



Labo sur  
l'éducation à la  
petite enfance



*Ce dépliant comprend un  
aperçu du prototype testé par:*

***L'équipe Île-du-Prince-Édouard  
dans le cadre du laboratoire  
de formation en éducation  
de la petite enfance (ÉPE)***

Quatre équipes provinciales ont travaillé avec un coach de conception intégré de l'équipe NouLAB pour élaborer, appliquer et évaluer un prototype de terrain de leur concept d'innovation sociale. Un prototype est un modèle préliminaire de quelque chose à partir duquel d'autres formes sont développées; une représentation d'une idée de conception utilisée pour avoir du feedback et susciter l'apprentissage.

Les tests en situation réelle des prototypes ont été effectués au cours de l'été et de l'automne 2021, et l'évaluation a eu lieu en décembre 2021.

► Pour trouver les résumés des trois autres prototypes, leurs principales conclusions et recommandations, le rapport complet peut être consulté à l'adresse suivante : <https://xn--ecelab-labope-lhb.ca/> ou par courriel à [innovate@noulab.org](mailto:innovate@noulab.org).

L'équipe Île-du-Prince-Édouard était composée de **Jacinta Andrews**, éducatrice, Centre d'apprentissage précoce *Little Wonders*; **Elizabeth Jeffery**, exploitante, Centre d'apprentissage précoce *Little Wonders*; **Monique McLean**, Éducation et apprentissage continue Développement de la petite enfance; **Jennifer Nangreaves**, directrice générale, Association pour le développement de la petite enfance de l'Î.-P.-É. (ADPE); **Susan Ashley**, Collège Holland. D'autres personnes du secteur de l'ÉPE ont été recrutées pour prendre part aux programmes prototypes et donner leur avis.



**Jacinta Andrews**  
Éducatrice – Centre  
d'apprentissage précoce  
*Little Wonders*



**Elizabeth Jeffery**  
Exploitante – Centre  
d'apprentissage précoce  
*Little Wonders*



**Monique McLean**  
Éducation et apprentissage  
continue Développement  
de la petite enfance



**Jennifer Nangreaves**  
Directrice générale –  
Association pour le  
développement de la petite  
enfance de l'Î.-P.-É. (ADPE)



**Susan Ashley**  
Collège Holland

L'équipe Î.-P.-É. a choisi de se concentrer sur l'écart dans l'échelle de carrière en ÉPE pour les éducatrices expérimentées ayant des niveaux de certification plus élevés. L'équipe a élaboré un prototype de programme Centre-Mentor, qui combinait une formation au mentorat dans l'ensemble du centre avec des éducatrices mentores sélectionnées par leurs pairs et soutenues par une communauté de pratique de mentorat. La combinaison de la formation par mentorat et du soutien par les pairs a eu un impact positif sur les aspirations des ÉPE à faire progresser leur carrière par la formation. Les ÉPE ont fait état d'un sentiment de confiance accru parmi leurs pairs pour poser des questions et discuter des difficultés qu'elles rencontrent en classe. Les centres avec une pleine participation du personnel ont signalé un changement positif dans les conversations entre les membres du personnel.



### *Descriptions des prototypes*

## Île-du-Prince-Édouard: Mentorat intégré



### **Le défi**

*Grâce au processus de découverte et d'idéation du laboratoire, l'équipe de l'Î.-P.-É. s'est rendu compte qu'il existe une lacune dans l'échelle des carrières pour les éducatrices expérimentées et motivées ayant un niveau de certification élevé.*

Ces ÉPE, connues dans le cadre de notre projet sous le nom d'apprenantes expertes, sont des éducatrices passionnées dotées d'un potentiel de leadership qui n'ont pas actuellement de voie de développement de carrière leur permettant de travailler directement avec les enfants. Au lieu de cela, ces ÉPE brillantes et accomplies trouvent un avancement de carrière, un salaire plus élevé et de meilleures conditions de travail dans des emplois en dehors des CPE. La perte de cette expertise sur le terrain entrave la capacité des garderies à encadrer et à former efficacement les nouvelles éducatrices et réduit le nombre de directrices potentielles, ce qui exerce une pression supplémentaire sur la qualité globale du domaine.



## Prototype : Programme Centre-Mentor

L'équipe de l'Î.-P.-É. considère ces éducatrices expérimentées et motivées comme un levier pour influencer la qualité des services de garde à l'échelle de la province grâce à leur capacité potentielle à motiver et à soutenir leurs pairs moins qualifiés pour obtenir une certification plus élevée. Pour les activer, l'équipe a élaboré un concept de programme de mentorat qui crée un nouveau rôle de mentore-éducatrice intégré dans les centres. Ce concept comprend une formation au mentorat dans l'ensemble du centre, une nouvelle description de poste et une augmentation de salaire pour les mentores-éducatrices, ainsi qu'un nouveau domaine de développement professionnel autour du mentorat accessible à l'ensemble du secteur, y compris un réseau de soutien par les pairs et une communauté de pratique permanente pour les mentores-éducatrices. Dans la vision complète de ce programme, la mentore-éducatrice intégrée travaillerait en collaboration avec les directrices et directeurs de garderie et l'équipe d'accompagnateurs provinciaux de l'Î.-P.-É. pour partager le leadership pédagogique dans leur garderie et fournir un soutien aux autres éducatrices de la petite enfance qui apprennent sur le tas, relient la théorie à la pratique et développent leur carrière.

### **Les questions clés qui ont encadré l'élaboration du prototype de l'Î.-P.-É. sont les suivantes :**

- ▶ Quels types d'apprentissage par mentorat et de soutien par les pairs répondront aux besoins des éducatrices de chaque centre ?
- ▶ Comment pourrions-nous structurer un programme afin d'offrir aux ÉPE de réelles possibilités d'évolution de carrière qui leur permettent de continuer à exercer directement auprès des enfants ?
- ▶ Comment pourrions-nous créer un programme reproductible qui augmente la qualité sur tout le terrain à l'Î.-P.-É. malgré les différences de niveaux de certification entre les cohortes de centres ?
- ▶ Comment pourrions-nous activer les apprenantes expertes en tant que ressource dans le système de l'ÉPE pour soutenir le développement des compétences et la rétention des éducatrices ayant moins de titres ou moins d'expérience ?

→ *Suite à la page 5*



→ Suite de la page 4

L'équipe du laboratoire de l'Î.-P.-É. a pu s'appuyer sur une mémoire institutionnelle collective lorsqu'elle a développé le prototype pour tester son concept. Elle avait identifié le mentorat comme un domaine d'intérêt pour leur concept parce qu'elle pensait qu'il réunissait efficacement les besoins et les capacités des apprenantes expertes et des éducatrices qui pourraient bénéficier d'une certification plus élevée. Cependant, elle connaissait l'histoire des tentatives précédentes de lancement de programmes de mentorat dans la province, dont aucune n'a duré. Certaines de ces tentatives échouées étaient dues au manque de soutien de la part du secteur ou à l'absence de bénéfices clairs de la participation, et un programme prometteur a été fermé en raison de réductions de financement sans rapport avec la performance du programme. Compte tenu de ces antécédents et du désir de l'équipe de faire évoluer la culture de travail du secteur vers la reconnaissance et l'autonomisation des éducatrices, l'équipe de l'Î.-P.-É. a décidé d'adopter une nouvelle approche du mentorat, basée sur le centre, en créant un processus novateur pour identifier et activer les éducatrices mentores.

### **Le prototype a testé trois éléments fondamentaux du concept de mentorat de l'équipe Î.-P.-É. :**

- 1** Une opportunité d'apprentissage par le mentorat pour développer l'ensemble du personnel du centre en tant que cohorte d'apprentissage, dans le cadre d'un atelier d'une demi-journée avec les consultantes en mentorat de l'ÉPE, Anne Marie Coughlin et Lorrie McGee Baird
- 2** Un processus anonyme de nomination par les pairs dans lequel les éducatrices pourraient choisir 2 ou 3 collègues éducatrices pour poursuivre l'apprentissage du mentorat et jouer un rôle de mentor plus important dans leur centre
- 3** Deux sessions de la Communauté de pratique avec les consultantes en mentorat, au cours desquelles les mentores-éducatrices désignées de chaque centre se sont réunies en un groupe pour échanger sur l'apprentissage entre pairs et la réflexion sur la pratique du mentorat



## Principales conclusions

Quatre centres d'apprentissage et de garde des jeunes enfants ont participé à l'essai du prototype, qui comprenait l'atelier d'une demi-journée, le processus de nomination par les pairs et les séances de la communauté de pratique. Des entrevues avant et après la participation ont été menées avec une directrice et au moins deux employées de chaque centre, pour un total de 24 entrevues. Dans les contacts initiaux et les entrevues préalables, nous avons posé des questions sur la situation actuelle du personnel et les besoins en matière de développement des compétences dans chaque centre, l'intérêt personnel des participantes pour le mentorat, le niveau de certification actuel et les attentes quant à ce que les participantes espéraient retirer de leur participation à l'essai du prototype.

Lors des entrevues préliminaires, nous avons appris que les éducatrices participantes étaient désireuses d'approfondir leurs compétences en mentorat, particulièrement en ce qui concerne le mentorat des étudiantes et étudiants du collège pendant leurs stages. Beaucoup ont exprimé l'espoir que la formation au mentorat augmenterait la coopération, le soutien par les pairs et le partage des compétences entre les éducatrices. Elles ont anticipé que la formation au mentorat pourrait améliorer leurs compétences en gestion du temps, leurs compétences interpersonnelles, leurs compétences à donner des commentaires constructifs et aider à construire une meilleure culture de soutien professionnel dans leur centre pour les employés actuels et futurs.



***Nous avons des attentes élevées pour les nouvelles recrues, mais pas de moyen formel de les aider à s'intégrer à nos normes élevées et ensuite elles ne restent pas, donc ce serait formidable de les rencontrer là où elles sont. »***

- Éducatrice de l'Î.-P.-É.

**Dans les entretiens post-prototype, nous avons demandé aux participantes de réfléchir à leur expérience du prototype, à ce qui manquait, et d'évaluer les impacts potentiels, notamment :**

- ▶ La participation au mentorat augmente-t-elle l'intérêt pour l'obtention de titres de compétences en ÉPE plus élevés chez les ÉPE à faible niveau de qualification ?
- ▶ La participation au mentorat augmente-t-elle l'intérêt à rester dans le secteur de l'ÉPE chez les ÉPE à haut niveau de qualification ?
- ▶ Quels sont les impacts sur les attitudes du personnel et l'activité de mentorat d'un processus de nomination par les pairs pour sélectionner les mentors ?
- ▶ Les avantages de la participation indiquent-ils que ce programme serait utile à d'autres garderies ?

→ Suite à la page 7



→ Suite de la page 6

### **Participation au mentorat influençant l'intérêt accru pour la certification et/ou le développement de carrière**

Toutes les éducatrices interrogées ont déclaré que l'atelier de mentorat et l'activité de soutien par les pairs qui a suivi dans leur centre ont eu un impact positif sur leurs aspirations à faire progresser leur carrière, souvent en suivant une formation supplémentaire. Deux éducatrices ont déclaré qu'elles s'étaient intéressées à la certification pour devenir directrices. Une éducatrice ayant des qualifications de base a déclaré avoir été motivée par l'atelier de mentorat et l'expérience en tant que pair mentor à suivre le cours accéléré pour obtenir son certificat de niveau 2.

**« Je prévois de suivre le cours accéléré pour obtenir mon certificat de niveau 2. C'est une chose à laquelle je travaille, mais le fait de faciliter le mentorat m'a aidé à l'envisager sérieusement. »**

- Éducatrice de l'Î.-P.-É

Une éducatrice a été tellement marquée par la réflexion sur la carrière suscitée par sa participation au prototype qu'elle a « fait un saut dans le vide » et a postulé pour devenir responsable de l'apprentissage en ÉPE dans un collège local, et dans ce nouveau rôle, elle guidera les élèves vers leur certification de niveau 3.

### **Impact de la participation au mentorat sur les attitudes et les pratiques**

Les éducatrices ont fait état d'un sentiment accru de confiance parmi leurs pairs pour poser des questions et discuter des défis qu'elles rencontrent en classe. Plusieurs ont fait état d'un sentiment d'objectif partagé ou d'un défi positif qui a contribué à galvaniser la collaboration et à fournir un objectif à atteindre ensemble. De nombreuses éducatrices ont parlé d'une plus grande empathie pour les autres et d'une nouvelle compréhension de ce que signifie le mentorat.

**« Je pensais qu'un mentor était une personne autoritaire qui disait à tout le monde ce qu'il fallait faire et je ne voulais pas faire ça. Mais j'ai appris qu'il s'agissait plutôt de donner l'exemple d'un bon comportement et de poser de bonnes questions. Cela m'a donné plus de patience avec les adultes – avant j'avais de la patience pour les enfants mais pas pour les adultes. Cela m'a beaucoup changé. »**

- Éducatrice de l'Î.-P.-É

**« Cela a permis d'ouvrir une conversation plus profonde. Notre directrice accorde beaucoup d'autonomie et nous en parlons et elle pose des questions, mais cela nous aide à réfléchir à nos valeurs et à nos croyances et à l'impact de celles-ci sur notre pratique. C'est la grande discussion qui a eu lieu dans notre centre ces dernières semaines. Nous nous demandons pourquoi nous faisons ce que nous faisons. Cela a été utile. »**

- Éducatrice de l'Î.-P.-É.

Trois des directrices interrogées ont fait état d'un changement positif dans le contenu des conversations qui se déroulent entre les employées, notamment des échanges plus constructifs sur la pratique éducative, une plus grande ouverture aux différents styles d'éducatrices et une plus grande aisance à poser des questions.

**« Avant, [les conversations avec les éducatrices] étaient du genre “Est-ce que je fais ça bien?”, et c'est passé à “Je pense à faire ça – comment puis-je mieux le faire?”. Il semble y avoir un petit changement. Y a-t-il encore du chemin à parcourir? Oui, mais il y a eu un changement certain. »**

- Directrice de l'Î.-P.-É.

→ Suite à la page 8



→ Suite de la page 7

**« Elles s'adressent les unes aux autres pour obtenir du feedback et viennent moins me voir. J'ADORE qu'elles s'adressent à leurs collègues. Je suis dans mon bureau toute la journée, elles connaissent l'endroit mieux que moi, alors c'est génial qu'elles s'adressent les uns aux autres. Elles discutent beaucoup plus qu'avant. »**

- Directrice de l'Î.-P.-É.

Dans tous les centres, les résultats positifs de la participation étaient corrélés à des pourcentages élevés de participation du personnel à l'atelier. Malgré le faible impact rapporté par un centre où la participation du personnel était faible, les éducatrices de ces centres ont tout de même rapporté des impacts personnels positifs sur leur pratique et leurs attitudes. Cette constatation révèle que, dans les futurs programmes de mentorat, il sera important de créer les conditions d'une pleine participation des éducatrices afin d'en tirer des avantages pour l'environnement de travail global du centre.

### **Les avantages de la participation au prototype indiquent la valeur de la poursuite du développement du concept**

Lorsqu'on leur a demandé, lors des entretiens post-prototype, si le concept complet du programme de mentorat serait bénéfique pour les centres, toutes les répondantes ont répondu par l'affirmative.

**« Ce serait fantastique. [La mentore pourrait être] une personne sûre [à qui parler] de sorte que si les gens sont aux prises avec quelque chose, elle pourrait intervenir, observer, dire ce que vous avez vu se produire et faire des suggestions de changement. Cela enlèverait beaucoup de poids aux directeurs. »**

- Éducatrice de l'Î.-P.-É.

**« Je pense que cela aurait un impact très positif pour tout le monde. Je pense que ce qui manque dans tout le secteur, c'est juste un peu d'orientation sur le plancher. Parce que vous avez des problèmes sur le plancher et vous ne savez pas quoi faire ou vous essayez de faire la même chose. »**

- Éducatrice de l'Î.-P.-É.

Certaines éducatrices et directrices ont exprimé des inquiétudes quant à la conception du processus de nomination par les pairs, indiquant qu'il était difficile de nommer quelqu'un sans connaître son intérêt pour le rôle de mentor. D'autres éducatrices ont fait part d'une expérience positive de la nomination par les pairs, en indiquant que le processus de nomination anonyme permettait aux personnes ayant un style de leadership plus calme d'être sélectionnées comme mentores. Les directrices ont indiqué qu'elles souhaitaient être davantage impliquées dans la sélection des mentores.

→ Suite à la page 9



## Prochaines étapes



*J'ai l'impression de comprendre le rôle et le concept, mais comment allons-nous [les pairs mentores] pouvoir appliquer ce rôle, et notre directrice va-t-elle nous aider? Comment cela va-t-il s'appliquer dans la vie réelle? Quels sont les soutiens lorsque nous commençons à appliquer [ce que nous avons appris dans notre communauté de pratique]? »*

- *Éducatrice de l'Î.-P.-É*

Les résultats de ce test de prototype suggèrent fortement que l'intérêt pour le mentorat est élevé parmi les éducatrices et les dirigeantes des centres et que le mentorat par les pairs intégré dans les centres a le potentiel d'avoir un impact positif sur l'intention des éducatrices de rester dans le secteur et d'aider les éducatrices à surmonter les obstacles à la participation à la formation à la certification. La prochaine itération de ce concept doit vérifier si un programme de mentorat et des ressources de soutien peuvent être structurés pour répondre aux obstacles identifiés à la participation des éducatrices à la formation pour des titres de compétences plus élevés. Le développement ultérieur du prototype devrait étudier:

**1** *Comment un rôle de mentor intégré pourrait-il être structuré pour créer plus de flexibilité dans la dotation en personnel sans sacrifier la qualité des soins et de l'apprentissage précoce?*

Une telle flexibilité est nécessaire pour permettre aux éducatrices de concilier le travail, la vie privée et les exigences accrues de temps pour le travail de mentorat – à la fois par la mentore et la personne guidée. La flexibilité signifierait que les centres peuvent couvrir le temps nécessaire consacré au mentorat et à la formation sans réduire le salaire des éducatrices et réduire l'accablantement de trop de travail/trop peu de temps qui pousse les éducatrices dans une mentalité de survie au lieu d'une mentalité de pratique réflexive.

**2** *Comment un nouveau rôle de mentorat intégré pourrait-il créer des possibilités d'avancement professionnel et de développement de la pratique pour les ÉPE de tous les niveaux de certification?*

Il convient de mesurer l'impact de ce nouveau rôle sur a) la rétention du personnel hautement qualifié, b) l'activation du personnel peu qualifié en vue d'un perfectionnement professionnel, et c) la capacité des CPE à attirer de nouveaux ÉPE dans la population active.

Dans la courte durée de ce prototype, nous avons pu tester l'impact du concept de mentorat de l'Î.-P.-É. sur l'intérêt et la motivation pour le développement de carrière et la formation. Pour évaluer pleinement la relation entre le soutien soutenu du mentorat, le recrutement et la rétention des éducatrices, et la participation accrue à la formation en vue de la certification, les centres auront besoin d'un test plus long pour mesurer ces impacts dans le temps. Par exemple, la prochaine itération de ce concept pourrait tester la capacité de mentorat et l'impact du développement de carrière sur les obstacles à la formation et à la rétention en créant un prototype d'un rôle de mentor 50 % centre / 50 % éducatrice intégré dans 5 à 8 centres dans diverses zones géographiques et démographiques de l'Île-du-Prince-Édouard. Le prototype de mentorat élargi pourrait être testé dans chaque centre participant pendant deux ans, ce qui comprendrait le déploiement de la formation en mentorat dans ces centres et le soutien de la communauté de pratique pour les mentores des centres pendant la durée du prototype. De plus, des essais et un développement plus poussé sont nécessaires pour créer un prototype de modèle d'affaires pour le programme de mentorat qui pourrait surmonter les défis connus auxquels un tel programme est confronté dans le secteur de l'éducation de la petite enfance de l'Î.-P.-É.