

## O LEGADO DO SUCESSO: RECONSTRUIR NO CAOS DA ARENA POLÍTICA

KLARA FERNANDES\*

### Introdução

Hodiernamente, a Liderança assume-se como o Pilar fundamental em qualquer organização que pretenda ser um marco de Sucesso na sociedade do séc. XXI. Por todo o hemisfério, assistimos a cenários de Liderança de Escolas e de Políticas Educativas, numa luta constante pela prevalência sensível e inteligente do poder.

Deste modo, a Liderança está a tomar contornos bem vinculados no mundo da Educação e mais concretamente nas organizações escolares, como condição para o Sucesso, redesenhando os contornos de uma Escola que se anseia autónoma e democrática.

Revestida por uma constelação de conceitos de árdua definição e de múltiplas interpretações teóricas, são várias as abordagens da Liderança. Desde a visão mecanicista da Liderança dos meados do século XX, onde o líder era portador de características inatas ou adquiridas através do treino que o encaminhava a atingir a meta desejada, independentemente da situação e do contexto; às perspectivas em que o líder se adaptava às características e ao contexto em que a organização se inseria, de modo a poder dar resposta aos desafios propostos. Perpassando as visões culturais deste fenómeno nas quais o líder começa a ser entendido como um gestor de sentido, como alguém que utiliza os valores e tem por missão criar na organização um sentido comum de identidade e de mobilização para a realização dos objectivos organizacionais, até aos nossos dias em que as organizações são vistas como instáveis e imprevisíveis e o líder se apresenta como um actor que tem a tarefa de gerir conflitos e de

utilizar o seu poder para manejar processos de influência (Castanheira e Costa, 2007: 141).

Deste vasto leque de teorias da liderança desenvolvidas ao longo dos últimos dois séculos, a Liderança Transformacional (termo com que aparece pela primeira vez em 1978) tem vindo a suscitar um particular interesse. De referir que esta nova definição de Liderança veio revolucionar os estudos anteriores.

A Liderança Transformacional encontra-se estreitamente ligada com à mudança de valores, crenças e necessidades da sociedade actual. Segundo esta teoria, os líderes transformacionais identificam-se a si próprios como agentes de mudança; corajosos, porquanto acreditam nas pessoas. São impulsionados por valores pessoais e assumem-se como eternos aprendizes, porquanto têm a habilidade de liderar na complexidade, na ambiguidade e na incerteza. Em suma, líderes transformacionais são líderes visionários capazes de desafiar o status quo.

Ao longo desta reflexão descortinaremos a essência da Liderança Transformacional na reconstrução do Sucesso da Escola em ambientes caóticos; perceberemos que a arena política só pode ser alterada se na verdade acontecer uma mudança de dentro para fora, sem esquecer a autonomia assim como a democraticidade que se deverá defender em todo este processo delicado e de frágil tracto; e juntos descobriremos qual o verdadeiro Legado de Sucesso que nos cabe a nós, educadores e professores do séc. XXI.

### **Liderança Transformacional: Reconstruir no Caos**

Burns em 1978 propõe uma abordagem da teoria da Administração de Sentido, enfatizando o papel do líder no desenvolvimento, no envolvimento e na transformação dos seguidores. Este objectivo advirá de estímulos intelectuais, de uma comunicação inspiradora, da entrega de uma visão motivadora, de um elevado desempenho e da valorização da dimensão humana do seguidor. Para Burns, a liderança difere fortemente do exercício do poder pois a liderança

transformacional assume-se como uma conexão que aumenta as motivações e a moralidade tanto dos líderes como dos seguidores. Deste modo, o líder transformacional está sensível às necessidades dos Professores e procura que estes alcancem o seu pleno potencial.

De acordo com Burns, citado por Stewart, a liderança tem que estar aliada a interesse colectivo. Realça ainda que os líderes eficazes têm de ser julgados pelas suas capacidades de promover mudanças sociais (2007: 8). Assim, a base desta liderança advém do relacionamento mútuo que permite transformar seguidores em líderes e líderes em agentes morais. Burns acredita que não se nasce líder nem se faz um líder, antes pelo contrário, o líder evolui a partir de uma estrutura de motivação, de valores e de objectivos.

Para este autor tem existido uma preocupação excessiva com o papel do poder (temos o caso deste último governo constitucional, na figura da Ministra de Educação que está envolta num poder autista). Contudo, o poder e a liderança não podem ser encarados como coisas, mas como relações. Por tal, não podemos deixar de concordar com Burns quando afirma que:

"It lies in seeing that most powerful influences consist of deeply human relationships in which two or more persons engage with one another. It lies in a more realistic, a more sophisticated understanding of power, and of the often far more consequential exercise of mutual persuasion, exchange, elevation, and transformation – in short, of leadership" (Burns, 1978: p.11).

A Liderança Transformacional pressupõe uma mudança que beneficia as relações e recursos dos envolvidos. O resultado é uma mudança ao nível do compromisso e o aumento da capacidade para atingir os fins mútuos.

Os trabalhos de Burns, Bass e Avolio (1998) apresentaram um modelo mais exaustivo de Liderança Transformacional, ampliando os conceitos de Burns (1978) e enfatizando mais os seguidores do que as necessidades dos líderes.

Bass e Avolio (1998: 394) identificaram quatro componentes da liderança transformacional. A liderança é idealisticamente influente (II= idealistically influential) quando os seguidores têm confiança e fé no líder. Identificam-se com os líderes e possuem os mesmos sentimentos de emulação.

A liderança é ainda inspiracionalmente motivadora (IM= inspirationally motivating), na medida em que envolve os seguidores com desafios, persuasão, significado e entendimento para acções e objectivos partilhados.

A liderança é intelectualmente estimulante (IS= intellectually stimulating), pois reforça seguidores, pressupõe inovação e criatividade, e expande o uso das suas habilidades para assumir um vasto leque de problemas e de oportunidades. Esta liderança questiona os pressupostos básicos e propicia o abandono de estratégias desactualizadas.

Por último, a liderança transformacional é individualmente compreensiva (IC= individually considerate). Presta-se apoio, acompanhamento e treino aos seguidores, demonstrando uma compreensão e uma aceitação pelas suas diferenças individuais.

Em suma, a liderança transformacional é prognosticada para desenvolver seguidores exemplares que confiam nos seus líderes, que antecipam um futuro mais optimista, que estão dispostos a questionar os seus líderes, e que incidem sobre a contínua melhoria e desenvolvimento de si mesmos e dos seus colegas (Avolio e Bass, 1998: 394). Cada um dos componentes da liderança transformacional é medido pelo MLQ de Bass e Avolio (Multifactor Leadership Questionnaire).

Um trabalho conjunto de Leithwood (1999; 2005; 2006) tem sido fundamental para colmatar o trabalho de Burns, Bass e Avolio, na área da Administração Educacional. O modelo conceptual que defendem tem propiciado investigações e estudos empíricos extensos ao longo

da última década. A base de dados para o conhecimento da liderança escolar tem vindo a aumentar, contribuindo assim significativamente para a compreensão do modo como afecta o ambiente escolar.

Leithwood e Jantzi (1999), desenvolveram uma tipologia de comportamentos de liderança transformacional (TLBs= Transformational Leadership Behaviors) cujo objectivo era o de melhor captar os efeitos dos líderes em organizações escolares, uma vez que o MLQ de Bass e Avolio (1998), apenas mediam estas ilações em contextos não escolares.

Segundo estes autores existem três principais categorias de TLBs: ajustando a Direcção (visão, objectivos e expectativas de performance), moldando as Pessoas (consideração pessoal e suporte; estimulação intelectual; e modelação dos principais valores e práticas) e redesenhando a Organização (ajudando a fundar culturas colaborativas; criando estruturas para fomentar a colaboração; e construindo relações produtivas com os pais/encarregados de educação e com a comunidade) (2005: 181).

Em suma, o modelo de liderança transformacional desenvolvido a partir das suas próprias investigações nas escolas, descreve a liderança transformacional ao longo de seis dimensões de "liderança" e de quatro dimensões de "administração". Estas dimensões incluem a construção da visão e das metas da escola, fornecendo estímulo intelectual, oferecendo apoio individualizado, simbolizando práticas profissionais e valores, demonstrando altas expectativas de performance e ainda o desenvolvimento de estruturas para promover a participação nas decisões da escola (1999: 454).

Acreditamos que os Líderes das Organizações Escolares hodiernas devem apostar nos Professores, motivando-os, incentivando-os, reconhecendo o Verdadeiro Valor que cada um possui individualmente para que o Sucesso dos Alunos não seja apenas uma miragem desfocada e alienada, mas sim um Oásis no deserto das Políticas Educativas em que Portugal se tem vindo a assumir nestes últimos três anos.

O modelo de Leithwood (cit in Stewart) assume que o Director de Escola além de partilhar a liderança com os professores não está obcecado em controlar ou coordenar outros, mas sim em fornecer apoio individual, estímulo intelectual e visão pessoal (2006: 16). A questão da Avaliação dos Professores tal como o Ministério actualmente preconiza, invalida esta posição da liderança transformacional. Considerámos que o Director ou Líder Escolar não pode assumir um papel de supervisor inspectivo, pois tal atitude provocará entre os professores atitudes de resignação, de desmotivação ou ainda de revolta.

Segundo Leithwood, os líderes transformacionais perseguem três metas: ajudar os professores a desenvolver e manter uma colaboração profissional, fomentar uma cultura escolar e resolver problemas de forma mais eficaz. Esta visão de liderança permite assim a valorização do professor e o restabelecimento da sua autoridade.

A liderança transformacional está a ocupar um lugar privilegiado na administração educacional, porque como referem Leithwood e Jantzi:

All transformational approaches to leadership emphasize emotions and values (Yukl, 1999) and share in common the fundamental aim of fostering capacity development and higher levels of personal commitment to organizational goals on the part of leaders' colleagues. Increased capacities and commitments are assumed to result in extra effort and greater productivity. Authority and influence associated with this form of leadership are not necessarily allocated to those occupying formal administrative positions, although much of the literature adopts their perspectives. (Leithwood e Jantzi, 2006: 204).

A liderança transformacional, tal como a conhecemos, irá provavelmente continuar a evoluir nos próximos anos. E, claro, como se verifica com qualquer evolução, esta acarreta consigo todo o tipo de incerteza, ambiguidade e caos. Acreditamos ou não, em "scenariu" de Educação, a efectiva mudança só nasce da desconstrução do existente, e como tal, acreditamos que a liderança transformacional rumará em direcção ao coração da Organização Escolar.

Não há sombra de cepticismo sobre a certeza que a estrutura física de uma organização é inerte, estática, fria, não goza de vida, sofre baixas constantes de valor e pode ser vendida a qualquer momento. O que faz uma organização não é a maquinaria de que dispõe, o capital tangível de topo de gama ou até nem mesmo a marca registada que usa como estandarte da sua qualidade. Não podemos deixar de harmonizar com as palavras de Chiavenato quando este se posiciona perante a essência e o ethos de uma organização:

Na verdade, o que faz uma organização são as pessoas. Elas são a fonte de energia que a move, a inteligência que a nutre, o talento que a dinamiza e as competências e habilidades que a leva ao sucesso. As pessoas constituem o combustível que impulsiona a organização. Cada pessoa traz ideias, experiências, visões, expectativas e sonhos para dentro das organizações. Acima de tudo, cada indivíduo traz o conhecimento e o talento para a organização. Sem as pessoas, não haveria organizações. (2005: 184).

Necessitamos, nas Escolas hodiernas, de Lideranças capazes de orientar, treinar, motivar e vincular as pessoas à organização, numa partilha de poderes e de papéis. Não podemos conceber mais as certezas neste mundo contingente, os jogos de poder, os cargos definitivos e o compadrio desenfreado, pois a emergência de uma nova visão de liderança faz de cada um, um líder, e de todos, uma causa pela qual vale a pena viver e morrer.

A necessidade desta mudança na escola constitui um imperativo de qualidade, face a uma sociedade, onde a cultura e os valores, estão sendo sistematicamente redesenhados pelo aparecimento de novas formas de comunicação.

Segundo Fulan, a vivência do caos é necessária para desvendar os benefícios escondidos, pois é da modificação do status quo que emergem ideias criativas e novas soluções (2003: 109). Contudo, a base desta nova estrutura conceptual de liderança enquadrada numa cultura de mudança reside também na percepção de que o "o mundo não é caótico; mas complexo (Pascale, Milleman e Gioja, 2000; cit. por Fulan, 2003: 109).

Deste modo, quando olhamos para dentro de uma Escola, vemos vidas, sonhos, valores e seres humanos a serem moldados para um futuro que se quer de Sucesso. A Escola não pode continuar a ser encarada como um depósito do conhecimento. A Escola tem de ser entendida como um Sistema Vivo tal como preconizam Pascale, Milleman e Gioja:

O equilíbrio é um precursor da morte. Face a uma ameaça, as coisas vivas movem-se em direcção ao limiar do caos. Esta condição evoca níveis de mutação e experimentação mais elevados, sendo possível encontrar novas soluções mais arrojadas. Quando esta excitação ocorre, os componentes dos sistemas vivos auto-organizam-se e novas formas emergem a partir do caos. As consequências imprevistas são inevitáveis. O desafio é perturbá-los de forma a aproximarmo-nos do resultado desejado. (cit in Fulan, 2003: 109).

O líder transformacional entende o caos como um campo propício para o cultivo de outros líderes que crescerão para além dele. O desafio é provocar o desequilíbrio para que os novos líderes adquiram competências consonantes com as exigências da Educação.

Em pleno séc. XXI as organizações deparam-se com o caos, a contingência e o materialismo característicos da civilização hodierna. O silêncio ensurdecedor da vida emocional encarna um erro devastador, uma vez que todos somos feitos de sentimentos que é necessário expressar e que a sociedade silencia.

Por outro lado, incumbe aos líderes transformacionais derrubar as barreiras que existem entre a Escola e as Políticas Educativas, inventando pontes sólidas e arqueadas sobre os professores. Afinal são estes que sustentam toda a estrutura escolar.

Romper com as directrizes tradicionais, requer coragem e fé para reconfigurar a Escola como espaço propício de e para o Sucesso.

### **Arena Política: Mudar de Dentro para Fora**

Para tal almejo de Sucesso é urgente trilhar um novo caminho que se quer sem portagens ou outro tipo de constrangimentos. As Políticas Educativas emanadas pelo XVII Governo Constitucional têm sido ferozes, alvejando a motivação, o estatuto e a autoridade da classe Docente. Estas setas inflamadas têm obrigado os professores a enveredarem pelos becos do desânimo, pelas bermas da descrença, criando barreiras cada vez mais abismais que lançam na sociedade réstias de um grupo disperso, desorientado e sem horizontes definidos.

Urge no tempo presente efectuar uma mudança radical na Administração Educacional para fazer face às implacáveis políticas educativas que Portugal tem vindo a sentir com este último Governo Constitucional que tem arremessado milhares de professores e educadores às ruas titubeantes dos vãos protestos e tem gravado na alma docente uma alienação silenciosa. As autistas políticas educativas (congelamento de progressões e de salários, aumento das horas de permanência na escola, pressões para a passagem de todos os alunos, as quotas, a divisão da carreira em professor e professor titular, entre outras) ao longo destes últimos três anos, reforçaram este espírito avassalador que consome a motivação dos professores.

Reafirmamos nesta breve reflexão que a Escola são as Pessoas!

Não desejamos veementemente com estas reflexões reconfigurar o mundo escolar, mas remetemo-nos à consciência dos Líderes da Organização Escola no sentido de que repensem as suas práticas, parem para analisar o percurso até agora esquadrihado e numa atitude introspectiva, respondam à seguinte questão: Estarei a preparar novos líderes? Estarei a motivar os Professores que vivem na Escola? Estarei implementando uma Verdadeira Mudança de Dentro para Fora?

Directores de Escola eficazes são dotados de notória sensibilidade no que concerne às necessidades dos professores. Estes Líderes reconhecem as suas próprias necessidades e fraquezas ao ponto de

não projectá-las nos docentes da Escola que representam. Encetam uma busca de potencialidades em cada um dos professores e cada um deles é entendido não mais como uma parte da máquina, mas como uma pessoa total (pessoal e profissional) e insubstituível.

O processo de Mudança exige de cada um de nós determinados traços de personalidade, tal como sustenta Sayed: o ethos ou ética (conjunto de valores construtivos, como o respeito, a integridade e a justiça); pathos ou empatia (forte emoção que comove a alma, incluindo a paciência, a flexibilidade e ego suficiente para aceitar ficar em plano secundário e saber lidar com as divergências); logos ou inteligência racional (prepação científica e contínuo aperfeiçoamento) (2003: 42).

Não obstante este quadro conceptual, consideramos que em contexto escolar a Mudança de Dentro para Fora nem sempre é possível de concretizar pois depende da arena política. Os professores que compõem o sistema vivo da Escola, encarnam pontos de vista diversificados e propõem soluções distintas para o mesmo problema. Neste cenário, seria simplesmente ilusório pensar-se num processo de Mudança na Escola sem conceber o conflito. Hoje mais do que nunca assistimos a uma expansão desenfreada do conflito, consequência da liberdade de expressão e da defesa dos direitos do Homem, que induz um número cada vez maior de pessoas a não aceitar decisões alheias.

A este propósito, Perrenoud considera que num processo de mudança, o professor não se deverá inibir de dizer o que lhe vai na alma ou de se comprometer no caso de existirem vários interesses em jogo (2002: 117). Estruturar o debate sem o esvaziar do seu sentido é uma arte subtil, que requer presença, escuta activa, criatividade na metodologia utilizada, intervenções esclarecedoras e reguladoras, incitando o Líder de Escola a expressar ideias não utópicas. Estas terão de ser formuladas como hipóteses alcançáveis, susceptíveis de promover a reflexão no corpo docente, sobretudo nos momentos em que este está paralisado pelas divisões e incertezas quanto ao futuro (Perrenoud, 2002: 17).

Entendemos que o Director de escola desempenha o papel fulcral na condução de uma Mudança de Dentro para Fora, ou seja, uma vez que as Políticas Educativas têm retalhado as esperanças e as motivações dos Professores, incumbe ao Líder orientar os Professores como se de filhos se tratasse. O líder tem de estar preparado para negociar posições, definir metas e objectivos, porquanto reconhece que o Sucesso da organização escolar advém da sua liderança e consequentemente da eficácia das suas atitudes.

É necessário ultrapassar a preposição de Sergiovanni quando afirma que: "As escolas reais, longe de terem uma gestão apertada e uma cultura flexível, parecem-nos mais um engenho mecânico avariado. As engrenagens podem estar lá, mas funcionam independentemente umas das outras" (2004: 211).

A Mudança de Dentro para Fora, apela para o funcionamento da engrenagem, onde as grandes decisões são tomadas na Távola Redonda que por não ter cabeceira, representa a igualdade de todos os participantes na Mudança. Vislumbramos uma Távola Redonda em todas as Escolas de Portugal, onde negociar Políticas Educativas tomará contornos justos, credíveis e dignos da missão que cada professor alberga no interior da alma. Rejeitaremos os estrados e as mesas rectangulares que evidenciam esta ou aquela parte. Rejeitaremos a teimosa surdez dos que detêm o poder e apelaremos sempre à sensibilidade aliada à inteligência emocional.

Brinquemos com as palavras, façamos uma união entre Liderança e Mudança, tenhamos este trabalho por testemunho. Imaginemos a Liderança como sendo a folha branca de papel e a Mudança, a tinta com que será escrita... Ora, no momento da presente analogia, precisamos de quem escreva... E só o Sucesso tem legitimidade para pegar na tinta da Mudança e escrever um novo Legado na folha branca da Liderança.

## Legado do Sucesso: Uma Leitura Emergente

As nossas Escolas necessitam de um Legado...

Quando assumimos a Liderança como uma folha branca e a Mudança como a tinta com a qual o Sucesso escreverá o seu Testamento, então, no nosso humilde entender, já não estamos falando apenas de "Sucesso Educativo" mas de algo mais profundo: "LEGADO DO SUCESSO". Legado este que se reveste de núncio pontifício, deixando à geração vindoura, uma anunciação de inovação como viagem e nunca como destino, onde os valores, os ideais e as estratégias pressupõem uma missão a alcançar.

No nosso entender a Leitura do Legado do Sucesso devolve a cada indivíduo o seu espaço de criatividade e de acção, alicerçado na Liderança e na Mudança, ou seja, quando a vida da escola começa a ser inscrita de Dentro para Fora, num todo significativo.

Neste cenário, a Liderança deverá estar aberta à participação dos professores e dos alunos, ou seja, deverá ouvir activamente os actores que encenam na escola no que concerne a uma planificação estratégica incisiva que actue com objectividade e com confiança.

Por outras palavras, se os actores que dão vida à escola não forem chamados a fazerem parte do seu ADN, será impossível a aquisição de "uma identidade de sangue" que mova os Sonhos da Comunidade Escolar rumo à realidade do Sucesso.

Não podemos envolver o Legado do Sucesso em lençóis alheios e deixá-lo num berço desconhecido. Acreditamos que o verdadeiro berço do Sucesso é a Liderança associada à Mudança de Dentro para Fora, pois só neste repouso legítimo, todos e cada um, poder-se-ão identificar com os seus valores, as suas metas e o seu desenho de um porvir traçado já no presente.

Como é evidente, o Sonho de Sucesso da Escola possui também as suas restrições, o seu "Calcanhar de Aquiles", ou seja, as águas do Estige<sup>1</sup> não tornaram este sonho completamente invulnerável, em toda a sua concepção, às críticas e à descoberta de pontos fracos.

De facto, é a liderança que faz toda a diferença na aprendizagem dos alunos (Hallinger e Heck cit in Bolívar 2003:259):

"[...] os efeitos do exercício da direcção são profundamente influenciados por processos internos da escola, que estão directamente relacionados com a aprendizagem dos alunos (expectativas académicas, missão da escola, oportunidades de aprendizagens dos alunos, organização do ensino, tempo académico da aprendizagem, etc.)". (Bolívar, 2003: 259-260).

Deste modo é a Liderança enquanto facilitadora da mudança e da dinâmica pedagógica nas Escolas, que conduz à "implicação" conjunta dos actores (professores/alunos) no processo da transformação, assumindo-se como um factor-chave de Mudança Educativa (Bolívar, 2003: 261).

O lugar da Escola dentro da política educativa está a mudar profundamente pois a cada Governo Constitucional eleito em Portugal, subjaz um novo paradigma de educação. A inexistência de uma continuidade nas políticas educativas inviabiliza resultados de quatro anos de governação. A questão é que cada Ministro de Educação quer deixar a sua marca e o seu busto em pedra, em vez de empregar na história da educação uma filosofia de partilha de ideias, um diálogo concertado, gravando assim o seu nome na memória dos professores e deixando um Legado de Sucesso susceptível de ser lido por qualquer mortal.

Concordamos com Bolívar (2003) quando este afirma que:

<sup>1</sup> Rio do Inferno no qual, quando Aquiles ainda era bebé, a sua mãe Tétis o mergulhou. O banho tornou-o invulnerável em todas as partes do corpo, menos no calcanhar, por onde Tétis o segurou.

Uma direcção que é líder, em vez de se constituir em “super-herói” que marca o rumo ou discursa para as tropas é, em última análise, a que contribui para o desenvolvimentos ou manutenção de uma cultura/visão própria da escola. (Bolíver, 2003: 264).

Por outro lado, entendemos que o Legado do SUCESSO tem de ser assumido por cada Professor. A sua Liderança deverá ser capaz de definir, apoiar e encorajar as metas educativas, criando uma nova visão de Sucesso que passa primeiramente pela motivação de um trabalho colegial. É inconcebível um professor trabalhar sozinho, silenciado nas suas ansiedades, ou abandonado às suas dúvidas.

Hoje mais do que nunca, os professores vão para a escola de mala e de alma quase vazias... A Liderança através da distribuição das decisões e do redesenhar dos contornos da Escola, deverá, paulatinamente, entregar a cada Professor a reescrita de um Legado que possa ser lido nos corredores, nas salas de aula, na vida dos alunos e no tecido vivo da sociedade onde encarna o papel de transformador de crenças, de ideais e de atitudes.

### Considerações quase Finais

Para que este Legado esteja escrito numa Língua Universal, susceptível de derrubar toda e qualquer torre de Babel, a Liderança Transformacional é imprescindível nas nossas Escolas. Não nos é difícil reconhecer que urge uma mudança nos líderes escolares, pois é absurdo conceber a ocupação de cargos em vez de missões, ou a manutenção de insensibilidade e inércia face às mutações profundas que ocorrem na sociedade. É primordial que os novos Líderes Escolares traçam objectivos e concebam grandes expectativas, perseguindo uma visão em que todos se sintam como actores principais no Palco da Educação.

Desafiamos o (re)desenhar da organização escolar com traços de trabalho colaborativo, relações com as famílias e diálogo com a comunidade.

Os Líderes da Escola do Futuro partilham a sua liderança com os professores e sentam-se ao redor. Excluem uma mesa rectangular de lugares marcados e propõem uma Távola Redonda, onde a ausência de desigualdades constitui um motivo de coesão e de diálogo. Neste pressuposto os Líderes Transformacionais promoverão a desconstrução da liderança autoritária e solitária, rumando certeiros ao coração da Escola, através de momentos de mudança, recorrendo à ética, à empatia e à inteligência emocional. Acerca destes pressupostos citamos Goleman quando afirma que:

“Nenhum animal consegue voar se só tiver uma asa. Formas talentosas de liderança só ocorrem quando se juntam a cabeça e o coração – o sentimento e o pensamento. São as duas asas que tornam possível que o líder Voe.” (2007:46).

A empatia é a condição imperativa da reinvenção da liderança do séc. XXI, pois, é o antídoto que sintoniza as pessoas com as subtilidades da linguagem corporal e que lhes permite entender as mensagens emocionais que se escondem por detrás das palavras (Goleman: 2007).

Ambicionamos líderes inventores de pontes em forma de arco que unem diferenças e dificuldades; arqueólogos de sentimentos, rebuscando as jóias perdidas que existem em cada um dos actores da Escola; arquitectos de um novo Legado de Sucesso, onde o sangue da nossa identidade colectiva perpassa os corredores da organização escolar.

Temos como verdadeiro que a nova folha branca da Liderança está começando a ser escrita por uma nova tinta e por um “Novo Punho”... Vislumbramos o nascimento de um Legado de Sucesso que repousa tranquilamente num berço embalado pela Liderança partilhada com todos os Professores e pela Mudança que ocorre de Dentro para Fora sem ser por Decreto.

Embora esta nossa reflexão se assemelhe a um desabafo, deixamos a ecoar no vosso pensamento as palavras de Freire:



O radical, comprometido com a libertação dos homens, não se deixa prender em "círculos de segurança", nos quais aprisione também a realidade. Tão mais radical, quanto mais se inscreve nesta realidade para, conhecendo-a melhor, melhor poder transformá-la. Não teme enfrentar, não teme ouvir, não teme o desvelamento do mundo. Não teme o encontro com o povo. Não teme o diálogo com ele, de que resulta o crescente saber de ambos. Não se sente dono do tempo, nem dono dos homens, nem libertador dos oprimidos. Com eles se compromete, dentro do tempo, para com eles lutar (2006: 28).

E num acabar infinito, deixamos também Amado: "Porque – eu vos digo – temos olhos de ver e olhos de não ver, depende do estado do coração de cada um". (1999:71).

Retórica? Não...

Demagogia? Não acreditamos que seja...

Sonho? SIM, porque não?

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amado, J. (1999). O gato Malhado e a andorinha Sinhá. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Avolio, B. e Bass, B. (1998). You can Drag a Horse to Water but you can't make it Drink Unless it is Thirsty. *The Journal of Leadership Studies* 4 (1), 393-399.
- Bolívar, A. (2003). Como melhorar as Escolas. Porto:ASA.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. NY: Harper & Row.
- COSTA, J. A. (2003). Projectos Educativos de Escola: um contributo para a sua (des) construção. *Revista Educação & Sociedade*, 24 (85), 1319-1340.
- Freire, P. (2006). *Pedagogia do Oprimido*. São Paulo: Editora Paz e Terra.
- Fullan, M. (2003). *Liderar numa cultura de mudança*. Porto: ASA.
- Goleman, D. & Boyatzis, R. (2007). Os novos Líderes, a inteligência emocional nas organizações. Lisboa: Gradiva.
- Guerra, M.S. (2006). *Arqueologia dos Sentimentos*. Porto: Edições ASA.
- Leithwood, K. e Jantzi, D. (1999). Transformational School Leadership Effects: a Replication. *School Effectiveness and School Improvement*, 10 (4), 451-479.
- Leithwood, K. e Jantzi, D. (2005). A Review of Transformational School Leadership Research 1996-2005. *Leadership and Policy in Schools*, 4, 177-199.
- Leithwood, K. e Jantzi, D. (2006). Transformational School Leadership for Large-Scale Reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17 (2), 201-227.
- Perrenoud, P. (2002). *Aprender a negociar a mudança em educação*. Porto: ASA.
- Sayed, K. (2003). A negociação no processo de gestão empresarial: da necessidade à arte. *FAB Business*, 7, 40-43.
- Sergiovanni, T. (2004). *Novos Caminhos para a Liderança Escolar*. Porto: ASA.
- Stewart, J. (2006). Transformational Leadership: An Evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio e Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, (54), 1-29.