

REVISTA TÓPICOS

O PAPEL DO GESTOR EDUCACIONAL E O AMBIENTE E-LEARNING

DOI: 10.5281/zenodo.16258932

Maria Lucia da Fonseca¹

Micael Campos da Silva²

RESUMO

O presente trabalho aborda o papel do gestor educacional e o ambiente e-learning. O uso de novas tecnologias na mediação escolar é cada vez mais um fator preponderante para que o processo de ensino e aprendizagem seja contextualizado e contemporâneo. A relevância deste estudo reside na necessidade de compreender como a liderança educacional pode influenciar positivamente a eficácia do E-learning, uma vez que a adoção bem-sucedida de tecnologias depende de uma liderança eficaz. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica, que permitiu uma análise abrangente das perspectivas sobre a liderança no E-learning. A personalização do ensino e a inclusão digital são cruciais para garantir que todos os alunos possam se beneficiar das oportunidades oferecidas pelo E-learning. Conclui-se que a liderança educacional eficaz no contexto digital envolve a promoção de uma cultura de inovação, a capacitação contínua dos docentes e investimentos em infraestrutura.

Palavras-chave: Gestor Educacional; E-learning; Liderança; Capacitação.

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

ABSTRACT

This work addresses the role of the educational manager and the e-learning environment. The use of new technologies in school mediation is increasingly a preponderant factor for the teaching and learning process to be contextualized and contemporary. The relevance of this study lies in the need to understand how educational leadership can positively influence the effectiveness of E-learning, since the successful adoption of technologies depends on effective leadership. The methodology used was bibliographical research, which allowed a comprehensive analysis of perspectives on leadership in E-learning. Personalization of teaching and digital inclusion are crucial to ensuring that all students can benefit from the opportunities offered by E-learning. It is concluded that effective educational leadership in the digital context involves promoting a culture of innovation, continuous training of teachers and investments in infrastructure.

Keywords: Educational Manager; E-learning; Leadership; Training.

1. Introdução

A incorporação das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) na escola tem transformado significativamente a dinâmica educacional, indo além do simples acesso à informação. Quando bem integradas, as TIC possibilitam o desenvolvimento de comunidades colaborativas de aprendizagem, em que o conhecimento é construído de forma coletiva, crítica e reflexiva. Isso implica na criação de ambientes mais interativos, dinâmicos e centrados no aluno, nos quais a comunicação entre os diferentes

REVISTA TÓPICOS

atores escolares — professores, alunos, gestores e famílias — é fortalecida e qualificada.

Além disso, o uso das TIC favorece a formação continuada dos profissionais da educação, permitindo acesso a cursos, materiais atualizados e redes de colaboração profissional. Essa conectividade potencializa o compartilhamento de boas práticas e estimula a atualização constante dos docentes, requisito fundamental para enfrentar os desafios do século XXI. A integração tecnológica também fortalece a articulação entre os setores administrativos, pedagógicos e informacionais da escola, promovendo uma gestão mais eficiente, transparente e alinhada às necessidades reais da comunidade escolar.

A transformação digital na educação tem se intensificado sobretudo após as experiências forçadas de ensino remoto vivenciadas durante a pandemia da Covid-19. Essa realidade evidenciou a importância de um gestor educacional preparado para lidar com as exigências do ambiente E-learning. Seu papel não se limita ao acompanhamento das rotinas administrativas, mas exige habilidades para liderar processos de inovação pedagógica, garantir a infraestrutura necessária e fomentar uma cultura digital integrada ao projeto político-pedagógico da escola.

Nesse sentido, o gestor escolar deve desenvolver competências digitais específicas que lhe permitam compreender, selecionar e implementar tecnologias de forma estratégica e ética. Isso inclui desde o conhecimento técnico de plataformas e ferramentas digitais até a capacidade de avaliar sua aplicabilidade pedagógica. A liderança eficaz nesse novo cenário depende

REVISTA TÓPICOS

também de uma visão crítica e propositiva sobre o impacto das tecnologias na aprendizagem, na inclusão digital e na promoção de uma educação equitativa e de qualidade.

Para alcançar esses objetivos, torna-se fundamental investir na formação dos gestores escolares, tanto inicial quanto continuada. Programas de capacitação devem contemplar não apenas aspectos técnicos, mas também aspectos pedagógicos, éticos e administrativos do uso das TIC. Os gestores precisam estar aptos a criar ambientes escolares inovadores, que valorizem a autonomia dos professores e o protagonismo dos estudantes, incentivando a experimentação de metodologias ativas e recursos digitais de forma contextualizada.

A metodologia utilizada neste estudo foi a pesquisa bibliográfica, que se mostra adequada para uma análise crítica e fundamentada das contribuições teóricas existentes sobre o tema. Essa abordagem possibilitou o levantamento e a articulação de diferentes autores e pesquisas que discutem o papel da liderança escolar no contexto das tecnologias digitais, oferecendo subsídios para uma compreensão mais ampla e fundamentada do fenômeno investigado.

O presente trabalho busca identificar e compreender as atribuições do gestor escolar frente à implantação das novas tecnologias educacionais, considerando os desafios e potencialidades envolvidos nesse processo. Ao compreender essa função estratégica, torna-se possível delinear ações e políticas mais eficazes para integrar a tecnologia à cultura institucional da

REVISTA TÓPICOS

escola, promovendo ambientes educacionais mais inovadores, inclusivos e conectados com a realidade dos estudantes.

Por fim, é essencial destacar que a influência do gestor educacional na cultura digital da escola é decisiva. Sua postura diante da inovação pode facilitar ou dificultar a adoção de tecnologias por parte da equipe docente. Portanto, o fortalecimento de sua atuação como articulador, mediador e formador de cultura digital é crucial para que as TIC não sejam meros recursos complementares, mas verdadeiros agentes de transformação pedagógica e institucional.

2. Desenvolvimento

Moran et al (2020) evidencia que, neste século XXI, o apogeu das novas tecnologias da informação e da comunicação no âmbito da sociedade moderna, pois a convergência das inovações da informática, da comunicação e das telecomunicações está presente nos artefatos tecnológicos que variam desde o telefone celular ao computador, capazes de possibilitar aos usuários, o envio e recebimento de mensagens, ouvir a programação da rádio, assistirem vídeos, produzirem fotos e proporcionar ainda a comunicação audiovisual entre sujeitos em diferentes partes do mundo.

Os avanços alcançados nos últimos anos com a melhoria no nível dos indicadores educacionais e, principalmente, com o salto obtido na meta de universalização do acesso ao ensino fundamental, muito ainda tem que ser feito para qualificar esse acesso e vencer a tendência histórica de exclusão social do sistema (Silva, 2021).

REVISTA TÓPICOS

Na sociedade, as novas tecnologias são incorporadas velozmente, mas persistem na escola uma grande desconfiança, morosidade e ausência de incorporação da tecnologia. E, por isso, há necessidade de mudarmos uma prática cada vez mais constante no âmbito das escolas públicas: os equipamentos tecnológicos ficam “trancados”! É bem verdade que tal fato decorre da falta de infraestrutura das escolas na salvaguarda dos equipamentos; mas, entendemos que além da capacitação dos docentes, há também a necessidade de participação dos gestores nos cursos de qualificação para o uso das novas tecnologias, no sentido de que possam incentivar a presença da tecnologia no contexto administrativo e pedagógico na escola, ou seja, os gestores precisam participar do processo de inclusão digital ou de alfabetização tecnológica (Moran et al, 2020).

Ao Gestor Escolar cabe a capacidade de planejamento, liderança, iniciativa, de criação de espaços e clima de reflexão e experimentação, pois a Gestão escolar consiste num espaço de mobilização da competência e do envolvimento das pessoas coletivamente para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização dos objetivos educacionais. A transformação da escola acontece com maior frequência em situações nas quais diretores e comunidade escolar (funcionários, professores, alunos, pais e comunidade) se envolvem diretamente no trabalho realizado em seu interior (Vieira, 2023).

De acordo com Franco (2019, p.2), o envolvimento dos gestores escolares na articulação dos diferentes segmentos da comunidade escolar, na liderança do processo de inserção das TIC na escola em seus âmbitos administrativo e

REVISTA TÓPICOS

pedagógico e, ainda, na criação de condições para a formação continuada e em serviço dos seus profissionais, pode contribuir e significativamente para os processos de transformação da escola em um espaço articulador e produtor de conhecimentos compartilhados.

Para isso, é necessário que haja o comprometimento e envolvimento do gestor escolar no processo de formação continuada para o uso das novas tecnologias e mídias na educação. Será o gestor o principal responsável para que os novos recursos tecnológicos façam parte do cotidiano da escola. O objetivo de introduzir novas tecnologias na escola é para originar-se o novo e pedagogicamente importante, que não se pode realizar de outras maneiras. O aprendiz, utilizando metodologias adequadas, poderá utilizar essas tecnologias na integração de matérias estanques. A escola passa a ser um lugar mais interessante que prepararia o aluno para o seu futuro. A aprendizagem centra-se nas diferenças individuais e na capacitação do aluno para torná-lo um usuário independente da informação, capaz de usar vários tipos de fontes de informação e meios de comunicação eletrônica (Silva, 2021).

A gestão do E-learning apresenta diversos desafios que os gestores educacionais precisam enfrentar para garantir a eficácia dos programas educacionais digitais. Um dos principais desafios é a infraestrutura tecnológica inadequada. Kenski (2020) destaca que muitas instituições enfrentam dificuldades na implementação do E-learning devido à falta de acesso a equipamentos e à conectividade de qualidade. Esse problema é particularmente acentuado em regiões remotas ou economicamente

REVISTA TÓPICOS

desfavorecidas, onde a infraestrutura básica ainda é insuficiente. A superação desse desafio requer investimentos significativos e políticas públicas que promovam a inclusão digital.

Além da infraestrutura, a resistência à mudança entre os docentes é outro desafio significativo na gestão do E-learning. Almeida e Rubim (2021) aponta que muitos professores ainda se sentem desconfortáveis ou despreparados para utilizar tecnologias digitais em suas práticas pedagógicas. Vieira (2023) reforça essa ideia, afirmando que a mudança de mentalidade é crucial para a adoção bem-sucedida do E-learning. Os gestores precisam atuar como líderes transformacionais, incentivando e apoiando os professores na transição para o ensino digital, além de oferecer formação contínua e suporte técnico.

Por outro lado, o E-learning também oferece inúmeras oportunidades para inovar e melhorar a educação. Kenski (2020) sugere que o ambiente digital permite a criação de comunidades de aprendizagem mais dinâmicas e interativas, onde os alunos podem colaborar e trocar conhecimentos de maneira mais eficaz. Essas comunidades de aprendizagem são facilitadas por ferramentas digitais que promovem a comunicação e a colaboração, permitindo uma experiência de aprendizagem mais rica e envolvente. Além disso, Pretto (2020) argumenta que o E-learning pode personalizar a educação, adaptando o conteúdo e o ritmo de aprendizagem às necessidades individuais dos alunos.

A gestão eficaz do E-learning também abre oportunidades para expandir o acesso à educação. Almeida e Rubim (2021) observa que as plataformas

REVISTA TÓPICOS

digitais podem alcançar um público mais amplo, incluindo aqueles que não têm acesso fácil a instituições de ensino tradicionais. Isso é particularmente relevante para a educação continuada e a formação profissional, onde o E-learning pode oferecer flexibilidade e conveniência para os alunos que precisam conciliar os estudos com outras responsabilidades. Pretto (2020) acrescenta que a inclusão digital é essencial para aproveitar essas oportunidades, garantindo que todos os alunos, independentemente de sua localização ou situação socioeconômica, possam beneficiar-se das vantagens oferecidas pelo E-learning.

3. Considerações finais

Isoladamente, as tecnologias não são agentes de transformação na educação. Elas funcionam como instrumentos que, quando utilizados de maneira crítica, reflexiva e contextualizada, podem potencializar o ensino e a aprendizagem. No entanto, sua simples presença na escola não garante mudanças significativas nas práticas pedagógicas. Para que essas mudanças ocorram de maneira eficaz e duradoura, é indispensável promover a formação crítica dos profissionais da educação, de modo que compreendam os desafios e as possibilidades do uso das tecnologias no ambiente escolar.

A inserção significativa das tecnologias na escola demanda, portanto, uma formação que considere o contexto sociocultural e institucional de cada realidade. É necessário que professores, gestores, técnicos e demais envolvidos sejam capacitados para identificar as reais necessidades da comunidade escolar, bem como os entraves e resistências presentes na implantação de recursos digitais. Essa identificação só é possível quando há

REVISTA TÓPICOS

uma escuta ativa e uma análise cuidadosa das práticas e estruturas escolares, o que implica o envolvimento coletivo e a corresponsabilização dos atores educativos.

A partir desse diagnóstico contextual, torna-se viável buscar alternativas que favoreçam a transformação das práticas pedagógicas. Essa transformação, contudo, deve ser orientada por metodologias ativas e inovadoras, sustentadas por novos paradigmas educacionais, que reconhecem o protagonismo do aluno e valorizam a mediação crítica do professor. Tais metodologias incluem, por exemplo, o uso de ambientes virtuais de aprendizagem, plataformas interativas, jogos educacionais, recursos multimídia e ferramentas colaborativas.

Nesse cenário, a personalização da aprendizagem surge como uma das estratégias mais promissoras para promover a qualidade na educação digital. Com o suporte de algoritmos inteligentes e sistemas de tutoria adaptativa, é possível oferecer trilhas de aprendizagem diferenciadas, que respeitam os tempos, os estilos e as preferências de cada estudante. Isso permite que o ensino se torne mais inclusivo, equitativo e sensível às especificidades individuais, contribuindo para a superação de barreiras históricas de exclusão.

Além disso, a personalização potencializa o engajamento e a motivação dos alunos, fatores essenciais para a construção de uma aprendizagem significativa. Ao perceberem que os conteúdos, desafios e feedbacks estão ajustados às suas necessidades, os estudantes se sentem mais valorizados e confiantes em seu processo formativo. Essa abordagem também favorece o

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

desenvolvimento de competências socioemocionais, como autonomia, autorregulação e perseverança, que são fundamentais para o século XXI.

Contudo, para que essa personalização se concretize de maneira ética e eficaz, é indispensável a formação docente contínua. A universidade tem papel central na formação inicial, sendo responsável por inserir os futuros professores em uma cultura digital crítica, reflexiva e prática. No entanto, essa formação não pode cessar com a graduação; a formação continuada precisa ser assegurada pelas escolas, sistemas educacionais e redes de ensino, visando a atualização permanente frente aos avanços tecnológicos.

Nesse sentido, o gestor educacional assume papel estratégico ao articular políticas de formação em serviço. Cabe a ele estabelecer parcerias com universidades, institutos tecnológicos, plataformas educacionais e organizações da sociedade civil que possam oferecer cursos, oficinas, mentorias e programas formativos para os educadores. Tais parcerias são fundamentais para garantir que o corpo docente esteja apto a integrar as tecnologias às práticas pedagógicas de forma crítica, consciente e inovadora.

Por fim, é importante destacar que a efetiva integração das tecnologias na educação depende de uma cultura institucional que valorize a formação permanente, a colaboração entre os profissionais e a autonomia pedagógica. Isso implica não apenas investimentos em infraestrutura, mas também em políticas públicas comprometidas com a equidade digital e a valorização docente. Somente assim será possível construir ambientes de aprendizagem dinâmicos, inclusivos e transformadores, nos quais a tecnologia seja aliada da humanização do processo educativo.

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, M.; RUBIM, L. **O papel do gestor escolar na incorporação das TIC na escola: experiências em construção e redes colaborativas de aprendizagem.** ed.5. Editora PUC. São Paulo, 2021.

ANJOS, S. M. *et al.* **Tecnologia na educação: Uma jornada pela evolução histórica, desafios atuais e perspectivas futuras.** V.1, 1. Ed. Campos sales: Quipá, 2024.

FRANCO, M. **Política educacional e o E-learning no Brasil.** ed.3. Editora Atlas. São Paulo, 2019.

FREIRES, K. C. P. *et al.* Reformulando o currículo escolar: Integrando habilidades do século XXI para preparar os alunos para os desafios futuros. **Revista fisio&terapia**, v. 28, p. 48-63, 2024. Disponível em: <https://revistaft.com.br/reformulando-o-curriculo-escolar-integrando-habilidades-do-seculo-xxi-para-preparar-os-alunos-para-os-desafios-futuros/>. Acesso em: 27 jun. 2025.

KENSKI, V. **Implicações pedagógicas e administrativas da adoção de tecnologias na educação.** ed.1. Editora Atlas. São Paulo, 2020.

MORAN, José M. *et al.* **Novas tecnologias e mediação pedagógica.** ed.6. Editora Papirus. São Paulo, 2020.

PRETTO, N, L. **Uma escola sem/com Futuro.** ed.10. Editora Papirus. Rio de Janeiro, 2020.

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

SILVA, A. **Desafios e oportunidades na implementação do E-learning no Brasil**. ed.1. Editora Atlas. São Paulo, 2021.

VIEIRA, Alexandre. **Gestão educacional e tecnologia**. ed.6. Editora Avercamp. São Paulo, 2023.

¹ Mestranda em Tecnologias Emergentes da Educação pela Must University.

E-mail: marialuciafonsecajf@gmail.com

² Doutorando em Ciências da Educação pela Facultad Interamericana de Ciencias Sociales (FICS). E-mail: freireskeven43@gmail.com