

**A PORTA FILOSÓFICA  
COMO UM FATOR CHAVE  
PARA MELHORAR O PAPEL  
DO SUPERVISOR ESCOLAR  
DO ENSINO MÉDIO NO  
MÉXICO**

**PHILOSOPHICAL INPUT AS A KEY FACTOR IN IMPROVING THE ROLE OF  
THE SUPERVISOR IN HIGH SCHOOL IN MEXICO**

Ciências Humanas, Ciências Sociais Aplicadas • 08/06/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/780804982](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/780804982)

---

Guilherme Mendes Tomaz dos Santos<sup>1</sup>  
Gustavo Eduardo Villanueva Quintanar<sup>2</sup>  
Ísis Nickthé Betanzos Cruz<sup>3</sup>  
Wibison Menezes Silva<sup>4</sup>  
Madson Fernandes de Melo Junior<sup>5</sup>  
Meirilene Alves Fernandes<sup>6</sup>

---

## RESUMO

O presente estudo analisa a relevância dos fundamentos filosóficos como elemento estratégico para fortalecer o papel do supervisor escolar na Educação Média Superior no México. A pesquisa discute como a filosofia pode contribuir para ampliar a reflexão crítica, a tomada de decisões e o exercício do acompanhamento pedagógico nas comunidades escolares, articulando dimensões éticas, políticas, organizacionais e formativas da supervisão escolar. Metodologicamente, trata-se de um estudo teórico-analítico, fundamentado em referenciais filosóficos, pedagógicos e normativos relacionados à supervisão educacional mexicana, incluindo documentos da Secretaria de Educação Pública (SEP) e marcos regulatórios da Educação Média Superior. O texto também aborda os desafios contemporâneos da supervisão diante das reformas educacionais, das transformações sociais e das demandas por melhoria da qualidade educacional. Como resultado, defende-se que a filosofia não deve ser compreendida apenas como reflexão abstrata, mas como um instrumento orientador da prática supervisora, favorecendo processos de diálogo, análise crítica, investigação da realidade escolar e construção de estratégias colaborativas para a melhoria institucional. Conclui-se que o fortalecimento do papel do supervisor requer uma atuação fundamentada em princípios éticos, reflexivos e humanizadores, capazes de contribuir para a transformação das comunidades educativas e para o alcance dos fins da educação no contexto mexicano.

**Palavras-chave:** Supervisão escolar; filosofia da educação; educação média superior; gestão educacional; liderança pedagógica.

## ABSTRACT

This study analyzes the relevance of philosophical foundations as a

strategic element to strengthen the role of school supervisors in Higher Secondary Education in Mexico. The research discusses how philosophy can contribute to expanding critical reflection, decision-making, and pedagogical support within school communities, articulating ethical, political, organizational, and formative dimensions of educational supervision. Methodologically, this is a theoretical-analytical study grounded in philosophical, pedagogical, and normative references related to Mexican educational supervision, including documents from the Ministry of Public Education (SEP) and regulatory frameworks for Higher Secondary Education. The text also addresses the contemporary challenges faced by supervision considering educational reforms, social transformations, and demands for improving educational quality. The findings suggest that philosophy should not be understood merely as abstract reflection, but as a guiding instrument for supervisory practice, fostering dialogue, critical analysis, inquiry into school realities, and the construction of collaborative strategies for institutional improvement. It is concluded that strengthening the supervisor's role requires actions grounded in ethical, reflective, and humanizing principles capable of contributing to the transformation of educational communities and to the achievement of educational goals within the Mexican context.

**Keywords:** School supervision; philosophy of education; higher secondary education; educational management; pedagogical leadership.

## 1. INTRODUÇÃO

Este artigo reflete fundamentos filosóficos, teóricos e metodológicos sobre as diversas formas de interpretar a realidade educacional para entender o funcionamento das instituições de ensino médio a partir

da perspectiva do Supervisor Escolar como agente de ligação educacional entre o pessoal operacional, as comunidades escolares e as autoridades educacionais. O objetivo é ter múltiplas referências que contribuam para a reflexão crítica a partir de perspectivas sensíveis e bem estruturadas, que dão sentido ao papel desempenhado pelo orientador.

Para isso, aspectos regulatórios do Ministério da Educação Pública do México, comunicações do governo federal e argumentos de vários autores foram abordados para despertar interesse no impacto do papel do supervisor atualmente. As ações de investigação-ação e as estratégias de intervenção escolar utilizadas durante a busca pela melhoria das comunidades escolares sob sua responsabilidade também são analisadas, propondo, dentro da teoria dos dispositivos pedagógicos, um dispositivo hermenêutico analógico que serve de base para repensar sua função.

Para fortalecer a coerência do capítulo, a questão orientadora é: quais pressupostos filosóficos, teóricos e metodológicos fortalecem a liderança do supervisor escolar para influenciar a melhoria das instituições de ensino médio? Com base nessa questão, dois objetivos são estabelecidos: (a) esclarecer a estrutura conceitual que fundamenta o papel do supervisor escolar e (b) traduzir essa estrutura em ações operacionais voltadas para o diagnóstico, acompanhamento pedagógico e avaliação dos resultados nas comunidades escolares. Com isso, o capítulo articula a reflexão teórica com a prática supervisora, favorecendo uma compreensão mais sistemática de sua função nos processos de melhoria educacional.

Na primeira seção deste artigo, alguns filósofos gregos são mencionados como referências para entender a realidade educacional dentro da realidade social. Enfatiza-se a utilidade da filosofia para discernir aspectos positivos e negativos no modo de pensar do orientador. Busca provocar, por meio de fundamentos filosóficos, a vontade de aprimorar os atos do orientador, esclarecendo a forma de ver o processo educacional como um conjunto de elementos humanos, materiais, organizacionais, ideológicos, dialógicos e contextuais que convidam a ressignificar o trabalho do orientador. O foco essencial desta seção é que o supervisor tome consciência da mensagem que deseja deixar nas comunidades educacionais sob sua responsabilidade para transcender nos ambientes escolares.

Nessa perspectiva, a filosofia não é apresentada apenas como um quadro de inspiração reflexiva, mas também como um princípio orientador das decisões na prática supervisora. As referências clássicas da filosofia grega podem ser traduzidas em diretrizes concretas que fortalecem a prática profissional do supervisor escolar. Assim, por exemplo, a tradição socrática nos convida a promover o diálogo racional e a problematização crítica nas comunidades educacionais.

A perspectiva aristotélica orienta-se para o julgamento prudencial (*phronesis*) na tomada de decisões pedagógicas e administrativas; e a tradição platônica enfatiza a busca sistemática pela verdade e a observação reflexiva da realidade educacional. Dessa forma, cada fundação filosófica torna-se um recurso prático que permite ao orientador operacionalizar princípios de análise, diálogo e discernimento em sua prática diária, fortalecendo sua capacidade de interpretar contextos escolares, acompanhar atores educacionais

e promover processos de melhoria contínua nas instituições sob sua responsabilidade.

Na seção sobre referências teóricas e normativas da figura do supervisor, abordagens pedagógicas, sociológicas, antropológicas, éticas e políticas são apontadas por alguns autores, assim como o arcabouço regulatório e administrativo que rege o trabalho do supervisor, destacando e vinculando que essas referências também têm origens filosóficas, ou seja, possuem uma razão justa e moral para existir. Uma narrativa de mudanças intermitentes nas políticas de ensino médio é adicionada citando várias comunidades do governo federal mexicano. Nesta seção, é mostrada, ainda, que a perspectiva dos escritores educacionais e os fins jurídicos coincidem com o objetivo de alcançar uma transformação social impulsionada pelo campo educacional.

Para enfatizar essa convergência entre pensamento filosófico, produção teórica e arcabouço normativo, é pertinente considerar uma matriz de rastreabilidade que nos permita visualizar a relação entre filosofia → teoria → norma → ação supervisora. Essa articulação possibilita compreender como certos princípios éticos e filosóficos, como dignidade humana, justiça social e direito à educação, são traduzidos em abordagens pedagógicas e sociocríticas presentes na literatura educacional. Posteriormente, esses princípios são institucionalizados no arcabouço legal que regula o sistema educacional mexicano, especialmente em instrumentos como a Lei Geral de Educação (LGE) e a Lei Geral do Sistema para a Carreira dos Professores (LGSCMM).

Por fim, essas bases se materializam na prática diária do supervisor por meio de ações concretas, como acompanhamento pedagógico,

avaliação formativa, fortalecimento do trabalho colegial e promoção de comunidades educacionais inclusivas e participativas. Dessa forma, a função de supervisão é entendida não apenas como uma responsabilidade administrativa, mas como uma prática educacional baseada em princípios éticos, fundamentos teóricos e disposições normativas voltadas para a melhoria contínua do sistema educacional.

O artigo se encerra com uma análise dos processos metodológicos do orientador ao longo de todo o seu processo de ação, abrangendo desde a coleta de informações quantitativas e qualitativas nas escolas, a preparação de diagnósticos escolares, o monitoramento e acompanhamento das metas escolares, o desenho e geração de ideias para otimizar o exercício de suas tarefas. até concluir com a redação de relatórios, onde, por meio de decisões assertivas, geram propostas de mudança para impactar positivamente as escolas. Conclui propondo um dispositivo hermenêutico analógico inspirado no modelo filosófico de Luna (2025).

O estudo é, principalmente, limitado ao contexto federal do ensino médio no México, tendo como eixo a figura do supervisor escolar conforme regulado na Lei de Educação Geral, particularmente no artigo 115, seção XIX. Sob essa perspectiva, a análise busca interpretar o papel do supervisor como agente de acompanhamento pedagógico, articulador institucional e promotor dos processos de melhoria nas comunidades educacionais.

No entanto, algumas limitações analíticas também são reconhecidas, incluindo a heterogeneidade dos subsistemas do ensino médio, a diversidade das estruturas administrativas e pedagógicas existentes, bem como a disponibilidade e

sistematização de dados sobre práticas supervisionais em diferentes contextos educacionais. Essas considerações nos permitem situar o escopo do capítulo como uma reflexão teórico-analítica destinada a fornecer elementos conceituais e críticos para compreender e ressignificar a liderança dos supervisores em cenários educacionais contemporâneos.

## **2. POSTULADOS FILOSÓFICOS**

Os seguintes postulados filosóficos baseiam-se em duas subdisciplinas da filosofia: gnoseologia (teoria do conhecimento) e epistemologia (tratado sobre ciência) como abordagem para a compreensão das formas de pensamento em fatos sociais e a formação científica dos indivíduos. García et al. (2023) mostra como, ao longo da história, diferentes formas foram buscadas para entender e compreender a realidade social.

A partir dessa análise, repensando a realidade educacional e deduzindo o destino ao qual o orientador deseja chegar com base em duas perspectivas filosóficas, a primeira é "se a realidade impõe seus padrões ao sujeito (objetividade) ou se é o sujeito quem impõe seus modelos mentais à realidade (subjetividade)". Ou seja, como a realidade da supervisão é vislumbrada a partir das investigações nos processos organizacionais das escolas e de como as comunidades escolares percebem a supervisão como uma melhoria significativa (García et al., 2023, p. 82).

Tales de Mileto (624 a.C.), o primeiro filósofo inovador da história, lançou as bases da metodologia científica por meio da filosofia como uma reflexão racional apaixonada por possuir conhecimento suficiente para compreender os fenômenos naturais do mundo. Essa

metodologia baseia-se na observação, experiência (como princípio empírico) e lógica (como princípio dedutivo) para encontrar a verdade por meio da razão (Corvalán, 2018, pp. 62-64).

O supervisor escolar deve assumir uma atitude científica diante dos fenômenos complexos que emergem na realidade escolar, observando sistematicamente os problemas recorrentes que se manifestam nas instituições educacionais, participando ativamente da dinâmica escolar e elaborando interpretações lógicas que permitam compreender as relações de causa e efeito presentes nesses contextos. Essa perspectiva permite que integrem os diversos fatores que afetam a vida escolar e atuem de forma bem fundamentada em suas funções como planejador, organizador e avaliador (Rodríguez-Molina, 2011).

Nessa linha, essa atitude pode ser operacionalizada por meio de um ciclo de investigação voltado para melhorias, estruturado nas seguintes fases: identificação do problema → formulação de uma hipótese prática → implementação de uma intervenção breve → observação e análise dos efeitos produzidos → ajuste e reorientação da ação supervisora. Esse processo favorece uma prática reflexiva e sistemática que permite ao supervisor fortalecer a tomada de decisão e promover processos de melhoria contínua nas comunidades educacionais (Rodríguez-Molina, 2011).

Em uma perspectiva kantiana, o orientador elabora uma hipótese de estudo para apresentar problemas e criar soluções para a realidade educacional dinâmica e em constante mudança, mas suscetível a melhorias, identificando os fatores que contribuem ou limitam seus núcleos (conhecimento), dimensões (ações) e orientações (decisões).

Aristóteles, o pai da lógica, em sua teoria das quatro causas, busca uma explicação abrangente do funcionamento do universo e propõe quatro causas. A causa material refere-se ao fato de conhecer as propriedades físicas ou a composição do que seres, objetos ou fenômenos são feitos. A causa formal de sua estrutura e direção. A causa eficiente para o agente que os gera. E a causa final do propósito ou função final de sua existência. Compreender essas causas não mostra apenas a origem de seres, objetos ou fenômenos, mas também sua essência (Corvalán, 2018, p. 65).

Nesse sentido, o orientador pode entender que a causa material em seu trabalho é o diagnóstico da infraestrutura escolar e das condições que as escolas possuem para garantir a segurança dos alunos. A causa formal é a revisão e análise do plano operacional de melhoria contínua que reflete os objetivos do desenvolvimento escolar. A causa eficiente é a dimensão de recursos humanos e organizacional que as escolas possuem para ativar ações de melhoria, e a causa final é a ideologia dos diretores como líderes pedagógicos e responsáveis pelas escolas para alcançar os objetivos da educação em uma dimensão comunitária.

Platão, discípulo de Aristóteles, em seu mito da Caverna, ilustra que o uso dos sentidos (doxa) é uma forma limitada de construção da realidade, sendo necessário ir além até alcançar o mundo abstrato das ideias. Em sua teoria das formas, ele resgata que o que percebemos às vezes pode ser uma ilusão e só quando validamos o conhecimento (episteme) é que podemos fazer julgamentos razoáveis. Esse pensador analisa em profundidade a diferença entre realidade e conhecimento (Corvalán, 2018, p. 66).

Se o supervisor conseguir *diferenciar doxa* de *episteme*, ele fornecerá soluções eficazes com explicações claras que carregam lógica nas respostas apropriadas aos problemas escolares. As especulações estagnarão em suposições e só servirão para investigar mais até que adquiram conhecimento suficiente para permitir que tirem conclusões fundamentadas. Operacionalmente, essa distinção requer validação (por exemplo, contrastar percepções com dados) e corroboração (por exemplo, séries históricas, múltiplas fontes) antes de fazer recomendações.

Descartes, em sua obra *Discurso sobre o Método*, enfatiza o desenvolvimento do pensamento racional em sua frase "Eu penso, logo eu sou", afirmando que o verdadeiro conhecimento vem do racionamento humano e que, para construir um conhecimento que alcance a verdade, são necessários evidências e instrumentos como diálogo e questionamento (Corvalán, 2018, p. 67).

O supervisor não consegue parar de pensar ou se comunicar. Em seus pensamentos, o supervisor deve ter a vontade de aprimorar suas ações nas esferas moral, social e individual. Em seu processo comunicativo, o orientador deve colocar a comunicação como eixo central que lhe permite contextualizar os sistemas de organização das escolas e onde, por meio da corrente do realismo crítico, deve intervir adequadamente nas escolas, no momento necessário e sob as condições certas, buscando realizar um trabalho integral e correto tanto para si quanto para o sistema educacional. Especificamente, uma arquitetura de diálogo com diretores e professores (reuniões curtas, perguntas focais, acordos verificáveis) eleva a qualidade da investigação e evita formalismos vazios.

Uma vez compreendidas essas premissas, o supervisor terá uma visão mais holística de seu dever e adquirirá a capacidade de escolher o paradigma sob o qual realizará sua pesquisa, bem como o método e a abordagem (Vélez; Calderón, 2018 citados em García et al., 2023, p. 81-82). O orientador deve, preferencialmente, pesquisar com foco de interesse prático e um tipo de pesquisa indutiva, baseada no método exploratório-reflexivo, para entender a dinâmica nas escolas e a evolução em constante mudança dos fenômenos que descobre. Em termos metodológicos, é pertinente combinar métodos mistos e análise temática para capturar a complexidade da vida escolar (Braun; Clarke, 2006; Creswell; Creswell, 2018).

### **3. FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

No pensamento de Dewey (1979), a aprendizagem é alcançada por meio do fazer – aprender pela prática, ou seja,

*então a prática é um processo composto por experiências e reflexão crítica que se torna o motor para alcançar os objetivos da educação e a transformação da sociedade de forma democrática. De acordo com sua teoria pedagógica, é dado significado à transformação do conhecimento que leva à busca pela razão. Portanto, com base na articulação de vários elementos do plano de ação desenvolvido pelo orientador, o orientador pode intencionalmente converter intervenções educacionais em processos ativos e participativos. (Plazola; Rautenmerg, 2009, p. 162-163).*

Essa visão está alinhada com a organização de aprendizagem, onde as equipes refletem sobre sua prática, compartilham modelos mentais e experimentam em pequena escala antes de ampliar as mudanças (Senge, 2006). Epistemologicamente, a escola é uma instituição social que tem a função de construir e reproduzir modos de vida por meio da configuração adequada de modelos pedagógicos, agentes educacionais, políticas educacionais, correntes filosóficas e sociológicas de pensamento com a comunidade.

Essa configuração sociocrítica busca garantir que as atividades em sala de aula sejam consistentes com a visão do indivíduo (filosofia moral) e da sociedade (filosofia social) para gerar cultura (Kemmis; Cole; Sugget, 2007, p. 36). Daí decorre que a supervisão deve cuidar da ligação entre as práticas em sala de aula e os fins de treinamento, privilegiando a avaliação formativa e o fortalecimento de capacidades em detrimento do controle de sanção.

O paradigma sociocrítico de Habermas surge de uma obra filosófica que une teoria com práxis, enfatizando que não pode haver objetividade estranha a valores e interesses, ou seja, o conhecimento não pode ser meramente instrumental, referindo-se a processos burocráticos e à despolitização dos cidadãos. (Habermas, 1929 citado em Corvalán, 2018, p. 69). No que diz respeito ao EMS, isso questiona práticas burocráticas que sufocam o julgamento profissional e sugere fortalecer os espaços deliberativos (conselhos técnicos, comitês acadêmicos) com regras claras e evidências compartilhadas.

No ensino médio mexicano, os desafios de superar as distintas desigualdades e vulnerabilidades em relação à obtenção da qualidade e equidade, bem como à formação de cidadãos e

professores competentes, sugerem uma rota de trabalho baseada em eixos das políticas educacionais públicas que ajudam a compreender a diversidade e o multiculturalismo das populações escolares (Arroyo, 2018, p. 136-139). Isso exige diferenciação no acompanhamento das escolas, com metas e indicadores sensíveis ao contexto (rural/urbano, tamanho, oferta) e estratégias de apoio escalonadas.

O cumprimento do direito à educação de adolescentes e jovens no ensino médio superior e o desenho de estratégias de trabalho colegial entre diretores, professores, pais ou responsáveis, estudantes e outros atores, constitui um desafio nas diretrizes de trabalho do supervisor, descritas como recomendação em seus relatórios finais e no documento dos elementos básicos do trabalho colegial.

Em fevereiro de 2020, os supervisores escolares foram considerados para participar de grupos de trabalho a fim de analisar a relevância das propostas de política educacional diante do problema da evasão escolar, repensando seis linhas da política educacional: I. Educação com qualidade e equidade; II. Conteúdos e atividades para aprendizagem; III. Dignificação e reavaliação dos professores; IV. Governança do sistema educacional; V. Infraestrutura educacional e VI. Financiamento e recursos, para delinear 4 estratégias: I. Cobertura e desenvolvimento abrangente dos jovens, II. Professores, agentes de transformação e promotores de mudança, III. Garantia da trajetória educacional e IV. Reorganização da Subsecretaria de Ensino Médio Superior (Arroyo, 2019). É recomendável alinhar essa agenda com rotas de melhoria por campus e com um mapa de risco (abandono, atraso, fracasso) para orientar o apoio focado.

A terceira linha de política pública, dignificação e reavaliação dos professores, indica que é necessário

*fortalecer a profissionalização dos professores e de todos os que participam do processo educacional, o que implica revisar periodicamente as condições contratuais de trabalho em que se encontram nos diversos subsistemas do país, a fim de dignificar seu trabalho, com a definição precisa de supervisores, conselheiros técnico-pedagógicos e pessoal de ligação e monitoramento nas entidades da República. (Arroyo, 2019, p. 15).*

Isso exige esclarecer as funções não delegáveis do supervisor (acompanhamento pedagógico, verificação normativa e articulação interinstitucional) e fornecer treinamento contínuo com avaliação de impacto.

No sentido vitgoskyano, a supervisão tem a função fundamental de desenvolvimento organizacional e é aí que o supervisor planeja, organiza e avalia as práticas pedagógicas de forma sistemática para formar líderes transformadores que gerenciem mudanças eficazes nos processos de ensino-aprendizagem, orientando sob as dimensões pedagógica, curricular, organizacional, administrativa, comunitária e de participação social por meio de avaliações perfeitas e segundo o modelo de Supervisão crítica. (Rodríguez, 2011). Dessa forma, conectando essa abordagem ao capital profissional (experiência, conhecimento, julgamento) que multiplica a

capacidade de melhoria quando cultivada coletivamente (Hargreaves; Fullan, 2014).

Para o supervisor escolar, mudanças curriculares são processos complexos devido à tensão que surge entre a visão dos envolvidos, que nem sempre é compartilhada. O "ser institucional" frequentemente se opõe ao "ser existencial". Portanto, os projetos educacionais precisam integrar a comunidade escolar, em comparação com o que Estela Quintar reconhece como didática não paramétrica. (Plazola et al., 2009 citado em Mejoredu, 2023, p. 9).

O supervisor deve ser um líder responsável e profissional, capaz de implementar mudanças curriculares por meio de trabalho colaborativo, compromisso e reflexão contínua, apoiando as comunidades e proporcionando-lhes tranquilidade (Mejoredu, 2020). Em termos de liderança, três hábitos importam: clareza moral, capacidade relacional e aprendizado adaptativo para sustentar mudanças.

#### **4. TRANSIÇÕES POLÍTICAS**

A reforma constitucional de 2012, que estabeleceu a natureza obrigatória desse nível de educação, ampliou as responsabilidades do sistema para garantir acesso, permanência e graduação. Posteriormente, instrumentos regulatórios como o Acordo 01/01/18 e disposições publicadas no Diário Oficial da Federação reforçaram a organização e a qualidade do sistema. Essas reformas também se traduzem em mandatos operacionais de supervisão, como a sistematização das visitas às escolas, o uso de instrumentos de acompanhamento e o monitoramento dos indicadores de trajetória

escolar, a fim de garantir a implementação eficaz das políticas educacionais.

No âmbito da Agenda 2030, o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 4 (ODS 4) propõe garantir uma educação inclusiva, equitativa e de qualidade, enquanto o ODS 16 promove a construção de instituições fortes e transparentes, orientadas para a paz e a justiça. Esses princípios encontram um ponto de articulação no campo do Ensino Médio, particularmente nas transformações propostas no compromisso 27 do plano nacional de trabalho, que propõe reconhecer os professores por meio da revisão do sistema de carreira docente e do estabelecimento de novos mecanismos de contratação, promoção e permanência.

Nesse contexto, o trabalho do supervisor escolar adquire relevância ao operacionalizar esses princípios na prática educacional, promover protocolos de convivência escolar, fortalecer a participação dos estudantes e garantir processos institucionais baseados na transparência, responsabilidade e melhoria contínua, contribuindo assim para o cumprimento dos objetivos globais da gestão educacional diária. Isso compromete os supervisores, em sua qualidade de autoridades escolares, a contribuir para o cumprimento das disposições oficiais, garantindo a proteção e integridade dos alunos como sujeitos de direitos em dimensão ética e política (LGE, artigo 4, seção IV, 7 de junho de 2024). Nesse sentido, essa responsabilidade pode ser realizada por meio de procedimentos institucionais de proteção, que incluem a detecção precoce de situações de risco, encaminhamento oportuno para serviços de apoio especializados e acompanhamento sistemático dos casos, apoiados por registros padronizados que possibilitam

documentar, monitorar e avaliar as ações implementadas em prol do bem-estar e da segurança da comunidade estudantil.

Tomasevsky, o primeiro relator sobre o direito à educação nas Nações Unidas em 2024, destacou que as escolas devem considerar quatro condições: acessibilidade, acessibilidade, aceitabilidade e adaptabilidade. No entanto, muitas escolas estão localizadas em áreas vulneráveis e, portanto, não têm capacidade suficiente para alcançar os quatro A's. Isso incentiva a reflexão sobre a possibilidade de alcançar objetivos e metas institucionais por meio do fortalecimento e promoção de melhorias da supervisão escolar (USICAMM 2024, p. 7.)

Desde o ano letivo de 2012-2013, os índices de cobertura mostram progresso parcimonioso e desigualdades sociais entre os 31 diferentes subsistemas que requerem estratégias de intervenção para reduzir as lacunas educacionais, como a criação da figura do supervisor para monitorar, acompanhar e contribuir para a conclusão de trajetórias educacionais que contribuem para a transformação da sociedade.

No funcionamento dos centros educacionais, na transição das reformas educacionais no ensino médio superior, na compreensão do plano abrangente do sistema nacional de bacharelado, na identificação de prioridades necessárias para maximizar os indicadores acadêmicos e na razão para a criação de uma nova lei geral do ensino médio superior.

De acordo com o quadro de excelência no ensino e gestão escolar do ensino médio do sistema da unidade para a carreira dos professores, o supervisor escolar é uma figura que possui múltiplas e

refinadas habilidades em seu perfil de formação em cinco domínios: 1) assumir seu papel como agente na conquista dos objetivos educacionais, 2) supervisionar a aplicação dos regulamentos, 3) supervisionar a gestão dos recursos e gerar vínculos colaborativos, 4) integrar ações consultivas e de acompanhamento e 5) definir sua trajetória de treinamento, treinamento e atualização (USICAMM, 2024, pp. 44-50).

O supervisor escolar "é a autoridade responsável por monitorar o cumprimento das disposições regulatórias e técnicas, tornando-se um inspetor. Mas também deve apoiar as escolas para facilitar e promover a excelência na educação, em nível consultivo. Também deve favorecer a comunicação entre as comunidades escolares, atuando como comunicador; e desempenhar "qualquer outra função necessária" para o bom funcionamento das escolas, o bom desempenho e os propósitos da educação. Nessas últimas linhas, é gerado um desdobramento onde surgem outros papéis, como pesquisador, conselheiro, instrutor, ou o que for necessário, para verificar que tanto os padrões pedagógicos quanto os padrões acadêmicos e administrativos sejam aplicados de forma integral e correta" (LGSCMM, artigo 7, seção XII, 2019). Essa amplitude funcional sugere delimitar cargas e priorizar tarefas de alto impacto, evitando a dispersão em atividades administrativas menores.

No mandato de seis anos do presidente Andrés Manuel López Obrador de 2018-2024, supervisores visitaram escolas periodicamente para acompanhar quatro eixos prioritários da Subsecretaria de Ensino Médio: 1) nova escola mexicana, 2) educação dual, 3) transparência e responsabilidade, 4) jovens no centro (SET, 2025, Boletim 12).

A medição dos indicadores para a melhoria contínua da educação básica pelo governo federal indicou a operação de 13 indicadores prioritários para avaliar o desempenho do sistema educacional, entre os quais destaca-se aquele que se refere à supervisão escolar suficiente para cada 20 escolas para avaliar o comportamento e a gestão dos contextos educacionais (Mejoredu, 2022, p. 37). Quando a cobertura de supervisão é insuficiente, é prudente implementar visitas virtuais complementares e redes de diretores para manter o acompanhamento.

Em dezembro de 2024, a Subsecretária de Ensino Médio, Tania Rodríguez Mora, anunciou, nos canais oficiais do SEP, os objetivos do Plano México sob três linhas de ação dentro do plano abrangente do sistema nacional de bacharelado: 1) fortalecimento abrangente por meio da atualização dos currículos, promoção de projetos comunitários, a bolsa Benito Juárez e o programa da escola é nossa; 2) a integração de dois tipos de bacharelado, o geral e o tecnológico, e 3) a expansão de duzentos mil espaços para o ensino médio superior. Nesse sentido, o colégio nacional de supervisores federais realiza uma análise cuidadosa da avaliação e reorientação das escolas que passam por um panorama incerto (SET, 2025, Boletim 12). É relevante prever a gestão de mudanças (treinamento, comunicação, suporte técnico) para a transição para dois tipos de bacharelado e a expansão da matrícula.

Gabriela Naranjo Flores, chefe da Unidade de Apoio e Monitoramento da Melhoria Contínua e Inovação Educacional da Comissão Nacional para a Melhoria Contínua da Educação, destacou no Comunicado 97-2023 que os objetivos da educação incluem: a) o desenvolvimento abrangente e permanente dos alunos; b) respeito irrestrito à dignidade humana, com foco nos direitos humanos e na

igualdade substancial; (c) a valorização da pluralidade étnica, cultural e linguística da nação; d) respeito pela natureza; e e) a promoção da honestidade, civilidade e valores que contribuem para transformar a vida pública do país (SEP, 2020, p. 1-14).

No campo da Educação Secundária Superior, esses princípios podem ser assumidos como critérios relevantes para a supervisão escolar ao revisar projetos institucionais de melhoria e planos de aula, permitindo-nos avaliar até que ponto propostas pedagógicas contribuem para o desenvolvimento integral dos alunos, promovem a educação ética e cívica, respeitam a diversidade sociocultural e fortalecem a construção de comunidades educacionais inclusivas. Responsável e comprometida com o bem comum. O plano da educação básica à superior surge de sete paradoxos que contrastam os preceitos das reformas passadas com as abordagens do novo quadro curricular comum e seus dois componentes: o currículo fundamental e o currículo expandido. (SET, 2020, p.9). Para o orientador, isso se traduz em verificar a coerência vertical (aluno–sala de aula–campus–subsistema) e a coerência horizontal (disciplinas–projetos–contexto).

Em 2025, a reorganização do Ensino Médio é anunciada, comprimindo o sistema em duas grandes modalidades: o Bacharelado Nacional Geral e o Bacharelado Tecnológico Geral, cada um com modalidades escolar, fora do ensino escolar e misto (Nación 321, 2025). Esse processo implica novos desafios para a função supervisora, pois exigirá maiores capacidades na gestão escolar, atualização profissional e apoio institucional, diante das mudanças organizacionais e pedagógicas decorrentes da reestruturação do sistema.

Nesse contexto, é pertinente que essa compactação seja acompanhada por uma análise da capacidade instalada e das lacunas na infraestrutura educacional, a fim de antecipar tensões nos territórios de maior demanda e garantir que as transformações estruturais sejam traduzidas em condições reais para garantir acesso, permanência e qualidade educacional.

A Presidente da República, Claudia Sheinbaum Pardo, afirmou que os desafios no ensino médio superior são complexos devido à diversidade dos 31 subsistemas segmentados para sua oferta educacional, onde cada um deles consiste em regras, processos e diretrizes diferentes. Nesses subsistemas, observa-se uma população estratificada e diferenciada, bem como disparidade na equidade da infraestrutura das escolas e no apoio ou subsídios que recebem dos governos estadual e federal (Nación 321, 2025).

Em 17 de fevereiro de 2025, durante o fórum de análise sobre a criação de uma nova Lei Geral de Ensino Médio, organizado pelo Observatório de Políticas Educacionais da Universidade Nacional Autônoma do México (Unam), foram discutidos os principais desafios e o escopo desse nível educacional. Ao mesmo tempo, o Ministério da Educação Pública (SEP) promoveu fóruns e mesas de discussão nos quais diversos atores educacionais compartilharam ideias e propostas sobre governança educacional, perfis de formação e as modalidades do ensino médio superior.

Nesses espaços, destacou-se a relevância da pedagogia crítica de Paulo Freire como base para promover uma educação de qualidade baseada na consciência social e na aprendizagem coletiva dentro das comunidades escolares (SEP, 2025, Boletim 12). Com base nessas discussões, é pertinente traduzir os acordos alcançados em

compromissos verificáveis no nível escolar, por meio da definição de objetivos institucionais, indicadores de monitoramento e avaliações trimestrais, que possibilitam fortalecer a participação da comunidade, consolidar processos de melhoria educacional e garantir que os princípios discutidos nos fóruns sejam refletidos em ações concretas dentro das escolas.

A evasão escolar, por sua vez, é um problema que precisa de atenção urgente. Portanto, a educação buscará reduzir a exclusão dos estudantes do ensino médio formando cidadãos responsáveis, saudáveis e felizes, comprometidos com o bem-estar de seu país e o cuidado com o meio ambiente, adquirindo conhecimentos e valores que facilitem a transição para o ensino superior (Arroyo, 2019, p. 8). Operacionalmente, priorize pacotes abrangentes: tutoria focada, apoio socioemocional, flexibilidade acadêmica e reconexão com alunos em situação de risco.

## **5. SUPOSIÇÕES METODOLÓGICAS**

O programa de escolas de qualidade avalia uma abordagem de gestão estratégica dividida em a) gestão institucional, a forma como as escolas programam seus objetivos; b) gestão escolar, a maneira peculiar com que as linhas de ação para alcançar objetivos e c) gestão pedagógica, a forma como os professores contribuem para a conquista dos objetivos institucionais. Nenhuma delas é isolada, mas é realizada em processos articulados (Farfán; Reyes, 2017, p. 50-59). Para evitar dispersão, proponho um único painel por campus que integra essas três gestões com objetivos, indicadores e gestores.

A supervisão cumpre três funções: controle, democrática, mas não autocrática; aconselhamento, com o objetivo de melhorar a

qualidade do ensino; e avaliação, na qual o orientador deve corrigir disfunções e reforçar seus procedimentos para alcançar a qualidade educacional esperada e aprimorar o diálogo em seu processo de acompanhamento (Cardozo; Yarel, 2017, p. 51 e 52). O equilíbrio entre controle-aconselhamento-avaliação pode ser alcançado com agendas de visita de 4 blocos: observação breve em sala de aula, revisão de evidências, feedback formativo e acordos.

Os princípios para garantir a eficácia e eficiência do supervisor são: acompanhar, em vez de supervisionar, promovendo práticas educacionais baseadas na confiança, tolerância e convivência harmoniosa; horizontalidade para trabalhar em equipe e tomar decisões sob um esquema participativo; objetividade, imparcialidade e transparência; profissionalização, especialização e dignificação da função (Ayala, 2014 citado em Cardozo; Yarel, 2017, p. 46-50). Para cuidar desses princípios, o código de conduta do supervisor, com cenários, dilemas e critérios de ação, é útil.

A operação do supervisor escolar, segundo um dispositivo projetado por um grupo para análise da prática supervisora do Mejoredu, aponta a problematização que o supervisor enfrenta ao detectar os fatores que o favorecem ou dificultam, determina seus propósitos conceituais, atitudinais e processuais, e seleciona as áreas de intervenção onde ele fornece acompanhamento pedagógico. Isso implica uma organização adequada e motivação para trabalhar em conjunto (Mejoredu, 2022).

As ações recomendadas antes de aplicar o dispositivo são criar uma matriz das capacidades dos supervisores, definir os responsáveis e os tempos necessários. As ações durante o outono são estar em

comunicação constante. E as ações seguintes são para retornar as experiências (Mejoredu, 2022).

Luna (2025, p. 7) apresenta uma proposta com uma metodologia ordenada para interpretar a realidade baseada em um esquema de análise hermenêutica analógica de dispositivos originalmente propostos a partir dos postulados filosóficos de Beuchot (2022) e sua hermenêutica analógica, para entender por meio de analogias e semelhanças; Foucault (1994), com o conceito de dispositivo e os elementos que compõem um espaço social; com a interpretação da linguagem, poder e política e, Giles Deleuze (1990), com a investigação da natureza do pensamento dos indivíduos.

Para projetar um dispositivo como uma proposta que contribua para a compreensão da realidade do supervisor e, sem ser reduzido a um mero esquema instrumental, é essencial analisar os sistemas dominantes de discursividade, investigando a vontade que os move e a intenção estratégica que os sustenta ao longo das linhas de conhecimento, poder, subjetividade (interações e intersubjetividades) e linhas de ruptura ou saída (Luna, 2025, p.12).

A simulação apresentada por Luna (2025, p. 15) sobre o dispositivo para analisar o papel de ensino, provoca um exercício hermenêutico analógico que se manifesta no papel do supervisor, estruturando seus discursos (conhecimento teórico, normas e ideologias), suas ações (práticas educacionais), suas relações e exercício do poder (hierarquização na realidade em que se desenvolvem), sua subjetividade (valores e tradições), as condições da época (vantagens e desvantagens de sua função) e, finalmente, as rupturas ou rupturas (intermitência de mudanças políticas educacionais e falta de recursos). Essa abordagem desperta a preocupação de

discernir as linhas de subjetivação do supervisor nas várias matrizes dos processos educacionais e suas divergências, conforme refletido no quadro 1.

**Quadro 1** – Dispositivo hermenêutico analógico do supervisor.

<b>Categorias</b>	<b>Descritores</b>
DISCURSOS Conhecimento teórico Padrões	Perfil do Supervisor Funções de Supervisor Manual de funcionamento Guia de Operação
EVENTOS Práticas educacionais Operação eficaz e eficiente Ideologias	Visitas presenciais ou remotas em busca de trabalho colaborativo Coordenação de objetivos em planos de melhoria Conhecimento para fornecer conselhos Coexistência com humildade e prudência Princípios: Respeito aos direitos humanos, disciplina, legalidade, objetividade, profissionalismo, honestidade, lealdade, imparcialidade, integridade, eficiência, eficácia e transparência e responsabilidade
RELAÇÕES E O EXERCÍCIO DO PODER Hierarquia na realidade em que ela se desenvolve	Conhecimento do contexto institucional Interpretação de estatísticas e referências históricas de conquistas Resolução oportuna de conflitos
SUBJETIVIDADE Valores e interesses Motivações Tradições	Semáforos de ações do ponto de vista ético Protocolos de ação Comunicação assertiva em entrevistas e grupos focais
CONDIÇÕES ESPECIAIS Vantagens/Benefícios	Acompanhamento contínuo mesmo com o Distância das escolas a serem supervisionadas Modernização dos seus equipamentos de trabalho

Desvantagens/Efeitos	<i>Exemplo:</i> Vídeos com drones, mecanismos de comunicação digital, WhatsApp app, e-mail, Facebook, Instagram, X, estratégias de colaboração, fóruns, palestras, entre outros.
RUPTURAS OU RUPTURAS	Interrupção das mudanças na política educacional Falta de recursos para realizar seu trabalho Dizendo não ao papel de inspetor

**Fonte:** elaboração própria dos autores, baseada em Luna (2025, p. 9).

No quadro 1, um dispositivo é configurado para dar uma ideia de quem é o supervisor e das tarefas que ele ou ela realiza em um paradigma tradicional. Na seção de discurso, o arcabouço regulatório é agrupado em relação ao conhecimento que o supervisor deve possuir; Nas leis, as ações são referidas de acordo com as funções legislativas, princípios e valores; Nas relações e exercícios de poder, a capacidade do supervisor de resolver conflitos escolares, considerando que a subjetividade e as condições especiais obedecem a particularidades sobre inovação para agir, eliminando a abordagem autocrática do supervisor e considerando a mudança intermitente das políticas educacionais

É necessário que, no surgimento das relações de poder entre indivíduos, se busque uma sociedade mais justa, deixando de lado a concepção da educação como a transmissão mecânica do conhecimento, mas sim sendo concebida como uma tarefa integrante. Isso implica orientar a liderança do orientador para práticas dialógicas, cuidado com as pessoas e justiça curricular em contextos de vulnerabilidade.

O dispositivo pode ser dividido em duas fases dinâmicas: 1. A coleta e o processamento de informações por meio da construção do diagnóstico escolar que enquadra o panorama real das condições de

cada escola e 2. A preparação de um relatório de supervisão que integre recomendações acadêmicas e administrativas, para que os objetivos planejados sejam alcançados em tempo hábil.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A filosofia funciona como uma bússola que orienta o modo de pensar e agir do orientador, levando-o a questionar o significado de seu trabalho, seus objetivos e sua contribuição para a excelência no ensino médio. Esse exercício de meta-reflexão nos permite identificar pontos fortes, fracos e oportunidades de melhoria, sempre com o objetivo de traduzir a reflexão em decisões, comportamentos e resultados observáveis nas escolas. Nesse sentido, uma autoavaliação guiada do supervisor é proposta como uma prática anual de fechamento, acompanhada de evidências e um plano de desenvolvimento profissional pessoal que permita fortalecer sua liderança pedagógica.

Como pesquisador social, o orientador observa fenômenos escolares, formula hipóteses, experimenta estratégias de intervenção, analisa resultados e tira conclusões, em um processo próximo ao método científico e apoiado por dispositivos interpretativos como o dispositivo hermenêutico analógico. Essa abordagem favorece a geração de soluções contextualizadas e o desenvolvimento de ciclos institucionais periódicos de aprendizagem que permitam revisar o que funciona e o que precisa ser ajustado, mantendo o impulso inovador sem perder a direção estratégica.

Nesse contexto, a supervisão escolar contribui para fortalecer ambientes educacionais seguros, colaborativos e inclusivos, promovendo os vínculos entre escola e comunidade. O

acompanhamento pedagógico é materializado por meio de visitas presenciais, acompanhamento virtual e o uso de instrumentos de investigação como entrevistas, questionários e grupos focais, voltados para fortalecer a gestão e o apoio pedagógico aos professores. Para consolidar essas práticas, sugere-se sistematizar as experiências por meio de um repositório de evidências e ferramentas de supervisão, que permitam o compartilhamento e a ampliação de práticas bem-sucedidas entre as escolas.

Da mesma forma, a consolidação da supervisão com uma base filosófica, metodológica e normativa exige que o orientador articule a reflexão com processos sistemáticos de melhoria contínua nas escolas sob sua responsabilidade. Isso implica fortalecer a cultura da prática por meio do uso de evidências, documentação de acordos e avaliação periódica do progresso institucional. Nesse sentido, a supervisão transcende uma função meramente administrativa para se tornar uma liderança pedagógica estratégica, capaz de guiar as comunidades educacionais rumo à conquista dos objetivos da educação, promovendo a aprendizagem inclusiva, o trabalho colaborativo e a construção de ambientes escolares mais justos, participativos e socialmente comprometidos.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ARROYO, J. P. Os desafios no ensino médio superior. Pluralidade e Consenso: os desafios do novo governo na educação. *Revista Pluralidad y Consenso*, v. 8, n. 38, p. 136–140, 2018. Disponível em: <https://revistaibd.senado.gob.mx/historico/2018/vol-8-num-38-2018-revista-pluralidad-y-consenso?start=15>. Acesso em: 05 maio 2026.

ARROYO, J. P. **Linhas de políticas públicas para o ensino médio superior**. México: Subsecretário de Ensino Médio Superior, 2019. Disponível em: [https://cbgobmx.cbachilleres.edu.mx/blog-notas/lineas\\_poli\\_publi.pdf](https://cbgobmx.cbachilleres.edu.mx/blog-notas/lineas_poli_publi.pdf). Acesso em: 15 maio 2026.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Uso da análise temática em psicologia. **Pesquisa Qualitativa em Psicologia**, v. 3, n. 2, p. 77–101, 2006.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Lei Geral do Sistema para a Carreira dos Professores**. Diário Oficial da Federação, México, 2019. Disponível em: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGE.pdf>. Acesso em: 16 maio 2026.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Lei Geral da Educação**. Diário Oficial da Federação, México, 2024. Disponível em: <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/497424/ley-gral-carrera-maestros.pdf>. Acesso em: 6 maio 2026.

CARDOZO, O.; YAREL, H. A supervisão educacional é um elemento-chave para alcançar a qualidade educacional nas escolas públicas. **Omnia**, v. 23, n. 3, p. 42–57, 2017. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/737/73754947004.pdf>. Acesso em: 10 maio 2026.

COMISSÃO NACIONAL PARA A MELHORIA DA EDUCAÇÃO - MEJOREDU. **Indicadores nacionais da melhoria contínua da educação no México: números para o ano letivo 2020–2021: principais descobertas**. México, 2022. Disponível em: <https://www.mejoredu.gob.mx/images/publicaciones/principales-hallazgos-22.pdf>. Acesso em: 14 maio 2026.

COMISSÃO NACIONAL PARA A MELHORIA DA EDUCAÇÃO. **O papel da equipe com funções de supervisão: novos significados diante da mudança curricular, intervenção formativa emergente.** México, 2023. Disponível em: <https://www.mejoredu.gob.mx/images/programa-formacion-docente/directivosems/ems-IFe-funciones-supervision.pdf>. Acesso em: 14 maio 2026.

CORVALÁN, R. De Tales de Mileto à Nova Aliança de Prigogine e Stengers: linha do tempo da filosofia da ciência e da natureza. **Journal of Science and Humanities Research**, v. 5, n. 1, p. 61–72, 2018. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/6882/688273454007.pdf>. Acesso em: 16 maio 2026.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Desenho de pesquisa: abordagens qualitativas, quantitativas e mistas.** 5. ed. Thousand Oaks: SAGE, 2018.

DIÁRIO OFICIAL DA FEDERAÇÃO. **Acordo 01/01/18 que estabelece e regula o Sistema Nacional de Bacharelado.** México, 2018. Disponível em: [https://sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/15509/3/images/a01\\_01\\_18.pdf](https://sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/15509/3/images/a01_01_18.pdf). Acesso em: 04 maio 2026.

FARFÁN, M. T.; REYES, I. A. Gestão estratégica educacional e gestão escolar do processo de ensino-aprendizagem: uma abordagem conceitual. **REencuentro**, v. 28, n. 73, p. 45–61, 2017. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34056722004>. Acesso em: 6 maio 2026.

GARCÍA-ZAHOUL, J. E.; CARHUAS-PEÑA, L. I.; GONZALES, P. E.; BARRIOS-NAVARRO, C. R. Importância da gnoseologia e epistemologia no processo de pesquisa. **Revista Científica Innic**, v. 6, n. 2, p. 1–9, 2023. Disponível em: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/390/3904299002/>. Acesso em: 6 maio 2026.

HARGREAVES, A.; FULLAN, M. **Capital profissional: transforme o ensino em cada escola**. Madrid: Morata, 2014.

KEMMIS, S.; COLE, P.; SUGGETT, D. **Rumo a uma escola socialmente crítica: diretrizes para currículo e transição**. Valencia: Nau Llibres, 2007. Disponível em: [https://naullibres.com/wp-content/uploads/2019/08/9788476427422\\_L33\\_23.pdf](https://naullibres.com/wp-content/uploads/2019/08/9788476427422_L33_23.pdf)

LUNA, A. Ensino e a revolução tecnológica: linhas formativas a partir de uma interpretação analógica. **Revista CoPaLa**, v. 10, n. 21, p. 1–23, 2025. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/6681/668180142005/html/>. Acesso em: 26 maio 2026.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA. **Guia operacional para a organização e operação dos supervisores do ensino médio superior**. México, 2020. Disponível em: [https://cosfac.sems.gob.mx/Guia\\_Operativa\\_Supervision.pdf](https://cosfac.sems.gob.mx/Guia_Operativa_Supervision.pdf). Acesso em: 26 maio 2026.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA. **Revisão do arcabouço curricular para o ensino médio superior (Plano para 0 a 23 anos): projeto estratégico da Subsecretaria de Ensino Médio**. México, 2020. Disponível em: [https://desarrolloprofesionaldocente.sems.gob.mx/convocatoria3\\_20](https://desarrolloprofesionaldocente.sems.gob.mx/convocatoria3_20)

20/Revisi%C3%B3n%20Marco%20Curricular%20EMS-  
\_JPAO%20010320.pdf. Acesso em: 4 maio 2026.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA. **Boletim 12: a implementação do Plano Abrangente do Sistema Nacional de Bacharelado da Escola do Novo México será realizada pela mão dos professores: Mario Delgado.** México, 2025. Disponível em: <https://www.gob.mx/sep/prensa/boletin-12-implementacion-del-plan-integral-del-sistema-nacional-de-bachillerato-de-la-nem-se-hara-de-la-mano-del-magisterio-mario-delgado?idiom=es>. Acesso em: 3 maio 2026.

NACIÓN 321. **Sheinbaum apresenta o novo Sistema de Ensino Médio Superior** [Vídeo]. YouTube, 2025. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=gKqckX7c4uw>. Acesso em: 5 maio 2026.

OCANDO, H. Y. Supervisão educacional como elemento-chave para alcançar a qualidade educacional nas escolas públicas. **Omnia**, v. 23, n. 3, p. 42–57, 2017. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/737/73754947004.pdf>. Acesso em: 15 maio 2026.

PLANO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO 2025–2030. **Governo do México**, 2025. Disponível em: [https://planeandojuntos.gob.mx/backoffice/media/explore/1/file/pnd-completo-2025-2030\\_pdf\\_677bd77e8a41c](https://planeandojuntos.gob.mx/backoffice/media/explore/1/file/pnd-completo-2025-2030_pdf_677bd77e8a41c). Acesso em: 6 maio 2026.

PLAZOLA, M. A.; RAUTENMERG, E. **Disciplinas e processos de mudança curricular.** México: Universidade Nacional Pedagógica, 2009. Disponível em:

[https://www.academia.edu/62768849/Sujetos\\_y\\_procesos\\_del\\_cambio\\_curricular](https://www.academia.edu/62768849/Sujetos_y_procesos_del_cambio_curricular). Acesso em: 6 maio 2026.

RODRÍGUEZ-MOLINA, G. Funções e características da liderança pedagógica nas escolas. **Educação e Educadores**, v. 14, n. 2, p. 253–267, 2011. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/834/83421404003.pdf>. Acesso em: 16 maio 2026.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: a arte e a prática da organização de aprendizagem**. New York: Doubleday, 2006.

STUFFLEBEAM, D. L.; SHINKFIELD, A. J. **Teoria da avaliação, modelos e aplicações**. San Francisco: Jossey-Bass, 2007.

UNIDADE DO SISTEMA PARA A CARREIRA DOS PROFESSORES. **Estrutura para excelência no ensino e na gestão escolar no ensino médio: perfis profissionais, critérios e indicadores para professores, técnicos de ensino e funcionários com funções de gestão e supervisão**. México, 2024. Disponível em: [http://usicamm.sep.gob.mx/usicamm\\_dsk08/2025-2026/compilacion/EMS/Marco\\_EMS.pdf](http://usicamm.sep.gob.mx/usicamm_dsk08/2025-2026/compilacion/EMS/Marco_EMS.pdf). Acesso em: 4 maio 2026.

YIN, R. K. **Estudo de caso: pesquisa e aplicações: design e métodos**. 6. ed. Thousand Oaks: SAGE, 2018.

---

<sup>1</sup> Pós-Doutorando em Administração em Gestão e Desenvolvimento da Educação pelo Instituto Politécnico Nacional (IPN/México) e tem Pós-Doutorado em Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Docente Permanente do Programa de Pós-Graduação em Inovação em Tecnologias Educacionais

(PPGITE/IMD), Líder do Grupo de Pesquisa em Inovação Educacional, Formação e Desenvolvimento Profissional (G-Pieford).

E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

<sup>2</sup> Pós-Doutorando em Inovação em Tecnologias Educacionais pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Doutor em Educação pelo Center for Advanced Studies of the Americas. Mestre em Ciências Criminais pela Universidade da América do Norte.

Pesquisador Estrangeiro do Grupo de Pesquisa em Inovação Educacional, Formação e Desenvolvimento Profissional (G-Pieford).

E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

<sup>3</sup> Tem Pós-Doutorado em Inovação Educacional em Salas de Aula Emergentes. Pesquisadora Externa ao Grupo de Pesquisa em Inovação Educacional, Formação e Desenvolvimento Profissional (G-Pieford). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

<sup>4</sup> Doutorando em Filosofia pela Universidade Federal do Paraná (UFPR), com ênfase na História da Filosofia Antiga, e Mestrando em Linguística pela Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), na área de Estudos Clássicos. Mestre em Filosofia pela UFPR, possui graduação em Filosofia pela Universidade Estadual do Ceará (UECE) e em Letras – Língua Portuguesa e Pedagogia pelo Centro Universitário Internacional Uninter. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

<sup>5</sup> Mestre em Energia e Ambiente pela Universidade Internacional da Lusofonia Afro Brasileira (Unilab). Professor da Prefeitura Municipal de Fortaleza e do Centro Universitário Uniateneu. Pesquisador do Grupo de Pesquisa em Inovação Educacional, Formação e

Desenvolvimento Profissional (G-Pieford). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

<sup>6</sup> Mestra em Educação pela Universidade La Salle (Unilasalle). Advogada. Professora Efetiva da Rede Municipal de Educação de Anápolis – Goiás. Pesquisador do Grupo de Pesquisa em Inovação Educacional, Formação e Desenvolvimento Profissional (G-Pieford). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)