

## O PAPEL DO GESTOR EDUCACIONAL NA CONSTRUÇÃO DE EXPERIÊNCIAS DIGITAIS SIGNIFICATIVAS EM AMBIENTE E-LEARNING

**Ana Paula Santana Gomes dos Santos**

Licenciatura em pedagogia. Especialização. Mestrando em Tecnologias Emergentes em Educação pela Must University.

<https://orcid.org/0009-0004-8629-1036>

E-mail: [anasantos24547@student.mustedu.com](mailto:anasantos24547@student.mustedu.com)

DOI-Geral: <http://dx.doi.org/10.47538/RA-2025.V4N4>

DOI-Individual: <http://dx.doi.org/10.47538/RA-2025.V4N4-47>

**RESUMO:** Neste artigo foi explorado o papel do gestor educacional na construção de experiências digitais significativas em ambientes e-learning. Para tanto, foi utilizado como metodologia a pesquisa bibliográfica, onde é apresentado a ideia de autores que embasam o presente estudo. O objetivo central da pesquisa foi analisar o papel do gestor educacional na construção de experiências digitais significativas em ambientes e-learning, considerando os desafios e as estratégias de liderança pedagógica no cenário da educação digital. A estrutura do artigo divide-se em três partes: a introdução, que apresenta o tema, os objetivos e a justificativa; a fundamentação teórica, que discute os desafios enfrentados pelos gestores diante do e-learning e sua função como líderes pedagógicos; e as considerações finais, que sintetizam os principais achados e contribuições do estudo. Os resultados revelam que a atuação do gestor educacional vai além da gestão administrativa, sendo fundamental na mediação tecnológica e metodologias de ensino. Essa atuação integrada é essencial para garantir a qualidade do processo educativo em ambientes digitais. Conclui-se que a liderança pedagógica estratégica exerce um papel central na consolidação do e-learning como um ambiente de aprendizagem dinâmico, significativo e alinhado às demandas da educação contemporânea. O estudo oferece subsídios relevantes para o fortalecimento das práticas de gestão educacional no contexto digital, contribuindo para o avanço do conhecimento acadêmico e profissional.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestor educacional. E-learning. Liderança pedagógica. Educação digital.

### THE ROLE OF THE EDUCATIONAL MANAGER IN BUILDING MEANINGFUL DIGITAL EXPERIENCES IN AN E-LEARNING ENVIRONMENT

**ABSTRACT:** This article explores the role of the educational manager in the construction of meaningful digital experiences in e-learning environments. To this end, a bibliographic research methodology was used, presenting the ideas of authors who support the present study. The central objective of the research was to analyze the role of the educational manager in building meaningful digital experiences in e-learning environments, considering the challenges and strategies of pedagogical leadership in the context of digital education. The article is structured into three parts: the introduction, which presents the theme, objectives, and justification; the theoretical framework, which discusses the challenges faced by managers in e-learning and their role as pedagogical leaders; and the final considerations, which synthesize the main findings and

contributions of the study. The results reveal that the role of the educational manager goes beyond administrative management, being fundamental in the mediation of technology and teaching methodologies. This integrated role is essential to ensure the quality of the educational process in digital environments. It is concluded that strategic pedagogical leadership plays a central role in consolidating e-learning as a dynamic and meaningful learning environment aligned with the demands of contemporary education. The study offers relevant contributions to strengthening educational management practices in digital contexts, contributing to the advancement of academic and professional knowledge.

**KEYWORDS:** Educational manager. E-learning. Pedagogical leadership. Digital education.

## INTRODUÇÃO

A educação está em constante transformação, isso é um fato, não traz novidade. Os avanços tecnológicos, por sua vez, têm acelerado ainda mais esse processo, enquanto as demandas emergentes da sociedade mostram-se cada vez mais digitais. Nesse contexto, Cortella (2014, p. 29) afirma que “aquilo que está no entorno mudou tanto que a escola mudou também”. Diante disso, os sujeitos envolvidos nesse processo também enfrentam, ou ao menos deveriam enfrentar essa mudança. No entanto, mudar envolve ação, e nem sempre agir traz conforto. Sair da zona de conforto costuma ser desconfortável, especialmente no âmbito educacional, pois mexe com a sensação de domínio e segurança. Contudo, pensar em educação é pensar em movimento, é desbravar o desconhecido. Por isso, é fundamental que os envolvidos no processo educativo estejam em constante transformação do seu fazer pedagógico. Como pontua Cortella (2014, p. 32), “mudar é uma situação em que precisamos transbordar, isto é, ir além do nosso limite, alterar a nossa possibilidade de ser de um único e exclusivo modo”.

Nesse cenário, volta-se o olhar para a figura do gestor educacional, onde seu papel ganha novas perspectivas, ultrapassam as esferas administrativas e passam a englobar dimensões estratégicas e pedagógicas. Diante dessas exigências, Crestani et al. (2019, p. 60) ressaltam que “os gestores precisam ter ampla visão da vida, da problemática atual e intuir a futura a partir do contexto em que se vive”.

Diante desse contexto, o presente artigo tem como objetivo analisar o papel do gestor educacional na construção de experiências digitais significativas em ambientes e-learning, considerando os desafios e as estratégias de liderança pedagógica no cenário da educação digital.

Assim sendo, este trabalho justifica-se pela necessidade de aprofundar a compreensão sobre a atuação do gestor educacional na construção de experiências digitais significativas em ambientes de e-learning. Busca-se identificar os principais desafios desse processo, destacando a importância da criação de estratégias de liderança pedagógica no contexto da educação digital, de modo a torná-la mais significativa e participativa.

Para alcançar o objetivo proposto, optou-se pela pesquisa bibliográfica como metodologia. Segundo Severino (2013, p. 106), “é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados”. A pesquisa bibliográfica permite uma análise teórica aprofundada com base em obras, legislações e produções acadêmicas relevantes, possibilitando uma abordagem fundamentada e uma conclusão alinhada ao contexto atual da educação.

O presente artigo fundamenta-se em referências teóricas que abordam o protagonismo do gestor educacional, evidenciando os desafios e as responsabilidades desse papel. Parte-se do pressuposto de que o processo de ensino-aprendizagem está diretamente relacionado à capacidade da gestão em promover uma cultura digital que valorize a inovação, o engajamento e a aprendizagem ativa. Autores como Severino (2013), Crestani (2019), Cortella (2014), Menslin (2009), entre outros, são utilizados como base teórica para sustentar as discussões aqui desenvolvidas. Esses autores contribuem significativamente para reafirmar o papel do gestor educacional contemporâneo, que vai além de manter a engrenagem institucional, cabe a ele pensar, planejar, organizar e liderar a implementação de experiências digitais significativas, capazes de integrar pessoas, tecnologias e intencionalidade pedagógica em um ecossistema digital vivo, dinâmico e centrado no aprendiz.

Por fim, o artigo foi estruturado da seguinte forma para melhor compreensão, onde a primeira seção apresenta a introdução, com a exposição do tema, dos objetivos e da relevância da pesquisa. A segunda seção corresponde ao referencial teórico, no qual se discutem o papel do gestor educacional frente à construção de experiências digitais significativas em ambientes de e-learning, bem como os principais desafios e vantagens desse processo, evidenciando a necessidade de estratégias eficazes de liderança

pedagógica. A terceira e última seção traz as considerações finais, retomando os principais pontos abordados e ressaltando as contribuições da pesquisa para a prática educacional contemporânea.

## **O PAPEL DO GESTOR EDUCACIONAL E OS DESAFIOS NO CONTEXTO E-LEARNING PARA UMA APRENDIZAGEM SIGNIFICATIVA**

Diante das transformações provocadas pelo avanço das tecnologias digitais no âmbito educacional, o gestor assume um papel ainda mais relevante na promoção de uma aprendizagem significativa. No contexto do e-learning, sua atuação vai além da coordenação de processos administrativos, envolve a orientação, o apoio e o incentivo tornando o ambiente virtual de aprendizagem mais significativo, acessível e inovador. Assim sendo, a intensificação do uso das tecnologias digitais na educação tem provocado mudanças profundas no cenário educacional, consolidando o e-learning como uma modalidade em constante crescimento, o qual tem transformado o processo ensino-aprendizagem.

Como ressalta Carlini (2010, p. 7),

Se observarmos que, na sociedade atual, o conhecimento não é mais restrito à sala de aula nem é monopólio das instituições de ensino, compreenderemos que é possível aprender a construir novos saberes em diferentes espaços, nas bibliotecas, nos museus, na internet e nos ambientes virtuais. Mas, é importante utilizar os recursos de forma adequada, desde a linguagem até os recursos tecnológicos (Carlini, 2010, p. 7).

Essa perspectiva reforça a ideia de que o gestor educacional precisa compreender e mediar os múltiplos espaços de aprendizagem, garantindo que a tecnologia seja utilizada de forma significativa e integrada ao processo pedagógico.

Diante disso, o papel do gestor educacional também se transforma, exigindo não apenas habilidades técnicas e administrativas, mas uma postura estratégica e pedagógica diante das novas configurações do processo ensino-aprendizagem. Para Tavares (2009, p. 92), o “gestor necessita ter uma visão integrada, na qual faça valer o compartilhamento de algumas informações e, também, as tomadas de decisão com o intuito de produzir melhores resultados”.

Partindo desse pressuposto, cabe destacar que o gestor escolar, que historicamente

esteve ligado à organização institucional e ao cumprimento de normas administrativas, precisa hoje compreender as demandas específicas da educação mediada por tecnologias. O e-learning não representa apenas a virtualização das aulas, mas uma nova forma de pensar o espaço pedagógico tradicional e on-line, o tempo de aprendizagem, os recursos didáticos e, principalmente, a interação entre os sujeitos do processo educacional.

Assim sendo, o gestor precisa atuar como articulador entre os objetivos educacionais e as potencialidades tecnológicas, promovendo um cenário em que o ensino e a aprendizagem estejam alinhados às exigências do século XXI. Como bem destaca Cortella (2014), em sua obra *Educação, escola e docência*, muitos dos alunos pertencem ao século XXI, enquanto professores, gestores e colaboradores ainda carregam referências no processo de ensinar do século XX, utilizando métodos que, em grande parte, reportam ao século XIX, gerando assim, conflitos e dificuldades de comunicação e compreensão no ambiente escolar. Essa realidade exige do gestor educacional uma atuação que vá além da estrutura física da escola, considerando a fluidez e a complexidade dos ambientes virtuais de aprendizagem.

Dessa forma, Tavares (2009, p. 105), reforça essa fala quando diz que, “o gestor deve saber das tecnologias disponíveis e também criar novas tecnologias para que a sua gestão possa ser sempre melhor, [...], por isso acompanhar sempre as tendências é antecipar o futuro”. Isso significa que, no contexto do e-learning, a liderança do gestor deve ser ainda mais sensível, colaborativa e aberta ao novo.

Segundo Tavares (2009, p. 115), outras características devem ser desenvolvidas pelo gestor educacional, visto que,

ao assumir a liderança, necessita ter ou desenvolver certas aptidões, como iniciativa, entusiasmo com planos e metas, pois ele, mais do que ninguém, precisa acreditar no que está sendo planejado e, para isso, necessita conhecer as capacidades e competências de seu corpo docente. Não deve ter medo de assumir riscos, deverá ser um bom comunicador, e para que se faça a comunicação, ambas as partes envolvidas na comunicação devem entender a mensagem e interagir, além de trabalhar de maneira democrática, incentivando e ouvindo os envolvidos no processo de ensino-aprendizagem (Tavares, 2009, p. 115).

Essa liderança implica além da comunicação, envolve a escuta ativa da equipe docente, apoio ao desenvolvimento profissional contínuo, incentivo à inovação

pedagógica e tomada de decisões fundamentadas em princípios educacionais. Ao adotar uma postura proativa e colaborativa, o gestor promove uma cultura institucional voltada para a qualidade do ensino e para o uso crítico e criativo das tecnologias. Dessa forma, torna-se evidente que o gestor educacional deve atuar como mediador de mudanças, comunicador eficaz e, acima de tudo, um profissional capaz de exercer a escuta ativa. Sua comunicação precisa ser clara e objetiva, pois somente assim será possível promover o desenvolvimento profissional contínuo da equipe docente e assegurar que o uso das tecnologias ocorra de forma intencional, com propósito pedagógico e alinhado aos objetivos educacionais da instituição.

Para Menslin (2010, p. 37),

Buscar essa evolução no fazer pedagógico, como destaca o autor, nem sempre é uma tarefa fácil. O caminho, na maioria das vezes, é desafiador e exige esforço constante. Por isso, é fundamental que o gestor educacional conte com uma equipe que o apoie, acredite em sua liderança e caminhe ao seu lado na construção de práticas educacionais mais eficazes.

Segundo Menslin (2009, p. 112),

Gestores de sucesso sabem que para o êxito acontecer, é necessário estar rodeados de bons auxiliares, que sejam proativos e que busquem o mesmo objetivo. Ter uma equipe comprometida é a prioridade que cada gestor deve buscar para conseguir bons resultados. Os gestores de sucesso rapidamente aprendem que se pode ir mais longe com uma boa equipe do que sozinho.

Assim, a liderança pedagógica se revela fundamental não apenas para o funcionamento técnico do e-learning, mas principalmente para sua efetividade pedagógica, garantindo que os processos educativos ocorram de forma intencional, reflexiva e centrada no aprendiz. Nesse sentido, o papel do gestor educacional torna-se ainda mais estratégico, pois ele precisa articular diferentes saberes e recursos para promover uma aprendizagem significativa no ambiente digital.

Além dos desafios cotidianos, o gestor que atua no contexto do *e-learning* enfrenta demandas específicas que exigem decisões ágeis e bem fundamentadas. Entre elas, destaca-se a gestão de plataformas educacionais, a adaptação de metodologias ao ambiente digital, a promoção da inclusão digital de alunos e professores, bem como a implementação de mecanismos eficazes para o acompanhamento da aprendizagem.

Como Cortella (2014, p. 53) traz,



não é a tecnologia que torna uma mente moderna. Mas, uma mente moderna não recusa tecnologia. Os processos educativos não devem se adaptar às inovações, mas integrar novas formas ao seu cotidiano. Adaptar é postura passiva, enquanto integrar pressupõe metas de convergência (Cortella, 2014, p. 53).

Dessa forma, cabe destacar que, para lidar com essas demandas, é essencial que o gestor esteja preparado para atuar com flexibilidade, visão crítica e capacidade de inovação. Inovar, aqui, não significa apenas apresentar uma nova ideia como algo pronto e acabado, mas sim reconhecer que seu papel está diretamente relacionado à qualidade das experiências educacionais oferecidas.

Como reforça Cortella (2014), a escola precisa acompanhar as mudanças do seu tempo, e o gestor é peça fundamental nesse processo. Sua liderança deve orientar-se por princípios de inclusão, colaboração e protagonismo, respondendo aos desafios do e-learning com estratégias que promovam ambientes de aprendizagem dinâmicos, acessíveis e significativos.

Portanto, torna-se evidente que o gestor educacional ocupa um lugar estratégico na consolidação do e-learning como uma prática pedagógica eficaz e significativa. Para isso, é essencial que o planejamento pedagógico esteja claramente alinhado aos objetivos educacionais e que professores e alunos recebam formação adequada para utilizar a tecnologia de forma intencional. As plataformas digitais, como o Google Classroom e o Moodle e tantas outras, devem ser empregadas com foco no desenvolvimento integral do aluno, utilizando recursos como vídeos, fóruns, quizzes e jogos educativos, onde cada ferramenta é pensada para potencializar o aprendizado e acompanhar o desempenho dos estudantes.

Assim, a atuação do gestor se caracteriza por uma liderança consciente, capaz de compreender os desafios impostos pela virtualização do ensino e, ao mesmo tempo, promover uma cultura educacional voltada à inovação, à colaboração e à inclusão digital. Enfrentar tais desafios exige não apenas domínio técnico, mas, sobretudo, sensibilidade pedagógica e visão sistêmica, elementos fundamentais para garantir a qualidade das experiências educacionais no cenário digital contemporâneo.

Afinal, como destaca Marinho et al. (2012, p. 13), “em educação não devemos esperar acontecer, compete aos profissionais dessa área fazer acontecer”. É a partir dessa

postura proativa que o gestor educacional, articulado com as possibilidades do e-learning, pode promover um processo de ensino-aprendizagem mais eficaz, centrado nas necessidades dos estudantes e em seu desenvolvimento integral. Ao assumir esse protagonismo, o gestor contribui para a construção de ambientes de aprendizagem que favorecem a autonomia do aluno, tornando-o sujeito ativo na construção do próprio conhecimento.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das constantes mudanças sociais e das transformações que caracterizam o fazer pedagógico, torna-se cada vez mais urgente repensar a atuação do gestor educacional para potencializar experiências digitais significativas em ambientes de *e-learning*. A atuação do gestor vai além da administração escolar tradicional, envolvendo liderança pedagógica, incentivo à inovação e promoção de práticas que tornem o ambiente virtual de aprendizagem mais acessível, eficaz e alinhado às necessidades dos alunos. Repensar esse papel é fundamental para garantir que o *e-learning* não apenas acompanhe as demandas do século XXI, mas proporcione experiências educativas verdadeiramente significativas e transformadoras.

Assim sendo, cabe salientar que o objetivo deste estudo foi analisar a atuação do gestor educacional na construção de experiências digitais significativas em ambientes de *e-learning*, considerando os desafios e as estratégias de liderança pedagógica no contexto da educação digital. Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, que possibilitou a identificação das principais práticas, competências e responsabilidades do gestor nesse cenário. Os resultados indicam que o objetivo da pesquisa foi alcançado, evidenciando que o desenvolvimento contínuo do gestor é essencial para orientar, motivar e apoiar professores e alunos, promovendo ambientes virtuais de aprendizagem mais eficazes, acessíveis e inovadores.

Por fim, como discutido ao longo desse trabalho, conclui-se a liderança pedagógica estratégica exerce um papel central na consolidação do e-learning como um ambiente de aprendizagem dinâmico, significativo e alinhado às demandas da educação contemporânea. Portanto, cabe salientar que o desenvolvimento contínuo do gestor educacional é fundamental para a promoção de experiências digitais significativas em



ambientes de *e-learning*. Ao aprimorar suas competências pedagógicas e tecnológicas, o gestor não apenas orienta e motiva professores e alunos, mas também contribui diretamente para a qualidade do processo de ensino-aprendizagem. Assim, sua atuação se torna estratégica para transformar o ambiente virtual em um espaço inovador, acessível e eficaz, capaz de atender às demandas da educação do século XXI e favorecer o aprendizado significativo.

## REFERÊNCIAS

CARLINI, AL & TARCIA, RML (2010). 20% a distância e agora?: orientações práticas para o uso da tecnologia de educação a distância no ensino presencial. Pearson. <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acessado em 31 de julho de 2025.

CORTELLA, M. Sergio, (2014). Educação, escola e docência: novos tempos, novas atitudes. São Paulo: Cortez.

CRESTANI, A., ZAMBON, E., ALMEIDA, LR, CORREA, LW, ANONY, M.V., (2019). A gestão educacional e seus processos: gerir com liderança e práticas humanizantes. ediPUCRS. <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acessado em 31 de julho de 2025.

MARINHO, R. B., MATOS, J. M. A., SALLES, F. N. A., FINCK, S. C. M., (2012). Pedagogia do movimento: universo lúdico e psicomotricidade. Curitiba: InterSaberes.

MENSLIN, D. Jeferson, (2009). Gestão escolar para quem é, está ou será gestor: uma visão histórica, ética e prática da administração educacional confessional. Curitiba: Sergraf.

MENSLIN, D. Jeferson, (2010). Pedagogia da emoção: para educadores que educam através do coração. Curitiba: MM.

SEVERINO, A. J. (2013). Metodologia do trabalho científico. 1ª ed. São Paulo: Cortez.

TAVARES, W. Ricardo, (2009). Gestão pedagógica: gerindo escolas para a cidadania crítica. Rio de Janeiro: Wak.

Submissão: julho de 2025. Aceite: agosto de 2025. Publicação: dezembro de 2025.