

Projeto Erasmus+

# LÍDERES EM AÇÃO II

**Construir Pontes, Explorar Horizontes**

notas de partilha em oito países europeus



A stylized map of Europe is shown in shades of green and teal. Overlaid on the map are several colorful lines (blue, yellow, red, purple) that connect various points across the continent. Numerous location pins are placed on the map: one red pin in the west, and several dark blue pins with white dots in the north, center, and south. A legend box in the bottom right corner lists the countries represented by these pins.

- Alemanha
- Croácia
- Dinamarca
- Eslováquia
- Grécia
- Itália (Nicotera)
- Itália (Milão)
- Malta

Projeto Erasmus+

# **LÍDERES EM AÇÃO II**

**Construir Pontes, Explorar Horizontes**

# Ficha técnica

**Título:** Líderes em Ação II - Construir Pontes, Explorar Horizontes

**Organizadores:** Comunidade Intermunicipal do Ave (CIM do Ave); Centro de Formação de Basto (CFAE de Basto), Centro de Formação de Vila Nova de Famalicão (CFAE VNF), Centro de Formação de Sá de Miranda (CFAE Sá de Miranda), Centro de Formação Martins Sarmento (CFAE Martins Sarmento), Municípios de Vila Nova de Famalicão, Vizela, Guimarães, Póvoa de Lanhoso, Vieira do Minho, Cabeceiras de Basto e as Escolas:

Agrupamento de Escolas de Abação  
Agrupamento de Escolas de Cabeceiras de Basto  
Agrupamento de Escolas de Caldas de Vizela  
Agrupamento de Escolas de Camilo Castelo Branco  
Agrupamento de Escolas de D. Maria II  
Agrupamento de Escolas de D. Sancho I  
Agrupamento de Escolas de Gondifelos  
Agrupamento de Escolas de Infias  
Agrupamento de Escolas de Mondim de Basto  
Agrupamento de Escolas de Padre Benjamim Salgado  
Agrupamento de Escolas de Pedome  
Agrupamento de Escolas de Póvoa de Lanhoso  
Agrupamento de Escolas de Ribeirão  
Agrupamento de Escolas de Vale de S. Torcato  
Agrupamento de Escolas de Vieira de Araújo  
Agrupamento de Escolas Gil Vicente  
Agrupamento de Escolas João de Meira  
Agrupamento de Escolas Virgínia Moura  
Escola Secundária Martins Sarmento.

**Autores:** Albino Sérgio Costa Alves  
Alfredo Augusto Azevedo Morais Lima  
Ana Isabel Sousa Dias  
Ana Mafalda da Silva Portilha  
Ana Maria Barbosa Pinto Xavier Forte  
Ana Maria de Freitas Soares Portilha  
Ana Maria Ribeiro Machado da Silva  
Anabela Machado Teixeira Rodrigues  
António Domingos Silva Pereira  
António Joaquim Alves de Sousa  
Augusta Cristina Gomes da Costa Dias  
Aurora dos Anjos Guimarães Ferreira Marques  
Carla Amélia Magalhães Lousada  
Carla Manuel Machado Gomes  
Carla Susana Ferreira Coelho  
Carlos Alberto Gomes Teixeira

Cristina Maria da Costa da Silva  
Elsa Carla Monteiro Pereira Ribeiro  
Elsa Fernanda da Silva Carneiro  
Fernando Manuel Caniçó Gomes  
Firmino de Sousa Antunes Lopes  
Isabel Maria Columbano Pereira Silva  
Isabel Sandra Lima Fernandes  
João Carlos Machado de Sousa  
Jones Maciel Santos Silva  
José Manuel da Silva Moreira  
José Manuel Enes Esteves  
Luís Filipe Simões Barata  
Luís Miguel dos Santos Gonçalves  
Luísa Natália da Costa Veloso Moreira Ferraz  
Manuel Agostinho Aires Lopes  
Manuel Bouça Anastácio  
Manuel da Costa Abreu  
Manuel Joaquim de Oliveira Araújo  
Manuel José Teixeira Martins  
Manuela de Jesus Torres Ferreira  
Maria Adelaide Barbosa Dias Castro Neves  
Maria Agostinha Ribeiro de Freitas  
Maria Alzira Ferreira de Lima  
Maria de Fátima Cepeda Gonçalves  
Maria do Céu Mateus Caridade Barreira  
Maria Elisabete de Almeida Sequeira  
Maria Estrela Pires Mendes  
Maria Gualdina Martins Silva  
Maria José Lourenço  
Maria Manuela da Silva Gonçalves Nunes  
Nuno Rafael de Jesus Oliveira  
Sandra de Oliveira Dias  
Sandrina da Silva Fortes  
Serafim Pedro de Castro Pinheiro  
Susana Isabel Mouro Serra Pereira Lopes  
Valéria Freitas Pereira  
Vera Alexandra Mendes Soares

**Revisão:** Maria Alzira Ferreira de Lima

**Tradução:** Luís Miguel dos Santos Gonçalves

**Edição:** CIM do Ave

**Impressão:** Gráfica Nascente

**Local:** Guimarães

**Data:** julho de 2023

## Logótipo



Apresentação da ideia - O logótipo tem como ideia base as formas de uma lâmpada, que simboliza as ideias inovadoras, e de um puzzle, que pretende simbolizar os vários países onde decorreu o projeto e as áreas de intervenção.

A silhueta remete para os intervenientes, os líderes. As cores utilizadas são os tons de verde e azul, porque essas cores estão associadas à educação, à confiança e à credibilidade.

Isa Faria, da Escola Secundária Martins Sarmiento, foi a grande vencedora do Concurso de Logótipo para o Projeto “Líderes em Ação II”, no âmbito do Programa ERASMUS+.

O concurso decorreu entre 22 de junho e 20 de outubro e teve como objetivo desafiar todos os alunos do ensino secundário (regular e profissional), das 19 Escolas do consórcio, a desenvolverem o logótipo da segunda edição do projeto Líderes em Ação.

De entre as 18 candidaturas apresentadas, destaca-se a criatividade e o empenho de todos os alunos que aceitaram este desafio, bem como a qualidade com que apresentaram as suas propostas.



# Agradecimentos

Um agradecimento especial a todos os envolvidos e parceiros que tornaram possível a realização deste ambicioso Projeto Erasmus, em consórcio com dezanove escolas, os respetivos municípios e os centros de formação e associação de escolas a que as mesmas se encontram vinculadas. O trabalho conjunto, a cooperação e a troca de conhecimentos entre as diversas instituições foram fundamentais para o culminar deste projeto internacional, que atravessou uma longa pandemia. Agradecimento aos professores, pelo seu compromisso e entusiasmo, ao participarem nesta jornada de cooperação.

Aos parceiros externos que nos receberam com programas tão diversos, pela sua dedicação e abertura para as múltiplas experiências culturais e educacionais, que foram valiosos contributos para os momentos vividos e para o crescimento pessoal e profissional dos participantes.

Não podemos deixar de referir a agência nacional que apoiou a CIM do Ave na coordenação e financiamento deste projeto, que atravessou tantos desafios.

Este livro é o resultado de uma colaboração global. Cada pessoa e cada instituição mencionadas acima desempenharam um papel crucial na sua criação e, portanto, merecem o elogio pela disponibilidade e pela dádiva.

A esperança que nos move é a inspiração que outros possam embarcar em desafios semelhantes, com cooperação intercultural, criando novos espaços, contribuindo para que as instituições trabalhem em rede e que contribuam para ambientes mais compreensivos.

*Partimos explorando o universo do outro,  
Construímos pontes, caminhamos devagar, ouvimos o pulsar,  
Desvendamos com conquistas, o que pulsa por trás  
daqueles horizontes,  
Somos feitos de encontros, capazes de acolher e de abraçar.*

## Nota da CIM

É reconhecido que o reforço do sentido de uma comunidade, enquanto espaço de cidadania cultural e socialmente coesa, passa obrigatoriamente pelo recurso a estratégias que implementem neste território uma educação positiva, inovadora, criativa e onde a excelência seja a matriz e o centro da ação.

Sendo a criatividade sempre o resultado de um trabalho de equipa, mesmo quando culmina na decisão individual, por ser essencialmente um trabalho que relaciona diferentes contributos e os reorganiza de forma a encontrar soluções novas para os problemas, ela quase sempre só atinge o nível de excelência quando resulta da criação de redes e do envolvimento empenhado e concertado de diferentes atores e, neste caso, dos atores educativos.

Attingir a excelência criativa na educação requer, pois, um esforço dedicado de coordenação entre estes diferentes atores, mas mantê-la implica a criação de uma dinâmica constante, que conduza à geração de um verdadeiro ecossistema, onde os valores da educação positiva possam encontrar ali-cerces sólidos.

O atual processo de transferência de competências do governo central para os municípios e entidades intermunicipais cria um difícil desafio e, como sempre nestes casos, uma oportunidade para a criação de redes e consórcios colaborativos, que estruturam e institucionalizam o trabalho conjunto e possam efetivamente promover a coesão social, cultural e territorial do Ave.

O trabalho de criação de um ecossistema criativo, por sua vez, tem muito a ganhar com a inclusão de uma dimensão internacional do ensino e da formação, por corresponder a um exponencial do contacto com soluções diferentes, mas também por possibilitar uma análise distanciada, que permite perceber como a simples mudança de elementos de contexto pode garantir maior eficácia às soluções que procuramos. A experiência internacional coloca assim a nossa própria experiência em perspetiva e contribui para o alargamento da base de soluções educativas já testadas noutros países e ao nosso dispor. Foi, pois, isso que procurámos com o projeto regional inovador de mobilidade no âmbito do Programa ERASMUS +, a estruturação de um ecossistema colaborativo, plasmado no primeiro projeto Líderes em Ação, realizado em consórcio com as escolas pertencentes ao CFAE Martins Sarmiento.

Foi também isso que procurámos, de forma reforçada, quando com o projeto “Líderes em Ação II”, alargámos esses

mecanismos de articulação entre os diferentes atores educativos, incluindo lideranças intermédias, órgãos de gestão das escolas, técnicos municipais de educação, decisores políticos com responsabilidade na área da educação e técnicos da CIM, ampliando o acesso aos resultados da experiência conseguida a um consórcio constituído pela CIM do Ave, quatro Centros de Formação e 19 Escolas associadas, da Região do Ave.

O projeto “Líderes em Ação II” reflete, assim, a estratégia da CIM do Ave na educação, no trabalho colaborativo e na dimensão internacional do ensino e da formação através do Programa ERASMUS +, promovendo a mobilidade para distintos países da União Europeia, desse modo proporcionando conhecimento e perspetiva sobre diferentes práticas educativas que constituam valor acrescentado para as instituições envolvidas.

**Marta Coutada,**

Primeira Secretária Intermunicipal da CIM do Ave

## Resumo

Esta publicação compila experiências e as ideias do projeto: Erasmus+, “Líderes em Ação II”, revestindo-se de um caráter de produto de disseminação das práticas, estratégias e reflexões decorrentes das mobilidades, dos participantes que trabalharam a colaboração com a CIM do Ave, na modalidade de consórcio.

Está organizado em duas partes, a primeira apresenta a estrutura do projeto e a segunda reúne um conjunto de oito artigos que resultam das reflexões, em grupo, dos participantes em cada uma das mobilidades, sobre cada país e a abordagem que foi realizada, na temática explorada. Está acompanhado de um conjunto de imagens que espelham as vivências e as reflexões subjacentes aos momentos que marcaram os envolvidos desta comunidade.

**Palavras-chave:**

Erasmus+; práticas pedagógicas; comunidade; trabalho em rede

## Abstract

The present publication compiles experiences and ideas of the Erasmus+ “Leaders in Action II” project, and is intended to be a mean of disseminating the practices, strategies and reflections resulting from the mobilities of the participants who worked in collaboration with CIM do Ave, in the form of a consortium.

It is organized in two parts: the first part presents the structure of the project, while the second one brings together a set of eight articles that result from the group reflections made by the participants in each of the mobilities. The articles focus on each country and the approach that was carried out regarding the explored topic, and they are accompanied by a set of images that mirror the experiences and reflections underlying the moments that those involved in this community found most striking.



# Índice

<b>Prefácio – Doutor Rui Trindade</b> .....	<b>10</b>
<b>Introdução</b> .....	<b>11</b>
<b>Apresentação do Projeto</b> .....	<b>12</b>
<b>Cronograma</b> .....	<b>13</b>
<b>Artigo 1 - Mobilidade a Itália - Calábria</b> .....	<b>14</b>
<b>Artigo 2 - Mobilidade à Alemanha – Berlim</b> .....	<b>18</b>
<b>Artigo 3 - Mobilidade à Dinamarca- Aalborg</b> .....	<b>20</b>
<b>Artigo 4 - Mobilidade à Grécia - Corfu</b> .....	<b>22</b>
<b>Artigo 5 - Mobilidade à Croácia - Split</b> .....	<b>25</b>
<b>Artigo 6 - Mobilidade a Malta</b> .....	<b>28</b>
<b>Artigo 7 - Mobilidade a Itália - Milão</b> .....	<b>31</b>
<b>Artigo 8 - Mobilidade a Eslováquia - Trnava</b> .....	<b>34</b>
<b>Conclusões</b> .....	<b>38</b>
<b>Conclusions</b> .....	<b>39</b>

## Prefácio – Doutor Rui Trindade

Esta é uma obra onde os testemunhos e as reflexões que aqui se partilham são, em primeiro lugar, um grito de esperança porque nos mostram o quanto todos nós beneficiamos quando somos capazes de escutar e de aprender com os outros e, concomitantemente, de sermos escutados ou de ensinar esses outros. No mundo dos Brexit e onde aprendemos a soletrar Donbass da pior forma possível, esta é, provavelmente, uma das lições mais significativas e valiosas que inspira as páginas deste livro.

Se aqueles e aquelas que participaram nas jornadas de mobilidade e de intercâmbio, sobre as quais refletem nos nove textos que se publicam neste trabalho, tomaram consciência do que diferencia uma escola dos concelhos de Braga e Guimarães de uma escola de Alborg ou de Split, também tiveram a oportunidade de compreender, certamente, aquilo que as pode irmanar. É o seu envolvimento na aventura humana, a qual só tem sido possível porque somos capazes de promover os atos educativos que a viabilizam, que aproxima, então, uma escola de Vieira do Minho ou de Cabeceiras de Basto de uma escola de Corfu ou de Berlim, anunciando-se, assim, a possibilidade de as distâncias entre Vizela, Póvoa de Lanhoso, Milão e Trnava poderem aproximar mais do afastar. É pela assunção de uma visão cosmopolita das diferenças entre Mondim de Basto, Famalicão, Calábria ou a ilha de Malta que se descobre, afinal, como estamos mais perto do que supúnhamos.

Creio que através dos textos que se publicam neste livro é possível compreender, igualmente, a dimensão formativa dos programas Erasmus + e a importância dos mesmos. A abertura ao mundo é, hoje, tão decisiva quanto necessária como experiência de formação quer porque pode suscitar interrogações e diálogo entre gente com experiências e saberes diversos, quer quando cada uma das pessoas que participa nesses encontros tem a possibilidade de se encontrar consigo mesmo e, de algum modo, de se redescobrir como pessoa e como profissional.

Num país, como Portugal, onde a depreciação do que se faz e do que se pensa parece continuar a um ser problema endógeno, este livro é, também, por isso, uma publicação que se saúda. O que temos entre mãos é um trabalho que envolveu uma Comunidade Intermunicipal, quatro Centros de Formação de Associação de Escolas, bem como dezanove agrupamentos ou escolas a estes associados que integram sete municípios do Norte de Portugal. Mostra-nos como a transição de uma perspetiva insular, que nos aprisiona na nossa autossu-

ficiência, para uma cultura de cooperação, que permite expor as nossas potencialidades, é não só uma necessidade como um imperativo. Daí a importância de conferir visibilidade e perpetuar, através da escrita, um projeto como este. Sendo um ato de generosidade, é, igualmente, um testemunho do que poderemos ser se houver apoio e estímulo para isso por parte da Comissão Europeia, do governo português e dos municípios, mas também um testemunho que comprova como a assunção das responsabilidades das escolas e dos seus docentes pode constituir uma mais valia educativa que importa valorizar.

Quase a comemorarmos 50 anos de vida política democrática, temos nesta obra mais uma manifestação da importância de um tal acontecimento. Para quem considera que a promessa do desenvolvimento falhou, temos os textos que integram este livro como a melhor resposta, mesmo que singela, de que temos de ser mais prudentes a anunciar os nossos insucessos como país e como povo. Certamente que os temos e não os podemos escamotear, ainda que seja necessário que tais insucessos nem ostracizem a importância desses sucessos, nem ignorem que a promessa do desenvolvimento, que não pode ser dissociada das preocupações com a equidade, nunca será uma promessa plenamente realizada. Exige uma labuta diária, perseverante e constante. Labuta esta que, como neste trabalho se demonstra, implica que se compreenda, tal como na canção se recorda, que quem sabe faz a hora, não espera acontecer.

Gondomar, 20 de junho de 2023

**Rui Trindade**

## Introdução

O projeto “Líderes em Ação II - Construir Pontes, Explorar Horizontes”, resulta do alargamento da primeira versão do projeto que envolveu a CIM do Ave, o Centro de Formação Martins Sarmiento e as suas escolas associadas. Pelo facto da Agência Nacional Erasmus + ter considerado este projeto uma boa prática, com produtos de disseminação associado à formação de professores, considerou-se a possibilidade de desenhar um novo projeto, alargando-o ao território de intervenção da CIM do Ave, com o envolvimento dos municípios e das escolas associadas a quatro centros de formação: o Centro de Formação de Basto, o Centro de Formação de Vila Nova de Famalicão, o Centro de Formação de Sá de Miranda e o Centro de Formação Martins Sarmiento.

O projeto “Líderes em Ação II - Construir Pontes, Explorar Horizontes ” procurou abrir novas oportunidades de trabalhar em rede, de estabelecer novas parcerias entre as escolas da região e percorrer novos caminhos no campo do grande desafio da Municipalização da Educação, que está em curso.

Um dos objetivos estratégicos procurou aprimorar a estratégia de educação convergente de uma educação positiva e inovadora, com o fortalecimento da coesão territorial e social do Ave e promover o sucesso educativo.

O alargamento de parcerias internacionais no domínio da educação e formação foi outro dos objetivos estratégicos, no sentido da promoção de redes temáticas eficazes de aprendizagem ao longo da vida.

Foram traçados quatro novos eixos estratégicos de abordagem, Inovação e Criatividade (Dinamarca); desenvolvimento e cooperação (Noruega); Questões de Cidadania e Igualdade de Género (Suécia) e Tecnologia (Holanda). Mantendo-se ainda os temas e os países trabalhados no projeto anterior: gestão de espaços e autonomia das escolas (Finlândia), flexibilidade curricular (Catalunha); ensino profissional (Alemanha).

O projeto atravessou uma pandemia, assistiu ao início de uma guerra na Europa, acompanhou uma crise financeira, o que obrigou a redefinir estratégias, a procurar novos parceiros, a alargar os prazos, a realizar a mudança de equipas e, por isso, foi sendo possível superar os múltiplos e diferentes desafios que foram surgindo, com as respostas possíveis, nem sempre as desejáveis, encontrando-se, ainda assim, as alternativas que permitiram avançar e chegar ao fim com as mobilidades realizadas. Foi necessário redefinir os destinos para países com nível de vida mais baixo, que permitissem

operacionalizar os desafios financeiros associados ao escalar do preço das viagens. As mobilidades ocorreram para: Itália, Alemanha, Croácia, Malta, Grécia, Dinamarca e Eslováquia.

## Apresentação do Projeto

O projeto “Líderes em ação II” surgiu como a continuação do projeto “Líderes em Ação I”, aprovado em 2018, face à necessidade de dar resposta aos desafios que se impõem na área da Educação e tendo em conta o impacto positivo do projeto anterior. Assumiu-se, assim, como uma estratégia de trabalho em rede, permitindo que novos agentes educativos da região participassem num consórcio que se pretendeu manter e dinamizar, reforçando o desenvolvimento de culturas escolares de cooperação e de colaboração territorialmente comprometidas, dando espaço e sentido estratégico ao estabelecimento de redes e parcerias, vinculando as Escolas, os Centros de Formação, a Comunidade Intermunicipal e os Municípios a compromissos de convergência, equidade e coesão educativas e a metas análogas e contextualizadas do sucesso escolar.

O consórcio envolveu a CIM do Ave, quatro Centros de Formação da Região e dezanove Escolas a estes associadas, cobrindo sete dos oito municípios que a integram. O projeto foi estruturado a partir de reflexões coletivas, da necessidade de mobilizar os diferentes agentes educativos, no sentido de dar uma resposta mais eficiente a questões de: organização e gestão escolar, flexibilidade curricular, inovação e criatividade, utilização das tecnologias na aprendizagem, avaliação pedagógica, cooperação e trabalho em rede, papel da arte na aprendizagem, ensino profissional e mudança de práticas de ensino em contexto sala de aula.

Face às contrariedades sofridas por motivo da pandemia e da guerra, o projeto foi estruturado na sua essência, impedindo as mobilidades para a maioria dos destinos do Norte da Europa.

Realizaram-se oito mobilidades: Itália (Nicotera e Milão); Alemanha; Dinamarca, Grécia; Croácia, Malta e Eslováquia. Foram promovidas visitas a escolas de natureza diversa, a municípios e associações comerciais e profissionais, a Parlaentos, visitas turísticas para conhecer o contexto cultural, gastronómico e patrimonial. Foram estabelecidos contactos com formadores, professores, alunos, dirigentes escolares, autoridades do poder local, regional e nacional, assim como com agentes culturais locais diversos.

Cada mobilidade foi precedida de uma reunião de preparação do grupo, para apresentação do programa, assinatura dos documentos, distribuição de tarefas e planeamento das atividades e o esclarecimento de dúvidas e pormenores.

Durante as mobilidades, cada grupo encontrou momentos para reunir, refletir e sistematizar as ideias sobre as expe-

riências a partilhar no seminário intermédio ou no seminário final. Foram realizadas apresentações das mobilidades, no sentido de divulgar o projeto no site e analisadas as possibilidades de transferibilidade de boas práticas atendendo à diversidade de contextos.

Após as mobilidades foram promovidas reuniões de trabalho, que permitiram dividir tarefas, definir estratégias de trabalho colaborativo, objetivando preparar as apresentações finais, por grupo e os artigos para publicar no evento final.



[www.lideresemacaoii.wixsite.com/erasmus](http://www.lideresemacaoii.wixsite.com/erasmus)

# Cronograma

## **Fevereiro de 2020**

Contacto com parceiros  
Elaboração da Candidatura

## **Mai de 2020**

Organização de Dossier  
Definição de metodologias de trabalho

## **Junho de 2021**

Lançamento do Concurso para o Logótipo  
Reuniões de trabalho

## **Novembro de 2021**

Assinatura de Protocolos  
Entrega de prémio do concurso

## **Fevereiro de 2022**

Seleção de Participantes  
Pesquisa de Informação

## **Março a Abril de 2022**

Preparação das Mobilidades  
Início das Mobilidades  
Reuniões de Trabalho

## **Outubro de 2022**

Seminário intermédio

## **Abril de 2023**

Final das Mobilidades  
Reuniões de trabalho

## **Junho de 2023**

Reuniões de trabalho

## **Julho de 2023**

Seminário Final

# Artigo 1 - Mobilidade a Itália - Calábria

## Sistema de Ensino Italiano – resposta das Escolas aos impactos da Pandemia

27 de março a 2 de abril de 2022

Nesta atividade de mobilidade a Itália, no âmbito do programa Erasmus+, participaram Elsa Carneiro, do AE de Ribeirão; Ana Forte, do CFAEVNF; Carla Gomes, da CIM do AVE; Adelaide Dias, do Município VNF e Gualdina Silva, do AE D. Maria II.



Após uma recepção pelo presidente da associação, Giovanni per l'Europe, Ferdinando Comerci, e uma apresentação detalhada do programa da formação, houve um acompanhamento do grupo durante a respetiva visita aos diferentes e diversos locais.

Paralelamente às visitas efetuadas aos diferentes contextos, houve possibilidade de realizar várias visitas culturais permitindo conhecer os principais locais de interesse cultural,

bem como a realização de refeições conjuntas que possibilitaram reunir o grupo com os parceiros, de modo a facilitar a integração/interação de todos os elementos da delegação da mobilidade portuguesa. Foram momentos que promoveram a partilha, conhecendo a realidade local, nomeadamente, a situação pandémica, a gastronomia, hábitos e costumes.

A participação nesta atividade permitiu conversar, fazer perguntas e tirar dúvidas, sobre vários aspetos específicos da educação: i) com os diretores dos estabelecimentos de ensino básico e secundário e alguns dos seus professores; ii) com os principais interlocutores políticos e técnicos das Câmaras Municipais de Reggio e Nicotera.

Deste modo, esta mobilidade proporcionou conhecer outras formas de organização do sistema educativo, nomeadamente, as prioridades políticas e estratégicas do município como resposta às fragilidades e ameaças do território, o sistema de colocação de professores e ainda conhecer os sucessos, os desafios, o que foi feito e o que não se conseguiu fazer nesta região ao nível da educação e da formação.

Foram ainda abordadas questões relacionadas com o sistema de ensino, designadamente a escolaridade obrigatória e o abandono escolar, bem como conhecer as principais medidas adotadas durante a pandemia com o propósito de atenuar desigualdades e continuar a proporcionar aprendizagens a todos. Permitiu ainda o conhecimento da organização das escolas, o seu funcionamento e, deste modo, aprender sobre boas práticas relativamente à liderança e gestão.

A visita ao Município de Reggio Di-Calabria proporcionou a partilha de experiências e práticas na área da educação com os principais interlocutores políticos e técnicos deste território. Destaca-se a visita guiada ao edifício da Câmara Municipal, recontando-se a sua história, associada à história da própria cidade. Após dois terremotos, este edifício foi reconstruído num estilo “ArtNouveau” assim como a maior parte dos edifícios da cidade, destruídos pela catástrofe.

O grupo reuniu com a vereadora da educação, Lucia Anita Nucera, licenciada em arquitetura, com experiência na docência de história de arte da cultura local e responsável pelo turismo acessível em Messina. Trata-se de uma responsável muito entusiasta, com uma particular preocupação com a grave crise económica e social que a região atravessa, não



descurando também o desenvolvimento educacional e a formação. Apesar da política educativa se encontrar centralizada e dependente das diretrizes emanadas a nível nacional, destacou algumas das prioridades e estratégias que têm sido desenvolvidas na região. Após uma explicação da estrutura atual do sistema educativo italiano, a responsável local pela educação apontou como prioridade o ensino de vários idiomas, incluindo o ensino do latim, considerando as raízes históricas, um melhor conhecimento da língua italiana e a ambição de preparar os alunos de excelência, com o objetivo de abrir portas para o mundo da diplomacia em termos de carreira profissional. A região da Calábria tem esta prioridade das línguas e está na vanguarda na implementação deste projeto. Os jovens fazem a aprendizagem das línguas em sala de aula e depois vão para um país como Alemanha, Espanha ou Inglaterra para treino da língua. O estudo aprofundado da cultura e da história local é uma outra prioridade e tem por objetivo a inclusão e o combate ao bullying.

Outra prioridade apresentada foi a formação profissional para jovens que ficam com uma especialização em determinada área como cozinha, mecânica, etc. Reggio tem três universidades e os professores vêm de várias partes de Itália.

Foi salientado o problema da falta de emprego para jovens, foram ainda apresentados problemas relacionados com a falta de transportes e acessibilidades.

Foi também apresentado o problema do abandono escolar, bem como questões relacionadas com a droga e com a justiça. Há um número bastante significativo de alunos cujos ascendentes são oriundos de outros países, que apesar de se encontrarem há vários anos em Itália, em algumas situações, são a quinta geração e ainda não estão totalmente inseridos na comunidade.

Os professores ficam depois das aulas, no período da tarde, com esses alunos para os apoiar e dar-lhes alguma referência. Há uma responsável que acompanha a família e após três dias de ausência não justificada na escola, esta denuncia a situação à polícia e ao tribunal de menores.

Nestas situações há apoio domiciliário, que é financiado pelo município, bem como o financiamento às famílias mais pobres. Há, deste modo, nesta região uma política social e económica que suporta financeiramente os casos mais graves.

Os fundos europeus financiam as escolas e são geridos a nível nacional. Os pais podem escolher a escola para os seus filhos, verificando-se uma maior procura pelos estabelecimen-

tos de ensino particular nos níveis de ensino inferiores e, no secundário, pelos estabelecimentos de ensino público. A responsabilidade é dos diretores em admitir e cativar as famílias para matricularem os alunos.

Foi destacado que não há diferenciação no financiamento das escolas públicas e privadas. Os professores são colocados através de um concurso realizado a nível nacional e tem possibilidade de selecionar os cursos de formação contínua. Esta formação é obrigatória e é financiada pelo governo.



Relativamente aos diretores das escolas, estes são selecionados por concurso público, entre professores, através de uma prova.

Uma outra visita efetuada foi a Nicotera para uma reunião no município e a realização de uma visita a uma escola local. Há a salientar a receção calorosa do grupo, que prontamente foi instalado no gabinete da presidência da câmara municipal, onde estavam presentes a vice-presidente, o vereador do turismo, dois assessores e uma responsável pela educação.

Após as apresentações, foram colocadas várias questões pelos elementos do grupo em formação, nomeadamente para conhecimento das competências do município no âmbito da educação, bem como para conhecer as medidas adotadas nas escolas como resposta à Covid 19.

Como fragilidades foram apontadas situações relacionadas com a diminuição da natalidade, o envelhecimento da população e a emigração. A diminuição do número de alunos levou ao encerramento de escolas de várias localidades e a criação de “institutos compreensivos” que integram os alunos dos diferentes níveis de ensino oriundos desses contextos.

Foram ainda abordadas questões relacionadas com o sistema de ensino; a escolaridade obrigatória e o abandono escolar, bem como conhecer as principais medidas adotadas durante a pandemia com o propósito de atenuar desigualdades e continuar a proporcionar aprendizagens a todos.

Após o encontro e a partilha de práticas, foi efetuada uma visita guiada ao edifício do município situado num antigo mosteiro, do ano 1500.

De seguida, ainda no mesmo dia, realizou-se uma visita à escola “Istituto Comprensivo “Pagano” – Nicotera”, onde fomos recebidos pela diretora e duas professoras da escola, com grande abertura e receptividade. Na visita à escola houve oportunidade de entrar nas salas de aula e interagir com os alunos e professores dos diferentes níveis de ensino e disciplinas.

Relativamente às instalações desta escola visitada, há a salientar a sua estrutura moderna, acolhedora e com muitos trabalhos realizados pelos alunos expostos nos diferentes espaços e evidências de alguns dos projetos em desenvolvimento, nomeadamente no âmbito do programa Erasmus.

Extremamente interessante foi a visita ao Liceo Scientifico “Leonardo da Vinci” de Reggio Calabria. A sua principal característica está relacionada com o rigor científico e a metodologia aplicada em cada atividade do seu trabalho, respeitando a centralidade do aluno e os consequentes objetivos educativos culturais essenciais. Para tal, garante uma relação equilibrada entre o sistema de ensino tradicional e a abertura gradual à inovação de conhecimentos, metodologias, ferramentas, que lhe permitam responder às exigências de um mundo real em contínua e rápida transformação. O espírito inovador deste Liceu permitiu-lhe, ao longo do tempo, criar uma prática de formação que o coloca como uma referência no sistema de ensino italiano, exemplo disto são os números de sucesso de nível nacional e internacional em competições científicas conquistadas pelos seus alunos. A oferta educativa é fruto da consciência e tradição histórica, mas também da capacidade e atenção com que a Direção e o corpo docente continuam a enfrentar com sensibilidade e profissionalismo os desafios do presente.

Foi explicado que este Liceu é o único em Itália que tem no seu próprio espaço escolar um Museu dedicado a Leonardo Da Vinci: Museo della Fisica. Aqui é possível verificar a reprodução das obras de Leonardo Da Vinci, patrono do Liceu, realizadas pelos alunos no âmbito das disciplinas da Física, Matemática e História, numa lógica de complementaridade e infusão curricular. O Liceo Scientifico “Leonardo da Vinci” tem cerca de 2000 alunos do ensino secundário e o Instituto Comprensivo Falcomatà-Archi cerca de 1300 alunos, desde o pré-escolar até ao 3º ciclo do ensino básico. Nesta área, foi possível obter os números relativos ao pessoal docente e não docente existente, assim para 3300 alunos existem cerca 300 docentes e 75 não docentes. Aqui ficamos a perceber que a



organização dos tempos letivos são muito semelhantes aos nossos, contudo verifica-se que o horário escolar (letivo) acontece de 2ª a sábado, entre as 8:30 h e as 13:00 h. As tardes de 2.ª a 6.ª feira estão organizadas por laboratórios e atividades de projeto. Uma nota importante é a preocupação constante com a monitorização, desde o 1.º ciclo, avaliar a eficácia e o impacto das estratégias para melhor se tomar decisões.

Desta reunião foi muito interessante escutar as palavras da Diretora relativamente à necessidade do desenvolvimento e implementação de um Pacto Educativo Territorial. Este documento surgiu no final do ano letivo 2020/2021 com o envolvimento e participação dos diretores que em conjunto com o executivo municipal e da região assinaram este documento e em que cada uma das partes assume obrigações e deveres, tendo em conta os seguintes problemas: a) abandono escolar, b) exclusão social e c) comportamentos de risco. Envolveram-se os vários serviços e recursos técnicos, a saber, a área do Serviço Social e Psicologia, disponibilizados pelo Município.



Para Serafina Corrado, ser diretor “É um sonho, onde não há impossíveis”, defende que o Pacto Educativo Territorial é fundamental para “criar uma força do território” que, não apenas desenvolve e/ou beneficia uma escola, mas toda uma população. Aqui fez questão de explicar que os pais têm opção de escolha da escola que desejam que os seus filhos frequentem. Da parte do governo nacional existem medidas e apoios de modo a permitir que os pais não escolham a escola em função do local de residência, mas que a escolha seja orientada pela Política Educativa da Escola. Considera que as características essenciais de um diretor escolástico são: 1) Transparência, 2) Contaminação positiva e 3) Hiperatividade. É ainda fundamental ter uma equipa coesa com conhecimentos de gestão e administração, que permita ao diretor “trabalhar” o envolvimento com a comunidade, no sentido de se procurar

soluções conjuntas, favorecendo assim a competição global.

Explicou-nos que uma das suas principais medidas foi a criação de um Código de Ética destinado aos professores e colaboradores da Escola. Este é constituído por três objetivos: i) saber relacionar-se corretamente com todos; ii) estar atento às necessidades dos alunos; iii) construir uma relação educativa positiva e eficaz. Nas suas palavras, este código de ética permitiu e contribuiu para alterações ao nível da didática com resultados positivos já visíveis.

Tal como já salientado, a participação nesta atividade de Job Shadowing permitiu, como a descrição apresentada sobre os cinco dias de formação em Itália, conversar, fazer perguntas e tirar dúvidas, sobre vários aspetos específicos da educação, com os diretores dos estabelecimentos de ensino básico e secundário visitados e alguns dos seus professores e também com os profissionais das Câmaras Municipais visitadas, conforme o programa formativo, o que proporcionou conhecer outras formas de organização do sistema educativo, as suas principais prioridades e estratégias em termos educativos, o sistema de colocação de professores e conhecer os sucessos, os desafios, o que foi feito e o que não se conseguiu fazer nesta região ao nível da educação e da formação. Salienta-se ainda o conhecimento da organização das escolas, o seu funcionamento e, deste modo, aprender sobre boas-práticas relativamente à liderança e gestão.

Também se destaca que esta experiência permitiu, através das visitas aos diferentes contextos, observar práticas profissionais de alguns docentes do ensino básico e secundário, em contexto de sala de aula. Foi possível desta forma tomar contacto com práticas pedagógicas e organizacionais inovadoras, nomeadamente no Liceo Scientifico “Leonardo da Vinci”, onde se verifica uma relação equilibrada entre o sistema de ensino tradicional e a abertura gradual à inovação de conhecimentos, metodologias, ferramentas, o que permite responder às exigências de um mundo real em contínua e rápida transformação.

Os momentos de apresentação, questionamento e debate que decorreram ao longo das visitas realizadas possibilitaram a concretização de dinâmicas de reflexão e permitiram que, como participante, relatasse, partilhasse, interrogasse as suas experiências profissionais. Além disso, permitiu também reavaliar e refletir sobre o seu trabalho quotidiano ao discuti-lo com alguém de uma realidade diferente. Também se destaca neste processo formativo a reunião que o grupo de trabalho efetuava, no final de cada dia, durante aproximadamente duas horas, para uma reflexão didático pedagógica das experiências vividas.

## Artigo 2 - Mobilidade à Alemanha – Berlim

### O sistema dual na formação profissional na Alemanha

4 a 8 de abril de 2022

Na mobilidade a Berlim, integrada no projeto “Líderes em Ação II”, o objetivo de conhecer o sistema dual de educação estruturou-se em duas vertentes: reuniões e partilha de ideias e visitas a escolas profissionais e empresas que acolhem alunos dessas escolas. Participaram nesta mobilidade o Vereador da Educação e Ciência de Vila Nova de Famalicão, a Diretora do CFAEVNF, professores das três escolas do concelho com ensino profissional e o representante da CIM do AVE.



Na sede da Gesellschaft für Europabildung (education and mobility in europe), foi feita a receção dos participantes e a apresentação do programa. Durante os dias da mobilidade, decorreram sessões de trabalho. Nestas sessões, as intervenções dos participantes proporcionaram um debate de ideias sobre os dois sistemas de ensino: alemão e português.

O sistema dual na formação profissional da Alemanha é amplamente reconhecido. Os alunos são contratados pelas empresas e supervisionados por profissionais experientes e, durante esse período, recebem um salário que, geralmente, aumenta à medida que avançam no programa.

Além da aprendizagem prática, os jovens também frequentam a escola vocacional, em determinados dias da semana ou em blocos de tempo específicos, onde recebem instrução teórica relacionada com a profissão, complementando a experiência prática adquirida nas empresas.

É um modelo educacional que combina a aprendizagem prática em empresas com a educação teórica em escolas vo-

cionais.

No final, foi realizada uma sessão de avaliação da mobilidade, tendo em consideração as competências adquiridas com a finalidade de adequar a possíveis planos de melhoria no sistema educativo português e a entrega dos certificados Erasmus+.

As visitas às escolas de ensino profissional, Ernst-Litfass-Schule e Annedore-Leber e às empresas, Copy Print e Pierge foram acompanhadas pela colaboradora do GEB, Salome que foi inesquecível pela sua competência e simpatia.

A Ernst-Litfass-Schule Vocational Educational Centre é uma escola de artes gráficas e impressão, conhecida por oferecer programas de formação profissional nas áreas de comunicação e marketing. Prepara os alunos para carreiras de publicidade, jornalismo, design gráfico, relações-públicas e outras profissões relacionadas. Possui instalações e laboratórios especializados, equipados com tecnologia e recursos relevantes para o ensino das áreas profissionais. Os alunos têm a oportunidade de adquirir habilidades práticas em publicidade e empresas de multimédia e, simultaneamente, recebem educação teórica relevante. Foi salientado que a taxa de absentismo dos alunos se situa entre 20 a 30%, apesar de todos os esforços da instituição e dos professores. Estes têm um horário semanal de 26 horas letivas.

A escola Annedore-Leber é a única instituição de ensino em Berlim direcionada apenas para a educação especial, tem cerca de 860 alunos, sendo que o máximo por turma é de 13, com cursos especializados para diferentes profissões, de dois ou três anos, dependendo da área de formação. O objetivo da escola é garantir que todos os alunos tenham acesso a oportunidades educacionais adequadas e recebam o apoio necessário para alcançar o seu pleno potencial.

A inclusão dos alunos envolve a implementação de práticas e recursos educacionais que atendam às suas necessidades individuais, podendo incluir adaptações curriculares, apoio de profissionais especializados, tecnologias adaptadas e programas de apoio específicos.

Foi notória a elevada especialização das escolas de ensino profissional, extremamente bem equipadas, oferecendo cursos de diferentes durações, dependendo do setor e da qualificação desejada. Alguns cursos têm a duração de dois a

três anos, enquanto outros podem ser mais curtos e, durante o seu percurso escolar, os alunos frequentam, em média, uma semana na escola e duas semanas na empresa. Os alunos têm de procurar empresas para a realização da formação em contexto de trabalho, existindo um contrato entre a empresa e o aluno e não entre escola e empresa e são remunerados pelo seu trabalho. A empresa, para receber alunos estagiários, têm de estar inscrita e pagar quota na Câmara de Comércio e Indústria.



As empresas que nos receberam foram a Copy Print e a Pierge, ambas do ramo da comunicação. De modo a ser conhecida, vai à escola apresentar o seu ramo de negócio.

Foi reconhecida a dificuldade de captar estagiários para esta área, nesse sentido, as empresas realizam ações de motivação com a dinamização de campanhas no Instagram para motivar os jovens e do “dia aberto na empresa”, onde os jovens do 9ºano têm a oportunidade de conhecer a empresa, no período das férias da Páscoa. A última empresa visitada, tinha quatro áreas de produção gráfica e um estagiário por área.

Estar na cidade de Berlim foi uma oportunidade enriquecedora para explorar a história, a cultura e a relevância educacional desta cidade icónica. Berlim é conhecida pela sua importância histórica, especialmente durante o século XX, quando testemunhou eventos significativos que moldaram o mundo moderno. Ao explorar os diversos locais históricos e culturais de Berlim, como o Portão de Brandemburgo, o Muro de Berlim, o Memorial do Holocausto e o Museu Judaico, foi possível ter uma visão profunda e emocional das marcas deixadas pelo passado da cidade. Esses locais são testemunhas de momentos históricos cruciais.

Se foi interessante conhecer a história da cidade, foi extremamente atrativo visitar Futurium. Na exposição patente, tudo girava em torno da questão: “como queremos viver?”. O objetivo consistia em explorar diferentes cenários futuros e foi

uma oportunidade inspiradora para imaginar e refletir sobre as possibilidades que podem moldar o mundo de amanhã.

Em suma, a visita a Berlim, para explorar as diferenças entre o ensino profissional em Portugal e na Alemanha, constituiu uma oportunidade enriquecedora de aprendizagem, comparação e reflexão sobre os sistemas educacionais e as abordagens de formação profissional em diferentes contextos.

Foi uma mobilidade produtiva que permitiu um melhor conhecimento do sistema de educação alemão, nomeadamente o sistema dual na formação profissional e a respetiva ligação entre escolas, empresas e alunos. Foi patente a percepção de que na Alemanha há, nos dias de hoje, os mesmos desafios que em Portugal, com dificuldades de atração dos jovens para a indústria. Por isso, resultam desta experiência algumas ideias, tendo em vista uma maior ligação entre a educação e as empresas. Aliás, com alguns ajustes, o modelo português tem todas as condições para também ser um modelo de referência a nível global.



## Artigo 3 - Mobilidade à Dinamarca- Aalborg

Estruturalmente os sistemas de ensino Português e Dinamarquês têm várias dimensões que se posicionam em campos bastante distantes:

- Na Dinamarca, há uma administração local das escolas e uma grande liberdade de gestão de recursos humanos, financeiros e pedagógicos. Esta organização permite projetos educativos mais diferenciadores, em estreita correlação com as comunidades locais. Os diretores das escolas públicas estão investidos de uma verdadeira autonomia, quer administrativa, quer financeira, podendo, inclusive, assumir empréstimos, selecionar e contratar os seus professores, assumir especificidades, de acordo com as comunidades locais, como, por exemplo, a disponibilização do serviço de refeições aos alunos. Os alunos, também, são fortemente subsidiados e estudam com apoios do estado. Esta descentralização assenta no papel dos municípios como articuladores da política educativa local, mas tem como consequência, no que diz respeito à equidade do sistema educativo, grandes diferenças na capacidade de investimento de diferentes municípios. Paralelamente, a maioria da gestão de recursos humanos ocorre ao nível da escola, nomeadamente, o contacto com sindicatos, contratações, avaliação,....
- As escolas são, normalmente, mais pequenas, a carga letiva é menor e o horário dos docentes é partilhado entre todos, ou seja, há um horário comum a todos os docentes que executam as suas tarefas, letivas e/ou não letivas, em contexto de escola, com claro benefício para o desenvolvimento do trabalho colaborativo.
- A avaliação das aprendizagens é muito menos formal, sobretudo no ensino básico, prevalecendo a avaliação formativa com reporte de informação qualitativa aos pais. Os exames ocorrem próximo do final da escolaridade obrigatória (8.º ano). Uma consequência negativa é que alguns alunos chegam ao 8.º ano com muitas dificuldades de aprendizagem e são encaminhados para uma escola especializada, com grande capacidade de resposta à diferença e professores que apoiam com uma forte dimensão de tutoria.

- A gestão do currículo é muito mais flexível, pois a maioria dos professores possui três ou quatro áreas de formação distintas. A música e as artes são muito utilizadas, a atividade física e ao ar livre é muito valorizada, por exemplo, todos os dias os alunos têm, no mínimo, 45 minutos de atividade física, sendo que qualquer professor pode ser responsável pela sua dinamização. A gestão das disciplinas, bem como os horários dos alunos, é/são efetuados numa perspetiva de adequação à comunidade local.

Globalmente, podemos dizer que o trabalho de projeto, a aprendizagem cooperativa, ambientes de aprendizagem muito inclusivos e uma grande valorização da participação e responsabilidade de todos são marca do sistema de ensino nórdico. No caso da cidade visitada, há uma grande dinâmica de projetos pedagógicos centrados num projeto educativo municipal. Foi apresentado o projeto de implementação da co-docência com uma coordenadora do projeto municipal responsável pela formação e acompanhamento de um professor que cada escola escolheu para este trabalho até 2025.

É inevitável que as diferenças culturais se traduzam no trabalho das escolas. Há uma clara responsabilidade individual de todos os envolvidos e um grande compromisso. Esta postura traduz-se numa cultura profissional muito flexível, por exemplo, com reuniões muito rápidas e focadas, grande proximidade entre todos (alunos, pais, professores, diretor), mas também numa cultura de escola, naturalmente interdisciplinar, com grande autonomia dos profissionais, mas também dos alunos. Por exemplo, é normal que os alunos no processo de decisão em relação ao trabalho de projeto, escolham os destinatários dos seus produtos (por vezes, faz sentido serem públicos/entidades fora da escola).

Foi evidente uma forte aposta no bem-estar das crianças e jovens numa perspetiva de inclusão (o projeto educativo municipal é precisamente centrado neste lema “fazer parte de algo”), mas também verificámos uma forte integração da comunidade, por exemplo com estruturas da escola a serem utilizadas pela população (parque da escola), atividades com as famílias na escola (acampamentos de professores e famílias, ao sábado), etc.

As escolas possuem muitos bons recursos, quer seja ao nível da sala de aula e respetivo mobiliário pedagógico, quer seja nos corredores, espaços ao ar livre, espaços Maker,...

Nesta incursão, foi ainda possível conhecer uma escola especializada em receber os alunos com maiores dificuldades, com um projeto educativo altamente diferenciado. Por exemplo, todos os anos, os alunos escolhem um projeto integrador (fazer skatepark, melhorar jardins da comunidade,...) e é possível identificar mobiliário e estruturas construídas pelos próprios alunos nas salas e espaços de aprendizagem. Também os professores assumem um forte papel de tutores nesta escola, com o apoio do projeto de melhoria de cada aluno: inserção no mercado de trabalho progressiva, apoio nas dificuldades detetadas, ensino mais prático e focado.

O grupo participou em diversos workshops de formação e partilha, sendo que uma das linhas de trabalho do município foi a introdução em todas as escolas de espaços de construção e manualidades - “espaços maker”. Destaca-se que estes espaços não surgem focados na tecnologia, nem apenas na inovação, mas sim na metodologia da resolução de problemas reais e uso de materiais - “trabalhos manuais”. Assim, a maioria dos professores frequentou oficinas de resolução de problemas reais em que o produto foram apresentações de maquetes com soluções de problemas realizadas em grupos colaborativos.



O conhecimento do sistema de ensino local foi complementado com a visita ao festival de educação em Aarhus- Lær-fest - contactando com as propostas de empresas, editoras e projetos da Dinamarca. Destaca-se a presença de muitas propostas relacionadas com o mobiliário escolar e uso de tecnologia (desde tapetes interativos, robótica e programação, a projetos relacionados com a construção de “tendas pedagógicas” ou “caixas de filmagem”), mas também atividades ao ar livre (parques de atividades, instrumentos de música de jardim,...) e toda a panóplia de editoras, empresas de educação e formação.

Salienta-se que as práticas observadas estão alicerçadas num modelo sócio-político muito diferente do nosso e que a transferibilidade de medidas esbarra em muitas limitações sociais, financeiras, organizacionais, políticas e culturais. Tam-

bém foram identificados aspetos menos positivos, como a dificuldade na mudança de práticas pedagógicas de forma abrangente e a gestão dos recursos humanos disponíveis.



Como produto deste projeto foi possível utilizar um modelo de mentoria de professores baseado numa escala de competências profissionais na formação de professores. Foi ainda possível estreitar a colaboração entre escolas da CIM do Ave, onde um dos mais significativos foi a partilha da Escola da Floresta do JI de Seide, AE Camilo Castelo Branco, com educadoras de Guimarães e Vizela, que constituiu um exemplo prático da linha de trabalho existente na Dinamarca. Terminamos com um brinde à diversidade e partilha: Skål (Saúde!)



## Artigo 4 - Mobilidade à Grécia - Corfu

A mobilidade a Corfu, na Grécia, decorreu entre os dias 23 e 29 de outubro de 2022. A entidade que acolheu a comitiva portuguesa foi a Andrioti, escola privada de línguas. O programa da visita elaborado permitiu à comitiva portuguesa, composta por 8 elementos (1 representante da CIM do Ave, 4 membros da direção de escolas e 3 representantes de Centros de Formação), contactar com a realidade da organização do ensino na Grécia, particularmente de Corfu, e com as tradições e cultura da ilha. Os dados e reflexões que são partilhados neste texto, resultam dos contactos com professores e responsáveis de escolas e da observação que foi realizada ao longo dos dias.



A estrutura do sistema educativo português é dividida em três níveis: ensino pré-escolar, ensino básico (1º ao 9º ano) e ensino secundário. Já o sistema educativo grego é dividido em quatro níveis: pré-escolar, ensino primário (1º ao 6º ano), ensino secundário inferior (7º ao 9º ano) e ensino secundário superior (10º ao 12º ano). No que diz respeito à idade de ingresso, em Portugal, a educação pré-escolar é para crianças de 3 a 5 anos. Na Grécia, as crianças geralmente começam o ensino pré-escolar aos 4 anos. Em Portugal, a escolaridade obrigatória vai do 1º ao 12º ano (dos 6 aos 18 anos). Na Grécia, a escolaridade obrigatória vai do 1º ao 9º ano (dos 6 aos 15 anos), embora a frequência do ensino secundário superior também seja comum.

Em ambos os países, os estudantes fazem exames nacionais no final do ensino secundário (12º ano), como parte da

avaliação para acesso ao ensino superior. No entanto, as escolas definem a data do exame e escolhem 50% das questões, equilibrando assim a exigência, comparabilidade e ajuste ao contexto.

Os currículos podem variar, mas em ambos os países incluem disciplinas básicas, como matemática, línguas, ciências e humanidades. No entanto, podem existir diferenças nas ênfases e na oferta de disciplinas eletivas. Existem escolas de referência para inovação curricular, música, ensino de adultos, entre outras, e o inglês é introduzido desde o pré-escolar. Notámos alguma hipervalorização do sucesso académico, esquecendo outras dimensões como a inclusão. Os manuais escolares são iguais para todos, mas bastante desatualizados. O sistema de ensino organiza-se com escolas diferenciadas para alunos com dificuldades e currículo próprio (a educação especial tem escolas próprias que intervêm quer no ensino primário, quer na inclusão na transição para a vida ativa). Notámos ainda uma forte presença da igreja ortodoxa no currículo (2h semanais) no sistema educativo.

Destacamos a importância e a valorização da escola na vivência da ilha. Foi possível observar escolas, pais e alunos nas comemorações da ilha em homenagem aos soldados sérvios ou “Dia do Não” (feriado nacional), que comemoraram o início da guerra com a ditadura italiana. Há também um forte papel das bandas filarmónicas e de outras instituições, como museus ou espaços culturais na articulação com a educação. Estes rituais estabelecidos demonstram uma grande pertença à comunidade e elevada envolvimento da escola na área cultural. Pareceu-nos que, pelos professores serem poucos nas escolas, a comunicação escola-família e a entrada/ participação dos pais na escola seja um aspeto a melhorar.

O ensino, mesmo universitário, é, tendencialmente, gratuito e valoriza-se a escola na comunidade. A escola tem horários que libertam alunos e professores para outras atividades. Não existe uma estrutura como a Inspeção-Geral em Portugal, no entanto, há acompanhamento e autoavaliação das escolas por estruturas locais. A progressão dos professores não tem a complexidade do sistema português, tratando-se, por isso, de uma progressão simples, que decorre do tempo de serviço docente.

É importante lembrar que essas são apenas algumas diferenças gerais e que os sistemas educativos podem variar em detalhes específicos, dependendo das regiões e das políticas educacionais em constante evolução. No nosso caso, na ilha

grega de Corfu, as diferenças no sistema educativo podem ser observadas em relação ao resto do país. Algumas possíveis diferenças na ilha de Corfu são:

(i) Escolas bilíngues: devido à influência histórica e cultural de Corfu, é possível encontrar escolas bilíngues, onde o ensino é ministrado tanto em grego quanto em italiano. Essas escolas podem oferecer um currículo diferenciado, com ênfase na língua e cultura italiana.

(ii) Programas de estudo em inglês: dado o turismo internacional em Corfu, algumas escolas, como a escola parceira do projeto, podem oferecer programas de estudo em inglês para alunos estrangeiros ou com foco na aprendizagem da língua inglesa.

(iii) Abordagem multicultural: Corfu é conhecida pela sua diversidade cultural e histórica. Isso pode influenciar a abordagem educacional, promovendo uma maior sensibilidade multicultural e a valorização das raízes históricas da ilha.

(iv) Enfoque no turismo e hospitalidade: dada a importância do turismo em Corfu, existem programas educacionais voltados para a formação de profissionais na área do turismo, hotelaria e serviços relacionados.



Um objetivo destas mobilidades é também colocar em perspectiva a qualidade do trabalho que realizamos em comparação com outras abordagens da educação. Foi uma conclusão clara que as escolas e os professores das ilhas Jónicas possuem condições de trabalho desafiantes em vários níveis.

Os manuais das diferentes disciplinas são propriedade do Ministério da Educação, realizados por empresas em concurso, mas impressos pelo Ministério da Educação. Como consequência, os manuais estão desatualizados e não existe uma estrutura que continuamente reveja e complemente os manuais com outros recursos educativos.

As escolas e recursos físicos estão um pouco degradados, sendo que se nota a ausência de fundos comunitários na melhoria estrutural do edificado. As intervenções em algumas escolas e salas chegam mesmo a depender dos professores e da comunidade, apesar de haver escolas mais acompanhadas, como a escola de música da ilha, com maiores condições financeiras, mas, ainda assim, com lacunas estruturais.

No atinente aos recursos humanos, com exceção da escola de música estatal, são bastante limitados na quantidade e diversidade (ausência de técnicos especializados de apoio nas “escolas regulares”).

Numa perspetiva positiva, notamos proatividade e proximidade das autoridades locais na gestão da rede escolar, por exemplo promovendo especialização e afirmação das escolas da rede pública em áreas onde são mais fortes ou tendo como destinatários certos grupos de alunos (com algum sacrifício de uma perspetiva mais inclusiva). O desenvolvimento de novas disciplinas em escolas piloto e o seu alargamento às restantes de forma gradual é também uma mais-valia.

Destacou-se a existência de um instituto de políticas educativas local que agrega as funções de coordenação das escolas, do currículo, mas também a formação dos docentes e, acima de tudo, a avaliação das escolas. Pese embora, o sistema de ensino Grego seja também altamente centralizado e as autoridades locais constituem-se mormente como uma ferramenta de implementação das políticas nacionais.



Fora da caixa n.º 3

**Escola & Comunidade**  
 "Organização educativa nas Ilhas Jónicas - Grécia"

**Banco de questões nacional**  
para o exame de escola - 50% de questões

**"Escolas de referência"**  
especialização das escolas em inovação curricular, música, ensino de adultos,...

**Inglês no pré-escolar**  
introdução de línguas desde muito cedo

**"Participação na vida da ilha"**  
Valorização da escola e das associações como filármonicas e museus

As escolas definem data do exame e 50% das questões  
 Equilibra exigência, comparabilidade e ajuste ao contexto

Exige sistema digital (por exemplo intuitivo.pt)  
 O banco de questões tem de ser alargado/renovado para assegurar justiça  
 Os professores têm um papel na produção do exame

Desenvolvimento da disciplina de técnica de competências transversais (equivalente a Cidadania e Desenvolvimento)

Exemplo de escolas-piloto que experimentam currículo novo e ajudam na formação e disseminação dos projetos  
 Especialização das escolas  
 Autoavaliação é centralizada e focada no plano de melhoria (professores ajustam plano de atividades)

Obriga à deslocação dos alunos na ilha  
 Diminui a iniciativa das escolas

Escolas, alunos e pais participam em comemorações e celebrações da sua homenagem aos soldados. Serviço em "Dia de Mãe" - feriado nacional que comemora o início da guerra com a ditadura italiana.

Os "Fora da caixa" resultam do projeto Erasmus "Líderes em Ação" e visam chamar a atenção para aspetos particulares na educação de diferentes países. Consulte o Padlet sobre o Sistema de Ensino na Grécia no código ou em: [padlet.com/formacaoefms/grecia](http://padlet.com/formacaoefms/grecia)

Autores: Ana Dias, António Pereira, Fernando Gomes, Natália Fernandes, Saraíma Torres, Rafael Oliveira, Luis Barato e Carla Gomes

Ex. estudo de gravação  
 A falta de recursos leva os professores a participarem e envolverem os pais na recuperação, manutenção e criação de espaços educativos

Escola de música da ilha que promove aprendizagem de um instrumento local - Bandalim - a todos os alunos, mas também óperas, concertos, atividades na comunidade...

**Resumindo...**

- O ensino, mesmo universitário, é tendencialmente gratuito
- Valoriza-se a escola na comunidade
- A escola tem horários que libertam alunos e professores para outras atividades
- Há acompanhamento e autoavaliação das escolas, por estruturas locais, mas sem uma verdadeira inspeção.
- A progressão dos alunos é simples
- A escola, de uma forma geral, tende para a falta de laicidade
- Há alguma hipervalorização do sucesso académico, esquecendo outras dimensões como a inclusão
- Os manuais únicos estão desatualizados



## Artigo 5 - Mobilidade à Croácia - Split

Participar no projeto Erasmus+ e visitar o sistema educativo da Croácia (cidade de Split), foi uma experiência verdadeiramente enriquecedora e transformadora.

O projeto Erasmus+ desempenha um papel fundamental no desenvolvimento pessoal e profissional dos participantes, proporcionando uma oportunidade única de vivenciar uma mobilidade internacional, possibilitando a imersão em diferentes culturas educacionais. Esta experiência tem um impacto significativo em diversas áreas da vida dos participantes, contribuindo para seu crescimento pessoal, ampliação de horizontes e apropriação de novas competências profissionais.



O projeto Erasmus+ oferece aos participantes a oportunidade de vivenciar uma nova cultura, conhecer pessoas de diferentes origens e estabelecer conexões de carácter internacional. Esta experiência promove uma grande abertura mental em todos os participantes e estimula a tolerância e a compreensão intercultural, aptidões que são consideradas essenciais num mundo globalizado. A imersão num ambiente multicultural amplia a perspectiva dos participantes, ajudando-os a superar preconceitos e estereótipos, e a desenvolver uma mentalidade global.

Esta experiência proporciona, também, uma oportunidade única de aprimorar as competências linguísticas dos participantes. Ao mergulhar numa cultura diferente da nossa, somos desafiados a comunicar numa língua que não é a nossa, o que promove o desenvolvimento da fluidez e da confiança na

comunicação numa língua não materna. O desenvolvimento destas competências linguísticas, num mundo cada vez mais globalizado, onde a capacidade de comunicar em diferentes idiomas é um diferencial importante, cada vez mais é reconhecido e valorizado.

Do ponto de vista profissional, participar no projeto Erasmus+ permite que os participantes adquiram uma visão mais ampla das práticas e abordagens educativas em diferentes países. É concedida a oportunidade de observar e aprender com profissionais experientes em contextos diferentes, trocar conhecimentos e experiências com colegas internacionais e assimilar novas perspectivas e metodologias de ensino. Essa exposição a diferentes abordagens educacionais fortalece a capacidade dos participantes de se adaptarem a diferentes contextos e de inovarem as suas próprias práticas.

Além disso, as mobilidades do projeto Erasmus+ oferecem a oportunidade de desenvolver habilidades transversais e competências-chave, como pensamento crítico, trabalho em equipa, resolução de problemas e resiliência. Os participantes são desafiados a sair da sua zona de conforto, enfrentar novos desafios e de se adaptarem a diferentes ambientes. Experiências deste tipo desenvolvem a confiança, a autonomia e a capacidade de se adaptarem a novas situações, características altamente valorizadas em qualquer contexto profissional.

A nossa participação na mobilidade Erasmus+ pelo consórcio “Erasmus+ CIM do Ave” no projeto “Líderes em Ação II”,



na cidade de Split, Croácia, foi uma experiência incrivelmente enriquecedora e transformadora. Durante a semana de 21 a 27 de novembro, tivemos a oportunidade de vivenciar diversas atividades e interações que contribuíram significativamente para o nosso crescimento pessoal e profissional.

Ao embrenharmo-nos no sistema educativo croata, pudemos observar em primeira mão as abordagens e práticas pedagógicas adotadas pelas escolas na cidade de Split. Cada visita a uma instituição educativa trouxe novas perspectivas e permitiu-nos comparar e contrastar com as práticas utilizadas em Portugal. Essa comparação permitiu-nos questionar as nossas próprias metodologias e abordagens, estimulando-nos a procurar inovação e aprimoramento da nossa própria prática profissional.

Uma das vantagens mais significativas desta mobilidade foi a oportunidade de interagir com educadores locais e em conjunto com os colegas que nos acompanharam, professores de outras escolas e representantes de outras autarquias, que compartilhavam o mesmo interesse em explorar o sistema educativo croata, podermos discutir e comparar com a nossa própria realidade. Estas interações e trocas de experiências foram inestimáveis, pois permitiram-nos aprender com os desafios enfrentados por outros e descobrir soluções criativas que poderiam ser adaptadas no nosso próprio contexto.

Além disso, o projeto proporcionou-nos acesso a formações específicas e workshops ministrados por profissionais de renome. Participar em sessões de capacitação sobre ferramentas digitais, reformas curriculares e outras áreas relevantes fortaleceu o nosso conhecimento, permitindo-nos explorar novas abordagens tecnológicas e pedagógicas.

Tudo começou com o evento de boas-vindas, promovido pela nossa interlocutora na Croácia, a Dra. Ana Mladina Puljak. Tivemos, nesse momento, a oportunidade de imergir na cultura croata, conhecendo seus estilos de vida, gastronomia e história local. Essa imersão cultural inicial foi fundamental para nos sentirmos acolhidos e se estabelecesse uma conexão com o novo ambiente em que estávamos inseridos.

Uma das atividades de formação em que participámos, intitulada “Ferramentas Digitais e Tecnologias da Informação no Sistema Educativo Croata” foi conduzida pela professora Jozica Pazanin. Esta professora foi apresentada como sendo uma referência na área, uma vez que esteve envolvida em diversos projetos e ministrou inúmeros workshops e palestras em toda a Croácia, partilhando os seus conhecimentos sobre a implementação da nova Reforma Curricular. Durante esta formação, fomos apresentados ao sistema informático e às ferramentas digitais mais populares utilizadas nas escolas croatas,

além de discutir o futuro das tecnologias da informação na educação. Esta experiência despertou em nós um novo olhar para o uso das tecnologias na nossa própria prática educativa.

Outro momento importante foi a visita à escola primária de “Bol”, onde fomos acompanhados pela professora Danijela Maurac. Esta docente apresentou o Sistema Educacional Croata, fornecendo informações valiosas sobre a estrutura e o funcionamento das escolas no país. Esta oportunidade de conhecer de perto o sistema educativo local permitiu a reflexão sobre as práticas estabelecidas no sistema educativo português e considerar novas abordagens que poderiam ser aplicadas à nossa realidade.



Além das atividades de caráter educativo, tivemos a oportunidade de visitar a Administração Municipal de Split City, onde fomos recebidos pelo Chefe do Serviço de Área Social, responsável pelo departamento de educação da cidade. Durante esse encontro, foi-nos explicado que a responsabilidade pelas escolas primárias recai sobre a Câmara Municipal, enquanto o Condado é responsável pelas escolas secundárias. Essa interação com representantes governamentais proporcionou uma compreensão mais abrangente do sistema educativo croata e das estruturas de governação envolvidas.

Um momento marcante foi o encontro com a Dra. Lucija Puljak, representante do Conselho do Condado. A Dra. Lucija é uma linguista insigne e ex-diretora de uma escola secundária, possuindo ampla experiência no sistema educativo croata. Ela própria revelou ter liderado vários projetos Erasmus+, o que demonstra o seu compromisso com a educação internacional. Conversar com ela foi inspirador, as suas perspectivas



e experiências enriqueceram o nosso entendimento sobre o ensino e as práticas pedagógicas.

Além das atividades relacionadas com educação, tivemos a oportunidade de explorar a cidade de Split e suas atrações culturais. Uma visita particularmente significativa foi à cidade de Trogir, inscrita como Património Mundial da UNESCO. A riqueza histórica e arquitetónica deste local proporcionou uma experiência cultural única, ampliando a nossa compreensão sobre a história e a diversidade cultural da Croácia. Também tivemos a oportunidade de visitar a Meštrović Gallery, que abriga as obras do maior e mais conhecido escultor croata. Esta imersão nas artes e na cultura local complementou a nossa experiência, trazendo uma dimensão adicional à mobilidade.

Esta mobilidade Erasmus+ foi sem dúvida uma experiência magnífica. A disponibilidade da Dra. Ana Puljak e de todo o grupo que participou nesta mobilidade foi impressionante. A troca de conhecimentos e experiências entre os participantes enriqueceu bastante a aprendizagem, proporcionando um ambiente muito estimulante e motivador. Despertou em nós o de-

sejo genuíno de participar em novas experiências semelhantes. Os benefícios pessoais e profissionais foram evidentes, e estamos determinados a compartilhar essa oportunidade com nossos colegas e alunos. Acreditamos que experiências como esta são enriquecedoras e podem contribuir significativamente para o crescimento pessoal e profissional de todos os envolvidos.

Em resumo, essa mobilidade Erasmus+, pelo consórcio da CIM do Ave”, no projeto “Líderes em Ação II” foi uma experiência reveladora e enriquecedora. A organização exemplar tanto em Portugal, pela CIM do Ave, quanto na Croácia, pela Dra. Ana Puljak, contribuiu para o sucesso do projeto. O grupo de participantes selecionado demonstrou grande interesse e motivação, resultando em interações valiosas e trocas de conhecimento significativas. Este sentimento desenvolveu-nos a vontade lídima de fazer tudo ao nosso alcance para que os nossos colegas e alunos também tenham a oportunidade de participar de projetos semelhantes, a fim de que possam crescer como indivíduos e profissionais.

# Artigo 6 - Mobilidade a Malta

## Experienciando o Sistema Educativo Maltês

No âmbito do programa Líderes em ação II, tivemos oportunidade de participar no Programa de Job Shadowing em Malta, de 6 a 12 de novembro de 2022, contando com a participação de um elemento da CIM do Ave, da direção do AE Martins Sarmento, da direção do AE João de Meira, em Guimarães, bem como do Centro de Formação Sá de Miranda, em Braga.



### Principais finalidades do Programa de Mobilidade

- alavancar a aquisição de competências plurais por parte dos participantes que constituíssem valor acrescentado para as instituições envolvidas;
- reforçar o desenvolvimento de competências sociolinguísticas e socioculturais;
- promover o interconhecimento e a intercompreensão profissional e organizacional através da partilha de práticas pedagógicas motivadoras e promotoras de aprendizagens significativas;
- suscitar o diálogo e debate intercultural fomentador de sinergias interorganizacionais potenciadoras de uma cultura pedagógica europeia e de parcerias transformadoras e sustentáveis;
- observar práticas colaborativas e organizacionais de referência passíveis de serem inspiradoras em contexto nacional.

Experienciar o sistema educativo Maltês dotou-nos de uma perceção abrangente da sua estruturação e funcionamento, permitindo-nos constatar algumas características centrais, designadamente a nível de tipologia de instituições educativas, financiamento, organização, língua de instrução e de comunicação, calendário escolar, entre outras. Da generalidade que caracteriza o sistema educativo Maltês, conforme nos foi sendo transmitido, destacamos algumas dimensões principais, mormente o facto de:

- se encontrar estruturado em escolas estatais, privadas e católicas;
- a educação pública, nomeadamente a superior, ser totalmente financiada: transporte, livros e materiais escolares, são fornecidos às crianças gratuitamente;
- ser claramente perceptível a semelhança do sistema de ensino maltês com o modelo britânico, dividindo-se em três blocos principais: escola primária, escola secundária e ensino superior, existindo o ensino pré-escolar até aos 5 anos, totalmente financiado pelo estado, não sendo, contudo, obrigatório;
- o ensino obrigatório se estender dos 5 aos 16 anos de idade;
- tanto o maltês como o inglês serem normalmente falados nas escolas pelo facto de Malta ser um país bilingue. Todavia, de modo geral, o maltês é a língua predominante nas escolas públicas, religiosas e especializadas, enquanto que o inglês predomina nas escolas internacionais e privadas. É possível verificar-se a existência dos dois idiomas na mesma sala de aula, embora os manuais escolares sejam em inglês;
- o calendário escolar ser idêntico ao sistema de ensino português, de setembro a junho, bem como as interrupções letivas;
- Malta ser um país que acolhe diversos estudantes estrangeiros com forte aposta e experiência no Programa ERASMUS +, muito graças ao facto de o inglês ser língua oficial;
- alunos e formandos de diferentes países, procurarem experiências educativas e profissionais diferenciadas no âmbito do programa ERASMUS +, alunos do ensino profissional que enriquecem as suas competências profissionais, linguísticas, pessoais e sociais através de formação em contexto de trabalho em diferentes empresas;



No decorrer da mobilidade, tivemos a oportunidade de visitar algumas dessas empresas e de reunir com os mentores que acolhem estes alunos, sendo evidente uma relação de extrema proximidade e confiança entre os alunos e os mentores das respetivas empresas. Foram estabelecidos contactos no sentido de possíveis colaborações futuras no âmbito dos estágios profissionais.

Para além das similitudes com o sistema educativo português, registámos algumas das principais marcas claramente distintas do sistema educativo Maltês, designadamente em áreas como o combate ao abandono escolar, a avaliação pedagógica, a avaliação docente e a ação da Inspeção educativa:

- Os alunos a partir dos 16 anos recebem uma bolsa de estudos em forma de mesada de modo a incentivar o prosseguimento de estudos e a combater sérios problemas motivacionais;
- A observação de aulas é feita anualmente pelo Diretor da escola, o qual elabora um plano para cada professor

e realiza pelo menos quatro observações de aulas. Sem se fazer anunciar, o Diretor desloca-se à sala, observa a aula e no fim procede à elaboração de um relatório a partir de tópicos que constam do Quadro de Referência. A observação é seguida de uma reunião com o professor, a quem é dada uma cópia do relatório, para se discutir e encontrar formas de melhoria. Uma cópia do relatório é colocada no processo individual do professor, para fins inspetivos. Esta prática é realizada numa lógica de desenvolvimento profissional e de melhoria contínua;

- A observação interpares e a coavaliação docente são práticas habituais;
- O professor define um plano de avaliação pedagógica para a turma, bem como um plano de aprendizagem individual;
- As ações inspetivas realizam-se de quatro em quatro anos e têm por base o Quadro de Referência “Quality and Standards in Education”.



### Visitando Newark School

Das visitas efetuadas, destacamos a visita à Newark School, a qual se singulariza pela sua diversidade racial e cultural, sendo esta uma escola com um grupo de alunos oriundos de mais de 46 países. É uma pequena escola de língua inglesa, privada, que segue a estrutura curricular nacional, conforme estipulado pelo Ministério, e acolhe turmas com um máximo de 18 alunos, o que permite que os alunos tenham apoio suficiente por parte do professor, em conformidade com um Plano de Aprendizagem Individual elaborado para cada aluno. As aulas decorrem das 7:45 h às 13:30 h, com um intervalo de vinte minutos por volta das 10:30 h. Da parte da tarde, os alunos desenvolvem atividades extracurriculares como clubes ou aulas de apoio pagas.

Tal como no sistema de ensino português, é o diretor de turma quem estabelece o contacto com os pais/encarregados de educação.

Foi possível observar aulas de todos os níveis de ensino existentes na escola, bem como a integração dos alunos com necessidades especiais que passam a maior parte do tempo com a turma, acompanhados pelo docente da educação especial, apesar de haver escolas especializadas que também acolhem estes alunos.

Da partilha com os professores desta escola destacamos a gratificação que os professores diziam sentir pelo facto de trabalharem apenas da parte da manhã, facto que lhes garantia maior qualidade de vida.

Foram diversos os ganhos emanados das vivências desta mobilidade que nos possibilitou aprofundar o conhecimento de outras realidades socioeducativas, permitindo-nos regressar mais ricos e com perceções e posicionamentos renovados relativamente às nossas próprias realidades.

A imersão cultural e linguística revestiu-se de grande mais-valia nesta mobilidade, tendo sido verdadeiramente profícua a nível de enriquecimento profissional e interpessoal uma vez que promoveu o desenvolvimento das nossas competências interculturais, sociolinguísticas, pedagógicas e profissionais.

De igual forma, esta mobilidade reforçou o trabalho colaborativo a partir de um maior trabalho em redes interorganizacionais, incorporando uma dimensão europeia nas atividades na área da educação da NUT III Ave.

Os constrangimentos naturais em desafios desta natureza não se evidenciaram graças ao fantástico espírito de equipa, entreajuda, altruísmo e gratidão alimentado pelo grupo nesta mobilidade.



## Artigo 7 - Mobilidade a Itália - Milão

### Líderes em Ação II – Itália – Lombardia – Milão

Acolhemos com grande gosto e entusiasmo a participação no programa de Mobilidade ERASMUS+, Líderes em Ação II, que se concretizou na deslocação à capital da região Italiana da Lombardia, Milão, entre os dias 24 e 29 de Abril de 2023.

A temática desta mobilidade foi: sistemas de ensino da Região; gestão escolar; articulação entre a política local e a educação. Foi dirigida a lideranças intermédias, órgãos de gestão e formação das escolas, técnicos municipais de educação, decisores políticos com responsabilidade na área da educação e técnicos da Comunidade Intermunicipal. Assim, os participantes foram representantes de Agrupamentos de Escolas de Cabeceiras de Basto, Mondim de Basto, Póvoa de Lanhoso, Ribeirão, S. Torcato e Vizela, do Centro de Formação de Basto, da Câmara Municipal da Póvoa de Lanhoso e da Comunidade Intermunicipal do Ave, a promotora e organizadora da mobilidade.



O programa semanal foi planificado pela entidade acolhedora – Agência Europe for All – que nos recebeu no 1.º dia, fez a apresentação das entidades envolvidas, apresentou o programa a ser desenvolvido durante os nossos dias na Lombardia. Em seguida, proporcionou-nos uma visita cultural e histórica aos pontos de maior interesse da cidade de Milão. O representante dessa entidade foi o Bruno, nosso conterrâneo de Vila da Feira, que nos acompanhou, agilizou procedimentos e desenvolveu contactos durante todos os dias do programa.

No 2.º dia, tal como em Portugal, também em Itália, o

dia 25 de Abril é o Dia da Libertação do Fascismo e, por isso, é também feriado. O nosso programa, nesse dia, passou pela visita cultural, histórica e geográfica a Como e ao seu Lago, com o mesmo nome, depois de uma viagem de comboio, o passeio de barco pelo Lago Como foi belíssimo. Percebemos o porquê do encanto de tantos italianos quererem viver nesta área e tantos turistas a visitarem.

No dia seguinte, 3.º dia, rumamos a Pavia, diretamente para a Associação Comercial desta Província, onde fomos recebidos pelos seus Diretor e Subdiretor. Os mesmos fizeram a apresentação das atividades e parcerias regionais da entidade, que tem grande importância na região, pois tem cerca de 4000 associados. Explicaram como funcionavam os processos de Educação e Formação que oferecem, nomeadamente o tempo de Formação e Estágios que são necessários realizar, para abrir, por exemplo, um cabeleireiro, um bar ou um restaurante. Só após a Formação é que é autorizada a abertura do estabelecimento. Após esta recepção tivemos uma visita guiada à sede da Associação – Palazzo Carminali Bottigella – belo espaço histórico da cidade.

Prosseguimos o dia com uma visita e reunião ao Centro de Emprego de Pavia e Região de Lombardia. Ficámos a conhecer as políticas de emprego da Província de Pavia que tiveram investimentos, nos últimos anos de cerca de 6 milhões de euros e que, neste momento, já é possível ver os resultados desse investimento. Explicaram o chamado sistema Lombardo de políticas de trabalho, com as várias fases por que passa cada desempregado que procura o Centro de Emprego, que em Itália não é centralizado, mas é regional. Têm a chamada Política Ativa de Emprego, em que é oferecido/financiado um estágio de, no mínimo, 2 meses e no máximo 6, é incentivada a criação do próprio emprego e, muitas vezes, é prestada ajuda na mudança de emprego, em pequenas reciclagens e até em grandes formações, para a mudanças de áreas de trabalho. Esta ajuda é prestada a trabalhadores desde os 15 aos 65 anos e é financiada pelos Fundos Comunitários e também envolve os fundos da Região.

Este Centro de Emprego representa 187 municípios, com uma população de cerca de 500 mil habitantes em toda a região de Pavia. Tem ligação importante à Câmara de Comércio, às Empresas e à Universidade de Pavia que é, tal como a Universidade de Coimbra, uma das mais antigas da Europa.

Prosseguimos o dia com a visita à Escola Profissional – APOLF – da área de hotelaria e bar/restauração. Foram-nos apresentadas as modalidades do Ensino Profissional e as especificidades do mesmo, nomeadamente a forma como estão organizados os estágios, mas também fizemos a comparação entre os sistemas de ensino dos dois países. Foi-nos oferecido, no laboratório/restaurante didático, um ótimo almoço confeccionado e servido pelos alunos da Escola.



Durante a tarde fomos recebidos na Câmara de Comércio pelo seu Secretário-Geral que nos explicou as atribuições desta entidade, bem como as parcerias com as entidades anteriormente referidas.

O dia não terminou sem um passeio pelas pitorescas ruas de Pavia, cidade onde foi coroado Carlos Magno, e uma visita à sua ponte coberta sobre o rio Ticino – Ponte della Libertà.

No dia seguinte, 4.º da mobilidade, visitamos mais uma Escola Profissional, desta vez a AFOL – Metropolitana de Milão, fomos recebidos pelo seu Diretor – Dr. Massimo Maraniello – que nos explicou, em conjunto com a sua equipa, como funciona o sistema educativo em Itália. Desde o jardim de infância, à escola primária, às secundárias I e II, à formação profissional, ao liceu, aos institutos técnicos, profissionais e das artes, até ao ensino universitário. Esta explicação, muito pormenorizada, com esclarecimento de dúvidas, permitiu-nos comparar os sistemas de ensino dos dois países. O que mais nos chamou a atenção foi o facto de os alunos fazerem uma escolha, pelos vários percursos de formação, ainda mais cedo que em Portugal, a mesma é feita ainda com 13 ou 14 anos. Per-

cebemos, também, que aos 16 anos os alunos podem deixar de estudar e ingressar no mercado de trabalho.

Compreendemos que as escolas têm bastante autonomia no seu funcionamento, nomeadamente, na contratação, na definição da oferta formativa que é articulada, de forma muito próxima, com as empresas e as suas necessidades.

Constatámos que, tal como em Portugal, em Itália o Ensino Profissional é uma segunda escolha e apenas 25% dos alunos frequentam a via profissionalizante.

Terminámos com uma visita à Escola e observámos o funcionamento de vários Cursos, com aulas a decorrer, nomeadamente num Laboratório Tipográfico, numa sessão de fotográfica e pós-produção da mesma, os ateliers de costura, as salas de bem-estar e as áreas de cabeleireira e maquilhagem. São cursos que fazem a ligação direta à famosa, mundialmente, Indústria da Moda de Milão.

Dia seguinte, 5.º dia, fomos visitar outra escola – AFOL Metropolitana de Milão – mais uma vez, o seu Diretor, Dr. Massimo Maraniello, recebeu-nos para nos mostrar esta escola que está dedicada à formação da área da mecânica e da restauração. Mais uma vez, aqui se percebe a ligação das áreas de formação ao tecido empresarial do norte de Itália – Indústria automóvel – e à restauração. Apreciamos a típica comida italiana, hoje fortemente generalizada em todo o Mundo.

Foi-nos oferecido um excelente almoço confeccionado e servido pelos alunos das áreas bar/restaurante, cozinha, padaria e pastelaria.







Prosseguimos o dia com uma visita histórica e cultural à cidade da Fórmula 1 – Monza.

Esta mobilidade, tal como outras, para distintos países da União Europeia, foi realizada de modo a permitir conhecer e refletir sobre diferentes sistemas educativos e diferentes práticas educativas de outro país, tornando-se uma mais valia para as instituições envolvidas, pois estas experiências possibilitam-nos, se considerarmos positivo, redirecionar as práticas pedagógicas e a organização escolar.

Foram dias produtivos pois permitiram-nos ter dinâmicas de trabalho colaborativo, conhecer ideias inovadoras ao nível da gestão curricular, da formação de alunos,

da organização dos espaços físicos, dos horários, das ofertas educativas e formativas disponibilizadas aos alunos e foram, também, dias de enorme enriquecimento cultural. O programa foi cumprido, com os devidos ajustes, que o tornaram melhor.

Terminamos citando o já referido Arquitecto da União Europeia, Robert Schuman, que de certeza consideraria esta mobilidade mais uma etapa do seu projeto, do seu sonho. Passamos a citar, «A Europa não se fará de uma só vez, nem de acordo com um plano único. Será construída através de realizações concretas que comecem por criar uma solidariedade de facto.»

## Artigo 8 - Mobilidade a Eslováquia

### Mobilidade à Eslováquia - Trnava – 25 a 28 de Abril 2023

O Projeto Líderes em Ação II, no âmbito do programa Erasmus, tem sido uma ponte essencial para a internacionalização do ensino e da formação, na promoção da compreensão intercultural e do projeto europeu como espaço de crescimento e de identidade coletiva. Com o objetivo de proporcionar intercâmbios enriquecedores, o programa ofereceu-nos oportunidades únicas de aprendizagem, de reflexão e de imersão em diferentes contextos educativos e comunitários num país encantador, a Eslováquia.



Nesta mobilidade, foi promovida a oportunidade de concretizar uma experiência de grupo que a todos ampliou horizontes e proporcionou um conhecimento mais profundo sobre a cultura, a política e a educação deste país um pouco mais distante, em termos culturais.

Durante a nossa estadia na Eslováquia, tivemos a oportunidade de participar em diversas atividades que nos permitiram explorar um pouco mais profundamente a realidade local. A Eslováquia é uma república democrática parlamentar, com um chefe de governo – o primeiro-ministro – que tem a maior parte do poder executivo e um chefe de Estado – o Presidente – que, embora formalmente seja o chefe do executivo, tem poderes muito limitados. O país está dividido em oito regiões, cujos nomes correspondem aos nomes das suas principais cidades, e que usufruem de um certo grau de autonomia desde 2002. (site da União Europeia)

A fratura com o anterior sistema, altamente centralizado, possibilitou e motivou a adoção de novas regras de gestão pú-

blica, numa abordagem bidirecional nas vertentes políticas respeitantes à autonomia das escolas: a descentralização política e a implementação da – Nova Gestão Pública (com implicações no aumento da eficiência da gestão das escolas). Tivemos assim a oportunidade de visitar três instituições relevantes para o setor da educação, com diferentes níveis e competências atribuídas, onde foram abordados vários temas relevantes e comparativos com o atual sistema português: o município, a direção geral de educação regional e o parlamento eslovaco.



No parlamento eslovaco fomos recebidos com explicações pormenorizadas sobre as obras de arte de Albin Buno-vsky que, com orgulho, retratam a história e o simbolismo da identidade da nação eslovaca. Testemunhamos, em primeira mão, o funcionamento do sistema político e o caminho de crescimento de um país muito jovem, que obteve a sua independência após a dissolução da Checoslováquia, em 1993, e que procura estar ao nível das exigências da comunidade europeia, sendo inegável o seu passado e a sua herança cultural e política.

Outro aspeto que nos marcou foi o contacto com o passado político do país e a observação da forma formal como as pessoas se comportam em relação a assuntos políticos. Essa experiência proporcionou-nos uma compreensão mais profunda da história e da cultura política eslovaca.

A transição da Eslováquia para um país independente e democrático, após o colapso do regime comunista, trouxe consigo desafios e mudanças significativas. Durante as diversas

visitas, tivemos a oportunidade de aprender sobre os momentos cruciais da história política eslovaca e compreender como esses eventos moldaram a atualidade. Fomos todos confrontados com a importância da democracia e da participação política, pudemos celebrar o “25 de Abril” em conjunto com os nossos anfitriões, cantar e refletir sobre a necessidade contínua de defender os direitos e liberdades individuais, bem como a importância de um sistema político transparente e responsável. Essas reflexões foram enriquecedoras e incentivaram-nos a considerar como podemos contribuir para o fortalecimento da nossa própria democracia.

Houve a preocupação de nos acompanharem e darem a conhecer um pouco da cultura gastronómica, que nos pareceu muito comum a outros países do leste europeu e mais pobre do que a portuguesa. Da mesma forma permitiram-nos sentir a atmosfera medieval, o barroco da cidade de Trnava, a que apelidam de “Little Roma”, a beleza das paisagens e a riqueza vinícola da região.



A visita às escolas eslovacas proporcionou um insight valioso para os dirigentes escolares envolvidos, permitindo que eles conhecessem de perto o modelo de educação profissionalizante e a qualidade dos recursos envolvidos nas diferentes oficinas visitadas. Pudemos testemunhar o compromisso e o profissionalismo dos professores altamente especializados nestas instituições. Além disso, a visita às escolas profissionais revelou a importância da articulação curricular entre a teoria e a prática. Os alunos têm a oportunidade de aplicar os conceitos aprendidos em sala de aula por meio de projetos práticos e experiências de trabalho real, em turmas com reduzido número de alunos, facilitando assim, a resposta às necessidades de cada um. A especialização das escolas nos cursos

que ministram permite uma maior rentabilização dos recursos materiais e humanos. A visita às escolas profissionais na Eslováquia também destacou a importância das parcerias entre as instituições de ensino e as empresas locais. Essa colaboração permite que os alunos tenham acesso a estágios, facilitando a sua transição para o mercado de trabalho. Essa ligação estreita entre a educação e a indústria demonstra a relevância e a eficácia do modelo de ensino profissional, sendo que os cursos lecionados vão ao encontro das necessidades da economia local, garantindo assim uma alta taxa de empregabilidade em instituições da zona.

Como em muitas escolas europeias, a Eslováquia contraria a ideia da escola a tempo inteiro, que Portugal tem vindo a adotar. O horário dos alunos concentra-se no turno da manhã, sendo rentabilizado o desempenho cognitivo dos alunos, que é alternado com momentos de prática desportiva, muito valorizados, também aqui se nota uma herança do período socialista, que valoriza o poder competitivo. Mais tempo livre permite aos alunos e professores participarem em atividades desportivas, culturais ou outras do seu interesse, que podem ajudar no desenvolvimento de habilidades e interesses específicos; promove maior tempo para estudar ou trabalhar em projetos escolares mais complexos, há mais tempo para socializar com amigos e colegas, o que pode ajudar no desenvolvimento de habilidades sociais importantes e existe notoriamente uma redução do stress permitindo ter um tempo para relaxar e recarregar as energias.

Para as crianças cujas famílias necessitam, existem espaços próprios para o desenvolvimento de outro tipo de atividades, fora do contexto escolar, com claras vantagens no desenvolvimento de habilidades sociais essenciais, como trabalho em equipa e comunicação; oportunidades de aprendizagem, que não são encontradas na sala de aula, como aprender uma nova habilidade ou explorar uma nova área de interesse; gestão do tempo e responsabilidade, o que pode ajudar a desenvolver o sentido de independência e autonomia; e a permanência num ambiente diferente e de relaxamento, que ajuda a reduzir o stress e a ansiedade dos alunos.

Trnava, tal como Guimarães e Vizela, caminham no sentido da sustentabilidade. Sendo de pequena dimensão e plana, permite a deslocação em trotinete e bicicleta, que abundam na porta das escolas. O que nos dá exemplos concretos de reflexões conjuntas sobre as políticas em curso que envolvem os transportes e as questões da sustentabilidade.

Nas escolas eslovacas há silêncio e serenidade nos alunos, professores e órgãos diretivos. Num sistema educativo desburocratizado, a sala dos professores e os gabinetes de

direção estão livres de computadores e papéis, contrastando enormemente com as escolas portuguesas, onde os professores se debatem com a falta de tempo para o essencial, estar com os alunos.

Foi possível visitar um Centro de Talento, criado recentemente, e de frequência facultativa, que procura dinamizar workshops, que permitem aos alunos desenvolver competências de autoconhecimento, no sentido de identificar áreas em que são mais fortes e outras em que têm mais fragilidades, de forma a abrir-lhes horizontes no âmbito do seu futuro processo de orientação vocacional. Este trabalho é feito desde o início do equivalente ao nosso 3.º ciclo, tornando-se, por isso, um processo consubstanciado de amadurecimento pessoal. Este centro despertou interesse e foi considerado uma possibilidade de opção estratégica, que poderia ser implementada pela CIM, com a escolha de uma equipa multidisciplinar, com dotação de recursos e com o trabalho articulado com todas as escolas da região, em paralelo com os processos de orientação vocacional que todos os agrupamentos e escolas não agrupadas desenvolvem habitualmente. Sabemos, no entanto, das dificuldades desta implementação, dada a vasta área geográfica e número de escolas abrangidas pela CIM do Ave e a débil rede de transportes públicos ainda existente.

A aplicação de testes, com feedback imediato, e a possibilidade de voltar a repeti-los, permitia avaliar se houve alterações, promovendo assim melhorias na orientação vocacional dos alunos, que é, entre nós, normalmente apenas realizada no 9.º ano, o que é manifestamente insuficiente. Sendo que, ainda não é realizada da melhor forma em todas as escolas. A par disto, as escolas desenvolvem outras atividades em vários contextos, que permitem ir conhecendo as profissões e os seus contornos sociais e laborais.



Outro aspeto marcante e momento único nas nossas vidas foi a visita à Central Nuclear de Mochovce. Na interação com os representantes da central nuclear, percebemos que havia um esforço em estabelecer um diálogo construtivo com a comunidade circundante. A transparência e a clareza eram prioridades na comunicação, buscando desmistificar conceitos e fornecer informações fundamentadas sobre a energia nuclear e suas implicações. Essa estratégia de comunicação tem contribuído para a construção de um ambiente de confiança e compreensão. Uma das preocupações evidentes era a educação e a conscientização das gerações mais jovens. Durante a visita, pudemos conhecer os materiais educativos produzidos pela central nuclear, como filmes, imagens e panfletos. Esses recursos foram projetados para serem utilizados nas escolas, promovendo uma articulação curricular em diversas áreas e estimulando o debate informado sobre energia nuclear. Essa abordagem demonstrou o compromisso em fornecer recursos educativos relevantes e atualizados, permitindo que os alunos desenvolvam uma compreensão sólida sobre o tema. Ao reconhecer que a falta de uma estratégia de comunicação assertiva e clara nas escolas pode ser uma limitação, a central nuclear mostra-se como exemplo de um elemento ativo da comunidade, preocupada em preencher essa lacuna. O fornecimento de materiais educativos e a promoção de uma abordagem interdisciplinar são passos importantes para a construção de uma compreensão abrangente e equilibrada sobre a energia nuclear. Essa estratégia também incentiva o diálogo e a pacificação, ao oferecer informações objetivas que permitam às pessoas formarem as suas próprias opiniões, de forma mais fundamentada. Essa abordagem exemplar destaca a importância de uma comunicação assertiva e transparente em questões complexas e controversas.

Esta estratégia de comunicação torna-se essencial entre a escola e a comunidade e urge ser amplamente adotada. A troca de informações ajuda a construir uma relação de confiança e colaboração, o que pode contribuir para o sucesso da aprendizagem dos alunos. Além disso, a escola pode beneficiar do feedback da comunidade, a respeito das suas práticas educacionais e estratégias de ensino, o que pode ajudar a melhorar a qualidade do ensino oferecido. Por outro lado, a comunidade pode-se sentir mais envolvida com a escola e com o processo educativo dos jovens. Uma boa comunicação entre a escola e a comunidade é essencial para garantir uma educação de qualidade e para construir uma sociedade mais participativa e informada.

O espírito de grupo foi um aspeto gratificante e fundamental para a experiência enriquecedora que foi esta mobilidade. Desde o início, percebemos que estávamos inseridos num grupo muito heterogéneo e extraordinário de pessoas que compartilha-



ram o espírito de aprender na diferença e crescer com os outros. A empatia, a energia positiva e a boa disposição foram fatores constantes em todas as atividades que realizamos juntos, desde as visitas aos locais até às discussões em grupo. Compartilhamos histórias, experiências e conhecimentos, criando-se um ambiente acolhedor e de respeito mútuo. Criaram-se novos laços que abriram portas e pontes para projetos de futuro. Cada membro do grupo tinha algo único para partilhar e essa diversidade de perspetivas enriqueceu as discussões e ampliou a compreensão sobre os assuntos abordados. Foi muito gratificante ver como cada um se preocupava com o bem estar coletivo, compartilhando conhecimentos e incentivando a vivência desta experiência como única. Foi uma jornada na qual todos fomos beneficiados pela empatia e pelo sentido de comunidade que construímos juntos.

Fomos recebidos de forma muito especial por um grupo de professores e alunos que se revelaram muito autónomos e disponíveis. A receptividade e organização do grupo que nos recebeu foi notável, criaram um programa rico, exigente, que nos permitiu estabelecer conexões genuínas, mergulhar na cultura local e trocar experiências para alargar a visão do mundo e da educação em especial.

O povo eslovaco é extremamente rigoroso no cumprimento dos horários e na organização do seu dia, o que garantiu que o grupo tivesse tido tempo suficiente para realizar todas as atividades programadas. Este rigor foi adotado por todo o grupo que cumpriu o estipulado, demonstrando respeito e profissionalismo, o que ajudou a construir uma boa imagem pessoal e profissional de todos os envolvidos.

## Conclusões

O projeto: “Líderes em Ação II- Construir Pontes, Explorar Horizontes” foi um motor de colaboração e transformação positiva, na medida em permitiu aos seus participantes fortalecerem as suas competências e viveram novas experiências, reforçando o espírito coletivo de cidadania europeia, com as janelas da mente abertas ao futuro.

Os líderes das comunidades envolvidas compreenderam as vantagens de construir pontes entre escolas, autarquias e os centros de formação, reforçando as parcerias colaborativas que ampliam e acrescentam o impacto das ações. As lideranças visionárias e comprometidas são pólos fundamentais na melhoria contínua das práticas educativas e serão determinantes nas escolhas e nos caminhos a traçar no âmbito da educação e das suas comunidades. Esta experiência multifacetada não teria sido possível noutro contexto, que não envolvesse a retirada de todos os participantes do seu habitat natural. Ao interagir com pessoas de diferentes escolas, de outros países, criou-se a oportunidade de expandir horizontes, adquirir uma perspetiva global e compreender a importância da colaboração local na comunidade e além fronteiras.

A diversidade cultural deste projeto deve ser reconhecida, celebrada e explorada no sentido de abrir horizontes, expandir conhecimentos e sustentar perspetivas, num diálogo intercultural de compreensão e de formação contínua dos seus participantes, contribuindo assim para agentes capazes da mudança e da reflexão necessária nas suas escolas e autarquias. O trabalho a realizar no âmbito da formação profissional exige ainda o envolvimento dos empresários, que se constituem como atores decisivos no sucesso das experiências partilhadas mais bem sucedidas. Tais experiências fortaleceram as capacidades de liderança e permitiram valorizar as diferentes contribuições de cada participante na busca de soluções conjuntas para enfrentar desafios complexos da sociedade atual.

A união de forças e a partilha de responsabilidades são aspetos fundamentais nos desafios que se colocam no contexto atual do processo de Municipalização das Escolas. O desenvolvimento de projetos inovadores, com otimização de recursos e a promoção de políticas eficazes só será possível com parcerias sólidas, com portas abertas, em redes alargadas de comunidades comprometidas com um amanhã mais sustentável, flexível e multicultural. A “imersão colaborativa” em diferentes países e formas alternativas de organização dos sistemas educativos e das suas respostas pedagógicas, evi-

denciou a importância da gestão de proximidade, colocou em evidência as vantagens da existência de diferentes patamares de responsabilidade, alargando o leque de soluções e possibilidades de ação no contexto de cada um dos participantes.

A experiência ERASMUS é o reforço da EMPATIA que une o espírito da cidadania, de um espaço europeu muito semelhante e privilegiado, mas muito diverso e culturalmente marcante. A cooperação e a tolerância entre pessoas de diferentes países permitiram fazer um caminho calçando os sapatos do outro, o que tornará sempre o caminho mais rico, com novas perspetivas muito alargadas, aceitando novos desafios globais e contribuindo para a construção de pontes de um futuro mais harmonioso e colaborativo, onde todos os alunos tenham a oportunidade de alcançar o seu pleno potencial de aprendizagem e de intervenção ativa da sua cidadania.

Através da implementação deste projeto foi possível estabelecer e consolidar uma rede colaborativa de líderes que pode inspirar, apoiar e transformar a educação nas escolas desta comunidade. Fica a esperança que esta publicação seja uma fonte instigadora para educadores, líderes de escolas, líderes municipais, centros de formação de associação de escolas e todos os elementos do campo da educação. A partilha das experiências, das práticas e das reflexões conjuntas procura ser um instrumento de registo e de recolha, para a promoção do diálogo construtivo de crescimento coletivo conjunto.

## Conclusions

The “Leaders in Action II - Building Bridges, Exploring Horizons” project was a source of collaboration and positive transformation, as it allowed participants to strengthen their skills and get new experiences, thus reinforcing the collective spirit of European citizenship, with a mind window wide open to the future.

The leaders of the involved communities understood the advantages of building bridges between schools, municipalities and training centres, by reinforcing collaborative partnerships that amplify and add to the impact of actions. Visionary and committed leaders are fundamental poles in the continuous improvement of educational practices and will be decisive in the choices to be made and paths to be traced in the scope of education and of their communities. This multifaceted experience would not have been possible in another context that did not involve removing all participants from their daily context. By interacting with people from different schools, in different countries, the opportunity was created to expand horizons, gain a global perspective and better understand the importance of local collaboration, both within the community and across borders.

The cultural diversity of this project should be recognized, celebrated and explored in order to broaden horizons, expand knowledge and sustain perspectives, through an intercultural dialogue of understanding and continuous training of its participants, thus contributing to train agents capable of providing change, as well as the necessary reflection in their schools and municipalities. The work to be carried out in the context of vocational training also requires the involvement of entrepreneurs, who have proven to be decisive actors in the most successful shared experiences. Such experiences strengthened leadership capacities and made it possible to value the different contributions of each participant in the search for joint solutions to face complex challenges of today’s society.

Joint forces and responsibility sharing are key aspects in the challenges that arise in the current context of the Municipalisation of Schools process. The development of innovative projects, with resources optimization and promotion of effective policies will only be possible through solid partnerships, with open doors, in extended networks of communities which are committed to a more sustainable, flexible and multicultural future. The “collaborative immersion” in different countries and alternative forms of organization in terms of educational systems and their pedagogical responses highlighted both the

importance of proximity management, and the advantages of having different levels of responsibility, and has, consequently, expanded the range of possible solutions and actions to be taken in each participant’s context.

The ERASMUS experience strengthens the EMPATHY that unifies the spirit of citizenship of a very similar, however diverse, privileged and culturally striking European region. The cooperation and tolerance between people from different countries has made it possible to trace a path by putting oneself in the other’s shoes, something that always makes the path richer, with new, broader perspectives, accepting new global challenges and contributing to the building of bridges towards a more harmonious and collaborative future, in which all students have the opportunity to reach their full learning potential, so as to foster their active intervention as citizens.

The implementation of this project has made it possible to establish and consolidate a collaborative network of leaders who can inspire, support and transform education in the schools within this community. This publication is hoped to become an instigating source for all the stakeholders in the field of education, namely educators, school leaders, municipal leaders and school association training centres. The sharing of experiences, practices and joint reflections seeks to be an instrument of registration and collection, with the aim of promoting constructive dialogue and joint collective growth.

