



**DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO INFANTIL: UM OLHAR  
SOBRE A REDE MUNICIPAL DE CUMARU-PE**

**CHALLENGES OF SCHOOL MANAGEMENT IN EARLY CHILDHOOD  
EDUCATION: A PERSPECTIVE ON THE MUNICIPAL NETWORK OF  
CUMARU-PE**

**DESAFÍOS DE LA GESTIÓN ESCOLAR EN LA EDUCACIÓN INFANTIL: UNA  
MIRADA SOBRE LA RED MUNICIPAL DE CUMARU-PE**

**Edlene Gomes da Silva<sup>1</sup>**  
**Rozineide Iraci Pereira da Silva<sup>2</sup>**

**RESUMO:** Este estudo analisa os desafios e as práticas de gestão escolar na Educação Infantil em uma escola da Rede Municipal de Cumaru-PE, destacando a importância dessa etapa para o desenvolvimento integral das crianças. A pesquisa, de natureza qualitativa e orientada pela pesquisa-ação, buscou compreender como se organizam os tempos, os espaços e as relações no cotidiano da pré-escola, lançando mão de observações sistemáticas, registros em caderno de bordo e questionário semiestruturado aplicado à equipe gestora. A análise hermenêutica dialética permitiu interpretar as falas da gestão, revelando sentidos, contradições e significados atribuídos às práticas pedagógicas e administrativas. Os resultados apontam que os principais desafios vivenciados pela gestão incluem a baixa participação familiar, a compreensão restrita sobre o papel formativo da Educação Infantil, as limitações de infraestrutura e a escassez de recursos pedagógicos. Destaca-se também a necessidade de formação continuada voltada à inclusão, alfabetização e elaboração de atividades adequadas às especificidades das crianças. Em contrapartida, avanços são observados na organização pedagógica, no acompanhamento das aprendizagens, no fortalecimento da relação com as famílias e no progresso das crianças, evidenciado pelo desenvolvimento da leitura, escrita e participação ativa nas atividades escolares. As estratégias de diálogo, planejamento, busca ativa e construção coletiva de práticas formativas mostram que a gestão tem buscado equilibrar desafios e potencialidades, promovendo um ambiente acolhedor, seguro e estimulante. Conclui-se que o fortalecimento da Educação Infantil no município depende da continuidade das ações formativas, da garantia de condições materiais e do aprimoramento das relações entre escola, família e comunidade, reafirmando a gestão como elemento central para a qualidade educativa.

**Palavras-chave:** Gestão escolar. Educação Infantil. Práticas pedagógicas.

<sup>1</sup>Mestranda em Ciências da educação pela Christian Business School, [edlenegomes36@gmail.com](mailto:edlenegomes36@gmail.com)

<sup>2</sup>PhD. Doutora em Ciências da educação pela Universidade Federal de Alagoas-UFAL, professora orientadora da Christian Business School-CBS, [rozineide.pereira1975@gmail.com](mailto:rozineide.pereira1975@gmail.com)



**ABSTRACT:** This study analyzes the challenges and management practices in Early Childhood Education at a school within the Municipal Network of Cumaru-PE, highlighting the importance of this stage for children's integral development. This qualitative research, grounded in action research, sought to understand how time, space, and relational dynamics are organized in preschool routines. Systematic observations, field notes, and a semi-structured questionnaire applied to the management team were used as data collection instruments. The hermeneutic-dialectical analysis enabled the interpretation of the management's statements, revealing meanings, contradictions, and perspectives attributed to pedagogical and administrative practices. Results indicate that the main challenges faced by school management include low family engagement, limited social understanding of the formative role of Early Childhood Education, inadequate infrastructure, and scarcity of pedagogical resources. Additionally, there is a clear need for continuous teacher education addressing inclusion, literacy, and the development of activities aligned with children's specific needs. On the other hand, progress is observed in pedagogical organization, learning monitoring, family involvement, and in children's development—evidenced by advances in reading, writing, and participation in school activities. Strategies based on dialogue, planning, active family outreach, and collective pedagogical construction demonstrate efforts to balance challenges and strengths, promoting a welcoming, safe, and stimulating environment. The study concludes that strengthening Early Childhood Education in the municipality depends on the continuity of training initiatives, the assurance of adequate material conditions, and the improvement of relationships among school, family, and community, reaffirming educational management as a key element for quality in early education.

**Keywords:** School Management. Early Childhood Education. Pedagogical Practices.



**RESUMEN:** Este estudio analiza los desafíos y las prácticas de gestión en la Educación Infantil en una escuela de la Red Municipal de Cumaru-PE, destacando la importancia de esta etapa para el desarrollo integral de los niños. La investigación, de enfoque cualitativo y fundamentada en la investigación-acción, buscó comprender cómo se organizan los tiempos, los espacios y las relaciones en el cotidiano de la educación preescolar. Se utilizaron observaciones sistemáticas, un cuaderno de campo y un cuestionario semiestructurado aplicado al equipo gestor. El análisis hermenéutico-dialéctico permitió interpretar los discursos de la gestión, revelando significados, contradicciones y sentidos atribuidos a las prácticas pedagógicas y administrativas. Los resultados indican que los principales desafíos enfrentados por la gestión escolar incluyen la baja participación de las familias, la comprensión limitada del papel formativo de la Educación Infantil, las deficiencias de infraestructura y la escasez de recursos pedagógicos. También se evidencia la necesidad de formación continua dirigida a la inclusión, la alfabetización y la elaboración de actividades adecuadas a las especificidades de los niños. Por otro lado, se observan avances en la organización pedagógica, en el acompañamiento de los aprendizajes, en el fortalecimiento del vínculo con las familias y en el desarrollo infantil, reflejado en progresos en lectura, escritura y participación en las actividades escolares. Las estrategias basadas en el diálogo, la planificación, la búsqueda activa y la construcción colectiva de prácticas formativas muestran que la gestión ha buscado equilibrar desafíos y potencialidades, promoviendo un ambiente acogedor, seguro y estimulante. Se concluye que el fortalecimiento de la Educación Infantil en el municipio depende de la continuidad de acciones formativas, de la garantía de condiciones materiales adecuadas y del perfeccionamiento de las relaciones entre escuela, familia y comunidad, reafirmando la gestión como elemento central para la calidad educativa.

**Palabras clave:** Gestión Escolar. Educación Infantil. Prácticas Pedagógicas.

## INTRODUÇÃO

A Educação Infantil representa a base da formação humana, constituindo o primeiro espaço institucional de socialização, aprendizagem e desenvolvimento integral da criança. Nesse estágio educacional, a escola assume o papel de mediadora das experiências que contribuem para o desenvolvimento cognitivo, afetivo, social e motor, valorizando o brincar, a imaginação, a linguagem e as múltiplas formas de expressão infantil. No município de Cumaru-PE, a Rede Municipal de Ensino vem ampliando seus esforços para garantir uma Educação Infantil de qualidade, assegurando o acesso, a permanência e o aprendizado das crianças na pré-escola, etapa essencial para a construção de bases sólidas para o processo educativo futuro.

Compreender as dinâmicas, desafios e práticas de gestão nesse contexto é fundamental para fortalecer o papel da escola como espaço de cuidado, acolhimento e aprendizagem. A atuação da equipe gestora na Educação Infantil envolve não apenas aspectos administrativos, mas sobretudo pedagógicos, articulando o trabalho coletivo, a formação continuada dos professores e o diálogo com as famílias. Nesse sentido, a gestão democrática e participativa torna-se um elemento essencial para o desenvolvimento de práticas pedagógicas significativas e coerentes com as necessidades e potencialidades das crianças.

Este estudo, de natureza qualitativa e descritiva, propõe-se a investigar as práticas de gestão e os desafios enfrentados em uma escola da Rede Municipal de Cumaru que oferta a pré-escola, buscando compreender como se organizam os tempos, espaços e relações que estruturam o cotidiano educativo. A partir da observação sistemática, do uso de um caderno de bordo e da aplicação de um questionário semiestruturado, pretende-se construir uma leitura contextualizada sobre o funcionamento da instituição e as percepções da equipe gestora quanto à qualidade das práticas pedagógicas e às demandas do cotidiano escolar.

Ao analisar essas dimensões, o trabalho busca contribuir para o fortalecimento da gestão escolar na Educação Infantil, reconhecendo que compreender o cotidiano das instituições é condição indispensável para a



construção de uma prática educativa humanizadora, reflexiva e comprometida com o desenvolvimento integral das crianças cumaruenses.

## **DESENHO METODOLÓGICO**

O desenho metodológico constitui um processo formativo para o pesquisador, na medida em que transforma sua prática investigativa. Inspirados em Freire (1996), compreendemos que esse caminho se constrói na caminhada, em permanente movimento de reflexão e ação. Para que seja efetivamente concluído, torna-se indispensável o diálogo constante com os objetivos, o problema de pesquisa, a fundamentação teórica e a análise dos dados.

Segundo Demo (1989), a metodologia é entendida como o conhecimento crítico dos caminhos do processo científico ao indagar e questionar acerca de seus limites e possibilidades.

### **Tipo de pesquisa**

Esta pesquisa adota uma abordagem qualitativa, baseada no entendimento de que a realidade é socialmente construída e deve ser compreendida a partir das perspectivas dos atores envolvidos e de sua participação nas situações analisadas (Moreira, 2011).

Além disso, configura-se como uma pesquisa-ação, um procedimento metodológico que integra simultaneamente a produção de conhecimento e a intervenção direta na realidade social, favorecendo a participação ativa dos sujeitos envolvidos. Essa abordagem ultrapassa os métodos tradicionais de formulação de hipóteses e coleta de dados, aplicando-se a contextos marcados pela complexidade, dinamicidade e emergência de situações novas, nos quais a reflexão crítica desempenha papel central (Thiollent, 2011). Segundo Franco (2005), pesquisa e ação podem e devem caminhar juntas quando se pretende a transformação da prática.

A pesquisa-ação valoriza o diálogo, a cooperação coletiva e a análise qualitativa, fortalecendo a relação entre pesquisadores e participantes e



possibilitando transformações concretas nos contextos investigados. Apesar de sua natureza participativa e interventiva, mantém o compromisso com o rigor metodológico e a reflexividade científica, sem restringir-se aos paradigmas positivistas ou empiristas tradicionais (Thiollent, 2011).

### **Campo e atores da pesquisa**

O campo de estudo desta pesquisa concentra-se nos desafios da gestão escolar na Educação Infantil, com foco nas práticas e dinâmicas que envolvem o trabalho pedagógico e administrativo nesse segmento. A pesquisa será realizada em uma escola da Rede Municipal de Ensino de Cumaru-PE, instituição que oferta turmas de pré-escola e desempenha um papel essencial na formação educacional e no desenvolvimento integral das crianças do município.

A escola é reconhecida por sua relevância social, atuando não apenas como espaço de ensino e aprendizagem, mas também como ambiente de socialização, convivência e participação comunitária. Nesse contexto, a instituição assume uma função ampliada, promovendo atividades pedagógicas, culturais e lúdicas que fortalecem os vínculos entre a escola, as famílias e a comunidade local.

Para o desenvolvimento deste estudo, contamos com a colaboração de dois atores sociais voluntários, que participaram da etapa piloto da pesquisa. Esses participantes possuem envolvimento direto com o cotidiano da escola e contribuíram com suas percepções, experiências e reflexões acerca dos desafios e potencialidades da gestão escolar na Educação Infantil. Em sequência, apresentamos o olhar da gestão escolar buscando contextualizar suas contribuições para a análise e compreensão do objeto de estudo.

### **Etapas e instrumentos da pesquisa**

A pesquisa será desenvolvida seguindo a pesquisa-ação, que, conforme aponta Thiollent (2011), articula fases de diagnóstico, planejamento, ação e avaliação em um processo contínuo de reflexão e intervenção. Os instrumentos foram escolhidos para permitir uma compreensão aprofundada da realidade e para facilitar o diálogo entre pesquisador e participantes.



O foco desta etapa é realizar uma imersão no contexto da Educação Infantil em uma escola da Rede Municipal de Ensino de Cumaru-PE, com o objetivo de compreender as dinâmicas pedagógicas, os desafios e as percepções da equipe gestora acerca do trabalho desenvolvido na pré-escola. Busca-se observar como se organizam os tempos, os espaços e as interações entre professores, crianças e famílias, identificando práticas que favorecem o desenvolvimento integral e a aprendizagem significativa.

**Observação:** Serão realizadas observações sistemáticas do cotidiano escolar, com ênfase na rotina pedagógica da pré-escola, nas interações entre os diferentes atores educativos e nas estratégias de gestão que contribuem para o bom funcionamento da instituição. As observações terão como foco compreender os desafios práticos da gestão na Educação Infantil, especialmente no que se refere à organização do trabalho docente, à participação das famílias e ao acompanhamento do desenvolvimento das crianças.

**Caderno de bordo:** Todas as observações, impressões, diálogos informais e reflexões serão registradas detalhadamente em um caderno de bordo, servindo como instrumento de sistematização das experiências e percepções construídas ao longo do processo investigativo.

**Questionário diagnóstico:** Será aplicado um questionário semiestruturado à equipe gestora e aos professores da pré-escola, com o propósito de levantar dados sobre os desafios enfrentados na gestão da Educação Infantil, as estratégias pedagógicas e administrativas já utilizadas, e as principais necessidades identificadas no cotidiano escolar.

### **Análise dos dados**

A análise dos dados coletados ao longo das etapas da pesquisa-ação será conduzida pela Análise Hermenêutica Dialética proposta por Minayo (2014). A hermenêutica e dialética fornece as ferramentas para a interpretação crítica dos significados, discursos e contradições presentes na realidade investigada.



## RESULTADOS

Os resultados apresentados a seguir foram organizados a partir das respostas fornecidas pela gestora às perguntas que orientaram a investigação. Cada eixo analítico corresponde diretamente às questões formuladas durante a coleta de dados, o que permite manter a coerência entre os objetivos do estudo e as interpretações realizadas. Nesse contexto, a estrutura dos resultados reflete tanto a lógica interna do instrumento de pesquisa quanto a intenção de evidenciar, de maneira clara e sistematizada, as percepções, práticas e desafios identificados no contexto da Educação Infantil do município.

### Quadro 01- Resposta da primeira questão

**1 -Quais têm sido os principais desafios enfrentados pela gestão na organização e funcionamento das turmas da pré-escola?**

A falta de comprometimento das famílias e na maioria das vezes a ideia de que a Educação Infantil é só para brincar.

Fonte: Autora

A fala da gestora revela um desafio que ultrapassa a esfera administrativa da gestão escolar e adentra o campo da compreensão cultural e simbólica da Educação Infantil. Quando as famílias demonstram pouco comprometimento ou associam essa etapa apenas ao brincar, evidenciam uma leitura limitada do papel formativo da pré-escola, marcada por uma tradição histórica que marginaliza o trabalho pedagógico com as crianças pequenas. Sob uma perspectiva hermenêutica, é possível interpretar essa postura como um reflexo das concepções sociais que ainda não reconhecem o brincar como linguagem e como prática educativa estruturante.

Conforme destaca Kishimoto (2011), o brincar na Educação Infantil constitui-se como atividade essencial à aprendizagem e ao desenvolvimento integral da criança, pois articula experiência, imaginação e conhecimento. Assim, quando a gestão se depara com famílias que veem a pré-escola como espaço de mera recreação, emerge o desafio de ressignificar coletivamente o sentido da infância e



do ato educativo, estabelecendo pontes de diálogo que promovam uma nova compreensão do processo pedagógico. A gestão, portanto, assume não apenas um papel organizacional, mas hermenêutico e formativo, mediando sentidos e valores para que a comunidade escolar compreenda a Educação Infantil como o início da trajetória cidadã e educativa das crianças. Em sequência, apresentamos o Quadro 02.

**Quadro 02-** Resposta da segunda questão

**2 - De que forma a escola tem lidado com as dificuldades relacionadas à infraestrutura e aos recursos pedagógicos disponíveis?**

Nossa escola ainda conta com uma infraestrutura que deixa muito a desejar, salas de aulas superlotadas. Também não temos recursos pedagógicos suficientes para o desenvolvimentos das aulas, que em sua maioria são confeccionados com materiais recicláveis.

Fonte: Autora

A fala nesse contexto, evidencia uma realidade que ultrapassa o campo material e revela um sentido mais profundo sobre as condições de trabalho e de existência da escola pública. Sob uma perspectiva hermenêutica, as dificuldades com a infraestrutura precária e a escassez de recursos pedagógicos não podem ser vistas apenas como limitações físicas, mas como expressões simbólicas de um sistema educacional marcado por desigualdades históricas. As salas superlotadas e o improvisado com materiais recicláveis denunciam um cotidiano em que a criatividade docente e o compromisso ético com o educar tornam-se estratégias de resistência frente à ausência de condições ideais.

Nessa direção, Freire (1996) nos ajuda a compreender que a práxis educativa se realiza mesmo em contextos adversos, pois “ensinar exige esperança e compromisso com a transformação da realidade”. A hermenêutica dessa fala, portanto, convida à leitura da escassez não apenas como carência, mas como território de significação e de luta, onde educadores ressignificam o ato de ensinar a partir da inventividade e da solidariedade. O desafio da gestão, nesse contexto, é articular sentidos e mobilizar a comunidade escolar para que a precariedade não



anule o propósito formativo, mas inspire práticas colaborativas e reivindicações por uma escola mais justa e humanizada. Em sequência, apresentamos o Quadro 03.

**Quadro 03-** Resposta da terceira questão

**3 - Como a gestão tem buscado apoiar os professores no desenvolvimento de práticas que favoreçam a alfabetização e o letramento das crianças?**

A cada quinze dias a equipe pedagógica se encontra para momentos de estudos, rodas de conversas, contação de histórias e dinâmicas voltadas para a alfabetização.

Fonte: Autora

Diante do que foi apresentado, a fala revela uma dimensão formativa e coletiva da gestão escolar, que se manifesta por meio dos encontros quinzenais destinados ao estudo, à escuta e à troca de experiências entre os professores. Sob uma perspectiva hermenêutica, tais práticas não se reduzem a momentos técnicos de formação, mas se configuram como espaços de construção compartilhada de sentidos sobre o ensinar e o aprender. Ao promover rodas de conversa, contação de histórias e dinâmicas voltadas à alfabetização, a gestão possibilita que os educadores revisitam suas próprias compreensões acerca do processo de alfabetizar e letrar, ressignificando o cotidiano pedagógico a partir do diálogo e da reflexão coletiva.

Como destaca Soares (2003), alfabetizar e letrar são ações indissociáveis: a alfabetização implica o domínio do sistema de escrita, enquanto o letramento envolve a inserção do sujeito nas práticas sociais de leitura e escrita. Nesse sentido, a gestão que fomenta espaços de estudo e diálogo contribui para que os professores transcendam a dimensão técnica da alfabetização e compreendam seu caráter cultural e social. A hermenêutica dessa prática formativa evidencia, portanto, um movimento de interpretação e reconstrução permanente dos sentidos do ensinar, em que o coletivo docente se constitui como comunidade de aprendizagem e de reflexão sobre a própria prática. Em sequência, apresentamos o Quadro 04.

**Quadro 04-** Resposta da quarta questão



**4 - Quais estratégias têm sido adotadas para manter a frequência e o envolvimento das famílias no processo educativo?**

Busca Ativa Escolar, reunião de pais e mestres e o envolvimento dos mesmos nos projetos didáticos.

Fonte: Autora

A fala revela um movimento da escola em direção ao fortalecimento dos vínculos entre família e instituição, por meio de estratégias como a Busca Ativa Escolar, as reuniões de pais e mestres e o envolvimento em projetos didáticos. Sob uma perspectiva hermenêutica, essas ações ultrapassam o campo da gestão técnica e assumem um caráter dialógico e interpretativo, na medida em que buscam compreender as famílias em sua singularidade, seus contextos de vida e seus modos próprios de se relacionar com a escola. Manter a frequência e o envolvimento das famílias não significa apenas garantir presença física, mas produzir sentido e pertencimento, reconstruindo continuamente o significado de participar da vida escolar.

Nesse contexto, Paro (2007) ressalta que a participação efetiva das famílias é condição fundamental para a democratização da escola pública, pois ela amplia o diálogo, fortalece a corresponsabilidade e ressignifica as relações entre gestão, professores e comunidade. A hermenêutica dessas práticas mostra que o verdadeiro desafio da gestão está em transformar ações pontuais em processos permanentes de escuta e cooperação, onde a presença das famílias não se dá por obrigação, mas por reconhecimento mútuo e construção conjunta do projeto educativo. Assim, cada reunião ou projeto torna-se um espaço de interpretação coletiva sobre o que significa educar e aprender em comunidade. Em sequência, apresentamos o Quadro 05.

**Quadro 05-** Resposta da quinta questão

**5 - Em relação à formação dos professores, quais são as maiores necessidades percebidas pela gestão e que tipo de apoio é mais urgente?**



Formações continuadas voltadas para o apoio às crianças com deficiência, alfabetização e como elaborar atividades para serem desenvolvidas com essas turmas.

Fonte: Autora

A partir do contexto enfatizado, a fala evidencia uma preocupação legítima da gestão com a formação continuada como eixo estruturante da prática docente, sobretudo diante dos desafios relacionados à inclusão e à alfabetização. Sob uma perspectiva hermenêutica, essa necessidade traduz o reconhecimento de que o ato de ensinar é também um ato de compreensão e reconstrução permanente do saber pedagógico. As demandas por formações voltadas ao atendimento de crianças com deficiência e à elaboração de atividades adaptadas revelam uma escola que busca interpretar a diversidade não como obstáculo, mas como linguagem da própria educação.



Segundo Mantoan (2003), a inclusão escolar exige uma mudança de paradigma, que vai além da adaptação física ou curricular: requer uma transformação nas concepções de ensino, aprendizagem e diferença. Assim, o papel da gestão é criar espaços formativos que possibilitem aos professores reinterpretar suas práticas à luz da diversidade, cultivando uma pedagogia da escuta, da flexibilidade e da empatia. A hermenêutica dessa fala mostra que a formação continuada não é apenas atualização técnica, mas processo ético e humano de leitura do outro, condição fundamental para uma escola verdadeiramente inclusiva. Em sequência, apresentamos o Quadro 06.

**Quadro 06-** Resposta da sexta questão

**6 - Como a equipe gestora tem trabalhado para garantir um ambiente acolhedor, seguro e estimulante para as crianças pequenas?**

Com muito diálogo, união e comprometimento para que juntos possamos manter firme o propósito da instituição.

Fonte: Autora

A fala revela uma compreensão sensível da gestão sobre o papel das relações humanas na construção de um ambiente educativo acolhedor e significativo. Sob um olhar hermenêutico, o diálogo, a união e o comprometimento mencionados não se restringem a atitudes administrativas, mas expressam valores que conferem sentido à convivência escolar. Garantir um espaço seguro e estimulante para as crianças pequenas é também interpretar a infância como território de escuta, afeto e reconhecimento, onde cada gesto e interação colaboram para a formação integral do sujeito.

Nessa direção, Larrosa (2003) nos convida a compreender a educação como experiência, isto é, como encontro entre sujeitos que se transformam mutuamente no processo de ensinar e aprender. Quando a gestão se orienta pelo diálogo e pela corresponsabilidade, ela cria as condições para que a escola se torne um espaço de significação coletiva, onde o cuidado, o respeito e o brincar se entrelaçam. A hermenêutica dessa prática, portanto, revela uma escola que não apenas acolhe, mas produz sentido de pertencimento, cultivando o humano em sua expressão mais



sensível e relacional. Em sequência, apresentamos o Quadro 07.

**Quadro 07-** Resposta da sétima questão

**7 - De que maneira a gestão identifica e acompanha o progresso das aprendizagens na pré-escola, considerando o ritmo e as particularidades de cada turma?**

Com planejamento pedagógico alinhado às diretrizes, observação contínua (diária), plantões pedagógicos, reunião (pais e mestres), famílias na escola.

Fonte: Autora

A fala revela uma gestão comprometida com um olhar atento e sensível sobre o processo de aprendizagem na Educação Infantil, reconhecendo que educar nessa etapa exige mais do que cumprir diretrizes: requer interpretar o cotidiano e acompanhar de forma ética e intencional o desenvolvimento de cada criança. Sob uma perspectiva hermenêutica, o acompanhamento por meio de observações diárias, reuniões pedagógicas e o diálogo com as famílias expressa uma compreensão da avaliação não como um ato de medir, mas como um movimento de escuta e interpretação das experiências infantis.

Malaguzzi (1999), ao refletir sobre a pedagogia da escuta, afirma que “as crianças têm cem linguagens”, e compreender seus modos de aprender exige sensibilidade e abertura para o novo. Assim, a gestão que promove o planejamento articulado às diretrizes e incentiva a observação contínua constrói um espaço onde o aprender é visto como processo vivo, plural e relacional. A hermenêutica dessa fala, portanto, revela uma escola que lê o desenvolvimento das crianças não apenas em registros formais, mas nos gestos, nas interações e nas narrativas do cotidiano, reconhecendo que cada turma e cada sujeito possuem seus próprios ritmos e modos de significar o mundo. Nesse contexto, a avaliação torna-se um ato de compreensão e valorização da singularidade, reafirmando o compromisso da gestão com uma educação da escuta, do diálogo e da sensibilidade. Em sequência, apresentamos o Quadro 08.

**Quadro 08-** Resposta da oitava questão



**8 - Quais são as principais conquistas ou avanços observados nos últimos anos em relação à qualidade do trabalho pedagógico na pré-escola?**

Desde o início de nossa gestão é possível destacar as conquistas e avanços na

qualidade do ensino em nossa instituição, a exemplo disso, temos estudantes com cinco anos lendo pequenos textos e frases, escrevendo, identificando e isso é motivo de orgulho para nós.

Fonte: Autora

A fala expressa o orgulho e a satisfação da gestão diante dos avanços alcançados pelas crianças na pré-escola, evidenciando um movimento coletivo de compromisso e intencionalidade pedagógica. Sob uma perspectiva hermenêutica, esse relato não se limita à constatação de resultados objetivos, como a leitura e a escrita precoce, mas revela o significado simbólico e afetivo dessas conquistas para a comunidade escolar: o reconhecimento de que o trabalho pedagógico realizado tem produzido frutos concretos e significativos. Cada criança que lê, escreve ou identifica palavras representa não apenas um avanço cognitivo, mas também a expressão de um percurso formativo coletivo, tecido por gestos de cuidado, mediação e escuta.

Vygotsky (1998) nos ajuda a compreender que o desenvolvimento das funções psicológicas superiores ocorre na interação social e na mediação pedagógica, ou seja, é no encontro com o outro que a criança se apropria da linguagem, da cultura e do pensamento. Assim, as conquistas relatadas pela gestão não são resultados isolados, mas emergem de um ambiente educativo que favorece a colaboração, o diálogo e a valorização das potencialidades infantis. A hermenêutica dessa fala, portanto, convida à leitura do sucesso pedagógico não como meta quantitativa, mas como processo de construção compartilhada de sentido, em que o ensinar e o aprender se entrelaçam em uma experiência coletiva de crescimento e reconhecimento mútuo. Em sequência, apresentamos o Quadro 09.

**9 - Como a gestão tem lidado com os desafios impostos pelo contexto local, especialmente nas comunidades rurais, quanto a transporte, acesso e condições de trabalho docente?**

De forma tranquila, pois quanto a isso não temos problemas.

**Quadro 09-** Resposta da nona questão

Fonte: Autora

A partir desse entendimento, percebemos na fala um posicionamento de serenidade e estabilidade da gestão escolar diante dos desafios que frequentemente marcam as realidades das comunidades rurais, como transporte, acesso e condições de trabalho docente. Sob uma perspectiva hermenêutica, essa tranquilidade expressa mais do que a ausência de conflitos: traduz um modo de interpretar e vivenciar o contexto local como espaço de equilíbrio, pertencimento e organização coletiva. O fato de a escola não enfrentar problemas significativos nessas dimensões indica a presença de laços comunitários sólidos e de uma gestão que compreende o território como parte constitutiva de seu projeto educativo.

Libâneo (2012) destaca que a gestão escolar eficaz se ancora no conhecimento profundo do contexto sociocultural e nas relações de cooperação entre escola e comunidade. Assim, o equilíbrio mencionado pela fala pode ser interpretado como resultado de uma gestão que valoriza o diálogo com o entorno e mantém processos de planejamento articulados às necessidades reais do território. A hermenêutica dessa realidade nos leva a compreender que a tranquilidade não significa passividade, mas expressa maturidade institucional, fruto de um trabalho que harmoniza as dimensões pedagógica, administrativa e relacional. Dessa forma, a escola rural se configura como espaço de resistência e de continuidade, onde a gestão exerce sua função mediadora com sensibilidade e compromisso com a coletividade. Em sequência, apresentamos o Quadro 10.

**Quadro 10-** Resposta da décima questão



**10 - Na visão da gestão, quais são as maiores possibilidades e caminhos para fortalecer a Educação Infantil no município de Cumaru, garantindo o desenvolvimento integral das crianças?**

Formação continuada, merenda de qualidade, a garantia e o acesso ao transporte escolar, material escolar, livros didáticos e paradidáticos.

A fala evidencia uma visão de gestão que compreende a Educação Infantil como um projeto coletivo, intersetorial e comprometido com o desenvolvimento integral das crianças. Sob uma perspectiva hermenêutica, os elementos citados formação continuada, merenda de qualidade, transporte escolar, materiais didáticos e paradidáticos não se configuram apenas como recursos administrativos, mas como expressões concretas do cuidado, da ética e da responsabilidade social com a infância. Cada um desses elementos revela uma leitura da criança como sujeito de direitos, cuja aprendizagem e bem-estar dependem de condições estruturais que garantam dignidade, acesso e qualidade no cotidiano escolar.

Kramer (2007) destaca que fortalecer a Educação Infantil implica reconhecer a criança como sujeito histórico, cultural e pleno de potencialidades, o que demanda políticas que articulem formação de professores, nutrição, acesso, materiais e experiências estéticas e culturais. Nessa direção, a hermenêutica dessa fala revela que os caminhos apontados pela gestão não são apenas metas operacionais, mas sentidos construídos coletivamente sobre o que significa educar na primeira infância: investir na formação dos educadores, assegurar boas condições materiais e garantir o acesso são movimentos que traduzem uma concepção de infância que merece ser nutrida, ouvida e estimulada.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A análise das falas da gestão evidencia um movimento contínuo de fortalecimento da Educação Infantil no município de Cumaru, sustentado por ações que articulam organização pedagógica, compromisso coletivo e sensibilidade às necessidades das crianças. As práticas descritas revelam uma compreensão



ampliada do papel da gestão, que busca integrar formação docente, acompanhamento das aprendizagens, aproximação com as famílias e melhoria das condições institucionais.

Os desafios relacionados à infraestrutura, à disponibilidade de recursos pedagógicos e à concepção ainda limitada de parte das famílias sobre a Educação Infantil são reconhecidos e enfrentados por meio de estratégias que valorizam o planejamento, o diálogo e o trabalho colaborativo. A rotina de estudos da equipe, as ações de busca ativa e os processos de observação contínua demonstram esforço sistemático de aprimoramento da qualidade educacional.

Mesmo em um contexto marcado por limitações estruturais, observa-se que a gestão tem produzido avanços significativos, especialmente no desenvolvimento das crianças, no engajamento da equipe pedagógica e na consolidação de práticas mais organizadas e coerentes com as necessidades da etapa. As falas analisadas indicam uma visão de educação comprometida com o acolhimento, a equidade e o desenvolvimento integral, revelando que a escola tem buscado construir um ambiente no qual as experiências infantis sejam valorizadas e potencializadas. Assim, conclui-se que a Educação Infantil no município vem sendo fortalecida por uma gestão que compreende o seu papel formativo, político e humano, e que procura, dentro das possibilidades locais, garantir às crianças condições reais de aprendizagem e desenvolvimento.

## REFERÊNCIAS

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 1989.

FRANCO, Maria Amélia Santoro. **Pedagogia da pesquisa-ação**. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 483-502, set./dez. 2005.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 37. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GADOTTI, Moacir. **Educação para a liberdade**. São Paulo: Cortez, 2009.

KISHIMOTO, Tizuko Morchida. **O jogo e a educação infantil**. 5. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2011.



KRAMER, Sonia. **A política do pré-escolar no Brasil: a arte do possível**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

LARROSA, Jorge. Notas sobre a experiência e o saber de experiência. **Revista Brasileira de Educação**, n. 19, p. 20–28, 2003.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6. ed. Goiânia: Alternativa, 2012.

MALAGUZZI, Loris. **As cem linguagens da criança: a abordagem de Reggio Emilia na educação da primeira infância**. Porto Alegre: Penso, 1999.

MANTOAN, Maria Teresa Eglér. **Inclusão escolar: o que é? por quê? como fazer?** São Paulo: Moderna, 2003.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

MOREIRA, Marco Antonio. **Metodologia de pesquisa**. São Paulo: Editora Livraria da Física, 2011.