



## GESTÃO EDUCACIONAL DE E-LEARNING

## E-LEARNING EDUCATIONAL MANAGEMENT

## GESTIÓN EDUCATIVA DEL E-LEARNING



10.56238/edimpacto2025.029-012

**Marcelo Martins Holtz**

Mestre em Tecnologias Emergentes em Educação  
E-mail: mmhitapeva@terra.com.br

### RESUMO

A Gestão Educacional exercida pelo Diretor da Unidade Escolar possui uma série de variáveis as quais precisam ser refletidas para gerar subsídios de apoio ao processo decisório no âmbito escolar. Nestes tempos pós pandemia em que novas tecnologias foram testadas e validadas, cabe a organização escolar se atentar a vários aspectos tecnológicos, como o *e-Learning* adotado pela unidade e os resultados que esse poderoso recurso de aprendizagem poderá proporcionar, principalmente no âmbito pedagógico, mas também na esfera administrativa, gerando números e indicadores que irão subsidiar o processo decisório. Desta forma, o presente trabalho tem como objetivo refletir sobre o papel estratégico do Gestor Educacional nos processos de *E-Learning*, já que terá a missão de criar condições para o crescimento do chamado “ecossistema” de aprendizagem, a partir de liderança motivacional. Para o desenvolvimento, foram realizadas pesquisas bibliográficas de caráter qualitativo em materiais acadêmicos, concluindo-se que existe certa complexidade a ser explorada em relação a atuação do Gestor Educacional no *E-Learning*, a partir da definição destes dois termos e sua interação e desenvolvimento.

**Palavras-chave:** Gestor Escolar. *E-Learning*. Educação.

### ABSTRACT

The Educational Management exercised by the Director of the School Unit has a series of variables that need to be reflected in order to generate subsidies to support the decision-making process at the school level. In these post-pandemic times when new technologies have been tested and validated, it is up to the school organization to pay attention to various technological aspects, such as the e-Learning adopted by the unit and the results that this powerful learning resource can provide, especially in the pedagogical field, but also at the administrative level, generating numbers and indicators that will support the decision-making process. In this way, the present work aims to reflect on the strategic role of the Educational Manager in E-Learning processes, as the mission will be to create conditions for the growth of the so-called learning “ecosystem”, based on motivational leadership. For the development, qualitative bibliographical research was carried out on academic materials, concluding that there is a certain complexity to be explored in relation to the role of the Educational Manager in E-Learning, based on the definition of these two terms and their interaction and development.

**Keywords:** Headteacher. *E-Learning*. Education.

## RESUMEN

La gestión educativa ejercida por el/la director(a) de la unidad escolar implica diversas variables que deben considerarse para sustentar la toma de decisiones en el ámbito escolar. En el contexto pospandemia, en el que se probaron y validaron nuevas tecnologías, corresponde a la organización escolar atender a distintos aspectos tecnológicos, como el e-learning adoptado por la unidad y los resultados que este recurso puede ofrecer —principalmente en el ámbito pedagógico, pero también en la esfera administrativa—, generando indicadores que respaldan la toma de decisiones. En esta línea, el trabajo reflexiona sobre el papel estratégico del gestor educativo en los procesos de e-learning, dado que le compete crear condiciones para el crecimiento del “ecosistema” de aprendizaje a partir de un liderazgo motivacional. Para el desarrollo, se realizó una investigación bibliográfica de carácter cualitativo en materiales académicos. Se concluye que existe complejidad por explorar en la actuación del gestor educativo en el e-learning, a partir de la definición de ambos términos y de su interacción y desarrollo.

**Palabras clave:** Gestor Escolar. E-Learning. Educación.



## 1 INTRODUÇÃO

Quando se pensa em educação, é primordial a reflexão do papel do Gestor Educacional atuando nos processos pedagógicos e administrativos, com o intuito de promover a melhoria contínua e qualidade. Para isso, dentre muitas, uma das atribuições do Gestor Educacional ou do Diretor da Unidade Escolar consiste na administração de questões técnicas, bem como na gerência de pessoas e relações, para que se tenha confiança e respaldo no trabalho realizado.

Desta forma, o Gestor Educacional deve acompanhar o *E-Learning* da unidade em que é responsável e se atentar aos detalhes técnicos e pedagógicos, uma vez que se trata do “ecossistema” de aprendizado, atividade fim da educação, o qual tomará forma ao longo do processo educacional.

A escola só existe por causa do aluno. Posto isto, o Gestor Educacional, enquanto líder, deverá antever possíveis percalços e manter um olhar atento ao *E-Learning* escolhido, seja na fase de implementação ou uso, pois promoverá o acesso do aluno ao conhecimento e aprendizado, a partir da motivação gerada, seja ela intrínseca ou extrínseca.

Desta forma, utilizando-se da pesquisa bibliográfica de caráter qualitativo para se chegar à definição do papel do Gestor Educacional e do conceito de *E-Learning*, buscou-se neste estudo, compreender a importância da atuação do Gestor Educacional no *E-Learning*, enquanto principal agente responsável em prestar contas à sociedade referente a aprendizagem.

## 2 GESTÃO EDUCACIONAL NO E-LEARNING

### 2.1 O PAPEL DO GESTOR EDUCACIONAL

Em relação a tarefa do gestor educacional, Silva (2009) faz referência entre a necessidade de haver um equilíbrio dos aspectos pedagógicos e administrativos. Todavia, o primeiro é essencial, pois se trata da atividade fim da escola e por isso deve privilegiar a qualidade, uma vez que resulta diretamente no resultado da formação dos alunos. Quanto ao segundo, enquanto atividade meio, deve-se ofertar condições necessárias para o desenvolvimento pedagógico.

Desta forma, a Gestão se refere também a um processo mais abrangente que a Administração na visão de Martins (1999, p. 165) “a administração é o processo racional de organização, comando e controle”, enquanto a gestão caracteriza-se pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e execução do seu trabalho.

Quando se fala em Gestão Escolar, é remetido comumente a figura do Diretor da Unidade Escolar e desta forma Libâneo (2004), ao se referir as atribuições ao Diretor Escolar, menciona os processos de supervisionar atividades administrativas e pedagógicas, bem como promover a integração entre escola e comunidade, sendo definido nas palavras de Etges (2014, p. 90) como alguém no qual “gere e cultive confiança, que seja presença e estímulo entre os educadores e estudantes, que possa ser sinal de esperança e de solidariedade”



## 2.2 O AMBIENTE *E-LEARNING*

Sobre a evolução do *E-Learning*, a fim de situar no tempo e no espaço, as palavras de Garrison e Anderson (2003) poderão ajudar na compreensão deste processo, uma vez que os autores afirmam que o *E-Learning* passou de simples correspondências por correio para ambientes virtuais complexos e interativos, impulsionados pela Internet e pelas tecnologias digitais, de forma que nesta etapa, Bates (2004) coloca o educador não mais como o centro do processo de ensino, mas como um orientador que facilitará a aprendizagem, incentivando a investigação e o pensamento crítico.

O *E-Learning*, a partir da visão de Moore e Kearsley (2005), é definido como uma forma de educação a distância (EAD), onde grande parte do processo de ensino e aprendizagem se desenvolve em ambiente virtual, fazendo “uso da internet como plataforma para sua viabilidade”, (Cruz et al. 2017, n.p.) e promovendo ampla interação entre alunos com alunos, alunos com professores, pois está intrinsecamente atrelado à internet (Gonçalves, 2015), o que poderá resultar em muito aprendizado.

Sobre as tecnologias de informação e comunicação (TICs), enquanto subsídios para que se tenha um *E-Learning* de qualidade, Bates (2004) enfatiza sobre a importância destas TICs no *e-Learning*, destacando como elas promovem o acesso ao conhecimento e a interatividade entre discentes e docentes, “invadindo e permeando a vida das organizações e das pessoas provocando profundas transformações” (Chiavenato, 2004, p. 428)

## 2.3 O GESTOR EDUCACIONAL ATUANDO NO AMBIENTE *E-LEARNING*

O Gestor Educacional, como agente dentro do processo educativo é responsável em priorizar os aspectos pedagógicos conforme afirmado por Silva (2009), sem negligenciar os aspectos administrativos. Desta forma, tem como missão de atuação no ambiente *E-Learning*, fomentar a motivação dos envolvidos, seja ela intrínseca ou extrínseca.

Deci e Ryan (2000) explicam que a motivação intrínseca se origina do próprio interesse e prazer do aluno no processo de aprendizagem, enquanto a motivação extrínseca é impulsionada por fatores externos, como notas, reconhecimento ou recompensas. No *e-Learning*, a motivação intrínseca poderá ser fomentada por cursos que são desafiadores, mas ao mesmo tempo interessantes e envolventes, enquanto a motivação extrínseca poderá ser estimulada através de sistemas de recompensa e reconhecimento.

É primordial que o Gestor Educacional exerça naturalmente essa missão de liderança em todos os processos da unidade escolar, não sendo diferente essa presença no *e-Learning*, no qual atuará como provedor do chamado “ecossistema” de aprendizado e desempenho, processo que inclui suporte de desempenho, gerenciamento de conhecimento, acesso a especialistas, redes sociais e colaboração, aprendizado estruturado e gerenciamento de talentos (Lombardozzi, 2015)

Quando se fala em liderança, as palavras de Davis & Newstrom (1992) nos ajudam a compreender a importância deste termo, uma vez que na visão dos autores mencionados, a liderança visa encorajar os outros a trabalharem entusiasticamente na direção dos objetivos, de forma que sem liderança, uma organização seria somente uma confusão de pessoas e máquinas, do mesmo modo que uma orquestra sem maestro seria somente músicos e instrumentos.

Por fim, o Gestor Educacional deverá se atentar a alguns detalhes importantes da condução do *E-Learning*, principalmente na fase de implementação, uma vez que segundo Freitas et al. (2017), diversas instituições de ensino enfrentam dificuldades de implementação, especialmente devido ao fato de tentarem replicar a experiência adquirida no ensino presencial, sem atentar às especificidades da modalidade, especialmente em relação aos fatores críticos de aceitação dos sistemas de informação por parte de alunos.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ante ao conteúdo exposto neste artigo, considerando a definição do que é Gestão Educacional e *e-Learning*, foi possível denotar que o papel do Gestor Educacional neste contexto de aprendizagem é fundamental para que se tenha bons resultados no processo educacional, de forma que o Gestor Educacional precisará atuar para o crescimento do chamado “ecossistema” de aprendizado, exercendo liderança na gestão e administração de questões pedagógicas ou administrativas.

Em que pese o presente trabalho ter abrangido as questões pontuadas, entende-se que o assunto não está esgotado, uma vez que tanto a Gestão Educacional como o *E-Learning* possuem vastas opções de referências a serem pesquisadas, bem como várias formas de abordagem, aumentando ainda mais a complexidade quando se estuda a interação entre os dois temas, ou seja, o Gestor Educacional como a figura responsável em promover o *E-Learning* da instituição a qual dirige.

Por fim, entende-se ter dado um passo para a busca deste conhecimento e estímulo para o aprofundamento no tema, que poderá ser feito em estudos posteriores, que visem corroborar, refutar ou complementar as constatações obtidas até o momento.



## REFERÊNCIAS

- Bates, A. W. (2004). Technology, e-learning and distance education. Routledge.
- Chiavenato, I. (2004). Introdução à Teoria Geral da Administração (7<sup>a</sup> Ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- CRUZ, J. A. S. & et al. (2017). A utilização do e-learning como ferramenta na educação corporativa. In: 40º Congresso Brasileira de Ciências da Comunicação – Intercom. Curitiba
- Davis, K. & Newstrom, J. W. (1992). Comportamento Humano no Trabalho. Vol. 1. São Paulo: Pioneira.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*.
- Garrison, D. R. & Anderson, T. (2003). E-learning in the 21st century: A framework for research and practice. Routledge Falmer.
- Etges, A. (2014). A pessoa do gestor e do educador leigo como estimuladores da proposta educativa marista no RS: do empenho original do fundador, Marcelino Champagnat, aos desafios do século XXI. Dissertação de mestrado, PUC-RS, Porto Alegre - RS, Brasil.
- Freitas, A. S. & et al. (2017). O efeito da interatividade e do suporte técnico na intenção de uso de um sistema de e-learning. *Revista de Ciências da Administração*.
- Gonçalves, C. C. S. A. (2015). A educação à distância no Brasil: da correspondência ao e-learning. In: XII Congresso Nacional de Educação – EDUCERE. Curitiba.
- Libâneo, J. C. (2004). Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática. (5a ed.). Goiânia: Alternativa.
- Lombardozzi, C. (2015). Learning Environments by Design. [e-book] Flórida: Must University
- Martins, J. D. P. (1999). Administração Escolar. (2a. ed.). São Paulo: Atlas.
- Moore, M. G. & Kearsley, G. (2005). Distance education: A systems view. Wadsworth Publishing Company.
- Silva, E. P. D. (2009). Reforma regulatória brasileira dos anos 90 à luz do modelo de Kleber Nascimento. *Revista Conteúdo*, v.1. n.2 jul/dez 2009