

ações em
Rede

escola
família
comunidade



Fundação Volkswagen

Via Anchieta, km 23,5 CPI 1394
Bairro Demarchi 09823-901
São Bernardo do Campo – SP
<http://www.vw.com.br/fundacaovw>

Presidente do Conselho de Curadores

Josef-Fidelis Senn Diretor

Superintendente

Eduardo de A. Barros

Diretora de Administração e Relações Institucionais

Conceição Mirandola
e-mail: fundacaovw@volkswagen.com.br

CENPEC – Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária

R. Minas Gerais, 228 Higienópolis 01244-010 São Paulo – SP
<http://www.cenpec.org.br>

Presidente do Conselho de Administração

Maria Alice Setubal

Superintendente

Maria do Carmo Brant de Carvalho

Coordenadora Técnica

Maria Amabile Mansutti

Gerente de Projetos Locais

Claudia Petri

Autoria

Antonio Sergio Gonçalves
Maria José Reginato
Marilda Ferraz Ribeiro de Moraes

Leitura Crítica

Adriano Vieira, Anna Helena Altenfelder, Isa Maria Guará,
Maria Estela Bergamin, Tina Amado, Maria do Carmo Brant,
Meyri Venci Chieffi

Colaboração

Maria do Carmo Brant de Carvalho

Projeto Gráfico

Alba Cerdeira Rodrigues

ações em
Rede

escola
família
comunidade



“A educação é o ponto em que decidimos se amamos o mundo o bastante para assumirmos a responsabilidade por ele e, com tal gesto, salvá-lo da ruína que seria inevitável, não fosse a renovação e a vinda dos novos e dos jovens. A educação é, também, onde decidimos se amamos nossas crianças o bastante para não expulsá-las de nosso mundo e abandoná-las a seus próprios recursos, e tampouco arrancar de suas mãos a oportunidade de empreender alguma coisa nova e imprevista para nós, preparando-as, em vez disso, com antecedência, para a tarefa de renovar um mundo comum.”

(Arendt, 1979, p. 247)

AGRADECIMENTOS

À profa. Maria do Carmo Brant de Carvalho¹, que muito contribuiu com suas produções, experiência e crítica para esta publicação;

À profa. Isa Maria Guará², pelo apoio e incentivo contínuo à equipe;

Ao prof. Elie Ghanem³, que esteve conosco e colaborou no delineamento inicial do projeto;

Aos municípios de São Carlos e Bebedouro que depositaram confiança em nosso trabalho e se dispuseram a implementar esta proposta, num trabalho conjunto.

¹ Profa. Dra. Maria do Carmo Brant de Carvalho – Superintendente do Cenpec

² Profa. Dra. Isa Guará – Coordenadora da publicação “Cadernos Cenpec”

³ Prof. Dr. Elie Ghanem – Professor da Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo

Sumário

Apresentação	11
A escola e o território: uma proposta de rede	13
Por que ações em rede?	15
A escola e outros lugares de aprender	18
A constituição de uma rede de base local	20
Desenho e metodologia	23
Adesão à proposta e escolha do território	26
Constituição do grupo gestor e do grupo referência	29
A Formação continuada	33
Ações integradas	39
Acompanhamento e avaliação	48
Consolidação do projeto e irradiação	50
Resultados esperados	53
Resultados de processo	55
Resultados finais	57
Conclusão	59
Dilemas, tensões e desafios	61
Referências bibliográficas	64
Instituições em rede	66



Tem-se falado muito sobre a importância da relação escola e comunidade, porém há poucas referências a uma ação articulada em redes, que propicie carrear para nossas crianças e adolescentes a riqueza de oportunidades de aprendizagem presentes no território.

Nossa hipótese é que não se fará educação sem o protagonismo das comunidades, até porque, como sabemos, há no desenvolvimento da aprendizagem escolar os chamados efeito-família e efeito-comunidade, que operam, igualmente, como determinantes na aprendizagem.

Portanto, a escola não opera sozinha, não dá conta de responder e agir sozinha sobre os ganhos de aprendizagem que se esperam dela.

Por que falamos em redes e não diretamente na relação escola e comunidade? Porque, em primeiro lugar, ela depende de um olhar multidimensional, de uma ação multissetorial e multi-institucional e, em segundo lugar, porque depende do reconhecimento da comunidade-território, como sujeito e espaço partícipe da coisa pública. Comunidade não é um público para o qual se destina a ação pública, mas um coletivo de cidadãos que portam história, identidade, saberes, vocação, fortalezas, fragilidades e potências. Comunidade tem projeto de futuro e carece do acolhimento dos serviços públicos para realizar esse projeto.

Hoje temos consciência de que é preciso fortalecer o tecido social das comunidades e sobretudo desenvolver e restabelecer a confiança social perdida.

Desenvolvemos aqui uma metodologia de ação/relação escola e comunidade, fortalecendo simultaneamente ações articuladas com os demais serviços públicos.

Refletir e agir na relação entre escola, família e comunidade é hoje uma das esperanças para se obterem ganhos de aprendizagem e qualidade da educação pública.

Conceição Mirandola Diretora de Administração e Relações
Institucionais da Fundação Volkswagen

Maria do Carmo Brant Superintendente do Cenpec



Esta publicação tem o propósito de socializar e discutir princípios, pressupostos e metodologia do Projeto Ações em Rede com gestores de escolas e de sistemas públicos de ensino e educadores em geral. O Projeto é uma iniciativa da Fundação Volkswagen com coordenação técnica do Cenpec.

Ações em Rede parte da ideia de que a escola não está isolada em sua tarefa de educar as novas gerações, cabendo a toda a sociedade responsabilizar-se para ampliar o repertório cultural dos alunos, condição fundamental para uma inserção social mais qualificada e para o exercício da cidadania. Assim, escola e comunidade precisam compartilhar esforços na busca da proteção e educação integral de suas crianças e adolescentes, o que implica oferecer ensino de qualidade e ampliação do acesso aos bens culturais produzidos pela sociedade no contexto da escola e também de diferentes espaços públicos e privados da cidade.

Ações em Rede nasceu, em caráter experimental, em 2005. São Carlos, cidade do interior do Estado de São Paulo, abrigou a experiência piloto. Em 2007, Ações em Rede ganhou novo parceiro – o Demec (Departamento Municipal de Educação e Cultura) do município de Bebedouro, onde o desenho do Projeto se firmou.

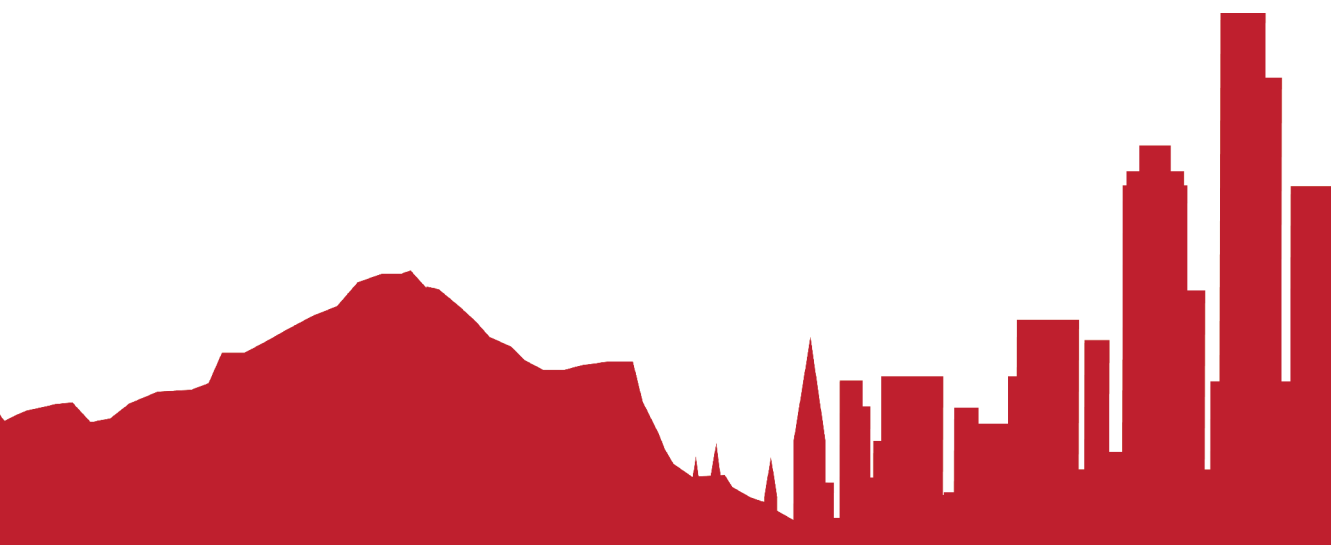
A presente publicação apresenta a proposta de Ações em Rede, o desenho, a estrutura e a metodologia adotada em seu desenvolvimento, ilustrada por experiências e depoimentos referentes aos dois municípios. Explicita pressupostos e princípios com os quais o Projeto se alinha, no que diz respeito à concepção de educação integral e de formação de rede de base local, conceitos fundantes do Projeto.

Esperamos contribuir para o debate e para iniciativas de outros educadores e responsáveis pelas políticas de atenção à infância e à adolescência, na perspectiva de aproximar escolas e outras instituições educativas de um dado território, na luta pela conquista da educação de qualidade para todos.



A escola e o território:

uma proposta de rede



Território

O termo território, do latim *territorium*, deriva de terra. Sua construção designa, pelo sufixo *-torium*, o lugar da terra, ou âmbito localizado ou circunscrito. Assim, designa genericamente uma extensão de terra delimitada, ou ainda, a fração de terra sob determinada jurisdição; refere-se ainda à área de um município, distrito, estado ou país.

Na reestruturação econômica e do espaço no mundo atual, parte dos eventos passam a ocorrer na escala global; os territórios tornam-se cada vez mais fragmentados e marcados por descontinuidades.

Por isso mesmo, quando falamos em território para os fins desta reflexão, estamos definindo-o como espaço local de um município ou de um bairro. Este é o espaço por excelência onde se dá o desenvolvimento dos serviços das diversas políticas públicas.

Comunidade e território local são conceitos que quase sempre se confundem. O território é o espaço ocupado (Milton Santos). Comunidade refere-se a um coletivo de pessoas que movem seu cotidiano de vida pautadas em relações de proximidade e reciprocidade no território em que vivem. As instituições públicas e serviços têm aí um papel importante no fortalecimento de comunidade – coesão e confiança social.

Um pouco da história das redes

Com o novo conceito de rede que impregna a sociedade e a gestão social, solicita-se dos serviços públicos um deslocamento no olhar e na ação; os serviços comprometem-se com as demandas do território e comunidade; abrem-se à participação e construção coletiva comunitária.

Hoje passou a ser importante mapear as redes de serviços e vínculos socio-relacionais existentes no território e a circulação dos membros da comunidade por elas.

A ideia de rede é tão antiga quanto a história da humanidade. No passado, o termo rede, utilizado na gestão dos serviços sociais públicos, designava uma organização centralizada, hierárquica e padronizada, numa concepção totalmente diferente da que concebemos hoje.

No mundo atual, a ideia de rede passou a ter nova dimensão, com o surgimento de uma economia informacional global que amplia os meios de comunicação a distância.

“Num mundo totalmente estruturado em redes (*networks*) pelas tecnologias da informação, a vida social contemporânea passa a ser composta de uma infinidade de encontros e conexões temporárias. O projeto é a ocasião única e o pretexto da conexão; os indivíduos que não têm projetos e não exploram as conexões da rede estão ameaçados de exclusão permanente, já que a metáfora de rede se torna progressivamente a nova representação da sociedade.”

(Dupas, 2003)

Um trabalho cooperativo

Formar uma rede exige sempre persistência e vontade política. A rede aqui proposta implica particularmente mudanças nas formas tradicionais de gestão dos serviços institucionais. Por isso, a própria constituição da rede de base local, no âmbito do Projeto, é em si mesma uma conquista.

Em primeiro lugar, entendemos que as redes não são, simplesmente, um grupo de pessoas em contato; redes são processos de comunicação e relação de trabalho cooperativo, baseados em princípios e valores compartilhados, com objetivos definidos e com grande potencial de multiplicação e transformação; apresentam-se como propósito deliberado de organização da ação humana. Assim, trabalhar em rede fortalece causas, instituições e pessoas.

Por que ações em rede?

A Constituição Federal, o Estatuto da Criança e do Adolescente, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e o Plano Nacional de Educação¹, instrumentos legais conquistados pela sociedade brasileira, reconhecem as crianças e os adolescentes como sujeitos sociais de direitos e atribuem a responsabilidade de sua educação à família, à sociedade e ao estado, que devem assegurar-lhes, com absoluta prioridade, os direitos à vida, à saúde, à educação, ao lazer, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária.

Amplia-se assim o conceito de educação para além da educação escolar, reconhecendo-se o caráter socioeducativo de outros espaços públicos, governamentais e não governamentais, e sua importância para o desenvolvimento integral de crianças e adolescentes, de modo especial, de suas potencialidades como ser humano.

Sabe-se que, quanto maior for o acesso de uma pessoa aos bens culturais socialmente produzidos, maiores serão suas possibilidades de ampliar o repertório cultural e de desenvolver níveis mais elaborados de letramento, condições para o sucesso escolar e para o crescimento pessoal e social. Assim, a educação, no sentido mais amplo, ultrapassa a sala de aula, incorporando aprendizagens desenvolvidas em outros espaços educativos e estendendo o mundo dos alunos para além da comunidade.

Nesse sentido, a concepção de educação integral² que adotamos implica o acesso de crianças e adolescentes a oportunidades de fruição de um amplo repertório de atividades e experiências culturais e educativas.

Trata-se de ampliar para eles as possibilidades de vivenciar experiências nos espaços disponíveis do bairro e da cidade, bem como de criar outros que atendam a suas necessidades educativas e sociais de interagir com diversos grupos, com diferentes linguagens e discursos e com outras práticas culturais.

Quando os espaços educativos de uma comunidade são articulados e quando há o envolvimento de familiares, associações e serviços públicos de um mesmo território, a comunidade toda pode se transformar em uma comunidade de aprendizagem, propiciando o exercício de convivência cidadã.

¹ Constituição Federal, art. 227; Estatuto da Criança e do Adolescente, Lei 8.069 de 1990, art. 3º e 4º; Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei 9.394 de 1996, art. 1º e 2º; Plano Nacional de Educação, Lei 10.172 de 2001, diretrizes 5.2.

² "O conceito mais tradicional encontrado para a definição de educação integral é aquele que considera o sujeito em sua condição multidimensional, não apenas na sua dimensão cognitiva, como também na compreensão de um sujeito que é sujeito corpóreo, tem afetos e está inserido num contexto de relações. Isso vale dizer a compreensão de um sujeito que deve ser considerado em sua dimensão biopsicossocial." (Gonçalves, 2006)

Para além da instituição escolar, existe e ocorre pedagogia em todo o espaço social em que saberes são construídos, relações de poder são vividas, experiências são interpretadas e verdades são disputadas. (Corazza, 2002)

“Alguns estudos recentes têm destacado a influência do capital social familiar e comunitário; do repertório informacional e cultural como fatores importantes que rebatem sobre o interesse e aprendizado dos alunos. Tais estudos apontam para o fato de que o efeito família e o efeito comunidade têm forte peso e influência na aprendizagem dos alunos, considerando tanto os maiores quanto os menores resultados de aprendizagem. (...) O estudo realizado pelo UNICEF, “Aprova Brasil” (2006), atesta, nas 33 escolas pesquisadas (as com melhor desempenho de seus alunos na Prova Brasil), que se tratava de escolas, no geral, inseridas em comunidades castigadas pela pobreza, nas quais o efeito escola é expressivo porque possuem equipes docentes estáveis, projetos pedagógicos duradouros (contínuos), apostam no aluno e, por fim, possuem estreita relação com as comunidades, de tal forma que realizam aquilo que mais se pretende: uma comunidade de aprendizagem.” (Brant de Carvalho, 2010, in mimeo)

Comunidade de Aprendizagem

“Uma comunidade de aprendizagem é uma comunidade humana organizada que constrói um projeto educativo e cultural próprio para educar a si própria, suas crianças, jovens e adultos, graças a um esforço endógeno, cooperativo e solidário, baseado em um diagnóstico não apenas de suas carências, mas, sobretudo, de suas forças para superar essas carências.”

(Rosa Maria Torres, in: *Comunidade de Aprendizagem: A educação em função do desenvolvimento local e da aprendizagem* – www.honesis.org)

O local permite reinventar a política pública, articulando redes de solidariedade microterritoriais e familiares. É no território que se podem fortalecer vínculos de pertencimento e redes sociorrelacionais, assegurando apoio e proteção social.
(Carvalho, 2002)

Essa é uma forma de enfrentar as desigualdades sociais e a exclusão que historicamente se entranharam na sociedade brasileira, impedindo o exercício dos direitos sociais da maior parte dos cidadãos.

Representa um esforço de articular os serviços e instituições educacionais de um determinado local às prioridades da população, de modo que cada um contribua para o desenvolvimento integral de suas crianças e adolescentes, criando oportunidades de aprendizagem e fazendo emergir o potencial colaborativo dos moradores da região. É uma proposta de base territorial e solidária, que auxilia o processo de constituição da identidade local e de invenção de novas relações, mais democráticas.

Entendemos que esse processo exige mudanças radicais nas formas tradicionais de gestão pública, para constituir uma unidade de ação que comprometa todos os responsáveis:

A construção de um trabalho coletivo com diferentes instituições não é tarefa fácil e rápida; temos convergências mas também divergências; isso contribui para a pluralidade do pensamento.

(Diário de bordo por Elisete Pedrazzani, Fundação Escola de Governo, São Carlos, 2006)

Nesse processo, a participação da escola é de fundamental importância. Ela é a instituição que acolhe diariamente e por um longo período de vida as crianças de qualquer comunidade, tendo acesso às famílias e reconhecimento social como instituição educadora. É um ponto de referência no território e na vida das pessoas do lugar, criando raiz e tradição. Possui, assim, um grande potencial para agregar as diferentes expressões da comunidade e inaugurar relações de interação entre suas organizações, grupos e serviços. Esse é um dos maiores desafios que se impõem nos tempos atuais para a gestão social pública.

“Vejo atualmente, com muita nitidez, que a escola é o centro do território e que todas as ações do bairro podem ser catalisadas, difundidas e alimentadas pela equipe da comunidade escolar.”

(Lourdes de Souza Moraes, diretora do Sibisc – Sistema Integrado de Bibliotecas da Smec, São Carlos, 2007)

O conceito de comunidade de aprendizagem converge para a concepção de cidade educadora, vigente no campo político-social desde a década de 80 e concretizada em várias regiões do planeta desde então por acordos internacionais formalizados entre cidades. A concepção de cidade educadora abarca uma intencionalidade política, ética e pedagógica que elege a cidade como local privilegiado das relações sociais constitutivas do cidadão. O sujeito “não habita a nação”, ele habita a cidade,

a sua microrregião, ele se relaciona com a coletividade no dia a dia, tendo como referência sua comunidade imediata: seus vizinhos, entidades, instituições escolares, culturais, esportivas e de lazer, comércio local, autoridades de referência, com os quais se identifica e se sente pertencente. Tal identificação cria o reconhecimento de ser “da comunidade”.

Conforme a Carta da Declaração de Barcelona: Cidades Educadoras, 1990, uma “... cidade será educadora quando reconheça, exercite e desenvolva, além de suas funções tradicionais (econômica, social, política e de prestação de serviços), uma função educadora, quando assuma uma intencionalidade e responsabilidade cujo objetivo seja a formação, promoção e desenvolvimento de todos os seus habitantes, a começar pelas crianças e jovens”. (Carta das Cidades Educadoras – Declaração de Barcelona, 1990).

O território constitui a base material sobre a qual a sociedade produz sua história. A relação entre território e sociedade é viva e dinâmica, um constitui o outro:

! O território é o dado
! essencial da condição da
! vida cotidiana.
! (Milton Santos, 2003)

No texto *A escola pública entre o lugar e o mundo* (Chaveiro, 2006), o autor discute essa relação entre sujeitos e território na constituição da identidade cultural. Afirma que conhecer o lugar onde agimos socialmente, ou seja, onde vivemos nosso dia a dia, trabalhando, estudando, nos divertindo ou nos comunicando, é fundamental para desenvolver nossa própria consciência social e nos situarmos no mundo, porque o lugar medeia a relação do indivíduo com a vida. Ou seja, para construir a representação de si mesmo e do mundo, é preciso que o sujeito considere e problematize os conteúdos de sua vivência no contexto pessoal, interpessoal e social e reflita sobre eles. É o estabelecimento de nexos entre as circunstâncias da vida pessoal e as do contexto mais amplo que permite a representação e a compreensão de si mesmo e do mundo, o que propicia um leque maior de possibilidades de escolha.

É na experiência, na vivência das práticas culturais do território que construímos nossa identidade – uma representação que fazemos de nós mesmos, mas, sobretudo, do que os outros fazem de nós. Como a relação humana entre nós se faz na desigualdade, permeada por relações de poder, a identidade se faz na diferença, e não na homogeneização, razão pela qual se torna importante o conhecimento das diferentes práticas culturais.

! O TERRITÓRIO É O CHÃO MAIS
! A POPULAÇÃO, ISTO É, UMA
! IDENTIDADE, O FATO E O
! SENTIMENTO DE PERTENCER
! ÀQUILO QUE NOS PERTENCE.
! (SANTOS, 2003)

Para Chaveiro, a escola pública deve intensificar sua prática na vida do lugar a fim de conhecer os alunos, os espaços onde vivem, as práticas culturais significativas e as variáveis que nesse lugar participam de sua vida.

Afinal, a educação não é proposta para indivíduos abstratos, mas para seres reais que vivem em circunstâncias históricas determinadas: não se educa para o vazio ou para uma sociedade inexistente,

mas para um mundo real, que precisa ser compreendido, problematizado e transformado para garantir uma vida digna às pessoas, enquanto sujeitos individuais e coletivos.

“O Ações em Rede traz para dentro do ambiente escolar um novo olhar sobre a educação: a importância da educação voltada para as necessidades sociais da criança e a escola como força aglutinadora de alianças com a família e a comunidade, fortalecendo o processo de formação da criança e compartilhando sua missão de educar. Esse compartilhamento não significa a transferência nem mesmo omissão da responsabilidade da escola de ser a instituição referência no desenvolvimento do conhecimento, mas de um novo olhar sobre a educação, retomando o diálogo com a sociedade e ampliando o território escolar, assim como seu universo de aprendizado. É a escola com um novo olhar, mas que também se deixa ver.”

(Adalardo Silva Martins, diretor do Demec, Bebedouro, 2007)

A escola e outros lugares de aprender

Nas sociedades contemporâneas, profundamente marcadas pelo modo de vida urbano e tecnológico, a escola continua se caracterizando como o lugar que educa para a inserção numa sociedade letrada. É nela que os sujeitos aprendem a dar determinadas respostas necessárias à vida cotidiana das cidades, tornando-se, assim, aprendizes e praticantes da cidadania.

Os saberes selecionados pela escola constituem uma parte do patrimônio cultural considerado necessário às novas gerações de uma sociedade, mas não esgotam o conjunto dos saberes socialmente valorizados e que devem ser aprendidos pelas novas gerações. Há muitos saberes considerados necessários para a produção e a reprodução da vida.

A escola tem centralidade na educação de crianças e adolescentes; no entanto, não é a única responsável por ela. A educação também se dá no cotidiano familiar, nos espaços de lazer, na convivência com amigos e na comunidade, nas organizações sociais e no contato com os diferentes meios de comunicação que a modernidade criou.

A escola não está isolada, está num lugar que envolve outras instituições, serviços e pessoas que compartilham esse lugar. Considerá-la no contexto de um território pressupõe, em nosso entendimento, considerar o que mais existe nesse lugar, particularmente o que tem a ver com o desenvolvimento humano e social de seus habitantes.

Quando situamos a escola no território, junto com os demais espaços educativos, nossa preocupação não está em estabelecer limites geográficos, mas sim em fazer desaparecer as fronteiras

entre o seu interior e o exterior, que assim deixa de constituir um espaço fechado em si mesmo e, sem perder sua especificidade, reconhece a importância pedagógica de outros lugares, desenvolvendo com eles um trabalho conjunto, em rede.



Atividade "Construção de maquetes"
Grupo Referência – Bebedouro

É importante conhecer esses outros lugares de aprendizagem para estimular o uso e a fruição, pelos alunos, dos bens culturais disponíveis, expandindo o relacionamento da escola no território e potencializando os espaços públicos existentes. Por essa razão, um dos recursos metodológicos do Ações em Rede é o mapeamento dos espaços educativos existentes no entorno das escolas e na cidade.

“Queremos pensar, finalmente, de modo mais específico, sobre as possibilidades de se oferecer às crianças uma alternativa que conjugue o ensino formal regular a outros espaços de aprendizagem, pressupondo que qualquer espaço que se pretenda educativo só ganha sentido quando recheado pela relação educativa entre crianças e educadores. Estamos falando dos espaços institucionais públicos, existentes nas comunidades, que vão desde as bibliotecas, os museus, os parques, os centros esportivos aos programas diversos de ensino da informática, teatro ou dança..., vida espiritual. É nesses lugares que as crianças e suas famílias podem sentir-se acolhidas e desenvolver alguma atividade de convivência social ou de aprendizagem.”
(Guará, 2006)

A constituição de uma rede de base local

A constituição de uma rede de base local direciona o Ações em Rede na tarefa de articular e integrar instituições e lideranças para uma ação comum – ampliar as oportunidades de aprendizagem de crianças e de adolescentes – que deverá ser referendada e sustentada por princípios e pressupostos também comuns.

A vida em sociedade pressupõe a interação constante entre os indivíduos, estabelecendo vínculos e relações que dão origem às redes, das quais normalmente fazemos parte. Os seres humanos são obrigados a criar essas redes para sustentar sua vida social, material e afetiva, suprindo necessidades e carências. Elas se tecem ou se dissolvem continuamente, podendo, portanto, assumir características mais duradouras ou efêmeras, com vínculos mais ou menos densos, simples ou complexos.

A família, a comunidade, o trabalho, o grupo de amigos, os meios de comunicação, os espaços de lazer, clubes, igrejas, associações conformam as redes às quais pertencemos em nossa vida cotidiana – a rede familiar, a de vizinhança, a rede comunitária ou ainda redes institucionais que se estruturam no espaço público, como a rede de ensino, a de saúde.

A tradicional referência à “rede escolar” diz respeito apenas à existência de um conjunto de escolas vinculadas a um sistema hierarquizado de gestão da política educacional. Atualmente, quando defendemos o engajamento da escola a uma rede local de educação, estamos nos referindo à sua inserção em uma estrutura matricial de participação em que outras organizações também atuam e são reconhecidas em sua especificidade e singularidade, mas podem buscar atingir, em conjunto com a escola, objetivos comuns para o desenvolvimento integral de seus alunos e da comunidade.

Uma escola que trabalhe na direção da superação das desigualdades sociais deve lutar para propiciar o acesso de seus alunos às várias fontes de conhecimento, o que não é possível só com os recursos que a escola tem. O desafio que se apresenta, então, é o de articular-se aos demais espaços educativos do território, numa atuação em rede, para aprimorar e ampliar a educação de crianças e jovens, garantindo o direito que têm à educação integral.

É nessa direção que aponta o Projeto Ações em Rede: implementar o diálogo da escola com outras instituições, tecendo uma rede para que os alunos possam usufruir das múltiplas possibilidades educacionais disponíveis no mundo atual.

A revolução informacional deu origem a redes de outras naturezas, de influência cultural, que romperam barreiras na difusão do conhecimento, aumentando o acesso antes restrito a algumas fontes e que interagem com as funções escolares, como a televisão e a internet.

Atualmente há um emaranhado de redes que interconectam serviços, organizações governamentais e não governamentais nos mais variados territórios, de âmbito local, microrregional, estadual, nacional e internacional, com diferentes denominações – fóruns, movimentos coletivos – e nos mais diversos desenhos de organização, que mobilizam parcerias e ações multissetoriais.

Com a implantação do Projeto Ações em Rede na Emef 'João Pereira Pinho', muitas instituições afins, que já atuavam na área da Educação e esporadicamente na escola, firmaram uma parceria conosco logo após a apresentação da nossa demanda: atendimento aos alunos com maiores dificuldades na aprendizagem. Hoje, já conseguimos a avaliação de alguns deles por especialistas e o atendimento continuado, cujos resultados vêm permitindo melhor direcionamento da ação escolar.

Esse trabalho tem sido realizado em conjunto com o Demec, o Serviço de Saúde Mental, a Promoção Social, a APAE e o supermercado Prاتبom, que financia o transporte das crianças do bairro.

Trabalhar em rede nos tem proporcionado maior tranquilidade e a esperança de que num futuro próximo todos que precisam possam ser assim atendidos.”

(Profa. Cleusa Maria P. Basile, diretora da Emef “João Pereira Pinho”, Bebedouro, 2007)





Bebedouro está localizada no estado de São Paulo, tem uma área de 674 Km² e uma população de aproximadamente 80.000 habitantes. Antes do término do século XIX, a cidade já apresentava favoráveis aspectos de progresso, com a formação de lavoura de café, que se tornaria a maior riqueza do município. Porém o café entrou em grande crise por volta de 1929/1930, e as lavouras foram aos poucos sendo abandonadas. Os velhos cafezais são substituídos pelos laranjais, as terras desvalorizadas são levantadas como uma poderosa mina de ouro até então escondida. (saiba mais: <http://www.bebedouro.sp.gov.br>)

- 1 – Emeb Professor Lellis do Amaral Campos
Rua Monsenhor Aristides Silveira Leite, 317,
Distrito Industrial, Bebedouro – SP
- 2 – Emeb Prof. Paulo Rezende Torres de
Albuquerque
Rua Pedro Lopes, 166 – Residencial,
Bebedouro – SP
- 3 – Emef João Pereira Pinho
Rua Lamartine de Godoy s/n., Jd. Tropical,
Bebedouro – SP

Dados de Bebedouro	
População	79.233 (IBGE 2005)
IDH	0,819 (PNUD 2000)
IDEB	4,9 – Rede Municipal (INEP 2007)



Desenho e metodologia



O desenho e a metodologia do Ações em Rede decorrem do propósito de ampliar as oportunidades de aprendizagem para crianças e adolescentes, por meio da indução e/ou fortalecimento de redes de base local, articulando e integrando instituições governamentais e não governamentais de um microterritório. Constitui desse modo, um fórum de discussão e de planejamento de ações integradas que favoreçam o acesso de crianças e adolescentes aos diferentes bens culturais disponíveis na comunidade e na cidade, ampliando sua oferta. Tal propósito somente será viável com a atuação conjunta das lideranças locais e o apoio das políticas públicas da administração municipal.

O Projeto Ações em Rede é um projeto-processo; objetiva produtos processuais. Incorpora-se, portanto, a programas que, nesse caso, visam alcançar uma educação integral para crianças e adolescentes de um mesmo território.

Dessa forma, Ações em Rede é implementado pela ação conjunta de representantes da secretaria de educação local (municipal) e de outras secretarias de governo, de alguma forma, ligadas à questão da educação como secretarias de cultura, esporte, saúde, assistência social, infância e juventude; gestores de escolas públicas; lideranças de organizações governamentais e não governamentais de um determinado território do município, envolvidas com a atenção à criança e ao adolescente.

O Ações em Rede tem a duração prevista de três anos e é organizado em três etapas de desenvolvimento: primeira etapa – implementação no(s) microterritório(s); segunda etapa – fortalecimento da rede de base local; terceira etapa – consolidação e irradiação no município.

Uma vez que haja concordância do município com a proposta central, conhecendo seus objetivos e o público que pretende envolver, discutem-se as seguintes questões: Por onde começar? Quem procurar? Que passos seguir? Essas questões dizem respeito diretamente à metodologia do Projeto, que constitui sua espinha dorsal. Embora ele assuma feições próprias à realidade de cada município, dadas as suas características, dimensões e necessidades, há um caminho comum a ser percorrido:

- Adesão à proposta e escolha do território;
- Constituição do grupo gestor e do grupo referência;
- Formação continuada;
- Ações integradas;
- Acompanhamento e avaliação;
- Consolidação do Projeto e irradiação.



Adesão à proposta e escolha do território

O primeiro passo consiste na adesão da Secretaria de Educação, para que seja a mobilizadora das demais secretarias, divulgando, irradiando e promovendo a adesão delas ao Projeto, na perspectiva de construir um trabalho de natureza intersetorial.

Esse processo leva algum tempo e a adesão é gradual, porque os novos participantes precisam antes de tudo conhecer a proposta do Projeto, seus objetivos e as instituições já envolvidas.

A adesão de diferentes secretarias e respectivos serviços é um momento de extrema importância no que tange ao conceito de educação integral que orienta o Projeto, bem como ao conceito de rede adotado. Em relação à educação integral, na medida em que se pensa o sujeito criança/adolescente em sua dimensão biopsicossocial, e em relação ao conceito de rede, na medida em que requer a atuação integrada das diferentes políticas públicas para poder garantir seu pleno desenvolvimento.

Como nasce uma rede

Inicia-se a rede aproximando-se pessoas e instituições entre as quais existe uma afinidade política, de propósitos e uma capacidade potencial de projeto comum, constituindo o primeiro esboço organizacional da rede. Esse grupo inicial é o núcleo que vai se irradiar por meio da afirmação de pactos entre si, os quais são reafirmados à medida que novos membros vão se integrando ao processo. Tais pactos são os primeiros elos entre os membros de uma rede embrionária que, assim, necessitará de um período de vivência que dê espaço para o fortalecimento dos vínculos do grupo, da mobilização em torno do objetivo comum e para o desenvolvimento da prática da ação conjunta.

Assim, não basta saber que os direitos das crianças e adolescentes são legitimados em lei, mas reconhecer que, para sua garantia, se faz necessário um conjunto articulado de ações. Isso significa que somente protegidas de qualquer forma de violência e/ou privação e, ainda, com os estímulos e vivências hoje disponíveis em nossa sociedade (acesso à educação, à informação, ao patrimônio cultural, a esportes e lazer, à vivência familiar e comunitária) as crianças e adolescentes se encontrarão em condições de uma aprendizagem significativa e emancipatória.

Para tanto, é necessário criar um contexto estrategicamente participativo com as secretarias, envolvendo-as na formação de uma rede de base local ou no fortalecimento de redes eventualmente existentes.

O trabalho inicial com as secretarias, além de visar o conhecimento sobre o Projeto, pretende também discutir as condições para sua implementação no município, quais sejam, a escolha do território no qual o Projeto será desenvolvido e a adesão das escolas e das lideranças locais à proposta. Observe-se que esse momento de negociação

com as secretarias já constitui em si um trabalho de articulação, um início de rede, inaugurando, muitas vezes, uma interlocução mais sistemática entre essas instâncias governamentais.

A *escolha do território* é um elemento importante. Pode ser o território todo do município quando este é pequeno, abarcando, desde o início, o conjunto das escolas, ou podem ser microterritórios da cidade, quando esta é de médio ou grande porte. No caso de municípios grandes, cabe ao grupo intersecretarial discutir o local da cidade para o qual o Projeto pode trazer mais contribuições. Vários aspectos podem ser considerados na tomada da decisão sobre o território: os indicadores socioeducacionais locais; a presença de muitas crianças, adolescentes e jovens na região; a atuação mais ou menos fortalecida das escolas na comunidade; a existência de grupos sociais organizados; o andamento de projetos envolvendo ações socioeducativas com crianças, adolescentes ou jovens.

A *adesão dos participantes* é outra condição fundamental da implementação do Projeto, principalmente se considerarmos que se tem em vista a constituição de uma rede de base local.

As instituições/pessoas participam da rede quando querem e porque assim o desejam – estão livremente engajadas, não são obrigadas a fazê-lo. Essa condição sustenta-se numa lógica da participação baseada no livre exercício da cidadania e em vínculos de cooperação e compromisso, estabelecidos de forma consciente.

A adesão só existe quando há um objetivo que consiga reunir as expectativas e os investimentos de cada um dos diferentes integrantes. Exige confiança mútua.

“Foi com imensa alegria que todos nós, que compomos a Rede Criança e Adolescente de Bebedouro, ficamos sabendo que o Departamento de Educação iria iniciar o Projeto Ações em Rede em três escolas do município, juntamente com as instituições governamentais e não governamentais pertencentes aos respectivos territórios. Participamos desde o início. Rede é um desafio e condição fundamental para que o coletivo funcione!”

(Maria Alice Alves Coelho, diretora da Rede Criança e Adolescente de Bebedouro, 2007)

Isso demanda paciência e persistência em todo o processo, pois a adesão ao grupo e o estabelecimento da confiança se desenvolvem com o tempo, tanto para as pessoas quanto para

| A rede é...
| ... uma articulação ético-
| política que visa a luta
| por causas transcendentais
| aos objetivos individuais.
| Cada organização tem de
| ter objetivos externos a si
| própria para participar da
| rede (...) A rede nunca vai
| dar certo se as pessoas não
| formarem uma comunidade
| de sentido (...) O trabalho em
| redes é compartilhamento, é
| transparência, democracia.
| É um exercício constante de
| convivência democrática e
| sinérgica com a diversidade.
| As redes de atenção à criança
| e ao adolescente, como
| qualquer outra rede, são
| resultado de uma equação
| de corresponsabilidade,
| construída com diálogo,
| confiança, integração de
| recursos e preservação da
| autonomia das partes.
| (Costa, apud Barbosa, 2002,
| p. 20)

as instituições. Uma organização em rede é sempre um espaço aberto, em constante relacionamento com o meio social no qual está inserida, podendo acolher a qualquer momento novos parceiros, para os quais se faz necessária a retomada do processo e dos objetivos visados. Sendo assim, é importante a criação de estratégias que incorporem os novos participantes sem, contudo, desmotivar os já inseridos no grupo.

É essa abertura – com avanços visíveis, mesmo que pequenos – que potencializa e amplia a rede e seu poder de expansão e de multiplicação. A adesão é, portanto, um ponto crucial para sua implementação. Os que a ela se integram precisam se reconhecer no grupo e sentir-se identificados com a proposta em questão.



O Projeto em Ação

Adesão à proposta e escolha do território

Em Bebedouro, Ações em Rede teve início em 2007, sob a liderança do Demec (Departamento Municipal de Educação e Cultura).

Uma grande mobilização caracterizou a concertação inicial do Projeto, envolvendo representantes de diferentes secretarias municipais e órgãos governamentais, instituições de ensino superior (uma pública e outra privada), instituições não governamentais expressivas na cidade e gestores das escolas municipais. Nesse município, dadas as suas dimensões de tamanho e população, o Demec propôs a implementação do Projeto em três microterritórios (Tropical, Alto da Boa Vista e Residencial Bebedouro), envolvendo três escolas municipais como piloto e as demais como observadoras do processo.

Todo ano, o Departamento Municipal de Educação e Cultura de Bebedouro define um tema para motivar as ações e projetos desenvolvidos pela rede educacional. Em 2007, o tema definido foi "Escola, Família e Comunidade". A parceria entre Demec, Cenpec e a Fundação Volkswagen nos permitiu implementar em Bebedouro o Projeto Ações em Rede. Consideramos importante essa parceria para que cada unidade escolar de Bebedouro receba um novo olhar da comunidade e que verdadeiramente consiga construir um "território escola".

(Adalardo Silva Martins, diretor do Demec, Bebedouro, 2007)

Constituição do grupo gestor e do grupo referência

Papéis diferenciados, objetivos comuns

Como opção metodológica, a implementação do Projeto prevê a constituição de duas instâncias coletivas de gestão: o Grupo Gestor e o Grupo Referência, respectivamente das esferas central e local do município, para propiciar uma dinâmica de relacionamento ágil e flexível entre os responsáveis pelas políticas públicas e as lideranças locais, no desenvolvimento de ações integradas de atenção à criança e ao adolescente.

A composição dos dois grupos é estratégica porque fortalece o protagonismo dos responsáveis pelas políticas públicas no município, ao mesmo tempo que estabelece os suportes para a formação gradual da rede de base local no microterritório.

O *Grupo Gestor* tem caráter intersetorial, integrando representantes de diferentes secretarias da administração municipal. Sua função é coordenar a implementação do Projeto na cidade, mobilizando, apoiando e viabilizando as ações do Grupo Referência, tanto no que se refere a seu planejamento quanto ao desenvolvimento e à avaliação.

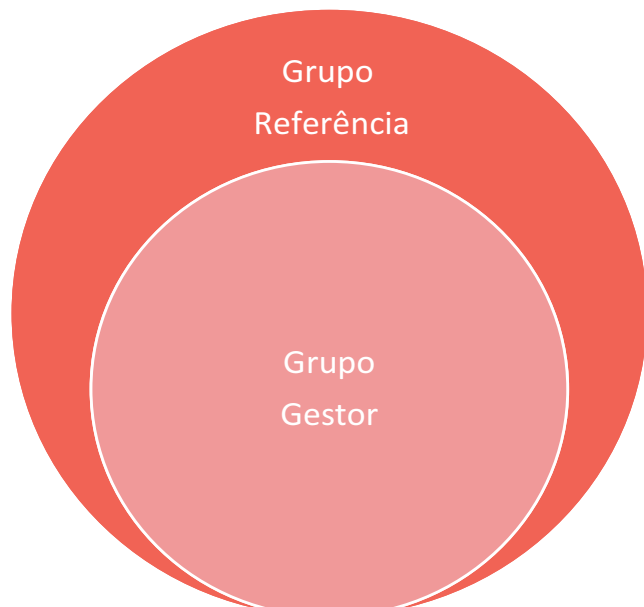
É o Grupo Gestor quem convida as instituições a participar do Projeto, divulga a proposta, esclarece os papéis de cada grupo, busca a adesão. Assumindo o papel de coordenador, desenvolve uma articulação operacional que ajuda na concretização das ações pretendidas, sem pretensão de controle, compreendendo as necessidades e as possibilidades de trabalho das pessoas e das instituições, identificando e estimulando as propostas de ação que poderão fomentar e consolidar os vínculos e a missão da rede.

Podemos dizer que é o guardião do sentido do Projeto e, portanto, deve estar atento para buscar também, além das secretarias de governo, a parceria de outras instituições importantes no município, que ajudem a qualificar as ações e a sustentar o Projeto, como, por exemplo, universidades locais, fundações educacionais, o Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente, o Conselho de Educação, entre outras.

O *Grupo Referência* é composto de lideranças locais do território, de organizações governamentais e não governamentais, como gestores, professores e outros profissionais de escolas, grêmios estudantis, associações de pais e mestres, creches, serviços de saúde, associações de moradores, associações comerciais, bibliotecas, espaços culturais, conselhos tutelares, igrejas, que podem ser mobilizados a se unirem para desenvolver e apoiar projetos que visem enriquecer o repertório cultural das crianças e adolescentes do território por meio de parcerias.

É o grupo que vai atuar intensamente no território, cruzando informações, promovendo e desenvolvendo ações conjuntas e se fortalecendo mutuamente, pois conhece o cotidiano do lugar e as crianças e adolescentes do território. Cabe a ele o papel de elaborar e implementar o plano de ações integradas para a comunidade, tendo como baliza as perspectivas do Projeto, de forma a otimizar os recursos existentes no bairro e na cidade, numa interação constante e orgânica com o Grupo Gestor, procurando tecer a malha da rede pretendida.

Dada sua natureza, a composição do Grupo Referência é bastante heterogênea, o que lhe permite expressar a diversidade presente no bairro, trazendo o colorido das diferentes necessidades e desejos de seus habitantes. As variadas funções que cada um desempenha em sua instituição, bem como as diferenças de formação e de experiências de vida também expressam uma diversidade com a qual o grupo precisa aprender a lidar e se beneficiar.



Não há hierarquia entre os grupos Gestor e Referência. O que se tem como perspectiva é a construção de uma relação horizontal de reciprocidade entre os participantes, de pertencimento e de cooperação, como é próprio das redes. Por essa razão, embora o Grupo Gestor tenha papel próprio e definido como coordenador do Projeto, ele também é parte integrante do Grupo Referência, para que possa apreender o movimento da rede e manter-se informado, vendo e ouvindo os representantes das instituições locais, dialogando com os anseios, preocupações e propostas apresentadas.

A articulação entre os grupos

De acordo com a metodologia adotada, a *articulação entre os dois grupos* é realizada por encontros regulares, sistemáticos e consensuados entre os participantes, além dos contatos por telefone ou meio eletrônico, nos intervalos da formação. No início da implementação do Ações em Rede, quem assume o papel de articulador é a Secretaria de Educação. Com o desenvolvimento do Projeto, gradativamente, o Grupo Gestor vai se apropriando dessa função.

A comunicação é um fator essencial à articulação entre o Grupo Gestor e o Grupo Referência e vai muito além da troca de informações. Demanda convivência, experiências comuns, situações que promovem conhecimento, com estímulo ao diálogo e ao debate, compartilhamento de opiniões e de diferentes visões de mundo.

Cabe considerar que as contingências particulares de cada participante ou instituição podem produzir oscilação na composição e frequência do grupo nos encontros, o que exige um cuidado especial com a comunicação intergrupos, de forma que as pessoas/instituições, mesmo ausentes num encontro, fiquem informadas do processo e se sintam parte da rede. Eventualmente, algumas instituições não dispõem de computadores ou de acesso à internet. Assim, é importante que as escolas, bibliotecas ou outras instituições que possuem esses recursos os coloquem à disposição das demais.

Como o próprio nome indica, Ações em Rede implica o movimento articulado de pessoas para constituir um grupo com identidade própria, que construa referenciais coletivos e trabalhe numa direção comum. Para que se desenvolva tanto no Grupo Gestor como no Grupo Referência esse sentimento de

rede, é importante que sejam explicitados alguns *princípios e estratégias de atuação* comuns, como:

- trabalhar sempre em parceria;
- promover trocas continuadas entre os participantes, criando um fluxo contínuo de conhecimento, informação e interação;
- estimular a participação e o protagonismo de todos (alunos, pais, moradores), não só de representantes instituídos de organizações;
- otimizar, valorizar e dar visibilidade aos recursos e talentos locais;
- divulgar as ações promovidas no território; promover interações com outras redes e outros equipamentos e espaços sociais do município.

O Projeto em Ação

Constituição e articulação dos grupos

A constituição do Grupo Gestor e do Grupo Referência nos dois municípios (São Carlos e Bebedouro) se deu simultaneamente ao desenvolvimento do programa de formação previsto, uma vez que a própria constituição dos grupos é conteúdo de formação.

Cabe ressaltar que, no processo de constituição dos grupos, chegamos a contar com a participação de 45 instituições em São Carlos e 57 em Bebedouro.

Nas duas experiências, a representatividade alcançada no Grupo Gestor foi significativa, reunindo instâncias centrais do poder público e organizações não governamentais da cidade, o que imprime consistência e força política às ações do Projeto. O Grupo Referência, que implementa as ações, trouxe sempre a voz do território e suas demandas educacionais, dando identidade e legitimidade a elas. A articulação entre os dois grupos foi processual, tendo sido determinantes para isso os encontros de formação e as visitas às instituições. O encontro dos dois grupos é sempre uma celebração, pois a rede propicia momentos de comunicação, conhecimento e articulação entre os parceiros.

“As vivências, os encontros dos diferentes grupos – Gestor, Referência e Irradiação – deixam clara a missão do Projeto e o comprometimento e a responsabilidade de cada participante.”

(Mara Sílvia Olívio de Souza, coord. regional do Programa Escola da Família – D. E. S. Carlos, 2007)



A formação continuada

Ações em Rede tem precipuamente em sua proposta a preocupação com o aspecto formativo na atuação com os grupos, tanto nos encontros especificamente planejados para a formação quanto nos intervalos entre eles, estimulando-se a articulação entre pessoas, instituições e ações, por meio da realização de tarefas e da comunicação a distância.

A formação visa desenvolver competências comunicativas, articuladoras e de planejamento/ação/ avaliação conjunta, tão necessárias ao empoderamento de uma rede.

O próprio processo de constituição dos Grupos Gestor e Referência assume, desde o início, caráter formativo, pois, ao se acolherem gradualmente os que aderem à rede, criam-se espaços de reflexão sobre a proposta do Projeto.

Como já foi dito, há encontros específicos de formação do Grupo Gestor e encontros específicos com o Grupo Referência – dos quais também participam os integrantes do Grupo Gestor.

Nos encontros de formação são propostas leituras e discussões de textos de fundamentação teórica sobre educação integral e rede, sobre resultados de pesquisas educacionais relativas à situação do ensino no país, análise de estudos de casos bem-sucedido de escolas com a aprendizagem dos alunos e com a integração de práticas culturais e currículo. Também são utilizados vídeos e artigos de jornal e ainda propostas vivências de grupo que tratam de conteúdos afins.

Fazem parte também da formação as visitas coletivas do Grupo Gestor e Grupo Referência às instituições participantes do Projeto. Têm como propósito estreitar os relacionamentos entre as instituições e, ao mesmo tempo, propiciar maior conhecimento do território. As visitas às instituições são sistemáticas, integram o programa de formação e visam uma aproximação maior com cada uma das instituições e seus integrantes, propiciando, por meio de observação, entrevistas e depoimentos, conhecer sua proposta e atuação, bem como problemas e necessidades. Esse contato direto, além de dar mais informações sobre os desdobramentos do Projeto, permite aos visitados se sentirem valorizadas e pertencentes à mesma causa.

Os participantes do Grupo Gestor e do Grupo Referência são estimulados a registrar as visitas em planilha própria, sistematizando as informações geradas nessa interlocução, as quais se transformam em objeto de reflexão do grupo. A planilha representa também um instrumental de acompanhamento, permitindo que cada instituição tenha o panorama de sua trajetória no movimento de conhecer e estabelecer parcerias.

As tarefas propostas nos intervalos entre os encontros de formação, como realização de entrevistas a profissionais afins com a educação, leitura e produção de textos, realização de reuniões na escola ou com parceiros para tratar de ações integradas, constituem também momentos de formação. As tarefas resultam em conteúdos a serem trabalhados nos encontros de formação.

A cada tarefa são explicitadas as respectivas intenções de aprendizagem:

Lemos um texto, “As redes de base local e a proteção integral à criança e ao adolescente” (CBIA, 1995), que diz sobre a necessidade de se estabelecerem vínculos e relações para a efetividade de uma rede; portanto, a mobilização e a participação de todos os atores envolvidos é fundamental.

(Diário de bordo por Elisete Pedrazzani, Fundação Escola de Governo, São Carlos, 2006)

A comunidade virtual também constitui uma estratégia de formação continuada, ao propor educação complementar a distância entre os encontros, por meio do acesso a uma diversidade grande de textos de fundamentação teórica e a produções das próprias instituições da rede.



A formação continuada tem a intenção de qualificar a atuação dos participantes no âmbito do Projeto, o que significa ter clareza de princípios e critérios no estabelecimento de parcerias que valorizem e deem consistência às ações conjuntas que tenham como perspectiva a melhoria da aprendizagem dos alunos. A análise das próprias parcerias, registradas em planilha específica, à luz de pensadores que são referência na área, com a contribuição dos diferentes olhares do grupo, amplia a compreensão do que está sendo feito, abre novas perspectivas de gestão e dá sentido à ação da rede:

A apropriação dos princípios, pressupostos e metodologia do Projeto faz parte dessa qualificação, desenvolvendo a autonomia de cada um e de todos na coordenação e desenvolvimento de ações da rede. Espera-se assim que o Grupo Gestor assuma cada vez mais a liderança intersecretarial, apoiando e estimulando o Grupo Referência, que por sua vez se fortalece, assumindo cada vez mais o protagonismo que lhe cabe no território, consolidando ações conjuntas, buscando novos parceiros e identificando e qualificando suas demandas junto ao poder público.

O conhecimento e o reconhecimento do grupo

O conhecimento e o reconhecimento mútuos de todos os envolvidos são fatores fundamentais na implementação do Projeto, pois no grupo estão reunidas experiências muito diferenciadas e importantes de atendimento a crianças e adolescentes, muitas vezes desconhecidas umas das outras, embora pertencentes a um mesmo território.

Promover situações em que os participantes possam se conhecer e conhecer o que cada instituição integrante faz constitui um recurso metodológico significativo para a formação da rede, gerando momentos de reflexão e análise de cada instituição sobre si mesma, o que faz, como faz e para que faz.

É preciso dar tempo para que as pessoas e instituições se conheçam, se falem, troquem informações, estabeleçam vínculos, construam confiança mútua e descubram interesses comuns. Na rede, reconhecem-se as incompletudes de alguns com a eventual complementaridade de outros, bem como interfaces entre serviços e pessoas. Com isso, as parcerias ganham consistência, visibilidade e importância, e os resultados serão maximizados.

Por essa razão, torna-se importante sistematizar e socializar as informações sobre os parceiros, criando um referencial

- | A articulação e
- | combinação de saber e
- | ação interprogramas,
- | intersetorial,
- | interdisciplinar permite
- | potencializar o agir, porque
- | arranca cada ação de seu
- | isolamento e assegura uma
- | intervenção agregadora,
- | totalizante, includente.
- | (Carvalho, 2007)

importante para a atuação conjugada. Uma primeira sistematização pode gerar um CD-ROM ou material impresso a ser compartilhado pelas instituições, de forma que todos tenham acesso às informações.

Considerando-se a natureza da organização em rede como um espaço aberto, a cada encontro novos participantes poderão se apresentar. Respeitar o processo de cada um, acolher os recém-chegados e, ao mesmo tempo, corresponder às expectativas dos que já participam é uma aprendizagem difícil para todos, mas inerente ao próprio processo de formação de rede.

O Projeto em Ação

Quem são os participantes?

*“Um galo sozinho não tece uma manhã:
ele precisará sempre de outros galos.”*

(João Cabral de Melo Neto)

Para propiciar o conhecimento mútuo das instituições participantes do Ações em Rede, foi proposta, nos dois municípios, a estratégia de organização de pôsteres que apresentassem, didaticamente, as características de cada uma.

Assim, num dos primeiros encontros do Grupo Referência, todos receberam um roteiro e o material básico para os pôsteres. Constava desse roteiro a orientação para cada representante discutir com sua equipe os objetivos de sua instituição, a natureza dos atendimentos ou serviços prestados, a faixa etária atendida, a localização, o nome do responsável, as formas de contato e possibilidades de acesso. Além disso, propunha-se uma reflexão sobre o que cada instituição teria a oferecer à rede e como poderia se beneficiar dela. Essa primeira tarefa propiciou um momento de reflexão e de identificação de cada um com sua instituição e o fortalecimento do coletivo.

Bebedouro, apresentação dos pôsteres, 2007.

Os pôsteres foram apresentados e discutidos em pequenos grupos, no Grupo Referência, com uma dinâmica que permitiu a todos uma primeira aproximação das outras instituições, provocando grande surpresa nos participantes ao constatarem o desconhecimento que tinham delas e das ações ali desenvolvidas. Os dados dos pôsteres foram sistematizados em CD-ROM e distribuídos a toda a rede.

Que enorme prazer está sendo participar desse grupo! Pude ver o que não via. Pude perceber que aqui existem ‘vários galos tecendo, que todos os gritos estão se entrelaçando’, numa enorme correnteza para formarem uma nova manhã...

(Diário de bordo por Nanci S. Robles, Emei “Casa Azul”, São Carlos, 2006)

A apresentação das instituições deu oportunidade a todos os segmentos de nossa sociedade para socializar suas forças e fraquezas, conscientizando todos do potencial que cada um tem a oferecer.

(Maria Helena Spadoni Teixeira, Demec, Bebedouro, 2007)



Conhecer o território é preciso: diagnóstico e mapeamento

É importante que os integrantes da rede conheçam os indicadores socioeducacionais da região e do município, pois eles permitirão uma primeira aproximação do contexto do território. A apropriação dos dados relativos à população e à oferta dos diferentes serviços públicos, governamentais ou não governamentais, disponíveis nas áreas da educação, saúde, cultura, esporte, assistência social, trabalho, lazer e outras, permite vislumbrar o panorama da realidade local e de suas necessidades. Assim, é preciso mapear os serviços e os recursos comunitários disponíveis no território e pesquisar a circulação e fruição desses serviços e recursos pela população infantojuvenil.

Um bom começo é socializar os dados já existentes nas diferentes secretarias de governo e nas instituições locais, por meio da troca de informações e sua análise conjunta, identificando o que falta ser pesquisado para obter o panorama mais abrangente possível da região. Outro bom complemento é solicitar a professores, funcionários e alunos das escolas envolvidas a realização de um mapeamento dos espaços de aprendizagem de suas escolas e de seu bairro e o uso que é feito deles.

A visão de conjunto do território e a visão de cada instituição sobre si mesma, nesse contexto, constituirão a base da construção de propostas coletivas.



Bebedouro, apresentação dos pôsteres, 2007.

O Projeto em Ação

Diagnóstico e propostas de ação

Em Bebedouro o diagnóstico começou pelas três escolas envolvidas, cada uma pertencente a um microterritório. As equipes gestoras de cada unidade escolar realizaram um levantamento de dados considerados importantes por elas, apontando as necessidades prioritárias de atendimento às crianças. Esse diagnóstico inicial foi apresentado e discutido no Grupo Referência, dando condições de mobilizar parceiros da rede para articular e ampliar esforços no encaminhamento de ações comuns.

Duas demandas se destacaram nas exposições das escolas: uma referia-se a dificuldades de aprendizagem de alunos e outra à necessidade de maior aproximação entre as famílias e a escola.

A primeira demanda desencadeou uma ação conjunta das três escolas-piloto com o Ambulatório de Saúde Mental do Departamento Municipal de Saúde e com o Departamento Municipal de Promoção e Assistência Social, por meio de encontros e orientações constantes entre as equipes, na perspectiva de um trabalho mais cuidadoso e apurado para identificar as reais necessidades das crianças e conhecer seu contexto familiar. Também foi envolvida a equipe de profissionais da APAE (Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais), participante da rede e qualificada para proceder a diagnósticos mais específicos, ajudando na decisão da natureza de encaminhamentos a serem feitos.

A segunda demanda, participação das famílias na escola, além de ser uma questão recorrente na fala das equipes gestoras, constituía simultaneamente uma prioridade do Demec para toda a rede de ensino, em 2007. Assim, discutiram-se no Grupo Referência algumas ações de mobilização e envolvimento das famílias na escola, o que deu origem ao “Memorial das famílias e da cidade” e ao seminário “Escola, família e comunidade”.¹

“Quando iniciei minha administração na Emeb “Profa. Lellis do Amaral Campos”, muitos desafios foram apresentados, desde a necessidade de alterações na estrutura física até o envolvimento da comunidade em ações participativas.

Diante da constatação do trabalho sério iniciado, hoje somos uma grande rede, a articulação com a família, a comunidade, escolas públicas e particulares, faculdades, empresas, sociedade civil, faz grande diferença promovendo resultados em projetos, avanços na aprendizagem dos alunos bem como na melhoria da estrutura física da escola.

O Ações em Rede fez e faz grande diferença na jornada educacional da escola e dos alunos.”

(Profa. Carmen Lucia Campanelli Senna Afonso, diretora da Emeb “Profa. Lellis do Amaral Campos”, Bebedouro, 2008)

¹ As três escolas-piloto realizaram o seu primeiro memorial em 2007; sete escolas irradiadoras em 2008 e quatro escolas recém-municipalizadas em 2009 (total de escolas municipais no município: catorze).



As parcerias

Um passo importante para o fortalecimento da rede local é o estabelecimento de parcerias, envolvendo as escolas e as instituições do território na elaboração de planos de ação/projetos integrados, com vistas à melhoria da aprendizagem das crianças e dos adolescentes.

Isso implica ter clareza do que seja parceria. Tradicionalmente, o termo “parceria” se traduz como ação conjunta entre partes, visando obter um desempenho melhor do que aquele demonstrado isoladamente. Também é comum o uso mais coloquial da expressão para denominar formas de relação bastante diversas, tais como apoio material e/ou financeiro, cessão de espaço físico, midiático, assistência voluntária etc.

No contexto do Ações em Rede, parceria implica envolvimento dos mais diversos setores da sociedade, governamentais ou não, que dispõem de serviços e equipamentos, nas suas áreas de atuação, para o atendimento de crianças e adolescentes, podendo estabelecer relações com a escola para, juntos, enfrentar problemas e desafios existentes.

O ponto de partida é a realização de uma análise conjunta das possibilidades de atuação conjunta entre as instituições participantes, que considera e respeita as diferenças dos objetivos de cada instituição, mas amplia, ao mesmo tempo, o cenário de ação para todos.

Na prática, uma escola e uma unidade de saúde, por exemplo, que têm objetivos distintos, podem se articular como parceiras sem se descaracterizar. Assim, a unidade de saúde cumpre sua missão institucional de promoção da saúde ao realizar, junto com a escola, uma série de ações que podem detectar problemas de saúde diretamente ligados aos problemas de aprendizagem ou proporcionar situações de enriquecimento curricular. A escola, por sua vez, ao reconhecer crianças e adolescentes em sua integralidade, e não apenas como sujeitos cognoscentes, torna-se mais atenta à percepção das necessidades de desenvolvimento de seus alunos que, se não

“O essencial é saber que, entre as possibilidades que o mundo oferece a cada momento, muitas ainda não foram realizadas. Uma análise que pretenda ajudar a enfrentar o futuro deve partir deste fato muito simples: não se pode analisar uma situação apenas a partir do que existe. A análise de uma situação exige que consideremos também o que não existe, mas que pode existir.”
(Santos, 2001)

atendidas, poderão estar na origem de dificuldades de aprendizagem verificadas.

Assim, as ações em parceria podem ter como foco as diversas necessidades dos alunos e ainda propor situações de aprendizagem que enriqueçam as atividades existentes na escola e fora dela, criando novas estratégias de atuação. Aprender sobre o corpo humano e sobre as relações humanas, de modo não restrito ao contexto da escola, será muito mais significativo se incluir visitas aos serviços de saúde, entrevistas com profissionais da área, outras pessoas da comunidade, conhecendo as diferentes relações sociais envolvidas, aprendendo sobre um corpo que não é apenas biológico, mas também social e político.

Desse modo, as instituições parceiras preservam suas identidades e se fortalecem ao partilhar um objetivo comum: a educação integral de crianças e adolescentes.

Os serviços e equipamentos existentes no território poderão ser diversos e assim, dependendo das necessidades da escola e dos objetivos a que se propõem, no seu projeto político-pedagógico (PPP), as parcerias poderão ser de diferentes naturezas: ligadas diretamente à aprendizagem, à proteção e ao desenvolvimento de crianças e adolescentes ou voltadas à formação de professores, profissionais da educação, pais, gestores etc. Desse modo, teremos oportunidade de proporcionar aos alunos diferentes atividades: escolares, socioeducacionais, atividades no âmbito de outras políticas setoriais, como saúde, assistência social, esporte e lazer, cultura. Aos professores, pais e comunidade podem ser oferecidos cursos, palestras, projetos e pesquisas.

É importante ressaltar que, na concepção de Ações em Rede, as parcerias público-privadas não substituem o papel do poder público na manutenção da infraestrutura das redes de ensino, no desenvolvimento das condições de trabalho e salariais dos professores, na implementação de projetos e adoção de materiais pedagógicos para docentes e alunos. Visam otimizar recursos existentes em favor da aprendizagem escolar e do desenvolvimento do repertório cultural das crianças e adolescentes, para que usufruam da condição de cidadania, o que significa trabalhar com as políticas públicas, tanto no que oferecem como no que podem vir a oferecer.

Algumas condições precisam ser observadas para que as

ações/projetos de parceria façam sentido para as instituições integrantes do Projeto e para a população local. Em primeiro lugar, como já se disse anteriormente, é preciso conhecer de forma mais precisa o território – **mapeamento**, o que implica identificar suas potencialidades e fragilidades para se definirem com clareza as perspectivas da atuação conjunta e as ações possíveis de serem desenvolvidas. Em segundo lugar, mas não menos importante, é preciso que se garantam momentos de participação e discussão, na rede, para que as possíveis parcerias sejam identificadas, qualificadas e consolidadas – **formação**.

Num processo constante de diálogo e debate, no qual cada um desenvolve a consciência de seu papel e de seu objetivo, é possível articular ações solidárias mais amplas, de natureza educativa. Isso supõe relação e atitude ética e política entre os potenciais parceiros.

As parcerias são estimuladas desde o início do Projeto. Na primeira etapa – *implementação no(s) microterritório(s)* – elas são mais tímidas e pontuais, constituindo-se como um exercício de interação; portanto, processuais, proporcionando a vivência das dificuldades e desafios próprios desse processo. Já na segunda etapa – *fortalecimento da rede de base local* – propõe-se a elaboração de um plano mais organizado de ações/projetos comuns, num contexto participativo, com divisão de responsabilidades, que considere a realidade local, com suas potencialidades e limites. Esse plano será aperfeiçoado e consolidado na terceira etapa do Projeto – *consolidação e irradiação no município*.

“... nesse caminhar, encontramos parceiros com os quais partilhamos os mesmos objetivos e que fizeram a diferença, como a Escola Paideia (particular) a Escola Estadual Souza Lima, a Faculdade FAFIBE e o IMESB¹, o Departamento de Esportes, o Departamento de Saúde, a APAE, o Conselho Tutelar e o Educandário Santo Antônio, todos atuantes, participantes em diferentes ações, como, por exemplo, formação de professores e funcionários, pesquisa de caracterização socioeconômica da comunidade local, discussões e orientações sobre os direitos da família, implementação de atividades esportivas etc.”

(Márcia Maria Costa Lemos de Carvalho, diretora da Emeb “Prof. Paulo Rezende Torres de Albuquerque”, Bebedouro, 2007)

¹ Faculdades Integradas de Filosofia de Bebedouro e Instituto Municipal de Ensino Superior de Bebedouro.

O “Memorial das famílias e da cidade”

A realização do “Memorial das famílias e da cidade” constitui importante estratégia de aproximação entre família, escola e comunidade.

Baseia-se na convicção de que a escola, “espaço público e democrático no atendimento de crianças e adolescentes precisa conhecer melhor a cultura onde se situa, conhecer melhor o seu público, tanto alunos como familiares, conhecer melhor o modo de vida de sua região, as entidades e organizações da sociedade civil que atuam com crianças e adolescentes no território; as histórias que se contam, as manifestações culturais mais expressivas, os problemas mais evidentes, enfim, conhecer melhor a realidade local e se voltar para a cidade. Nesse processo, a escola também tem oportunidade de expressar para a população local e para a cidade, sobretudo para pais e comunidade, sua forma de trabalho, suas produções e também suas dificuldades e demandas. No fundo, o memorial trata de um encontro de culturas que se conhecem, se aproximam e passam a contribuir, uma com a outra na construção de ações que visam à melhoria da qualidade da educação”. (Vieira, 2009).

A proposta é que cada unidade escolar mergulhe, planejadamente, durante um certo período de tempo do ano letivo, na cultura local e na história do território em que está inserida, buscando a memória desse espaço, por meio de pesquisas desencadeadas pelas diferentes áreas do conhecimento junto às instituições e pessoas, da interação com moradores antigos e novos e da análise de documentos e imagens que registram diferentes momentos da evolução da região, até os dias atuais. Toda a equipe escolar: alunos, professores, funcionários e pais devem ser envolvidos.

As famílias têm protagonismo na realização de atividades com os estudantes, quando são chamadas para dar entrevistas, fazer depoimentos, contar “causos” e histórias, abordar as mais diversas manifestações culturais.

O trabalho com o memorial culmina num grande evento com a participação das famílias e parceiros, reforçando o movimento de constituição de rede.

Algumas pesquisas têm apontado que é preciso considerar que muitos pais e responsáveis desejam se envolver com a escola e não sabem como, pois muitos deles não tiveram

experiências na escola como alunos, por isso desconhecem a cultura escolar. E a escola, historicamente, não se abre para essa parceria, restringindo a sua participação à discussão sobre notas dos filhos e organização de festas datadas.

O memorial permite à escola maior conhecimento das famílias e da comunidade onde se situa, ao mesmo tempo que propicia às famílias e à comunidade maior conhecimento sobre seu trabalho, revalorizando seu papel. Aguça a curiosidade de todos e mobiliza o trabalho coletivo, propiciando novas perspectivas para a proposta pedagógica da escola, com maior atenção para a cultura local, estimulando a exploração de outros espaços de aprendizagem.

A fala de uma participante do Projeto retrata bem o resultado dessa experiência:

“Olhando os depoimentos das escolas que fizeram o Memorial, eu consigo ver a riqueza de minha cidade e quanto a escola é importante (...) eu descubro Bebedouro!”

(Marcia Paschoal, Ambulatório de Saúde Mental, Bebedouro)

Além de aproximar família e escola, os memoriais também geram para cada unidade escolar um acervo grande de memória, o qual constitui fonte rica para o currículo escolar, no que se refere à seleção de conteúdos para as diferentes áreas do conhecimento, que merecem ser estudados e aprofundados para compor os planos de ensino dos professores. Para o município poderá gerar uma publicação, com os excertos mais significativos dos memoriais de cada escola, constituindo o memorial da cidade. Nesse empreendimento, podem ser envolvidas as universidades locais, com a participação de alunos de diferentes cursos: Jornalismo, História, Letras, Editoração e outros.

Por isso, a proposta é de que os memoriais se tornem uma tradição das escolas, sendo reeditados a cada ano, com novos formatos, abrangendo outros temas relevantes do território, ou aprofundando alguns já conhecidos, de forma a dar vida à relação escola e família e ao PPP (projeto político-pedagógico) das escolas.

O seminário “Escola, família e comunidade”

O seminário é outra importante estratégia de aproximação da escola, família e comunidade, em que se compartilham os problemas da escola, na perspectiva de realizar uma educação de qualidade para todos. Sua natureza é de caráter político, uma vez que interfere na gestão da unidade escolar, discutindo e propondo o conteúdo de seu projeto político-pedagógico.

| Assim, com o memorial,
| “aposta-se que a participação
| pró-ativa e substantiva
| das famílias depende de
| um processo de animação
| e empoderamento delas
| próprias, mas, igualmente,
| de uma vontade política das
| escolas”.

| (Brant de Carvalho, 2010)

“Visa conquistar a participação e corresponsabilidade das famílias, de forma a mover uma ação com maior efetividade (...) onde ambos definem juntos objetivos, ações e metas pretendidas para se chegar a determinados resultados pactuados pelos mesmos. Ambos – família e serviço público – se reconhecem nas suas particularidades e missões específicas; reconhecem que precisam agir juntos na construção de apoios mútuos para obter mudanças desejadas.”
(Brant de Carvalho, 2010)

O seminário é expressão da voz das famílias porque toda a comunidade é convidada a participar e discutir os pontos críticos e as potencialidades existentes na escola e no território, socializando informações e indicando ações prioritárias a serem desenvolvidas ou encaminhadas a quem de direito. Constitui, dessa forma, exercício de democracia direta, no contexto da gestão democrática.

A proposta é que seja realizado, ao final de cada ano letivo, considerando-se tanto a situação real da escola como propostas de ação que possam constituir metas e objetivos do projeto político-pedagógico (PPP) da escola para o próximo ano.

Para se criar um espaço de trabalho realmente produtivo, no seminário, de enfrentamento dos desafios e de busca de soluções para os problemas da escola, sem ficar numa visão romântica, é importante partir do seu contexto real, tanto quanto possível, e formular indagações que possam trazer posteriores encaminhamentos.

Nessa perspectiva, os indicadores socioeducacionais relativos ao território (nível de escolaridade da população, renda familiar, desemprego, entre outros) e à escola (promoção, evasão, retenção, distorção idade-série) são fundamentais, porque dão informações preciosas que ajudam a identificar os problemas que precisam ser enfrentados, nas suas diferentes dimensões.

Esse levantamento constitui etapa inicial do planejamento do seminário que deve envolver toda a equipe escolar, pois assume caráter formativo ao democratizar as informações, descortinando as condições reais da escola e da comunidade e possibilitando a sua problematização e a adoção de medidas de encaminhamento.

O seminário propriamente dito é coordenado pelo gestor, que apresenta, na sua abertura, o panorama geral da escola apontado pelos indicadores e os pontos fortes e críticos da unidade escolar. Apresenta, ainda, a dinâmica do seminário, que envolve o trabalho em grupos de discussão, a plenária final e a eleição de comissão mista para dar continuidade ao encaminhamento das propostas.

A seguir, formam-se os grupos de trabalho, com representantes dos diferentes segmentos da comunidade e da escola: pais, alunos, professores, funcionários e parceiros

das diferentes instituições locais, para discutirem os principais desafios postos pelos indicadores.

Cabe ao grupo problematizar esses dados, discuti-los, verificar que intervenções são de sua governabilidade ou não e elaborar propostas.

O Grupo Gestor e o Grupo Referência têm importante papel moderador nos grupos de trabalho, na perspectiva de possibilitar o diálogo de forma mais igualitária e de pautar o levantamento das propostas, retomando, sempre que necessário, o objetivo do seminário. Sabemos que não é tarefa fácil conjugar e integrar diferentes segmentos reunidos, com diferentes visões e opiniões, lidar com as contradições e equívocos que se manifestam, vencer os silêncios, as polêmicas, o contraponto entre desafios e condições existentes, entre os limites e as possibilidades de ação.

A participação dos alunos é ponto de destaque. A voz deles trará elementos importantes à definição do plano de ações integradas, e o seminário é um excelente espaço para que suas ideias e propostas possam ser socializadas e debatidas com os adultos. Assim, além de destinatários e interlocutores, poderão também atuar como parceiros no desenvolvimento das ações planejadas.

A realização de uma plenária, no final dos trabalhos dos grupos, permitirá a socialização dos debates e dos encaminhamentos, de forma que todos se apropriem dos problemas discutidos e das propostas apresentadas por cada grupo. Para ir além da compreensão de senso comum, é interessante que algumas pessoas, conhecedoras do território e das questões da educação, sejam convidadas a realizar uma análise dos produtos finais, avançando em seu entendimento e abrindo novas perspectivas de atuação.

Nesse momento, é importante eleger uma comissão mista, com representação dos vários segmentos presentes – pais, professores, funcionários e parceiros, para sistematizar e dar encaminhamento às propostas, as quais deverão ser incorporadas ao PPP da escola, conferindo-lhe legitimidade e maior compromisso de todos.

Para que essas propostas façam sentido e tenham papel relevante na vida escolar, é fundamental dar visibilidade a elas, por meio da publicização do PPP, para que todos os envolvidos possam acompanhar o seu desenvolvimento, colaborar na sua implementação e/ou fazer correções de rumo, se necessário.

O Projeto em Ação

O seminário

O seminário das três escolas-piloto em Bebedouro: Professor Paulo Rezende Torres de Albuquerque, João Pereira Pinho e Professor Lellis do Amaral Campos, em agosto de 2008, reuniu aproximadamente 150 pessoas, em cada uma delas, entre familiares, alunos, parceiros, professores e funcionários para um diálogo.

Em 2009, essas escolas realizaram o seu segundo seminário, enquanto as escolas irradiadoras, a sua primeira experiência.

No planejamento e detalhamento desses eventos, contamos com a participação do Grupo Gestor e do Grupo Referência, orientando o processo de mobilização e sensibilização das pessoas da escola e do seu entorno, rompendo barreiras de idade e de formação, valorizando a diversidade e a pluralidade existentes, garantindo assim a presença de diferentes segmentos envolvidos com a educação de crianças e adolescentes do território.

Sugeriu-se um roteiro para a estrutura do seminário, iniciando-se pela fala institucional do gestor da escola apresentando ao público o objetivo do evento e a situação atual da escola, com os seus indicadores educacionais, seguida de uma atividade cultural, realizada pelos próprios alunos. Depois, foi desenvolvido o trabalho em grupos, com a representação de todos os segmentos, mediado pelos parceiros do Grupo Gestor, discutindo a questão: *“Educação de qualidade para todos, como alcançá-la?”*. Por fim, realizou-se a plenária de socialização, com a constituição de comissão composta de alguns representantes de pais, professores, funcionários, alunos e instituições parceiras para sistematizar as propostas de ações apresentadas por cada grupo de trabalho e incorporá-las ao PPP no ano seguinte.

No final do seminário, buscou-se colocar no horizonte de todos a importância da articulação dos diferentes segmentos e a necessidade de parceiros para a realização das ações exigidas, com a indagação: com quem realmente podemos contar?

Principais indicações dos seminários:

- orientações às famílias e aos professores sobre as fases de desenvolvimento dos alunos, relacionando-as ao processo de aprendizagem; sexualidade, resiliência e higiene pessoal infantil e juvenil - *psicóloga da equipe multidisciplinar e profissionais da saúde e a própria escola, nas reuniões de pais e HTPCs;*
- orientações às famílias sobre alimentação saudável, hábitos alimentares - *nutricionista da cozinha-piloto do município;*
- conhecimento das atribuições e competências do Conselho Tutelar - *equipe do Conselho Tutelar;*
- divulgação e esclarecimentos sobre o ECA e seu uso na escola - *Rede Criança e Adolescente;*
- formação de lideranças comunitárias (mães) - *oficinas pelo SENAC;*
- ensino médio nas proximidades para alunos e pais - *DEE;*
- conhecimento e esclarecimentos quanto a questões vocacionais/profissionalizantes para alunos e pais - *faculdades locais (FAFIBE e IMESB) representadas nos diferentes cursos;*
- conhecimento de procedimentos e conduta no uso adequado da biblioteca, conhecendo o espaço, sua organização e acervo - *profissionais da Biblioteca Municipal;*
- oficinas de educação ambiental para professores e alunos - *profissionais da Estação Experimental da Citricultura.*
- problemas de acuidade visual dos alunos - *realização de testes visuais na escola por profissionais especializados da Saúde;*
- segurança na entrada e saída dos alunos, com a sinalização das ruas próximas à escola e a presença do guarda de trânsito - *demandas para os órgãos competentes do município;*

A realização dos seminários representou momento significativo para a escola, não só pelo comparecimento e participação dos diferentes segmentos envolvidos no atendimento de crianças e adolescentes desses territórios, como também pelos produtos alcançados que foram incorporados no PPP de 2009, dando-lhe vida e sentido e constituindo referência para a avaliação de processo e de resultados do trabalho da escola, com o compartilhamento de responsabilidades entre professores, gestores, funcionários, famílias e parceiros do entorno e da cidade pelos rumos da proposta educacional da escola.

Como nos diz Maristela Michelam Pizzolato, coordenadora pedagógica da Emeb "João Pereira Pinho":

“Temos agora um resultado em mãos que não nos permite a segurança de um trabalho concluído, mas nos mostra um caminho possível de ser trilhado”.

Acompanhamento e avaliação

O acompanhamento e a avaliação no Ações em Rede são concebidos numa perspectiva formativa ao proporcionar a todos os envolvidos elementos de reflexão e de aprimoramento de suas concepções e práticas.

Além da necessária transparência, cumprindo a função de prestação de contas, têm a função de apontar se o que está sendo realizado está na direção dos resultados pretendidos e explicitados no início da implementação do Projeto ou se requer correção de rumo.

Para que o acompanhamento e a avaliação constituam realmente recursos que beneficiem o avanço do Projeto, devem ser compartilhados com o grupo, desde o início, ou seja, todos devem ter a oportunidade e a responsabilidade de acompanhar e avaliar os processos e os resultados, assim como definir os indicadores desses resultados.

São momentos importantes do acompanhamento e da avaliação os próprios encontros de formação, os seminários de trabalho e as paradas planejadas para balanço no cronograma de encontros.

Em razão disso, o processo de implementação do Projeto deverá contar com momentos específicos de coleta e sistematização de dados, expressos em diferentes linguagens – relatórios, vídeos, fotos, visitas, entrevistas e depoimentos –, apresentados aos participantes nos momentos de formação e em momentos formais às instâncias da administração municipal.

Constituem instrumentos de acompanhamento e avaliação do Ações em Rede: o *diário de bordo* dos grupos; *visitas às instituições*; *entrevistas e depoimentos* dos participantes; *relatórios periódicos*; e a *comunidade virtual*.



Leitura do diário de bordo
Grupo Referência - Cidade Aracy - São Carlos

O diário de bordo, que a cada encontro é registrado por um participante, consiste em uma escrita livre, na qual o autor faz reflexões e considerações sobre o encontro anterior; portanto, não se trata de uma ata. É a expressão das aprendizagens que cada um conquista nesse processo de formação e, algumas vezes, chega a surpreender por ser tão particular! Por essa razão, constitui valioso instrumento que fornece informações sobre o que o Projeto está significando na vida institucional e mesmo pessoal de cada um, uma vez que a autoria é rodiziada. A proposta de passar de participante a participante a cada encontro, por escolha própria, dá a todos a boa sensação de serem escolhidos pelo que pensam e fazem e de pertencerem ao grupo.

Neste dia começamos a tecer, escrever, desenhar e principalmente trabalhar para dar continuidade à escrita desta história que não pode parar.

(Diário de bordo por Josenil Pereira da Cunha, jovem da Paróquia N. Sra. de Guadalupe, São Carlos, 2005)

Escrever no diário de bordo neste momento é algo interessante. Diferente de escrever no começo. Agora já dá para olhar o que fizemos e refletir um pouco.

(Diário de bordo por Lígia de Souza Gomes, secretária da Cidadania e Assistência Social, São Carlos, 2006)

Além dos instrumentais citados, também são utilizados questionários variados e grupos de discussão, que fornecem impressões sobre o Projeto, dúvidas e questionamentos.

As informações obtidas por essas diversas fontes são sistematizadas em *relatórios avaliativos periódicos*, que permitem a tomada de decisões quanto à reafirmação ou reorientação de rumos para o grupo, para a Secretaria de Educação e para a administração municipal, além de serem importantes instrumentos de prestação de contas.



Consolidação do projeto e irradiação

Consolidar o Projeto significa caminhar na direção da conquista da autonomia da rede, explicitada nas iniciativas próprias de seus integrantes, na constituição de parcerias entre as instituições.

Participar, incluir, trabalhar. Percebo que nossas ações ainda, por vezes, estão fragmentadas... mas a união já se manifesta na realização do “Primeiro Festival de Dança da Primavera”, no Aracy. É hora do comprometimento e trabalho de todos os segmentos para que essa ação aconteça claramente como fruto do trabalho até agora realizado.

(Diário de bordo por Telma Cristina S. S. Ferreira, Programa Escola da Família, São Carlos, 2006)

Para que a chama continue acesa, é importante um movimento contínuo de encontros da rede, mesmo que ainda espaçados, pois são os encontros que propiciam as trocas de informação, a possibilidade do estabelecimento das parcerias, a abertura para a entrada de novos participantes e o aprofundamento de temas.

Nesse sentido, as referências bibliográficas, no final deste fascículo, constituem importante material de fundamentação e de apoio.

Sistematizar e divulgar as ações realizadas são uma forma de reafirmar a proposta da rede, contribuindo para seu aperfeiçoamento, uma vez que, ao socializar a experiência, se provoca necessariamente uma avaliação, com questionamentos que resultam em reflexões, esclarecimentos, maior precisão da proposta e eventuais redirecionamentos. Esta é, inclusive, a razão desta publicação.

No entanto, cabe ressaltar que cada experiência é única, pois cada realidade tem características próprias, exigindo novos conhecimentos e práticas flexíveis que comportem as especificidades locais. Assim, mesmo adotando uma concepção comum de rede e a mesma metodologia de atuação, cada rede assumirá feições diferentes, o que é enriquecedor, pois gera novos conhecimentos e resultados

que podem contribuir para o aperfeiçoamento da própria concepção de rede e para mudanças significativas em outros contextos.

Admiro o Projeto Ações em Rede porque ele é capaz de sensibilizar e concretizar várias ações em uma comunidade. Gostaria que ele não ficasse centrado em uma determinada comunidade porque o que é bom não deve ficar escondido no fundo do baú...

(Diário de bordo por Júlia Gomes, Associação Atlética Banco do Brasil, São Carlos, 2006)

Para que “o que é bom não fique no fundo do baú”, é importante a preocupação com a irradiação do Projeto para outros lugares do município, o que pode ser feito de várias maneiras e em vários momentos, sob a liderança dos integrantes da rede, particularmente do Grupo Gestor.

A irradiação visa expandir os princípios, pressupostos, metodologia e estratégias do Ações em Rede para que outras escolas também possam se beneficiar de redes e das possibilidades de articular ações que ampliem as oportunidades de aprendizagem para os alunos, ampliando seu repertório cultural.

O Projeto em Ação

A irradiação

Em Bebedouro, dadas as dimensões de município de médio porte, desde o início, os gestores de todas as escolas municipais puderam participar como observadores no Grupo Referência, embora o foco fossem três escolas de diferentes bairros com as respectivas instituições do entorno.

Essa estratégia constituiu o embrião da irradiação desejada e prevista para ser iniciada, gradativamente, a partir do segundo ano, alcançando seu ápice no terceiro ano do Projeto. As escolas não envolvidas diretamente na experiência, no primeiro ano, foram se familiarizando gradualmente com os fundamentos e metodologia do Ações em Rede e, ao mesmo tempo, experimentando algumas propostas surgidas no grupo, contribuindo como interlocutores do processo de formação da rede.

Da condição de observadoras, passaram, no segundo ano, a de irradiadoras do Projeto, realizando o “Memorial das famílias e da cidade”, e, no terceiro ano, os seus próprios seminários “Escola, família e comunidade”.





Resultados esperados

1ª etapa – Implementação do Projeto no microterritório com escolas-piloto

- constituição do Grupo Gestor e do Grupo Referência
- mapeamento das instituições envolvidas
- conhecimento e reconhecimento mútuo das instituições participantes da rede local – potenciais parcerias
- primeiras ações/parcerias
- “Memorial das famílias e da cidade”

2ª etapa – Fortalecimento da Relação escola-família-comunidade (rede)

- maior autonomia do Grupo Gestor no Projeto
- início da irradiação no município com as escolas observadoras
- seminário “Escola, família e comunidade”
- elaboração de plano(s) de ações integradas a partir dos seminários

3ª etapa – Consolidação do Projeto no PPP das escolas do município/ irradiação

- implementação do(s) plano(s) de ações integradas
- efetivação do processo de irradiação no município
- incorporação dos produtos dos memoriais e dos seminários no PPP das escolas

O desenvolvimento do Ações em Rede prevê três etapas, as quais são planejadas considerando-se o que se pretende alcançar em cada uma delas: os resultados parciais esperados.

Essas etapas são construídas de acordo com a especificidade de cada município. Vale dizer que, em cada um, as estratégias de implementação podem variar, contudo seu sentido e intencionalidade devem ser assegurados. Cabe, portanto, fazer algumas considerações sobre os resultados esperados em cada uma das etapas do processo e ao seu final.

Resultados de processo

A constituição dos grupos Gestor e Referência, na *primeira etapa* do Projeto, constitui simultaneamente estratégia de implementação e indicador de resultado em processo. A adoção da estratégia de formação de um grupo gestor visa à apropriação da dinâmica do trabalho intersetorial por diferentes instâncias do poder público local, na coordenação, planejamento e acompanhamento das ações do Projeto. Tal estratégia foi pensada com base no pressuposto de que, tradicionalmente, as políticas setoriais tendem à fragmentação, considerando seu modo vertical de estruturação e funcionamento.

| ... não apenas em sua
| dimensão cognitiva, como
| também na compreensão
| de um sujeito que é
| sujeito corpóreo, tem
| afetos e está inserido num
| contexto de relações. Isso
| vale dizer, a compreensão
| de um sujeito que deve
| ser considerado em sua
| dimensão biopsicossocial.
| (Gonçalves, 2006)

No caso do Grupo Referência, cria-se também um contexto que difere das organizações tradicionais. Em geral, constituem-se nos territórios grupos específicos de gestores, professores, educadores ou grupos de pais e mestres, ou ainda agremiações juvenis ou estudantis. Ao organizar um grupo que agrega vários desses segmentos ao mesmo tempo, como é o caso do Grupo Referência, com tal heterogeneidade e com um modo de funcionamento não hierarquizado, produz-se um novo contexto, que potencializa o trabalho coletivo pactuado na realização de um objetivo comum. No caso do Ações em Rede, a proposição é de melhoria das condições locais, voltadas ao aumento das oportunidades de aprendizagem das crianças e adolescentes, na perspectiva da concepção de educação integral, que contempla o sujeito em sua dimensão biopsicossocial.

A constituição dos grupos Gestor e Referência, nesse sentido, configura importante resultado inicial do Projeto, conforme os indicadores apontados no quadro.

O mapeamento das instituições locais tem por objetivo maior apropriação do território, caracterizando importante momento dessa etapa, o que representa as potencialidades para a rede local.

Mobilizadas as instituições, a conquista do conhecimento e reconhecimento mútuo permite colocar em ação as primeiras parcerias.

Outra estratégia de implementação que também pode ser considerada como resultado em processo, ainda na primeira etapa, é o *"Memorial das famílias e da cidade"*, que dá a dimensão de quanto o Projeto está avançando.

Na *segunda etapa*, o seminário *"Escola, família e comunidade"* pode ser considerado resultado de processo, uma vez que tem o sentido de mobilizar a escola, as famílias e um grande número de moradores, trabalhadores, representantes das políticas setoriais locais, organizações públicas governamentais e não governamentais, na discussão da qualidade da educação pretendida para crianças e adolescentes daquela escola, daquele território.

Contrariando os modelos tradicionais na organização de seminário, propõe-se um formato participativo nos trabalhos, buscando-se atribuir autoria e legitimidade às propostas elaboradas e implicação de todos no mesmo compromisso, representando assim um esforço comum de mobilização para um plano integrado.

As ações aí propostas têm um diferencial, por contar com o engajamento de todos os envolvidos; com múltiplos e diferentes olhares para as crianças e adolescentes, as propostas têm mais probabilidade de atingir suas finalidades. Cabe ainda ressaltar que o exercício de elaborar um plano conjunto de ações representa mais que um recurso didático, contribuindo para o fortalecimento da imagem que o grupo (no caso, o Grupo Referência) vai constituindo de si, de suas potencialidades e, portanto, para o fortalecimento da rede de base local.

A *terceira etapa* está voltada à consolidação do Projeto e sua irradiação para outras regiões da cidade. Nessa etapa o Grupo Gestor tem protagonismo maior, tanto assumindo a coordenação do processo de integração entre as instituições do Grupo Referência como atuando mais diretamente na condução dos trabalhos de formação dos grupos de irradiação.

Resultados finais

Espera-se que, após as três etapas, o Projeto tenha se consolidado, ou seja, tenha criado raízes no território em que foi implementado, sendo apropriado pelas instituições locais e particularmente absorvido pelas escolas, em seus projetos político-pedagógicos, incorporando os fundamentos e a metodologia das parcerias em rede, na perspectiva da educação integral. Espera-se também que a própria natureza intersetorial do Grupo Gestor, com a representatividade que tem das diferentes políticas públicas, proporcione continuidade do processo desenvolvido, promovendo outras mudanças no cenário municipal para uma ação conjunta do poder público e das organizações não governamentais em relação à educação integral de suas crianças e adolescentes.

O Projeto Ações em Rede em todo o seu percurso pode ainda ser considerado como um projeto/processo que, para além dos resultados previstos, incide na perspectiva de mudança de valores socioculturais no fazer das políticas públicas e em um maior protagonismo da sociedade.

“Como moradora bem antiga do bairro, vi esta escola nascer e também pude vivenciar os avanços dela. A escola começou a mudar seu aspecto e o bairro também.

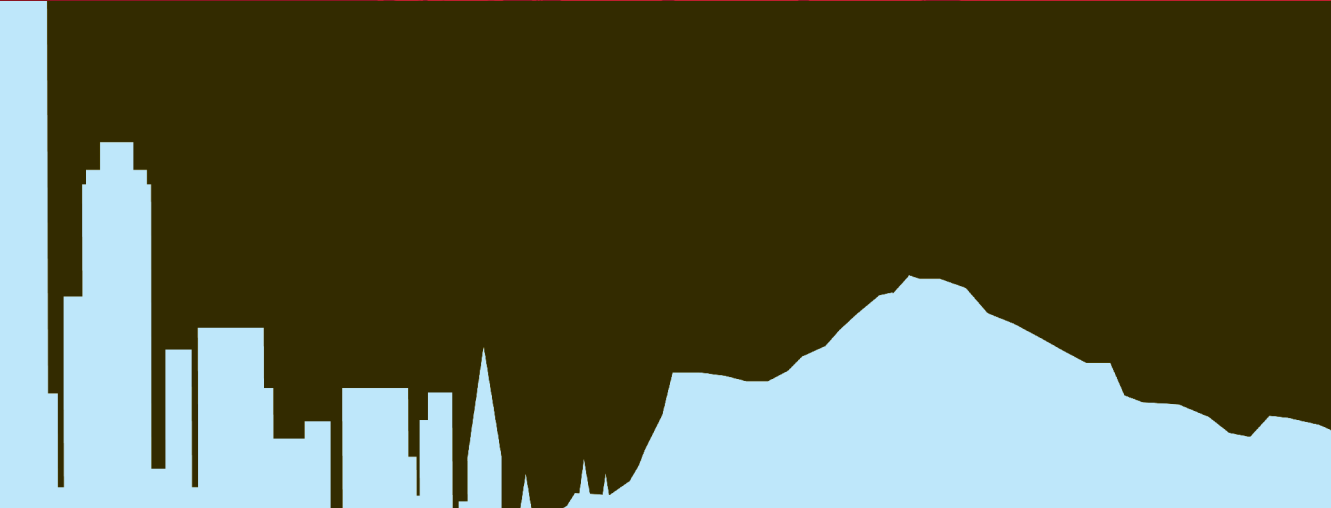
Hoje participo de tudo que acontece na escola, dou opiniões, discordo também, vou às reuniões do Ações em Rede no Departamento de Educação e também lá dou minhas contribuições com meus relatos.

Nunca podia imaginar que seria uma pessoa tão importante dentro da escola e comecei a ser mais respeitada no bairro.

O Ações em Rede me deu dignidade como ser humano e felicidade em saber que, quanto mais pessoas envolvidas, melhor fica a escola e os alunos, as famílias e a comunidade ficam mais felizes e confiantes.”

(Maria Aparecida Prates Timóteo, avó de alunas e parceira no Ações em Rede, Bebedouro, 2007)

A alma da cidade se expressa por valores que orientam a distribuição e usufruto da riqueza coletiva. Portanto, é preciso refletir sobre os valores que expressam a consciência coletiva de seus habitantes, isto é, discutir os valores que movem os esforços de todos na produção diária da cidade. Valor é comportamento mais que a contabilização de espaços, equipamentos, programas disponíveis. O debate sobre valores está hoje no âmago das concepções, decisões e desafios da ação pública na cidade. (Carvalho, 2007)





Conclusão

Trabalhar na perspectiva de rede é uma necessidade imposta pelos novos parâmetros legais do ECA, quando se pretende tornar efetiva a ideia de proteção integral a crianças e adolescentes, aliada ao princípio da responsabilidade compartilhada entre Estado, sociedade, comunidade e família.

(Guará & Carvalho, 1998)

Essa afirmação é particularmente relevante num país pobre e desigual, em que milhares de crianças e adolescentes são excluídos dos bens socialmente produzidos. A impossibilidade de acesso a esses bens não lhes permite constituir um repertório cultural capaz de propiciar o compartilhamento de linguagens, de discursos e de conhecimentos que circulam nos diferentes grupos sociais, condições indispensáveis ao desenvolvimento humano e à inserção social mais qualificada.

Lutar contra tal desigualdade e injustiça é dever de todos, por todos os meios democraticamente instituídos. A rede é um desses meios. Em rede, pessoas e instituições de um mesmo território, por meio do estabelecimento de parcerias, articulam-se para otimizar os recursos educativos aí existentes e buscar novas possibilidades para suas crianças e adolescentes, por meio de demandas qualificadas ao poder público, que tem a responsabilidade de garantir os direitos dos cidadãos.

Entendemos que a escola tem papel central na constituição das redes de base local, dado seu potencial agregador na comunidade, em função de suas características de permanência, reconhecimento e legitimidade, que lhe são conferidas por sua função social.

Ações em Rede provém dessa convicção. Por isso propõe a formação de rede local com base na mobilização da escola, visando ampliar para seus alunos as oportunidades de aprendizagem e de acesso a serviços e equipamentos existentes no território e para além dele.

Um olhar reflexivo sobre a trajetória do Projeto evidencia o potencial que tem para alcançar tais objetivos, pondo as pessoas e as instituições governamentais e não governamentais de um território em sintonia, tirando-as do isolamento e assegurando um espaço para discussão, planejamento e desenvolvimento de ações coletivas.

“Foi somente em 2006, com minha participação mais efetiva no Projeto Ações em Rede, que tive a oportunidade não só de conhecer, mas de participar e vivenciar experiências interessantes nos bairros (...). A construção aí de uma rede de ações deu-me oportunidade de conhecer uma comunidade – as pessoas e instituições que atuam naquele território. Hoje, tenho pelo grande território Cidade Aracy uma paixão. Aprendi não só o caminho de acesso, mas, sobretudo, a admirar e respeitar a comunidade, sua história e seus protagonistas...”

(Lourdes de Souza Moraes, diretora do Sibisc/Smec, São Carlos, 2007)

Dilemas, tensões e desafios

A formação de uma rede não é tarefa simples: constitui processo contínuo, de muito investimento, principalmente nas relações entre pessoas e instituições do território, sujeitas às instabilidades e vicissitudes da política local.

O processo de adesão à rede se dá diferentemente para cada instituição participante e em momentos diferenciados, em função de vários fatores, como: ausência de cultura de participação, desconhecimento da proposta e mesmo sentimentos de desconfiança, insegurança, inércia ou competição, implicando um movimento para além dos interesses individuais, quer sejam pessoais, quer sejam institucionais, na direção de um projeto coletivo. Esses fatores interferem na constituição do grupo e no ritmo do desenvolvimento do Projeto, devendo ser considerados como condição inerente ao próprio processo de formação do grupo e tratados com tranquilidade e serenidade para que não gerem sentimento de fracasso. Nessa perspectiva é importante explicitar e valorizar todas as conquistas que concretizam os esforços do grupo. A consciência das conquistas, mesmo das pequenas, traz para os participantes a confiança nas suas potencialidades e dá força ao grupo.

Um outro desafio é transformar a grande heterogeneidade do grupo em fonte de recursos para o próprio grupo e para o Projeto. Cada participante carrega uma história pessoal e institucional, com características e nuances próprias que facilitam ou dificultam a comunicação, mas que constituem potencial de desenvolvimento do coletivo se forem bem trabalhadas, o que exige acolhimento, visão crítica e persistência de quem coordena.

Pode-se apontar como ganho expressivo do Projeto o trabalho intersetorial, que reuniu um número significativo de instituições nos dois municípios em que foi implementado – São Carlos e Bebedouro – e que representa outro desafio para as políticas públicas do mundo contemporâneo, exigindo múltiplos esforços para romper com a fragmentação de nossa cultura.

É certo que a vontade política do município é fundamental para o sucesso do Projeto, pois ele lida, ao mesmo tempo, com várias instâncias governamentais e não governamentais e com necessidades específicas do território, o que pode gerar tensões no âmbito da política local e das instituições envolvidas.

Os depoimentos da seção “Projeto em Ação”, desta publicação, expressam as possibilidades de conquistas e reconhecem a força do espaço coletivo criado pela rede. A reflexão que fazemos sobre o que foi realizado no âmbito do Ações em Rede nos dá clareza sobre os limites do Projeto, nas suas condições concretas, mas também nos revela suas possibilidades como uma mensagem de confiança no futuro, pois, como afirma Milton Santos,

“é fundamental viver a própria existência como algo unitário e verdadeiro, mas também como um paradoxo... A despeito de sermos o que somos, podemos também desejar ser outra coisa”.

Referências bibliográficas

ARENDT, H. A crise na educação. In: _____. *Entre o passado e o futuro*. São Paulo: Perspectiva, 1979.

BARBOSA, Ana Cristina M. M. *Redes locais de atenção à criança e ao adolescente*. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

CARVALHO, M. do Carmo B. *As parcerias para o sistema de ensino no município*. São Paulo, 2007. Mimeo.

_____. *Desenvolvimento local*. São Paulo, 2002. Mimeo.

_____. *Escola, família e comunidade*. São Paulo, 2010. Mimeo.

_____. *Políticas públicas e trabalho social: polêmicas em debate*. São Paulo, 2006. Mimeo.

_____. *Redes de proteção social*. São Paulo, 2007. Mimeo.

_____. *Escola, família e comunidade*. São Paulo, 2010. Mimeo.

CASTELLS, Manoel. *O poder da identidade*. 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CAVALIERE, Ana Maria V. Educação integral: uma nova identidade para a escola brasileira? *Educação e Sociedade*, Campinas, v. 23, n. 81, p. 247-70, dez. 2002.

CENPEC – CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM EDUCAÇÃO, CULTURA E AÇÃO COMUNITÁRIA. *Cadernos Cenpec n. 1 – Educação e cidade*, São Paulo, 2006.

_____. *Cadernos Cenpec n. 2 – Educação integral*, São Paulo, 2006.

CHAVEIRO, Eguimar F. A escola pública entre o lugar e o mundo. *Currículo em Debate*, Goiânia, v. 3, n. 1, p. 10-1, 2006.

CORAZZA, Sandra M. Currículo: artistagem de educadores culturais. *Currículo 2002: Textos Reflexivos*, São Paulo, [SME/PMSP], v. 1, n. 1, p. 8-10, 2002.

DUPAS, Gilberto. Tensões contemporâneas entre público e privado. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, v. 35, n. 124, p. 33-42, jan./abr. 2005.

FREIRE, Paulo. *Política e educação: ensaios*. São Paulo: Cortez, 1993. (Coleção Questões de Nossa Época, 23).

GUARÁ, Isa M. F. R.; CARVALHO, M. do Carmo B. *Gestão municipal dos serviços de atenção à infância e à adolescência*. São Paulo: IEE/PUC-SP, 1998.

_____. É imprescindível educar integralmente. *Cadernos Cenpec n. 2 – Educação integral*, São Paulo, 2006.

GONÇALVES, Antonio S. Reflexões sobre educação integral e escola de tempo integral. *Cadernos Cenpec n. 2 – Educação integral*, São Paulo, n. 2, p. 129-35, 2006.

MARTINHO, Cássio et al. *Redes – uma introdução às dinâmicas da conectividade e da auto-organização*. Brasília: WWF Brasil, 2003. Disponível em: <<http://www.wwf.org.br/informacoes/biblioteca/index.cfm?uPage=3>>. Acesso em: 14 dez. 2006.

MAURÍCIO, Lígia V. M. Literatura e representações da escola pública de horário integral. *Revista Brasileira de Educação*, São Paulo, n. 27, p. 40-56, dez. 2004.

MEC, O Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE: Razões, Princípios e Programas. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/livro/index.htm>>. Acesso em: jan. 2010.

_____, Redes de Aprendizagem – Boas práticas de municípios que garantem o direito de aprender. Disponível em: <http://www.unicef.org/brazil/pt/Redes_de_aprendizagem.pdf>. Acesso em: jan. 2010.

MELLO, Roseli R. Comunidade de aprendizagem: democratizando relações entre escola e comunidade. In: 26ª Reunião Anual da ANPEd, 2003, Poços de Caldas. Rio de Janeiro: Anped, 2003. CD-ROM.

RICO, Elisabeth M.; RAICHELLIS, Raquel (Orgs.). *Gestão social, uma questão em debate*. São Paulo: IEE; Educ, 1999.

SACRISTÁN, J. Gimeno. *A educação obrigatória: seu sentido educativo e social*. Porto Alegre: Artmed, 2001.

SANTOS, Milton. *Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal*. 10. ed. Rio de Janeiro: Record, 2003.

SARAIVA, Sheila P. *Organizações em rede: novas formas de comunicação no terceiro setor*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

TEIXEIRA, Anísio S. et al. O manifesto dos pioneiros da educação nova (1932), *Revista HISTEDBR On-line*, Campinas, n. especial, p. 188-204, ago. 2006. Disponível em: <http://www.histedbr.fae.unicamp.br/doc1_22e.pdf>. Acesso em: 11 dez. 2007.

WHITAKER, Chico. *O desafio do Fórum Social Mundial, um modo de ver*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo; Loyola, 2005.

_____. Rede: uma estrutura alternativa de organização. *Revista Mutações Sociais*, Rio de Janeiro, n. 3, p. 1-7, 1993.

Instituições em rede

Ambulatório de Saúde Mental de Bebedouro
APAE - Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais de Bebedouro
Artsol de Bebedouro
Associação dos Deficientes de Bebedouro
Câmara Municipal de Bebedouro
CEFA- Comunidade Educativa Figuls Assunção
CIEB - Centro Integrado de Equoterapia de Bebedouro
CMDCA - Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente de Bebedouro
Comunidade Jesus Caminho Seguro
Conselho da Cidade de Bebedouro
Conselho Municipal de Educação de Bebedouro
Conselho Tutelar de Bebedouro
Cooperlimpo
CRAS - Centro de Referência da Assistência Social de Bebedouro
DCA - Desenvolvendo a Criança e o Adolescente de Bebedouro
DEMEC - Departamento Municipal de Educação e Cultura de Bebedouro - Biblioteca Municipal
DEMEC - Departamento Municipal de Educação e Cultura de Bebedouro - Cultura
DEMEC - Departamento Municipal de Educação e Cultura de Bebedouro - Educação
Departamento de Promoção Social de Bebedouro
Departamento Municipal de Esporte de Bebedouro
Departamento Municipal de Saúde de Bebedouro
Departamento Municipal de Trânsito de Bebedouro
Diretoria de Ensino Regional - Bebedouro
Educandário Santo Antonio
EMEB Alfredo Naime



EMEB Aparecida Z. Molinari
EMEB Arnaldo de Rosis Garrido
EMEB João Pereira Pinho
EMEB José Caldeira Cardoso
EMEB Maria Fernanda L. Piffer
EMEB Profa. Isabel Motta S. Cardoso
EMEB Prof. Lellis do Amaral
EMEF Paulo Rezende
EMEF Yolanda Carolina
Escola Estadual José Francisco Paschoal
Escola Estadual Souza Lima
Escola Municipal Augusto Vieira
Escola Municipal Conrado Caldeira
Escola Municipal Octavio Guimarães de Toledo
Escola Municipal Stelio M. Loureiro
FAFIBE - Faculdades Integradas Bebedouro
Granol
IMESB - Instituto Municipal de Ensino Superior de Bebedouro
Instituto Cerbel
Instituto Cerbel de Desenvolvimento Humano
Paideia
Patrulha Ecológica de Bebedouro
Projeto Semeando o Futuro de Bebedouro
Rede Criança e Adolescente de Bebedouro
SENAC - Bebedouro



