Quadro Estratégico do Espaço Europeu da Educação

Grupo de Trabalho para a Infância Educação e Prestação de Cuidados (EAPI)

Liderança na EAPI: panorâmica dos modelos e práticas na Europa — SUMÁRIO

COMISSÃO EUROPEIA
Direção-Geral da Educação, Juventude, Desporto e Cultura
Direção B — Juventude, Educação & Erasmus +
Unidade B.2 — Escolas e Multilinguismo

Pessoas a contactar: Géraldine Libreau

Endereço eletrónico: eac-wg-on-ecec@ec.europa.eu

Comissão Europeia
B-1049 Bruxelas

Liderança na primeira infância Educação e Prestação de Cuidados (EAPI): uma panorâmica dos modelos e práticas na Europa

Manuscrito concluído em novembro de 2024

ADVERTÊNCIA JURÍDICA

O presente documento foi elaborado para a Comissão Europeia, mas reflete exclusivamente as opiniões dos seus autores, pelo que a Comissão Europeia não se responsabiliza por quaisquer consequências decorrentes da reutilização da presente publicação. Estão disponíveis na Internet (http://www.europa.eu) mais informações sobre a União Europeia.

Sumário

A nível europeu, a liderança foi reconhecida como uma condição crucial para garantir a qualidade da oferta de educação e acolhimento na primeira infância (EAPI) desde a adoção da Recomendação do Conselho relativa a sistemas de educação e acolhimento na primeira infância de elevada qualidade (2019)1. Na presente recomendação, o apoio à profissionalização do pessoal e dos dirigentes da EAPI é considerado uma estratégia bem-sucedida para melhorar a qualidade da EAPI, uma vez que:

- contribui para desenvolver um sentido comum de orientação da prática educativa e de prestação de cuidados a nível da equipa,
- reforça as atividades profissionais, como a reflexão coletiva, o planeamento, o diálogo com os pais e a colaboração com colegas, contribuindo assim para tornar as práticas pedagógicas mais reativas às diferentes necessidades das crianças, das famílias e das comunidades em que esses serviços são colocados.

Neste sentido, a liderança da EAPI foi reconhecida como um elemento importante na definição das condições organizacionais e das estratégias operacionais que apoiam o desenvolvimento profissional contínuo da mão de obra, com potenciais benefícios em termos de motivação e retenção do pessoal.

Embora exista um interesse político crescente em obter uma melhor compreensão do que a liderança da EAPI parece ser em diferentes contextos e contextos — e da forma como pode ter um impacto positivo na qualidade — a investigação sobre a liderança da EAPI tende a ser bastante limitada em comparação com outros níveis de ensino, sendo necessário um maior intercâmbio sobre as iniciativas existentes.

Por este motivo, em novembro de 2023, o Grupo de Trabalho do Espaço Europeu da Educação para a EAPI2 acordou em explorar o tema da liderança da EAPI — com destaque para o apoio ao intercâmbio de práticas inspiradoras e iniciativas políticas entre os países da UE — ao longo do ciclo de trabalho de 20242025. O presente relatório é o primeiro resultado do trabalho do grupo, que será articulado em três relatórios temáticos independentes, mas inter-relacionados:

- «*Liderança na EAPI: modelos e práticas em toda a Europa*, explorando a forma como a EAPI
  - o eadership é entendido na investigação e adotado na prática, com referência específica às funções e tarefas associadas à liderança central e às estruturas de liderança existentes;
- «*Como formar, recrutar e motivar os dirigentes da EAPI*», abordando as competências
  - equilíbrios associados a perfis de liderança, bem como a programas de formação e percursos profissionais existentes que apoiem a sua profissionalização;
- «*Desenvolvimento da liderança e reforço sustentado das capacidades dos sistemas de EAPI*»
  centrando-se na forma de desenvolver uma cultura de liderança em que os dirigentes dos centros estejam integrados numa infraestrutura bem coordenada que apoie uma colaboração contínua entre os prestadores de serviços de EAPI, os serviços de aconselhamento e orientação e a governação local/regional (ou seja, diretores municipais), bem como uma cooperação interagências sistemática nos setores da educação, da sociedade e da saúde.

Definição da liderança na EAPI

Embora a questão da liderança da EAPI tenha ganhado maior visibilidade na investigação

1 EUR-Lex — 32019H0605 (01) — EN — EUR-Lex
2 https://wikis.ec.europa.eu/display/EAC/ECEC

internacional e nos debates políticos nos últimos anos, não está facilmente disponível uma definição clara do que é liderança da EAPI e do que implica.

A definição de liderança adotada pelo grupo de trabalho num relatório anterior intitulado *«Como recrutar, formar e motivar pessoal de EAPI bem qualificado»* (2021), que investiga a profissionalização no setor da EAPI, baseia-se na definição de líderes de EAPI baseada em centros elaborada pela Eurydice (2019) e complementa-a com uma ênfase mais abrangente na liderança profissional. Essa definição foi novamente revista pelo Grupo de Trabalho em 2024, do seguinte modo:

Leader (chefe do estabelecimento de EAPI com sede no centro): a pessoa que, em última instância, é responsável pela liderança administrativa, de gestão e pedagógica no centro de EAPI. No âmbito do papel de liderança, os chefes de centro podem ser responsáveis por:

- acompanhamento do bem-estar, da aprendizagem e do desenvolvimento das crianças,
- a orientação e supervisão de outro pessoal, bem como a sua participação nos processos detomada de decisão,
- contacto com pais e tutores,
- planeamento, preparação e/ou execução do trabalho pedagógico no centro. Os dirigentes dos centros também podem passar parte do seu tempo a trabalhar com crianças. Em algumas situações, o papel de liderança é repartido entre vários membros do pessoal que podem ter funções como chefe assistente, professor sénior, vice-dirigente, etc.

Direção profissional: num contexto de EAPI, tal exige aptidões, comportamentos e competências relacionadas com o apoio aos cuidados e à educação das crianças, a pedagogia, o diálogo com os pais, a comunidade local, a gestão e a organização do pessoal. Tal como acontece com outros papéis de liderança no setor da educação, os dirigentes da EAPI têm de estabelecer uma cultura e um objetivo que garantam uma prestação de elevada qualidade a todas as crianças, e o pessoal e os pais estão envolvidos e apoiados.

Por que razão é importante investir na liderança?

A investigação sugere que a liderança desempenha um papel central na melhoria e manutenção da qualidade da oferta em contextos de EAPI e na criação de um ambiente estimulante para o pessoal, as crianças e as suas famílias (OCDE, 2021). A liderança pode funcionar como um importante motor que sustenta uma cultura organizacional de contextos de EAPI empenhados em melhorar os resultados para as crianças e as famílias, promovendo o desenvolvimento contínuo da qualidade das práticas pedagógicas e promovendo a inovação e a inclusão, especialmente nos serviços de que beneficiam crianças oriundas de meios desfavorecidos.

Os dirigentes dos centros de EAPI podem desempenhar um papel importante na criação de oportunidades para melhorar as condições de trabalho e apoiar iniciativas de desenvolvimento profissional. Os dirigentes podem ajudar a criar um ambiente respeitador, de confiança, colaborativo e seguro para o pessoal da EAPI, um sentimento de pertença, relações de prestação de cuidados, que são necessários para melhorar as competências e o bem-estar do pessoal. Este ambiente cria as condições para que as crianças se sintam protegidas, educadas e apoiadas para prosperar, proporcionando assim um ambiente educativo seguro e estimulante em que o bem-estar e a aprendizagem das crianças são sustentados por interações quentes e reativas com adultos. A liderança da EAPI pode também desempenhar um papel significativo na participação do pessoal em iniciativas de desenvolvimento profissional, bem como na criação de comunidades de aprendizagem profissional que sustentem processos democráticos e inclusivos a nível central ou local.

Liderança na EAPI: competência e atribuições

A menos que os ambientes de EAPI sejam liderados por dirigentes competentes que apoiam o pessoal e as equipas no desenvolvimento de práticas de elevada qualidade, é menos provável que os efeitos positivos da EAPI no desenvolvimento das crianças sejam sustentados. Os dirigentes servem de elo de ligação para interpretar as políticas

macroeconómicas, alinhá-las com os vários contextos que supervisionam, escolher inovações pedagógicas, convertê-las em aplicações práticas e sustentáveis e expandi-las ao longo do tempo em benefício das crianças e das famílias que vivem na comunidade. Compreender a liderança da EAPI num quadro sistémico (em que as funções de liderança podem ser distribuídas entre diferentes funções profissionais (chefe do centro, profissionais que atuam como líderes pedagógicos, pessoal administrativo responsável pela gestão dos recursos financeiros e humanos, etc.) e entre os diferentes níveis do sistema de EAPI (nível do centro, do prestador, da autoridade local, etc.), o grupo de trabalho identificou cinco funções associadas à liderança da EAPI.

Liderança pedagógica

A liderança pedagógica é essencial para promover um ambiente educativo inclusivo e de elevada qualidade que promova os direitos das crianças e fomente o seu bem-estar, socialização, aprendizagem e desenvolvimento. Este papel implica o estabelecimento de relações de confiança e de colaboração com o pessoal, o apoio ao seu crescimento profissional e o incentivo à conceção, execução, acompanhamento e avaliação de programas curriculares participativos. Os dirigentes pedagógicos estruturam o ambiente de trabalho para facilitar estes elementos, apoiando continuamente a reflexão profissional do pessoal para melhorar as suas práticas. Os dirigentes também desempenham um papel vital na ligação entre investigação, política e prática: podem ajudar a sensibilizar os investigadores para questões e questões pertinentes que possam melhorar o trabalho com crianças e famílias em contextos de EAPI, promovendo, em última análise, a aprendizagem profissional e o reforço das capacidades de ambos os grupos.

Liderança administrativa

As funções administrativas não se referem apenas às tarefas de gestão diárias da gestão de um centro de EAPI; pelo contrário, implicam uma afetação estratégica e um planeamento a longo prazo dos recursos humanos e materiais para transformar em realidade a visão pedagógica partilhada do contexto. Por conseguinte, as funções de liderança administrativa incluem o planeamento estratégico, a promoção da mudança organizacional, as atividades de comunicação de informações, a garantia da responsabilização e a promoção da melhoria da qualidade através de processos de acompanhamento e avaliação. A liderança administrativa pode também implicar a garantia dos recursos financeiros e humanos necessários para assegurar uma EAPI de elevada qualidade através da ligação com as autoridades públicas competentes.

Colaboração com as famílias, os pais e os tutores legais

Os dirigentes dos centros têm um papel importante a desempenhar na definição das expectativas quanto ao envolvimento do centro com os pais ou tutores, para que estes participem na aprendizagem e no desenvolvimento dos seus filhos. O diálogo com as famílias exige o reconhecimento das diferentes culturas e perspetivas das famílias na tomada de decisões educativas, o reforço das práticas de EAPI para serem mais reativas e a promoção de um ambiente acolhedor que incentive a participação dos pais e a criação de redes informais para promover a inclusão social.

Colaboração com as comunidades

O estabelecimento de ligações eficazes com a comunidade e parcerias com outros serviços orientados para as crianças e a família é outra função fundamental de liderança em contextos de EAPI, que abrange as funções administrativas e pedagógicas dos dirigentes. Tal implica estabelecer colaborações interagências e parcerias comunitárias para sensibilizar as crianças e as famílias sub-representadas nos serviços de EAPI (especialmente os mais vulneráveis) e prestar-lhes um melhor apoio no acesso aos serviços educativos, de bem-estar e de saúde através de uma abordagem integrada. No âmbito do bem-estar das crianças, é igualmente importante assegurar uma cooperação contínua com os serviços de proteção social, as autoridades locais e a sociedade civil.

Contribuição para a elaboração de políticas

A criação de mudanças para as crianças, as famílias e a sociedade é um aspeto fundamental

da liderança da EAPI no sentido mais lato. A liderança da EAPI implica pensar e agir para além de contextos individuais, a fim de melhorar a qualidade global do terreno, defendendo assim uma sociedade mais justa e equitativa. Neste contexto, os dirigentes incorporam a defesa de causas nas suas responsabilidades quotidianas, como a promoção da igualdade e da inclusão nas suas práticas, a procura de melhores condições, recursos e ambientes para apoiar as crianças e o pessoal e o diálogo com as suas comunidades. Para o efeito, é essencial que os líderes conheçam os processos legislativos e estabeleçam contactos com as organizações comunitárias, a fim de desenvolver uma visão pedagógica para a sua configuração que enfatize o planeamento a longo prazo e a reflexão prospetiva.

Embora exista um certo consenso sobre as cinco funções de liderança da EAPI descritas na secção anterior, as tarefas e responsabilidades associadas a essas funções diferem fortemente entre países, contextos e contextos. A fim de esclarecer o vasto e vasto leque de tarefas e responsabilidades de liderança mais comummente encontradas nos contextos da EAPI na Europa, o grupo de trabalho chegou a acordo sobre um levantamento das tarefas e responsabilidades de liderança em que os dirigentes da EAPI podem participar — a diferentes níveis — ao assegurar a coordenação de uma prestação de elevada qualidade.

Em resultado desse levantamento, o grupo de trabalho está a desenvolver um instrumento de reflexão para organizar a governação da liderança da EAPI. O instrumento destina-se a apoiar debates que envolvam decisores nacionais, regionais ou locais, líderes da EAPI e/ou outras partes interessadas na revisão das políticas e práticas associadas ao desenvolvimento da liderança da EAPI no seu próprio contexto3.

Liderança eficaz: questões e desafios atuais

A investigação salienta que uma liderança eficaz da EAPI está estreitamente ligada a funções pedagógicas: criação de um quadro pedagógico partilhado com o pessoal, implementação de documentação sistemática das práticas educativas e prestação de apoio pedagógico contínuo aos profissionais da EAPI. A liderança deve assentar em valores como a democracia e o respeito pela diversidade, encarando as instituições de EAPI como plataformas de participação civil e coesão social.

Os dirigentes eficazes da EAPI promovem um clima organizacional positivo, promovem o bem-estar do pessoal e o desenvolvimento profissional, o que, por sua vez, reforça a motivação do pessoal e a qualidade do ensino: a resposta às necessidades e expectativas do pessoal e a criação de um ambiente de trabalho respeitador e seguro são cruciais para reforçar a confiança e a colaboração entre o pessoal, conduzindo a uma maior qualidade dos processos. Os principais fatores que influenciam a qualidade dos processos de EAPI incluem: promover um clima positivo no local de trabalho, promover a melhoria contínua das práticas a nível das equipas, envolver as famílias e as comunidades na tomada de decisões e uma gestão eficiente dos recursos.

No entanto, os dirigentes da EAPI têm muitas vezes dificuldade em equilibrar as suas responsabilidades pedagógicas e administrativas devido ao aumento da procura e do volume de trabalho administrativo: os resultados do TALIS Starting Strong Survey (OCDE, 2020) indicam que os dirigentes da EAPI passam principalmente o seu tempo em tarefas administrativas, com tempo mínimo dedicado às interações com crianças e pais, o que conduz a um conflito entre os seus papéis na pedagogia e na gestão diária. Outros desafios incluem a gestão de qualificações diversificadas do pessoal, a promoção da autodireção e a resolução de conflitos no âmbito de equipas multiprofissionais. Por último, embora os dirigentes da EAPI reconheçam que o estabelecimento de relações de colaboração com as famílias e de parcerias comunitárias eficazes é essencial para o seu papel, consideram frequentemente que o estabelecimento de colaborações interagências coloca desafios significativos nos seus esforços para apoiar as crianças e as famílias.

Os desafios acima referidos exigem:

3 A ferramenta de reflexão, juntamente com os resultados resultantes do seu projeto-piloto numa amostra de Estados-Membros da UE, será publicada num relatório separado.

- repensar a liderança da EAPI de acordo com uma perspetiva distribuída, democrática e inclusiva
- desenvolver uma infraestrutura de apoio que possa ajudar os líderes dos centros de EAPI a lidar com exigências cada vez mais complexas, sem perder de vista o núcleo pedagógico do seu trabalho.

Desenvolver uma cultura de educação e acolhimento na primeira infância de elevada qualidade para as crianças e as famílias através de uma liderança colaborativa e transformadora

Existe um certo consenso — em todos os domínios da investigação, política e prática — sobre a necessidade de superar as noções tradicionais de liderança associadas a instituições hierárquicas.

estruturas e competências e disposições individuais para avançar no sentido de uma compreensão distribuída, contextual, democrática e inclusiva da liderança.

No âmbito da visão desenvolvida pelo grupo de trabalho, a liderança pode ser vista como o resultado de um processo em evolução — transformar a cultura pedagógica e organizacional dos centros de EAPI ao longo do tempo em relação a todos os intervenientes envolvidos (profissionais, crianças, famílias e comunidades locais) e ao contexto político — em vez de ser definida exclusivamente pelas características estruturais dos sistemas de EAPI. Nesta perspetiva, o desenvolvimento da liderança para a educação e acolhimento na primeira infância de qualidade está mais relacionado com o processo de participação de todos os intervenientes nos processos de tomada de decisão e na prática coletiva do que com a aplicação simples de modelos de liderança, desde a teoria (ou as políticas) às práticas. Embora a liderança da EAPI seja certamente influenciada por elementos a nível macro — como quadros políticos, mecanismos de governação e infraestruturas dos prestadores de serviços — reconhece-se igualmente que o desenvolvimento da liderança da EAPI não pode ser concretizado exclusivamente através de mecanismos descendentes. Estando profundamente enraizada na visão, na missão e na prática relacional de um centro de EAPI, a liderança só pode ser desenvolvida a partir da instituição — em diálogo com as crianças, as famílias e as comunidades locais — a fim de ser eficaz para melhorar a qualidade. Uma vez que as necessidades, as potencialidades e as aspirações das crianças e das famílias estão em constante evolução — assim como a dinâmica social nas comunidades onde vivem — a liderança em matéria de educação e acolhimento na primeira infância de elevada qualidade só pode ser eficaz se todos os intervenientes nos processos educativos tiverem capacidade de ação e voz na tomada de decisões, contribuindo assim para moldar a cultura pedagógica e a prática dos centros de EAPI de forma reativa.

Por este motivo, a visão de liderança aprovada pelo grupo de trabalho salienta as dimensões colaborativa e transformadoras ligadas aos processos de tomada de decisão que contribuem para moldar a prática e a política de EAPI, influenciando assim a mudança a nível do sistema. As principais características da liderança colaborativa e transformadora definidas pelo grupo de trabalho são as seguintes:

- *Sentido da finalidade:* o líder e a equipa da EAPI trabalham numa cultura comum assente numa visão partilhada dos valores éticos para as crianças, os pais, os colegas e a comunidade local.
- *Partilha de responsabilidades coletivas:* a repartição das responsabilidades de liderança incentiva o pessoal da EAPI a trabalhar coletivamente para alcançar objetivos comuns e os profissionais têm um sentimento de confiança e de apropriação do processo de inovação. Isto, por sua vez, motiva-os a melhorar a sua prática, a aumentar o seu sentimento de autoeficácia e a melhorar o bem-estar no local de trabalho.
- *Apoiar uma cultura de aprendizagem e desenvolvimento profissional a nível de equipa*: O pessoal da EAPI deve aproveitar oportunidades diversificadas adaptadas às suas necessidades de crescimento profissional (ou seja, formação em serviço, orientação profissional, mentoria, supervisão e intervisão, comunidades de aprendizagem profissional) e ser acompanhado pelos dirigentes para maximizar o seu impacto na prática.
- *Promover processos democráticos de tomada de decisões em que as vozes dos profissionais, das crianças e das famílias sejam ouvidas e acatadas*. Há que criar tempo e espaço para permitir que todos os intervenientes no processo educativo tenham voz. Tal poderá também implicar a adoção de instrumentos específicos — como a documentação pedagógica — que permitam aos profissionais e às famílias analisar as experiências das crianças em contextos de EAPI de diferentes perspetivas, aprendendo assim uns com os outros e reforçando a colaboração entre pais e pessoal. A documentação pedagógica pode sensibilizar as crianças para os processos educativos, dando visibilidade às suas iniciativas e valorizando a diversidade: a reflexão coletiva sobre a documentação pedagógica permite aos profissionais rever e melhorar a sua prática de forma responsável.
- *Criar alianças participativas para influenciar as políticas no interesse superior das*

crianças e das famílias. Numa perspetiva sistémica, a obtenção de melhores resultados para todas as crianças e famílias na sociedade só pode, em última análise, ser alcançada se a liderança da EAPI atuar fora dos contextos individuais, a fim de melhorar a qualidade do domínio no seu conjunto, procurando assim uma sociedade mais justa e equitativa. Estabelecimento de parcerias com escolas, Bem-Estar 11

e os serviços de saúde na comunidade, comunicando os benefícios da EAPI para as crianças e as famílias aos decisores locais, documentando as realizações, participando em processos de sensibilização e consulta de políticas, pode apoiar com êxito o reforço das capacidades a todos os níveis do sistema de EAPI, reforçando a coordenação dos processos de elaboração e execução de políticas.

Que apoio necessitam os dirigentes?

Tal como referido em secções anteriores, os dirigentes necessitam de apoio para desempenharem as suas funções e tarefas no âmbito de sistemas de EAPI a vários níveis e cada vez mais complexos. Por conseguinte, é necessário fazer um levantamento do tipo de apoio de que os dirigentes necessitam ao nível da definição e onde podem obter esse apoio. De um modo geral, os debates do grupo de trabalho demonstraram que os dirigentes da EAPI necessitam de:

- reconhecimento formal do seu papel a nível político (nacional/local)
- confiança e reconhecimento pelos membros do pessoal da EAPI (incluindo apoio moral)
- aconselhamento jurídico e apoio administrativo
- apoio pedagógico e metodológico, incluindo o apoio ao desenvolvimento de um ambiente inclusivo para a diversidade de crianças e famílias
- apoio ao bem-estar mental, à gestão do tempo e à gestão eficaz dos recursos, com referência específica à escassez de pessoal e à salvaguarda da qualidade
- oportunidade de interligar e trocar boas práticas em redes de aprendizagem entre pares e redes de coordenação a nível local/regional
- formação adequada, DPC e orientação para adquirir confiança e atualizar constantemente conhecimentos, métodos de trabalho e competências
- apoiar a identificação de uma direção adequada para o desenvolvimento de uma visão/missão para o centro, a definição de prioridades e o estabelecimento de processos de trabalho.

Os exemplos de apoio disponível para que os dirigentes respondam a estas necessidades incluem:

- estabelecimento de uma escola de liderança na Eslovénia para apoiar o desenvolvimento profissional contínuo da EAPI/dos dirigentes escolares
- centros regionais para a inclusão e serviços de apoio especializado em TI à disposição dos dirigentes
- iniciativas de formação inicial e de mentoria, estratégias de integração que apoiem recentemente integração dos dirigentes recrutados
- serviços de aconselhamento das autoridades locais disponíveis para apoiar os dirigentes na gestão recursos financeiros e humanos eficazes — embora se tenha observado que o reforço da capacidade das autoridades locais para apoiar melhor os dirigentes também é importante
- sistema de apoio especializado dos prestadores, incluindo centros de documentação e recursos de apoio à investigação e inovação, serviços de aconselhamento e aconselhamento e/ou oportunidades de orientação para dirigentes e equipas de EAPI
- parceiros sociais, sindicatos, organizações laborais, empregadores, grupos de interesses, associações que apoiam os líderes na defesa de recursos
- redes de aprendizagem entre pares estabelecidas por prestadores de serviços ou autoridades locais (por exemplo, conselheiros/conselheiros educativos/coordenação entre pares)
- apoio mútuo entre o pessoal e os dirigentes no contexto da EAPI

- conselhos de pais criados a nível central
- fProjetos de apoio à experimentação
- agências de aconselhamento
- iniciativas de desenvolvimento da qualidade.

A interação entre os diferentes intervenientes varia consoante os países e as culturas políticas locais: no entanto, ao longo do debate do grupo de trabalho, surgiu uma forte necessidade de uma estrutura de governação coerente em que todos os intervenientes trabalham em conjunto de forma sistemática.

É igualmente necessário dispor de quadros jurídicos, políticos e pedagógicos bem concebidos e alinhados. É necessário procurar um equilíbrio, em cada contexto específico, entre a responsabilização e a autonomia dos dirigentes da EAPI: por um lado, um certo grau de autonomia em matéria de afetação de recursos e planeamento é crucial para permitir que os dirigentes adaptem a prestação de serviços de EAPI às necessidades das comunidades locais, mas, por outro lado, não podem ser responsabilizados por escolhas relativas à qualidade estrutural, por exemplo, que devem ser feitas a um nível mais elevado do sistema de EAPI.

Alavancas políticas para desenvolver uma liderança colaborativa e transformadora nos sistemas de EAPI

As alavancas políticas para o desenvolvimento de uma liderança colaborativa e transformadora nos sistemas de EAPI foram identificadas com base na investigação, no debate de grupos de trabalho e nas perspetivas decorrentes dos exemplos de países4.

- Definir a liderança da EAPI num quadro conceptual coerente — a nível político, do prestador e do centro — a utilizar como referência no desenvolvimento do conteúdo da formação e da educação formal dos dirigentes
- Neste contexto, articular claramente as funções e tarefas de liderança a desempenhar pelos intervenientes a diferentes níveis do sistema — líderes centrais, fornecedores, autoridades locais — e as respetivas responsabilidades (*o instrumento de levantamento desenvolvido pelo grupo de trabalho poderia ser utilizado como instrumento de reflexão pelos decisores políticos para o efeito)*
- Distribuição de responsabilidades através da diversificação de funções dentro dos contextos, incluindo lugares verticais no local (ou seja, chefes adjuntos, chefe pedagógico, chefe dedireção intermédia) e/ou lugares horizontais (ou seja, chefe de inclusão, chefe de família e de parceria comunitária, líder pedagógico, líder de indução) e através da criação de grupos diretores baseados no centro
- Estabelecer práticas colaborativas e alianças participativas a nível central através do reforço de equipas, do desenvolvimento profissional contínuo e do planeamento de carreiras, bem como da participação das crianças e das famílias nos processos de tomada de decisão educativa
- Estabelecer práticas colaborativas e alianças participativas através da aproximação a outros serviços da comunidade (ou seja, intercâmbio interprofissional com o setor do ensino pré-primário, organizações de proteção da criança e da família) e estabelecer um diálogo e uma consulta permanentes com administradores e decisores políticos a nível local

4 No relatório, são apresentados estudos de caso específicos da Alemanha (uma abordagem sistémica, participativa e multifacetada do desenvolvimento da qualidade como apoio ao reforço da liderança dos centros de EAPI: o caso das terras de Berlim), Finlândia (liderança, avaliação e desenvolvimento da EAPI de elevada qualidade), Noruega (liderança e qualidade da EAPI nas estratégias nacionais), Portugal (Desafios relacionados com a criação de uma visão partilhada de liderança num ecossistema complexo), Irlanda (política de desenvolvimento da liderança na EAPI), Lituânia (contributo da avaliação do desempenho dos diretores dos centros de EAPI para melhorar a qualidade do ensino t) e Bélgica (promoção de uma liderança democrática e inclusiva em contextos de diversidade sociocultural: as creches Elmer em Bruxelas. Estes estudos de caso ilustram as diferentes abordagens da liderança da EAPI em toda a Europa, destacando tanto as práticas bem-sucedidas como os desafios atuais.

- Promover um ambiente organizacional e uma cultura educativa inclusivos que valorizem as diversidades em termos de antecedentes profissionais, conhecimentos especializados e competências, bem como diversos contributos e perspetivas das crianças e das famílias nos processos de tomada de decisão no domínio da educação
- Integrar as estratégias de intervenção na primeira infância nos quadros de liderança, assegurar que os dirigentes da EAPI estão equipados para apoiar a identificação precoce, a intervenção e a colaboração com especialistas para dar resposta às necessidades de desenvolvimento e promover um ambiente que responda às diferentes necessidades de todas as crianças.
- Reforço de estruturas de apoio à liderança a vários níveis, começando pela análise das culturas organizacionais da EAPI e dos recursos existentes em cada contexto
- Criação de serviços de aconselhamento pedagógico, com especial destaque para a formação e o acompanhamento dos dirigentes da EAPI no âmbito das infraestruturas existentes
- Reforçar o papel dos prestadores de serviços de EAPI e/ou das autoridades locais no apoio aos líderes dos centros através de supervisão pedagógica e aconselhamento jurídico
- Criação de redes de aprendizagem entre pares (plataforma de coordenação a nível municipal/regional) e garantia da participação dos dirigentes da EAPI nos processos de consulta sobre políticas.

ENTRAR EM CONTACTO COM A UE

Pessoalmente

Em toda a União Europeia há centenas de centros de informação Europe Direct. Pode encontrar o endereço do centro mais próximo em: https://europa.eu/european-union/contact_en

Por telefone ou correio eletrónico

O Europe Direct é um serviço que responde às suas perguntas sobre a União Europeia. Pode contactar este serviço:

— por telefone gratuito: 00 800 6 7 8 9 10 11 (algumas operadoras poderão cobrar as chamadas),

— no seguinte número normalizado: +32 22999696, ou

— por correio eletrónico, através de: https://europa.eu/european-union/contact_en

ENCONTRAR INFORMAÇÕES SOBRE A UE

Online

Informações sobre a União Europeia em todas as línguas oficiais da UE estão disponíveis no sítio Web Europa em: https://europa.eu/european-union/index_en

Publicações da UE

Pode descarregar ou encomendar publicações da UE, de forma gratuita ou paga, no seguinte endereço: https://op.europa.eu/en/publications. Pode obter exemplares múltiplos de publicações gratuitas contactando o serviço Europe Direct ou um centro de informação local (ver https://europa.eu/european-union/contact_en).

Legislação da UE e documentos conexos

Para aceder à informação jurídica da UE, incluindo toda a legislação da UE desde 1952 em todas as línguas oficiais, visite o sítio EUR-Lex: http://eur-lex.europa.eu

Dados abertos da UE

O Portal de Dados Abertos daUnião Europeia(http://data.europa.eu/euodp/en) disponibiliza o acesso a conjuntos de dados da UE. Os dados podem ser descarregados e reutilizados gratuitamente, tanto para fins comerciais como não comerciais.

Serviço das
da União Europeia