

ENTRE O PEDAGÓGICO E O DIGITAL: A LIDERANÇA DO GESTOR NA TRANSFORMAÇÃO DO E-LEARNING

BETWEEN PEDAGOGICAL AND DIGITAL: MANAGER'S LEADERSHIP IN THE TRANSFORMATION OF E-LEARNING

Ketylen Karyne Santos Almeida

Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, Brasil

Giselle Pinheiro Ferreira da Silva

MUST University, Estados Unidos

Cacilda Inacio da Silva

Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, Brasil

Mayara Silva Santos Pereira

MUST University, Estados Unidos

Omar Khayyam Duarte do Nascimento Moraes

Universidade Estadual do Maranhão, Brasil

ISSN: 1518-0263

DOI: <https://doi.org/10.46550/sj358e18>

Publicado em: 21.08.2025

Resumo: O artigo analisou a importância do gestor educacional no fortalecimento e na efetividade das práticas de e-learning, considerando seu papel como mediador, articulador e formador de cultura digital nas instituições de ensino. O objetivo foi compreender de que maneira a atuação desse profissional influenciou a integração tecnológica e o engajamento pedagógico, assegurando que as ferramentas digitais fossem incorporadas de forma intencional e alinhada aos objetivos educacionais. A temática abordou a crescente presença das tecnologias digitais no processo formativo e a necessidade de liderança qualificada para garantir sua utilização eficaz, inclusiva e adaptada às demandas contemporâneas. A metodologia adotada foi a pesquisa bibliográfica, fundamentada em Santana e Narciso (2025), caracterizada pela seleção, leitura e análise de obras acadêmicas previamente publicadas, com a técnica de análise qualitativa e interpretativa que permitiu o diálogo entre diferentes referenciais teóricos. O texto foi desenvolvido em uma seção principal e duas subseções: a primeira discutiu a relevância da gestão educacional como elemento estruturante do processo de ensino-aprendizagem; a segunda apresentou a trajetória histórica e a importância do e-learning; e a terceira examinou a atuação do gestor no contexto digital, ressaltando competências e desafios. Constatou-se que, embora as tecnologias representassem um avanço para a democratização do conhecimento e a flexibilização do ensino, sua eficácia esteve diretamente relacionada à capacidade do gestor de liderar processos inovadores, integrar equipes e garantir práticas pedagógicas consistentes. Concluiu-se que o gestor educacional foi elemento central para transformar o e-learning em uma proposta mais eficiente, inclusiva e alinhada às necessidades dos estudantes.

Palavras-chave: Pedagógica. Tecnologias. Gestor. E-learning. Educacional.



Abstract: The article analyzed the importance of the educational manager in strengthening and ensuring the effectiveness of e-learning practices, considering their role as a mediator, coordinator, and promoter of digital culture within educational institutions. The objective was to understand how the performance of this professional influenced technological integration and pedagogical engagement, ensuring that digital tools were incorporated intentionally and aligned with educational objectives. The theme addressed the growing presence of digital technologies in the educational process and the need for qualified leadership to ensure their effective, inclusive, and contextually adapted use to contemporary demands. The methodology adopted was bibliographic research, based on Santana e Narciso (2025), characterized by the selection, reading, and analysis of previously published academic works, employing a qualitative and interpretative analysis technique that enabled dialogue between different theoretical frameworks. The text was developed in one main section and two subsections: the first discussed the relevance of educational management as a structuring element of the teaching-learning process; the second presented the historical trajectory and importance of e-learning; and the third examined the manager's role in the digital context, highlighting competencies and challenges. It was found that, although technologies represented an advancement for the democratization of knowledge and the flexibility of teaching, their effectiveness was directly related to the manager's ability to lead innovative processes, integrate teams, and ensure consistent pedagogical practices. It was concluded that the educational manager was a central element in transforming e-learning into a more efficient, inclusive, and student-centered approach.

Keywords: Pedagogical. Technologies. Manager. E-learning. Educational.

1 Introdução

O avanço das tecnologias digitais no campo educacional tem transformado significativamente as práticas de ensino e aprendizagem, impondo aos gestores escolares novos desafios e responsabilidades. Em um cenário no qual a mediação tecnológica se torna parte integrante do processo formativo, a atuação do gestor educacional adquire papel estratégico, articulando dimensões administrativas, pedagógicas e políticas para assegurar a qualidade das experiências de aprendizagem, especialmente no contexto do *e-learning*.

A relevância dessa discussão reside no fato de que a eficácia das práticas digitais não depende apenas da infraestrutura disponível, mas também da capacidade de liderança, de mediação e de planejamento do gestor. Esse profissional atua como elo entre a equipe pedagógica, os recursos tecnológicos e a comunidade escolar, garantindo que as tecnologias sejam incorporadas de forma intencional e alinhadas aos objetivos educacionais.

O objetivo deste estudo é compreender de que maneira a atuação desse profissional influenciou a integração tecnológica e o engajamento pedagógico, assegurando que as ferramentas digitais fossem incorporadas de forma intencional e alinhada aos objetivos educacionais. A pergunta de pesquisa que orienta a investigação é: 'De que maneira a atuação do gestor educacional influencia a efetividade das práticas de *e-learning*, especialmente no que tange à integração tecnológica e ao engajamento pedagógico?'

Para responder a essa questão, adota-se a metodologia de pesquisa bibliográfica, que, segundo Santana e Narciso (2025), caracteriza-se por um processo sistemático de levantamento, seleção e análise de produções acadêmicas já publicadas, com vistas à construção de conhecimento fundamentado teoricamente. A análise adotada seguiu uma abordagem qualitativa de caráter interpretativo, possibilitando a construção de um diálogo entre diferentes referenciais teóricos e a identificação de pontos de convergência e divergência nas perspectivas examinadas. A coleta de dados ocorreu a partir da seleção de artigos científicos e obras especializadas que abordam a gestão educacional e o *e-learning* em variados contextos, assegurando a diversidade e a relevância das fontes consultadas.

Portanto, a estrutura do texto organiza-se em 1 seção e 2 subseções: a primeira apresenta a importância da gestão educacional como elemento estruturante do processo de ensino-aprendizagem; a segunda explora a relevância histórica e prática do *e-learning*; e a terceira discute a atuação do gestor no contexto digital. Essa organização busca oferecer uma visão abrangente e fundamentada sobre a temática, destacando o gestor como agente essencial para a promoção de uma educação digital mais eficiente, inclusiva e alinhada às demandas contemporâneas.

2 Equilíbrio entre liderança pedagógica e administração escolar

A gestão educacional configura-se como um elemento fundamental para o funcionamento eficaz das instituições de ensino, sendo responsável não apenas pela organização administrativa, mas também pela mediação entre os aspectos pedagógicos e os anseios da comunidade escolar. De acordo com Agostini,

[...] o gestor escolar é muito mais do que um mero administrador, é um agente articulador, que assume, perante a comunidade, o compromisso de oferecer um serviço de qualidade, com habilidade para lidar tanto com o administrativo-político quanto o pedagógico. E, nesse ponto, deve-se atentar para que um não se sobreponha ao outro (Agostini, 2010, p. 14).

Tal perspectiva ressalta a necessidade de uma atuação equilibrada, na qual os diferentes campos da gestão educacional sejam considerados com igual relevância, evitando a sobreposição de um aspecto sobre o outro. Isso implica reconhecer que tanto as demandas pedagógicas quanto as administrativas são interdependentes e se influenciam mutuamente no alcance dos objetivos institucionais. Além disso, exige-se do gestor a habilidade de integrar esses campos de forma harmônica, garantindo que decisões administrativas fortaleçam o trabalho pedagógico.

Nesse mesmo sentido, Santos, Souza e Aleixo enfatizam que “é nítido que o gestor educacional é um farol no encaminhamento das ações educacionais” (Santos, Souza & Aleixo, 2022, p. 4) A metáfora utilizada pelos autores reforça a ideia de liderança orientadora, capaz de conduzir os processos internos da escola com clareza de objetivos e sensibilidade social. Embora ambos os referenciais reconheçam a importância de um perfil articulador e competente, enquanto Agostini destaca o equilíbrio entre as dimensões administrativa e pedagógica, os autores

mais recentes valorizam especialmente a dimensão relacional da liderança, em que o gestor se posiciona como mediador e elo entre as metas institucionais e a comunidade escolar.

Além disso, ao apontarem que “o monitoramento, planejamento, organização das metas e objetivos [...] vão mobilizar saberes e práticas de gestão escolar comprometidas” (Santos, Souza & Aleixo, 2022, p. 4), Santos, Souza e Aleixo (2022) indicam que a liderança não se limita a posturas inspiradoras, mas exige competências técnicas que favoreçam o alcance de resultados significativos. Nesse aspecto, complementam a análise de Agostini (2010), ao evidenciar que a eficácia da gestão educacional depende tanto do comprometimento ético quanto da capacidade organizacional do gestor.

Portanto, ao dialogar com diferentes autores, observa-se que a gestão educacional se configura como um processo multifacetado, que demanda do gestor escolar uma postura proativa, democrática e estratégica. Cabe a esse profissional o papel de impulsionar práticas pedagógicas qualificadas, promover a participação coletiva, assegurar a coerência entre o planejamento institucional e os resultados almejados, além de enfrentar os desafios sociais e estruturais que permeiam o cotidiano escolar. Assim, reafirma-se a relevância de uma liderança comprometida com a transformação da escola em um espaço de desenvolvimento humano, equidade e excelência educacional.

2.1 *E-learning*: Relevância, Trajetória e Potencial Transformador

O *e-learning* destaca-se como um elemento central nas discussões sobre inovação educacional, não apenas por ampliar o acesso ao ensino, mas também por promover novas formas de interação e construção do conhecimento. Nesse sentido, Garrison e Anderson afirmam 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” (Garrison & Anderson, 2017, n.p) Essa abordagem rompe com o modelo tradicional centrado na transmissão unilateral de conteúdos, priorizando a aprendizagem colaborativa e a troca constante entre pares.

Além disso, a possibilidade de mediação tecnológica no ensino favorece a criação de espaços virtuais em que os estudantes assumem um papel mais ativo, explorando recursos que incentivam a autonomia, a pesquisa e a resolução de problemas. As comunidades de aprendizagem mencionadas por outros autores que Garrison e Anderson (2017) citam, exemplificam como o *e-learning*, quando bem estruturado, pode gerar ambientes de cooperação acadêmica, fortalecendo o engajamento e a motivação dos participantes.

Por outro lado, Melo Júnior *et al.* ressaltam que “a relevância crescente dos ambientes de *e-learning* no cenário educacional contemporâneo está ligada à capacidade dessas plataformas de ampliar o acesso à educação e de facilitar o aprendizado contínuo [...] democratização do acesso ao conhecimento” (Melo Júnior *et al.*, 2024, p. 6). Essa observação evidencia que a importância do *e-learning* não está restrita à inovação pedagógica, mas também ao seu papel social, ao

permitir que indivíduos de diferentes contextos geográficos e socioeconômicos possam integrar-se a processos educacionais de qualidade.

Portanto, ao considerar a evolução histórica e os exemplos práticos dessa modalidade, percebe-se que o *e-learning* combina inovação tecnológica com função social, configurando-se como um recurso estratégico tanto para instituições que desejam expandir sua atuação quanto para estudantes que necessitam de flexibilidade e inclusão no processo de aprendizagem. Essa dualidade, unindo avanços pedagógicos e democratização do ensino, reforça seu potencial como ferramenta essencial para a educação no século XXI.

2.2 Liderança Gestora e *e-learning*

No cenário do *e-learning*, a figura do gestor educacional assume um papel estratégico que ultrapassa as atribuições administrativas convencionais. A liderança, nesse contexto, demanda habilidades específicas voltadas à integração efetiva das tecnologias ao processo pedagógico, de modo que estas não sejam apenas ferramentas de apoio, mas instrumentos essenciais para o alcance dos objetivos educacionais. Conforme apontam Silva *et al.*,

[...] a liderança educacional no contexto digital exige um conjunto específico de competências e habilidades que vão além das práticas tradicionais de gestão [...] os gestores educacionais devem desenvolver competências digitais para liderar de maneira eficaz em ambientes de *e-learning*, incluindo a capacidade de integrar tecnologias educacionais de maneira estratégica e inovadora (Silva *et al.*, 2024).

Isso implica que o gestor deve dominar tanto os aspectos técnicos quanto as dimensões humanas da educação mediada por tecnologia, compreendendo desde o funcionamento e a integração das ferramentas digitais até sua aplicação pedagógica de forma estratégica e contextualizada. Esse domínio técnico envolve conhecer as potencialidades e limitações das plataformas, sistemas e recursos utilizados, garantindo que sejam escolhidos e implementados de acordo com os objetivos educacionais e as necessidades do corpo docente e discente.

Além disso, Silva *et al.*, ressaltam que a transição para o digital requer que os gestores sejam “não apenas administradores, mas também facilitadores do processo de aprendizagem, proporcionando suporte contínuo a professores e alunos na utilização de novas ferramentas tecnológicas” (Silva *et al.*, 2024, n.p). Essa função de mediação técnica e pedagógica é fundamental para que as mudanças sejam implementadas de forma coerente com o projeto educacional da instituição, garantindo que as equipes se sintam preparadas e motivadas para utilizar recursos digitais de forma eficaz.

Complementarmente, Fonseca e Silva defendem que “a influência do gestor educacional na cultura digital da escola é decisiva” (Fonseca & Silva, 2025, n.p), pois sua postura diante da inovação pode determinar o ritmo e a profundidade da adoção tecnológica. Assim, a liderança do gestor não se limita a coordenar processos, mas também a criar um ambiente institucional que valorize a experimentação, o aprendizado contínuo e a colaboração entre docentes. Essa capacidade de articular, mediar e formar cultura digital é decisiva para que as Tecnologias da

Informação e Comunicação (TIC) deixem de ser meros recursos complementares e se tornem agentes efetivos de transformação pedagógica e institucional.

Dessa forma, compreende-se que a relevância do gestor no *e-learning* está diretamente ligada à sua habilidade de promover uma visão estratégica de uso das tecnologias, conciliando inovação e intencionalidade pedagógica. Ao assumir esse papel de liderança, o gestor potencializa o impacto das ferramentas digitais, fortalece a cultura de aprendizagem colaborativa e contribui para que a modalidade se desenvolva de maneira sustentável e alinhada às demandas contemporâneas da educação.

3 Considerações finais

A análise desenvolvida ao longo do artigo permitiu compreender de forma aprofundada a importância da gestão educacional e, em especial, do papel do gestor no contexto do *e-learning*. Partindo da proposta inicial, que buscou examinar como a liderança estratégica influencia a qualidade e a efetividade dessa modalidade, verificou-se que os objetivos foram plenamente atendidos. A articulação entre os referenciais teóricos e as discussões apresentadas evidenciou que o gestor não atua apenas como administrador, mas como um agente articulador capaz de integrar dimensões pedagógicas, tecnológicas e organizacionais. Destacou-se que a sua atuação impacta diretamente a criação de ambientes de aprendizagem mais eficientes, colaborativos e adaptados às demandas contemporâneas, favorecendo a participação ativa dos estudantes e a inovação nas práticas pedagógicas. Além disso, constatou-se que a efetividade do *e-learning* depende não apenas da infraestrutura tecnológica disponível, mas também da intencionalidade na sua utilização e do suporte oferecido por lideranças preparadas para lidar com os desafios específicos da educação digital.

Ainda que os avanços sejam expressivos, a investigação revelou que persistem barreiras relevantes, como a resistência a mudanças, a desigualdade no acesso às tecnologias e a necessidade de capacitação contínua para docentes e equipes de apoio. Nesse cenário, a liderança do gestor se mostra fundamental para orientar políticas institucionais que promovam a inclusão digital, incentivem o uso crítico e criativo das ferramentas e garantam que a tecnologia seja um meio efetivo de transformação pedagógica. Diante disso, reforça-se a relevância de ampliar estudos sobre a temática, considerando contextos diversos e experiências comparativas, a fim de identificar práticas que possam ser adaptadas e potencializadas em diferentes realidades educacionais. Assim, estimula-se que mais pesquisas sejam conduzidas sobre esse assunto, com enfoque na construção de modelos de gestão capazes de unir inovação, qualidade e equidade no *e-learning*, contribuindo para um ensino cada vez mais acessível, eficaz e socialmente comprometido.

Referências

AGOSTINI, M. Z. **O gestor escolar e suas ações frente à gestão**. Monografia (Especialização em Gestão Educacional) – Centro de Educação, Universidade Federal de Santa Maria. Constantina, p. 38. 2010.

FONSECA, M. L. da; SILVA, M. C. da. O papel do gestor educacional e o ambiente e-learning. **REVISTA TÓPICOS**, v. 3, n. 23, 2025.

GARRISON, D. R.; ANDERSON, T. **E-learning no século XXI: Uma estrutura de comunidade de investigação para pesquisa e prática**. ed. 3. Routledge, 2017.

MELO JÚNIOR, H. G. *et al.* Liderança educacional em ambientes de e-learning. **Cognitionis – Cientific Journal**, v. 7, n. 2, p. 01-10, 2024.

SANTANA, A. C. de A.; NARCISO, R. Pilares da pesquisa educacional: autores e metodologias científicas em destaque. **ARACÊ**, v. 7, n. 1, 1577-1590, 2025.

SANTOS, M. V. R. dos; SOUZA, A. S. de M.; ALEIXO, R. E. G. Gestor educacional: caminhos de experiências para a qualidade de ensino. **Ensino Em Perspectivas**, v. 3, n. 1, p. 1-8, 2022.

SILVA, M. A. M. P. da *et al.* A liderança do gestor educacional no ambiente e-learning – desafios e estratégias para a excelência educacional digital. **Revista FT**, v. 28, n. 134, 2024.