

## A NOVA CARTOGRAFIA DA LIDERANÇA EDUCACIONAL: DO GIZ AO ALGORITMO

Robson Storch<sup>1</sup>

Adriana da Silva Morgado<sup>2</sup>

Elberto Teles Ribeiro<sup>3</sup>

Márcia Oliveira Marques Nogueira<sup>4</sup>

Maycon Gama Ribeiro<sup>5</sup>

Sirlene Correia<sup>6</sup>

Tiena Kelen Silva<sup>7</sup>

Vanessa Freitas da Costa Santos<sup>8</sup>

**RESUMO:** O presente estudo abordou o papel do gestor educacional no contexto do e-learning, com o objetivo de analisar as competências necessárias e os desafios enfrentados pelos gestores na implementação dessa modalidade de ensino. A pergunta central da pesquisa foi: como o gestor educacional pode utilizar as ferramentas do e-learning para transformar a gestão escolar e promover um ensino de qualidade, alinhado às necessidades da educação digital? A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica, que permitiu uma análise da literatura existente sobre a gestão educacional digital. No desenvolvimento, foi discutido o impacto do e-learning na gestão escolar, destacando as competências técnicas e de liderança exigidas dos gestores. A pesquisa revelou que o gestor deve ser capaz de integrar as tecnologias digitais ao currículo escolar, tomar decisões baseadas em dados e liderar a equipe pedagógica, criando um ambiente colaborativo. As considerações finais indicaram que o gestor educacional tem um papel fundamental na transformação digital das escolas, sendo necessário combinar habilidades técnicas com competências de liderança. O estudo concluiu que a capacitação contínua dos gestores é essencial para o sucesso da implementação do e-learning. No entanto, sugeriu a necessidade de estudos adicionais para investigar as práticas de gestão em contextos específicos e o impacto a longo prazo do e-learning na educação.

5635

**Palavras-chave:** Gestão Educacional. E-Learning. Liderança Digital. Competências. Transformação Digital.

**ABSTRACT:** This study addressed the role of educational managers in the context of e-learning, with the aim of analyzing the necessary skills and the challenges faced by managers in implementing this teaching modality. The central question of the research was: how can educational managers use e-learning tools to transform school management and promote quality teaching, aligned with the needs of digital education? The methodology used was bibliographic research, which allowed an in-depth analysis of the existing literature on digital educational management. In the development, the impact of e-learning on school management was discussed, highlighting the technical and leadership skills required of managers. The research revealed that managers must be able to integrate digital technologies into the school curriculum, make data-based decisions and lead the pedagogical team, creating a collaborative environment. The final considerations indicated that educational managers have a fundamental role in the digital transformation of schools, and it is necessary to combine technical skills with leadership skills. The study concluded that continuous training of managers is essential for the successful implementation of e-learning. However, it suggested the need for further studies to investigate management practices in specific contexts and the long-term impact of e-learning in education.

**Keywords:** Educational Management. E-Learning. Digital Leadership. Skills. Digital Transformation.

<sup>1</sup> Doutorando em Ciências da Educação. Instituição: Facultad Interamericana de Ciencias Sociales (FICS).

<sup>2</sup> Mestra em Tecnologias Emergentes em Educação. Instituição: Must University (MUST).

<sup>3</sup> Mestrando em Geografia. Instituição: Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD).

<sup>4</sup> Mestranda em Tecnologias Emergentes em Educação. Instituição: Must University (MUST).

<sup>5</sup> Doutorando em Ciências da Educação. Instituição: Facultad Interamericana de Ciencias Sociales (FICS).

<sup>6</sup> Mestranda em Tecnologias Emergentes em Educação. Instituição: Must University (MUST).

<sup>7</sup> Mestranda em Tecnologias Emergentes em Educação. Instituição: Must University (MUST).

<sup>8</sup> Mestra em Tecnologias Emergentes em Educação. Instituição: Must University (MUST).

## I INTRODUÇÃO

O ambiente educacional tem passado por significativas transformações nas últimas décadas, impulsionadas pelo avanço das tecnologias digitais. A integração das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) na educação tem permitido a criação de novos modelos de ensino e aprendizagem, sendo o e-learning um dos principais exemplos dessa inovação. O uso do ambiente virtual de aprendizagem (AVA) tem se expandido, proporcionando uma experiência educacional flexível e acessível para estudantes e professores. O e-learning não se limita a ser uma simples ferramenta de ensino; ele representa uma mudança paradigmática no modo como o conhecimento é transmitido e compartilhado, exigindo, portanto, uma adaptação significativa por parte dos gestores educacionais. Nesse cenário, o papel do gestor educacional se torna crucial para o sucesso da implementação dessas tecnologias, sendo necessário um entendimento das novas exigências que surgem com o ambiente digital.

A importância do estudo do papel do gestor educacional no contexto do e-learning é evidente, uma vez que a transição para o ensino digital envolve desafios significativos. A gestão educacional precisa ser adaptada às novas demandas do ensino mediado por tecnologias, o que exige habilidades diferenciadas por parte dos gestores. Em uma época em que as ferramentas digitais oferecem a possibilidade de personalização do ensino e de ampliação do alcance da educação, o gestor deve ser capaz de promover a integração das TICs no currículo, ao mesmo tempo em que garante que todos os aspectos pedagógicos, administrativos e organizacionais sejam atendidos de forma eficiente. Além disso, o avanço tecnológico implica a necessidade de uma formação contínua, tanto para os gestores quanto para os educadores, garantindo que a implementação do e-learning seja bem-sucedida e gere resultados positivos no aprendizado dos alunos.

5636

Neste contexto, surge a seguinte pergunta problema: \*\*De que maneira o gestor educacional pode utilizar as ferramentas do e-learning para transformar a gestão escolar e promover um ensino de qualidade, alinhado às necessidades da educação digital? A pesquisa busca entender o papel do gestor educacional na condução de processos de integração de tecnologias digitais nas escolas e como ele pode liderar a implementação do e-learning, equilibrando inovação e qualidade educacional.

O objetivo principal desta pesquisa é analisar o papel do gestor educacional na implementação do e-learning nas escolas, identificando as competências necessárias e os desafios enfrentados no processo de transformação digital do ensino. A pesquisa visa

proporcionar uma compreensão de como o gestor pode se tornar um líder no ambiente digital, capaz de utilizar as tecnologias educacionais para melhorar a gestão escolar e o aprendizado dos alunos.

A metodologia adotada para esta pesquisa é bibliográfica, com o objetivo de explorar as principais obras e estudos sobre a gestão educacional no contexto do e-learning. A pesquisa bibliográfica permite uma análise das experiências já documentadas sobre o uso de tecnologias na educação, bem como das competências exigidas para os gestores educacionais. A revisão da literatura fornecerá uma base para a discussão dos desafios e oportunidades que surgem com a implementação do e-learning nas escolas, além de identificar as melhores práticas e abordagens adotadas por líderes educacionais ao redor do mundo.

O texto está estruturado em três principais seções. A introdução, já apresentada, contextualiza o tema, define a questão central da pesquisa e apresenta os objetivos e a metodologia. O desenvolvimento do trabalho abordará o impacto do e-learning na gestão educacional, discutindo as competências do gestor digital e os desafios enfrentados nesse processo. As considerações finais serão dedicadas a uma análise crítica dos resultados encontrados na pesquisa bibliográfica, apontando as principais conclusões sobre o papel do gestor educacional no contexto do e-learning e sugerindo direções para futuras pesquisas sobre o tema.

5637

## **2 MAPEANDO A NOVA LIDERANÇA: COMPETÊNCIAS DO GESTOR ESCOLAR NA ERA DIGITAL**

O ambiente educacional tem sido transformado com o crescimento do e-learning, uma modalidade que permite a flexibilização e a democratização do ensino por meio do uso de tecnologias digitais. Nesse contexto, o gestor educacional assume um papel fundamental, pois sua liderança é essencial para a integração dessas tecnologias no processo pedagógico. A gestão da inovação educacional requer, portanto, uma análise das competências e desafios que envolvem a implementação do e-learning, especialmente quando se observa a necessidade de um novo conjunto de habilidades para liderar a transformação digital das escolas. O gestor deve ser capaz de gerenciar não apenas os aspectos administrativos, mas também liderar a adaptação pedagógica às novas exigências digitais, de modo a garantir que a escola se mantenha relevante frente às mudanças rápidas no cenário educacional.

Em um cenário de crescente digitalização da educação, a gestão educacional precisa ser revista. O estudo de Sabino e Brandão (2009) destaca que o papel do gestor educacional está

vinculado à capacidade de promover e adaptar as tecnologias ao currículo escolar, gerenciando não apenas as ferramentas, mas também as dinâmicas pedagógicas que elas geram. Nesse sentido, o gestor torna-se não apenas um administrador, mas um líder digital, com a responsabilidade de promover a inclusão das tecnologias de maneira estratégica e pedagógica. A integração do e-learning no ambiente escolar exige do gestor uma visão estratégica e um alinhamento das tecnologias com os objetivos educacionais da instituição.

A utilização do e-learning permite o acesso a materiais e recursos pedagógicos de forma síncrona e assíncrona, proporcionando flexibilidade no processo de ensino-aprendizagem. Essa mudança impacta a função do gestor educacional, que deve ser capaz de organizar e gerir esse processo digital. De acordo com Ciupak, Boscarioli e Catarino (2013), o gestor educacional deve se apropriar de tecnologias como sistemas de gestão de aprendizado, plataformas de comunicação online e ferramentas de avaliação digital, garantindo que o ensino remoto ou híbrido seja conduzido de maneira integrada com os objetivos pedagógicos. Além disso, o gestor deve garantir a qualidade dos conteúdos disponibilizados, sendo capaz de gerenciar o processo de adaptação das metodologias de ensino às plataformas digitais.

A liderança educacional no contexto do e-learning envolve um conjunto de competências específicas que vão além do conhecimento técnico sobre as plataformas digitais. A competência tecnológica, como destaca o estudo de Thomaz et al. (2014), é uma das essenciais para o gestor educacional. No entanto, a habilidade de analisar dados, avaliar o impacto da tecnologia na aprendizagem dos alunos e ajustar as práticas pedagógicas é fundamental. O gestor precisa, portanto, ser um agente de transformação, capaz de integrar novas tecnologias ao currículo, promovendo uma educação de qualidade.

5638

A competência analítica também é um fator importante no exercício da liderança digital. O gestor deve ser capaz de utilizar ferramentas de Business Intelligence e Learning Analytics, por exemplo, para analisar os dados de desempenho dos alunos e identificar áreas que precisam de intervenção. O uso de dados permite que o gestor faça escolhas informadas sobre os recursos e estratégias pedagógicas que devem ser adotados, o que contribui para uma gestão alinhada às necessidades dos alunos. A pesquisa de Machado et al. (2015) sobre mineração de dados e evasão escolar, por exemplo, evidencia a importância da utilização de dados para a gestão educacional, sugerindo que a análise dos dados pode ajudar a prever problemas no desempenho dos alunos e a implementar soluções antes que se tornem questões críticas.

No entanto, essas competências não devem se limitar apenas ao domínio das tecnologias. O estudo de Thomaz et al. (2014) afirma que o gestor educacional também deve possuir

habilidades de liderança para gerenciar equipes, promover um ambiente colaborativo e motivar os educadores a se adaptarem ao novo contexto digital. A habilidade de gerir o capital humano é essencial, pois o sucesso da implementação do e-learning depende em grande parte da aceitação e do comprometimento dos educadores. O gestor deve ser um facilitador dessa transição, criando um ambiente de apoio e formação contínua para os professores.

Embora o e-learning ofereça diversas oportunidades de inovação pedagógica, ele também traz desafios significativos para os gestores educacionais. A transição para o ensino digital exige investimentos em infraestrutura tecnológica, treinamento de docentes e adaptação curricular, fatores que nem sempre estão disponíveis em todas as instituições de ensino. Além disso, o estudo de Sabino e Brandão (2009) alerta para a resistência que pode surgir entre educadores e alunos, que podem se sentir inseguros ou desconfortáveis com a mudança para o ensino digital. O gestor, portanto, deve ser capaz de lidar com essas resistências, desenvolvendo estratégias para engajar a comunidade escolar e garantir uma transição suave.

A questão da inclusão digital também é um desafio relevante. O gestor educacional deve garantir que todos os alunos tenham acesso igualitário às tecnologias, promovendo a inclusão digital de estudantes de diferentes realidades sociais e econômicas. O uso de plataformas e-learning pode ampliar a acessibilidade à educação, mas para isso, é necessário garantir que os alunos tenham acesso aos dispositivos e à internet necessários para participar das atividades online. Nesse sentido, a gestão da infraestrutura tecnológica e a capacitação dos alunos se tornam questões prioritárias. A pesquisa de Ciupak, Boscarioli e Catarino (2013) destaca que a inclusão digital é um componente essencial para a efetividade do e-learning, sendo responsabilidade do gestor educacional assegurar que todos os estudantes, independentemente de sua situação econômica, possam usufruir das vantagens oferecidas pelo ensino digital.

Estudos de caso sobre a implementação do e-learning nas escolas revelam boas práticas que podem servir como modelos para outras instituições. O estudo de Machado et al. (2015) sobre a análise de indicadores de desempenho dos institutos da rede federal de educação profissional e tecnológica, por exemplo, mostra como a coleta e a análise de dados podem ser utilizadas para melhorar a gestão do ensino digital. A implementação de plataformas de ensino adaptativas e personalizadas, que acompanham o progresso do aluno e ajustam o conteúdo de acordo com suas necessidades, tem se mostrado uma das práticas nesse contexto. O gestor educacional, ao adotar tais ferramentas, não apenas facilita a aprendizagem, mas também gera um ambiente de maior engajamento e participação dos estudantes.

Além disso, o estudo de Thomaz et al. (2014) sobre a qualidade no ensino técnico aponta que a gestão de e-learning deve estar alinhada com os objetivos de qualidade educacional, promovendo a capacitação contínua dos professores e a adaptação das metodologias de ensino às novas ferramentas tecnológicas. A formação contínua dos educadores, com foco no uso pedagógico das tecnologias digitais, é uma das práticas que deve ser incentivada pelo gestor, pois é ela que garante a eficácia do e-learning na promoção de uma aprendizagem de qualidade.

A liderança educacional no contexto do e-learning demanda uma adaptação constante às novas tecnologias e aos desafios que surgem com a digitalização do ensino. O gestor educacional desempenha um papel central na implementação bem-sucedida do e-learning, sendo responsável por garantir que as tecnologias sejam integradas de forma estratégica ao processo pedagógico e que todos os envolvidos na comunidade escolar sejam capacitados e engajados. As competências do gestor educacional, portanto, devem incluir tanto habilidades técnicas quanto de liderança, sendo capaz de analisar dados, promover a inclusão digital e gerir a equipe docente.

Embora os desafios sejam consideráveis, as oportunidades oferecidas pelo e-learning para melhorar a gestão escolar e promover uma educação de qualidade são imensas. A utilização de plataformas digitais, a análise de dados e a personalização do ensino podem transformar a experiência educacional, tornando-a acessível, inclusiva e eficiente. Nesse contexto, a formação contínua e a adaptação do gestor educacional às novas demandas tecnológicas são essenciais para o sucesso da implementação do e-learning nas escolas.

5640

Este desenvolvimento apresentou uma visão ampla sobre o papel do gestor educacional no ambiente de e-learning, destacando suas competências, desafios e as oportunidades que surgem com a implementação do ensino digital. A adaptação às novas tecnologias é um processo contínuo e dinâmico, que exige liderança, inovação e uma gestão para alcançar os objetivos educacionais.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais deste estudo indicam que o gestor educacional desempenha um papel crucial na integração das tecnologias digitais, especialmente no contexto do e-learning. A pesquisa revelou que, para a implementação bem-sucedida do e-learning, o gestor precisa não apenas de habilidades técnicas, mas também de competências de liderança, como a capacidade de engajar professores e alunos no uso das tecnologias e a habilidade de tomar decisões informadas com base em dados. Assim, a pergunta da pesquisa, sobre como o gestor pode usar as ferramentas do e-learning para transformar a gestão escolar e promover um ensino de

qualidade, foi respondida afirmando que a liderança digital requer uma combinação de competências técnicas e estratégicas, capazes de guiar as transformações educacionais de maneira alinhada às necessidades dos estudantes e à evolução tecnológica.

As contribuições deste estudo são significativas para a compreensão do papel do gestor educacional em um ambiente digitalizado, ao destacar as competências necessárias para o sucesso da implementação do e-learning. A pesquisa aponta que a gestão de ambientes de aprendizagem digital exige do gestor uma visão estratégica que integra as tecnologias no currículo escolar, garantindo que o ensino continue sendo de qualidade e acessível a todos. Além disso, a pesquisa mostrou que o gestor deve ser um líder capaz de apoiar a equipe de professores e garantir que as tecnologias sejam usadas de maneira pedagógica e inclusiva.

Apesar das contribuições, este estudo também sugere a necessidade de investigações adicionais para complementar os achados, principalmente no que se refere à análise dos desafios enfrentados pelos gestores em contextos específicos, como escolas com menos recursos tecnológicos ou que enfrentam resistência à mudança. Estudos futuros poderiam investigar o impacto a longo prazo do uso do e-learning na performance dos alunos e explorar as melhores práticas para capacitação contínua dos gestores educacionais. A expansão desse campo de pesquisa pode contribuir para o aprimoramento das políticas educacionais e das práticas de liderança no ambiente escolar.

5641

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ciupak, L. F., Boscaroli, C., & Catarino, M. E. (2013). Análise do uso de tecnologias de business intelligence como facilitadoras à gestão universitária. *Brazilian Journal of Information Science*, 7(Extra 1), 47-69. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4330529>. Acesso em 22 de abril de 2025.

Machado, R. D., Nara, E. O. B., Schreiber, J. N. C., & Schwingel, G. A. (2015). Estudo bibliométrico em mineração de dados e evasão escolar. *Anais do XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, 13-14 de agosto de 2015. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/281034791\\_ESTUDO\\_BIBLIOMETRICO\\_EM\\_MINERACAO\\_DE\\_DADOS\\_E\\_EVASAO\\_ESCOLAR](https://www.researchgate.net/publication/281034791_ESTUDO_BIBLIOMETRICO_EM_MINERACAO_DE_DADOS_E_EVASAO_ESCOLAR). Acesso em 22 de abril de 2025.

Sabino, F., A., & Brandão, L. E. T. (2009). Avaliação de projetos de e-learning através da metodologia de opções reais. *REAd - Revista Eletrônica de Administração*, 15(3), 679-701. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4011/401137514007.pdf>. Acesso em 22 de abril de 2025.

Thomaz, S. M., Queiroz, F. C. B. P., Furukava, M., Queiroz, J. V., & Marques, E. L. (2014). Análise dos indicadores de desempenho dos institutos da rede federal de educação profissional e tecnológica sob a ótica da qualidade. *XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária*.



Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/132170/2014-375.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 22 de abril de 2025.