



FORMAÇÃO CONTINUADA EM SERVIÇO PARA OS GESTORES DA REDE AZUL/SP

Iandra Cristina Vieira¹
Marly das Neves Benachio²
Raquel Barbosa Rocha³

Resumo: Este artigo tem como objetivo socializar com os participantes do III Encontro congregacional de educação, uma experiência de *Formação continuada em serviço de gestores* das instituições educacionais da Rede Azul⁴, da Província de São Paulo. No caso dos gestores da Rede Azul, faz-se necessário uma formação abrangente que envolve as dimensões da espiritualidade, do afetivo, do social, do cultural, do acadêmico e do profissional, considerando que o carisma de Emilie de Villeneuve perpassa as relações interpessoais das instituições e se revela no clima de confiança, seriedade, respeito e profissionalismo que perpassa as ações de qualquer ambiente, neste caso, da escola ou do centro educacional. No âmbito da profissionalização e especialização do gestor, evidencia-se que a aquisição da competência de ordem teórica de conhecimento não basta para evidenciar um saber, é preciso estar vinculado ao *saber fazer e ao saber ser*.

Palavras-chave: Formação Continuada. Formação continuada em serviço de Gestores. Rede Azul.

Introdução

Este artigo tem como objetivo socializar com os participantes do III Encontro congregacional de educação, uma experiência de *Formação continuada em serviço de gestores* das instituições educacionais da Rede Azul⁵, da Província de São Paulo.

Trata-se de uma iniciativa que nasceu na equipe de educação⁶ visando à formação para todos os gestores tendo em vista o carisma da congregação e os

¹ Coordenadora pedagógico-educacional do Colégio Madre Iva/Cotia-SP

² Diretora Adjunta do Colégio Emilie de Villeneuve/SP e Coordenadora da Equipe

³ Coordenadora pedagógico-educacional do Colégio Maria Imaculada/SC

⁴ Referimo-nos a gestores dos colégios, Obras Sociais e Mantenedora da Rede Azul/SP.

⁵ Referimo-nos a gestores dos colégios, Obras Sociais e Mantenedora da Rede Azul/SP.

Revista GepeVida 2017

desdobramentos para a educação que oferecemos à comunidade educativa: professores, funcionários, alunos e pais das unidades educativas da Rede Azul.

A Formação continuada em serviço de gestores fundamenta-se na concepção de que as pessoas que desempenham a função de gestão necessitam conhecer e vivenciar o “carisma Azul” para ter clareza da concepção de educação e de gestão advindas das intuições de Emilie de Villeneuve e, desta forma, buscar um perfil identitário coerente com os critérios definidos no projeto educativo da Rede Azul/SP, orientar e acompanhar as pessoas/profissionais que estão sob a sua responsabilidade.

A Rede Azul assume, pois a formação continuada em serviço partindo do pressuposto que o ser humano é “inacabado”, isto é, pode sempre ir além (FREIRE, 1996) e constitui-se, também no ambiente de trabalho, portanto, necessita desenvolver-se, continuamente para poder lidar com a realidade complexa, desordenada, contraditória, plural, recursiva, singular e indizível (MARTINEZ, 2005), de forma eficiente e eficaz.

No caso dos gestores da Rede Azul, faz-se necessário uma formação abrangente que envolve as dimensões da espiritualidade, do afetivo, do social, do cultural, do acadêmico e do profissional, considerando que o carisma de Emilie de Villeneuve perpassa as relações interpessoais das instituições e se revela no clima de confiança, seriedade, respeito e profissionalismo que perpassa as ações de qualquer ambiente, neste caso, da escola ou do centro educacional.

Já em 1840, Emilie de Villeneuve alertava sobre a “necessidade de uma formação sempre renovada, tanto no plano educacional como pedagógico e teológico” (Ct 1840 cap. IX a.I). Sua orientação encontra eco em SUSIN, (2015, p.176) quando afirma que

[...] é preciso abrir caminhos ao diálogo sobre a articulação dos processos de profissionalização e especialização e a missão congregacional a fim de discutirmos os elementos decisivos para sua projetualidade histórica e sua eficácia concreta.

⁶ A província de São Paulo se organiza por área e equipes de missão. Cada área e equipe tem uma coordenadora que faz parte da equipe provincial ampliada. A equipe de educação é formada pelas diretoras de cada unidade e outro membro da equipe diretiva.

Entendemos que a articulação entre os processos de profissionalização e a missão congregacional requer espaços sistematizados de estudo, reflexão e avaliação, sejam eles presenciais e/ou on-line em que as pessoas envolvidas possam se distanciar, ainda que por um tempo curto, da sua rotina de trabalho. Na Rede Azul/SP denominamos a este espaço: formação continuada em serviço.

1. Que tipo de formação? Natureza da formação da Rede Azul

Uma *formação continuada em serviço*, intencionalmente programada em cada unidade e, coletivamente para os gestores de todas as unidades da Rede Azul/SP, articulando conhecimentos abordados nas reuniões programadas aliados à experiências trazidas por cada participante que integra o grupo de gestores.

À expressão *formação continuada* subjaz à percepção de que o profissional não está pronto, vai se construindo. E o qualificativo *continuada* sinaliza que a formação não pode ser concebida senão como uma ação contínua, um processo, sem períodos pré-fixados para terminar (CHRISTOV, 2001) e tem como objetivo ajudar o gestor a incorporar tal vivência no conjunto dos saberes de sua profissão e, assim, participar ativamente do mundo que os cerca (MARIN, 1995). (BENACHIO, 2008). A expressão *em serviço*, sinaliza a intencionalidade da instituição em programar espaços sistematizados de formação no local em que os profissionais realizam sua missão.

A formação deve ser contínua porque a realidade em que o profissional está inserido muda, e o saber que ele constrói precisa ser revisto e ampliado sempre (CHRISTOV, 2001). Desta forma, “assume-se que não existe um saber universal, mas sim saberes que se reconfiguram e transmutam vertiginosamente, saberes cada vez mais heterogêneos” (MORGADO, 2005 p. 60), daí a importância da formação continuada como “um ato de (re) construção constante” (BORGES, 1998 p. 398).

No Brasil, a formação continuada em serviço surgiu (sistematizada) na década de 1970, quando a educação, como outras organizações humanas, vê-se obrigada a responder às mudanças geradas pelo desenvolvimento, buscando atualizar-se. Faz-se necessário esclarecer que estamos emprestando a expressão *formação continuada em serviço* de estudos realizados com docentes, dadas as características e natureza da mesma.

No decorrer de sua existência, formação em serviço, formação contínua, reciclagem, desenvolvimento profissional, capacitação (BORGES, 1998), aperfeiçoamento (PRADA, 1997), aprofundamento (FUSARI, 1997) e educação permanente ou formação continuada (MARIN, 1995) foram denominações utilizadas, por algum tempo, como conceitos equivalentes. Sabe-se, no entanto, que as diferentes nomenclaturas adotadas expressam compreensões e representações diversas da formação (BENACHIO, 2008).

A formação é *contínua* porque a realidade em que o profissional está inserido muda, conforme afirmamos acima e, no caso específico dos gestores, com maior razão pois são pessoas que carregam a responsabilidade de “cuidar” da identidade do carisma herdado da fundadora Emilie de Villeneuve.

Entendemos, ainda, que para responder às exigências da formação de jovens e crianças do século XXI e contribuir para a formação de

[...] comunidades educativas atuantes, organizadas, atualizadas e em formação permanente, dinâmicas e comprometidas com a causa dos pobres, a defesa da dignidade humana e o desenvolvimento da consciência planetária” (PEC, 2013-2018, p. 18).

Desse modo, faz-se necessário estudo, reflexão e atualização tomando como base autores atuais que expressam as intuições de Emilie de Villeneuve e ajudam a concretizar as suas orientações, considerando os desafios da sociedade atual.

É importante que os gestores, não importa o setor em que atuam, sintam-se responsáveis pela formação da comunidade educativa e abracem esta missão como sua. A Rede Azul/SP tem consciência que esta não é uma tarefa simples e requer investimento para formar os gestores nessa direção.

Assim, a formação continuada em serviço é um jeito de oferecer aos gestores subsídios que possam contribuir

[...] no campo educacional para a transformação das sociedades e promoção de uma cultura de paz e solidariedade e assumir essa missão em escolas, organizações e instituições, favorecendo a formação de comunidades educativas e de agentes envolvidos nessa área, buscando promover o educando protagonista de sua história e da história de seu tempo. (PEC 2013 - 2018, p 19)

Revista GepeVida 2017

É uma via que possibilita a inserção da equipe gestora em um processo de formação continuada que a ajude a responder aos desafios propostos pelo PEC (2013-2018), assim explicitado no projeto educativo da província de São Paulo:

A missão de Emilie será a nossa se formos realmente comunidades educativas, se partilharmos nossos saberes, nosso saber fazer, nossas experiências, se sentirmos confiança em avaliar nosso fazer em companhia, junto com as pessoas que querem crescer e ajudar a crescer, se virmos nossos alunos crescerem, querendo ser protagonistas, atuantes, éticos, defensores da vida, da justiça, do ambiente, abertos ao transcendente e à realidade presente, sensíveis e solidários a todas as causas humanas. (2015 - 2018: p, 8)

É sabido e explicitado por autores como Libâneo (2008) e Murad (2007), por exemplo, que a forma como é feita a gestão contribui ou não para a realização eficaz da missão a que instituição se propõe; porque gestão é muito mais do que administrar ou zelar pelo patrimônio. Gestão e missão levam em conta as pessoas, a finalidade da instituição e seus valores, além dos processos internos em relação à sociedade que está inserida (MURAD, 2007, p.76).

No âmbito da profissionalização e especialização do gestor, evidencia-se que a aquisição da competência de ordem teórica de conhecimento não basta para evidenciar um saber, é preciso estar vinculado ao *saber fazer e ao saber ser*. Ou seja, o saber técnico precisa estar associado às capacidades comportamentais de iniciativa, de diálogo, responsabilidade e comprometimento. A ideia de especialização implica saber aplicar os conhecimentos de forma específica, porém traz consigo o risco de se tornar efêmero e improdutivo. É preciso que o gestor esteja atento para considerar a complexidade do processo buscando flexibilizar as estruturas, tanto internas quanto externas, garantindo a implementação máxima da capacidade de resolução do evento que se apresenta.

Deste modo, a formação dos gestores tem como objetivo ajudar estes profissionais a compreenderem e a vivenciarem, no seu cotidiano, a gestão e missão como arte e competência de liderar pessoas e coordenar processos a fim de alcançar os

fins desejados, tendo como princípios o carisma da instituição, traduzido em uma forma diferenciada de gerir crítica e construtivamente as relações humanas.

Entendemos com Libâneo que

a organização e a gestão da escola adquirem um sentido bem mais amplo, para além de referir-se apenas as questões administrativas e burocráticas. Elas são entendidas como práticas educativas, pois passam valores, atitudes, modos de agir, influenciando as aprendizagens de toda a comunidade educativa, professores e alunos [...]. (LIBÂNEO, 2004 p.30).

Algumas condições para a formação continuada em serviço

Sendo a formação continuada em serviço uma modalidade de formação desenvolvida dentro da instituição, de forma sistemática e contínua, não podemos desconsiderar que tanto a instituição como os gestores trazem consigo seus princípios e valores, suas expectativas, seu jeito de ser muito peculiar e o grande desafio é “aprender a interpretar, compreender e refletir sobre a educação e a realidade social de forma comunitária” (IMBERNÓN, 2004).

Entendida dessa maneira, acreditamos que a formação continuada em serviço agrega novas atitudes e ações aos gestores e eles, por sua vez, à instituição tornando a formação um espaço de tematização dos problemas concretos à luz da realidade socialmente vivida, aproximando seu ambiente de trabalho da problematização e da crítica das relações sociais, políticas e culturais que a cercam e atravessam. A formação é, ainda, um espaço de autoformação crítica, possibilitando ao gestor repensar a própria condição subjetiva, profissional e política, assim como as atribuições que lhe são conferidas pela instituição e mais especificamente, pelo setor em que está inserido, dando-lhe condições para tomar posições frente aos acontecimentos de forma a desenvolver possibilidades de transformar, a partir da reflexão, sua prática cotidiana. Por estes mesmos motivos, a formação continuada em serviço requer *condições* por parte de quem forma – a instituição que a isso se propõe – e de quem é formado – o gestor. Apresentamo-las sistematizadas em três princípios:

Revista GepeVida 2017

1. Ter um *projeto educativo*⁷;
2. *Assegurar* a formação coletiva e contínua *no âmbito da instituição*;
3. Criar um *ambiente propício à participação efetiva* dos envolvidos no processo de formação.

Cada um destes princípios traz desdobramentos que requer compromisso tanto da instituição como do gestor. Por exemplo, criar espaços para a formação no período de trabalho, fixar e comunicar os horários, favorecer a participação efetiva das pessoas. Em todos eles, ter sempre

[...] como base a conscientização da importância, da utilidade e da necessidade desses encontros para a formação profissional, da necessidade de todo profissional se rever, confrontando sua prática e teoria para (re)definir seus papéis e seu discurso (LIBERALI e SHIMOURA, 2007 p. 256).

Vale ressaltar que os espaços de formação continuada em serviço podem ser utilizados para comunicações, organização, discussão de questões administrativas, ou mesmo para refletir sobre as emergências do cotidiano; em qualquer situação, é necessário ter uma visão abrangente e flexível, no tratamento dos temas a fim de atender às necessidades da instituição e dos gestores. Não importa se o enfoque da reunião é *utilitária* (organização de eventos, divisão de tarefas etc), de *enfoque teórico* (estudo de um tema relacionado ao desenvolvimento profissional, espiritual ou pessoal como a reflexão sobre um tema do carisma e da espiritualidade), *prático* (algum esclarecimento sobre o funcionamento do setor, questões do dia-a-dia, socialização de experiências ...), de *apresentação de resultado*; o importante é que não se perca o foco, tanto da reunião específica como dos objetivos da formação.

Estes *quatro tipos de reunião* que compõem o todo da formação, podem ser complementares e o desenvolvimento de um pode incidir em outro ou provocar a entrada imediata em outro; importa, antes de tudo, utilizar o modelo de reunião

⁷ O projeto educativo da província de São Paulo (PE) é construído coletivamente por todos os gestores dos colégios, obras sociais e da mantenedora, pois na medida em que participam e colaboram efetivamente da construção do projeto, o assumem como referencial de ação.

adequado aos fins; dificilmente se teriam resultados satisfatórios se, para apropriar-se de determinado conteúdo teórico, fosse utilizado o modelo utilitário de reunião, por exemplo. Apesar de já termos abordado a questão da participação, este é um aspecto que merece destaque na medida em que o compromisso está diretamente vinculado ao envolvimento. Participar é trazer dificuldades, dar contribuição, socializar os projetos e os desafios; é uma reunião que possibilita ao gestor, sentir-se convocado a buscar as respostas nem sempre imediatas, construir caminhos, individual e coletivamente.

Neste sentido, é benéfica a presença de uma gestora/diretora que seja referência para articular, tanto o projeto de formação continuada em serviço com toda a equipe, como para grupos específicos de um determinado setor.

Para que a formação continuada em serviço seja implementada em uma instituição faz-se necessário um projeto educativo⁸ como referencial de ação para todos os que atuam na unidade educacional, mas sobretudo para os gestores que têm a responsabilidade de orientar seu setor. Porque, subjacente a qualquer ação de um grupo, existe uma intencionalidade, explícita ou não, que a orienta e dirige suas ações. Quando se trata da formação continuada em serviço, o projeto educativo traz em seu bojo os valores e os princípios da instituição – missão e visão - assim como as necessidades, os objetivos e ações da Instituição. Por isso, pode ser um instrumento que provoca questionamento, esclarecimentos, direcionamentos, busca de caminhos para desafios que podem transformar-se em tema de reflexão para a formação continuada em serviço. Seja para implementar as concepções definidas no projeto educativo, seja para colocá-las em discussão e revê-las, esse documento é sempre um ponto de partida (BENACHIO, 2008).

Não queremos de modo algum atribuir o sucesso ou o fracasso da formação continuada em serviço às condições que apresentamos acima, uma vez que o universo do gestor não se restringe ao espaço escolar. No entanto, queremos dar relevância a estes fatores, que pertencem a um âmbito mais restrito, sem minimizar os determinantes mais amplos, como o meio em que o gestor está inserido, a idiosincrasia, os valores pessoais, as crenças, as experiências anteriores, dentre outros.

⁸ Ver Antropologia do projeto (BOUTINET, 2002)

Sistematização da Formação continuada em serviço e suas implicações

Conforme afirmamos acima, neste trabalho, estamos denominando formação continuada em serviço de gestores a uma forma alternativa de formação, desenvolvida de maneira sistematizada nas instituições da Rede Azul/SP. É uma atividade contínua em que os gestores, em exercício, participam visando ao desenvolvimento pessoal e profissional, com o objetivo de ter um melhor desempenho em sua missão e de buscar alternativas para responder aos desafios atuais de um mundo cada vez mais complexo.

A formação continuada em serviço é implementada por meio de reuniões previamente planejadas com os gestores de todas as Unidades da Rede Azul e com os gestores de cada Unidade Educativa. Nesta última, alguns momentos de formação são para todos simultaneamente, outros são por setores, de modo a atingir a todos.

Quais são os momentos sistematizados de formação continuada em serviço?

Denominamos *formação continuada em serviço de gestores* aos diferentes momentos formativos que apresentaremos abaixo pois são espaços que permitem aos participantes dos diferentes grupos de gestores tempos de reflexão, estudo, discernimento e partilha de experiências.

A Equipe de educação da província é uma equipe composta pela gestora/diretora de cada instituição e um membro da equipe de gestão pedagógico-educacional da unidade e tem como função refletir e analisar a vivência da identidade e carisma nas unidades, o processo de ensino e aprendizagem, planejar simpósios, congressos, momentos de formação, discernir e tomar decisões.

Os Encontro/retiros com todos os gestores são momentos de formação dos gestores com seus pares favorecendo o encontro, a partilha, o auto-conhecimento e o conhecimento mútuo, reflexão e momentos de oração pessoal e comunitária. Nele são tratados temas como: *Educar do jeito de Maria, A pedagogia de Jesus, Sabedoria e mística de Emilie: caminho de crescimento humano e espiritual, Como vivenciar a misericórdia na gestão*, dentre outros.

Ainda em nível de Província, são programadas reuniões sistemáticas com os gestores financeiros para reflexão sobre a mística que envolve essa função, construção

de metas comuns, tratar de análise de resultados, leis e normas que regem o setor e análise dos projetos sociais.

As reuniões mensais do *Grupo de Estudos da Rede Azul (GERA)* reúne os profissionais que desenvolvem a gestão pedagógico-educacional e de pastoral dos colégios e obras sociais para estudar e aprofundar temas relativos à educação, tendo em vista intensificar a coerência da proposta educacional da Rede Azul, tais como: metodologia, avaliação, inclusão, legislação educacional, projetos sociais, questões de gênero, dentre outros.

Preservando as características específicas do contexto em que estão inseridas, as unidades (escolas, obras sociais e sede da mantenedora) planejam e organizam tempos de reuniões que possam garantir a formação continuada em serviço para todos os gestores considerando as diversidades e as especificidades de cada uma. São tratados temas que abrangem diferentes dimensões: pessoal, interpessoal, espiritual, social, cognitivo, afetivo, pois entendemos que “em qualquer interação, todos estão sincronicamente presentes e nenhum é afetado ou se transforma sem que os outros sejam também transformados” (PLACCO, 2002).

Assim, por meio da *formação continuada em serviço*, com reflexões e sistematizações pessoais e coletivas, a Rede Azul/SP enfrenta os inúmeros desafios no mundo da educação, buscando, intencionalmente, manter o dinamismo missionário que moveu Emílie em sintonia com o presente, a serviço da construção do Reino. “Entende que desta forma o ideal primeiro de Emílie de Villeneuve revigora-se e alastra-se com entusiasmo na ação educativa de cada educador da Rede Azul” (PEC, 2013-2018, p. 12).

Os sujeitos da formação: os gestores dos diferentes setores da instituição

Neste subtema faz-se necessário compreender quem são os sujeitos da formação continuada, quem são os gestores e as gestoras das instituições da Rede Azul/SP. São profissionais que têm por função coordenar o setor que trabalham: coordenador pedagógico-educacional, coordenador de pastoral, financeiro, de recursos humanos, de esporte, secretaria, manutenção predial, limpeza, comunicação, cultural, eventos e segurança. Estes gestores formam a equipe diretiva juntamente com um gestor geral denominado diretor/a que representa, legalmente a instituição. Os gestores participam

do processo seletivo dos profissionais que compõem a sua equipe de trabalho, têm a responsabilidade de acompanhar, orientar e desenvolver um trabalho de qualidade de acordo com os princípios propostos no projeto educativo da instituição.

Assumir a gestão significa, necessariamente tomar em suas mãos a responsabilidade social e burocrática da instituição, agindo humano e profissionalmente. Porque

[...] a profissionalização é uma consequência da progressiva complexidade da sociedade atual, e faz parte também da evolução natural das instituições [...] para responder de forma adequada às exigências de uma nova conjuntura (SUSIN, 2015, p. 180-181).

Assim sendo, fazer a gestão significa coordenar o setor que está sob a sua responsabilidade, em interdependência com outros gestores; é ter iniciativa, buscar soluções, incentivar para obter melhor resultado, isto é, excelência na missão. É fundamental nesse processo buscar trabalhar *em unidade* com o gestor geral da instituição.

A título de conclusão ...

Reflexões de Arroyo (2007, p.18), ao afirmar que “Os tempos não são de dar remédios e receitas fáceis, mas de aguçar o pensar, de ir à procura de densidade teórica para entender ocultos significados”, fazem eco no tipo de formação que a Rede Azul/SP oferece aos gestores, na medida em que “aguça o pensar” e, mais que isso, propicia momentos para estudo e socialização de experiências e vivência da espiritualidade e da mística.

A *formação continuada em serviço* com as características apresentadas neste trabalho, trazem como resultado:

1. Maior compromisso com o objetivo da instituição, responsabilidade social e seriedade na função assumida.

2. Fortalecimento da missão educativa em parceria Irmãs e leigos - discipulado de iguais - enriquecendo a missão da instituição.
3. Gestores comprometidos com sua missão educativa, com seu trabalho profissional e com a construção de relações interpessoais baseadas na confiança e no trabalho em equipe.
4. Ajuda a humanizar o ambiente de trabalho, porque o gestor assume a responsabilidade de gerenciar conflitos inerentes à função, criando um clima de respeito e de acolhida.
5. Torna possível a gestão circular, colaborativa, aberta à partilha e a ajuda mútua entre os colaboradores, porque cria espaços para que os gestores partilhem suas ansiedades, dificuldades e conquistas.
6. A criação de vínculos facilitando a comunicação e a partilha entre os gestores das diferentes Unidades Educativas – colégios, obras sociais e mantenedora.
7. Conhecendo melhor o carisma e suas implicações, os coordenadores pedagógico-educacionais orientam os professores a buscarem metodologias personalizadas, que formem alunos agentes de sua aprendizagem, críticos, abertos à diversidade e sensíveis à dor dos que sofrem.
8. Maior conhecimento do carisma – opção pelos pobres – e, conseqüentemente, a criação de grupos de *aprendizagem solidária* constituídos por professores, alunos e pais que elaboram e desenvolvem *projetos sociais* que beneficiam os mais pobres necessitados.
9. Maior coerência entre as Unidades Educativas e os setores, pois a partilha e a reflexão sobre o trabalho coletivo, participativo e dialógico compromete os gestores.
10. Todos os gestores se sentem responsáveis por criar um “ambiente acolhedor e agradável – espaços vitais –” para os pais, alunos e professores, conforme nos pede Emilie, fazendo da comunidade educativa um lugar em que cada um possa sentir-se livre e feliz (Ct 1840).

Nesse sentido, o Projeto de Formação Continuada dos gestores da Rede Azul/SP coloca em prática o que Andrade (2011, p. 150) explicita: “[...] uma formação

Revista GepeVida 2017

orientada pela reflexão sobre o vivido, pela partilha coletiva, pela transcendência dos esquemas tradicionais de formação [...]”, tendo em vista a responsabilidade que os gestores assumem perante a educação, pautada no carisma de Emilie.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Laurinda Ramalho de; PLACCO, Vera M. N. S. (Orgs.). **O Coordenador Pedagógico e o Atendimento à Diversidade**. São Paulo: Edições Loyola, 2010.
- ANDRADE, Izabel Cristina Feijó de **A inteireza do ser: uma perspectiva transdisciplinar na autoformação de educadores** / Izabel Cristina Feijó de Andrade – Porto Alegre, 2011.
- ARROYO, Miguel G. **Imagens quebradas: trajetórias e tempos de alunos e mestres**. 4ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.
- BENACHIO, Marly das Neves. **Como os professores aprendem a ressignificar sua docência?** 1ed. São Paulo: Paulinas, 2011.
- BORGES, A. S. **A formação continuada dos professores da Rede de Ensino Pública do Estado de São Paulo**. Dissertação de Mestrado. PUC, São Paulo, 1998.
- CHRISTOV, L. H. S. **Sabedorias do coordenador pedagógico: enredos do interpessoal e de (cons) ciências na escola**. Tese de doutorado em educação. Psicologia da Educação, PUC, São Paulo, 2001.
- EMILIE AOS EDUCADORES DO SÉCULO XXI. **Releitura dos textos de Emilie de Villeneuve a respeito da educação**.
- FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**, São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- FUSARI, J. C. **Formação contínua de educadores: um estudo de representações de coordenadores pedagógicos da Secretaria Municipal de Educação de São Paulo (SMESP)**. Tese de doutorado em Educação. Universidade de São Paulo, 1997.
- GARCIA, C.M. **Formação de professores para uma mudança educativa**. Portugal: Porto Editora, 1999.
- IMBERNÓN, Francisco. **Formação docente e profissional: formar-se para a mudança e a incerteza**. 4.ed. São Paulo: Cortez, 2004.
- LIBÂNEO, José Carlos. **A organização e gestão da Escola: teoria e prática**. 5ª Ed. Goiânia. Editora Alternativa, 2004.

Revista GepeVida 2017

- LIBERALI, Fernanda Coelho. **Formação crítica de educadores: Questões fundamentais.** Coleção: Novas Perspectivas em Linguística Aplicada. Vol 8. Campinas, São Paulo: Pontes Editores, 2010.
- MARIN, A. J. **Educação continuada: introdução a uma análise de termos e concepções.** Cadernos Cedes, Campinas, n. 36, pp. 13-20, 1995.
- MURAD, Afonso. **Gestão e espiritualidade: uma porta entreaberta.** São Paulo: Paulinas, 2007.
- NÓVOA, Antonio. **O espaço público da educação: imagens, narrativas e dilemas.** In: PROST, A. et all. Espaços de educação tempos de formação. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2002.
- PRADA, L. E. **Formação participativa de docentes em serviço.** Taubaté: Cabral. Edição Universitária, 1997.
- PEC. **Projeto Educativo da Província de São Paulo.** Congregação das Irmãs da Imaculada Conceição de Castres. Irmãs Azuis. 2015 - 2019.
- SUSIN, Luiz Carlos (Org). **A Vida religiosa consagrada em processo de transformação: “vejam que estou fazendo uma coisa nova”:** Isaías 43,19. São Paulo: Paulinas, 2015.