

## Sommaire

# Évaluation du programme du projet pilote de leadership

### Historique et contexte

En mars 2012, l'Ordre des éducatrices et des éducateurs de la petite enfance a conclu une entente contractuelle avec la province de l'Ontario, représentée par le ministère de l'Éducation. Dans le cadre de cette entente, les fonds accordés par le ministère devaient être affectés à la planification et à la conception d'un projet pilote devant être mis en œuvre auprès d'un noyau d'éducatrices et d'éducateurs de la petite enfance inscrits (EPEI) travaillant dans le secteur de l'apprentissage et de la garde des jeunes enfants, qui ont exprimé un intérêt envers le renforcement de leurs capacités de leadership. Le projet a été élaboré pour s'aligner avec les projets de conception et de mise en œuvre d'un programme d'apprentissage professionnel continu pour les membres de l'Ordre des éducatrices et des éducateurs de la petite enfance.

L'Ordre a décidé à l'automne de 2012 qu'il allait prendre les mesures nécessaires pour financer la mise en œuvre du projet pilote de leadership lorsque le soutien financier du ministère de l'Éducation destiné à la conception et à l'élaboration du projet prendrait fin en mars 2013.

### Objectif

La participation des membres à un programme d'apprentissage professionnel continu démontre que les éducatrices et éducateurs de la petite enfance sont tenus responsables de leur participation à une formation continue et, ce faisant, de servir et de protéger l'intérêt du public.

Parmi les résultats ciblés par le programme, citons :

- l'intégration du *Code de déontologie et normes d'exercice* dans les attentes et les processus d'élaboration du programme;
- l'élaboration d'un cadre conceptuel qui guide la conception et l'élaboration du programme d'Apprentissage professionnel continu et du projet pilote de leadership;
- la participation des membres à un programme d'APC qui appuie la croissance professionnelle et les capacités de leadership, et améliore la qualité des services d'apprentissage et de garde offerts aux jeunes enfants et aux familles;
- la création d'options qui facilitent la participation des membres à l'apprentissage et appuient l'intégration de pratiques exemplaires dans leur propre pratique;
- la conception et l'élaboration d'un programme d'APC et d'un projet pilote de leadership qui démontrent que les membres de l'Ordre sont tenus responsables sur le plan professionnel;
- le renforcement des connaissances des membres et du public sur la façon dont un programme d'APC sert et protège l'intérêt du public;
- le rehaussement du profil de l'Ordre et du statut de la profession d'éducatrice et d'éducateur de la petite enfance en démontrant que les membres sont tenus responsables de leur participation à un programme d'Apprentissage professionnel continu.

### Principes directeurs

Parmi les principes directeurs, citons :

- s'assurer que les rétroactions des membres au cours des phases de conception et d'élaboration du programme s'effectue à une grande échelle;
- reconnaître que les rétroactions du public (p. ex., les employeurs, les familles ayant accès à des services d'éducation de la petite enfance) est un élément essentiel du processus de conception et d'élaboration;

- veiller à ce que le processus soit accessible à tous les individus (p. ex., dans les deux langues officielles, Premières Nations, Inuits et Métis, régions géographiques, niveaux d'alphabétisation, sexe, âge et besoins particuliers);
- reconnaître que le processus de collecte de renseignements doit être adapté en fonction des commentaires/rétroactions des parties prenantes ou d'autres enjeux émergents;
- reconnaître que le programme d'APC devrait adhérer aux principes et aux pratiques associés à un perfectionnement professionnel et à un apprentissage des adultes de qualité
- appuyer la conception et l'élaboration d'un programme d'APC et d'un projet pilote de leadership fondés sur de la recherche et des pratiques exemplaires;
- intégrer les idées et les pratiques exemplaires qui ont émergé au cours de la conception et de l'élaboration du projet pilote de leadership dans la conception et l'élaboration continue du programme d'APC;
- comprendre que le processus d'élaboration doit tenir compte de l'évolution du contexte et du milieu professionnels.

### **Conception et élaboration**

Les processus de conception et d'élaboration s'articulaient autour des activités suivantes :

- recourir à des sources d'information multiples (p. ex., analyse du contexte, examen de la documentation sur les programmes d'apprentissage professionnel continu et des ressources existantes telles que des gabarits et des modèles, des outils utilisés dans d'autres professions et dans le contexte de l'éducation de la petite enfance à l'échelle nationale et internationale);
- puiser dans l'expertise et les commentaires de chercheurs et de leaders dans des établissements postsecondaires offrant des programmes d'éducation de la petite enfance et de leadership dans le secteur;
- organiser des groupes de discussion, des tables rondes, des entrevues et des questionnaires en ligne;
- examiner les commentaires pour déceler les thèmes, le langage et les besoins de formation continue récurrents;
- offrir des possibilités de consultation dans chaque région par le biais d'une séance de discussion en face à face à tout le moins, de même que des possibilités additionnelles de rétroaction individuelle et en petits groupes;
- veiller à ce que la représentation des parties prenantes soit un reflet des membres et du secteur de l'apprentissage et de la garde des jeunes enfants (p. ex., Premières Nations, Inuits et Métis, francophones, données démographiques telles que régions urbaine et rurale, homme, femme, nouveaux membres, membres expérimentés, diversité culturelle et cadre de travail);
- recruter des participants par le biais de l'auto-identification et cibler certains groupes/individus;
- faire le suivi des données démographiques des participants tout au long du processus d'élaboration;
- respecter le protocole de recherche éthique de l'Ordre.

La participation au projet pilote de leadership a été limitée à 25 EPEI, notamment des personnes aspirant à être des leaders et des EPEI jouant actuellement des rôles de leadership désignés. En outre, six EPEI expérimentées, possédant des capacités de leader et une expérience de leadership démontrées, ont servi de mentors appuyant les participantes du projet pilote de leadership.

La mise en œuvre du projet pilote de leadership a commencé en août 2013 par le

programme d'orientation des mentors et s'est terminée en mai 2014 par la séance de clôture.

Pendant la durée du projet pilote de leadership, les mentors et les participantes ont participé à l'équivalent de 80 heures d'apprentissage professionnel lié au leadership. Cet apprentissage professionnel s'est déroulé dans le cadre des activités suivantes :

- Séance d'ouverture et symposium
- Séance de clôture
- Modules d'études (15 heures d'apprentissage à distance consacrées à 5 thèmes de leadership à raison de séances de 3 heures)
- Apprentissage autonome avec les conseils et le soutien de l'Ordre et des mentors (21 heures)
- Stage (12 heures d'activités de leadership démontrées)

Les ressources du projet pilote de leadership ont été principalement conçues et offertes en anglais. Les participantes francophones ont eu accès à certaines ressources et à un certain soutien d'un mentor en français.

Dans le cadre des modules d'études, les mentors et les participantes du projet pilote de leadership ont participé à l'équivalent de trois heures d'apprentissage professionnel consacré à chacun des cinq thèmes identifiés, à savoir :

- Leadership participatif
- Leadership pédagogique en éducation de la petite enfance
- Gestion des installations
- Ressources humaines, normes d'emploi et relations de travail
- Responsabilité fiscale et gouvernance

Le but de l'intégration de la composante Apprentissage autonome de 21 heures dans le projet pilote de leadership était de donner aux participantes la possibilité :

- d'approfondir des aspects de l'apprentissage professionnel axé sur le leadership en fonction de leurs priorités et de leurs intérêts;
- de choisir des activités adaptées à leur style d'apprentissage, à leur vie et à leur horaire de travail, et des programmes et ressources appropriés à leur cadre de pratique professionnelle et à leur rôle;
- d'intégrer le *Code de déontologie et normes d'exercice* dans les activités d'apprentissage professionnel liées au leadership dans leur cadre de pratique.

Le but de la composante Stage (12 heures) du projet pilote de leadership était de donner aux participantes la possibilité :

- d'appliquer l'apprentissage à la pratique;
- d'acquérir de l'expérience pratique en tant que leader;
- de démontrer ce qu'ils venaient d'apprendre dans un cadre de pratique;
- de montrer aux autres les nouvelles connaissances et compétences acquises en leadership;
- d'intégrer le *Code de déontologie et normes d'exercice* dans une démonstration des capacités de leadership.

## **Aperçu de l'évaluation du programme du projet pilote de leadership**

La responsabilisation, la transparence, l'amélioration continue du programme et l'assurance de la qualité ont été reconnues comme des éléments fondamentaux d'une planification, d'une conception, d'une mise en œuvre et d'une évaluation efficaces du projet pilote de leadership.

L'évaluation du programme du projet pilote de leadership était destinée à aider les décideurs liés à l'Ordre, le ministère de l'Éducation, les autres partenaires et parties prenantes, et le public à déterminer dans quelle mesure le programme atteignait les objectifs visés.

L'évaluation du programme du projet pilote de leadership consistait en trois phases : la planification, l'évaluation formative continue et une évaluation sommative.

### **Phase de planification**

Le comité des normes d'exercice a entamé ses travaux de recherche préliminaires sur le mandat qu'il a reçu d'offrir des suggestions au conseil à propos de l'apprentissage continu et du perfectionnement professionnel pour les membres de l'Ordre au cours de l'été de 2011. Le Service de l'exercice professionnel a réalisé une analyse du contexte des programmes et ressources de formation continue pour un groupe-type de 18 autres organismes d'autoréglementation de l'Ontario.

Le rapport du comité, intitulé *Promoting High Standards and Quality Assurance*, résumait les politiques, les pratiques et les composantes du programme mises en place par 18 des professions réglementées de l'Ontario. Le comité a également organisé une discussion en groupe structurée avec des représentants d'autres organismes de réglementation.

En février 2012, le rapport *Enhancing Professional Practice* a été préparé pour appuyer le travail du comité des normes d'exercice alors qu'il entamait le processus de clarification d'un cadre conceptuel pour un programme d'APC à venir.

L'Ordre a également entrepris une analyse du contexte de certaines perspectives et initiatives nationales et internationales portant sur la corrélation entre les capacités de leadership et la qualité des programmes d'apprentissage et de garde des jeunes enfants. *Le leadership et la nouvelle réalité* résumait un éventail d'enjeux et d'initiatives du programme.

Les initiatives d'APC examinées dans le cadre de ces travaux de recherche préliminaires suggéraient que les perspectives et stratégies suivantes devraient être des considérations importantes tandis que le processus de planification du programme d'APC et du projet pilote de leadership se poursuivait.

- Une perspective de « leadership partagé/distribué » plutôt que de « leadership positionnel » améliore la qualité des programmes d'apprentissage et de garde des jeunes enfants et renforce la profession.
- Les membres de la profession et du public doivent reconnaître et apprécier l'importance du renforcement des capacités de leadership dans la profession d'éducatrice ou d'éducateur de la petite enfance (EPE).
- Il se peut que les définitions du leadership dans d'autres contextes professionnels ou dans le monde des affaires ne soient pas appropriées à la profession d'EPE en raison de sa diversité, de la souplesse requise, des programmes personnalisés et des milieux de travail.
- Les programmes d'apprentissage professionnel continu en éducation de la petite enfance doivent être adaptés à la population diverse à laquelle ils sont destinés.
- Les programmes d'apprentissage professionnel continu en éducation de la petite

enfance renforcent la capacité de favoriser des relations professionnelles avec les enfants et les familles.

- L'autoévaluation et la réflexion sont des outils utiles pour amorcer la croissance personnelle et professionnelle.
- Le projet pilote de leadership de l'Ordre devra être planifié de façon à ce que le cadre du curriculum du programme offre non seulement des possibilités d'apprentissage aux participants afin de renforcer leurs connaissances et leurs compétences en gestion et en supervision liées au secteur, mais intègre aussi ce qu'ils ont appris au sujet des normes déontologiques et professionnelles de la profession, soulignées dans le *Code de déontologie et normes d'exercice*.
- Le renforcement des capacités de leadership dans le secteur de l'éducation de la petite enfance favorisera la capacité des membres de l'Ordre d'influer sur l'élaboration des politiques à l'échelle locale et provinciale dans le secteur.

### **Les professionnels de l'éducation de la petite enfance:**

- Valorisent le soutien et le mentorat au cours du processus d'apprentissage.
- Valorisent les possibilités d'apprentissage à partir d'expériences de pratique réelles et de scénarios d'étude de cas.
- Valorisent les possibilités de réseautage qui favorisent leur participation dans des communautés de pratique et d'apprentissage.
- Valorisent l'accès à des ressources et à des activités d'apprentissage en ligne.
- Apprennent en réfléchissant à leur pratique par le biais de la recherche-action.
- Continuent à renforcer leurs compétences en communication orale et écrite au fur et à mesure que leurs responsabilités de leadership augmentent.
- Continuent à renforcer leurs compétences en technologie au fur et à mesure que leurs responsabilités de leadership augmentent.
- Reconnaittent que des connaissances et des compétences spéciales en gestion telle que la gestion des ressources humaines, les finances et le fonctionnement des installations sont des exigences à un poste de leadership positionnel.

### **Processus de groupe de discussion préliminaire et questionnaire en ligne**

L'Ordre a organisé 11 groupes de discussion entre la fin septembre et la mi-décembre 2012. Ces groupes de discussion avaient pour objectif d'obtenir des commentaires des membres, des parties prenantes dans le secteur et du public au sujet de l'élaboration d'un programme d'apprentissage professionnel continu et du projet pilote de leadership.

Conjointement avec les séances des groupes de discussion, l'Ordre a affiché un questionnaire en ligne à l'intention des 32 913 membres de l'Ordre entre le 29 octobre 2012 et le 19 novembre 2012. Il a reçu les réponses de 3 364 membres (10,2 %).

### **Groupe consultatif spécial sur le leadership**

Un Groupe consultatif spécial sur le leadership s'est rencontré trois fois entre le 5 juin 2012 et le 6 février 2013.

Tel que souligné dans le mandat, le rôle du Groupe consultatif spécial sur le leadership consistait à « fournir à l'Ordre des recommandations et des conseils avisés afin de guider et d'éclairer la conception et l'élaboration du programme d'Apprentissage professionnel continu et du projet pilote de leadership ».

## **Inventaire des ressources sur le leadership en éducation de la petite enfance**

En février 2013, l'Ordre a créé un sondage en ligne qu'il a fait parvenir aux groupes intéressés, aux organismes et aux établissements de l'Ontario offrant des programmes de perfectionnement professionnel liés au développement du leadership dans le secteur de l'éducation de la petite enfance.

## **Consultations sur le programme d'APC et le projet pilote de leadership**

Au printemps de 2013, l'Ordre a procédé à une série de consultations dans toute la province auprès des membres et des parties prenantes dans le public, lesquelles ont pris les formes suivantes :

- Réactions en petits groupes à l'ébauche du livret sur le programme d'APC
- Réponses individuelles à un questionnaire en ligne
- Réactions individuelles et en groupe à l'ébauche du livret sur le programme d'APC envoyées à l'Ordre par voie électronique ou par la poste.

Entre le 18 avril et le 13 juin 2013, l'Ordre a organisé 32 tables rondes dans tout l'Ontario. L'Ordre a conçu les tables rondes de façon à favoriser simultanément la participation en face à face et la participation par le biais de la téléconférence et de la technologie Web. Vingt-deux établissements postsecondaires et organismes communautaires ont contribué à l'organisation des tables rondes aussi bien là où elles se déroulaient en face à face que dans les bureaux satellites.

Quatre-cent vingt membres de l'Ordre et parties prenantes ont participé aux tables rondes sur le programme d'APC en anglais et aux tables rondes interrégionales en français. Des commentaires ont également été recueillis par le biais d'un questionnaire en ligne auquel près de 2 000 membres ont répondu.

## **Phase de mise en œuvre du projet pilote de leadership et d'évaluation formative**

Le 1<sup>er</sup> mars 2014, l'Ordre a fait parvenir les formulaires du projet pilote de leadership dont *Demande de participation du candidat* et *Demande de participation du mentor* à tous les membres. Afin que leur demande de participation soit examinée, les candidats devaient, en plus de remplir le formulaire de demande, trouver un proposant travaillant dans le secteur de l'apprentissage et de la garde des jeunes enfants en Ontario (pas nécessairement une ou un EPEI). Les candidats devaient aussi demander une déclaration de soutien à leur employeur.

Dans sa déclaration de soutien, l'employeur devait accepter, par écrit, d'appuyer la pleine participation du candidat au projet pilote de leadership et de libérer le candidat de ses obligations pour qu'il participe aux séances en personne à Toronto et aux activités d'évaluation du programme visant à aider l'Ordre à évaluer si les objectifs du projet avaient été atteints.

L'Ordre a reçu des demandes de 121 participants potentiels et de 72 mentors potentiels. Le personnel de l'Ordre s'est livré à une sélection préliminaire pour s'assurer que les candidatures remplissaient les critères obligatoires.

Un comité de sélection s'est servi d'une rubrique et d'une échelle de 5 points pour évaluer chaque demande. Les membres du comité de sélection ont également tenté de s'assurer que les candidats étaient représentatifs de toutes les circonscriptions électorales de l'Ordre, qu'ils possédaient des expériences diverses et occupaient une variété de fonctions. Tous les auteurs des demandes retenus pour les rôles de candidat et de mentor ont accepté de participer au projet pilote de leadership.

## **Orientation des mentors**

Une séance d'orientation des mentors du projet pilote de leadership s'est déroulée dans les bureaux de l'Ordre des éducatrices et des éducateurs de la petite enfance le 19 août 2013.

Les commentaires des mentors, recueillis par le biais d'un sondage s'appuyant sur des échelles d'évaluation et des commentaires, ont été extrêmement positifs. Les mentors ont apprécié d'avoir reçu le matériel à l'avance et l'ont trouvé utile et préparé de manière professionnelle. Ils ont également indiqué que les ressources seraient utiles dans leur propre cadre de pratique professionnelle.

## **Séance d'ouverture et commentaires des participantes du Symposium sur le leadership**

La séance d'ouverture du projet pilote de leadership et le Symposium sur le leadership se sont tenus du 26 au 28 septembre 2013. Trente-et-un mentors et participantes du projet pilote de leadership ont pris part à la séance d'ouverture et au symposium. Environ 220 personnes ont assisté au symposium d'une journée qui s'est déroulé le 27 septembre 2013, en tant qu'invités de l'Ordre.

Lorsqu'on a demandé aux participantes du projet pilote de leadership d'évaluer sur une échelle de 1 à 5 dans quelle mesure elles pensaient que le temps passé le premier jour avait été bien employé, 100 % des 31 répondantes ont indiqué que le programme du premier jour était une expérience d'apprentissage enrichissante.

Cent pour cent des personnes interrogées ont répondu que les animateurs étaient compétents et serviables.

Toutes les participantes ont indiqué que les connaissances et compétences acquises au cours de la journée leur seraient utiles dans l'exercice de leur profession.

Toutes les participantes du symposium ont été invitées à remplir un formulaire de commentaires à la fin du programme d'une journée.

Environ 97 % des répondantes étaient tout à fait d'accord que le temps passé au Symposium sur le leadership avait été bien employé.

Quatre-vingt quatorze pour cent des répondantes étaient tout à fait d'accord qu'à la fin du Symposium sur le leadership, elles avaient acquis de nouvelles connaissances susceptibles de renforcer leurs capacités de leadership ou de les aider à appuyer le leadership dans le secteur de l'éducation de la petite enfance.

Cent pour cent des répondantes étaient tout à fait d'accord que le Symposium sur le leadership illustre l'engagement de l'Ordre des éducatrices et des éducateurs de la petite enfance et son soutien au renforcement des capacités de leadership dans le secteur de l'éducation de la petite enfance.

Plus de 92 % des répondantes ont indiqué qu'elles étaient d'accord que la participation des mentors et des participantes au projet pilote de leadership leur a permis de renforcer leurs compétences en leadership.

Les participantes aux premier et troisième jour de la séance d'ouverture ont souligné à plusieurs reprises qu'elles avaient beaucoup appris sur la façon dont le *Code de déontologie et normes d'exercice* fait partie intégrante de la pratique d'une ou d'un EPE et de leur engagement à

l'égard du renforcement de leurs capacités de leadership. On leur a présenté l'ébauche de l'Outil d'autoévaluation du programme d'APC, fondé sur les normes déontologiques et professionnelles, et elles ont travaillé dessus; elles ont ensuite élaboré un Plan d'apprentissage professionnel visant à améliorer leur pratique et à renforcer leurs capacités de leadership.

Les participantes au symposium ont également reconnu le rôle majeur du *Code de déontologie et normes d'exercice* dans le rehaussement du statut de la profession et dans la compétence avec laquelle ils peuvent décrire les connaissances, compétences et qualités personnelles que tous les EPEI devraient posséder.

Lors du premier et du troisième jour, les mentors et les participantes se sont concentrées sur la construction de relations de mentorat efficaces, les attentes d'une pratique professionnelle à l'aide d'études de cas, l'utilisation des ébauches d'outils du programme d'APC et un échange sur les choses apprises et les nouvelles perspectives acquises au symposium. Leurs commentaires ont confirmé que la séance d'ouverture a constitué une expérience d'apprentissage professionnel enrichissante et motivante. Bon nombre des participantes ont déclaré qu'elles utiliseraient les ressources du projet dans un rôle de leadership dans leur cadre de pratique.

Les commentaires des participantes lors du premier et du troisième jour de la séance d'ouverture et du symposium mettaient l'accent sur les excellentes possibilités offertes par les deux forums au niveau du réseautage, mais aussi de l'exposition à une variété de styles et de rôles de leadership.

Les mentors et les participantes du projet pilote de leadership ont fourni des commentaires détaillés sur les ressources du projet et les ébauches d'outils du programme d'APC présentées lors du premier et du troisième jour.

Les participantes du symposium ont exprimé à quel point elles avaient apprécié la qualité élevée des présentations et des ressources offertes à cette occasion. Bon nombre d'entre elles ont indiqué qu'elles comptaient mettre en commun ces ressources et ce qu'elles avaient appris au symposium avec leurs collègues dans le milieu de travail et dans la communauté.

Les mentors et participantes du projet pilote de leadership et les participantes du symposium ont trouvé le programme motivant, enrichissant et inspirant. Dans leurs commentaires, les participantes ont reconnu le rôle de l'Ordre dans l'organisation des activités, ainsi que le professionnalisme, la qualité et la variété des présentations et le caractère exceptionnel des ressources. Beaucoup ont mentionné qu'elles éprouvaient un regain de fierté dans leur profession et dans le rôle qu'elles pouvaient assumer en défendant les intérêts de la profession et en servant les enfants et les familles.

### **Modules d'études**

Les modules d'études ont facilité l'engagement des participants et mentors à travers l'apprentissage à distance, par le biais du programme en ligne *GoToWebinar* et de la visioconférence. Le calendrier des modules d'études était le suivant:

- 22 octobre 2013
- 12 novembre 2013
- 15 janvier 2014
- 12 février 2014
- 19 mars 2014



Toutes les séances se sont déroulées entre 18 h et 21 h. Certaines personnes ont pu participer à des séances en face à face dans le cadre du programme *GoToWebinar*, et d'autres ont été reliées aux participantes grâce à la téléconférence pour prendre part à des discussions en petits groupes.

Des animateurs possédant de l'expertise et de l'expérience dans la matière du module ont préparé et présenté la séance. Les présentations étaient appuyées par un vaste éventail de ressources d'apprentissage, notamment des diapositives PowerPoint, des photographies, des vidéoclips et des liens en ligne à des ressources législatives et à d'autres ressources recommandées.

Un examen des commentaires des participantes au sujet des cinq modules d'études a permis d'établir les faits suivants :

- Les participantes ont pu repérer les liens entre le contenu du module et le *Code de déontologie et normes d'exercice*.
- Certains modules, tels que Leadership pédagogique et Leadership participatif, ont été perçus par les participantes comme étant plus visiblement liés aux normes que des modules tels que Gestion des installations et Ressources humaines, normes d'emploi et relations de travail.
- Les participantes ont apprécié les ressources qui avaient été préparées pour les modules et le fait qu'elles étaient disponibles avant la séance.
- Certaines participantes ont trouvé que les modules Gestion des installations, Ressources humaines, normes d'emploi et relations de travail et Responsabilité fiscale et gouvernance étaient axés sur la gestion plutôt que sur le leadership.
- Le niveau de confort et de compétence des participantes par rapport à l'utilisation de la technologie en vue de renforcer l'apprentissage professionnel a augmenté au cours des cinq modules au point que pour le Module 5, 100 % des répondantes ont indiqué être tout à fait d'accord (niveau 5) que le programme *GoToWebinar* et la téléconférence étaient des technologies qui convenaient à l'apprentissage professionnel (une hausse de 24 % suivant le Module 1).
- Les participantes ont applaudi les efforts déployés par l'Ordre pour démontrer comment on peut utiliser la technologie de différentes manières afin de favoriser l'apprentissage professionnel.
- Plusieurs participantes ont suggéré que le contenu des modules devrait être adapté à l'aide de la technologie pour être offert à tous les membres.

### **Commentaires des participantes sur l'expérience d'apprentissage autonome**

L'expérience d'apprentissage autonome du projet pilote de leadership comportait des expériences d'apprentissage professionnel choisies par les participantes du projet en vue d'appuyer leur propre Plan d'apprentissage professionnel. Elle comprenait l'équivalent de 21 heures d'activités d'apprentissage professionnel. Les participantes étaient en mesure d'accumuler les 21 heures en suivant un programme élargi tel qu'un petit cours, une conférence de plusieurs jours ou une série d'activités d'apprentissage plus courtes telles que la participation à des webinaires en ligne, la lecture de ressources imprimées ou la participation à des réunions avec des collègues.

Dans leurs commentaires, les participantes ont indiqué qu'elles appréciaient d'avoir eu la possibilité de se pencher davantage sur leurs propres intérêts et priorités d'apprentissage professionnel sur le leadership, de choisir des activités adaptées à leur style d'apprentissage et

à leur horaire de travail, et d'accéder à des ressources adaptées à leur cadre professionnel ou à leur rôle..

### **Commentaires des participantes sur le stage**

La composante Stage du projet pilote de leadership a été conçue de façon à donner aux participantes la possibilité d'appliquer concrètement ce qu'elles avaient appris et d'acquérir une expérience pratique en tant que leaders. En plus de permettre aux participantes de transférer les théories explorées dans le cadre du projet pilote de leadership, le stage leur a également permis de renforcer l'apprentissage d'autres collègues et parties prenantes, et d'apporter une contribution dans le secteur de l'apprentissage et de la garde des jeunes enfants. L'attente du programme pour la composante Stage correspondait à l'équivalent de 12 heures d'apprentissage professionnel de la part des participantes.

Dans leurs commentaires, les participantes ont indiqué qu'elles avaient apprécié d'avoir la possibilité d'acquérir de l'expérience pratique en tant que leaders et de démontrer leurs nouvelles connaissances et leurs capacités de leadership accrues dans leur cadre de pratique.

### **Portfolio du programme d'APC**

Toutes les participantes du projet pilote de leadership ont reçu une version électronique d'un sondage de 23 rubriques sollicitant des commentaires sur le Portfolio du programme d'APC. Le Portfolio du programme d'APC contenait les éléments suivants :

- Guide du portfolio du programme d'apprentissage professionnel
- Le renforcement des capacités : Remplir mon Outil d'autoévaluation
- Outil d'autoévaluation
- Le renforcement des capacités : Préparer mon Plan d'apprentissage professionnel
- Plan d'apprentissage professionnel
- Le renforcement des capacités : Remplir mon Dossier d'apprentissage professionnel
- Dossier d'apprentissage professionnel

Les participantes ont fourni à l'Ordre des commentaires détaillés sur la conception et le contenu du Portfolio du programme d'APC.

Voici quelques exemples de commentaires :

*Je pense qu'il joue un rôle colossal au sens où les normes d'exercice deviennent un document vivant.*

*J'ai aimé tous les exemples cités dans le portfolio et je m'y suis référée à de nombreuses reprises.*

*Je pense qu'il est particulièrement utile aux personnes qui en sont aux étapes initiales de l'identification des aspects de leur pratique qui nécessitent une croissance professionnelle ou aux personnes qui n'ont pas beaucoup d'expérience en pratique réflexive.*

### **Sondage d'autoévaluation des participantes de la séance d'ouverture et de la séance de clôture du projet pilote de leadership**

Dans le présent rapport, on fera la synthèse des commentaires recueillis dans le cadre du sondage d'autoévaluation du projet pilote de leadership auprès des participantes avant le début de la séance d'ouverture le 26 septembre 2013 et à nouveau, à l'aide du même sondage, le dernier jour de la séance de clôture le 30 mai 2014.

Le sondage d'autoévaluation des participantes avant et après faisait partie de l'engagement de l'Ordre des éducatrices et des éducateurs de la petite enfance d'évaluer la qualité et l'impact du projet pilote de leadership au moyen de l'évaluation formative et de l'évaluation sommative continues du programme.

En plus de favoriser les capacités de leadership des membres de l'Ordre, celui-ci voulait déterminer dans quelle mesure, selon les participantes, le projet pilote de leadership répondait efficacement à leurs besoins et objectifs d'apprentissage professionnel et dans quelle mesure leur compétence perçue en leadership avait changé au cours de la période à laquelle elles ont participé au projet pilote de leadership.

Les sondages sur le leadership ont été distribués le premier jour de la séance d'ouverture en septembre 2013 et le dernier jour de la séance de clôture en mai 2014. L'Ordre a fait appel à ces sondages pour repérer les changements déclarés par les participantes dans 10 aspects du leadership pendant la durée du projet pilote de leadership. Il n'a pas demandé aux participantes d'ajouter leur nom au sondage, et il n'a pas utilisé les réponses à des fins d'évaluation individuelle des participantes.

Les mentors et les participantes du projet pilote de leadership ont déclaré avoir remarqué une croissance significative dans les 10 aspects du leadership.

### **Commentaires des participantes à la séance de clôture**

La séance de clôture du projet pilote de leadership s'est déroulée les 29 et 30 mai 2014.

Les participantes se sont livrées à une activité visant à déterminer comment leur participation au projet pilote de leadership les avait aidées à développer leurs forces, à identifier des possibilités de croissance professionnelle, à clarifier leurs aspirations et leur vision du leadership et à constater les résultats de leur apprentissage. Douze participantes ont également présenté un aperçu de 20 minutes de leur stage devant le groupe de participantes, et deux représentantes du *Scottish Social Service Council* ont mis en commun leur expérience écossaise liée à la croissance d'une profession.

Selon les commentaires des participantes, les expériences d'apprentissage de la séance de clôture étaient très positives. Cent pour cent des participantes pensaient que leurs expériences d'apprentissage pendant la séance de clôture étaient très enrichissantes.

*Le projet pilote de leadership a dépassé toutes mes attentes et je suis reconnaissante d'avoir pu y participer. Je me sens plus confiante en tant que leader et je suis plus motivée à défendre les intérêts de la profession. Je suis très fière d'être une EPEI et de faire partie d'un groupe d'EPEI aussi solides et dévoués que celles avec lesquelles j'ai eu le plaisir de travailler dans le cadre de ce projet. Merci à l'Ordre de m'avoir fourni cette occasion fantastique. Nous avons désormais un groupe d'EPEI qui se considèrent comme des leaders et vont poursuivre leur croissance professionnelle dans leur communauté. Je crois que l'un des animateurs a déclaré « Plantons de bons arbres ».*

### **Commentaires des employeurs**

En juillet 2014, l'Ordre a invité les employeurs de chacune des 25 participantes à fournir leurs commentaires au sujet de tout impact éventuel du projet pilote de leadership dans le cadre de l'emploi. Le questionnaire comprenait 10 rubriques et une échelle d'évaluation, les énoncés allant de Tout à fait d'accord à Pas du tout d'accord, deux questions ouvertes et deux questions oui/non.

Les commentaires étaient très positifs, la majorité des réponses indiquant que les employeurs étaient tout à fait d'accord avec chacun des énoncés. Parmi les énoncés pour lesquels ils ont attribué les notes les plus élevées, citons :

- Je recommande que d'autres employeurs encouragent la participation des EPEI à des initiatives d'apprentissage professionnel continu telles que le projet pilote de leadership (100 %)
- J'ai été tenu bien informée des attentes de l'Ordre à l'égard de l'apprentissage professionnel continu des EPEI par le biais du Bulletin de l'employeur de l'Ordre et d'autres publications et affichages sur son site Web (94 %)
- Le fait que l'une de nos employées participe au projet pilote de leadership représentait un bon investissement pour notre lieu de travail (94 %)
- Les autres employés de notre lieu de travail ont bénéficié de la participation de mon employée au projet pilote de leadership (89 %).

Onze employeurs se sont dits intéressés à faire partie d'un groupe consultatif d'employeurs si l'Ordre décidait de créer une table ronde d'employeurs.

### **Évaluation sommative du programme du projet pilote de leadership**

L'évaluation sommative s'est appuyée sur une adaptation du modèle à cinq niveaux de Guskey (2000) pour évaluer les initiatives de perfectionnement professionnel. Ce modèle suit un format hiérarchique allant de simple à complexe, chaque niveau s'appuyant sur le précédent. Les cinq niveaux sont les suivants :

- Réactions des participantes
- Apprentissage des participantes
- Soutien organisationnel et changement
- Utilisation des nouvelles connaissances/compétences par les participantes
- Impact sur les enfants, les familles et les programmes d'éducation de la petite enfance

Les renseignements recueillis sur les réactions des participantes au cours de l'évaluation formative continue ont été extrêmement positifs.

Voici quelques exemples illustrant l'apprentissage des participantes :

- 97 % ont indiqué qu'elles étaient tout à fait d'accord que les études de cas et les exemples de pratique fournissaient un contexte à la législation et aux normes professionnelles régissant la profession.
- 95 % ont indiqué qu'elles étaient tout à fait d'accord que la conception globale du projet pilote de leadership favorisait à la fois l'apprentissage professionnel des mentors et des participantes.
- 95 % ont indiqué qu'elles étaient tout à fait d'accord que les connaissances et compétences acquises leur seraient utiles dans l'exercice de la profession.
- 94 % ont indiqué qu'elles étaient tout à fait d'accord qu'elles pouvaient relier l'apprentissage autonome au *Code de déontologie et normes d'exercice*.

Voici quelques exemples de soutien organisationnel et de changement :

- L'Ordre a appuyé la conception, l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme modélisant la prise de risques, l'innovation et le changement. Le projet pilote de leadership a été une source de fierté pour les membres du conseil de l'Ordre, les EPEI participants et le personnel.

- Pour ce qui est de l'impact sur l'Ordre, le conseil et la profession en général, le projet pilote de leadership a suscité une série de discussions sur le rôle de l'organisme de réglementation dans la promotion du professionnalisme et du leadership et sur l'importance de ces caractéristiques pour la qualité générale des programmes d'apprentissage et de garde des jeunes enfants.

Exemples illustrant l'utilisation des nouvelles connaissances et compétences par les participantes :

- 100 % des mentors ont indiqué après la séance d'orientation qu'elles pourraient utiliser certaines des ressources dans leur cadre de pratique.
- 95 % des participantes se sont déclarées tout à fait d'accord que les connaissances et compétences qu'elles avaient acquises leur serviraient dans l'exercice de la profession.
- De nombreuses participantes ont mentionné qu'elles avaient beaucoup appris sur l'utilisation de l'Outil d'autoévaluation et du Plan d'apprentissage professionnel. Certaines ont également indiqué qu'elles allaient organiser des ateliers pour mettre en commun les outils du programme d'APC avec des collègues dans leur milieu de travail.
- Lorsque l'on a demandé aux participantes d'identifier une stratégie à laquelle elles pourraient avoir recours pour mettre en commun leurs nouvelles connaissances et compétences dans leur cadre de pratique, on a obtenu entre autres les réponses suivantes : se concentrer sur le *Code de déontologie et normes d'exercice* lors des réunions du personnel, mettre en place un forum/blogue en ligne, réseauter, créer un programme de mentorat, recourir à des études de cas lors des réunions du personnel, utiliser l'activité FPAR avec les collègues et employer des récits dans les présentations.
- Un examen des activités du stage a illustré comment les participantes ont pu appliquer leurs nouvelles connaissances et compétences dans leur cadre de pratique.

Exemples de l'impact de la participation au projet pilote de leadership sur les enfants, les familles et les programmes d'apprentissage et de garde des jeunes enfants :

- Amélioration dans les 10 aspects du leadership inclus dans le questionnaire d'autoévaluation du projet pilote de leadership rempli par les participantes avant et après;
- Accent mis par l'Ordre sur l'importance de l'apprentissage professionnel continu des membres, l'importance du développement du leadership dans le secteur de l'éducation de la petite enfance et la volonté des participantes du programme de s'impliquer dans ces activités;
- Validation de l'Ordre concernant l'importance pour les membres d'avoir accès à des possibilités d'apprentissage professionnel de qualité qui reconnaissent et valorisent leur capacité de faire des choix professionnels concernant leurs besoins d'apprentissage professionnel, leurs styles d'apprentissage, leurs aspirations de carrière, leur vie personnelle et les réalités culturelle et géographique des enfants, des familles et des communautés qu'ils servent;
- Reconnaissance du fait que les attentes du programme d'APC et le projet pilote de leadership appuient les lignes directrices des programmes postsecondaires menant à un diplôme ou un grade en éducation de la petite enfance approuvés par l'Ordre, lesquelles ont été révisées dernièrement par le ministère.
- Engagement de l'Ordre à continuer à travailler en consultation avec le ministère de l'Éducation, les groupes intéressés et les établissements pour s'assurer que le programme d'APC et le projet pilote de leadership tiennent compte des réalités des enfants, des familles et des communautés de l'Ontario.

- Engagement des membres de l'Ordre et des participantes du projet pilote de leadership à défendre les intérêts des enfants, des familles et des communautés de l'Ontario qu'ils servent.

## **En bref**

D'après les renseignements recueillis au moyen de l'évaluation formative et d'autres commentaires des participantes, le projet pilote de leadership a rempli ou dépassé toutes les attentes ciblées par le programme. Le *Code de déontologie et normes d'exercice* a été intégré dans les processus de conception, d'élaboration et de mise en œuvre du programme d'APC et du projet pilote de leadership. Le projet a démontré que les membres participant au projet pilote de leadership prenaient part à des possibilités d'apprentissage professionnel qui appuyaient et renforçaient leur croissance professionnelle, leurs capacités de leadership et amélioraient les services d'apprentissage et de garde offerts aux jeunes enfants et à leurs familles.

La variété et la combinaison des options d'apprentissage, et la capacité de participer à un apprentissage autonome ont permis aux participantes du projet de choisir des activités pertinentes, susceptibles d'appuyer l'intégration de pratiques exemplaires dans leur propre cadre de pratique.

Les participantes ont reconnu l'importance d'être tenues responsables de leur apprentissage professionnel. Elles ont admis que le fait d'être tenues responsables en tant que professionnelles est la meilleure façon de servir à la fois l'intérêt du public et les professionnels de l'éducation de la petite enfance. En leur qualité de membres de l'Ordre et de participantes du projet pilote de leadership, elles ont pris en compte l'impact que cet engagement à l'égard d'un apprentissage professionnel continu peut avoir sur le rehaussement du profil de l'Ordre, le statut de la profession d'EPE et l'offre de services d'apprentissage et de garde des jeunes enfants en Ontario.

Les participantes, les animateurs, les membres du conseil de l'Ordre et le personnel ont pris l'engagement de renforcer l'excellence de la pratique professionnelle. Leur participation au projet les a inspirés et énergisés. Le projet pilote de leadership illustre le sens moral dans le contexte de l'apprentissage et de la garde des jeunes enfants. Il a doté les participantes de moyens d'agir et les a encouragées à identifier et à planifier leur propre apprentissage professionnel. Elles ont dû relever des défis, et leur succès à cet égard a été célébré.

Le niveau de réussite des participantes au sein d'une équipe dépassait de loin celui qu'elles auraient pu atteindre en tant qu'individus. En groupe, elles savaient qu'elles pouvaient explorer, résoudre des problèmes, créer de nouvelles façons d'atteindre leurs objectifs et apporter une contribution positive dans leur milieu de travail et dans leur communauté. Toutes les participantes sans exception pensaient qu'elles pouvaient faire bouger les choses.

L'évaluation du programme du projet pilote de leadership illustre comment un groupe de six mentors et de 25 participantes EPEI a gagné en capacités, en confiance et en potentiel de servir leur profession et les familles et enfants en faisant office d'agents du changement. Dotées de moyens d'agir, elles sont optimistes par rapport à la contribution qu'elles peuvent apporter aux enfants et aux familles, et à la profession.

Contactez-nous

Ordre des éducatrices et des éducateurs  
de la petite enfance

438, avenue University, bureau 1900  
Toronto (Ontario) M5G 2K8

Téléphone : 416 961-8558

Sans frais : 1 888 961-8558

Télécopieur : 416 961-8772

info@ordre-epe.ca | [www.ordre-epe.ca](http://www.ordre-epe.ca)

This publication is also available in English.