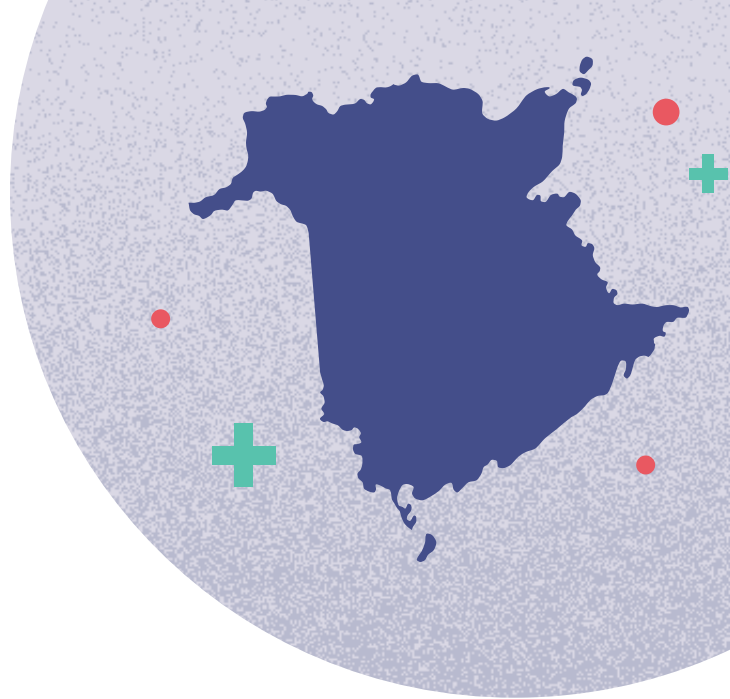




Labo sur  
l'éducation à la  
petite enfance



Ce feuillet comprend un aperçu du prototype mis à l'essai par :

## L'équipe de l'Île-du-Prince-Édouard du laboratoire de formation en petite enfance.

L'équipe de l'Î.P.É. a décidé de s'attaquer au manque de soutien pour les personnes qui aident les éducatrices.teurs à planifier leur carrière et à faire progresser leur formation. Quatre équipes provinciales ont travaillé avec un coach en conception intégrée de l'équipe NouLAB pour concevoir, mettre en œuvre et évaluer un prototype de terrain de leur concept d'innovation sociale. Un prototype est un modèle préliminaire d'un concept à partir duquel on peut développer d'autres versions; une représentation d'une idée de conceptualisation qui sert à obtenir des commentaires et à générer un apprentissage. On a procédé à des essais en temps réel des prototypes au printemps et à l'été 2023, et l'évaluation a eu lieu en mai et juin 2023.

Les résumés des trois autres prototypes, les principales conclusions et recommandations sont disponibles sur :

<https://ecelaboepe.ca/> ou en effectuant une requête par courriel à [innovate@noulab.org](mailto:innovate@noulab.org).

## + L'équipe



**Kim Gillis**

*Holland College*

Institutrice



**Megan McPhee**

*Association pour le développement de la petite enfance de l'Î.-P.-É.*

Coordonnatrice de l'apprentissage professionnel/  
Directrice générale adjointe



**Jaime-Lynn Mosher**

*Centre d'apprentissage de la petite enfance Rainbow Beginnings Inc.*

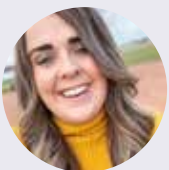
Propriétaire/  
exploitante



**Monique McClean**

*Éducation et Petite enfance*

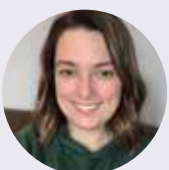
Gestionnaire de l'apprentissage et de la garde des jeunes enfants



**Kati Smallman**

*Wee the West Childcare*

Propriétaire/directrice



**Maddy Jeffery**

*Mighty Oaks Academy*

Éducatrice



## Le défi

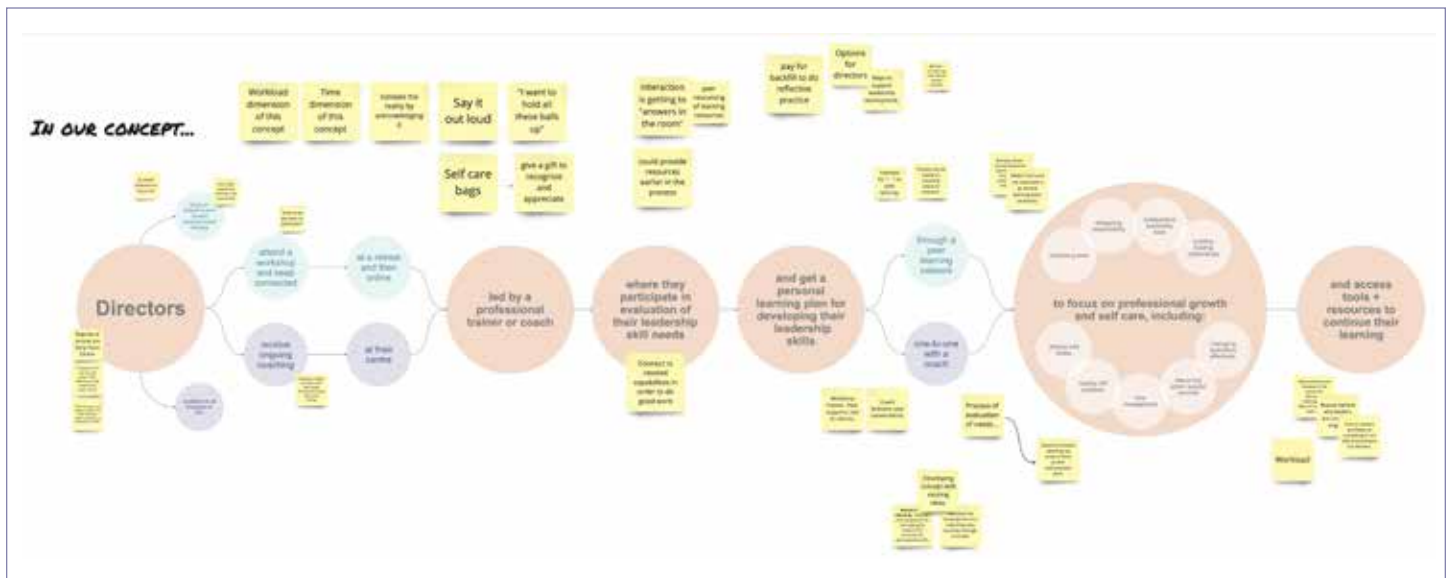
L'équipe de l'Île-du-Prince-Édouard reconnaît le leadership comme un facteur déterminant pour maintenir la qualité des programmes des garderies éducatives et assurer de bonnes conditions de travail pour les éducatrices.teurs. Plusieurs directeurs.trices n'ont toutefois pas de formation en leadership ni en gestion. Bien que plusieurs aient acquis un apprentissage précieux sur le terrain, ces personnes constatent encore des lacunes dans leurs connaissances et déplorent un manque de soutien pour développer des compétences spécifiques à leur rôle.



# Concept

Dans le cadre du processus en laboratoire, l'équipe de l'Île-du-Prince-Édouard a développé un concept pour un programme d'apprentissage en leadership dédié aux directeurs.trices. Le concept original prévoyait un lac-à-l'épaule ou un atelier animé par une personne formée en la matière. Les directrices auraient ainsi pu prendre part à une auto-évaluation et dresser un plan de formation personnel pour les soutenir dans leur croissance professionnelle et personnelle. Nous avons illustré ce concept dans un dépliant distribué lors d'entretiens avec des directrices, un formateur en leadership et un mentor provincial afin d'obtenir leur rétroaction.

En testant le concept auprès de participantes potentielles et de spécialistes de l'apprentissage, nous avons appris que de nombreuses directrices ont de fortes aptitudes d'auto-réflexion en matière d'apprentissage grâce à leur formation pédagogique. Celles-ci soulignent toutefois la nécessité de bâtir une communauté ou d'établir des partenariats pour les tenir responsables de l'accomplissement de leurs objectifs d'apprentissage et les soutenir dans l'action à la suite de leur réflexion. Les directrices aimeraient échanger des idées avec des personnes occupant un rôle similaire, car cela leur permettrait de mieux comprendre les concepts mis en pratique. Les participantes ont identifié plusieurs manières d'encourager les directeurs.trices de l'Î.-P.-É. de développer leur leadership, notamment les aider à se former comme leader et à analyser leur rôle, à tisser des liens de confiance et constructifs avec d'autres directrices et à obtenir de l'information à jour et pertinente en leadership.

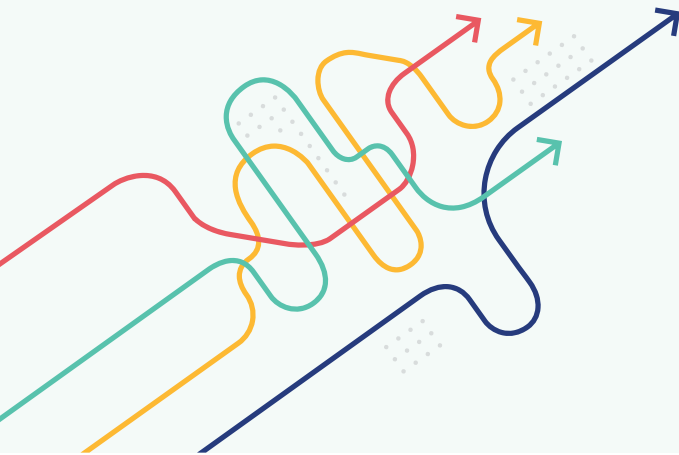


Légende : Visualisation des composantes du concept



## Le prototype

Face aux résultats des tests du concept et afin de soutenir les directeurs.trices dans l'apprentissage du leadership, l'équipe de l'Île-du-Prince-Édouard a décidé de tester un prototype d'**apprentissage de leadership en binôme**.



### Le prototype comprend trois composantes principales :

- 1 **des binômes composés de directrices** engagées dans un apprentissage commun;
- 2 **de la formation** pour soutenir les participantes dans leur **auto-évaluation** et la **détermination d'objectifs**;
- 3 et une série de **réunions avec la cohorte du prototype** rassemblant les participantes en binôme.

### Participant·es à l'essai du prototype

L'essai sur le terrain a été réalisé auprès de six paires de directrices, soit douze personnes (12) au total. Le recrutement des participantes (sauf deux) a eu lieu à la conférence printanière de l'Association pour le développement de la petite enfance de l'Î.-P.-É. (ADPE), à Charlottetown. La moitié du jumelage a été effectué par les participantes elles-mêmes et l'autre moitié par l'équipe du prototype. Le jumelage tenait compte de la proximité du centre, des années en EPE des éducatrices et des objectifs d'apprentissage exprimés lors de l'entretien préalable.

L'expérience en leadership des participantes variait d'une année à plus de 20 ans. Onze d'entre elles détenaient le titre de directrice et l'une était superviseure. Un quart des participantes travaillait activement dans leur centre en plus d'en occuper la direction. Certaines membres du groupe n'avaient aucune formation en leadership ni en gestion alors que d'autres suivaient régulièrement à des cours de gestion de niveau universitaire. Plusieurs ont déclaré avoir pu profiter d'occasions de formation professionnelle en leadership grâce à l'ADPE. Deux d'entre elles étaient inscrites à un nouveau cours offert par l'association.

Kim Gillis, une des membres de l'équipe du laboratoire de l'Î.P.-E. a accepté d'endosser le rôle d'institutrice en apprentissage du leadership dans le cadre de l'essai du prototype. Mme Gillis est membre du corps professoral en EPE du Collège Holland et est une éducatrice et chercheuse établie et respectée dans la communauté de l'EPE de l'Île-du-Prince-Édouard.

Endosser le rôle d'institutrice était une occasion d'apprentissage pour Mme Gillis, car elle n'avait pas encore entrepris ce type d'enseignement. En guise de préparation, elle a suivi une certification en leadership de trois jours portant sur les principes de Jim Kouzes et Barry Posner<sup>1</sup>. Cette formation lui a permis de tisser des approches fondées sur la recherche dans les disciplines de l'EPE et des études en gestion (identifiées par l'équipe du Labo IPE comme des dimensions importantes du rôle de formatrice).

<sup>1</sup> Kouzes, J. & Posner, B. (2017). Leadership Practices Inventory (LPI), 5th Edition [Measurement instrument]. Wiley.



## Le processus de l'essai du prototype

Chaque directrice a participé à une entrevue de 30 minutes avec la formatrice de conception de l'équipe de l'Î.-P.-E. En plus de recueillir les commentaires des participantes, le but était de comprendre leurs objectifs d'apprentissage, de connaître leur expérience en leadership et la manière dont elles s'engagent dans des activités portant sur le leadership collaboratif et l'autoréflexion. Après les entretiens, la formatrice a souhaité la bienvenue aux participantes en leur envoyant un courriel leur donnant accès au module d'auto-évaluation en ligne.

Prendre soin de soi était une composante essentielle de l'étape d'essai. La formatrice a abordé la préparation et les interactions avec soin. Elle a organisé une séance d'une demi-journée en personne avec chaque binôme dans un environnement calme et favorable à la concentration (loin des distractions du lieu de travail). La formatrice leur a fourni du matériel d'apprentissage ainsi qu'un journal de réflexion sur le leadership et des rafraîchissements.



Au cours de chaque séance, la formatrice a guidé les participantes dans une réflexion sur les résultats de leur auto-évaluation. L'évaluation a mis en évidence les points forts et les occasions d'apprentissage. Elle a présenté ces éléments sous forme de résumés textuels et de graphiques. Les discussions ont permis de fixer des objectifs d'apprentissage en fonction des auto-évaluations.



On a encouragé les participantes qui n'avaient pas complété leur auto-évaluation de parler de leurs points forts, de leurs objectifs d'apprentissage et de leurs défis en matière de leadership. Elles ont toutes pu repartir de la séance avec au moins un objectif concret vers lequel elles pourraient cheminer dans les mois à venir. Celles qui n'avaient pas terminé leur évaluation en ligne ont pu prendre part à un entretien supplémentaire avec la formatrice. Finalement, toutes les participantes ont pu terminer leur évaluation et ont reçu leurs résultats.

Après la première séance, les binômes ont gardé contact par courriel ou messagerie. Toutes les participantes ont eu au moins une communication de suivi après la séance d'apprentissage. Certaines participantes se sont à nouveau rencontrées en personne avant la fin du programme, et elles ont toutes exprimé l'intention de se revoir. La majorité d'entre elles prenaient contact environ une fois aux deux semaines. Certaines ont fixé des dates précises de suivi en fonction des actions liées à leurs objectifs d'apprentissage. La formatrice a continué à contacter les participantes périodiquement pour leur fournir les ressources dont il a été question lors de la séance et leur proposer des séances de suivi en binôme en guise de soutien, lorsque nécessaire.

Les réunions de la cohorte ont permis au groupe de se réunir mensuellement pour partager des idées pratiques, se soutenir mutuellement dans leur réflexion sur les objectifs d'apprentissage et de discuter de leadership. Au moment de l'évaluation, la première réunion de la cohorte avait eu lieu et sept directrices avaient pu y participer.



## Les résultats du test

« C'était un excellent jumelage. »  
« La connexion avec mon binôme a été excellente. »

### Les douze (12) participantes ont réalisé les principales actions du prototype :

- Une auto-évaluation du leadership
- l'établissement d'objectifs d'apprentissage en leadership
- Des discussions en binôme sur des objectifs d'apprentissage et des défis de leadership
- Participation à une séance d'apprentissage en leadership

L'essai du prototype a toutefois eu lieu pendant une période de l'année fort achalandée pour les centres de la petite enfance, ce qui a constitué le plus grand défi par rapport à la participation. La plupart des directrices de centres étaient alors occupées avec la transition entre la fin de l'année scolaire et le début de l'été. C'est sans compter la remise de diplômes de prématernelle, les vacances du personnel, le démarrage des programmes d'été et le dépôt des demandes et des rapports de subventions.

### La valeur d'un binôme

Interrogées sur leur expérience globale, les participantes ont souligné la relation avec leur binôme comme le résultat positif le plus important. Cette relation comportait plusieurs avantages, notamment :

- la responsabilisation envers l'accomplissement des objectifs;
- des idées de nouvelles tactiques et approches en leadership;
- et des retours sur les pratiques de leadership.

« L'élément de responsabilisation est énorme, car lorsque quelqu'un demande : "Hé, tu as fait ça?" Vous êtes beaucoup plus enclin à dire : "Ouais, je l'ai fait." Le suivi est plus cohérent, car vous voulez pouvoir dire à cette personne que vous avez atteint vos objectifs. »

### Cultiver la confiance, une réflexion approfondie et une croissance personnalisée

Les participantes ont comparé la relation en binôme à d'autres types de groupes de pairs de soutien (comme des rassemblements lors de cours et des rencontres fréquentes entre pairs). Avoir une seule autre personne à qui se confier et auprès de qui on peut chercher conseil crée un sentiment de confiance et permet une plus grande ouverture. Les autres différences constatées étaient :

- a. l'accent était mis sur des objectifs auto-initiés plutôt que sur des informations ou des problèmes;
- b. la fondation établie permet de mieux se connaître grâce au partage des résultats de l'auto-évaluation.

« J'ai toujours eu des gens à qui je pouvais m'adresser, mais c'est si facile pour eux de dire : fais ceci, fais cela. Mais cela ne rejoint pas nécessairement qui je suis ou ce que je sens que je peux accomplir. »

### Transformer les apprentissages en pratique

Une participante inscrite à un cours de leadership universitaire a parlé du prototype comme d'un moyen d'intégrer plus concrètement ces idées dans sa pratique. Une autre participante à un cours avancé en leadership offert par l'ADPE a expliqué qu'elle a pu appliquer la réflexion de la séance d'apprentissage dans ces discussions.

### Dans le cadre de leurs communications et rencontres entre binômes, les participantes ont affirmé qu'elles avaient l'intention de :

- partager des exemples tirés de leur pratique, y compris des politiques et des manuels;
- faire un suivi sur les objectifs de toutes et chacune;
- partager leur réflexion personnelle sur des objectifs d'apprentissage;
- écouter les préoccupations et les défis de l'autre;
- et faire part de leurs commentaires et de leurs idées.



## I Les subtilités du travail en binôme

Les participantes jumelées provenant du même centre ont signalé des avantages et des défis différents par rapport aux binômes qui travaillaient dans des organisations différentes. Certains avantages pour les binômes-collègues comprenaient une meilleure relation de travail grâce à une prise de conscience des points forts de leur collègue et la facilité d'organisation de rencontres. Ces participantes ont également pu observer la mise en œuvre mutuelle de stratégies et tactiques, qu'elles ont ensuite pu utiliser pour prendre des décisions ensemble. Une des équipes a pu prendre une décision basée sur leur collaboration qui leur a permis d'offrir un nouveau programme d'été et ainsi élargir l'accès aux services de garde dans leur communauté.

*“We’ve always had a really strong relationship and talk quite often, so it’s been great to kind of have that time carved out, just because you get busy.”*

Il y a toutefois eu certains défis découlant du jumelage avec des collègues, notamment la définition d'objectifs d'apprentissage ayant des implications sur le travail de chacune et un manque de perspective nouvelle pour résoudre des problèmes récurrents. Durant les entretiens après la période d'essai, les participantes ont indiqué que pour assurer un dialogue productif au sein des binômes, il fallait avoir un mélange d'objectifs et des expériences complémentaires d'apprentissage en leadership.

Dans l'ensemble, les participantes en binôme issues de différentes organisations ont déclaré bénéficier de davantage de nouvelles perspectives, même par rapport aux binômes composés de personnes provenant de centres aux profils distincts et ceux formés de directrices aux rôles différents. Des déséquilibres ont fait surface lorsqu'une personne avait un objectif d'apprentissage à propos duquel sa partenaire n'avait pas d'expérience ni de connaissances et n'était pas également engagée dans l'apprentissage. Basé sur ce résultat, on pourrait envisager qu'une expérience complémentaire sur un sujet ou un objectif d'apprentissage partagé serait un critère pour la formation de binômes à l'avenir.

Malgré divers degrés de succès dans les jumelages, toutes les participantes ont déclaré avoir tiré suffisamment de valeur de la connexion avec leur binôme pour envisager garder contact au-delà de l'essai du prototype. Elles ont souligné que les réunions de la cohorte ont compensé ce déséquilibre.

*« Cette connexion est la clé, et la collègue avec qui j'étais jumelée provient d'un centre très différent. »*



## Approche et actions de l'apprentissage en leadership

Si la relation en binôme était au cœur des préoccupations des participantes, elles ont également réfléchi à la valeur de l'apprentissage et à la manière dont l'auto-évaluation a mis la table pour les conversations qui ont suivi.

*« Lorsque nous avons rencontré Kim et qu'elle nous a apporté les résultats [de l'auto-évaluation], il m'a été plus facile de choisir ce sur quoi je voulais travailler et d'évoluer à partir de mes propres réponses. C'est ce que j'ai trouvé vraiment bien. »*

### Les atouts qui ont contribué à la valeur de l'expérience d'apprentissage (selon les participantes) comprenaient :

- la richesse des connaissances de la formatrice en EPE;
- une facilitation compétente pour établir des relations positives entre binômes;
- les questions dirigées permettaient une réflexion plus approfondie;
- la disponibilité de ressources adaptées aux objectifs d'apprentissage;
- la disponibilité et l'engagement envers les besoins des participantes, notamment en équilibrant les obligations professionnelles et les activités liées à l'essai du prototype.

## Impacts émergents du prototype

Les participantes ont noté des résultats tangibles sur leur qualité de vie et leurs pratiques de leadership en tant que directrices d'une garderie éducative.

Les objectifs d'apprentissage soulevés par les participantes lors de l'entretien préalable comprenaient : améliorer sa gestion du temps, savoir déléguer, résoudre des conflits et mieux comprendre les différentes personnalités. Elles ont également demandé de l'aide pour équilibrer leurs multiples rôles et gagner en confiance en tant que leader. Au cours de l'essai du prototype, les objectifs ont été affinés et soutenus au moyen de planification et d'actions. Il a ensuite été possible d'élaborer de nouveaux objectifs en se basant sur les forces et les défis des autres.

Lorsqu'on leur a demandé si l'expérience leur avait permis d'atteindre leurs cibles, chaque participante a évoqué l'apprentissage en leadership acquis. Lorsqu'on leur a demandé si cela répondait à leurs attentes, les participantes ont répondu à la fois « oui » et « Je ne savais pas à quoi m'attendre ». Deux participantes ont indiqué qu'il était trop tôt pour procéder à une évaluation.

### Changements de politique

Plusieurs participantes ont indiqué vouloir effectuer des changements aux politiques de leur centre à la suite de leur expérience dans le cadre de l'essai du prototype. Elles ont indiqué avoir davantage d'idées sur comment modifier leurs politiques et affirmé qu'elles se sentaient plus responsables et plus confiantes dans leur capacité à mettre en œuvre ces changements.

*« C'était définitivement une grande révélation et je me disais, vous savez, j'ai beaucoup de projets pour septembre, mais voici quelques actions que je pourrais mettre en place tout de suite et voir comment ça se passe. »*

*« Nous allons en fait nous envoyer nos manuels pour les parents et nos politiques en matière de personnel. Une fois que nous les aurons, nous regarderons ce que j'aime dans les siens et ce qu'elle aime dans les miens, et que nous pourrions peut-être nous emprunter. Et puis comment procéder pour les mettre en œuvre. »*



## **Un changement de mentalités**

Certaines participantes ont affirmé avoir vécu un changement de mentalité, et cherchent désormais à amplifier le positif plutôt qu'à constamment rechercher ce qui ne va pas. Une participante a avancé que cela lui permettait d'être plus zen. « En fait, je peux maintenant m'asseoir dans une pièce avec les enfants, leur parler, avoir des conversations avec eux et simplement me détendre et m'amuser. »

*Les participantes ont déclaré être plus ancrées et déterminées dans leur rôle de leader. « [Le processus] vous aide à vous concentrer sur les domaines dans lesquels vous devez consacrer un peu plus d'efforts. »*

Une directrice a pu prendre ses premières vacances sans vérifier ce qui se passait au bureau pour prendre le pouls de comment ça se passait au centre.

*« Je veux dire, nous les avons embauchées, nous leur faisons confiance et croyons en elles. Je pense donc que je dois transmettre ce message et le souligner un peu plus. »*

## **Une confiance accrue**

Les participantes ont dit se sentir plus confiantes pour participer à des conversations sur le leadership sectoriel et solliciter le soutien d'autres directeurs.trices :

*– « Cela nous donne également confiance de tendre la main à d'autres directrices lorsque nous avons une préoccupation et de ne pas se demander si on est seule à faire face à ces questionnements. »*





## La suite

Les rencontres de la cohorte se poursuivront jusqu'à l'automne 2023 et les binômes actuels continueront à se soutenir mutuellement sur le long terme au moyen de l'apprentissage et d'une réflexion auto dirigée. Dans l'ensemble, les prochaines étapes consistent à déterminer comment intégrer ces informations dans les systèmes d'apprentissage existants à l'Île-du-Prince-Édouard (ou comment modifier les systèmes) de manière durable et utile.

### **Les neuf (9) participantes aux entretiens à la fin de l'expérience ont déclaré qu'elles seraient ouvertes à retenter l'expérience. Elles ont offert des suggestions pour améliorer le concept, notamment :**

- Déplacer le calendrier en février ou mars, afin que les directeurs.trices aient plus de temps pour réfléchir aux enjeux et assister aux réunions en personne.
- Fournir davantage de conseils et de ressources pour aider à l'auto-réflexion sur les objectifs et l'apprentissage.
- Affiner le processus de jumelage des binômes.
- Explorer l'idée de groupes plus petits (3 à 5 binômes) pour augmenter le potentiel d'objectifs partagés et d'expériences complémentaires tout en gardant une communication ouverte et une responsabilité gérable.
- Soutenir l'apprentissage en binôme pour les éducateurs.trices ainsi que les directeurs.trices.
- Si cela devait être payant, garder le coût abordable.
- Maintenir les discussions avec l'équipe du laboratoire en EPE de l'Î.-P.-E. dans le but d'informer les participantes des prochaines étapes.
- Prévoir un partage d'information lors de la conférence d'automne grâce à un partenariat avec l'Association pour le développement de la petite enfance.



**Dans les futures versions de ce prototype, nous recommandons que les binômes d'apprentissage soient jumelés sur la base d'au moins l'un des critères suivants :**

- Chaque participante a une expérience complémentaire sur un sujet que l'autre souhaite explorer tout au long de son parcours d'apprentissage.
- Les personnes jumelées partagent au moins un objectif d'apprentissage prioritaire.

Figure 1: Example pairing decisions using an experience and interest rubric for assessing pair fit

Match	experience and goals		Match	experience and goals		Not a Match	experience and goals	
Director 1	experience with leadership topic A	interest in learning about B	Director 1	experience with leadership topic D	interest in learning about C	Director 1	experience with leadership topic A	interest in learning about C
Director 2	experience with leadership topic B	interest in learning about A	Director 2	experience with leadership topic E	interest in learning about C	Director 2	experience with leadership topic E	interest in learning about F

Pour effectuer des jumelages de cette manière, il faudrait déterminer les objectifs d'apprentissage et l'expérience pertinente lors du processus d'inscription.

Dans l'ensemble, cette expérience indique qu'il serait utile de développer le prototype lors d'essais futurs ou en intégrant les connaissances acquises à d'autres programmes de leadership en EPE à l'Î.-P.-É. Les résultats indiquent que ce modèle offre aux directrices un accès à des idées personnelles pour la croissance en plus de mettre en place des formes de responsabilisation bienveillantes et durables pour atteindre leurs objectifs de leadership. Il permet également une communication en dyade continue mettant la table pour des discussions intentionnelles à propos de ses apprentissages dans d'autres contextes. Les directrices sont ainsi plus aptes à mettre la théorie en pratique de manière plus fiable et plus réussie. N'importe lequel de ces aspects du prototype pourrait être étudié pour une application ultérieure dans le secteur de l'EPE à l'Î.-P.-É.

*« J'espère vraiment qu'il y aura davantage de directrices désireuses de suivre cette formation et d'en tirer profit. »*

*« Je pense que beaucoup plus de personnes pourraient en bénéficier. »*

Reference:

Kouzes, J. & Posner, B. (2017). Leadership Practices Inventory (LPI), 5th Edition [Measurement instrument]. Wiley.