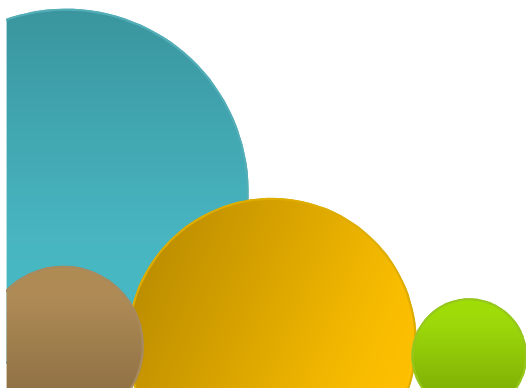


Diriger un établissement d'accueil de la petite enfance : une question centrale pour le développement d'une qualité des services

Florence Pirard

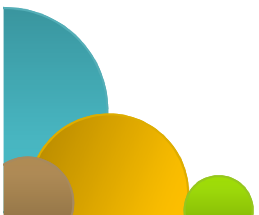
(PERF, Université de Liège)

Paris, 17 avril 2015



Qualité de services/qualité du personnel

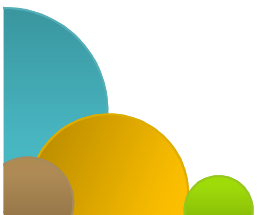
- Les services d'éducation et d'accueil de jeunes enfants de qualité (EAJE) sont considérés comme des sources de bénéfices pour les enfants, en particulier ceux issus des familles en situation de pauvreté (OCDE, 2012 ; UNICEF, 2008 ; Eurydice 2009, European Commission/EACEA/Eurydice/Eurostat 2014)
- Les qualifications et le niveau de formation du personnel sont des conditions essentielles pour garantir la qualité (Urban et al., 2011)
- Le développement professionnel continu (Oberhuemer, 2013) et le travail en équipe sont des variables clés



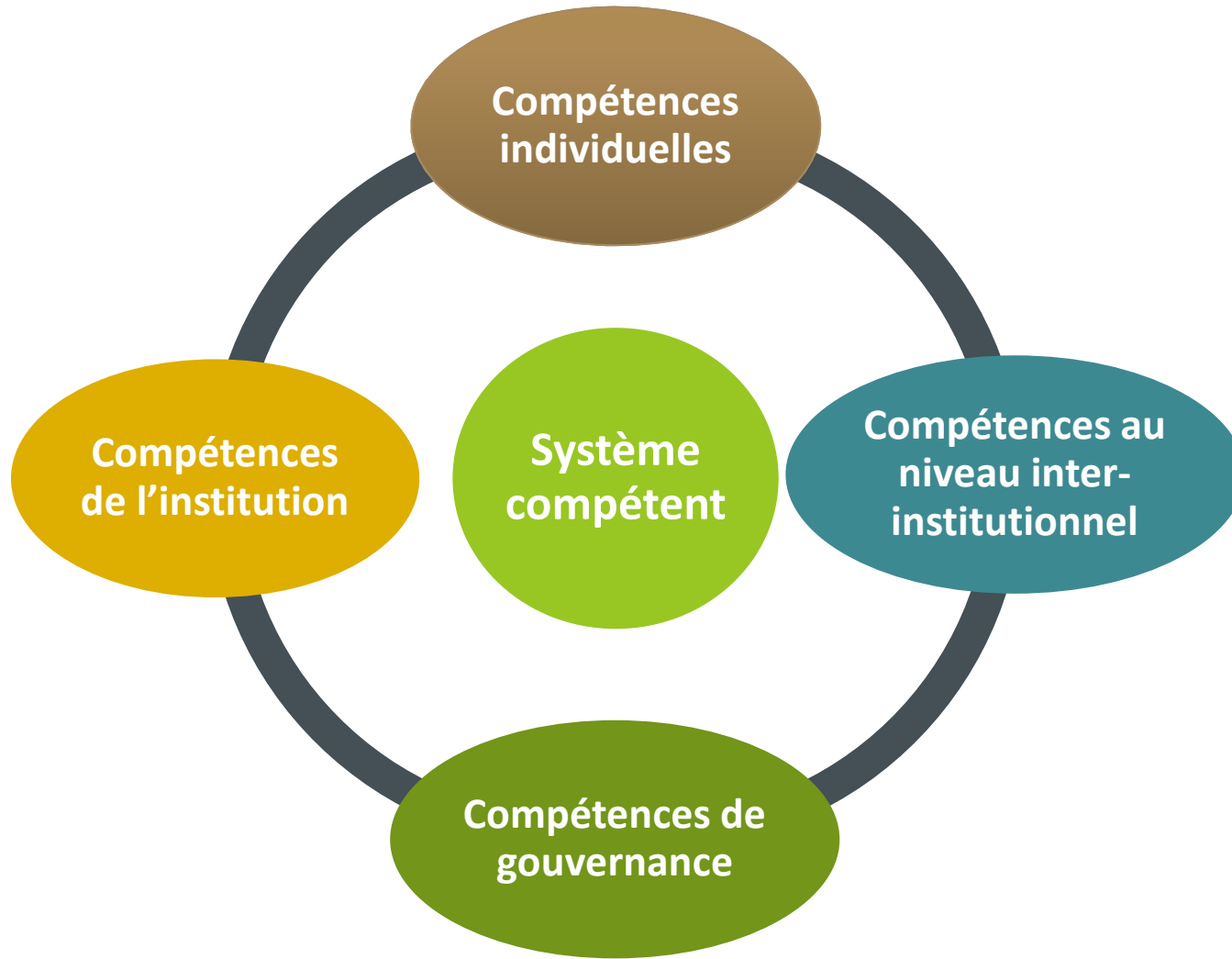
Pour une approche systémique de la professionnalisation

The 2011 Communication from the European Commission on Early Childhood Education and Care states (1) that 'Staff competences are key to high quality ECEC. Attracting, educating, and retaining suitably qualified staff is a great challenge. [...] Moreover, the range of issues tackled by ECEC staff and the diversity of the children in their charge requires continuous reflection on pedagogical practice as well as a systemic approach to professionalization.

(Eurydice et Eurostat report, 2014, p. 97)

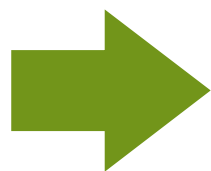


Systeme competent

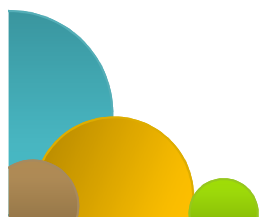


Direction, une fonction clé dans le développement d'une qualité de service

Le « leadership » est considéré comme une des dimensions du staff qui favorise le développement de services de haute qualité. (OCDE, à paraître)



Fonction d'impulsion et de soutien au développement d'une dynamique de projet éducatif et social à inscrire dans un système compétent



Direction ?

Éducateur
chef ?

Leader ?

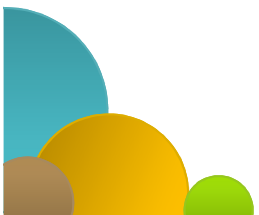
Manager ?

Encadrant ?

Coach ?

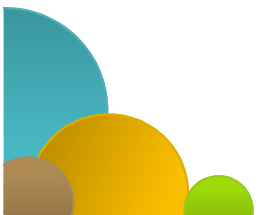
Coordinateur ?

Autre ?

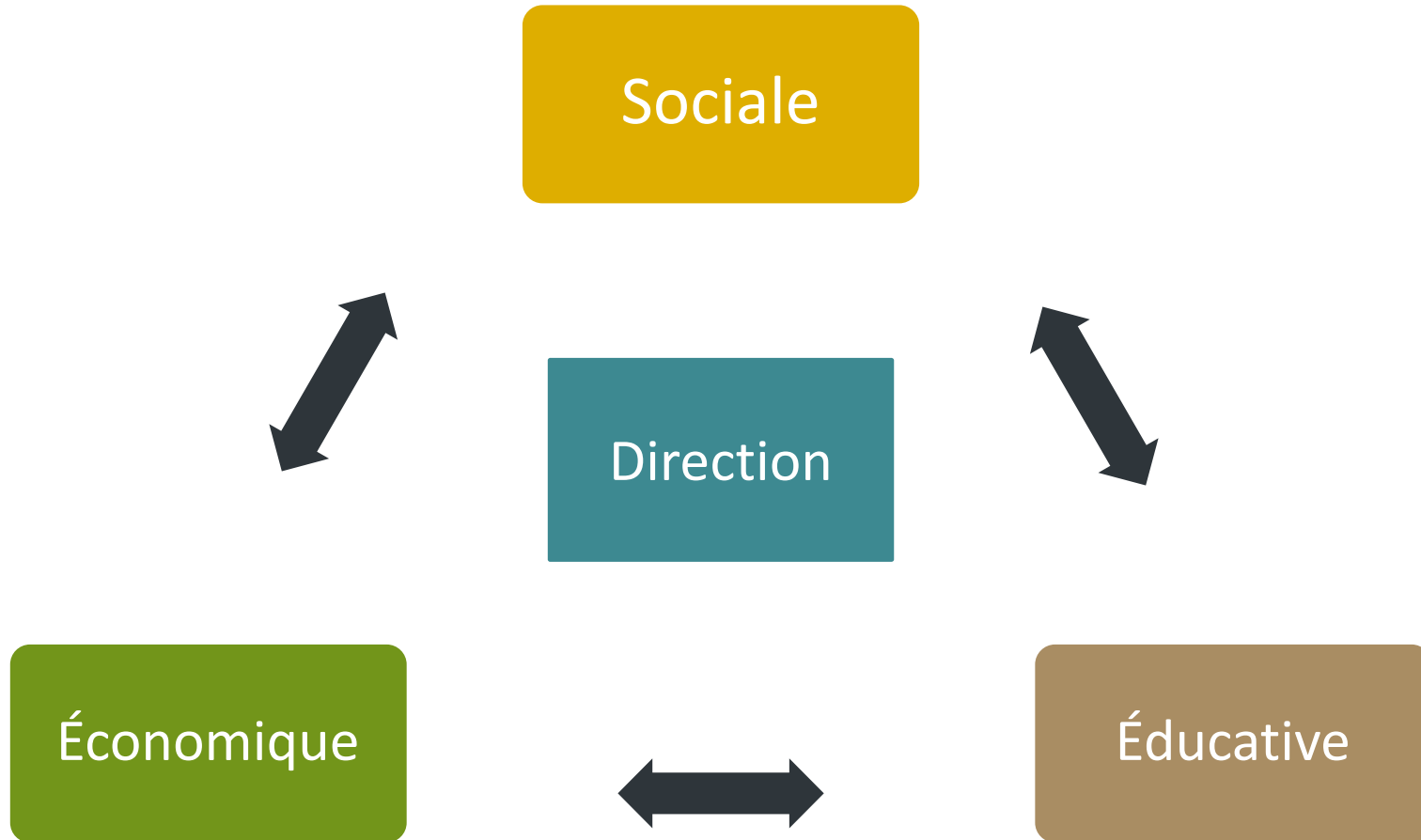


Des questions de départ

- Que recouvrent les fonctions de direction ?
- Quelle spécificité dans les fonctions de direction des services EAJE ?
- Entre direction et accompagnement professionnel ?
- Diriger un service de l'EAJE : comment prendre en compte les fonctions sociales, éducatives et économiques ?



Trois fonctions



Des témoignages de directrices belges

(Ernotte, 2012)

Comment amener les gens à collaborer, à réfléchir, à coopérer...? Ça, c'est difficile à transmettre et de donner un mode d'emploi...

La directrice fait « le lien, l'huile de coude qui rassemble et parfois tape le poing sur la table ».

C'est être capitaine sans être trop capitaine, veiller au relationnel, être directive sans trop en imposer.

C'est un capitaine de navire qui donne du sens, vraiment comme le capitaine de navire qui choisit un cap... La responsable de crèche choisit des caps et s'arrange avec tous les outils de gestion et de management.

Après trente ans de carrière, ça reste difficile car je voudrais y mettre en même temps du cœur et de la fermeté. Être directrice, c'est avoir une main de fer dans un gant de velours, car il faut savoir diriger tout en veillant à la relation.

Des témoignages de directrices belges

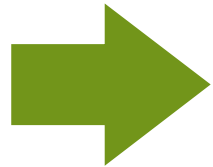
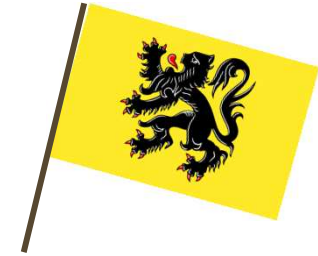
(suite)

Ce serait très complémentaire, très riche d'avoir des équipes pluridisciplinaires à la tête de chaque crèche (...). Plus c'est diversifié, plus c'est riche.

A certains moments de la journée, je suis collègue (quand un enfant est malade, l'auxiliaire et moi sommes penchées sur l'enfant) et à d'autres moments, je suis hiérarchiquement à une position supérieure. Comment alors être sûre que les auxiliaires savent à qui elles ont à faire, à la collègue ou à la chef ?

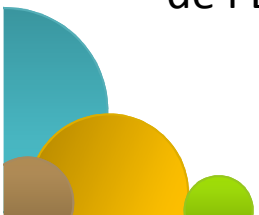
C'est une fonction de mère célibataire. Parce c'est un peu comme si je veillais à ce que le frigo soit toujours bien rempli, le toit bien solide, la maison bien entretenue, que les relations soient bonnes et que la qualité soit présente. Mais il y a un père quand même, c'est le pouvoir organisateur, qui est un peu le père à distance sur lequel je peux compter. Je dois donc aussi être fiable pour le pouvoir organisateur (...) j'ai donc une fonction de mère célibataire avec une fonction paternante.

L'apport de l'éclairage flamand



Direction/Coach: 2 fonctions différentes et complémentaires... à inscrire dans un système compétent

(Peeters, J., intervention lors de la journée d'étude sur le système éducatif et de formation en Flandre, recherche 123 financée par l'Office de la Naissance et de l'Enfance, Bruxelles, 6 octobre 2014 ; François, Pools, Pirard, 2015)



Directeur - diriger des équipes

développer la vision pédagogique
avec les accompagnateurs

assurer une supervision quotidienne
du travail pédagogique

faire le lien avec le monde extérieur

politique RH ; développer et organiser
une politique de compétences
cohérente et individualisée ; des
recrutements, évaluations

Modèles pour
l'accompagnement /
le coaching

Coach - soutien et coaching des équipes dans la pratique pédagogique quotidienne

combiner de vastes
connaissances sur l'accueil de
l'enfance et des compétences
de coaching des collaborateurs

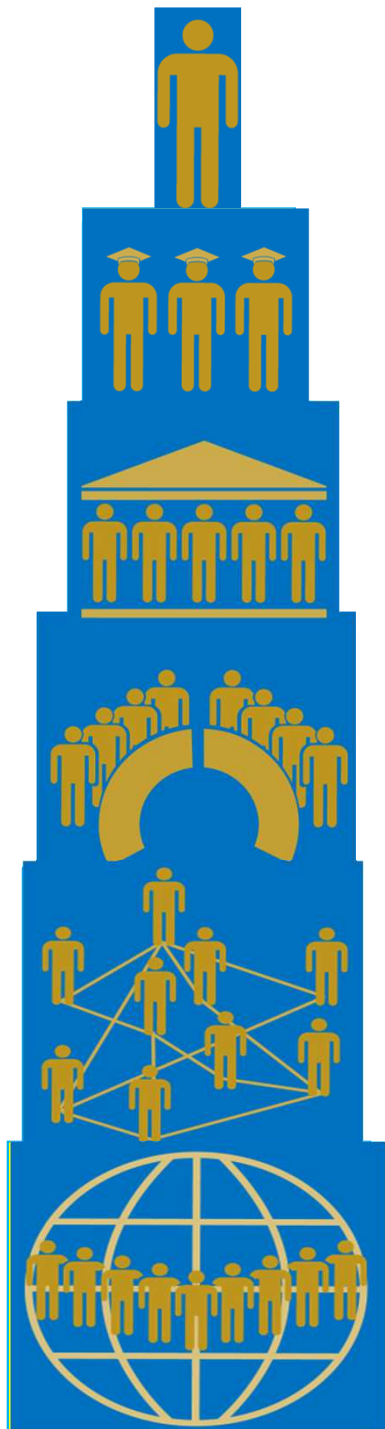
développer de nouvelles connaissances
avec la collaboration des éducateurs et
soutenir les équipes dans la mise en place
de cette nouvelle pratique pédagogique

avec les éducateurs, documenter la pratique
quotidienne et inciter à la réflexion

accompagner les collaborateurs
moins qualifiés

Rôle du Coach au sein du système compétent

(CoRe, 2011 ; Peeters, 2013)



COLLABORATEUR PÉDAGOGIQUE



ÉQUIPE / STRUCTURE D'ACCUEIL



ORGANISATION DE L'ACCUEIL



DÉCIDEURS POLITIQUES



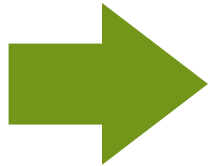
RÉSEAUX INTERNATIONAUX



ORGANISATIONS INTERNATIONALES

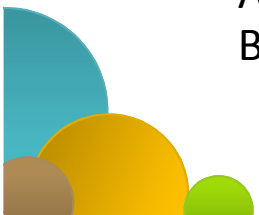
RECHERCHE

L'apport de l'éclairage anglais



- Diriger, une fonction orientée vers le travail avec les enfants, les familles, le soutien professionnel en équipe et la recherche de partenariats élargis
- Diriger une équipe pluridisciplinaire, loin d'une évidence

(Journée d'étude et rapport sur le système éducatif et de formation en Angleterre, recherche 123 financée par l'Office de la Naissance et de l'Enfance, Bruxelles, 28 novembre 2014 ; Pools, François, Pirard, à paraître)



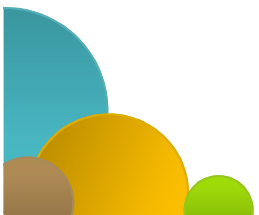
<p>Permettre aux enfants de développer des capacités de résilience et renforcer les compétences des familles</p>	<p>Des leaders qui sont capables de</p> <ul style="list-style-type: none"> • construire des capacités sociales et culturelles ; • comprendre le besoin d'encourager les enfants et leur famille à utiliser effectivement les services ; • avoir une compréhension très développée de la notion d'universalisme progressif ; • offrir un soutien complémentaire aux personnes qui composent les groupes socio-économiques les plus faibles ; • offrir un soutien renforcé aux personnes les plus vulnérables et à celles pour qui l'accès de service est plus difficile. <p>→ avec un engagement absolu afin de développer l'implication des parents dans l'éducation de leur enfant.</p>
<p>Développement organisationnel</p>	<p>Des leaders qui sont</p> <ul style="list-style-type: none"> • capables de développer des services EAJE en tant que communautés d'apprenants ; • capables de prendre en considération les normes ; • concernés par le développement durable ; • capables de veiller à ce que leur équipe soit compétente, hautement qualifiée et motivée ; • capables de développer des capacités de leadership dans leur institution, dans la communauté et de manière inter-institutionnelle.
<p>Développement de l'équipe</p>	<p>Des leaders qui sont capables :</p> <ul style="list-style-type: none"> • de construire une équipe de leadership ; • d'utiliser les forces des membres du staff ayant différents bagages professionnels.
<p>Développement intrapersonnel et interpersonnel du leader</p>	<p>Des leaders qui sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • capables de prise de recul de manière critique ; • réflexifs ; • centrés sur les résultats ; • connectés à l'environnement plus large <p>→ avec une profonde compréhension des différents bagages professionnels.</p>

Tableau traduit « *Building leadership capability* » (Whalley, 2007) Extrait de EECERJ, Vol. 16, n°1, mars 2008, p. 2

Risques liés au travail interdisciplinaire

(Whalley, 2011)

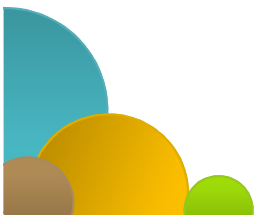
- Des tensions entre les différents professionnels au regard de leurs différences de priorités et de pratiques
- Une confusion des rôles et responsabilités de chacun
- De la frustration par rapport à la lenteur ou un manque de changement dans le travail



Difficulté à diriger des services intégrés

(Sharp et al., 2012)

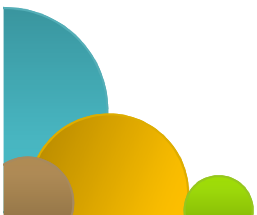
- Complexité de gérer un centre répondant aux besoins des enfants et des familles, en collaborant avec une diversité de services et d'organismes (autorité locale, conseils,...)
- Assurer la direction dans une période de changement intensif induits par les gouvernements successifs
- Assurer une grande qualité de service en dépit de l'incertitude et des réductions de budget (depuis 2010)
- Motiver et maintenir le moral de l'équipe



Difficulté à diriger des services intégrés

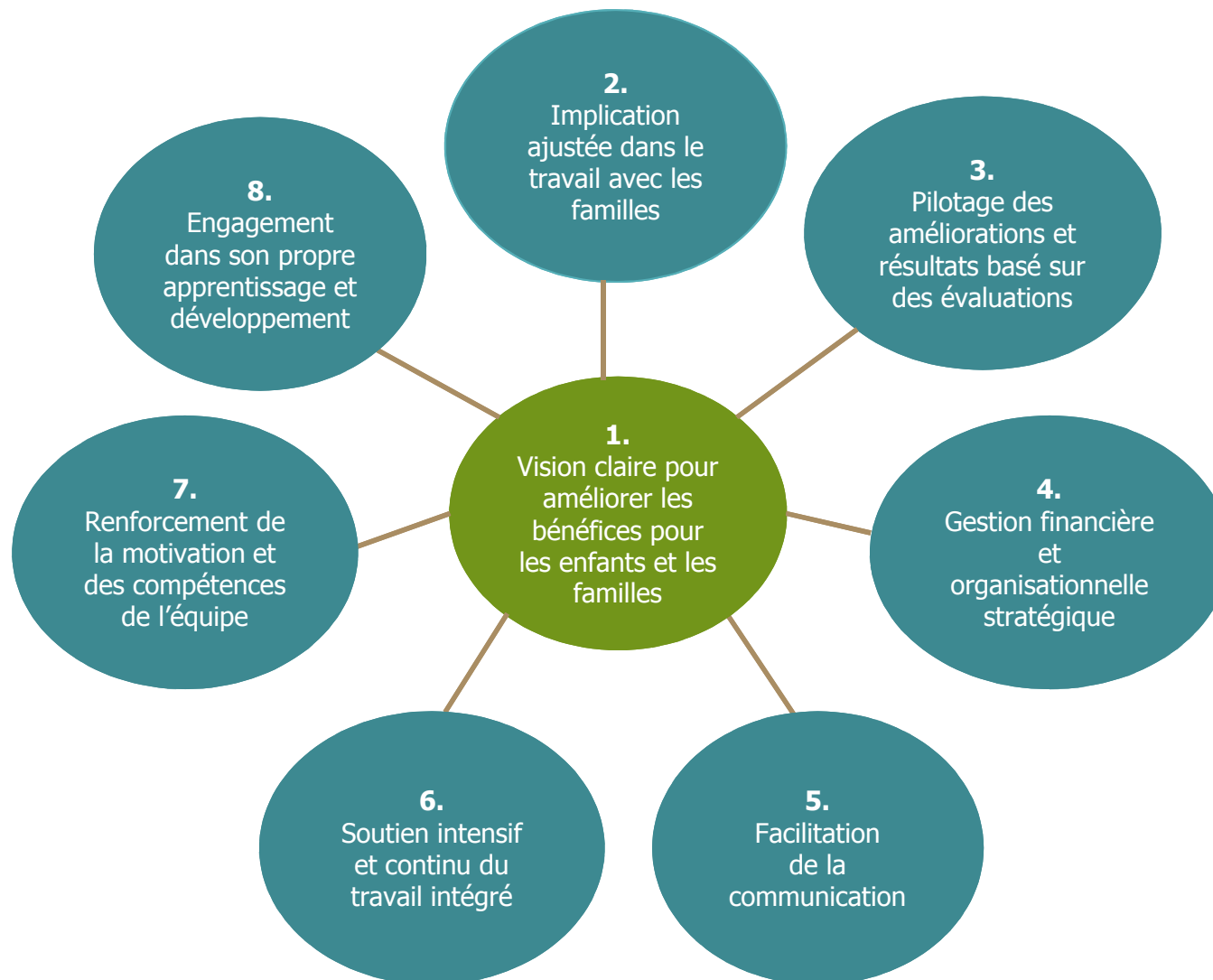
(suite)

- Trouver un juste équilibre entre services universels et services ciblés sur des populations en précarité (pauvreté, très jeunes parents, minorité ethnique, enfants en situation de handicap,...)
- Parvenir à accueillir un nombre toujours plus élevé de familles vulnérables tout en ayant moins de ressources et de soutien
- Faire face au manque de (re)connaissance des autres services à l'égard des Children's centres
- Dépasser les barrières entre services partenaires afin de partager les informations

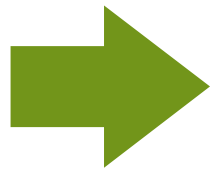


Caractéristiques des leaders efficaces

(Sharp et al., 2012)

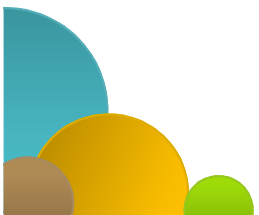


L'apport de l'éclairage suédois



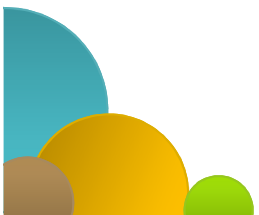
Responsable du travail concerté en équipe avec des professionnels aux formations très diversifiées en référence aux normes et valeurs du curriculum dans une société démocratique

(Journée d'étude et rapport sur le système éducatif et de formation en Suède, recherche 123 financée par l'Office de la Naissance et de l'Enfance, Bruxelles, 13 février 2015; Pools, François, Pirard, à paraître)

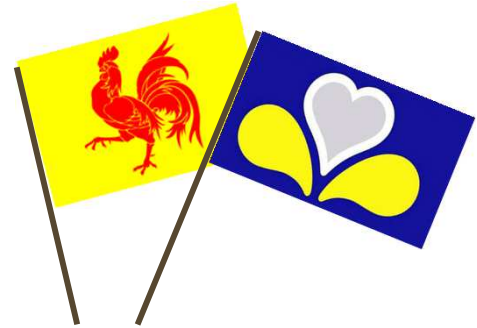


Des responsabilités

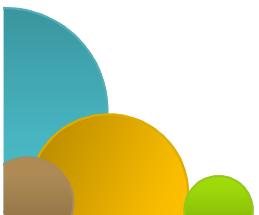
- Organisation, suivi, évaluation et développement de l'activité de l'établissement en concertation avec le personnel
- Participation/implication/consultation des familles
- Analyse documentée des effets des pratiques professionnelles sur les enfants/prise en compte des besoins spécifiques
- Développement professionnel continu du personnel
- Prévention et lutte contre les discriminations
- Coopération avec les autres centres éducatifs/école autour d'objectifs partagés

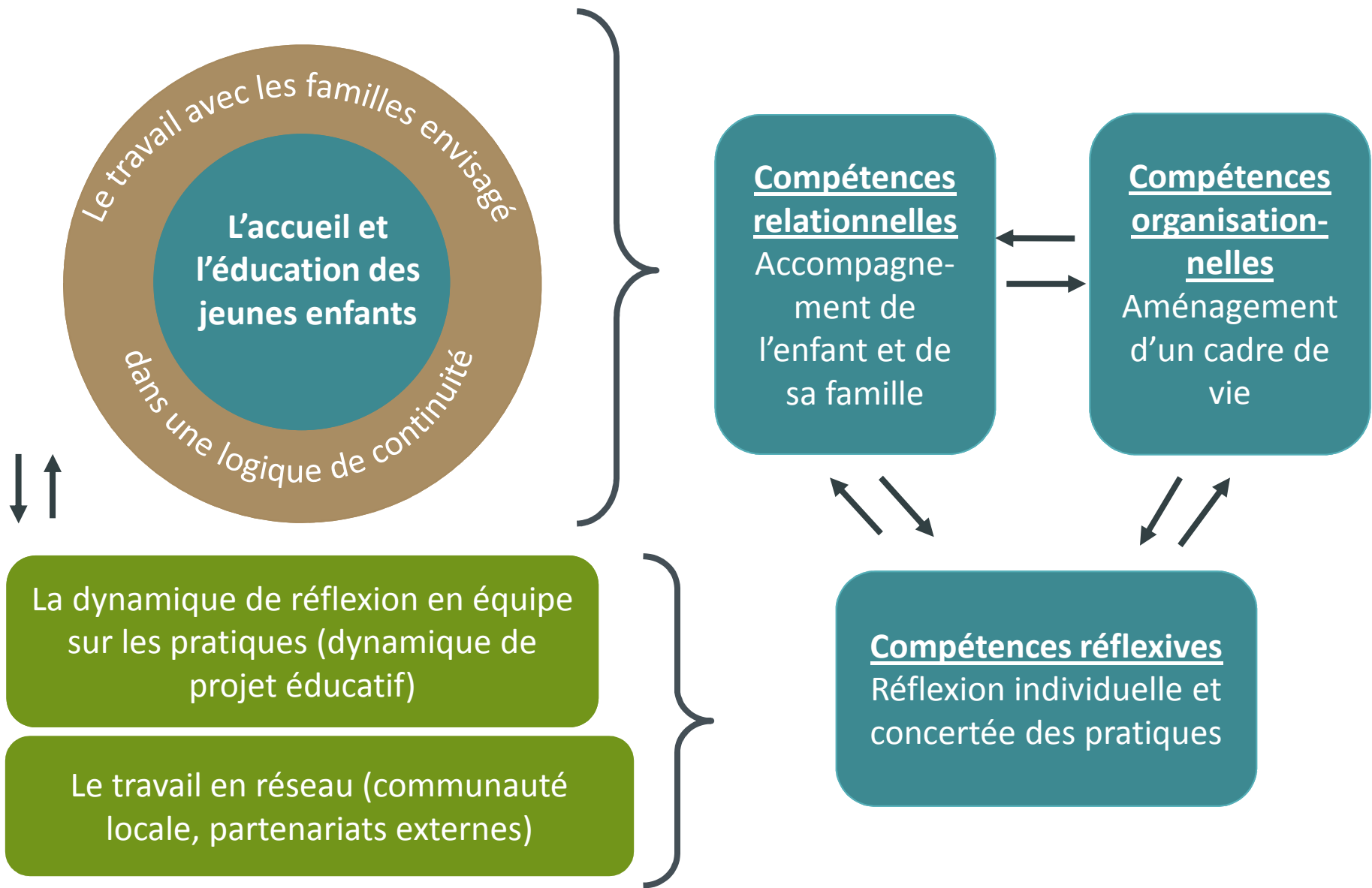


Une vision pour la FWB

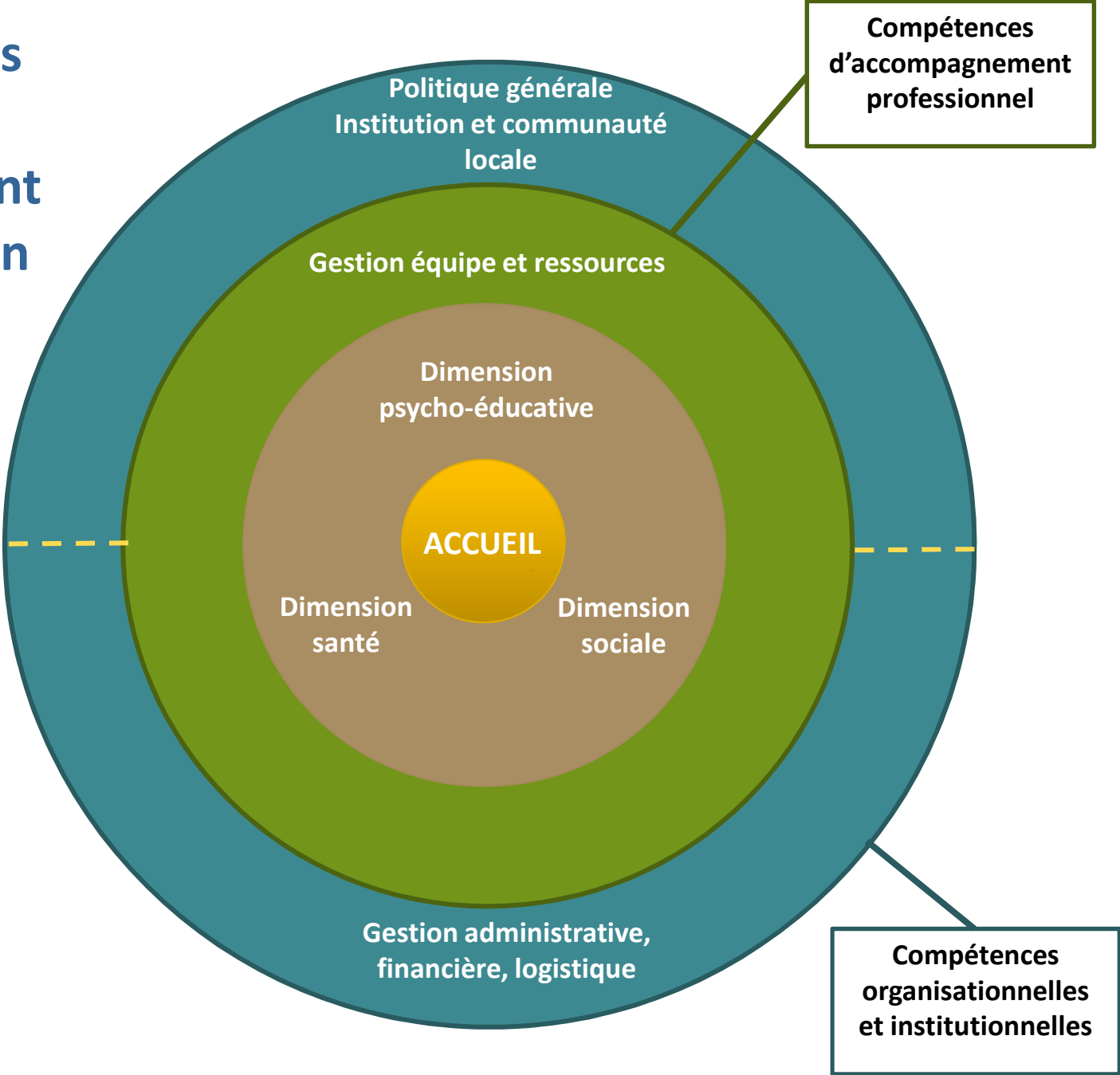


Rapport de recherche 123 portant sur les formations initiales dans le champ de l'enfance, financé par l'Office de la Naissance et de l'Enfance, Liège, Université de Liège (Dethier, François, Pools, Pirard, à paraître en juin 2015)





Compétences pour l'encadrement et la direction



Des idées clés à retenir



Diriger un service de la petite enfance, la nécessité d'une vision socio-éducative (pas seulement économique)



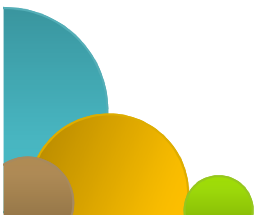
Fonder la direction sur une vision du service centrée sur les spécificités de l'accueil de jeunes enfants qui prend en compte les besoins des familles



Diriger une équipe, accompagner les professionnel-le-s dans la dynamique de projet éducatif (observation, documentation, analyse, évaluation, régulation) : 2 fonctions à articuler

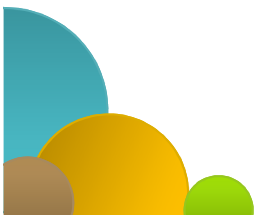


Veiller à un positionnement clair en équipe (personnel de différents statuts et qualifications), dans ses relations au PO et avec les partenaires externes (autres services de l'enfance, instituts de formation initiale, services spécialisés, etc.)



Autres idées clés à retenir

A vous de les définir...



En savoir plus :

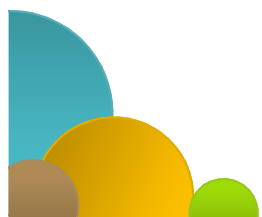
EACEA (Agence exécutive Education audiovisuel et culture) (2009). *Réduire les inégalités sociales et culturelles par l'éducation et l'accueil de jeunes enfants en Europe*. Bruxelles : Eurydice, pp. 109-121 (téléchargeable sur le site : <http://eaca.ec.europa.eu/>).

European Commission/EACEA/Eurydice/Eurostat (2014). *Key Data on Early Childhood Education and Care in Europe. 2014 Edition. Eurydice and Eurostat Report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Oberhuemer, P. (2013). Continuing professional development and the early years workforce, *Early Years: An International Journal*, 33: 2, 103-105.

OECD (2012). *Starting String III. A quality toolbox for early childhood education and care*, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264123564-en>.

UNICEF (2008). *La transition en cours dans la garde et l'éducation de l'enfant : tableau de classement des services de garde et d'éducation des jeunes enfants dans les pays économiquement avancés*. Florence : Centre de recherche Innocenti de l'UNICEF, bilan 8, pp. 23-27 (téléchargeable sur le site : <http://www.unicef-irc.org/>)



Urban, M., Vandenbroeck, M., Peeters, J., Lazzari, A., Van Laere, K. (2011). *Competence Requirements in Early Childhood Education and Care*. London – Gent : University of East London – Gent University.

Sharp, C., Lord, P., Handscomb, G., Macleod, S., Southcott, C., George, N. & Jeffes, J. (2012). *Highly effective leadership in children's centres*. Nottingham, England : National College for school leadership.

Whalley, M. (2007). *Developing Leadership Capability : Stories of Leadership Learning*. Paper presented at New Zealand Early Childhood conference, September, 23-28, Rotorua : New Zealand.

Whalley, M., John, K., & Formosinho, J. (2008). Editorial. *European Early Childhood Education Research Journal, Special issue : Leadership and Management*, 16(1), 1-3.

Whalley, M. E. (2011). Leading and managing in the early years. In L. Miller & C. Cable, *Professionalization, leadership and management in the early years*, pp. 13-28. Sage

