

LIDERANÇA EDUCACIONAL E *E-LEARNING*: IMPLICAÇÕES DA GESTÃO NA EDUCAÇÃO MEDIADAS POR TECNOLOGIAS DIGITAIS

EDUCATIONAL LEADERSHIP AND E-LEARNING: IMPLICATIONS OF MANAGEMENT IN EDUCATION MEDIATED BY DIGITAL TECHNOLOGIES

Jayme Campos Silva

MUST University, Estados Unidos

Juliana Celso Melo Pinheiro de Vasconcelos

MUST University, Estados Unidos

Márcia da Silva Reis

MUST University, Estados Unidos

Mariana Ferreira da Silva Marcos Vilane

MUST University, Estados Unidos

Juliana Mendes Palombi

MUST University, Estados Unidos

ISSN: 1518-0263

DOI: <https://doi.org/10.46550/z2hhrt07>

Aceito em: 11.08.2026

Resumo: O estudo analisou a importância da gestão educacional no contexto do *e-learning*, considerando as transformações provocadas pelo uso das tecnologias digitais nos processos de ensino e aprendizagem. O tema abordado destacou o papel estratégico do gestor educacional na organização pedagógica, na liderança institucional e na mediação das práticas educativas desenvolvidas em ambientes virtuais de aprendizagem. O objetivo consistiu em analisar de que forma a atuação do gestor educacional contribuiu para a efetividade do *e-learning* nas instituições de ensino, especialmente no que se refere ao planejamento, à inovação pedagógica e à formação docente. A metodologia adotada fundamentou-se na pesquisa bibliográfica, compreendida como um procedimento sistemático de levantamento, seleção, leitura e análise de produções científicas previamente publicadas, possibilitando o diálogo entre diferentes referenciais teóricos sobre gestão educacional e *e-learning*. Os dados foram coletados a partir de livros, artigos científicos e publicações acadêmicas pertinentes ao tema, sendo analisados por meio de abordagem qualitativa, com técnica de análise interpretativa e comparativa dos autores selecionados. Os resultados indicaram que o *e-learning* ampliou as possibilidades de acesso ao conhecimento e favoreceu práticas educativas mais flexíveis e interativas, desde que sustentadas por uma gestão educacional orientada à liderança transformadora, ao planejamento institucional e ao investimento contínuo na formação dos educadores. Concluiu-se que a atuação do gestor educacional exerceu influência direta na qualidade das práticas pedagógicas mediadas por tecnologias, ao promover uma cultura institucional favorável à inovação e ao uso crítico das tecnologias digitais,

evidenciando a relevância da gestão educacional para o fortalecimento do *e-learning* na educação contemporânea.

Palavras-chave: Gestor Educacional. E-learning. Tecnologias Digitais. Formação Docente. Liderança Educacional.

Abstract: The study analyzed the importance of educational management in the context of e-learning, considering the transformations brought about by the use of digital technologies in teaching and learning processes. The topic highlighted the strategic role of the educational manager in pedagogical organization, institutional leadership, and the mediation of educational practices developed in virtual learning environments. The objective was to analyze how the performance of the educational manager contributed to the effectiveness of e-learning in educational institutions, particularly regarding planning, pedagogical innovation, and teacher training. The methodology was based on bibliographic research, understood as a systematic procedure involving the identification, selection, reading, and analysis of previously published scientific works, enabling theoretical dialogue on educational management and e-learning. Data were collected from books, scientific articles, and academic publications relevant to the theme and were analyzed through a qualitative approach using interpretative and comparative analysis techniques. The results indicated that e-learning expanded possibilities for access to knowledge and promoted more flexible and interactive educational practices when supported by educational management oriented toward transformational leadership, institutional planning, and continuous investment in teacher development. Furthermore, the findings demonstrated that the educational manager played a decisive role in organizing virtual learning environments and supporting pedagogical innovation. It was concluded that educational management directly influenced the quality of technology-mediated pedagogical practices by fostering an institutional culture favorable to innovation and the critical use of digital technologies, reinforcing the relevance of educational management for strengthening e-learning in contemporary education.

Keywords: Educational Management. E-learning. Digital Technologies. Teacher Training. Educational Leadership.

1 Introdução

A expansão das tecnologias digitais e a intensificação do uso de ambientes virtuais de aprendizagem têm provocado transformações significativas nos processos educacionais, exigindo das instituições de ensino novas formas de organização pedagógica e de gestão. Nesse cenário, o *e-learning* assume destaque como modalidade educacional que amplia as possibilidades de acesso ao conhecimento, favorece práticas educativas mais flexíveis e redefine as relações entre ensino, aprendizagem e tecnologia. Entretanto, para que essa modalidade se desenvolva de maneira coerente e pedagógica, torna-se indispensável a atuação estratégica da gestão educacional, especialmente no que se refere à liderança, ao planejamento institucional e ao acompanhamento das práticas docentes mediadas por tecnologias digitais.

Diante desse contexto, a relevância do tema justifica-se pela necessidade de compreender o papel do gestor educacional frente aos desafios impostos pelo *e-learning*, considerando que sua atuação influencia diretamente a organização dos ambientes virtuais, a formação dos professores e a qualidade dos processos de ensino e aprendizagem. Assim, o objetivo do estudo consiste em analisar de que forma a atuação do gestor educacional contribuiu para a efetividade do *e-learning* nas instituições de ensino, especialmente no que se refere ao planejamento, à inovação pedagógica e à formação docente. A partir desse objetivo, estabelece-se como pergunta de pesquisa: ‘de que forma a atuação do gestor educacional contribui para a efetividade do *e-learning* nos processos educativos?’

No que se refere aos procedimentos metodológicos, o estudo fundamenta-se na pesquisa bibliográfica, entendida como um procedimento sistemático de levantamento, seleção, leitura e análise de produções científicas previamente publicadas, que possibilita a compreensão teórica de um determinado fenômeno educacional. Essa abordagem metodológica é adotada conforme os pressupostos apresentados por Santana e Narciso (2025), que compreendem a pesquisa bibliográfica como um método voltado à construção do conhecimento científico a partir do diálogo crítico entre diferentes referenciais teóricos. Os dados são coletados por meio de livros, artigos científicos e publicações acadêmicas relacionadas à gestão educacional e ao *e-learning*, sendo analisados por meio de uma abordagem qualitativa, com técnica de análise interpretativa e comparativa dos referenciais selecionados.

Quanto à organização do texto, o artigo estrutura-se em uma seção principal, composta por duas subseções. A principal seção discute sobre a relevância do Gestor Educacional. Depois, a primeira subseção aborda o *e-learning*, discutindo sua importância, trajetória histórica e exemplos de aplicação no contexto educacional. A segunda subseção analisa a importância do gestor educacional no contexto do *e-learning*, enfatizando sua atuação estratégica, a liderança transformadora e o papel da formação docente. Portanto, a estrutura adotada permite articular fundamentos teóricos e reflexões analíticas sobre a relação entre gestão educacional e *e-learning*, contribuindo para a compreensão desse fenômeno no cenário educacional contemporâneo.

2 A importância do gestor educacional

Inicialmente, é imprescindível reconhecer que a gestão educacional assume um papel central na organização dos processos pedagógicos e na condução das práticas institucionais. Nessa perspectiva, o gestor educacional deixa de atuar apenas como administrador de rotinas burocráticas e passa a exercer uma função articuladora, mediando relações humanas, decisões pedagógicas e objetivos institucionais. Assim, a gestão educacional configura-se como um elemento decisivo para a construção de ambientes escolares capazes de responder às demandas educacionais contemporâneas.

Sob esse enfoque, Moura (2024) atribui à atuação do gestor educacional um caráter essencialmente formativo e transformador, ao afirmar que:

O gestor educacional deve ter em sua atuação espírito de líder, precisa ser um motivador de sua equipe, possuir dinamismo, responsabilidade, criatividade e gerar um clima saudável, tranquilo e transformador de atitudes e estímulos para com os integrantes do corpo docente (Moura, 2024, n.p.).

Essa concepção evidencia que a liderança exercida pelo gestor está diretamente relacionada à promoção de um ambiente institucional favorável ao engajamento docente e à participação coletiva. Dessa forma, a gestão educacional passa a estimular práticas colaborativas, fortalecendo a autonomia pedagógica e incentivando a construção de uma escola participativa e orientada à produção do conhecimento.

Entretanto, ao ampliar essa discussão, Cunha e Almeida (2021) destacam que a liderança escolar eficaz não se restringe ao incentivo motivacional, mas envolve também a organização intencional dos processos pedagógicos. Segundo os autores, “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” (Cunha; Almeida, 2021). Nesse ponto, observa-se uma convergência teórica entre os autores, uma vez que ambos compreendem a liderança como elemento estruturante da dinâmica escolar. Contudo, enquanto Moura (2024) enfatiza com maior intensidade o clima institucional e as relações interpessoais, Cunha e Almeida (2021) reforçam a necessidade de alinhar essa liderança às práticas pedagógicas inovadoras e às metodologias que favorecem o protagonismo dos estudantes.

Além disso, ao incentivar metodologias ativas e práticas pedagógicas participativas, o gestor educacional contribui para a redefinição do papel da escola frente aos desafios educacionais atuais. Nesse sentido, a instituição escolar passa a ser compreendida como um espaço de aprendizagem permanente, no qual professores e estudantes são instigados a refletir criticamente, experimentar novas abordagens e compartilhar saberes. Assim, a atuação do gestor influencia diretamente a qualidade das práticas educativas e o alcance dos objetivos pedagógicos.

Portanto, o diálogo entre Moura (2024) e Cunha e Almeida (2021) permite compreender que a importância da gestão educacional está associada à capacidade do gestor de articular liderança, organização institucional e intencionalidade pedagógica. Ao promover um ambiente saudável, participativo e orientado à inovação educacional, a gestão contribui para que a escola se constitua como um espaço efetivo de construção do conhecimento, alinhado às exigências da educação contemporânea.

2.1 Importância educacional e exemplos de aplicação do *e-learning*

Inicialmente, faz-se necessário compreender o *e-learning* como uma modalidade educacional que vem à tona a partir do avanço das tecnologias digitais e da ampliação das possibilidades de comunicação em rede. Historicamente, essa modalidade desenvolveu-se de forma gradual, acompanhando a evolução da internet e das ferramentas digitais, passando de ambientes instrucionais restritos à simples disponibilização de conteúdos para espaços interativos, colaborativos e orientados à construção do conhecimento. Nesse sentido, o *e-learning* passou a ocupar um papel estratégico nos processos educativos contemporâneos, sobretudo por favorecer novas dinâmicas de ensino e aprendizagem mediadas por tecnologias.

Sob essa perspectiva, Paiva Neto e Leal (2024) destacam que o *e-learning* assume relevância ao potencializar a comunicação e a colaboração entre os sujeitos envolvidos no processo educativo. Conforme afirmam os autores:

[...] O *E-learning* surge como um verdadeiro potencializador diante da capacidade da comunicação e colaboração na troca das informação e conhecimentos, e através dos seus objetos para aprendizagem tende a ser a solução no processo de gestão do conhecimento se tornando mais dinâmico [...] (Paiva Neto & Leal, 2024, n.p).

Essa compreensão evidencia que o *e-learning* não se limita ao uso instrumental das tecnologias, mas se estrutura como um ambiente capaz de favorecer a circulação de saberes, a interação entre os participantes e a organização do conhecimento de maneira mais flexível e dinâmica. Dessa forma, observa-se que sua importância está na possibilidade de ampliar o acesso à informação e de promover práticas educativas alinhadas às demandas da sociedade digital.

Entretanto, para que o *e-learning* alcance tais objetivos, torna-se fundamental a utilização de ambientes virtuais de aprendizagem que sustentem essas práticas. Nesse contexto, Sousa et al. (2022) destacam o *Moodle* como um exemplo significativo de plataforma amplamente adotada no cenário educacional. Segundo os autores é “um *software* grátis na qual se pode ser facilmente postado e estando disponível em aproximadamente 90 idiomas, [...] comum assim como sendo qualquer página para a utilização pública, estudantes possuem acesso às funcionalidades que o professor disponibilizou” (Sousa et al., 2022, n.p). Além disso, os autores ressaltam que o *Moodle* possibilita diferentes níveis de atuação no ambiente virtual, uma vez que o professor possui autonomia para organizar disciplinas, conteúdos e atividades, enquanto o administrador pode gerenciar usuários, cursos e informações institucionais. Assim, o ambiente virtual se configura como um espaço estruturado que favorece tanto a mediação pedagógica quanto a gestão dos processos educacionais no contexto do *e-learning*.

Ao estabelecer um diálogo entre Paiva Neto e Leal (2024) e Sousa et al. (2022), percebe-se que, embora ambos enfatizem dimensões distintas do *e-learning*, há uma

complementaridade teórica entre suas abordagens. Enquanto Paiva Neto e Leal (2024) ressaltam o potencial do *e-learning* para a gestão e disseminação do conhecimento por meio da comunicação e da colaboração, Sousa et al. (2022) evidenciam os recursos técnicos e organizacionais que viabilizam essas práticas em ambientes virtuais concretos, como o *Moodle*. Dessa maneira, a efetividade do *e-learning* depende tanto de fundamentos pedagógicos quanto da escolha e do uso adequado das plataformas digitais.

Portanto, o *e-learning* pode ser compreendido como uma modalidade educacional que articula história, importância pedagógica e aplicabilidade prática. Ao integrar tecnologias digitais, ambientes virtuais e estratégias colaborativas, essa modalidade amplia as possibilidades de ensino e aprendizagem, ao mesmo tempo em que exige planejamento, mediação pedagógica e gestão adequada dos recursos tecnológicos. Assim, o *e-learning* se estabelece como uma alternativa relevante para atender às demandas educacionais contemporâneas, favorecendo processos formativos mais flexíveis, interativos e acessíveis.

2.2 O gestor educacional como mediador estratégico do *e-learning*

Inicialmente, é necessário compreender que a implementação e o fortalecimento do *e-learning* nas instituições educacionais dependem diretamente da atuação do gestor educacional, sobretudo no que se refere à liderança e à organização dos processos pedagógicos mediados por tecnologias digitais. Nesse contexto, o gestor assume papel estratégico ao conduzir mudanças institucionais exigidas pela educação contemporânea, especialmente diante das transformações tecnológicas e sociais que impactam o ensino, conforme apontam Almeida et al. (2024).

Sob essa perspectiva, a liderança transformadora destaca-se como um elemento central no contexto do *e-learning*, uma vez que se caracteriza por inspirar e engajar os sujeitos envolvidos no processo educativo. Segundo Almeida et al. (2024), a liderança transformadora pressupõe que o gestor atue como alguém que “inspira, motiva e engaja os membros da equipe a superarem desafios e alcançarem objetivos por meio de inovação e visão compartilhada” (Almeida et al., 2024, n.p). Dessa forma, o gestor educacional é chamado a abandonar práticas tradicionais e rígidas, assumindo uma postura alinhada às demandas da inovação pedagógica.

Além disso, os autores ressaltam que, no contexto do *e-learning*, o gestor deve assumir uma posição ativa frente às mudanças institucionais, uma vez que “o gestor deve abandonar práticas engessadas e assumir uma postura de agente de transformação” (Almeida et al., 2024, n.p). Tal afirmação evidencia que a liderança no *e-learning* não se limita à adoção de tecnologias, mas envolve a construção de uma cultura institucional favorável à inovação, à colaboração e ao uso crítico dos recursos digitais.

Entretanto, embora a liderança transformadora seja fundamental para impulsionar mudanças, sua efetividade está condicionada à existência de políticas estruturadas

de formação docente. Nesse sentido, Fonseca e Silva (2025) enfatizam que “o gestor educacional assume papel estratégico ao articular políticas de formação em serviço” (Fonseca & Silva, 2025, n.p). Assim, a atuação do gestor no contexto do *e-learning* exige planejamento e intencionalidade para garantir que os educadores estejam preparados para integrar as tecnologias às práticas pedagógicas.

Além disso, Fonseca e Silva (2025) destacam que cabe ao gestor “estabelecer parcerias com universidades, institutos tecnológicos, plataformas educacionais e organizações da sociedade civil” (Fonseca & Silva, 2025, n.p), com o objetivo de viabilizar ações formativas como cursos, oficinas e mentorias. Essas iniciativas tornam-se essenciais para assegurar que o corpo docente desenvolva competências pedagógicas e tecnológicas compatíveis com as exigências do *e-learning*, favorecendo práticas educativas críticas e inovadoras.

Desse modo, ao dialogar os referenciais de Almeida et al. (2024) e Fonseca e Silva (2025), observa-se uma relação de complementaridade entre os autores. Enquanto Almeida et al. (2024) enfatizam a liderança transformadora como motor das mudanças institucionais, Fonseca e Silva (2025) evidenciam a necessidade de ações concretas de formação docente para sustentar essas transformações no cotidiano pedagógico. Assim, a importância do gestor no contexto do *e-learning* evidencia-se pela capacidade de articular liderança, formação e inovação educacional de forma integrada.

Portanto, compreende-se que o gestor educacional desempenha um papel decisivo no contexto do *e-learning* ao promover uma cultura institucional orientada à inovação e ao investimento contínuo no desenvolvimento profissional dos educadores. Ao assumir uma postura estratégica, ética e transformadora, a gestão educacional contribui para a qualificação das práticas pedagógicas mediadas por tecnologias, fortalecendo o *e-learning* como alternativa educacional alinhada às demandas contemporâneas.

3 Considerações finais

O presente artigo alcançou seu objetivo ao analisar a relevância da gestão educacional no contexto do *e-learning*, evidenciando que a atuação do gestor educacional exerce influência direta na organização dos processos pedagógicos, na mediação das práticas educativas mediadas por tecnologias digitais e na construção de ambientes de aprendizagem alinhados às demandas contemporâneas. Ao longo do estudo, foi possível compreender que o *e-learning*, enquanto modalidade educacional, não se limita ao uso de recursos tecnológicos, mas envolve planejamento pedagógico, liderança institucional e políticas de formação docente que assegurem práticas educativas significativas. Nesse sentido, a análise dos referenciais teóricos permitiu identificar que a gestão educacional assume papel estratégico ao articular liderança transformadora, inovação pedagógica e desenvolvimento profissional dos educadores, favorecendo a criação de uma cultura

institucional orientada à participação, à colaboração e ao uso crítico das tecnologias nos processos de ensino e aprendizagem.

Além disso, o estudo demonstrou que a efetividade do *e-learning* depende da capacidade do gestor educacional de integrar dimensões administrativas, pedagógicas e formativas, promovendo ações que garantam tanto a organização dos ambientes virtuais de aprendizagem quanto o fortalecimento das competências docentes necessárias para atuar nesse contexto. Dessa forma, evidenciou-se que a gestão educacional contribui para a qualificação das práticas pedagógicas mediadas por tecnologias, ampliando as possibilidades de acesso ao conhecimento e favorecendo processos educativos mais flexíveis e interativos. Assim, diante da complexidade e da dinamicidade que caracterizam o *e-learning* na educação contemporânea, estimula-se que mais pesquisas sejam feitas sobre esse assunto, de modo a aprofundar a compreensão acerca do papel da gestão educacional, de suas estratégias de atuação e de seus impactos nos processos de ensino e aprendizagem em diferentes contextos educacionais.

Referências

ALMEIDA, G. dos S. de; COSTA, E. J. da; LIRA, E. G.; PEREIRA, M. A. M.; BATISTA, M. da C. O papel do professor no ambiente e-learning de aprendizagem.

Revista Ilustração, v. 5, n. 1, p. 291-298, 2024.

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.

FONSECA, M. L.; SILVA, M. C. O Papel do Gestor Educacional e o Ambiente E-Learning. **Revista Tópicos**, v. 3, n. 23, p. 1-10, 2025.

MOURA, J. R. M. O gestor escolar e os desafios enfrentados no chão da escola. **Revista Tópicos**, v. 2, n. 11, p. 1-15, 2024.

PAIVA NETO, J. F.; LEAL, L. R. As Plataformas de E-Learning: Moodle. **Revista Tópicos**, v. 2, n. 7, p. 1-12, 2024.

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