

# Professor, um líder na arte de educar

Gilberto Jordão

Departamento de Administração, Faculdade Unissa de Sarandi, Rua Machado de Assis, s/n, 87110-000, Jardim Universitário, Sarandi, Paraná, Brasil. e-mail: gilbertojordao@onda.com.br

**RESUMO.** A transformação das instituições de ensino centra-se no desempenho dos acadêmicos por meio do compartilhamento dos resultados. Para tanto, o papel do professor líder, antes voltado simplesmente para a execução das tarefas, passa a exigir competências que estimulem a auto-coordenação e, por conseguinte, tornem as equipes autônomas e empreendedoras. É importante que as culturas organizacionais, dentro das instituições de ensino, também busquem uma mudança que permita a prática dessas competências, pois é preciso que haja um ambiente favorável para que o educador líder possa conduzir as pessoas, desenvolvendo suas ações como um verdadeiro líder educacional.

**Palavras-chave:** professor líder, professor coordenador, professor habilitado, professor modelo.

**ABSTRACT. Teacher, a leader in education.** The transformation of teaching institutions is centered on student's performance by sharing results. For this, the teacher's role, formerly focused in simply executing the chores, now demands competence to galvanize the pupils and stimulate team autonomy. It is very important that the organizational cultures also look for changes that may possibilite such competences, because the "leader teacher" needs favorable conditions to lead people, developing his or her actions like a real educational leader.

**Key words:** leader teacher, co-coordinator teacher, clever teacher, model teacher.

## Introdução

Com o passar dos anos, as instituições educacionais têm sido inundadas por mudanças inimagináveis. Essas instituições antes invencíveis, como modelos inquestionáveis de excelência, atravessam graves dificuldades quanto aos métodos de ensino utilizados e, em muitos casos, com as repentinas mudanças na cúpula diretiva. Ao mesmo tempo, instituições educacionais vêm-se apanhadas em fusões frenéticas, enquanto outras fecham-se. No setor público não é diferente: instituições outrora veneradas tiveram sua própria existência questionada.

Nos últimos anos, poucas instituições educacionais evitaram alguns dos principais programas de mudanças, tais como qualidade total, reprojeto de processos, o foco no acadêmico, a pedagogia renovadora, a gestão democrática educacional, entre outros. Embora esses conceitos e *ferramentas* poderosas tenham dado origem a histórias de sucesso, em boa parte dos casos o retorno não correspondeu aos investimentos. Esses esforços de mudança não alcançaram sucesso talvez pelo fato de alguns professores terem dificuldade de livrar-se do "velho traje pedagógico" e vestir um novo.

Para manter o processo de mudanças nos métodos educacionais é preciso, também, uma

mudança no modelo mental dos professores e dos dirigentes. "...não basta os educandos discutirem sobre a democracia e suas implicações para a cidadania; precisam também, e principalmente, vivenciar um espaço de participação democrática, compartilhando pela e para a democracia social" (Momento, 1998: 23).

A necessidade de os professores desenvolverem novas habilidades e atitudes, com relação ao acompanhamento e à orientação de sua equipe, voltadas à pesquisa educacional, é fundamental para a formação dos educandos, pois, hoje, eles, os acadêmicos, esperam uma nova postura de seus professores, já que os requisitos exigidos para o desempenho das atividades nas instituições mudaram.

O professor, como alguém que dá ordens, está sendo substituído pelo professor que lidera, ou seja, o que facilita o entendimento dos discípulos. O que dá ordens tem todas as respostas e diz a todos *o quê e como* fazer; o facilitador sabe como obter respostas de quem melhor as conhece - as pessoas que estão desenvolvendo os seus trabalhos científicos/pedagógicos.

Ainda que haja a necessidade de transformação constante do estilo de liderança, depara-se, frequentemente, em muitas instituições de educação, com os "professores" que se limitam a dar

ordens e não acompanham o desempenho de sua equipe, atuando com um discurso de modernidade camuflado, muitas vezes diferente de suas ações.

Há casos interessantes de depoimentos de acadêmicos que estudam em instituições cujos “professores líderes” dizem-se preocupados com o envolvimento de todos, mas confessam não participarem de nenhum processo de mudança, não possuírem informações necessárias para o bom andamento de seus trabalhos, e afirmam que o *feedback* só acontece quando é negativo.

Hoje, ainda, ouvimos frases como:

- Não temos autoridade para tomar certas decisões.
- Não podemos passar por cima do regulamento.
- Desculpe, mas essas são as regras.
- Infelizmente, o diretor não está, e não posso resolver o seu caso.
- Nadamos, nadamos e morremos na praia.
- Esses alunos são um bando de incompetentes.
- Manda quem pode, obedece quem tem juízo.
- Professor é professor!
- Por que sempre ficam perguntando o que achamos, se nunca fazem o que dizemos?
- Lá vem de novo mais um diagnóstico!
- Para que serve este questionário? - “Sei lá, nunca me disseram”.

Se comentários como esses continuam ocorrendo nos corredores das instituições, é provável que o modelo educacional/pedagógico esteja tão ultrapassado que seria importante, o mais breve possível, mudar do modelo mecanicista para o modelo em que predomina a participação e o comprometimento da equipe pelos resultados. Como afirma Gómez (1998: 13): “*A espécie humana, constituída biologicamente como tal, elabora instrumentos, artefatos, costumes, códigos de comunicação e convivência como mecanismos imprescindíveis para a sobrevivência dos grupos e da espécie*”.

Os educadores, sem liderança, são os verdadeiros pontos fracos em uma instituição de ensino; todas as outras dificuldades derivam dela. A liderança despreparada cria conflitos desnecessários, estimula jogos de poder e, principalmente, desmotiva toda equipe de trabalho, bem como os acadêmicos. Se os professores líderes não tiverem consciência do seu desafio, a instituição se transformará em um navio sem rumo.

Por isso, algumas questões ficam pendentes: Por que algumas instituições ainda fingem ter um corpo docente voltado ao novo conceito de liderança, quando, na verdade, permanecem com o modelo mecanicista e autocrático? Qual o papel do líder

como coordenador? Quais os princípios básicos do novo modelo de um professor líder?

Quando o tema *liderança* é debatido sob as várias óticas, de vários autores, percebe-se que existem algumas semelhanças com relação aos requisitos necessários para o desenvolvimento do papel do professor líder em sua função.

O primeiro elemento, que é preciso levar em consideração, é que o desempenho das atividades do professor líder depende do compartilhamento dos resultados com os acadêmicos que fazem parte de sua equipe de trabalho/estudo. É preciso um envolvimento com a equipe, no sentido de impulsionar os esforços em uma mesma direção, fazendo com que todos possam atingir um mesmo objetivo.

Mas, como fazer isso?

O mundo vive a era da informação e do conhecimento. Portanto, o foco principal para a obtenção dos resultados acadêmicos não é mais a tecnologia, mas sim a formação das *peessoas*.

O foco principal da liderança está no respeito às pessoas e no estimular a auto-coordenação. Os líderes pensam mais a longo prazo, percebem as inter-relações que fazem parte de realidades mais amplas, pensam em termos de renovação, têm habilidades políticas, provocam mudanças, afirmam valores e conseguem unidades. O professor líder deve ser, antes de tudo, um *Profissional Educacional de Pessoas*.

O *Profissional Educacional de Pessoas* precisa agir de acordo com seu discurso, uma vez que ele deve servir de exemplo aos acadêmicos que o seguem. A principal ferramenta do *Profissional Educacional de Pessoas* é o aprendizado contínuo, que direciona o professor líder para o aprendizado educacional, ou seja, é preciso que ele desenvolva a capacidade de promover educação/desenvolvimento com um serviço de alta qualidade e dar abertura para a transmissão de informações, tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo, de maneira a permitir a participação dos acadêmicos nas tomadas de decisões, atuando, sempre, como educador, incentivador e coordenador.

### O professor como um líder

O professor líder deve observar, freqüentemente, o comportamento pessoal e interpessoal de seus alunos, buscando identificar os pontos fortes e os pontos fracos de cada um, direcionando a busca de melhorias contínuas, tanto no aspecto acadêmico quanto no comportamental. Precisa ajudar os seus discípulos a encararem a realidade e mobilizá-los para que façam mudanças, para que superem hoje o

que fizeram ontem e para que despertem para novos desafios a cada dia. Surge, então, a figura do *professor líder*, que se torna responsável pela identificação e pelo apoio das necessidades encontradas em cada educando. Trata-se, portanto, de um profissional que se compromete, no âmbito de uma organização educacional, a apoiar os que visam alcançar determinado resultado.

Algumas habilidades precisam estar presentes, no professor, quando desenvolve a sua liderança: um diagnóstico e aprimoramento de capacidades de raciocínio e de análise, visando tornar capaz de estabelecer metas, determinar prioridades e identificar as melhores soluções para os problemas pessoais e interpessoais que se apresentam no dia-a-dia, como ter paciência, imparcialidade, responsabilidade, credibilidade, maturidade, flexibilidade, empatia e, o mais importante, gostar de gente. Para Nóvoa (1992: 27) *“é preciso investir positivamente os saberes de que o professor é portador, trabalhando-os de um ponto de vista teórico e conceptual”*.

O papel de um professor líder se baseia em alguns princípios:

- **Liderar o potencial de cada acadêmico** - as mudanças constantes exigem o aprendizado de coisas novas, direcionando o desenvolvimento de novos métodos pedagógicos e de novas posturas diante dos alunos.
- **Incentivar os alunos para o autodesenvolvimento** - essa é uma das principais premissas responsável pelo entendimento e desenvolvimento dos acadêmicos, com objetivo único de alicerçar uma boa segurança para os novos desafios em sua carreira. A segurança profissional vem do conhecimento daquilo sobre o que cada um tem maior interesse e aptidão, cabendo ao professor líder direcionar o educando à realização de atividades que tragam satisfação e que possam atingir seus objetivos.
- **Ouvir e ensinar** - a atenção e percepção sobre as necessidades dos alunos são fatores fundamentais para o professor líder. Muitos problemas podem ser identificados por quem ouve com atenção. Além de estar atento aos conjuntos de palavras, é necessário perceber os pedidos de ajuda, explícitos ou não. Portanto, o professor líder deve ouvir com interesse os seus aprendizes, especialmente quando as opiniões deles forem diferentes da sua. O professor líder deve estar aberto para transmitir seus conhecimentos sem ter medo da “sombra”, ou seja, sem temer que seus

ensinamentos possam ser uma ameaça para si próprio. Assim, deve buscar constantemente o seu desenvolvimento, agregando cada vez mais conhecimentos, para estar atualizado e poder repassar essas informações aos seus educandos.

- **Compartilhar responsabilidades** - o professor líder deve assumir a responsabilidade de analisar, juntamente com seus alunos, as situações inesperadas, e então redirecionar seus planos pedagógicos de ação sempre que for necessário. A responsabilidade pela obtenção dos resultados nos projetos efetuados pelos alunos deve ser calcada no compromisso mútuo. As metas pedagógicas, para obter realizações, devem ser compartilhadas entre o professor e o estudante, uma vez que é imprescindível uma condução adequada nos projetos pedagógicos, bem como em uma definição clara daquilo que é possível fazer.
- **Orientar os alunos** - o professor líder analisa, juntamente com a coordenação, as situações que interferem na condução dos projetos e redireciona os planos de ação pedagógicos sempre que necessário. O direcionamento das estratégias para a obtenção dos estabelecidos faz com que o líder se oriente para o melhor caminho a seguir, tanto com relação ao comportamento eficaz, quanto para atender às necessidades do projeto pedagógico. Nesse caso, terá que desenvolver algumas habilidades próprias para levar adiante os objetivos pretendidos, como determinação, paciência e persuasão. Os alunos, quando passam por um processo de mudança, naturalmente tendem a resistir a um novo paradigma, por inúmeros motivos. O principal deles é o desconhecimento, que afeta a rotina já estabelecida, e o aprendizado de coisas novas, que poderá interferir em sua “zona de conforto” e na acomodação a uma situação já conhecida. O professor precisa ter argumentações persuasivas que direcionem para a aceitação de novos paradigmas, diminuindo resistências e conduzindo esforços para que um novo método pedagógico possa ser desenvolvido e implementado, de acordo com os objetivos traçados.
- **Saber reter talentos** - o maior desafio de um educador é gerir seu capital intelectual, criando condições para o seu constante desenvolvimento. O professor pode e deve

ajudar os acadêmicos a obterem novos conhecimentos, no desenvolvimento de novas habilidades e na busca do aprendizado constante. Assim, surgem os talentos que precisam ser mantidos em ação para contribuir para os novos métodos de conhecimentos, promover resultados e estimular os demais alunos. O professor pode estimular a trajetória do estudante, reforçando positivamente os comportamentos desejados e estimulando cada vez mais à busca da aplicabilidade de seus conhecimentos.

### Habilidade de um professor líder

O trabalho de um professor líder envolve mais do que determinação. É preciso ter visão, comprometimento, comunicação, integridade, realidade e intuição. O professor líder é antes de tudo um *visionário*, pois se permite prospectar o futuro e se compromete a realizá-lo. O *comprometimento* gera responsabilidade, poder e confiança, fazendo com que as metas estabelecidas possam ser atingidas. Saviani afirma que:

*Enquanto o cientista está interessado em fazer avançar a sua área de conhecimento, em fazer progredir a ciência, o professor está mais interessado em fazer progredir o aluno. O professor vê o conhecimento como um meio para o crescimento do aluno; enquanto para o cientista o conhecimento é um fim, trata-se de descobrir novos conhecimentos na sua área de atuação (Saviani, 1985: 19).*

Outro fator importante na liderança é a **comunicação**, que significa manter os educandos informados, dando e recebendo feedback adequado, explicando decisões pedagógicas com franqueza e transparência. O líder tem uma função preponderante no papel de educador, devendo expressar de forma clara as crenças e os valores do ambiente atual. É preciso que transmita uma direção firme, envolvendo a todos em uma causa única e criando um clima de confiança que permita a troca de *feedback*, promovendo um clima de cooperação em que a crítica é encarada como uma forma de crescimento interpessoal.

A boa comunicação transmite mensagens claras, que correm para que os acadêmicos desenvolvam seus conhecimentos produtivamente e de forma harmoniosa, sem incompreensões e interpretações equivocadas. Por isso, é preciso que o educador líder saiba lidar com situações adversas, nas quais é necessário fazer um levantamento de informações adequadas e fidedignas, para que possa transmitir seus conhecimentos.

O processo de comunicação passa a ser um intercâmbio de idéias pelo qual o educador líder cria

uma visão e os educandos desenvolvem e compartilham idéias sobre a melhor forma de efetivá-la. A comunicação, assim, é uma função gerencial de importância capital nos dias atuais, pois à medida que se acelera a velocidade das mudanças no mundo, a informação passa ser transmitida com mais rapidez do que nunca. As constantes evoluções e mudanças nos mecanismos educacionais exigem mais comunicação e, conseqüentemente, maior habilidade para o repasse das mesmas. A facilidade de acesso e disponibilidade da tecnologia ajudam a criar ambientes atualizados para se educar, mas a maneira como os acadêmicos se relacionam é fator indispensável para que haja convivência interpessoal.

A comunicação interpessoal depende da atuação direta dos alunos com o professor. Por isso, os professores precisam fomentar a volta dos alunos satisfeitos, inspirando o espírito de equipe, comprometimento e alcance dos objetivos.

Para ser um professor líder, é necessário desenvolver atitudes e habilidades que auxiliem na condução de um grupo, buscando tomar decisões e ações acertadas, tendo em mente objetivos orientados para uma boa exposição pedagógica. Para tanto, uma inteligência privilegiada não basta. É necessária a combinação com outras qualidades pessoais, como espírito democrático, entusiasmo pelo trabalho em equipe, habilidade em inspirar confiança, competência técnica, habilidade de delegação, controle emocional, autenticidade, compreensão da natureza humana, respeito pelo ser humano, habilidade em propor e estimular idéias, habilidade em ensinar e despertar melhores talentos.

### O professor modelo

O professor deve ter presente a integridade pessoal que vem do envolvimento com a verdade e a disponibilidade em servir, bem como estar atento à situação em que se encontra para que possa transmitir os conhecimentos adequados.

Desse desenvolvimento de atitudes e habilidades surge a concepção de um *professor modelo*, em que seu papel se baseia em avaliar cada educando separadamente, analisar sua performance e interagir com ele de forma a suprir suas necessidades.

Esse modelo está baseado em algumas estratégias para manter a classe motivada, entusiasmada, responsável e integrada aos objetivos e metas individuais e organizacionais.

O *professor modelo* varia de acordo com a necessidade e se adapta aos estilos de liderança ao nível de desenvolvimento dos alunos em cada tarefa específica. Trata-se da adoção de vários estilos de

liderança conforme as diferentes necessidades dos acadêmicos.

- Três fatores interagem para produzir resultados:
- a intensidade da orientação e da supervisão do professor em relação aos alunos;
  - a habilidade dos alunos para desempenhar atividades, funções e atingir objetivos;
  - a intensidade do apoio que o professor proporciona aos alunos.

O *professor modelo* divide-se em quatro estilos, especificados na Tabela 1.

**Tabela 1.** Estilo do professor modelo

DIREÇÃO	ORIENTAÇÃO
APOIO	DELEGAÇÃO

Fonte: Elaborado pelo autor

O professor precisa atuar com estilo de *direção* quando há ingresso de novos acadêmicos à classe. Cabe ao professor dar direção e significado para aquilo que os acadêmicos fazem, pois cada um deles possui personalidade, habilidades, atitudes, conhecimentos e sentimentos próprios que precisam ser direcionados para a socialização com a cultura da instituição.

O professor precisa também, usar sua liderança e transmitir *orientação*, pois há necessidade de muita supervisão e apoio. Enquanto orientador, deve fazer o acompanhamento freqüente dos acadêmicos e, quando constatar que precisam de ajuda, seu papel é orientá-los mediante o estímulo e percepção de novas necessidades, promovendo o repasse de seus conhecimentos e incentivando a produção de novas idéias.

A aplicação do estilo por parte do professor, baseado no *apoio*, é apropriado quando os alunos já desempenham suas atividades, mas, ainda, mostram insegurança, necessitando de apoio constante para dar continuidade às suas tarefas. A necessidade de supervisão é fundamental. Perceba-se, então, que o papel do professor é proporcionar o estímulo à aprendizagem, apoiando os acadêmicos de maneira a aumentar seu grau de segurança com relação a suas habilidades e capacidades, tornando-as autoconfiantes. O *apoio* consiste na demonstração de uma supervisão por parte do professor, em detrimento da obtenção do conhecimento necessário dos acadêmicos para realizar suas funções.

No estilo de *delegação*, o professor proporciona pouca supervisão e pouco apoio aos alunos. Esse estilo é mais adequado quando os alunos já demonstram habilidade e segurança na execução de suas atribuições, tornando-se independentes e possuindo autonomia de decisão. O professor é por

excelência o profissional que possui poder e controle, pois o que lhe compete é dar conhecimento para que os alunos efetivem mudanças necessárias em seu dia-a-dia.

Alguns princípios são necessários para proporcionar controle e poder:

- Deixar claro aos acadêmicos quais são suas responsabilidades.
- Dar-lhes autoridade correspondente às suas responsabilidades.
- Estabelecer padrões de excelência no resultado do conhecimento.
- Oferecer conhecimento necessário para a satisfação dos padrões estabelecidos.
- Estimular o desempenho nos alunos.
- Reconhecer os acadêmicos por suas realizações.
- Confiar nos grupos de estudos.
- Dar permissão para errar, analisando os erros como referências para os futuros acertos.
- Tratar os aprendizes com dignidade e respeito.

O professor pode encontrar dificuldade ao impor sua autoridade, pois os alunos apreciam o aumento de liberdade, mas, ao mesmo tempo, temem o aumento da responsabilidade que a liberdade traz. Por isso, é importante começar com pequenos passos e gradualmente ir aumentando o poder e o controle, pois à medida que a habilidade das pessoas aumenta e elas desenvolvem um maior interesse pela forma como suas atividades interferem no resultado geral, o professor terá que compartilhar mais conhecimentos, habilidades e informações para tomar decisões eficazes que atendam às metas da organização. É preciso haver clareza na orientação básica e nas metas pedagógicas, informações completas e uma estrutura que proporcione liberdade de ação, para que os educandos possam utilizar seu poder na tomada de decisões que determinam a realização das tarefas.

### Equipes coordenadas

O professor deve transferir a coordenação e o controle das atividades para os membros da equipe, promovendo ajustes para manter o equilíbrio, estimulando e oferecendo acesso às novas lideranças, desprendendo-se continuamente de seu poder único para a tomada de todas as decisões. Esse estilo de liderança traz um novo conceito de condução das equipes de trabalho científico/pedagógico, em que o professor reconhece e admite que os acadêmicos/pesquisadores são capazes e têm competências, possuem um potencial criativo e estão envolvidos com a organização e seus objetivos, além

de estarem buscando sempre mais responsabilidades. Tais equipes são denominadas de equipes *auto-coordenadas*.

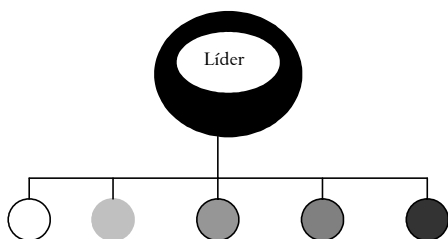
Uma equipe auto-coordenada é constituída de um grupo íntegro de colaboradores responsáveis por todo um processo ou segmento de trabalho que oferece uma idéia de como pesquisar ou prestar um serviço aos demais acadêmicos ou à sociedade em geral. Em níveis diferentes, os membros da equipe trabalham em conjunto para melhorar as suas operações, lidar com os problemas do dia-a-dia, planejar e controlar suas atividades. Em outras palavras, eles são responsáveis não apenas pela elaboração de um trabalho científico, mas também, por coordenar a si próprios.

Existem duas características marcantes que um professor líder deve promover na formação de uma equipe auto-coordenada. Na primeira, as pessoas trabalham em conjunto de forma contínua e diária. É preciso que haja comprometimento com os resultados individuais e organizacionais e que seja instaurado um clima de confiança entre os membros, favorecendo a troca de *feedback* constante para o desenvolvimento contínuo da equipe. Na segunda, há o envolvimento de todos no processo, dando a sensação de “propriedade” do produto ou serviço, provocando uma identidade com a qualidade e a produtividade oferecidas.

A evolução do processo de equipes auto-coordenadas e a participação do professor líder podem ser representadas por meio das seguintes fases:

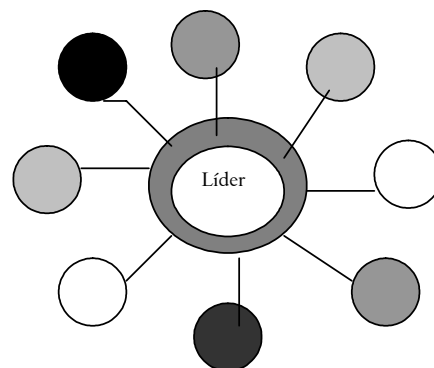
#### 1ª fase: estrutura tradicional

O ambiente é desprovido de energização. O professor líder situa-se acima do grupo de trabalho e separadamente dele.



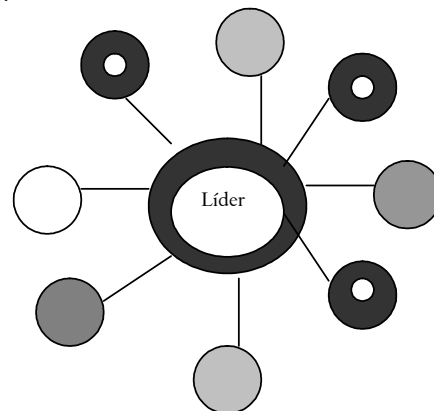
#### 2ª fase: o líder no centro

As informações passam pelo professor líder, que também serve de canal de comunicação entre a alta direção e o grupo. Existe ainda uma clara distinção entre o que o professor líder faz e o que as outras pessoas fazem.



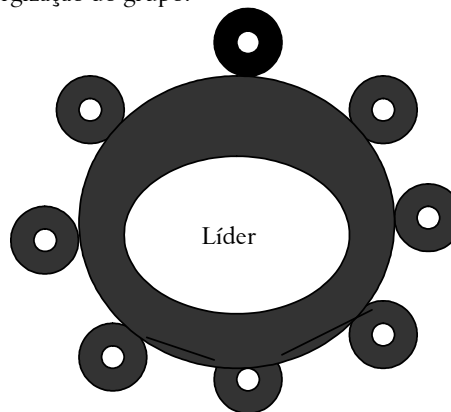
#### 3ª fase: parceria

O professor líder delega autoridade para a tomada de decisão sobre atividades básicas. Alguns membros do grupo passam a assumir responsabilidades que tradicionalmente eram do líder.



#### 4ª fase: parceria

O professor líder torna-se um parceiro do grupo, que passa a decidir sobre como executar seu trabalho e a assumir responsabilidades e decisões que tradicionalmente eram do líder, aumentando a energização do grupo.



No momento em que as instituições educacionais decidem adotar as equipes auto-coordenadas, torna-se necessário rever a maneira como o trabalho é realizado e modificar diversos sistemas organizacionais para servirem de suporte a esse desafio. Todos os colaboradores são importantes para o sucesso da implementação desse modelo. Cada membro da equipe deve ser capaz de compreender e desempenhar todas as tarefas dentro desta, especialmente os professores líderes. Um dos principais papéis do professor líder é fomentar a solidariedade da equipe, estimular a reformulação de processos, não esconder os problemas e, por conseguinte, aumentar a produção cultural como um todo.

Uma questão crítica a ser considerada no processo de implementação é a transferência da liderança formal para a liderança informal, aquela que surge naturalmente. Porém, essa transformação não ocorre do dia para a noite. É preciso dar tempo para que as habilidades necessárias sejam desenvolvidas e descobertas entre as pessoas que compõem as equipes. O professor líder de uma equipe auto-coordenada é aquele que, em primeiro lugar, troca o *eu* individual pelo *nós* corporativo, energizando toda a força de trabalho, aumentando a confiança dos acadêmicos e preparando-os para serem bem-sucedidos.

### Considerações finais

Os *professores líderes* precisam começar a pensar como educadores para as mudanças. A questão não está somente em como adquirir novos conceitos e habilidades, mas também em como desaprender o que não é mais útil à instituição, e isso envolve ansiedade, atitude defensiva e resistência a mudanças.

É preciso refletir sobre os modelos educacionais existentes nas instituições educacionais, que não permitem a implementação dos conceitos de uma coordenação por manterem uma cultura mecanicista, em que predomina o papel do “velho” professor ou do diretor voltado apenas para o acompanhamento dos processos e obtenção do resultado monetário.

A mudança deverá começar pelo comportamento do educador líder e pela incorporação de novas definições nos processos e rotinas educacionais. Como agente de mudanças, precisa aceitar, de forma corajosa, o rompimento com concepções ultrapassadas de uma cultura organizacional e dar início a um novo processo de construção cultural, mediante novos procedimentos.

Surge, assim, a importância do professor líder transformacional caracterizado pela capacidade de realizar mudanças, inovações e redes de relacionamentos. Ele incentiva seguidores não apenas para guiar-se por ele de modo pessoal, mas para acreditarem na visão da transformação pedagógica, dedicarem-se à nova visão e auxiliarem a institucionalizar um novo processo pedagógico/educacional, comprometendo-se com os resultados alcançados. O professor líder transformacional deve ser persistente para conduzir a organização educacional em direção a uma nova maneira de fazer as coisas e de pensar.

Os educadores líderes eficazes nos próximos anos deverão ter fortes valores e crer na capacidade de crescimento dos educandos. Serão capazes de construir uma imagem da sociedade na qual gostariam que as instituições e eles mesmos vivessem. Serão visionários, acreditarão que podem e devem mudar o futuro e influenciarão novas crenças com base no seu comportamento. Serão, por fim, eternos aprendizes.

### Referências

- GÓMEZ, A.I. P. *Compreender e transformar o ensino*. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 1998.
- MOMENTO, Revista do Departamento de Educação e Ciências do Comportamento. Porto Alegre, v. 11, n. 8, p.23, 1998.
- NÓVOA, A. (Org.). *Vidas de professores*. Porto: Ed. Porto, 1992.
- SAVIANI, D. A. Pedagogia histórico-crítica no quadro das tendências da Educação Brasileira. *Ande - Revista da Associação Nacional de Educação*, São Paulo, n. 11, p. 19, 1985.

*Received on January 09, 2003.*

*Accepted on June 20, 2003.*