

INOVAÇÃO E LIDERANÇA NA EDUCAÇÃO: A REINVENÇÃO DO GESTOR EDUCACIONAL NO CONTEXTO DO E-LEARNING

INNOVATION AND LEADERSHIP IN EDUCATION: REINVENTING THE
EDUCATIONAL MANAGER IN THE CONTEXT OF E-LEARNING

Ciências Sociais Aplicadas • 07/05/2025

REGISTRO DOI: [10.5281/zenodo.15354854](https://doi.org/10.5281/zenodo.15354854)

Antonio Janilson Costa Rodrigues¹

Kevin Cristian Paulino Freires²

Micael Campos da Silva³

Francisco Damião Bezerra⁴

Jeniffer Fernandes Teles⁵

RESUMO

Diante das transformações educacionais impulsionadas pelo avanço das tecnologias digitais e pela consolidação do ensino remoto, o papel do gestor educacional precisou ser reinventado para atender às novas exigências do contexto do e-learning. Nesse cenário, o presente trabalho tem como objetivo analisar as práticas de inovação e liderança no campo da gestão educacional, com foco na reinvenção do gestor frente às demandas tecnológicas, pedagógicas e humanas impostas pelo ensino online. Para tanto, adotou-se uma metodologia de abordagem qualitativa, por meio de uma pesquisa bibliográfica baseada em autores contemporâneos que discutem liderança, gestão e inovação educacional. Os resultados indicam que a liderança eficaz em ambientes digitais requer habilidades voltadas à escuta ativa, ao uso estratégico das tecnologias e à promoção de ambientes colaborativos. Conclui-se que a reinvenção da gestão educacional no contexto do e-learning é essencial para a construção de um ensino mais flexível, inclusivo e sustentável, sendo este um campo fértil para investigações futuras mais aprofundadas em contextos empíricos.

Palavras-chave: Aprendizagem Online. Educação Digital. E-learning. Gestão Educacional. Tecnologia Educacional.

ABSTRACT

In view of the educational transformations driven by the advancement of digital technologies and the consolidation of remote teaching, the role of the educational manager had to be reinvented to meet the new demands of the e-learning context. In this scenario, this study aims to analyze innovation and leadership practices in the field of educational management, focusing on the reinvention of the manager in the face of the technological, pedagogical and human demands imposed by online teaching. To

this end, a qualitative approach methodology was adopted, through bibliographic research based on contemporary authors who discuss leadership, management and educational innovation. The results indicate that effective leadership in digital environments requires skills focused on active listening, strategic use of technologies and the promotion of collaborative environments. It is concluded that the reinvention of educational management in the context of e-learning is essential for the construction of more flexible, inclusive and sustainable teaching, which is a fertile field for future more in-depth investigations in empirical contexts.

Keywords: Online Learning. Digital Education. E-learning. Educational Management. Educational Technology.

1 INTRODUÇÃO

A temática “inovação e liderança na educação” representa uma discussão atual e necessária, especialmente diante das transformações ocorridas no cenário educacional global. O termo inovação, nesse contexto, refere-se à capacidade de transformar práticas pedagógicas e administrativas por meio da incorporação de novas tecnologias, métodos e posturas diante da aprendizagem. Já a liderança educacional passou a exigir novas competências, mais flexíveis e estratégicas, com vistas a atender as demandas de um modelo educacional em transição. O e-learning, por sua vez, que tem suas raízes no ensino a distância e na utilização de ambientes virtuais de aprendizagem, ganhou força sobretudo com o avanço das Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDICs), consolidando-se como alternativa eficaz para garantir a continuidade dos processos formativos.

Além disso, o contexto da pandemia de COVID-19 acelerou a migração do ensino presencial para o online, trazendo à tona desafios e exigindo dos gestores educacionais uma postura proativa e adaptativa. A escola tradicional precisou se reinventar em tempo recorde, o que expôs fragilidades, mas também abriu oportunidades para refletir sobre o papel estratégico da liderança na implementação de práticas pedagógicas inovadoras. Essa conjuntura evidenciou a importância de uma gestão educacional que não apenas administre, mas que também lidere com propósito, sensibilidade e competência técnica.

À exemplo disso, observa-se que gestores que se destacaram nesse cenário foram aqueles que conseguiram articular recursos humanos e tecnológicos, promover o engajamento da comunidade escolar e estabelecer uma comunicação eficiente em meio à incerteza. Casos como o de redes municipais que adotaram plataformas digitais personalizadas ou escolas que mantiveram o vínculo pedagógico por meio de metodologias ativas ilustram o quanto a reinvenção da liderança educacional está diretamente atrelada à capacidade de inovar. O e-learning, portanto, não é apenas uma ferramenta, mas um novo ecossistema educacional que exige postura ativa dos gestores frente aos desafios da contemporaneidade.

Diante disso, o problema que orienta esta pesquisa é: como a liderança educacional pode se reinventar de forma eficaz para atender às exigências do ensino via e-learning, promovendo uma gestão inovadora e sustentável? Essa questão emerge da necessidade de compreender as novas atribuições do gestor no cenário digital e os caminhos possíveis para que sua atuação contribua efetivamente para a qualidade do ensino remoto.

Desse modo, esta pesquisa se justifica pela urgência em repensar o papel do gestor educacional frente aos desafios do século XXI, sobretudo no que diz respeito à consolidação do e-learning como estratégia pedagógica. Ao investigar as práticas inovadoras de liderança, o trabalho busca subsidiar a formação de gestores mais preparados e conscientes de seu papel transformador, contribuindo assim com a melhoria das políticas e práticas educacionais.

Outrossim, esta pesquisa é relevante por lançar luz sobre uma temática que impacta diretamente a qualidade do ensino ofertado, a motivação docente, o engajamento dos alunos e a equidade no acesso à educação. Ao refletir sobre o perfil do novo gestor, propõe-se um diálogo entre teoria e prática, incentivando abordagens mais colaborativas, tecnológicas e sustentáveis no âmbito educacional.

Ademais, este trabalho tem como objetivo analisar as práticas de inovação e liderança no campo da gestão educacional diante do contexto do e-learning, com foco na reinvenção do papel do gestor frente às novas demandas tecnológicas, pedagógicas e humanas. Busca-se identificar os desafios, apontar caminhos e propor reflexões que contribuam para uma gestão mais eficaz e alinhada às transformações do mundo digital.

À vista disso, o percurso metodológico adotado será uma pesquisa bibliográfica de natureza qualitativa, fundamentada em autores que discutem inovação educacional, liderança, e-learning e gestão escolar contemporânea. Essa abordagem permitirá a análise crítica de produções científicas relevantes, proporcionando uma base sólida para a compreensão do fenômeno investigado.

Como exemplo por base teórica, serão utilizados autores que tratam das diretrizes para a educação remota e a formação de gestores no Brasil. A escolha desses referenciais se justifica pela sua contribuição significativa na discussão sobre inovação, liderança e transformação digital na educação.

Sendo assim, a estrutura deste trabalho está organizada da seguinte forma: além desta introdução, o segundo capítulo abordará os desafios emergentes na reinvenção da gestão educacional frente à transição do presencial ao e-learning, seguido do terceiro capítulo, que apresentará os caminhos inovadores de liderança e gestão para a consolidação sustentável do ensino online. Por fim, o quarto capítulo trará as considerações finais, nas quais serão retomadas as principais contribuições do estudo e propostas de reflexão para futuras pesquisas.

2 DESAFIOS EMERGENTES NA REINVENÇÃO DA GESTÃO EDUCACIONAL FRENTE À TRANSIÇÃO DO PRESENCIAL AO *E-LEARNING*

Diante do surgimento de novas demandas educacionais, a adaptação pedagógica e tecnológica refere-se à incorporação de recursos digitais e novas abordagens didáticas no cotidiano das instituições de ensino. Essa adaptação tem origem na necessidade de se alinhar a educação aos avanços tecnológicos e às mudanças nos modos de aprender e ensinar, principalmente após o fortalecimento do ensino remoto. Segundo Nascimento e Silva (2023), o e-learning exige não apenas infraestrutura tecnológica, mas também reconfiguração metodológica e atitudinal dos gestores educacionais.

Além disso, o processo de adaptação torna-se essencial no contexto atual, em que o ensino tradicional enfrenta desafios para manter a atenção dos alunos e promover a aprendizagem significativa em ambientes digitais. Como destacam Almeida et al. (2024), a atuação pedagógica em plataformas virtuais deve ser repensada para contemplar as especificidades do espaço online, exigindo do gestor um papel articulador entre recursos, professores e estudantes.

À vista disso, é possível observar essa necessidade em ações como a implementação de ambientes virtuais de aprendizagem (AVA), a reorganização curricular e a capacitação docente. Um exemplo disso está em instituições que adotaram metodologias ativas integradas a plataformas digitais, permitindo uma transição mais fluida entre os modos presencial e remoto, como apontado por Solórzano-Restrepo e López-Vargas (2019) ao analisarem os efeitos do andamiaje metacognitivo em ambientes e-learning.

Com isso, a resistência institucional refere-se às barreiras culturais, estruturais e psicológicas que dificultam a adoção de novas práticas no ambiente escolar. Esse fenômeno tem raízes históricas nas estruturas rígidas da educação tradicional, nas quais mudanças são muitas vezes vistas com desconfiança. Kemczinski (2005) destaca que a introdução do e-learning desafia os modelos convencionais e, por consequência, provoca resistências que vão desde a recusa ao uso de plataformas até o despreparo para lidar com as novas linguagens digitais.

Ademais, no contexto da pandemia e do pós-pandemia, essa resistência ficou ainda mais evidente, especialmente entre docentes com pouca familiaridade com tecnologias. Conforme Almeida et al. (2024) afirmam, o papel do professor se transformou com o e-

learning, exigindo dele não apenas conhecimento técnico, mas também a capacidade de se reinventar constantemente. Tal desafio recai sobre a gestão escolar, que precisa liderar esse processo de transformação.

Exemplificando, há casos de escolas públicas e privadas que enfrentaram dificuldades significativas para implementar o ensino remoto, devido à falta de capacitação dos profissionais e ao medo da obsolescência pedagógica. Por exemplo, segundo Nascimento e Silva (2023), algumas redes de ensino recorreram a programas de formação emergencial para capacitar docentes quanto ao uso do Google Classroom e outras ferramentas digitais, revelando a urgência de políticas contínuas de desenvolvimento profissional.

Dessa maneira, a gestão da equidade e da inclusão digital corresponde às ações planejadas para garantir que todos os estudantes tenham acesso e condições adequadas para aprender em ambientes virtuais. O conceito surge da necessidade de assegurar justiça educacional frente às desigualdades sociais e tecnológicas, ampliadas com a implementação do e-learning. Solórzano-Restrepo e López-Vargas (2019) apontam que, sem políticas de suporte técnico, pedagógico e emocional, há o risco de se acentuar a exclusão educacional.

Diante disso, a escola contemporânea enfrenta o desafio de equilibrar as condições de acesso à internet, aos dispositivos e ao suporte pedagógico, principalmente para estudantes de contextos vulneráveis. Conforme Nascimento e Silva (2023), a inclusão digital se torna pilar fundamental da qualidade no ensino online, e sua ausência compromete a efetividade de qualquer estratégia de gestão educacional nesse formato.

Como por exemplo, há redes de ensino que distribuíram tablets, criaram bolsas de conectividade ou firmaram parcerias com empresas de telecomunicações para garantir acesso dos estudantes ao ensino remoto. De acordo com Almeida et al. (2024), essas ações refletem uma compreensão mais ampla e ética da gestão escolar no contexto digital, que vai além da administração de recursos e toca em questões de equidade e justiça social.

3 CAMINHOS INOVADORES DE LIDERANÇA E GESTÃO PARA A CONSOLIDAÇÃO SUSTENTÁVEL DO ENSINO *ONLINE*

A liderança transformadora pode ser compreendida como um estilo de liderança que inspira, motiva e engaja os membros da equipe a superarem desafios e alcançarem objetivos por meio de inovação e visão compartilhada. Essa concepção tem origem nas teorias de gestão e educação que defendem uma atuação ativa, ética e estratégica dos líderes frente às mudanças sociais e tecnológicas. Segundo Almeida et al. (2024), no contexto do e-learning, o gestor deve abandonar práticas engessadas e assumir uma postura de agente de transformação, promovendo uma cultura escolar voltada para a inovação.

Outrossim, a cultura de inovação educacional se torna imprescindível diante do cenário digital atual, onde as tecnologias se atualizam rapidamente e exigem uma gestão dinâmica e criativa. Como afirmam Nascimento e Silva (2023), o gestor inovador é aquele que rompe com a lógica da simples reprodução de conteúdo e promove ambientes que incentivam a autonomia, o pensamento crítico e o uso inteligente das tecnologias na aprendizagem.

Como exemplo por, observa-se esse tipo de liderança em escolas que criam laboratórios de inovação pedagógica, organizam hackathons educacionais ou estabelecem comissões colaborativas para desenvolvimento de soluções digitais. Tais iniciativas não apenas fortalecem o senso de pertencimento dos profissionais da educação, como também consolidam o papel do gestor como articulador de mudanças sustentáveis e transformadoras, como bem salientado por Kemczinski (2005).

Consoante a isso, as estratégias colaborativas referem-se ao conjunto de ações que promovem a participação coletiva de professores, estudantes e demais agentes escolares no processo de tomada de decisão e no planejamento pedagógico. Sua origem está na gestão participativa e democrática, que valoriza o diálogo e a construção conjunta do saber. O uso inteligente das tecnologias, por sua vez, envolve a seleção criteriosa e pedagógica de ferramentas digitais, com base nos objetivos de aprendizagem. Para Almeida et al. (2024), ambas dimensões são cruciais para o sucesso do e-learning.

Diante disso, o contexto da educação digital requer cada vez mais um trabalho conjunto, onde o gestor assume o papel de mediador, estimulando o compartilhamento de boas práticas, a integração de diferentes áreas e a resolução coletiva de problemas. Nascimento e Silva (2023) destacam que o modelo de gestão colaborativa fortalece o vínculo entre os profissionais e melhora o engajamento das equipes, promovendo inovação constante.

Exemplificativamente, podemos citar escolas que adotaram metodologias como o design thinking educacional para repensar suas práticas pedagógicas, aliadas a tecnologias como plataformas

de gamificação, fóruns interativos e mapas conceituais digitais. Essas práticas ilustram como a colaboração e o uso consciente da tecnologia podem criar ambientes de aprendizagem mais eficientes e inclusivos, conforme também reforçado por Solórzano-Restrepo e López-Vargas (2019).

À vista disso, a formação continuada pode ser entendida como o processo permanente de atualização profissional, voltado para o aprimoramento de saberes teóricos e práticos dos educadores e gestores. Sua origem está nas políticas educacionais que reconhecem a necessidade de desenvolvimento profissional ao longo da carreira. No contexto digital, isso inclui, especialmente, o desenvolvimento de competências digitais — que são os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para atuar com eficiência em ambientes digitais de aprendizagem, como ressaltam Almeida et al. (2024).

Ainda assim, muitos gestores ainda carecem de suporte institucional e recursos para investir em sua formação digital. A rápida transformação das tecnologias educacionais exige uma preparação constante e crítica, como defendem Nascimento e Silva (2023), uma vez que o simples domínio técnico não é suficiente — é necessário compreender as implicações pedagógicas e sociais do uso dessas ferramentas.

Com isso, diversas secretarias de educação e instituições de ensino superior têm desenvolvido programas de formação continuada com foco em tecnologias educacionais e inovação em gestão. Um exemplo disso são os cursos de curta duração sobre curadoria de conteúdos digitais, uso de inteligência artificial na educação e gerenciamento de plataformas AVA, abordados também por

Kemczinski (2005) como parte de um modelo avaliativo adaptado às exigências do e-learning.

4 CONCLUSÃO/CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retomando o objetivo geral desta pesquisa — analisar as práticas de inovação e liderança no campo da gestão educacional diante do contexto do e-learning, com foco na reinvenção do papel do gestor frente às novas demandas tecnológicas, pedagógicas e humanas — é possível afirmar que este foi plenamente atingido, pois ao longo da investigação bibliográfica qualitativa, foram identificadas e discutidas diversas estratégias, desafios e caminhos inovadores adotados por gestores educacionais na transição do ensino presencial para o ensino remoto, evidenciando o papel fundamental da liderança diante das mudanças impostas pela cultura digital.

Além disso, os principais resultados apontam que a atuação do gestor educacional no e-learning vai além da dimensão administrativa, exigindo competências interpessoais, domínio das tecnologias educacionais e capacidade de articulação com diferentes segmentos da comunidade escolar. A pesquisa revelou que gestores que se destacaram nesse cenário foram aqueles que conseguiram alinhar inovação com escuta ativa, planejamento estratégico com empatia, e tecnologia com intencionalidade pedagógica. Assim, o processo de reinvenção da liderança mostrou-se diretamente relacionado à sua capacidade de se adaptar e de promover ambientes educacionais mais dinâmicos e colaborativos.

Consoante a isso, as contribuições teóricas deste estudo concentram-se na articulação entre os conceitos de liderança transformadora, inovação pedagógica e gestão educacional em

tempos de e-learning. O trabalho oferece uma leitura crítica sobre o papel do gestor como agente de mudança, além de dialogar com produções acadêmicas que enfatizam a importância da formação continuada e da atuação ética e criativa dos líderes escolares no enfrentamento de novos desafios. Dessa maneira, amplia-se o campo de reflexão sobre práticas de liderança em contextos digitais e fortalece-se a discussão sobre a formação do gestor na era da informação.

À vista disso, não foram identificadas limitações que comprometessem a profundidade da análise proposta, visto que a abordagem metodológica adotada — pesquisa bibliográfica de natureza qualitativa — permitiu uma exploração ampla e crítica dos temas centrais. A análise de diferentes autores e estudos permitiu alcançar uma visão abrangente sobre o fenômeno, garantindo a consistência e coerência da discussão. Portanto, pode-se afirmar que os métodos empregados foram suficientes para atingir os objetivos e responder ao problema da pesquisa com clareza e fundamento teórico.

Diante do exposto, e considerando a relevância da temática, sugere-se para trabalhos futuros a realização de pesquisas de campo que analisem, por meio de estudos de caso ou entrevistas, as práticas de liderança e gestão educacional diretamente em instituições de ensino que atuam com e-learning. Outra possibilidade é a investigação sobre a formação inicial e continuada dos gestores no que se refere ao uso das tecnologias digitais, bem como a análise do impacto emocional e psicológico dessas mudanças na atuação dos profissionais da educação. Essas abordagens poderão aprofundar ainda mais a compreensão dos processos de inovação e liderança em contextos reais e dinâmicos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, G. dos S. de; COSTA, E. J. da; LIRA, E. G.; PEREIRA, M. A. M.; BATISTA, M. da C. O papel do professor no ambiente e-learning de aprendizagem. **Revista Ilustração**, v. 5, n. 1, p. 291–298, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.46550/ilustracao.v5i1.274>. Acesso em: 11 abr. 2025.

KEMCZINSKI, A. Método de avaliação para ambientes e-learning. 2005.

NASCIMENTO, T.; SILVA, R. E-learning: análise sobre os modelos de ensino. **Revista Terra & Cultura: Cadernos de Ensino e Pesquisa**, v. 39, ed. especial, p. 96-105, 2023. Disponível em: <http://publicacoes.unifil.br/index.php/Revistateste/article/view/2808>. Acesso em: 11 abr. 2025.

SOLÓRZANO-RESTREPO, John; LÓPEZ-VARGAS, Omar. Efecto diferencial de un andamiaje metacognitivo en un ambiente e-learning sobre la carga cognitiva, el logro de aprendizaje y la habilidad metacognitiva. **Suma Psicológica**, v. 26, n. 1, p. 37-45, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.14349/sumapsi.2019.v26.n1.5>. Acesso em: 11 abr. 2025.

¹ Mestre em Química pela Faculdade Federal do Ceará (UFC). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

² Doutorando em Ciências da Educação pela Facultad Interamericana de Ciencias Sociales (FICS). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

³ Doutorando em Ciências da Educação pela Facultad Interamericana de Ciencias Sociales (FICS). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

⁴ Doutorando em Ciências da Educação pela Facultad Interamericana de Ciencias Sociales (FICS). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

⁵ Mestranda em Educação pela Universidade Estadual do Ceará (UECE). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)