

La qualité, ça compte

AMÉLIORATION CONTINUE DE LA QUALITÉ :

UN GUIDE POUR
LES CENTRES AGRÉÉS
DE GARDE D'ENFANTS

JANVIER • 2018

La qualité, ça compte

Amélioration continue de la qualité : Un guide pour les centres agréés de garde d'enfants

Ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance

Préparé par Kathleen Flanagan and Associates

Janvier 2018

ISBN 978-1-55457-813-9

Table des matières

En quoi consiste le programme <i>La qualité, ça compte</i>.....	2
Amélioration continue de la qualité.....	3
Mettre au point un plan d'amélioration de la qualité.....	6
Autoévaluation.....	7
Détermination des buts.....	11
Consultation sur place – Conseillères en développement de la petite enfance.....	15
Références.....	16

En quoi consiste le programme *La qualité, ça compte*?

La qualité, ça compte est une initiative menée à la grandeur de la province dans le but d'améliorer et d'évaluer la qualité dans les centres agréés de garde d'enfants. Elle repose sur des données probantes internationales concernant l'importance de la qualité des soins et de l'éducation à la petite enfance. Elle repose aussi sur le concept de l'amélioration continue de la qualité (ACQ). Selon ce concept, les améliorations de la qualité se font avec le temps au moyen d'un processus de mobilisation réfléchi et significatif auquel participent les titulaires de permis, la direction des centres, les éducatrices de la petite enfance, les familles et d'autres parties prenantes clés, au besoin.

Avec le temps, le ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance (MEDPE) utilisera la participation au programme *La qualité, ça compte* pour s'assurer que l'admissibilité au financement provincial soit directement liée à l'amélioration de la qualité pour les centres agréés de garde d'enfants.

Tous les centres agréés de garde d'enfants qui reçoivent du financement provincial doivent participer au programme *La qualité, ça compte*. La participation est volontaire pour les centres qui ne reçoivent pas de financement provincial.

Un centre agréé de garde d'enfants qui ne participe pas au programme *La qualité, ça compte* doit quand même répondre à toutes les exigences de la loi sur les garderies (*Day Care Act*) et des règlements sur les garderies (*Day Care Regulations*) de la Nouvelle-Écosse.

Le programme *La qualité, ça compte* évalue la capacité d'un centre à atteindre des objectifs précis relativement aux composantes suivantes.

- **Observation** des dispositions de la loi sur les garderies (*Day Care Act*), des règlements sur les garderies (*Day Care Regulations*), des politiques et des normes de la Nouvelle-Écosse.
- **Reddition de comptes** relativement au financement provincial, dont le respect des conditions de l'entente de financement. Le centre de garde d'enfants doit respecter les documents portant sur les conditions se rattachant à chacune des subventions reçues. De plus, il doit se conformer aux exigences en matière de communication de l'information financière et de vérification établies par le MEDPE.
- La **qualité du programme** qui comprend :
 - la mise en œuvre du Cadre pédagogique pour l'apprentissage des jeunes enfants;
 - un engagement à renforcer la qualité au moyen d'un processus d'amélioration continue de la qualité (ACQ). Ce processus exige la participation à une autoévaluation servant à déterminer les objectifs d'amélioration de la qualité liés à quatre éléments clés :
 - le **leadership** (au niveau professionnel, pédagogique et administratif),
 - la **dotation** (les compétences du personnel, le perfectionnement professionnel, les ressources humaines et les salaires),
 - les **milieux d'apprentissage** (de haute qualité et inclusifs),
 - les **relations** (interactions et partenariats avec les enfants, les familles, les parents, le personnel, les autres professionnels et la communauté).

Amélioration continue de la qualité

L'amélioration continue de la qualité (ACQ) est un processus qui permet de s'assurer que les programmes améliorent systématiquement et intentionnellement les services et les résultats positifs pour les enfants et les familles qu'ils desservent. L'ACQ est un processus cyclique fondé sur des données qui est proactif et non réactif. Un milieu d'ACQ en est un qui recueille des données et qui les utilise pour apporter des changements positifs – même quand tout va bien – plutôt que d'attendre que quelque chose cloche avant de le corriger.

Traduction libre, Smith, 2013, p.1

Bien que les centres de garde d'enfants de la Nouvelle-Écosse connaissent la loi sur les garderies (*Day Care Act*), les règlements sur les garderies (*Day Care Regulations*) et les conditions des ententes de financement avec la province, le programme *La qualité, ça compte* introduit un nouvel aspect appelé *amélioration continue de la qualité*.

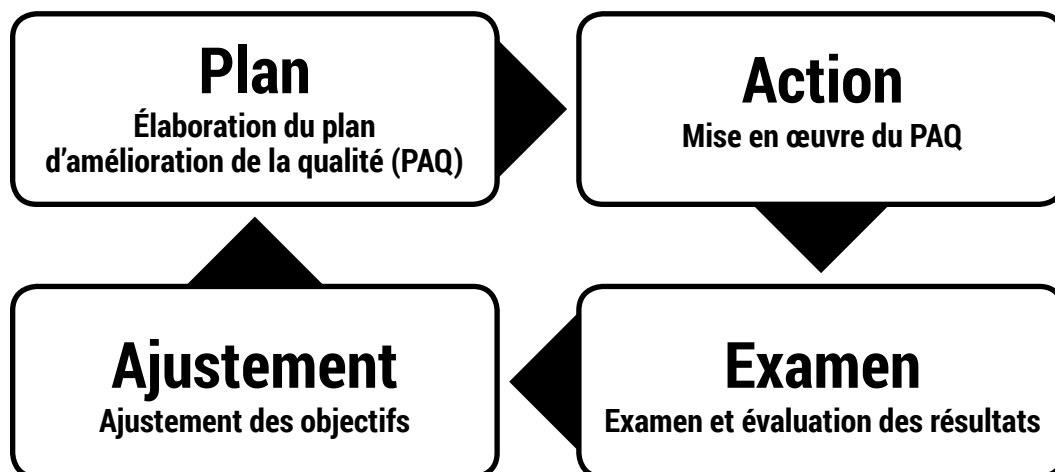
De façon générale, l'amélioration continue de la qualité (ACQ) est une stratégie qui nous encourage à réfléchir quotidiennement à nos pratiques et à nous poser des questions comme les suivantes.

- Qu'est-ce qui fonctionne bien et qu'est-ce qui pourrait être amélioré?
- Que pouvons-nous faire pour améliorer nos pratiques actuelles?
- Existe-t-il une approche qui fonctionnerait mieux?
- Que devons-nous savoir et apprendre pour améliorer nos services pour les enfants et les familles?

Le programme *La qualité, ça compte* utilise l'ACQ et encourage tout le monde impliqué dans le centre – et pas seulement les éducatrices – à réfléchir à ce qui fonctionne et à ce qui pourrait être amélioré. Beaucoup de centres de garde d'enfants utilisent déjà l'ACQ et disposent de processus et de pratiques leur permettant de se pencher sur leur travail. Le programme *La qualité, ça compte* organise ces pratiques en un système d'amélioration de la qualité.

Beaucoup de centres ont acquis de l'expérience dans l'utilisation d'outils d'observation pour évaluer la qualité, p. ex. l'Échelle d'évaluation de l'environnement préscolaire (ÉÉEP), l'échelle CIS (Arnett Caregiver Interaction Scale), la SpecialLink Early Childhood Inclusion Quality Scale et d'autres. Le programme *La qualité, ça compte* adopte, pour sa part, une approche d'amélioration continue de la qualité qui peut utiliser ces outils et aller plus loin. Cette approche d'évaluation repose sur un processus à motivation interne qui tient compte des circonstances uniques d'un centre, qui mobilise tout le personnel, la gestion et les titulaires de permis (et autres) et qui crée une culture de réflexion et d'apprentissage continu.

Dans le programme *La qualité, ça compte*, l'amélioration continue de la qualité est un processus permanent – un cycle de réflexion et de planification.



Dans le processus d'amélioration continue de la qualité du programme *La qualité, ça compte*, chaque centre effectue ce qui suit.

- **Planifier**

- Se pencher sur les trois composantes du programme *La qualité, ça compte* (observation, reddition de comptes et qualité du programme) et les quatre éléments clés de la qualité du programme.
 - **Leadership** (au niveau professionnel, pédagogique et administratif)
 - **Dotation** (les compétences du personnel, le perfectionnement professionnel, les ressources humaines et les salaires)
 - **Milieus d'apprentissage** (de haute qualité et inclusifs)
 - **Relations** (interactions et partenariats avec les enfants, les familles, les parents, le personnel, les autres professionnels et la communauté)
- Effectuer une autoévaluation de la qualité du programme pour cerner et décrire les forces et les difficultés du centre se rattachant aux quatre éléments de la qualité, et évaluer les possibilités auxquelles le centre pourrait avoir accès pour relever les défis ayant été cernés.
- Avec l'aide de la conseillère en développement de la petite enfance, mettre au point un plan d'amélioration de la qualité qui détermine ce qui suit.
 - **Objectifs** – Énoncés clairs de ce que le centre souhaite changer ou améliorer.
 - **Stratégies** – Comment le centre s'y prendra-t-il?
 - **Indicateurs** – Comment saurez-vous que vos efforts portent fruit et contribuent à la réussite?
 - **Échéancier** – Quand les choses se produiront-elles?
 - **Rôles et responsabilités** – Qui fera quoi?

- **Faire** – Mettre en œuvre les stratégies choisies.

- **Examiner** – Surveiller et évaluer l'efficacité des stratégies choisies.

- **Ajuster** – Revoir ou adapter le plan d'amélioration de la qualité pour établir de nouveaux objectifs et de nouvelles stratégies ou pour déterminer les objectifs et stratégies à poursuivre.

Les quatre éléments de la qualité du programme essentiels au processus d'ACQ se définissent comme suit.

Leadership au niveau professionnel, pédagogique et administratif

- Le leadership met l'accent sur une plus grande qualité du programme obtenue au moyen de pratiques efficaces de gestion du programme pour favoriser l'amélioration de la qualité. Le leadership valorise aussi les enfants et les membres du personnel du programme et leur travail est reconnu et salué.

Dotation (les compétences du personnel, le perfectionnement professionnel, les ressources humaines et les salaires)

- Cet aspect favorise l'amélioration continue du programme en assurant une structure salariale claire, l'embauche de personnel formé, la mise en place d'une structure organisationnelle clairement définie et l'allocation de fonds suffisants pour appuyer le perfectionnement du personnel et la programmation, notamment en fournissant au personnel du temps pour la planification du programme.

Milieux d'apprentissage (de haute qualité et inclusifs)

- Le but est de fournir des milieux d'apprentissage de haute qualité qui adhèrent au Cadre pédagogique pour l'apprentissage des jeunes enfants en Nouvelle-Écosse et qui favorisent la croissance, le développement et le bien-être des enfants. Parmi les éléments clés du milieu d'apprentissage, il y a l'environnement physique, tant intérieur qu'extérieur; les routines et horaires quotidiens, qui offrent de la prévisibilité et favorisent une expérience optimale pour les enfants et leurs familles; et, des expériences d'apprentissage significatives pour les enfants.

Relations (interactions et partenariats avec les enfants, les familles, les parents, le personnel, les autres professionnels et la communauté)

- Les jeunes enfants se développent bien dans des milieux de la petite enfance lorsqu'ils ont des relations positives et sécurisantes avec des éducatrices qui savent stimuler leur apprentissage en bas âge et favoriser leur développement et leur bien-être. Les programmes de haute qualité s'efforcent d'établir et de maintenir des relations réciproques entre les éducatrices et les familles et perçoivent les membres des familles comme d'importants collaborateurs ayant des connaissances, des expériences et des forces uniques.

L'élaboration d'un plan d'amélioration de la qualité se fait au moyen d'une série d'étapes entreprises dans le contexte des quatre éléments indiqués ci-dessus. L'accent sur l'ACQ à titre de processus à motivation interne contribue au succès de cette approche. Comme vous le verrez, tout le monde participe à l'élaboration du plan d'amélioration de la qualité dans le cadre du processus d'ACQ – les éducatrices de la petite enfance, la direction du centre, les autres employés du centre, le conseil d'administration, les propriétaires, les familles, les partenaires communautaires et les enfants. En plus de participer à l'autoévaluation et au processus de réflexion qui permettent de déterminer les priorités et les objectifs, toutes les parties assument la responsabilité du plan d'amélioration de la qualité lui-même. L'ACQ n'est pas quelque chose que l'on « fait » pour les gens – son orientation vient des personnes concernées. L'ACQ crée une culture et un état d'esprit qui amènent les gens à penser et à croire que les choses peuvent toujours être améliorées.

Mettre au point un plan d'amélioration de la qualité

Un voyage de mille lieues commence toujours par un premier pas.

– Lao Tzu

L'élaboration d'un plan d'amélioration de la qualité (PAQ) exige une réflexion honnête, de la communication et de la collaboration. Bien qu'il y ait des étapes à suivre, il n'est pas toujours nécessaire de les suivre dans un ordre précis. Par exemple, si vous avez déjà établi qu'il y a un problème au niveau du roulement du personnel, vous pourriez utiliser la période de l'autoévaluation pour explorer cette difficulté plus en profondeur en parlant avec d'anciens employés, en questionnant le personnel actuel, en discutant de la question avec les membres de votre conseil, en passant en revue d'anciens dossiers ou en examinant les politiques liées au personnel. D'un autre côté, certains centres pourraient vouloir commencer le processus en recueillant de l'information de façon plus générale sur les quatre éléments de la qualité du programme précisés dans *La qualité, ça compte* et sur leur expérience au niveau de la mise en œuvre du Cadre pédagogique pour l'apprentissage des jeunes enfants.

Voici ce que comprend le processus de planification pour l'élaboration de votre PAQ.

- Autoévaluation
- Détermination de vos forces – ce qui fonctionne bien, ce dont vous êtes fiers et ce que vous pouvez mettre à profit
- Détermination des aspects que vous devez améliorer
- Détermination de vos priorités – parce que vous ne pouvez pas tout faire en même temps!

En fonction du processus de planification, l'on s'attendra à ce que vous établissiez un ou deux objectifs sur lesquels mettre l'accent durant une période donnée. Ces objectifs doivent être généraux et comprendre des résultats à court et à long terme. Votre conseillère en développement de la petite enfance vous guidera tout au long du processus de planification. Le plan d'amélioration de la qualité sera approuvé par le centre et la conseillère en développement de la petite enfance. Tous deux s'engageront, au moyen d'une entente, à tenir des consultations sur place dans le cadre du travail effectué relativement aux objectifs établis dans le PAQ.

Conseil! *Avant d'entreprendre ce processus, vous devrez confirmer qui sera responsable à votre centre, qui devra participer et qui prendra les décisions finales. Pour certains centres, il est possible que les décisions finales reviennent au conseil d'administration, alors qu'elles pourraient être prises par le propriétaire privé ou la direction du centre dans d'autres cas. Peu importe qui doit prendre les décisions finales, chaque centre devra nommer une personne pour coordonner la collecte d'information, prévoir les rencontres du personnel et communiquer avec la conseillère.*

Autoévaluation

ÉTAPE 1 – COLLECTE D'INFORMATION

L'autoévaluation ne repose pas uniquement sur les réflexions de la direction du centre, mais exige plutôt la rétroaction de tout le personnel, des membres du conseil, du propriétaire ou exploitant et des parents. Le fait de comprendre comment les autres perçoivent votre centre ou l'expérience qu'ils en ont favorise une compréhension complète de vos forces et défis. Souvent, les autres perçoivent des forces qui sont tenues pour acquises par les personnes concernées dans le fonctionnement quotidien du centre. Recueillir la rétroaction et les opinions des autres permet aussi de repérer les défis avant qu'ils ne deviennent problématiques.

Le centre pourrait aussi vouloir inclure la rétroaction d'autres professionnels qui connaissent bien son programme et des enfants eux-mêmes. Comme l'autoévaluation doit se concentrer sur les quatre éléments de la qualité établis dans le programme *La qualité, ça compte*, vous pourriez vouloir adapter les questions adressées aux autres pour mettre l'accent sur leurs commentaires. Par exemple, les parents ne sont peut-être pas tous au courant des pratiques de ressources humaines du centre, alors que les partenaires communautaires ne connaissent peut-être pas le modèle de gouvernance du centre.

CONSEIL! *Il est important de se rappeler qu'il s'agit d'une « autoévaluation » – l'information que vous recueillez auprès des autres vous fournit de la matière pour orienter vos propres réflexions, mais ne constitue pas nécessairement le résultat de l'autoévaluation. Par exemple, la rétroaction de certains parents pourrait indiquer que les politiques du centre sont terribles compte tenu du fait qu'ils ont dû payer les frais hebdomadaires habituels même si une tempête a forcé le centre à fermer une journée. Après réflexion du personnel à ce sujet, vous pourriez décider qu'il s'agit là d'une politique raisonnable et standard en place dans presque tous les centres. Cela pourrait toutefois vous permettre de constater que la raison d'être de telles politiques pourrait être mieux expliquée aux parents. Cette conclusion pourrait entraîner d'autres réflexions au sujet de la relation avec les parents et d'autres occasions de participation des parents.*

Il y a de nombreuses façons de recueillir de la rétroaction pour le processus d'autoévaluation. En voici des exemples.

- Réunions du personnel
- Réunions du conseil d'administration
- Sondages auprès des parents
- Rencontres avec les parents
- Entrevues avec certains parents, membres du conseil, employés, anciens employés, étudiants, enfants
- Examen des documents (évaluations de rendement des employés, politiques du personnel, tendances en matière de recrutement et de maintien de l'effectif, roulement des enfants et familles et rapports annuels présentés à l'équipe d'amélioration de la qualité du MEDPE en vue de financement provincial)
- Examen des plaintes provenant des parents
- Examen des lettres d'éloges au sujet de votre programme – provenant des parents, des membres de la communauté, etc.

- Antécédents en matière d'observation
- Documentation sur votre expérience par rapport à la mise en œuvre du Cadre pédagogique pour l'apprentissage des jeunes enfants et signification pour les enfants, le personnel et les familles
- Bien que les outils d'observation pour évaluer la qualité dans les milieux de la petite enfance ne fassent pas officiellement partie du programme *La qualité, ça compte*, les centres pourraient vouloir utiliser ces outils dans le cadre du processus d'autoévaluation. Certains centres pourraient vouloir remplir leur propre outil d'évaluation et utiliser leurs observations pour l'autoévaluation. D'autres pourraient recourir à leur conseillère en développement de la petite enfance ou à un consultant privé pour effectuer une évaluation comme l'Échelle d'évaluation de l'environnement préscolaire (ÉÉEP), l'échelle CIS (Caregiver Interaction Scale), la SpecialLink Early Childhood Inclusion Quality Scale, etc. L'utilisation de tels outils n'est pas requise – toutefois, la rétroaction obtenue d'une autoévaluation ou d'une évaluation externe pourrait dans bien des cas vous aider à comprendre vos forces et défis.

Dans la consignation des renseignements relatifs à la planification de votre plan d'amélioration de la qualité, on vous demandera d'expliquer comment vous avez recueilli l'information et la rétroaction et comment vous les avez utilisées dans le cadre de votre processus d'autoévaluation.

CONSEIL! *Même si vous n'aurez pas nécessairement à établir des objectifs pour chacun des quatre éléments de la qualité précisés dans le programme **La qualité, ça compte**, vous devrez consigner de l'information confirmant la prise en compte de tous les éléments dans votre processus d'autoévaluation.*

ÉTAPE 2 – RÉFLEXION

La première partie du processus de réflexion a trait aux quatre éléments de la qualité précisés dans le programme *La qualité, ça compte* et par une plus vaste réflexion sur la philosophie et les valeurs du centre. Il est impossible pour le personnel d'un centre de réfléchir sur les éléments de la qualité sans comprendre comment les membres du personnel perçoivent l'enfant, les valeurs à la base de la pratique quotidienne, la philosophie et l'énoncé de mission du centre.

Pour initier ce processus et cette discussion, le personnel voudra peut-être s'interroger sur ce qui suit.

- Quelle image ai-je de l'enfant? Cette image correspond-elle à ce que pensent tous les employés? Comment communiquer cette image aux parents?
- Notre pratique est-elle influencée et guidée par une approche pédagogique?
- Que valorise-t-on au sujet du travail que nous faisons?
- Partageons-nous une philosophie au sujet de l'apprentissage et du développement du jeune enfant?

Un énoncé de la philosophie et de la mission formulé avec soin aidera à orienter les réflexions sur les quatre éléments de la qualité de l'ACQ. Cet énoncé constituera en fait la première partie du plan d'amélioration de la qualité. Quand cet énoncé est partagé, tous les employés, parents, membres du conseil, propriétaires ou exploitants et partenaires communautaires sont au courant de l'approche, des valeurs et des croyances du centre. L'énoncé de la philosophie et de la mission devrait être revu et adapté en fonction de l'examen du PAQ et des ajustements qui y sont apportés.

La deuxième partie du processus de réflexion met l'accent sur les quatre éléments de la qualité indiqués plus haut. Vous pourriez alors constater un chevauchement naturel entre les quatre éléments et au sein de ceux-ci. Par exemple, les réflexions concernant le « leadership » et les « salaires » pourraient se recouper, tout comme celles portant sur les « milieux d'apprentissage » et les « relations ». Cela est normal – consignez simplement vos réflexions, puisqu'elles seront de nouveau utilisées pour déterminer vos forces et vos défis et pour choisir vos priorités en matière d'amélioration de la qualité.

La personne responsable de l'ACQ au centre peut choisir d'utiliser, pour chacun des quatre éléments, les questions de réflexion suggérées dans le document *Modèles à l'intention des centres de garde d'enfants pour l'autoévaluation, les plans d'amélioration de la qualité et la consultation sur place* pour le processus d'autoévaluation. N'oubliez toutefois pas que les questions ne sont que des suggestions et que chaque centre devra mettre au point son propre processus de réflexion.

CONSEIL! *Les centres voudront peut-être prendre note du nombre de fois où une phrase ou un concept précis est relevé dans le cadre des réunions, entrevues ou examens des documents. Par exemple, quelqu'un pourrait vouloir relever « évaluation de l'enfant » ou « perfectionnement professionnel » ou « avantages des employés » ou « heures de service » ou d'autres sujets pertinents pour l'autoévaluation du centre. Cette pratique peut permettre au centre de déterminer la fréquence à laquelle un sujet est soulevé et qui le soulève. De plus, compte tenu de la nature intégrée des éléments de la qualité, il est possible qu'un sujet soit pertinent pour plusieurs des quatre éléments de la qualité – cela pourrait vous amener à prendre en considération une approche à multiples facettes pour un objectif précis.*

ÉTAPE 3 – DÉTERMINATION DES FORCES ET DES POSSIBILITÉS D'AMÉLIORATION

Quand vous aurez recueilli de l'information et obtenu des perspectives et de la rétroaction auprès de nombreuses sources, le temps sera venu d'analyser ce que vous aurez appris et de déterminer ce que cela veut dire.

Bien que les centres puissent hésiter à demander des commentaires et de la rétroaction au sujet de leur travail, le processus est habituellement valorisant en raison d'une importante validation du programme de votre centre et du travail que vous faites en tant qu'éducateurs. De la même façon, il peut parfois être difficile pour les autres d'être totalement honnêtes dans leur rétroaction, puisque les gens ne veulent pas blesser ou critiquer, même lorsqu'ils ont de réelles préoccupations. En passant en revue toute la rétroaction que vous aurez reçue, vous devrez porter attention à cet aspect. De plus, en réfléchissant à tout ce que vous aurez entendu, vous constaterez peut-être qu'un suivi serait nécessaire pour des sujets sur lesquels les gens pourraient avoir plus de choses à dire.

Vos réflexions sur chacun des quatre éléments de la qualité (leadership, dotation, milieux d'apprentissage et relations) devraient être analysées selon la perspective de ce que cet élément signifie dans le contexte général d'une éducation et de services de garde de qualité pour les jeunes enfants. Voici quelques points qui pourraient guider votre analyse.

- Que comprenons-nous au sujet de l'importance de cet élément d'ACQ?
- En fonction de nos réflexions sur cet élément, pouvons-nous être fiers de certaines choses? Pourquoi? Cela a-t-il été une priorité pour nous? Qu'avons-nous fait pour rendre cela possible?
- À la lumière de nos réflexions, qu'est-ce qui doit être amélioré?
- Y a-t-il des choses dont nous sommes fiers, mais qui doivent quand même être améliorées?
- Certains aspects relevés devraient-ils nous préoccuper?

ÉTAPE 4 – ÉTABLISSEMENT DES PRIORITÉS

Quand vous aurez déterminé les aspects que vous devez améliorer, vous devrez établir un objectif, un plan d'action et un point de mire pour votre plan d'amélioration de la qualité. Dans la détermination de ces priorités, vous pourriez vouloir tenir compte de ce qui suit.

- *S'agit-il pour nous d'une importante mesure à prendre en considération?*
 - Peut-être avez-vous reçu des commentaires à savoir que le babillard d'information à l'intention des parents est mélangeant et qu'il doit être mieux organisé. S'agit-il de quelque chose qui peut être corrigé en une journée, ou cela fait-il partie d'un plus vaste problème concernant les communications avec les parents?
- *Avons-nous un accès raisonnable aux ressources dont nous avons besoin pour faire cela?*
 - Peut-être avez-vous constaté que les salaires et avantages sociaux des employés doivent être améliorés pour réduire le taux de roulement du personnel et accroître la satisfaction face à l'emploi. Avez-vous accès aux ressources financières requises pour le faire? Le conseil d'administration ou le propriétaire ou exploitant s'est-il engagé à obtenir des fonds ou à augmenter les frais demandés aux parents? Pouvez-vous adopter d'autres approches pour obtenir les mêmes résultats (c.-à-d. satisfaction face à l'emploi et roulement réduit du personnel)? Le manque de ressources disponibles fait-il ressortir la nécessité d'établir un autre objectif, comme un examen des finances du centre, des allocations budgétaires, etc.?
- *Pouvons-nous accomplir ce genre de choses au cours d'une période d'un an?*
 - Peut-être déterminerez-vous que votre priorité est d'améliorer l'utilisation que vous faites de l'environnement extérieur à titre de milieu d'apprentissage pour les enfants de tous les groupes d'âges. Votre conseil d'administration a accepté de financer l'achat du terrain adjacent pour pouvoir ensuite le nettoyer, le clôturer et le transformer en une aire de jeu naturelle pour les enfants. Une fois le terrain acheté, vous et votre personnel examinerez les aires de jeu naturelles qu'il est possible d'aménager pour les enfants et vous proposerez une conception au conseil aux fins d'étude. Comme ces activités pourraient prendre un certain temps, vous pourriez reporter la réalisation dans le cadre du plan d'amélioration de la qualité de l'année suivante, quand vous saurez si le terrain sera mis à votre disposition.
- *Y a-t-il des priorités qui correspondent à plusieurs des quatre éléments d'ACQ?*
 - Vous constaterez peut-être que vos priorités se rattachant aux relations ont une incidence sur vos priorités liées aux milieux d'apprentissage. Peut-être voudrez-vous vous pencher sur ces priorités au moyen d'un objectif correspondant à deux éléments.

Détermination des buts

Faire les choses n'exige pas beaucoup de force, mais décider quoi faire en exige beaucoup.

– Elbert Hubbard (traduction libre)

Tout comme il y a des étapes distinctes à suivre au stade de l'autoévaluation pour l'élaboration du plan d'amélioration de la qualité, il y a des étapes à suivre pour la détermination des objectifs. Il est toutefois possible que vous constatiez que les activités liées à la détermination de vos objectifs ne suivent pas nécessairement une séquence par étapes comme celle décrite dans le présent guide. Au fur et à mesure que vous franchirez les étapes de la détermination des objectifs –préciser les stratégies, définir des indicateurs, établir un échéancier et assigner les rôles et responsabilités – vous pourriez devoir retourner à la section précédente pour apporter des ajustements. Par exemple, en commençant à établir des délais, vous pourriez constater que deux stratégies doivent être inversées; ou, en commençant à assigner les rôles et responsabilités, vous pourriez vous rendre compte que les délais doivent être ajustés. Votre conseillère en développement de la petite enfance sera là pour vous offrir du soutien tout au long de ce processus.

ÉTAPE 1 – DÉTERMINER L'OBJECTIF

Maintenant que vous avez terminé le processus d'autoévaluation en recueillant de l'information, repéré vos forces et vos possibilités d'amélioration et choisi vos secteurs d'action prioritaires, vous êtes prêts à commencer à définir vos objectifs pour le plan d'amélioration de la qualité.

L'ACQ recommande de mettre au point un ou deux objectifs pour votre plan d'amélioration de la qualité. Vous découvrirez peut-être que votre analyse des ressources disponibles (financières, humaines, temporelles) limite ce que vous pouvez accomplir en une période donnée. Il est possible que vous ayez cerné un secteur prioritaire d'amélioration durant votre autoévaluation, mais que vous ayez décidé d'attendre pour le définir comme un objectif jusqu'à l'élaboration de votre prochain plan d'amélioration de la qualité (par exemple, attendre de voir si le conseil, le propriétaire ou l'exploitant achète un terrain avant de commencer à mettre au point des plans pour un milieu de jeu extérieur naturel). Les deux situations indiquent une planification raisonnable et réaliste.

Beaucoup de documentation traitant de l'établissement des buts ou objectifs fait référence à des objectifs SMART (Doran, 1981). Même si de nombreux organismes ont remplacé la signification de chacune des lettres par d'autres mots (p. ex. « A » pourrait vouloir dire *assignable*, ou *orienté vers l'action*, etc.), voici ce que signifie habituellement l'acronyme SMART.

- *Spécifique* – cible un secteur d'amélioration précis
- *Mesurable* – précise un indicateur du progrès de la démarche
- *Assignable* – précise qui assumera la tâche
- *Réaliste* – détermine avec réalisme quels résultats peuvent être atteints, compte tenu des ressources disponibles
- *Temporel* – précise quand le ou les résultats peuvent être atteints

Les objectifs efficaces sont positifs et réalistes. Vos objectifs doivent préciser ce à quoi vous travaillerez, plutôt que les pratiques auxquelles vous mettrez fin (p. ex. nous arrêterons d'annuler les réunions avec le personnel). Même s'il serait merveilleux de pouvoir doubler les salaires au cours de la prochaine année, il est très peu probable que cela se produise. La clarté et la précision de la formulation utilisée comptent parmi les plus importantes choses à prendre en considération au moment de déterminer vos objectifs. Il pourrait être décourageant de réaliser, trois mois après le début du processus, que l'objectif est interprété de nombreuses façons.

Voici des exemples d'objectifs clairs.

EXEMPLES

Objectif – Améliorer notre relation avec le centre de ressources familiales local en partageant deux activités de perfectionnement professionnel au cours de la prochaine année, en s'entendant sur une approche d'aiguillage mutuelle et en collaborant à l'organisation, l'été prochain, d'une « foire de jeu » communautaire à l'intention des enfants et parents.

Objectif – Reconcevoir le milieu de jeu extérieur pour créer une aire de jeu naturelle distincte pour les bébés et les tout-petits.

Objectif – Revoir l'approche de notre centre relativement aux séances de perfectionnement professionnel (PP) en mettant au point pour toutes les éducatrices des plans personnalisés de PP qui précisent (1) les objectifs personnels de perfectionnement, (2) les nouvelles pratiques à apprendre, et (3) les besoins du centre en matière de perfectionnement des compétences.

Une fois vos objectifs définis, il est possible que les étapes consistant à préciser les stratégies, à définir les indicateurs, à établir l'échéancier et à assigner les rôles et responsabilités ne suivent pas l'ordre établi. Vous pourriez préférer revenir en arrière pour ajuster une stratégie quand vous aurez commencé à tenir compte de l'échéancier ou des rôles et responsabilités. Toutefois, pour assurer la clarté du présent document, ces prochaines étapes sont présentées en séquence.

ÉTAPE 2 – PRÉCISER LES STRATÉGIES

Maintenant que vous avez défini votre objectif, il faut vous demander comment vous l'atteindrez? Si votre objectif est la destination, vos stratégies sont les cartes routières que vous utiliserez pour vous y rendre. Il est probable que vous ayez plus d'une stratégie pour atteindre votre objectif – et il est bien possible qu'avec le temps, vous révisiez votre stratégie en fonction de vos réflexions et de votre évaluation de ce qui fonctionne et de ce qui ne fonctionne pas. Vos stratégies feront partie de votre plan d'amélioration de la qualité.

Même si vos stratégies permettront d'établir les grandes lignes de la façon dont vous atteindrez votre objectif, il n'est pas nécessaire qu'une stratégie comprenne tous les détails relatifs aux questions qui, quand et où. Par exemple – si l'objectif est de reconcevoir l'environnement extérieur pour fournir une aire de jeu naturelle séparée aux bébés et aux tout-petits, vos stratégies pourraient inclure *Préparer un plan de l'endroit destiné à la nouvelle aire de jeu des bébés et des tout-petits*. Il ne serait pas nécessaire de décrire des mesures précises comme les suivantes.

- Rencontrer le personnel affecté aux bébés et aux tout-petits pour discuter de différentes idées.
- Faire des recherches sur les espaces de jeux naturels.
- Demander aux parents de présenter des idées.
- Visiter d'autres centres de garde d'enfants pour savoir comment ils ont conçu leurs aires de jeu extérieures pour les bébés et les tout-petits.

Une seconde stratégie pourrait être « rencontrer le conseil, le propriétaire ou l'exploitant pour l'approbation du plan et du budget ». Il faut savoir que cette stratégie exige de l'information sur les coûts, une rencontre avec le conseil prévue à l'horaire, la préparation des options, etc. Peut-être voudrez-vous aussi « Coordonner une *Journée de bénévolat* pour commencer la construction d'un nouvel espace de jeu » – ici aussi, l'assignation des tâches et responsabilités permettra de préciser les ressources additionnelles requises et qui fera quoi pour opérationnaliser l'événement. Vous vous pencherez sur chacune des mesures spécifiques cidessus au moment de définir des indicateurs, d'établir des délais et d'assigner les rôles et responsabilités.

ÉTAPE – DÉFINIR DES INDICATEURS ET DES PREUVES

Une fois vos objectifs, vos stratégies et les mesures exigées établis, vous devrez avoir des indicateurs pour décrire à quoi ressemblera la réussite. Vous pourriez avoir de nombreux indicateurs qui vous indiqueront que vos stratégies fonctionnent, ce qui constituera une sorte de preuve.

Voici des exemples d'indicateurs et de preuves de réussite.

INDICATEUR	PREUVE
La consultation auprès du personnel et des parents a eu lieu.	Le rapport sommaire indique la nature des consultations (p. ex. réunion avec les parents, sondage auprès des parents, réunion du personnel, entrevues téléphoniques) et la date de chacune d'entre elles, de même que les noms des personnes consultées et un résumé de la rétroaction reçue.
Nous avons fait de la recherche sur les espaces de jeu extérieurs pour les bébés et les tout-petits.	Le rapport sommaire fournit de l'information sur les résultats de la recherche.
Des visites ont été faites dans d'autres centres de garde d'enfants pour voir leurs aires de jeu extérieures.	Liste des centres, dates des visites et résumé des observations.
La direction et le conseil ont visité l'endroit pour déterminer comment le nouvel espace pourrait être utilisé pour favoriser les objectifs d'apprentissage pour ce groupe d'âges.	Le rapport sur le plan de l'endroit est terminé.

ÉTAPE 4 – ÉTABLIR L'ÉCHÉANCIER

Maintenant que vous connaissez votre objectif, que vous avez déterminé des stratégies pour l'atteindre et que vous vous êtes penché sur les mesures précises à prendre pour chaque stratégie, vous devrez établir des délais d'exécution pour les tâches concernées. Peut-être devrez-vous alors examiner qui effectuera chacune de ces activités – et vous pourriez devoir ajuster les délais pour assurer le cheminement logique de vos activités. Par exemple, vous pourriez réaliser qu'avant de fournir de la rétroaction, le personnel du programme à l'intention des bébés et des tout-petits aimerait voir le résumé de la recherche sur les espaces de jeu naturels ou souhaiterait d'abord visiter d'autres centres pour voir leurs environnements extérieurs.

Pour le plan d'amélioration de la qualité, l'échéancier établi pour chaque objectif devrait se situer entre six mois et un an. Si vous croyez qu'il faudra plusieurs années pour atteindre votre objectif, vous pourriez envisager le répartir en différentes phases. Par exemple, si la reconception du milieu de jeu extérieur pour créer un espace séparé pour les bébés et les tout-petits exige l'achat d'un terrain additionnel, vous pourriez établir que votre objectif de la phase 1 consiste à obtenir du financement et à acheter le terrain, alors que celui de la phase 2 serait la construction du nouvel espace de jeu.

Au fur et à mesure que vos stratégies progressent pour atteindre votre objectif, vous pourriez vous apercevoir que votre échéancier doit être revu. Cela est normal, puisque bien des choses hors du contrôle de votre centre peuvent se produire. Des arbres situés dans la cour du centre pourraient par exemple tomber pendant une tempête. Vous pourriez avoir des problèmes au niveau du financement ou perdre du personnel. D'un autre côté, à l'inscription d'une nouvelle famille, vous pourriez apprendre que les parents possèdent une entreprise d'aménagement paysager et qu'ils sont prêts à donner du temps et à fournir de l'équipement. Vous pourriez alors vouloir changer votre échéancier, puisque vous pourriez accomplir plus de choses en moins de temps.

ÉTAPE 5 – ASSIGNER LES RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Des objectifs, des stratégies, des indicateurs et des échéanciers bien conçus sont inutiles à moins de savoir qui effectuera le travail. Selon les objectifs et les stratégies que vous aurez choisis, des groupes pourraient être responsables d'une partie du travail (p.ex. conseil d'administration, propriétaires ou exploitants, comité consultatif de parents, etc.) ou des personnes pourraient être responsables d'activités précises (p. ex. la personne responsable de la direction du centre ou de la supervision du programme pour enfants d'âge scolaire, etc.). La personne responsable de votre PAQ devrait indiquer qui assume la responsabilité de chaque activité et qui assume la responsabilité générale de la mise en œuvre du PAQ. La personne responsable de votre PAQ sera probablement la principale ressource de la conseillère en développement de la petite enfance.

Généralement, comme la personne responsable de la direction du centre est celle qui assume l'ensemble des responsabilités de supervision et de gestion de l'établissement, elle est toute désignée pour s'assurer de la mise en œuvre du PAQ, sauf si pour une raison quelconque, il est logique qu'une autre personne le fasse. La personne responsable de la direction du centre ou la personne désignée veille à ce que chaque personne nommée pour effectuer une tâche y travaille et à ce que l'échéancier soit respecté. Si quelqu'un ne respecte pas son échéancier, la personne responsable de la direction du centre ou la personne désignée doit, dans le cadre de son rôle de supervision, déterminer ce qui se passe et prendre les mesures nécessaires pour régler le problème. Habituellement, la personne responsable de la direction ou la personne désignée est celle qui doit rendre compte des activités du centre au conseil d'administration ou au propriétaire. En cas de délais par rapport à l'échéancier établi, la conseillère en développement de la petite enfance doit être informée le plus rapidement possible pour que les raisons expliquant les délais soient discutées et l'échéancier ajusté, au besoin.

Consultation sur place – Conseillères en développement de la petite enfance

La consultation sur place et le soutien des conseillères en développement de la petite enfance est une caractéristique clé du processus d'amélioration continue de la qualité du programme *La qualité, ça compte*. Votre conseillère en développement de la petite enfance participera à l'élaboration de votre plan d'amélioration de la qualité et vous offrira du soutien pour la mise en œuvre de vos stratégies visant l'atteinte des objectifs que vous aurez établis. Vous et votre conseillère vous entendrez sur le calendrier des visites sur place et sur la forme que prendront vos communications. Vous pourriez décider ensemble de tenir des rencontres en face à face, ou une combinaison de rencontres en face à face, de mises à jour par courriel et d'appels téléphoniques.

Aux fins de du programme *La qualité, ça compte*, voici ce que fera votre conseillère en développement de la petite enfance.

- Elle vous consultera relativement à votre participation au programme *La qualité, ça compte* pour vous expliquer le programme, les attentes et les exigences en matière de reddition de comptes.
- Elle travaillera avec vous pour commencer le processus d'amélioration continue de la qualité au moyen de votre autoévaluation et de l'élaboration de vos plans d'amélioration de la qualité.
- Elle vous fournira de la consultation sur place pour travailler avec vous à votre PAQ.
- Elle approuvera votre PAQ.
- Elle surveillera et évaluera le progrès relativement à l'atteinte des objectifs et au respect des échéances précisés dans votre PAQ.
- Elle vous fournira du soutien pour les révisions et les mises à jour de votre PAQ et pour la mise en œuvre du Cadre pédagogique pour l'apprentissage des jeunes enfants.

Références

Arnett, J. (1989). Caregivers in day-care centres: Does training matter? *Applied Developmental Psychology*, 10 (4), 541–552.

Auteur. (2009). *Normes professionnelles des gestionnaires de services de garde à l'enfance*. Ottawa ON : Conseil sectoriel des ressources humaines des services de garde à l'enfance.

Bernhard, J. K., Lefebvre, M.L., Kilbride, K.M., Chud, G. et Lange, R. (1988). Troubled Relationships in Early Childhood Education: Parent-Teacher Interactions in Ethnoculturally Diverse Child Care Settings. *Early Childhood Education Publications and Research*. Paper 15. Disponible à : **digital.library.ryerson.ca**

Buysse, V. et Wesley, P. (2005). *Consultation in Early Childhood Settings*. Baltimore: Paul H. Brooks Publishing Company.

Daly, L., et Beloglovsky, M. (2015). *Loose parts: Inspiring play in young children*. Red Leaf Press, St. Paul: MN.

Desforges, C. et Abouchaar, A. (2003). *The Impact of Parental Involvement, Parental Support and Family Education on Pupil Achievement and Adjustment: A Literature Review*. Rapport de recherche no 433, Department for Education and Skills, Londres. Cité en référence dans la publication de l'Organisation de coopération et de développement économiques. (2012). *Starting Strong III: A Quality Toolbox for Early Childhood Education and Care*. Paris : Les Éditions de l'OCDE.

Doran, G. T. (1981). « There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives ». *Management Review*. AMA FORUM. 70 (11): 35–36

Doverborg, E., et Samuelsson, I. (2011). *Early Mathematics in the Preschool Context* in N. Pramling and I. Pramling Samuelsson (eds.) *Educational encounters: Nordic studies in early childhood didactics*. Dordrecht, Pays-Bas : Springer, p. 37-64. Cité en référence dans la publication de l'Organisation de coopération et de développement économiques. (2012). *Starting Strong III: A Quality Toolbox for Early Childhood Education and Care*. Paris : Les Éditions de l'OCDE.

Drouin, C., Bigras, N., Fournier, C., Desrosiers, H. et Bernard, S. (2004). *Grandir en qualité 2003*. Enquête québécoise sur la qualité des services de garde éducatifs. Institut de la statistique du Québec : Québec.

Eurydice. (2009). *Early Childhood Education and Care in Europe: Tackling Social and Cultural Inequalities*, Eurydice, Bruxelles. Cité en référence dans la publication de l'Organisation de coopération et de développement économiques. (2012). *Starting Strong III: A Quality Toolbox for Early Childhood Education and Care*. Paris : Les Éditions de l'OCDE.

Flanagan, K. (sous presse). *Capable, confiant et curieux – Cadre pédagogique pour l'apprentissage des jeunes enfants*. Halifax, Nouvelle-Écosse : ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance de la Nouvelle-Écosse.

Flanagan, K. et Beach, J. (2016). *Manitoba Early Learning and Child Care Commission: Final Report*. Winnipeg, Manitoba : gouvernement du Manitoba

Flanagan, K., Beach, J. et Varmuza, P. (2013). *Oui, ça nous touche encore! Une enquête auprès des garderies éducatives et des centres CPE au Canada*. Conseil sectoriel des ressources humaines des services de garde à l'enfance : Ottawa, ON.

Frede, E. et Ackerman, D. (2007). *Preschool Curriculum Decision-Making: Dimensions to Consider*. NIEER Policy Brief, Issue 12. New Brunswick, New Jersey : NIEER

Gable, S., Rothrauff, T., Thornburg, K. et Mauzy, D. (2007). Cash incentives and turnover in center-based child care staff. *Early Childhood Research Quarterly*, 22 , 363-378

Ghazvini, A. et Mullis, R. (2002). Center-based care for young children: examining predictors of quality. *Journal of Genetic Psychology*. 163(1): 112-25.

Goelman, H., Doherty, G., Lero, D., LaGrange, A. et Tougas, J. (2000). *You Bet I Care! Caring and learning environments: Quality in child care centres across Canada*. Guelph, ON : Centre for Families, Work and Well Being, Université de Guelph

Halfon, S. (2014). *Canada's childcare workforce*. Moving Childcare Forward Project (initiative conjointe de la Childcare Resource and Research Unit, Centre for Work, Families and Well-Being à l'Université de Guelph et du Département de sociologie de l'Université du Manitoba). Toronto : Movingchildcareforward.ca

Harms, T., Clifford, R. M. et Cryer, D. (2014). *Early Childhood Environment Rating Scale*, 3e édition. New York, NY: Teachers College Press.

Harris, A. et Goodall, J. (2006). *Parental Involvement in Education: An overview of the Literature*, Université de Warwick, Coventry. Cité en référence dans la publication de l'Organisation de coopération et de développement économiques. (2012). *Starting Strong III: A Quality Toolbox for Early Childhood Education and Care*. Paris : Les Éditions de l'OCDE.

Hayden, J. (1997). Directors of early childhood services: Experience, preparedness and selection. *Australian Research in Early Childhood* 1(1): 49–67.

Helburn, S. (1995). *Cost, Quality and Child Outcomes in Child Care Centers. Technical Report, Public Report, and Executive Summary*. Université du Colorado, Denver.

Irwin, S. H. (2009). *SpecialLink Early Childhood Inclusion Quality Scale*. Wreck Cove, Nouvelle-Écosse, Breton Books.

Kagan, S. et Kauerz, K. (2006). *Programmes d'enseignement efficaces au préscolaire*. Encyclopédie sur le développement des jeunes enfants. Montréal : Centre d'excellence pour le développement des jeunes enfants et Réseau stratégique de connaissances sur le développement des jeunes enfants. Disponible à : enfant-encyclopedia.com/programmes-prescolaires/selon-experts/programmes-denseignement-efficaces-au-prescolaire
www.child-encyclopedia.com/documents/Kagan-KauerzANGxp.pdf.

Kivunja, C. (2015). Leadership in Early Childhood Education Contexts: Looks, Roles, and Functions. *Creative Education*. 6, 1710-1717. Scientific Research Publishing : scirp.org/journal/ce

Lamb, M. (1998). *Nonparental child care: Context, quality, correlates, and consequences*. Dans Damon, W. (Series Ed.) et Spiegel, I.E. et Renniger, K.A. (Vol. Eds.), *Child psychology in practice: Handbook of child psychology* (5e édition, p. 73–134). New York, NY : Wiley. Cité en référence dans Pianta, R. C., Barnett, S., Burchinal, M. et Thornsburg, K. (2009). The Effects of Preschool Education: What We Know, How Public Policy Is or Is Not Aligned With the Evidence Base, and What We Need to Know. *Psychological Science in the Public Interest*. 10 (2), p. 49-88

Louv, R. (2013). Restoring peace: 6 ways nature in our lives can reduce the violence in our world. Disponible à : childrenandnature.org/2013/01/10/restoring-peace-six-ways-nature-in-our-lives-can-reduce-the-violence-in-our-world

Mitchell, L., Wylie, C. et Carr, M. (2008). *Outcomes of early childhood education: Literature review*, New Zealand Council for Education Research, Wellington, NZ. Disponible à : nzcer.org.nz/system/files/885-outcomes.pdf

Muijs, D., Aubrey, C., Harris, A. et Briggs, M. (2004). How do they manage? A review of the research on leadership in early childhood. *Journal of Early Childhood Research*, 2 (2), 157-169. Sage Publications. Disponible à : <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1476718X04042974>

Myers, R. (2004). *In search of quality in programmes of early childhood care and education (ECCE)*. Document d'information préparé pour le Rapport mondial de suivi l'Éducation pour tous : l'exigence de qualité. UNESCO.

National Institute for Child and Human Development Early Child Care Research Network. (2002). Study of Early Child Care. *American Educational Research Journal*, 39 (1): 133-164.

National Institute of Child and Human Development Early Child Care Research Network. (2005). A day in third grade: A large-scale study of classroom quality and teacher and student behavior. *The Elementary School Journal*, 105, 305–323. Cité en référence dans Pianta, R. C., Barnett, S., Burchinal, M. et Thornsburg, K. (2009). The Effects of Preschool Education: What We Know, How Public Policy Is or Is Not Aligned With the Evidence Base, and What We Need to Know. *Psychological Science in the Public Interest*. 10 (2), p. 49-88.

Neuman, M. (2007). Bonne gouvernance de la protection et de l'éducation de la petite enfance : enseignements tirés du Rapport mondial de suivi sur l'EPT 2007. *Note de l'UNESCO sur la Politique de la Petite Enfance*, 40.

Nicholson, S. (1971). How not to cheat children – The theory of loose parts. *Landscape Architecture*, 62, 30-34.

Organisation de coopération et de développement économiques. (2012a). *Encouraging Quality in Early Childhood Education and Care*. Paris : Les Éditions de l'OCDE

Organisation de coopération et de développement économiques. (2012b). *Starting Strong III: A Quality Toolbox for Early Childhood Education and Care*. Paris : Les Éditions de l'OCDE.

Organisation de coopération et de développement économiques. (2006). *Starting Strong II: Early Childhood Education and Care*. Paris : Les Éditions de l'OCDE.

Pianta, R., Hamre, B. et Allen, J. (2012). Teacher-Student Relationships and Engagement: Conceptualizing, Measuring, and Improving the Capacity of Classroom Interactions. Dans S.L. Christenson, Reschly, A. et Wylie, C. (eds.), *Handbook of Research on Student Engagement*. Springer Science+Business Media.

Pianta, R. C., Barnett, S., Burchinal, M. et Thornburg, K. (2009). The Effects of Preschool Education: What We Know, How Public Policy Is or Is Not Aligned With the Evidence Base, and What We Need to Know. *Psychological Science in the Public Interest*. 10 (2), p. 49-88.

Rodd, J. (1997) Learning to be leaders: Perceptions of early childhood professionals about leadership roles and responsibilities. *Early Years* 18(1): 40–6.

Ryan, S., Whitebook, M., Kipnis, F. et Sakai, L., (2011). Professional Development Needs of Directors Leading in a Mixed Service Delivery Preschool System. *Early Childhood Research and Practice*, 13 (1).

Schweinhart, L. L., Weiland, D. P. et Larner, M. B. (1986). Consequences of three preschool curriculum models through age 15. *Early Childhood Research Quarterly*. 1 (1), 15–45.

Shonkoff, J., et Phillips, D. (2000). *From Neurons to Neighbourhoods: The Science of Early Childhood Development*. Washington, D.C., É.-U. : National Academy Press.

Siraj-Blatchford, I. (2010). *A focus on pedagogy: Case studies of effective practice*. Dans K. Sylva, E. Melhuish, P. Sammons, I. Siraj-Blatchford, B. Taggart. *Early Childhood Matters*. Londres : Routledge. Sylva, K., et al. (2010). *Early Childhood Matters: Evidence from the Effective Pre-school and Primary Education project*. Routledge, Londres/New York.

Smith, L.K. (2013). Continuous Quality Improvement: QRIS is a tool. Building strong foundations : **buildinitiative.org**

Stipek, D. et Ogana, T. (2000). *Early Childhood Education*. UCLA, Center for Healthier Children, Families and Communities : Los Angeles, CA.

Torquati, J. C., Raikes, H. et Huddleston-Casas, C. A. (2007). Teacher education, motivation, compensation, workplace support, and links to quality of center-based child care and teachers' intention to stay in the early childhood profession. *Early Childhood Research Quarterly*, 22(2), 261-275. DOI : 10.1016/j.ecresq.2007.03.004

UNICEF. (2008). *The child care transition: A league table of early childhood education and care in economically advanced countries*. Bilan Innocenti 8. UNICEF Innocenti Research Centre : Florence

Vandell, D.L. (2004). Early child care: The known and unknown. *Merrill-Palmer Quarterly*, 50, 387–414. Cité en référence dans Pianta, R. C., Barnett, S., Burchinal, M. et Thornburg, K. (2009). The Effects of Preschool Education: What We Know, How Public Policy Is or Is Not Aligned With the Evidence Base, and What We Need to Know. *Psychological Science in the Public Interest*. 10 (2), p. 49-88.

Whitebook, M. et Sakai, L. (2003). Turnover begets turnover: an examination of job and occupational instability among child care center staff. *Early Childhood Research Quarterly*, 18, 273-293.

Zaslow, M.; Martinez-Beck, I. (2006). *Critical issues in early childhood professional development*. Baltimore : Paul H. Brookes. Cité en référence dans : Sheridan, S., Pope Edwards, C., Marvin, C. et Knoche, L. (2009). Professional Development in Early Childhood Programs: Process Issues and Research Needs. *Early Education Development*. 1^{er} mai; 20(3): 377–401. DOI :10.1080/10409280802582795.



NOVA SCOTIA
NOUVELLE-ÉCOSSE

