

A ATUAÇÃO DO GESTOR EDUCACIONAL NO *E-LEARNING*: ORGANIZAÇÃO, PLANEJAMENTO E QUALIDADE

THE ROLE OF THE EDUCATIONAL MANAGER IN E-LEARNING: ORGANIZATION, PLANNING, AND QUALITY

Sivanildo de Sousa Martins

Faculdade Porto Velho, Brasil

Dinah Ribeiro Versiani

MUST University, Estados Unidos

Daniel de Melo Silva

Estácio de Sá, Brasil

Leila Ribeiro dos Santos Soares

MUST University, Estados Unidos

Salete Maria Gregório

MUST University, Estados Unidos

ISSN: 1518-0263

DOI: <https://doi.org/10.46550/0w59bs88>

Aceito em: 05.09.2026

Resumo: A incorporação das tecnologias digitais alterou a dinâmica do ensino, ampliando o uso do *e-learning* e exigindo novas formas de organização educacional. Nesse contexto, a atuação do gestor tornou-se essencial para articular processos, recursos e práticas pedagógicas de maneira integrada. Diante desse cenário, o presente artigo teve como objetivo discutir a relevância da gestão educacional no *e-learning*, considerando sua influência na condução dos processos formativos e na adequação das práticas pedagógicas às demandas atuais. Para o desenvolvimento do estudo, adotou-se a pesquisa bibliográfica como procedimento metodológico, compreendida como aquela baseada na análise de materiais já publicados, tais como livros, artigos científicos e produções acadêmicas, possibilitando a construção do referencial teórico e a compreensão dos conceitos relacionados ao tema, conforme os pressupostos metodológicos apresentados por Köche (2012). Os dados foram coletados por meio de fontes teóricas relevantes e analisados de forma sistemática, o que permitiu estabelecer relações entre gestão educacional e *e-learning*. Os resultados indicaram que a atuação do gestor mostra-se essencial para o planejamento, a organização e o acompanhamento dos processos educacionais mediados por tecnologias, bem como para a garantia da qualidade do ensino e da aprendizagem. Constatou-se, ainda, que uma gestão estruturada favorece a integração entre aspectos pedagógicos, administrativos e tecnológicos, contribuindo para a construção de ambientes educacionais mais eficientes e coerentes com as exigências da educação contemporânea. Assim, concluiu-se que a gestão educacional exerce papel fundamental no fortalecimento do *e-learning*, reforçando a necessidade de ampliar estudos e reflexões acerca dessa temática.

Palavras-chave: Gestor. *E-learning*. Planejamento. Organização. Ambientes Educacionais. Tecnologias Digitais.

Abstract: The incorporation of digital technologies has changed the dynamics of teaching, expanding the use of e-learning and requiring new forms of educational organization. In this context, the role of the educational manager has become essential in articulating processes, resources, and pedagogical practices in an integrated manner. In light of this scenario, the present article aimed to discuss the relevance of educational management in e-learning, considering its influence on the conduction of educational processes and on the adaptation of pedagogical practices to current demands. For the development of the study, bibliographic research was adopted as the methodological procedure, understood as research based on the analysis of previously published materials, such as books, scientific articles, and academic productions, enabling the construction of the theoretical framework and the understanding of concepts related to the theme, according to the methodological assumptions presented by Köche (2012). Data were collected from relevant theoretical sources and systematically analyzed, which made it possible to establish relationships between educational management and e-learning. The results indicated that the manager's performance is essential for the planning, organization, and monitoring of educational processes mediated by technologies, as well as for ensuring the quality of teaching and learning. It was also found that structured management favors the integration of pedagogical, administrative, and technological aspects, contributing to the development of more efficient educational environments aligned with the demands of contemporary education. Thus, it was concluded that educational management plays a fundamental role in strengthening e-learning, reinforcing the need to expand studies and reflections on this topic.

Keywords: Educational Manager. E-learning. Planning. Organization. Educational Environments. Digital Technologies.

1 Introdução

As transformações ocorridas no campo educacional, impulsionadas pelo avanço das tecnologias digitais, modificaram de forma significativa as práticas pedagógicas e os modos de organização das instituições de ensino. Esse cenário exige novas formas de planejamento, acompanhamento e gestão dos processos educativos, especialmente diante da ampliação do uso de ambientes virtuais e de estratégias mediadas por tecnologias. Assim, o contexto educacional passa a demandar uma atuação mais estruturada dos gestores, capazes de articular aspectos pedagógicos, administrativos e tecnológicos, assegurando a qualidade do ensino e a efetividade das ações formativas.

Nesse panorama, a gestão educacional assume papel estratégico, uma vez que passa a ser responsável pela organização dos processos de ensino e aprendizagem, pela coordenação das atividades institucionais e pelo acompanhamento das práticas pedagógicas desenvolvidas. Observou-se que, no contexto do *e-learning*, essas atribuições tornaram-se ainda mais relevantes, considerando a necessidade de integração entre recursos tecnológicos, metodologias de ensino e acompanhamento sistemático dos estudantes.

Diante dessa realidade, o presente artigo teve como objetivo discutir a relevância da gestão educacional no *e-learning*, considerando sua influência na condução dos processos formativos e na adequação das práticas pedagógicas às demandas atuais. A pesquisa buscou responder à seguinte questão: ‘de que maneira a atuação do gestor educacional contribui para a efetividade dos processos de ensino e aprendizagem no contexto do *e-learning*?’

Para alcançar esse objetivo, adotou-se como metodologia a pesquisa bibliográfica, compreendida como aquela que se fundamenta na análise de materiais já publicados, tais como livros, artigos científicos e produções acadêmicas, conforme os pressupostos de Köche (2012). Os dados foram coletados a partir de fontes teóricas pertinentes à temática e analisados de forma sistemática, possibilitando a compreensão dos principais conceitos, abordagens e contribuições relacionadas à gestão educacional e ao *e-learning*.

Quanto à organização do artigo, de início foi discutido a importância da atuação do gestor no contexto do ensino mediado por tecnologias, destacando suas responsabilidades e atribuições no processo educacional. Também foram abordados os aspectos conceituais do *e-learning*, sua relevância no cenário educacional contemporâneo e como uma gestão educacional de qualidade pode influenciar sua eficácia. Por fim, apresentaram-se as considerações finais, nas quais se evidenciou a contribuição da gestão educacional para a organização, a qualidade e o fortalecimento dos processos de ensino e aprendizagem. Portanto, o estudo permitiu compreender o papel estratégico do gestor educacional no *e-learning* e reforçou a necessidade de ampliação das discussões e pesquisas sobre essa temática no campo educacional.

2 A relevância da gestão educacional no contexto institucional

A gestão educacional ocupa posição estratégica no funcionamento das instituições de ensino, uma vez que está diretamente relacionada à organização dos processos pedagógicos, administrativos e humanos que sustentam a prática educativa. Nesse sentido, o papel do gestor ultrapassa a dimensão burocrática, assumindo caráter articulador entre os diferentes setores da instituição, com vistas à promoção de um ambiente educacional coerente, eficiente e alinhado às demandas contemporâneas da educação.

Sob essa perspectiva, a gestão educacional apresenta fundamentos que dialogam com os princípios da administração científica, porém manifesta especificidades próprias do campo educacional. Tais particularidades exigem do gestor sensibilidade para lidar com aspectos pedagógicos, organizacionais e humanos, uma vez que a escola se configura como um espaço formativo marcado por relações sociais, culturais e educativas. Assim, a atuação do gestor demanda atenção contínua às dinâmicas institucionais e às necessidades dos sujeitos envolvidos no processo de ensino e aprendizagem, o que reforça a importância de uma condução pautada em planejamento e organização sistemática (Soares, 2017).

Além disso, a função gestora envolve a coordenação de ações que garantam o adequado funcionamento da instituição, abrangendo o planejamento, a organização, a direção e o controle das atividades educacionais. Essas atribuições exigem conhecimento técnico, capacidade de liderança e compreensão das implicações pedagógicas das decisões tomadas no âmbito institucional. Nessa perspectiva, o gestor assume papel essencial na articulação entre os objetivos educacionais e as práticas desenvolvidas no cotidiano escolar, assegurando que as ações estejam alinhadas às finalidades formativas da educação (Soares, 2017).

A atuação do gestor educacional demanda constante atualização e compreensão dos múltiplos elementos que compõem o cenário educacional contemporâneo. Tal complexidade exige domínio conceitual, capacidade de adaptação e visão sistêmica sobre os processos educativos. Conforme destacam Costa, Barbosa e Monteiro,

O gestor da EAD, devido à complexidade e dinamismo atual de seu objeto de trabalho, precisa apropriar-se desse conceito e, além de ter amplo conhecimento dos diversos aspectos e elementos envolvidos nessa modalidade, manter-se orientado pelas novas tendências do ensino à distância (Costa, Barbosa e Monteiro, 2018, p. 55).

Embora a citação se refira a um contexto específico, seu conteúdo evidencia a necessidade de o gestor educacional atuar de forma atualizada e estratégica diante das transformações educacionais. Nesse mesmo sentido, evidencia-se que o gestor exerce papel fundamental na condução dos processos institucionais, uma vez que sua atuação influencia diretamente o desempenho das ações pedagógicas e organizacionais.

A atuação do gestor caracteriza-se pelo acompanhamento contínuo das ações desenvolvidas, pela tomada de decisões fundamentadas e pela supervisão dos resultados obtidos no âmbito institucional. Nesse sentido, evidencia-se que o trabalho do gestor é essencial para o planejamento, a condução e o controle dos elementos considerados decisivos para o bom funcionamento dos processos educacionais, conforme apontam Costa, Barbosa e Monteiro (2018).

Dessa forma, compreende-se que a gestão educacional constitui elemento essencial para o funcionamento eficaz das instituições de ensino. Ao articular planejamento, organização e acompanhamento das ações pedagógicas, o gestor contribui para a construção de ambientes educacionais mais estruturados, coerentes e comprometidos com a qualidade do processo formativo, reafirmando sua relevância no cenário educacional contemporâneo.

2.1 O *e-learning* como estratégia educacional na sociedade digital

O *e-learning* afirma-se como uma estratégia educacional relevante no contexto da sociedade digital, caracterizada pela intensificação do uso das tecnologias da

informação e comunicação nos processos formativos. Nesse cenário, a educação passa a incorporar recursos digitais como elementos estruturantes do ensino, promovendo novas possibilidades de acesso ao conhecimento e redefinindo as formas de interação entre docentes, estudantes e conteúdos. Assim, o *e-learning* assume papel fundamental na reorganização das práticas pedagógicas, ao favorecer modelos mais flexíveis e dinâmicos de aprendizagem.

Historicamente, o desenvolvimento do *e-learning* relaciona-se à necessidade de ampliação do acesso à educação e à superação de barreiras geográficas e temporais. A incorporação das tecnologias digitais ao ensino permite que o processo educativo ocorra de maneira contínua, ultrapassando os limites físicos das instituições escolares. Nessa perspectiva, o *e-learning* passa a ser compreendido como uma modalidade que utiliza recursos tecnológicos para viabilizar o ensino e a aprendizagem, promovendo a interação entre educadores e estudantes por meio de ambientes virtuais, conforme destaca Monte (2025).

Além disso, o *e-learning* caracteriza-se por sua flexibilidade e capacidade de adaptação às diferentes realidades educacionais. Essa modalidade possibilita que os estudantes organizem seus estudos de acordo com seus ritmos e necessidades, favorecendo maior autonomia no processo de aprendizagem. Dessa forma, o ensino mediado por tecnologias contribui para a construção de experiências educacionais mais acessíveis e inclusivas, ao permitir o acesso aos conteúdos em diferentes tempos e espaços, bem como ao estimular a participação ativa dos sujeitos envolvidos no processo formativo (Monte, 2025).

Nesse contexto, os ambientes virtuais de aprendizagem assumem papel central, uma vez que concentram os recursos pedagógicos, as atividades e as interações necessárias ao desenvolvimento do ensino. Esses ambientes passam a ser estruturados de modo a considerar os estilos e as preferências de aprendizagem dos estudantes, o que favorece a personalização do ensino. Assim, o *e-learning* é incorporado como um processo no qual os conteúdos são organizados e adaptados conforme as respostas e características dos aprendizes, contribuindo para uma aprendizagem mais significativa (Costa, 2023).

O avanço das tecnologias educacionais possibilita o surgimento de modelos mais sofisticados, como o *e-learning* adaptativo, que amplia as potencialidades dessa modalidade. Esse modelo fundamenta-se na adequação dos conteúdos e das estratégias pedagógicas às necessidades individuais dos estudantes, promovendo um acompanhamento mais preciso do processo de aprendizagem. Conforme destaca Costa,

O *e-learning* adaptativo altera dinamicamente o nível de instrução com base nos estilos de aprendizagem dos alunos e personaliza a instrução para melhorar ou acelerar o sucesso do aluno. A orientação da instrução para os pontos fortes e as necessidades de conteúdo de cada aluno pode minimizar as taxas de abandono escolar, aumentar os resultados do aluno e a velocidade a que estes são alcançados

(Costa, 2023, n.p).

Dessa maneira, observa-se que o *e-learning* não se limita ao uso de tecnologias digitais como ferramentas de apoio ao processo educativo, mas configura-se como uma abordagem pedagógica que promove transformações significativas nas formas de ensinar e aprender. Ao incorporar recursos tecnológicos de maneira planejada e intencional, o *e-learning* favorece a inovação das práticas pedagógicas, estimulando metodologias mais dinâmicas, interativas e centradas no estudante. Além disso, essa modalidade possibilita a personalização do ensino, uma vez que permite a adaptação dos conteúdos, das atividades e dos percursos formativos às necessidades, aos ritmos e às características individuais dos aprendizes.

Nesse contexto, a integração entre tecnologias educacionais, estratégias interativas e acompanhamento contínuo do desempenho discente contribui para o fortalecimento dos processos de ensino e aprendizagem. O monitoramento sistemático das atividades permite ao docente identificar dificuldades, orientar intervenções pedagógicas e promover ajustes que potencializam o desenvolvimento acadêmico dos estudantes. Dessa forma, o *e-learning* favorece a construção de ambientes de aprendizagem mais eficientes, colaborativos e participativos, nos quais o estudante assume papel ativo na construção do conhecimento. Assim, essa modalidade mostra-se alinhada às demandas da educação contemporânea, ao articular inovação pedagógica, flexibilidade e qualidade no processo formativo.

2.2 A centralidade da gestão na mediação dos processos educacionais em ambientes digitais

A gestão educacional assume papel estratégico no contexto do *e-learning*, uma vez que atua diretamente na organização, condução e avaliação dos processos pedagógicos mediados por tecnologias. O gestor torna-se responsável por articular ações que garantam o funcionamento adequado das práticas educativas, assegurando coerência entre os objetivos institucionais, os recursos disponíveis e as metodologias adotadas. Assim, sua atuação ultrapassa a dimensão administrativa, alcançando aspectos pedagógicos, organizacionais e formativos essenciais à qualidade do ensino.

Nesse sentido, a presença do gestor revela-se determinante para o êxito das ações educacionais desenvolvidas em ambientes mediados por tecnologias. A condução eficiente das atividades, o acompanhamento sistemático dos processos e a tomada de decisões fundamentadas influenciam diretamente os resultados obtidos. Conforme destacam Costa, Barbosa e Monteiro (2018, p. 53), “o trabalho desenvolvido pelo gestor nesse processo o influencia decisivamente a eficácia ou insucesso do processo de ensino aprendizagem que é o foco principal da EaD”, evidenciando que a atuação gestora impacta diretamente o desempenho institucional e a aprendizagem dos estudantes.

Além disso, a gestão no contexto do *e-learning* demanda uma organização estruturada, capaz de integrar aspectos técnicos, pedagógicos e administrativos de forma articulada. Trata-se de um processo que exige planejamento contínuo, definição de estratégias e acompanhamento das ações desenvolvidas, a fim de assegurar o funcionamento eficaz do sistema educacional. Nesse sentido, Soares (2017, p. 111) afirma que “a gestão na educação a distância é um processo que envolve a organização e a operacionalização de um sistema que viabilize as ações técnicas e políticas de todos os envolvidos”, o que reforça o caráter sistêmico e integrador da função gestora.

Além disso, para que o processo de ensino-aprendizagem ocorra de maneira efetiva, torna-se indispensável a existência de uma gestão estruturada e coerente com as exigências educacionais contemporâneas. A atuação do gestor deve contemplar dimensões pedagógicas, administrativas e tecnológicas, especialmente em propostas formativas mais amplas, como cursos de graduação e pós-graduação, nos quais a complexidade organizacional exige planejamento consistente e acompanhamento permanente (Soares, 2017). Dessa forma, a gestão assume papel fundamental na garantia da qualidade dos processos educacionais ofertados.

Outro aspecto relevante refere-se à necessidade de o gestor preservar o caráter pedagógico da educação mediada por tecnologias, evitando que interesses externos se sobreponham aos objetivos formativos. As decisões institucionais devem priorizar os processos de ensino e aprendizagem, de modo a garantir que as ações pedagógicas estejam voltadas à formação integral dos estudantes. Nessa perspectiva, evidencia-se que a atuação do gestor precisa assegurar que tais processos não sejam subordinados a interesses externos, como os de ordem financeira, reforçando, assim, o compromisso ético e pedagógico que orienta a gestão educacional (Costa, Barbosa & Monteiro, 2018).

Dessa forma, compreende-se que o gestor exerce função essencial no contexto do *e-learning*, ao articular recursos, orientar práticas e garantir a coerência entre planejamento, execução e avaliação das ações educacionais. Sua atuação contribui para a organização e aprimoramento de ambientes formativos organizados, eficientes e comprometidos com a qualidade do ensino, reforçando a importância da gestão como elemento estruturante dos processos educativos mediados por tecnologias.

3 Considerações finais

Diante das reflexões apresentadas ao longo deste estudo, torna-se evidente que os objetivos propostos foram alcançados, uma vez que foi possível compreender a relevância da gestão educacional no contexto do *e-learning* e sua influência direta na organização, no acompanhamento e na qualidade dos processos formativos. A análise desenvolvida evidenciou que o *e-learning* representa uma estratégia educacional alinhada às transformações contemporâneas, ao possibilitar maior flexibilidade, ampliação do acesso

ao conhecimento e utilização de recursos tecnológicos voltados à mediação pedagógica. Nesse cenário, destacou-se que o êxito das ações educativas mediadas por tecnologias depende, de forma significativa, da atuação do gestor, responsável por articular os aspectos pedagógicos, administrativos e organizacionais, garantindo que as práticas educacionais estejam coerentes com os objetivos institucionais e com as necessidades dos estudantes.

Além disso, o estudo demonstrou que a atuação do gestor no contexto do e-learning ultrapassa funções operacionais, assumindo caráter estratégico na condução dos processos educacionais. Ao planejar, organizar, acompanhar e avaliar as ações desenvolvidas, o gestor contribui para a construção de ambientes de aprendizagem mais estruturados, interativos e voltados ao desenvolvimento dos estudantes. Observou-se, ainda, que a valorização do ensino e da aprendizagem, aliada ao uso consciente das tecnologias, fortalece a qualidade das práticas pedagógicas e favorece resultados educacionais mais consistentes. Dessa forma, reforça-se a importância de ampliar as discussões sobre a gestão no *e-learning*, estimulando a realização de novas pesquisas que aprofundem essa temática e contribuam para o aprimoramento das práticas educacionais, especialmente diante das constantes transformações que caracterizam o cenário educacional contemporâneo.

Referências

COSTA, A. C. F. D.; BARBOSA, J. C.; MONTEIRO, M. H. P. Gestão da educação a distância. **Multifaces**, v. 1, n. 1, 52-61, 2018.

COSTA, F. C. M. Ambiente adaptativo de e-learning baseado em estilos de aprendizagem e o seu impacto no desenvolvimento dos estudantes. **Revista FT**, v. 27, n. 124, p. 1-11, 2023.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica**: teoria da ciência e iniciação à pesquisa (30ª ed.). Petrópolis: Vozes, 2012.

MONTE, C. A. do. O e-learning no Brasil: contribuições, desafios e perspectivas futuras. **Revista Acadêmica Online**, v. 11, n. 55, p. 1-21, 2025.

SOARES, A. G. Desafios da gestão em educação a distância: uma análise a partir da visão do gestor. **Texto Livre: Linguagem e Tecnologia**, v. 10, n. 2, p. 106-122, 2017.