

Artigo

Inteligência artificial na gestão escolar: soluções, desafios e limitações em artigos selecionados (2020–2025)

Artificial intelligence in school management: solutions, challenges, and limitations in selected articles (2020–2025)

Maria Irineia de Souza Freitas¹, Marta de Andrade Oliveira², Osvaldina Morais Santos³, Maria Valéria Araujo Vieira Lins⁴, Sandra Aparecida Machado⁵, Marina Correia Chirichella⁶, Edna Cristina Mariano⁷ e Josevam Lopes do Nascimento⁸

¹Especialista em Gestão Escolar pela Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, Campo Grande, Mato Grosso do Sul. ORCID: 0009-0000-0824-3531. E-mail: irineiasonora@gmail.com;

²Mestrado em Educação pela Universidade Del Sol, Assunção. ORCID: 0009-0000-8031-9676. E-mail: martaestadual@hotmail.com;

³Doutoranda em Ciências da Educação pela Universidade Del Sol, Assunção. ORCID: 0009-0001-6582-4137. E-mail: dynnamorais@gmail.com;

⁴Graduada em Letras Habilitação em Língua Portuguesa pelo Instituto Federal da Paraíba, João Pessoa, Paraíba. ORCID: 0009-0006-9318-8621. E-mail: valeria.ruan.maria@gmail.com;

⁵Mestranda em Formação de Professores pela Fundação Universitária Iberoamericana, Barcelona, Espanha. ORCID: 0000-0002-9970-1864. E-mail: drinhajm190@gmail.com;

⁶Mestranda em Educação pela Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, São Paulo e Licenciatura em Pedagogia. ORCID: 0009-0006-3891-7406. E-mail: professoramarinacorreia@gmail.com;

⁷Mestrado em Educação pela Universidade Del Sol, Assunção. ORCID: 0009-0008-5063-6759. E-mail: marianoedna56@gmail.com;

⁸Mestrado em Educação pela Universidade Del Sol, Assunção. ORCID: 0009-0003-5338-7798. E-mail: josevanlopes@yahoo.com.br.

Submetido em: 02/09/2025, revisado em: 05/09/2025 e aceito para publicação em: 18/09/2025.

RESUMO: A incorporação da Inteligência Artificial (IA) à gestão escolar tem sido amplamente discutida na literatura acadêmica brasileira entre 2020 e 2025, impulsionada por demandas de inovação, eficiência e inclusão. Este artigo analisa oito estudos recentes sobre o uso da IA na administração escolar, identificando soluções, desafios e limitações apontadas pelos autores. As principais soluções envolvem a automação de tarefas administrativas, otimização de recursos, apoio à tomada de decisão baseada em dados e personalização do ensino. No entanto, persistem obstáculos como dependência de infraestrutura tecnológica, necessidade de políticas públicas inclusivas, formação continuada dos profissionais e riscos de ampliação das desigualdades sociais. A literatura destaca ainda lacunas quanto à participação democrática e à inclusão de grupos vulneráveis nos processos mediados por IA, além da necessidade de mitigação de vieses algorítmicos e garantia da mediação humana. Conclui-se que a adoção responsável da IA na gestão escolar requer políticas públicas robustas, investimento em infraestrutura, formação permanente e participação social efetiva para evitar a ampliação de fragilidades já existentes no sistema educacional brasileiro.

PALAVRAS-CHAVE: Inteligência Artificial; Gestão Escolar; Inclusão; Automação; Políticas Públicas.

ABSTRACT: The incorporation of Artificial Intelligence (AI) into school management has been widely discussed in the Brazilian academic literature between 2020 and 2025, driven by demands for innovation, efficiency, and inclusion. This article analyzes eight recent studies on the use of AI in school administration, identifying solutions, challenges, and limitations pointed out by the authors. The main solutions involve the automation of administrative tasks, optimization of resources, support for data-driven decision-making, and personalization of teaching. However, obstacles persist such as dependence on technological infrastructure, the need for inclusive public policies, continued training of professionals, and risks of widening social inequalities. The literature also highlights gaps in democratic participation and the inclusion of vulnerable groups in AI-mediated processes, in addition to the need to mitigate algorithmic biases and ensure human mediation. It is concluded that the responsible adoption of AI in school management requires robust public policies, investment in infrastructure, permanent training and effective social participation to avoid the expansion of weaknesses that already exist in the Brazilian educational system.

KEYWORDS: Artificial Intelligence; School Management; Inclusion; Automation; Public Policies.

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A incorporação da Inteligência Artificial (IA) à gestão escolar tem sido tema recorrente na produção acadêmica nacional recente, especialmente diante das demandas por inovação, eficiência e inclusão no contexto educacional brasileiro. Entre 2020 e 2025, diversos estudos

analisaram as potencialidades e os desafios da IA aplicada à administração escolar, com ênfase na automação de tarefas, otimização de recursos, apoio à tomada de decisão e personalização do ensino. Este artigo apresenta uma análise de oito artigos publicados no período que abordam diretamente o uso de IA na gestão educacional, buscando

identificar as soluções propostas, os desafios enfrentados e as limitações apontadas pelos autores.

A revisão destaca que, embora a IA seja frequentemente apresentada como ferramenta para aumentar a eficiência operacional, liberar gestores para funções estratégicas e apoiar a formação continuada, persistem obstáculos estruturais e éticos. Entre eles, destacam-se a dependência de infraestrutura tecnológica, a necessidade de políticas públicas inclusivas, a formação continuada dos profissionais e o risco de ampliação das desigualdades sociais. Além disso, a literatura aponta lacunas quanto à efetiva participação democrática e à inclusão de grupos vulneráveis nos processos mediados por IA, bem como à mitigação de vieses algorítmicos e à garantia da mediação humana.

Assim, este artigo busca contribuir para o debate sobre a operacionalização da IA na gestão escolar, analisando criticamente as propostas, soluções e limitações presentes nos estudos selecionados, e apontando caminhos para uma adoção responsável, ética e equitativa dessas tecnologias no ambiente educacional brasileiro.

2 DESENVOLVIMENTO

Cabe esclarecer que este artigo é o recorte da tese de doutorado “Gestão escolar na era digital: uma meta-análise de inovações e desafios em 50 artigos (2018-2025) e suas implicações para 2025 no universo das inteligências artificiais” sendo desenvolvida pela autora.

Outras pesquisas que compõem o universo de pesquisa deste artigo foram selecionadas a partir das plataformas acadêmicas de busca específica: Google Acadêmico, Portal de Periódicos CAPES, SciELO (Scientific Electronic Library Online), Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), BrCris, em português e que tinham como questão geradora: as IA e a gestão educacional e o papel do gestor, publicados a partir de 2024 abordando os seguintes desafios: a) Pressão por resultados e políticas externas; b) Limitações de recursos materiais, humanos e infraestrutura; c) Exercício da liderança legítima e gestão democrática; d) Formação e qualificação dos gestores e equipe e e) Desigualdades sociais e inclusão.

É importante considerar que por ser esta implantação metodológica muito recente não existe até o momento estudos que apresentem dados mensuráveis confiáveis que possam ser extrapolados.

O primeiro artigo analisado é Alcântara et al (2024) que analisa o Plano de Diretrizes de Inteligência Artificial na Administração Pública Estadual do Paraná, que estrutura sua abordagem em eixos como ética, regulação, capacitação e parcerias.

O documento apresenta algumas questões e as possíveis soluções via IA. A primeira delas é a pressão por resultados e políticas externas com o uso da IA, que possibilita usar as análises preditivas fornecidas de IA para subsidiar decisões estratégicas, também automatizar as tarefas administrativas (ex: correção de documentos, geração de relatórios) para reduzir custos e aumentar a eficiência. Porém o estudo reconhece que o desenvolvimento interno das IA é inviável financeira e

tecnicamente para o Estado, optando-se por parcerias com empresas privadas para acesso a tecnologias consolidadas.

Com a operacionalização das IA seria possível o mapeamento de necessidades específicas de cada secretaria, possibilitando uma administração mais efetiva.

A governança pode ser tratada por meio de diretrizes éticas, como a criação de um sandbox regulatório garantindo transparência e responsabilização.

A formação e qualificação dos gestores e equipe pode ser oferecida via IA para servidores, incluindo modalidades EaD, com foco em engenharia de prompts e aplicações práticas.

O documento enfatiza a importância da revisão humana nas saídas de IA para evitar vieses e garantir conformidade ética. Também menciona a LGPD como base para proteção de dados sensíveis.

O plano aborda todos os temas solicitados, com foco em soluções pragmáticas de IA para otimizar a gestão pública. As propostas priorizam parcerias, capacitação e regulamentação ética, evitando abordagens teóricas ou disruptivas. A menção a sandbox regulatório e revisão humana destaca a preocupação em equilibrar inovação e controle de riscos.

Eduarda (2024) aborda parcialmente os temas solicitados, com ênfase em soluções tecnológicas, especialmente inteligência artificial (IA), para desafios de gestão acadêmica. O artigo menciona indiretamente a pressão por resultados ao destacar o uso de Business Intelligence (BI) para monitorar eficácia de políticas educacionais e melhorar desempenho dos alunos. Não há referência explícita a políticas externas ou pressões institucionais. É também destacada a automação de processos administrativos (registro de notas, comunicação com pais, gestão de documentos) que é apontada como forma de otimizar recursos humanos. Ferramentas de BI também são citadas para "otimizar o uso de recursos".

O texto defende a descentralização da gestão, com participação de professores, coordenadores e alunos nas decisões pedagógicas. Não discute mecanismos de legitimação da liderança ou conflitos nesse processo.

A formação continuada de educadores é destacada como prioridade, com foco em capacitação tecnológica e adaptação a novas metodologias. O texto não detalha programas concretos ou desafios na qualificação.

A personalização do ensino é apresentada como estratégia para atender a "diferentes ritmos e estilos de aprendizagem", mas não há menção explícita a desigualdades sociais ou políticas de inclusão.

O texto foca em tendências tecnológicas e organizacionais, com soluções de IA voltadas principalmente para eficiência operacional e personalização do ensino. Temas como pressão por resultados, desigualdades sociais e legitimidade da liderança são tratados de forma superficial ou indireta, sem aprofundamento crítico.

O estudo de Freitas et al. (2024) focaliza soluções tradicionais (infraestrutura, formação técnica e políticas públicas) para os desafios da gestão escolar, sem explorar inovações como IA. A ausência de estratégias para gestão democrática, inclusão social e redução de desigualdades revela lacunas críticas no planejamento educacional analisado

Melo (2024) analisa principalmente a integração da Inteligência Artificial (especificamente o ChatGPT) na gestão escolar democrática, com foco em capacitação técnica e aplicações práticas. O estudo menciona que a educação brasileira enfrenta "pressões sociais e ideologias políticas" que influenciam a gestão escolar. Entretanto, não há menção explícita de soluções da IA para esse desafio, embora se destaque a necessidade de atualizações frequentes frente a transformações tecnológicas.

Não há referência direta a limitações de recursos no texto principal. Contudo, a IA é proposta como ferramenta para automatizar tarefas burocráticas (elaboração de relatórios, comunicação com pais) e otimizar processos administrativos, liberando tempo para atividades estratégicas. Isso sugere uma solução indireta para alocação mais eficiente de recursos humanos.

O eixo central do texto é o exercício da liderança legítima e gestão democrática. A oficina propõe que a IA fortaleça a tomada de decisões coletivas e a transparência, integrando-se a um modelo de gestão democrática. O ChatGPT é apresentado como apoio para: facilitar a participação da comunidade escolar; gerar ideias para projetos colaborativos; promover discussões éticas sobre equidade na gestão e a formação e qualificação dos gestores e equipe.

A capacitação é o objetivo principal da oficina, que inclui: Treinamento prático no uso do ChatGPT para tarefas específicas (ex: análise de dados; construção de projetos); discussões sobre competências necessárias para gestores na era digital, como domínio de tecnologias e resolução de problemas; e a certificação aos participantes após a formação.

O texto não aborda desigualdades sociais ou inclusão de forma direta. A única menção relacionada é a ênfase na equidade como princípio ético no uso da IA, sem detalhamento de mecanismos concretos para mitigar disparidades.

É importante ressaltar que os temas: pressão por resultados, limitações de recursos e inclusão, não receberam propostas específicas de aplicação de IA no material analisado.

Silva e Coutinho (2024) apresenta uma análise equilibrada dos impactos da IA no contexto educacional. Explora como a IA pode personalizar o ensino, automatizar tarefas administrativas e avaliativas, e apoiar a tomada de decisão baseada em dados enfatizando a necessidade de políticas públicas, formação continuada e colaboração entre diferentes setores para garantir uma adoção responsável e inclusiva da IA, além de ressaltar que a tecnologia deve complementar, e não substituir, a mediação humana.

Não há menção direta de soluções de IA para lidar com pressão por resultados ou políticas externas, mas destaca-se que ferramentas de análise de dados podem apoiar a gestão baseada em evidências, o que pode contribuir indiretamente para responder a demandas externas.

O texto sugere que a superação dessas barreiras depende de políticas públicas que democratizem o acesso à tecnologia e de parcerias com o setor privado para suporte técnico e treinamento, mas não apresenta soluções

específicas da IA para resolver diretamente a falta de recursos materiais ou humanos.

O artigo não discute diretamente liderança legítima ou gestão democrática nos moldes tradicionais. Contudo, trata do papel dos gestores ao utilizar ferramentas de IA para tomada de decisão baseada em dados, planejamento estratégico e monitoramento de indicadores, promovendo uma gestão mais eficiente e orientada por evidências.

Recomenda a formação continuada articulando teoria e prática, mas não apresenta ferramentas de IA específicas para formação, embora a própria IA possa ser utilizada em ambientes de capacitação e atualização docente.

O texto aponta que a IA pode contribuir para a personalização do ensino, atendendo a diferentes perfis de alunos, inclusive aqueles com dificuldades ou superdotação, promovendo maior inclusão. No entanto, o acesso desigual à tecnologia limita esse potencial, sendo necessário garantir infraestrutura e suporte para todos.

O artigo conclui que a IA tem potencial transformador, mas sua eficácia depende de ações integradas em formação, infraestrutura, ética e políticas públicas, sempre equilibrando inovação tecnológica com valores humanos e pedagógicos.

Souza e Martins (2024) reconhece o potencial da tecnologia, mas não explora soluções de IA de forma específica. As propostas concentram-se em políticas públicas, formação docente e infraestrutura, com a IA aparecendo como recurso secundário e não detalhado.

O artigo não apresenta nenhuma proposta específica quanto à pressão por resultados e políticas externas.

Quanto à automatização de tarefas administrativas (ex: relatórios) e uso de plataformas digitais para gestão, indica a dependência de investimentos prévios em infraestrutura.

O uso de ferramentas digitais para comunicação transparente e análise de dados educacionais não são detalhadas como IA.

Nenhuma proposta concreta, quanto à formação e qualificação dos gestores e equipe, apenas sugestão de redes colaborativas para troca de experiências. A IA é vista como ferramenta para personalização do ensino, mas sua eficácia depende de acesso universal. Plataformas adaptativas para alunos com diferentes perfis, porém sem detalhes técnicos.

Fernandes et al. (2025) posiciona a IA como aliada estratégica para modernizar a gestão educacional, mas destaca que sua eficácia depende de infraestrutura, formação ética e políticas inclusivas. As soluções propostas concentram-se em eficiência operacional e personalização, com lacunas em mecanismos concretos para equidade social.

O texto não aborda diretamente pressões por resultados ou políticas externas. Contudo, menciona que a adoção de IA depende de políticas públicas robustas para garantir equidade e acesso à tecnologia, sugerindo que demandas externas influenciam a implementação, mas sem vinculação explícita à pressões externas.

A automação de tarefas administrativas (ex: correção de provas, relatórios) e a otimização de recursos via análise de dados operacionais é, segundo os autores, um dos operativos mais importantes bem como a IA sendo usada como ferramenta para tomada de decisão coletiva e transparente: Sistemas de análise de dados identificam padrões de desempenho e sugerem intervenções; Plataformas digitais facilitam a comunicação com a comunidade escolar.

O texto enfatiza a necessidade de capacitação técnica e pedagógica para uso crítico da IA, mas não detalha programas específicos. Uso de chatbots e tutores inteligentes em ambientes de formação. Sistemas adaptativos para atualização profissional contínua.

Discute riscos de ampliação de desigualdades devido ao acesso desigual à tecnologia e propõe: Personalização do ensino para alunos com diferentes perfis (ex: superdotação, dificuldades); Uso ético de IA para evitar vieses algorítmicos e garantir privacidade.

Goulart (2025) apresenta a relevância da IA para a educação e para a gestão escolar, destacando o objetivo de identificar ferramentas de IA aplicáveis à gestão, seus benefícios e desafios. Destaca que a IA pode transformar a gestão escolar, mas exige planejamento, investimento e capacitação contínua.

A IA pode apoiar a tomada de decisão baseada em evidências, por meio de análise preditiva e mineração de dados, o que possibilita intervenções mais assertivas e respostas mais rápidas a demandas externas e políticas.

A IA pode automatizar tarefas administrativas, otimizar alocação de recursos e liberar tempo dos gestores para atividades estratégicas. Ferramentas como dashboards, plataformas adaptativas e chatbots auxiliam na gestão eficiente, mas sua adoção requer investimento em infraestrutura e formação.

Sistemas de análise de dados e dashboards podem facilitar a comunicação e a participação da comunidade escolar, promovendo uma gestão mais democrática e baseada em informações confiáveis.

Ferramentas de IA podem apoiar a formação docente, por meio de sistemas de tutoria inteligente, feedback personalizado e ambientes adaptativos de aprendizagem. No entanto, a adoção dessas ferramentas exige investimento em formação e tempo para adaptação.

Plataformas adaptativas e sistemas de tutoria inteligente podem personalizar o ensino e apoiar alunos com diferentes perfis e necessidades. A análise preditiva pode identificar alunos em risco de evasão, permitindo intervenções precoces. Contudo, a eficácia dessas soluções depende do acesso universal à tecnologia.

O texto conclui que a IA pode revolucionar a gestão escolar, tornando-a mais eficiente, personalizada e centrada no aluno. Entretanto, alerta para a necessidade de políticas públicas, investimento em infraestrutura e formação continuada para que os benefícios sejam amplamente alcançados e as desigualdades não sejam ampliadas.

Tabela – Soluções de IA para Desafios na Gestão Educacional em Cada Artigo

Artigo (Ano/Autor)	Pressão por resultados e políticas externas	Limitações de recursos materiais, humanos e infraestrutura	Exercício da liderança legítima e gestão democrática	Formação e qualificação dos gestores e equipe	Desigualdades sociais e inclusão
Alcântara et all. (2024)	Análises preditivas e automação para decisões estratégicas; IA generativa para agilizar processos	Parcerias para adoção de soluções prontas; mapeamento de necessidades	Sandbox regulatório, marcos éticos, participação de múltiplos atores	Cursos de IA generativa, capacitação EaD, programas para chefias	Revisão humana para evitar vieses, diretrizes para IA responsável
Eduarda. 2024.	BI para monitorar políticas e desempenho; análise de dados em tempo real	Automação administrativa e BI para otimizar recursos	Defende descentralização, mas sem IA específica	Plataformas integradas para formação continuada	IA para personalização do ensino, mas sem foco em inclusão social
Freitas et all. (2024)	Não apresenta soluções de IA	Não apresenta soluções de IA	Não aborda gestão democrática com IA	Foco em formação tradicional, não em IA	Não aborda inclusão com IA
Melo (204)	Menciona pressão, mas sem soluções específicas de IA	IA para automatizar tarefas burocráticas e otimizar processos	IA (ChatGPT) para fortalecer decisões coletivas, participação e transparência	Treinamento prático em IA, certificação, competências digitais	Só menciona equidade como princípio, sem mecanismos concretos

Souza & Martins (2024)	Não apresenta propostas específicas	Automatização administrativa, mas dependente de infraestrutura	Ferramentas digitais para comunicação e análise, não detalha IA	Sugere redes colaborativas, sem propostas concretas de IA	IA para personalização, mas depende de acesso universal
Fernandes et al. (2025)	Não aborda diretamente, sugere influência de políticas públicas	Automação de tarefas, análise de dados para otimização de recursos	IA para decisões coletivas, plataformas digitais para comunicação	Capacitação técnica e pedagógica, chatbots e tutores inteligentes	Personalização do ensino, uso ético para evitar vieses, riscos de ampliação de desigualdades
Goulart (2025)	IA para decisões baseadas em evidências, análise preditiva para respostas rápidas	Automação administrativa, dashboards, chatbots, requer investimento	Dashboards e análise de dados para participação democrática	Tutoria inteligente, feedback personalizado, ambientes adaptativos	Plataformas adaptativas, identificação de risco de evasão, depende de acesso universal

Fonte: elaborado pela autora

A partir da tabela apresentada é possível resumir as soluções apontados nos estudos da seguinte forma.

O uso da IA é capaz de automatizar as tarefas administrativas, reduzindo custos, libera gestores para atividades estratégicas e melhora a eficiência operacional, seu uso também pode ser implementado para otimizar a análise de dados e BI subsidiando decisões estratégicas e monitorar políticas educacionais.

Na sua vertente pedagógica as IA podem ser operacionalizadas para otimizar plataformas integradas e tutoria inteligente, apoiando a formação continuada e personalização do ensino, além de através dos chatbots agilizar processos, melhora a comunicação e atendimento. Podem também otimizar a adaptação de conteúdo para diferentes perfis de alunos (com potencial para inclusão), mas é limitada pelo acesso desigual à tecnologia.

Outro aspecto a ser mencionado é o da governança ética e revisão humana garantindo uso responsável, transparência e mitigação de vieses. Já no aspecto das parcerias e políticas públicas o uso das IA facilitam o acesso à tecnologia e suporte técnico que também pode apoiar decisões coletivas e comunicação transparente, embora nem todos os artigos detalhem mecanismos concretos.

A maioria dos artigos destaca a necessidade de políticas públicas, investimento em infraestrutura e formação continuada para que os benefícios da IA sejam amplamente alcançados e as desigualdades não sejam ampliadas.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como foi observado no início deste estudo, o uso das IA na gestão educacional ainda é muito recente para que a soma de dados possa ser entendida como uma teoria, será necessário mais algum tempo de operacionalização para que se possa fazer uma avaliação a partir de dados com base empírica, porém é possível desde já apresentar alguns pontos questionáveis nas principais propostas apresentadas, este é o objetivo deste subtópico.

A maioria dos textos analisados defende a automação de tarefas rotineiras (como análise de editais, registro de notas, elaboração de relatórios e atendimento via chatbots) como forma de liberar gestores para atividades estratégicas e reduzir custos operacionais.

Silva e Coutinho (2024) lembram que a automação pode acentuar a desumanização dos processos, reduzindo o contato direto entre gestores, professores, alunos e famílias, o que pode prejudicar a construção de vínculos e a compreensão contextualizada das demandas escolares, outro ponto que estes autores apontam é que a dependência de sistemas automatizados pode gerar vulnerabilidade diante de falhas técnicas, ataques cibernéticos ou limitações de infraestrutura, especialmente em regiões com menor acesso à tecnologia, pontuando que a IA deve complementar, e não substituir, a mediação humana, sob risco de comprometer a qualidade do atendimento educacional e a tomada de decisões sensíveis.

Fernandes et al. (2025) ao estudar o uso para análise preditiva, mineração de dados e business intelligence é apontado como solução para subsidiar decisões estratégicas, monitorar políticas educacionais e responder rapidamente a demandas externas, lembram que a qualidade das decisões depende da qualidade dos dados inseridos nos sistemas. Dados incompletos, desatualizados ou enviesados podem levar a interpretações equivocadas e decisões inadequadas e o uso intensivo de dados pessoais levanta preocupações éticas e de privacidade, exigindo rigorosa conformidade com a LGPD e políticas claras de governança de dados alertando para o risco de vieses algorítmicos, que podem perpetuar ou até amplificar desigualdades já existentes no sistema educacional.

Goulart (2025) analisa o uso da IA como ferramenta para personalizar o ensino, adaptando conteúdos ao perfil de cada aluno e identificando necessidades específicas, com potencial para promover inclusão pontuando que o acesso desigual à tecnologia limita o alcance dessas soluções, podendo aprofundar as disparidades entre escolas e redes de ensino, principalmente em contextos de vulnerabilidade social e que a personalização algorítmica pode reduzir a autonomia

pedagógica dos professores e simplificar excessivamente a complexidade dos processos de aprendizagem.

Alcântara (2024) lembra que mesmo que haja consenso sobre a necessidade de formação continuada para gestores e equipes, com cursos de capacitação em IA, uso de plataformas EaD e tutores inteligentes, muitos programas de formação são genéricos, sem foco nas necessidades específicas dos diferentes contextos escolares e dos desafios reais enfrentados pelos gestores. O ritmo acelerado das inovações tecnológicas pode tornar a formação rapidamente obsoleta, exigindo atualização constante e dificultando a consolidação das competências digitais. O autor aponta que o simples acesso a cursos não garante a apropriação crítica das ferramentas de IA, sendo necessário integrar teoria, prática e reflexão ética.

Melo (2024) destaca que, embora a IA possa apoiar a transparência e decisões coletivas, são necessários protocolos claros para garantir a legitimidade e a inclusão de diferentes vozes lembrando que alguns textos propõem marcos regulatórios, sandboxes e revisão humana para garantir ética, transparência e mitigação de vieses no uso da IA. Também sugerem o uso de IA para fortalecer a gestão democrática e a participação da comunidade escolar, porém ressalta que a maioria das propostas é genérica e carece de mecanismos concretos, para garantir a efetiva participação democrática e o controle social sobre as decisões automatizadas, sendo que o envolvimento da comunidade escolar em processos mediados por IA ainda é incipiente e há risco de tecnocratização das decisões, afastando professores, alunos e famílias do debate.

Outro ponto questionável é a afirmação que a IA como potencial aliada na identificação de alunos em risco e na personalização do ensino, mas a maioria dos estudos reconhece que sua eficácia depende do acesso universal à tecnologia e de políticas públicas inclusivas. Silva e Coutinho (2024) pontuam que a ausência de políticas de inclusão digital e infraestrutura adequada pode transformar a IA em fator de ampliação das desigualdades, ao invés de reduzi-las e que a maioria das propostas não detalha mecanismos concretos para garantir a inclusão de grupos vulneráveis, limitando-se a princípios éticos ou menções genéricas à equidade.

A partir destas ponderações é possível pensar que apesar do potencial transformador da IA na gestão educacional, as propostas analisadas apresentam limitações recorrentes: foco excessivo na eficiência, ausência de detalhamento sobre inclusão e participação democrática, dependência de infraestrutura tecnológica e formação continuada, além de riscos éticos e de ampliação das desigualdades. O consenso na literatura é que a IA deve ser implementada de forma crítica, contextualizada e articulada a políticas públicas robustas, formação permanente e participação social efetiva, para que seus benefícios sejam amplamente distribuídos e não aprofundem as fragilidades já existentes no sistema educacional brasileiro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALCÂNTARA, A. S. *et al.* Inteligência Artificial (IA) na gestão escolar e os seus impactos sobre o processo de ensino e aprendizagem. **IOSR Journal of Business and**

Management, [s. l.], v. 26, n. 9, p. 44-49, 2024. Disponível em: <http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol26-issue9/Ser-11/E2609114449.pdf>. Acesso em: 4 maio 2025.

EDUARDA. Tendências de gestão acadêmica para 2025. **Matheus Soluções**, 20 dez. 2024. Disponível em: <https://matheussolucoes.com/tendencias-de-gestao-academica-para-2025/>. Acesso em: 4 maio 2025.

FERNANDES, Allysson Barbosa *et al.* IA e gestão educacional: o futuro da tomada de decisão baseada em dados. **Revista Arace**, [S. l.], v. 7, n. 1, p. 1-23, jan. 2025. DOI: <https://doi.org/10.56238/arev7n1-236>. Acesso em: 4 maio 2025.

FREITAS, Neylce Furtado *et al.* Tecnologia, educação e gestão escolar. **Revista Foco**, Cameté, v. 17, n. 12, p. 1-22, dez. 2024. Acesso em: 4 maio 2025.

GOULART, Karla Bianca Martins. Possibilidades de uso da inteligência artificial como ferramenta para aprimorar a gestão escolar. *In: _____*. **Inteligência artificial e gestão escolar: desafios e perspectivas**. [S. l.]: Atena Editora, 2025. cap. 11, p. 1-22. DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.6611125260211>. Acesso em: 4 maio 2025.

MELO, Rosemary dos Santos Mendes de. **Gestão escolar e inteligência artificial: o uso do ChatGPT como apoio à gestão**. 2024. Oficina (Mestrado Profissional em Educação Básica) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2024. Disponível em: <https://ppl-ai-file-upload.s3.amazonaws.com/web/direct-files/attachments/9363356/5990fa51-c4f4-463f-be46-1a0d5242cc02/13-Melo-2024-lc.pdf>. Acesso em: 4 maio 2025.

SILVA, José Augusto Souza Gomes da; COUTINHO, Diógenes José Gusmão. Inteligência artificial na educação: benefícios e desafios para educadores e instituições de ensino. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, São Paulo, v. 10, n. 10, p. 4967-4975, out. 2024. Acesso em: 4 maio 2025.

SOUZA, Gescivaldo Brandão de; MARTINS, Saulo. A educação na era digital: reflexões sobre a gestão da inovação na escola. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 483-495, mar. 2024. Acesso em: 4 maio 2025.