

**DESAFIOS DA DIREÇÃO ESCOLAR NA PANDEMIA DA COVID/19:
UMA EXPERIÊNCIA NA REDE MUNICIPAL DE SÃO PAULO
CHALLENGES OF SCHOOL DIRECTORS IN THE COVID/19 PANDEMIC:
AN EXPERIENCE IN THE SÃO PAULO MUNICIPAL NETWORK**

Izolda Maria Batista³

RESUMO

Este estudo é fruto do trabalho realizado pela gestão de um Centro de Educação Infantil do município de São Paulo, no ano de 2020. Tem como objetivo principal apresentar aspectos da experiência do trabalho da direção num ano em que se viveu a triste realidade de ter que enfrentar a PANDEMIA da COVID-19, situação que assolou o mundo todo, com perdas as mais diversas. Diante desse cenário, foi preciso reorganizar toda estrutura educacional para o formato presencial com equipe reduzida, virtual e a distância, a partir das determinações do Decreto nº 59.283, de 16 de março de 2020, com orientações a respeito do trabalho educacional da rede, durante a pandemia, seguindo as orientações da saúde. As ações foram várias: antecipação do recesso para equipe docente, alterações no calendário e no planejamento realizado no início do ano letivo. Durante as duas semanas de recesso da equipe docente, o trio composto por Diretor, Assistente de Direção e Coordenação Pedagógica buscou construir um formato e uma série de ações para a sequência do trabalho, parte no modelo remoto e outra no presencial, com escalonamentos, e número reduzido de servidores na unidade. No que tange à construção das experiências pedagógicas a serem realizadas com as crianças, um grande desafio, visto que a educação infantil se dá nas interações. Nesse sentido, a parceria com as famílias foi imprescindível para a manutenção dos vínculos. A metodologia de trabalho se valeu do uso de questionários, diálogos via telefone, reuniões *online* e, para questões muito pontuais, presencialmente. Foi o jeito de realizar o trabalho de gestão, buscando ao máximo a autonomia, ainda que numa conjuntura desfavorável. Esse estudo tem como base: a legislação vigente e os teóricos e pesquisadores, Licínio Lima (2011), Falk (2011), Vygotsky (2016), Rinaldi (2018), Paro (2018), Marin (2019), Freire (1996), Bourdieu (2018).

Palavras-Chave: Gestão escolar. Educação infantil. Pandemia – Transição. Políticas Públicas.

³ Doutoranda pelo Programa de Pós-graduação Educação: História, Política, Sociedade da PUC/SP. Possui graduação em Pedagogia pelo Centro Universitário Fundação Santo André (2003). Mestrado em Educação: História, Política, Sociedade pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUCSP (2017). Habilitação em Educação Especial e Orientação Pedagógica pela mesma faculdade. Especialização em Educação Infantil pela Universidade da Cidade de São Paulo – UNICID (2011). Pós-graduação em Educação Empreendedora pela Universidade Federal São João Del Rey- UFSJ (2011).

1 INTRODUÇÃO

Este artigo é fruto de uma experiência do trabalho de gestão num Centro de Educação Infantil da rede direta Da Secretaria Municipal de Educação do Município de São Paulo, que atende crianças de zero a três anos, 11 meses e 29 dias, denominada primeira etapa da educação básica. Trata-se da escola e da educação pública.

A experiência aqui apresentada, dentre outros aspectos, busca tratar a transição ocorrida no ano de 2020, devido aos impactos e limites impostos pela Pandemia de Coronavírus, da COVID-19, doença infectocontagiosa de letalidade elevada. Isso impôs à escola o distanciamento social, tendo, no entanto, o cuidado de manter o vínculo entre instituição e famílias.

Essa situação acentuou as mazelas existentes na educação, que nos diferentes espaços e diversos profissionais, estudiosos e sociedade civil, já apontavam: o sucateamento da educação pública. Destacam-se aspectos da formação docente.

Enquanto as universidades não tiverem a coragem de assumir a sua função definida e definitiva de formar cada profissional separadamente – o professor da educação infantil, o professor das séries iniciais, os demais profissionais que atuam em atividades educativas – em muito mais tempo e densidade do que um ou dois semestres cada um deles, estaremos cada vez mais à mercê do ideário neoliberal e preso às ações de desmantelamento do pouco que resta da escola pública neste país (MARIN, 2019, p. 101).

Aqui são postas questões-chave para a gestão administrar num cenário desfavorável, pois muito foi demandado no tempo pandêmico para a realização do trabalho em novo formato. Se antes da pandemia já havia problemas, eles se acentuaram nesse período.

As questões da formação são só um recorte das mazelas, - existem tantas outras, desencadeadas por uma política neoliberal que procura sucatear a educação pública e transformá-la em mercadoria. As condições objetivas para a realização do trabalho a distância, tornou ainda mais precário o atendimento, ainda que resistindo e construindo diversas alternativas para a manutenção da presença do CEI na vida dos Bebês, das Crianças e das suas famílias. A estruturação das estruturas é um processo histórico. (BOURDIEU, 2018, p. 240). Não podemos perder de vista as bases, a construção anterior, pois ela muito nos ajudou na construção do formato imposto pela Pandemia da

COVID 19. Trazendo Bourdieu para nos ajudar na compreensão de que as crianças e suas famílias não podiam ser vítimas de mais um momento de exclusão, o trabalho pedagógico e a presença da instituição educacional era princípio, que defendemos e fomos encontrando formas para tal realização e ação.

Esse trabalho tem as suas bases também em Bourdieu (2018) fundamentos para explicar aspectos das escolas, como também Vigotski (2016) para conceituar questões relacionadas ao desenvolvimento das crianças, e ainda em Licínio Lima (2011) se busca explicar a organização educacional, no campo mais da administração educacional, sem a preocupação de modelos de organização, ainda que a rede municipal imponha seu modo, por meio da legislação.

Interessa considerar modelos teóricos para o estudo da escola como organização educativa, possibilitando a sua descrição enquanto tal mas, sobretudo, permitindo a sua compreensão e interpretação (LIMA, 2011, p. 17).

Importa destacar de qual escola se está falando. Trata-se de um Centro de Educação Infantil, com todas as suas especificidades no trabalho pedagógico, com essa faixa etária. Para melhor ilustrar características dessa instituição, buscamos a experiência de Emmi Pikler.

[...] estabeleceu as condições pessoais e materiais de educação e as estruturas de organização internas cabíveis para que a criança educada nesse centro se sentisse competente em suas relações e atividades progressivamente enriquecidas; pudesse reconhecer-se no mundo material, nas relações com as pessoas do seu entorno imediato ou distante; respeitasse a si mesma e aos outros; estivesse aberta e preparada para aceitar novos conhecimentos; seguisse capaz de estabelecer relações afetivas duráveis e profundas e de integrar-se ativamente na sociedade (FALK, 2011, p. 29).

Toma-se como base, Paro (2018, p. 35) quando afirma que o processo de construção na educação não é feito por meio de transferência e sim “o educador propicia condições (ensino) para que o educando se aproprie (aprendizagem) da cultura”.

Diante do cenário com tantos obstáculos, se fez ainda mais necessário ter esta concepção de educação como horizonte. Na educação infantil, isso se dá por meio de interações. No modelo a distância isso parece impossível. Para se tentar construir algo, contamos com a mediação das pessoas responsáveis pelos Bebês e as Crianças.

A partir de março do mesmo ano, a Secretaria Municipal de Educação, decretou ‘estado de calamidade’. Dentre as mudanças, a do calendário escolar, que determinou a antecipação do recesso para a equipe docente e trabalho remoto aos servidores acima de 60 anos, ou que tivessem doenças crônicas (como hipertensão, diabetes, os transplantados, os asmáticos, classificando-os como grupo de pessoas com comorbidades). Aos gestores e pessoal do quadro de apoio, que não faziam parte desse quadro, a normativa orientava trabalhar em esquema de rodízio, não ultrapassando cinco pessoas por dia no trabalho presencial na unidade. Dessas, quem da equipe gestora tivesse alguma comorbidade, deveria realizar o trabalho a distância.

O serviço de cozinha/alimentação, foi suspenso e os alimentos foram recolhidos nos primeiros dias de vigor do decreto, pela empresa responsável, “parceira” da Secretaria Municipal de Educação. “E praticamente nenhum direito social hoje, nem mesmo aqueles conquistados pelas lutas populares, é gerido sem a mediação de organizações privadas” (CATINI, 2019, p. 34).

Uma série de outras ações, que já tinham sido planejadas pela gestão com a equipe e as famílias, ficaram também suspensas, como parte das medidas para manter o distanciamento social e evitar contaminações, seguindo orientações da SME. O decreto nº 59.283, de 16 de março de 2020, apresentou, dentre outras, a seguinte orientação:

Art. 3º - Os titulares dos órgãos da Administração Direta, Autarquias e Fundações, continentes de unidades de atendimento ao público, resguardada a manutenção integral dos serviços essenciais, deverão avaliar a possibilidade de suspensão, redução ou alteração dos serviços, implementação de novas condições e restrições temporárias na prestação e acesso, bem como outras medidas, considerando a natureza do serviço e no intuito de reduzir, no período de emergência, o fluxo e aglomeração de pessoas nos locais de atendimento, em especial das pessoas inseridas, segundo as autoridades de saúde e sanitária, no grupo de risco de maior probabilidade de desenvolvimento dos sintomas mais graves decorrentes da infecção pelo coronavírus (SÃO PAULO, 2020).

Diante desse cenário, foi necessário haver muito diálogo para construir um novo modelo de trabalho, buscando atender e agregar todas as pessoas da equipe. Sem contar com as preocupações com cada servidor (a), se tratando da situação nunca antes vivida, o enfrentamento a uma Pandemia de tamanha proporção.

Partiu-se dos princípios do Projeto Político Pedagógico da Unidade, que apresenta princípios claros a respeito do trabalho educacional com os bebês e as

crianças. Com isso, o diálogo e a escuta, são pilares e condição básica, para qualquer ação da gestão.

Também foi necessária a construção pedagógica para chegar até as crianças e suas famílias, conforme já mencionado anteriormente, o cuidado com a manutenção dos vínculos. Alguns aspectos que se considera fundamentais foram fazer toda essa construção partindo da documentação, como os Decretos, Normativas e o Projeto Político Pedagógico/2020 da unidade, considerando os princípios da educação infantil na garantia dos direitos das mesmas ao que tange a educação. Com os conhecimentos acumulados pela equipe, era hora de ir além de cuidados e, tendo a solidariedade e a ideia de compartilhar como princípios, recorreremos aos saberes de cada membro do grupo para construir alternativas a tal situação.

Além de toda a legislação que a rede municipal construiu ao longo dos anos, entre as quais: Os indicadores de Qualidade da Educação Infantil (2015), Padrões Básicos de Qualidade na Educação Infantil Paulistana (2015). O Plano Regional de Educação (2018), e a própria legislação federal estabelecida na Lei de Diretrizes e Bases Lei nº 9.394/96 tudo isso normatiza a Gestão Democrática. Nesse sentido, a base foi o PPP da unidade em 2020.

“Princípios e Concepções: O Projeto Político Pedagógico do CEI Suzana Campos Tauil está pautado na garantia dos direitos dos bebês e das crianças, dentre esses, destacam-se.

O projeto Político Pedagógico do CEI Suzana Campos Tauil está pautado na garantia dos direitos das crianças, com ênfase no direito de Brincar e de Viver a Infância em plenitude, destacando-se que a criança, durante o tempo em que estiver sob os nossos cuidados tenham a garantia dos seguintes direitos: Direito de ser feliz e acolhida por todos... (SÃO PAULO, 2020, p. 37)

São enormes os desafios postos a educação infantil num modelo de educação virtual, isso ficou evidente para toda comunidade educacional, estava claro para toda equipe, que mesmo com todo cuidado e esforço para se construir propostas de vivências significativas para os bebês e as crianças, os limites estavam postos. Nesse sentido, se fez necessário estabelecer intensamente o diálogo e o estudo na construção do novo formato de trabalho virtual para se fazer as construções pedagógicas.

Utilizou-se o recurso da aplicação de questionários, tanto para se obter informações a respeito das famílias, como para ouvir opiniões da equipe, com o objetivo de, ainda num cenário de distanciamento, promover a aproximação e ouvir todas as

pessoas. Esse foi um dos princípios da gestão democrática, um dos meios de obter informações e construir o trabalho, considerando toda a comunidade educacional. Ainda que todas as interferências externas e imposições, nos esforçamos para encontrar brechas e ir tentando ser fiéis aos princípios democráticos.

Definiu-se que periodicamente se ligaria para as famílias, para saber notícias e dizer que no CEI, ainda que distantes, havia profissionais cuidando e se ocupando em realizar o trabalho educacional em prol dos bebês e das crianças. A instituição educacional tem um papel social em qualquer situação e, no caso apresentado, isso se acentuou. Os Bebês e as Crianças precisavam saber e sentir tal presença.

As devolutivas das famílias sempre soaram como alimento, indicando que era necessário permanecer com as práticas viáveis. Nas reuniões gerais, o tempo era destinado para compartilhar os acontecimentos do dia a dia na unidade e do fazer de cada pessoa da equipe, considerando que manter a unidade foi um dos objetivos centrais do trabalho, que não se realiza sem diálogo e comprometimento.

As demandas colocadas pela SME, nem sempre correspondiam à realidade da unidade, o que implicava buscar mediar, negociar e se pautar nos princípios da gestão democrática e seguir a legislação estabelecida no Projeto Político Pedagógico, além dos projetos educacionais construídos pela equipe e ir fazendo as devidas adequações. Considerando esse ambiente, o chamado “Chão da escola” nós conhecemos e estamos do lado da construção de uma educação pública, estabelecida na Constituição Federal de 1988, no Estatuto da Criança e do Adolescente de 1990.

A construção da administração por meio do “Trio Gestor”, se deu com base no diálogo, na escuta e solidariedade, em não poupar esforços para buscar fazer o trabalho da melhor forma, com o princípio de que, se antes da pandemia já se buscava realizar o trabalho bom, naquele momento, era preciso fazer ainda melhor. Com a clareza da necessidade de uma pessoa aprender e se apoiar na outra.

O trabalho da direção ficou redobrado, implicava em administrar as demandas do trabalho presencial e a distância. A Diretoria Regional de Educação não alterou sua forma de cobrança, com prazos e o envio de documentação. A única alteração foi criar um malote e limitar as entregas presenciais de documentos na DRE, enquanto outras eram enviadas entregues virtualmente, ou por e-mail. Com as demandas feitas e enviadas *on line* as exigências de ampliaram– faltou compreensão para algumas resoluções, desconsideraram a situação ímpar do momento, de situação nunca vivida antes.

Nesse sentido, reafirmam-se as contradições e a falta de seguir as orientações da legislação. Em vários casos, fazer a interpretação da Lei de tal forma que atenda as necessidades impostas pela realidade.

Nesse sentido, a ideia era realizar um trabalho que possibilitasse dar segurança a toda comunidade escolar e buscar resolver sempre as demandas que surgiram, - e foram das mais diversas -, como também, a tomar as decisões de abertura da unidade educacional para atender num formato de oficinas, o que não era defendido para a educação infantil, levando a realização de muitos diálogos com o Conselho de Escola e toda equipe.

A questão era manter os princípios do PPP e o compromisso ético com toda comunidade escolar. Portanto, toda decisão ou encaminhamentos a serem realizados, refletiam-se nas condições objetivas e eram feitas tendo isso como norteador. A vida das pessoas era o principal e todo cuidado deve ser tomado para preservá-las.

O fazer da gestão necessita ter um olhar para aspectos mais amplos e entre eles está a implementação das políticas e adequações no campo micro, o zelo nas pequenas ações e encaminhamentos, tendo o humano como elemento principal. Construir educação exige ações complementares de educar e cuidar, mas cuidar não só dos alunos, mas também dos adultos que trabalham com elas, são práticas indissociáveis, no meu ponto de vista. Ainda que se crie esse conceito, os aspectos do campo do cuidar estão estreitamente relacionados com educar, numa construção de empatia e solidariedade. As tentativas no campo do micro, ainda que enfrentando todos os ataques impostos pelas políticas neoliberais que tentam nos engolir a cada instante. Vejamos o que nos fala a respeito, Catini.

O caráter conservador, e com elementos fascistas, das relações sociais atuais tende a ampliar o controle material e político da educação e, portanto, do trabalho educativo.

Se hoje tais relações sociais podem ser espelhadas em personificações do autoritarismo de figuras que chegaram ao poder, não é daí que elas germinaram. Antes, o cimento dessa *fasticização* se formou desde baixo, calcado na materialidade das relações sociais objetivas, e sua argamassa foi assentada por uma miríade de organizações sociais que passaram a compor um Estado ampliado (CATINI, 2019, p. 33).

Fazer o enfrentamento a estas práticas tão amplas e com o peso dos interesses econômicos, nos impõe buscar os pares e o fortalecimento no fazer educacional que acreditamos, dentre tantas outras bases alimentadoras no cotidiano como a construção

com toda comunidade educacional, ainda que pareça pouco, foi o que me deu sustentação para fazer os enfrentamentos e realizar o trabalho aproximado do que compreendemos na educação de bebês e crianças para o seu desenvolvimento, autonomia e significativos nessa etapa.

O trabalho no formato a distância implicou ainda mais a busca da parceria com as famílias, sem o adulto fazendo a mediação com os bebês e as crianças, jamais se conseguiria realizar qualquer ação que chegasse às crianças.

2 A RELAÇÃO COM AS FAMÍLIAS

Como já apresentado anteriormente, manteve-se um diálogo constante, com as famílias e toda a comunidade escolar. E cada membro da equipe se responsabilizava por contribuir nesse trabalho. As professoras, as Auxiliares Técnicas de Educação, a partir do contato com as famílias repassavam suas demandas para a equipe gestora, que buscava fazer os devidos encaminhamentos.

As reuniões periódicas foram mantidas e surtiram efeito, sendo esse um momento de escuta, ainda que muitas famílias não conseguissem participar devido a condições objetivas, pela falta de acesso tecnológico, de tempo, e devido a suas cargas de trabalho redobradas, dentre outros motivos.

As reuniões de Conselho Escolar cumpriram um papel fundamental, mantendo princípios da Gestão Democrática, assim como a Associação de Pais e Mestres. Ainda que as reuniões tenham ocorrido no modo virtual, pela Plataforma do Google Meet, foi possível realizar as discussões e fazer os encaminhamentos necessários. As famílias que participaram, se responsabilizarão por informar no grupo geral de *WhatsApp* as demais que não participaram. Cabe destacar, o esforço principalmente dos membros do Conselho de escola para manter toda comunidade educacional informada, ainda que muitas vezes as informações eram passadas pelos representantes do poder público, primeiro a mídia e depois a escola. Esse sendo um marco negativo que dificultou em vários aspectos o trabalho educacional e a relação não só internamente como externamente, devido às várias compreensões a partir de uma mesma informação.

O trabalho tomou uma dimensão muito diferente de quando acontecia no presencial. Dois campos muito amplos e complexos de trabalho estavam postos.

3 O PRESENCIAL E O VIRTUAL

A relação com a equipe, a comunicação e as preocupações com as pessoas: não se sabia como seria realizar um isolamento, já que nossa cultura valoriza o estar juntos. Ligações pontuais eram feitas para falar com as pessoas sobre como estavam, reforçando os cuidados e atenção. A princípio as pessoas vinham falar de trabalho, como se tivessem que dar explicações e falar de resultados. Aos poucos, foram entendendo que o trabalho era importante, mas que cada pessoa necessitava estar bem para o realizar e eram merecidos aquele telefonema e delicadeza, exclusivos naquele momento, na atenção para manter o vínculo.

Numa gestão democrática, um dos pilares que sustentam toda a grandeza da construção da educação, é ter a capacidade de transformar problemas em objeto de pesquisa,

É necessário quebrar o estereótipo de que a gestão é solitária, pois fica contraditório com o termo trio gestor, é preciso aprender a resolver as questões ouvindo os outros e acabar com o sentimento de que se é dona da verdade: é uma grande aprendizagem pedagógica, mais que isso, é uma postura ética.

Sempre há, também, a responsabilidade de provocar a equipe para compreender as dificuldades como grupo e buscar soluções coletivas.

Outra coisa importante foi e é a de trabalhar com todos, pois o vigia precisa se sentir parte do grupo e saber das coisas que ocorrem no ambiente escolar, pois ele/ela cuida de uma escola e esse não é um lugar qualquer.

É preciso ter coragem para fazer encaminhamentos e realizar o trabalho no cotidiano e que corresponda às necessidades do grupo, o que nem sempre está em consonância com as determinações da Legislação. Em Lima, quando :

[...] aparelho de controle central – uma máquina burocrática gigantesca que tudo pretende centralizar (nem que para tal seja forçada a desconcentrar), produtora de normativos que tudo contemplam e regulamentam até ao detalhe, uniformizadora e autocrítica (LIMA, 2011 p. 44).

Lidar com as intervenções externas e adequadas às demandas postas no cotidiano com as descrições e orientações das políticas, foi ainda maior o desafio, no contexto pandêmico. Nesse sentido, toda a organização sofreu de algum modo

alterações, no entanto, mantivemos uma rotina já conhecida e vivida num cenário “normal” do trabalho pedagógico.

4 A ORGANIZAÇÃO DAS REUNIÕES PEDAGÓGICAS

As reuniões eram individuais quando necessário tratar de questões específicas, com aquela pessoa. Havia também reuniões em duplas com as professoras das salas, reunião por agrupamentos, e reunião geral envolvendo toda equipe.

Os objetivos distintos colocados em cada momento e os formatos demarcavam o que se pretendia. Por exemplo, reuniões com as duplas de professoras e auxiliares de cada turma específica, para tratar das questões de cada turma, planejar o trabalho, construir materiais, elaborar em conjunto estratégias para a continuidade do trabalho no virtual e que correspondem à realidade e às demandas de cada turma em cada momento.

As reuniões compunham um modelo, buscando contemplar as diversas situações, assim organizadas:

Reuniões com duplas de Professoras de cada turma, junto com as auxiliares de educação, as professoras readaptadas, buscando ajuda mútua, como também a realização da construção coletiva.

Em outros momentos houve reuniões com as professoras dos agrupamentos e demais membros da equipe, reforçar a unidade e a aproximação no planejamento das ações. Decidiu-se pela manutenção de uma reunião geral mensal, tratando de diversos temas. Dentre eles, os encaminhamentos realizados pela unidade durante o mês, sendo esse mais um momento de manter equipe informada a respeito das ocorrências da escola. Os casos específicos foram tratados no momento necessário.

As reuniões com a equipe de apoio e as professoras readaptadas, tratavam das questões específicas de seus trabalhos e se planejavam ações correspondentes às necessidades docentes e presencialmente eram tratadas as questões administrativas. Num cenário em que até o tempo da reunião se fazia necessário repensar, - pois existia desconforto em se participar de reuniões virtuais, com recursos de uso pessoal e todos os servidores assumindo os gastos, pois o poder público não se responsabilizou em criar as condições objetivas para a realização do trabalho. O que parecia ser condição dada a cada servidor de poder ficar em casa, lhe impunha a responsabilidade de criar suas condições e fazer o trabalho no formato *online*. Foi uma postura equivocada por parte

da Secretaria Municipal de Educação e que acarretou prejuízos a muitos servidores, além do aumento da carga de trabalho.

4.1 A organização para o envio das propostas de atividades/experiências para as crianças:

Pensar a realização da educação infantil no presencial já é desafiador, pois a primeira infância é idade ímpar e que merece todo um jeito de fazer, considerando as especificidades de cada idade. Não é escolarizar a educação infantil pois, para isso, há um jeito de fazer próprio da educação para essa faixa etária. É importante destacar que essa modalidade da educação não é menos importante que as demais, já que os desafios colocados são dos maiores e ser professor (a) na educação infantil, exige grande dedicação e muito estudo. Valverde, em seu estudo sobre a rede municipal de educação de São Paulo, afirmou por meio da legislação vigente que:

Nesse sentido, várias ações foram desencadeadas no cumprimento dessas exigências legais, bem como na implementação de uma Pedagogia da Infância a qual implica considerar a criança, desde o nascimento, como produtora de conhecimento e cultura, a partir das múltiplas interações sociais e das relações que estabelece com o mundo, influenciando e sendo influenciada por ele, construindo significados a partir dele (SME/DOT, 2004, p. 6)

A partir da compreensão de toda essa complexidade e riqueza do trabalho com a primeira infância, o trabalho foi planejado considerando todos os detalhes, mesmo sabendo que a educação infantil é feita de interações. Entretanto manter um trabalho e um vínculo também nos remete as questões do desenvolvimento das crianças, elas ficaram sabendo do nosso trabalho ainda que a distância.

O que determina diretamente o desenvolvimento da psique de uma criança é a sua própria vida e o desenvolvimento dos processos reais desta vida – em outras palavras: o desenvolvimento da atividade da criança, quer a atividade aparente, quer a atividade interna. Mas seu desenvolvimento, por sua vez, depende de suas condições reais de vida (LEONTIEV, 2016, p. 59).

Esse formato foi utilizado para nos aproximar ainda mais das famílias, compartilhar com elas nosso modo de fazer. Esse caminho foi longo e exigiu esforço de

cada pessoa da equipe, com elaborações também coletivas, em duplas, trios, e a busca por momentos de reflexão e formação.

Foram feitas postagens na plataforma definida pela Secretaria Municipal de Educação de São Paulo e também num grupo de WhatsApp de cada turma. Fomos melhorando o modo de fazer e aprendendo como de algum modo chegar até as crianças. Nesse sentido, as famílias foram fundamentais, no que tange à parceria com a unidade educacional, trazendo suas devolutivas e interações como um alimento, quando se reportavam a nós como instituição educacional.

Dedicamos tempo significativo no preparo e planejamento das vivências, considerando que nos demandaram novos conhecimentos e habilidades e, entre elas o manuseio das ferramentas tecnológicas como meio para realização do trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização do trabalho da gestão nesse período exigiu intensificação do diálogo, sensibilidade e cuidado, atenção redobrada nos mínimos detalhes, como também seguir as determinações da legislação, fazendo as devidas adequações, num cenário de muitas incertezas e falta de modelos e experiências com trabalho educacional em Pandemia dessa proporção. Nesse sentido, ficaram escancaradas as lacunas impostas pela situação, experiência nunca vivida antes. No entanto, com as mazelas acarretadas pelo modelo educacional pautado no lucro, este se apresentou ainda mais decadente nessa fase pandêmica. Vivemos a experiência de PANDEMIA de tamanha proporção, que rapidamente se alastrou por quase todos os países desse nosso mundo globalizado e que, no caso do Brasil, com o governo federal negacionista, o que agravou ainda mais o cenário e contribuiu para muitos óbitos.

No entanto, algo era muito claro para o Trio Gestor; havia as dificuldades impostas por uma política neoliberal, e dentro disso era necessário encontrar brechas para realizar o trabalho, sempre buscando colocar cada pessoa em primeiro lugar. Nesse sentido, foi muito importante seguir os princípios do Projeto Político Pedagógico e nos possibilitou não partir do zero. Ficou evidente: o que já era bem-feito, precisava ser ainda melhor, no sentido dos cuidados com os profissionais envolvidos e com toda comunidade.

As dificuldades se evidenciam e foi necessário ampliar as ações para resolvê-las, tendo claro que muitas das situações vividas eram fruto de uma política neoliberal, que transforma educação em mercadoria e, nesse sentido, trata os trabalhadores como meros números, sem preocupação com o aspecto humano.

A respeito da produção pedagógica num cenário de muitas incertezas, as mais diversas, por exemplo, o que fazer com experiências pedagógicas para bebês e crianças? Considerando as especificidades do trabalho educacional com essa faixa etária, que só acontece por meio das interações? Era preciso manter a escola viva na vida dos bebês das crianças e de suas famílias. Alguns resultados – com dados concretos - apontam que foi possível manter o vínculo de algum modo.

Em reunião pedagógica, uma das mães disse: “eu senti e vi o trabalho do CEI no virtual. Me senti atendida, acolhida e isso me trouxe esperanças em vários momentos”. (MÃE DE CRIANÇA DO BERÇÁRIO II, 2020). Um outro dado, foi a constatação de membros da equipe, que afirmaram ter sido esse um momento em que trabalhamos com mais leveza diante de todo o cenário imposto pelas condições objetivas do momento. “Eu senti o CEI acontecendo no virtual”. (MÃE DE CRIANÇA DO BERÇÁRIO II, 2020).

Um fator determinante para a realização do trabalho nesse cenário tão desfavorável, foram as ações em conjunto do trio gestor. De fato, todas as ações eram planejadas coletivamente e se discutia cada detalhe. No entanto, muitas interferências externas contribuíram para a precarização do trabalho. Houve muitos momentos de exaustão e indignação por parte da equipe.

É importante destacar o quão estafante foi realizar o trabalho panorama que obrigava alguns a trabalharem no presencial e outros no virtual. A demanda de trabalho triplicou e com várias lacunas e sem respostas, houve a exigência de se resolver os problemas sem as devidas condições objetivas, dentre elas as ferramentas tecnológicas.

Para concluir, reforçamos a importância da compreensão de se utilizar para pesquisa e publicização o que se produz nas unidades educacionais e que possa servir para provocar outros a dar sequência ou mesmo fazer as devidas críticas. Isso também pode se constituir em ferramenta de luta, que denuncia as injustiças cometidas contra as crianças e todos os trabalhos da educação. Conforme o grande Paulo Freire afirma: “É impossível, na verdade, a neutralidade da educação.” (FREIRE, 1996, p. 124).

REFERÊNCIAS

- BOURDIEU, P. **Conceitos fundamentais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2018.
- BRASIL. **Congresso Nacional. Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF, 1996.
- CATINI, C. Educação e empreendedorismo da barbárie. In: FERNANDO, C. (Org.) **Educação contra a Barbárie: Por escolas democráticas e pela liberdade de ensinar**. São Paulo: Ed. Boitempo, 2019.
- FALK, J. “Lóczy” e sua história. In: FALK, J. (Org.). **Educar os três primeiros anos: a experiência de Lóczy**. 2. ed. Araraquara/SP: Junqueira&Marin, 2011.
- FREIRE, P. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**, 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- LEONTIEV, A. N. **Uma contribuição à teoria do desenvolvimento da Psique Infantil**. 14. ed. São Paulo: Ícone, 2016.
- LIMA, L. C. **A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica**. São Paulo: Cortez, 2011.
- MARIN, A. J. **Textos de Alda Junqueira Marin**. Araraquara [SP]: Junqueira&Marin, 2019.
- PARO, V. H. **Professor: artesão ou operário?** São Paulo: Cortez, 2018.
- RINALDE, C. **Diálogos com Reggio Emilia: escutar, investigar e aprender**. 6. ed. – Rio de Janeiro/São Paulo: Paz e Terra, 2018.
- SÃO PAULO. MUNICÍPIO. Centro de Educação Infantil. **Projeto Político Pedagógico**. São Paulo, 2020.
- _____. **Decreto nº 59.283 de 16 de março de 2020**. (DOC..17/03/2020, pág. 1). Declara, situação de emergência no Município de São Paulo e define outras medidas para o enfrentamento da pandemia decorrente do coronavírus. SÃO PAULO, 2020.
- SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO/DIRETORIA DE ORIENTAÇÃO TÉCNICA. **caderno Temático de Formação II-Educação Infantil: Construindo a Pedagogia da Infância no Município de São Paulo**. São Paulo:SME/ATP/DOT, 2004.
- VIGOTSKI, L. S.; LURIA, A. R.; LEONTIEV, A. N. **Linguagem, desenvolvimento e aprendizagem**. 14. ed. São Paulo: Ícone, 2016.