

## GESTÃO EDUCACIONAL NO E-LEARNING: DESAFIOS E SOLUÇÕES INOVADORAS E O PAPEL ESTRATÉGICO DO GESTOR NA CRIAÇÃO DE AMBIENTES VIRTUAIS DE ENSINO EFICAZES E INCLUSIVOS

DOI: 10.5281/zenodo.16323210

**Lourdes Aparecida Marques da Silva**

*Mestrando em Tecnologias Emergentes em Educação pela Must University. E-mail: lu.amarques@gmail.com*

**Juliana Spessotto de França**

*Mestrando em Tecnologias Emergentes em Educação pela Must University. E-mail:  
julianadefrancamarcon@gmail.com*

**RESUMO:** Este trabalho explora o papel do gestor educacional na implementação e manutenção de ambientes de e-learning, especialmente em um cenário educacional cada vez mais digitalizado e globalizado. O objetivo principal foi investigar como a gestão estratégica pode garantir uma experiência de aprendizagem eficaz e inclusiva. A pesquisa foi realizada por meio de uma revisão bibliográfica de estudos que analisam a influência das tecnologias digitais na educação, enfatizando a importância das metodologias ativas e da formação continuada dos docentes. A análise demonstrou que a atuação proativa do gestor educacional é fundamental para enfrentar os desafios da educação digital, promovendo a criação de ambientes colaborativos e interativos que favoreçam a personalização da aprendizagem. Além disso, o trabalho destacou a relevância do m-learning como uma extensão do e-learning, ressaltando sua capacidade de proporcionar uma experiência de aprendizagem mais rica e adaptada às necessidades dos alunos. Conclui-se que a gestão educacional deve ser inovadora e flexível, transformando tecnologias em aliadas para o sucesso educacional, assegurando a qualidade pedagógica e a inclusão no processo de ensino-aprendizagem.

**Palavras-chave:** E-learning. Gestão educacional. Inclusão. Metodologias ativas. M-learning. Aprendizagem personalizada.

**ABSTRACT:** This paper explores the role of educational management in the implementation and maintenance of e-learning environments, particularly in an increasingly digital and globalized educational landscape. The primary objective was to investigate how strategic management can ensure an effective and inclusive learning experience. The research was conducted through a bibliographic review of studies analyzing the influence of digital technologies in education, emphasizing the importance of active methodologies and continuous training for teachers. The analysis showed that the proactive role of educational managers is crucial in addressing the challenges of digital education, promoting the creation of collaborative and interactive environments that enhance personalized learning. Furthermore, the work highlighted the relevance of m-learning as an extension of e-learning, emphasizing its capacity to provide a richer learning experience tailored to students' needs. It concludes that educational management must be innovative and flexible, transforming technologies into allies for educational success while ensuring pedagogical quality and inclusion in the teaching-learning process.

**Keywords:** E-learning. Educational management. Inclusion. Active methodologies. M-learning. Personalized learning.

# REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA – REC

## 1 Introdução

O avanço acelerado das tecnologias digitais tem provocado transformações profundas no cenário educacional, especialmente com a consolidação de novas modalidades de ensino como a Educação a Distância (EAD) e, mais recentemente, o *e-learning*. Este último se destaca por sua flexibilidade e por permitir uma aprendizagem personalizada, ajustada às necessidades e ao ritmo dos educandos. O *e-learning* tem se mostrado uma solução eficaz não apenas no ensino superior, mas também em contextos diversos, como a educação básica e o treinamento corporativo, reforçando sua relevância no mundo globalizado e digitalizado.

A importância do *e-learning* tornou-se ainda mais evidente durante a pandemia da COVID-19, quando escolas e universidades foram forçadas a adotar o ensino remoto em caráter emergencial. Esse período escancarou a urgência de repensar a gestão educacional, evidenciando que a simples transposição do modelo presencial para o online não é suficiente para garantir uma educação de qualidade. Assim, o papel do gestor educacional nesse novo cenário ganha destaque, exigindo habilidades específicas para liderar a incorporação das tecnologias digitais e otimizar as plataformas de aprendizagem virtual.

Diante desse contexto, este trabalho tem como objetivo investigar o papel estratégico do gestor educacional na implementação e manutenção de ambientes e-learning, abordando os desafios e as soluções inovadoras que podem garantir uma aprendizagem eficaz e inclusiva. A metodologia adotada para o desenvolvimento deste estudo baseia-se em uma revisão bibliográfica de trabalhos acadêmicos que analisam o impacto das tecnologias digitais na educação e o papel da gestão educacional nesse processo.

O artigo está organizado em três partes principais. Na primeira, será apresentada uma análise conceitual sobre o *e-learning* e sua evolução no contexto educacional. Em seguida, discutir-se-á o papel do gestor educacional na criação e gestão de ambientes virtuais de aprendizagem, destacando as competências necessárias para enfrentar os desafios desse processo. Por fim, a terceira parte abordará estratégias e inovações que podem ser implementadas para otimizar o uso de *e-learning*, com foco na implantação de um ensino mais acessível e colaborativo. Concluímos que, para enfrentar os desafios impostos pela educação digital, o gestor educacional deve atuar de forma proativa e estratégica, promovendo uma gestão capaz de transformar as tecnologias em aliadas para o sucesso educacional.

# REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA – REC

## 2 E-learning: Conceitos e Evolução no Contexto Educacional

O e-learning, como uma modalidade de ensino mediada por tecnologias digitais, emergiu como resposta às demandas sociais e tecnológicas do século XXI. Suas raízes podem ser identificadas na necessidade de tornar a educação mais acessível e flexível, permitindo que alunos de diferentes contextos possam ter acesso ao conhecimento sem as barreiras geográficas tradicionais. De acordo com Libâneo (1990), as tendências pedagógicas que influenciam o e-learning estão enraizadas em movimentos sociais, filosóficos e antropológicos, sendo essencial que educadores conheçam essas bases para construir uma trajetória pedagógica consciente.

A abordagem crítico-social dos conteúdos, defendida por Libâneo (1990) e Saviani (2003), destaca a importância de contextualizar a aprendizagem em realidades sociais específicas, uma premissa que se torna ainda mais relevante no ambiente digital. O papel do gestor educacional, conforme Gasparin (2003), é fundamental para articular essas dimensões, promovendo uma metodologia que respeite a singularidade dos alunos, considerando suas vivências e necessidades.

Neste contexto, a pedagogia histórico-crítica, conforme desenvolvida por Saviani (2003), oferece uma base teórica robusta para a prática do e-learning. Essa abordagem enfatiza a relação dialética entre teoria e prática, permitindo que o gestor educacional crie ambientes de aprendizagem que não apenas transmitam conhecimento, mas que também desenvolvam a capacidade crítica dos alunos em relação às informações que consomem.

### 2. 1 O Papel do Gestor Educacional na Criação de Ambientes Virtuais de Aprendizagem

A atuação do gestor educacional em ambientes e-learning é multifacetada e exige uma compreensão aprofundada das tecnologias disponíveis e das metodologias de ensino. Saviani (2003) e Gasparin (2003) ressaltam que o gestor deve ser um agente facilitador que não apenas implementa tecnologias, mas também transforma o ambiente escolar em um espaço de cooperação e inovação.

Entre as competências necessárias para esse papel, destaca-se a competência de liderar equipes, promover a formação continuada de docentes e integrar as tecnologias digitais de forma relevante no currículo escolar. O gestor deve assegurar que a educação, mediada por tecnologias, respeite a diversidade dos alunos, proporcionando um aprendizado que seja verdadeiramente inclusivo.

# REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA – REC

## 2.3 Estratégias e Inovações para o E-learning: Um Caminho para a Inclusão e Colaboração

Com base nas discussões anteriores, é imprescindível que o gestor educacional implemente estratégias que maximizem o potencial do e-learning. O uso de metodologias ativas, como a aprendizagem baseada em projetos e a gamificação, pode tornar o ambiente virtual mais engajador e colaborativo, promovendo a interação entre os alunos e o desenvolvimento de habilidades críticas e criativas.

Segundo Vygotsky (1991), a aprendizagem se dá em um contexto social e histórico, e é responsabilidade do gestor criar condições para que esses aspectos sejam incorporados ao e-learning. Assim, a construção de comunidades de aprendizagem online e a promoção de discussões em grupo podem enriquecer a experiência educacional e permitir uma troca significativa de conhecimentos.

## 2.4 O Ensino Híbrido e suas Abordagens

Horn e Staker (2015) destacam que o conceito de educação híbrida no contexto formal é complexo e multifacetado. Algumas instituições contemporâneas adotam diferentes caminhos para implementar essa abordagem, resultando em uma diversidade de modelos. Enquanto algumas optam por manter um currículo baseado em disciplinas, utilizando metodologias ativas para promover o envolvimento dos alunos através de projetos interdisciplinares, outras adotam transformações mais radicais. Estas últimas tendem a dispensar disciplinas tradicionais, reestruturando projetos, espaços e metodologias com o intuito de permitir que os alunos aprendam em seu próprio ritmo.

Essa diversidade de abordagens reflete um movimento em direção à transformação dos modelos tradicionais de ensino, enfatizando a importância de adaptar o aprendizado às necessidades individuais dos alunos. A adoção de metodologias ativas é uma estratégia central nesse processo, pois incentiva a colaboração e a participação dos estudantes, promovendo um aprendizado mais significativo e contextualizado.

Nesse contexto, Pina et al. (2016) introduzem o conceito de m-learning, uma evolução do e-learning, que utiliza dispositivos móveis para facilitar a aprendizagem. O m-learning se destaca por permitir a transmissão de informações, acesso a conteúdos e interação entre discentes e docentes, além do compartilhamento de materiais de diversas fontes a qualquer momento. A convergência de mídias e funções em um único aparelho potencializa essa

# REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA – REC

experiência, pois smartphones e tablets não apenas oferecem portabilidade, mas também mobilidade, que é essencial para a educação moderna.

A mobilidade no m-learning pode ser compreendida em três dimensões: (i) mobilidade espacial, que se refere ao uso de dispositivos em diferentes contextos geográficos; (ii) mobilidade temporal, que envolve a flexibilidade em relação ao tempo de uso e à duração das interações sociais; e (iii) mobilidade contextual, que considera o ambiente e o contexto em que a aprendizagem ocorre, ressaltando a relevância do contexto para o aprendizado efetivo (PINA et al., 2016, p. 282).

Além das características técnicas, o m-learning se diferencia por oferecer uma experiência de aprendizagem personalizada, respeitando a diversidade e os estilos individuais de aprendizado dos alunos. A personalização do aprendizado é uma das principais vantagens dessa abordagem, uma vez que permite aos alunos estudarem de acordo com suas próprias necessidades, tempos e espaços.

Ademais, o m-learning promove a aprendizagem em contexto, que se revela em práticas como a participação de alunos em comunidades profissionais ou em atividades de campo, como nas aulas de medicina e botânica. Assim, embora o m-learning seja uma continuidade do e-learning, sua essência se caracteriza pela mobilidade e pela adaptação às necessidades do aprendiz, permitindo uma experiência de aprendizado mais rica e interativa.

## 2.5 A Difusão da Inovação na Educação

Pina et al. (2016) enfatizam que, apesar de o m-learning ser uma extensão do e-learning, ele se distingue por seu foco na mobilidade, na personalização e nas conveniências que oferece. Esse conceito é aplicável a diferentes níveis de educação, desde a educação infantil até o ensino superior e ambientes corporativos. Os recursos didáticos utilizados em dispositivos móveis não substituem a sala de aula, mas a complementam, adicionando valor aos modelos de aprendizagem existentes.

Além disso, o m-learning é visto como uma inovação no processo educacional, uma oportunidade que emerge das novas possibilidades tecnológicas. Esse fenômeno pode ser analisado sob a ótica da teoria da difusão da inovação, conforme proposto por Rogers. Essa teoria oferece uma base sólida para entender como o m-learning pode ser adotado e disseminado no ensino superior. A difusão é entendida como a comunicação de uma inovação através de canais ao longo do tempo entre membros de um sistema social.

O processo de aceitação de uma inovação ocorre em cinco estágios: (1) Conhecimento  
ISSN: 2966-4705 1737-1744p

# REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA – REC

o indivíduo toma conhecimento da inovação; (2) Atitude - desenvolve uma atitude em relação a ela, que pode ser negativa ou positiva; (3) Teste - busca testá-la; (4) Avaliação - decide se irá continuar utilizando-a; e (5) Adoção - formaliza a aceitação da inovação.

A atitude dos indivíduos frente a inovações é influenciada pela percepção de atributos como: vantagem relativa (grau em que a inovação é vista como superior à anterior), compatibilidade (coerência com valores e experiências existentes), complexidade (dificuldade de entendimento e uso), experimentabilidade (capacidade de testar a inovação antes da adoção) e observabilidade (visibilidade dos resultados da inovação) (PINA et al., 2016, p. 287).

Esses atributos desempenham um papel crucial no processo decisório de aceitação ou rejeição de inovações, explicando entre 49% a 87% da variação nas taxas de adoção. A teoria sugere que a vantagem relativa, compatibilidade, experimentabilidade e observabilidade estão positivamente correlacionadas à taxa de adoção, enquanto a complexidade tende a ter uma relação negativa.

Moreira e Vieira (2017) afirmam que a adoção de ambientes digitais e virtuais na educação demonstra seu potencial como uma oportunidade de inovação, integração e personalização da aprendizagem. Contudo, essa transformação requer mudanças que não apenas envolvem paradigmas educativos, mas também complexas questões organizacionais que demandam desafios significativos em termos de adaptação e flexibilidade. Para a EAD e o e-learning se consolidarem, é crucial garantir a qualidade pedagógica e promover a regulação que assegure um processo educacional eficaz.

Com a incorporação das tecnologias digitais, o ensino superior vivencia uma disrupção nos modelos tradicionais, transitando de uma aprendizagem isolada para uma colaboração ativa em comunidades de aprendizagem. Essa mudança exige que as instituições se adaptem a um novo ecossistema educacional, onde o conhecimento é construído socialmente e onde a interação e a colaboração são fundamentais para o desenvolvimento da aprendizagem.

Por fim, Moura (2017) sintetiza que a expansão da internet e das ferramentas culturais descentralizadas transforma as rotinas e relações interpessoais, promovendo um novo paradigma educacional baseado na equidade, colaboração, interação, acesso e qualidade. Assim, o movimento inovador na "ecologia educativa" associada ao e-learning promove diversas oportunidades de interação, flexibilidade e aprendizado socialmente construído, permitindo que a distância deixe de ser um obstáculo para o acesso à educação.

# REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA – REC

## Considerações Finais

Este trabalho investigou o papel estratégico do gestor educacional na implementação e manutenção de ambientes e-learning, evidenciando como essa função é fundamental para o sucesso das práticas educacionais contemporâneas. Os objetivos propostos foram atendidos por meio de uma análise aprofundada das práticas e abordagens que favorecem a inclusão e a personalização da aprendizagem. A pesquisa destacou a importância de metodologias ativas e de uma gestão que prioriza a formação continuada dos docentes, permitindo a criação de ambientes colaborativos e interativos que enriquecem a experiência de aprendizagem.

Além disso, a discussão sobre o m-learning demonstrou como a mobilidade e a personalização do aprendizado são essenciais para atender às necessidades dos alunos em contextos diversos. A gestão educacional é apresentada como um fator chave para a transformação dos desafios em oportunidades, promovendo um ecossistema educacional que valoriza a colaboração e a construção social do conhecimento. Assim, o trabalho conclui que a atuação proativa do gestor educacional é crucial para garantir a qualidade e a relevância da educação em um mundo em constante evolução.

## Referências Bibliográficas

- GASPARIN, J. L. (2003). Uma didática para a pedagogia histórico-crítica (2. ed.). Campinas, SP: Autores Associados.
- HORN, M. B., & STAKER, H. (2015). Blended: usando a inovação disruptiva para aprimorar a educação. Porto Alegre: Penso.
- HORN, M. B. (2005). Metodologia histórico-crítica: processo dialético de construção do conhecimento escolar. Disponível em: [http://www.educaçãoon-line.pro.br/metodologia\\_histórico.asp](http://www.educaçãoon-line.pro.br/metodologia_histórico.asp). Acesso em: 28 jul. 2005.
- LIBÂNEO, J. C. (1990). Democratização da escola pública: a pedagogia crítico-social dos conteúdos. São Paulo: Loyola.
- LIBÂNEO, J. C. (1994). Didática. São Paulo: Cortez.
- MOREIRA, C. T. V. (Coord.). (2005). Estado da arte da pesquisa em educação em Rondônia. Relatório parcial das atividades desenvolvidas no Projeto de Pesquisa - CNPq/PIBIC. Porto Velho, RO.
- MOREIRA, J. A., & VIEIRA, C. P. (2017). Prefácio. In J. A. Moreira & C. P. Vieira

## REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA – REC

(Coords.), E-learning no ensino superior (pp. 9-13). Coimbra: CINEP.

MOURA, A. P. (2017). Práticas de ensino-aprendizagem em ciências do consumo alimentar.

In J. A. Moreira & C. P. Vieira (Coords.), E-learning no ensino superior (pp. 39-59). Coimbra: CINEP.

PINA, F., et al. (2016). Adoção de m-learning no ensino superior: o ponto de vista dos professores. REAd, Porto Alegre, 84(2), 279-306.

SAVIANI, D. (2003). Escola e democracia (36. ed.). Campinas, SP: Autores Associados.

SAVIANI, D. (2003). Pedagogia histórico-crítica: primeiras aproximações (8. ed.). Campinas, SP: Autores Associados.

VYGOTSKY, L. S. (1991). A formação social da mente. São Paulo: Martins Fontes.