Europeu
Lomrntvuciri

Quadro Estratégico do Espaço Europeu da Educação

Grupo de trabalho sobre educação e acolhimento na primeira infância (EAPI)

Liderança na EAPI: competências e formação

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 acolhimento (EAPI): competências e formação

Manuscrito concluído em setembro, 2025.

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 mais informações sobre a União Europeia (http://www.europa.eu).

Sumário executivo

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 crucial para melhorar a qualidade da EAPI, uma vez que:

- contribui para desenvolver um sentido comum de orientação da prática de EAPI ao 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 para a 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. Além disso, é necessária a aprendizagem interpares em toda a Europa sobre as iniciativas existentes e inspiradoras. Por este motivo, o grupo de trabalho do Espaço Europeu da Educação sobre a ECEC 2 começou a explorar o tema da liderança da EAPI durante o ciclo de trabalho de 2024-2025. O grupo de trabalho adotou as seguintes definições para orientar o seu trabalho sobre a liderança da EAPI:

Leader (chefe do estabelecimento de EAPI com sede no centro): a pessoa que, em última instância, é responsável pela liderança administrativa, administrativa e pedagógica do 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
- 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 de trabalhos pedagógicos 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 um certo número de funcionários 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 devem estabelecer uma cultura e um objetivo que garantam a disponibilidade de serviços de elevada qualidade para todas as crianças, bem como a participação e o apoio do pessoal e dos pais.

O presente relatório é o segundo resultado do grupo de trabalho, cujo trabalho é resumido

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

em três relatórios temáticos distintos, mas inter-relacionados, e num resultado adicional:

1. «*Liderança na EAPI: uma panorâmica dos modelos e práticas em toda a Europa*», explorar a forma como a liderança da EAPI é entendida na investigação e adotada na prática, com referência específica às funções e tarefas associadas à liderança central e às estruturas de liderança existentes;
2. O presente relatório: «*Liderança na EAPI: competências e formação*», abordando os requisitos em matéria de competências associados aos perfis de liderança dos dirigentes dos centros, bem como nos programas de formação e percursos profissionais existentes que apoiam a sua profissionalização;
3. «*Leadership for Educational Equity: uma abordagem global da primeira infância Desenvolvimento»* (título a confirmar) centrada na forma de desenvolver uma cultura de liderança em que os dirigentes dos centros de EAPI sejam integrados numa infraestrutura de governação bem coordenada a nível local/regional, apoiando uma cooperação interagências sistemática nos setores da educação, da sociedade e da saúde;
4. Um *instrumento de reflexão para organizar a liderança na EAPI.*

Este segundo relatório descreve a **realidade dos líderes dos centros de EAPI** na Europa, que formam um grupo muito heterogéneo. As suas funções variam muito: desde amas independentes e chefes de pequenos centros a dirigentes que gerem múltiplos contextos, ou mesmo dirigentes de escolas primárias. Além disso, as estruturas de liderança diferem: alguns estabelecimentos têm um único dirigente que também trabalha como educador de crianças, enquanto outros distribuem as responsabilidades de liderança entre vários membros do pessoal.

Embora as estruturas divirjam significativamente, **muitos líderes dos centros de EAPI enfrentam desafios semelhantes**, como salários bastante baixos, encargos administrativos, limitações de recursos (por exemplo, escassez de pessoal), funções pouco claras, etc. A liderança da EAPI é claramente um trabalho muito exigente e nem todos os dirigentes se sentem preparados ou apoiados. Tal poderá tornar a profissão pouco atrativa e conduzir a uma escassez de líderes de centros de EAPI em muitos países europeus.

Para superar os desafios relacionados com a liderança dos centros de EAPI, o grupo de trabalho propõe um perfil de competências para os dirigentes dos centros de EAPI. O objetivo deste perfil de competências é servir de guia flexível para os níveis regional, local e nacional, com base na seguinte definição:

Um perfil de competências para os responsáveis pela educação e acolhimento na primeira infância (EAPI) delineia competências essenciais (incluindo aptidões, práticas, valores, conhecimentos e atitudes) necessária para uma liderança eficaz em contextos de elevada qualidade e inclusivos na primeira infância.

Dependendo de contextos específicos, algumas competências podem ser mais destacadas do que outras, e as competências necessárias podem ser partilhadas entre várias pessoas (em linha com o conceito de liderança distribuída apresentado no primeiro relatório do grupo de trabalho).

A definição de um perfil de competências para os responsáveis pela educação e acolhimento na primeira infância pode servir múltiplos objetivos:

- **qualidade e inclusão**: definir expectativas claras para uma liderança que apoie a

equidade e o bem-estar das crianças

- **liderança desenvolvimento**: apoiar o recrutamento, a formação e os profissionais desenvolvimento
- **a confiança pública**: reforçar a confiança nas funções de liderança
- **alinhamento das políticas**: assegurar a coerência com as normas de qualidade
- **operacional eficiência**: orientar a contratação, a avaliação do desempenho e a carreira desenvolvimento dos líderes dos centros de EAPI.

No entanto, a conceção de um perfil de competências não estava isenta dos seus **desafios**. Estas dizem principalmente respeito à complexidade dos diferentes sistemas entre países europeus, mas também dentro dos diferentes países, à diversidade contextual, aos papéis diversos dos líderes dos centros de EAPI e à dificuldade de avaliar as competências sociais.

Por conseguinte, é importante salientar os seguintes **princípios fundamentais** aquando da conceção de um perfil de competências. Esse perfil deve ser:

- **contexto específico** e adaptável às estruturas e realidades locais ou nacionais
- **alinhado com o quadro de qualidade da UE** e assente em valores de inclusão, equidade e desenvolvimento holístico das crianças
- **âmbito sistémico**, abrangendo tanto as competências como as necessidades de formação/qualificação
- **flexível e evitar pormenores demasiado prescritivos**
- **com base numa abordagem colaborativa da base para o topo** que envolva todas as partes interessadas (ou seja, organismos de gestão, profissionais da EAPI e líderes de centros, investigadores, formadores, associações e sindicatos profissionais, famílias e comunidades e organismos internacionais).

O grupo de trabalho para a EAPI concordou que seria útil um perfil de competências para os dirigentes da EAPI e debateu o conjunto de competências a incluir nesse perfil. O grupo de trabalho **propõe um perfil de competências dos dirigentes da EAPI**, estruturado em torno de sete áreas-chave, incluindo a liderança em pedagogia, gestão do pessoal, inclusão, colaboração e desenvolvimento organizacional. Destina-se a servir de **quadro orientador**, adaptável a diferentes definições de liderança, definição de tamanhos e prioridades locais ou nacionais.

TÓPICO	*DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIA*
1. Liderança e gestão	
Liderança visionária	Capacidade para desenvolver e comunicar uma visão clara para uma EAPI de elevada qualidade e construir uma cultura organizacional em consonância com esta visão
Reflexão estratégica	Capacidade de planeamento, definição de metas e organização de recursos para alcançar objetivos alinhados com a visão
Tomada de decisão	Confiante e ética na tomada de decisões informadas e atempadas sob pressão
Gestão das modificações	Capacidade para liderar o pessoal e as famílias através de mudanças e acompanhar as decisões
Garantia e desenvolvimento da qualidade	Proficiente na liderança dos processos de desenvolvimento da qualidade e na sua integração em processos sistemáticos, nomeadamente através de avaliações internas e externas

Gestão dos recursos	Competências na gestão de orçamentos, instalações e pessoal para assegurar uma prestação sustentável e eficiente de serviços de educação e acolhimento na primeira infância de elevada qualidade
Cumprimento dos requisitos regulamentares	Conhecimento e capacidade de aplicar políticas, normas e requisitos legais (locais/regionais/nacionais/internacionais) em matéria de EAPI, incluindo protocolos de proteção, saúde, segurança e proteção das crianças
2. Pedagogia	
Desenvolvimento na primeira infância	Conhecimento das teorias de desenvolvimento infantil, dos direitos da criança e das melhores práticas de trabalho com jovens entre os 0 e os 6 anos

Conceção e execução dos programas curriculares	Conhecimento dos currículos nacionais ou regionais da EAPI; competência em matéria de planeamento, conceção, avaliação e adaptação de atividades pedagógicas para satisfazer necessidades diversas e ouvir as vozes das crianças; capacidade para dirigir a equipa na execução do currículo
Apreciação e avaliação	Conhecimento do planeamento, execução e análise da avaliação do desenvolvimento das crianças, no interesse superior da criança
3. Comunicação interpessoal	
Construção de relações	Capacidade para construir e manter relações positivas com diferentes crianças, pessoal, famílias e partes interessadas da comunidade
Comunicação eficaz	Competências de comunicação oral, escrita e digital, com capacidade para mediar conflitos e fornecer reações construtivas
Empatia e inteligência emocional	Capacidade para compreender e responder às necessidades emocionais e sociais das crianças, das famílias e do pessoal
4. Gestão de equipas	
Supervisão e desenvolvimento do pessoal	Competências em matéria de recrutamento, mentoria, orientação, avaliação das necessidades e desenvolvimento profissional do pessoal; ouvir e apoiar iniciativas da equipa; capacitar o pessoal e apoiar a liderança distribuída
Colaboração em equipa	Capacidade para promover a confiança e uma cultura colaborativa e incentivar o trabalho em equipa entre o pessoal, bem como uma cultura de feedback e reflexão
Resolução de litígios	Proficiente na resolução de conflitos no local de trabalho para manter um ambiente positivo e produtivo
5. Diversidade e inclusão	
Competência cultural	Sensível à diversidade dos contextos culturais, linguísticos e socioeconómicos das crianças, das famílias e do pessoal
Ênfase na equidade	Empenhadas em promover um ambiente inclusivo que promova a equidade e o respeito por todos; conhecimentos sobre a disponibilização de recursos e adaptações para crianças e pessoal com necessidades especiais, necessidades adicionais ou deficiência
6. Profissionalismo e ética	
Liderança ética	Adesão a normas éticas, códigos de conduta profissionais e direitos da criança
Prática reflexiva	Empenho na autorreflexão e melhoria em curso
Empenho na aprendizagem ao longo da vida	Empenho no desenvolvimento profissional contínuo e na atualização das tendências na EAPI

7. Envolvimento da comunidade	
Uniões de família	Envolver ativamente as famílias, respeitando o seu papel de educadores primários e garantindo os seus direitos de participação
Colaboração comunitária	Criar parcerias sólidas para trabalhar de forma integrada com outros estabelecimentos de ensino (por exemplo, entre 0-3 e 3-6 contextos de EAPI, ou com escolas primárias), organizações e serviços comunitários para apoiar as crianças e as famílias e facilitar as transições ao longo de toda a fase de EAPI
Relações com o público	Competências para representar eficazmente a educação e acolhimento na primeira infância e promover os seus valores e a sua missão

Posteriormente, o relatório descreve vários **exemplos** de perfis de competência nacionais ou locais dos dirigentes da EAPI da Estónia, Alemanha, Islândia, Irlanda, Lituânia, Noruega, Portugal, Ucrânia e Bélgica.

Após salientar a importância de descrições claras das competências, o relatório centra-se nos **requisitos de qualificação** dos dirigentes dos centros de EAPI. Embora existam algumas variações entre os países europeus, em geral, os líderes dos centros de EAPI são altamente qualificados e existem alguns requisitos adicionais (por exemplo, requisitos profissionais anteriores e formação específica em matéria de liderança).

Para além dos requisitos iniciais, são necessários **programas de formação e desenvolvimento profissional contínuo (DPC)** para que os dirigentes dos centros de EAPI reforcem o seu papel complexo e a sua motivação profissional e conduzam a uma menor retenção, ajudando a colmatar a escassez de liderança. **Os pontos centrais de uma DPC eficaz** são a formação baseada na prática, adaptada ao seu papel real, a orientação individual, a mentoria, o acompanhamento no posto de trabalho e a supervisão, juntamente com o apoio dos pares em comunidades de aprendizagem profissional, ultrapassando os obstáculos de tempo limitado, falta de pessoal e custos elevados.

Idealmente, deve ser adotada uma abordagem sistémica para apoiar os líderes dos centros de EAPI com:

- **um perfil de competência claro**
- **requisitos de qualificação claros**
- **forte formação inicial**
- **percursos eficazes de DPC com mentoria e acompanhamento contínuos (apoio individual e interpares), conducentes a culturas colaborativas de liderança**
- **alinhamento das políticas em todos os níveis da EAPI.**