

O PAPEL DO GESTOR EDUCACIONAL NO SUCESSO DO E-LEARNING: DESAFIOS, BENEFÍCIOS E ESTRATÉGIAS

THE ROLE OF THE EDUCATIONAL MANAGER IN THE SUCCESS OF E-LEARNING: CHALLENGES, BENEFITS AND STRATEGIES

ALESSANDRA REGINA BRASCA

Graduada em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas. Especialista em Direito Educacional. MBA em Gerenciamento de Projetos. Mestranda em Tecnologias Emergentes em Educação pela Must University.
alebrascacoach@gmail.com

ALENCAR JOSÉ DE OLIVEIRA SCAFI

Administrador de Empresas, Pós-graduado em Gestão Financeira Avançada e de Negócios, especialização em Finanças Corporativas pela Fundação Getúlio Vargas/D. Cabral, Cursos, Treinamentos e Workshops, professor universitário e de educação profissional.
Ascafi01@gmail.com

CESAR EDUARDO S. BAGNOLO

Mestre em Engenharia da Produção pela Unimep, Pós-graduado em instrumentalização Didática e Pedagógica pela IMI Instituto Maria Imaculada de Mogi Guaçu. Administração da produção pelo INPG. Professor do curso de Projetos Mec. da FATEC Mogi Mirim
cesar.eduardo12@terra.com.br;

LUIZ FELIPE FERREIRA

Graduado em Administração e Ciências Contábeis pela PUC-Campinas. Mestre em Engenharia e Ciência dos Materiais pela Universidade São Francisco. Professor do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - Fatec "Arthur de Azevedo".
luiz.ferreira@fatecmm.edu.br

RESUMO

O advento das tecnologias digitais transformou radicalmente o cenário educacional, permitindo novas formas de ensinar e aprender. Nesse contexto, o e-learning (aprendizado eletrônico) emergiu como uma alternativa viável e amplamente adotada, especialmente diante da globalização e da crescente necessidade de flexibilidade nos processos educacionais. Nesse novo cenário, o papel do gestor educacional tornou-se ainda mais crucial para assegurar que as iniciativas de aprendizagem online sejam eficazes, atendam aos objetivos pedagógicos e promovam o sucesso dos alunos. Dessa forma, é imprescindível que este profissional desenvolva competências e estratégias adaptadas às demandas específicas do ambiente virtual. Com base em estudos bibliográficos, este artigo busca apresentar a relevância do gestor no contexto do e-learning. Entre suas funções, destacam-se o planejamento e a implementação de programas de aprendizado online, o apoio contínuo aos educadores na transição para o ambiente digital, a administração eficaz dos recursos tecnológicos e a superação dos desafios associados a essa modalidade. Além disso, o texto explora os benefícios de uma gestão educacional estruturada e competente no ambiente virtual. Também são discutidas estratégias e práticas recomendadas que os gestores educacionais podem adotar para fomentar um ambiente de e-learning inclusivo, acessível e eficaz. Entre essas estratégias, RACRE- Revista de Administração, Esp. Sto.do Pinhal- SP, v.25, nº 29, jan./dez. 2024

incluem-se a capacitação docente, a promoção de um design instrucional de qualidade, o monitoramento do desempenho dos alunos e a criação de políticas que garantam equidade no acesso à tecnologia. Em síntese, o gestor educacional emerge como um líder estratégico e transformador, desempenhando um papel central na melhoria contínua da qualidade da educação online.

Palavras-chave: Gestor educacional. Ambiente e-learning. Tecnologias digitais.

ABSTRACT

The advent of digital technologies has radically transformed the educational landscape, enabling new ways of teaching and learning. In this context, e-learning (electronic learning) has emerged as a viable and widely adopted alternative, especially in the face of globalization and the growing need for flexibility in educational processes. In this new scenario, the role of the educational manager has become even more crucial to ensure that online learning initiatives are effective, meet pedagogical objectives and promote student success. Therefore, it is essential that this professional develops skills and strategies adapted to the specific demands of the virtual environment. Based on bibliographic studies, this article seeks to present the relevance of the manager in the context of e-learning. Its functions include planning and implementing online learning programs, continuous support for educators in the transition to the digital environment, effective management of technological resources and overcoming the challenges associated with this modality. Furthermore, the text explores the benefits of structured and competent educational management in the virtual environment. Strategies and best practices that educational managers can adopt to foster an inclusive, accessible and effective e-learning environment are also discussed. These strategies include teacher training, promoting quality instructional design, monitoring student performance and creating policies that guarantee equity in access to technology. In summary, the educational manager emerges as a strategic and transformative leader, playing a central role in the continuous improvement of the quality of online education.

Keywords: Educational manager. E-learning environment. Digital technologies

1 INTRODUÇÃO

O avanço das tecnologias digitais e sua aplicação ao campo educacional têm reconfigurado profundamente os paradigmas de ensino e aprendizagem. O surgimento do *e-learning*, ou aprendizado eletrônico, representa uma dessas transformações, oferecendo novos horizontes para a democratização da educação e a personalização do aprendizado. Em um mundo marcado pela globalização, pela aceleração do fluxo de informações e pela necessidade de flexibilidade nos processos educativos, o *e-learning* consolidou-se como uma modalidade essencial, tanto no contexto acadêmico quanto no corporativo.

Entretanto, essa transição para ambientes virtuais não é isenta de desafios. A efetividade do aprendizado online depende de uma gestão estratégica e integrada que considere aspectos pedagógicos, tecnológicos e organizacionais.

Nesse cenário, o gestor educacional desempenha um papel central, sendo responsável por orquestrar as múltiplas dimensões do ensino digital. Ele atua não apenas como um administrador, mas como um líder transformador, capaz de planejar, implementar e monitorar programas de *e-learning* que atendam às demandas de qualidade e inclusão educacional.

O ambiente de *e-learning* exige competências específicas desse

profissional, que incluem a gestão de recursos tecnológicos, o suporte à equipe docente na adaptação ao ensino remoto e o enfrentamento de desafios relacionados à acessibilidade e à equidade. Além disso, o gestor educacional é um agente-chave na criação de estratégias que garantam a permanência e o sucesso dos alunos, promovendo um aprendizado significativo e adaptado às necessidades do século XXI.

Com base em uma revisão bibliográfica, este artigo tem como objetivo discutir o papel do gestor educacional no contexto do e-learning, enfatizando sua relevância para o sucesso das iniciativas de ensino online. Serão analisadas práticas recomendadas, desafios enfrentados e os benefícios de uma gestão eficiente nesse ambiente. Ao final, pretende-se oferecer uma reflexão crítica sobre as estratégias que podem fortalecer a atuação dos gestores educacionais, promovendo um ambiente de aprendizado digital inclusivo, acessível e eficaz.

2 METODOLOGIA

Este estudo fundamenta-se em uma abordagem qualitativa, com base em revisão bibliográfica, para analisar o papel do gestor educacional no contexto do e-learning. A revisão bibliográfica foi escolhida por permitir a exploração aprofundada de teorias, conceitos e práticas relevantes à temática, com o objetivo de compreender como os gestores educacionais têm adaptado suas funções e estratégias para atender às demandas do ambiente de aprendizado online.

O processo metodológico envolveu a seleção e análise de fontes acadêmicas, como artigos científicos, livros, dissertações e teses publicadas em bases de dados reconhecidas, incluindo Scielo, Google Scholar e ERIC. Os critérios de inclusão priorizaram publicações recentes (dos últimos dez anos) e textos clássicos

considerados essenciais para o campo de estudo, garantindo tanto a atualização quanto o rigor conceitual.

Os tópicos investigados foram organizados em torno de três eixos principais:

2.1 Gestão educacional no e-learning: incluindo as funções do gestor e as competências exigidas.

2.2 Desafios do e-learning: como a inclusão digital, a adaptação docente e o uso de recursos tecnológicos.

2.3 Práticas e estratégias recomendadas: com foco na promoção de ambientes virtuais inclusivos, acessíveis e eficazes.

A análise dos textos foi realizada de forma interpretativa e crítica, buscando identificar padrões, lacunas e contribuições teóricas relevantes. A sistematização dos dados ocorreu por meio da categorização temática, possibilitando a organização das informações de maneira estruturada e coerente.

Ao optar pela revisão bibliográfica, este artigo tem como finalidade sintetizar o conhecimento existente e contribuir para a compreensão ampliada do papel do gestor educacional no e-learning, oferecendo subsídios teóricos para pesquisadores e profissionais da área.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

A transformação digital tem desafiado instituições educacionais a reconfigurarem suas práticas e estruturas tradicionais. Nesse processo, o e-learning desponta como uma abordagem pedagógica inovadora, que utiliza tecnologias digitais para mediar o ensino e a aprendizagem em ambientes virtuais. Segundo Moran (2015), o *e-learning* não apenas amplia o alcance da educação, mas também oferece flexibilidade aos processos educativos, permitindo que os

alunos personalizem seus percursos de aprendizagem.

Porém, o sucesso dessa modalidade está intrinsecamente ligado à atuação do gestor educacional, que desempenha um papel estratégico ao integrar tecnologia, pedagogia e administração. Conforme Chiavenato (2014), a gestão em ambientes organizacionais complexos, como o educacional, requer habilidades que vão além do planejamento e controle, incluindo competências em liderança, inovação e resolução de problemas. Esses aspectos são ainda mais críticos no contexto do e-learning, onde o gestor educacional deve lidar com desafios relacionados à inclusão digital, à gestão de infraestrutura tecnológica e ao suporte à equipe docente.

Além disso, a teoria de aprendizagem mediada por tecnologia, descrita por Bates (2019), destaca que a integração de tecnologias no processo educativo exige um planejamento criterioso. Nesse sentido, o gestor educacional deve garantir que as plataformas e recursos tecnológicos adotados sejam adequados aos objetivos pedagógicos e promovam uma experiência de aprendizagem significativa para os alunos. Essa perspectiva converge com a visão de Kenski (2012), que ressalta a importância de um design pedagógico alinhado às especificidades do ambiente virtual, priorizando a interação, a acessibilidade e a usabilidade das ferramentas digitais.

Outro aspecto relevante no referencial teórico é a abordagem de gestão estratégica em educação, conforme descrita por Mintzberg et al. (2006). Para esses autores, o gestor deve atuar como um articulador de recursos e pessoas, promovendo uma visão compartilhada e orientando a instituição para o alcance de metas de longo prazo. No caso do e-

learning, isso significa estruturar processos que favoreçam a continuidade do aprendizado, assegurando que tanto os educadores quanto os alunos recebam suporte contínuo.

Por fim, a inclusão e a equidade no ambiente digital são temas centrais no debate acadêmico. De acordo com Freire (1996), a educação deve ser um ato inclusivo e transformador, garantindo que todos os indivíduos tenham acesso às oportunidades de aprendizado. No contexto do e-learning, isso se traduz em assegurar que as tecnologias sejam acessíveis a todos os alunos, independentemente de suas condições socioeconômicas ou habilidades tecnológicas.

Dessa forma, o referencial teórico deste artigo fundamenta-se na articulação entre teorias de gestão educacional, aprendizagem mediada por tecnologia e princípios de inclusão, oferecendo um panorama crítico sobre as competências e os desafios enfrentados pelos gestores educacionais no ambiente de e-learning.

3.1 O cenário do ambiente e-learning e o papel do gestor educacional

O cenário do ambiente *e-learning* no Brasil tem se expandido de forma significativa nas últimas décadas, impulsionado pela crescente demanda por educação a distância e pela adoção de tecnologias digitais no ensino. A globalização, aliada à necessidade de democratizar o acesso à educação, tem impulsionado a transformação digital nas escolas, universidades e outras instituições de ensino, promovendo uma mudança na forma como o aprendizado é organizado e consumido.

No Brasil, o *e-learning* ganhou força a partir dos anos 2000, com a popularização da internet e a criação de plataformas específicas para o ensino

online. A educação a distância (EAD) passou a ser uma alternativa viável para alcançar populações em regiões distantes e para oferecer uma flexibilidade necessária ao estudante, que poderia conciliar estudo e trabalho. Conforme apontado por Moran (2015), a democratização do acesso a tecnologias de informação e comunicação foi um dos principais fatores que possibilitaram o crescimento do *e-learning* no país, principalmente em contextos onde a educação presencial é limitada por fatores geográficos ou econômicos.

Contudo, o Brasil enfrenta desafios significativos em relação ao ambiente *e-learning*. Um dos principais obstáculos é a desigualdade no acesso à tecnologia. Embora a conectividade à internet tenha aumentado, ainda existem grandes disparidades no acesso a dispositivos de qualidade e conexões estáveis, especialmente em áreas mais remotas e em regiões periféricas das grandes cidades. De acordo com dados do IBGE, mais de 50% da população brasileira ainda não tem acesso a internet de alta qualidade, o que representa um grande desafio para a implementação universal do *e-learning*. A desigualdade no acesso à tecnologia e a infraestrutura precária são barreiras que dificultam a efetiva inclusão digital e comprometem a equidade educacional, como destacam Collis e Halverson (2018).

Além disso, o Brasil também enfrenta dificuldades relacionadas à capacitação de professores para atuar de forma eficaz no ambiente digital. Muitos educadores ainda carecem de formação específica para a utilização de ferramentas e métodos pedagógicos adequados ao ensino online. A transição para o ensino remoto, especialmente em momentos como a pandemia de COVID-19, evidenciou a necessidade urgente de

capacitação tecnológica dos docentes. Segundo Moran (2015), os professores precisam não apenas dominar as ferramentas digitais, mas também adaptar suas práticas pedagógicas para garantir que o ensino online seja significativo, envolvente e eficaz para os alunos.

Por outro lado, o *e-learning* no Brasil também apresenta uma série de benefícios. Ele tem se mostrado uma excelente ferramenta para ampliar o acesso à educação superior e profissionalizante, atendendo uma grande diversidade de estudantes, como aqueles que trabalham, mães e pais de família, e pessoas que vivem em áreas isoladas. As plataformas de EAD brasileiras, como a Universidade Aberta do Brasil (UAB) e a Educação a Distância do Sistema S (SENAI, SESI, etc.), têm contribuído de maneira substancial para a expansão da educação superior em todo o país. A flexibilidade de horários e a possibilidade de estudar a qualquer momento são aspectos altamente valorizados pelos alunos.

Nesse cenário, a Gestão das Escolas vem sofrendo mudanças ao longo dos anos, gerir uma escola é organizar, mobilizar e articular todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócio-educacionais das escolas.

ao serem vistas como organizações vivas, caracterizadas por uma rede de relações entre todos os elementos que nelas atuam ou interferem direta ou indiretamente, a sua direção demanda um novo enfoque de organização e é a esta necessidade que a gestão escolar procura responder. Ela abrange, portanto, a dinâmica das interações, em decorrência do que o trabalho, como prática social, passa a ser o enfoque orientador da ação de gestão realizada na organização de ensino. (Lück, 2000, p.14).

Atualmente, as atividades do gestor ampliaram significativamente, hoje o foco está em manter a organização e funcionamento da instituição em todos os aspectos: físico, sócio- político, relacional, material, financeiro e sobretudo pedagógico visando a qualidade de ensino oferecida em sua Unidade Escolar. Entretanto, os gestores se deparam constantemente com situações adversas, devendo ser capazes de solucioná-las em diferentes níveis e planos.

Percebe-se então que o gestor é o principal representante da atividade-meio (gestão), ou seja, aquela que deve oferecer sustentação à atividade-fim (ensino e aprendizagem), sem a qual não seria possível favorecer o acesso de todos às aprendizagens na escola.

Dessa forma o gestor como líder deve envolver sua equipe no planejamento e execução de tarefas que visem a aprendizagem dos alunos, delegando tarefas para realizar satisfatoriamente uma gestão transparente e democrática.

Sendo assim, a função do gestor educacional é liderar e gerenciar as atividades educacionais em uma instituição ou contexto específico, isso inclui planejar, coordenar e supervisionar as operações diárias, desenvolver políticas e procedimentos, liderar equipes de professores e funcionários, garantir o cumprimento dos padrões educacionais e promover um ambiente de aprendizagem positivo e eficaz.

Além disso, o *e-learning* também tem permitido novos modelos pedagógicos, mais centrados no aluno, como o ensino híbrido e a utilização de metodologias ativas, que favorecem a autonomia dos estudantes. O uso de recursos multimodais, como vídeos, *podcasts* e *quizzes*, tem enriquecido o processo de ensino e aprendizagem, tornando-o mais dinâmico e acessível. Como destaca

Salmon (2020), o uso de tecnologias no ensino permite a criação de ambientes mais interativos e colaborativos, promovendo uma experiência de aprendizagem mais imersiva e eficaz.

Embora o Brasil tem investido na formação de gestores para que possam liderar a implementação e o desenvolvimento de programas de *e-learning*, aumentando suas responsabilidades na busca da qualidade do ensino, ainda há um longo caminho a percorrer para garantir o sucesso do ensino a distância.

Portanto, o cenário do ambiente *e-learning* no Brasil é multifacetado, com avanços consideráveis, mas também com desafios que precisam ser superados. A adaptação dos educadores e gestores, o acesso equitativo às tecnologias e a capacitação contínua dos envolvidos são essenciais para que o Brasil aproveite todo o potencial do *e-learning* e possa, de fato, transformar a educação no país, promovendo maior inclusão e qualidade no ensino.

3.2 Práticas recomendadas pelo gestor educacional no ambiente e-learning

Com o crescimento exponencial das tecnologias digitais e a popularização dos ambientes de aprendizagem online, o papel do gestor educacional tornou-se ainda mais crítico para garantir uma experiência de ensino-aprendizagem eficaz e inclusiva. O sucesso do *e-learning* depende não apenas do conteúdo oferecido, mas também da gestão estratégica, que envolve organização, suporte e acompanhamento das práticas educacionais.

No quadro a seguir, encontra-se a comparação entre os modelos de gestão tradicional e a gestão em ambientes virtuais de aprendizagem.

Quadro 1 : Comparação entre os modelos de gestão tradicional e a gestão em ambientes virtuais de aprendizagem

Aspecto	Gestão Tradicional	Gestão no E-learning
Planejamento	Calendários e notas fixas	Flexibilidade de horários e formatos
Recursos Tecnológicos	Limitações ao uso de ferramentas básicas	Ampla dependência de plataformas digitais
Papel do Professor	Transmissor de conteúdo	Facilitador de aprendizagem
Papel do Gestor	Administração de rotinas	Integração de tecnologia, pessoas e processos
Desafios	Foco na gestão física e logística	Inclusão digital, engajamento e interação

Fonte: Elaborado pela autora

Diante desse cenário, destacam-se algumas práticas recomendadas que o gestor educacional deve adotar:

3.3 Planejamento Estratégico do Conteúdo

- a) Desenvolver um plano de ensino alinhado aos objetivos pedagógicos e às necessidades dos estudantes.
- b) Garantir a diversificação dos recursos educacionais, incorporando vídeos, textos, podcasts e atividades interativas.

3.4 Capacitação Contínua dos Professores

- a) Oferecer formação continuada para que os docentes possam utilizar as ferramentas tecnológicas de forma competente.
- b) Promover treinamentos focados em metodologias ativas e no uso de plataformas de ensino.

3.5 Promoção da Inclusão Digital

- a) Identificar e minimizar barreiras de acesso às plataformas digitais.
- b) Garantir que os recursos sejam acessíveis para alunos com deficiência ou limitações tecnológicas.

3.6 Monitoramento e Avaliação Contínua

- a) Implementar ferramentas de acompanhamento do progresso dos alunos, com feedback constante.
- b) Utilizar dados para identificar lacunas de aprendizagem e reajustar as estratégias pedagógicas.

3.7 Estabelecimento de uma Comunicação Clara e Efetiva

- a) Manter canais de comunicação abertos entre alunos, professores e equipe de gestão.
- b) Incentivar interações colaborativas por meio de fóruns, chats e videoconferências.

3.8 Fomento do Engajamento e da Autonomia dos Alunos

- a) Implementar atividades que incentivem a autonomia e a disciplina nos estudos.
- b) Reconhecer os esforços e conquistas dos alunos, promovendo a motivação no ambiente online.

Ao adotar essas práticas, o gestor educacional promove um ambiente virtual dinâmico, eficiente e centrado no estudante, assegurando que o e-learning seja uma experiência de qualidade para todos os envolvidos.

3.9 Desafios e benefícios de uma gestão educacional no ambiente de e-learning

O ambiente de e-learning tem se consolidado como uma ferramenta

essencial para a educação moderna, oferecendo uma série de oportunidades, mas também enfrentando desafios significativos. Para compreender melhor o impacto do e-learning, é crucial analisar tanto os **desafios** quanto os **benefícios** que ele apresenta para gestores, educadores e alunos.

3.10 Desafios do Ambiente de e-learning

Abaixo descreve-se os principais desafios do Ambiente E – Learning

a) Desigualdade no Acesso à Tecnologia

Um dos maiores desafios do *e-learning* é garantir que todos os alunos tenham acesso equitativo à tecnologia necessária, como computadores, dispositivos móveis e uma conexão de internet confiável. A desigualdade digital é uma realidade em muitas regiões, especialmente em países em desenvolvimento. Como apontado por Collis e Halverson (2018), "o acesso desigual à tecnologia cria barreiras significativas para os alunos, dificultando sua participação plena no ambiente de aprendizagem online". Esta desigualdade pode afetar o desempenho dos estudantes e, em última instância, a eficácia do *e-learning*.

b) Falta de Engajamento dos Alunos

O engajamento dos alunos em cursos online pode ser um desafio significativo, especialmente em plataformas que não possuem mecanismos adequados de interação e *feedback*. Muitos alunos podem se sentir isolados ou desmotivados, uma vez que a interação direta com o professor e colegas é reduzida no ambiente digital. Garrison e Vaughan (2008) destacam que "a interação no ambiente online deve ser cuidadosamente projetada para evitar o sentimento de desconexão entre os alunos e o conteúdo, promovendo o engajamento ativo". A falta de interação pode resultar

em menor retenção de conteúdo e desistência dos cursos.

c) Adaptação de Educadores e Estudantes ao Ambiente Virtual

A transição para o ensino online pode ser difícil para educadores e alunos que não estão familiarizados com as tecnologias digitais. Para os educadores, a necessidade de desenvolver novas habilidades pedagógicas e tecnológicas é um desafio constante. Salmon (2020) observa que "os professores precisam ser treinados não apenas para utilizar as tecnologias, mas também para adaptar suas estratégias de ensino, visando manter a qualidade educacional no ambiente virtual". Já para os alunos, pode haver dificuldades relacionadas ao autogerenciamento e à aprendizagem independente, uma vez que o ensino presencial oferece mais suporte direto.

3.11 Problemas Técnicos e Suporte

Embora as plataformas de *e-learning* tenham evoluído consideravelmente, problemas técnicos, como falhas de conexão, bugs no sistema e falta de suporte técnico, ainda são comuns. Isso pode interromper o fluxo do aprendizado e prejudicar a experiência dos alunos. Bates (2019) sugere que "uma infraestrutura tecnológica robusta, com suporte técnico adequado, é essencial para minimizar os problemas técnicos e garantir que o ambiente de e-learning seja eficiente e acessível".

3.12 Benefícios do ambiente de e-learning

a) Flexibilidade e Acessibilidade

Um dos principais benefícios do *e-learning* é a flexibilidade que ele oferece. Estudantes podem acessar o conteúdo a qualquer momento e de qualquer lugar, desde que tenham uma conexão à internet. Isso torna a educação mais acessível,

especialmente para aqueles que não podem frequentar aulas presenciais devido a fatores como distância, horário ou responsabilidades familiares. Moran (2015) afirma que "o *e-learning* proporciona uma oportunidade de personalizar a aprendizagem, permitindo que os alunos sigam seu próprio ritmo e escolham quando e onde aprender".

b) Diversificação de Recursos Educacionais

O *e-learning* permite o uso de uma ampla variedade de recursos multimodais (vídeos, áudios, textos, simulações, etc.), o que enriquece a experiência de aprendizagem e atende a diferentes estilos de aprendizagem. Isso pode ser especialmente benéfico para alunos com necessidades especiais, que podem precisar de adaptações em termos de conteúdo e formato. Garrison e Vaughan (2008) destacam que "a diversidade de recursos oferecidos em ambientes de *e-learning* pode tornar a aprendizagem mais dinâmica e eficaz, permitindo que os alunos interajam com o conteúdo de várias maneiras".

c) Oportunidades para Aprendizagem Autodirigida

O *e-learning* oferece aos alunos a oportunidade de se tornarem aprendizes mais autônomos e responsáveis por seu processo de aprendizagem. A liberdade de definir seu próprio ritmo e a responsabilidade de gerenciar o tempo de estudo ajudam a desenvolver habilidades de autorregulação. Como afirmam Palloff e Pratt (2007), "o *e-learning* permite que os alunos desenvolvam habilidades de aprendizagem independente, o que pode ser extremamente valioso para sua trajetória educacional e profissional".

d) Possibilidade de Personalização do Ensino

O ambiente virtual oferece a possibilidade de personalizar o ensino para atender às

necessidades individuais de cada aluno. Sistemas de gestão de aprendizagem (LMS) frequentemente possuem recursos de rastreamento que permitem ajustar o conteúdo de acordo com o desempenho e as preferências de aprendizagem do aluno. Bates (2019) afirma que "a personalização do conteúdo é um dos maiores avanços do *e-learning*, permitindo que os alunos recebam um ensino mais centrado em suas necessidades e estilos de aprendizagem".

e) Custo-benefício O *e-learning* também é vantajoso em termos de custos, especialmente para instituições que desejam atingir um grande número de alunos sem precisar investir em infraestrutura física, como salas de aula e transporte. Isso pode tornar a educação mais acessível e sustentável. Moran (2015) aponta que "a implementação do *e-learning* pode reduzir custos operacionais e facilitar o acesso à educação em larga escala".

3.13 Estratégias do gestor educacional para um ambiente *e-learning* efetivo

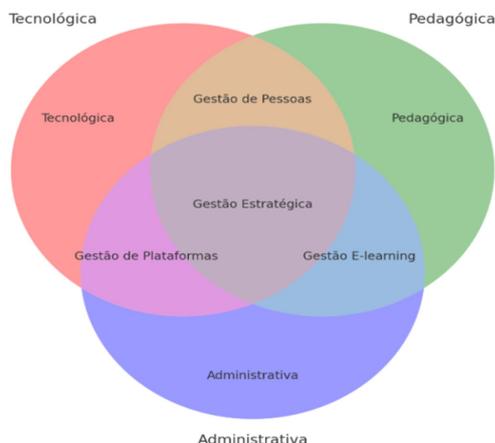
A seguir descreve-se as estratégias do gestor.

a) Planejamento e Implementação de Programas de *E-learning*

O planejamento e implementação de programas de *e-learning* envolvem uma série de decisões estratégicas que devem ser cuidadosamente elaboradas para garantir a eficácia e a qualidade do ensino online. Este processo demanda uma visão holística e integrada, considerando as dimensões pedagógicas, tecnológicas e administrativas. Segundo Bates (2019), "a implementação eficaz de programas de *e-learning* requer um alinhamento entre os objetivos educacionais, as tecnologias utilizadas e a formação do corpo docente". Ou seja, o sucesso do aprendizado online depende da combinação bem-sucedida desses três componentes.

Figura 1 - Interseção entre as dimensões tecnológicas, pedagógicas e administrativas no papel do gestor educacional".

Dimensões do Papel do Gestor Educacional no E-learning



Fonte : elaborado pela autora

No planejamento pedagógico, é essencial que os gestores educacionais assegurem que os programas de e-learning atendam às necessidades de aprendizagem dos alunos, mantendo a relevância do conteúdo e o engajamento. Para isso, a abordagem de design instrucional deve ser cuidadosamente estruturada. Moran (2015) ressalta que "o design de cursos e-learning deve ser orientado por princípios pedagógicos claros, com foco na interação, autonomia do aluno e acessibilidade". A criação de atividades que incentivem a participação ativa dos alunos e que sejam ajustáveis às diferentes necessidades de aprendizagem é um dos pilares do planejamento pedagógico eficaz no ambiente virtual.

Além disso, o planejamento de programas de *e-learning* deve considerar a integração tecnológica. Como afirmado por Salmon (2020), "a escolha das ferramentas tecnológicas deve ser baseada nas necessidades pedagógicas, garantindo que as plataformas e os recursos digitais sejam adequados ao conteúdo e ao estilo de

ensino proposto". Isso implica selecionar plataformas de gestão de aprendizagem (LMS), como Moodle ou Canvas, que não apenas ofereçam os recursos necessários, mas também possuam uma interface intuitiva e acessível. A infraestrutura tecnológica, incluindo a disponibilidade de dispositivos adequados para todos os estudantes, também deve ser considerada no planejamento.

No processo de implementação, é fundamental que os gestores acompanhem a capacitação contínua dos professores. Como indicam Palloff e Pratt (2007), "os educadores precisam de apoio constante para adaptar suas práticas pedagógicas ao contexto online", e isso inclui treinamentos específicos sobre o uso das tecnologias e métodos de ensino a distância. A implementação de programas de e-learning não se limita apenas à adoção das ferramentas, mas envolve também a criação de uma cultura organizacional que valorize o uso da tecnologia para o ensino e a aprendizagem. Isso pode ser alcançado por meio de workshops, tutorias e comunidades de prática entre os docentes.

Além disso, a avaliação contínua dos programas de e-learning durante sua implementação é crucial para garantir sua adaptação às necessidades emergentes. Garrison e Vaughan (2008) afirmam que "a avaliação contínua permite ajustes em tempo real, garantindo que o curso permaneça relevante e eficaz". Isso envolve a coleta de feedback dos alunos e dos professores, além da análise dos dados de participação e desempenho dos estudantes para identificar áreas de melhoria.

Por fim, é essencial que o gestor educacional tenha uma visão estratégica e integrada para monitorar e ajustar o programa de e-learning conforme necessário. Segundo Collis e Moonen

(2001), "o gestor deve atuar como facilitador da aprendizagem online, gerenciando os recursos e coordenando os processos de maneira flexível e adaptativa".

Promover um ambiente e-learning efetivo traz uma série de benefícios significativos tanto para os alunos quanto para as instituições educacionais.

Segundo Leithwood, K., & Riehl, C. (2003), a liderança educacional eficaz inclui a promoção de uma cultura de aprendizagem positiva e eficaz, que é crucial para o sucesso do ambiente e-learning.

O ambiente de aprendizagem virtual apresenta desafios específicos que demandam a atuação estratégica do gestor educacional. Diferentemente do ensino presencial, no e-learning, é preciso criar estruturas organizadas que favoreçam o engajamento, o acompanhamento do progresso e a inclusão dos estudantes. O gestor deve atuar como facilitador do processo, mediando a relação entre alunos, professores e tecnologias, além de assegurar que as metodologias e os recursos estejam alinhados às demandas do ensino a distância.

As estratégias apresentadas a seguir têm como objetivo orientar o gestor educacional na implementação de boas práticas que promovam a eficácia e a qualidade do ensino online. Cada abordagem foi pensada para atender às necessidades dos diferentes atores envolvidos no processo educacional, garantindo uma experiência de aprendizagem fluida, colaborativa e eficiente.

No contexto do ambiente e-learning, o gestor educacional desempenha um papel fundamental na implementação e consolidação de estratégias que garantem o sucesso da aprendizagem virtual.

A seguir, serão apresentadas as principais estratégias adotadas:

b) Planejamento e Gestão do Currículo

O gestor educacional deve trabalhar na estruturação de um currículo adaptado às especificidades do ensino online. Isso inclui:

c) Organização modular do conteúdo:

Dividir o conteúdo em módulos e unidades de aprendizagem, facilitando o acesso e o acompanhamento por parte dos estudantes. Segundo Moran (2015), a organização modular permite que o aluno avance no seu ritmo, promovendo uma aprendizagem mais autônoma e efetiva.

d) Exibibilidade pedagógica:

Proporcionar um currículo dinâmico que se adapte às necessidades individuais dos alunos, promovendo a inclusão e a personalização do ensino. Kenski (2012) destaca que a flexibilidade é um fator crucial no ensino online, permitindo adaptações que respeitam os diferentes perfis de aprendizagem.

e) Uso de metodologias inovadoras:

Incorporar abordagens como a aprendizagem baseada em projetos (PBL), estudos de caso e gamificação. De acordo com Valente (2019), metodologias inovadoras no e-learning têm o potencial de engajar os alunos e tornar o processo mais significativo.

f) Desenvolvimento de Competências Digitais

Para o sucesso do e-learning, tanto gestores quanto professores e alunos devem possuir competências digitais adequadas:

g) Capacitação do corpo docente:

Realização de workshops e treinamentos contínuos sobre ferramentas e plataformas educacionais. Segundo Kenski (2012), a formação contínua dos professores é essencial para que eles possam explorar o potencial das tecnologias digitais no ensino online.

h) **Promoção da cultura digital:**

Incentivar o uso da tecnologia no dia a dia, preparando a comunidade escolar para interagir no ambiente virtual. Conforme Moran (2015), a cultura digital deve ser promovida por meio de uma mudança de mentalidade que valorize a inovação e a transformação educacional.

i) Suporte técnico: Disponibilizar suporte eficiente para a solução de problemas técnicos que possam surgir durante o processo de aprendizagem. Valente (2019) ressalta que o suporte técnico adequado é um fator determinante para evitar a evasão e garantir a continuidade da aprendizagem no ambiente virtual.

3.14 Monitoramento de Indicadores de Aprendizagem

O uso de dados e indicadores é essencial para avaliar a eficiência do ensino online. O gestor deve:

- a) Acompanhar o progresso dos estudantes:** Utilizar sistemas de gestão de aprendizagem (LMS) para obter relatórios sobre desempenho e participação dos alunos. Segundo Moran (2015), os dados gerados pelos LMS permitem identificar padrões de aprendizagem, facilitando intervenções mais precisas para o sucesso acadêmico.
- b) Implementar feedback formativo:** Fornecer feedback personalizado e construtivo, ajudando os alunos a identificar áreas de melhoria. Nicol e Macfarlane-Dick (2006) destacam que o feedback formativo promove a autorregulação do estudante, tornando o aprendizado mais eficiente e contínuo.
- c) Revisar estratégias de ensino:** Analisar os dados coletados para ajustar e otimizar as práticas pedagógicas. Almeida (2019) ressalta que a análise de

indicadores de desempenho possibilita a identificação de lacunas no processo de ensino e aprendizagem, permitindo ajustes em tempo hábil.

3.15 Promoção de Interação e Colaboração

O gestor deve fomentar um ambiente colaborativo e interativo para fortalecer a participação e o engajamento dos alunos. Algumas ações incluem:

- a) Criação de espaços virtuais interativos:** Uso de fóruns, chats e videoconferências para estimular a troca de ideias. De acordo com Silva e Barbosa (2020), ambientes virtuais interativos ampliam as possibilidades de interação e tornam o processo de aprendizagem mais dinâmico e significativo.
- b) Atividades em grupo:** Implementar tarefas colaborativas que incentivem a cooperação e a resolução conjunta de problemas. Segundo Johnson e Johnson (2014), o trabalho em grupo é essencial para desenvolver habilidades como comunicação, empatia e pensamento crítico.
- c) Mediação ativa:** O gestor deve orientar os docentes a atuarem como mediadores ativos do processo de aprendizagem. Moran (2015) destaca que o papel do educador como mediador é central para criar conexões significativas entre os alunos e os conteúdos, promovendo engajamento e reflexão.

3.16 Garantia de Inclusão e Acessibilidade

A inclusão digital é uma prioridade no ambiente e-learning. O gestor deve:

- a) Identificar barreiras:** Mapear as dificuldades dos alunos em relação ao acesso à internet e aos dispositivos necessários. Conforme Kenski (2012), é

imprescindível identificar as barreiras tecnológicas para que estratégias efetivas possam ser desenvolvidas, garantindo a participação de todos os alunos.

b) Oferecer recursos acessíveis:

Disponibilizar conteúdos em diferentes formatos, como vídeos com legendas, textos alternativos e áudio-descrição. Segundo Sasaki (2010), a acessibilidade digital é um direito fundamental, e a diversidade de formatos promove a inclusão de pessoas com diferentes necessidades.

c) Políticas de apoio: Criar programas de apoio para garantir que nenhum aluno fique excluído. Moran (2015) ressalta que o compromisso com políticas inclusivas no e-learning não apenas amplia o acesso, mas também reforça a equidade educacional.

3.17 Incentivo ao Autogerenciamento e Motivação dos Estudantes

O gestor educacional deve implementar estratégias que desenvolvam a autonomia e a motivação nos alunos, tais como:

a) Cronogramas e metas claras:

Estabelecer prazos e objetivos que auxiliem os estudantes a gerenciar o tempo de forma eficiente. Segundo Zimmerman (2002), o estabelecimento de metas claras é um fator essencial para o desenvolvimento da autorregulação na aprendizagem, ajudando os estudantes a monitorar e avaliar seu progresso.

b) Reconhecimento e incentivo: Utilizar prêmios, certificados ou reconhecimentos simbólicos para valorizar os esforços dos alunos. Deci e Ryan (1985) afirmam que o reconhecimento positivo fortalece a motivação intrínseca, que é fundamental para o engajamento em atividades de longo prazo.

c) Desafios e jogos educativos: Aplicar dinâmicas gamificadas que tornem o processo de aprendizagem mais atrativo. De acordo com Kapp (2012), a gamificação

no contexto educacional pode aumentar significativamente a motivação e o envolvimento dos estudantes, ao incorporar elementos lúdicos e desafiadores ao aprendizado.

A aplicação das estratégias pelo gestor educacional no ambiente e-learning é fundamental para garantir uma aprendizagem eficaz, motivadora e colaborativa. A criação de espaços virtuais interativos, como fóruns, chats e videoconferências, promove a troca de ideias e a construção coletiva do conhecimento, estimulando a participação ativa dos alunos. A implementação de atividades em grupo e tarefas colaborativas contribui para o desenvolvimento de habilidades sociais e a resolução conjunta de problemas, fortalecendo a cooperação no ambiente virtual.

Além disso, a mediação ativa do gestor, ao orientar os docentes a serem facilitadores do processo de aprendizagem, assegura que os alunos recebam o suporte necessário para navegar nas complexidades do ensino online. No que diz respeito ao autogerenciamento e à motivação, a definição de cronogramas e metas claras, o reconhecimento dos esforços dos alunos e a utilização de gamificação tornam o ambiente de aprendizagem mais atrativo, estimulando a autonomia e o engajamento contínuo.

Essas estratégias, quando implementadas de forma coesa e planejada, criam um ambiente de aprendizagem dinâmico e interativo, onde os alunos podem desenvolver habilidades acadêmicas, sociais e emocionais essenciais para o seu sucesso. O papel do gestor educacional, portanto, é garantir que o ambiente e-learning não apenas ofereça conteúdo, mas também favoreça a construção de um espaço colaborativo e motivador, que favoreça o crescimento individual e coletivo dos estudantes.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo apresentado sobre o papel do gestor educacional no contexto do e-learning revela a complexidade e a importância de sua atuação para garantir o sucesso da aprendizagem online. O *e-learning* oferece inúmeras vantagens, como a flexibilidade, a personalização do ensino e a possibilidade de acessar diversos recursos multimodais. No entanto, também traz consigo desafios significativos, como a desigualdade no acesso à tecnologia, a falta de engajamento dos alunos e a necessidade de adaptação dos educadores às novas exigências pedagógicas e tecnológicas.

A partir das pesquisas e reflexões apresentadas, fica claro que o gestor educacional desempenha um papel estratégico fundamental na implementação e gestão de programas de e-learning, sendo responsável por garantir a acessibilidade, a qualidade pedagógica e a integração das tecnologias no processo de ensino e aprendizagem. Sua liderança deve ser centrada na adaptação dos modelos pedagógicos tradicionais para o ambiente digital, promovendo a capacitação contínua de educadores e criando um ambiente de aprendizado inclusivo e colaborativo.

Além disso, o gestor deve ser capaz de lidar com as demandas tecnológicas e garantir o suporte adequado, tanto para alunos quanto para educadores, superando as barreiras que podem surgir devido a problemas técnicos ou falta de familiaridade com o ambiente virtual. A capacitação docente surge como uma estratégia essencial para preparar os professores para as particularidades do e-learning, garantindo que eles possam explorar plenamente o potencial das tecnologias educacionais.

Os benefícios do e-learning são amplamente reconhecidos na literatura, destacando-se a possibilidade de personalizar o ensino, a flexibilidade de horários e locais, e a redução de custos operacionais. Entretanto, os desafios relacionados à inclusão digital e ao engajamento dos alunos exigem uma atuação cuidadosa e contínua dos gestores, que devem adotar estratégias para garantir a equidade no acesso e promover a interatividade entre alunos e professores.

A revisão teórica e as observações feitas ao longo deste estudo indicam que o sucesso do e-learning depende da articulação entre a tecnologia, os processos pedagógicos e a gestão educacional. A atuação do gestor deve ser estratégica e proativa, buscando sempre melhorar a qualidade da educação oferecida no ambiente digital. As estratégias sugeridas, como o uso de métodos de ensino ativo, a personalização do conteúdo e o monitoramento constante do desempenho dos alunos, são cruciais para criar um ambiente de aprendizagem eficaz e envolvente.

Por fim, este estudo ressalta que o *e-learning* é uma ferramenta poderosa para transformar a educação, mas seu sucesso depende de um planejamento bem estruturado, da capacitação constante dos envolvidos e da superação dos desafios tecnológicos e pedagógicos. O gestor educacional, como líder no processo de implementação, tem a responsabilidade de assegurar que a educação online seja inclusiva, acessível e de alta qualidade, proporcionando aos alunos uma experiência de aprendizagem que favoreça seu desenvolvimento acadêmico e profissional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, Fernando José de. **Inovação no Ensino Superior: Reflexões e Caminhos para a Educação no Século XXI**. São Paulo: Pearson, 2019.
- ANDERSON, Terry. **The Theory and Practice of Online Learning**. 2. ed. Edmonton: Athabasca University Press, 2008.
- BATES, A. W.; SANGRÀ, Albert. **Managing Technology in Higher Education: Strategies for Transforming Teaching and Learning**. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.
- BATES, Tony. **Teaching in a Digital Age: Guidelines for Designing Teaching and Learning**. 2. ed. Vancouver: Tony Bates Associates Ltd., 2019.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- CLARK, Ruth Colvin; MAYER, Richard E. **E-learning and the Science of Instruction: Proven Guidelines for Consumers and Designers of Multimedia Learning**. 4. ed. Hoboken: Wiley, 2016.
- COLLIS, Betty; HALVERSON, Richard. **The World Is Open: How Web Technology Is Revolutionizing Education**. San Francisco: Jossey-Bass, 2018.
- COLLIER, Betty; MOONEN, Jef. **Flexible Learning in a Digital World: Experiences and Expectations**. London: Routledge, 2001.
- DECI, Edward L.; RYAN, Richard M. **Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior**. New York: Springer, 1985.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: Saberes Necessários à Prática Educativa**. 23. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- GARRISON, D. Randy; VAUGHAN, Norman D. **Blended Learning in Higher Education: Framework, Principles, and Guidelines**. San Francisco: Jossey-Bass, 2008.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua: Tecnologia da Informação e Comunicação**. Rio de Janeiro: IBGE, 2020.
- JOHNSON, David W.; JOHNSON, Roger T. **Cooperation and Competition: Theory and Research**. Edina: Interaction Book Company, 2014.
- KAPP, Karl M. **The Gamification of Learning and Instruction: Game-Based Methods and Strategies for Training and Education**. San Francisco: Pfeiffer, 2012.
- KENSKI, Vani Moreira. **Educação e Tecnologias: O Novo Ritmo da Informação**. 6. ed. Campinas: Papirus, 2012.
- LÜCK, Heloísa. **Gestão Educacional: Uma Questão de Competência**. Petrópolis: Vozes, 2000.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MORAN, José Manuel. **A Educação que Desejamos: Novos Desafios e Como Chegar Lá**. 5. ed. Campinas: Papirus, 2015.
- NICOL, David J.; MACFARLANE-DICK, Debra. "Formative Assessment and Self-Regulated Learning: A Model and Seven Principles of Good Feedback Practice". *Studies in Higher Education*, v. 31, n. 2, p. 199-218, 2006.
- PALLOFF, Rena M.; PRATT, Keith. **Building Online Learning Communities: Effective Strategies for the Virtual Classroom**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2007.

- PALLOFF, Rena M.; PRATT, Keith. **Lessons from the Virtual Classroom: The Realities of Online Teaching**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2013.
- SALMON, Gilly. **E-tivities: The Key to Active Online Learning**. 2. ed. New York: Routledge, 2020.
- SASSAKI, Romeu Kazumi. **Inclusão: Construindo uma Sociedade para Todos**. 8. ed. Rio de Janeiro: WVA, 2010.
- SILVA, Maria Helena; BARBOSA, João Carlos. **"Interação no Ambiente Virtual: Estratégias para o Ensino Online"**. Revista de Educação e Tecnologia, v. 15, n. 3, p. 45-60, 2020.
- VALENTE, José Armando. **Aprendizagem Baseada em Projetos no Ensino a Distância: Desafios e Possibilidades**. São Paulo: Cortez, 2019.
- ZIMMERMAN, Barry J. **"Becoming a Self-Regulated Learner: An Overview"**. *Theory into Practice*, v. 41, n. 2, p. 64-70, 2002.