

# O PAPEL DO GESTOR EDUCACIONAL DIANTE DAS NOVAS FORMAS DE ENSINAR E APRENDER

*THE ROLE OF THE EDUCATIONAL MANAGER IN THE FACE OF NEW WAYS OF TEACHING AND LEARNING*

*EL PAPEL DEL GESTOR EDUCATIVO ANTE LAS NUEVAS FORMAS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE*

**Fabiana Ferreira Santos**

MUST University, Estados Unidos

**Fernando Júnior Brito**

MUST University, Estados Unidos

**Silvani Maria Höhn**

Unemat, Brasil

**Mateus Zanirate de Miranda**

MUST University, Estados Unidos

**Maria Aparecida da Costa Flores**

Universidade do Estado de Mato Grosso, Brasil

ISSN: 1518-0263

DOI: DOI: <https://doi.org/10.46550/639bkr89>

Publicado em: 05.06.2026

**Resumo:** As mudanças provocadas pelo avanço das tecnologias digitais repercutiram de forma significativa no contexto educacional, exigindo adaptação das práticas pedagógicas e dos modelos de gestão. Nesse cenário, o e-learning ganhou relevância ao modificar a dinâmica do ensino e possibilitar novas formas de acesso ao conhecimento por meio de ambientes virtuais. Diante dessa realidade, o presente artigo teve como objetivo examinar a relevância da atuação do gestor educacional no e-learning, considerando sua participação na organização pedagógica e no uso das tecnologias educacionais. A pesquisa caracterizou-se como bibliográfica, conforme os pressupostos de Lakatos e Marconi (2003), fundamentando-se na análise de produções científicas que abordaram a gestão educacional, o e-learning e o papel do gestor frente às transformações do ensino mediado por tecnologias. A pesquisa bibliográfica consistiu no levantamento, seleção e análise de materiais já publicados, permitindo a compreensão teórica do tema e a articulação entre diferentes perspectivas acadêmicas. A análise indicou que o gestor educacional desempenha papel estratégico na organização dos processos pedagógicos e dos ambientes virtuais de aprendizagem, contribuindo para a integração das tecnologias digitais e para a melhoria da qualidade do ensino. Evidenciou-se, ainda, que o e-learning, quando associado a uma gestão eficiente, favorece o aprimoramento dos processos educativos e reforça a importância da atuação e da formação contínua do gestor no contexto educacional contemporâneo.



---

**Palavras-chave:** Gestão Educacional. Ensino. Tecnologias. Organização Pedagógica. Educação Contemporânea.

---

**Abstract:** The changes brought about by the advancement of digital technologies have had a significant impact on the educational context, requiring adaptations in pedagogical practices and management models. In this scenario, e-learning has gained relevance by transforming the dynamics of teaching and enabling new forms of access to knowledge through virtual environments. In view of this reality, this article aimed to examine the relevance of the educational manager's role in e-learning, considering their contribution to pedagogical organization and the use of educational technologies. The study was characterized as bibliographic research, according to the assumptions of Lakatos and Marconi (2003), based on the analysis of scientific productions that addressed educational management, e-learning, and the role of the manager in the face of transformations in technology-mediated education. The bibliographic research consisted of surveying, selecting, and analyzing previously published materials, allowing for a theoretical understanding of the topic and the articulation of different academic perspectives. The analysis indicated that the educational manager plays a strategic role in organizing pedagogical processes and virtual learning environments, contributing to the integration of digital technologies and to the improvement of teaching quality. It was also evidenced that e-learning, when associated with efficient management, favors the enhancement of educational processes and reinforces the importance of continuous training and active performance of the manager in the contemporary educational context.

**Keywords:** Educational Management. Teaching. Technologies. Pedagogical Organization. Contemporary Education.

---

**Resumen:** Los cambios derivados del avance de las tecnologías digitales han tenido un impacto significativo en el contexto educativo, requiriendo la adaptación de las prácticas pedagógicas y los modelos de gestión. En este escenario, el e-learning ha cobrado relevancia al modificar la dinámica de la enseñanza y posibilitar nuevas formas de acceso al conocimiento a través de entornos virtuales. Ante esta realidad, este artículo tuvo como objetivo examinar la relevancia del rol del gestor educativo en el e-learning, considerando su participación en la organización pedagógica y el uso de tecnologías educativas. La investigación se caracterizó como bibliográfica, según los supuestos de Lakatos y Marconi (2003), basada en el análisis de producciones científicas que abordaron la gestión educativa, el e-learning y el rol del gestor ante las transformaciones en la enseñanza mediada por la tecnología. La investigación bibliográfica consistió en la recopilación, selección y análisis de materiales ya publicados, lo que permitió una comprensión teórica del tema y la articulación entre diferentes perspectivas académicas. El análisis indicó que el gestor educativo desempeña un rol estratégico en la organización de los procesos pedagógicos y los entornos virtuales de aprendizaje, contribuyendo a la integración de las tecnologías digitales y a la mejora de la calidad de la educación. También demostró que el aprendizaje electrónico, cuando se combina con una gestión eficiente, favorece la mejora de los procesos educativos y refuerza la importancia del papel del gestor y la formación continua en el contexto educativo contemporáneo.

**Palabras clave:** Gestión educativa. Enseñanza. Tecnologías. Organización pedagógica. Educación contemporánea.

---

## 1 Introdução

Nas últimas décadas, o cenário educacional passou por transformações significativas impulsionadas pelo avanço das tecnologias digitais e pela necessidade de reorganização dos processos de ensino e aprendizagem. A ampliação do uso de recursos tecnológicos no contexto escolar alterou as formas de acesso ao conhecimento, a dinâmica das práticas pedagógicas e a organização das instituições de ensino, exigindo novas posturas por parte dos profissionais da educação. Nesse contexto, a gestão educacional assumiu papel de destaque, uma vez que passou a ser responsável por articular ações pedagógicas, administrativas e tecnológicas voltadas à melhoria da qualidade educacional.

Diante dessas transformações, a educação mediada por tecnologias, especialmente por meio do *e-learning*, passou a ocupar espaço relevante no cenário educacional contemporâneo. A incorporação de ambientes virtuais de aprendizagem, plataformas digitais e recursos interativos demandou dos gestores escolares uma atuação mais estratégica, voltada ao planejamento, à organização e ao acompanhamento das práticas pedagógicas. Pois conforme afirmam Fernandes *et al.* (2025, p. 4016), a inteligência artificial "desempenha um papel crucial ao potencializar a coleta e análise de dados, permitindo uma compreensão mais detalhada dos processos institucionais". Assim, a gestão educacional deixou de restringir-se às atividades administrativas tradicionais e passou a envolver a condução de processos inovadores, alinhados às exigências da educação digital.

Nesse contexto, o estudo objetivou examinar a relevância da atuação do gestor educacional no *e-learning*, considerando sua participação na organização pedagógica e no uso das tecnologias educacionais. A partir desse objetivo, buscou-se responder à seguinte questão de pesquisa: 'qual é o papel do gestor educacional na organização, no acompanhamento e na efetivação das práticas de *e-learning* nas instituições de ensino?' A investigação fundamentou-se na compreensão de que a gestão escolar exerce papel central na mediação entre inovação tecnológica, planejamento pedagógico e desenvolvimento institucional.

Quanto aos procedimentos metodológicos, o estudo caracterizou-se como uma pesquisa bibliográfica, desenvolvida a partir da análise de produções teóricas relacionadas à gestão educacional, ao *e-learning* e à atuação do gestor no contexto digital. Conforme Lakatos e Marconi (2003), a pesquisa bibliográfica consistiu no levantamento, seleção e análise de materiais já publicados, permitindo a fundamentação teórica do tema investigado. Os dados foram coletados por meio de livros, artigos científicos e documentos acadêmicos, sendo analisados qualitativamente, com ênfase na interpretação e articulação das ideias apresentadas pelos autores.

Portanto, o artigo estruturou-se em um capítulo principal e dois subcapítulos, de modo que foi apresentado, a importância da gestão educacional, discutiu-se o *e-learning* e suas contribuições para o processo educativo e, foi analisado o papel do gestor no contexto digital. Dessa forma, buscou-se evidenciar a relevância da atuação gestora para a organização do ensino, para a integração das tecnologias e para o fortalecimento das práticas educacionais, contribuindo para a ampliação das reflexões acerca dos desafios e possibilidades da educação atual.

## 2 A gestão educacional como eixo estruturante do processo educativo

A gestão educacional desempenha função estratégica no âmbito escolar, ao promover a articulação entre os aspectos administrativos e pedagógicos que viabilizam a dinâmica do processo de ensino. Sua atuação ultrapassa o cumprimento de normas institucionais, assumindo papel estratégico na condução das práticas escolares e na promoção de um ambiente favorável à aprendizagem. Assim, o gestor educacional torna-se responsável por mediar interesses, planejar ações e promover condições que assegurem a qualidade do ensino.

A literatura destaca que o exercício da gestão exige competências relacionadas à liderança, à organização e à capacidade de mobilização coletiva. Conforme afirmam Fonseca e Silva (2024, p. 6), “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”. Dessa forma, observa-se que a atuação do gestor se fundamenta na construção de um ambiente participativo, no qual docentes, estudantes e demais profissionais se reconhecem como corresponsáveis pelo desenvolvimento institucional.

Além disso, a gestão educacional contemporânea exige uma postura dinâmica e propositiva diante das mudanças que afetam o cenário educacional. O gestor deixa de atuar apenas como executor de normas para assumir uma função articuladora, capaz de integrar planejamento, acompanhamento pedagógico e tomada de decisões estratégicas. Nesse sentido, compreende-se que sua atuação não se limita ao controle das rotinas escolares, mas envolve a condução de processos que favorecem a inovação pedagógica, o uso adequado de recursos e o fortalecimento do projeto político-pedagógico da instituição (Fonseca & Silva, 2024).

Sob essa perspectiva, torna-se evidente que a gestão escolar passa a dialogar diretamente com as transformações tecnológicas que impactam o ensino. A ampliação do uso de ambientes digitais impõe novos desafios à organização escolar, exigindo do gestor competências relacionadas à mediação pedagógica em contextos híbridos e virtuais. Desse modo, compreende-se que a gestão escolar, tradicionalmente vinculada a práticas administrativas e pedagógicas desenvolvidas no espaço físico da instituição, passa

a incorporar novas formas de atuação voltadas à organização e ao acompanhamento dos ambientes virtuais de aprendizagem, ampliando o campo de ação do gestor para além dos limites presenciais da escola (Guimarães *et al.*, 2025).

Entretanto, a incorporação dessas novas práticas demanda preparo específico e capacidade de adaptação. O gestor educacional enfrenta desafios relacionados à formação da equipe, à organização dos recursos tecnológicos e à garantia de condições adequadas para o desenvolvimento das atividades pedagógicas mediadas por tecnologias. Entende-se que a incorporação dos novos paradigmas educacionais apresenta desafios significativos, demandando do gestor educacional o desenvolvimento de habilidades específicas para atuar de maneira eficaz nos contextos digitais, o que torna indispensável a atualização constante e o domínio de estratégias que articulem gestão, tecnologia e práticas pedagógicas (Guimarães *et al.*, 2025).

Além disso, a gestão educacional assume papel decisivo na construção de uma cultura institucional pautada na colaboração, na inovação e na melhoria dos processos pedagógicos. Ao articular ações coletivas, o gestor contribui para o fortalecimento das práticas educacionais e para a construção de uma escola mais organizada, participativa e alinhada às demandas contemporâneas. Essa atuação favorece não apenas o desempenho institucional, mas também o desenvolvimento profissional dos docentes e a aprendizagem dos estudantes.

Portanto, compreende-se que a gestão educacional constitui elemento essencial para o funcionamento eficaz das instituições de ensino. Sua atuação, fundamentada no planejamento, na liderança e na capacidade de adaptação às transformações do contexto educacional, revela-se indispensável para a promoção de práticas pedagógicas coerentes com as exigências atuais. Desse modo, o gestor escolar assume papel estratégico na condução dos processos educativos, contribuindo diretamente para a qualidade do ensino e para o fortalecimento da instituição escolar.

## **2.1 A educação mediada por tecnologias digitais: o papel do *e-learning***

O avanço das tecnologias digitais promove mudanças significativas nas formas de ensinar e aprender, favorecendo o surgimento de novas modalidades educacionais. Nesse contexto, o *e-learning* destaca-se como uma estratégia que possibilita a oferta de ensino mediado por recursos tecnológicos, ampliando o acesso ao conhecimento e favorecendo maior flexibilidade no processo educativo. Assim, essa modalidade passa a ocupar espaço relevante no cenário educacional, especialmente diante das demandas por inovação e adaptação às transformações sociais e tecnológicas.

Nesse sentido, Fernandes *et al.* (2026) corroboram a ideia de que a mediação tecnológica exige uma postura pedagógica que vá além da simples transmissão de dados:

A Educação a Distância (EaD) consolidou-se como uma modalidade legítima

de ensino, impulsionada pelas transformações tecnológicas e sociais, exigindo a ressignificação das práticas pedagógicas em ambientes virtuais de aprendizagem. Nesse contexto, a práxis pedagógica assume papel central, pois articula teoria e prática de modo crítico, dialógico e emancipatório, superando a concepção instrumental do uso das tecnologias (Fernandes *et al.*, 2026, p. 1).

Sob essa perspectiva, o *e-learning* caracteriza-se pela utilização de ambientes virtuais que permitem a interação entre estudantes, professores e conteúdos de forma síncrona ou assíncrona. Tal organização favorece a autonomia discente, possibilitando que o estudante administre seu tempo, organize seus estudos e participe ativamente das atividades propostas. Conforme destaca Dzingeleski (2025, p. 7), “Modelos como o ensino híbrido e o *e-learning* promovem a flexibilização da aprendizagem, permitindo que o estudante combine atividades presenciais e mediadas digitalmente, tornando-se protagonista de seu processo de aprendizagem”. Dessa forma, observa-se que o *e-learning* contribui para a construção de práticas pedagógicas mais dinâmicas e adaptadas às necessidades dos educandos.

Além disso, o *e-learning* possibilita a diversificação das estratégias de ensino, uma vez que integra diferentes recursos digitais, como plataformas educacionais, fóruns de discussão, videoaulas e atividades interativas. Essas ferramentas ampliam as possibilidades de acompanhamento do desempenho discente e favorecem a personalização do processo educativo. Nesse sentido, Dzingeleski afirma que

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 (Dzingeleski, 2025, p. 5).

Assim, evidencia-se que o uso planejado das tecnologias contribui para tornar o ensino mais eficiente e alinhado às demandas contemporâneas. No que se refere aos exemplos de aplicação, o *e-learning* manifesta-se por meio de ambientes virtuais de aprendizagem, cursos *online*, atividades híbridas, plataformas educacionais e sistemas de gestão do ensino. Essas ferramentas permitem a organização de conteúdos, a realização de avaliações, a interação entre os participantes e o acompanhamento do progresso dos estudantes. Dessa maneira, o *e-learning* amplia as possibilidades educacionais, especialmente em contextos que demandam flexibilidade de tempo e espaço.

Entretanto, a efetividade dessas práticas depende diretamente da atuação da gestão educacional. Nesse aspecto, Fonseca e Silva (2024) ressaltam que o gestor exerce papel essencial ao planejar, organizar e acompanhar as ações pedagógicas, criando condições para que o uso das tecnologias ocorra de forma coerente com os objetivos institucionais. Para os autores, a liderança do gestor é determinante para que os recursos digitais sejam

integrados ao projeto pedagógico e utilizados de maneira consciente e organizada, favorecendo a qualidade do ensino.

Portanto, o *e-learning* configura-se como uma importante alternativa educacional no contexto atual, ao possibilitar maior flexibilidade, ampliar o acesso ao conhecimento e diversificar as práticas pedagógicas. Contudo, sua efetividade está diretamente relacionada à atuação do gestor educacional, que deve promover o uso adequado das tecnologias, garantir a organização dos ambientes virtuais e incentivar práticas pedagógicas alinhadas às demandas da educação contemporânea.

## 2.2 Gestão educacional e liderança no contexto do ensino digital

A crescente inserção do *e-learning* no cenário educacional contemporâneo impõe novas responsabilidades à gestão escolar, exigindo uma atuação cada vez mais estratégica, articulada e alinhada às transformações tecnológicas. Nesse cenário, Fernandes et al. (2025) destacam o potencial estratégico das novas tecnologias na otimização da gestão:

Na gestão educacional, a aplicação de ferramentas baseadas em IA permite a coleta e análise avançada de dados educacionais, promovendo decisões mais assertivas e embasadas. A integração de sistemas preditivos e soluções operacionais eficientes possibilita aos gestores educacionais identificar tendências, prever resultados e alocar recursos de forma estratégica (Fernandes *et al.*, 2025, p. 4013).

Nesse sentido, o gestor educacional passa a desempenhar papel fundamental na organização, acompanhamento e estruturação das práticas pedagógicas mediadas por tecnologias digitais, atuando como agente articulador entre inovação, planejamento e qualidade do ensino. Nesse contexto, o *e-learning* redefine não apenas os processos de ensino e aprendizagem, mas também o próprio papel da gestão escolar. Conforme destacam Guimarães *et al.*,

O *E-learning*, que envolve o uso de plataformas *online* para o ensino e aprendizagem, não só altera a forma como o conteúdo é transmitido, mas também redefine o papel do gestor escolar, que passa a integrar tecnologias de gestão e metodologias pedagógicas inovadoras para promover a educação de qualidade. Este ambiente digital exige dos gestores novas competências, tanto na liderança pedagógica quanto na administração de recursos tecnológicos (Guimarães *et al.*, 2025, p. 32313).

Dessa forma, evidencia-se que o gestor assume função estratégica ao articular recursos tecnológicos e práticas pedagógicas inovadoras. Além disso, a inserção do *e-learning* demanda uma postura de liderança orientada por dados e pela análise contínua dos processos educacionais.

O gestor passa a utilizar informações geradas pelos ambientes virtuais para acompanhar o desempenho dos estudantes, planejar intervenções pedagógicas e promover ações mais alinhadas às necessidades educacionais, favorecendo a personalização da aprendizagem e o aprimoramento dos resultados escolares (Guimarães *et al.*, 2025).

Assim, a gestão educacional torna-se mais dinâmica, fundamentada em evidências e voltada para a melhoria contínua dos processos de ensino.

A implementação do *e-learning* configura-se como uma oportunidade para a inovação na gestão escolar, uma vez que possibilita novas formas de interação entre gestores, professores, estudantes e comunidade escolar. A adoção de ambientes digitais amplia os canais de comunicação, fortalece o acompanhamento pedagógico e favorece a construção de práticas colaborativas, contribuindo para o fortalecimento da cultura institucional e para a modernização dos processos educacionais (Guimarães *et al.*, 2025).

Entretanto, para que tais mudanças ocorram de maneira efetiva, torna-se indispensável que o gestor atue como líder transformacional, incentivando a equipe docente na adaptação às novas metodologias e promovendo ações formativas contínuas. Nesse sentido, Fonseca e Silva (2024) ressaltam que o gestor deve apoiar os professores no processo de transição para o ensino digital, oferecendo suporte técnico e pedagógico, bem como condições adequadas para o desenvolvimento das práticas educacionais mediadas por tecnologias.

Além disso, a gestão do *e-learning* apresenta desafios que exigem planejamento, organização e tomada de decisões assertivas. Entre esses desafios, destacam-se a necessidade de infraestrutura adequada, a formação contínua dos profissionais e o acompanhamento sistemático das ações pedagógicas. Conforme apontam Fonseca e Silva (2024), a efetividade dos programas educacionais digitais depende diretamente da capacidade do gestor em enfrentar tais desafios e garantir que as tecnologias sejam utilizadas de forma pedagógica e alinhada aos objetivos institucionais.

Portanto, a atuação do gestor educacional no contexto do *e-learning* revela-se essencial para o êxito das práticas pedagógicas mediadas por tecnologias. Ao integrar liderança, inovação e planejamento estratégico, o gestor contribui para a organização de ambientes educacionais mais dinâmicos, colaborativos e eficientes, assegurando que o uso das tecnologias digitais esteja a serviço da aprendizagem e da qualidade educacional.

### 3 Considerações finais

Ao longo deste artigo, foi possível compreender a relevância da gestão educacional no contexto das transformações provocadas pela inserção das tecnologias digitais no processo de ensino e aprendizagem. Os objetivos propostos foram alcançados ao evidenciar que a atuação do gestor escolar assume papel estratégico na organização, no planejamento e na condução das práticas pedagógicas mediadas por tecnologias, especialmente no âmbito do *e-learning*. Observou-se que a gestão educacional ultrapassa as funções administrativas tradicionais, passando a articular ações pedagógicas, tecnológicas e organizacionais que favorecem a qualidade do ensino, a participação dos sujeitos envolvidos e o aprimoramento de ambientes educacionais mais dinâmicos e flexíveis. Nesse sentido, destacou-se que o

gestor exerce função central ao integrar recursos digitais, promover a inovação pedagógica e garantir que as práticas educacionais estejam alinhadas às demandas contemporâneas.

Além disso, o estudo permitiu compreender que o *e-learning* se apresenta como uma alternativa significativa para a ampliação do acesso ao conhecimento, para a diversificação das estratégias de ensino e para o fortalecimento da autonomia discente, desde que esteja associado a uma gestão educacional comprometida com o planejamento, o acompanhamento e a formação contínua dos profissionais. Evidenciou-se, ainda, que a atuação do gestor no contexto digital exige liderança, capacidade de adaptação e uso consciente das tecnologias, de modo a assegurar a efetividade das práticas pedagógicas e a qualidade do processo educativo. Dessa forma, ao abordar a importância do gestor no contexto do *e-learning*, o artigo reforça a necessidade de uma atuação articulada, reflexiva e estratégica, ao mesmo tempo em que estimula a ampliação de estudos e investigações sobre a temática, considerando sua relevância para o aprimoramento das práticas educacionais e para o fortalecimento das instituições de ensino frente aos desafios contemporâneos.

## Referências

DZINGELESKI, Fabiane de Pellegrin. Ensino híbrido e e-learning: desafios, inovação e o papel mediador do gestor escolar. **Revista Tópicos**, v. 3, n. 27, p. 1-21, 2025.

FERNANDES, Allysson Barbosa *et al.* Ensinar e aprender na educação a distância: a práxis pedagógica em ambientes virtuais de aprendizagem. **Revista edUCA - Revista Multidisciplinar da Faculdade Católica Paulista**, v. 9, n. 2, p. e272, 2026.

FERNANDES, Allysson Barbosa *et al.* IA e gestão educacional: o futuro da tomada de decisão baseada em dados. **ARACÊ**, v. 7, n. 1, p. 4011-4024, 2025.

FONSECA, Maria Lucia da; SILVA, Micael Campos da. O papel do gestor educacional e o ambiente e-learning. **Revista Tópicos**, v. 3, n. 23, p. 1-13, 2024.

GUIMARÃES, Emilia Ana Terra Rigon. *et al.* Transformações na liderança escolar com o advento do e-learning. **ARACÊ**, v. 7, n. 6, p. 32310-32319, 2025.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.