

LE RÔLE DE LA GESTION, DU LEADERSHIP ET DU SUIVI DANS LA PRODUCTION DE RESULTATS D'APPRENTISSAGE DE QUALITÉ DANS L'ÉDUCATION DE LA PETITE ENFANCE

L'importance d'un leadership et d'un suivi efficaces pour la qualité de l'EPE

Des données récentes démontrent qu'une gestion, un leadership et un suivi efficaces sont essentiels à la prestation d'une éducation de qualité de la petite enfance (EPE).¹ Les bons leaders et gestionnaires ont un impact sur l'apprentissage, la santé et le bien-être des enfants grâce à plusieurs mécanismes clés : soutenir et motiver les enseignants de l'EPE, favoriser des environnements d'apprentissage positifs et promouvoir des partenariats solides avec les familles. À son tour, la surveillance fournit des informations cruciales pour la prise de décision au niveau de l'école et du système et favorise la responsabilisation.

Pourtant, les responsabilités de leadership dans l'EPE ne sont pas clairement définies dans de nombreux pays à revenu faible et intermédiaire (PRFI) – un problème qui est aggravé par sa nature multidisciplinaire.² Les enseignants finissent souvent par assumer le rôle de leaders bien qu'ils n'aient pas les qualifications et la formation nécessaires pour le faire. La plupart des PRFI n'ont pas l'infrastructure « descendante, de haut en bas », la formation en gestion, les ressources opérationnelles et les compétences pratiques en administration et en finances pour gérer des services efficaces et efficaces de l'EPE. Dans ces contextes, les mécanismes de surveillance ne sont généralement ni communs ni robustes.

Stratégies visant à promouvoir une gestion et un leadership efficaces en matière d'EPE

Pour améliorer la qualité de l'éducation de la petite enfance, les pays peuvent adopter *des stratégies qui favorisent une bonne gestion et un bon leadership, des politiques qui soutiennent une gestion efficace et investir dans des systèmes d'assurance de la qualité.*

Bonne gestion et leadership. Pour promouvoir une gestion efficace, il est d'abord nécessaire de définir clairement les spécificités du rôle et des responsabilités attendus du responsable de l'EPE. Compte tenu de l'ensemble des responsabilités

Ce mémoire est un résumé du chapitre *Le rôle de la gestion, du leadership et de la surveillance dans la production de résultats d'apprentissage de qualité dans l'éducation de la petite enfance* écrit par Iram Siraj, Violeta Arancibia et Juan Baron, dans Bendini, Magdalena et Amanda E. Devercelli, rédacteurs. 2022. *Apprentissage de qualité de la petite enfance: nourrir le potentiel des enfants*. Perspectives de développement humain. Washington, DC : Banque mondiale.

inhérentes à ce rôle, les dirigeants de l'EPE ont besoin de compétences multiples, y compris des compétences administratives, pédagogiques et socio-émotionnelles. La capacité de planifier et de gérer efficacement l'allocation des ressources est particulièrement cruciale, car la majorité du temps d'un chef d'établissement est consacré à ces tâches. Une formation pédagogique est également nécessaire pour aider les enseignants à adapter un programme d'études, à utiliser l'évaluation de manière appropriée et à soutenir les transitions des enfants.³ Les chefs d'établissement doivent également comprendre comment équilibrer les défis à l'échelle du système avec les problèmes locaux afin de favoriser des partenariats positifs entre l'école et la famille, ce qui peut fournir à la fois un soutien financier et une responsabilisation externe.

Politiques visant à soutenir une gestion efficace. Les politiques de gestion de l'EPE contribuent à améliorer la sélection et la préparation des dirigeants de la EPE. Ces politiques devraient promouvoir le recrutement de dirigeants dûment qualifiés, ainsi que la fourniture de possibilités adéquates de développement professionnel qui favorisent les capacités nécessaires pour le poste, telles qu'un soutien et une évaluation efficaces des enseignants.

Assurance de la qualité de la prestation de services et des données. Des mécanismes rigoureux de surveillance et de responsabilisation sont essentiels pour améliorer la qualité de la EPE. Cela implique l'élaboration de normes complètes et localisées, la mise en place d'un système d'assurance de la qualité, l'utilisation efficace des données pour promouvoir les mécanismes de conformité et l'autonomisation des comités d'école. Ces mécanismes de suivi et de responsabilisation fournissent une rétroaction importante sur le fonctionnement de l'école, le rendement des enseignants et l'apprentissage des enfants à différents niveaux du système éducatif.

Mettre des stratégies en pratique pour permettre un leadership efficace

Pour soutenir la gestion de l'EPE et renforcer l'efficacité des dirigeants de l'EPE, les gouvernements peuvent hiérarchiser les trois étapes suivantes:

Diagnostiquer. Il est important de comprendre les politiques et la situation actuelles sur le terrain afin d'identifier les possibilités d'améliorer la qualité. Cela inclut une compréhension claire du fonctionnement des établissements, de la façon dont les chefs d'établissement passent leur temps, des programmes de formation qui existent pour les chefs d'établissement et de la façon dont la technologie, les outils et les données sont utilisés pour surveiller et évaluer le rendement.

Mettre en œuvre. La mise en œuvre devrait être guidée par deux facteurs : les données issues du diagnostic et les objectifs du système que le pays cherche à mettre en place. Les gouvernements devraient également tenir compte de la disponibilité des fonds et d'un horizon temporel pour la mise en œuvre. L'amélioration de la qualité de la gestion et du leadership dans les centres d'EPE nécessite une planification visant à assurer un soutien politique aux réformes, à l'établissement de normes, à l'évaluation et au suivi de l'assurance de la qualité, ainsi qu'à la formation en gestion et en leadership éducatif.

Surveiller. De la même manière que les chefs d'établissement exigent des rôles et des responsabilités clairs, il est essentiel que la mise en œuvre des réformes soit soutenue par les ressources, la planification et la correction des trajectoires appropriées. Un suivi et une évaluation continus sont essentiels pour cartographier les progrès et améliorer les services. Bien que le processus entrepris dans chaque pays varie, le principal défi consiste à mener à bien un processus de mise en œuvre rigoureux qui comprend la mobilisation des ressources humaines, du financement et de la volonté politique nécessaires.

Les dirigeants de l'EPE remplissent les rôles cruciaux de gestion des centres, de soutien aux éducateurs et d'engagement auprès des familles. Ils recrutent des éducateurs et du personnel, surveillent si les programmes d'études et les approches pédagogiques

sont correctement mis en œuvre en classe et fournissent un soutien pédagogique. Ils prennent également des décisions clés concernant l'environnement physique et les ressources d'une école et servent de liens importants avec les familles et la communauté en général. De solides programmes de formation des leaders de l'EPE doivent être élaborés en conséquence, en mettant l'accent sur le leadership, la gestion pédagogique et administrative et la coordination avec le reste du système éducatif.

Références

- ¹ Bloom, N., Lemos, R. Sadun, R., & Van Reenen, J. (2015). Does management matter in schools? *The Economic Journal*, 125(584), 647-674; Leithwood, K., Seashore Louis, K., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). How leadership influences student learning: A review of research; Fryer, Roland G., Levitt, Steven and List, John A. (2015). Parental Incentives and Early Childhood Achievement: A Field Experiment in Chicago Heights. Harvard University: Cambridge, MA; Robinson, V. M. J. (2007). School leadership and student outcomes: Identifying what works and why. ACEL Monograph Series.
- ² Adelman, M. & Baron, J. (2019). School principals as effective leaders and managers: a critical piece of the learning puzzle. The World Bank. Unpublished Manuscript.
- ³ Bambrick-Santoyo, Paul. (2012). *Leverage Leadership: A Practical Guide to Building Exceptional Schools*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Inc.