REVISTA AC
Publicação científica

v. [01] | n. [02] | p. [0394-0401] | [jul-dez] [2026]
ISSN: 3086-819X

O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR E O AMBIENTE *E-LEARNING*

THE ROLE OF THE SCHOOL MANAGER AND THE E-LEARNING ENVIRONMENT

DOI: 10.5281/zenodo.23776791

Fernanda Freitas de Araújo[1]

Resumo

O presente trabalho, intitulado 'O papel do gestor escolar e o ambiente *e-learning'* tem como objetivo geral: analisar o papel do gestor escolar enquanto articulador do processo de ensino e aprendizagem mediado pelo ambiente virtual *e-learning* e objetivos específicos: a) identificar os principais desafios enfrentados pelos gestores escolares na implementação da *e-learning*; b) descrever as possibilidades de utilização da e-learning no contexto escolar e c) discutir a importância da formação continuada de professores proporcionada pela gestão escolar para a efetividade da utilização da *e-learning*. A pesquisa foi conduzida pela seguinte questão: como a atuação do gestor escolar pode potencializar a implementação do uso das Tecnologias da Informação e Comunicação, especificamente o uso do ambiente *e-learning* no contexto escolar? A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica, de cunho qualitativo. Os resultados sinalizam que, embora o *e-learning* apresente possibilidades de flexibilização do ensino e potencialize o protagonismo do aluno por meio da utilização de metodologias e recursos tecnológicos, sua implementação, ainda enfrenta alguns desafios, como a exclusão digital, a infraestrutura deficitária das escolas e a sobrecarga de trabalho docente. Desse modo, conclui-se que o sucesso da utilização deste ambiente virtual precisa fundamentalmente da atuação do gestor escolar, peça chave tanto para a formação continuada dos professores quanto para efetivação das políticas públicas educacionais. O estudo aponta que o gestor escolar exerce papel preponderante para a garantia da qualidade do processo de ensino e aprendizagem, para a implementação das TICs nas escolas e, especialmente, de ambientes virtuais como o *e-learning*.

Palavras-chave: *E-Learnig*. Formação Continuada. Gestor Escolar.

[1]Graduação Lic.Pedagogia. Mestrando em Tecnologias Emergentes em Educação pela Must University. E-mail: Fernandaaraujo26760@student.mustedu.com.

v. [01] | n. [02] | p. [0394-0401] | [jul-dez] [2026]
ISSN: 3086-819X

Abstract

The present work, entitled 'The role of the school manager and the *e-learning environment'* has as its general objective: to analyze the role of the school manager as an articulator of the teaching and learning process mediated by the virtual *e-learning* environment and specific objectives: a) to identify the main challenges faced by school managers in the implementation of *e-learning*; b) describe the possibilities of using e-learning in the school context and c) discuss the importance of continuing teacher training provided by school management for the effectiveness of the use of *e-learning*. The research was conducted by the following question: how can the performance of the school manager enhance the implementation of the use of Information and Communication Technologies, specifically the use of the *e-learning* environment in the school context? The methodology used was bibliographic research, of a qualitative nature. The results indicate that, although e-learning presents possibilities for flexible teaching and enhances the student's protagonism through the use of methodologies and technological resources, its implementation still faces some challenges, such as digital exclusion, deficient infrastructure of schools and overload of teaching work. Thus, it is concluded that the success of the use of this virtual environment fundamentally needs the performance of the school manager, a key piece both for the continuing education of teachers and for the effectiveness of public educational policies. The study points out that the school manager plays a preponderant role in ensuring the quality of the teaching and learning process, for the implementation of ICTs in schools and, especially, virtual environments such as *e-learning*.

Keywords: *E-Learnig*. Continuing Education. School Manager.

1 Introdução

O contexto educacional atual apresenta inúmeros desafios aos profissionais da educação, especialmente aos gestores escolares, responsáveis pela condução de todo o processo educativo de uma unidade escolar e a atuação deste pode definir os caminhos a serem percorridos pelos atores educativos. Isso implica na compreensão da importância do papel do gestor escolar no cenário educacional e, considerando as transformações pelas quais têm passado a sociedade como um todo e a educação com a inserção das tecnologias educacionais nas escolas, o gestor escolar é figura central.

De acordo com Rios (2011), a incorporação das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs) na escola tem propiciado a ampliação do acesso à comunicação, bem como o surgimento de “[...] comunidades colaborativas de aprendizagem que privilegiam a construção do conhecimento, a

v. [01] | n. [02] | p. [0394-0401] | [jul-dez] [2026]
ISSN: 3086-819X

comunicação, a formação continuada e a gestão articulada entre as áreas administrativa, pedagógica e informacional da escola." (Rios, 2011, p. 2).

Nesse sentido, o papel do gestor é fundamental, pois deve atuar como mediador do processo de ensino e aprendizagem tendo as novas tecnologias como recursos pedagógicos, "[...] promovendo a capacitação contínua dos professores e criando um ambiente favorável para o uso das ferramentas no cotidiano escolar." (Santos et al., 2025, p. 6). Garantir que a escola se configure como um espaço viável ao uso dos recursos tecnológicos exige do gestor competência pedagógica e técnica, uma vez que trata diretamente com recursos humanos, financeiros e tecnológicos. As escolas nem sempre dispõem de condições favoráveis para receber a tecnologia disponível aos alunos e educadores, então, cabe ao gestor escolar buscar meios que garantam essas condições.

Dentre as inovações tecnológicas possíveis de serem utilizadas no contexto das unidades escolares, cita-se a *e-learning*, que diz respeito à apropriação e utilização das TICs no contexto escolar. Segundo Freitas e Silva (2025, p. 06),

> [...]o *e-learning* é entendido como um modelo de ensino com o uso de ferramentas tecnológicas variadas que podem ser utilizadas de acordo com a intenção que se pretende alcançar, ou seja, após traçar metas a serem atingidas no processo de ensino-aprendizagem serão selecionados os instrumentos tecnológicos mais ideais para conseguir chegar ao pretendido.

A utilização desta metodologia como potencializadora do processo de ensino e aprendizagem constitui-se tanto com uma possibilidade como um desafio aos docentes e discentes e, nesse sentido, o papel do gestor escolar assume especial relevância, tendo em vista que de sua atuação dependerá o sucesso ou não do uso da plataforma no espaço escolar.

Nessa perspectiva e considerando a necessidade de utilização das TICs na educação, este artigo tem como objetivo geral: Analisar o papel do gestor escolar enquanto articulador do processo de ensino e aprendizagem mediado pelo ambiente virtual *e-learning*. Como objetivos específicos destacam-se: a) Identificar os principais desafios enfrentados pelos gestores escolares na implementação da *e-learning*; b) Descrever as possibilidades de utilização da e-learning no contexto escolar e c) Discutir a importância da formação continuada de professores proporcionada pela gestão escolar para a efetividade da utilização da *e-learning*. A questão de pesquisa norteadora do estudo foi assim definida: Como a atuação do gestor escolar pode potencializar a implementação do uso das Tecnologias da Informação e Comunicação, especificamente o uso do ambiente *e-learning* no contexto escolar?

v. [01] | n. [02] | p. [0394-0401] | [jul-dez] [2026]
ISSN: 3086-819X

A realização deste estudo balizou-se nos pressupostos teóricos da pesquisa qualitativa, com foco na metodologia da pesquisa bibliográfica, compreendendo que esta permite o estudo, a análise e a reflexão da temática a partir de pressupostos teóricos já discutidos por pesquisadores e estudiosos do assunto. A pesquisa bibliográfica, segundo Severino (2014, p. 106),

> A pesquisa bibliográfica 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. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos.

Nesse prisma e a partir da definição da questão de pesquisa e dos objetivos geral e específicos, passou à seleção dos textos que abordavam tanto o papel e a importância do gestor escolar frente às mudanças ocorridas no contexto educacional atual como os ambientes virtuais de aprendizagem, especialmente o *e-learning*. Após a seleção cuidadosa desses textos, foi feita a leitura e sistematização das principais informações de cada um deles para, então, iniciar o processo de escrita do artigo.

Para melhor compreensão do leitor, este artigo está estruturado nas seguintes partes: introdução, que trata dos objetivos e da questão da pesquisa, bem como da organização do texto; desenvolvimento, que apresenta as reflexões teóricas que fundamentam o estudo e, por fim, as considerações finais, as quais apresentam uma síntese dos achados da pesquisa. Espera-se que este artigo contribua para com a reflexão de educadores e estudiosos do campo educacional no que tange à utilização das TICs na escola.

2 O papel do gestor na implementação da *E-learning*: possibilidades, desafios encontrados e a importância da formação continuada

2.1 O papel do gestor escolar frente ao uso das TICs

O gestor escolar exerce papel preponderante na implantação e implementação de ações, programas, projetos e políticas públicas educacionais advindos de instâncias superiores como ‘Ministério da Educação’ e ‘Secretarias de Educação’, por exemplo. De acordo com Freitas e Silva (2025, p. 8),

> O gestor educacional, antes de qualquer outro interesse, ou planejamento vinculado a instituição precisa entender que faz parte do seu papel se atualizar com as novidades as quais podem surgir advindas das políticas públicas para assim conseguir benefícios governamentais ao público de sua instituição, garantindo acesso aos direitos de todos e promovendo o bem-estar, a inclusão social e principalmente a qualidade de ensino.

Em conformidade com os autores, ao gestor escolar cabe a função de promover a disseminação e a socialização das novidades voltadas para a educação, bem como a efetiva implementação das políticas

v. [01] | n. [02] | p. [0394-0401] | [jul-dez] [2026]
ISSN: 3086-819X

públicas. Ademais, enquanto líder, precisa estar atento tanto às diretrizes governamentais quanto às mudanças ocorridas na sociedade como um todo e que alcançam a educação, como a utilização das TICs.

Para administrar uma unidade de ensino, o gestor precisa ter competência e conhecimento, saber pedagógico (Freitas; Silva, 2025) e experiência profissional que o capacitam para o exercício da função. No tocante aos recursos tecnológicos, não é diferente, ao contrário, a implementação destes no contexto escolar requer a mobilização de várias competências do sujeito gestor.

Em conformidade com Rios (2011, p. 4), cabe ao gestor escolar "[...] a capacidade de planejamento, liderança, iniciativa, de criação de espaços e clima de reflexão e experimentação [...]", isto porque o gestor escolar tem como função mobilizar e envolver todos os sujeitos educativos no desenvolvimento das atividades escolares, como a utilização dos recursos tecnológicos e da formação docente, dentre outras.

2.2 Possibilidades e desafios da utilização da *E-learning* no contexto escolar e o papel do gestor

A crescente mudança no contexto educacional apresenta desafios para os profissionais da educação, que se encontram na condição de revisitarem suas práticas pedagógicas para ajustarem estas às novas tecnologias de ensino. Dentre as tecnologias disponíveis para serem utilizadas na escola, destaca-se o *e-learning*, que, de acordo com Freitas e Silva (2025, p. 13), se configura como uma "técnica que pode ser utilizada tanto por instituições de ensino presencial como online, o fato é que se trata do uso de ferramentas tecnológicas disponíveis que podem auxiliam na emancipação do processo do ensino e da aprendizagem".

Ainda segundo os autores, *e-learning* se diferencia da Educação à Distância (EaD), sendo que "[...] a EaD pode ou não utilizar o *e-learning* e isso não implicará na estrutura EaD." (Freitas; Silva, 2025, p. 13). Ao que se observa, a implantação da *e-learning* independe de o ensino ser on-line ou presencial e representa avanços e benefícios para a educação. Os benefícios dizem respeito à possibilidade de flexibilização do tempo e do espaço de aprendizagem, de modo como o estudante aprende, pois este tem a possibilidade de escolher quando e como deseja aprender determinado conteúdo, bem como os recursos multimodais e tecnológicos que utilizará para tanto.

A metodologia *e-learning,* segundo Freitas e Silva (2025) faz uso das TICs e este fator contribui de forma significativa para o desenvolvimento de competências e habilidades que são exigidas do sujeito

v. [01] | n. [02] | p. [0394-0401] | [jul-dez] [2026]
ISSN: 3086-819X

na contemporaneidade. Nesse contexto, em conformidade com Santos et al. (2025, p. 10), "A implementação das políticas públicas requer que o gestor entenda o papel das tecnologias não apenas como ferramentas de ensino, mas também como recursos para promover a inclusão digital e melhorar a gestão escolar".

Apesar de apresentar benefícios para o contexto educacional, a *e-learning* também carrega consigo alguns desafios e estes também devem ser gerenciados pelo gestor escolar. A exemplo, pode-se citar a exclusão digital, tendo em vista que nem todos os educadores e educandos possuem as habilidades necessárias para o uso desta tecnologia educacional; a carência de profissionais habilitados para contribuírem com o desenvolvimento efetivo da plataforma; a falta de estrutura das escolas, como a carência de recursos tecnológicos, equipamentos e internet potente para atender ao que requerem os aparelhos tecnológicos. Além desses desafios, destaca-se a sobrecarga do trabalho do professor que, muitas vezes, atua em mais de uma unidade escolar e não consegue desenvolver um trabalho de qualidade que se espera quando se trata da inserção das TICs na sala de aula. Ademais, há que se considerar, ainda, a desmotivação dos alunos frente às inúmeras atividades propostas por meio da plataforma, o que pode resultar em abandono escolar. (Freitas; Silva, 2025).

Tanto as possibilidades de trabalho quanto os desafios ora descritos carecem demasiadamente do gestor para bem conduzir o processo de ensino. Para Alves Rosa e Orzechowski (2024, p. 09)

> […] o uso da tecnologia deve vir atrelado a um sentido dentro da escola, para que não se torne algo prejudicial, sendo inicialmente papel da equipe de gestão educacional contribuir de maneira positiva para que tais ferramentas sejam inseridas no contexto pedagógico, de forma a transformar o aluno no protagonista do seu processo de ensino-aprendizagem.

Nesse prisma, o gestor escolar e sua equipe devem avaliar as condições que a unidade escolar dispõe para que a implementação das novas tecnologias educacionais ocorra de forma satisfatória e resulte em aprendizagem significativa para todos os estudantes.

2.3 A importância da formação continuada para a implementação da metodologia *E-learning*

A utilização das TICs no espaço educativo, especialmente na sala de aula, proporciona maior interação entre os alunos e professores e desperta maior interesse dos estudantes pela aprendizagem, além potencializar que os aprendizes se tornem protagonistas do processo educativo. Ao abrir-se para o uso das tecnologias e explorar as possibilidades de uso dos recursos e potencialidades da tecnologia e da internet, a escola, nas palavras de Rios (2011, p. 8),

v. [01] | n. [02] | p. [0394-0401] | [jul-dez] [2026]
ISSN: 3086-819X

> [...] abre-se para novas relações com o saber, vivenciando a comunicação compartilhada e a troca de informações com outros espaços do conhecimento que possuem os mesmos interesses. Essa abertura à articulação com diferentes espaços potencializa a gestão escolar e provoca mudanças substanciais no interior da instituição, nas quais o ensino, a aprendizagem e a gestão participativa podem se desenvolver em um processo colaborativo com os setores internos e externos da comunidade escolar.

Entretanto, a inserção das TICs na educação demanda por formação docente e esta carece de atenção especial por parte dos gestores, os quais devem garantir uma formação continuada de qualidade e que atenda aos anseios da comunidade escolar e às necessidades formativas dos professores. Desse modo, a formação precisa garantir que os professores adquiram e desenvolvam as habilidades necessárias para o uso competente e eficaz das tecnologias junto aos alunos, por meio da incorporação de novas metodologias de ensino. (Santos et al., 2025).

No contexto educacional, ainda no Século XXI, muitos professores resistem à adoção e utilização das tecnologias em sala de aula, por medo ou desconhecimento das ferramentas, por saber como utilizá-las de maneira efetiva e competente. É neste cenário que a formação continuada deve atuar, garantindo que os educadores possam atuar de maneira efetiva ao aprimorarem seus conhecimentos nos momentos formativos. A formação continuada é, assim como assinala Libâneo (1998, p. 4), "[...] uma necessidade inadiável de desenvolvimento e atuação profissional [...]".

A formação continuada se configura como um direito do professor, devendo o gestor escolar buscar meios para garanti-la, especialmente no que tange ao uso dos recursos tecnológicos e do e-learning dentro da escola. Desse modo, além de promover momentos de estudo, roda de conversa, troca de experiências, pode buscar junto aos órgãos responsáveis condições para a efetivação da formação docente e, assim, garantir a efetividade e a qualidade do processo de ensino e aprendizagem.

3 Considerações Finais

A realização deste estudo possibilitou a compreensão de que, no contexto educacional atual, faz-se necessário que escola e educadores ressignifiquem suas práticas pedagógicas por meio da utilização das tecnologias da informação e da comunicação. A partir da análise bibliográfica dos textos selecionados com base na pesquisa proposta é possível inferir que o gestor escolar exerce papel fundamental no processo educativo e sua atuação é deveras importante para a mediação da transição da cultura digital. Desse modo, ao gestor escolar cabe a função e a responsabilidade por possibilitar a

v. [01] | n. [02] | p. [0394-0401] | [jul-dez] [2026]
ISSN: 3086-819X

implementação das tecnologias da informação e comunicação no espaço escolar, de modo que as políticas públicas educacionais sejam efetivas na escola.

O estudo revela ainda que o ambiente virtual *e-learning* configura-se como uma possibilidade de flexibilização do ensino e potencializador da aprendizagem, aproximando educandos e educadores e conectando-os com o mundo digital de modo a descentralizar o saber e favorecer a construção do protagonismo do aluno. A implementação do ambiente virtual e-learning, além das possibilidades que apresenta, também comporta desafios, como a falta de recursos tecnológicos e infraestrutura das escolas, o desinteresse dos alunos e a jornada excessiva de trabalho dos professores, os quais ainda carecem de formação continuada para se apropriarem dos novos recursos disponibilizados pela tecnologia. Diante deste cenário, o estudo indica e reforça a importância do papel do gestor escolar para a implementação de políticas públicas educacionais para o sucesso da utilização dos recursos tecnológicos na educação, como o ambiente virtual *e-learning*. Por fim, compreende-se que tanto os objetivos propostos pelo estudo foram alcançados como a questão de pesquisa foi respondida e espera-se que este trabalho contribua para que novas pesquisas surjam.

Referências

ALVES ROSA, M. A.; ORZECHOWSKI, S. T. A gestão escolar e as novas tecnologias: desafios da gestão no trabalho pedagógico. **Revista Desenvolvimento & Civilização**, v. 5, n. 2, 2024. DOI: https://doi.org/10.12957/rdciv.2024.82399.

FREITAS, W. S.; SILVA, F. C. O papel do gestor educacional e o *e-learning*. **Revista Tópicos**, v. 3, n. 24, 2025. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.16729987.

LIBÂNEO, J. C. Congressos, encontros, seminários da educação: espaços de desenvolvimento profissional ou mercado de entusiasmo? **Revista de Educação AEC**, ano 27, n. 109, 1998. Disponível em: www.aecbrasil.org.br. Acesso em: 29 jun. 2026.

RIOS, M. C. O gestor escolar e as novas tecnologias. **Revista Eletrônica Educação em Foco**, v. 4, 2011. Disponível em: https://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2018/06/9gest_tec.pdf. Acesso em: 27 jun. 2026.

SANTOS, F. M.; DIAS, A. M.; NUNES, A. N.; BARROS, D. S.; MARUN, G. G.; CERRI, J. L.; SANTOS, P. S. de S.; BARBOZA, S. M.; BARBOSA, W. C. O papel do gestor escolar na integração das tecnologias educacionais. **Cuadernos de Educación y Desarrollo**, v. 17, n. 4, e8001, 2025. DOI: https://doi.org/10.55905/cuadv17n4-062.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2014.