

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN Y LA
COMUNICACIÓN

DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



MODELO DE GESTÃO EDUCACIONAL E O PAPEL DO LÍDER
EDUCATIVO NOS GINÁSIOS EDUCACIONAIS OLÍMPICOS NA
CIDADE DO RIO DE JANEIRO.

ALLAN KARDEC FERREIRA DA COSTA

CLÁUDIO VITOR SANTANA

GENIVALDO GUIMARÃES DOS SANTOS

2025

RESUMO:

A pesquisa aborda o papel fundamental da gestão educacional e do líder educativo nos Ginásios Educacionais Olímpicos (GEO) da cidade do Rio de Janeiro.

A gestão educacional é definida como a administração de recursos e atividades em instituições de ensino, com o objetivo de garantir a qualidade da educação. O líder educativo desempenha um papel crucial, sendo responsável pela criação de uma visão inspiradora, pela liderança de equipes e pela promoção de um ambiente colaborativo.

Os objetivos da pesquisa incluem analisar os tipos de liderança e definir um modelo de gestão ideal para os GEOs. A metodologia empregada é a pesquisa bibliográfica, que fundamenta as práticas de liderança educacional e permite a exploração de conceitos de liderança democrática e participativa.

A pesquisa conclui que para o sucesso dos GEOs, é necessário adotar um modelo de gestão multifacetado que incorpore cinco tipos de liderança: transformacional, servidora, instrucional, situacional e distribuída. Essa abordagem visa engajar todos os stakeholders na comunidade escolar, promovendo um ambiente inclusivo e orientado para a excelência educacional e a formação integral dos alunos-atletas-cidadãos. A ênfase está na importância da formação contínua dos líderes e na adaptação das estratégias de gestão às necessidades específicas do contexto escolar.

Palavras-chave: Gestão educacional, Líder educativo, Ginásios educacionais olímpicos, Tipos de liderança.

I- INTRODUÇÃO:

Não podemos falar em líder educativo sem, contudo, apresentarmos um conceito fundamental de gestão que consiste no ato de gerenciar recursos, pessoas, processos e estratégias de uma organização com o objetivo de alcançarmos metas estabelecidas por determinada empresa ou instituição. No caso da gestão educacional, caracteriza-se pela administração de recursos e atividades ligadas a instituições de ensino, desde o nível local até o nacional, englobando a definição de políticas, estratégias e práticas educativas que garantam a qualidade de ensino.

Nesse contexto é que a figura do líder educativo deve ter a capacidade de pensamento estratégico, de análise de indicadores e também de liderança, tomada de decisões e de resolução de conflitos.

Assim, líder educativo desempenha um papel crucial na orientação e gestão de um ambiente educacional, influenciando diretamente a qualidade do ensino, o desenvolvimento dos alunos e o funcionamento geral da instituição. Ele deve ser responsável por estabelecer uma visão clara e inspiradora para sua escola, alinhando objetivos e metas com a missão da instituição. Além disso, precisa liderar equipes de professores e funcionários, promovendo um ambiente colaborativo e estimulante para o crescimento profissional e pessoal de todos os envolvidos. Em outras palavras, ele precisa ser um agente de mudança e inovação, buscando constantemente melhorias no processo de ensino-aprendizagem, na infraestrutura da escola e nas práticas pedagógicas. É importante também desempenhar um papel fundamental na promoção da inclusão, diversidade e igualdade dentro do ambiente escolar.

Com esse perfil, o líder educativo desempenha um papel fundamental na promoção da excelência educacional, na construção de uma comunidade escolar coesa e na preparação dos alunos para enfrentar os desafios do mundo contemporâneo. É essencial investir na formação e no desenvolvimento contínuo dos líderes educativos para garantir o sucesso e a qualidade do ensino em um centro educativo.

Sendo assim, qual modelo de Gestão deve ser adotada para se obter êxito no contexto do Projeto GEO (Ginásio Educacional Olímpico)? A organização na instituição educativa é fundamental para garantir o sucesso e a eficácia das atividades realizadas seja no âmbito esportivo, pedagógico ou nos diversos ambientes existentes e que dão suportes para que o objetivo geral seja alcançado com êxito. Todos esses aparatos necessitam estar em consonância com os objetivos e metas estabelecidos para a formação dos alunos-atletas-cidadãos.

A equipe gestora do GEO desempenha um papel crucial como facilitadora na implementação do Modelo de Gestão específico do projeto, que orienta a construção de um ambiente propício para a formação integral dos alunos. Essa equipe, composta por profissionais especializados e engajados na integração entre esporte e educação, trabalha em conjunto para elaborar estratégias, engajar a equipe escolar e corrigir ações necessárias. O Modelo de Gestão do GEO precisa permitir a avaliação da situação atual da escola, o planejamento de ações e a promoção de um ambiente favorável ao desenvolvimento integral dos alunos-atletas-cidadãos, garantindo uma experiência enriquecedora e completa para todos os envolvidos no projeto.

II- OBJETIVOS:

2.1- OBJETIVO GERAL: Analisar os tipos de liderança e o papel do gestor educacional nos ginásios educacionais olímpicos de acordo com o aporte teórico adotado.

2.2- OBJETIVO ESPECÍFICO: Definir qual seria o modelo de gestão ideal para os Ginásios Educacionais Olímpicos na Cidade do Rio de Janeiro.

III- MÉTODO:

Com base na introdução apresentada, utilizamos como método de pesquisa, a Pesquisa Bibliográfica, para discutir o papel do líder educativo nos Ginásios Educacionais Olímpicos (GEOs) para compreender as diversas dimensões dessa função neste modelo de escola vocacionada aos esportes que tem por objetivo a junção

da oferta e desenvolvimento da educação básica com a iniciação desportiva. Primeiramente, o referencial teórico proporciona uma base sólida de conhecimentos e teorias que fundamentam as práticas de liderança educacional e nos oferecem um norte acerca das ações e estratégias que deverão direcionar as ações da Gestão nos GEOs. Esse embasamento teórico nos permite que se analise criticamente o papel do líder, entendendo-o não apenas como um gestor, mas como um agente transformador da Comunidade Escolar. Para autores como: James MacGregor Burns, Robert K. Greenleaf, James Spillane e demais autores referendados na bibliografia, é possível explorar conceitos de liderança democrática e participativa e se chegar à uma conclusão acerca de como um gestor deve conduzir sua direção à frente de um Ginásio Educacional Olímpico, ressaltando a importância de um líder que incentiva a autonomia e a colaboração entre os educadores e alunos. Além disso, esse referencial teórico ajuda a identificar as competências necessárias para que esta liderança se torne eficaz e que tenham êxitos. Esses conhecimentos teóricos também orientam a implementação de práticas pedagógicas inovadoras e inclusivas, alinhadas às necessidades da comunidade escolar. Em suma, o uso deste referencial teórico é essencial para construir uma visão abrangente e crítica sobre o papel do líder educativo nos Ginásios Educacionais Olímpicos, promovendo uma gestão mais consciente e comprometida com a qualidade e a equidade no ensino aliado à iniciação desportiva.

IV- DESENVOLVIMENTO:

4.1- Os Ginásios Educacionais Olímpicos (GEO)

Considerando que para o estudo do papel do líder educativo e os tipos de liderança propostos pelo referencial teórico, usaremos como referência de comparação de sua organização de gestão, os Ginásios Educacionais Olímpicos (GEO) da cidade do Rio de Janeiro, Brasil. Vamos descrever, conforme documento que regulamenta os GEO, segundo a Secretaria Municipal de Educação da Cidade do Rio de Janeiro (SME-Rio), como a entidade que implementou os Ginásios Educacionais Olímpicos, em

parceria com o Instituto Trevo e o Comitê Olímpico Brasileiro (COB) por meio do Programa Transforma. Dessa forma, realizamos uma breve descrição desses centros esportivos de educação.

Os Ginásios Educacionais Olímpicos (GEOs) são escolas de período integral e turno único que combinam educação e esporte, com o objetivo de potencializar o aprendizado e o desenvolvimento de talentos desportivos entre os alunos. Este modelo de escola foi implementado pela Secretaria Municipal de Educação da Cidade do Rio de Janeiro (SME-Rio) em parceria com o Instituto Trevo e o Comitê Olímpico Brasileiro (COB) por meio do Programa Transforma, que é o programa oficial do COB voltado para a Educação Olímpica.

Os GEOs surgiram inicialmente como um projeto experimental em 2012, denominado Ginásio Experimental Olímpico, e foram inspirados em projetos internacionais que unem Educação Básica com Iniciação Desportiva. Atualmente, existem oito GEOs em funcionamento na SME-Rio. Recentemente uma nova unidade foi inaugurada no Bairro da Barra da Tijuca, aproveitando as instalações do legado dos Jogos Olímpicos Rio 2016.

Nas escolas GEOs, os alunos do Ensino Fundamental II têm acesso a um currículo que inclui:

- Núcleo Comum: Componentes curriculares sugeridos pela Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e garantidos pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996).
- Base Diversificada: Inclui Tecnologia e Inovação, Círculo de Leitura, Estudos Orientados, Eletivas, Projeto de Vida e um horário reservado ao treinamento de uma ou duas modalidades desportivas. Este treinamento desportivo é obrigatório para todos os alunos.

A criação dos GEOs está alinhada com as metas do Plano Nacional de Educação (PNE) do Ministério da Educação e Cultura (MEC), que prevê a ampliação da jornada escolar para toda a educação básica. Além disso, a implementação dos GEOs foi impulsionada pelo advento dos Jogos Olímpicos de 2016, com o objetivo de promover a prática esportiva como um direito do cidadão e um dever do Estado, contribuindo para a saúde e a qualidade de vida da população.

Os Ginásios Educacionais Olímpicos (GEOs), representam uma iniciativa inovadora que integra educação e esporte, proporcionando uma formação integral aos alunos e incentivando o desenvolvimento de futuros talentos desportivos.

Da união entre EDUCAÇÃO e ESPORTE, tendo como parâmetros alguns projetos que unem Educação Básica com a Iniciação Desportiva em países que são referências no índice de desenvolvimento mundial da educação, surgiram, na SME-RIO, as escolas vocacionadas aos esportes, as quais levam a sigla de GEO (na implantação e início do projeto eram denominadas GINÁSIOS EXPERIMENTAIS OLÍMPICOS. Sendo que hoje, levam o nome de GINÁSIOS EDUCACIONAIS OLÍMPICOS). (Ferreira, 2003, p.24)

4.2- Tipos de Lideranças

A importância dos diferentes tipos de liderança seguidos por um líder educativo em um centro educativo é crucial para o desenvolvimento e sucesso institucional. Tipos de liderança como a transformacional, instrucional, situacional e distribuída oferecem abordagens variadas e complementares que atendem às diversas necessidades e contextos escolares. Um líder educativo eficaz deve ser capaz de adaptar e combinar esses estilos para inspirar e motivar sua equipe, promover um ambiente de aprendizado colaborativo e responder de maneira flexível às mudanças e desafios. A compreensão e aplicação desses modelos teóricos não apenas enriquecem a prática pedagógica, mas também fortalecem a coesão e o desempenho da comunidade escolar como um todo. Consideremos os seguintes referenciais teóricos no campo da liderança:

Referencial Teórico 1: **Liderança Transformacional**

A liderança transformacional, descrita inicialmente por James MacGregor Burns em 1978 e posteriormente expandida por Bernard Bass em 1985, foca na capacidade dos líderes de inspirar e motivar seus seguidores a alcançarem níveis superiores de desempenho e desenvolvimento pessoal. Essa abordagem de liderança é caracterizada por quatro componentes principais: carisma ou influência idealizada, motivação inspiradora, estímulo intelectual e consideração individualizada. Os líderes transformacionais são vistos como agentes de mudança que desafiam o status quo e incentivam a inovação, criando uma visão compartilhada que engaja e capacita os membros da organização. No contexto educacional, essa forma de liderança pode resultar em ambientes de aprendizagem mais motivadores e dinâmicos, onde professores e alunos se sentem valorizados e motivados a alcançar objetivos comuns.

Os líderes transformacionais elevam a motivação e a moral de seus seguidores, ajudando-os a transcender seus interesses próprios em prol dos objetivos coletivos. Eles proporcionam uma visão inspiradora, incentivam a criatividade e a inovação, e tratam cada seguidor como um indivíduo único, considerando suas necessidades e aspirações. (Bass, 1985, p.170)

Sobre os quatro componentes principais que caracterizam essa liderança podemos considerar que:

- **Influência Idealizada** - refere-se ao comportamento do líder que serve como exemplo e inspira confiança e respeito.
- **Motivação Inspiradora** - envolve a articulação de uma visão clara e atraente, incentivando todos a se empenharem em alcançá-la.
- **Estímulo Intelectual** - desafia os membros da comunidade educativa a pensarem criticamente e inovarem em suas práticas.

- Consideração Individualizada - implica um cuidado genuíno pelo desenvolvimento pessoal e profissional dos membros da equipe, reconhecendo suas necessidades e potencialidades individuais.

Referencial Teórico 2: **Liderança Servidora**

Robert K. Greenleaf, em seu trabalho seminal sobre a liderança servidora (1970), introduziu um modelo de liderança que enfatiza o serviço aos outros como a principal responsabilidade de um líder. Na educação, um líder servidor foca no bem-estar e no desenvolvimento dos alunos, professores e outros funcionários. Esse tipo de liderança se caracteriza pela escuta ativa, empatia, cura, consciência, persuasão, conceituação, previsão, mordomia, comprometimento com o crescimento das pessoas e construção comunitária.

O líder servidor é, primeiramente, um servidor. Ele começa com o sentimento natural de querer servir, servir primeiro. Então a escolha consciente traz a aspiração de liderar. (Greenleaf, 1970, p.37)

O líder servidor cria um ambiente onde todos os membros da comunidade escolar se sentem valorizados e apoiados. A ênfase está em construir relacionamentos de confiança e um clima de colaboração, onde as necessidades dos alunos são prioritárias e as vozes dos professores e funcionários são ouvidas e respeitadas.

Referencial Teórico 3: **Liderança Distribuída**

A liderança distribuída, proposta por James Spillane e seus colegas em 2001, destaca-se por conceber a liderança como uma prática coletiva e interativa, ao invés de uma função exercida por um único indivíduo. Esta abordagem enfatiza a importância da colaboração entre professores, administradores e outros membros da comunidade escolar para a tomada de decisões e a implementação de práticas educativas eficazes. A liderança distribuída reconhece que a complexidade das escolas contemporâneas exige uma variedade de competências e perspectivas, tornando essencial o

aproveitamento do conhecimento e das habilidades de diversos atores. Essa perspectiva promove um ambiente mais dinâmico e responsivo, onde a liderança é vista como uma responsabilidade compartilhada que envolve a interação entre líderes formais e informais.

A liderança distribuída enfoca como a liderança é estendida através dos contextos escolares através da interação entre líderes, seguidores e suas situações. Em vez de ser localizada apenas em uma pessoa, a liderança é uma prática que emerge das interações entre pessoas e suas situações. (Spillane, Halverson, & Diamond, 2001, p. 23)

Referencial Teórico 4: **Liderança Instrucional**

A liderança instrucional, destacada por autores como Hallinger e Murphy (1985), foca no principal objetivo das escolas: o aprendizado dos alunos. Esse tipo de liderança enfatiza a importância de o líder escolar ser diretamente envolvido no desenvolvimento e implementação do currículo, na supervisão e apoio ao ensino, e na criação de um ambiente de aprendizado eficaz.

A liderança instrucional se concentra no núcleo da escola – o aprendizado dos alunos. Este tipo de liderança destaca a importância do líder escolar ser ativamente envolvido no desenvolvimento e implementação do currículo, na supervisão e apoio ao ensino, e na criação de um ambiente de aprendizado eficaz. O líder instrucional deve estabelecer metas educacionais claras, monitorar o progresso dos alunos, e apoiar o desenvolvimento profissional dos professores para garantir que as práticas de ensino sejam as melhores possíveis. (Hallinger & Murphy, 1985, p.221)

O líder instrucional se concentra na melhoria contínua da prática pedagógica, utilizando dados para informar decisões e orientar intervenções pedagógicas. Ele

trabalha próximo aos professores, oferecendo feedback construtivo, facilitando o desenvolvimento profissional e promovendo práticas de ensino eficazes.

Referencial Teórico 5: **Liderança Situacional**

Paul Hersey e Ken Blanchard (1969) desenvolveram a teoria da liderança situacional, que sugere que não existe um único estilo de liderança ideal, mas que o líder deve adaptar seu estilo de acordo com a situação e as necessidades dos seguidores. Na educação, isso significa que o líder deve ser flexível, ajustando seu comportamento e estratégias para atender às demandas específicas do contexto escolar e das pessoas envolvidas.

A liderança situacional sugere que não existe um único estilo de liderança ideal. Em vez disso, o líder eficaz é aquele que pode adaptar seu estilo de liderança para atender às exigências da situação e às necessidades de seus seguidores. Na educação, isso significa que o líder deve ser flexível, ajustando seu comportamento e estratégias para atender às demandas específicas do contexto escolar e das pessoas envolvidas. (Hersey & Blanchard, 1969, p.28).

V- RESULTADO:

Constata-se, à luz das características dos cinco tipos de liderança, que a liderança educativa é aquela que consegue sintetizar aspectos positivos desses tipos de liderança como a transformacional, servidora, instrucional, situacional e distribuída. A equipe gestora dos Ginásios Educacionais Olímpicos (GEO) do Rio de Janeiro, considerando sua organização de gestão, devem demonstrar exemplificar essa integração ao ser composta por profissionais diferenciados, incluindo o diretor, diretores adjuntos, coordenador pedagógico e coordenador esportivo. Pois, esses profissionais necessitam trazer consigo, uma visão integrada entre esporte e educação, essencial para atender às complexas demandas de formação integral do aluno-atleta-cidadão.

A liderança transformacional deve estar presente na capacidade desses gestores de inspirar e motivar todos os membros da comunidade escolar a perseguirem metas elevadas e a superarem desafios. O diretor e os diretores adjuntos devem desempenhar um papel crucial para promoverem uma cultura de excelência e inovação, incentivando tanto alunos quanto professores a buscarem constantemente o aprimoramento e a superação de suas limitações.

A liderança servidora deve manifestar-se no compromisso dos gestores com o bem-estar e o desenvolvimento pessoal de todos os envolvidos. O coordenador pedagógico, por exemplo, deve assegurar que as necessidades educativas dos alunos sejam atendidas de forma holística, enquanto o coordenador esportivo precisa cuidar para que os recursos dos implementos materiais desportivos e as instalações desportivas estejam adequadas e disponibilizadas aos professores-treinadores. Ambos devem demonstrar empatia e dedicação, colocando as necessidades dos alunos e dos docentes acima das suas.

No aspecto instrucional, os gestores dos Ginásios Educacionais Olímpicos precisam estar profundamente envolvidos no desenvolvimento e na implementação do currículo, para assegurar que as práticas pedagógicas estejam alinhadas com os objetivos de formação integral. Devem trabalhar em estreita colaboração com os professores para melhorar continuamente a qualidade do ensino, garantindo que os métodos educativos sejam eficazes e relevantes para o desenvolvimento dos alunos.

A liderança situacional permite que esses gestores adaptem suas abordagens conforme as necessidades específicas de cada situação e de cada indivíduo. Em um ambiente tão dinâmico e multifacetado como o dos Ginásios Educacionais Olímpicos, a capacidade de ajustar estratégias de acordo com o contexto é vital para o sucesso. O gestor geral, cercado de sua (co) equipe, precisa distribuir responsabilidades de maneira equilibrada, garantindo que nenhum membro da equipe esteja sobrecarregado e que todas as tarefas sejam geridas de forma eficiente.

Finalmente, a liderança distribuída é crucial para garantir que todos os segmentos da comunidade escolar estejam engajados e alinhados com os objetivos do projeto. A estrutura de gestão dos ginásios, para incluir essa liderança, necessita promover a colaboração e a participação ativa de todos os stakeholders, desde os alunos e professores até os responsáveis e funcionários. Isso não apenas fortalece a coesão da equipe, mas também assegura que a visão e os valores da instituição sejam amplamente compartilhados e incorporados por todos.

A integração das diferentes formas de liderança educativa nos Ginásios Educacionais Olímpicos do Rio de Janeiro, segundo a fundamentação teórica apresentada, poderá demonstrar a eficácia de uma abordagem multifacetada na gestão escolar. Ao combinar a inspiração da liderança transformacional, a empatia da liderança servidora, o foco pedagógico da liderança instrucional, a adaptabilidade da liderança situacional e a colaboração da liderança distribuída, a equipe gestora estará impulsionada a conseguir criar um ambiente que promove o desenvolvimento integral dos alunos.

Essa abordagem poderá garantir que os alunos não só alcancem excelência acadêmica e esportiva, mas também se desenvolvam como cidadãos completos e responsáveis. A visão integrada entre esporte e educação permite uma formação equilibrada, onde os valores de disciplina, respeito e trabalho em equipe são constantemente reforçados. A presença de profissionais dedicados e especializados, como o diretor, os diretores adjuntos, o coordenador pedagógico e o coordenador esportivo, assegura que todas as dimensões do desenvolvimento dos alunos sejam atendidas.

Além disso, a participação ativa e o alinhamento de todos os segmentos da comunidade escolar – incluindo alunos, corpo docente, funcionários e responsáveis – promovem um ambiente coeso e colaborativo. A distribuição equilibrada de

responsabilidades evita a sobrecarga de qualquer membro da equipe, permitindo uma gestão eficiente e eficaz.

Em suma, a liderança nos Ginásios Educacionais Olímpicos do Rio de Janeiro, dado o modelo de gestão que possuem, poderão exemplificar como uma abordagem integrada e colaborativa para atender às complexas demandas da educação contemporânea, garantindo a formação de alunos-atletas-cidadãos preparados para os desafios do futuro. A possível dedicação e visão compartilhada entre os gestores e a comunidade são fundamentais para alcançar esse objetivo, podendo fazer dos Ginásios Olímpicos modelos de excelência educacional.

Apesar dos muitos sucessos, a gestão do líder educativo dos Ginásios Educacionais Olímpicos do Rio de Janeiro pode enfrentar várias falhas potenciais. Primeiro, a sobrecarga administrativa pode resultar em falta de foco na pedagogia e no apoio direto aos alunos. A complexidade e a diversidade das responsabilidades podem levar à dispersão de esforços e à ineficiência. Em segundo lugar, a comunicação ineficaz entre os membros da equipe gestora e os demais stakeholders pode criar mal-entendidos e desalinhamentos em relação aos objetivos e estratégias institucionais.

Outro ponto crítico é a resistência à mudança, onde a equipe pode encontrar dificuldades em implementar inovações pedagógicas ou administrativas devido à inércia institucional ou à falta de formação adequada. Além disso, a falta de recursos financeiros e materiais pode limitar a capacidade de fornecer uma educação de qualidade e manter as instalações esportivas em boas condições.

Finalmente, a falta de uma avaliação contínua e criteriosa das práticas e resultados pode impedir a identificação e a correção de problemas emergentes, comprometendo a eficácia do projeto educacional e o desenvolvimento integral dos alunos.

Contudo, ao conjugar essas diversas formas de liderança, a equipe gestora dos Ginásios Educacionais Olímpicos do Rio de Janeiro, devem demonstrar possuir uma organização de gestão que consiga criar um ambiente de aprendizado e desenvolvimento que seja inclusivo, motivador e orientado para a excelência. Esta abordagem integrada visa garantir que todos os envolvidos devem estar engajados, alinhados e direcionados para a formação de cidadãos completos, preparados tanto academicamente quanto esportivamente para enfrentar os desafios do futuro.

VI- CONCLUSÕES:

A liderança nos Ginásios Educacionais Olímpicos (GEOs) desempenha um papel fundamental na promoção da excelência educacional e na integração bem-sucedida entre iniciação desportiva e desenvolvimento da educação básica. A equipe gestora necessita ter uma visão e foco diferenciada. Ela composta por profissionais especializados e comprometidos, que devem atuar de forma coesa e coletiva como agentes de mudança e inovação, buscando constantes melhorias no processo de ensino-aprendizagem e na formação integral dos alunos-atletas-cidadãos. Portanto, nos baseando nos referenciais teóricos desta pesquisa, concluímos que as Gestões nos Ginásios Educacionais Olímpicos, para alcançar êxito no objetivo geral de formação integral do aluno-atleta-cidadão através da integração da iniciação e ampliação do conhecimento e prática desportiva com o desenvolvimento da Educação Básica e aprendizagem através da aquisição de conhecimentos gerais desportivo, precisa ter uma visão de liderança e gestão educacional baseada no modelo multifacetado, promovendo a combinação dos cinco tipos de liderança apresentados no referencial, de forma a colocar em prática as características dos cinco tipos de liderança: transformacional, servidora, instrucional, situacional e distribuída, buscando garantir a motivação de toda a comunidade escolar e, conseqüentemente o apoio de todos os envolvidos com o processo garantindo que todas as atividades estejam alinhadas com

as metas estabelecidas. Em suma, a liderança nos Ginásios Educacionais Olímpicos precisa criar um ambiente propício para o desenvolvimento dos alunos-atletas-cidadãos, promovendo o encorajamento generalizado, a motivação para a educação continuada, a humildade a distribuição de tarefas, a inclusão e a excelência pedagógica e de aprendizagem geral para garantir uma experiência educacional enriquecedora e completa para todos os envolvidos no projeto.

A combinação de todos os modelos de lideranças apresentados no referencial teórico, tende a melhorar o desenvolvimento profissional e a eficácia geral na consecução dos objetivos educacionais nos Ginásios Educacionais Olímpicos.

VII- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Bass, B. M., (1985). *Liderança e desempenho além das expectativas*. 1ª edição. **Nova York**: Imprensa Livre.

Ferreira, A. K., (2023). Fatores que interferiram na troca de modalidade desportiva ou na evasão do treinamento desportivo na Escola Municipal GEO Fernando de Azevedo durante o ano letivo de 2023. Orientador: José Antonio Torres Gonzáles. *Tese para defesa de mestrado*. **Universidad Autónoma de Asunción**. p. 24.

Greenleaf, R. K., (1970). The Servant as Leader. Robert K. *Greenleaf Center*, **Indianapolis, IN**, 1-37.

Hallinger, P., & Murphy, J., (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *The elementary school journal*, 86(2), 217-247.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life Cycle Theory of Leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26-34. (p. 28).

Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2001). Investigating School Leadership *Practice: A Distributed Perspective*. *Educational Researcher*, 30(3), 23-28. (p. 23).