

# Liderança Transformacional: Chave do Sucesso na Educação

## Liderazgo Transformacional: Clave del Éxito en Educación



Freddy Martin Duarte Ramírez\*  
<https://orcid.org/0000-0002-5065-1464>  
Bucaramanga, Santander / Colombia



Jhon Enrique Bohorquez López\*\*  
<https://orcid.org/0009-0008-4093-1009>  
Bucaramanga, Santander / Colombia

**Recebido:** Agosto/24/2023 **Revisado:** Setembro/7/2023 **Aceito:** Outubro/27/2023 **Publicado:** January/10/2024

Como citar: Duarte, R. F. M. e Bohorquez, L. J. E. (2024). Liderança Transformacional: Chave do Sucesso na Educação. *Revista Digital de Investigación y Postgrado*, 5(9), 115-129. <https://doi.org/10.59654/ftw5tn94>

\* Doutor em Ciências da Educação, Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora: Barinas, Barinas, Venezuela. Reitor. Instituição Educacional San Francisco de Asís: Bucaramanga, Santander, Colombia.

\*\*Mestre em Educação, Universidad de Santander, Colômbia. Professor na Universidad de Santander, Colombia. Email de contato: [jbohorquezlopez@gmail.com](mailto:jbohorquezlopez@gmail.com)



## Resumo

A liderança transformacional tornou-se um conceito fundamental no campo educacional, fazendo a diferença na forma como as instituições educacionais são gerenciadas e como os educadores influenciam no desenvolvimento dos estudantes. Essa abordagem de liderança tem como foco inspirar e motivar os outros a alcançar metas e objetivos comuns, promovendo um ambiente de aprendizado positivo e estimulante. No contexto da educação, a liderança transformacional tem se revelado como uma força motriz essencial por trás do sucesso educativo. Deixamos a cargo do leitor o presente artigo.

**Palavras-chave:** : liderança transformacional, educacional, instituições educacionais, desenvolvimento dos estudantes, metas e objetivos comuns.

## Resumen

El liderazgo transformacional se ha convertido en un concepto fundamental en el ámbito educativo, marcando la diferencia en la forma en que las instituciones educativas son gestionadas y cómo los educadores influyen en el desarrollo de los estudiantes. Este enfoque de liderazgo se centra en inspirar y motivar a los demás para alcanzar metas y objetivos comunes, fomentando un ambiente de aprendizaje positivo y estimulante. En el contexto de la educación, el liderazgo transformacional se ha revelado como una fuerza impulsora esencial detrás del éxito educativo. Dejamos a consideración del lector el presente artículo.

**Palabras clave:** liderazgo transformacional, educativo, instituciones educativas, desarrollo de los estudiantes, metas y objetivos comunes.

## Introdução

O seguinte artigo foca-se na liderança transformacional na educação e como uma visão clara e uma direção estratégica podem ser a chave do sucesso no campo educacional. Em primeiro lugar, destaca-se a importância de considerar o trabalho em equipe para estabelecer ambientes de aprendizagem colaborativa e compartilhar conhecimentos entre os educadores. Além disso, menciona-se a importância de compartilhar uma visão clara e motivadora para o futuro da instituição educativa, inspirando os outros e destacando valores positivos e celebrando conquistas.

Em segundo lugar, aborda-se o tema do empoderamento e desenvolvimento profissional, destacando a importância de facilitar oportunidades para o desenvolvimento profissional e o crescimento pessoal dos membros da equipe. São mencionadas estratégias específicas, como treinamentos, workshops e programas de mentoria para facilitar o desenvolvimento profissional.

Por fim, fala-se sobre a necessidade de uma revolução acadêmica, onde a aprendizagem se entrelaça com a capacidade de criar, inovar e liderar a mudança. São mencionadas estratégias para alcançar uma liderança transformacional na educação, como criar um ambiente positivo



promovendo uma cultura de respeito, inclusão e colaboração, e estabelecer metas claras e específicas para os alunos e a comunidade educacional em geral.

### Visão e Direção Estratégica em Educação

A visão e a direção estratégica desempenham um papel crucial no liderança transformacional dentro do âmbito educativo. Uma visão clara não apenas fornece uma direção definida para a instituição educativa, estabelecendo metas a longo prazo que orientam as ações diárias, mas também influencia a tomada de decisões cotidianas. Os líderes educativos transformacionais não só devem possuir uma visão sólida, mas também devem comunicá-la de maneira eficaz a todas as partes interessadas, incluindo educadores, estudantes, pais e a comunidade em geral.

Sob essa perspectiva, o liderança transformacional implica a presença de um líder carismático com a capacidade de exercer uma influência positiva. Estudos realizados por [García et al. \(2015\)](#) confirmaram a relação entre o liderança autêntica, a coesão grupal, a identificação e o possível efeito mediador da justiça organizacional. No entanto, o aspecto crucial não se limita apenas a isso. Se abordarmos essa questão a partir da perspectiva docente no âmbito universitário, de acordo com [Robbins \(2014, p. 347\)](#), espera-se que esse profissional seja um líder com a *“capacidade de influir em un grupo para que logren metas”*<sup>1</sup>. Esse enfoque destaca a importância crucial do professor no âmbito educativo, tornando-se um elemento determinante que impulsiona os estudantes a aprender e a pensar de maneira orientada para a resolução de problemas em sua vida cotidiana.

Nesse sentido, destaca-se a responsabilidade e o impacto significativo que o educador tem na formação integral dos alunos, guiando-os para o desenvolvimento de habilidades práticas e a aplicação do conhecimento em situações concretas. Assim, o docente universitário se ergue como um agente-chave na configuração de um processo educativo eficaz e orientado para metas específicas, onde seu liderança influente contribui para o sucesso e realização de objetivos acadêmicos e pessoais.

Além de uma visão clara, a direção estratégica implica a implementação de planos e estratégias que ajudem a alcançar os objetivos estabelecidos. Os líderes transformacionais em educação são proativos e criativos ao abordar desafios, identificar oportunidades e tomar decisões informadas para melhorar a qualidade educativa. Esses líderes não temem inovar e adotar abordagens pedagógicas novas e eficazes que respondam às mudanças necessidades dos estudantes e da sociedade.

Vários autores exploraram esse tema, oferecendo abordagens e aproximações teóricas que podem orientar os líderes educativos. [Fullan \(2001\)](#) destaca a importância de uma visão compartilhada e uma direção estratégica sólida para transformar as escolas, enfatizando que o li-

---

<sup>1</sup> Tradução nossa: capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas



derança escolar eficaz envolve criar e comunicar uma visão atraente que motive todos os atores-chave a trabalhar juntos em direção a metas comuns.

Por sua vez, [Senge \(1990\)](#) argumenta que uma visão compartilhada é alcançada por meio de um processo contínuo de aprendizagem organizacional, onde todas as partes interessadas participam ativamente na criação e desenvolvimento da visão. Essa abordagem baseia-se na ideia de que a visão e a direção estratégica em educação devem ser construídas de maneira colaborativa, levando em consideração as perspectivas e contribuições de todos os membros da comunidade educativa.

[Gimeno \(2008\)](#) destaca a importância de uma visão estratégica em educação que responda aos desafios e mudanças sociais, culturais e tecnológicas atuais. Ele propõe a necessidade de os líderes educativos gerarem uma visão coerente com as novas demandas e contextos, promovendo uma direção estratégica que favoreça a melhoria contínua dos processos educativos. Isso exige, como afirmam [Rojas et al. \(2020, p. 243\)](#), "*desafiar a los seguidores a pensar y repensar cómo se realizan las actividades, fomentando la motivación, reforzamiento y comportamiento de los involucrados*"<sup>2</sup>.

### Inspiración y Motivación del Personal Educativo

O liderança transformacional educativo desempenha um papel crucial na inspiração e motivação do corpo docente, pois concentra-se em estimular a mudança, fomentar o desenvolvimento e criar um ambiente que impulse o crescimento tanto pessoal quanto profissional dos educadores. O primeiro a estabelecer as bases do liderança transformacional foi James MacGregor Burns. Em sua obra seminal, [Burns \(1978\)](#), estabeleceu os fundamentos do liderança transformacional. Ele argumentou que este estilo de liderança se baseia na motivação e inspiração, indo além das simples transações para se concentrar em elevar as aspirações e a moral dos seguidores. No contexto educativo, essa abordagem implica cultivar a paixão pelo ensino, fomentar a inovação e promover um compromisso mais profundo com a missão educativa.

Posteriormente, [Bass \(1985\)](#) expandiu e refinou as ideias de Burns. Em sua obra, destacou a importância dos líderes transformacionais ao inspirar seus seguidores a transcender seus interesses pessoais em favor de objetivos mais elevados. No âmbito educativo, essa abordagem impulsiona os líderes a cultivar um senso compartilhado de propósito, concentrando-se em metas educativas que vão além dos resultados acadêmicos e abordam o desenvolvimento integral dos estudantes.

No entanto, esse desafio não é de forma alguma fácil de alcançar nos momentos atuais, já que surgem constantemente novos desafios que exigem outras atitudes profissionais. Por essa razão, é necessário refletir e abordar problemas com o objetivo de transformar o conhecimento e re-

---

<sup>2</sup> Tradução nossa: desafiar os seguidores a pensar e repensar como as atividades são realizadas, fomentando a motivação, o reforço e o comportamento dos envolvidos.



resolver problemas. Daí a necessidade de o líder atual ter um perfil diferente do de décadas anteriores, sendo exigido estar atualizado em conhecimentos, ter habilidades estratégicas para gerenciar grupos, ser capaz de se comunicar efetivamente e tomar decisões. Esses aspectos são considerados essenciais para serem líderes bem-sucedidos e competitivos na atualidade.

Dylan e Hargreaves (2016) afirmam a importância de criar uma cultura escolar onde todos os professores se desenvolvam continuamente para alcançar o sucesso de todos os estudantes. O liderança transformacional surge como chave para inspirar e promover a mudança no ensino, promovendo um ambiente onde a aprendizagem e a melhoria contínua são valores fundamentais.

Nesse sentido, destaca-se a necessidade de líderes educativos que guiem e motivem os professores, impulsionando um ambiente propício para a excelência educativa. Sob essa concepção, o liderança transformacional pode ser um catalisador para a aprendizagem contínua dos docentes. Portanto, é importante um liderança que promova uma cultura de melhoria contínua, onde os educadores se sintam apoiados e motivados a aprimorar suas práticas pedagógicas.

Um aspecto importante no liderança transformacional é a maneira como os hábitos podem influenciar tanto em nossa vida pessoal quanto no âmbito profissional. Se analisarmos esse poder dos hábitos seguindo a perspectiva de Duhigg (2012), os hábitos podem influenciar a motivação e o desempenho do pessoal educativo, mas são necessárias estratégias para mudar os hábitos negativos e promover os positivos.

No dinâmico ambiente acadêmico e estudantil, o líder transformacional surge como o arquiteto de uma revolução educativa que transcende as salas de aula convencionais. Para ilustrar esse conceito, imaginemos um cenário em que as universidades não sejam apenas centros de conhecimento, mas verdadeiros impulsionadores de inovação. Referimo-nos a um lugar onde os processos educativos são reinventados constantemente, dando espaço ao florescimento de tecnologias de ponta e transformando o ambiente acadêmico e comunitário em um caldeirão repleto de oportunidades.

Nessa jornada emocionante, o líder transformacional se destaca como o catalisador que desencadeia mudanças significativas. A busca pela excelência não se limita a ser um lema, mas torna-se uma filosofia que impulsiona a formação profissional dos jovens. Referimo-nos a uma formação que vai além das salas de aula, preparando os estudantes para serem agentes proativos e geradores de soluções inovadoras.

Nesse contexto, as universidades não desempenham apenas um papel educativo, mas também capacitam. Elas se transformam em fontes de inspiração para uma geração que não apenas busca adquirir conhecimentos, mas anseia transformar seu ambiente e enfrentar os desafios do amanhã. Surge assim a necessidade de uma revolução acadêmica, onde a aprendizagem se entrelaça com a capacidade de criar, inovar e liderar a mudança. O crucial é se preparar para fazer parte de uma comunidade que não apenas sonha com o futuro, mas contribui ativamente para construí-lo.



Uma forma de direcionamento para alcançar um liderança transformacional na educação, a partir de nossa própria experiência docente, consiste em:

- **Criar um ambiente positivo:** Promover uma cultura de respeito, inclusão e colaboração em todo o ambiente educativo. Isso pode ser alcançado por meio da implementação de programas de combate ao bullying, atividades de integração e promovendo a comunicação aberta e o respeito entre estudantes, professores e pessoal administrativo.
- **Estabelecer metas claras:** Definir metas claras e específicas para os estudantes e a comunidade educativa em geral. Essas metas podem ser relacionadas ao desempenho acadêmico, comportamento, participação em atividades extracurriculares, entre outros. Ao estabelecer metas e monitorar seu progresso, motiva-se os estudantes a adotar hábitos positivos para alcançar os objetivos estabelecidos.
- **Implementar programas de reconhecimento e recompensas:** Criar sistemas de reconhecimento e recompensas para estudantes que demonstrarem hábitos positivos. Isso pode incluir prêmios, certificados, reconhecimento público ou privilégios especiais. Esses programas ajudam a motivar os estudantes e reforçam os hábitos positivos que se desejam promover.
- **Promover a responsabilidade pessoal:** Ensinar aos estudantes sobre a importância da responsabilidade pessoal e tomada de decisões adequadas. Fomentar a autodisciplina e a autoavaliação para que os estudantes assumam a responsabilidade por suas próprias ações e aprendam a tomar decisões positivas.
- **Oferecer programas de treinamento e desenvolvimento:** Fornecer programas de treinamento e desenvolvimento para estudantes, professores e pessoal educativo, que promovam habilidades sociais, emocionais e intelectuais. Esses programas podem incluir workshops de resolução de conflitos, habilidades de comunicação, inteligência emocional, entre outros.
- **Incentivar a participação dos pais:** Envolver os pais no processo educativo e promova uma comunicação aberta e constante entre a instituição educativa e as famílias. Organize eventos e reuniões para discutir temas relevantes e oferecer apoio aos pais na educação e criação de seus filhos.
- **Modelar comportamentos positivos:** Líderes e pessoal educativo devem modelar comportamentos positivos e ser exemplos a serem seguidos pelos estudantes. Isso inclui consistência entre palavras e ações, bem como a promoção de valores positivos como honestidade, respeito e empatia.
- **Promover a autonomia:** Dar aos professores a liberdade de tomar decisões e controlar seu próprio trabalho, fomentando um senso de responsabilidade e empoderamento. Isso pode contribuir para um ambiente onde a liderança transformacional possa prosperar, já que os indivíduos se sentem mais conectados com seu trabalho e têm mais es-



paço para expressar sua criatividade.

- **Maestria:** A motivação intrínseca está relacionada ao desejo de melhorar e crescer. Quando os líderes incentivam a maestria, permitem que os membros da equipe desenvolvam e aprimorem suas habilidades. Esse enfoque pode alinhar-se com a liderança transformacional, pois os líderes estão interessados no desenvolvimento pessoal e profissional de seus seguidores.
- **Propósito:** Quando as pessoas sentem que seu trabalho tem um propósito além de apenas ganhar um salário, estão mais comprometidas. A liderança transformacional muitas vezes é baseada em uma visão compartilhada e um senso de propósito coletivo, portanto, a motivação intrínseca que vem de ter um propósito pode alimentar esse tipo de liderança.

No contexto apresentado, [Pink \(2010\)](#) defende a ideia de que a motivação intrínseca, baseada no desejo interno de realizar uma atividade, é mais eficaz do que a motivação extrínseca, derivada de recompensas ou punições. Como resultado, o autor sugere diversas ferramentas e estratégias destinadas a fomentar a motivação intrínseca, que podem ser aplicadas tanto no âmbito organizacional geral quanto, em particular, no âmbito educativo. Essas estratégias buscam promover a autonomia, o desenvolvimento de habilidades e a definição de um propósito claro.

No entanto, o mais importante em qualquer organização ou equipe é compreender e comunicar o "porquê" das ações e metas. Líderes que conseguem inspirar sua equipe por meio de um propósito significativo geram maior comprometimento e motivação. Nesse sentido, [Sinek \(2009, p. 41\)](#) afirma que: "*Todos los grandes líderes y organizaciones, independientemente de su tamaño o industria, actúan y se comunican desde adentro hacia afuera*".

### Promoção de um Ambiente de Aprendizagem Positivo

Gerar positividade no liderança transformacional educativa é fundamental para inspirar os outros, fomentar um ambiente de aprendizagem positivo e alcançar mudanças significativas na comunidade educativa. Aqui estão algumas estratégias que podem ajudar a cultivar um liderança transformacional positiva no âmbito educativo:

- **Promoção de uma comunicação aberta e transparente:** Em uma instituição educativa, fomentamos uma comunicação franca e transparente quando damos espaço para ouvir as preocupações e sugestões tanto dos membros da equipe quanto da comunidade educativa. Neste contexto, destacamos a relevância de considerar as perspectivas de [Hargreaves e O'Connor \(2018\)](#), que enfatizam a importância de trabalhar em equipe

---

<sup>3</sup> Tradução nossa: Todos os grandes líderes e organizações, independentemente de seu tamanho ou indústria, agem e se comunicam de dentro para fora.



para estabelecer ambientes de aprendizagem colaborativos. Além disso, é importante compartilhar conhecimentos entre os professores e aprender mutuamente. Aplicar os princípios de colaboração, confiança e comunicação contribui assim para a construção de uma cultura de aprendizagem na sala de aula. Mas também é vital compartilhar informações de maneira transparente para que todos estejam informados sobre os objetivos, desafios e conquistas do processo de transformação.

- **Inspiração e visão compartilhada:** A partir de nossa experiência, acreditamos firmemente que em uma instituição educativa é crucial compartilhar uma visão clara e motivadora para o futuro. Essa prática ajuda todos os envolvidos a compreender o propósito e as metas por trás das mudanças propostas. Além disso, consideramos essencial inspirar os outros, destacando os valores positivos e celebrando as conquistas, mesmo as pequenas, ao longo do processo de transformação.

Em nossa opinião, a chave reside em fomentar uma atitude de aprendizado contínuo entre os professores, incentivando-os a trabalhar em equipe para compartilhar conhecimentos e estratégias pedagógicas. Criar um ambiente de aprendizado onde os professores possam interagir, aprender e compartilhar ideias é fundamental. Como sugere Fullan (2001), ter uma visão clara e motivadora é essencial para guiar os processos de mudança nas instituições educativas. Seguindo a perspectiva de Senge (1990), a visão compartilhada se destaca como um dos componentes-chave para a criação de organizações educativas que aprendem, pois pode unir as pessoas em direção a objetivos comuns.

Nesse sentido, apoiamos a ideia expressa por Kotter (1996) sobre a necessidade de estabelecer uma visão clara e convincente como o primeiro passo fundamental em qualquer processo de mudança. Além disso, acreditamos que uma visão clara pode orientar a avaliação e aprimorar a aprendizagem. Da mesma forma, compartilhamos a argumentação de Barber (2013) de que uma visão convincente é essencial para mobilizar as pessoas em direção a objetivos educacionais específicos.

- **Empoderamento e desenvolvimento profissional:** Em uma instituição educativa, deve-se facilitar oportunidades para o desenvolvimento profissional e o crescimento pessoal dos membros da equipe. Isso pode incluir treinamentos, workshops e programas de mentoria. A esse respeito, Covey (2004) destaca a importância de capacitar os indivíduos para assumirem a responsabilidade por seu próprio desenvolvimento profissional e pessoal. Nesse contexto, as oportunidades de desenvolvimento profissional são fundamentais, e autores como Senge (1990) defendem a criação de ambientes organizacionais que promovam a aprendizagem contínua e o crescimento pessoal.

As capacitações, workshops e programas de mentoria mencionados no texto são estratégias específicas para facilitar o desenvolvimento profissional. Segundo Tannenbaum e Yukl (1992), a formação e o desenvolvimento são elementos-chave no empoderamento dos colaboradores, fornecendo as habilidades e conhecimentos necessários para





assumirem maiores responsabilidades. Além disso, a mentoria, de acordo com [Kram \(1985\)](#), contribui para o desenvolvimento de habilidades interpessoais e crescimento pessoal ao fornecer orientação e apoio. Ela promove a participação ativa dos educadores na tomada de decisões e na implementação de mudanças, permitindo que se sintam parte integrante do processo.

- **Cultura de colaboração e apoio mútuo:** Deve-se promover uma cultura onde a colaboração seja valorizada e o trabalho em equipe seja incentivado. Isso pode incluir a criação de espaços para compartilhar ideias e recursos, oferecendo suporte emocional e profissional aos membros da equipe, reconhecendo e celebrando os esforços individuais e coletivos. Nesse sentido, diversos autores respaldam a importância de cultivar um ambiente que valorize e promova a colaboração.

De acordo com [Robbins e Judge \(2019\)](#), a colaboração efetiva é um componente-chave para melhorar o desempenho das equipes e alcançar objetivos organizacionais. Esses autores sustentam que uma cultura de colaboração não envolve apenas trabalhar juntos em projetos específicos, mas também compartilhar ideias e recursos de maneira contínua.

Além disso, [Katzenbach e Smith \(1993\)](#) destacam que o trabalho em equipe não se trata apenas da tarefa em si, mas também do apoio mútuo entre os membros. A interdependência positiva entre os membros da equipe também é importante, contribuindo para um ambiente em que cada indivíduo se sinta respaldado.

A criação de espaços para compartilhar ideias e recursos alinha-se com a perspectiva de [Senge \(1990\)](#), que advoga pela importância da "mente compartilhada". Este conceito implica a construção de uma visão coletiva e a capacidade dos membros da equipe de compartilhar seus conhecimentos e aprender uns com os outros.

Em relação ao apoio emocional e profissional, autores como [Maslach e Leiter \(2016\)](#) apontam que um ambiente de trabalho que oferece suporte emocional reduz o esgotamento e melhora o bem-estar psicológico dos funcionários. A inclusão desse tipo de suporte contribui para fortalecer os laços entre os membros da equipe, gerando um sentido de pertencimento.

O reconhecimento e a celebração dos esforços individuais e coletivos, conforme mencionado por [Pink \(2010\)](#), são elementos fundamentais para motivar os colaboradores. O reconhecimento não se trata apenas de recompensas tangíveis, mas também da valorização do esforço e da contribuição para o alcance de metas comuns.

- **Reconhecimento e celebração:** De acordo com [Byrd, et al. \(2017\)](#), no contexto educativo, o reconhecimento público das conquistas e contribuições de educadores, estudantes e demais membros da equipe é essencial para fortalecer a coesão e o espírito comunitário. A organização de eventos ou cerimônias especificamente projetados para celebrar



marcos importantes não apenas promove um senso de realização, mas também demonstra apreço pelo árduo trabalho desempenhado pela comunidade educativa.

- **Flexibilidade e adaptabilidade:** Segundo [Zarkadakis \(2021\)](#), a flexibilidade e a adaptabilidade são atributos de liderança essenciais no mundo em constante mudança atual. O líder que se mostra flexível diante dos desafios e mudanças é mais capaz de influenciar positivamente sua equipe e organização, estimulando a inovação e a aprendizagem contínua.
- **Cuidado do bem-estar:** A literatura indica que o líder empático e consciente do bem-estar deve priorizar o bem-estar emocional e físico dos membros da equipe ([Crawford, 2019](#)). Isso é alcançado por meio da implementação de políticas e práticas que apoiem um ambiente saudável e equilibrado. contribuições de [Marzano et al. \(2018\)](#) e [Marzano e Heflebower \(2011\)](#) indicam que a resiliência pode ser cultivada ao fornecer recursos e ferramentas para ajudar os educadores a lidar com o estresse e as demandas do trabalho.

### Desenvolvimento de Habilidades de Comunicação e Escuta Ativa

Um aspecto fundamental no liderança transformacional educativa é o aprendizado transformacional nas habilidades de comunicação e escuta. Essas habilidades permitem estabelecer e manter uma comunicação eficaz com todos os membros da comunidade educativa.

[Robbins e Judge \(2017\)](#) afirmam que a comunicação eficaz é essencial para que os líderes possam transmitir sua visão e objetivos, assim como para obter feedback e compreensão dos outros. Através de uma comunicação clara e consistente, os líderes educativos podem inspirar sua equipe e motivá-los a alcançar metas comuns.

Por outro lado, [Covey \(2004\)](#) destaca a importância da escuta ativa como uma habilidade essencial na liderança. A escuta ativa envolve entender não apenas as palavras pronunciadas pelos outros, mas também as emoções e necessidades subjacentes. Como líder transformacional educativo, é importante ouvir atentamente os professores, alunos, pais e outros membros da comunidade, para compreender suas preocupações e necessidades, e assim tomar decisões e ações condizentes com elas.

A falta de habilidades de comunicação e escuta ativa pode dificultar a liderança transformacional na educação por várias razões, tais como:

- **Limita a capacidade de transmitir uma visão clara:** O liderança transformacional implica ter a capacidade de comunicar de maneira eficaz uma visão inspiradora que motive os outros a trabalhar em direção a um objetivo comum. Se um líder carece de habilidades de comunicação, é provável que não consiga transmitir sua visão de maneira clara e persuasiva.
- **Dificulta a criação de relações de confiança:** Para liderar de maneira transformacional, é crucial estabelecer relações de confiança com os membros da equipe. A falta de ha-



bilidades de comunicação pode dificultar a construção dessa confiança, pois os outros podem perceber o líder como pouco receptivo ou pouco interessado em suas preocupações e opiniões.

- **Limita a troca de ideias e feedback:** A escuta ativa é uma habilidade fundamental para um líder transformacional. Ao ouvir ativamente os outros, os líderes podem coletar informações valiosas, gerar novas ideias e tomar decisões informadas. A falta de habilidades de escuta ativa pode resultar em um ambiente de comunicação unidirecional, onde as ideias e o feedback são ignorados ou descartados.
- **Dificulta a gestão da mudança:** O liderança transformacional implica gerenciar e promover a mudança na organização educativa. Para fazer isso, é importante comunicar claramente os benefícios da mudança, envolver os membros da equipe no processo e lidar eficazmente com as resistências à mudança. A falta de habilidades de comunicação pode dificultar todas essas etapas do processo de mudança.

### Avaliação e Melhoria Contínua no Contexto Educacional

Marzano (2005) destaca a importância de implementar uma abordagem avaliativa na educação, na qual os líderes escolares se envolvam ativamente no processo de avaliação e melhoria de sua instituição. Isso implica estabelecer metas claras, coletar dados relevantes e usá-los de maneira eficaz para tomar decisões fundamentadas.

É igualmente essencial utilizar diversas ferramentas e processos, como observação em sala de aula, testes padronizados e avaliações formativas, para medir o progresso dos alunos e avaliar a qualidade do ensino. Os líderes escolares devem ser capazes de analisar os resultados dessas avaliações e utilizá-los para identificar áreas de melhoria, desenvolvendo estratégias eficazes para abordá-las.

No entanto, também é de grande importância dar ênfase à retroalimentação e ao desenvolvimento profissional contínuo dos professores. Portanto, os líderes escolares devem fornecer feedback construtivo e oferecer oportunidades de crescimento aos professores, para que possam aprimorar sua prática docente. Isso envolve fornecer o suporte, treinamento e recursos necessários para garantir uma aprendizagem de qualidade para todos os alunos.

Quanto à melhoria contínua, Fullan (2001) destaca que não se limita apenas ao desempenho acadêmico dos alunos, mas envolve a participação de toda a comunidade educacional. No liderança transformacional, é fundamental fomentar a melhoria contínua, não se limitando à gestão das tarefas diárias, mas motivando, inspirando e capacitando os outros a alcançar objetivos comuns.

Robinson *et al.* (2016), por sua vez, destacam a relação entre liderança transformacional e o desempenho dos alunos. Esse tipo de liderança cria um ambiente positivo e de apoio, permitindo que os professores se sintam capacitados e motivados a aprimorar sua prática docente. Os líderes transformacionais focam em estabelecer metas claras, comunicar expectativas, pro-



mover a colaboração e fornecer oportunidades de desenvolvimento profissional. Inúmeros estudos respaldam a relação entre liderança transformacional e a melhoria dos resultados educacionais, pois esses líderes têm um enfoque centrado na aprendizagem e no ensino, estabelecem expectativas elevadas e fornecem os recursos e o suporte adequados para que os professores possam aprimorar sua prática.

Glickman (1987), citado por Glickman (2002), afirma que os líderes vivem com as expectativas que têm para os outros, sendo abertos e dispostos a serem examinados quanto à forma como conduzem seu próprio trabalho profissional. Educadores que não conseguem praticar publicamente o ato de melhoria contínua ao longo do tempo devem, ou se retirar voluntariamente, mudar para um ambiente diferente ou serem demitidos. Certamente, este não é um trabalho fácil!

Os professores considerados competentes após o primeiro ciclo são incentivados a estabelecer suas próprias metas de ensino em sala de aula e planos de crescimento profissional. Ciclos subsequentes de observações e conferências não estão mais vinculados à avaliação, mas sim a comentários sobre seus planos de crescimento.

### Erros a Evitar no Liderança Transformacional

Poderíamos dizer, de acordo com Villalba (2014), que existem vários erros prejudiciais para estabelecer uma liderança transformacional genuína na educação. Em primeiro lugar, alguns gestores não reconhecem a importância da comunicação como uma responsabilidade inerente à sua posição. Além disso, não consideram o impacto que suas ações comunicativas podem ter na organização.

Outro erro comum é a falta de um discurso unificado por parte dos gestores, o que resulta em contradições evidentes. Essa falta de coerência na mensagem transmitida cria conflitos que acabam repercutindo nos funcionários de nível inferior. Além disso, alguns gestores não compartilham a mesma visão que a organização, gerando discrepâncias e tensões no ambiente de trabalho.

Da mesma forma, é preocupante a falta de consciência dos efeitos de suas ações sobre o pessoal. Muitos gestores não consideram as repercussões de seu comportamento na equipe docente, o que pode gerar desmotivação e falta de compromisso. Por último, alguns gestores se concentram apenas em aspectos operacionais ao transmitir informações, sem considerar outros aspectos relevantes para a instituição educacional.

### Conclusões

Depois de abordar o tema, concluímos que o liderança transformacional vai além, sendo uma fonte de inspiração motivacional, através do estabelecimento de um modelo de papel carismático e a articulação de uma visão de futuro compartilhada. Além disso, reconhecemos e consideramos as diferenças individuais entre os seguidores. O liderança transformacional facilita a estimulação intelectual ao questionar as antigas suposições e o status quo para fomentar o pensamento criativo.



Acreditamos também que os diferentes autores mencionados fornecem abordagens e conceitos que nos permitem compreender a importância de uma visão e direção estratégica na educação. Essas obras podem ser usadas como referências teóricas pelos líderes educacionais para orientar nossa atividade e promover uma gestão eficaz das instituições educativas.

Acreditamos também que o liderança transformacional educativo, de acordo com a perspectiva de vários autores ao longo dos anos, se apresenta como um quadro sólido para inspirar e motivar o pessoal educativo. Nós, como líderes, não nos concentramos apenas em metas acadêmicas, mas também buscamos o desenvolvimento integral dos educadores, criando um ambiente propício para a aprendizagem contínua e a inovação na educação.

O liderança transformacional, apoiado por uma visão clara e uma direção estratégica eficaz, é essencial para nosso sucesso no campo educacional. Nós, como líderes transformacionais, inspiramos, motivamos e capacitamos educadores e estudantes, criando um ambiente propício para a aprendizagem e o crescimento pessoal. Ao adotar uma abordagem transformacional, nossas instituições educativas podem atingir níveis mais altos de excelência acadêmica e preparar os alunos para um futuro promissor em um mundo em constante mudança.

Também concluímos que as habilidades de comunicação e escuta ativa são essenciais na liderança transformacional educativa, pois nos permitem estabelecer uma comunicação eficaz, transmitir a visão e os objetivos, motivar e inspirar os outros, bem como compreender as necessidades e preocupações da comunidade educativa. Essas habilidades são fundamentais para criar um ambiente de confiança e cooperação, e alcançar a transformação necessária no âmbito educacional.

Finalmente, acreditamos que a criação de uma cultura de colaboração e apoio mútuo em nosso ambiente de trabalho, incluindo a facilitação de espaços para compartilhar ideias, apoio emocional e profissional, bem como o reconhecimento dos esforços individuais e coletivos, é respaldada por diversos autores que destacam a importância desses elementos para nosso sucesso organizacional e o bem-estar dos membros da equipe.

## Referências

- Barber, M. (2010). *Deliverology 101: A Field Guide For Educational Leaders*. Publisher Corwin.
- Covey, S. R (2004). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Paidós.
- Crawford, C. B. (2019). *Building resilience in education: A guide to developing staff and students who flourish*. London: Bloomsbury.
- Fullan, M. (2001). *Liderando en una cultura de cambio*. Editorial Paidós.
- García-Guiu, C., Molero, F., & Moriano, J. A. (2015). Authentic leadership and its influence on group cohesion and organizational identification: The role of organizational justice as a



- mediating variable. *Revista de Psicología Social*, 30(1), 60–88. <https://doi.org/10.1080/02134748.2014.987539>
- Gimeno, S. J. (2008). *Educación y aprendizaje en una sociedad incierta*. Ediciones Morata.
- Glickman, C. D. (2002). *Leadership for learning: how to help teachers succeed*. Association for Supervision and Curriculum Development. [https://www.academia.edu/16591880/Leadership\\_for\\_Learning](https://www.academia.edu/16591880/Leadership_for_Learning)
- Hargreaves, A., & O'Connor, M. T. (2018). *Collaborative Professionalism: When Teaching Together Means Learning for All*. Publischer Corwin.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change. Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business School Press.
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. University Press of America.
- Marzano, R. J. (2005). *School Leadership That Works: From Research to Results*. Editorial: ASCD.
- Marzano, R. J., & Heflebower, T. H. (2011). *Reinventing teacher evaluation*. Corwin.
- Marzano, R. J., Fink, T. M., & Heflebower, T. H. (2018). *Harnessing the power of observation to inform and transform teaching*. Corwin.
- Pink, D. H. (2010). *La sorprendente verdad sobre qué nos motiva*. Editorial: Editorial Gestión 2000.
- Robbins, E. (2014). *Liderazgo emocionalmente inteligente*. Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Robbins, S. P. e Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional*. Pearson.
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., e Rowe, K. J. (2016). El impacto del liderazgo en los resultados escolares. *OECD Education Working Papers*, 58. REICE. *Revista Iberoamericana Sobre Calidad Eficacia Y Cambio En Educación*, 12(4). <https://doi.org/10.15366/reice2014.12.4.00>
- Rojas, C. O. A., Vivas, E. A. D., Mota, S. K. T. e Quiñonez, F. J. Z. (2020). El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista. *Sophia, Colección de Filosofía de la Educación*, 28, pp. 237-262. <https://www.redalyc.org/journal/4418/441861942010/441861942010.pdf>



- Senge, P. (1990). La quinta disciplina: cómo fomentar el aprendizaje en la organización. Granica.
- Sinek, S. (2009). Start With Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action. Portafolio.
- Tannenbaum, R., & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology*, 43(1), 399-441. <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.ps.43.020192.002151>
- Villalba, J. (2014). Liderazgo transformacional y comunicación. Blog Think Big / Empresas, 22 octubre, 2014. <https://empresas.blogthinkbig.com/liderazgo-transformacional-y-comunicacion/>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Understanding the Burnout Experience: Recent Research and Its Implications for Psychiatry. *World Psychiatry*, 15, 103-111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Byrd, D., Simon, L. & Brown, B. (2017). Creating communities of practice to sustain professional learning. *Educational Leadership*, 74(8), 18-22. <https://doi.org/10.1177/0013162417708001>
- Zarkadakis, G. (2021). The Future of Leadership: Rise of AI, Robotics and Ethics. Kogan Page Publishers.

