



GESTÃO ESCOLAR NA ERA DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL: GOVERNANÇA, ÉTICA E TOMADA DE DECISÃO PARA UMA LIDERANÇA PEDAGÓGICA ORIENTADA POR EVIDÊNCIAS

SCHOOL MANAGEMENT IN THE AGE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE: GOVERNANCE, ETHICS, AND DECISION-MAKING FOR EVIDENCE-INFORMED PEDAGOGICAL LEADERSHIP

DOI: 10.5281/zenodo.19261937



Cecília Emília da Silva Pavelski¹

Luciani de Sousa Amaral Santos²

Luiz Alberto de Alcântara³

Sirley Terezinha Filipak⁴

Patricia Lupion Torres⁵

RESUMO

A Inteligência Artificial vem se consolidando como tecnologia capaz de reconfigurar rotinas administrativas, processos decisórios e práticas de acompanhamento pedagógico na escola. Contudo, sua incorporação na gestão educacional não é neutra nem inevitavelmente benéfica, pois envolve

1 Doutoranda e Mestre em Educação pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Pedagoga e Professora da Secretaria Municipal de Educação de Curitiba-PR. E-mail: ceciliapavelski@gmail.com

2 Doutoranda da Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Mestre em Educação pela Universidade Federal do Paraná. Pedagoga e Professora da Secretaria Municipal de Educação de Curitiba-PR. E-mail: luciani.amaral@yahoo.com.br

3 Doutorando em Educação pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Mestre em Educação pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Gestor de projetos municipais. E-mail: luizalbertodealcantara@gmail.com

4 Doutora em Educação pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Mestre em Educação e Pedagoga pela Universidade Federal do Paraná. Professora do Programa de Pós-Graduação em Educação da Pontifícia Universidade Católica do Paraná. E-mail: sirley.filipak@pucpr.br

5 Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Mestre em Educação e Pedagoga pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Professora do Programa de Pós-Graduação da Pontifícia Universidade Católica do Paraná. E-mail: patricia.lupion@pucpr.br

Revista *OWL Journal*, Campina Grande - PB, v.4 n.3 (2026) - ISSN 2965-2634

A Revista *OWL Journal* está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição (CC BY)





escolhas institucionais relativas à governança de dados, à transparência algorítmica, à proteção da privacidade, à equidade e à responsabilidade humana em contextos educacionais marcados por desigualdades estruturais e pressões por desempenho. Nesse cenário, o problema central consiste em compreender como integrar a Inteligência Artificial à gestão escolar sem que sua utilização produza formas tecnicistas de controle ou fragilize os princípios democráticos que orientam a educação. Este artigo, de natureza qualitativa e bibliográfica, desenvolve uma revisão narrativa crítica sobre Inteligência Artificial e gestão escolar, articulando contribuições de autores brasileiros contemporâneos do campo da educação e da cultura digital e dialogando com evidências e recomendações do debate educacional brasileiro recente. Sustenta-se que a liderança escolar, para além da adoção instrumental de ferramentas tecnológicas, precisa assumir uma perspectiva de gestão democrático-participativa, orientada por evidências e comprometida com a ética digital, garantindo que a tecnologia permaneça subordinada às finalidades pedagógicas da escola e ao seu valor público. Como resultado da análise, propõe-se um Modelo de Governança para Inteligência Artificial na Gestão Escolar (MGI-GE), estruturado em seis dimensões interdependentes: finalidade pedagógica e valor público; proteção de dados e segurança informacional; transparência e explicabilidade algorítmica; equidade e inclusão educacional; formação profissional e cultura institucional; monitoramento, auditoria e responsabilização pública. Conclui-se que a Inteligência Artificial pode apoiar a gestão escolar quando incorporada a políticas institucionais claras, sustentadas pela participação da comunidade educativa e por processos contínuos de avaliação e supervisão humana, preservando a centralidade do trabalho docente e da mediação pedagógica. Nessas condições, a inovação digital pode contribuir para fortalecer a aprendizagem, a gestão humanizada e a justiça educacional, evitando que a tecnologia se converta em mecanismo opaco de controle ou em vetor de ampliação das desigualdades educacionais.

Palavras-chave: Gestão escolar; Inteligência Artificial; Governança de dados; Ética digital; Liderança pedagógica.

ABSTRACT

Artificial Intelligence has increasingly established itself as a technology capable of reshaping administrative routines, decision-making processes, and pedagogical monitoring practices within schools. However, its incorporation into educational management is neither neutral nor inevitably beneficial, as it involves institutional choices regarding data governance, algorithmic transparency, privacy protection, equity, and human accountability in educational contexts marked by structural inequalities and pressures for performance. In this scenario, the central problem lies in understanding how to integrate Artificial Intelligence into school management without allowing its use to produce technicist forms of control or weaken the democratic principles that guide education. This study adopts a qualitative and bibliographic approach and develops a critical narrative review on Artificial Intelligence and school management, articulating contributions from contemporary Brazilian scholars in the fields of education and digital culture while engaging with recent evidence and policy discussions within the Brazilian educational debate. It argues that school leadership, beyond the instrumental adoption of technological tools, must assume a democratic and participatory management perspective informed by evidence and committed to digital ethics, ensuring that technology remains subordinated to the pedagogical purposes of schools and to their public value. As a result, the study

Revista *OWL Journal*, Campina Grande - PB, v.4 n.3 (2026) - ISSN 2965-2634

A Revista *OWL Journal* está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição (CC BY)





proposes a Governance Model for Artificial Intelligence in School Management (MGI-GE), structured around six interdependent dimensions: pedagogical purpose and public value; data protection and information security; algorithmic transparency and explainability; educational equity and inclusion; professional development and institutional culture; monitoring, auditing, and public accountability. The study concludes that Artificial Intelligence can support school management when embedded within clear institutional policies, grounded in the participation of the educational community and guided by continuous evaluation and human oversight, while preserving the centrality of teachers' work and pedagogical mediation. Under these conditions, digital innovation may contribute to strengthening learning, human-centered management, and educational justice, preventing technology from becoming an opaque mechanism of control or a vector for the amplification of educational inequalities.

Keywords: School management; Artificial Intelligence; Data governance; Digital ethics; Pedagogical leadership.

1. INTRODUÇÃO

A escola contemporânea enfrenta um cenário de crescente complexidade organizacional, intensificado pela digitalização dos processos educacionais e pela produção contínua de dados acadêmicos e administrativos. A expansão de plataformas digitais, sistemas de acompanhamento e ambientes virtuais tem alterado significativamente a dinâmica da gestão escolar, exigindo respostas mais céleres e fundamentadas para questões pedagógicas e institucionais. Como observa Moran (2021), a cultura digital não apenas introduz novas ferramentas, mas também redefine temporalidades, fluxos comunicacionais e formas de organização do trabalho educativo, demandando das lideranças escolares novas competências analíticas e estratégicas.

Nesse contexto, a Inteligência Artificial (IA) passa a ocupar espaço central nas discussões sobre inovação educacional. Tecnologias baseadas em algoritmos de aprendizagem de máquina e sistemas generativos vêm sendo incorporadas para otimizar rotinas administrativas, apoiar análises de desempenho, identificar padrões de aprendizagem e prever indicadores de evasão escolar. Contudo, como adverte Behrens (2022), a adoção tecnológica na educação precisa estar articulada a um projeto pedagógico crítico, sob pena de se converter em mera modernização instrumental desvinculada da formação humana integral.





No cenário brasileiro, o debate sobre Inteligência Artificial (IA) na educação tem avançado tanto no campo acadêmico quanto nas políticas públicas. O estudo setorial do NIC.br/Cetic.br (2025) evidencia que o uso de IA nas instituições de ensino apresenta potencial para qualificar processos decisórios, mas também suscita preocupações relativas à privacidade de dados, à transparência algorítmica e à ampliação de desigualdades estruturais. Esse diagnóstico reforça a necessidade de que a gestão escolar compreenda a IA não como solução automática, mas como fenômeno sociotécnico que envolve dimensões éticas, jurídicas e pedagógicas.

Sob a perspectiva da complexidade, Morin (2015) já alertava que a organização do conhecimento não pode fragmentar fenômenos interdependentes. A inserção da IA na gestão escolar exige leitura sistêmica: na qual dados, sujeitos, cultura institucional e contexto social se encontram profundamente interligados. Decisões automatizadas impactam trajetórias escolares, práticas docentes e relações de poder. Portanto, a liderança escolar precisa atuar com consciência das múltiplas dimensões implicadas na incorporação tecnológica.

A gestão escolar brasileira, historicamente orientada pelo princípio da gestão democrática previsto na Constituição Federal de 1988 e na LDB (Lei nº 9.394/1996), fundamenta-se na participação, na colegialidade e na corresponsabilidade. Segundo Paro (2018), a administração escolar deve priorizar o caráter público da educação e a mediação humana nas decisões institucionais. Nesse sentido, a adoção de IA não pode desconsiderar o compromisso democrático, devendo garantir transparência, participação da comunidade e accountability.

Além disso, a cultura dos dados, cada vez mais presente nas redes de ensino, redefine práticas de monitoramento e avaliação educacional. Segundo Luck (2019), a liderança pedagógica exige capacidade de interpretar indicadores sem reduzir a aprendizagem a métricas quantitativas isoladas. A IA pode ampliar a capacidade analítica da gestão, mas não substitui o julgamento profissional nem o diálogo pedagógico. O risco reside na naturalização de decisões baseadas exclusivamente em algoritmos, deslocando a responsabilidade humana nos processos educativos.





A discussão também dialoga com o campo da ética digital. De acordo com Pretto (2020), tecnologias educacionais devem ser analisadas criticamente, considerando suas implicações políticas e culturais. No caso da IA, emergem debates sobre vieses algorítmicos, opacidade dos sistemas e dependência de plataformas privadas. A escola, enquanto instituição formadora de cidadania, precisa adotar postura reflexiva e reguladora diante dessas tecnologias.

Outro aspecto relevante refere-se à formação dos gestores escolares. Como aponta Libâneo (2020), a função diretiva demanda competências pedagógicas, administrativas e políticas. A incorporação de IA amplia esse escopo, exigindo letramento digital avançado, compreensão de governança de dados e capacidade de avaliação ética. A ausência de formação específica pode levar à adoção acrítica de ferramentas, orientada mais por tendências mercadológicas do que por necessidades pedagógicas reais.

Assim, adotar IA na gestão escolar não significa simplesmente escolher um software ou implementar uma plataforma. Implica definir políticas internas claras sobre uso de dados, estabelecer protocolos de proteção e garantir mecanismos de supervisão e auditoria. Conforme destaca o relatório do NIC.br/Cetic.br (2025), a ausência de diretrizes institucionais pode gerar assimetrias e vulnerabilidades, especialmente em contextos de desigualdade digital.

Diante desse cenário, este artigo assume como problema de pesquisa: como a gestão escolar pode incorporar a Inteligência Artificial de modo eticamente responsável, democrático e orientado por evidências, sem reduzir a educação a uma lógica tecnicista de controle? Como objetivo geral, buscou-se analisar criticamente as possibilidades e limites do uso de IA na gestão escolar e propor um modelo de governança que auxilie equipes gestoras na tomada de decisão e no acompanhamento institucional.

Justifica-se o estudo pela urgência de orientar escolas e redes de ensino diante de um processo acelerado de incorporação de tecnologias digitais, frequentemente realizado sem políticas institucionais consolidadas, formação adequada ou mecanismos sistemáticos de prestação de contas. Nesse contexto, investigar criticamente as implicações da Inteligência





Artificial na gestão escolar torna-se fundamental para a construção de referências analíticas e práticas que contribuam para uma integração tecnológica eticamente responsável e pedagogicamente orientada.

2. METODOLOGIA

A inserção da Inteligência Artificial na gestão escolar não constitui apenas um fenômeno técnico ou instrumental, mas um processo social atravessado por disputas de sentido, decisões éticas e reconfigurações institucionais. Diante dessa complexidade, opta-se por uma abordagem qualitativa, de natureza bibliográfica, estruturada sob a forma de revisão narrativa crítica. A opção pela abordagem qualitativa fundamenta-se na compreensão de que fenômenos educacionais e organizacionais demandam interpretação contextualizada e análise de significados, conforme defendem Bogdan e Biklen (2013) ao discutirem a centralidade da compreensão interpretativa nas investigações educacionais. Tal compreensão não se limita à descrição de práticas, mas reconhece que todo fenômeno educacional é historicamente situado e atravessado por relações de poder e por disputas simbólicas.

No campo brasileiro, Minayo (2021) ressalta que a pesquisa qualitativa permite apreender dimensões simbólicas, políticas e culturais dos fenômenos sociais, o que se mostra essencial ao analisar a incorporação da Inteligência Artificial (IA) na gestão escolar, fenômeno que transcende a dimensão técnica e envolve valores, relações de poder e responsabilidades institucionais. Mais do que descrever procedimentos ou classificar práticas, a pesquisa qualitativa interroga o objeto em seu contexto, buscando compreender os significados atribuídos pelos sujeitos e as estruturas que condicionam suas experiências. Nesse sentido, a incorporação da IA na gestão escolar configura-se como fenômeno social emergente, cuja compreensão exige instrumentos analíticos capazes de captar transformações ainda em curso. De acordo com Alami, Desjeux e Guarabau-Moussaoui (2010, p. 19):





[...] os métodos qualitativos apresentam um espectro de utilização ao mesmo tempo mais específico e relativamente mais amplo: eles são empregados como métodos exploratórios de um fenômeno social emergente-uma nova tecnologia, um novo costume, um novo imaginário societário [...].

A natureza bibliográfica do estudo apoia-se na sistematização e análise crítica de produções acadêmicas e documentos institucionais recentes, com ênfase no período de 2020 a 2025. Tal recorte temporal justifica-se pela intensificação do debate público e acadêmico sobre Inteligência Artificial na educação brasileira nesse período, especialmente após a expansão de ferramentas generativas e o avanço das discussões regulatórias no país.

Para Marconi e Lakatos (2021), a pesquisa bibliográfica não se limita à descrição de conteúdos, mas exige exame crítico e articulação teórica que possibilitem novas interpretações e proposições. Por esta razão, foram priorizados autores brasileiros contemporâneos que discutem gestão escolar, cultura digital, ética e tecnologia educacional, além de documentos oficiais e relatórios técnicos que abordam o uso da IA no contexto educacional brasileiro. A priorização de autores nacionais decorre da necessidade de compreender a IA a partir das especificidades institucionais, legais e sociopolíticas do sistema educacional brasileiro, evitando transposições acríticas de modelos internacionais.

A opção pela revisão narrativa crítica não decorre de simplificação metodológica, mas da compreensão de que o fenômeno analisado exige articulação reflexiva entre diferentes campos do conhecimento, o que não seria plenamente captado por protocolos rígidos de revisão sistemática. Conforme esclarece Gil (2022), esse tipo de revisão possibilita ao pesquisador organizar o estado do conhecimento sobre determinado tema, identificar lacunas e propor encaminhamentos teóricos. No presente estudo, essa estratégia mostrou-se adequada para articular debates que, embora frequentemente tratados de forma isolada: gestão democrática, liderança pedagógica e governança de dados, revelam-se interdependentes no contexto da incorporação da IA.

A construção do percurso metodológico buscou assegurar coerência entre o problema de pesquisa, o referencial teórico mobilizado e a proposição do modelo de governança. O procedimento metodológico desenvolveu-se em quatro etapas articuladas: (a) levantamento de





literatura em bases acadêmicas, periódicos qualificados e repositórios institucionais; (b) leitura analítica com categorização temática dos conteúdos; (c) síntese interpretativa, buscando convergências e tensões entre os autores; e (d) elaboração propositiva de um modelo de governança aplicável à gestão escolar. A etapa de categorização temática exigiu organização sistemática das unidades de sentido, de modo a evitar dispersão interpretativa e garantir consistência analítica. Nesse movimento, adotaram-se princípios da análise de conteúdo descritos por Bardin (2016), especialmente no que se refere à organização de unidades de sentido e construção de categorias interpretativas.

Como base contextual de evidências empírica já produzidas, incorporam-se evidências dos estudos acadêmicos disponíveis em bases como SciELO, e em indexações recuperadas por meio do Google acadêmico, os quais apresentam panorama analítico sobre usos, oportunidades e riscos da Inteligência Artificial no campo educacional brasileiro. A escolha dessas bases deve-se à sua relevância na circulação de pesquisas educacionais no contexto latino-americano e brasileiro. O documento contribui para situar o debate em dados atuais e recomendações institucionais, reforçando a necessidade de diretrizes éticas e políticas públicas para o uso de tecnologias emergentes. Ao dialogar com essa produção recente, o presente artigo buscou integrar reflexão teórica e evidências contextuais, contribuindo para a construção de referências analíticas e proposições orientadas à governança responsável da Inteligência Artificial na gestão escolar.

O percurso metodológico delineado permite situar o debate sobre a Inteligência Artificial na educação brasileira a partir de bases analíticas consistentes, articulando produção acadêmica recente, evidências contextuais e reflexão teórica crítica. Contudo, compreender esse fenômeno exige ir além da simples descrição de tecnologias emergentes. A presença crescente da Inteligência Artificial no cotidiano das escolas interpela diretamente a forma como se organizam os processos de decisão, as responsabilidades institucionais e o próprio sentido público da educação. Nesse cenário, a questão central deixa de ser apenas tecnológica e passa a ser também pedagógica, ética e política. Torna-se, portanto, necessário deslocar o olhar para o campo da gestão escolar, examinando de que maneira liderança pedagógica,





democracia e responsabilidade pública podem orientar o uso dessas tecnologias de modo crítico, responsável e comprometido com a função social da escola.

3. GESTÃO ESCOLAR: LIDERANÇA PEDAGÓGICA, DEMOCRACIA E RESPONSABILIDADE PÚBLICA

As transformações tecnológicas que atravessam a educação contemporânea recolocam no centro do debate o papel da gestão escolar como instância responsável por orientar, interpretar e regular o uso dessas inovações no interior das instituições educativas. A gestão escolar, sob a perspectiva educacional contemporânea, não pode ser reduzida à administração de recursos ou ao cumprimento de metas quantitativas impostas por lógicas burocráticas. Ela envolve a articulação de processos pedagógicos, a mediação de conflitos, o planejamento participativo e a garantia do direito à aprendizagem. Nessa perspectiva, a literatura educacional brasileira tem insistido que a organização da escola deve estar orientada pelo sentido formativo da educação e não por critérios meramente administrativos. Libâneo (2020) ressalta que a organização e a gestão da escola estão intrinsecamente vinculadas à qualidade do ensino, pois a dimensão administrativa deve estar subordinada à finalidade pedagógica. Nesse sentido, a liderança escolar assume papel estratégico na construção de um ambiente formativo, ético e democrático.

É nesse contexto que o avanço das tecnologias digitais passa a desafiar diretamente a prática da gestão escolar. Ao considerar a entrada de tecnologias digitais e, mais recentemente, da Inteligência Artificial (IA) nos contextos escolares, torna-se inevitável formular uma questão fundamental: a quem servem essas tecnologias e com que finalidade pedagógica e social são incorporadas? Para Moran (2021), a inovação tecnológica na educação só se justifica quando promove aprendizagens significativas e amplia possibilidades formativas, e não quando reforça modelos burocráticos ou padronizações acríticas. Assim, a gestão precisa avaliar criticamente as finalidades institucionais antes de aderir a soluções tecnológicas.





Quando tecnologias baseadas em dados passam a integrar processos de decisão e organização escolar, a discussão sobre gestão democrática torna-se ainda mais necessária. A tradição brasileira de gestão democrática, respaldada pela Constituição Federal de 1988 e pela LDB nº 9.394/1996, enfatiza participação, colegialidade e construção coletiva do projeto político-pedagógico. Paro (2018) argumenta que a administração escolar deve estar orientada pelo interesse público e pela emancipação dos sujeitos, o que implica transparência e diálogo nas decisões institucionais. A incorporação de IA, portanto, não pode desconsiderar esse horizonte democrático.

Nesse horizonte de gestão orientada pela responsabilidade pedagógica e pelos princípios democráticos da escola pública, a tecnologia deve apoiar, e não substituir, os processos educativos e a organização do trabalho escolar. Nesse sentido, diferentes estudos sobre inovação educacional têm advertido que o valor pedagógico das tecnologias não reside em sua presença no ambiente escolar, mas na forma como são integradas aos processos de ensino e aprendizagem. Behrens (2022) destaca que o uso de tecnologias na educação precisa estar integrado a metodologias que valorizem a aprendizagem ativa e colaborativa. Quando ferramentas tecnológicas operam como mecanismos automáticos e opacos, corre-se o risco de fragilizar a autonomia docente e reduzir a complexidade do ato educativo a indicadores algorítmicos.

A realidade cotidiana das escolas brasileiras revela um cenário que tensiona essa perspectiva pedagógica, entretanto, evidencia uma realidade de sobrecarga administrativa, multiplicação de sistemas digitais e exigências crescentes de prestação de contas. Luck (2019) observa que a liderança educacional contemporânea enfrenta desafios relacionados à ampliação das demandas burocráticas, muitas vezes em detrimento do acompanhamento pedagógico direto. Para compreender a profundidade desse desafio, é necessário recuperar a concepção de gestão educacional defendida por Lück (2013), na qual liderança, orientação pedagógica e mobilização coletiva constituem dimensões estruturantes da organização escolar. Nessa perspectiva, a gestão não se limita à coordenação administrativa, mas envolve a





capacidade de inspirar, mobilizar e organizar o trabalho educativo em direção a objetivos formativos compartilhados. Por esta razão:

A gestão emerge para superar, dentre outros aspectos, carência: a) de orientação e de liderança clara e competente, exercida a partir de princípios educacionais democráticos e participativos; b) de referencial teórico-metodológico avançado para a organização e orientação do trabalho em educação; c) de uma perspectiva de superação efetiva das dificuldades cotidianas pela adoção de mecanismos e métodos estratégicos globalizadores para a superação de seus problemas. Essa superação ocorre nas circunstâncias em que se observa, por parte dos gestores educacionais, a atuação inspiradora e mobilizadora de energia e competência coletiva orientada para a efetividade. Por efetividade, entende-se, pois, a realização de objetivos avançados, em acordo com as novas necessidades de transformação socioeconômico-cultural e desenvolvimento criativo e aberto de competências humanas, mediante a dinamização do talento humano, sinergicamente organizado, e a organização competente do trabalho e emprego criativo de recursos os mais diversos (LÜCK, 2013, p. 23-24).

Essa concepção amplia o entendimento da gestão escolar como prática essencialmente pedagógica e coletiva, na qual liderança e participação se articulam para garantir que as decisões institucionais estejam orientadas pela finalidade formativa da escola. Quando essa perspectiva é tensionada por demandas administrativas crescentes e pela pressão por eficiência operacional, abre-se espaço para que soluções tecnológicas sejam apresentadas como respostas rápidas a problemas estruturais da organização escolar. Nesse cenário, a IA surge frequentemente como promessa de eficiência e racionalização.

Nesse contexto de crescente digitalização da gestão educacional, diferentes soluções tecnológicas passam a ser incorporadas às rotinas administrativas e pedagógicas das escolas. Entre essas soluções, ferramentas baseadas em IA são frequentemente apresentadas como recursos capazes de automatizar relatórios, realizar triagens, cruzar dados de frequência e desempenho e prever riscos de evasão escolar. De fato, tais aplicações podem contribuir para otimizar o tempo da equipe gestora e ampliar a capacidade analítica, contudo, como alerta o estudo do NIC.br/Cetic.br (2025), a adoção de IA na educação requer atenção aos riscos associados à privacidade de dados, à transparência dos algoritmos e à possibilidade de reprodução de desigualdades estruturais.





A promessa de eficiência tecnológica não elimina dilemas fundamentais relacionados à tomada de decisão no campo educacional. O risco de tecnicismo emerge quando a gestão passa a delegar decisões complexas a sistemas automatizados sem mediação crítica. Morin (2015), ao tratar do pensamento complexo, enfatiza que decisões em contextos sociais exigem consideração das múltiplas dimensões envolvidas. No âmbito escolar, isso significa reconhecer que indicadores e dados não capturam integralmente as trajetórias e singularidades dos estudantes. Além disso, a cultura dos dados pode induzir à naturalização de classificações e previsões que impactam diretamente expectativas e oportunidades educacionais. Pretto (2020) destaca que a cultura digital não é neutra; ela carrega lógicas de poder e interesses econômicos que precisam ser problematizados no espaço escolar.

Diante dessas tensões, a discussão sobre transparência e governança tecnológica torna-se central para a gestão educacional contemporânea. Conforme apontam estudos recentes sobre regulação de IA no Brasil (NIC.br/Cetic.br, 2025), a ausência de critérios claros pode gerar assimetrias de informação e comprometer a confiança da comunidade escolar. A gestão democrática exige que decisões mediadas por tecnologia sejam explicáveis, auditáveis e passíveis de revisão.

Entre os impactos mais sensíveis desse processo encontra-se a redefinição das condições de trabalho docente. Libâneo (2020) argumenta que a valorização do professor depende da preservação de sua autonomia intelectual e pedagógica. Sistemas que padronizam excessivamente práticas ou impõem métricas descontextualizadas podem enfraquecer essa autonomia, transformando o trabalho docente em mera execução de protocolos.

Reconhecer os riscos associados à Inteligência Artificial não significa ignorar seu potencial pedagógico quando orientada por princípios educativos claros. Moran (2021) defende que tecnologias digitais, quando integradas a projetos educativos consistentes, podem ampliar a capacidade de acompanhamento e personalização das intervenções pedagógicas. O desafio reside em equilibrar eficiência operacional com compromisso formativo.





Nesse cenário, a adoção de Inteligência Artificial na gestão escolar não pode ser tratada como atalho simplificador, mas como processo que exige governança institucional, clareza de critérios e responsabilidade pública. A liderança escolar precisa assegurar que a tecnologia esteja a serviço do projeto político-pedagógico, promovendo equidade, participação e justiça educacional. Somente assim será possível evitar que soluções tecnológicas produzam novas assimetrias e garantir que a inovação digital fortaleça, e não fragilize, o caráter público e democrático da escola.

As reflexões apresentadas evidenciam que a incorporação de tecnologias digitais na escola não pode ser dissociada dos princípios que orientam a gestão educacional democrática. A liderança pedagógica e a responsabilidade pública da escola exigem que a adoção de inovações tecnológicas seja analisada de forma crítica, considerando seus impactos pedagógicos, organizacionais e sociais. Nesse contexto, torna-se necessário examinar de maneira mais específica como a Inteligência Artificial tem sido introduzida no campo educacional brasileiro, bem como as oportunidades e os riscos que essa tecnologia apresenta para a gestão das instituições escolares.

4. INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA EDUCAÇÃO BRASILEIRA: OPORTUNIDADES E RISCOS PARA A GESTÃO

O debate sobre Inteligência Artificial (IA) na educação brasileira tem se intensificado nos últimos anos, especialmente diante da expansão de ferramentas generativas e sistemas de análise de dados aplicados ao contexto escolar. Diferentes estudos indicam que tais tecnologias podem contribuir para a personalização da aprendizagem, para a leitura ampliada de indicadores educacionais e para a automatização de tarefas administrativas que historicamente sobrecarregam as equipes escolares. Entretanto, esses potenciais não se apresentam de forma neutra. Conforme destaca o estudo setorial do NIC.br/Cetic.br (2025), a incorporação da IA no campo educacional envolve simultaneamente oportunidades de





inovação e riscos estruturais que exigem análise crítica, políticas públicas consistentes e diretrizes institucionais capazes de orientar seu uso responsável.

Entre as potencialidades frequentemente destacadas no debate educacional está a capacidade de analisar grandes volumes de dados educacionais, identificando padrões de desempenho e frequência que auxiliem a gestão na tomada de decisões. Moran (2021) observa que o uso inteligente de dados pode favorecer intervenções pedagógicas mais precisas, desde que não se reduza o processo educativo a métricas quantitativas isoladas. A IA, nesse sentido, pode ampliar a visão diagnóstica da gestão, mas não substitui a análise qualitativa do contexto escolar.

Ao lado dessas possibilidades, o debate acadêmico brasileiro também chama atenção para limites e riscos associados à mediação algorítmica. Pretto (2020) observa que tecnologias digitais operam dentro de lógicas próprias, muitas vezes invisíveis aos usuários, o que pode comprometer a transparência das decisões mediadas por sistemas automatizados. No campo educacional, essa opacidade se torna especialmente sensível quando algoritmos passam a influenciar classificações ou previsões relacionadas às trajetórias estudantis. O relatório do NIC.br/Cetic.br (2025) alerta que sistemas treinados com bases de dados historicamente marcadas por desigualdades podem reproduzir ou até ampliar discriminações existentes, sobretudo quando previsões de evasão ou desempenho são construídas a partir de informações incompletas ou enviesadas. Para a gestão escolar, isso implica responsabilidade ampliada na análise crítica das ferramentas adotadas.

No plano prático, um dos dilemas mais sensíveis refere-se ao tratamento de dados pessoais e dados sensíveis. Registros de aprendizagem, informações de saúde, laudos psicopedagógicos e históricos escolares compõem um conjunto de informações que exige elevada responsabilidade ética. Conforme a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD – Lei nº 13.709/2018), dados pessoais de crianças e adolescentes requerem proteção específica e consentimento adequado. A gestão escolar, portanto, precisa assegurar conformidade legal e ética no uso de sistemas baseados em IA.





Um dilema particularmente sensível refere-se às decisões automatizadas classificatórias. Quando sistemas indicam estudantes “em risco”, é fundamental compreender quais critérios sustentam essa classificação. Libâneo (2020) ressalta que decisões pedagógicas devem considerar a totalidade do contexto formativo. A dependência exclusiva de indicadores automatizados pode reduzir a complexidade das trajetórias educacionais a padrões estatísticos, desconsiderando fatores sociais, emocionais e culturais.

A terceirização da autoridade configura igualmente um risco relevante. Quando “o sistema” passa a ser utilizado como justificativa para decisões, há deslocamento da responsabilidade humana. Paro (2018) defende que a gestão democrática pressupõe corresponsabilidade e participação consciente nas decisões escolares. Delegar decisões a sistemas sem mediação crítica pode fragilizar o caráter público e deliberativo da gestão.

O problema que, há a questão da assimetria de competência digital entre os profissionais da escola. Luck (2019) enfatiza que a liderança educacional precisa promover desenvolvimento profissional contínuo para garantir que mudanças organizacionais sejam compreendidas e apropriadas pela equipe. A introdução de IA sem formação adequada pode gerar insegurança, resistência ou uso inadequado das ferramentas.

A dependência tecnológica constitui outro ponto de atenção. Sistemas proprietários e plataformas externas podem criar vínculos institucionais difíceis de reverter, afetando tanto a autonomia pedagógica quanto a autonomia administrativa das redes de ensino. Pretto (2020) adverte que a cultura digital é atravessada por interesses econômicos globais, o que exige das instituições educacionais postura crítica diante das soluções tecnológicas oferecidas. Nesse contexto, a gestão escolar precisa reconhecer que a adoção de tecnologias não é apenas decisão técnica, mas escolha política que envolve responsabilidade pública e compromisso com o projeto educativo da escola.

Apesar desses riscos, isso não significa rejeitar a IA, mas de estabelecer critérios responsáveis para sua incorporação. O estudo do NIC.br/Cetic.br (2025) destaca que políticas claras, transparência e avaliação contínua são fundamentais para mitigar impactos negativos.





A gestão escolar precisa assumir postura ativa na construção de protocolos internos que orientem o uso ético da tecnologia.

Sob a perspectiva do pensamento complexo, Morin (2015) lembra que decisões responsáveis exigem integração entre diferentes dimensões do conhecimento. Quando essa reflexão é trazida para o campo da gestão escolar, isso significa que a IA deve ser compreendida como instrumento complementar ao julgamento profissional, e não como substituto das mediações humanas que estruturam o processo educativo.

Em síntese, a Inteligência Artificial pode colaborar com a gestão escolar quando atua como instrumento de apoio analítico e organizacional, ampliando a capacidade institucional de planejamento, acompanhamento e tomada de decisões. Entretanto, sua incorporação precisa estar ancorada em princípios de ética, transparência, equidade e responsabilidade pública. A centralidade da mediação pedagógica e do trabalho docente deve permanecer preservada, garantindo que a tecnologia fortaleça o compromisso formativo e democrático da escola, sem substituir a mediação humana que sustenta o processo educativo. Nesse horizonte, torna-se necessário examinar de forma mais concreta em quais dimensões da gestão escolar a IA pode oferecer apoio efetivo sem comprometer a centralidade pedagógica que orienta o projeto educativo das instituições.

5. DIMENSÕES DE APOIO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL À GESTÃO ESCOLAR SEM COMPROMETER A CENTRALIDADE PEDAGÓGICA

Considerando os riscos e limites discutidos anteriormente, torna-se necessário examinar em quais dimensões da gestão escolar a Inteligência Artificial pode oferecer apoio efetivo sem comprometer a centralidade pedagógica do trabalho educativo. A incorporação dessas tecnologias precisa ser orientada por critérios pedagógicos e institucionais claros, evitando tanto o entusiasmo acrítico quanto a rejeição infundada. Moran (2021) argumenta que a tecnologia educacional produz impactos positivos quando integrada a projetos pedagógicos consistentes e não quando adotada como modismo ou solução isolada. Neste





contexto, identificar dimensões concretas de aplicação constitui condição fundamental para que a IA contribua com a organização do trabalho escolar, preservando o papel formativo da escola e a mediação pedagógica que sustenta o processo educativo.

5.1 AUTOMATIZAÇÃO RESPONSÁVEL DE ROTINAS

A automatização de rotinas administrativas constitui uma das aplicações mais imediatas da IA no contexto escolar. Ferramentas generativas podem auxiliar na organização de atas, na síntese de reuniões pedagógicas e na elaboração inicial de comunicados institucionais. Nesse sentido, a tecnologia pode contribuir para reduzir a sobrecarga burocrática que frequentemente recai sobre as equipes gestoras. Luck (2019) observa que a racionalização de processos administrativos pode liberar tempo da equipe gestora para o acompanhamento pedagógico, desde que tais instrumentos não transformem a gestão em mera execução de procedimentos técnicos desprovidos de reflexão crítica.

A utilização de IA para a geração de rascunhos de relatórios pedagógicos e documentos institucionais também pode contribuir para otimizar o tempo dedicado à produção documental. Entretanto, essa automatização não elimina a necessidade de interpretação pedagógica e contextualização das informações. Libâneo (2020) destaca que a função do gestor envolve análise crítica das situações educativas e leitura do contexto escolar. Nesse sentido, a revisão humana permanece indispensável para assegurar coerência, precisão e alinhamento ao projeto político-pedagógico. Além disso, embora a IA possa favorecer certa consistência textual nos documentos institucionais, Pretto (2020) alerta que a padronização excessiva pode esvaziar o caráter dialógico da escola se não houver espaço para a singularidade dos contextos e sujeitos que compõem a comunidade educativa.

Outro aspecto central refere-se à preservação e governança dos dados institucionais. Sistemas automatizados precisam estar alinhados à Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13.709/2018), especialmente quando envolvem informações sensíveis de estudantes e profissionais. O relatório do NIC.br/Cetic.br (2025) ressalta que a implementação de





tecnologias baseadas em IA exige políticas claras de tratamento e proteção de dados, indicando que a governança informacional deve preceder qualquer processo de incorporação tecnológica nas instituições educacionais.

A automatização responsável também requer critérios claros sobre quais atividades podem ser apoiadas por sistemas automatizados e quais devem permanecer sob decisão humana direta. A autoria institucional dos documentos e das decisões precisa ser preservada, uma vez que a gestão democrática pressupõe participação e corresponsabilidade coletiva. Paro (2018) destaca que o processo decisório nas instituições escolares envolve diálogo e deliberação entre os sujeitos que compõem a comunidade educativa. Nesse horizonte, Morin (2015) lembra que decisões humanas mobilizam dimensões éticas, contextuais e interpretativas que não podem ser integralmente reproduzidas por algoritmos.

Dessa forma, a automatização de rotinas pode contribuir para fortalecer a gestão escolar quando orientada por princípios éticos, revisão humana constante e alinhamento pedagógico. Nessa perspectiva, a Inteligência Artificial pode atuar como instrumento de apoio organizacional que amplia a capacidade de planejamento e organização institucional, sem substituir a reflexão pedagógica que sustenta o sentido formativo da escola. A tecnologia, nesse contexto, não assume o lugar da decisão humana, mas pode auxiliar na organização do trabalho educativo. Para além das tarefas administrativas, contudo, seu potencial também se estende à análise de dados educacionais, permitindo que a gestão escolar desenvolva formas mais consistentes de acompanhamento e tomada de decisões fundamentadas em evidências.

5.2 MONITORAMENTO ORIENTADO POR EVIDÊNCIAS

O monitoramento institucional constitui dimensão estratégica da gestão escolar, pois permite acompanhar processos educativos e orientar intervenções pedagógicas mais consistentes. Nesse contexto, a Inteligência Artificial pode apoiar a leitura integrada de indicadores como frequência, participação e progresso acadêmico, oferecendo subsídios analíticos para o acompanhamento do cotidiano escolar. Luck (2019) destaca que a liderança





pedagógica precisa utilizar dados como suporte para a tomada de decisões formativas. Ferramentas analíticas baseadas em IA podem identificar padrões relevantes, contribuindo para a prevenção da evasão escolar ou para a identificação de dificuldades recorrentes de aprendizagem. Entretanto, como adverte Libâneo (2020), a análise de dados educacionais precisa sempre ser contextualizada, considerando fatores sociais, culturais e institucionais que influenciam o desempenho dos estudantes.

Ao mesmo tempo, o uso de sistemas analíticos exige cautela diante do risco de transformar indicadores educacionais em classificações rígidas ou rankings competitivos. Pretto (2020) observa que métricas descontextualizadas podem reforçar desigualdades ao converter dados em rótulos que simplificam trajetórias escolares complexas. O estudo do NIC.br/Cetic.br (2025) também alerta que sistemas preditivos baseados em Inteligência Artificial requerem transparência e avaliação contínua para evitar vieses algorítmicos. Isso implica examinar criticamente a qualidade das bases de dados utilizadas e revisar periodicamente os critérios adotados pelos sistemas de análise.

Nesse cenário, torna-se fundamental articular a leitura de dados quantitativos com interpretações qualitativas construídas no interior da própria comunidade escolar. Morin (2015) argumenta que o pensamento complexo exige integrar diferentes dimensões do conhecimento para evitar a fragmentação das análises. Na gestão escolar, isso significa reconhecer que números e indicadores não substituem a compreensão pedagógica das situações educativas. A participação docente na interpretação dos dados, conforme ressalta Paro (2018), fortalece a dimensão democrática da gestão e amplia a capacidade coletiva de compreender os desafios do processo educativo.

Quando interpretado de forma crítica e contextualizada, o monitoramento orientado por evidências também pode apoiar planejamento de intervenções pedagógicas mais precisas. Moran (2021) destaca que dados educacionais bem analisados podem contribuir para personalização responsável das estratégias pedagógicas, desde que permaneçam subordinadas às finalidades formativas da escola.





Nessa perspectiva, a Inteligência Artificial pode contribuir para o monitoramento institucional quando utilizada como ferramenta de apoio analítico, subordinada ao julgamento pedagógico e aos princípios éticos da equidade educacional. Mais do que substituir decisões humanas, a tecnologia pode ampliar a capacidade da gestão escolar de compreender processos e orientar ações formativas. Ao mesmo tempo, a análise de dados precisa ser acompanhada por práticas de comunicação e diálogo com a comunidade escolar, dimensão essencial para que o monitoramento institucional se traduza em processos de acolhimento e acompanhamento dos estudantes.

5.3 COMUNICAÇÃO E ACOLHIMENTO COM MEDIAÇÃO HUMANA

A comunicação institucional constitui dimensão fundamental da gestão escolar, pois sustenta o diálogo entre escola, estudantes, famílias e comunidade. Nesse contexto, sistemas baseados em IA podem contribuir para organizar fluxos comunicacionais, facilitar encaminhamentos, agendar atendimentos e responder dúvidas frequentes da comunidade escolar. Luck (2019) observa que a eficiência na comunicação institucional favorece transparência, organização e acompanhamento das demandas escolares.

Entretanto, a comunicação no espaço escolar ultrapassa a dimensão meramente informativa e envolve processos de escuta, acolhimento e construção de vínculos entre os sujeitos da comunidade educativa. Libâneo (2020) ressalta que a escola é espaço de formação humana, no qual o diálogo constitui elemento estruturante das relações pedagógicas. Nesse sentido, embora sistemas automatizados possam agilizar encaminhamentos administrativos e responder dúvidas frequentes, diversas situações do cotidiano escolar exigem mediação humana qualificada. Paro (2018) destaca que a gestão democrática pressupõe diálogo, participação e construção coletiva das decisões institucionais. Assim, contextos que envolvem conflitos escolares, dificuldades de aprendizagem ou situações de vulnerabilidade social requerem escuta atenta e responsabilidade ética, dimensões que não podem ser plenamente substituídas por respostas automatizadas.





A mediação humana permanece indispensável em contextos que envolvem sofrimento emocional, conflitos escolares ou processos de acompanhamento pedagógico mais sensíveis. Morin (2015) lembra que as relações humanas não podem ser reduzidas a automatismos técnicos, pois envolvem dimensões afetivas, éticas e contextuais que exigem interpretação e responsabilidade. Nesse horizonte, a cultura digital demanda letramento crítico por parte das equipes escolares, de modo que o uso de tecnologias não produza dependência acrítica de plataformas externas. Pretto (2020) argumenta que os recursos digitais precisam ser apropriados de forma consciente e contextualizada pelas instituições educacionais.

Nesse contexto, a apropriação crítica das tecnologias digitais também se relaciona com os processos de planejamento pedagógico e com o desenvolvimento profissional das equipes escolares. Quando orientada por princípios formativos e reflexivos, a Inteligência Artificial pode contribuir para apoiar a organização do trabalho pedagógico e ampliar as possibilidades de formação continuada dos profissionais da educação.

5.4 PLANEJAMENTO PEDAGÓGICO E APOIO AO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

A Inteligência Artificial generativa pode oferecer apoio ao planejamento pedagógico ao sugerir sequências didáticas, instrumentos avaliativos e estratégias de acompanhamento das aprendizagens. Esses recursos podem ampliar repertórios metodológicos e favorecer a organização do trabalho docente quando utilizados de forma crítica e contextualizada. Behrens (2022) observa que práticas pedagógicas inovadoras podem ser potencializadas por tecnologias digitais quando integradas a processos colaborativos de ensino e aprendizagem.

Entretanto, a incorporação desses recursos não elimina a centralidade da autoria docente no planejamento pedagógico. Libâneo (2020) destaca que o planejamento constitui processo reflexivo que envolve conhecimento do contexto escolar, das características dos estudantes e das finalidades formativas da educação. Nesse sentido, a Inteligência Artificial pode atuar como instrumento de apoio à criatividade e à organização do trabalho pedagógico,





mas não substitui o discernimento profissional do professor. Moran (2021) enfatiza que a inovação educativa depende da intencionalidade pedagógica e da capacidade de interpretar criticamente as possibilidades oferecidas pelas tecnologias.

Além disso, o uso de sistemas baseados em Inteligência Artificial precisa manter coerência com o currículo e com o Projeto Político-Pedagógico da instituição. Paro (2018) ressalta que a gestão escolar deve assegurar que as práticas educativas estejam alinhadas ao projeto institucional construído coletivamente. Assim, as sugestões geradas por ferramentas digitais precisam ser analisadas à luz das finalidades educativas da escola e das necessidades concretas dos estudantes.

A incorporação dessas tecnologias também se relaciona com os processos de desenvolvimento profissional das equipes escolares. Luck (2019) destaca que o fortalecimento da formação continuada constitui responsabilidade da liderança pedagógica e condição para qualificar as práticas educativas. Nesse contexto, a utilização de sistemas de apoio digital pode ampliar o acesso a materiais formativos e a novas estratégias pedagógicas. Contudo, Pretto (2020) alerta para o risco de reprodução acrítica de conteúdos produzidos por plataformas automatizadas, indicando a necessidade de avaliação permanente das fontes utilizadas e de construção coletiva do conhecimento pedagógico.

Dessa forma, o apoio da IA ao planejamento pedagógico pode contribuir para ampliar possibilidades de organização didática e desenvolvimento profissional, desde que permaneça subordinado à reflexão docente, ao alinhamento institucional e aos princípios éticos da educação. A tecnologia, nesse contexto, atua como instrumento de apoio à prática pedagógica, preservando a centralidade da mediação humana e o compromisso formativo que orienta o processo educativo.

6. PANORAMA DOS ESTUDOS ANALISADOS

A análise da produção científica recente permitiu identificar dez estudos publicados entre 2024 e 2026 que abordam o uso da Inteligência Artificial no campo da gestão

Revista *OWL Journal*, Campina Grande - PB, v.4 n.3 (2026) - ISSN 2965-2634

A Revista *OWL Journal* está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição (CC BY)





educacional. Todos os trabalhos foram desenvolvidos em contextos educacionais brasileiros, com predominância de instituições públicas. Seis estudos apresentavam textos completos disponíveis para análise, enquanto quatro estavam acessíveis apenas na forma de resumos publicados em bases acadêmicas.

O quadro 1 apresenta a caracterização dos estudos analisados, considerando autoria, contexto institucional, procedimentos metodológicos e foco temático das pesquisas.

Quadro 1 – Caracterização dos estudos analisados sobre Inteligência Artificial na gestão educacional

Autor e ano	Instituição	Participantes/Metodologia	Foco
Cristiano Da Cruz Fraga et al., 2025	Escolas públicas (federais, estaduais, municipais)	Questionários para gestores de diferentes esferas da educação pública	Integração de tecnologia e IA com ênfase na gestão democrática.
Amauri de Queiroz Paiva et al., 2026	Não especificado	Revisão da literatura, estudos de caso, reflexão crítica	Aplicações de IA quântica neural na gestão escolar
Genessí Borba Gomes Alves Santos et al., 2025	Escolas públicas	Revisão da literatura sobre plataformas digitais, IA e gestão educacional.	Plataformas digitais e os efeitos da IA nas redes de educação pública
Allysson Barbosa Fernandes et al., 2025	Não especificado	Revisão da literatura de publicações acadêmicas recentes	Impacto da IA na gestão educacional
ES Vasconcelos et al., 2025	Institutos Federais de Educação (públicos)	Análise documental, revisão bibliográfica, evidências empíricas	Inteligência artificial na gestão da educação pública com foco na governança.
Ricardo Bandeira de Freitas et al., 2024	Instituições públicas multicampi	Análise documental, observação institucional	Inteligência artificial como ferramenta estratégica para gestão do conhecimento e treinamento de pessoal
Lourival Queiroz Alcântara Júnior et al., 2024	Não especificado	Análise de estudos e publicações de plataformas acadêmicas	Transformação da IA na administração escolar e no ensino
J. Filho e outros, 2025	Não especificado	27 profissionais da educação (gestores, coordenadores, professores, pessoal administrativo); entrevistas semiestruturadas e análise documental.	Perspectivas sobre o uso da IA na gestão escolar
A. Wagner e outros, 2024	Não especificado	15 professores; entrevistas em profundidade, análise do discurso.	Perspectivas de professores sobre o potencial da IA na gestão escolar
Elizane Senhoratti da Silva et al., 2024	Escolas públicas	15 professores	Inteligência Artificial e Big Data na gestão educacional

Fonte: Elaborado pelos autores, 2026

Os estudos analisados concentram-se exclusivamente em contextos educacionais brasileiros, com predominância de instituições públicas. Observa-se que a maior parte das





pesquisas adota abordagens qualitativas, mobilizando procedimentos como entrevistas, análise documental e revisão de literatura. Apenas um dos estudos identificados apresenta caráter predominantemente conceitual, ao discutir aplicações de Inteligência Artificial quântica-neural na gestão educacional. Nos estudos empíricos, o número de participantes variou entre quinze e vinte e sete profissionais da educação, incluindo professores, gestores e membros das equipes administrativas. A partir da leitura analítica desses estudos, foi possível identificar diferentes abordagens de integração da Inteligência Artificial na gestão escolar, as quais são discutidas na seção seguinte.

6.1 ANÁLISE TEMÁTICA - ABORDAGENS DE INTEGRAÇÃO DA IA NA GESTÃO ESCOLAR

A análise dos estudos identificou diferentes formas de integração da Inteligência Artificial nas funções administrativas, pedagógicas e decisórias da gestão escolar. As aplicações mais recorrentes envolvem ferramentas de análise de dados, sistemas de automação de processos e recursos baseados em aprendizado de máquina. Em geral, essas tecnologias são empregadas para apoiar a organização de rotinas administrativas, subsidiar processos de tomada de decisão baseados em evidências e ampliar a capacidade institucional de acompanhamento das trajetórias de aprendizagem dos estudantes.

Em alguns contextos institucionais, como nos Institutos Federais de Educação, observam-se aplicações também em processos administrativos mais complexos, incluindo planejamento de compras, elaboração de termos de referência, auditoria e gestão de contratos. No campo pedagógico, destacam-se experiências com sistemas de tutoria inteligente, ferramentas de avaliação automatizada e agentes conversacionais voltados à gestão do conhecimento e à formação de servidores. De modo geral, os estudos enfatizam que a implementação dessas tecnologias tende a ocorrer de forma gradual e exige planejamento institucional, formação continuada dos profissionais da educação e estruturas de governança capazes de acompanhar suas implicações pedagógicas e éticas.





6.2 DIMENSÕES ÉTICAS DA INTEGRAÇÃO DA IA

A literatura analisada aponta que a privacidade e a proteção de dados constituem preocupações éticas centrais na adoção da Inteligência Artificial na gestão educacional. Os estudos destacam a necessidade de salvaguardar informações sensíveis dos estudantes e assegurar transparência nos processos de tomada de decisão mediadas por algoritmos. Nesse contexto, a conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13.709/2018) aparece como requisito fundamental para garantir práticas responsáveis de coleta, armazenamento e utilização de dados no ambiente escolar.

Outro eixo recorrente refere-se à transparência e à explicabilidade dos sistemas de IA. Os estudos enfatizam que gestores e educadores precisam compreender os critérios utilizados pelos algoritmos, de modo a evitar decisões automatizadas opacas ou injustificadas. Também são mencionados riscos associados a vieses algorítmicos capazes de reproduzir desigualdades educacionais já existentes, o que reforça a necessidade de mecanismos institucionais de governança e monitoramento contínuo dessas tecnologias.

Por fim, diversos estudos ressaltam que a integração da Inteligência Artificial na educação precisa preservar a autonomia profissional dos educadores e manter a responsabilidade humana no centro dos processos decisórios. A literatura indica que a adoção dessas tecnologias deve articular eficiência organizacional com princípios éticos claros, incluindo auditoria dos sistemas, transparência institucional e mecanismos de responsabilização pública. Nesse horizonte, a governança da IA não pode limitar-se a critérios técnicos ou administrativos, mas requer processos deliberativos que envolvam a comunidade escolar na definição de limites, usos e finalidades dessas tecnologias. Assim, a discussão sobre ética na integração da Inteligência Artificial conduz necessariamente ao debate sobre participação democrática na gestão educacional, tema que será aprofundado na seção seguinte.





6.3 DIMENSÕES ÉTICAS E GOVERNANÇA DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA GESTÃO EDUCACIONAL

A literatura analisada evidencia que a incorporação da Inteligência Artificial na gestão educacional introduz desafios éticos significativos, especialmente no que se refere à proteção de dados, à transparência algorítmica e à responsabilidade institucional no uso das tecnologias digitais. Entre as preocupações mais recorrentes está a necessidade de salvaguardar informações sensíveis de estudantes e profissionais da educação, garantindo que processos automatizados de análise e tomada de decisão não comprometam direitos fundamentais. Nesse contexto, a conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13.709/2018) aparece como requisito central para assegurar práticas responsáveis de coleta, armazenamento e utilização de dados no ambiente escolar.

Outro aspecto amplamente discutido na literatura refere-se à transparência e à explicabilidade dos sistemas baseados em Inteligência Artificial. Diversos estudos destacam que gestores e educadores precisam compreender os critérios utilizados pelos algoritmos para que decisões mediadas por tecnologias digitais não se tornem opacas ou dificilmente contestáveis. Além disso, são frequentemente apontados riscos relacionados a vieses algorítmicos capazes de reproduzir ou ampliar desigualdades educacionais já existentes. Tais preocupações reforçam a necessidade de mecanismos institucionais de governança capazes de supervisionar o funcionamento dessas tecnologias, garantindo monitoramento contínuo, auditorias periódicas e avaliação crítica de seus impactos no contexto educacional.

Nesse sentido, parte da literatura propõe modelos mais estruturados de governança algorítmica, capazes de transformar princípios éticos em práticas institucionais concretas (VASCONCELOS et al., 2025; FREITAS et al., 2024). Essas propostas incluem a criação de comitês de acompanhamento, definição de protocolos de uso de dados, auditorias regulares e políticas institucionais que assegurem transparência e não discriminação no uso das ferramentas digitais. Ao mesmo tempo, alguns autores chamam atenção para desafios mais amplos relacionados à crescente dependência de plataformas tecnológicas desenvolvidas por





empresas privadas, o que pode gerar tensões entre inovação tecnológica e autonomia pedagógica das instituições educacionais (SANTOS et al., 2025).

Diante desse cenário, a literatura converge ao afirmar que a integração ética da Inteligência Artificial na educação não depende apenas de salvaguardas técnicas, mas também de arranjos institucionais capazes de assegurar responsabilidade pública e supervisão humana nos processos decisórios. A tecnologia, nesse sentido, precisa permanecer subordinada às finalidades pedagógicas da escola e aos princípios que orientam a educação democrática. Para que essa integração ocorra de forma responsável, os estudos destacam ainda a necessidade de processos de implementação sustentados por evidências empíricas, avaliação contínua e monitoramento institucional, de modo que a adoção da Inteligência Artificial não seja guiada apenas por expectativas tecnológicas, mas por resultados educacionais verificáveis. Essa perspectiva conduz ao debate sobre implementação baseada em evidências, tema desenvolvido na seção seguinte.

6.4 IMPLEMENTAÇÃO BASEADA EM EVIDÊNCIAS

A literatura analisada revela diferentes níveis de alinhamento com práticas de implementação baseadas em evidências no uso da Inteligência Artificial na gestão educacional. Parte dos estudos fundamenta a adoção dessas tecnologias em investigações empíricas e em processos sistemáticos de análise de dados educacionais, destacando a importância da introdução gradual das ferramentas, da formação continuada dos profissionais e do monitoramento institucional de seus impactos pedagógicos e organizacionais (FRAGA et al., 2025; VASCONCELOS et al., 2025; FREITAS et al., 2024; WAGNER et al., 2024). Essas abordagens indicam uma preocupação crescente em articular inovação tecnológica com práticas investigativas capazes de orientar decisões pedagógicas e administrativas no contexto escolar.

Entretanto, outros trabalhos abordam a integração da Inteligência Artificial de forma predominantemente conceitual ou exploratória, apresentando evidências limitadas sobre





estudos piloto, processos sistemáticos de avaliação ou monitoramento dos resultados educacionais (SILVA et al., 2024; PAIVA et al., 2026; FERNANDES et al., 2025; ALCÂNTARA JÚNIOR et al., 2024). Esse cenário revela que, embora o debate sobre Inteligência Artificial na educação esteja em franca expansão, ainda persiste uma lacuna entre o entusiasmo tecnológico e a produção de evidências empíricas capazes de orientar sua adoção nas instituições educacionais. Essa tensão evidencia também a presença de diferentes perspectivas na literatura, que ora enfatizam o potencial técnico das ferramentas digitais, ora destacam a centralidade das dimensões humanas, pedagógicas e éticas na organização do trabalho educativo.

6.5 ABORDAGENS HUMANISTAS E TECNICISTAS NA INTEGRAÇÃO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA GESTÃO ESCOLAR

A literatura analisada revela que a incorporação da Inteligência Artificial na gestão educacional é atravessada por uma tensão recorrente entre perspectivas humanistas e abordagens de caráter tecnicista. Em diferentes estudos, emerge a preocupação de que a adoção de tecnologias digitais não reduza o processo educativo a mecanismos de controle ou racionalização administrativa. Ao contrário, a escola é compreendida como espaço de formação humana, construção de sentido e desenvolvimento social, no qual a tecnologia precisa permanecer subordinada às finalidades pedagógicas e ao compromisso ético com a aprendizagem. Nesse contexto, a Inteligência Artificial é frequentemente apresentada como instrumento de apoio ao trabalho educativo, preservando a centralidade das relações humanas e da mediação pedagógica que sustenta o processo formativo.

Nesse horizonte interpretativo, diversos estudos defendem que a tecnologia deve complementar, e não substituir, a ação educativa. J. Filho et al. (2025) argumentam que o uso da Inteligência Artificial precisa ser orientado por planejamento cuidadoso, capaz de equilibrar ganhos de eficiência administrativa com a preservação da qualidade educacional. A automatização de determinadas rotinas institucionais pode liberar tempo para que gestores e





professores se dediquem às dimensões estratégicas da educação, fortalecendo práticas centradas no estudante e na personalização dos percursos de aprendizagem. De forma convergente, Fraga et al. (2025) ressaltam que a integração da IA deve estar vinculada ao desenvolvimento humano, à gestão democrática e à participação ativa da comunidade escolar, evitando que a inovação tecnológica obscureça as dimensões sociais e pedagógicas da educação.

Outros estudos reforçam essa compreensão ao destacar que a Inteligência Artificial pode atuar como mediadora do conhecimento humano quando orientada por princípios éticos e por estruturas institucionais de supervisão. Freitas et al. (2024) defendem que a tecnologia deve ampliar as capacidades humanas sem enfraquecer as interações educativas que sustentam a construção do conhecimento. Na mesma direção, Wagner et al. (2024) enfatizam que a adoção de ferramentas baseadas em IA precisa preservar a autonomia docente e os valores pedagógicos que orientam a prática educativa, posicionando as tecnologias digitais como suporte às decisões educacionais e não como mecanismos de controle sobre o trabalho pedagógico.

A literatura também evidencia que o equilíbrio entre perspectivas humanistas e tecnicistas varia conforme o contexto institucional em que a IA é implementada. Estudos com forte inserção no cotidiano pedagógico tendem a enfatizar a preservação das relações educativas e da autonomia docente, enquanto pesquisas centradas em dimensões administrativas e de governança destacam principalmente ganhos de eficiência organizacional e gestão de dados. Essa diversidade de enfoques sugere que o equilíbrio entre tecnologia e humanização da educação depende das formas de liderança escolar, das estruturas de governança adotadas e das condições institucionais que orientam o processo de implementação.

Dessa forma, evitar que a integração da Inteligência Artificial conduza a um modelo tecnicista de gestão educacional exige a construção de salvaguardas em diferentes níveis. No plano pedagógico, torna-se fundamental preservar a autonomia docente e promover abordagens centradas no estudante. No plano organizacional, a governança democrática e os





mecanismos participativos assumem papel decisivo na definição de critérios para o uso das tecnologias digitais. Já no plano jurídico e ético, estruturas institucionais robustas tornam-se necessárias para assegurar transparência, responsabilidade pública e respeito aos direitos dos estudantes e profissionais da educação. Assim, a literatura indica que o desafio central não reside em aceitar ou rejeitar a Inteligência Artificial na gestão escolar, mas em construir condições institucionais capazes de integrar inovação tecnológica e compromisso humanista na condução dos processos educativos, o que conduz à necessidade de examinar como esses princípios éticos podem ser traduzidos em práticas concretas de implementação nas instituições educacionais.

6.6 IMPLEMENTAÇÃO ÉTICA: DOS PRINCÍPIOS À PRÁTICA

A análise dos estudos indica que, embora a preocupação ética esteja presente em praticamente todas as discussões sobre o uso da Inteligência Artificial na gestão educacional, o grau de aprofundamento dessas reflexões varia de forma significativa. Em grande parte da literatura, as questões éticas aparecem inicialmente associadas à proteção de dados e à privacidade dos estudantes, aspectos amplamente reconhecidos como requisitos mínimos para a utilização responsável de tecnologias digitais no contexto escolar. Contudo, quando se examinam dimensões mais complexas da ética aplicada à Inteligência Artificial, como a prevenção de vieses algorítmicos, a transparência dos sistemas, a explicabilidade das decisões automatizadas e a preservação da autonomia humana, observa-se que essas questões ainda são tratadas de maneira desigual e, por vezes, incipiente.

Alguns estudos avançam na construção de propostas mais estruturadas para enfrentar esses desafios. Vasconcelos et al. (2025) e Freitas et al. (2024), por exemplo, defendem modelos institucionais de governança algorítmica que combinem transparência, explicabilidade e não discriminação, acompanhados por auditorias regulares e políticas institucionais claras para o uso de sistemas baseados em Inteligência Artificial. Tais propostas dialogam diretamente com os marcos legais brasileiros, especialmente com a Lei Geral de





Proteção de Dados (Lei nº 13.709/2018), além de se alinharem aos princípios constitucionais que orientam a administração pública, como legalidade, publicidade e responsabilidade institucional.

A literatura também aponta para desafios éticos mais amplos, que ultrapassam a dimensão técnica da proteção de dados. Santos et al. (2025) chamam atenção para o risco crescente de comercialização da educação e para a influência de empresas de tecnologia no desenho de políticas públicas educacionais. Essa situação evidencia uma tensão estrutural entre inovação tecnológica e autonomia pedagógica das instituições educativas. A dependência de plataformas desenvolvidas pelo setor privado pode produzir formas sutis de controle sobre processos educacionais, mesmo quando existem salvaguardas formais de privacidade e segurança da informação.

Nesse cenário, a integração ética da Inteligência Artificial na gestão educacional exige mais do que mecanismos técnicos de proteção de dados ou conformidade normativa. Ela demanda a construção de arranjos institucionais capazes de assegurar autonomia pedagógica, supervisão humana e governança transparente nas relações entre instituições educacionais e fornecedores de tecnologia. Em outras palavras, o desafio não consiste apenas em regular o uso das ferramentas digitais, mas em garantir que sua incorporação permaneça orientada pelos valores formativos, democráticos e humanistas que constituem o fundamento da educação pública. Essa compreensão abre caminho para as reflexões apresentadas nas considerações finais, nas quais se busca sintetizar os principais achados do estudo e indicar caminhos possíveis para a integração responsável da Inteligência Artificial na gestão escolar.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A incorporação da Inteligência Artificial na gestão escolar brasileira revela-se um processo complexo, atravessado por tensões estruturais, dilemas éticos e desafios institucionais. A análise desenvolvida ao longo deste estudo evidencia que a IA não pode ser compreendida como solução técnica isolada, mas como fenômeno sociotécnico que





reconfigura práticas administrativas, processos decisórios e relações pedagógicas. Assim, a questão central não reside em “adotar ou não” a IA, mas em definir sob quais princípios, critérios e responsabilidades ela deve ser integrada à vida escolar.

Os resultados da revisão indicam avanços relevantes na automatização de rotinas, na qualificação da análise de dados e na otimização de processos administrativos. Evidências como a redução do tempo de elaboração documental e o uso de sistemas preditivos para apoio à tomada de decisão demonstram ganhos operacionais concretos. No entanto, esses benefícios convivem com riscos igualmente significativos, sobretudo quanto à proteção de dados sensíveis, à opacidade algorítmica, à reprodução de vieses e à tendência de concentrar a autoridade decisória em procedimentos automatizados.

A heterogeneidade encontrada entre os estudos analisados demonstra que a integração da IA na gestão escolar ainda se encontra em fase de consolidação institucional. Em contextos com tradição de governança participativa, surgem mecanismos mais estruturados, como comitês, auditorias e diálogo sistemático com a comunidade escolar. Em contrapartida, estudos que enfatizam eficiência administrativa tendem a registrar com menor nitidez os mecanismos democráticos, deixando evidente que a participação não nasce da tecnologia, ela depende de escolha política, desenho institucional e trabalho pedagógico persistente.

O contraste entre abordagens humanistas e tecnicistas constitui um eixo decisivo do debate. As experiências mais consistentes indicam que a IA pode complementar o trabalho humano quando preserva a autonomia docente, fortalece a liderança pedagógica e mantém a aprendizagem como finalidade. Contudo, quando implementada sem salvaguardas éticas e institucionais, pode favorecer a naturalização de classificações automatizadas, enfraquecer o diálogo pedagógico e ampliar a dependência de plataformas externas, deslocando, de modo silencioso, o centro de gravidade da educação para a lógica do controle.

Outro aspecto crítico refere-se às limitações estruturais da educação pública brasileira. Infraestrutura tecnológica insuficiente, conectividade desigual, escassez de profissionais especializados e lacunas na formação digital configuram barreiras relevantes à implementação ética e eficaz da IA. Isso indica que políticas públicas e investimentos institucionais não são





um detalhe, são condição de justiça, pois sem base material e formativa a inovação tende a reproduzir, com nova linguagem, desigualdades antigas.

A análise também evidencia que a maioria dos estudos defende a implementação baseada em evidências, mas poucos descrevem sistemas sistemáticos de monitoramento e avaliação de impacto. Essa lacuna reforça a necessidade de consolidar práticas de avaliação contínua, com indicadores claros, auditorias regulares e mecanismos de feedback, garantindo que decisões mediadas por IA permaneçam sob supervisão humana, sejam explicáveis e possam ser revistas à luz do bem comum escolar.

Nesse contexto, o Modelo de Governança para IA na Gestão Escolar, proposto neste artigo, apresenta-se como contribuição teórico-prática. Ao estruturar dimensões como finalidade pedagógica, proteção de dados, transparência, equidade e formação profissional, o modelo oferece parâmetros institucionais para orientar decisões responsáveis e reduzir riscos da implementação tecnológica. Sua efetividade, contudo, depende do compromisso das lideranças escolares com princípios éticos, democráticos e formativos, pois não há governança sem responsabilidade assumida.

Reitera-se, portanto, que a Inteligência Artificial deve operar como instrumento de apoio ao julgamento profissional, e não como substituto das mediações humanas que constituem o núcleo do processo educativo. A escola, enquanto espaço de formação cidadã e construção de sentido coletivo, exige que decisões permaneçam ancoradas na responsabilidade pública, na escuta da comunidade e na valorização do trabalho docente, porque é aí que a educação preserva sua dignidade.

Como agenda futura de pesquisa, recomenda-se a realização de estudos empíricos longitudinais que avaliem o impacto da IA na aprendizagem, na gestão democrática e nas condições de trabalho docente. Também se mostra necessária a construção de protocolos institucionais integrados às redes de ensino, articulando inovação tecnológica, conformidade legal, especialmente à Lei Geral de Proteção de Dados, e compromisso com a justiça educacional.





Conclui-se, portanto, que a integração ética, democrática e baseada em evidências da Inteligência Artificial na gestão escolar é possível, mas exige vigilância institucional permanente. A tecnologia, por si só, não garante justiça, nem produz automaticamente melhores decisões. Somente quando subordinada à finalidade pedagógica, sustentada por governança transparente e atravessada pela participação coletiva, ela poderá fortalecer, e não fragilizar, o caráter público, humanista e emancipador da escola brasileira.

REFERÊNCIAS

ALAMI, Sophie; DESJEUX, Dominique; GARABUAU-MOUSSAOUI, Isabelle. **Os métodos qualitativos**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

ALCÂNTARA JÚNIOR, Lourival Queiroz; FERREIRA, R.; SOUSA, Aline Miranda; ALMEIDA, Jean Lucas Oliveira de; PEREIRA, R. **Inteligência artificial (IA) na gestão escolar e os seus impactos sobre o processo de ensino e aprendizagem**. IOSR Journal of Business and Management, v. 26, n. 9, p. 44–49, 2024. Disponível em: <https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/vol26-issue9/Series-2/H2609024449.pdf>. Acesso em 17 de janeiro de 2026.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BEHRENS, Marilda Aparecida. **Metodologias ativas e aprendizagem colaborativa**. Curitiba: Appris, 2022.

BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto Editora, 2013.

BRASIL. Presidência da República. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em 1 de março de 2026.

BRASIL. Ministério da Educação. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário**





Oficial da União, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em 18 de fevereiro de 2026.

BRASIL. Presidência da República. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 15 ago. 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm. Acesso em 19 de janeiro de 2026.

CRUZ, A. G. D. F. da. A GESTÃO ESCOLAR E A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO. **Revista OWL (OWL Journal) - REVISTA INTERDISCIPLINAR DE ENSINO E EDUCAÇÃO**, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 471–475, 2024. DOI: 10.5281/zenodo.10836272. Disponível em: <https://revistaowl.com.br/index.php/owl/article/view/160>. Acesso em: 10 mar. 2025.

FERNANDES, Allysson Barbosa; ERNANDES, Itamar; MENDES, Mateus Luan de Carvalho; PEREIRA, P. D. S.; CAMPOS, E. **IA e gestão educacional: o futuro da tomada de decisão baseada em dados**. ARACÊ, v. 7, n. 1, p. 4011–4024, 2025.

FILHO, J.; VALÉRIO, Erison de Moraes; COSTA, Lavina Helena Veras; CARVALHO, João Cláudio Nunes. **Tecnologias na educação: perspectivas sobre o uso de inteligência artificial na gestão escolar**. IOSR Journal of Business and Management, v. 27, n. 1, 2025.

FREITAS, Ricardo Bandeira de; DUARTE, G. D. **Do conhecimento tácito à inovação: inteligência artificial como apoio à gestão educacional**. Caderno Pedagógico, v. 21, n. 13, 2024.

FRAGA, Cristiano da Cruz; DECARLI, Cecilia; LEÃO, Débora Ortiz de. **Gestão educacional em tempos de inteligência artificial: transformando desafios em oportunidades**. #Tear: Revista de Educação, Ciência e Tecnologia, v. 14, n. 2, 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6. ed. Goiânia: Alternativa, 2020.





LÜCK, H. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

LUCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis: Vozes, 2019.
MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2021.

MORAN, José. **A educação que desejamos: novos desafios e como chegar lá**. 7. ed. Campinas: Papirus, 2021.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. 5. ed. Porto Alegre: Sulina, 2015.

NIC.br; CETIC.br. **Inteligência Artificial na Educação: usos, oportunidades e riscos no cenário brasileiro**. São Paulo: NIC.br, 2025. Disponível em: <https://cetic.br>. Acesso em 28 de fevereiro de 2026.

PAIVA, Amauri de Queiroz; SILVA, Fabrícia Rosana de Freitas da. **Gestão escolar disruptiva: o poder da inteligência artificial quântica-neural na administração educacional**. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, v. 12, n. 1, 2026.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Cortez, 2018.
PRETTO, Nelson De Luca. **Educação, cultura digital e políticas públicas**. Salvador: EDUFBA, 2020.

SANTOS, Genessi Borba Gomes Alves; SILVA, Luís Gustavo Alexandre da; LIMA, Daniela da Costa Britto Pereira. **Plataformas digitais e inteligência artificial na gestão das redes públicas de ensino e das escolas: conquistas e desafios**. Jornal de Políticas Educacionais, 2025.

SILVA, Elizane Senhoratti da; SANTOS, Adelcio Machado dos; MARQUES, Francisco Roldineli Varela; MEDEIROS, Tamara Emília da Silva; ANDRADE, Hosana Oliveira de. **O**





uso de inteligência artificial (IA) e big data na gestão educacional. IOSR Journal of Business and Management, v. 26, n. 9, 2024.

VASCONCELOS, E. S.; SILVA, Leandro Alves da; JUSTINO, Rogério; SILVA, Daniela Domicia da; SILVA, Ana Caroline Rodrigues. **Inteligência artificial na gestão pública educacional: governança algorítmica, desafios ético-jurídicos e estratégias para a transformação digital nas instituições federais de ensino.** Caderno Pedagógico, v. 22, n. 7, 2025.

WAGNER, A.; RIBEIRO, Steve Biko Menezes Hora Alves; ARAÚJO, M. V.; OLIVEIRA JÚNIOR, José Norberto de; OLIVEIRA, Jonatas Sena. **Tecnologias na educação e o potencial da inteligência artificial (IA) aplicada à gestão escolar.** IOSR Journal of Business and Management, v. 26, n. 11, 2024.

Recebido em: 02/03/2026

Aprovado em: 14/03/2026

Publicado em: 27/03/2026

