

# O Perfil do Diretor Escolar e o Crescimento de Instituições no Ensino Privado

Everton Agostinho de Souza<sup>1</sup>, Rebeca Pizza Pancotte Darius<sup>2</sup>

**Abstract:** The relationship between the role of the school principal and the growth of institutions in private education can be crucial for educational success. Competent principals have the ability to set a clear vision and implement effective strategies for school development. Thus, the question arises: how could their leadership influence the growth in student numbers? What benefits can be achieved by a private school that attracts more students and improves its reputation? The purpose of this study is to conduct an integrative literature review to analyze the profile of the school principal, the strategies adopted in private education, and their impact on the growth in student numbers. Considering thus, the potential benefits that a private school can achieve by attracting more students and improving its reputation. For this purpose, research was conducted in the scientific databases CAPES PERIÓDICOS, ERIC, and SCIELO, covering a range of the last five years, using the descriptors: school principal, competence, leadership, school management, school manager. After filtering criteria, 21 articles were selected that served as the basis for the integrative analysis. The results indicated that the role of the school principal is essential for the growth and success of private educational institutions. Leadership competencies, strategic vision, efficient management, and pedagogical skills emerged as critical factors that positively influence the increase in student numbers and the improvement of the school's reputation, attracting and retaining a larger number of students.

**Keywords:** school principal, competence, leadership, school management, school manager.

**Resumo:** A relação entre a função do diretor escolar e do crescimento das instituições no ensino privado revela-se essencial para o sucesso educacional. Haja vista que diretores competentes têm a capacidade de estabelecer uma visão clara e implementar estratégias eficazes voltadas para o desenvolvimento da escola. Diante disso, surge a questão de que forma sua liderança poderia influenciar no crescimento do número de alunos? Além disso, quais benefícios podem ser alcançados por uma escola privada ao atrair mais estudantes e melhorar sua reputação? O objetivo deste estudo é realizar uma revisão integrativa da literatura, com o propósito de analisar o perfil do diretor escolar, as estratégias adotadas no ensino privado e seu impacto no crescimento em termos de matrículas. Considerou-se, assim, os benefícios potenciais para uma escola privada que consegue atrair mais alunos e fortalecer sua imagem institucional. Para isso, foram realizadas pesquisas nas bases científicas CAPES PERIÓDICOS, ERIC e SCIELO, abrangendo um período de cinco anos, com a utilização dos descritores: diretor escolar, competência, liderança, gestão escolar, *principal*, *leadership* e *school manager*. Após a aplicação de critérios de filtragem, foram selecionados 21 artigos os quais serviram como base para a análise integrativa. Os resultados indicaram que a função do diretor escolar é fundamental para o crescimento e para o sucesso das instituições de ensino privado. As competências de liderança, a visão estratégica, a gestão eficiente e as habilidades pedagógicas emergiram como fatores críticos que influenciam positivamente o aumento no número de alunos e a melhoria da reputação da escola, atraindo e conservando maior número de alunos.

**Palavras-chave:** Diretor Escolar; Competência; Liderança; Gestão Escolar; *School Manager*.



<sup>1</sup> Mestrando do Programa de Mestrado Profissional em Educação do Centro Universitário Adventista de São Paulo – EC. E-mail:

<sup>2</sup> Doutorado em Educação Escolar. Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”. Professora do Centro Universitário Adventista de São Paulo – EC.

Estudos apontam que a eficácia da liderança dos diretores escolares está intimamente ligada não apenas ao desempenho acadêmico dos alunos, mas também ao sucesso organizacional das instituições Özdemir (2021). Competências como visão estratégica, habilidades gerenciais, capacidade de liderança e competência pedagógica são fundamentais para criar um ambiente escolar propício ao desenvolvimento e ao crescimento do número de alunos. Além disso, a liderança colaborativa é vista como essencial para impulsionar o avanço das escolas privadas. Gerir e liderar equipes comprometidas é vital para o sucesso dessas instituições, como aponta Garcia (2022), enfatizando a importância de formar parcerias com a comunidade, pais e outros interessados para nutrir o crescimento e alcançar a excelência educacional. Chen e Wang (2019) também destacam a necessidade de os diretores colaborarem com professores, pais e membros da comunidade para fortalecer parcerias e promover esforços coletivos em direção ao progresso institucional.

O aumento de estudantes em escolas privadas costuma trazer mais estabilidade financeira. Segundo Özdemir (2021), um maior número de alunos gera receitas consideráveis por meio de mensalidades e taxas, o que permite a escola investir em melhorias, como infraestrutura moderna e tecnologia educacional avançada. Para algumas escolas privadas, em regime de filantropia, por exemplo, o crescimento na base de alunos pagantes, incide também no crescimento de alunos bolsistas, promovendo acesso a uma comunidade escolar mais dinâmica e inclusiva. Nesse viés, uma pesquisa realizada Chen e Zhang (2020) aponta que a diversidade de origens entre os estudantes, também nos aspectos socioeconômicas e culturais, podem enriquecer a experiência educacional, fomentar a tolerância e a compreensão intercultural, além de prepará-los para um mundo globalizado.

A gestão escolar eficaz é um fator determinante para o sucesso das instituições de ensino, tanto no setor público quanto no privado. No entanto, para as instituições de ensino privado, em que a competitividade é alta e as demandas dos alunos e suas famílias são frequentemente diferenciadas, a liderança do diretor escolar desempenha um papel ainda mais essencial. Conforme destacado por Beck (2023), as escolas privadas enfrentam desafios específicos, como a necessidade de manter seu atrativo e seu posicionamento no mercado, assegurando a distinção acadêmica e oferecer singular ambiente educacional.

Diversos estudos têm explorado a relação entre a liderança do diretor escolar e o crescimento das instituições no ensino privado. Autores como Leithwood, K., Sun, J., & Schumacker, R. (2020) destacam que diretores habilitados têm a capacidade de impulsionar o aumento no número de alunos por meio da adoção de práticas de gestão eficientes e da promoção de um ambiente escolar positivo. Nesse sentido, entender como a liderança do diretor influencia o crescimento do número de alunos e a reputação da escola é fundamental para o desenvolvimento sustentável da instituição e para a melhoria no ensino e na aprendizagem.

Fonte (2021) também sublinha a importância de possuir habilidades interpessoais, uma visão estratégica e capacidades de liderança para o sucesso dos gestores escolares. Nesse cenário, torna-se importante investigar as práticas de gestão que os diretores empregam, relacionadas ao planejamento estratégico e à gestão de recursos humanos e financeiros, bem como a implementação de políticas educacionais inovadoras. Mthanti e Msiza (2023) destacam que uma liderança forte, uma visão clara e boas habilidades de comunicação são essenciais

para promover uma cultura escolar positiva e garantir o crescimento e a sustentabilidade das escolas privadas.

Johnson (2021) destaca que diretores ao aplicarem o pensamento estratégico e as abordagens inovadoras desempenham um papel fundamental em atrair alunos, assegurar financiamento e elevar a reputação de suas instituições, impulsionando, assim, o crescimento. Leithwood *et al.* (2020) sugerem que diretores que fomentam uma cultura escolar positiva, que investem na formação contínua dos professores, que estabelecem parcerias com a comunidade e adotam medidas para aprimorarem a qualidade do ensino, esses tendem a alcançar resultados mais satisfatórios no que diz respeito ao crescimento do número de alunos. Na rede privada, a reputação da escola no mercado educacional é um fator decisivo na escolha dos pais e responsáveis, influenciando diretamente o crescimento e sucesso da instituição.

Os benefícios que uma escola privada pode obter ao atrair mais alunos e melhorar sua reputação são amplos e significativos. Estudos recentes, como o de Johnson (2021), mostram que uma reputação positiva está fortemente associada à percepção de qualidade da educação oferecida pela escola. Lacap *et al.* (2023) observam que uma reputação favorável pode aumentar a demanda por vagas, atrair educadores talentosos e fortalecer parcerias com outras instituições acadêmicas e empresas. Além disso, uma reputação respeitável pode beneficiar a captação de recursos financeiros, incluindo doações de ex-alunos e investimentos de patrocinadores corporativos, como destacado por García-Martínez (2023). Ao estabelecer uma imagem de excelência acadêmica e valores institucionais sólidos, as escolas privadas podem melhorar sua posição competitiva e garantir sua relevância em um mercado educacional em constante evolução, reforçando a importância de uma liderança comprometida com a excelência acadêmica e a satisfação dos alunos e suas famílias.

## **METODOLOGIA**

Ao refletir sobre o papel do diretor escolar na escola privada, certos questionamentos foram levantados: como a liderança do diretor escolar pode ser aprimorada para maximizar não apenas o crescimento em número de alunos, mas também os benefícios tangíveis e intangíveis? Além de considerar a influência direta da liderança do diretor no crescimento da instituição, como as estratégias de gestão escolar podem ser adaptadas para criar um ambiente mais atrativo e sustentável, levando em conta não apenas o aumento do número de alunos, mas também os impactos na qualidade educacional?

As pesquisas foram realizadas nas bases científicas CAPES PERIÓDICOS, ERIC e SCIELO. A metodologia empregada seguiu os princípios da *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA), a qual é destinada ao uso em revisões sistemáticas (Page *et al.*, 2021).

A coleta de dados efetuada no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) foi conduzida a fim de utilizar os seguintes descritores: diretor escolar, competências, liderança e gestão escolar. Em seguida, foram aplicados alguns filtros, incluindo periódicos revisados por pares e publicados entre os anos de 2019 e 2024. Tal

procedimento resultou na seleção de 39 artigos. Após a análise dos títulos e dos resumos, observou-se que 33 artigos abordavam outros temas, quatro estavam diretamente relacionados aos professores e um estava relacionado à coordenação escolar. Portanto, escolheu-se um artigo deste portal para análise.

Também na coleta de dados efetuada no *Education Resources Information Center* (ERIC) empregaram-se os seguintes descritores: principal, leadership e school manager. Em seguida, foram aplicados alguns filtros, incluindo periódicos revisados por pares e publicados entre os anos de 2019 e 2024. Tal procedimento resultou na seleção de 21 artigos. Após a análise dos títulos e dos resumos, observou-se que 10 artigos abordavam outros temas e dois se distanciavam muito do contexto social brasileiro. Assim, escolheram-se nove artigos deste portal para análise.

Quanto à coleta de dados efetuada no *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO), conduziram-se os seguintes descritores: diretor escolar, competências, liderança e gestão escolar. Em seguida, aplicaram-se alguns filtros, incluindo periódicos revisados por pares e publicados entre os anos de 2019 e 2024, o que resultou em 28 artigos. Após a análise dos títulos e dos resumos, observou-se que 24 artigos abordavam outros temas, um (01) estava diretamente relacionados aos professores e um (01) estava relacionado à coordenação escolar. Portanto, foram escolhidos dois (02) artigos deste portal para análise.

O Quadro 01 apresenta de maneira esquemática as informações coletadas inicialmente nas bases de dados, a partir dos descritores empregados na estratégia de busca e o número total de artigos encontrados.

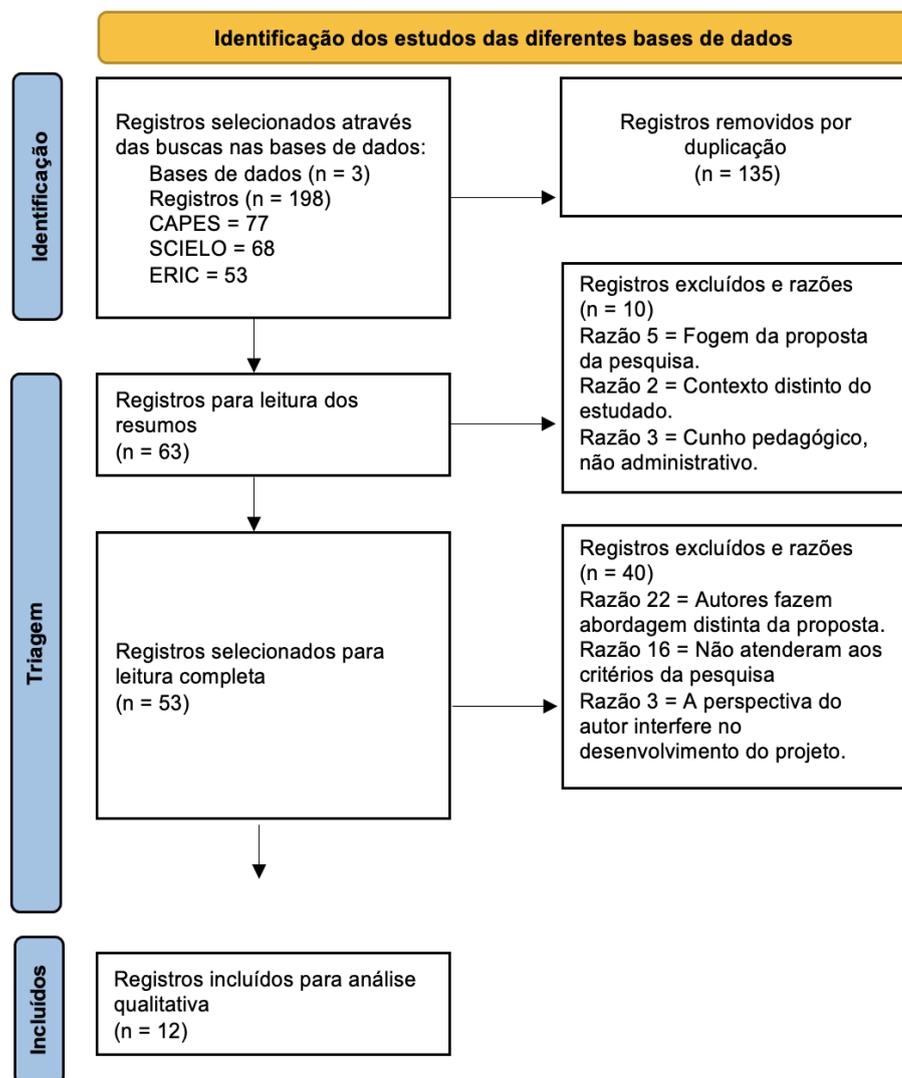
Quadro 01 – Descritores utilizados nas bases de dados consultados

BASES DE DADOS	QUANTIDADE DE ARTIGOS ENCONTRADOS	DESCRITORES
CAPES	77	Diretor Escolar, Competências Liderança, Gestão Escolar
ERIC	53	Principal, Leadership, School Manager
SCIELO	68	Diretor Escolar, Competências Liderança, Gestão Escolar
<b>TOTAL</b>	<b>198</b>	

Fonte: dados da pesquisa

A análise detalhada para a exclusão e para a inclusão dos artigos está representada no fluxograma 01 e foi conduzida de acordo com a metodologia PRISMA (Page *et al.*, 2021), a qual estabelece diretrizes para a apresentação sistemática dos resultados obtidos em uma revisão integrativa. A discussão qualitativa dos resultados encontrados foi realizada a partir do Quadro 04.

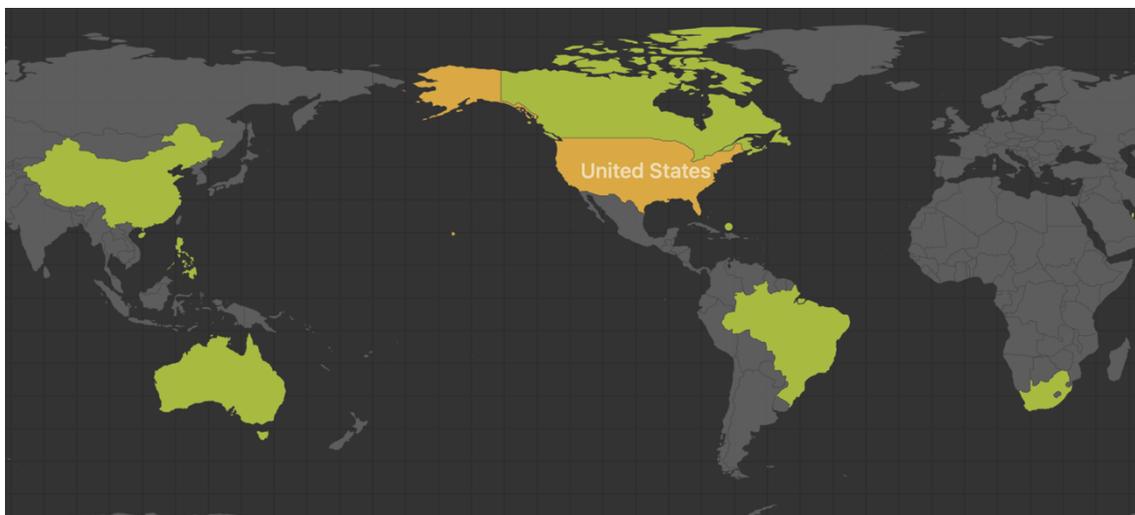
## FLUXOGRAMA 01 - PRISMA



Page MJ, McKenzie JE, Bossuyt PM, Boutron I, Hoffmann TC, Mulrow CD, et al. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ* 2021;372:n71. doi: 10.1136/bmj.n71

A figura 01 apresenta uma análise dos países em que foram conduzidos estudos e pesquisas incluídas nesta revisão integrativa. Ele oferece uma visão detalhada das contribuições de diferentes regiões geográficas, como Brasil, Estados Unidos, Canadá, África do Sul, Dubai, Filipinas, China, Austrália, Turquia e Hong Kong.

**FIGURA 01:** Países mencionados na coleta formadora da base de dados e pesquisas.



Fonte: Dados da pesquisa.

O quadro subsequente, denominado Quadro 02, oferece uma organização concisa dos resultados alcançados na pesquisa, destacando os estudos mais significativos que foram identificados. Essa compilação é estratégica para facilitar o reconhecimento das principais tendências e das convergências observadas, bem como das metodologias adotadas pelos pesquisadores ao longo do período analisado. Além disso, a síntese procura enfatizar os aspectos mais críticos que foram explorados neste estudo, permitindo uma visão clara da evolução do conhecimento na área em questão. Ao agrupar essas informações de maneira organizada, o Quadro 02 não apenas resume os achados mais relevantes, mas também serve como uma ferramenta útil para aprofundar a compreensão dos temas abordados e para orientar discussões sobre o tema.

**QUADRO 02:** Análise do Perfil do Diretor Escolar e sua Relação com as Matrículas nas Escolas Privadas: Um Levantamento dos Estudos Seleccionados (2019-2023).

TÍTULO DO ARTIGO	AUTOR E ANO	AMOSTRA	TIPO ESTUDO	IDIOMA PESQUISADO	PAÍS DA COLETA DE DADOS
Resumo Técnico: Censo Escolar da Educação Básica 2023	DEED - Diretoria de Estatísticas Educacionais (2023)	47.300.000 Alunos da Educação Básica	Quantitativo	Português	Brasil
A systematic review of research on the relationship between school leadership and student achievement: An updated framework and future direction.	Özdemir, N. (2022)	30 Escolas	Quantitativo	Inglês	Estados Unidos Canadá China Hong Kong Austrália Turquia
The Role of School Leadership in Private Education Institutions	Garcia, A. (2022)	N/A	Qualitativo	Inglês	Estados Unidos
Collaborative Leadership in Education: Principals' Practices and Their Impacts	Chen, L., & Wang, Y. (2019)	15 Diretores Escolares	Qualitativo	Inglês	Estados Unidos
Gestão escolar pública e privada: um estudo de caso.	Beck, Eliane Maria Cabral (2023)	20 Escolas Públicas e Privadas	Qualitativo	Português	Brasil
How School Leadership Influences Student Learning: A Test of "The Four Paths Model".	Leithwood, K.; Sun, J.; Schumacker, R., (2020)	27 Diretores Escolares	Qualitativo	Inglês	Canadá
The Professional Learning Needs of School Principals.	Johnson, A. (2021)	27 Diretores Escolares	Qualitativo	Inglês	Qatar
Reputation Management in Private Schools: Strategies for Success	García, A. (2023)	N/A	Qualitativo	Inglês	Estados Unidos
Does Reputation Lead to Student Loyalty? The Case of a Private Higher Education Institution, a State University, and a Local College.	Lacap, Jean Paolo G.; Cortez, Jaime V., (2023)	36 Diretores Escolares	Qualitativo	Inglês	Philippines
Diversity in Private Schools: Benefits, Challenges, and Strategies	Chen, X., & Zhang, Y. (2020)	17 Professores	Qualitativo	Inglês	Estados Unidos
The roles of the school principals in the professional development of teachers for 21st century Education.	Mthanti, Bawinile; Msiza, Prudence, (2023)	42 Diretores Escolares	Qualitativo	Inglês	África do Sul
A influência da liderança do diretor escolar no crescimento das escolas privadas	Fonte, A. B. (2021)	20 Diretores Escolares	Qualitativo	Português	Brasil

Fonte: Dados da pesquisa.

Este quadro apresenta a sistematização dos artigos da revisão de literatura incluídos para análise, sendo estruturado em colunas que categorizam os artigos por título, autoria, amostra, tipo de estudo, o idioma em que a pesquisa foi realizada e o país em que os dados foram coletados. Os títulos dos artigos abrangem uma variedade de temas dentro do campo da gestão escolar, incluindo liderança colaborativa, práticas de diretores escolares, diversidade em escolas privadas, censo escolar, gerenciamento de reputação e estratégias de gestores de escolas privadas. Além disso, o quadro oferece uma visão panorâmica de pesquisas realizadas nos últimos cinco anos sobre gestão escolar e o papel do diretor no processo educacional, ressaltando a relevância de abordagens colaborativas, democráticas e estratégicas para o sucesso educacional de seus envolvidos.

## DISCUSSÃO E RESULTADOS

De acordo com os dados mais recentes do Censo Escolar da Educação Básica de 2023, a Diretoria de Estatísticas Educacionais (DEED) revelou um aumento significativo nas matrículas das escolas privadas, observando um crescimento de 15% entre os anos de 2021 e 2023. Isso corresponde a um acréscimo de aproximadamente 400 mil novos alunos (DEED, 2023), esse crescimento ressalta o papel cada vez mais relevante que as instituições de ensino privadas desempenham no cenário educacional brasileiro.

Essa tendência destaca a necessidade de uma análise mais aprofundada sobre como as escolas privadas estão se adaptando às demandas contemporâneas de educação, quais inovações estão implementando e como isso afeta o ecossistema educacional como um todo. Além disso, é fundamental investigar como esse crescimento influencia a equidade e a acessibilidade na educação, considerando que a expansão do setor privado pode também ter implicações para a distribuição de recursos e de oportunidades educacionais entre os diferentes segmentos da população.

Entre os estudos revisados, a pesquisa de Özdemir (2021) se destaca por revelar uma correlação positiva entre a liderança eficaz dos diretores escolares e o desempenho acadêmico dos alunos. O autor enfatiza que características como visão estratégica, sólidas habilidades de gestão e competência pedagógica são fundamentais para a criar um ambiente escolar que favoreça tanto o desenvolvimento acadêmico dos estudantes quanto o crescimento organizacional da instituição.

A pesquisa argumenta que diretores escolares com essas qualidades são capazes de influenciar positivamente a motivação e o engajamento dos alunos, bem como a eficácia dos professores, culminando em resultados acadêmicos mais satisfatórios. Além disso, a liderança estratégica dos diretores é importante para o planejamento, para a implementação de políticas educacionais inovadoras e para a gestão eficiente dos recursos escolares, o que contribui significativamente para o sucesso organizacional das escolas. A influência desses líderes vai além do ambiente escolar imediato, refletindo-se no sucesso organizacional das instituições que administram. Esse sucesso, por sua vez, amplia a capacidade de as escolas privadas atraírem e reterem alunos.

Garcia (2022) enfatiza a importância da colaboração entre diretores, professores, pais e a comunidade como um catalisador para o crescimento escolar. O autor argumenta que a criação de parcerias sólidas é fundamental para estabelecer uma rede de suporte eficaz que possa sustentar tanto o crescimento institucional quanto a excelência educacional. Ademais, o estudo revela que quando as escolas adotam uma abordagem aberta à colaboração, elas experimentam não apenas um aumento nas matrículas, mas também uma melhora significativa na qualidade da educação oferecida. Isso, por sua vez, contribui para a estabilidade financeira das instituições e para a diversificação de seus programas educacionais, com o objetivo de ampliar suas ofertas e atrair um público mais diversificado de estudantes.

Por outro lado, Chen e Wang (2019) analisam colaborações escolares sob uma maior perspectiva, concentrando-se especificamente nos benefícios mútuos que surgem quando as escolas se engajam ativamente com suas comunidades. Eles observam que essas parcerias não

apenas fortalecem o apoio acadêmico e social dos alunos, mas também realçam o compromisso da escola com o bem-estar da comunidade. Chen e Wang destacam que tais colaborações podem transformar a percepção pública das instituições educacionais, aumentando a confiança e o investimento da comunidade. A pesquisa conclui que a abertura das escolas a influências externas e a adoção de uma postura colaborativa podem resultar em uma melhoria tangível na qualidade educacional.

Beck (2023) aborda em profundidade as estratégias de gestão e a liderança que desempenham um papel decisivo no sucesso das escolas privadas, destacando a importância de práticas de gestão eficazes, como o planejamento estratégico e a administração de recursos, visto que esses elementos são essenciais para atrair e reter alunos. Além disso, argumenta que uma liderança competente não apenas melhora a reputação da escola, mas também amplia a capacidade de captação de alunos e de recursos, consolidando sua posição no mercado educacional (Beck, 2023).

Sobre a influência da liderança e da gestão no sucesso das escolas privadas, Leithwood *et al.* (2020) colocam o foco particular na forma como estas práticas afetam todos os aspectos da vida escolar e ilustram que a adoção de um programa de gestão bem definido e intencional contribui decisivamente para a criação de um ambiente escolar estimulante e inovador. Eles apontam que essas práticas não só ajudam na captação e na retenção de alunos, mas também fomentam um ambiente educacional que promove o desenvolvimento contínuo, tanto dos estudantes quanto dos profissionais da educação. Os autores ainda concluem que esse modelo de gestão é imperativo para manter a sustentabilidade e a competitividade das escolas privadas a longo prazo.

Na visão de Johnson (2021), a reputação escolar influencia o crescimento e a competitividade das escolas privadas, além de enfatizar que uma boa reputação não apenas atrai alunos e educadores talentosos, mas também facilita o estabelecimento de parcerias estratégicas essenciais para a captação de recursos e o fortalecimento da percepção da qualidade educacional oferecida. Desse modo, a reputação, para Johnson (2021), é a percepção positiva que a escola constrói ao longo do tempo, baseada na qualidade da educação oferecida, bem como na eficácia de seus programas acadêmicos e na capacidade de criar um ambiente de aprendizado seguro e inclusivo. O autor menciona que essas dinâmicas contribuem significativamente para melhorar a posição competitiva das escolas, permitindo-lhes responder de maneira mais eficaz às demandas e aos desafios de um ambiente educacional em constante transformação (Johnson, 2021).

Ao expandir essa discussão, García-Martínez (2023) define reputação como a imagem positiva que a escola constrói por meio da excelência educacional, das práticas inovadoras e de um foco no bem-estar dos alunos. Essa reputação, ainda segundo o autor, serve como um pilar central para o sucesso a longo prazo das instituições educacionais privadas, destacando que, além de atrair recursos e talentos, uma forte reputação também amplia a confiança dos pais e dos alunos, o que é fundamental para a sustentabilidade financeira e acadêmica da escola. Ainda em sua análise, o autor sugere que a reputação é um fator determinante na escolha dos pais e dos estudantes, influenciando diretamente a decisão de matrícula e, conseqüentemente, o crescimento da escola. A pesquisa conclui que uma gestão focada na excelência educacional e no bem-estar dos alunos é essencial para manter e elevar a reputação escolar, reforçando a

importância de práticas educacionais inovadoras e de uma comunicação efetiva com todas as partes interessadas.

À medida que os alunos avançam para o ensino médio e, posteriormente, para o ensino superior, a reputação das instituições de ensino continua sendo um fator decisivo. Estudos de Lacap e Cortez (2023) revelam que a reputação de uma universidade é construída pela percepção positiva que os estudantes e a sociedade têm sobre ela, fundamentada em seu quadro docente, na gestão eficiente e no currículo sólido. Essa boa reputação pode influenciar significativamente a decisão dos estudantes, que acreditam que instituições renomadas oferecem melhores oportunidades de carreira e redes de contato mais amplas.

Chen e Zhang (2020) exploram em profundidade a relevância da diversidade cultural e social no ambiente escolar. Eles argumentam que essa diversidade não apenas enriquece a experiência educacional, mas também promove a tolerância e a compreensão intercultural, preparando os estudantes para atuar em um mundo cada vez mais globalizado. A pesquisa de Chen e Zhang sublinha a importância de as instituições educacionais serem inclusivas e representarem uma ampla gama de origens socioeconômicas. Eles destacam que as escolas com uma composição estudantil diversificada tendem a desenvolver programas educacionais mais abrangentes e atentos às diferentes culturas e histórias, o que enriquece o currículo e aprofunda a experiência de aprendizado. Ademais, Chen e Zhang (2020) enfatizam que para colher os benefícios completos da diversidade, as escolas devem implementar políticas e práticas que não só acolham estudantes de diversas origens, mas que também promovam ativamente a equidade e a inclusão dentro do ambiente escolar.

O estudo de Mthanti e Msiza (2023) destaca o papel vital dos diretores escolares no desenvolvimento profissional dos professores, uma vez que enfatiza a importância de uma liderança eficaz no contexto da educação do século XXI. Quando os diretores escolares oferecem apoio consistente e estratégico aos professores, especialmente em escolas privadas, eles influenciam diretamente a qualidade do ensino. Esse apoio vai além do suporte financeiro, abrangendo orientação e recursos para a integração de tecnologias avançadas em sala de aula. Quando os professores se sentem apoiados e equipados com as ferramentas necessárias para melhorar suas práticas pedagógicas, isso não só eleva seu desempenho, como também reflete positivamente nos resultados acadêmicos dos alunos. Esse ambiente propício pode transformar a escola em um centro de excelência educacional, tornando-a mais atrativa para novos estudantes e para os pais. A pesquisa de Mthanti (2023) também sugere que diretores que investem na capacitação contínua dos professores contribuem para a criação de uma cultura de aprendizado constante e de inovação dentro da escola. Isso é especialmente vantajoso para as escolas privadas, em que a qualidade da educação oferecida se destaca como um dos principais fatores de diferenciação em um mercado competitivo.

Por fim, Fonte (2021) realça a importância das habilidades interpessoais para o sucesso do diretor escolar. O desenvolvimento dessas habilidades pode influenciar significativamente tanto o sucesso profissional quanto o pessoal. No ambiente de trabalho, por exemplo, indivíduos com fortes habilidades interpessoais são frequentemente vistos como líderes naturais e colaboradores valiosos, capazes de negociar, inspirar e motivar colegas de forma eficaz. Além disso, num mundo cada vez mais digital, em que as interações face a face são menos frequentes, a capacidade de manter conexões humanas autênticas se torna um importante diferencial.

Este trabalho explorou uma variedade de competências e de habilidades essenciais ao diretor escolar, conforme destacado por diversos autores ao longo do estudo. A convergência nas literaturas de Özdemir (2021), Garcia (2022), Beck (2023) e Leithwood *et al.* (2020), enfatiza a importância da visão estratégica, habilidades de gestão, capacidade de liderança, competência pedagógica e liderança colaborativa. Dessa forma, percebe-se que existe uma relação entre o perfil do diretor escolar que envolve os elementos citados e o crescimento de instituições no ensino privado.

Essas competências são reconhecidas como primordiais para o sucesso e para o crescimento das instituições de ensino privadas, refletindo as complexas e múltiplas responsabilidades que os diretores escolares devem gerenciar para promover ambientes educacionais mais eficientes e inclusivos. Considera-se que tais competências podem ser ampliadas ao longo do exercício da função, à medida que o diretor escolar vivencie situações diversas, reflete sobre elas, reorganiza estratégias, mobiliza a equipe num processo dinâmico de desenvolvimento das suas habilidades interpessoais ao mesmo tempo que promove o aprimoramento do grupo. Assim, entende-se que tal engajamento favorece um trabalho de maior qualidade que reflete na sala de aula, contribuindo tanto para a manutenção, quanto para o crescimento institucional.

Embora não abordem diretamente o perfil do diretor escolar, os trabalhos de Chen e Wang (2019), Chen e Zhang (2020), Mthanti e Msiza (2023), Lacap *et al.* (2023), Johnson (2021) e García-Martínez (2023) foram incluídos para fornecer uma visão mais abrangente do contexto educacional. Chen e Wang (2019) e Chen e Zhang (2020) exploraram a importância das parcerias e da diversidade cultural no ambiente escolar, fatores que impactam a gestão escolar e a reputação. Mthanti e Msiza (2023) destacam o papel vital dos diretores escolares no desenvolvimento profissional dos professores, demonstrando como a liderança eficaz pode criar um ambiente de aprendizado contínuo. Já Johnson (2021), García-Martínez (2023) e Lacap *et al.* (2023) abordam a relevância da reputação do ensino, desde a educação básica, até a superior, mostrando que uma imagem positiva afeta a satisfação e a lealdade dos alunos, com o intuito para a retenção e para atração de novos estudantes.

## CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo principal analisar o perfil do diretor escolar, as estratégias adotadas no ensino privado e sua influência no aumento do número de alunos, com base nos dados fornecidos pela revisão integrativa da literatura. Os textos analisados destacam que diretores que desempenham o papel de líderes pedagógicos e administradores estratégicos criam um ambiente escolar atrativo e funcional, com uma visão de longo prazo. Eles motivam a equipe e promovem um forte compromisso com a inovação educacional, fatores que contribuem para uma boa reputação da escola, com o intuito de atrair novos alunos e fidelizar os atuais.

Assim, a orientação estratégica que permeia as decisões dos diretores escolares no setor privado destaca a importância de antecipar tendências e preparar a instituição para futuros desafios e oportunidades. Esse aspecto proativo da liderança é decisivo para manter a relevância

e a eficácia da educação oferecida, garantindo que a instituição não apenas responda às mudanças, mas se antecipe a elas.

Esses elementos demonstram como a liderança efetiva e visionária do diretor escolar é indispensável para a criação de um ambiente educacional que não apenas atende, mas também supera as expectativas das partes interessadas, sustentando um ciclo de melhoria e crescimento contínuo das escolas privadas. Ainda que o diretor escolar não seja o único responsável pela manutenção e crescimento da instituição, considerando que o trabalho na escola é sempre coletivo, os estudos evidenciaram a importância da sua atuação para o desenvolvimento intencional do clima de bem-estar e de um trabalho de qualidade ancorado em um currículo sólido.

Todo esse esforço de manutenção e crescimento da instituição adquirem significado social e sentido pessoal para aqueles que compartilham do trabalho à medida que se almeja a formação do aluno ancorada em princípios e fundamentada em valores importantes para a vida em sociedade. Assim, o número de alunos passa a ser considerado não no aspecto quantitativo apenas, mas de modo qualitativo por meio da mudança e transformação que a escola pode proporcionar aos seus estudantes.

## **LIMITAÇÕES DO ESTUDO**

Ainda que a pesquisa tenha destacado a importância das competências de liderança, ela não explora profundamente como essas competências são aplicadas em diferentes culturas organizacionais ou em contextos socioeconômicos variados. Por exemplo, quando se fala sobre competências de liderança, como mencionado pelos autores estudados, refere-se a um conjunto de habilidades, conhecimentos e comportamentos que permitem a um indivíduo liderar efetivamente uma organização ou uma equipe. No entanto, a aplicação delas não ocorre no vácuo; ela é influenciada pelo ambiente ou pela cultura organizacional da instituição em questão.

A cultura organizacional é composta pelas normas, pelos valores, pelas crenças, pelos rituais e pelas práticas compartilhadas que determinam como os membros de uma organização interagem entre si e com o mundo exterior. Dessa forma, embora a pesquisa reconheça a importância dessas competências de liderança, ela pode não ter investigado suficientemente como essas competências são adaptadas ou implementadas em diferentes culturas organizacionais. Assim, a mesma competência de liderança pode ter diferentes impactos em diferentes contextos culturais.

## **POSSÍVEIS DIREÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS**

Para expandir a compreensão das dinâmicas de liderança no ambiente escolar, pesquisas futuras poderiam investigar como as competências dos diretores são percebidas e implementadas em diferentes tipos de escolas, incluindo comparações entre instituições públicas e privadas, bem como análises interculturais. Seria igualmente valioso explorar a influência de variáveis como tamanho da escola, diversidade da população estudantil e recursos disponíveis

para determinar como esses fatores podem modificar as práticas de liderança eficazes. Adicionalmente, estudos longitudinais poderiam proporcionar uma visão mais clara sobre como as mudanças nas práticas de liderança ao longo do tempo afetam o desempenho acadêmico dos alunos e o sucesso organizacional das escolas. Essas investigações ajudariam a desenvolver programas de formação de diretores mais robustos e adaptados às necessidades específicas de cada contexto educacional.

## REFERÊNCIAS

- Beck, E. M. C. (2023). Gestão escolar pública e privada: Um estudo de caso. *ConSensu*, edição especial. Palotina-PR.
- Chen, L., & Wang, Y. (2019). Collaborative leadership in education: Principals' practices and their impacts. *Journal of Educational Administration*, 47(3), 345-361.
- Chen, X., & Zhang, Y. (2020). Diversity in private schools: Benefits, challenges, and strategies. *Journal of Education for Students Placed at Risk*, 25(3), 246-260.
- DEED - Diretoria de Estatísticas Educacionais. (2023). *Resumo Técnico: Censo Escolar da Educação Básica 2023*. Disponível em <https://www.gov.br/inep/pt-br/centrais-de-conteudo/acervo-linha-editorial/publicacoes-institucionais/estatisticas-e-indicadores-educacionais/resumo-tecnico-do-censo-da-educacao-superior-2022>
- Fonte, A. B. (2021). A influência da liderança do diretor escolar no crescimento das escolas privadas. *Revista Brasileira de Educação*, 45(2), 213-230.
- García-Martínez, A. (2023). Reputation management in private schools: Strategies for success. *Journal of Educational Administration*, 57(1), 87-102.
- Garcia, A. (2022). The role of school leadership in private education institutions. *Journal of Educational Administration*, 45(2), 211-225.
- Johnson, A. D. (2021). The professional learning needs of school principals. *Journal of Research on Leadership Education*, 16(4), 305-338. <https://doi.org/10.1177/1942775120933933>
- Lacap, J. P. G., & Cortez, J. V. (2023). Does reputation lead to student loyalty? The case of a private higher education institution, a state university, and a local college. *The South East Asian Journal of Management*, 17(2), 26-49. <https://scholarhub.ui.ac.id/seam/vol17/iss2/2>
- Leithwood, K., Sun, J., & Schumacker, R. (2020). How school leadership influences student learning: A test of "The Four Paths Model". *Educational Administration Quarterly*, 56(4), 570-599. <https://doi.org/10.1177/0013161X19878772>
- Mthanti, B., & Msiza, P. (2023). The roles of the school principals in the professional development of teachers for 21st century education. *Cogent Education*, 10. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2023.2267934>
- Özdemir, N. (2022). A systematic review of research on the relationship between school leadership and student achievement: An updated framework and future direction. *Educational Management Administration and Leadership*. <https://doi.org/10.1177/17411432221118662>
- Page, M. J. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *The BMJ*, 372. BMJ Publishing Group. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>

**Submetido em: 08 de maio de 2024**

**Revisões requeridas: 06/09/2024**

**Aprovado em: 16/09/2024**

**Publicado em: 20/09/2024**