



management, it is essential to invest in continuous training and adequate infrastructure, thereby fostering a culture in schools that values both technological innovation and interpersonal relationships.

**Keywords:** School Management. Interviews. Technologies. Artificial intelligence.

## 1 Introdução

A gestão educacional e escolar tem sido amplamente discutida e analisada por diversos estudiosos brasileiros que ressaltam a importância de práticas de gestão democrática e participativa para o desenvolvimento eficaz das instituições de ensino. Segundo Lück (2009), a gestão escolar deve ir além das tarefas administrativas, incorporando uma liderança que mobilize e articule os diversos atores envolvidos no processo educativo – professores, alunos, pais e comunidade – para a criação de um ambiente propício ao aprendizado e ao desenvolvimento integral dos indivíduos. Libâneo (2008) complementa essa visão ao afirmar que a gestão educacional deve promover a integração de aspectos pedagógicos, administrativos e coletivos, buscando sempre a melhoria contínua da qualidade do ensino.

A gestão escolar contemporânea enfrenta desafios significativos em um cenário caracterizado pela rápida evolução tecnológica e pela emergência de novas demandas sociais. Vieira (2003) aponta que os gestores escolares devem estar preparados para auxiliar nas transformações educacionais, adaptando-se às mudanças da sociedade e incorporando inovações tecnológicas ao ambiente escolar. Nesse contexto, o uso de tecnologias e de Inteligência Artificial (IA) na gestão escolar surge como um tema de grande relevância e potencial transformador.

Com a introdução de tecnologias avançadas e da IA na educação, os gestores escolares têm a oportunidade de aprimorar processos administrativos, pedagógicos e de tomada de decisão. Autores de renome na área da IA, como Lee (2019) e Vicari (2021), são referenciados para debater a IA e suas potencialidades na gestão escolar como uma aliada do trabalho burocrático e pedagógico. Assim, serão discutidas as implicações práticas dessas inovações para a gestão escolar e as possibilidades que se abrem para a construção de um futuro educacional mais dinâmico e adaptado às exigências da sociedade contemporânea.

Sendo assim, a temática principal deste estudo é o impacto da integração de tecnologias na gestão educacional. Para isso, foi analisado como a incorporação dessas tecnologias na gestão educacional pode influenciar o processo de ensino-aprendizagem, a formação docente e a eficiência administrativa das instituições de ensino.

O objetivo geral deste estudo é analisar o impacto da integração de tecnologias, especialmente da Inteligência Artificial, na gestão educacional. Este estudo justifica-se pelo fato de que a gestão educacional desempenha um papel essencial no desenvolvimento e no aprimoramento do sistema educacional. Com o avanço das tecnologias e o surgimento da IA, novas oportunidades e desafios emergem para a gestão escolar. A introdução de tecnologias nas escolas pode ter um impacto significativo nos processos de ensino-aprendizagem, na formação de professores e nas funções administrativas.

Nesse contexto, torna-se importante investigar os efeitos da integração de tecnologias na gestão educacional a fim de identificar as melhores práticas e estratégias de implementação. A partir do estudo realizado, espera-se orientar escolas e gestores educacionais sobre como utilizar as tecnologias de forma eficiente, promovendo melhorias no desempenho dos alunos e otimizando os processos administrativos escolares.

Para guiar as reflexões, propõe-se o seguinte questionamento: como a integração de tecnologias na gestão educacional pode contribuir para um desempenho eficiente no campo da gestão escolar?

A partir desse questionamento, foram enviadas perguntas a gestores de diferentes sistemas de ensino da educação básica pública. Para embasar o estudo, realizou-se uma revisão de literatura com base em autores das áreas de gestão educacional e tecnologias, visando qualificar o debate sobre o tema. Esse processo teve como objetivo coletar dados relevantes e fornecer subsídios para responder ao problema de pesquisa, contribuindo para a compreensão dos impactos das tecnologias na gestão educacional e no contexto da gestão escolar das instituições.

## 2 Gestão educacional/escolar

A gestão escolar pode ser definida como o conjunto de processos, práticas e estratégias utilizados para organizar e administrar escolas de maneira eficiente e eficaz. Segundo Libâneo (2013), a gestão escolar deve ser entendida como uma prática social complexa, que envolve a participação de diversos atores, como gestores, professores, alunos, pais e comunidade. Nesse contexto, a gestão democrática se destaca como um princípio essencial ao promover a participação ativa de todos os envolvidos no processo educativo (Paro, 2001).

Segundo Lück (2007), a gestão escolar transcende as especificidades da administração, pois tem a mobilização do elemento humano, organizado coletivamente, como condição essencial para a qualidade do ensino e a transformação da identidade das escolas. A administração, portanto, constitui um dos componentes da gestão, que inclui a gestão administrativa, ligada à administração de recursos, de tempo e de outros aspectos. A gestão, por sua vez, possui um sentido e uma prática mais abrangentes, englobando elementos culturais, políticos e pedagógicos do processo educativo a partir de uma lógica orientada por princípios democráticos. De acordo com Lück (2002, p.66) a participação de todos os atores é essencial no âmbito da gestão escolar:

A intervenção dos profissionais da educação e dos usuários (alunos e pais) na gestão da escola. Há dois sentidos de participação articulados entre si: a) a de caráter mais interno, como meio de conquista da autonomia da escola, dos professores, dos alunos, constituindo prática formativa, isto é, elemento pedagógico, curricular, organizacional; b) a de caráter mais externo, em que os profissionais da escola, alunos e pais compartilham, institucionalmente, certos processos de tomada de decisão.

A autora reforça a ideia de que a participação interna e externa de todos os envolvidos na gestão escolar é essencial para uma gestão democrática e efetiva. Nesse sentido, conselhos escolares, associações de pais e mestres e outros meios de participação são instrumentos importantes para o desenvolvimento dos princípios da gestão escolar. Lück (2009) destaca que a participação é uma responsabilidade social intrínseca à atividade democrática. A gestão democrática cria as condições necessárias para que todos os membros da comunidade escolar assumam os compromissos essenciais para sua efetivação. Essa participação é uma maneira significativa de promover maior aproximação entre todos na escola e reduzir desigualdades. Assim, a participação busca formas democráticas que permitam uma gestão social baseada em direitos, deveres e responsabilidade social. Essa afirmação enfatiza que a gestão democrática não se resume a uma questão estrutural, mas ao envolvimento ativo e responsável de todos os membros da comunidade escolar. Por meio da participação, a gestão escolar pode tornar-se

mais inclusiva e equitativa, garantindo que as decisões tomadas e as ações executadas beneficiem a todos de maneira justa e consciente.

Neste contexto, ao se referir ao gestor escolar, Lück (2009) considera o diretor da escola como o principal responsável por garantir a implementação eficaz das políticas educacionais e o pleno desenvolvimento dos objetivos educacionais. Por meio da organização, o diretor coordena e controla os recursos disponíveis. Por ocupar uma posição central na escola, o desempenho do diretor influencia fortemente, de maneira positiva ou negativa, todos os setores e indivíduos da instituição. Lück (2009) identifica nove indicadores de competência de liderança na gestão educacional: liderança educacional, flexibilidade e autonomia, apoio à comunidade, clima escolar, processos de ensino-aprendizagem, avaliação do desempenho acadêmico, supervisão dos professores, materiais e textos de apoio pedagógico e espaço físico adequado.

Ainda segundo a autora, os gestores escolares devem atuar como líderes que incentivam professores, funcionários, pais, estudantes e comunidade a utilizar seu potencial para promover um ambiente escolar harmonioso, focado no desenvolvimento dos processos de ensino-aprendizagem, na construção do conhecimento e na formação de pessoas criativas, dispostas a resolver problemas e superar as dificuldades cotidianas da escola. Nessa liderança, um bom gestor escolar cria vínculos positivos e gerencia uma equipe, nunca agindo sozinho ou tomando decisões não democráticas. Para Libâneo (2008, p. 103):

Uma equipe é um grupo de pessoas que trabalha junto, de forma colaborativa e solidária, visando à formação e a aprendizagem dos alunos. Do ponto de vista organizacional, é uma modalidade de gestão que, por meio da distribuição de responsabilidades, da cooperação, do diálogo, do compartilhamento de atitudes e modos de agir, favorece a convivência, possibilita encarar as mudanças necessárias, rompe com as práticas individualistas e leva a produzir melhores resultados de aprendizagem dos alunos.

Entende-se que o diálogo e as decisões coletivas favorecem o trabalho do gestor escolar no sentido de criar um espaço de pertencimento e responsabilidade mútua entre os atores escolares. Ao sentirem-se parte do ambiente em que atuam na instituição, os envolvidos comprometem-se e geram aprendizagem para os estudantes – este o principal objetivo da escola.

Em tempos de tecnologias e IA, os gestores escolares enfrentam o desafio de ajudar na transformação dos paradigmas de uma sociedade em constante evolução, contribuindo para a introdução de tecnologias no sistema escolar e promovendo uma cultura de auto-organização que acompanhe as mudanças sociais. Para que a estrutura organizacional avance e se adeque, é necessário implementar processos de trabalho em equipe, desenvolver novas significações, adaptar-se às novas tecnologias e estimular a criatividade (Vieira, 2003).

### **3 Inteligência Artificial e tecnologias educacionais: como a gestão escolar pode atuar em consonância com as tecnologias?**

Nos tempos modernos percebemos a popularização da Inteligência artificial (IA) nas instituições escolares, em especial entre estudantes, com a ascensão do uso do ChatGPT em trabalhos<sup>5</sup> (Bates, 2015).

---

<sup>5</sup> O ChatGPT é uma ferramenta de processamento de linguagem natural orientada por IA, que possibilita conversas semelhantes a conversas humanas com o chatbot.

Lee (2019) entende que a IA pode ser útil na educação, auxiliando na resolução de problemas e limitações existentes, embora não possa ocorrer de forma massiva, igual às linhas de produção. De acordo com o autor, a IA é capaz de captar, reconhecer e indicar necessidades específicas, o que possibilita a personalização do processo de aprendizagem e permite aos professores oferecer um acompanhamento mais individualizado e eficaz.

Uma das principais aplicações da IA à educação é a tutoria inteligente. Nesta, sistemas de tutoria inteligentes utilizam algoritmos para oferecer suporte personalizado aos alunos, ajudando-os a entender conceitos difíceis e a resolver problemas específicos. Esses sistemas podem simular o comportamento de um tutor humano, ajustando as explicações e os exercícios com base nas respostas e no progresso do aluno. De acordo com Lee (2019), essas tecnologias não apenas aumentam a eficiência do aprendizado, mas também permitem que os professores se concentrem em aspectos mais complexos e criativos do ensino. Além disso, a IA pode ser utilizada para avaliação automática. Ferramentas de avaliação baseadas em IA são capazes de corrigir provas e trabalhos escritos, oferecendo feedback detalhado sobre erros e acertos dos estudantes. Isso não só reduz a carga de trabalho dos professores, mas também proporciona uma avaliação mais rápida e objetiva.

A análise de dados educacionais é outra aplicação essencial da IA. As escolas acumulam uma enorme quantidade de dados sobre o desempenho dos alunos, interações em sala de aula, resultados de testes e outros indicadores. A IA pode analisar esses dados para identificar tendências e prever métodos de abordagens pedagógicas. Essa análise permite que educadores intervenham precocemente, oferecendo suporte adicional e recursos para ajudar os estudantes a superarem suas dificuldades.

Assim, na gestão escolar, a IA pode otimizar a administração das instituições de ensino. Sistemas de IA podem automatizar tarefas administrativas como a organização de horários, a gestão de recursos e o acompanhamento de demandas na escola. Isso libera tempo e recursos para que os educadores possam se concentrar em atividades mais diretamente relacionadas ao ensino e ao aprendizado. Paro (2013), ao se referir à qualidade da gestão, afirma que esta não está na burocracia, visto que um sistema informatizado resolve isso facilmente, mas no investimento humano, onde potencializamos as crianças e sua cultura. Nessa fala, ele tece críticas, afirmando que o sistema já começa errado quando uma instituição pública contrata uma empresa particular para selecionar seus professores por meio de concurso público.

Diante do referencial exposto sobre tecnologias e a IA, e em diálogo com o autor Vitor Paro, que aborda a gestão escolar democrática, pode-se inferir que tais tecnologias vêm agregar valor ao trabalho da gestão escolar e não substituir o constructo humano. Segundo Vieira (2003), a tecnologia pode aliviar a carga de trabalho dos gestores escolares, permitindo que estes se concentrem em questões pedagógicas e estratégicas. Em tempos de cultura digital, entende-se que ferramentas de IA podem automatizar a organização de horários, a gestão de recursos e o acompanhamento de matrículas, resultando em processos mais eficientes e menos propensos a erros humanos.

#### 4 Metodologia

A metodologia utilizada neste estudo é de natureza qualitativa. De acordo com Creswell (2007), na abordagem qualitativa, o ambiente natural é a principal fonte de dados, com o pesquisador atuando como o principal instrumento de coleta. Os dados obtidos são, em sua



a) Você é diretor (a) da sua instituição? Descreva o nome e local da instituição de ensino em que atua; b) Há quanto tempo exerce sua função nesta instituição de ensino (em anos)?; c) Em que momentos você usa tecnologias no seu trabalho (em relação à gestão escolar)? (Ex: Chamadas digitais, programa para fazer horário, documentos compartilhados no drive (marcação de salas e equipamentos, reuniões virtuais, uso de tecnologias com os estudantes). Descreva como isso ocorre; d) Você acha que poderia usar mais as tecnologias na sua função? De que maneira?; e) Em relação ao uso de celulares na sua função, você usa? Para quê?; f) Utiliza alguma ferramenta de Inteligência Artificial para sua função? Qual?; g) Como você vê o futuro da educação e o uso das tecnologias e Inteligência Artificial na sua função (professor (a), diretor (a) ou secretário (a) de escola)?

Os dados brutos foram analisados com esforço do pesquisador e compilados em um quadro, com o qual se procedeu a uma a revisão bibliográfica na área da gestão escolar e das tecnologias e IA nos processos de ensino e aprendizagem. Ademais, optou-se por gerar uma nuvem de palavras geral (resultado das três entrevistas) no software Iramuteq, a fim de visualizar as palavras que aparecem nas respostas.

Apesar de o objetivo principal relacionar-se à IA, o questionário iniciou a investigação com perguntas sobre o uso de tecnologias digitais mais comuns (perguntas 3 a 5). Esta abordagem foi necessária para traçar o estágio atual de digitalização nas escolas e serviu como ponto de partida para discutir a transição e a prontidão dos gestores para a IA (perguntas 6 e 7).

Para a realização da nuvem de palavras no software, as palavras são agrupadas e organizadas graficamente com base na sua frequência, o que facilmente permite a identificação a partir de um único arquivo, conhecido como corpus textual (Camargo e Justo, 2018), que reuniu os textos das três entrevistas. Dessa forma, cada entrevista formou um texto e o conjunto desses textos que compuseram o corpus de análise da pesquisa.

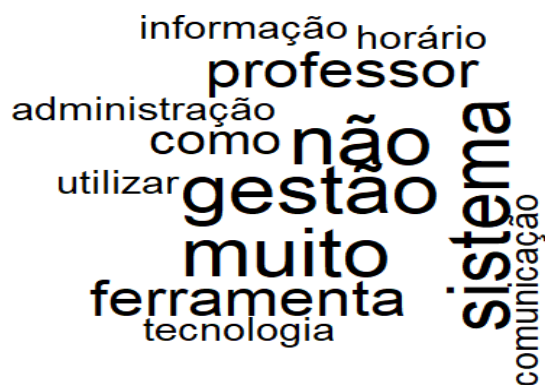
Por fim, foram elencadas e analisadas as limitações e ações futuras relacionadas ao uso de Inteligência Artificial na gestão escolar, a partir de constatações reais de atores entrevistados.

## 5 Resultados e discussões

Em um primeiro momento, verificou-se a frequência das palavras gerais que ocorreram nas respostas das três entrevistas. As palavras com maiores frequências foram “sistema” e “gestão”, seguidas de “professor”, “ferramenta”, “comunicação”, “informação”, “horário”, “administração” e “tecnologia” (Figura 1). Observa-se que a gestão escolar no ensino básico, nas diferentes esferas, está bastante focada em sistemas de gestão de âmbito administrativo e burocrático, pois os termos “professor” e “ferramenta” estão voltados para questões de contratação e aspectos funcionais. As palavras que seguem em maior frequência estão relacionadas à organização e ao funcionamento da instituição, sem uma explanação mais aprofundada sobre a função pedagógica e os vínculos pessoais relacionados às tecnologias e à gestão escolar.

Um dos gestores entrevistados comenta que a IA pode facilitar o trabalho na gestão escolar, mas não substituir as relações interpessoais. Esse apontamento é interessante em um espaço escolar, que trabalha com pessoas e para pessoas, e cabe uma reflexão sobre os benefícios da IA nesse quesito, pois quando os serviços burocráticos são reduzidos, em termos de tempo e esforço, sobra mais tempo para as funções pedagógicas e as interações humanas.

Figura 1– Nuvem de palavras elencando a frequência de palavras nas entrevistas com gestores



Fonte: Elaborado pelos autores no software *Iramuteq* (2025).

A partir da nuvem de palavras geral e dos dados brutos foi elaborado um quadro comparativo das respostas obtidas pelos três gestores entrevistados, no sentido de analisar os dados e compreender como vem ocorrendo o uso da IA e de outras tecnologias pela gestão escolar no âmbito da educação básica (Quadro 1).

Quadro 1– Comparativo das respostas dos três gestores entrevistados

Instrumentos tecnológicos (uso)	Tempo na função de diretor(a)	Tecnologias Utilizadas	Visão sobre o Uso de Tecnologias	Celulares no Trabalho	Inteligência Artificial
Entrevistados					
Gestor Federal	3 anos	Utiliza amplamente tecnologias digitais como SUAP, Google Drive e outras plataformas administrativas e governamentais.	Enxerga a necessidade de maior integração entre os sistemas existentes para aumentar a eficiência, embora reconheça os desafios de lidar com múltiplas ferramentas.	Utiliza principalmente para acessar sistemas administrativos e ferramentas do governo.	Ainda não utiliza, mas vê potencial para ajudar na gestão eficiente de dados e processos, reduzindo a carga administrativa.
Gestor Estadual	2 anos	Usa tecnologias para confecção de horários, comunicação com professores e famílias, administração financeira, e realização de licitações.	Vê a tecnologia como facilitadora, mas também ressalta a importância do relacionamento interpessoal e a necessidade de equilíbrio entre tecnologia e interações humanas.	Usa para comunicação via WhatsApp com professores, pais e mantenedora, bem como para leitura de e-mails.	Utiliza a IA Urânia para a confecção de horários, reconhecendo sua utilidade específica em tarefas administrativas.
Gestor Municipal	1 ano	Usa principalmente para o compartilhamento de documentos no Drive, reuniões virtuais, elaboração de atas e pesquisas.	Acredita que tecnologias e IA podem otimizar a gestão escolar, melhorando a eficiência do trabalho administrativo.	Utiliza para leitura e envio de e-mails, pesquisa, ligações e comunicação via WhatsApp.	Apesar de reconhecer o potencial, ainda não utiliza IA, mas vê como facilitadora futura na gestão escolar.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).



Para análise das respostas utilizou-se três critérios, elencados abaixo através de temas específicos:

a) Uso de Tecnologias: observou-se desde a utilização extensiva de múltiplas plataformas e softwares até ferramentas com fins específicos, como o software Urânia, que é utilizado para a confecção de horários;

b) Visão sobre Tecnologias e IA: existe um consenso sobre o potencial transformador das tecnologias e IA na gestão escolar, apesar das diferenças observadas em sua adoção nas diferentes esferas de gestão. Elenca-se neste tema que há equívocos em diferenciar tecnologias – ferramentas e softwares – de IA (IA presume a capacidade de treinamento e a habilidade de adaptação a partir de bases de dados com que foi treinada);

c) Equilíbrio entre Tecnologia e relações Interpessoais: visualizou-se uma variedade de perspectivas quanto ao equilíbrio entre tecnologia e relacionamento humano, com alguns gestores enfatizando a importância crítica do segundo.

Salienta-se que existe uma evidente confusão conceitual entre o uso de ferramentas digitais/software e IA por parte dos gestores. Quando o Gestor Estadual cita o software Urânia para confecção de horários como “Inteligência Artificial” e o Gestor Federal menciona a necessidade de lidar com “múltiplas ferramentas”, fica claro que a distinção entre um sistema automatizado e uma ferramenta que utiliza algoritmos de aprendizado (IA) não está consolidada.

Essa imprecisão terminológica sugere que, embora os gestores reconheçam o potencial de automação e eficiência, o entendimento relativo ao que constitui “Inteligência Artificial” e suas aplicações (como análise preditiva ou tutoria inteligente) na gestão escolar é ainda um tema a ser amplamente divulgado e trabalhado. O uso de tecnologias se concentra fortemente em plataformas administrativas governamentais (SUAP), comunicação (WhatsApp) e compartilhamento de documentos (Drive), caracterizando-se mais como digitalização de processos existentes do que como uma integração estratégica da IA para tomada de decisões pedagógicas e administrativas.

As entrevistas destacaram a diversidade de abordagens e perspectivas entre os diretores de escolas em relação ao uso de tecnologias e IA e refletiram as diferentes necessidades e estágios de adoção tecnológica nos ambientes educacionais. Percebeu-se, assim, que, de maneira geral, ainda não são utilizadas muitas ferramentas tecnológicas na gestão das escolas públicas de ensino básico, sendo esse um tema em ascensão e ainda tratado com cautela pelos administradores da educação em diferentes esferas de poder e políticas públicas. Além disso, constatou-se que existem poucos estudos acadêmicos na área da gestão educacional que abordam esse tema, mas entende-se que, em um futuro próximo, ele estará em pauta na educação e será de grande valia para aperfeiçoar funções, proporcionando mais tempo e espaço para as relações propriamente ditas, essenciais aos processos educacionais.

## 6 Considerações finais

O estudo teve como objetivo principal analisar o impacto da integração de tecnologias, especialmente da Inteligência Artificial (IA), na gestão educacional. Os resultados, embora provenientes de uma amostra restrita de três gestores, demonstram que, embora as tecnologias já estejam sendo amplamente utilizadas em várias esferas da gestão escolar, ainda há desafios significativos a serem enfrentados, principalmente no que diz respeito às questões referentes ao ensino-aprendizagem e às interações humanas.

Os dados coletados por meio das entrevistas com gestores escolares revelaram que há uma diversidade de abordagens e níveis de uso das tecnologias nas instituições de ensino. Enquanto alguns gestores veem a tecnologia como uma ferramenta essencial para otimizar os processos administrativos, outros ainda lutam para equilibrar o uso de tecnologias com a necessidade de manter relações interpessoais significativas. A análise também evidenciou a confusão conceitual entre ferramentas digitais para automação e as capacidades preditivas e adaptativas da IA. Esse achado sugere que a discussão sobre IA na gestão escolar, no contexto estudado, ainda está em fase inicial, predominantemente focada na digitalização de tarefas burocráticas e não na sua utilização estratégica.

A utilização de IA, em particular, foi identificada como uma área de grande potencial para melhorar tarefas administrativas e ainda proporcionar mais rapidez às demandas da gestão escolar. As capacidades da IA de analisar grandes volumes de dados, identificar padrões e oferecer ideias diferenciadas podem transformar a maneira como as escolas atuam no campo da gestão e como os professores interagem com os estudantes. No entanto, é essencial que a adoção dessas tecnologias seja feita de maneira ponderada e estratégica, garantindo que o foco permaneça no desenvolvimento humano e no apoio aos processos de ensino-aprendizagem.

A IA pode ser uma aliada a gestão educacional/escolar no sentido de colaborar com funções administrativas e pedagógicas. De acordo com a European Commission (2022), os dados provenientes dos sistemas de informação dos estudantes podem ser utilizados no planejamento de recursos e questões curriculares, bem como na previsão de abandono escolar e na identificação as necessidades de orientação.

Fraga, Decarli e Boll (2023) analisam o potencial da IA ante processos educacionais que valorizem a afetividade na escola e a criação de vínculos entre atores escolares. Os autores discorrem sobre como a ressignificação da ação humana diante das transformações tecnológicas pode intensificar o debate ético e estabelecer novas prioridades. Eles sugerem que o incentivo à produção de tecnologias baseadas em IA pode promover a emancipação humana e transformar a relação predatória com a natureza e entre os seres humanos. Além disso, destacam que o corpo, as emoções e a cognição devem ser utilizadas para colaborar na formação de cidadãos comprometidos com a prosperidade coletiva e guiados por valores que sustentem a criação e o uso dessas novas tecnologias.

Entende-se que a implementação de tecnologias IA na gestão educacional deve ser acompanhada por um investimento contínuo na formação dos gestores e professores, bem como na infraestrutura necessária para suportar essas ferramentas. Além disso, é fundamental promover uma cultura que valorize tanto a inovação tecnológica quanto as interações humanas, assegurando que as tecnologias sejam usadas para complementar e enriquecer a experiência educacional, e não para substituí-la.

Em conclusão, as tecnologias, incluindo a IA, têm o potencial de revolucionar a gestão escolar quando integradas de maneira consciente e equilibrada. A formação contínua, a infraestrutura adequada e uma abordagem centrada no ser humano são elementos importantes para garantir que realmente contribuam para um sistema educacional mais democrático, eficaz e inclusivo.

## Referências

BATES, A. W. **Teaching in a Digital Age: Guidelines for Designing Teaching and Learning**. Vancouver BC: Tony Bates Associates Ltd, 2015.

CAMARGO B.V.; JUSTO A. M. **Tutorial para uso do software de análise textual IRAMUTEQ**. Universidade Federal de Santa Catarina. 2018. Disponível em: <http://iramuteq.org/documentation/fichiers/tutoriel-portugais-22-11-2018>. Acesso em 07 jul. 2024.

CRESWEL, J. W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

EUROPEAN COMMISSION. Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture. **Ethical guidelines on the use of artificial intelligence (AI) and data in teaching and learning for educators**. European Union, 2022. Disponível em: <https://education.ec.europa.eu/news/ethical-guidelines-on-the-use-of-artificial-intelligence-and-data-in-teaching-and-learning-for-educators>. Acesso em 07 jul. 2024.

FRAGA, C. C., DECARLI, C., BOLL, C. I. Amorismo: conceituação e conexões com os tempos de cultura digital e Inteligência artificial. **Anais IX CONEDU...** Campina Grande: Realize, 2023.

GODOY, A. S. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 3, n. 2, p. 81-89, mai./ago. 2005.

LEE, K.-F. **Inteligência artificial: como os robôs estão mudando o mundo, a forma como amamos, nos comunicamos e vivemos**. Tradução: Marcelo Barbão. Rio de Janeiro: Globo Livros, 2019.

LIBÂNEO, J. C. **Didática e Prática Educativa**. São Paulo: Cortez, 2008.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**. Goiânia: Alternativa, 2013.

LÜCK, H. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. São Paulo: Cortez, 2002.

LÜCK, H. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. 3. ed. São Paulo: Vozes, 2007.

LÜCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

PARO, V. H. **Gestão Democrática da Escola Pública**. São Paulo: Ática, 2001.

PARO, V. H. **Gestão Escolar Democrática - Prof. Vitor Henrique Paro (Entrevista completa)**. Vídeo Youtube. 2013. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=WhvyRmJatRs>. Acesso em 16 jul. 2024.

VICARI, R. M. Influências das Tecnologias da Inteligência Artificial no ensino. **Estudos Avançados**. 2021, v. 35, n. 101, pp. 73-84. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0103-4014.2021.35101.006>. Acesso em 16 jul. 2024.

VIEIRA, A. T. **Organização e gestão escolar**: Evolução e conceitos. *In*: VIEIRA, A. T.; ALMEIDA, M. E. B. de; ALONSO, M. (Orgs.). *Gestão educacional e tecnologia*. São Paulo: Avercamp, 2003.

Recebido em julho de 2025

Aprovado em outubro de 2025