

**FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS
INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM DOCÊNCIA UNIVERSITÁRIA**

DOCÊNCIA E LIDERANÇA: UMA APROXIMAÇÃO POSSÍVEL

HELIO ALMEIDA DE PAULA

Anápolis
2015

HELIO ALMEIDA DE PAULA

DOCÊNCIA E LIDERANÇA: UMA APROXIMAÇÃO POSSÍVEL

Artigo apresentado à Coordenação da Faculdade Católica de Anápolis para obtenção do título de Especialista em Docência Universitária sob orientação da Profa. Ma. Allyne Chaveiro Farinha.

Anápolis
2015

HELIO ALMEIDA DE PAULA

DOCÊNCIA E LIDERANÇA: UMA APROXIMAÇÃO POSSÍVEL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à coordenação do Curso de Especialização em Docência Universitária da Faculdade Católica de Anápolis como requisito para obtenção do título de Especialista.

Anápolis-GO, 28 de março de 2015.

APROVADA EM: _____/_____/_____ NOTA _____

BANCA EXAMINADORA

Allyne Chaveiro Farinha

Aracelly Rodrigues Loures Rangel

Maria Inácia Lopes

DOCÊNCIA E LIDERANÇA: UMA APROXIMAÇÃO POSSÍVEL

Helio Almeida de Paula¹

Allyne Chaveiro Farinha²

RESUMO: A liderança é bastante estimulada nas grandes empresas que buscam atingir níveis mais altos de rendimento, haja vista que o líder tem como principal habilidade mobilizar os demais para atingir um objetivo. Diante dessa conceituação vislumbrou-se pensar a liderança no ambiente educacional, haja vista que o docente tem como função a formação de pessoas, e sem dúvidas a motivação de seus educandos. Sendo assim, buscou-se demonstrar a importância da liderança em sala de aula nas instituições de ensino superior, bem como analisar as competências necessárias para que o docente desenvolva sua liderança. Para tanto, executou-se uma pesquisa de campo com questionários, tendo os docentes de ensino superior do curso de graduação em Administração, como pesquisados de uma faculdade privada da cidade de Anápolis Goiás.

Palavras - chave: Docência. Liderança. Ensino Superior.

INTRODUÇÃO

O objetivo principal do líder se baseia no formar ou levar uma pessoa a executar uma ação ou alguma coisa por sua própria vontade, pois ele dará a motivação, estruturando assim o processo de influência para que os liderados realmente se empenhem em busca de um objetivo traçado (CHIAVENATO 2004). O mesmo objetivo possui o docente que tem a missão de formar e orientar seus educandos, por meio da troca de conhecimentos e experiências, motivando-os a construir seu próprio conhecimento. Por isso é fundamental que uma instituição pense a função docente a partir do conceito de liderança.

O docente líder desempenha seu papel com determinação constituído por muito trabalho, assim então formando e orientando os discentes que se espelharão em suas atitudes, conseguirá também modificar os pensamentos existentes buscando o sucesso no processo de ensino aprendizagem. Portanto, entender o princípio da liderança no ambiente educacional é de suma importância não só ao profissional docente, mas também para todas as instituições, que devem

¹ Bacharel em Administração. helioa.depaula@hotmail.com

² Orientadora: Mestre em História e docente da Faculdade Católica de Anápolis

desenvolver uma nova visão em relação aos valores de liderança no âmbito da docência universitária.

Diante da importância deste tema justifica-se a presente pesquisa cujo objetivo geral é analisar os fatores de liderança necessários para um docente de ensino superior dentro das salas de aula, buscando avaliar os pontos fortes nas ações de liderança do docente nas instituições de nível superior e identificar as ações de liderança que são mais importantes na construção da aprendizagem em sala de aula. Por fim, pretende-se traçar um perfil dos docentes que exercem sua liderança nas instituições de ensino superior.

1.1 LIDERANÇA

Entende-se liderança como uma qualidade de quem em todo o tempo permanece com a vontade de aprender, sempre pensando futuramente, à frente do seu próprio tempo (CHIAVENATO 2004). Os docentes líderes possuem objetividade e buscam sempre o bom andamento das aulas ministradas e da instituição.

Neste sentido, liderar é se dedicar. Liderar é colocar as pessoas certas nos caminhos certos, é essencialmente motivar e orientar os discentes, as pessoas, em direção a determinados objetivos ou metas. A presente definição ressalta uma habilidade do líder, uma capacidade adquirida e aperfeiçoada para influenciar um grupo de pessoas, ou seja, envolvê-los a fim de alcançar objetivos (CHIAVENATO 2004).

Segundo Cartwright e Zander: “a liderança é vista como a realização de atos que auxiliam o grupo a atingir seus resultados esperados” (1997, p.234). Tais ações devem estar focadas na promoção do estabelecimento dos objetivos do grupo discente, melhoria da qualidade de interação entre os membros, na coesão do grupo e no compartilhamento dos recursos disponíveis na instituição.

Bennis (1996, 435) identifica quatro competências comuns nos líderes: “visão, capacidade de comunicação, respeitabilidade e desejo de aprendizagem.” (BENNIS, 1996, P.435). Também afirma que os líderes são pessoas com capacidade para se expressar plenamente. “Eles também sabem o que querem, por que querem, e como comunicar isso aos demais, a fim de obter a cooperação e o apoio deles” (BENNIS, 1996, P.435). Considera a liderança um requisito básico para que haja eficácia em qualquer instituição, organização ou empresa, seja qual for o

tempo em que se viva. Para ele: “O processo de tornar-se um líder é muito parecido com o de tornar-se um ser humano bem integrado” (BENNIS, 1996, p.435).

Kouzes e Posner (1997, p.158) afirmam que “liderança é a arte de mobilizar os outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas”. Nesta definição, uma palavra se destaca: **querer**, pois levar as pessoas a fazerem alguma coisa não é uma tarefa relativamente fácil. Para perceber a verdadeira essência da liderança, é preciso se perguntar: o que é necessário para que as pessoas queiram se engajar em um projeto ou tarefa de forma voluntária? O que precisa ser feito para que as pessoas apresentem um desempenho de alto nível? Os autores consideram ainda que haja uma diferença entre conseguir apoio e dar ordens, e que os verdadeiros líderes “mantêm a credibilidade em consequência de suas ações – ao desafiar, inspirar, permitir, guiar e encorajar” (KOUZES E POSNER, 1997, p.158).

Segundo Do Valle (2006) é imprescindível ao líder docente universitário conscientizar-se dos determinantes sociais que interferem no ensino e, dentro dos limites estabelecidos por essa compreensão aceitarem o desafio de inovar sua atuação, inovação esta que só é possível a partir do desenvolvimento de sua própria competência, enquanto docente.

Levando-se em consideração o professor como o mediador do processo ensino-aprendizagem, é válido redescobrir a função profissional desse educador, agrupando novos valores em seu ensino, na concepção de novos líderes. Líderes formadores de líderes, que sejam modelos a serem seguidos, pois docentes líderes de sucesso alcançam seus objetivos por caminhar com passos pequenos e firmes, ponderados e certos, influenciando pessoas para alcançarem a aprendizagem. (MARCHESI, 2007).

As diversas visões apresentadas sobre liderança confirmam que a ação de liderar demanda a realização de objetivos pré-determinados, com e por meio de pessoas. Os objetivos somente serão efetivados se as ações forem assimiladas e correspondidas pelos participantes, portanto requer a cooperação e mobilização das pessoas envolvidas para obterem dessas ações o sucesso no processo de aprendizagem.

1.1.1 Perfil do Líder

Vive-se em um mundo em que as teorias, regras, normas, e regulamentos transformam-se de tal maneira que se torna imperativo uma adaptação rápida à realidade sob pena da obsolescência, nesta perspectiva:

[...] Mais mudança requer mais liderança, o que é difícil oferecer se não for possível especificar com clareza qual é o elemento que falta. [...] Não consigo conceber como este ritmo se reduzirá o que tem muitas implicações para a questão da liderança... Liderar, por sua vez, é lidar com a mudança. (KOTLER, 2000, p.193).

Ser um professor líder eficaz requer um delicado ato de equilíbrio, pois ele deverá ser capaz de se relacionar habilmente com o grupo ao qual trabalha, e a qual ensina que frequentemente recorrem a ele em busca de orientação, incentivo e motivação. Para tanto, deverá aproveitar o ambiente externo e se relacionar habilmente, com os colegas docentes, alunos ou membros do conselho diretor. Um docente líder está sempre atento à qualidade no processo ensino-aprendizagem, faz prospecções para o futuro a fim de avaliar e se preparar para transformações, tais como: mudanças na instituição, em tecnologias ou na estrutura do processo de ensino e suas particularidades, que provavelmente terão implicações fundamentais para a instituição (MARCHESI, 2007).

O cenário atual exige uma liderança capaz de se moldar rapidamente através do posicionamento do líder diante das situações e exige seguidores mais ativos e responsáveis perante as atividades do cotidiano. Segundo Bennis (1988), as principais características que os líderes possuem são: visão sistêmica, paixão, integridade (autoconhecimento, sinceridade e maturidade), curiosidade e audácia.

Bennis (1988) considera ainda que o líder é um arquiteto social efetivo na medida em que administra significados. O arquiteto social é aquele que compreende a instituição, se encaixa as regras novas e vigentes, e traduz tudo isso em um novo significado, que é aprendido através da visão e da comunicação.

De acordo com o cientista político americano Fred Greenstein (2003), em entrevista para a revista Veja, existe três tipos de líder. O primeiro tipo é dos líderes que marcam diferença por serem grandes estrategistas, objetivos e com visão de futuro. O legado deles é o método. O segundo tipo tem como característica o poder intelectual, de maneira a se envolver com questões teóricas no sentido de dissecar e diagnosticar os problemas. São líderes que deixam ideias originais, com marca própria. Já os do terceiro tipo são chamados de líderes inspiradores, pois são aqueles que entendem as demandas do povo, suas paixões, e conseguem associar-se emocionalmente às pessoas. O autor ressalta que: “os maiores líderes da história

têm força porque reúnem método, intelecto e a habilidade de tocar no sentimento dos seus liderados.”

Adair (1998, p.48) destaca o pensamento do filósofo chinês Lao-Tsé no século VI a.C, sobre a liderança:

[...] o melhor líder é aquele que as pessoas mal sabem que ele existe; não tão bom é aquele que as pessoas obedecem e aclamam; pior quando o desprezam. Deixe de honrar as pessoas e elas deixarão de honrar você. Mas de um bom líder, que pouco fala, quando a sua tarefa estiver terminada, sua meta atingida, todos dirão: isso fomos nós mesmos que fizemos.

Embora esse pensamento tenha sido escrito no século VI a.C observa-se aspectos fundamentais para a atuação dos docentes líderes nos dias de hoje, como humildade e respeito, os quais contribuem para que o líder faça a diferença e atinja o objetivo de ensino esperado, sendo essa a verdadeira recompensa para a liderança.

Como se pode perceber, inúmeros autores buscaram definir o perfil de liderança apresentando ações que, sendo realizadas por indivíduos, consistem em características de liderança. Kets de Vries (1997) enfatiza que, na literatura organizacional sobre liderança, existem definições ilimitadas, incontáveis artigos e polêmicas e que a maioria dos pesquisadores concorda com algumas características em comuns que também devem ser observadas em no ambiente educacional, especialmente na atuação docente. Estas são: consciência, energia, inteligência, domínio, autocontrole, sociabilidade, abertura a experiências, conhecimento da relevância de tarefas e estabilidade emocional. (KETS DE VRIES, 1997, p.102)

1.1.1.1 A importância do Docente Líder.

A figura do docente líder é importante em qualquer instituição, pois seu exemplo pode levar o processo de aprendizagem ao sucesso ou ao fracasso, por isso é importante repensar o papel do professor nas instituições educacionais, especialmente nas instituições de nível superior. Já que nestas instituições, o docente deve traçar metas, programar as ações, organizar projetos, delegar tarefas, motivar os discentes, monitorá-los, auxiliá-los e o mais importante, tratá-los como profissionais, dando oportunidades para que desenvolvam suas potencialidades (MOTTA, 1995, p.79).

Conforme Motta (1995, p.79). “ser líder é como reger uma orquestra, onde as partituras mudam a cada instante e os músicos têm liberdade para marcar seu próprio compasso”. Em sala de aula, isso se observa claramente, e cabe ao professor, como líder, compreender seus discentes de forma individual, pois cada um tem uma historia de vida diferente, com objetivos diferentes a serem alcançados.

Para Francisco (2007), um processo de liderança para ser eficaz, não pode deixar de observar o fato de que as pessoas possuem qualidades humanas, com personalidades diferentes que mudam de acordo com a cultura e os costumes que os cercam. Desta forma, precisa ser capaz de entender e lidar com problemas que envolvem motivação trabalho em equipe, criatividade, mudança etc. Lidar com essa diversidade é um grande desafio para o docente, porém se possuir características de líder tende a obter sucesso.

O docente líder é aquele que serve de fonte de inspiração e arrebanha seguidores para um determinado objetivo dentro da instituição. Ele pode dar direcionamento ao grupo de alunos e professores, diagnosticando e desenvolvendo o potencial do grupo, provendo recursos em termos de conhecimento, planejando, organizando e avaliando durante todo o processo. Para Valle (2006, p. 13).

[...] o líder é a pessoa que faz a ponte entre os objetivos da instituição e os métodos e meios de se atingir esses objetivos. É a pessoa que com suas habilidades e competências mobiliza os recursos humanos, financeiros, tecnológicos, o tempo e o que tiver disponível para o melhor desempenho.

Na mesma linha de pensamento, o professor líder deve desenvolver sua capacidade de adaptação, decisão e firmeza para guiar com precisão os alunos na melhor direção, deve ainda desempenhar bem o seu papel e manter o bom andamento de sua equipe de trabalho e a sala de aula. Como nos mostra Motta (1995, p.104).

De um lado, pode se tratar à gerência como algo científico, racional, enfatizando as análises e as relações de causa e efeito, para se prever e antecipar ações de forma mais consequente e eficiente. De outro, tem se de aceitar a existência, na gestão, de uma face de imprevisibilidade e de interação humana que lhe conferem a dimensão do ilógico, do intuitivo, do emocional e espontâneo e do irracional.

Também no meio universitário percebe-se também a importância do assunto liderança na atuação do docente, pois o docente está encarregado de contribuir para a formação de pessoas que sonham com a inserção no concorrido mercado de trabalho. Assim, é fundamental que este docente disponha de habilidades que

possibilitem a ele o papel de liderança em sala de aula, colaborando positivamente para a sua prática enquanto docente formador e refletindo nos ensinamentos para o desenvolvimento dos discentes.

Na visão de Maximiano (2006, p. 277) liderar “é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas”. Também pode ser definida como: realização de metas por meio da direção de docentes e discentes. E o docente líder é aquele que comanda com sucesso seus discentes.

Os docentes, como líderes, tendem a tornar as ideias, conceitos, acontecimentos e etc, tangíveis e reais para os demais (caso contrário não há como apoiá-los em seus projetos buscando a aprendizagem). Não importa o quão maravilhosa possa ser uma visão, o docente, quando líder eficaz, precisa usar palavras e modelos para fazer com que a essência seja compreendida por todos dentro e fora da sala de aula.

1.1.1.2 O papel do docente líder na mediação de valores aos discentes

Na perspectiva de Marchesi (2007) o docente deve considerar seu trabalho “como uma profissão moral [e] recebe, dessa perspectiva, toda sua motivação” permitindo-lhe perceber “como o esquecimento ou a falta de cuidado com essa dimensão leva à desmoralização dos docentes” (MARCHESI, 2007, p.63). Contudo, o docente necessita crer em sua capacidade de aprendizagem pessoal e em sua competência de transformar-se gradualmente integrando novos conhecimentos.

O papel do docente líder é o de ensinar, educar, transformar, transmitir valores através de sua influência, muitos acreditam que seus ensinamentos estão baseados no que ele sabe, não necessariamente no que ele é, mas a realidade é uma só, o seu jeito de ser e de agir, podem ser em algumas situações mais valorosos do que suas palavras. É improvável ser um docente líder e competente, quando não se possui uma evidente referência moral em sua atividade educacional que seja capaz de manter, guiar e, se for o caso, corrigir-se em seu processo de ensino-aprendizagem (MARCHESI, 2007).

Segundo Zabalza (2000) os valores adotados e a maneira como são vivenciados determinam sua força e sua competência em contagiar, embora na realidade, os valores não sejam nítidos e conscientes não se pode viver sem eles, pois de uma forma ou outra influenciam as ações, proporcionando-lhes certo significado. Se não existir um comprometimento com valores morais e éticos,

nenhum modelo de educação terá significado, são essas grandes orientações que ajudaram dar o real significado a vida docente, a desenvolver indivíduos competentes, responsáveis e comprometidos (ZABALZA, 2004, p.24).

Zabalza (2004) doutor em psicologia, ainda salienta que “transmitimos valores não apenas quando os ensinamos, mas também quando nós mesmos os transformamos em nosso estilo de vida, pois os docentes são sempre modelos”. Se almejado ou não, o docente se transforma em instrumento de persuasão. Para se alcançar uma persuasão eficaz Zabalza assegura que quando um docente “vive com intensidade um determinado valor, este acaba sendo transmitido com força aos discentes (ZABALZA, 2004, p.32).”

Assim sendo, ressalta-se que o docente deve estar sempre atento a sua prática, haja vista que seus ensinamentos e seu posicionamento frente aos vários campos da vida podem influenciar diretamente seus discentes.

2. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

O procedimento metodológico empregado consistiu em um estudo qualitativo, fundamentado na aplicação de um questionário semi-estruturado e conseqüentemente análise dos dados encontrados.

A pesquisa foi realizada durante o segundo semestre de 2014, em instituições de Ensino Superior Privadas, os dados foram coletados pelo pesquisador. O questionário foi aplicado a cinco docentes universitários graduados em administração com especializações e mestrados, que atuam na área de docência universitária no curso de administração, com questões já elaboradas, as questões foram direcionadas para os docentes classificados como D1, D2, D3, D4 e D5. A amostra da pesquisa está caracterizada no **Quadro 1**.

Quadro1-Dados referentes aos docentes pesquisados.

	D1	D2	D3	D4	D5
Sexo	Feminino	Feminino	Feminino	Masculino	Masculino
Idade	41 a 50	31 a 40	21 a 30	31 a 40	31 a 40
Graduação	Mestre	Mestre	Especialista	Mestre	Especialista
Tempo de docência	14 anos	9 anos	2 anos	4 anos	6 anos
Cursos de liderança	Não	Não	Sim	Sim	Não

O questionário possuía sete questões, como demonstrado abaixo, e objetivava identificar o conhecimento dos docentes sobre a liderança.

- Q1. Você se considera um docente líder?
 Q2. O que você entende sobre liderança?
 Q3. Você concorda que o docente é exemplo de liderança para os discentes? Por quê?
 Q4 O docente já é um líder devido a sua função? Porque?
 Q5. Você teve algum professor que serviu como exemplo de líder?
 Q6. É possível determinar um perfil de líder ao docente do ensino superior?
 Q7. Quais as principais características para ser um docente líder?

Nas respostas referentes à questão de número um (**Q1.**) “Você se considera um docente líder?” percebe-se claramente que os entrevistados consideram-se líderes em sala de aula e também, em suas atuações no mercado de trabalho como administradores, e de certa forma buscam conciliar este conhecimento com a docência, conforme ressalta o docente D3: “Sim, pois minhas atuações como gerentes e líder, em diversas áreas, em empresas grandes, me empregaram muito conhecimento sobre liderança”.

Os docentes pesquisados concordam que são docentes líderes, especialmente por resgatar valores e responsabilidade com a educação. Acredita-se que a formação em administração e as experiências vividas no mercado de trabalho podem facilitar essa postura do docente, que deve sempre buscar exercer a liderança em sala de aula. Chiavenato (2001 p.231) aponta que o líder tem “a capacidade de influenciar as pessoas a fazerem aquilo que devem fazer”. Neste sentido, fica clara a importância da liderança para a formação e aprendizagem dos discentes.

No ambiente acadêmico, o líder se sobressai, ele aumenta a motivação, com o intuito de alcançar objetivos do processo de aprendizagem, pois se aprimora e influencia os demais membros do grupo de discentes e colegas de trabalho, colaborando para o alcance do objetivo almejado. (Davel E Machado, 2001).

Na questão número dois (**Q2.**): “O que você entende sobre liderança?”, como descrito a seguir, notou-se que os docentes definem liderança seguindo conceitos clássicos da literatura voltada ao campo de atuação empresarial:

- D1. Uma capacidade entusiástica para mobilizar pessoas que culmina na possibilidade de crescimento de ambas as partes na interação.
 D2. Ato de comandar e orientar subordinados de modo que os mesmos sigam as orientações propostas, faz parte ainda ouvir os subordinados e membros da equipe, pois toda opinião deve ser valorizada.
 D3. É uma competência, que possibilita ao docente, por meio de suas ações estratégicas e intervenções, influenciar os liderados, discentes, de modo que os mesmos façam, por vontade própria e por acreditar nas intenções do docente, o que este solicita e ou sugeri.
 D4. É a capacidade de influenciar pessoas de forma que sigam e completem as metas estabelecidas.
 D5. Impactar equipe pelo modo de agir, pensar, aonde conduz todos a um só propósito de envolvimento dentro de uma empresa.

Percebe-se nas argumentações dos docentes um maior foco em liderança empresarial e pouca relação à docência, o professor, principalmente universitário, não possui apenas saberes, mas também competências profissionais que não se resumem ao domínio de conteúdos a serem ensinados. Assim, surge a necessidade “desse profissional ter habilidades necessárias para ser um líder, formador de líderes, pois a liderança é importante tanto na vida pessoal, profissional e em toda e qualquer situação” Covey (2004).

Um dos fatores mais importantes na formação de um docente é a necessidade de atualização contínua, os conhecimentos e informações recebidos, disponíveis para aplicação em sua vida pessoal e profissional. Suas práticas devem conduzir a um processo de constante inovação. Aprender é um processo natural do cotidiano do ser humano, mas deve ser motivado por um desejo permanente de busca de novos conhecimentos, valores, influenciando assim os seus liderados, os seus discentes. O profissional docente é responsável pela interação entre teoria e prática, que se fundamenta na capacidade de se posicionar diante do discente, de forma segura e assertiva. Esta responsabilidade se resume em despertar nos discentes os caminhos para a compreensão do mundo, e o desenvolvimento de profissionais mais participativos na sociedade.

As respostas relacionadas à questão de número três (**Q3**): “Você concorda que o docente é exemplo de liderança para os discentes? Por quê?”. Demonstra a visão dos pesquisados sobre exemplos de liderança que podem influenciar seus discentes.

D1. Sim, por demonstrar ser proativo e objetivo na hora certa.

D2. Sim, Pelo domínio em sala de aula, em estágios, por meio de orientações sobre trabalhos, pesquisas e seminários que serão realizados e etc.

D3. O maior exemplo de liderança que um docente pode transmitir ao discente aplica-se quando na prática realiza ações de planejamento, comunicação, relacionamento interpessoal, mediação de conflitos, organização, construção, valorização do coletivo, empreendedorismo e etc.

D4. Sim, um docente, líder, ético, é capaz de influenciar de forma positiva seus discentes.

D5. Acredito que o verdadeiro líder serve e também é servido, então a liderança participativa com os alunos tende a atrair bons resultados, fazendo assim ser um exemplo.

Nos dizeres de todos os docentes deixam claro que o maior exemplo de liderança para os discentes é a influência através de boas práticas constantes, como ética e disposição para servir entre outras.

Segundo Hunter (2004, p. 16) “Exercer influência sobre os outros, que é a verdadeira liderança, está disponível para todos, mas requer uma enorme doação pessoal”, já Chiavenato (2000 p. 314) cita que liderança “É a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”. Para Maximiano (2006 p. 277):

Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante no processo. Um cientista pode ser influenciado por um colega de produção que nunca viu ou mesmo que viveu em outra época. Líderes religiosos são capazes de influenciar adeptos que estão muitos longes e que têm pouquíssima chance de vê-los pessoalmente.

O docente, em sua prática profissional deve refletir sobre suas ações, assim como desenvolver suas habilidades de liderança. Não se pode discorrer sobre liderança sem fazer referência à palavra influência, e sendo influência direta o docente passa a exercer o papel de exemplo para seus discentes.

A quarta questão **(Q4.)**: “O docente já é um líder devido a sua função? Por quê?” O líder é uma “Pessoa ou entidade que lidera ou dirige” (Dicionário do Aurélio Online) Já para (MAXIMO 1999 P. 120) “indivíduo que chefia, comanda e/ ou orienta, em qualquer tipo de ação, empresa ou linha de ideias; guia, chefe ou condutor que representa um grupo, uma corrente de opinião e etc.”. Surge daí o interesse sobre a visão dos docentes com está questão:

- D1. Não, ele necessita obter ferramentas didáticas para se construir como um líder.
- D2. Sim, se ele domina os conhecimentos necessários, consegue demonstrar o que é necessário para a prática e sua importância para o profissional.
- D3. Deveria ser, pois é sua função liderar a construção da aprendizagem. Mas nem sempre o docente possui, ou melhor, se apropria das competências necessárias para isso.
- D4. Em minha opinião existem dois tipos de líderes, o de direito e o de fato. O docente é o líder de direito, porém o ideal é que as duas características estejam na mesma pessoa.
- D5. Não, não se é um líder por ser professor. Pois vivemos em um mundo de troca de valores, onde estamos aprendendo e ensinando constantemente uns com os outros.

A maioria dos docentes investigados não concordaram com a docência sendo um processo de liderar por si só. Entretanto, todo docente possui como característica da função a de transformar, transmitir conhecimentos e experiências, através de sua influência e estas são características de um líder. Nas respostas apenas dois docentes entendem este lidera liderança como característica natural da

docência, porém ressaltam que para isso devem buscar ferramentas ou mecanismos para o desenvolvimento deste papel.

Não há um consenso sobre a origem da liderança, isto é não se sabe se os líderes nascem líderes ou aprendem a ser. Segundo pesquisas de que Daniel Goleman, psicólogo dos Estados Unidos e pesquisador da área de liderança e inteligência emocional, a resposta é que líderes nascem líderes assim como também ao longo da vida qualquer indivíduo pode se tornar líder, pois existem pesquisas científicas mostrando que há componentes genéticos na inteligência emocional, bem como pesquisas psicológicas que apontam a educação emocional e evolução de características para liderança (GOLEMAN, 2005).

A imagem do líder deve ser concreta em qualidades diferenciadas e atraentes, com o intuito de despertar no outro o desejo de segui-lo, pois isso é o que distingue o líder de outras pessoas. Por isso o líder depende de sua competência para desenvolver a si próprio e tornar diferente em toda ocasião, já que, à medida que os outros o seguem, ele vai deixando de ser diferente. Então, percebe-se que para que o docente seja um líder uma das principais características a ser desenvolvida é a de ser sempre diferente, ou seja, bem variado em suas aulas, pesquisas e projetos realizados em sua função. (Bennis, 1996).

Na quinta questão **(Q5.)** que retrata sobre exemplo de líder: “Você teve algum professor que serviu como exemplo de líder?” A questão reforça os conceitos de que todo profissional que desempenha suas funções com satisfação e está alinhado às exigências do mundo contemporâneo pode exercer influências que marcam positivamente as demais pessoas. Quanto ao exemplo de líder os docentes responderam:

D1. Sim, ao longo da minha caminhada tive como exemplo, tanto líderes autoritários como líderes liberais.

D2. Sim, durante a graduação comecei a perceber a diferença entre um docente líder e um não líder, a partir daí percebi vários líderes que me serviram como exemplo.

D3. Sim, alguns até hoje mantenho o contato e aprendo cada dia mais com eles.

D4. Sim, tive vários docentes líderes, que me influenciaram de forma positiva.

D5. Sim, vários até hoje, sempre estou disposto a aprendendo com o comportamento de liderança das pessoas principalmente em meio de docentes, no meu ponto de vista para ser líder não existe receita pronta e sim um contínuo processo.

É com poder de influência que os docentes líderes serão capazes de encaminhar as pessoas para ações inovadoras e renovadoras, porém não deixa de ser importante demonstrar confiança, tranquilidade e bom senso, influenciando com

estas atitudes algumas transformações, sendo assim, faz-se necessário a busca contínua e interruptiva de novos aprendizados, forçando desta maneira, a inclusão de atitudes diversificadas de abertura, curiosidade, sensibilidade e bom relacionamento interpessoal.

Esta aprendizagem inovadora faz com que as instituições permaneçam prontas para encarar novas situações, levando as mudanças, renovações, resoluções de problemas, para isto é fundamental que os docentes líderes estimulem o desenvolvimento de seu potencial e de seus liderados, uma vez que, se faz importante ressaltar Segundo Drucker (1996, p. 137), “sem seguidores, não poderão existir líderes”.

Conforme a Comissão Internacional sobre educação para o século XXI a educação deve ser organizada em quatro aprendizagens essenciais que deverão influenciar os discentes ao longo de toda sua vida, baseada em quatro pilares do conhecimento:

- 1) Aprender a conhecer (ou aprender a aprender) – significa despertar para o prazer de conhecer, compreender, descobrir, construir e reconstruir o conhecimento;
- 2) Aprender a fazer – abrange o desenvolvimento das competências e habilidade no uso da tecnologia e sua aplicabilidade na vida moderna, observando as relações interpessoais;
- 3) Aprender a conviver – significa a busca da integralidade pessoal observando as características individuais e o relacionamento com os outros;
- 4) Aprender a ser – inclui a descoberta de si mesmo como indivíduo e como integrante da sociedade, respeitando os valores culturais

Diante destes pilares, Delors afirma ser possível grandes resultados positivos na docência, pois o processo de ensino-aprendizagem com foco somente para a compreensão e o conhecimento poderá dar lugar ao ensinar a pensar, o saber comunicar-se e realizar pesquisas acadêmicas, e também ao raciocínio lógico e ao discente socialmente competente e comprometido.

Na sexta questão **(Q6.)**, questionou-se “É possível determinar um perfil de líder aos docentes do ensino superior?”.

- D1. Não, pois necessitamos de algumas estratégias e ferramentas, além de conhecimento, para compreender os vários perfis de liderança.
- D2. Não, mas sim as formas de liderança e suas utilizações no dia a dia nas salas de aula.
- D3. Não é possível, também não se faz necessário, desta forma observando os docentes podemos obter um aprendizado contínuo sobre o assunto liderança.
- D4. Não, a liderança deve ser exercitada não de forma imposta, mas são com conceitos éticos que nós conquistamos o respeito e assim os liderados.
- D5. Não respondeu (em branco).

Nota-se que apenas um docente não respondeu, nem concordando ou discordando e os outros quatro concordam que não é possível, porém percebe-se que se faz necessário conhecermos as formas e tipos de liderança para aplicá-los a fim de obtermos o sucesso. Segundo Llatas e Silva Junior (2005 pag. 6). Há 4 tipos de líderes, cujos focos são:

- 1.os que tem poder, posição, autoridade. Possuem visão geral dos relacionamentos nas organizações e permitem grandes conexões.
- 2.os que têm sabedoria e sabem dirigir, são visionários e possuem muitos seguidores.
- 3.os que têm seguidores, comandam os submissos e possuem a confiança emocional dos seguidores.
- 4.os que possuem o comportamento típico de um líder: possuem direção e comando, assumem metas e objetivos, assumem posturas positivas, desenvolvem a própria liderança através de auto-análise e críticas construtivas, promovem suas equipes de trabalho e desenvolvem uma cultura baseada na confiança.

Já para Maximiano (2006, p. 238), a liderança é classificada em dois estilos podendo ser autocrático ou democrático, dependendo do líder centralizar ou compartilhar a autoridade com seus liderados. Estes estilos são reconhecidos desde a Antiguidade clássica:

- Autocrático: centralização de poder de decisão no chefe, quanto mais concentrado o poder de decisão no líder, mais autocrático é seu comportamento ou estilo. O estilo autocrático pode degenerar o tornar-se patológico, transformando-se no autoritarismo.
- Democrático: divisão dos poderes de decisão entre chefe e grupo, quanto mais às decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder.

Chiavenato (2004, p. 149), diz que a abordagem dos estilos de liderança se refere àquilo que o líder faz, seu estilo de comportamento para liderar. Ele descreve três estilos:

- Liderança autocrática: o líder impõe suas ideias e suas decisões sobre o grupo, sem nenhuma participação deste. A ênfase está nele.
- Liderança liberal: o líder delega totalmente as decisões ao grupo sem controle algum e deixa-o completamente à vontade. É mínima a participação do líder e o grupo é enfatizado.
- Liderança democrática: o líder orienta o grupo e incentiva a participação de todos. A ênfase está no líder e também no grupo.

De qualquer maneira não se faz necessário determinar um perfil de líder aos docentes do ensino superior e sim trazer ao seu conhecimento os tipos e estilos de liderança atuantes. Sendo assim chega-se a conclusão de que é muito válido o conhecimento de que um líder possui perfis diferentes e que os docentes podem executar liderança de várias formas para o visando o bom andamento processo de do ensino-aprendizagem.

Na sétima e última questão **(Q7.)** perguntou-se aos docentes “Quais as principais características para ser um docente líder?”.

D1. Ser proativo e objetivo, não ter medo de se expor, ter iniciativa e ser multitarefa, são algumas.

D2. Visão holística, ter facilidade para tomar decisões, ser capacitado e seguro em enfrentar situações complexas, ser responsável, ter fácil comunicação e dominar o conteúdo aplicado.

D3. Dominar a arte da comunicação, ter um bom relacionamento interpessoal, ser mediador de conflitos, organizado, sempre dominar o conteúdo aplicado, compreensível quando for necessário e gostar do que faz.

D4. Em primeiro lugar ser comprometido com a docência, ético, ser um grande influenciador, ser firme mais não autoritário, ter plena segurança na matéria aplicada, comunicativo, atualizado e acima de tudo sentir prazer em ser docente.

D5. A princípio líder e um exemplo para seus liderados, o líder comanda ouvindo as opiniões e as valorizam, líder tem que ser altamente motivador e comunicativo, saber expressar e saber se portar em situações inesperadas, cheio de novas ideias e, por fim, um profissional realizado.

O processo de liderança envolve sempre o bem-estar e qualidade de vida dos liderados neste caso dos discentes. Nota-se nas respostas que a maioria dos docentes concordam em algumas características como o comprometimento, o domínio do conteúdo e a capacidade de comunicação, estas características podem levar o docente a alcançar uma aceitação positiva dos discentes.

No âmbito empresarial temos várias características para os líderes os autores Hitt, Ireland E Hoskisson apontam algumas as características como: capacidade de antecipar, ser flexível e delegar poderes para criar mudanças quando necessário, multitarefa por natureza, liderança envolve administrar por meio dos outros, administrarem uma empresa inteira em vez de setores e lidar com uma mudança que parece estar cada vez mais freqüente no atual ambiente do mercado competitivo (Hitt, Ireland E Hoskisson 2005 pag. 489).

Francisco (2007) cita algumas características importantes que um líder deve ter, essas são: empatia; boa comunicação; bom relacionamento interpessoal; persuasão; administração de conflitos; imparcialidade; dinamismo; feedback; processo educativo; bom ouvinte; trabalho em equipe, e outros. Sabendo dessas características percebemos que ser líder é, acima de tudo, administrar conflitos e transformá-los em oportunidades para que os objetivos sejam alcançados com responsabilidade e sucesso dentro da instituição.

Padilha (2003, p. 1) afirma que para ser um docente líder e necessário ter “comprometimento, visão, comunicação, realidade, integridade e intuição”. Padilha ainda complementa que a principal característica de um docente líder é a sua capacidade de comunicação com a equipe de discentes liderados, pois somente agindo dessa forma é que todos os interesses são compartilhados por meio de

colaboração mútua e diálogos, estabelecendo uma política inovadora e transparente com os alunos e colegas docentes da instituição.

Hunter (2004, p.26) demonstra que o líder tem que ter uma postura de autoridade e não de poder aos seus liderados, nesse aspecto Hunter faz uma distinção entre Autoridade e Poder:

Autoridade: É a habilidade de levar as pessoas a fazerem por sua própria vontade o que o líder quer, por causa da sua influência pessoal.

Poder: É a forma de coagir ou forçar alguém a fazer sua vontade, somente pelo fato de sua posição, cargo ou força, mesmo que a pessoa não queira por vontade própria fazer.

Padilha (2003, p. 2) em suas pesquisas sobre liderança, afirma outras ações, competências e características de um líder:

Para ser um líder, é preciso desenvolver habilidades e atitudes que ajudem na orientação de um grupo, buscando tomar decisões, tendo como objetivo o bom resultado, em nosso caso o processo de aprendizagem. Porém uma inteligência privilegiada não é o bastante, é preciso à junção com outras qualidades e características pessoais, como ser altamente democrático e gostar de trabalhar com as pessoas, pois terá a necessidade de agir de uma forma espontânea e natural; devendo ter muita paciência, caráter e carisma para ouvir e compreender os problemas e necessidades dos liderados. Também deve ser flexível de modo a estar acessível a todos e saber se posicionar diante das diferentes de personalidades. O líder deve ser amigo, com isso consegue perceber realmente o que está acontecendo. O líder é a pessoa que deve conhecer o que tem de ser feito, de que maneira deve fazer e quando fazer, trazendo, assim, competência técnica e confiança. Deverá também conhecer as dificuldades de cada pessoa liderada e também suas habilidades, com isso crescendo sua credibilidade.

O autor afirma ainda que o líder se torna responsável por demonstrar todo o potencial dos indivíduos liderados, estimulando seus conhecimentos para um melhor desempenho com isso percebendo suas capacidades. Manter diálogo frequente com seus seguidores e liderados, e identificar os problemas existentes dentro da instituição, percebendo assim que os líderes precisam ser motivadores para que os liderados tenham um bom desempenho de suas atividades e estejam entusiasmados.

Oliveira (2004, p.14) também apresenta uma caracterização interessante, sobretudo para a docência: “Dar atenção às necessidades pessoais de seus subordinados, dar suporte para o que for necessário para o seu desenvolvimento e estimulá-los para novos desafios”.

Os docentes buscando os adjetivos e características mencionados como necessários a um líder, não se tornarão necessariamente um líder de sucesso, pois este necessita mais do que carisma como observa o autor Drucker (1992) a base do

líder de sucesso é entender os objetivos da instituição. O líder determina as prioridades e metas, e as configuram aos padrões da instituição.

É pouco provável que um docente possua todas essas características o que torna complexo o ato de ter que apontar principais características para ser um docente líder mais não impossível. Investir no desenvolvimento de docentes líderes e prover suporte às suas ações têm se mostrado um caminho possível e bastante promissor não só para construir um novo clima dentro da instituição, mas também para garantir um grau maior de eficiência na realização de sua tarefa primordial: a melhoria no processo de ensino - aprendizagem.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que os objetivos propostos no artigo foram alcançados por abranger o tema sobre características e habilidades necessárias para o docente do ensino superior tornar-se um líder. Não obstante, a pesquisa expôs também as fraquezas no exercício da liderança pelos docentes, pois muitos docentes não compreendem o real sentido da liderança no ambiente acadêmico.

De fato, a liderança é um grande desafio uma vez que exercer essa função exige uma habilidade complexa que envolve desde sua competência profissional e técnica até sua relação humana. Entretanto, no atual panorama da educação, as instituições de ensino superior buscam profissionais com múltiplas competências, que se adéquem as novas perspectivas educacionais, e consigam desenvolver um efetivo processo de ensino - aprendizado de seus alunos.

Evidenciou-se que os docentes possuem um bom conhecimento sobre liderança, porém pouco conhecimento sobre sua importância em sala de aula. Percebeu-se, entre os docentes entrevistados, a falta de motivação e treinamento, específico neste assunto, por parte das instituições para seus docentes, um apoio, e até uma educação permanente com seus docentes de ensino superior. Porém, também vale ressaltar que o próprio docente por seu interesse deve buscar esse aprimoramento.

Nesta perspectiva, acredita-se que as instituições de ensino superior deveriam dar mais importância a liderança, motivando o desenvolvimento das habilidades em liderança nos seus docentes, visando as constantes mudanças da atualidade.

Concluindo vale lembrar que, tudo em que o docente faz e como ele faz, ou o que ele diz e como ele diz e também em qual momento age de certa forma, tem influência direta no processo de desenvolvimento dos discentes e principalmente no processo de ensino – aprendizagem. Tanto seus valores morais e éticos quanto suas crenças e intenções e também sua postura e o seu comportamento em sala de aula educam os discentes a forma de se exercer liderança ou não. Diante da importância do tema, salienta-se a necessidade de mais pesquisas em relação a liderança na docência do ensino superior.

REFERÊNCIAS

ADAIR, J. **Como tornar-se um líder**. São Paulo: Atlas, 1998, tradução: Elke Beatriz Riedel, livro on-line, Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=znJuF08qEGsC&pg=PA4&lpg=PA4&dq=ADAIR,+John,+Como+tornarse+um+l%C3%Adde r/John+Adair;+tradu%C3%A7%C3%A3o+Elke+Beatriz+Riedel+S%C3%A3o+Paulo:+Nobel,+2000.&source=bl&ots=gFjGclj6V&sig=jDDZyvKuOnE3eLCnxLoSA7oGcD8&hl=PTBR&sa=X&ei=dOMFVfLvDcKdNvvogcAI&ved=0CCQQ6AEwAQ#v=onepage&q&f=false>. Acesso em 25/10/2014

BENNIS, W. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BENNIS, W; NANUS, B. **Líderes e estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.

CARTWRIGHT, D; ZANDER, A. **Dinâmica de Grupo: Pesquisa e Teoria** [tradução Dante Moreira Leite e Mirian L. Moreira Leite]. São Paulo: Herder Editora, 1967.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 6.ed. RIO DE JANEIRO: Campus, 2000.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração, Volume 1**, Rio de Janeiro, Elsevier Brasil, 2001, Livro on-line, Disponível em: http://books.google.com.br/books/about/Teoria_geral_da_administra%C3%A7%C3%A3o.html?hl=pt-BR&id=2eiK0J-3kNIC. Acesso em 10/01/2015.

COVEY, S. R. **Entrevista com o Dr. Stephen R. Covey**. Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios. Globo: abril de 2004.

DAVEL, E; MACHADO, H. V. **A Dinâmica A Dinâmica entre Liderança e Identificação: Sobre a ntre Liderança e Identificação: Sobre a Influência Consentida nas Organizações Contemporâneas**. RCA. 2001 Artigo on-line, Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5n3/v5n3a06>. Acesso em 25/10/2014.

DELORS, J. **Os quatro pilares da educação. In: Educação um tesouro a descobrir**. UNESCO, MEC. São Paulo: Cortez, 1999. Artigo on-line Disponível em: http://www.pucsp.br/ecopolitica/documentos/cultura_da_paz/docs/Dellors_alli_Relatorio_Unesco_Educacao_tesouro_descobrir_2008.pdf. Acesso em 21/02/2015.

Dicionário Do Aurélio Online. **Pesquisa da palavra líder**, Disponível em: <http://www.dicionariodoaurelio.com/lider>. Acesso em 20/01/2015.

DO VALLE, P. B. **INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO TRABALHO: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**. Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissionalizante em Administração como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Administração, Faculdade De Economia E Finanças IBMEC, Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Tomada_de_decisao/014%20-%20Intelig%20Eancia%20emocional%20no%20trabalho.pdf. Acesso em 06/12/2014.

DRUCKER, P. F. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. 5ª ed. São Paulo: Pioneira, 1998. Livro on-line Disponível em: http://books.google.com.br/books/about/Administrando_para_o_Futuro.html?hl=pt-BR&id=4oQICs8F6XQC&redir_esc=y. Acesso 06/12/2014.

FRANCISCO, V. J. **Fundamentos da liderança**. Artigo escrito para o site RH.com.br. 2007. Artigo on-line Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/4690/fundamentos-da-lideranca.html>. Acesso em: 21/02/2015

GOLLEMAN, D. **O que faz um líder?**. HBR Brasil. 2004. Artigo on-line Disponível em: http://www.bpmglobaltrends.com.br/wp-content/uploads/2014/01/2-Lideranca_que_traz_resultado.pdf. Acesso em 10/01/2015.

GOMEZ, E. **Liderança ética: um desafio do nosso tempo**. São Paulo: Planeta do Brasil, 2005.

GREENSTEIN, F. **Entrevista: Fred Greenstein**, Revista Veja on-line Edição 1799 de 23 de abril de 2003. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/230403/entrevista.html>. Acesso 24/01/2015.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D; HOSKISSON, R. **Administração Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HUNTER, J.C. **O monge e o executivo**. 9º ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KETS DE VRIES, M. F. R. **Liderança na empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna**. Atlas, São Paulo, 1997 livro on-line, Disponível em: http://books.google.com.br/books/about/Lideran%C3%A7a_na_empresa.html?id=YS50AAAACAAJ&redir_esc=y. Acesso em 08/11/2014.

KOUZES, J.M; POSNER, B.Z. **O desafio da liderança**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KOTLER, P. **Administração de Marketing** – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LLATAS, M. V; SILVA JUNIOR, W. J. **Reflexões Sobre Liderança Organizacional**. Revistas PUC SP 102 Ano VIII — Nº 16. 2005. Revista on-line Disponível em: <http://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/viewFile/8437/6249>. Acesso em 21/02/2015.

MARCHESI, A. **Valores e Competências do Educador** 2007. Artigo Publicado on-line Disponível em: http://oei.org.br/pronunciamentos/valores_competencias_do_educador.pdf. Acesso em 10/01/2015.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 2006.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea**. Rio de Janeiro: Record, 1995.

OLIVEIRA, M. M. **Conceitos relativos à liderança, consistência entre recomendações da literatura acadêmica e de consultoria**. Universidade de Taubaté, São Paulo. 2004. Disponível em: http://www.ppga.com.br/mba/2004/oliveira_miguel_moreira_de.pdf. Acesso em 06/12/2014

PADILHA, M. G. **Liderança**. 2003. Artigo on-line Disponível em: www.ppr.gov.br/batebyte/edições/2003/bb132/stagiario.shtml. Acesso em 06/12/2014.

ZABALZA, Miguel A. **O ensino universitário: seu cenário, seus protagonistas**. Tradução: Erinani Rosa. Porto alegre: Artmed, 2004.

ZABALZA, Miguel A. **Como educar em valores na escola**. Revista Pátio. Porto Alegre, n.13, 2000.

ABSTRACT

The leadership is quite stimulated in large companies seeking to achieve higher levels of income , given that the leader's main ability to mobilize others to achieve a goal . Given this conceptualization up glimpsed think the leadership in the educational environment , given that the teacher's job to teach individuals , and no doubt the motivation of their students . Therefore , we sought to demonstrate the importance of leadership in the classroom in higher education institutions , as well as the skills necessary to analyze the teacher develop his leadership. Therefore, ran up one with questionnaires field research , and higher education faculty of the undergraduate course in administration and searched a private college town of Anápolis Goiás.

Key - words: Teaching . Leadership . Higher Education.