Quadro Estratégico do Espaço Europeu da Educação

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

Liderança na EAPI: competências e formação

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 4
1. Fundo 10
1.1. Objetivo e estrutura do relatório 10
1.2. Definições de liderança na EAPI 12
2. Características dos líderes da EAPI 12
2.1. Quem são os líderes da EAPI? 12
2.2. Condições de trabalho dos dirigentes 13
• .2.1. Salários dos dirigentes da EAPI 13
• .2.2. Um emprego difícil 14
2.3. Escassez de dirigentes da EAPI 16
3. Que competências devem ter os dirigentes da EAPI? 16
• .1. Definição e finalidade de um perfil de competências para os responsáveis pela EAPI 17
• .2. Quais são os desafios da conceção e utilização de um perfil nacional de competências para os dirigentes da EAPI? 19
• .3. Principais pontos para a conceção de um perfil nacional de competências dos responsáveis pela educação e acolhimento na primeira infância 20
3.4. Perfil de competências dos responsáveis pela educação e acolhimento na primeira infância: uma proposta 22
3.5. Perfil de competências dos responsáveis pela educação e acolhimento na primeira infância: exemplos nacionais e locais 25
3.5.1. Estónia 25

3.5.2. Alemanha ... 25
3.5.3. Islândia ... 29
3.5.4. Irlanda ... 30
3.5.5. Lituânia ... 31
3.5.6. Noruega ... 31
3.5.7. Portugal ... 32
3.5.8. Ucrânia ... 32
3.5.9. Bélgica (Flandres e cidade de Gante) ... 33
4. Qualificações e percursos profissionais ... 36
4.1 Requisitos de qualificação inicial ... 36
4.2 Requisitos adicionais para os responsáveis pela educação e acolhimento na primeira infância ... 37
4.2.1. Experiência profissional anterior ... 37
4.2.2. Outros pressupostos ... 38
4.3 Percursos profissionais para os responsáveis pela educação e acolhimento na primeira infância ... 41
5. Programas de formação para os responsáveis pela educação e acolhimento na primeira infância ... 43
5.1. Exemplos de programas de formação inicial ... 43
5.2. Desenvolvimento profissional contínuo (DPC) ... 45
5.2.1. Princípios e resultados da investigação ... 45

5.2.2. Tipos de DPC 45
5.2.3. Abordagem sistémica para apoiar os dirigentes da EAPI 47
6. Referências 49
7. Anexos 51
Anexo 7.1: Liderança da EAPI nos documentos políticos europeus 51
Anexo 7.2: Mapeamento das tarefas e responsabilidades dos responsáveis pela educação e acolhimento na primeira infância 54

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.

1 EUR-Lex — 32019H0605 (01) — EN — EUR-Lex

2 https://wikis.ec.europa.eu/display/EAC/ECEC

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

1. Fundo

1.1. Objetivo e estrutura do relatório

A nível europeu, a liderança tem sido reconhecida como uma condição crucial para garantir a qualidade da prestação de serviços de EAPI desde a adoção da Recomendação do Conselho relativa a sistemas de educação e acolhimento na primeira infância de elevada qualidade (2019). Na presente recomendação3, 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*. Em especial, a declaração 4 do **quadro europeu de qualidade para a EAPI** inclui a liderança profissional entre as condições de trabalho favoráveis que podem contribuir para reduzir a rotação prejudicial do pessoal naUNECE4C. O relatório intitulado «**Acompanhamento da qualidade da educação e acolhimento na primeira infância — Complementar a proposta relativa ao quadro de qualidade da EAPI de 2014 com indicadores**» salienta a importância de *investir na formação e qualificação dos dirigentes da EAPI para aumentar a sua capacidade de apoiar os processos de desenvolvimento da qualidade em contextos de EAPI*. Os dirigentes com melhor formação são mais capazes de gerir eficazmente os serviços de EAPI e de dirigir equipas para desenvolver práticas educativas de elevada qualidade, com destaque para as crianças e as famílias. Essa formação deve, por conseguinte, implicar uma sólida componente pedagógica de liderança, em vez de se limitar à componente administrativa eorganizacional5.

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 janeiro de 2024, o grupo de trabalho do Espaço Europeu da Educação sobre a ECEC 6começou a analisar o tema da liderança da EAPI, com destaque para o apoio ao intercâmbio de práticas e iniciativas políticas inspiradoras entre os países da UE. Os debates do grupo entre janeiro de 2024 e o verão de 2025 centraram-se nas seguintes questões:

1. Liderança na EAPI: models e práticas em toda a Europa

- What são as principais **funções** e **tarefas** associadas aos navios de liderança no centro?
- Existemas principais **estruturas de liderança** (*ou seja, hierárquicas/distribuídas, estrutura de apoio, papel dos prestadores, autoridades locais, etc.*)?

2. Como formar, recrutar e motivar os dirigentes da EAPI?

3Paraamaisdetalhado contaremeterparaAnexo 8.1.

4Paraamaisdetalhado contaremeterparaAnexo8.1.

5Paraamaisdetalhado contaremeterparaAnexo8.1.

6 https://wikis.ec.europa.eu/display/EAC/ECEC

- Quais são os **requisitos de competência/perfisprofissionais** dos dirigentes dos centros de EAPI?
- Quais são os programas **de formação inicial e contínua**?
- Que **percursos** profissionais estão atualmente disponíveis *(ou seja, desde ser profissional para se tornar líder)*?

3. Líderes dos ~~centros~~ FRO para a liderança do sistema de EAPI

- Como pode a liderança em rede apoiar o trabalho integrado em todos os setores *(horizontalmente)?*
- bem como em diferentes níveis de ensino *(verticalmente), ou seja,* 0-3/3-6 em sistemas separados, EAPI/escolas primárias em sistemas integrados?

Os debates do grupo de trabalho foram resumidos em três relatórios temáticos distintos, mas inter-relacionados:

- «*Liderança na EAPI: uma panorâmica dos modelos e práticas em toda a Europa*», que analisa 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;
- «*Liderança na EAPI: competências e formação*», que aprofunda as competências requisitos para os perfis de liderança dos dirigentes dos centros, bem como nos programas de formação e percursos de carreira existentes que apoiam a sua profissionalização;
- «Liderança da EAPI para a inclusão», que se centra na forma de desenvolver uma cultura de liderança em que os líderes dos centros de EAPI estejam integrados numa infraestrutura de governação bem coordenada a nível local ou regional, apoiando uma cooperação interagênciassistemática entre os setores da educação, da sociedade e da saúde.

O presente relatório intitulado «**Liderança na EAPI: competências e formação**» está estruturada em cinco partes:

- a primeira secção analisa o **objetivo e a estrutura do relatório** e descreve as definições existentes de liderança na EAPI, com destaque para os líderes centrais;
- a segunda secção descreve as **principais características da mão de obra e das condições de trabalho dos dirigentes da EAPI nos países europeus**; analisa igualmente os desafios atualmente enfrentados pelos líderes dos centros de EAPI, que podem contribuir para uma potencial escassez no setor;
- a terceira secção salienta a necessidade de **perfis de competência dos dirigentes da EAPI**; é apresentada uma proposta relativa ao perfil de competências dos dirigentes da EAPI como instrumento de referência para orientar os Estados-Membros na conceção de perfis de competências nacionais; são também apresentados exemplos de perfis de competências dos dirigentes da EAPI existentes concebidos a nível nacional e local;
- as **qualificações iniciais, a experiência profissional e outros requisitos profissionais** associados ao papel dos dirigentes da EAPI nos países europeus são analisados na quarta secção, juntamente com os percursos profissionais existentes;
- a quinta secção analisa os **percursos de formação inicial e em serviço para os dirigentes da EAPI**, com base nos programas existentes disponíveis para os dirigentes da EAPI nos países europeus.

O relatório apresenta os resultados dos debates realizados durante o segundo período do ciclo detrabalho de 2024 (setembro de 2025 — março de 2024) do grupo de trabalho e baseia-se nas seguintes fontes:

- literatura de investigação e relatórios sobre políticas que contribuíram para os debates nas reuniões do grupo de trabalho;
- debates de grupos de trabalho sobre os desafios e as boas práticas que destacam as questões atuais nos países europeus e entre eles;
- apresentações de peritos para aprofundar a compreensão das questões atuais relacionadas com o desenvolvimento da liderança no domínio da EAPI;
- exemplos de práticas partilhadas pelos membros do grupo de trabalho em relação às estruturas existentes e ao apoio disponível para os dirigentes da EAPI em toda a Europa.

1.2. Definições de liderança na EAPI

Embora a questão da liderança da EAPI tenha ganhado maior visibilidade na investigação 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 anteriorintitulado *«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 de base central elaborada pela Eurydice (2019) e complementa-a com uma ênfase mais abrangente na liderança profissional.

Esta 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
- orientar e supervisionar outro pessoal, bem como a sua participação nos processos de tomada de decisão
- contactar pais e tutores
- planeamento, preparação e/ou execução do trabalho pedagógico do 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, tais como chefe adjunto, 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 a disponibilidade de serviços de elevada qualidade para todas as crianças e que o pessoal e os pais sejam envolvidos e apoiados.

2. Características dos líderes da EAPI

2.1. Quem são os líderes da EAPI?

Os líderes dos centros de EAPI são **uma mão de obra diversificada em toda a Europa**: existem muitas diferenças entre os países europeus, mas também dentro de cada país. Alguns dirigentes da EAPI são o único membro do pessoal no seu serviço de EAPI (por exemplo, no caso das amas), outros são líderes de um pequeno centro de EAPI, enquanto outros têm vários serviços para gerir. Em alguns países, o líder da escola primária também

dirige os serviços pré-primários. Alguns dirigentes da EAPI têm apenas um «papel de liderança», enquanto outros também trabalham diretamente com as crianças, para além da sualiderança7. Em alguns países, existe um único líder do centro de EAPI, mas em muitos países as funções são repartidas por diferentes membros do pessoal. Oberhuemer (2024) refere alguns exemplos:

- chefe de um jardim de infância de grupo 3-5 (por exemplo, Eslováquia);
- líder pedagógico de diferentes configurações mistas de idades compreendidas entre os 0 e os 5 anos (por exemplo, Noruega);
- chefe de um centro de EAPI 0-5 com várias unidades em diferentes locais e até 500 crianças (por exemplo, Croácia);
- diretor de uma escola primária com ensino pré-primário (por exemplo, Bélgica 3-6, França, Grécia, Malta, Países Baixos, Suíça);
- responsável/diretor de mais do que um estabelecimento de EAPI (por exemplo, Dinamarca, Suécia);
- chefe de carreira para uma série de 0-3 configurações em que não existe um chefe de centro especificado (por exemplo, Bulgária, Itália).

A investigação demonstrou que a maioria dos dirigentes da EAPI são **mulheres** (Douglass, 2019; OCDE, 2019; Palaiologou &Male, 2019; Hazegh, 2019). Os dados TALIS (OCDE, 2019) revelam que a maioria dos líderes da EAPI tem **uma vasta experiência** (ou seja, 10 anos ou mais) e, por conseguinte, se encontra numa «faixa etária mais avançada» (ou seja**, com mais de 50 anos**). Por exemplo:

- na Flandres (Bélgica, 0-3), a predominância feminina é também o caso dos dirigentes da EAPI; a investigação MeMoQh 8 revelou que 96,5 % dos dirigentes da EAPI são mulheres e que a idade média é de 42.59anos9;
- na Finlândia, a maioria dos dirigentes da EAPI tem entre 51 e 60 anos de idade e tem entre 2 e 5 anos de experiência profissional ou mais de 20 anos.

2.2. Condições de trabalho dos dirigentes

• .2.1. Salários dos dirigentes da EAPI

O relatório de dados fundamentais de 2025 sobre a EAPI (Eurydice, 2025) fornece informações sobre os salários legais iniciais mínimos dos dirigentes da EAPI (ver figura 1). Trata-se, em média, de 25 800 PPS para os líderes da EAPI na CITE 02 e de 33 200 PPS para a CITE 1. Este último é mais elevado do que para os professores do ensino pré-primário. Em vários sistemas de EAPI, os dirigentes da EAPI ganham menos do que os dirigentes das escolas primárias (por exemplo, na Chéquia, na Eslováquia, na Finlândia e na Sérvia, onde também existem requisitos de

De 7 acordo com o inquérito TALIS Starting Strong, cerca de 28 % dos dirigentes também trabalharam diretamente com crianças (OCDE, 2019).

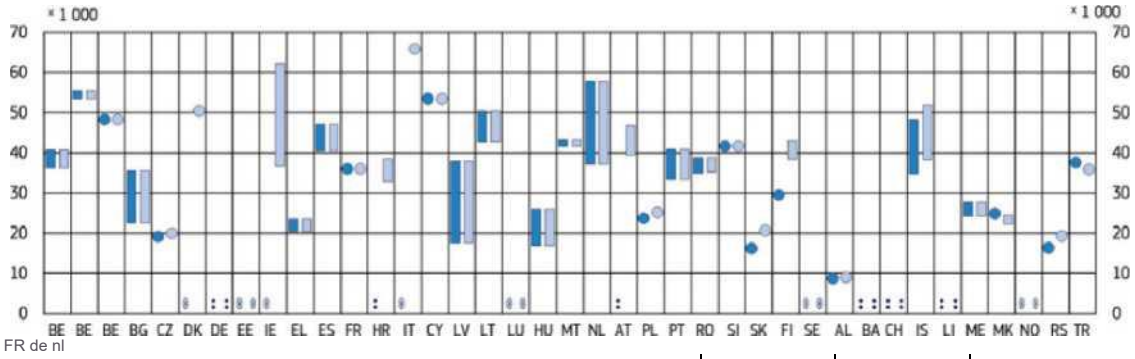
8 https://www.opgroeien.be/sites/default/files/tool-documents/deelrapport-5-context.pdf

9 A idade média dos dirigentes em contexto domiciliário é mais elevada, situando-se em quase 47 anos. A idade média dos dirigentes no contexto central é de 35,71 anos.

qualificação mais baixos para os dirigentes de EAPI do que para os dirigentes do ensino primário; mas é também o caso dos sistemas de EAPI em que têm os mesmos requisitos de qualificação, como a Albânia e a Polónia, bem como na Roménia e na Islândia, mas apenas para os serviços de menor dimensão).

Figura 1

Salários mínimos anuais brutos (em milhares de PPS) 10 dos diretores de escolas de instituições públicas, 2022/2023 (Eurydice, 2025)



	CITE 02	CITE 1
Salário estatutário mínimo dos diretores das maiores escolas Salário mínimo estatutário dos diretores das escolas mais pequenas		
Salário mínimo estatutário dos diretores de escolas (escalão salarial único)	.	O

Fonte. Eurydice.

Salários mínimos estatutários brutos anuais (em PPC) dos diretores de escolas de instituições públicas

	Tipo de instituição	BEfr	BE de	Ser nl	BG	CZ	DK	DE	EE	IE	a
CITE 02	Todas as dimensões	36 226	53 408	48 282	22 552	19 094	—		—	—	20 426
	Maior	40 725	55 436	—	35 550	—	—		—	—	23 617
CITE 1	Todas as dimensões	36 226	53 408	48 282	22 552	19 880	50 345		—	36 706	20 426
	Maior	40 725	55 436	—	35 550	—	—		—	62 213	23 617
	Tipo de instituição	**ES**	**FR**	**HR**	**IT**	**CY**	**LV**	**LT**	**LU**	**HU**	**MT**
CITE 02	Todas as dimensões	40 467	35 949		—	O	17 504	42 744	—	16 881	41 644
	Maior	47 145	—		—	—	37 962	50 393	—	25 984	43 291
CITE 1	Todas as dimensões	40 467	35 949	32 739	65 847	53 453	17 504	42 744	—	16 881	41644
	Maior	47 145	—	38 508	—	—	37 962	50 393	—	25 984	43 291
	Tipo de instituição	**NL**	**AT**	**PL**	**PT**	**R0**	**SI**	**SK**	**FL**	**SE**	
CITE 02	Todas as dimensões	37 046		23 668	33 364	34 953	41594	16 180	29 465	—	
	Maior	57 862		—	40 875	38 906	—	—	—	—	
CITE 1	Todas as dimensões	37 046	39 382	25 154	33 364	35 290	41594	20 604	38 417	—	
	Maior	57 862	46 837	—	40 875	38 906	—	—	43 012	—	
	Tipo de instituição	**AL**	**B-A**	**CH**	**ESTÁ**	**IT**	**MIM**	**MK**	**NÃO**	**RS**	
CITE 02	Todas as dimensões	8 750			34 857		24 233	24 918	—	16 406	37 482
	Maior	—			48 393		27 720	—	—	—	—
CITE 1	Todas as dimensões	8 944			38 206		24 233	22 287	—	19 190	35 853
	Maior	—			52 039		27 720	24 606	—	—	—

• .2.2. Um emprego difícil

Com base no inquérito TALIS Starting Strong da OCDE (2019), Douglass (2019) afirma que existem **elevados níveis globais de satisfação** profissional entre os dirigentes da EAPI. No entanto, existem alguns desafios relacionados com as condições de trabalho que podem conduzir a uma escassez de dirigentes da EAPI. Os dirigentes da EAPI **comunicaram um trabalho administrativo excessivo** (por exemplo, preenchimento de formulários). As principais fontes de stress relacionado com o trabalho identificadas incluem: o **âmbito alargado e/ou a falta de um papel claramente definido**, as **exigências concorrentes**

10 Pps = Norma de Poder de Compra.

quanto ao seu tempo, o **baixo estatuto**, a alteração da **regulamentação e** a alteração dos requisitos por parte das autoridades, bem como a **falta de pessoal** e de **recursos** (por exemplo, apoio financeiro e recursos materiais). Tal foi igualmente documentado através da investigação:

- Rouse e Spradbury (2016; em Douglass, 2019) concluiu que os líderes pedagógicos descreveram o seu **papel como sendo pouco claros** e que muitas vezes se sentiam **mal preparados** e **não apoiados**. Uma vez que, muitas vezes, o papel não era um cargo específico, esperava-se que os dirigentes da EAPI desempenhassem outras funções que limitassem o seu tempo para desempenharem o seu papel de liderança.
- Do mesmo modo, um estudo dos líderes da EAPI na Finlândia, no Japão e em Singapura concluiu que os dirigentes destes três países queixam-se do **tempo** disponível para participar adequadamente nas suas tarefas de liderança, face a múltiplas outras exigências (Hujala et al., 2016; em Douglass, 2019).
- SIMS, Waniganayake e Hadley (2017; em Douglass, 2019) concluiu que os dirigentes da EAPI podem deparar-se com desafios na execução de tarefas relacionais com o seu papel de assegurar **o cumprimento das normas políticas e regulamentares**. No seu estudo, os líderes dos centros comunicaram despesas de cerca de um terço do seu tempo em tarefas de controlo e conformidade.
- Outros estudos salientaram os **recursos limitados**. Por exemplo, um estudo sueco (Lunnenblad & ampGarvis, 2017; em Douglass, 2019) afirmou que os líderes se sentem por vezes limitados no seu orçamento, o que teve um impacto negativo nos seus esforços para garantir a qualidade dos programas; em consequência, tiveram de aumentar a dimensão do grupo e contratar pessoal menos qualificado do que consideravam adequado.

Por conseguinte, de acordo com estes estudos, a gestão, o equilíbrio e a definição de prioridades em termos de tempo são desafios enfrentados por muitos líderes da EAPI.

Outro estudo analisou os que tencionavam abandonar o setor da EAPI (Bull et al., 2024). Concluiu que os dirigentes da EAPI que tencionavam abandonar a sua posição relataram esgotamento **emocional11, menor** satisfação com **salários e benefícios**, menor **respeito profissional**, trabalho de equipa menos positivo e relações de supervisão, um clima organizacional mais negativo, autonomia limitada e falta de pessoal de qualidade. Os dirigentes da EAPI que tencionam abandonar o seu emprego também tiveram mais resultados pessoais e, de um modo geral, tinham mais idade.

Entre os dirigentes da EAPI que comunicaram a intenção de deixar de trabalhar, 71 % indicaram responsabilidades profissionais e 56 % indicaram as horas de trabalho como razões para abandonar a escola. Mencionaram igualmente o **enorme volume de trabalho administrativo e regulamentar,** que se estava a tornar cada vez mais complexo, mas não apoiado por **recursos adicionais**. O facto de os dirigentes da EAPI nem sempre estarem satisfeitos com **os seus salários** foi igualmente mencionado na investigação TALIS (OCDE, 2020)12.

Outros desafios mencionados pelos líderes da EAPI no estudo da Bull et al. (2024) incluiu o tratamento das **necessidades cada vez mais complexas** das crianças e das famílias, a dificuldade em obter apoio atempado por parte de profissionais aliados e o tratamento dos

11 Ou seja, sentir-se demasiado intenso e esgotado pelo trabalho; sentir-se emocionalmente drenado, queimado e frustrado pelo seu trabalho.

O estudo 12 TALIS (OCDE, 2020) revelou que as oportunidades de os líderes avançarem na escala salarial são muito limitadas (por exemplo, na Finlândia, na Polónia e na Turquia). Tal não é o caso no Reino Unido, onde os salários máximos diferem significativamente dos salários mínimos, o que pode ajudar a atrair e manter dirigentes da EAPI. Também em vários países (por exemplo, França e Grécia), a remuneração entre os dirigentes da EAPI e os profissionais da EAPI não difere consideravelmente, o que pode tornar os cargos de liderança menos atrativos. Ver também o anexo 7.2.

No entanto, este nem sempre foi o caso. Tornar-se líder da EAPI em Espanha, por exemplo, conduz a um aumento significativo do salário (CE, 2021).

traumas familiares e das crescentes preocupações de saúde mental do pessoal.

Foram também mencionados desafios semelhantes na Finlândia por Vlasov (2024):

- as funções dos dirigentes foram frequentemente consideradas **fragmentadas** e difíceis de prever;
- 56 % dos dirigentes dos centros consideraram que não dispunham de **tempo** suficiente para realizar o seu trabalho (principal);
- a maior parte do tempo de trabalho foi consagrado à gestão diária, às tarefas administrativas e ao planeamento de turnos, bem como à procura (ou à tentativa de encontrar) substitutos;
- alguns líderes dos centros não tiveram tempo para liderar o desenvolvimento a longo prazo da pedagogia nem para executar reformas nacionais. Esta situação conduziu a um conflito entre as expectativas e a capacidade de influenciar o trabalho.

Além disso, Oberhuemer (2024) encontrou desafios semelhantes nos dados do SEEPRO-, por exemplo, na Grécia (4-5), onde os principais profissionais não estão motivados para se candidatarem a cargos de liderança devido à **burocracia** excessiva exigida para além do trabalho na sala de aula e à **falta de compensação por horas extraordinárias**. O subsídio concedido aos dirigentes da EAPI na Grécia não compensa a vasta gama de funções necessárias. Oberhuemer (2024) menciona igualmente a Bélgica (comunidade francófona, 3-5) e a Chéquia (3-5), onde as tarefas **administrativas excessivas** prejudicam a liderança pedagógica e desencorajam os potenciais candidatos de se candidatarem a funções de liderança no domínio da EAPI.

2.3. Escassez de dirigentes da EAPI

Os desafios acima referidos podem conduzir a **uma escassez de dirigentes da EAPI**. Segundo Hazegh (2019), este é atualmente um desafio fundamental. Alguns númerosincluem13:

- Áustria: 860 dirigentes em falta
- Flandres (BE 0-3): 104 vagas abertas para dirigentes, 864 empregosnecessários 14
- França (0-3): 10 % dos serviços de EAPI (0-3) declaram que faltam líderes de EAPI ou enfrentam dificuldades em encontrar candidatos para o emprego; Atualmente, faltam 1 623 dirigentes da EAPI
- Espanha: entre 500 ou 1 200 líderes em falta.

Estes números revelam um desafio significativo para o setor da EAPI. No entanto, nem todos os países da UE enfrentam uma escassez de dirigentes da EAPI. Por exemplo, não é esse o caso na Bulgária, em Chipre, na Hungria ou na Eslovénia.

Em conclusão, a liderança na EAPI é um trabalho difícil. Uma vez que os dirigentes da EAPI têm muitas vezes uma compreensão pouco clara do seu papel, são necessários perfis profissionais claros e requisitos de competência. Do mesmo modo, os dirigentes da EAPI sentiram-se mal preparados e necessitaram de apoio para desenvolver as competências necessárias para satisfazer as muitas exigências do seu papel.

3. Que competências devem ter os dirigentes da EAPI?

O grupo de trabalho da EAPI refletiu sobre o vasto leque de tarefas e responsabilidades

Com 13 base nos contributos dos membros do grupo de trabalho, agosto de 2024.

14 Fonte: https://www.vdab.be/trends-en-cijfers/beroepen.

associadas à liderança da EAPI. O que deu origem aos seguintes elementos:

- um levantamento das tarefas e responsabilidades associadas à liderança da EAPI (incluído no primeiro relatório do grupo de trabalho intitulado «Liderança na EAPI: uma panorâmica dos modelos e práticas na Europa») 15
- uma ferramenta de reflexão para que os decisores organizem os responsáveis pela educação e acolhimento naprimeira Infância16.

Como próximo passo, o grupo de trabalho refletiu sobre as competências exigidas aos dirigentes da EAPI, nomeadamente:

- a finalidade e a eventual utilização desse perfil
- os desafios e os princípios básicos da conceção de um perfil de competências para a EAPI, bem como a consideração de quem são as partes interessadas pertinentes
- uma proposta de perfil de competência a adaptar, se for caso disso, em função dos contextos nacionais, regionais e locais e das necessidades dos utilizadores;
- vários exemplos de perfis nacionais de competências dos responsáveis pela EAPI.

Os capítulos que se seguem analisam estes temas e têm em conta os programas de formação oferecidos aos dirigentes da EAPI.

• .1. Definição e finalidade de um perfil de competências para os responsáveis pela EAPI

Definição

O grupo de trabalho concordou que é útil conceber perfis de competências (nacionais) para os dirigentes da EAPI e explorou o tema com base na seguinte definição:

Perfil de competências para os responsáveis pela educação e acolhimento na primeira infância (EAPI)
descreve as competências essenciais (incluindo aptidões, práticas, valores, conhecimentos e
atitudes) necessárias para uma liderança eficaz numa fase precoce, inclusiva e de elevada qualidade
contextos infantis.

Dependendo de contextos específicos, algumas competências podem ser mais destacadas
para além de outros, e as competências exigidas podem ser partilhadas entre vários pessoas (em consonância com o conceito de liderança distribuída apresentado no

15Documentos ECEC — Grupos EACGroups — Wiki pública da CE.

16 O mapeamento completo das tarefas e responsabilidades está disponível no *«Liderança na EAPI: uma panorâmica dos modelos e práticas na Europa»*.

primeiro relatório do grupo de trabalho).

Objetivo dos perfis de competências dos dirigentes da EAPI

A definição e a aplicação de um perfil de competências para os dirigentes da EAPI podem ter múltiplos benefícios e o perfil pode ser utilizado de várias formas.

Assegurar uma EAPI inclusiva e de elevada qualidade

Um perfil de competências estabelece expectativas claras para os dirigentes da EAPI, assegurando que possuem as competências e os conhecimentos necessários para proporcionar educação e cuidados de elevada qualidade às crianças de tenra idade. Ao incorporar competências relacionadas com a diversidade e a inclusão, um perfil de competências garante que os dirigentes da EAPI estão preparados para criar e manter um ambiente equitativo e favorável a todas as crianças, famílias e membros do pessoal.

Assegurar uma liderança eficaz e reforçar a capacidade de liderança

Um perfil de competências proporciona um quadro claro das competências, aptidões, atitudes e valores essenciais exigidos aos dirigentes da EAPI, assegurando que as pessoas em cargos de liderança estão equipadas para orientar as suas organizações no sentido de alcançar uma EAPI de elevada qualidade. Um perfil de competências proporciona uma base para o reforço das capacidades de liderança, promovendo líderes confiantes e capazes de inspirar e orientar as suas equipas. Um perfil de competências contribui para racionalizar a formação e a preparação dos dirigentes, incluindo o seu recrutamento e seleção, e pode também ajudar a tornar a profissão mais atrativa.

Reforçar a confiança

Demonstrar que as funções de liderança são desempenhadas com base num perfil de competências sólido reforça a confiança entre o pessoal, as famílias e a comunidade em geral. Destaca igualmente o empenho na qualidade e no profissionalismo.

Promoção da coerência

Um perfil de competências ajuda a alinhar as práticas de liderança com as normas de qualidade nacionais e internacionais. Assegura que os dirigentes em diferentes contextos respeitam o mesmo conjunto de objetivos e práticas e ajuda a promover a coerência das abordagens de liderança e dos processos de tomada de decisão.

Racionalização do recrutamento e da seleção

Ter um perfil de competências definido ajuda a identificar e atrair candidatos com as qualificações e competências necessárias, conduzindo assim a decisões de contratação mais bem informadas e eficazes.

Facilitar a formação inicial e o desenvolvimento profissional

Um perfil de competências pode ajudar a orientar os programas de formação e a preparar os dirigentes; pode servir de referência para a formação contínua e o desenvolvimento profissional, permitindo aos dirigentes (e aos seus empregadores) identificar áreas a melhorar. Um perfil de competências bem definido pode fornecer critérios objetivos ao avaliar o desempenho e as necessidades dos dirigentes da EAPI, assegurar que as avaliações são justas, abrangentes e alinhadas com objetivos estratégicos e apoiar percursos profissionais.

• .2. Quais são os desafios da conceção e utilização de um perfil nacional de competências para os dirigentes da EAPI?

Dada a natureza multifacetada dos papéis dos dirigentes da EAPI e os diferentes contextos em que operam, a definição de um perfil nacional de competências para os dirigentes da EAPI pode colocar vários desafios. Os principais desafios incluem:

Diversidade de papéis e responsabilidades

Âmbito de aplicação alargado: Os dirigentes da EAPI têm frequentemente responsabilidades administrativas, pedagógicas e relacionais. É difícil captar esta complexidade num único perfil de competências.

Funções específicas do contexto: as responsabilidades dos dirigentes podem variar significativamente consoante a região ou a instituição, incluindo diferenças nos quadros regulamentares e nas expectativas culturais. No primeiro relatório do grupo de trabalho sobre a EAPI intitulado «*Liderança na EAPI: AN overview of models and practices in Europe*» (Uma visão geral dos modelos e práticas *na Europa)17,*foi salientada a importância da liderança distribuída. Este conceito deve também ser tido em conta na conceção de um perfil de competências, uma vez que as responsabilidades de liderança podem ser partilhadas entre várias pessoas.

Orientação pedagógica vs. gestão operacional: espera-se que os dirigentes supervisionem os programas curriculares e/ou trabalhem com crianças, ao mesmo tempo que gerem os orçamentos, o pessoal e o cumprimento das normas e regulamentos. A identificação de um conjunto equilibrado de competências necessárias para executar todas as tarefas e responsabilidades dos dirigentes pode constituir um desafio.

Competências interdisciplinares: Os dirigentes da EAPI devem integrar uma série de competências, desde a educação, a psicologia, a gestão empresarial, etc., o que dificulta a definição de competências essenciais.

Um ambiente complexo e em evolução

Aumentar a responsabilização: a atual liderança da EAPI exige uma maior responsabilização pelo bem-estar das crianças, pelos resultados escolares e pela inclusividade.

Mudanças políticas dinâmicas: as políticas e as expectativas em matéria de educação e acolhimento na primeira infância são frequentemente revistas, exigindo que os dirigentes continuem a adaptar-se e a melhorar as competências.

Ênfase na inclusão e na diversidade: a resposta às necessidades de uma população infantil e familiar cada vez mais diversificada exige competências de liderança que sejam culturalmente reativas.

Diferentes expectativas nos principais contextos para os jovens entre os 0 e os 3 anos de idade ou entre os 3 e os 6anos: nos países com um sistema dividido, pode ser difícil conceber um perfil de competências único para todos os dirigentes da EAPI.

Diversidade de disposições: a definição de um conjunto único de competências para os dirigentes pode ser um desafio num setor que inclui contextos de EAPI muito pequenos e muito grandes, que podem ser regidos por regulamentos públicos ou privados (com ou sem fins lucrativos) e por diferentes recursos.

---

17 Relatório do Grupo de Trabalho «*Liderança na EAPI: uma panorâmica dos modelos e práticas na Europa»*

Desafios práticos da aplicação

Subjetividade da competência: quando o perfil de competências é utilizado para apoiar a avaliação de competências, a avaliação normalizada das «competências sociais», como empatia, liderança, capacidade de comunicação e capacidade de resolução de problemas, constitui um desafio intrínseco; a criação de parcerias sólidas com as famílias e as comunidades locais é também essencial, mas difícil de quantificar num perfil de competências.

Colaboração do pessoal e reforço de equipas: Os dirigentes da EAPI devem exceder as competências relacionais para promover a colaboração e o desenvolvimento profissional entre o pessoal; as competências necessárias para o efeito são fortemente afetadas pelo quadro regulamentar e pelas condições de trabalho.

Liderança ética: a defesa das normas éticas ao mesmo tempo que gere conflitos e pressões é complexa e depende do contexto.

Alinhamento da formação e do desenvolvimento profissional: assegurar que os programas de desenvolvimento profissional estão alinhados com as competências definidas pode constituir um desafio, especialmente em ambientes em que os recursos são limitados.

• .3. Principais pontos para a conceção de um perfil nacional de competências dos responsáveis pela educação e acolhimento na primeira infância

Princípios básicos

Reconhecendo o conjunto de desafios mencionados na secção anterior, o grupo de trabalho observou que devem ser tidos em conta os seguintes pontos aquando da elaboração de um perfil nacional de competências para os dirigentes da EAPI.

Os perfis de competência no domínio da liderança da EAPI devem ser específicos do contexto, reconhecendo as especificidades da EAPI e do sistema de EAPI em cada país e região. É aconselhável criar perfis adaptáveis que permitam uma personalização com base nas necessidades locais e na evolução dos papéis. As possíveis utilizações dos perfis de competência em diferentes contextos também devem ser refletidas (ver secção supra sobre a finalidade dos perfis de competências).

Os perfis de competência devem ter as seguintes características:

- **assentar em princípios que deem prioridade ao desenvolvimento holístico das crianças, aobem-estar e à aprendizagem, inclusão, equidade e participação da família e da comunidade**
- **reconhecer e valorizar o papel da liderança na promoção de pedagogias eficazes,**
  diversidade, competência cultural e igualdade de acesso à EAPI
- **alinhamento com os quadros estabelecidos**, como o quadro de qualidade da UE para a ECEC18, a fim de assegurar uma EAPI de elevada qualidade.
- **incluir uma definição ampla de competências e ter uma visão sistémica que inclua competências, qualificações e requisitos de formação**; embora seja importante definir as principais componentes dos perfis de competência para a

Quadro de qualidade da 18 UE para a EAPI: EUR-Lex — 32019H0605 (01) — EN — EUR-Lex.

liderança da EAPI, há que evitar os pormenores das competências que os dirigentes devem ter, uma vez que tal está relacionado com o contexto.

Que partes interessadas e fontes devem ser tidas em conta na conceção de um perfil nacional de competências dos dirigentes da EAPI?

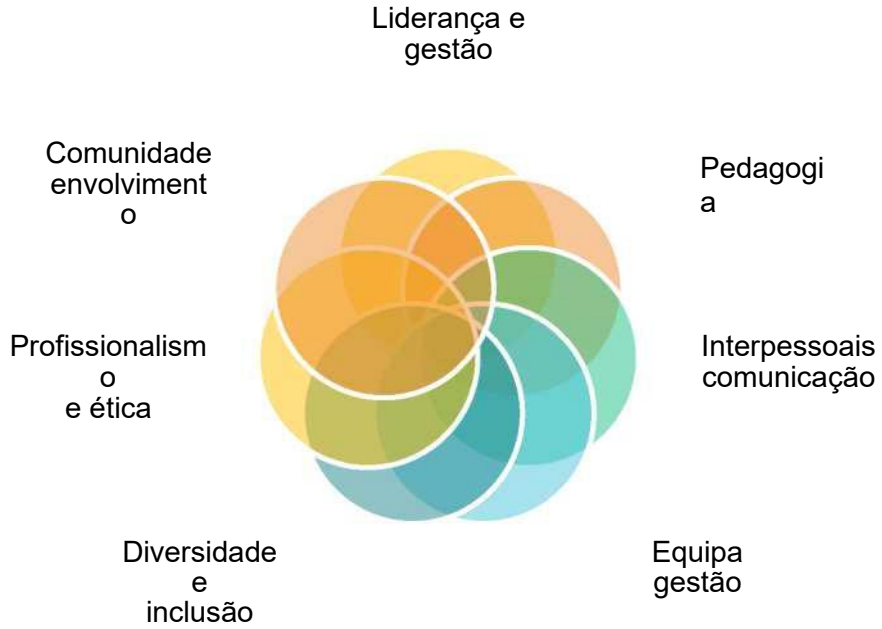
Idealmente, deve ser definido de forma colaborativa um perfil nacional de competências dos dirigentes da **EAPI**, utilizando uma abordagem ascendente e baseada em dados concretos. Deve também ser consolidada ao nível nacional (ou seja, ao mais alto nível), a fim de assegurar a coerência em todo o sistema. Segue-se uma sugestão de **quem deve ser tido em conta e porquê** ao definir um perfil de competências nacional:

PARTES INTERESSADAS	**RAZÃO**	**FOCO**
Governar *uma região*(por exemplo, ministérios da educação, dos assuntos sociais, etc.)	Estes organismos estabelecem quadros regulamentares, estruturas de financiamento e objetivos educativos nacionais	Alinhar as competências de liderança com as prioridades educativas nacionais, as normas de qualidade, os requisitos de conformidade e os contextos específicos (por exemplo, em sistemas separados)
Organizações profissionais e sindicatos da EAPI	Os organismos profissionais e os sindicatos conhecem os desafios quotidianos, as melhores práticas e a evolução das tendências na EAPI	Destacar as competências práticas de liderança, como a pedagogia, a gestão do pessoal e a participação da família
Investigadores e académicos	Académicos apresentam recomendaçõesbaseadas em dados concretos e informações sobre práticas de liderança eficazes	Integrar a investigação sobre o desenvolvimento infantil, a equidade educativa e a liderança organizacional no perfil
Profissionais e dirigentes da EAPI	Os profissionais compreendem o contexto real e os desafios dos contextos de EAPI	Incluindo aspetos práticos e situacionais da liderança, como a resolução de conflitos, a constituição de equipas e a gestão de recursos
Crianças, pais e detentores *de*coletividades	Os dirigentes da EAPI desempenham um papel fundamental na criação de um ambiente seguro e agradável para as crianças, promovendo parcerias com as famílias e a comunidade em geral	Assegurar que os perfis de liderança respondem às necessidades e expectativas das crianças, das famílias e das comunidades
Organizações internacionais (Comissão Europeia, OCDE, UNICEF, etc.)	Estas organizações fornecem parâmetros de referência, orientações e perspetivas globais sobre a liderança da EAPI de elevada qualidade	Integrar as melhores práticas e normas internacionais no perfil de competências

3.4. Perfil de competências dos responsáveis pela educação e acolhimento na primeira infância: uma proposta

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.

Estas competências estão agrupadas em torno de sete domínios, que são depois divididos em vários temas, fornecendo a descrição da competência necessária para conduzir um contexto inclusivo e de elevada qualidade para a EAPI:



OBSERVAÇÃO: este perfil é proposto pelo grupo de trabalho europeu como <u>base a adaptar pelos utilizadores</u>, em função do seu próprio contexto nacional, regional ou local (por exemplo, definição nacional de líderes de EAPI, dimensão do contexto, etc.).

- Exemplo: «Competente em matéria de planeamento, conceção, avaliação e adaptação de atividades pedagógicas» poderia ser adaptado para «Competente <u>na condução do processo</u> de planeamento, conceção, avaliação e adaptação de atividades pedagógicas».
- O utilizador pode também querer acrescentar o nível de especialização necessário para responder às suas necessidades e expectativas (por exemplo, «conhecimentos básicos» ou «conhecimentos aprofundados»).

Proposta de perfil de competências dos dirigentes da EAPI

TÓPICO	*DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIA*
1. Liderança e gestão	
Liderança visionária	Capacidade para desenvolver e comunicar uma visão clara de elevada qualidade no contexto da EAPI e construir a 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 aplicação (a nível local, regional, nacional e internacional) das políticas, normas e requisitos legais da EAPI, incluindo protocolos de proteção, saúde, segurança e salvaguarda das crianças
2. Pedagogia	
Desenvolvimento na primeira infância	Conhecimento de teorias de desenvolvimento infantil, direitos da criança e boas práticas para trabalhar com jovens entre os 0 e os 6 anos
Conceção e execução dos programas curriculares	Conhecimento dos currículos nacionais e regionais da EAPI; competentes em matéria de planeamento, conceção, avaliação e adaptação de atividades pedagógicas para satisfazer necessidades diversas e ouvir as vozes das crianças, e liderar a equipa na execução do programa curricular
Apreciação e avaliação	Conhecimentos em matéria de 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; conhecimento da disponibilização de recursos e adaptações para crianças e pessoal com necessidades especiais e 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 informação sobre as 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	Cria 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

3.5. Perfil de competências dos responsáveis pela educação e acolhimento na primeira infância: exemplos nacionais e locais

Esta secção apresenta informações recolhidas a partir da investigação inestimável publicada no âmbito do projeto SeeProt19, bem como contributos dos membros do grupo de trabalho e dos peritos. Reflete a diversidade dos perfis e qualificações dos dirigentes da EAPI em toda a Europa e das abordagens adotadas para definir as competências dos dirigentes da EAPI.

3.5.1. Estónia

De acordo com a Lei relativa à EAPI, a qualificação exigida para o cargo de diretor é um mestrado ouequivalente20. O mestrado proporciona uma educação científica e aprofunda as competências dos professores de EAPI, complementa os conhecimentos científicos na educação pré-escolar, proporciona conhecimentos adicionais sobre a gestão das instituições de acolhimento de crianças e fornece orientações sobre a forma de apoiar a transição harmoniosa de uma criança do jardim de infância para a escola.

Um dos objetivos da estratégia da Estónia para a aprendizagem ao longo da vida para 2021-2030 consiste em promover o profissionalismo dos líderes da EAPI através de projetos de investigação e de DPC, de modo a que possam criar uma cultura de aprendizagem e um ambiente que apoie a aprendizagem e o bem-estar e que gira e implemente a mudança. Em 2023, foi publicado um modelo de competência e carreira para dirigentes educativos. Descreve o que os dirigentes educativos de alto desempenho precisam de fazer e saber. A ferramenta pode também ser utilizada pelos próprios líderes do centro no planeamento da sua evolução e carreira, bem como no recrutamento, desenvolvimento e planeamento futuro dos diretores do centro nas instituições de EAPI. A ferramenta está a ser desenvolvida pelo Ministério da Educação para apoiar a conceção de cursos de formação avançada para os dirigentes da EAPI.

Os requisitos em matéria de competências pedagógicas, de gestão e de liderança de um diretor de centro são descritos na norma profissional dos professores (autoridade estónia de qualificação 2020). As competências de gestão e liderança são definidas nos seguintes domínios: desenvolvimento organizacional; conceção do ambiente de aprendizagem; gestão de recursos humanos; gestão geral dos recursos; gestão do processo de aprendizagem; e autogestão. O modelo de competências e carreira dos dirigentes educativos elaborado em 2023 (Good Deed Foundation et al. 2023) 21 descreve o que os líderes educativos de alto desempenho precisam de fazer e saber e como deve ter lugar o desenvolvimento de líderes no domínio da educação.

3.5.2. Alemanha

O sistema de EAPI na Alemanha é altamente descentralizado e inclui vários tipos de contextos diferentes. A prestação de serviços de EAPI é da competência e da

---

19 Seepro 3 inglês

20 Veisson, M., e T. Peterson. 2024. «Estonia — ECEC Workforce Profile.» Em perfis de mão de obra na primeira infância em toda a Europa. 33 relatórios por país com dados contextuais fundamentais, editados por P. Oberhuemer e I. Schreyer. Munique: Instituto Estatal de Investigação e Literacia Mediática na Primeira Infância. www.seepro.eu/English/Country-Reports.htm

Fundação 21 Good Deed, Ministério da Educação e Investigação, Fontes, Associação de Principais da Estónia. 2023. Haridusjuhi kompetentsimudel [Modelo de competências do diretor educativo] https://www.hm.ee/uldharidus-ja-noored/opetaja-koolijuht-ja-koolipidaja/haridusasutuse-juhi-kompetentsimude.

responsabilidade geral dos municípios. A nível nacional, o Ministério Federal dos Assuntos Familiares, das Pessoas Idosas, das Mulheres e da Juventude é responsável pela legislação-quadro. A nível estadual (Land), pode ser o ministério responsável pelos assuntos familiares ou o ministério da educação que tem o papel de regulamentação e supervisão e que disponibiliza fundos complementares, bem22 como programas curriculares para a EAPI, tanto no domicílio como no centro.

Os Estados federais têm diferentes regulamentações jurídicas ou requisitos para a qualificação dos dirigentes dos centros de EAPI. Os requisitos vão desde requisitos não especificados (ou seja, «devem ser suficientemente qualificados»), até requisitos para um certo número de anos de experiência profissional e atividade, até à participação em cursos de DPC (mais ou menos especificados) para liderança, até ao requisito de que o dirigente do centro seja titular de um diploma universitário. Numa tentativa de proporcionar um quadro uniforme e geralmente aceite para as competências de liderança, a «Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (WiFF)»23, uma iniciativa do Ministério da Educação e Investigação (BMBF), da Fundação Robert Bosch e do Instituto Alemão da Juventude (DJI), desenvolveu um perfil de competências para os dirigentes dos centros num processo de cooperação entre investigadores, profissionais e respetivas organizações, prestadores de serviços de EAPI e política, que pode ser utilizado como base para a conceção de DPC de elevada qualidade para a liderança.

O perfil de competências WiFF para a liderança enquanto quadro para o desenvolvimento profissional contínuo orientado para as competências

Os perfis de competências WiFF são dirigidos aos responsáveis e envolvidos no desenvolvimento profissional contínuo dos educadores da primeira infância e destinam-se a servir de base para a conceção e garantia de oportunidades de DPC de elevada qualidade, mas não sãovinculativos e servem apenas de quadro de orientação. Os quadros baseiam-se no conceito de competências, tal como definido no quadro alemão de qualificações como «a capacidade e a vontade das pessoas de utilizarem os conhecimentos e as competências, bem como as capacidades pessoais, sociais e metodológicas, e de agirem de forma bem pensada e socialmenteresponsável»24. A orientação para as competências foi escolhida porque «a orientação de competências pode ajudar a alinhar a DPC com requisitos de ação específicos e quotidianos e, desta forma, apoiar e expandir a capacidade de ação dos trabalhadores qualificados. Em primeiro lugar, é necessário reforçar as competências profissionais, ou seja, os trabalhadores qualificados devem ser capacitados para refletir sobre as suas rotinas e a sua vida pedagógica quotidiana num contexto de conhecimentos científicos.» 25

As competências exigidas são categorizadas em conhecimentos profissionais, que consistem em conhecimentos, aptidões e competências humanas, incluindo aptidões interpessoais e responsabilidades. As competências estão mais relacionadas com ações, ou seja, o que os profissionais devem fazer. De acordo com o quadro de qualificações alemão, as competências interpessoais incluem competências de equipa/liderança, cocriação e colaboração.

O objetivo dos perfis de competências do WiFF é facilitar o planeamento direcionado dos

---

Agência de Execução 22 Europeia da Educação e da Cultura: Eurydice, *Key data on early child education and care in Europe 2025 — Eurydice report*, Serviço das Publicações da União Europeia, 2025, https://data.europa.eu/doi/10.2797/66224.

23 O objetivo geral do WiFF é promover a profissionalização dos profissionais da EAPI, melhorando a qualidade das atividades de DPC. Para o efeito, o WiFF proporciona (entre outras tarefas) quadros orientados para as competências em matéria de DPC relacionados com diferentes domínios da prática da EAPI, por exemplo, promoção da saúde, ensino CTEM, participação das crianças, etc. Para o efeito, o WiFF coopera com partes interessadas da ciência, da prática e da política. Além disso, a WiFF também observa e analisa o processo de profissionalização em curso através da publicação de um relatório bianual «Fachkräftebarometer Frühe Bildung». (https://www.weiterbildungsinitiative.de/ueber-wiff).

24 Arbeitskreis Deutscher Qualifikationsrahmen (AK DQR): Deutscher Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen, verabschiedet am 22. März 2011, p. 4.

25 Deutsches Jugendinstitut/Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (Hrsg.) (2014): Leitung von Kindertageseinrichtungen. Grundlagen für die kompetenzorientierte Weiterbildung, Band 10. München, p. 116.

programas de DPC, fornecendo uma panorâmica do vasto leque de competências essenciais para uma determinada área de qualificação. Proporcionam aos participantes oportunidades de aprendizagem que visam as diferentes subcomponentes (ou seja, conhecimentos, competências, competências sociais e autocompetências) e, por conseguinte, apoiam o desenvolvimento das suas competências. Assim, o objetivo do WiFF é determinar, na medida do possível, as competências em relação a situações específicas. A formulação de perfis de competências baseia-se no nível de educação dos educadores.

Os perfis de competência proporcionam uma base para a modularização das oportunidades de formação que se baseiam mutuamente para contribuir para o desenvolvimento de programas curriculares abrangentes. Os módulos de formação modular promovem a aprendizagem ao longo da vida e podem contribuir para o desenvolvimento profissional a longo prazo. A orientação em termos de competências para a formação contínua é um primeiro passo para um sistema de formação faseado. Num sistema deste tipo com módulos modulares de formação, existe também uma oportunidade para tornar as vias de desenvolvimento transparentes e integrar oportunidades de crédito (estas últimas não foram, no entanto, implementadas na Alemanha).

Quando tiver sido estabelecido um nível de formação contínua e, eventualmente, tiverem sido adquiridos pontos de crédito, a aprendizagem ao longo da vida pode constituir um elemento essencial para a atualização e progressão na carreira.

Perfil de competências «Kita-Leitung» (= gestão do centro de EAPI)

Os dirigentes dos centros de EAPI desempenham um papel fundamental no desenvolvimento da qualidade do sistema de educação e acolhimento na primeira infância. Juntamente com o fornecedor do centro de EAPI, que é o representante legal e responsável pelo financiamento e pela gestão do centro, são responsáveis pela liderança e gestão do centro, combinando tarefas pedagógicas, administrativas e estratégicas de liderança.

As competências são diferenciadas em função de quatro categorias: conhecimentos, aptidões, competências sociais e autocompetências. As formulações de competências são objetivos de aprendizagem para formação contínua, que podem ser desenvolvidos e concebidos de forma didática.

Os líderes dos centros de EAPI gerem pequenas e médias empresas, algumas das quais têm um grande número de trabalhadores. Têm também uma responsabilidade elevada e abrangente pela gestão operacional e pedagógica quotidiana da organização. Cada centro de EAPI está integrado num sistema de prestadores que varia consideravelmente na forma como exercem a responsabilidade e o controlo dos seus centros. Consequentemente, as tarefas de gestão de um centro de EAPI estão divididas de forma muito diferente entre os prestadores e os líderes do centro.

Por conseguinte, é importante que o prestador do centro de EAPI assegure a transparência, registando por escrito as tarefas dos dirigentes do centro, por exemplo sob a forma de uma descrição de funções.

O perfil de competências centra-se e articula-se na função de gestão da Kita e nas suas tarefas nos diversos contextos sociais. O perfil de competências aborda o valor da diversidade e da heterogeneidade, bem como o trabalho pedagógico consciente dos preconceitos.

O perfil de competências de liderança baseia-se na estrutura de Ruth Simsa e Michael Patak26(2008) e os cinco domínios de ação estão estruturados da seguinte forma, descrevendo o que é o ponto de gestão do centro deEAPI 27 28;[28,]

---

26 SIMSA, Ruth/Patak, Michael (2008): Liderança em organizações sem fins lucrativos. Die Kunst der Führung ohne Profitdenken. Wien.

27 Deutsches Jugendinstitut/Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (Hrsg.) (2014): Leitung von Kindertageseinrichtungen. Grundlagen für die kompetenzorientierte Weiterbildung, Band 10. München, p. 128f.

28 As tarefas são definidas de forma muito ampla e, na prática, são partilhadas em diferentes graus entre os líderes do centro e o fornecedor do centro.

A. executar tarefas e objetivos

Responsabilidades em matéria de educação, socialização e prestação de cuidados

1. assegura a aplicação do conceito pedagógico da instituição e a sua atualização contínua
2. planeia e é responsável pelos conceitos e calendários de ordenamento do território para o trabalho pedagógico
3. assegura a execução do plano de ensino aplicável
4. assegura a proteção contra os riscos para as crianças
5. é responsável e organiza a gestão da qualidade da instituição

Exploração de serviços

6. assegura o cumprimento de todos os requisitos legais
7. é responsável pela utilização dos recursos financeiros, materiais e espaciais
8. planeiam e organizam procedimentos e processos
9. assegurará o enchimento dos lugares na instalação
10. concebe a gestão da saúde da instituição
11. utiliza canais de comunicação estratégicos para fins de sensibilização

B. autogestão: liderar ele próprio

12. desenvolve continuamente os seus próprios conhecimentos
13. desenvolve continuamente o seu próprio perfil de liderança
14. clarifica o seu próprio perfil de tarefas com o fornecedor do centro
15. lida de forma construtiva com as exigências e as tensões (ou seja, a gestão de situações de stress e de crises)
16. planear a sua carreira individual

C. pessoal chefe de bicha

17. assegura pessoal adequado
18. prevê o destacamento de pessoal
19. é responsável pelo desenvolvimento de equipas e pelo desenvolvimento individual de pessoal
20. chefia do pessoal
21. concebe o processo de formação dos formandos
22. efetua o controlo do pessoal

D. moldar a cooperação

23. dirige a equipa
24. inicia e acompanha a cooperação com os pais
25. coopera com o prestador de serviços
26. ligar a instituição no ambiente social

E. desenvolver organização

27. desenvolve visões para a instituição
28. promove o (futuro) desenvolvimento da identidade e da cultura da instituição
29. inicia e modera processos de mudança na instituição.

3.5.3. Islândia

Na Islândia, a Lei de 2020 sobre a educação, a competência e o recrutamento de professores e dirigentes escolares nos estabelecimentos de ensino pré-escolar, nas escolas obrigatórias e nas escolas secundárias superiores estabelece os requisitos aplicáveis aos professores e dirigentes. Para ser empregado como dirigente numa escola pré-escolar, primária ou secundária, o candidato deve:

- ter uma licença para ensinar
- possuir qualificações de administrador
- possuir habilitações adicionais em gestão ou experiência que confiram ao requerente qualificações especializadas.

A lei constitui a base do quadro de competências dos professores e dirigentes escolares e inclui critérios destinados a fornecer orientações sobre o conteúdo da formação de professores, definir as condições em que as licenças de ensino podem ser emitidas e servir de base para avaliações da qualidade do ensino. O quadro de competências também fornece orientações sobre o desenvolvimento profissional e a formação contínua e orientação em relação ao recrutamento de professores e dirigentes escolares.

De acordo com o quadro de competências, os dirigentes escolares nos estabelecimentos de ensino pré-escolar, nas escolas obrigatórias e nas escolas secundárias devem ter, para além das suas competências gerais, competências específicas relevantes para o desenvolvimento, a liderança, a gestão financeira e a administração pública das escolas. Os dirigentes escolares devem possuir competências especializadas em:

- liderança profissional no que respeita ao desenvolvimento da aprendizagem e do ensino e à prosperidade dos estudantes
- comunicação e cooperação dentro e fora da escola
- recursos humanos e bem-estar
- finanças e gestão.

As competências dos dirigentes escolares são definidas em oito temas:

1) conhecimento dos atos, regulamentos e outras disposições legais que dizem respeito ao trabalho das escolas e à competência para conduzir esse trabalho em conformidade com os objetivos e disposições da lei
2) competência para assumir a liderança diária de uma escola orientada para a reforma, nomeadamente em matéria de finanças, gestão e recursos humanos
3) conhecimentos e competências para liderar e apoiar a comunidade de aprendizagem numa escola, tanto formal como informalmente
4) conhecimentos e competências para assegurar a liderança profissional em relação à avaliação dos estudantes e à garantia da qualidade
5) competência para comunicar com diferentes partes interessadas dentro e fora da escola e para promover a colaboração e a cooperação entre pessoas, tanto dentro como fora da comunidade escolar
6) conhecimento da evolução, das tendências e das tendências no domínio das ciências da educação e da escolaridade
7) conhecimento do potencial e das limitações da utilização das tecnologias digitais na escolaridade, tanto do ponto de vista da gestão como do desenvolvimento escolar
8) conhecimentos e competências para salvaguardar e promover o bem-estar das crianças e dos jovens no contexto da escolaridade.

3.5.4. Irlanda

Na Irlanda, o relatório intitulado «*Nurturing Skills. O plano de trabalho para a aprendizagem precoce e a prestação de cuidados a crianças em idade escolar (2022-2028)*» 29 estabelece perfis de funções para cada um dos três graus de responsabilidade:

- educadores dos primeiros anos (ou seja, assistentes)
- educadores principais que lidam com um grupo de crianças (ou seja, professores)
- gestores que são responsáveis quotidianamente pela instalação (ou seja, chefes de centro).

O Plano para a Força de Trabalho define uma visão de uma mão de obra profissional qualificada e sustentável e cinco pilares para o desenvolvimento da profissão:

- criação de um quadro de carreira
- aumento dos níveis de qualificação
- desenvolvimento de uma DPC nacional sistema
- apoio ao recrutamento
- retenção e diversidade eregulamentação da profissão.

Além disso, o Plano para a Força de Trabalho estabelece três elementos facilitadores para salvaguardar a aplicação dos pilares:

- melhoria da remuneração e das condições de emprego
- coordenação das infraestruturas de apoio à qualidade
- diálogo permanente com a profissão.

Os requisitos de qualificação dos gestores serão introduzidos pela primeira vez e adotados até 2028. O plano de trabalho fornece uma lista pormenorizada das principais tarefas e responsabilidades dos gestores, juntamente com uma lista de competências e conhecimentos que se espera que desempenhem as suas funções, centrada nos seguintes domínios:

- desenvolvimento infantil
- jogar e aprender
- ambiente social
- segurança, saúde e bem-estar
- desenvolvimento profissional pessoal
- liderança, gestão, comunicação e administração.

O Plano para a Força de Trabalho salienta igualmente o desenvolvimento de responsabilidades de liderança distribuídas. São mencionados os papéis de outros quadros intermédios, tais como um coordenador da inclusão, líder pedagógico, coordenador de parcerias familiares e comunitárias, colocação de estudantes e líder de indução. Estas diferentes «funções» podem ser distribuídas por diferentes indivíduos em diferentes configurações, em função da dimensão e da estrutura da configuração. No entanto, num contexto reduzido, por exemplo, todos estes papéis de liderança podem pertencer a um único indivíduo.

29 Desenvolvimento de competências: Plano de Trabalho para a Aprendizagem Precoce e Prestação de Cuidados (ELC) e Cuidados Escolas de Infância (PAS), 2022-2028 (anexo 3, p. 132).

3.5.5. Lituânia

Na Lituânia, são elaborados regulamentos sobre a avaliação do desempenho dos diretores, dos diretores adjuntos da educação e dos chefes de departamento que organizam a educação dos estabelecimentos de ensino públicos e municipais (exceto instituições de ensino superior). Foi desenvolvido um instrumento de autoavaliação destinado a transformar os contextos de EAPI em organizações de aprendizagem. A ferramenta de autoavaliação utiliza quatro indicadores:

- gestão da atividade escolar
- desenvolvimento profissional contínuo
- liderança para a aprendizagem
- autogovernação escolar.

Existem orientações para reforçar a liderança e a gestão nos estabelecimentos de ensino. As presentes orientações descrevem as atividades e medidas que conduzirão a um sistema sustentável de liderança educativa e justiça social, centrando-se na formação dos dirigentes educativos, no desenvolvimento e avaliação das suas competências, na prestação de apoio profissional, na expansão das oportunidades pós-carreira e na transferência de experiências de liderança bem sucedidas.

A Lituânia está também envolvida num programa de apoio às reformas estruturais em matéria de liderança educativa com peritos da Irlanda e dos Países Baixos. Foram definidos os seguintes pontos prioritários para reforçar a liderança e a liderança no domínio da educação:

- formação de dirigentes de instituições de ensino
- desenvolvimento de processos de seleção (ou seja, reforço das reservas)
- assistência e consultoria
- garantir oportunidades de continuidade da carreira
- publicidade.

3.5.6. Noruega

É uma prioridade política nacional na Noruega que, até 2030, todas as crianças possam participar num jardim de infância de elevada qualidade. Entre outras coisas, o Governo salienta que a qualidade deve ser assegurada através do reforço das competências do pessoal, da boa liderança e do pessoal. Na Noruega, as tarefas dos responsáveis pela EAPI (diretor do professor = chefe do centro) são descritas do seguinte modo:

- O diretor é responsável quotidianamente pelas práticas pedagógicas, pelo pessoal e pela administração.
- O diretor do professor assegura que as práticas pedagógicas cumprem a Lei de Kindergarten e o plano-quadro, e que o pessoal tem um entendimento comum das suas funções, tal como descritas nestes documentos.
- O diretor do professor deve permitir que o pessoal ponha em prática os seus conhecimentos especializados.
- Uma boa gestão pedagógica e administrativa exige uma boa cooperação com o proprietário do jardim de infância, os responsáveis pedagógicos e outros membros do pessoal dos jardins de infância.
- O diretor deve liderar e acompanhar o planeamento, a documentação, a avaliação e o desenvolvimento dos conteúdos e métodos de trabalho dos jardins de infância e assegurar que todo o pessoal está envolvido.

- O diretor deve assegurar que o jardim de infância adota procedimentos de cooperação com as instituições pertinentes, tais como escolas, centros de saúde, serviço de psicologia educativa e serviço de proteção de crianças.
- A pedagogia o Leader está incumbido de executar e supervisionar a práticas pedagógicas do jardim de infância que utilizam um bom juízo profissional.
- O líder pedagógico fornece orientações e assegura que a Lei de Kindergarten e o plano-quadro são observados nas práticas pedagógicas do jardim de infância.
- O líder pedagógico supervisiona o processo de planeamento, execução, documentação, avaliação e desenvolvimento do trabalho realizado entre o grupo de crianças ou nos domínios que estão incumbidos de supervisionar.

3.5.7. Portugal

A liderança da EAPI (3-6) em Portugal é organizada como parte de um ecossistema mais vasto que abrange todos os professores/educadores do setor público e que se baseia no modelo de clusters escolares para a prestação de serviços públicos, em que os centros públicos de EAPI são organizados em agrupamentos escolares a nível nacional. Os clusters são grupos de centros escolares que vão desde jardins de infância (entre os 3 e os 5 anos), passando pelas escolas primárias e secundárias, até às escolas do ensino secundário superior. Por conseguinte, não existe uma liderança em matéria de EAPI enquanto tal, mas apenas uma liderança de clusters. Os educadores e professores da EAPI nos polos têm as mesmas qualificações, salários, etc., que os outros professores. Todos os centros estão ligados a um chefe de centro — um professor principal — que supervisiona todas as escolas e jardins de infância do polo.

Todos os professores devem trabalhar no quadro de um perfil geral e amplo. Para ser professor do jardim de infância, é necessário possuir um primeiro diploma de ensino e um mestrado em educação e acolhimento na primeira infância ou que certifique que o professor deve trabalhar nas escolas de EAPI e no ensino primário. Estes diplomas, oferecidos por universidades públicas e escolas de ensino públicas e privadas, devem incluir as seguintes componentes de formação: ensino, ciências educativas, didática temática, introdução à prática profissional e prática e ensino supervisionados.

Qualquer professor plenamente qualificado pode candidatar-se ao cargo de diretor, desde que cumpra determinados critérios mínimos relacionados com o número de anos de experiência e que tenha frequentado um programa de formação que o qualifique para o cargo. Os programas disponíveis são os seguintes:

- um mestrado em administração e gestão escolares;
- ou programas de formação especializados em administração escolar, seguidos pela maioria dos dirigentes, incluindo programas que os qualificam para a gestão pedagógica e administrativa dos agrupamentos escolares públicos.

As áreas-chave no centro da formação dos professores de topo são a gestão e a administração (incluindo a gestão operacional das escolas, juntamente com a gestão dos recursos financeiros e humanos), bem como os conhecimentos jurídicos e políticos em matéria de legislação educativa e aplicação de políticas. Outras áreas que também são favorecidas por programas de formação mais abrangentes incluem o desenvolvimento curricular, as práticas de ensino e aprendizagem, a avaliação e a avaliação, o pensamento estratégico e o planeamento, a gestão da mudança e a liderança inspiradora.

3.5.8. Ucrânia

De acordo com a Lei da Ucrânia relativa à educação de presco (Ministério da Educação e Ciência 2015), a gestão das instituições de primeira infância/jardins de infância é assegurada pelo chefe/diretor do centro. Um diretor deve ter a nacionalidade ucraniana, ser fluente na língua ucraniana, ter um mestrado e ter um mínimo de três anos de experiência

prática. O diretor deve também possuir competências organizacionais e ter os pré-requisitos físicos e psicológicos para desempenhar esta função profissional.

O projeto SEEPRO informou que, em setembro de 2021, as normas profissionais para os diretores de instituições de primeira infância foram emitidas e aprovadas pelo Ministério da Economia da Ucrânia (2021); estão estruturados de acordo com os mesmos objetivos que os do professor da primeira infância e incluem as seguintes tarefas, funções e competências profissionais:

A. organizar um ambiente de aprendizagem saudável, seguro e inclusivo

- proteção da saúde (capacidade de proporcionar uma aprendizagem física e psicologicamente segura ambiente e capacidade de organizar o trabalho dos serviços psicológicos e sociopedagógicos no jardim de infância)
- planeamento (capacidade para planear e analisar a eficácia do processo educativo)

B. gerir uma instituição de primeira infância ou um jardim de infância

- gestão operacional (capacidade para assegurar o financiamento do jardim de infância, organização e controlo da nutrição e dos serviços médicos no jardim de infância, gestão dos recursos humanos)
- gestão organizacional e metodológica (capacidade para organizar o programa educativo, o trabalho do equipa de apoio psicológico e pedagógico, a apoio metodológico ao pessoal pedagógico)
- comunicação (capacidade de comunicar eficazmente com todos os participantes no processo educativo e outras partes interessadas)

C. desenvolvimento pessoal e profissional contínuo

- aprendizagem ao longo da vida (capacidade de refletir, autoavaliar e depois planear profissionais desenvolvimento)
- aspetos informativos e comunicacionais (capacidade de utilizar as TIC e os recursos eletrónicos) de forma eficaz no processo educativo, para conhecer e utilizar as regras de segurança no ambiente digital).

D. liderança e parceria

- liderança (capacidade para apresentar a instituição ou o jardim de infância na primeira infância, demonstrar resiliência e flexibilidade e apoiar a resolução de conflitos e a prevenção do esgotamento profissional)
- aspetos emocionais-éticos (capacidade de autorregulação, exposição de tolerância, realização de interações construtivas e sustentáveis com os participantes no processo educativo)

E. desenvolvimento estratégico

- governação estratégica e desenvolvimento estratégico (capacidade para realizar o planeamento estratégico, desenvolver uma estratégia para o jardim de infância e desenvolver um sistema de controlo da qualidade)
- comunicação estratégica (capacidade de apresentar o jardim de infância a diferentes partes interessadas)
- aspetos normativos (capacidade de utilizar documentos jurídicos em atividades profissionais).

3.5.9. Bélgica (Flandres e cidade de Gante)

No setor da guarda de crianças na Flandres (Bélgica), de acordo com o Decreto de 2014 relativo à prestação de cuidados a crianças entre os 0 e os 3 anos, um chefe de centro é

«a pessoa designada pelo prestador de serviços para cuidar da qualidade do funcionamento diário do centro de acolhimento de crianças». Os responsáveis dos centros são responsáveis pelos contactos com os pais, as autoridades responsáveis pelas inspeções e com a agência governamental responsável pelas estruturas de acolhimento de crianças (Agentschap Opgroeien). As tarefas dos dirigentes dos centros são principalmente administrativas, mas, em alguns casos, os líderes dos centros são também responsáveis por prestar apoio pedagógico às suas equipas. Nos serviços de acolhimento de crianças de menor dimensão, os dirigentes dos centros também podem trabalhar diretamente com crianças de grupos de crianças.

Os requisitos de qualificação dos dirigentes dos centros variam em função da dimensão do grupo. Os diretores de centros de serviços de acolhimento de crianças com um máximo de 18 lugares para crianças a tempo inteiro devem ter, pelo menos, o mesmo nível de qualificações que os pedagogos de base, nomeadamente a CITE 3. Os diretores de centros de serviços de acolhimento de crianças com 19 ou mais lugares para crianças a tempo inteiro devem ter, pelo menos, um diploma de licenciatura (nível 6 do QEQ ou CITE 6). Existe uma lista de qualificações elegíveis em diferentes domínios de estudo para quem pretenda trabalhar como chefe de centro nos grupos acima referidos.

Na Flandres, são definidas 15 competências básicas para o pessoal da EAPI que trabalha com crianças com menos de três anos, mas não estão definidas competências específicas para os dirigentes da EAPI. Enquanto autoridades organizadoras de estruturas de acolhimento de crianças em Gante, a cidade estabeleceu uma lista de tarefas clara para os dirigentes da EAPI e as competências necessárias:

Domínios de tarefas	Competências
• liderança geral • crianças • famílias • Comunidade • equipa • saúde e segurança • comida • finanças	• trabalhar eficazmente • trabalho orientado para o cliente • trabalho centrado nos resultados • orientação • delegando • motivar • dirigir uma equipa • relatórios • colaborando • ser flexível

Cada competência é descrita de forma clara e mais pormenorizada com indicadores.

4. Qualificações e percursos profissionais

O trabalho dos dirigentes da EAPI é exigente. Para responder a todos os desafios, é fundamental que sejam altamente qualificados e recebam formação específica antes (ou durante) a sua entrada no posto de trabalho.

4.1 Requisitos de qualificação inicial

O relatório sobre os principais dados sobre a EAPI (Eurydice, 2025) mostra que os líderes da EAPI devem ser qualificados ao **nível da licenciatura (CITE 6)** ou superior na maioria dos países europeus (ver figura 2). Em mais de metade dos sistemas de EAPI em contextos para crianças mais jovens (com menos de 3 anos) e em mais de três quartos dos sistemas de EAPI em contextos para crianças mais velhas (acima de 3). Em nove sistemas de ensino, o nível mínimo de qualificação dos dirigentes da EAPI é ainda mais elevado em, pelo menos, um contexto, sendo fixado **ao nível de mestrado (CITE 7)**. Tal aplica-se aos responsáveis pela educação e acolhimento na primeira infância nos seguintes domínios:

- Lituânia, Portugal e Islândia em todos os serviços de EAPI
- França, Itália, Malta e Polónia apenas em contextos de EAPI para crianças mais velhas
- A Bulgária, apenas para os dirigentes de jardins de infância da EAPI (para crianças com idades compreendidas entre os 10 meses e os 7 anos) necessitam de uma qualificação CITE 7; considerando que os responsáveis pela educação e acolhimento na primeira infância para crianças com idades compreendidas entre os 3 meses e os 3 anos necessitam de uma qualificação CITE 6
- Eslováquia, mas apenas para líderes de EAPI em contextos para crianças mais jovens; considerando que os dirigentes da EAPI das escolas pré-primárias para crianças mais velhas apenas necessitam de uma qualificação de nível secundário superior (CITE 3);

Em oito sistemas de EAPI, o requisito mínimo necessário para um líder de EAPI em contextos para crianças mais velhas é uma qualificação ao nível da licenciatura ou superior, com requisitos mais baixos em contextos para crianças mais jovens (Eurydice, 2025). Por exemplo,

- Grécia e Malta: qualificação de ciclo curto, ensino superior (CITE 5)
- Luxemburgo: diploma do ensino pós-secundário não superior (CITE 4)
- Polónia: qualificações de nível superior.

Em conformidade com o relatório de dados fundamentais sobre a EAPI (Eurydice, 2025), Oberhuemer (2024) salientou que os líderes da EAPI nos sistemas unitários necessitam de requisitos mínimos de qualificação mais elevados do que em sistemas separados (variando, respetivamente, da CITE 6 a 7 versus CITE 3 ou 4 a 7).

Em alguns países, trata-se de um regulamento descentralizado. Por exemplo, em Itália, os requisitos aplicáveis aos dirigentes de EAPI em contextos para crianças mais jovens são uma questão de autonomia regional (Eurydice, 2025). Na Alemanha, a Saxónia, o Sarre e a Turíngia são os Estados federais que exigem um diploma universitário para a gestão de um centro de EAPI (se atingir uma determinada dimensão)30.

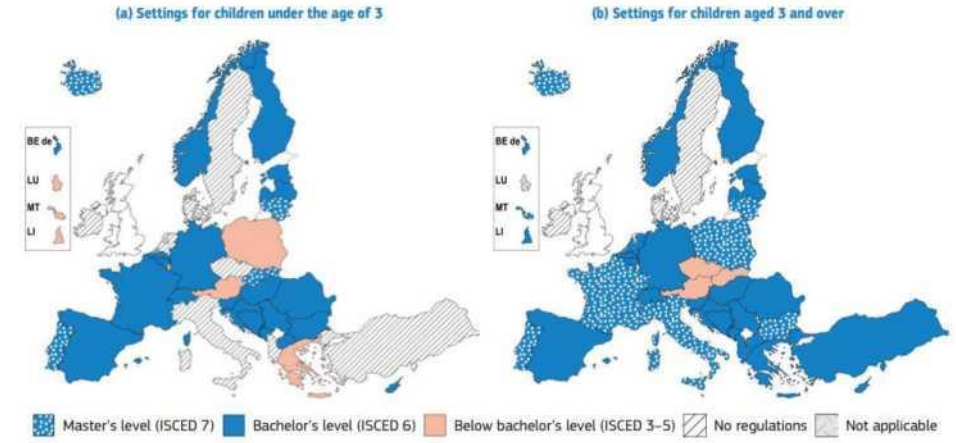
Noutros países, não existem regulamentos de alto nível sobre os requisitos mínimos de qualificação para os dirigentes da EAPI. Por exemplo, na Chéquia, nos Países Baixos e na Albânia, não existem requisitos mínimos de qualificação para conduzir os contextos para

30 https://www.weiterbildungsinitiative.de/fileadmin/Redaktion/Publikationen/WiFF_FKB_2023_Web.pdf

crianças mais jovens. Na Dinamarca, em Irelan31 ena Suécia não existem regulamentos de alto nível em matéria de requisitos mínimos de qualificação em qualquer contexto de EAPI baseado em centros.

Figura 2:

Qualificações mínimas necessárias para se tornar líder da EAPI num contexto de EAPI baseado em centros, 2024-2025 (Eurydice, Key Data report on ECEC, 2025)



ISCED level of qualification required to become a head of a centre-based ECEC setting

	BE fr	BE de	BE nl	BG	CZ	DK	DE	EE	IE	EL	ES	FR	HR	IT	CY	LV	LT	LU	HU	MT
Under age 3	6	6	6	6	O	O	6	6	O	5	6	6	6	O	6	6	7	4	6	5
3 years and over				7	3					6		7		7				-		7

	NL	AT	PL	PT	RO	SI	SK	FI	SE		AL	BA	CH	IS	LI	ME	MK	NO	RS	TR
Under age 3	O	5	3	7	6	6	7	6	O		O	6	6	7	5	6	6	6	6	O
3 years and over	6		7		6		3				6				6					6

4.2 Requisitos adicionais para os responsáveis pela educação e acolhimento na primeira infância

Para além dos requisitos mínimos de qualificação, são frequentemente necessários outros requisitos para se tornar líder da EAPI. Pode tratar-se de experiência profissional anterior ou de outros requisitos, como formação específica.

4.2.1. Experiência profissional anterior

Tanto os dados do SEEPRO (Oberhuemer, 2024) como o relatório sobre os principais dados sobre a EAPI (Eurydice, 2025, figura 3) revelaram que a maioria dos países da UE exige **experiência profissional** anterior (dentro ou fora da EAPI) aos dirigentes da EAPI.

É o caso de mais de metade de todos os sistemas europeus de EAPI. Mais uma vez (e à semelhança dos requisitos mínimos de qualificação), são frequentemente especificados mais requisitos para os responsáveis pela EAPI para crianças mais velhas do que para os responsáveis pela educação e acolhimento na primeira infância para crianças mais jovens. Entre os principais exemplos contam-se os seguintes:

- Na Bulgária, Alemanha, Espanha, Croácia, Polónia, Roménia, Suécia, Montenegro, Macedónia do Norte, Noruega e Sérvia, todos os dirigentes da EAPI (em todos os contextos, independentemente da idade das crianças) devem ter experiência

31 Esta situação alterar-se-á com o novo plano de mão de obra «Competências de Nuração» (2022-2028).

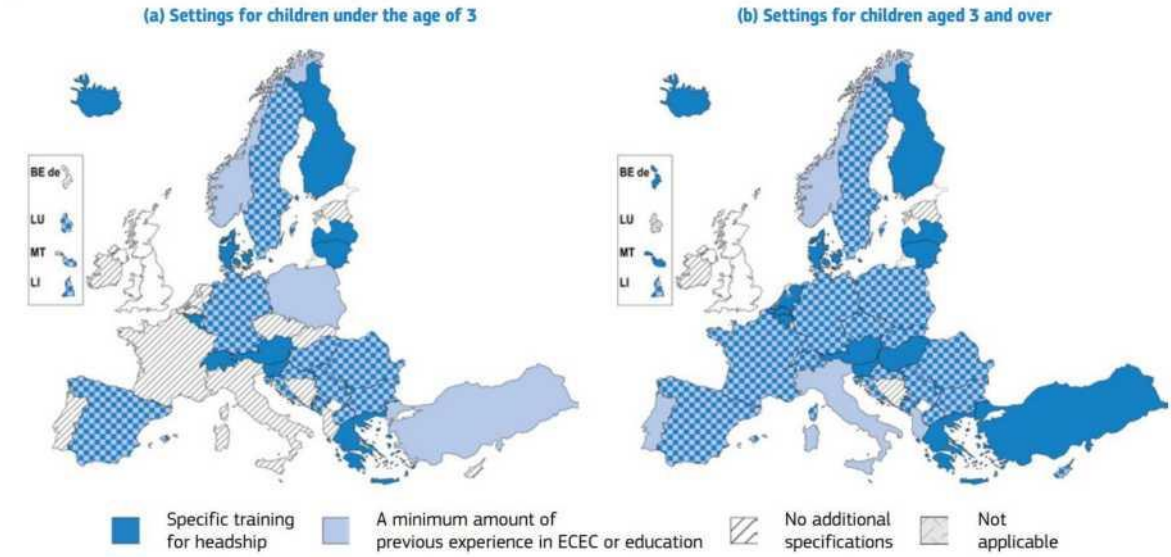
anterior.

- No Luxemburgo, na Hungria e em Malta, é necessária experiência para os dirigentes de estabelecimentos de EAPI para crianças mais jovens.
- Na Chéquia, em França, em Itália, em Chipre, em Portugal, na Eslováquia, na Albânia e na Suíça, é necessária experiência para os dirigentes de estabelecimentos de EAPI para crianças mais velhas.

De acordo com Oberhuemer (2024), esta experiência anterior pode variar entre 1 ano (por exemplo, Malta 0-2 e Lituânia 0-6), mais de 3 anos (por exemplo, Bulgária), 5 anos (por exemplo, Eslovénia), 8 anos (por exemplo, Sérvia 3-5) e 12 anos na Grécia (4-5). Em Chipre, tal poderá mesmo ser de 20 a 25 anos.

Figura 3

Especificações adicionais para se tornar líder da EAPI em contextos de centro, 2024-2025 (Eurydice, 2025)



4.2.2. Outros pressupostos

Uma vez que o papel de um líder da EAPI é exigente, **é necessária, em muitos países da UE, a conclusão de cursos adicionais ou de formação específica para a liderança da EAPI** (ver figura 3). Tal pode variar entre formação específica durante alguns dias ou formação ao longo de vários anos (Eurydice, 2025).

É necessária formação específica para todos os chefes de EAPI, independentemente do tipo de enquadramento, em mais de metade dos sistemas educativos. É igualmente necessário em nove sistemas educativos (Bélgica (comunidades germanófona e flamenga (mais de 3)), Chéquia, França, Chipre, Países Baixos, Polónia, Eslováquia e Turquia) para chefes de estabelecimentos para crianças mais velhas. A duração mínima desta formação específica varia entre dois dias e vários anos. Em alguns países da UE, estes programas de formação devem ser realizados antes da nomeação ou nos primeiros anos de emprego (por exemplo, Eslovénia e Sérvia).

Noutros países, os dirigentes da EAPI não são obrigados a ministrar formação específica, embora existam programas de formação adequados. É o caso da Bulgária, Dinamarca, Alemanha, Grécia, Croácia, Letónia, Lituânia, Áustria e Finlândia. No Luxemburgo, existe um programa de formação opcional destinado aos responsáveis pela educação e acolhimento na primeira infância para crianças mais jovens; na Bélgica

(comunidade flamenga), em Malta e nos Países Baixos, existem programas de formação deste tipo para líderes de estabelecimentos de EAPI para crianças mais velhas (relatório de dados fundamentais sobre a EAPI, Eurydice, 2025).

A Oberhuemer (2024) forneceu as seguintes informações:

seepro? Requisitos do cargo

UNITÁRIA	1 parcialmente integrado ¡ NÃO	| BL- e MULTI-SECTORAL
Croácia, Dinamarca, Estónia, Finlândia, Letónia, Lituânia, Noruega, Ucrânia	Áustria, Alemanha, Itália (mas pode diferir por região ou prestador) Luxemburgo não formal Roménia Reino Unido privado, voluntário e independente	**Em ambos os setores:** Grécia, Irlanda, Países Baixos **Nos setores do acolhimento de crianças:** BE-NL, Chipre, Chéquia, França, Hungria
SIM		
Eslovénia 0-5 Curso e exame de liderança antes de assumir funções ou no prazo de um ano Suécia 0-5 Desde 2019, um curso universitário que inclua 30 ECTS — iniciado no prazo de2 anos após a nomeação, concluído no prazo de5 anos	Espanha 0-5 Processo de seleção mais curso de gestão e atualizações de 60 horas Sérvia 3-5 Exame de liderança Prestação de serviços em contexto escolar no Reino Unido País de Gales PVI: 60 horas num período de 5 anos	**Nos setores da educação:** BE-FR: no prazo de2 anos BE-DE: no prazo de 5 anos Chéquia: Loo h no prazo de3 anos França: Formação curta de chefia na Hungria: Certificado de liderança da Eslováquia: Módulo de base de 220 horas, módulos adicionais num prazo de 5 anos Suíça: Diploma de liderança escolar

— K SENÃO: **Na maioria dos países com este requisito, o curso de qualificação**
y **destina-se a todos os especialistas em educação e não exclusivamente aos**

© SLEPRO-3 2024

Alguns exemplos específicos são:

- Na **Chéquia**, o requisito específico de formação para os responsáveis pela educação e acolhimento na primeira infância (para crianças mais velhas) é uma qualificação no domínio da gestão escolar, que deve ser obtida através da conclusão de um programa de estudos no prazo de dois anos a contar do dia em que a pessoa começou a exercer funções de diretor escolar. O programa de estudos contém 100 lições, terminando com um exame final à frente de um painel. O currículo do programa inclui quatro módulos básicos: princípios básicos do direito, do direito do trabalho, do financiamento escolar, da gestão escolar e da organização do processo pedagógico. Inclui igualmente três dias de formação prática (Eurydice, 2025).
- Em **Chipre**, o Instituto Pedagógico de Chipre oferece formação obrigatória aos professores diretores recentemente promovidos uma vez por semana ao longo do primeiro ano do seu novo cargo, com uma duração de cerca de cinco horas em cada sessão (Eurydice, 2025).
- Na **Islândia**, para além do ensino da CITE 7, os diretores da EAPI devem também ter concluído cursos de ensino de liderança, obtido pelo menos 30 créditos em estudos de administração escolar ao nível de mestrado, ou um ensino comparável (Eurydice, 2025).
- Na **Polónia**, o diretor de uma escola de infantários deve possuir, para além de uma qualificação CITE 7, um diploma de mestrado ou um curso de pós-graduação em gestão ou um curso de qualificação em gestão educativa (Eurydice, 2025).
- Na **Roménia**, o diretor adjunto de uma instituição escolar deve concluir um curso de gestão no primeiro ano de cada mandato de gestão (Eurydice, 2025).
- Na **Sérvia**, os dirigentes da EAPI têm de passar um exame no prazo de dois anos a contar da sua nomeação. Nos termos da lei, quem passar este exame obtém uma

licença para trabalhar como diretor. Os pormenores do programa de formação e as condições de inscrição são definidos pela lei relativa ao programa de formação e ao exame de licença para os diretores das instituições de ensino (Eurydice, 2025).

- Na **Eslovénia**, a formação pode ser concluída antes da nomeação ou no primeiro ano após a nomeação. A formação tem uma duração de 144 horas e inclui um módulo introdutório sobre o diretor como diretor e dirigente, juntamente com módulos sobre teoria organizacional e liderança, planeamento e tomada de decisões, competências dos professores, recursos humanos e legislação (Eurydice, 2025).

4.3 Percursos profissionais para os responsáveis pela educação e acolhimento na primeira infância

EU, *«Como recrutar, formar e motivar pessoal bem qualificado»* (CE, 2021), são apresentados exemplos inspiradores de percursos específicos para se tornar líder da EAPI. No entanto, a investigação revela que os líderes da EAPI se tornam frequentemente líderes «**por acidente**» (Douglass, 2019). Tal acontece quando um profissional principal se desloca «para cima» e se torna líder da EAPI. Tal implicaria que o facto de se tornar líder da EAPI é o «fim» do percurso profissional. O relatório sobre *como recrutar, formar e motivar pessoal bem qualificado* (CE, 2021) afirma que o domínio da EAPI está em constante mutação (por exemplo, com novas crianças e famílias, novo pessoal, novos programas curriculares, nova regulamentação para gerir, etc.) e alguns dirigentes da EAPI estão satisfeitos com o facto de desempenharem as mesmas funções durante vários anos.

No entanto, outros líderes gostariam de assumir diferentes papéis e responsabilidades, desejando desenvolver as suas aptidões e competências noutros domínios. Por conseguinte, é fundamental que os dirigentes da EAPI também possam **seguir outros percursos profissionais** (ver figura 4). Tal poderá envolver diferentes papéis no seu contexto (por exemplo, formação de novos pedagogos, apoio a programas de aprendizagem, desenvolvimento da oferta de segunda língua, trabalho num projeto Erasmus +, etc.) ou funções na comunidade local (por exemplo, trabalho com os municípios sobre questões de proteção, saúde das crianças, assistência social às crianças, trabalho com famílias em risco de se tornarem desfavorecidas, funções de ligação parental, etc.).

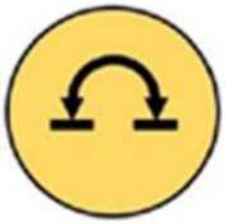
A identificação de atividades e percursos de aprendizagem que apelem às pessoas é importante para motivar e manter os dirigentes da EAPI no seu contexto. Por vezes, estas novas funções envolvem formação, mas muitas vezes baseiam-se em atividades que os dirigentes desenvolveram no seu contexto. Estes outros percursos profissionais podem ter um impacto positivo na atratividade da profissão e ajudar a colmatar a escassez de dirigentes.

Figura 4

Seis tipos de percursos profissionais para os responsáveis pela educação e acolhimento na primeira infância. *Com base na referência CE (2020) &Dreferida na CE (2021) adaptada ao contexto da CECE.*

Em direção a cima

Conquistar uma posição de aumento processo decisório e o responsabilidade *por exemplo, tornar-se líder da EAPI num*



Alteração de contexto

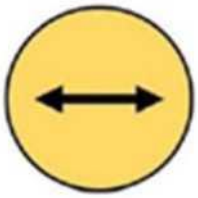
Decidir trabalhar num contexto diferente, *por exemplo: Chefe da EAPI passagem de um*

Subida e rumo

Tornar-se um líder mais competente *por exemplo, o líder da EAPI melhora as qualidades de liderança, por exemplo*

Adicionar níveis do sistema

Ligação em rede ou contacto com as partes interessadas locais, regionais ou nacionais que requer conhecimentos especializados mais amplos, *por exemplo, chefe da EAPI que*



Movimento lateral

Assumir um papel diferente no serviço ou na instituição *por exemplo, chefe da EAPI que atua como mentor para novos*

Entrada e saída

Passagem da fronteira da comunidade de EAPI *por exemplo, o líder da EAPI também assume*

Os membros do grupo de trabalho sugerem que estes seis percursos profissionais podem ser uma fonte de inspiração para os dirigentes da EAPI identificarem possíveis formas de crescer na sua vida profissional. Um exemplo específico é, por exemplo, o papel de mentor no programa de mentoria esloveno, que visa apoiar os dirigentes recém-nomeados da EAPI. O mentor é um líder experiente da EAPI que presta apoio estruturado e sistemático a novos dirigentes para os ajudar a enfrentar os desafios das suas funções.

O desenvolvimento do pessoal no setor da EAPI é fortemente específico do contexto e os seis percursos de carreira acima sugeridos podem ser mais bem adaptados aos principais profissionais do que aos dirigentes. Tal deve-se ao facto de, muitas vezes, o líder ter de abandonar o seu posto de trabalho ou de definir ou alterar o contexto.

5. Programas de formação para os responsáveis pela educação e acolhimento na primeira infância

Uma vez que a liderança da EAPI é um trabalho exigente, os dirigentes da EAPI devem ser apoiados no desempenho das suas múltiplas funções e funções. Tendo em conta as fontes de stress e os desafios enfrentados pelos líderes da EAPI (ver secção 2.2.3), este apoio deve implicar, nomeadamente, o apoio à compreensão do seu papel, informações sobre as atuais políticas e regulamentos em matéria de EAPI, novos desenvolvimentos na investigação e a utilização de dados para melhorar a qualidade, bem como apoio ao desenvolvimento das competências necessárias para satisfazer as várias exigências (OCDE, 2019). Este apoio deve provir tanto da formação inicial (ver secção 4.1) como da aprendizagem profissional contínua (DPC).

Oberhuemer (2024) menciona **cinco categorias principais de apoio à liderança**:

1) lugares designados no local com orientação para a gestão (vertical), pedagogia temática (horizontal) e necessidades especiais, potencialmente apoiando uma liderança distribuída, colaborativa e inclusiva
2) Conselheiros, consultores e coordenadores pedagógicos da EAPI
3) grupos diretores baseados no centro
4) programas de DPC específicos
5) iniciativas políticas orientadas para a liderança.

Strehmel (2024) menciona os seguintes **instrumentos para os prestadores promoverem a DPC e o planeamento de carreira para os dirigentes da EAPI**:

- liderança «salutogénica», que coloca a tónica na saúde mental, social e física e no bem-estar dos dirigentes
- colaboração e participação no círculo de dirigentes:
    - reuniões para o intercâmbio de informações
    - debate sobre temas de gestão institucional
    - encontrar soluções e tomar decisões em conjunto com os dirigentes
- criação de equipas no círculo de dirigentes, conduzindo à confiança mútua na consulta pelos pares
- planeamento individual da carreira e facilitação dos percursos profissionais.
-

Embora a importância do apoio à liderança seja comummente reconhecida, a investigação revela que, em muitos casos, falta apoio ao desenvolvimento da liderança na **EAPI**. Tal pode comprometer o potencial de liderança sustentável e eficaz (Douglass, 2019). Além disso, Slinde (2024) mencionou uma ligação clara entre a qualificação formal dos dirigentes da EAPI e a **qualidade do serviço** prestado. Os dirigentes da EAPI com formação adicional iniciam um maior trabalho de desenvolvimento no seu serviço e colocam maior ênfase no desenvolvimento do pessoal.

5.1. Exemplos de programas de formação inicial

Tal como acima referido (ver secção 4), os dirigentes da EAPI tendem, de um modo geral, a ter uma formação inicial formal ao nível de um **diploma de licenciatura** ou equivalente, ou superior. No entanto, não é apenas o nível dos requisitos mínimos de qualificação que é importante, mas também o **conteúdo** da formação inicial que é crucial. Por exemplo, as conclusões do estudo TALIS Starting Strong mostraram que os dirigentes cuja educação e formação iniciais incluíam um curso sobre a **primeira infância** declararam gastar mais tempo em liderança pedagógica (OCDE, 2021). O estudo Starting Strong VI (OCDE, 2021) afirma que a preparação inicial dos líderes da EAPI pode apoiar a sua participação na

liderança pedagógica e ajudá-los a construir um entendimento comum de liderança eficaz (Myran &Masterson, 2020; na OCDE, 2021). Define igualmente as atitudes dos líderes em relação à liderança pedagógica e a sua capacidade de refletir sobre essas práticas, conduzindo a uma liderança mais eficaz (Fonsén & ampSoukainen, 2020; Myran & ampMasterson, 2020; na OCDE, 2021).

O questionário sobre a política « *Qualidade para além dos Regulamentos*» analisou os temas necessários e partilhados da formação inicial dos dirigentes da EAPI (OCDE, 2021). A **liderança pedagógica** é a área mais frequentemente necessária no âmbito da formação inicial dos dirigentes. É necessária ou prática comum no âmbito do programa de formação inicial para líderes de centros na maioria dos países (em contextos para crianças com idades compreendidas entre os 0 e os 5 anos e entre os 3 e os 5 anos) e em pouco mais de metade dos contextos para crianças mais jovens. Outros **temas** abrangidos pelos programas de educação inicial para dirigentes em mais de um quarto dos contextos são:

- promover a equidade e a diversidade
- colaborar com os pais
- fornecer um retorno de informação eficaz
- liderança
- investigação e teoria
- utilização de dados para melhorar a qualidade da EAPI.

Um exemplo, mencionado por Oberhuemer (2024), é **Chipre (4-5)**, onde o Instituto Pedagógico de Chipre oferece um programa para os recém-nomeados diretores de jardins de infância. Proporcionam sessões semanais de DPC durante o horário de trabalho para desenvolver competências e capacidades de liderança, gestão/administração e organização.

Em geral, podem ser utilizadas várias estratégias para apoiar novos professores. Além disso, é evidente que a formação inicial pode ser posta em prática outras estratégias, como o **acompanhamento**. Neste método de preparação da liderança, podem ser desenvolvidas várias competências, tais como conhecimentos práticos, ligação entre teoria e prática e apoio à aprendizagem (Hognestad & ampBoe, 2019; em Douglass, 2019). Strehmel (2014) menciona os seguintes métodos de **integração** dos dirigentes da EAPI:

- introdução no círculo de líderes (para fornecedores com mais de um centro)
- oportunidade de conhecer o sistema de apoio (associações, intervenientes locais e cooperações)
- acompanhamento e supervisão.

Embora seja salientada a importância da formação inicial dos dirigentes da EAPI, **nem todos os dirigentes se sentem preparados** para o trabalho. Por exemplo, Oberhuemer (2024) refere-se à **Croácia** (0-6), onde os líderes da EAPI declararam não se sentirem preparados, embora a Estratégia para a Educação, Ciência e Tecnologia visasse resolver esta questão em 2014. Do mesmo modo, em **Itália** (3-6 - *scuole dell' infanzia*) e em **França** (3-6 — *école maternelle*), os dirigentes escolares raramente possuem conhecimentos pedagógicos específicos no domínio da educação pré-escolar. Existe frequentemente uma discrepância entre as competências esperadas e as pretendidas dos dirigentes da EAPI e a formação ministrada (CE, 2021)32. Além disso, Douglass (2019) refere que existe um fosso entre a formação e as credenciais que os dirigentes da EAPI têm e aqueles que teriam de ser eficazes.

32 Em geral, esta disparidade é maior para os dirigentes que trabalham com crianças com menos de 3 anos (CE, 2 021 anos).

5.2. Desenvolvimento profissional contínuo (DPC)

5.2.1. Princípios e resultados da investigação

Para além da formação inicial, os dirigentes devem ser apoiados e desenvolver os seus conhecimentos e competências através da DPC, a fim de melhorar a oferta de educação e acolhimento na primeira infância de qualidade. Por exemplo, o desenvolvimento contínuo pode provocar alterações nas ideias e práticas dos líderes da EAPI e promover uma mudança nas abordagens de liderança, afetando positivamente as capacidades dos dirigentes para facilitar e aplicar práticas adequadas ao desenvolvimento. Pode também fornecer ferramentas atualizadas para o tratamento de tarefas em ambientes em rápida mutação, juntamente com ferramentas e informações concretas que ajudem os líderes a aperfeiçoar as suas práticas, contribuindo também para a sua reflexão e melhoria contínuas (OCDE, 2021). Douglass (2019) refere-se igualmente a investigação que salienta outros impactos positivos da DPC, incluindo o facto de os líderes da EAPI poderem ganhar maior clareza, aumentar a confiança e tornar-se mais refletores, enquanto a DPC pode também reduzir o isolamento e aumentar a utilização de abordagens de liderança distribuídas.

Os dados do inquérito TALIS Starting Strong (OCDE, 2021) mostram que **quase todos os dirigentes** participaram em alguma forma de desenvolvimento profissional nos 12 meses anteriores ao inquérito. Na maioria dos países, pelo menos três quartos dos dirigentes participaram num curso de desenvolvimento profissional ou num seminário presencial.

A formação em liderança pedagógica é bastante comum em todos os países, ao passo que a formação em administração é menos coerente (OCDE, 2019). Quando questionados sobre as suas necessidades de desenvolvimento profissional, os dirigentes indicaram a necessidade de conhecimento e compreensão das atuais políticas nacionais ou locais de EAPI, conhecimento e compreensão de novos desenvolvimentos na investigação de liderança, utilização de dados para melhorar a qualidade e conceção de objetivos centrais (OCDE, 2021).

Em geral, as oportunidades de DPC oferecidas aos dirigentes da EAPI devem incluir:

- educação e formação com atividades de acompanhamento baseadas nas funções e no papel efetivamente desempenhados pelos dirigentes da EAPI;
- oportunidades de reflexão e aprendizagem a nível individual e de grupo (por exemplo, num ambiente em que existem líderes de muitos contextos de EAPI numa organização prestadora) para se encontrarem com pares e participarem no debate e na reflexão;
- oportunidades para estabelecer relações de trabalho com base no apoio dos pares;
- participação em decisões de gestão de uma organização prestadora;
- acesso a consultores profissionais, orientação e supervisão (CE, 2021).

Embora os líderes da EAPI sigam os percursos da CPD, também enfrentam alguns **obstáculos à** DPC, tais como limitações de tempo (ou seja, falta de pessoal para compensar a ausência dos dirigentes ou conflitos com o calendário de trabalho dos dirigentes) e o custo dos cursos da DPC (OCDE, 2021).

5.2.2. Tipos de DPC

Com base nos dados SEEPRO-data, Oberhuemer (2024) fornece exemplos de **programas de CPD específicos**. Um aspeto central é o desenvolvimento de um **currículo claro** para formar os dirigentes da EAPI. É o caso, por exemplo, da Baixa Saxónia (Alemanha), que também introduziu um programa de formação específico para os dirigentes adquirirem

qualificaçõesadicionais33.

Outro exemplo específico é o curso de formação contínua para coordenadores pedagógicos e dirigentes pré-escolares desenvolvido pela Universidade de Bolonha na região da Emília-Romanha, em Itália, durante o **projeto In-Trans**. Esta foi organizada em torno de três temas principais:

1) sensibilização para a recente evolução da política de EAPI e da investigação, a fim de desenvolver uma linguagem comum;
2) instrumentos operacionais para a conceção conjunta de iniciativas de continuidade educativa no âmbito das equipas interprofissionais;
3) metodologia de formação para experimentar novos modelos de liderança distribuída.

Oberhuemer (2024) assinalou outros exemplos:

- Na **Áustria**, os dirigentes de centros em Viena empregados pela KIWI (um prestador sem fins lucrativos) são apoiados durante seis anos com vários cursos de gestão sobre:
  - gestão da qualidade
  - gestão do pessoal
  - desenvolvimento de equipas e competências pessoais
  - comunicação, conflitos e queixas
  - enquadramento jurídico e empresarial
  - trabalhar com os pais
  - as relações públicas.
- Na **Dinamarca**, iniciativas que envolvem o governo nacional, as autoridades municipais e os sindicatos financiaram programas de estudos de diplomas em liderança para todo o setor público. Dois são particularmente relevantes para os responsáveis pela educação e acolhimento na primeira infância e são oferecidos por escolas universitárias e prestadores privados: dois a três anos a tempo parcial ou um ano a tempo inteiro, para 60 créditos ECTS.
- Na **Alemanha,** a Academia CPD do Renânia-Palatinado oferece quatro módulos de qualificação conexos para fornecedores e líderes de centros de instalações de EAPI em matéria de gestão e desenvolvimento da qualidade, concluindo com uma certificação facultativa reconhecida pelo Estado.

Durante as reuniões do grupo de trabalho, a observação no **posto** de trabalho foi também mencionada como uma oportunidade de formação adicional, que pode ser apoiada por projetos de mobilidade Erasmus +, como forma de aprendizagem e intercâmbio com líderes de diferentes países e contextos.

Para além da DPC, existem também outras formas de apoio aos líderes da EAPI. Por exemplo, Oberhuemer (2024) menciona exemplos de **conselheiros pedagógicos ou consultores** com funções de aconselhamento, orientação, supervisão e/ou acompanhamento e que podem apoiar os dirigentes da EAPI em tarefas de gestão e organização. Muitas vezes, trabalham em vários serviços de EAPI. É o caso, por exemplo, da Bélgica (Flandres 0-3), da Dinamarca, da França, da Suécia, da Letónia e da Alemanha. Em Itália (0-6), os coordenadores pedagógicos desempenham um papel estratégico na aplicação do emergente sistema unitário de EAPI 0-6. As redes de coordenadores a nível regional e distrital são responsáveis pela investigação e inovação e, por conseguinte, pela revisão constante dos valores subjacentes ao programa educativo global. Têm um papel a

33 https://www.revosax.sachsen.de/vorschrift/2385-Empfehlung-Fortbildung-Kindertageseinrichtung.

desempenhar nos seguintes domínios:

- conceção, planeamento, organização e coordenação dos serviços educativos;
- gestão, acompanhamento, avaliação e supervisão da qualidade dos sistemas de ensino e formação públicos e privados;
- atuar como supervisores, formadores e consultores em CPD.

Outra fonte de apoio mencionada pela Oberhuemer (2024) é a **mentoria**. É o caso, por exemplo, da Finlândia, onde a mentoria de grupos de pares é organizada numa base de rede regional (Oberhuemer, 2024).

5.2.3. Abordagem sistémica para apoiar os dirigentes da EAPI

O apoio aos dirigentes apela claramente a uma abordagem sistémica que combine formação inicial, integração dos dirigentes da EAPI e DPC. Tal deve começar pela definição de requisitos de qualificação claros que possam conduzir ao desenvolvimento de programas de formação inicial e de DPC.

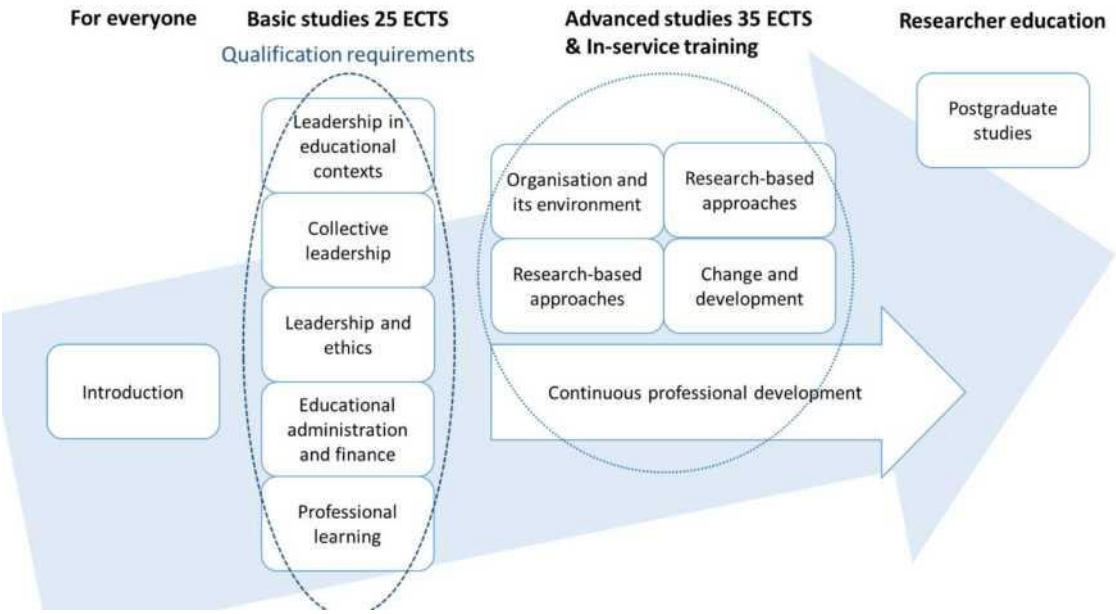
Na **Finlândia** (Kahiluoto, 2024), a Universidade de Helsínquia realizou um projeto de investigação entre 2021 e 2023, encomendado pelo Ministério da Educação e Cultura da Finlândia. Os objetivos eram:

- definir uma visão e um plano de desenvolvimento para o desenvolvimento da liderança até 2035;
- criar um currículo nacional para a educação de liderança que possa ser aplicado e adaptado nas várias universidades que ministram formação de professores;
- sugerir um modelo de financiamento e eventuais reformas necessárias na legislação em matéria de requisitos de qualificação.

O principal método utilizado consistiu em desenvolver uma formação de liderança como um programa de formação a nível universitário baseado na investigação, capaz de proporcionar uma formação uniforme em todo o país. O projeto analisou o conteúdo dos programas de educação e formação existentes em matéria de liderança, o que levou à definição dos quatro temas seguintes:

- liderança pedagógica
- liderança coletiva
- liderança em matéria de justiça social
- liderança em prol da motivação, do bem-estar e da mudança.

Inquéritos e entrevistas salientaram a importância de ter em conta vários contextos (por exemplo, a situação demográfica) e salientaram que a liderança é uma responsabilidade partilhada. Em conclusão, o projeto sugere o seguinte modelo de formação:



Outro exemplo de uma abordagem sistémica para formar os dirigentes da EAPI é a Escola Nacional **Eslovena** de Liderança na Educação, que proporciona formação prévia obrigatória de um ano com seis módulos, formação contínua (por exemplo, programa de mentoria) e outros tipos de apoio. O programa de mentoria para dirigentes escolares realiza-se em três níveis:

- reuniões conjuntas de grupos de dirigentes e mentores recém-nomeados
- reuniões individuais entre um líder recém-nomeado e um mentor
- redes regionais de dirigentes recém-nomeados.

Os mentores devem ter pelo menos seis anos de experiência e concluir uma formação obrigatória. Este programa de mentoria conduziu a melhorias nas competências de liderança, a uma redução do stress e do sentimento de isolamento, bem como ao desenvolvimento de redes profissionais.

A **Fundação Kanvas**, a maior fundação sem fins lucrativos do jardim de infância na Noruega, adota uma abordagem sistémica para apoiar os seus dirigentes da EAPI, começando pela visão de que os jardins de infância são organizações de aprendizagem. Definem três formas de aprendizagem e desenvolvimento:

- através da experiência (por exemplo, observação no posto de trabalho, observações em vídeo, etc.)
- através de outros (ou seja, reuniões e redes regionais)
- através de cursos e programas estruturados.

Acreditam igualmente na distribuição de tarefas e na atribuição de funções e responsabilidades a todos os membros do pessoal da organização.

6. Referências

Bull, R., McFarland, L., Cumming, T., &Wong, S. (2024). O impacto do bem-estar relacionado com o trabalho, da cultura no local de trabalho e do clima na intenção de abandonar o setor da primeira infância. First Childhood Research Quarterly, 69, pp. 13-24.

Comissão Europeia: Direção-Geral da Educação, da Juventude, do Desporto e da Cultura, Educação e acolhimento na primeira infância (2021). Como recrutar, formar e motivar pessoal bem qualificado — Relatório final. Serviço das Publicações, https://data.europa.eu/doi/10.2766/489043.

Comissão Europeia, Direção-Geral da Educação, da Juventude, do Desporto e da Cultura (2023). Escassez de pessoal na educação e acolhimento na primeira infância (EAPI) — nota informativa. Serviço das Publicações da União Europeia, https://data.europa.eu/doi/10.2766/385.

Agência de Execução Europeia da Educação e da Cultura: Eurydice, Key data on early child education and care in Europe 2025 — Eurydice report, Serviço das Publicações da União Europeia, 2025, https://data.europa.eu/doi/10.2797/66224.

Comissão Europeia: Direção-Geral da Educação, da Juventude, do Desporto e da Cultura, Apoiar as carreiras de professores e dirigentes escolares — Guia político — Resumo, Serviço das Publicações, 2020, https://data.europa.eu/doi/10.2766/7854.

Comissão Europeia: Direção-Geral da Educação, da Juventude, do Desporto e da Cultura, Apoiar as carreiras de professores e dirigentes escolares — Um guia político — Relatório, Serviço das Publicações, 2020, https://data.europa.eu/doi/10.2766/972132.

Douglass, A. L. (2019). Liderança em matéria de educação e acolhimento na primeira infância de qualidade.
Documento de trabalho n.º 211 da OCDE sobre educação.

Hazegh, M. (2019). Investigação sobre as características de líderes eficazes na primeira infância: emergência de liderança relacional. Dissertação apresentada à Faculdade da Universidade Politécnica Estatal da Califórnia, Pomona.

Oberhuemer, P. (2024). Perspetivas transnacionais sobre os dirigentes da EAPI e as estruturas de apoio à liderança. Resultados selecionados do estudo SEEPRO-3. Apresentação na PLA Berlim.

OCDE (2019). Proporcionar educação e acolhimento na primeira infância de qualidade: Resultados do inquérito de arranque forte de 2018. Publicações da OCDE, Paris. DOI: https://doi.org/10.1787/d31736d5-en.

OCDE (2019b). Boas práticas para empregos de qualidade na educação e acolhimento na primeira infância. OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/64562be6-en.

OCDE (2020). Criar uma mão de obra no domínio da educação e acolhimento na primeira infância de elevada qualidade: Outros resultados do inquérito «Starting Strong Survey 2018», TALIS. OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/b90bba3d-en.

OCDE (2021). Início de Strong VI. Apoiar interações significativas no domínio da educação e acolhimento na primeira infância. Publicações da OCDE, Paris.

Palaiologou &Male (2019). Liderança na educação pré-escolar: O caso da praxis pedagógica. Questões contemporâneas. Primeira infância, 20 (1), pp. 23-34. https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/1463949118819100.

Slinde, T.M. (2024). Liderança e qualidade da EAPI nas estratégias nacionais na

Noruega. Apresentação na PLA Berlim.

Strehmel, P. (2024). Reforçar a liderança para o desenvolvimento da qualidade e a retenção de pessoal a todos os níveis do sistema de EAPI. O que deve ser tido em conta? Apresentação na PLA Berlim.

Grupo de Trabalho para a EAPI — Documento de informação n.º 2 «Como formar, recrutar e motivar líderes na EAPI».

Valavičiūtė, S. (2024). De que forma a avaliação do desempenho dos chefes dos estabelecimentos de EAPI contribui para melhorar a qualidade do ensino. Apresentação na PLA Berlim.

Vlasov, J. (2024). Liderar, avaliar e desenvolver a EAPI na Finlândia. Apresentação na PLA Berlim.

Wolfe, T. (2024). Desenvolvimento da liderança na EAPI na Irlanda. Apresentação na PLA Berlim.

7. Anexos

Anexo 7.1: Liderança da EAPI nos documentos políticos europeus

Recomendação DO CONSELHO de 22 de maio de 2019 relativa a sistemas de educação e acolhimento na primeira infância de elevada qualidade (2019/C 189/02)[34]:

[...] *Em conformidade com a legislação nacional e europeia, recomenda-se aos Estados-Membros que:*

«***3. Apoiem a profissionalização dos trabalhadores da área da educação e acolhimento na primeira infância, inclusive a nível de dirigentes****. Dependendo do nível existente de qualificações profissionais e condições de trabalho, alguns dos esforços que podem surtir efeito são*:

> *(a) elevar o estatuto dos profissionais da educação e acolhimento na primeira infância criando elevados padrões profissionais, proporcionando um estatuto profissional e perspetivas de carreira aliciantes aos profissionais da educação e acolhimento na primeira infância, procurando obter um melhor equilíbrio entre os géneros e criando vias de profissionalização para o pessoal com poucas ou nenhumas qualificações, bem como vias específicas de qualificação dos auxiliares;*
>
> *(b) melhorar a educação inicial e o desenvolvimento profissional contínuo, a fim de ter plenamente em conta o bem-estar, as necessidades de aprendizagem e de desenvolvimento das crianças, os desenvolvimentos societais pertinentes, a igualdade de género e a plena compreensão dos direitos da criança;*
>
> *(c) disponibilizar tempo para que o pessoal possa realizar atividades profissionais como reflexão, planeamento, contacto com os pais e colaboração com outros profissionais e colegas;*
>
> *(d) com o objetivo de dotar o pessoal das competências necessárias para responder às necessidades individuais de crianças de diferentes origens e com necessidades educativas especiais, incluindo deficiências, preparando o pessoal para gerir grupos diversificados.» [C 189/08] [...]*

QUADRO DE QUALIDADE DA UE PARA A EDUCAÇÃO E O ACOLHIMENTO NA PRIMEIRA INFÂNCIA

[...] «o pessoal é o fator mais significativo para o bem-estar, a aprendizagem e o desenvolvimento das crianças. Por conseguinte, as condições de trabalho do pessoal e o desenvolvimento profissional são considerados componentes essenciais da qualidade.

Declarações de qualidade:

3. Pessoal bem qualificado com formação inicial e contínua que lhes permita desempenhar o seu papel profissional.

Os sistemas de educação e acolhimento na primeira infância eficazes preveem a melhoria do estatuto profissional do pessoal — que é amplamente reconhecida como um dos fatores fundamentais da qualidade — aumentando os níveis de qualificação, oferecendo um estatuto profissional atrativo, perspetivas de carreira flexíveis e vias alternativas para os auxiliares. Para tal pode contribuir o propósito de criar uma equipa pedagógica constituída por profissionais altamente qualificados titulares de uma qualificação profissional completa com especialização em educação na primeira infância, para além do pessoal auxiliar. Os

[34] https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019H0605 (01)

programas de formação inicial mais avançados são concebidos em colaboração com os profissionais do setor e proporcionam um bom equilíbrio entre teoria e prática. São também uma mais-valia os programas de estudo que preparam o pessoal para trabalhar coletivamente e melhorar as competências reflexivas. Estes programas podem beneficiar da formação de pessoal para trabalhar com grupos linguisticamente e culturalmente diversificados,

famílias minoritárias, migrantes e com baixos rendimentos. O pessoal preparado para acompanhar as necessidades de desenvolvimento, os interesses e o potencial das crianças de tenra idade e para detetar potenciais problemas de desenvolvimento e de aprendizagem podem apoiar mais ativamente o desenvolvimento e a aprendizagem das crianças. As oportunidades de desenvolvimento profissional regular, adaptado e contínuo beneficiam todos os membros do pessoal, incluindo os assistentes e o pessoal auxiliar. Relativamente aos elementos necessários do desenvolvimento e psicologia infantis, as competências do pessoal devem, em consonância com as diferentes estruturas de formação dos Estados-Membros, incluir o conhecimento dos sistemas de proteção das crianças e, de um modo mais geral, dos direitos da criança.

4. Condições de trabalho favoráveis, incluindo liderança profissional, que criem oportunidades de observação, reflexão, planeamento, trabalho em equipa e cooperação com os pais.

Os sistemas de educação e acolhimento na primeira infância que visam melhores condições de trabalho, incluindo níveis salariais mais adequados, podem tornar o emprego na educação e acolhimento na primeira infância uma opção mais atrativa para pessoal mais qualificado à procura de verdadeiras carreiras. Osrácios de crianças adultas e as dimensões dos grupos são mais adequados se forem concebidos de forma adequada para a idade e composição do grupo de crianças, uma vez que as crianças mais jovens necessitam de mais atenção e cuidados. As comunidades de aprendizagem profissional, quando existem dentro das estruturas e entre elas, mostraram ter um impacto positivo através da atribuição de tempo e espaço para práticas colegiais e trabalho conjunto. Oferecer mentoria e supervisão ao pessoal recém-recrutado durante a sua integração pode ajudá-lo a desempenhar rapidamente as suas funções profissionais.» [C 189/08] [...]

Comissão Europeia, Direção-Geral da Educação, da Juventude, do Desporto e da Cultura, **Acompanhamento da qualidade da educação e acolhimento na primeira infância — Complementar a proposta relativa ao quadro de qualidade da EAPI de 2014 com indicadores — Recomendações de peritos em EAPI**, Serviço das Publicações, 2018[35]:

*[...] «**declaração 3: Pessoal bem qualificado cuja formação inicial e contínua lhes permita desempenhar as suas funções profissionais***

O reconhecimento do profissionalismo da mão de obra da EAPI é importante para melhorar a qualidade da oferta. O desenvolvimento profissional tem um enorme impacto na qualidade da pedagogia do pessoal e nos resultados das crianças. O desenvolvimento de programas de educação e formação de elevada qualidade para todo o pessoal que trabalha no contexto da EAPI (por exemplo, professores pré-escolares, assistentes, educadores, cuidadores familiares, etc.) ajuda a criar uma agenda comum e a compreender a qualidade.

Os peritos concordaram que podem ser utilizados quatro indicadores para avaliar em que medida esta declaração foi cumprida.» (p. 17)

«Indicador 7** — A percentagem de **dirigentes da EAPI** que trabalham num contexto de EAPI **que concluíram uma formação de liderança ou possuem uma qualificação de liderança reconhecida e pertinente.

Este indicador está diretamente relacionado com a qualidade da prestação, uma vez que

[35] https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/825252b4-3ec6-11e8-b5fe-01aa75ed71a1

dirigentes com melhor formação são mais capazes de organizar e gerir os serviços de EAPI. A tónica é colocada na liderança pedagógica num contexto de EAPI, e não na liderança financeira ou organizacional. O indicador contém duas opções que refletem práticas diferentes nos Estados-Membros, ou seja, alguns países não exigem nem esperam que os dirigentes da EAPI preencham uma qualificação reconhecida de liderança.

Existe uma vasta gama de formação em liderança e as qualificações disponíveis podem ser acreditadas ou aprovadas; a formação pode ser formal, informal ou não formal; e liderança

a formação não pode conduzir a uma qualificação profissional. Há dúvidas sobre se os resultados da formação são avaliados. Embora exista uma vasta gama de oportunidades para desenvolver competências de liderança na EAPI, a investigação salienta a importância da liderança em contextos de EAPI como contribuindo para uma elevadaqualidade36.

Cada sistema de cada Estado-Membro terá a sua própria compreensão de uma qualificação de liderança «relevante». Poderá haver mais trabalho a nível europeu para obter maior clareza sobre este aspeto do indicador. Os Estados-Membros são incentivados a fixar o seu próprio objetivo para este indicador — é provável que tal se baseie no aumento (num montante acordado todos os anos ou durante um período mais longo) da percentagem de dirigentes que receberam formação ou possuem uma qualificação pertinente. Há poucas oportunidades para considerar um objetivo europeu, uma vez que as políticas associadas à liderança da EAPI diferem em toda a Europa.

Para apoiar este indicador, sempre que exista um sistema baseado nas qualificações, vale a pena considerar:

- *Qual é o nível do Quadro Europeu de Qualificações da (s) qualificação (ões) de liderança da EAPI?*
- *Quanto tempo levaria normalmente a preencher uma qualificação de liderança no domínio da EAPI?*
- *Existem uma ou muitas qualificações que possam ser adquiridas pelos dirigentes da EAPI?*
- *Como são apoiados (tanto a nível profissional como financeiro) os dirigentes da EAPI para a conclusão de uma qualificação?*
- *Existem disposições diferentes para o pessoal que trabalha com filhos com menos de três anos e com mais de três anos?*

Para apoiar este indicador, quando existe um sistema baseado na formação, vale a pena considerar:

- *Como é apoiado um líder da EAPI durante a formação?*
- *Qual é o tempo/semana normal atribuído à formação em liderança?*
- Formação *principalmente «no local de trabalho» ou «fora do posto de trabalho»?*
- *A formação inclui a avaliação das aptidões e competências dos dirigentes?*
- *Existem disposições diferentes para o pessoal que trabalha com filhos com menos de três anos e crianças com mais de três anos?» (pp. 19-20)*

«Declaração 4: Condições de trabalho favoráveis, incluindo liderança profissional, que cria oportunidades de observação, reflexão, planeamento, trabalho em equipa e cooperação com os pais

Boas condições de trabalho beneficiam o pessoal, contribuem para a sua retenção e reduzem os níveis de rotação do pessoal. As condições de trabalho podem ser afetadas por

36 Hujala, E. e Eskelinen M. (2016) «Research leadership in Early Childhood Education. Leader Tareks in Early Childhood Education», em *Research Leadership in Early Childhood Education*, Tampere: Tampere University Press, 213-34, http://ilrfec.org/wp-content/uploads/2014/02/art_12Hujala-Eskelinen.pdf.

35 https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/825252b4-3ec6-11e8-b5fe-01aa75ed71a1

políticas centradas na qualidade estrutural da prestação de serviços de EAPI. Estas incluem disposições sobre a dimensão de um grupo; relações entre crianças e adultos; horário de trabalho; e níveis salariais. Estas políticas podem ajudar a tornar o emprego num contexto de EAPI uma opção mais atrativa.» (p. 22) [...]

Anexo 7.2: Mapeamento das tarefas e responsabilidades dos responsáveis pela educação e acolhimento na primeira infância

Excerto do primeiro relatório do grupo de trabalho intitulado «Liderança da EAPI: Práticas e modelos em toda a Europa»

[...] 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 exercício de levantamento que apresenta uma panorâmica 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.**

O objetivo desse exercício de levantamento era elaborar uma lista exaustiva de todas as responsabilidades e tarefas associadas à liderança da EAPI, com base no quadro holístico e multidimensional aprovado pelo grupo de trabalho. Para o efeito, as cinco grandes funções de liderança descritas na secção anterior não são acompanhadas de uma lista de responsabilidades e tarefas mais concretas a desempenhar a nível da liderança. Este pode ser o líder a nível dos serviços, mas algumas responsabilidades podem ser distribuídas a outros membros do pessoal ou a outras pessoas responsáveis pelas estruturas de EAPI a nível dos prestadores ou das autoridades locais.

O grupo de trabalho reconhece que a verdadeira lista de tarefas e responsabilidades varia em função da estrutura/governação do sistema nacional de EAPI, dos regulamentos em vigor, do tipo e da dimensão do quadro de EAPI, da idade das crianças no centro de EAPI e de muitas outras variáveis. Algumas responsabilidades e tarefas são repetidas nas diferentes rubricas, uma vez que podem ter finalidades diferentes, exigir competências diferentes e ser realizadas por pessoas diferentes consoante a finalidade.

Com base nos resultados do exercício de levantamento (ilustrado a seguir), será testada **uma ferramenta de reflexão** em quatro países — Eslovénia, Irlanda, Luxemburgo, Finlândia — e em duas cidades — Gante, na Comunidade Flamenga da Bélgica, e Milão, em Itália. Esta ferramenta 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 contexto. 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.

LIDERANÇA PEDAGÓGICA
A liderança pedagógica é a função de liderança necessária para apoiar um ambiente educativo inclusivo e de elevada qualidade, promovendo os direitos das crianças e fomentando o bem-estar, a socialização, a aprendizagem e o desenvolvimento das crianças. Esta função inclui a criação de relações de confiança com e entre o pessoal, o apoio ao desenvolvimento profissional do pessoal, a promoção da conceção de currículos participativos, a execução, o acompanhamento e a avaliação e a estruturação do ambiente de trabalho para apoiar todos os aspetos em simultâneo, tendo em vista a melhoria contínua das práticas[1].

Liderança pedagógica a nível dos serviços

- Construir uma visão pedagógica partilhada com o pessoal para a prestação de serviços de EAPI, ou seja, centrada nas crianças,baseada no valor com uma referência específica ao princípio da não discriminação e da não lesão para com as crianças, o pessoal e os pais, baseada na resiliência e informada por dados de investigação
- Criar um currículo pedagógico/conceito educativo próprio, com ligações claras ao currículo ou às orientações nacionais, em colaboração com o pessoal, e liderar a execução do currículo
- Representação interna e externa da instituição; dar visibilidade ao trabalho pedagógico realizado no contexto da EAPI, tanto a nível interno (documentação das práticas para as famílias) como a nível externo (sensibilização das comunidades locais)
- Definir prioridades a curto e longo prazo no que respeita à visão pedagógica e ao currículo, traduzindo-as em planos de ação concretos (planeamento estratégico)
- Liderar a prática inclusiva (pedagogia, cultura) no contexto da EAPI e organizar um acolhimento caloroso de todas as crianças no contexto da EAPI
- Organizar o ambiente (incluindo a utilização do espaço e das instalações): facilitar a utilização de espaços interiores ou exteriores para fins de aprendizagem, prestação de cuidados e jogar, escolhendo materiais, ferramentas, etc.
- Acompanhar as características e tendências da zona de captação e os cuidados para a adaptação do serviço às necessidades locais
- Conduzir a uma melhoria da qualidade: organizar a autoavaliação &participação na avaliação externa + introduzir alterações nas estruturas/práticas dos centros com base nos resultados do acompanhamento interno e externo &avaliação
- Estabelecer planos de avaliação e acompanhamento do desenvolvimento, do bem-estar e da aprendizagem das crianças
- Avaliar regularmente o currículo pedagógico/conceito educativo local
- Assegurar a documentação da ligação entre o ambiente de aprendizagem e o bem-estar, a aprendizagem, o desenvolvimento e a formação das crianças
- Envolver o centro de EAPI na inovação/práticas inovadoras
- Incorporar os resultados científicos sobre a qualidade educativa no trabalho pedagógico
- Aprovar as crianças para admissão
- Assegurar a participação dos pais/a comunicação com os pais
- Assegurar a colaboração com a comunidade
- Assegurar a colaboração com as autoridades locais/regionais/nacionais
- Assegurar a colaboração com outras organizações que trabalham com crianças e famílias
- Assegurar a transparência da organização do centro perante os pais, as partes interessadas, as autoridades locais/nacionais/regionais, etc.
- Trabalho (a tempo parcial) com filhos (regularmente, ou substituindo o pessoal em licença)

Liderança pedagógica com referência específica ao apoio ao pessoal

- Reforçar as relações interpessoais, trabalhar no sentido de uma organização quente, criar confiança, etc., entre todos os membros do pessoal (por exemplo, profissionais principais, assistentes, pessoal logístico, etc.)
- Apoiar o desenvolvimento profissional e a autoaprendizagem do pessoal
- Definir um plano de desenvolvimento profissional contínuo (DPC) e um plano em serviço para toda a equipa, incluindo os próprios assistentes e dirigentes
- Mentor novo pessoal (através de um processo de indução)
- Apoiar experiências de aprendizagem de qualidade para estudantes/estagiários/aprendizes/estagiários em estágios profissionais no contexto
- Observar e documentar as práticas do pessoal e as interações entre o pessoal e as crianças
- Fornecer informações ao pessoal com base em observações e reuniões de desempenho/avaliação e/ou introduzir alterações com base nessas observações e documentação
- Criar e facilitar uma cultura de feedback entre o pessoal e uma cultura de avaliação/autoavaliação
- Facilitar que o pessoal partilhe novos conhecimentos, facilite que os novos conhecimentos (por exemplo, de DPC) estejam a ser enraizados na prática quotidiana
- Organizar documentação e reflexão em equipa/colaborar com o pessoal para melhorar a forma

como as crianças aprendem e jogam em conjunto

- Tomar medidas para garantir que o pessoal se sinta responsável pelo desenvolvimento, bem-estar e aprendizagem das crianças
- Tomar medidas para garantir que o pessoal assume a responsabilidade pela melhoria das suas competências no trabalho com crianças e no trabalho com as famílias
- Tomar medidas para apoiar a cooperação entre o pessoal para desenvolver novas abordagens às práticas de EAPI
- Examinar as necessidades do pessoal e tomar medidas de acordo com essas necessidades, para que o pessoal se sinta apoiado

e ter um elevado envolvimento no emprego, satisfação profissional e empenho organizacional

- Definir a direção profissional, que inclui: 1) comunicação/tradução sobre a forma como

o quadro geral de qualidade manifesta-se na EAPI específica, 2) a inclusão do pessoal nos debates sobre a aplicação do quadro de qualidade, a fim de criar um entendimento comum e a apropriação da prática de EAPI.

- Transmitir novos conhecimentos/investigação ao pessoal da EAPI
- Avaliar que projetos e iniciativas contribuiriam para reforçar as competências do pessoal
- Mostrar envolvimento profissional
- Rever a documentação de trabalho escrita do pessoal
- Certifique-se de que as políticas de proteção das crianças estão em vigor e são aplicadas por todo o pessoal (incluindo a formação dos DEP para aumentar a sensibilização do pessoal)

LIDERANÇA ADMINISTRATIVA (GESTÃO)

A liderança administrativa refere-se à gestão das operações, incluindo os recursos humanos e as finanças; funções estratégicas relacionadas com o planeamento, a comunicação de informações, a mudança organizacional e a responsabilização (OCDE, 2020).

Liderança administrativa em relação ao pessoal

- Definir e promover postos de trabalho
- Recrutar pessoal (entrevistas, negociações salariais, verificação dos ficheiros policiais, controlos médicos, disposições contratuais e financeiras)
- Assumir a responsabilidade global pela integração de novos membros do pessoal na equipa
- Assumir a responsabilidade geral pela prestação de aconselhamento
- Supervisionar os estagiários/estagiários/cooperar com as instituições de formação
- Substituir o pessoal em licença (prevista ou não)
- Organizar o planeamento semanal/mensal/anual da avaliação do pessoal (não só do ponto de vista administrativo, mas também no que diz respeito ao desempenho)
- Desenvolver/apoiar a diversidade na equipa
- Gestão das folhas (curta/longa) termo; planeado/não planeado)
- Estabelecer horários do pessoal
- Organizar reuniões de equipa
- Organizar a formação do pessoal (aprendizes/períodos de integração/DPC), do ponto de vista administrativo e financeiro
- Organizar o apoio ao pessoal de acordo com para a necessidades
- Gestão de conflitos
- Pagamento dos salários
- Avaliação do desempenho(a partir de uma ponto de vista administrativo — por exemplo, respeito dos horários de trabalho)
- Comunicar dados relativos ao pessoal (ao ministério, às autoridades locais, ao proprietário da EAPI, etc.)
- Preparar certificados de serviço
- Demitir ou suspender o pessoal

Liderança administrativa em relação a crianças e famílias

- Informar as famílias sobre o estabelecimento de EAPI (regras de registo, prazos, eventos em curso, projetos, atividades, taxas, mudanças de pessoal, etc.)

- Gerir o registo de crianças, listas de espera, partidas, aprovar a inscrição de crianças
- Registar (e comunicar) a presença diária das crianças
- Gerir tarefas administrativas específicas para ter em conta situações específicas das crianças (por exemplo, crianças com deficiência, crianças sem documentos ou sem-abrigo)
- Organizar a gestão das transições (diariamente, por exemplo, desde o jardim de infância até aos cuidados pós-escolares, ou ao longo dos anos, por exemplo, desde o jardim de infância até ao ensino primário)
- Organizar grupos/turmas de crianças

Gestão financeira e administrativa

- Garantir e gerir os recursos financeiros (taxas pagas pelos pais, fundos locais, regionais, nacionais, europeus)
- Assegurar a gestão administrativa e financeira diária (seguros, faturas pagas, contratos, etc.)
- Relatório sobre a gestão (financeira), número de filhos, pessoal, etc.
- Gerir o material e a estrutura do estabelecimento de EAPI (encomendar brinquedos, manter um registo do mobiliário, organizar reparações — interiores e exteriores)
- Organizar e apoiar (EAPI/escola) o conselho de administração (nomeações, reuniões, etc.) ou outras representações dos pais
- Conhecer todos os regulamentos (novos) nacionais/regionais/locais, aplicá-los, informar/formar o pessoal para a sua aplicação; verificação/garantia/relatório sobre a aplicação destes regulamentos (por exemplo, regulamentação relativa aos rácios adulto-crianças, supervisão das crianças, etc.)
- Cooperar com o prestador de serviços de EAPI
- Aumentar a visibilidade do centro na comunidade local através das relações públicas

Liderança administrativa em matéria de saúde e segurança

- Proporcionar um ambiente seguro e sustentável
- Acompanhar a elaboração de todas as regulamentações nacionais/locais em matéria de saúde e segurança, aplicá-las, informar/formar o pessoal para a sua aplicação; verificação/garantia/relatório sobre a aplicação destes regulamentos
- Organizar alimentos, fornecer alimentos saudáveis
- Organizar a limpeza do local (pessoal, material, energia, etc.)
- Gerir/acompanhar o processo médico de cada criança (por exemplo, verificar o cumprimento da regulamentação em matéria de vacinação, organizar e acompanhar os exames médicos, etc.)
- Legalmente responsável por assegurar a proteção das crianças (por exemplo, serviços sociais de contacto em caso de suspeita de abuso de crianças em casa)
- Legalmente responsável pela prevenção de acidentes/pela prestação de primeiros socorros a crianças e ao pessoal ou assegurar que o pessoal é formado na prestação de primeiros socorros às crianças
- Gestão da saúde no trabalho do pessoal

COLABORAÇÃO COM OS PAIS, OS TUTORES LEGAIS E AS FAMÍLIAS

Os dirigentes dos centros têm um papel importante a desempenhar na definição das expectativas quanto ao envolvimento do centro com os pais ou tutores, de modo a que estes participem na aprendizagem e no desenvolvimento dos seus filhos (OCDE, 2020). As tarefas relacionadas com essa função podem incluir:

- Criar uma cultura acolhedora que valorize as diferentes estruturas e origens familiares
- Apoiar o pessoal no desenvolvimento de atividades de «familiarização» para reforçar a confiança com as famílias (ou seja, portas abertas) políticas, jornadas abertas, visitas ao contexto, facilitar o acolhimento e a instalação de crianças recém-matriculadas)
- Comunicar com as famílias, tanto formalmente (por exemplo, organizando e participando em reuniões coletivas/individuais dos pais) como informalmente (por exemplo, conversas individuais

sobre o desenvolvimento das crianças, não previstas)

- Organizar atividades/debates adicionais para compreender e atender às necessidades especiais
- Assegurar que os pais são informados sobre o que está a acontecer no centro, assegurando que a documentação pedagógica está disponível em exposição e é regularmente partilhada com as famílias através de diferentes meios (por exemplo, painéis de parede, exposição de artefactos para crianças, carteira individual de crianças, etc.); organizar atividades com as famílias para apoiar a sua participação e o seu sentimento de pertença na vida quotidiana do centro
- Facilitar a participação dos pais nos processos de tomada de decisão (por exemplo, estabelecer práticas que procurem obter reações dos pais sobre a experiência dos seus filhos e envolver os pais nas decisões relacionadas com os filhos e o contexto), organizar a cooperação com o conselho de pais
- Organizar atividades para que os pais compreendam a transição para a etapa seguinte (por exemplo, sessões de informação, reuniões com os pais, etc.)
- Planear, implementar e refletir sobre a parceria com os pais, construir uma relação de confiança recíproca
- Apoiar as reuniões entre pais e professores
- Examinar e analisar as barreiras com todo o pessoal da EAPI, a fim de melhorar a acessibilidade de todos os pais, tutores legais e famílias
- Organizar atividades de sensibilização para os pais cujos filhos (ainda) não frequentem a EAPI.

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 funções37 administrativas e pedagógicas dos dirigentes. Estabelecer colaborações e parcerias entre agências é umadimensão importante — e muitas vezes difícil — ligada ao papel de liderança no apoio às crianças e às suas famílias (OCDE, 2020). As tarefas relacionadas com essa função podem incluir:

- Comunicar e estabelecer uma rede com o pessoal e/ou os dirigentes de outros centros de EAPI no bairro
- Comunicar com as instituições de ensino obrigatório (ou seja, facilitar a transição das crianças para o ensino primário)
- Consultar especialistas e serviços de desenvolvimento infantil/intervenção na primeira infância
- Cooperar com o bem-estar das crianças, o apoio preventivo à família ou os serviços sociais
- Colaborar com os serviços relacionados com a saúde
- Colaborar com organizações culturais e desportivas da comunidade local (por exemplo, bibliotecas, associações culturais, museus, etc.)
- Cooperar com as autoridades
- Criar atividades na vizinhança para melhorar o sentimento de comunidade
- Colaborar com os sistemas/partes interessadas de proteção das crianças
- Contribuir para a ampla difusão de uma «cultura da infância» na comunidade local (por exemplo,

---

37 Compreender os processos legislativos/regulamentares no setor da EAPI e o papel dos líderes enquanto agentes ativos nesses processos

- Participar em projetos de investigação de ação coordenados por universidades, instituições de investigação, ONG
- Contribuir para a ampla difusão de uma «cultura da infância» na comunidade local (por exemplo, defender para os direitos da criança, dar voz e aumentar a visibilidade das experiências das crianças nos processos de desenvolvimento urbano/planeamento municipal)
- Colaborar com administradores locais/decisores políticos para contribuir ativamente para moldar a aplicação da política de primeira infância a nível local
- Colaborar com os administradores locais e os serviços de EAPI para examinar, analisar e celebrar acordos sobre a acessibilidade dos serviços de EAPI
- Participar em iniciativas de consulta política a nível local, nacional e europeu.

defender os direitos da criança, dar voz e aumentar a visibilidade das experiências das crianças nos processos de desenvolvimento urbano/planeamento municipal)

CONTRIBUIÇÃO PARA A ELABORAÇÃO DE POLÍTICAS

Os dirigentes da EAPIpodem desempenhar um papel significativo no apoio ao desenvolvimento de serviços de educação e acolhimento na primeira infância deelevada qualidade para todas as crianças, pelo que uma importante função de liderança está ligada à participação ativa dos dirigentes nos processos de elaboração de políticas em contextos locais/regionais/nacionais. Uma vez que as políticas influenciam a vida das crianças e das famílias, é importante que os dirigentes da EAPI estejam cientes do seu papel de «agentes de mudança», apoiando os processos de tomada de decisões políticas de uma forma que responda às diferentes necessidades — e aspirações — das crianças e famílias nascomunidades locais. As tarefas relacionadas com essa função podem incluir:

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. Podem ser obtidas várias cópias de publicações gratuitas contactando o Europe Direct ou o seu 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.

Publications Office
da União Europeia