



# VII SEMINÁRIO FORMAÇÃO DOCENTE

INTERSECÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE E ESCOLA

"Subsídios para a construção do Plano Nacional de Educação, Plano Estadual de Educação do MS e dos Planos Municipais de Educação"

DOURADOS-MS, DE 04 A 06 DE AGOSTO DE 2025

## Gestão Escolar e Primeira Infância: Um Olhar sobre Dourados-MS

Vitória da Silva FERREIRA\*  
Andréia Nunes MILITÃO\*\*

**RESUMO:** O presente estudo teve como objetivo investigar a gestão de escolas de Educação Infantil, no município de Dourados, Mato Grosso do Sul. Adota como procedimentos metodológicos de pesquisa a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental, tendo como corpus de análise os normativos nacionais e locais, aplicação de questionários e entrevistas semiestruturada. A pesquisa indica que o gestor escolar da Educação Infantil desempenha funções pedagógicas e administrativas, a forma de provimento desses gestores é realizada pelo poder executivo e pela secretaria municipal de educação. Essa prática se caracteriza na perda de autonomia e qualidade no trabalho realizado pela gestão e pelos professores.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar. Educação Infantil. Dourados-MS.

### Introdução

A gestão escolar também está inserida no contexto capitalista e sofre influências de suas ideologias e valores, nesse sentido, ocorre que muitos gestores escolares confundem discentes, com produtos ou com clientes. A gestão democrática é um meio em que a sociedade busca estabelecer justiça ao acesso a direitos e poderes, sendo definida quando a maior parte de pessoas estão de acordo, tendo o poder da representatividade.

A gestão democrática, teve início no Brasil no final da década de 1980, se destacando a partir da Constituição Federal (1988) e da Lei de Diretrizes e Bases (LDB/1996), sendo incluída como princípio, gerando mais autonomia aos gestores e professores. Desde então, houve uma crescente discussão sobre o tema da gestão escolar, após a homologação dessas leis, havendo uma queda da temática, após o ano de 2009.

\* Acadêmica do curso de Mestrado em Educação na Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD). Contato: [vitoriaferreira.ped@gmail.com](mailto:vitoriaferreira.ped@gmail.com)

\*\* Professora nos cursos de Pedagogia e de Letras (hab. Português e Espanhol) na Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul – Unidade Universitária de Dourados. Contato: [andreiamilitao@uems.br](mailto:andreiamilitao@uems.br)



# VII SEMINÁRIO FORMAÇÃO DOCENTE

## INTERSECÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE E ESCOLA

"Subsídios para a construção do Plano Nacional de Educação, Plano Estadual de Educação do MS e dos Planos Municipais de Educação"

DOURADOS-MS, DE 04 A 06 DE AGOSTO DE 2025

As formas de provimento de cargos de gestores escolares no Brasil apresentam-se em quatro formas, tanto na educação básica quanto no ensino superior, por nomeação, concurso público, processo eletivo ou modelos mistos. O primeiro, denominado indicação política, gestão patrimonialista ou clientelista, materializa-se por meio de um cargo político de confiança do governante municipal ou estadual ou como instrumento de compensação, sendo assim, o gestor fica submetido aos deveres do seu superior. Tal forma de escolha é a mais utilizada no Brasil.

Este procedimento de escolha encontra-se profundamente arraigado nos vícios da política brasileira, onde o cargo de diretor não passa de um a mais no imenso leque de benesses oferecidas por integrantes da classe política aos seus parceiros políticos, assessores de campanhas, familiares. (Corrêa Cardoso, 2000, p.184)

O segundo formato refere-se ao concurso público e vincula-se a um cargo técnico e de caráter permanente. Contudo, a função de gestor e liderança não é um elemento que possa ser avaliado por concursos de provas e títulos, sendo comum os aprovados não terem nenhuma identificação com a comunidade em que vão atuar. A terceira forma de acesso ao cargo/função de diretor é a partir das eleições livres, na qual a comunidade escolar tem o poder decisório de escolher quem ocupará o cargo. Assim, o gestor eleito via eleição atenderá às necessidades e interesses da comunidade escolar. Portanto, esta escolha de provimento representa uma forma democrática e participativa.

Quando o gestor é escolhido pela comunidade escolar possibilita-se relações mais democráticas nas instituições, sendo a eleição apenas um dos mecanismos, para inclusão da gestão democrática, pois deve haver a participação da comunidade interna e externa, em todas as decisões tomadas pela a instituição. Por fim, temos a forma mista, configurada por meio de eleições e aferição de conhecimentos técnicos, que é realizado por concurso ou prova seletiva, combinando a gestão gerencial com gestão democrática. A instituição democrática forma cidadãos conscientes para agir na sociedade, sabendo dos seus direitos e deveres, tornando os educandos participativos e que tenha conhecimento das vivências sociais. Nesta

Realização:

Apoio:





# VII SEMINÁRIO FORMAÇÃO DOCENTE

## INTERSECÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE E ESCOLA

"Subsídios para a construção do Plano Nacional de Educação, Plano Estadual de Educação do MS e dos Planos Municipais de Educação"

DOURADOS-MS, DE 04 A 06 DE AGOSTO DE 2025

pesquisa, adotamos uma abordagem qualitativa e utilizamos como procedimentos metodológicos a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental.

### Educação Infantil e Gestão Escolar: O Que Determina a Legislação?

A Educação Infantil (EI) compõe a educação básica, sendo definida como a primeira etapa destinada ao atendimento educacional de crianças de 0 a 5 anos de idade e está incluída ao sistema de ensino (Brasil, 1996), podendo ser ofertada em instituições públicas e privadas. Organiza-se em creche (de 0 a 3 anos de idade) e pré-escola (de 4 a 5 anos de idade) e tem a finalidade de promover o desenvolvimento integral da criança até cinco anos de idade, complementadas a ação da família e comunidade.

Conforme Miranda et al., (2020, p. 119), a gestão escolar da EI pode-se tornar um desafio para o gestor, porque o CEIM tem característica e problemáticas específicas, envolvendo questões históricas, formas de organização, até questões focais do seu público. Tais especificidades estão interligadas entre o educar e o cuidar que estão presentes na EI.

Na década de 1980, o educar e cuidar eram divididos, essa dicotomização era vista como o cuidar que pertencia a creche e o educar que se fazia presente na pré-escola, atualmente tal concepção está perdendo força e dando lugar para uma educação para infância. Prevalecia a visão de que as creches desenvolviam um trabalho de assistencialista e na pré-escola o trabalho desenvolvido fruía de caráter mais educativo. O gestor escolar da EI, necessita compreender que cuidar e educar não são inseparáveis, devem estar interligados desde de ações destinadas aos bebês e devem ser estendidas ao longo da educação básica, inclusive no ensino superior.

De acordo com a LDB, a gestão escolar é incumbência das unidades de ensino, a escola ou centro de educação infantil deve elaborar uma proposta pedagógica, a mesma deve ser uma de suas primeiras atribuições, sendo a proposta pedagógica um norte da escola, a proposta define caminhos e rumos que a escola deve seguir, de acordo com a demanda de cada comunidade, a escola deve gerir os seus patrimônios, seja eles materiais e financeiros.





# VII SEMINÁRIO FORMAÇÃO DOCENTE

## INTERSECÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE E ESCOLA

"Subsídios para a construção do Plano Nacional de Educação, Plano Estadual de Educação do MS e dos Planos Municipais de Educação"

DOURADOS-MS, DE 04 A 06 DE AGOSTO DE 2025

A LDB determina como princípio em seu Art. 3º, inciso VII, "a gestão democrática do ensino público, na forma da lei e da legislação dos sistemas de ensino". A LDB em seu Art. 14º o inciso VII define "Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:" no inciso I traz o princípio "participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola".

Ao analisarmos a Resolução CNE/CEB nº 5 (2009) que fixa as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil, localizamos em seu Art. 8º inciso IV sobre a gestão democrática "O estabelecimento de uma relação efetiva com a comunidade local e de mecanismos que garantam a gestão democrática e a consideração dos saberes da comunidade".

De acordo com a Lei nº 2.491, de 22 de maio de 2002, do município de Dourados-MS, que estabelece normas para a realização de eleição para Diretores e Diretores-Adjuntos das Unidades Escolares da Rede Municipal de Ensino, que foi alterada e atualizada por outras leis, identificamos que nos artigos que traziam sobre as eleições dos CEIM, foram vetados, art. 1º da lei:

A eleição para escolha dos Diretores e Diretores Adjuntos das Unidades Escolares da Rede Municipal de Ensino, incluídos os CEIM – Centros de Educação Infantil Municipal, será efetuada em turno único organizado na forma desta Lei. (Prefeitura de Dourados, 2002, p.1).

Em seu art. 2º, inciso 1º, da Lei nº 2.491 (2002) que também foi vetado, nota-se:

No caso dos Centros de Educação Infantil Municipais - CEIM, haverá a participação da Secretaria de Assistência Social, Habitação e Cidadania no processo eleitoral. (Prefeitura de Dourados, 2002, p.1)

Estas alterações são dadas pela Lei nº 3.816 de julho de 2014, que passa a incluir na lei somente as unidades escolares da rede municipal. Observamos, que foram feitas outras alterações na Lei nº 2.491 (2002), mas nenhuma destas alterações inclui o CEIM, ficando vago a forma de provimento de gestor no CEIM.

**O que dizem as gestoras dos Centro de Educação Infantil de Dourados (CEIM)?**

Realização:

Apoio:





# VII SEMINÁRIO FORMAÇÃO DOCENTE

## INTERSECÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE E ESCOLA

"Subsídios para a construção do Plano Nacional de Educação, Plano Estadual de Educação do MS e dos Planos Municipais de Educação"

DOURADOS-MS, DE 04 A 06 DE AGOSTO DE 2025

A entrevista é um método para adquirir dados que gera informações quando gravada e transcrita, tornando-se, desse modo, fontes primárias para investigações científicas. A razão pela qual optamos pela entrevista como meio de coleta de dados, foi devido à lacuna presente em registros escritos, normativos, leis e à ausência de informações em documentos analisados no decorrer deste artigo, sobre como ocorre a gestão e a forma de provimento dos gestores nos CEIM do município de Dourados-MS.

Para garantir o anonimato das entrevistadas, elas serão referidas como Coordenadora A e Coordenadora B ao longo do texto. Além disso, tomamos medidas para ocultar ou recortar partes das entrevistas que possam identificar o CEIM ou os profissionais mencionados, mantendo assim a privacidade e o anonimato das entrevistadas. Utilizamos entrevistas semiestruturadas para a coleta de dados, a entrevista foi realizada presencialmente, com a entrega de um questionário impresso para preenchimento, contendo perguntas, sobre o perfil pessoal, atuação profissional e formação acadêmica.

Em relação ao perfil das entrevistadas, ambas são do sexo feminino, a coordenadora A possui mais de vinte cinco anos de experiência como professora e sete anos como gestora, é contratada, já a Coordenadora B possui sete anos como professora e três anos como gestora, é efetiva e sindicalizada. Quanto à formação profissional, ambas têm graduação em pedagogia e especialização na área educacional. No que se refere ao cargo que elas exercem, a Coordenadora A se nomeia como gestora e a Coordenadora B como coordenadora.

Ao serem questionadas sobre as atribuições da função de gestora nos CEIM de Dourados, ambas afirmaram desempenhar duas funções: a pedagógica e administrativa. Desta forma, o Coordenador Administrativo de CEIM acumula responsabilidades que nas escolas são distribuídas nos cargos de coordenadores e diretores. Elas mencionaram algumas das funções pedagógicas que elas desempenham, como: organização de todo o trabalho pedagógico, responsabilidades com as crianças, com os pais, com os professores e com a comunidade; oferta de formação continuada; fornece suporte aos professores, com orientações e construção de projetos.



# VII SEMINÁRIO FORMAÇÃO DOCENTE

## INTERSECÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE E ESCOLA

"Subsídios para a construção do Plano Nacional de Educação, Plano Estadual de Educação do MS e dos Planos Municipais de Educação"

DOURADOS-MS, DE 04 A 06 DE AGOSTO DE 2025

Na função administrativa, ambas relataram uma variedade de responsabilidades, incluindo tarefas burocráticas de gestão, administração dos recursos financeiros, controle dos funcionários, garantia do funcionamento da instituição e organização de processos administrativos, aspectos corroborados pelos depoimentos:

Huuuum, são tantas (risos). Na parte administrativa são todas, desde a uma lâmpada que queima na instituição, uma torneira que estraga, é gás que falta, tudo isso é de responsabilidade minha. Qualquer tipo de coisa que estraga, eu tenho que está pronta pra ir atrás, buscar pra poder arrumar. (Coordenadora A, 09/11/2023).

[...] outra função que é bem complicada aqui dentro é a parte financeira, por que nós recebemos verbas né, tanto do governo federal e quanto a do município, então tem toda prestação de conta, então desde uma lâmpada que eu compro, tem que ter a nota fiscal e prestar conta, e no final do ano pra prefeitura. E é feito uma pasta bem difícil de fazer, eu tenho ajuda da secretaria da instituição, mais toda a parte de separação, de nota, é tudo parte essa de responsabilidade minha. O pagamento, tudo é feito pela APM, pra tesoureira que paga tudo, mais a responsabilidade é minha. (Coordenadora A, 09/11/2023).

[...] administrativo é tudo que gira em torno do funcionamento da unidade, a vida administrativa dos funcionários, é documentação, trabalho estatutários, é compras, prestação de contas, então tudo que envolve o funcionamento, a gente poder abrir e receber as crianças e funcionar. (Coordenadora B, 09/11/2023).

Quando questionadas sobre a elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP), ambas afirmaram que não estavam presentes na sua elaboração e a última atualização que teve do documento para a rede de ensino, tanto para as escolas e CEIM municipais, ocorreu no ano de 2019.

Ao abordamos sobre formação continuada e cursos que contribuem para execução das funções que elas exercem na gestão e coordenação, a Coordenadora A mencionou que as coordenadoras não tiveram essa formação por meio da SEMED e que ela não realizou nenhum curso, formação ou especialização na área de gestão. Em contraposição, a Coordenadora B busca esta formação através de outros meios.

As entrevistadas confirmaram que a indicação política é a forma de provimento dos/as coordenadores/as administrativos/as dos CEIM em Dourados. A





# VII SEMINÁRIO FORMAÇÃO DOCENTE

## INTERSECÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE E ESCOLA

"Subsídios para a construção do Plano Nacional de Educação, Plano Estadual de Educação do MS e dos Planos Municipais de Educação"

DOURADOS-MS, DE 04 A 06 DE AGOSTO DE 2025

Coordenadora A não quis fornecer muitos detalhes de como ocorreu esse processo, só afirmou que foi convidada a ocupar o cargo pela atual gestão. Porém, ficou evidente que ela se sentiu apreensiva ao ser questionada sobre como se tornou coordenadora, notando-se uma mudança em seu tom de voz. Já a Coordenadora B relatou que foi convidada pelo prefeito de Dourados a assumir o cargo.

Sobre a existência de outra forma de provimento para ocupação desse cargo, a Coordenadora A mesmo apreensiva, mencionou que na atual gestão a secretária de educação foi em algumas unidades e escolheu um professor para assumir a coordenação, enquanto em outras a secretaria autorizou que interessados no cargo realizassem uma eleição de forma informal, entre os professores para eleger um coordenador. Entretanto, quando a Coordenadora B foi questionada sobre outra forma de provimento, ela afirmou: "[...] no CEIM de Dourados não, todos os CEIM de Dourados são por indicação" (Coordenadora B, 09/11/2023).

Quando questionadas se concordam que a indicação política é a melhor opção para o provimento do cargo, a Coordenadora A, disse "Olha, eu acho que vai da, de cada, é prefeito, vai da autonomia de cada prefeito, na escolha da sua equipe, né, então" (Coordenadora A, 09/11/2023). Em oposição, a Coordenadora B afirmou não concordar com esta forma de provimento e defendeu a eleição como a melhor escolha.

Eu defendo que deveria ser feito mais democraticamente, por meio de eleição, como é feito nas escolas. Mas eu também acredito que, enquanto essa regulamentação não é feita por meio da rede, por meio da lei, né? Para que isso venha de fato acontecer, por que é uma promessa antiga de muitos gestores municipais, de muitos secretários de educação, de muitos vereadores, deputados, de até mesmo do próprio sindicato que vive prometendo que essa vai ser uma pauta, que vai brigar por isso e não o faz, né? A gente segue aí tendo as indicações e a gente torce para que as pessoas que assumam, sejam comprometidas, tenham responsabilidade, se dediquem a realizar o trabalho que precisa ser realizado, né? No final a gente acaba não tendo muito controle sobre como é designado os gestores, escapa de nós essa decisão, mais enquanto isso não acontece, a gente vai trabalhando. (Coordenadora B, 09/11/2023).

No que se refere às greves, ambas confirmaram que nunca participaram como coordenadoras, sendo apenas uma delas sindicalizada. Relataram que reconhecem o direito do professor de entrar em greve, escolhendo o que é melhor

Realização:

Apoio:





# VII SEMINÁRIO FORMAÇÃO DOCENTE

## INTERSECÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE E ESCOLA

"Subsídios para a construção do Plano Nacional de Educação, Plano Estadual de Educação do MS e dos Planos Municipais de Educação"

DOURADOS-MS, DE 04 A 06 DE AGOSTO DE 2025

para si, mas destacaram que, como gestoras, devem permanecer com a instituição aberta para atender as crianças, pais e comunidade.

### Considerações finais

Ao final desta pesquisa, fica evidente a partir dos dados obtidos que o ingresso para coordenador nos CEIM de Dourados ocorre principalmente por indicação política. Ainda temos presente em nossa sociedade uma herança patrimonialista e clientelista, que gera uma troca de favores entre o poder executivo e os coordenadores, por se tratar de um cargo de liderança. As falas das coordenadoras sugerem que elas estão subordinadas ao poder executivo e a SEMED, não aderindo às greves, e ocupam estes cargos para defender interesses próprios desses órgãos. Podemos identificar através dos dados obtidos que a Coordenadora A não possuía especialização acerca da gestão escolar, visto que somente a graduação em licenciatura não contempla toda a área.

Tendo consciência disso, a SEMED não exige e nem oferta cursos e formações continuadas para preencher esta lacuna. A reação apreensiva da Coordenadora A, durante a entrevista, especialmente ao abordar questões sobre como ela se tornou coordenadora e a relação com a SEMED, evidenciou um desconforto percebido através da mudança em seu tom de voz, havendo a tentativa de fugir do assunto e o fornecimento de respostas curtas.

Ao analisarmos os relatos percebemos que os PPP das instituições só são atualizados apenas em anos eleitorais, tendo sua última atualização em 2019 e previsão para uma nova atualização em julho de 2024. Visto que o PPP deveria contemplar os planejamentos da escola durante o ano letivo, os objetivos que a instituição deseja alcançar juntamente com as crianças e a identidade da instituição. Houve ausência de menções à participação de conselhos escolares, pais e comunidade, por vezes, as coordenadoras são obrigadas a acatar decisões da SEMED. Sendo assim, pode haver uma possível escassez na gestão participativa nessas instituições.

O PPP, que idealmente seria um mecanismo para implementar a gestão participativa envolvendo pais, funcionários e comunidade, está há três anos e meio sem atualização. Ambas têm opiniões opostas acerca da indicação política, uma





# VII SEMINÁRIO FORMAÇÃO DOCENTE

## INTERSECÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE E ESCOLA

"Subsídios para a construção do Plano Nacional de Educação, Plano Estadual de Educação do MS e dos Planos Municipais de Educação"

DOURADOS-MS, DE 04 A 06 DE AGOSTO DE 2025

defende as eleições como a melhor opção e a outra acredita que a indicação política é a melhor opção, talvez para defender seus interesses próprios ou até mesmo pela falta de conhecimento sobre a gestão.

Acreditamos que democracia e participação são as bases fundamentais para uma gestão escolar de sucesso, que visa a formação reflexiva, crítica e participativa que devem estar inseridas na comunidade escolar. Gestores escolares escolhidos pela comunidade interna e externa da escola, são mais propícios a defender e lutar pelos interesses da mesma. No caso de gestores indicados pelo poder executivo local, o gestor tende a atender os interesses dos mandatários locais, o que ocorre que nem sempre esses interesses vão coincidir com os da comunidade escolar.

Portanto, identifica-se que para o desenvolvimento da gestão democrática nas instituições, é de extrema importância a participação dos representantes de todos os segmentos da escola, em ações que são desenvolvidas e nas decisões que são tomadas nas instituições. A participação é vista como indispensável, por que todos devem exercer seus direitos e deveres, comprometidos a atingir os objetivos determinados coletivamente.

### Referências

CORRÊA, J. J. As Eleições para Diretores Enquanto Instrumento de democratização da gestão Escolar: uma análise da experiência implantada na rede municipal de ensino de Ponta Grossa. **ENSAIO: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**. Rio de Janeiro: Fundação Cesgranrio, v.8, abril/junho.2000.

MIRANDA, N. A. de; OLIVEIRA, F. G. de; OLIVEIRA, J. M. N. M. de; COSTA, L. S.; SILVA, A. dos A. C. Desafios da gestão escolar na educação infantil: a concepção das diretoras. **Revista @mbienteeducação**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 117–135, 2020. DOI: 10.26843/v13.n2.2020.915.p117-135. Disponível em: <https://publicacoes.unicid.edu.br/index.php/ambienteeducacao/article/view/915>. Acesso em: 31 mar. 2023.

### Fontes documentais

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: [https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88\\_Livro\\_EC91\\_2016.pdf](https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf). Acesso em: 22/07/2025



# VII SEMINÁRIO FORMAÇÃO DOCENTE

INTERSECÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE E ESCOLA

"Subsídios para a construção do Plano Nacional de Educação, Plano Estadual de Educação do MS e dos Planos Municipais de Educação"

DOURADOS-MS, DE 04 A 06 DE AGOSTO DE 2025

BRASIL. Lei N° 9.394, 20 de dezembro de 1996. **Estabelece Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** Disponível em:

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm). Acesso em: 20/07/2025.

DOURADOS. Lei nº 2.491/2002. **Estabelece normas para a realização de eleição para Diretores e Diretores-Adjuntos das Unidades Escolares da Rede Municipal de Ensino do município de Dourados - MS.** Dourados-MS: Prefeitura Municipal de Dourados. 22 de maio de 2002. Disponível em:

<https://leismunicipais.com.br/a/ms/d/dourados/lei-ordinaria/2002/249/2491/lei-ordinaria-n-2491-2002-estabelece-normas-para-a-realizacao-de-eleicao-para-diretores-e-diretores-adjuntos-das-unidades-escolares-da-rede-municipal-de-ensino-do-municipio-de-dourados-ms>. Acesso em 22/07/2025

DOURADOS. Lei nº 3.816/2014. **Altera dispositivo da Lei no 2.491, de 22 de maio de 2002 que estabelece normas para a realização de Eleição para Diretores e Diretores Adjuntos das Unidades Escolares da Rede Municipal de Ensino do Município de Dourados-MS.** Dourados-MS: Prefeitura Municipal de Dourados. 21 de julho de 2014. Disponível em:

<https://leismunicipais.com.br/a/ms/d/dourados/lei-ordinaria/2014/382/3816/lei-ordinaria-n-3816-2014-altera-dispositivo-da-lei-n-2491-de-22-de-maio-de-2002-que-estabelece-normas-para-a-realizacao-de-eleicao-para-diretores-e-diretores-adjuntos-das-unidades-escolares-da-rede-municipal-de-ensino-do-municipio-de-dourados-ms>. Acesso em 22/07/2025

Resolução n. 5/2009, de 17 de dezembro de 2009. **Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil.** Brasília: Conselho Nacional de Educação, Câmara de Educação Básica – CEB. Disponível em:

[http://www.seduc.ro.gov.br/portal/legislacao/RESCNE005\\_2009.pdf](http://www.seduc.ro.gov.br/portal/legislacao/RESCNE005_2009.pdf). Acesso em: 25 nov. de 2023

## Fontes Orais

Entrevista 1, dia 09 de novembro de 2023, 15 minutos e 50 segundos.

Entrevista 2, dia 09 de novembro de 2023, 19 minutos.

Realização:



Apoio:

