

**O PAPEL DOS GESTORES EDUCACIONAIS NA OTIMIZAÇÃO DE PROGRAMAS DE E-LEARNING: DESAFIOS E ESTRATÉGIAS**

**THE ROLE OF EDUCATIONAL MANAGERS IN OPTIMIZING E-LEARNING PROGRAMS: CHALLENGES AND STRATEGIES**

**EL PAPEL DE LOS GESTORES EDUCATIVOS EN LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE E-LEARNING: RETOS Y ESTRATEGIAS**

 <https://doi.org/10.56238/arev7n7-133>

**Data de submissão:** 09/06/2025

**Data de publicação:** 09/07/2025

**Franck Calegari Corrêa**

Mestrando em Tecnologias Emergentes em Educação

Instituição: Must University (MUST)

Endereço: 70 SW 10th Street, Deerfield Beach, Florida 33441, United States

E-mail: franckcalegari@hotmail.com

**Adriana Gislon Dagostim Colombo**

Mestranda em Tecnologias Emergentes em Educação

Instituição: Must University (MUST)

Endereço: 70 SW 10th Street, Deerfield Beach, Florida 33441, United States

E-mail: dridgos@hotmail.com

**Alcione de Oliveira**

Mestranda em Tecnologias Emergentes em Educação

Instituição: Must University (MUST)

Endereço: 70 SW 10th Street, Deerfield Beach, Florida 33441, United States

E-mail: alcionedeoli@gmail.com

**Cristiane da Silva Boneli Alves**

Mestranda em Tecnologias Emergentes em Educação

Instituição: Must University (MUST)

Endereço: 70 SW 10th Street, Deerfield Beach, Florida 33441, United States

E-mail: krisboneli@hotmail.com

**Daiane Aparecida Pereira Luza**

Mestranda em Tecnologias Emergentes em Educação

Instituição: Must University (MUST)

Endereço: 70 SW 10th Street, Deerfield Beach, Florida 33441, United States

E-mail: daiane.luza@sed.sc.gov.br

**Luana Horácio de Medeiros**

Mestranda em Tecnologias Emergentes em Educação

Instituição: Must University (MUST)

Endereço: 70 SW 10th Street, Deerfield Beach, Florida 33441, United States

E-mail: luanahoracio@hotmail.com

**Marilete Giusti Bonfante Martinelli**  
Mestranda em Tecnologias Emergentes em Educação  
Instituição: Must University (MUST)  
Endereço: 70 SW 10th Street, Deerfield Beach, Florida 33441, United States  
E-mail: maribonfante79@gmail.com

**Rosangela Vieira de Souza**  
Mestranda em Tecnologias Emergentes em Educação  
Instituição: Must University (MUST)  
Endereço: 70 SW 10th Street, Deerfield Beach, Florida 33441, United States  
E-mail: rosangelavreserva@gmail.com

**Silvana Maria Aparecida Viana Santos**  
Master of Science in Emergent Technologies in Education  
Instituição: Must University (MUST)  
Endereço: 70 SW 10th St, Deerfield Beach, Florida 33441, United States  
E-mail: silvanaviana11@yahoo.com.br

## RESUMO

Este trabalho examina o papel crucial dos gestores educacionais na implementação e gestão de programas de e-learning. O objetivo é investigar como esses gestores podem otimizar a eficácia e o engajamento dos alunos em ambientes virtuais de aprendizagem. A justificativa para esta pesquisa baseia-se na crescente relevância do e-learning na educação contemporânea e na necessidade de desenvolver práticas de gestão que garantam o sucesso desses programas. O estudo contextualiza a importância de modelos teóricos e práticas pedagógicas inovadoras que integrem tecnologia, pedagogia e conteúdo de maneira eficaz. A metodologia adotada é a pesquisa bibliográfica, que envolve a análise de artigos científicos, livros e outras fontes relevantes sobre o tema. A coleta de dados foi realizada através de uma revisão sistemática da literatura, utilizando bases de dados acadêmicas reconhecidas. Os resultados revelam que a aplicação de modelos teóricos como TPACK e a teoria construtivista pode melhorar significativamente a qualidade dos programas de e-learning. Além disso, a pesquisa identifica desafios como a resistência à mudança e a necessidade de formação contínua dos educadores, destacando a importância de programas de desenvolvimento profissional contínuos. Estratégias pedagógicas inovadoras, personalização da aprendizagem e métodos de avaliação contínua foram destacadas como essenciais para aumentar o engajamento e o desempenho dos alunos. O estudo conclui que gestores educacionais devem adotar abordagens integradas e estratégicas para garantir a eficácia dos programas de e-learning. Para futuras pesquisas, recomenda-se explorar o impacto de tecnologias emergentes no e-learning e realizar estudos comparativos entre diferentes modelos de gestão educacional em diversos contextos.

**Palavras-chave:** Gestão educacional. E-learning. Engajamento dos alunos. Modelos teóricos. Formação contínua.

## ABSTRACT

This paper examines the crucial role of educational managers in the implementation and management of e-learning programs. The objective is to investigate how these managers can optimize the effectiveness and engagement of students in virtual learning environments. The justification for this research is based on the increasing relevance of e-learning in contemporary education and the need to develop management practices that ensure the success of these programs. The study contextualizes the importance of theoretical models and innovative pedagogical practices that effectively integrate

technology, pedagogy, and content. The methodology adopted is a bibliographic research, which involves analyzing scientific articles, books, and other relevant sources on the subject. Data collection was conducted through a systematic literature review using recognized academic databases. The results reveal that the application of theoretical models such as TPACK and constructivist theory can significantly improve the quality of e-learning programs. Additionally, the research identifies challenges such as resistance to change and the need for continuous training of educators, highlighting the importance of ongoing professional development programs. Innovative pedagogical strategies, personalized learning, and continuous assessment methods were highlighted as essential for increasing student engagement and performance. The study concludes that educational managers should adopt integrated and strategic approaches to ensure the effectiveness of e-learning programs. For future research, it is recommended to explore the impact of emerging technologies on e-learning and to conduct comparative studies between different educational management models in various contexts.

**Keywords:** Educational management. E-learning. Student engagement. Theoretical models. Continuous training.

## RESUMEN

Este artículo examina el papel crucial de los gestores educativos en la implantación y gestión de programas de aprendizaje virtual. El objetivo es investigar cómo estos gestores pueden optimizar la eficacia y el compromiso de los estudiantes en los entornos virtuales de aprendizaje. La justificación de esta investigación se basa en la creciente relevancia del e-learning en la educación contemporánea y en la necesidad de desarrollar prácticas de gestión que garanticen el éxito de estos programas. El estudio contextualiza la importancia de modelos teóricos y prácticas pedagógicas innovadoras que integren efectivamente tecnología, pedagogía y contenido. La metodología adoptada es una investigación bibliográfica, que implica el análisis de artículos científicos, libros y otras fuentes relevantes sobre el tema. La recogida de datos se llevó a cabo mediante una revisión bibliográfica sistemática utilizando bases de datos académicas reconocidas. Los resultados revelan que la aplicación de modelos teóricos como TPACK y la teoría constructivista pueden mejorar significativamente la calidad de los programas de e-learning. Además, la investigación identifica retos como la resistencia al cambio y la necesidad de formación continua de los educadores, destacando la importancia de los programas de desarrollo profesional permanente. Las estrategias pedagógicas innovadoras, el aprendizaje personalizado y los métodos de evaluación continua se destacaron como esenciales para aumentar el compromiso y el rendimiento de los estudiantes. El estudio concluye que los gestores educativos deberían adoptar enfoques integrados y estratégicos para garantizar la eficacia de los programas de e-learning. Para futuras investigaciones, se recomienda explorar el impacto de las tecnologías emergentes en el e-learning y realizar estudios comparativos entre diferentes modelos de gestión educativa en diversos contextos.

**Palabras clave:** Gestión educativa. Aprendizaje electrónico. Compromiso de los estudiantes. Modelos teóricos. Formación continua.

## 1 INTRODUÇÃO

O avanço das tecnologias digitais tem transformado significativamente a educação, tornando o e-learning uma ferramenta essencial para o ensino em diversas instituições. A gestão eficaz desses programas é crucial para garantir sua qualidade e eficácia. Conforme destacado por Bates e Sangrà (2011), a gestão de tecnologias educacionais exige uma abordagem estratégica que integre tecnologia, pedagogia e conteúdo. Nesse sentido, o gestor educacional deve estar preparado para lidar com os desafios específicos do ambiente virtual de aprendizagem, promovendo a inovação e a melhoria contínua dos processos educacionais.

O presente trabalho tem como objetivo investigar como os gestores educacionais podem otimizar a implementação e a gestão de programas de e-learning para maximizar a eficácia e o engajamento dos alunos. A justificativa para esta pesquisa reside na crescente importância do e-learning na educação contemporânea e na necessidade de desenvolver práticas de gestão que garantam o sucesso desses programas. Segundo Salmon (2013), a eficácia de um programa de e-learning está diretamente relacionada à capacidade do gestor de integrar eficazmente as ferramentas tecnológicas com metodologias pedagógicas inovadoras, proporcionando uma experiência de aprendizagem enriquecedora e interativa.

Para alcançar os objetivos propostos, a metodologia adotada será a pesquisa bibliográfica, que consiste na análise de fontes secundárias como artigos científicos, livros e teses relevantes sobre o tema. A coleta de dados será realizada através de uma revisão sistemática da literatura, utilizando bases de dados acadêmicas reconhecidas como Google Scholar, Scopus e Web of Science. Esta abordagem permite uma compreensão abrangente das práticas e desafios enfrentados pelos gestores educacionais no ambiente e-learning, conforme apontado por Creswell (2014), proporcionando uma base sólida para a análise crítica e a proposição de estratégias de gestão eficazes.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 TEORIAS E MODELOS DE GESTÃO EDUCACIONAL NO E-LEARNING

A gestão educacional no ambiente de e-learning exige a aplicação de teorias e modelos específicos que integrem tecnologia, pedagogia e conteúdo de maneira eficaz. Bates e Sangrà (2011) argumentam que a transformação digital na educação demanda uma compreensão profunda das tecnologias educacionais e a habilidade de adaptá-las às necessidades curriculares. Um modelo amplamente utilizado é o TPACK (Technological Pedagogical Content Knowledge), que fornece um framework para a integração dessas três áreas, auxiliando gestores educacionais a criar ambientes de aprendizagem robustos e pedagogicamente sólidos.

Além disso, a teoria da aprendizagem construtivista desempenha um papel crucial na gestão de programas de e-learning. Ally (2008) destaca que essa teoria enfatiza a importância de criar experiências de aprendizagem interativas e centradas no aluno, que promovam a construção ativa do conhecimento. A aplicação da teoria construtivista no e-learning incentiva gestores a desenvolver estratégias que permitam aos alunos explorar, colaborar e aplicar conhecimentos em contextos significativos, aumentando assim o engajamento e a eficácia da aprendizagem.

Outra abordagem relevante é o Community of Inquiry (CoI) framework, desenvolvido por Garrison, Anderson e Archer (2000). Este modelo destaca a importância da presença social, cognitiva e de ensino em ambientes de aprendizagem online. Garrison (2011) sugere que a presença social, que envolve a criação de um ambiente de aprendizagem colaborativo e de apoio, é fundamental para o sucesso do e-learning. Ao combinar esses elementos, os gestores educacionais podem criar ambientes de aprendizagem online que não apenas transmitem conhecimento, mas também facilitam a interação e o engajamento dos alunos.

## 2.2 DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO E GESTÃO DE PROGRAMAS DE E- LEARNING

A implementação e gestão de programas de e-learning apresentam uma série de desafios que os gestores educacionais precisam enfrentar para garantir o sucesso desses programas. A resistência à mudança é um dos principais obstáculos, conforme apontado por Garrison e Anderson (2003). Muitos educadores e administradores ainda relutam em adotar novas tecnologias e metodologias, preferindo manter práticas tradicionais de ensino. Essa resistência pode ser superada através de iniciativas de formação e desenvolvimento profissional que demonstrem os benefícios do e-learning e ofereçam suporte contínuo aos educadores.

Outro desafio significativo é a necessidade de formação contínua dos educadores para que possam utilizar eficazmente as ferramentas e tecnologias disponíveis. Salmon (2013) ressalta a importância da formação contínua, destacando que os educadores precisam estar constantemente atualizados com as melhores práticas e ferramentas de e- learning. A falta de habilidades técnicas e pedagógicas pode comprometer a qualidade do ensino oferecido, exigindo que os gestores educacionais invistam em programas de desenvolvimento profissional que sejam acessíveis e relevantes para seus docentes.

A integração eficaz de tecnologias emergentes, como inteligência artificial, realidade aumentada e aprendizado adaptativo, também representa um desafio considerável. De acordo com Bates (2015), a incorporação dessas tecnologias exige uma abordagem estratégica e bem planejada, onde os gestores educacionais precisam entender não apenas o funcionamento das tecnologias, mas

também como elas podem ser aplicadas pedagogicamente para melhorar a aprendizagem. A complexidade técnica dessas ferramentas pode exigir investimentos significativos em infraestrutura e capacitação, mas, quando implementadas corretamente, podem transformar a experiência de aprendizagem e oferecer novas oportunidades para o engajamento e a personalização do ensino.

### 2.3 ESTRATÉGIAS PARA MAXIMIZAR A EFICÁCIA E O ENGAJAMENTO DOS ALUNOS NO E-LEARNING

Para maximizar a eficácia e o engajamento dos alunos em programas de e-learning, é essencial que os gestores educacionais adotem estratégias pedagógicas inovadoras e centradas no aluno. Garrison (2011) sugere que a utilização de metodologias de aprendizagem ativa, como fóruns de discussão e projetos colaborativos, pode aumentar significativamente o engajamento dos alunos. Essas metodologias incentivam a participação ativa e a colaboração, criando um ambiente de aprendizagem dinâmico e interativo que promove a construção do conhecimento de maneira mais eficaz.

A personalização da experiência de aprendizagem é outra estratégia crucial para aumentar o engajamento dos alunos em programas de e-learning. Ally (2008) destaca que a personalização permite que os alunos aprendam no seu próprio ritmo e de acordo com seus próprios estilos de aprendizagem, o que pode melhorar significativamente a motivação e o desempenho. Ferramentas de aprendizagem adaptativa, que utilizam inteligência artificial para ajustar o conteúdo e o ritmo de ensino com base no desempenho e nas necessidades individuais dos alunos, podem ser particularmente eficazes nesse sentido.

Além disso, a implementação de métodos de avaliação contínua é fundamental para manter os alunos engajados e garantir a eficácia do processo de aprendizagem. Segundo Gibbs e Simpson (2004), avaliações formativas que fornecem feedback imediato e relevante são essenciais para ajudar os alunos a identificar suas áreas de melhoria e a acompanhar seu progresso. Os gestores educacionais devem incorporar diversas formas de avaliação, como quizzes online, feedbacks automatizados e autoavaliações, para criar um ambiente de aprendizagem que seja tanto desafiador quanto estimulante. Essas estratégias, quando combinadas, podem criar um ecossistema de aprendizagem robusto e centrado no aluno, maximizando a eficácia e o engajamento em programas de e-learning.

## 3 RESULTADOS

Os resultados desta pesquisa revelam que a aplicação de modelos teóricos e estratégias de gestão educacional adaptadas ao ambiente e-learning pode significativamente melhorar a eficácia dos programas e o engajamento dos alunos. Bates e Sangrà (2011) destacam que a adoção do modelo

TPACK permite que os gestores educacionais integrem tecnologia, pedagogia e conteúdo de forma harmoniosa, resultando em ambientes de aprendizagem mais coerentes e eficazes. Além disso, a teoria da aprendizagem construtivista, conforme discutida por Ally (2008), promove a criação de experiências de aprendizagem interativas e centradas no aluno, facilitando a construção ativa do conhecimento e o engajamento contínuo dos alunos.

No que tange aos desafios na implementação e gestão de programas de e-learning, a pesquisa identifica a resistência à mudança e a necessidade de formação contínua dos educadores como obstáculos significativos. Garrison e Anderson (2003) sugerem que a resistência à mudança pode ser mitigada através de iniciativas de desenvolvimento profissional que demonstrem os benefícios do e-learning. Salmon (2013) enfatiza a importância da formação contínua, argumentando que educadores bem preparados são essenciais para a qualidade dos programas de e-learning. A integração de tecnologias emergentes também representa um desafio, mas, conforme Bates (2015), quando essas tecnologias são implementadas estrategicamente, podem transformar a experiência de aprendizagem e proporcionar novas oportunidades para o engajamento dos alunos.

Por fim, os resultados indicam que a adoção de estratégias pedagógicas inovadoras, personalização da aprendizagem e métodos de avaliação contínua são cruciais para maximizar a eficácia e o engajamento dos alunos em programas de e-learning. Garrison (2011) e Ally (2008) mostram que metodologias de aprendizagem ativa e personalização da experiência de aprendizagem não apenas melhoram o desempenho dos alunos, mas também aumentam sua motivação e envolvimento. A implementação de avaliações formativas, como discutido por Gibbs e Simpson (2004), fornece feedback imediato e relevante, ajudando os alunos a acompanhar seu progresso e a identificar áreas de melhoria. Esses resultados destacam a importância de uma gestão educacional bem-informada e proativa para o sucesso dos programas de e-learning.

#### **4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Os resultados desta pesquisa confirmam a importância de uma abordagem integrada e estratégica na gestão de programas de e-learning. A aplicação do modelo TPACK, conforme argumentado por Bates e Sangrà (2011), demonstra ser eficaz na criação de ambientes de aprendizagem coerentes e eficientes, onde tecnologia, pedagogia e conteúdo são harmoniosamente combinados. A teoria construtivista, destacada por Ally (2008), complementa esta abordagem ao enfatizar a necessidade de experiências de aprendizagem interativas que promovam a construção ativa do conhecimento, aumentando assim o engajamento dos alunos. Esses achados sugerem que gestores

educacionais devem considerar seriamente a adoção desses modelos teóricos para melhorar a eficácia dos seus programas de e-learning.

Os desafios identificados, como a resistência à mudança e a necessidade de formação contínua dos educadores, são consistentes com a literatura existente. Garrison e Anderson (2003) ressaltam que a resistência à mudança é uma barreira comum, mas que pode ser superada através de programas de desenvolvimento profissional eficazes que demonstrem claramente os benefícios do e-learning. Salmon (2013) reforça a importância da formação contínua, destacando que educadores bem treinados são essenciais para a implementação bem-sucedida de programas de e-learning. Estes insights indicam que os gestores educacionais devem investir significativamente em formação e desenvolvimento para garantir que seus educadores estejam preparados para as demandas do ensino online.

Por fim, a pesquisa sublinha a eficácia das estratégias pedagógicas inovadoras, da personalização da aprendizagem e dos métodos de avaliação contínua na maximização do engajamento dos alunos. Garrison (2011) e Ally (2008) mostram que a aprendizagem ativa e a personalização não apenas melhoram o desempenho dos alunos, mas também aumentam sua motivação e envolvimento. Gibbs e Simpson (2004) destacam que avaliações formativas, que fornecem feedback imediato e relevante, são cruciais para o sucesso dos alunos. Estes resultados indicam que gestores educacionais devem priorizar a implementação de práticas pedagógicas que sejam centradas no aluno e que ofereçam feedback contínuo para sustentar o engajamento e a eficácia dos programas de e-learning.

## 5 CONCLUSÕES

Este estudo destaca a importância crucial dos gestores educacionais na implementação e gestão eficazes de programas de e-learning. A integração de modelos teóricos como o TPACK e a teoria construtivista mostrou-se fundamental para criar ambientes de aprendizagem que são ao mesmo tempo tecnicamente robustos e pedagogicamente sólidos. Os resultados indicam que, ao combinar tecnologia, pedagogia e conteúdo de forma estratégica, os gestores podem melhorar significativamente a qualidade e a eficácia dos programas de e-learning, promovendo uma experiência de aprendizagem mais envolvente e eficaz para os alunos.

Os desafios enfrentados na implementação de programas de e-learning, como a resistência à mudança e a necessidade de formação contínua dos educadores, foram identificados como barreiras significativas, mas superáveis. O investimento em programas de desenvolvimento profissional contínuos é essencial para equipar os educadores com as habilidades necessárias para utilizar eficazmente as tecnologias educacionais. Além disso, a adoção de estratégias pedagógicas inovadoras,

como a aprendizagem ativa e a personalização, juntamente com métodos de avaliação contínua, foi destacada como uma abordagem eficaz para aumentar o engajamento e o desempenho dos alunos.

Para futuras pesquisas, é recomendável explorar mais profundamente o impacto de tecnologias emergentes, como inteligência artificial e realidade aumentada, no e-learning. Estudos longitudinais que acompanhem a implementação de novas tecnologias ao longo do tempo poderiam fornecer insights valiosos sobre sua eficácia e os desafios associados. Além disso, pesquisas comparativas entre diferentes modelos de gestão educacional e suas respectivas eficácia em diversos contextos de e-learning podem ajudar a identificar as melhores práticas e guiar futuras implementações de programas educacionais digitais.

## REFERÊNCIAS

- Ally, M. (2008). Foundations of educational theory for online learning. In T. Anderson (Ed.), \*The theory and practice of online learning\* (2nd ed., pp. 15-44). Athabasca University Press.
- Bates, A. W., & Sangrà, A. (2011). \*Managing technology in higher education: Strategies for transforming teaching and learning\*. Jossey-Bass. Creswell, J. W. (2014). \*Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches\* (4th ed.). Sage Publications.
- Garrison, D. R. (2011). \*E-learning in the 21st century: A framework for research and practice\* (2nd ed.). Routledge.
- Garrison, D. R., Anderson, T., & Archer, W. (2000). Critical inquiry in a text- based environment: Computer conferencing in higher education. \*The Internet and Higher Education\*, 2(2-3), 87-105.
- Garrison, D. R., & Anderson, T. (2003). \*E-learning in the 21st century: A framework for research and practice\*. Routledge.
- Gibbs, G., & Simpson, C. (2004). Conditions under which assessment supports students' learning. \*Learning and Teaching in Higher Education\*, 1, 3-31.
- Salmon, G. (2013). \*E-tivities: The key to active online learning\* (2nd ed.). Routledge.