REVISTA TÓPICOS
ISSN 2965-6672 | Qualis A2

ENSINO HÍBRIDO E E-LEARNING: DESAFIOS, INOVAÇÃO E O PAPEL MEDIADOR DO GESTOR ESCOLAR

HYBRID TEACHING AND E-LEARNING: CHALLENGES, INNOVATION, AND THE MEDIATING ROLE OF THE SCHOOL MANAGER

Ciências Humanas • 07/11/2025

REGISTRO DOI: 10.5281/zenodo.17547527

Fabiane de Pellegrin Dzingeleski[1]

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo geral investigar o ensino híbrido e propor formas dinâmicas e eficazes de sua implementação, de modo que o processo de ensino e aprendizagem seja mais significativo e acessível aos estudantes. Busca-se compreender os desafios e o papel do gestor escolar como mediador nesse contexto, destacando sua importância na promoção de práticas inovadoras e na integração das tecnologias digitais ao ambiente educacional.A metodologia adotada é de natureza qualitativa, baseada em pesquisa bibliográfica, com análise de estudos teóricos e práticos sobre o ensino híbrido, a gestão escolar e o uso de tecnologias digitais na educação. As interpretações do material evidenciam que uma gestão eficaz ultrapassa a dimensão administrativa, envolvendo o acompanhamento pedagógico, a valorização das competências docentes e o incentivo ao uso de ferramentas tecnológicas que favoreçam o aprendizado ativo.Constata-se que o sucesso na implantação do ensino híbrido depende do engajamento da comunidade escolar, da formação contínua de gestores e professores, e da criação de ambientes virtuais atrativos e interativos que estimulem o protagonismo estudantil. Entre os principais desafios identificados estão a evasão escolar, a desmotivação e a dificuldade de adaptação dos alunos ao novo formato de ensino, o que exige uma atuação colaborativa e reflexiva da equipe gestora e pedagógica. Conclui-se que o gestor escolar, como mediador, desempenha papel essencial na consolidação de práticas inovadoras que aliem tecnologia, aprendizagem significativa e inclusão educacional.

Palavras-chave: Ensino híbrido; E-learning; Gestão escolar; Inovação educacional; Tecnologias digitais.

ABSTRACT

The present article aims to investigate hybrid teaching and propose dynamic and effective ways to implement it, making the teaching and learning process more meaningful and accessible to students. It seeks to understand the challenges and the role of the school manager as a mediator in this context, emphasizing their importance in promoting innovative practices and integrating digital technologies into the educational environment. The choice of this topic stems from discussions developed in the course EDU 620 – Learning Theories and the Design of E-learning Environments.The methodology adopted is qualitative, based on bibliographical research, with an analysis of theoretical and practical studies on hybrid teaching, school management, and the use of digital technologies in education. The analysis highlights that effective school management goes beyond administrative functions, encompassing pedagogical support, valuing teachers' competencies, and encouraging the use of technological tools that foster active learning.It is concluded that the successful implementation of hybrid teaching depends on the engagement of the school community, the continuous training of managers and teachers, and the creation of attractive and interactive virtual environments that encourage student protagonism. Among the main challenges identified are school dropout, lack of motivation, and students' difficulties in adapting to the new teaching model, which requires a collaborative and reflective approach from the management and pedagogical teams. Therefore, the school manager, as a mediator, plays a key role in consolidating innovative practices that combine technology, meaningful learning, and educational inclusion.

Keywords: Hybrid teaching; E-learning; School management; Educational innovation; Digital technologies.

1. INTRODUÇÃO

As inovações pedagógicas e a incorporação das tecnologias digitais no contexto escolar têm promovido profundas transformações nas práticas educacionais. Durante o período pandêmico, a necessidade de reorganizar o processo de ensino e aprendizagem evidenciou a relevância de metodologias mediadas por tecnologias, como o ensino híbrido e o *e-learning*. Essas mudanças contribuíram para a redefinição dos papéis docentes e para a valorização da gestão escolar como elemento central na mediação e no fortalecimento de práticas pedagógicas inovadoras.

A presente pesquisa fundamenta-se em uma revisão bibliográfica, com o objetivo de analisar o papel do gestor escolar na mediação de processos pedagógicos em ambientes digitais. As fontes foram selecionadas a partir de estudos que discutem a inovação educacional e a integração das tecnologias digitais ao ensino, destacando a contribuição desses recursos para a consolidação de uma cultura pedagógica colaborativa e adaptada às demandas contemporâneas (Bacich & Moran, 2018).

O ensino híbrido caracteriza-se pela integração entre momentos presenciais e atividades mediadas por tecnologias digitais, buscando unir o melhor de ambos os ambientes para potencializar o aprendizado dos estudantes (Horn & Staker, 2015). Nesse contexto, o gestor escolar assume um papel central ao promover o uso intencional das tecnologias e ao incentivar práticas inovadoras que fortaleçam o protagonismo estudantil e a aprendizagem ativa (Moran, 2015). Cabe a ele também garantir condições estruturais, formativas e motivacionais para que professores e estudantes possam usufruir de uma educação mais dinâmica e significativa.

O gestor escolar, portanto, não deve restringir-se a funções administrativas, mas atuar como líder pedagógico e articulador de ações coletivas voltadas à melhoria da qualidade do ensino. Isso inclui o incentivo à formação continuada de professores e à construção de um planejamento integrado por área do conhecimento, conforme as diretrizes da BNCC (Brasil, 2018). A gestão democrática e participativa é, nesse sentido, essencial para fortalecer vínculos e promover o sentimento de pertencimento na comunidade escolar (Libâneo, 2020).

Segundo Souza (2020), o gestor, enquanto facilitador, expressa-se por meio das estratégias e práticas pedagógicas que adota junto à equipe docente, contribuindo para o desenvolvimento de um ambiente de aprendizagem colaborativo e reflexivo. A escola, como espaço de múltiplos saberes, demanda uma liderança que reconheça a importância de cada sujeito no processo de construção do conhecimento.

Além disso, pesquisas recentes apontam que a integração de recursos digitais no ensino híbrido potencializa a personalização do aprendizado e aumenta a eficácia das práticas pedagógicas quando mediada por gestores capacitados (Garrison & Vaughan, 2013). A mediação do gestor não apenas organiza e supervisiona, mas também inspira e motiva professores a utilizarem estratégias inovadoras, criando um ecossistema educacional que conecta tecnologia, currículo e desenvolvimento socioemocional dos estudantes.

Outro aspecto fundamental é a colaboração entre gestores, professores e estudantes. O sucesso do ensino híbrido depende de uma comunicação constante, planejamento conjunto e

compartilhamento de responsabilidades pedagógicas. Essa colaboração fortalece o engajamento dos alunos, permite ajustes contínuos nas práticas de ensino e cria um ambiente escolar mais inclusivo e participativo (Bacich, Tanzi Neto & Trevisani, 2015).

As tecnologias digitais desempenham um papel estratégico na inovação pedagógica, oferecendo ferramentas que possibilitam acompanhamento individualizado, feedback em tempo real e diversificação das estratégias de ensino. A utilização consciente dessas ferramentas permite aos gestores e docentes monitorar o desempenho dos alunos, adaptar metodologias e oferecer experiências de aprendizagem mais significativas e contextualizadas (Garrison & Vaughan, 2013).

O presente estudo tem como objetivo geral investigar o ensino híbrido e propor estratégias para sua implantação de forma dinâmica e eficaz, compreendendo os desafios e o papel do gestor escolar como mediador do processo. Busca-se, ainda, contribuir para a formação continuada da equipe docente e gestora, oferecendo aos alunos uma experiência de ensino-aprendizagem inovadora e de qualidade.Como objetivos específicos, destacam-se: realizar diagnósticos de escuta por meio de formulários digitais junto à comunidade escolar; promover um trabalho coletivo e acolhedor entre professores, gestores e alunos; e alinhar as ações pedagógicas às diretrizes da BNCC, visando à formação integral do educando e ao fortalecimento do protagonismo juvenil. Tais práticas devem estar embasadas nos quatro pilares da educação definidos por Delors (1998): aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser.

A educação híbrida cria oportunidades para que os docentes planejem, acompanhem e avaliem suas práticas pedagógicas de maneira mais flexível e personalizada. Nesse sentido, o papel do professor é essencial, pois ele orienta o estudante na transição entre os ambientes presenciais e virtuais, estimulando a autonomia, a criatividade e a capacidade de resolver problemas complexos, competências indispensáveis para o século XXI (Bacich, Tanzi Neto & Trevisani, 2015).

Por fim, destaca-se que a consolidação do ensino híbrido requer o comprometimento de toda a comunidade escolar. A equipe gestora e pedagógica deve estar preparada para reorganizar os espaços físicos e os tempos escolares, acompanhar o desenvolvimento dos estudantes e fomentar momentos de formação e troca de experiências entre os profissionais. A educação e suas novas modalidades apresentam desafios constantes, mas, com engajamento, formação e liderança colaborativa, o gestor escolar pode promover uma verdadeira transformação educacional.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA OU REVISÃO DA LITERATURA

A metodologia utilizada neste estudo baseia-se em uma revisão bibliográfica, com foco em pesquisas sobre ensino híbrido e o papel do gestor escolar na mediação de processos pedagógicos em ambientes digitais. A seleção das fontes seguiu critérios de relevância, atualidade e aplicabilidade ao contexto da educação básica e superior, considerando práticas inovadoras de ensino e a integração das tecnologias digitais ao currículo escolar.

A inserção das tecnologias digitais e o avanço das inovações pedagógicas transformaram profundamente o panorama

educacional, especialmente durante o período da pandemia de COVID-19, quando a necessidade de novas formas de ensinar e aprender se tornou urgente. Nesse cenário, modelos como o ensino híbrido, o e-learning e as novas diretrizes do ensino médio impulsionaram mudanças estruturais nas práticas educativas (BACICH; MORAN, 2018). Tais modelos promovem a flexibilização da aprendizagem, permitindo que o estudante combine atividades presenciais e mediadas digitalmente, tornando-se protagonista de seu processo de aprendizagem (HORN; STAKER, 2015).

O ensino híbrido permite a personalização do aprendizado, oferecendo recursos que se adaptam às necessidades, ritmo e disponibilidade de cada estudante, independentemente da plataforma utilizada (KRAVISKI, 2020). Além disso, o gestor escolar desempenha papel central nesse processo, promovendo o uso intencional das tecnologias, incentivando práticas inovadoras e garantindo condições estruturais e motivacionais para professores e alunos (MORAN, 2015).

Essa integração entre flexibilidade metodológica e protagonismo estudantil indica que a inovação educacional não se restringe ao uso de tecnologias, mas envolve a transformação do papel de professores e alunos no processo educativo. O ensino híbrido, portanto, funciona como um espaço de mediação, no qual o estudante tem a oportunidade de organizar seu ritmo de aprendizagem e desenvolver competências de autonomia e autorregulação, enquanto o educador e a gestão escolar orientam e estruturam as condições pedagógicas para que essa aprendizagem seja efetiva e significativa.

Segundo Souza (2023), a palavra gestão, em seu sentido original, deriva do termo latino *gestio*, que abrange a ação de dirigir, administrar e gerir a vida. Embora muitas vezes seja erroneamente entendida apenas como função burocrática, a gestão escolar deve ser concebida de forma humanista, organizada e articulada, visando o desenvolvimento da cidadania e a qualidade do aprendizado.

O gestor escolar deve ir além das atribuições administrativas, fornecendo treinamento, suporte técnico e orientação aos professores, promovendo a transição eficiente para modalidades digitais e híbridas. A gestão democrática e participativa fortalece vínculos entre a comunidade escolar, promovendo escuta ativa de professores, estudantes e demais membros, contribuindo para decisões mais assertivas e inclusivas (LIBÂNEO, 2020; SOUZA, 2023).

Essa abordagem fortalece vínculos e contribui para decisões mais inclusivas e assertivas, promovendo um ambiente colaborativo que favorece a inovação pedagógica. Nesse sentido, a gestão escolar assume um papel estratégico, integrando planejamento, formação docente e participação comunitária, elementos essenciais para consolidar práticas educacionais flexíveis, híbridas e centradas no estudante.

O modelo híbrido também enfatiza o papel ativo do aluno, que alterna entre atividades individuais e colaborativas, guiado por professores que orientam, mediam e acompanham seu desenvolvimento (ALMEIDA; PETRILLO; MELLO, 2022). A participação de toda a comunidade escolar, seja por meio de formulários digitais, rodas de conversa ou sugestões, é fundamental para o aprimoramento das práticas pedagógicas e para a construção de um ambiente educacional inovador.

Além disso, os espaços híbridos ampliam as oportunidades de aprendizagem, integrando metodologias digitais, como a sala de aula invertida, e promovendo o desenvolvimento de competências digitais e socioemocionais (KRAVISKI, 2020). Essa integração permite que o professor personalize o ensino, acompanhe o progresso dos alunos e ofereça experiências significativas que estejam alinhadas com as diferentes formas de aprender.

Segundo a Fundação Lemann (2020), os benefícios do ensino híbrido incluem maior engajamento dos alunos, melhor aproveitamento do tempo docente, planejamento personalizado, oferta de experiências de aprendizagem variadas e aproximação do conteúdo escolar com o cotidiano dos estudantes. Quando a gestão escolar está alinhada com a gestão pedagógica, o suporte ao professor torna-se natural, fortalecendo a integração entre planejamento, tecnologia e acompanhamento contínuo do aprendizado.

Entretanto, a gestão escolar enfrenta desafios políticos e administrativos relevantes. Em muitos contextos, gestores são indicados por partidos ou interesses políticos, sem possuir experiência pedagógica ou conhecimento prévio sobre gestão educacional. Muitos permanecem no cargo por anos, sem prática em sala de aula, não resolvendo conflitos e não promovendo o desenvolvimento profissional da equipe docente, comprometendo a implementação de inovações e o engajamento de professores e alunos (CUNHA; ALMEIDA, 2021).

A ausência de preparo pedagógico entre gestores compromete a qualidade do ensino, impactando diretamente na aprendizagem e na motivação de professores e alunos. Pesquisas indicam que

escolas lideradas por gestores capacitados apresentam maior adesão a práticas inovadoras, integração tecnológica eficaz e melhor desempenho acadêmico (BACICH; TANZI NETO; TREVISANI, 2015). Portanto, a formação continuada e a seleção de líderes educacionais com critérios técnicos e pedagógicos são essenciais para o sucesso das políticas educacionais.

A liderança democrática e humanista emerge como fator crucial para a implementação efetiva do ensino híbrido. Gestores que promovem escuta ativa, participação da comunidade escolar e valorização do trabalho docente criam ambientes de aprendizagem mais acolhedores, colaborativos e inovadores (SOUZA, 2023). Esse tipo de liderança potencializa o protagonismo estudantil, incentivando autonomia, criatividade e desenvolvimento de competências socioemocionais.

Outro desafio reside na infraestrutura e no acesso equitativo às tecnologias. A efetiva implementação do ensino híbrido depende da disponibilidade de recursos digitais, conectividade adequada e formação docente para o uso dessas ferramentas. A desigualdade de acesso pode ampliar a lacuna educacional, exigindo políticas de inclusão e estratégias adaptativas para garantir que todos os estudantes se beneficiem da abordagem híbrida (GARRISON; VAUGHAN, 2013).

Por fim, é fundamental reconhecer que a consolidação do ensino híbrido e a promoção de práticas pedagógicas inovadoras dependem diretamente da qualidade da gestão escolar. Gestores capacitados e engajados são capazes de articular tecnologia, currículo e desenvolvimento socioemocional, promovendo um ambiente de aprendizagem inclusivo, democrático e colaborativo. A

liderança escolar eficaz não apenas organiza processos administrativos, mas também inspira professores e estudantes, incentiva a adoção de metodologias ativas e garante que a escola se transforme em um espaço de construção contínua do conhecimento, preparado para responder aos desafios contemporâneos da educação (CUNHA; ALMEIDA, 2021; SOUZA, 2023).

A análise conjunta dessas perspectivas evidencia que a implementação bem-sucedida do ensino híbrido e do *e-learning* depende da integração entre flexibilidade metodológica, protagonismo estudantil, personalização do aprendizado e liderança pedagógica comprometida. Assim, a inovação educacional mediada por tecnologias digitais não se restringe ao uso de recursos tecnológicos, mas envolve mudanças estruturais nas práticas escolares, articulação estratégica da gestão e promoção de uma cultura pedagógica colaborativa e centrada no estudante.

3. METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, baseada em revisão bibliográfica sistemática. A pesquisa qualitativa se justifica por possibilitar a compreensão profunda de fenômenos complexos relacionados ao ensino híbrido, à mediação pedagógica do gestor escolar e às práticas inovadoras em contextos educacionais, permitindo analisar relações entre teoria, prática e políticas educacionais (MINAYO, 2014).

A abordagem exploratória foi adotada devido à necessidade de compreender as múltiplas dimensões do ensino híbrido e do e-learning, suas implicações na aprendizagem dos alunos, no

desenvolvimento de competências docentes e na atuação do gestor escolar como mediador do processo pedagógico. A pesquisa descritiva permitiu sistematizar informações sobre experiências bem-sucedidas, desafios e barreiras enfrentadas em diferentes contextos educacionais, considerando aspectos pedagógicos, administrativos e políticos.

Procedimentos de Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada a partir de fontes secundárias, incluindo livros acadêmicos, artigos científicos indexados em bases como Scielo, Google Scholar e ERIC, teses e dissertações, além de relatórios institucionais de organizações educacionais nacionais e internacionais. A seleção dos materiais considerou:

- Atualidade: publicações entre 2015 e 2025;
- Relevância: trabalhos que abordassem ensino híbrido, e-learning, gestão escolar e inovação pedagógica;
- Qualidade acadêmica: publicações revisadas por pares, livros de referência e documentos oficiais;
- Aplicabilidade: conteúdos que pudessem subsidiar recomendações práticas para gestores escolares e professores.

Procedimentos de Análise

A análise do material bibliográfico foi conduzida de forma temática e sistemática, com organização do conteúdo em quatro categorias principais:

1. Ensino híbrido e e-learning: abordagens metodológicas, estratégias de personalização da aprendizagem e integração de ambientes presenciais e digitais;

2. Papel do gestor escolar: funções administrativas e pedagógicas, liderança democrática, mediação de conflitos, suporte ao corpo docente e promoção de inovação;

3. Inovação pedagógica e metodologias ativas: práticas de sala de aula invertida, uso de tecnologias digitais, desenvolvimento de competências socioemocionais e digitais;

4. Desafios e barreiras à implementação do ensino híbrido: questões políticas, infraestrutura tecnológica, desigualdade de acesso, preparo pedagógico insuficiente e resistência à mudança.

A análise temática possibilitou identificar padrões, convergências e divergências entre os estudos, permitindo interpretar criticamente como a gestão escolar influencia a implementação do ensino híbrido e como os desafios políticos e administrativos podem comprometer ou favorecer práticas pedagógicas inovadoras (SILVA; MENEZES, 2020).

Considerações sobre Confiabilidade e Validade

Apesar de se tratar de pesquisa bibliográfica, foram adotados critérios para garantir rigor científico e confiabilidade dos dados: seleção de fontes confiáveis, análise crítica de evidências empíricas, comparação de diferentes perspectivas teóricas e categorização sistemática do conteúdo. Além disso, buscou-se apresentar uma abordagem integrativa, articulando teoria, práticas pedagógicas e

políticas públicas, com atenção à aplicação prática no contexto da educação básica e superior.

Implicações da Metodologia

Esta metodologia permite:

- Sistematizar o conhecimento existente sobre ensino híbrido e e-learning;
- Identificar o papel central do gestor escolar como mediador do processo de ensino-aprendizagem;
- Reconhecer os desafios e barreiras administrativas e políticas;
- Subsidiar recomendações para práticas pedagógicas inovadoras e gestão escolar efetiva;
- Contribuir para futuras pesquisas que integrem práticas digitais, metodologias ativas e formação de gestores.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES OU ANÁLISE DOS DADOS

A análise bibliográfica evidencia que o ensino híbrido e o e-learning promovem mudanças significativas na dinâmica escolar, oferecendo oportunidades para personalização do aprendizado, integração de tecnologias e estímulo ao protagonismo estudantil (ALMEIDA; PETRILLO; MELLO, 2022). Essa abordagem permite que os alunos escolham horários, estratégias e recursos de aprendizagem, promovendo autonomia, responsabilidade e engajamento, características essenciais para o desenvolvimento das competências do século XXI.

O papel do gestor escolar é determinante para o sucesso do ensino híbrido. A literatura aponta que gestores que combinam liderança democrática, visão pedagógica e competência administrativa conseguem articular processos, incentivar práticas inovadoras e mediar conflitos de forma efetiva (SOUZA, 2023; CUNHA; ALMEIDA, 2021). Por outro lado, gestores indicados por critérios políticos, sem preparo pedagógico ou prática docente, apresentam dificuldades para implementar mudanças, supervisionar metodologias ativas e motivar a equipe docente, comprometendo os resultados educacionais e a experiência dos estudantes.

Outro aspecto relevante é a formação continuada do corpo docente. Estudos demonstram que professores que recebem suporte técnico, capacitação em tecnologias digitais e acompanhamento pedagógico são mais propensos a adotar práticas inovadoras e integrar o ensino híbrido de maneira eficaz (BACICH; MORAN, 2018). Essa preparação não se limita ao domínio de ferramentas digitais, mas inclui estratégias de mediação do aprendizado, avaliação formativa e desenvolvimento de competências socioemocionais, essenciais para lidar com a diversidade presente nas turmas.

A infraestrutura tecnológica também se mostra como fator crítico. A análise indica que a disponibilidade de equipamentos adequados, conectividade estável e plataformas digitais acessíveis impacta diretamente na implementação do ensino híbrido. Em contextos de desigualdade socioeconômica, a ausência de recursos adequados pode ampliar a lacuna educacional, tornando imperativo o planejamento de soluções inclusivas, como a utilização de dispositivos móveis, laboratórios de informática e estratégias híbridas adaptativas (GARRISON; VAUGHAN, 2013; KRAVISKI, 2020).

A pesquisa evidencia ainda que a comunidade escolar deve ser integrada às decisões pedagógicas. A escuta de alunos, professores e famílias, por meio de formulários digitais, rodas de conversa e caixas de sugestões, fortalece a gestão participativa e favorece um ambiente de aprendizagem colaborativo. Esse engajamento é essencial para superar resistências à inovação e garantir que o ensino híbrido não seja apenas uma mudança tecnológica, mas uma transformação pedagógica significativa (LIBÂNEO, 2020).

Os resultados sugerem que o protagonismo estudantil é potencializado quando há alinhamento entre gestão escolar, planejamento docente e práticas pedagógicas inovadoras. Alunos que interagem com ambientes híbridos desenvolvem competências de alto nível, como pensamento crítico, resolução de problemas, criatividade e colaboração, enquanto o acompanhamento próximo de tutores e professores garante que aprendam de maneira estruturada e orientada (ALMEIDA; PETRILLO; MELLO, 2022).

Além disso, a literatura destaca que o ensino híbrido contribui para maximizar a infraestrutura escolar, permitindo que salas de aula e laboratórios sejam utilizados de forma mais eficiente, conciliando atividades presenciais e online. Essa flexibilidade também favorece estudantes com diferentes demandas de tempo, como aqueles que trabalham, moram em regiões afastadas ou possuem necessidades especiais, promovendo equidade e inclusão (FUNDAÇÃO LEMANN, 2020).

Outro desafio apontado é a gestão política e administrativa das escolas. Muitos gestores permanecem no cargo sem preparo pedagógico, priorizando interesses pessoais ou políticos em detrimento da inovação educacional. Esse fator compromete a

implementação de metodologias ativas, a resolução de conflitos internos e o engajamento da equipe docente. A literatura enfatiza que a seleção de gestores deve considerar competência técnica e formação pedagógica, garantindo liderança efetiva e sustentável (CUNHA; ALMEIDA, 2021).

Por fim, a análise evidencia que a interdependência entre gestão, inovação pedagógica e tecnologia é determinante para o sucesso do ensino híbrido. A liderança escolar eficaz, aliada à capacitação docente e ao acesso equitativo às tecnologias, cria condições para práticas pedagógicas dinâmicas, inclusivas e transformadoras. A implementação do ensino híbrido, portanto, não depende apenas de recursos tecnológicos, mas da capacidade de gestores e professores de mediar, articular saberes e criar um ambiente educativo que desenvolva plenamente o potencial dos estudantes (SOUZA, 2023).

5. CONCLUSÃO/CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implementação do ensino híbrido exige preparo, engajamento e articulação entre todos os membros da comunidade escolar. Os gestores escolares desempenham papel fundamental como mediadores, apoiando professores, incentivando inovação pedagógica e promovendo formação continuada.

O ensino híbrido oferece flexibilidade, autonomia e protagonismo estudantil, mas seu sucesso depende da integração entre planejamento pedagógico, infraestrutura tecnológica e participação da comunidade escolar. A gestão democrática, ética e transparente é essencial para criar um ambiente de aprendizagem inclusivo, estimulante e colaborativo.

Além disso, a integração efetiva entre gestão, professores, alunos e famílias promove um espaço educativo de qualidade, alinhado às competências do século XXI. Investir na valorização do trabalho docente, formação contínua e boas práticas pedagógicas contribui para reduzir evasão, melhorar o desempenho escolar e preparar cidadãos críticos, autônomos e socialmente responsáveis.

Conclui-se que o gestor escolar não é apenas um administrador, mas um **mediador estratégico**, capaz de articular recursos, incentivar inovação, engajar alunos e professores e promover práticas educacionais transformadoras, tornando o ensino híbrido uma realidade eficaz e inclusiva.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, J. R. M.; PETRILLO, A.; MELLO, C. *Ensino híbrido: desafios e inovação na prática pedagógica.* São Paulo: Penso, 2022.

BACICH, L.; MORAN, J. *Metodologias ativas para uma educação inovadora: uma abordagem teórico-prática.* Penso, 2018.

BACICH, L.; TANZI NETO, A.; TREVISANI, F. M. *Ensino híbrido: personalização e tecnologia na educação.* Penso, 2015.

BRASIL. *Base Nacional Comum Curricular.* Ministério da Educação, 2018.

CUNHA, L.; ALMEIDA, P. Gestão escolar e desafios contemporâneos: políticas, práticas e formação de líderes educacionais. *Revista Brasileira de Educação*, v. 26, n. 1, p. 45-63, 2021.

DELORS, J. *Educação: um tesouro a descobrir.* UNESCO, 1998.

FUNDAÇÃO LEMANN. *Ensino híbrido – Personalização e tecnologia na educação*, 2020. Disponível em: https://www.fundacaolemann.org.br. Acesso em: 31 out. 2025.

GARRISON, D. R.; VAUGHAN, N. D. *Blended learning in higher education: framework, principles, and guidelines.* Jossey-Bass, 2013.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa.* 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HORN, M. B.; STAKER, H. *Blended: using disruptive innovation to improve schools.* Jossey-Bass, 2015.

KRAVISKI, A. Ambientes híbridos de aprendizagem: integração da tecnologia e desenvolvimento de competências. *Revista Educação em Foco*, v. 10, n. 2, p. 40-50, 2020.

LIBÂNEO, J. C. *Organização e gestão da escola: teoria e prática.* Cortez, 2020.

MINAYO, M. C. de S. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade.* 36. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

SOUZA, R. A. Gestão escolar: princípios humanistas e democráticos. *Educação e Sociedade*, v. 44, n. 157, 2023.

SOUZA, R. A. Gestão escolar e práticas pedagógicas mediadoras. *Revista Educação em Foco*, 25(2), 1–10, 2020.

SILVA, T. T.; MENEZES, R. M. *Metodologia da pesquisa científica: abordagem qualitativa e quantitativa.* São Paulo: Atlas, 2020.

VEIGA, I. Gestão participativa e desenvolvimento escolar: práticas inovadoras na escola pública. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, v. 37, n. 2, p. 215-232, 2021.

---

[1] Discente do Curso Superior de Tecnologias Emergentes na Educação do Instituto Must University *Campus* Florida. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail