

A ATUAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR NA MEDIAÇÃO PEDAGÓGICA EM AMBIENTES DIGITAIS DE APRENDIZAGEM

SCHOOL MANAGEMENT AND E-LEARNING: CHALLENGES OF EDUCATIONAL LEADERSHIP IN DIGITAL CULTURE

Ana Paula Carla da Silva

MUST University, Estados Unidos

Gabriela Alves da Silveira Gonzaga Fortunato

MUST University, Estados Unidos

Keila Gervásio de Oliveira

MUST University, Estados Unidos

Maristela Marcon Sutil

MUST University, Estados Unidos

Fernanda Aparecida Pereira Jacob

MUST University, Estados Unidos

Maryelle de Sá Rodrigues

MUST University, Estados Unidos

Debora Vieira da Silva Cortez

MUST University, Estados Unidos

ISSN: 1518-0263

DOI: <https://doi.org/10.46550/y8xng739>

Aceito em: 07.05.2026

Resumo: O objetivo deste paper é analisar de forma crítica e reflexiva como o gestor educacional atua na mediação entre práticas pedagógicas e tecnologias digitais em ambientes *e-learning*, identificando os desafios, estratégias e possibilidades de liderança que contribuam para a construção de uma escola inovadora, inclusiva e alinhada às demandas da cultura digital contemporânea. Este estudo foi realizado por meio de uma pesquisa bibliográfica. O presente artigo discute o papel do gestor educacional no contexto dos ambientes *e-learning*, à luz das transformações provocadas pela cultura digital no campo educacional. Com o avanço das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDIC), especialmente após a intensificação do ensino remoto, a gestão escolar passou a demandar novas competências e atitudes diante de um modelo de ensino que transcende os limites físicos da escola. Conclui-se que a atuação do gestor em ambientes digitais exige uma liderança formativa, democrática e sensível às múltiplas dimensões do processo educativo, sendo essencial para consolidar práticas de ensino mais inclusivas, significativas e alinhadas às exigências da sociedade contemporânea.



Palavras-chave: Gestão Escolar. Cultura Digital. E-Learning. Tecnologias. Inovação.

Abstract: This study aims to critically and reflectively analyze how the educational manager operates in mediating between pedagogical practices and digital technologies in *e-learning* environments, identifying the challenges, strategies, and leadership possibilities that contribute to building an innovative, inclusive school aligned with the demands of contemporary digital culture. This research was conducted through a bibliographic review. The article discusses the role of the educational manager within *e-learning* contexts, in light of the transformations brought about by digital culture in the educational field. With the advancement of Digital Information and Communication Technologies (DICT), especially following the intensification of remote learning, school management has come to require new competencies and attitudes in the face of a teaching model that transcends the physical boundaries of the school. It is concluded that acting as a manager in digital environments demands formative, democratic leadership, sensitive to the multiple dimensions of the educational process, and is essential for consolidating more inclusive, meaningful teaching practices aligned with the demands of contemporary society.

Keywords: School Management. Digital Culture. E-learning. Technologies. Innovation.

1 Introdução

Nas últimas décadas, a educação tem sido profundamente impactada pelas transformações advindas do avanço das TDIC especialmente no contexto da chamada sociedade em rede. O surgimento e a consolidação de ambientes virtuais de aprendizagem, como os sistemas *e-learning*, exigem não apenas a reorganização dos modelos pedagógicos tradicionais, mas também uma nova compreensão do papel da gestão escolar frente a essas mudanças. Em um cenário em que os processos de ensinar e aprender rompem as barreiras da sala de aula tradicional e se expandem para os ambientes virtuais, o gestor educacional passa a exercer um papel ainda mais estratégico. É ele quem articula os saberes da equipe, promove conexões entre pessoas, mobiliza recursos e integra tecnologias, sempre com o olhar voltado para a construção de uma educação que seja, ao mesmo tempo, mais acessível, criativa e com sentido para todos os envolvidos.

A relevância do tema se justifica diante da urgência de repensar os modelos de gestão escolar no contexto da cultura digital. A pandemia de COVID-19 impulsionou o ensino remoto e evidenciou tanto as possibilidades quanto as fragilidades da liderança pedagógica frente aos desafios do ambiente digital. Refletir sobre o papel do gestor no *e-learning* é pensar nas condições para um modelo educacional que responda às demandas do século XXI, com foco na personalização da aprendizagem, na formação docente e na ampliação do acesso ao conhecimento.

O objetivo deste paper é analisar de forma crítica e reflexiva como o gestor educacional atua na mediação entre práticas pedagógicas e tecnologias digitais em ambientes *e-learning*, identificando os desafios, estratégias e possibilidades de liderança que contribuam para a construção de uma escola inovadora, inclusiva e alinhada às demandas da cultura digital contemporânea. Este estudo foi realizado por meio de uma pesquisa bibliográfica, uma metodologia que examina e interpreta informações previamente publicadas em livros, artigos e outras fontes acadêmicas

O desenvolvimento do trabalho está estruturado em dois momentos principais. Inicialmente, analisa-se o impacto da cultura digital sobre a gestão escolar, situando o gestor como articulador de práticas pedagógicas inovadoras. Em seguida, explora-se a complexidade do *e-learning* e refletem-se os caminhos para uma gestão formativa e inovadora, alinhada aos desafios e potencialidades da educação contemporânea.

2 O gestor educacional diante das transformações da cultura digital

O avanço das tecnologias digitais não apenas alterou o modo como a sociedade se comunica, trabalha e consome informações, como também provocou reconfigurações profundas no campo educacional. As instituições de ensino passaram a enfrentar o desafio de se adaptar a uma nova lógica educacional marcada pela conectividade constante, pela velocidade das interações e pela valorização da participação ativa, elementos centrais da cultura digital contemporânea. Nesse novo cenário, o gestor escolar deixa de ser apenas um executor de políticas administrativas e se torna, cada vez mais, um líder pedagógico comprometido com a inovação e com a mediação crítica entre tecnologia e educação.

De acordo com Lévy (2010), vivemos uma nova ecologia cognitiva, na qual o saber não se concentra em fontes únicas e hierárquicas, mas circula em redes, promovendo novas formas de produzir, acessar e validar o conhecimento. As instituições de ensino passaram a enfrentar o desafio de se adaptar a uma nova lógica educacional marcada pela conectividade constante, pela velocidade das interações e pela valorização da participação ativa, elementos centrais da cultura digital contemporânea. É nesse ponto que o gestor educacional ganha centralidade: ele é o sujeito institucional que pode viabilizar a transição de uma escola conteudista para uma escola conectada, colaborativa e centrada no estudante.

O gestor deve atuar, portanto, como o articulador de um projeto pedagógico que reconheça as tecnologias não como instrumentos isolados, mas como mediadoras de processos cognitivos e sociais. Isso implica desenvolver competências que ultrapassam a esfera da administração burocrática, exigindo visão sistêmica, sensibilidade pedagógica e capacidade de liderar processos formativos. Como orienta a Base Nacional Comum Curricular (BNCC):

Propostas de trabalhos que potencializem aos estudantes o acesso a saberes sobre o mundo digital e as práticas da cultura digital devem também ser priorizadas, já que, direta ou indiretamente, impactam seu dia a dia nos vários campos de atuação social e despertam seu interesse em sua identificação com as TDIC. Sua utilização na escola não só viabiliza maior apropriação técnica e crítica desses

recursos, como também é determinante para uma aprendizagem significativa e autônoma pelos estudantes (Brasil, 2018, p. 495).

Essa diretriz aponta para um compromisso ético e político da gestão escolar com a formação crítica dos estudantes, considerando a integração das TDIC como direito de todos e não como privilégio de alguns. O gestor educacional, nesse sentido, deve assegurar o acesso, promover a equidade digital e fomentar práticas pedagógicas que desenvolvam o protagonismo e a autonomia dos sujeitos envolvidos.

2.1 A complexidade do ambiente e-learning e os desafios da gestão

O ambiente *e-learning*, enquanto modalidade educativa mediada por plataformas digitais, exige do gestor uma atuação multifacetada. De acordo com Freitas, Souza e Pimentel (2017) mais do que simplesmente oferecer recursos tecnológicos, é fundamental garantir que eles sejam realmente compreendidos, vivenciados e integrados por professores e estudantes de forma significativa. Isso exige sensibilidade para entender as particularidades do ensino a distância e os efeitos que ele provoca na rotina, nas relações e nas práticas escolares tradicionais.

Entre os principais desafios enfrentados pela gestão está a diversidade de fatores que influenciam a adesão e o engajamento dos sujeitos nesse ambiente. Conforme destacado por Freitas et al. (2017), o processo de adoção de sistemas *e-learning* está condicionado a um conjunto complexo de variáveis:

Experiência em uso de computadores, utilidade do conteúdo, conteúdo de internet, normas subjetivas, autoeficácia computacional, suporte técnico, percepção de prazer, capacidade de inovação pessoal e ansiedade, características do sistema, fatores motivacionais, compatibilidade têm sido testadas no modelo com o objetivo de se encontrar uma melhor compreensão de como o indivíduo tende a adotar um sistema de e-learning (Freitas et al., 2017, p. 48).

Diante desse cenário, cabe ao gestor educacional elaborar estratégias que transcendam os aspectos meramente técnicos das plataformas digitais, considerando também as dimensões subjetivas, emocionais e culturais que influenciam diretamente o processo de ensino e aprendizagem. Envolve desde a oferta de formação continuada significativa para os docentes até a criação de espaços de escuta e acolhimento para os estudantes que enfrentam dificuldades de adaptação ao modelo digital.

Nesse sentido, a motivação discente aparece como um fator central, especialmente em contextos nos quais o isolamento físico e a autogestão do tempo podem favorecer o desinteresse ou a evasão. Pozo (2002) nos lembra que:

[...] motivação é um produto da expectativa de sucesso pelo valor da meta proposta, [e] há dois caminhos fundamentais através dos quais os professores podem incrementar a motivação dos alunos ou os alunos a sua própria: aumentando a expectativa de sucesso e/ou valor desse sucesso (Pozo, 2002, p. 145).

Essa perspectiva exige do gestor uma liderança pedagógica atenta à criação de ambientes de aprendizagem desafiadores, acolhedores e personalizados, que reconheçam a diversidade dos ritmos, estilos e trajetórias dos alunos. Por isso, uma gestão realmente eficaz do *e-learning* vai além do domínio técnico: ela requer uma postura aberta à escuta, à reflexão e ao diálogo constante, aliada a um compromisso genuíno com a humanização dos processos educativos e com o acolhimento das necessidades de todos os envolvidos.

Ao compreendermos a gestão como uma prática essencialmente política e pedagógica, torna-se evidente que a liderança escolar no contexto digital deve se pautar pelos princípios da democracia, da inclusão e da participação coletiva. A organização escolar deve ser compreendida como um esforço coordenado em direção a objetivos comuns, sendo a gestão o elo que articula os diversos agentes educativos em torno de um projeto compartilhado.

Libâneo (2013) argumenta que:

A organização e gestão refere-se aos meios de realização do trabalho escolar, isto é, à racionalização do trabalho e à coordenação do esforço coletivo do pessoal que atua na escola [...] sendo uma atividade coletiva, não depende apenas das capacidades e responsabilidades individuais, mas de objetivos comuns e compartilhados e de ações coordenadas e controladas dos agentes do processo (Libâneo, 2013, p. 7).

Esse entendimento amplia a função do gestor para além da esfera funcional, reposicionando-o como condutor de processos reflexivos, formativos e transformadores. Em contextos de aprendizagem digital, a liderança do gestor deve se manifestar por meio de uma mediação contínua entre os recursos tecnológicos, as práticas pedagógicas e as necessidades dos sujeitos envolvidos, promovendo uma cultura organizacional aberta à inovação, ao erro como oportunidade e ao diálogo como prática cotidiana.

Além disso, é essencial que o gestor se coloque como exemplo de aprendizagem contínua, participando ativamente de processos formativos, investindo em pesquisa e mantendo-se em constante atualização para acompanhar as transformações do cenário educacional. Só assim será possível conduzir equipes educativas capazes de lidar com os desafios da educação contemporânea entre eles, a reconfiguração do papel docente, a ética digital, a curadoria de conteúdos, a avaliação por competências e o uso criativo das TDIC.

Em um tempo em que a educação é desafiada a reinventar seus caminhos diante das transformações digitais, o papel do gestor educacional se mostra cada vez mais decisivo. Liderar em ambientes *e-learning* não significa apenas administrar recursos tecnológicos, mas sobretudo inspirar, mediar e promover mudanças que tornem a escola mais inclusiva, inovadora e conectada com o mundo real. Assumir essa responsabilidade é reconhecer que a gestão escolar vai além da técnica: ela é também um ato político, ético e profundamente humano.

3 Considerações finais

Podemos concluir que o estudo alcançou seu objetivo ao analisar criticamente o papel do gestor educacional no contexto dos ambientes *e-learning*, evidenciando como a liderança escolar tem sido desafiada a se reinventar diante da cultura digital. Ao longo do texto, foi possível compreender que o gestor não atua apenas como administrador de processos, mas como mediador entre pedagogia, tecnologia e sujeitos, sendo responsável por promover um ambiente escolar inovador, inclusivo e coerente com as demandas contemporâneas. Nesse contexto, a gestão educacional requer uma postura proativa, aliada a uma visão estratégica e sensível, capaz de compreender e articular as múltiplas dimensões técnicas, humanas e pedagógicas envolvidas na implementação de plataformas digitais de aprendizagem.

Além disso, constatou-se que o sucesso do *e-learning* não depende exclusivamente da tecnologia disponível, mas da capacidade da gestão em articular formação docente, suporte técnico, motivação discente e construção coletiva de práticas pedagógicas eficazes. O gestor contemporâneo deve liderar com intencionalidade, promovendo inovação, autonomia e equidade, em uma gestão comprometida com a construção de uma escola crítica, conectada e humanizada.

Referências

- Brasil. (2018). Base Nacional Comum Curricular. Brasília, DF: Ministério da Educação.
- Freitas, A., Souza, M. T., & Pimentel, A. G. (2017). Tecnologias digitais e modelos de aprendizagem: desafios para o e-learning. São Paulo, SP: Editora Universitária.
- Lévy, P. (2010). Cibercultura. São Paulo, SP: Editora 34.
- Libâneo, J. C. (2013). Organização e gestão da escola: teoria e prática. Goiânia, GO: Alternativa.
- Pozo, J. I. (2002). Aprendizes e mestres: a nova cultura da aprendizagem. Porto Alegre, RS: Artmed.