

Renforcement et soutien des effectifs de travail pour la petite enfance : **Amélioration continue de la qualité**

Qu'est-ce que l'amélioration continue de la qualité ?

L'**Amélioration continue de la qualité (ACQ)** englobe les processus planifiés axés sur les données dirigées par les superviseurs, les coordinateurs pédagogiques et/ou les formateurs qui permettent aux personnels dédiés à la petite enfance au sein de différents secteurs d'améliorer leurs pratiques quotidiennes. Ainsi l'on souligne l'importance des commentaires et de l'orientation pour les personnels à travers des liens avec des membres d'équipe, des collègues ou des professionnels extérieurs plus aguerris.

Les processus ACQ sont à la fois dynamiques et non réactifs, ils sont incorporés à une culture organisationnelle engagée dans l'amélioration continue, se concrétisent à intervalles réguliers et ne sont généralement pas de nature punitive. On compte parmi les programmes dédiés à la petite enfance, les processus d'ACQ communs :

- ▶ **Supervision d'encadrement** : Tâches de supervision dont la caractéristique est d'intégrer un élément d'observation, de retour et de réflexion et implique un processus d'aide au personnel en vue de renforcer leurs propres résultats professionnels de manière continue, à travers différentes dimensions.
- ▶ **Mentorat** : Il s'agit typiquement d'un soutien individualisé de nature holistique moins axé sur l'atteinte d'objectifs spécifiques en termes d'amélioration pratique (par comparaison au coaching).¹
- ▶ **Coaching** : Axé sur l'amélioration de la qualité de la

pratique dans un ou plusieurs domaines cibles.²

- ▶ **Communautés d'apprentissage professionnel/ apprentissage par les pairs** : L'opportunité de partager réflexions, retours et conseils entre pairs.

Résultats en matière d'amélioration continue de la qualité

1. La disponibilité et l'accessibilité des processus d'amélioration continue de la qualité (ACQ) varient selon les fonctions, les secteurs et les pays.
2. La durée et la fréquence idéales dépendent des objectifs et de l'approche ACQ. Coupler les opportunités de formation aux opportunités de développement permet de démultiplier leur impact.
3. Intégrer les éléments d'observation, de réflexion, de collaboration et de résolution de problèmes renforce les processus d'ACQ.
4. L'un des principaux freins à l'ACQ réside dans les capacités inadéquates du personnel. Il est possible d'y remédier en déployant des initiatives de gestion de la charge de travail et d'amélioration des compétences tout en apportant des outils complémentaires.
5. Les approches d'ACQ doivent être harmonisées avec l'assurance qualité et sa surveillance au sein du système.

À propos de cette synthèse Cette synthèse met l'accent sur les résultats d'une analyse du panorama mondial sur l'Amélioration continue de la qualité, l'une des quatre analyses de panorama mondial menées par l'Initiative de main-d'œuvre pour la petite enfance (ECWI) visant à illustrer la taille et la portée des défis auxquels font face les personnels dédiés à la petite enfance, faire connaître les pratiques les plus prometteuses pour aborder ces défis et donner un aperçu complet de la situation des personnels à travers le monde. Les décideurs politiques, les chercheurs, les gestionnaires de programmes et les praticiens peuvent tirer des enseignements des conclusions de cette analyse de panorama pour soutenir et renforcer les personnels dédiés à la petite enfance et améliorer les programmes, politiques, recherches et actions de promotion existants.

1. La disponibilité et l'accessibilité des processus d'amélioration continue de la qualité (ACQ) varient selon les fonctions, les secteurs et les pays.

Rares sont les données disponibles sur les opportunités d'ACQ reflétant l'offre existante, et les rapports à cet égard sont également inconsistants dans la mesure où ces formes de soutien continu sont souvent incluses dans des catégories plus amples de développement professionnel continu. Quand ces données sont disponibles, il y a souvent des variations dans les types d'opportunités offertes et les personnes pouvant y accéder. L'enquête Starting Strong de l'OCDE a démontré que si 75 % des personnels dédiés au soin de la petite enfance et au secteur de l'éducation ont participé à des activités de développement professionnel au cours de l'année précédente, comme des cours ou des séminaires, les opportunités d'ACQ telles que le coaching, le mentorat, l'apprentissage par les pairs ou encore la supervision d'encadrement ont pris du retard. De façon similaire, si des opportunités de formation continue ou de développement professionnel sont offertes aux enseignants de maternelle du Ghana pour combler ces lacunes en matière de compétences, elles ne promeuvent toutefois pas toujours le coaching, le mentorat et la réflexion.³

En dépit de grandes variations, les prestations de visite à domicile tendent à donner la priorité aux ACQ sous la forme de supervision d'encadrement et de séances de réflexion. En raison de la durée limitée de la formation initiale, la supervision d'encadrement peut être utile au coaching et au mentorat. Par le biais de séances individuelles ou en groupe, ces réunions de supervision d'encadrement et de réflexion permettent aux visiteurs à domicile de porter une réflexion sur les interactions avec les familles, de discuter des défis auxquels ils font

face, d'identifier et de pratiquer de nouvelles formes de présentation de contenus tout en renforçant les liens avec les familles, ce qui permet également de réduire la rotation de personnel.⁴ Le programme péruvien Cuna Mas prévoit que les superviseurs procèdent à deux visites à domicile par mois, dirigent des séances bimensuelles de planification et apportent leur soutien en fonction des besoins.⁵ Les Travailleuses de la santé pakistanaïses ont droit à un jour par mois de formation continue après leur période de formation initiale de 15 mois, en plus de cours de remise à niveau et d'un accès facilité aux superviseurs pour traiter des défis auxquelles elles font face dans ce secteur.⁶ Malgré ces offres, la supervision peut se concentrer davantage sur les aspects administratifs des visites à domicile, comme le rapportent certains travailleurs communautaires de la santé⁷ et personnels dédiés aux prestations sociales.⁸

Pourquoi se concentrer sur l'amélioration continue de la qualité ?

Cette étude se concentre sur le rôle de l'amélioration continue de la qualité pour les personnels étant donné 1) la place centrale de cette thématique dans le suivi des systèmes dédiés à la petite enfance et 2) le rôle important des retours réguliers dans l'amélioration de la pratique et du bien-être des personnels. Ces deux facteurs ont une influence directe sur la qualité des prestations de petite enfance et en dernier lieu, sur les résultats en matière de développement de l'enfance.

2. La durée et la fréquence idéales dépendent des objectifs et de l'approche ACQ. Coupler les opportunités de formation aux opportunités de développement permet de démultiplier leur impact.

D'avis général au sein des différents secteurs et fonctions, l'ACQ doit être accordée de façon régulière pour être significative. Néanmoins, la durée et la fréquence sont incertaines. Les directives de l'UNICEF et l'Alliance du Service Social Mondial de Travailleurs (GSSWA) pour les personnels de prestations sociales invitent à procéder à la supervision et au soutien

régulier en fonction des besoins,⁹ et un examen des études sur les programmes de travailleurs communautaires de santé dans les pays à faibles revenus a constaté qu'il y a trop peu de données pour déterminer si l'augmentation de la fréquence de supervision améliore ou non la qualité des prestations.¹⁰ La fréquence semble toutefois dépendre

davantage des objectifs et des attentes de l'approche. Un programme de formation intensive ayant recours à la supervision par vidéo pourrait par exemple déboucher sur des résultats plus efficaces à court terme, alors qu'une initiative couplant le coaching à l'apprentissage par les pairs pourrait être plus indiquée pour obtenir des résultats en termes de qualité à long terme.¹¹ Si l'on considère que le dosage est l'une des caractéristiques les plus importantes des interventions de coaching, de multiples facteurs, dont les objectifs du programme et les compétences des éducateurs, ont une influence sur l'intensité du coaching nécessaire.¹²

Les processus ACQ sont communément couplés à des formations capables d'en maximiser l'impact.

Les examens et études sur le secteur¹³ de l'éducation préscolaire font régulièrement état de soutien par coaching accompagné de formations ou d'ateliers en classe, qui se veut un moyen de soutenir cette mise en œuvre. Un examen du rendement des travailleurs de la santé a démontré que si la formation ou la supervision seules n'ont que peu ou pas d'effets, la formation associée à d'autres composants, comme la supervision ou la résolution de problèmes en groupe, est bien plus efficace.¹⁴

3. Intégrer les éléments d'observation, de réflexion, de collaboration et de résolution de problèmes renforce les processus d'ACQ.

Il peut être complexe de déterminer les composants exacts d'ACQ ayant un impact avéré sur les enfants, car de nombreuses études visent à modifier différents aspects d'un programme en même temps.¹⁵ Un examen du coaching en matière d'éducation préscolaire a identifié différentes structures et processus d'importance, notamment en termes de dosage, d'emphasis sur l'apprentissage participatif et le contexte au sein duquel il est dispensé.¹⁶ Il a également mis le doigt sur les éléments communs des interventions de coaching, que nous résumons partiellement ci-après :

▶ **L'observation**, qui peut se faire en classe ou de façon clinique (en présentiel ou distanciel) ou lors de visites à domicile conjointes, apporte la base du coaching et des données associées pour des initiatives d'amélioration de la qualité. Les listes de contrôle et autres outils peuvent servir d'aide et guider les commentaires et retours dans la pratique quotidienne. L'observation n'est pas ici prévue en tant que moyen de surveillance, mais pour renforcer les commentaires et les retours en vue d'améliorer les pratiques.

- ▶ **La réflexion** porte sur la promotion d'un environnement au sein duquel où une ou plusieurs personnes peuvent prendre du recul quant à une expérience en particulier pour organiser leurs sentiments et leurs pensées à propos de ce qui s'est passé.¹⁷ Cela peut inciter les praticiens à critiquer leur travail et identifier ce qui préside à l'apprentissage et au développement¹⁸ des enfants, et peut se faire lors de réunions individuelles ou en groupes plus grands, comme les communautés d'apprentissage ou les réseaux professionnels.
- ▶ Les approches de **résolution de problèmes** peuvent encourager les personnels à identifier les défis du soutien des bénéficiaires, explorer les solutions possibles et expérimenter leur mise en place. Souvent liées à la réflexion, ces approches sont très prometteuses, notamment dans le secteur de la santé.¹⁹
- ▶ Il est essentiel d'inclure la **collaboration** aux processus d'ACQ pour qu'ils soient efficaces. Pour apporter des commentaires et des retours pertinents et utiles, il est essentiel de cultiver un environnement participatif et collaboratif pour minimiser la distance sociale entre le superviseur et ses subalternes.²⁰

4. L'un des principaux freins à l'ACQ réside dans les capacités inadaptées du personnel. Il est possible d'y remédier en déployant des initiatives de gestion de la charge de travail et d'amélioration des compétences tout en apportant des outils complémentaires.

La capacité du personnel, le manque de personnel d'appoint et la forte charge de travail peuvent limiter les opportunités de participation à des activités d'ACQ. Accorder du temps libre durant les heures de travail régulières peut contribuer à une plus grande

participation.²¹ Les lourdes charges de travail qui pèsent sur les personnels de première ligne et les superviseurs peuvent également rendre difficile la priorisation des séances de supervision ou de réflexion, tandis que la réduction et la spécification du nombre de cas de

supervision peuvent être utiles. Les directives de l'OIT pour le secteur de l'éducation préscolaire recommandent que les politiques définissent les proportions de personnels moins qualifiés devant être supervisés par des praticiens pleinement qualifiés ainsi qu'un nombre d'heures de supervision minimal.²²

Les opportunités d'ACQ peuvent également être limitées et/ou défaillantes en termes de qualité en raison d'un manque de personnel expérimenté ou d'une attribution peu claire de responsabilité. Plusieurs programmes de travailleurs communautaires de santé ont atténué ces difficultés en créant un nouveau cadre de superviseurs recrutés parmi les personnels à fort rendement, comme au Rwanda ou en Sierra Leone.²³ En l'absence de personnels d'encadrement dûment formés, à Myanmar, un groupe de travailleurs dédiés à la protection de l'enfance a convenu d'un modèle de supervision de groupe par les pairs, où les gestionnaires de cas discutent des cas et échangent fréquemment des idées.²⁴ Proposer ces opportunités de façon présentielle

ou distancielle peut lever des contraintes liées au transport ou autres.

Les défis de la mise en oeuvre d'un encadrement et d'approches d'ACQ efficaces peuvent également révéler des problèmes plus amples propres aux systèmes. Des preuves issues du secteur de la santé démontrent que la supervision d'encadrement exige de la motivation, du leadership et des changements de mentalité qui peuvent être difficiles à mettre en place.²⁵ De la même façon, il est souvent nécessaire de clarifier les fonctions des superviseurs et les activités dont ils ont la responsabilité,²⁶ ainsi que d'harmoniser leur formation. Les outils et ressources peuvent aussi faciliter les conversations et encourager les commentaires et retours en matière de développement. Les listes de contrôle d'observation peuvent aider à structurer les visites de supervision et améliorer la réflexion, tandis que les manuels peuvent également aider les superviseurs, mentors et coaches à comprendre leurs rôles afin de guider les autres dans le déploiement de prestations cohérentes.

5. Les approches d'ACQ doivent être harmonisées avec l'assurance qualité et sa surveillance au sein du système.

Les programmes peuvent faire face à des contraintes lors de l'encadrement de la mise en oeuvre d'approches d'ACQ, puisqu'elles exigent des ressources considérables. En général, la supervision n'est pas financée par les budgets nationaux de santé, et repose donc fortement sur les ONG pour proposer ces prestations.²⁷ En outre, dans les zones rurales, les programmes peuvent faire face à des défis lors du déploiement et de la supervision d'encadrement en raison de la disponibilité des personnels et du coût de transport associé. Malgré le coût de l'ACQ, investir dans ces approches peut contribuer à maximiser l'impact de la formation et des autres opportunités de développement professionnel.

Harmoniser l'ACQ avec d'autres systèmes globaux de surveillance et d'assurance qualité peut non seulement garantir la cohérence, mais également être générateur d'efficacité. Les systèmes d'information

de gestion de santé et/ou d'éducation peuvent également contribuer à harmoniser les données au sein du système et soutenir la prise de décision en accord avec les objectifs nationaux et globaux. Toutefois, il est fréquent de constater que l'attention est davantage portée à la qualité structurelle (par exemple, les caractéristiques d'un paramètre en particulier comprenant la proportion adultes/enfants et les qualifications du personnel) qu'au partage des résultats avec les personnels dans le but d'améliorer leurs pratiques quotidiennes.²⁸

Le secteur des prestations sociales sud-africain établit un rapport de 1:10 en cas de seule supervision et de 1:6 si les superviseurs ont leur propre volume de travail. (UNICEF, 2019)²⁹

Recommandation de politiques

- ▶ **Les décideurs politiques et les gestionnaires de programmes doivent donner la priorité à des approches impliquant la réflexion régulière sur les pratiques et les retours et commentaires, à l'image de la supervision d'encadrement, le mentorat et le coaching, dans la conception et la définition de ressources budgétaires pour l'amélioration de la qualité.**
- ▶ **Revisiter les profils de ceux qui occupent les fonctions de supervision et investir dans la formation et les ressources pour les aider à mettre en oeuvre les processus d'ACQ.** Valoriser les principes de l'apprentissage des adultes et du savoir-faire autour du soutien de la formation par compétence du personnel de première ligne. Les programmes doivent investir dans des ressources pouvant structurer l'ACQ, notamment dans des manuels, des outils d'observation et de listes de contrôle de supervision, et garantir que ce matériel est amplement accessible.
- ▶ **Garantir que le personnel a la possibilité de participer aux activités d'ACQ,** ce qui peut entraîner l'expansion ou la définition de fonctions et de responsabilités, la création de nouvelles fonctions pour les superviseurs, les coachs et les mentors, et sanctuariser du temps pour que les personnels puissent participer à ces activités. Des politiques pour que les personnels puissent participer à l'ACQ, telles que les congés payés, des primes pour le transport, peuvent être nécessaires. Les approches d'ACQ présentielle et distancielle peuvent également faciliter leur adoption.
- ▶ **Harmoniser les systèmes pour surveiller la qualité grâce à l'ACQ.** La collecte et l'accumulation de données sur le rendement des personnels sont essentielles à la compréhension de la qualité à l'échelle du personnel, du programme et du système. Communiquer ces informations de façon directe et régulière au personnel permet de promouvoir une culture des retours et des commentaires ainsi que des progrès au sein du système. Les systèmes d'information en ligne permettent aux décideurs de collecter continuellement des données concernant la qualité des prestations qui peut être utile pour les mesures décidées plus tard.

Domaines de recherche à approfondir

Cette étude contribue à étendre nos connaissances en matière d'ACQ. Il existe toutefois de grandes variations quant aux données disponibles selon les secteurs, les programmes et les fonctions des personnels. Il est nécessaire d'approfondir la recherche autour de ces axes :

- ▶ Qu'est-ce qui rend une approche d'ACQ efficace en termes d'amélioration de la qualité des pratiques des personnels (processus, durée, intensité, fréquence) ?
- ▶ Quand et à quelle approche d'ACQ recourir, quelles questions d'efficacité de coûts élucider pour comprendre quand utiliser efficacement des options à coût moindre, comme le coaching distancielle ?
- ▶ Quelles compétences sont nécessaires pour dispenser l'ACQ pouvant aider au recrutement et à la formation de superviseurs, de mentors, de coachs ayant le savoir, les attitudes et les compétences nécessaires au soutien du personnel de première ligne ?

Focus sur le COVID-19

La pandémie de COVID-19 a des effets sans précédent sur les jeunes enfants et les éducateurs dédiés à la première enfance, et ce partout dans le monde. On s'attend à ce que ses effets soient les plus préjudiciables pour les enfants et les travailleurs issus des communautés les plus défavorisées, les plus vulnérables et les plus pauvres (UNESCO, 2020). L'intégration des approches d'ACQ peut s'avérer particulièrement importante si l'on sait que les personnels de première ligne dédiés à la petite enfance s'adaptent à la nouvelle réalité des prestations dispensées. Il reste encore beaucoup à comprendre, mais on peut d'ores et déjà tirer des enseignements des programmes et des directives suivants :

- ▶ Le programme Sugira Muryango, au Rwanda, consistant en des interventions de visite à domicile axées sur la prévention de la violence, associe la supervision présentielle et distancielle, par téléphone, ainsi que les groupes de soutien par les pairs et des groupes d'opportunités de supervision (Betancourt et al., 2020).³⁰
- ▶ Learning Forward, une association internationale d'éducateurs en apprentissage, offre des séances

virtuelles de coaching aux éducateurs dédiés à la première enfance pendant la pandémie, notamment des séances de soutien simplifié et individualisé, ainsi que des communautés d'apprentissage collaboratif pour réfléchir autour de l'apprentissage, renforcer les stratégies et partager les progrès réalisés (Learning Forward, 2020).³¹

- ▶ Le Quality Improvement Center for Workforce Development (Centre d'amélioration de la qualité pour le développement des personnels - QIC-WD) recommande que les superviseurs du secteur du bien-être infantile soutiennent les travailleurs de première ligne en définissant des attentes et des objectifs réalistes de travail à distance, tout en reconnaissant que les priorités peuvent changer à mesure que la situation évolue. Les « heures de bureau » peuvent également aider les supervisés à recevoir un soutien continu ainsi que des contrôles réguliers et cohérents, lors desquels on discute des priorités à venir, on réfléchit aux défis liés au travail et on lance une supervision d'encadrement (QIC-WD, 2020).³²

Initiative de main-d'œuvre pour la petite enfance

L'[Initiative de main-d'œuvre pour la petite enfance](#) (ECWI) est une initiative mondiale multipartite co-dirigée par [Results for Development](#) (R4D) et [International Step by Step Association](#) (ISSA) qui oeuvre au soutien et à l'émancipation des personnes qui travaillent au contact direct des jeunes enfants.

Cette synthèse a été rédigée par Vidya Putcha, Denise Bonsu et Kavita Hatipoglu (R4D). L'analyse complète de panorama sur l'Amélioration continue de la qualité est disponible sur : www.earlychildhoodworkforce.org/content/landscape-analysis-continuous-quality-improvement

Citations

- 1 Whitebook, M. (2016). "Mentoring and Coaching: Distinctions in Practice." Center for the Study of Childcare Employment. <https://cssce.berkeley.edu/mentoring-and-coaching-distinctions-in-practice/>
- 2 Ibid
- 3 Gratz, M. & Putcha, V. (2019). "Bridging access with Quality: empowering Kindergarten teachers with Practical training to Support Child-Centered Learning." Résumé par pays préparé pour *Early Childhood Workforce Initiative*.
- 4 Paulsell, D., Boller, K., Hallgren, K. et Mraz Esposito, A. (2010). "Assessing Home Visit Quality: Dosage, Content and Relationships." *Zero to Three* Juillet 2010.
- 5 Josephson, K., Guerrero, G. et Coddington, C. (2017). *Supporting the Early Childhood Workforce at Scale: The Cuna Más home visiting program in Peru*. Washington, D.C.: Results for Development.
- 6 Hafeez, A., Mohamud, B., Shiekh, M., Shah, S. & Jooma, R. (2011). Lady Health Workers Programme in Pakistan: Challenges, Achievements, and the Way Forward. *Journal of Pakistani Medical Association* 61(3):210-5.
- 7 Hatipoğlu, K., Mohammed, Z., Hendricks, S. et Buch, E. (2018). *Supporting the Early Childhood Workforce at Scale: Community Health Workers in South Africa*. Washington, D.C.: Results for Development.
- 8 Global Social Service Workforce Alliance (GSSWA). (2018). *The State of the Social Service Workforce 2018: Trends and Recommendations for Strengthening the Workforce*.
- 9 UNICEF. (2019). "Guidelines to Strengthen the Social Service Workforce for Child Protection." New York: UNICEF.
- 10 Hill, Zelee et al. "Supervising Community Health Workers in Low-Income Countries – A Review of Impact and Implementation Issues." *Global Health Action*, vol. 7, no. 1, Dec. 2014, p. 24085 Taylor and Francis + NEJM, doi: 10.3402/gha.v7.24085.
- 11 Eurofound. (2015). *Working conditions, training of early childhood care workers and quality of services – A systematic review*. Luxembourg: European Union.
- 12 Elek, Catriona et Jane Page. "Critical Features of Effective Coaching for Early Childhood Educators: A Review of Empirical Research Literature." *Professional Development in Education*, vol. 45, no. 4, Aug. 2019, pp. 567–85. DOI.org (Crossref), doi:10.1080/19415257.2018.1452781.
- 13 Isner, Tabitha, Kathryn Tout, Martha Zaslow, Meg Soli, Katie Quinn, Laura Rothenberg et Mary Burkhauser. (2011). "Coaching in Early Care and Education Programs and Quality Rating and Improvement Systems (QRIS): Identifying Promising Features." Washington, D.C.: ChildTrends; Gratz, M. & Putcha, V. (2019). "Bridging access with Quality: empowering Kindergarten teachers with Practical training to Support Child-Centered Learning." Country Brief prepared for the *Early Childhood Workforce Initiative*.; Wolf, Sharon, et al. "Experimental Impacts of the 'Quality Preschool for Ghana' Interventions on Teacher Professional Well-Being, Classroom Quality, and Children's School Readiness." *Journal of Research on Educational Effectiveness*, vol. 12, no. 1, Jan. 2019, pp. 10–37. DOI.org (Crossref), doi:10.1080/19345747.2018.1517199.
- 14 Rowe, Alexander K. et al. "Improving Health Worker Performance: An Ongoing Challenge for Meeting the Sustainable Development Goals." *BMJ*, July 2018, p. k2813. DOI.org (Crossref), doi:10.1136/bmj.k2813.
- 15 Behrman, J.R., Engle, P. et Fernald, L. C. (2013). Preschool programs in developing countries. In P. Glewwe (Ed.), *Education Policy in Developing Countries: What do we know, and what should we do to understand what we don't know?* (65-105). Chicago: University of Chicago Press.
- 16 Elek & Page, 2019
- 17 University of Minnesota. (2019). *Reflective Supervision/ Consultation: Preventing Burnout, Boosting Effectiveness, and Renewing Purpose for Frontline Workers*. <http://ceed.umn.edu/wp-content/uploads/2019/12/UMN-CEED-Reflective-Supervision-Consultation.pdf>
- 18 Peeters, Jan., Alayli, A., Hyson, M. et Lin, Hsiao-Chen. (2019). *Pathways to Strengthen the Pre-primary Workforce in Low- and Middle-Income Countries*. White Paper. New York : UNICEF.
- 19 USAID. (2019). *Enhanced Supervision Approaches: Phase 1 Landscape Analysis Findings*. Washington, D.C.: USAID.
- 20 Global Health Workforce Alliance (GHWA) & World Health Organization (WHO). (2010). *Global Experience of Community Health Workers for Delivery of Health Related Millennium Development Goals: A systematic review, country case studies, and recommendations for integration into national health systems*. Geneva: WHO.
- 21 OECD. (2019). *Providing Quality Early Childhood Education and Care: Results from the Starting Strong Survey 2018*, TALIS, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/301005d1-en>.
- 22 Organisation internationale du travail (OIT). (2014). "ILO policy guidelines on the promotion of decent work for early childhood education personnel." Meeting of Experts on Policy Guidelines on the Promotion of Decent Work for Early Childhood Education Personnel, Geneva, 12–15 November 2013/International Labour Office, Sectoral Activities Department. Geneva: ILO.
- 23 Perry, Henry. (2020). "Health for the People: National Community Health Worker Programs from Afghanistan to Zimbabwe." Washington, D.C.: USAID.
- 24 Roby, Jini. (2016). "The Evidence Base on the Social Service Workforce: Current Knowledge, Gaps and Future Research Direction." *Global Social Service Workforce Alliance Building Evidence Interest Group Report*.
- 25 Hill et al., 2014
- 26 Jaskiewicz, Wanda et Kate Tulenko. "Increasing Community Health Worker Productivity and Effectiveness: A Review of the Influence of the Work Environment." *Human Resources for Health*, vol. 10, no. 1, Dec. 2012, p. 38. DOI.org (Crossref), doi:10.1186/1478-4491-10-38.
- 27 USAID, 2019
- 28 Anderson et al., 2017
- 29 Le secteur des prestations sociales en Afrique du Sud. UNICEF. (2019). "Guidelines to Strengthen the Social Service Workforce for Child Protection." New York: UNICEF.
- 30 Betancourt, Theresa S., et al. "Promoting Parent-Child Relationships and Preventing Violence via Home Visiting: A Pre-Post Cluster Randomized Trial among Rwandan Families Linked to Social Protection Programmes." *BMC Public Health*, vol. 20, no. 1, Dec. 2020, pp. 1-11.
- 31 Learning Forward - The Professional Learning Association. (2020). Empower your coaches and the leaders who support them. <https://consulting.learningforward.org/consulting-services/coaches-academy/>
- 32 Quality Improvement Center for Workforce Development. (2020). Supervising Child Welfare Professionals Virtually during a Pandemic. <https://www.qic-wd.org/blog/supervising-child-welfare-professionals-virtually-during-pandemic>

EARLY
CHILDHOOD
WORKFORCE
INITIATIVE



INTERNATIONAL
STEP by STEP
ASSOCIATION

www.earlychildhoodworkforce.org

www.issa.nl



RESULTS FOR
DEVELOPMENT

www.r4d.org