

**PERSPECTIVAS E DESAFIOS DA GESTÃO EDUCACIONAL FRENTE AOS  
AMBIENTES E-LEARNING****DOI: 10.5281/zenodo.19411181****Danieli Brabo de Moraes**

Mestranda em Tecnologias Emergentes em Educação pela Must University. E-mail.  
danielimoraes28277@student.mustedu.com

**RESUMO:** As inovações tecnológicas têm promovido alterações significativas na forma que as instituições de ensino desenvolvem os seus processos de ensino aprendizagem. A disponibilidade de recursos tecnológicos contribui para fomentar processos educacionais através de ambientes virtuais de aprendizagem. Essas alterações impactam diretamente na atuação do gestor educacional. Este artigo tem como finalidade refletir sobre as perspectivas e desafios relativos ao papel do gestor educacional no contexto do e-learning. Assim, o texto foi elaborado através de pesquisa bibliográfica, sendo utilizado para pesquisa, os seguintes descritores: e-learning, ambientes virtuais de aprendizagem, gestão educacional. O texto aborda a fundamentação teórica referente a e-learning. Por conseguinte, são apontadas características que compõem o papel do gestor educacional no processo educacional, dando ênfase a atuação no e-learning. Após, é realizada uma reflexão acerca das perspectivas e desafios enfrentados pelo gestor educacional para viabilizar processos de ensino aprendizagem ocorram no e-learning, conforme previsto pela instituição de ensino. Nas considerações são reforçados aspectos referentes aos desafios que precisam ser superados, como a formação docente continuada voltada para ambientes virtuais de aprendizagem, inclusão digital e resistência a mudanças nos processos.

**Palavras-chave:** E-learning. Gestão Educacional. Ambientes Virtuais de Aprendizagem.

**ABSTRACT:** Technological innovations have promoted significant changes in the way that educational institutions develop their teaching-learning processes. The availability of technological resources contributes to fostering educational processes through virtual learning environments. These changes directly impact the performance of the educational manager. This article aims to reflect on the perspectives and challenges related to the role of the educational manager in the context of e-learning. Thus, the text was elaborated through bibliographic research, being used for research, the following descriptors: e-learning, virtual learning environments, educational management. The text addresses the theoretical foundation regarding e-learning. Therefore, characteristics that make up the role of the educational manager in the educational process are pointed out, emphasizing the performance in e-learning. Afterwards, a reflection is carried out on the perspectives and challenges faced by the educational manager to enable teaching-learning processes to occur in e-learning, as provided by the educational institution. In the considerations, aspects related to the challenges that need to be overcome are reinforced, such as continuing teacher training focused on virtual learning environments, digital inclusion and resistance to changes in processes.

**Keywords:** E-learning. Educational Management. Virtual Learning Environments.

**1 Introdução**

Com o avanço e ampla disponibilidade de recursos tecnológicos, as instituições de ensino tem buscado integrar estas novas tecnologias aos seus processos de ensino aprendizagem. Essas mudanças impactam na atuação do gestor educacional, sendo necessário que este profissional adapte-se a essa realidade imposta.

# REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA – REC

Este artigo visa contribuir para a discussão do tema, através de reflexões sobre as perspectivas e desafios da gestão educacional no contexto do e-learning. Para isso, o texto foi desenvolvido através de revisão bibliográfica. A pesquisa levou em conta os seguintes descritores: gestão educacional, e-learning e Ambientes Virtuais de Aprendizagem – AVA.

Desta forma, são apresentadas as características que conceituam o e-learning e como ocorrem o processo de ensino aprendizagem nas instituições de ensino com o suporte e mediação realizada através dos AVAs.

Posteriormente, são indicados pressupostos que contemplam aspectos referentes a gestão educacional, dando ênfase a gestão educacional nos processos educativos realizados através de plataformas virtuais de ensino.

Diante da fundamentação teórica apresentada, é realizada uma reflexão acerca das perspectivas e desafios inerentes ao papel do gestor educacional na viabilização de processos de ensino aprendizagem a serem realizados em ambientes e-learning.

## **2 A Gestão Educacional nos ambientes e-learning**

### **2. 1 Fundamentos do E-learning**

O desenvolvimento dos processos educativos realizados através de plataformas digitais de ensino tomou grandes proporções e se tornou popular. Assim, é comum a realização de cursos regulares através de AVAs, ou ao menos a realização de algumas disciplinas nesse formato virtual, mediado por plataformas digitais de ensino.

O uso de AVAs para desenvolvimento dos processos de ensino aprendizagem é conhecido como e-learning. De acordo com Monte (2025, p. 4) “ O termo e-learning refere-se ao uso de tecnologias digitais como ferramenta para facilitar o ensino e a aprendizagem, promovendo acesso remoto a conteúdos e interação entre educadores e alunos”.

Reforçando essa definição Clementino e Barbosa afirmam que “ O e-learning é uma modalidade de educação a distância cujo processo de ensino aprendizagem é mediado por tecnologias. Nele, professores e alunos estão separados espacial e/ou temporalmente, mas podem estar conectados ou interligados através da Internet.”

Os conceitos convergem e possuem uma complementação harmoniosa, enfatizando que o processo educacional ocorre com a interação entre alunos e educadores de forma remota, sem a necessidade de que eles estejam ocupando o mesmo ambiente, sendo possível até que estejam conectados em horários distintos.

# REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA – REC

Desta forma, a distância e o tempo não impedem que seja desenvolvido um processo de ensino aprendizagem através dos AVAs, sendo algumas das características que estão atreladas ao e-learning. Contudo, as características não ficam restritas a estes pontos

As características de um bom ambiente de e-learning incluem: Flexibilidade, pois permite acesso aos materiais e atividades de forma assíncrona ou síncrona, permitindo que os alunos estudem no seu próprio ritmo; Interatividade através de ferramentas como fóruns de discussão, chats, e quizzes interativos, que promovem a colaboração e o engajamento; acessibilidade por meio de design responsivo que se adapta a diferentes dispositivos e tecnologias de apoio (Crespo, 2025, p. 1029).

Dessa maneira, são múltiplas as características benéficas proporcionadas pelos AVAs. Dentre tais características, perpassa pelo caráter inclusivo proporcionado pela utilização destas ferramentas e a flexibilidade em adaptação a diferentes dispositivos. Desta forma, é possível identificar que o gestor educacional pode potencializar o processo de ensino aprendizagem através do e-learning.

## 2. 2 Gestão Educacional

O e-learning desenvolvido com as plataformas digitais e AVAs, transformou os processos educacionais. Essas transformações são estendidas as funções administrativas e pedagógicas das instituições de ensino e refletiram na atuação do gestor educacional.

De acordo com Rios (2024, p, 4) “ Ao Gestor Escolar cabe a capacidade de planejamento, liderança, iniciativa, de criação de espaços e clima de reflexão e experimentação, pois a Gestão escolar consiste num espaço de mobilização da competência e do envolvimento das pessoas coletivamente”.

Assim, fica a cargo do gestor escolar criar espaços de discussão para construção coletiva das soluções que irão contribuir para o desenvolvimento das atividades administrativas e pedagógicas da instituição.

Diante disso, torna-se essencial que o gestor escolar possua conhecimento sobre os pontos debatidos. Com isso, fica evidente a relevância do gestor compreender as questões inerentes ao e-learning.

Nessa perspectiva, Souza (2020, p. 3) defende que “ se faz necessário refletir acerca do gestor escolar, enquanto um facilitador no processo de ensino aprendizagem, haja vista que seu papel é fundamental no espaço escolar e seu olhar pedagógico é imprescindível para o desenvolvimento de outras práticas educativas”. Reforça a visão de que o gestor deve estar

# REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA – REC

atento a práticas educativas que contribuam para o processo de ensino aprendizagem dos alunos.

Segundo Souza et. al. (2025, p. 2168) “As inovações educacionais exigem um líder que não só compreenda as necessidades de sua equipe e de seus alunos, mas que também se mostre disposto a integrar novas metodologias e tecnologias, sempre em busca de um ensino de excelência”. A gestão escolar, dirigida pela figura do diretor/gestor, deve ocorrer de forma colaborativa com a participação de todos os interessados no processo.

A criação de mecanismos que garantam a participação de todos os envolvidos pode potencializar o engajamento e a sensação de pertencimento a instituição. Contudo, alguns desafios podem ser encontrados no processo de gestão de uma instituição de ensino.

## 2. 3 Perspectivas e Desafios da Gestão Educacional no E-Learning

Até aqui foram abordadas algumas ações inerentes ao papel do gestor educacional, apresentando como o gestor pode promover uma gestão colaborativa, integrando a participação dos alunos e educadores.

Entretanto, na busca por meios de viabilizar uma gestão que atente para a participação de todos os envolvidos com um planejamento para inserção de metodologias de ensino com uso do e-learning, o gestor educacional pode encontrar alguns desafios.

No percurso trilhado durante a sua administração, o gestor pode encontrar resistência a mudanças de processos, falta de capacitação docente para atuar com as tecnologias, e a dificuldade de acesso a recursos tecnológicos por parte dos estudantes.

Beserra et. al. ( 2025, p. 5) argumentam que “O papel do gestor vai além do planejamento operacional: ele implica visão estratégica para garantir qualidade e equidade no acesso às tecnologias educacionais”. Assim, é possível destacar que faz parte das atribuições dos gestores definirem as tecnologias que serão utilizadas no processo de ensino aprendizagem. Dessa forma, fica a cargo do gestor encontrar formas colaborativas para definir e implementar o uso de recursos tecnológicos nos processos educacionais da instituição. Nesse percurso, alguns desafios e obstáculos podem dificultar a implementação no formato planejado para processos de ensino aprendizagem através do e-learning.

Um desafio a ser superado pelos gestores é a resistência a mudança de processos. Para Correa et. al. (2025, p. 37473) “ Muitos educadores e administradores ainda relutam em adotar novas tecnologias e metodologias, preferindo manter práticas tradicionais de ensino. Essa

# REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA – REC

resistência pode ser superada através de iniciativas de formação e desenvolvimento profissional que demonstrem os benefícios do e-learning”.

Conforme mencionado, é fundamental que o gestor encontre meios para superar este obstáculo, sendo um dos caminhos reforçar as características positivas atreladas a adoção do e-learning e dos recursos que integram as respectivas tecnologias adotadas.

Ainda nessa direção, é essencial que o gestor contribua para a qualificação dos educadores que irão atuar com os AVAs e as demais ferramentas tecnológicas adotadas pela instituição.

Um dos fatores fundamentais para assegurar a qualidade no ensino a distância é a presença de um quadro de professores qualificados. Esses profissionais precisam não apenas de um conhecimento profundo em suas respectivas áreas, mas também de habilidades específicas relacionadas ao percurso da aprendizagem e às metodologias do ensino online (Lima & Santos, 2026, p. 10).

A formação continuada de educadores em e-learning é vital para o desenvolvimento de habilidades necessárias para construção de ambientes virtuais de ensino e aprendizagem que viabilizem atingir as intencionalidades pedagógicas propostas, conforme previsto no plano de ensino.

Ademais, outro desafio a ser superado pelos gestores educacionais é a falta de acesso a internet por parte dos estudantes. O impedimento de acesso a recursos digitais gera uma exclusão pedagógica, pois impossibilita que estudantes e educadores utilizem todas as potencialidades dos recursos tecnológicos digitais (Rodrigues et. al., 2025, p. 5).

Dessa forma, o gestor educacional, junto dos envolvidos deve encontrar caminhos que viabilizem o acesso a recursos digitais e prever a adaptação de atividades pedagógicas, considerando as especificidades de seus estudantes e educadores.

### 3 Considerações Finais

Este artigo aborda perspectivas e desafios, enfrentados pelos gestores educacionais, pelo uso do e-learning pelas instituições de ensino. Assim, ficam evidenciados alguns dos benefícios que proporcionados pelo e-learning. Essa modalidade permite uma inclusão de uma maior diversidade de alunos, tendo em vista que as atividades pedagógicas podem ser realizadas de forma assíncrona e através de recursos que possibilitem adaptações de recursos de apoio.

# REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA – REC

Por outro lado, alguns dos principais desafios a serem superados pelos gestores educacionais está atrelado a formação continuada de educadores para o desenvolvimento de habilidades que contribuam para atividades pedagógicas que explorem as potencialidades dos ambientes virtuais de aprendizagem. Essa formação continuada pode contribuir para redução da resistência a inserção de novas tecnologias. Outro desafio encontrado e necessário ser superado é a exclusão digital que pode ser vivenciada pelos estudantes, sendo necessário que o gestor promova formas de acesso ou recorra a adaptações pedagógicas que permitam o acesso ao ensino a todos os estudantes.

## Referências Bibliográficas

- BESERRA, A. F. et al. O papel do gestor educacional e o ambiente e-learning. *Revista DCS*, v. 22, n. 81, e3269, 2025. DOI: <https://doi.org/10.54899/dcs.v22i81.3269>. Acesso em: 1 fev. 2026.
- CLEMENTINO, A.; BARBOSA, A. C. L. S. E-learning como meio de realizar aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento nas organizações. *Revista Científica Hermes*, n. 5, p. 38–55, 2011. Disponível em: <https://www.revistahermes.com.br/index.php/hermes1/article/download/47/35>. Acesso em: 1 fev. 2026.
- CORRÊA, F. C. et al. O papel dos gestores educacionais na otimização de programas de e-learning: desafios e estratégias. *Aracê*, v. 7, n. 7, p. 37469–37478, 2025. DOI: <https://doi.org/10.56238/arev7n7-133>. Acesso em: 2 fev. 2026.
- CRESPO, V. G. T. Ambientes de aprendizagem para e-learning. *Revista Educação Contemporânea (REC)*, v. 2, n. 2, p. 1029–1036, 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17402707>. Acesso em: 31 jan. 2026.
- LIMA, A. J. A.; SANTOS, M. de J. Formação continuada de professores na modalidade a distância: panorama, desafios e êxitos. *Cadernos Cajuína*, v. 11, n. 2, e1905, 2026. DOI: <https://doi.org/10.52641/cadcajv11i2.1905>. Acesso em: 4 fev. 2026.
- MONTE, C. A. do. O e-learning no Brasil: contribuições, desafios e perspectivas futuras. *Revista Acadêmica Online*, v. 11, n. 55, e438, 2025. DOI: <https://doi.org/10.36238/2359-5787.2025.v11n55.438>. Acesso em: 1 fev. 2026.

## REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA – REC

RIOS, M. C. O gestor escolar e as novas tecnologias. 2018. Disponível em: [https://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2018/06/9gest\\_tec.pdf](https://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2018/06/9gest_tec.pdf).

Acesso em: 31 jan. 2026.

RODRIGUES, S. A. Educação e desigualdade digital: o impacto das políticas públicas no acesso desigual à tecnologia na educação. *Cadernos de Pedagogia*, [s. v.], [s. n.], [s. d.]. Disponível em: <https://ojs.studiespublicacoes.com.br/ojs/index.php/cadped/article/view/21979>.

Acesso em: 2 fev. 2026.

SOUSA, D. T. O. et al. O papel do gestor escolar na liderança de equipes de alto desempenho. *Lumen et Virtus*, v. 16, n. 46, p. 2162–2176, 2025. DOI: <https://doi.org/10.56238/levv16n46-040>. Acesso em: 31 jan. 2026.

SOUZA, M. I. M. O fazer do gestor escolar: desafios e possibilidades de sua atuação profissional, enquanto facilitador do processo de ensino-aprendizagem. *Research, Society and Development*, v. 9, n. 7, e335973900, 2020. DOI: <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i7.3900>.

Acesso em: 30 jan. 2026.