

Alain Rochefort

**LA PLANIFICATION, LE
LANCEMENT ET
L'IMPLANTATION D'UNE
COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE
ANURI, UNE COMMUNAUTÉ
D'ADMINISTRATEURS SCOLAIRES**

Pour toute information et pour découvrir nos publications en libre accès, consultez notre site web :

<http://lel.crires.ulaval.ca>

Illustration source utilisée selon les termes de la licence CC BY-SA 2.0 :

 Certains droits réservés par 350.org

Mise en page : Marie-Caroline Vincent

Pour citer cet ouvrage :

Rochefort, A. (2008). *La planification, le lancement et l'implantation d'une communauté de pratique : Anuri, une communauté d'administrateurs scolaires*. Québec : Livres en ligne du CRIRES. En ligne http://lel.crires.ulaval.ca/public/planification_communaute.pdf

Centre de recherche et d'intervention sur la réussite scolaire ([CRIRES](http://lel.crires.ulaval.ca)), Québec : mai 2014



Cette création est mise à disposition selon les termes de la [Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Avant-propos

Je trouve les communautés de pratique vraiment fascinantes. À travers l'étude de ces groupes, j'ai réalisé que plusieurs de leurs caractéristiques correspondent à des valeurs en lesquelles je crois fermement. Les communautés de pratique sont un exemple de travail en groupe et exemplifient la force d'une communauté. La structure informelle d'une communauté de pratique permet à chaque membre qui le désire d'occuper une place d'importance, ce qui n'est pas toujours possible dans l'organigramme officiel d'une organisation. En travaillant sur l'amélioration de la pratique avec ses pairs, et d'une façon volontaire, le milieu de travail de chaque membre d'une communauté de pratique devient plus stimulant.

En démarrant le projet de communauté de pratique décrit dans cet essai, j'avais comme souhaits de faire une intervention dans une situation réelle et de contribuer à améliorer cette situation. Dès le début j'ai cru dans le potentiel des communautés de pratique et je réalise que j'ai eu une opportunité rêvée car mes souhaits se sont réalisés. Je peux maintenant parler de la communauté de pratique Anuri avec fierté car son implantation a eu des répercussions concrètes sur les gens impliqués.

Je dois remercier les gens qui ont supporté et ont participé à ce projet à la Commission scolaire Kativik. Également, un grand merci à Mme Thérèse Laferrière, professeure titulaire à l'Université Laval. Mme Laferrière a supervisé la rédaction de cet essai et elle était coach-animateur durant la durée de l'étude. Sans vos encouragements, vos connaissances, vos suggestions et votre leadership, il ne fait aucun doute que je n'aurais pas réussi à compléter ce projet.

Alain Rochefort
Université Laval - CRIRES

Table des matières

Avant-propos.....	i
Introduction.....	1
Chapitre 1 - Le contexte de pratique et les besoins de développement professionnel.....	2
1.1. Les éléments de départ.....	2
1.1.1. Qu'est-ce qu'une communauté de pratique?.....	2
1.1.2. De quelle communauté de pratique s'agit-il?.....	2
1.1.3. Les membres du groupe - les administrateurs scolaires.....	2
1.1.4. L'employeur - la Commission scolaire Kativik.....	3
1.2. Les besoins de développement professionnel de l'administrateur scolaire et nouvelles voies d'y répondre.....	3
1.2.1. L'isolement - un problème.....	3
1.2.2. La technologie, une solution à l'isolement géographique?.....	4
1.2.3. La performance des administrateurs scolaires est d'importance stratégique.....	4
1.2.4. Les initiatives locales sont à encourager.....	5
1.2.5. L'administrateur scolaire - des conditions de travail difficiles.....	5
1.2.6. Des raisons concrètes pour former une communauté de pratique.....	5
1.3. Questions.....	6
Chapitre 2 - Éléments théoriques ou comment positionner les communautés de pratique?.....	7
2.1. Des développements majeurs dans le domaine du management.....	7
2.1.1. Les organisations intelligentes.....	7
2.1.2. Le développement professionnel et l'apprentissage informel.....	8
2.1.3. La gestion des connaissances et le rôle des communautés de pratique.....	8
2.2. Les communautés de pratique.....	8
2.2.1. L'apparition du terme communauté de pratique.....	8
2.2.2. Deux définitions.....	9
2.2.3. Le domaine, la communauté et la pratique.....	9
2.2.4. Les interactions.....	9
2.2.5. Les sept principes d'une communauté de pratique.....	10
2.2.6. Les rôles dans une communauté de pratique.....	10
2.2.7. Les cinq caractéristiques d'une communauté de pratique selon St-Onge.....	11
2.3. Les communautés de pratique en réseau.....	12
2.3.1. Trois types de communautés de pratique.....	12
2.3.2. La communauté de pratique en réseau.....	12
2.4. L'animation des communautés de pratique en réseau.....	13
2.4.1. L'importance de l'animation.....	13
2.4.2. Les cinq fonctions génériques d'animation selon Leclerc.....	13
Tableau 1 : Un éventail des rôles dans une communauté de pratique...11	

Tableau 2 : Les cinq fonctions génériques de l'animation.....	14
2.4.3.Le rôle et les compétences de l'animateur selon Payette.....	14
Tableau 3 : L'animateur du groupe de codéveloppement professionnel.16	16
2.4.4.Le coordonnateur d'une communauté de pratique selon Wenger.....	16
2.4.5.Les rôles et fonctions du coordonnateur.....	16
2.4.6.Le facilitateur selon St-Onge.....	17
Chapitre 3 - La CoPeR à l'étude.....	19
3.1. Points d'attention - les facteurs ayant favorisé le choix d'une communauté de pratique.....	19
3.1.1.Le groupe des administrateurs scolaires.....	19
3.1.2.Tentatives infructueuses.....	19
3.1.3.Les bénéfices pour l'organisation.....	20
3.1.4.Les attentes des participants.....	20
3.1.5.La disponibilité d'un animateur.....	20
3.1.6.La méfiance face à l'utilisation des TIC.....	20
3.2. La planification de la communauté de pratique.....	21
3.2.1.Les premières discussions.....	21
3.2.2.La planification continue.....	24
3.2.3.Les participants.....	24
3.2.4.La thématique.....	25
3.2.5.Le parrain de la communauté de pratique.....	25
3.2.6.Le coach.....	26
3.2.7.Le choix de la langue utilisée, une décision importante.....	26
3.3. L'outil technologique choisi pour communiquer.....	27
3.3.1.Formation reçue par les membres.....	27
3.3.2.Les forums.....	28
3.3.3.Rapidité d'affichage même sans l'Internet haute vitesse.....	29
3.3.4.Fonctionnalités souhaitables pour mieux interagir.....	29
3.3.5.Fonctionnalités souhaitables pour mieux organiser l'information.....	29
3.3.6.Budget.....	30
3.4. Le lancement et les activités de la communauté de pratique.....	30
3.4.1.La réunion initiale.....	30
3.4.2.L'officialisation de la communauté de pratique.....	31
3.4.3.Le choix du nom de la communauté de pratique.....	31
3.4.4.L'appel à tous.....	32
3.4.5.Le partage d'une information connue.....	33
3.4.6.Contribution à un exercice planifié.....	33
3.4.7.La contribution à une production collective originale.....	34
3.5. Interventions de l'animateur.....	35
3.5.1.Accueil d'un nouveau membre.....	35
3.5.2.Susciter l'intérêt et encourager la participation.....	36
3.5.3.Maintenir un bon climat.....	36
3.5.4.Minimiser les frustrations des membres.....	37
3.5.5.La rigueur est de mise.....	37
3.5.6.Synthétiser et archiver.....	38

3.5.7.Maintenir le lien avec le parrain et le commanditaire.....	38
3.5.8.Mesurer le progrès.....	39

Tableau 4 : Un aperçu du nombre de messages de janvier à avril 2005.	39
Chapitre 4 - Conclusion.....	40
Bibliographie.....	i
Annexe 1 : Charte de la Communauté de pratique en réseau Anuri.....	ii
Annexe 2 : Partage d'une informations.....	viii
Annexe 3 : Utilité et pertinence de la communauté de pratique Anuri.	xiv

Introduction

Cet essai examine le concept de la communauté de pratique en réseau à travers l'étude d'une communauté de pratique regroupant des administrateurs scolaires dans une commission scolaire en région éloignée. Le contexte immédiat de la communauté de pratique est décrit ainsi que les besoins en développement professionnel des membres.

Un regard théorique sur les communautés de pratique permet de les définir et de les situer par rapport à l'apprentissage informel. Les principes et caractéristiques régissant les communautés de pratique sont présentés ainsi que les interactions entre les membres et les rôles dans une communauté de pratique. Plusieurs types de communautés de pratique sont énumérés dont la communauté de pratique en réseau. L'animation à l'intérieur d'une communauté de pratique est présentée selon les perspectives de quatre auteurs.

Certains facteurs comme les bénéfices pour l'organisation, les attentes des membres et la disponibilité d'un animateur ont favorisé le choix d'une communauté de pratique. La planification de la communauté de pratique, incluant les premières discussions, la thématique choisie et l'outil technologique utilisé, est décrite. Le lancement de la communauté de pratique et les activités de la communauté de pratique sont discutés. Finalement, certaines interventions de l'animateur sont relevées.

Chapitre 1 - Le contexte de pratique et les besoins de développement professionnel

Ce chapitre présente l'objet de cet essai et son contexte de réalisation. Le lecteur trouvera les éléments à la source du projet de l'auteur ainsi qu'une description du contexte immédiat de la communauté de pratique qui devait se mettre en place sur le terrain. Suite à la présentation de cette vignette, nous posons notre regard sur les besoins de développement professionnel des administrateurs scolaires et sur de nouvelles façons d'y répondre. Tout au long de ce chapitre, le but est de délimiter la situation à l'étude.

1.1. Les éléments de départ

1.1.1. Qu'est-ce qu'une communauté de pratique?

Une communauté de pratique est un groupe de personnes qui partagent un intérêt commun dans un domaine de connaissances appliquées à une pratique. Ils interagissent les uns avec les autres pour solutionner des problèmes et développer leurs connaissances. Le chapitre 2 présente en détail le concept de communauté de pratique.

1.1.2. De quelle communauté de pratique s'agit-il?

Cet essai présente la communauté de pratique des administrateurs scolaires œuvrant dans les écoles de la Commission scolaire Kativik. Les prochaines sections répondent aux questions suivantes:

- De quels individus est formé ce groupe?
- Qu'est-ce que la Commission scolaire Kativik?
- Dans quels contextes géographiques et culturels se retrouve cette communauté de pratique et la commission scolaire?

1.1.3. Les membres du groupe - les administrateurs scolaires

La communauté de pratique à l'étude regroupe les directeurs d'école et les directeurs de centre des écoles de la Commission scolaire Kativik. Habituellement, on retrouve dans une communauté de pratique des individus qui occupent le même poste ou font le même travail mais dans des endroits différents. Alors pourquoi les directeurs d'école et les directeurs de centre sont-ils regroupés dans une même communauté de pratique? Le poste de directeur de centre étant unique à la Commission scolaire Kativik nous examinons d'abord les similitudes et

différences entre ce poste et celui de directeur d'école. Les directeurs d'école sont chargés de la supervision de l'enseignement et de tous les aspects pédagogiques au sein de l'école. Les directeurs de centre, pour leur part, sont impliqués dans plusieurs aspects de la gestion du personnel de l'école et des relations entre l'école et les parents.

Les tâches des directeurs d'école et des directeurs de centre sont complémentaires et inter-reliées. Par exemple, lorsqu'il s'agit de la gestion du comportement, l'implication du directeur d'école ainsi que de celle du directeur de centre sont essentielles. Cette complicité entre les personnes occupant ces deux postes au sein d'une même école explique en partie pourquoi ils se retrouvent à l'intérieur de la même communauté de pratique. Il est aussi important de noter que depuis plusieurs années les directeurs d'école et les directeurs de centre travaillent au sein d'un même groupe lorsque la Commission scolaire réunit, trois fois par année scolaire, tous les administrateurs scolaires. Ils ont donc été habitués à travailler ensemble et, ensemble, ils font aussi face aux mêmes problèmes. Notons que quelques représentants du département des services éducatifs de la Commission scolaire font également partie de cette communauté de pratique.

1.1.4. L'employeur - la Commission scolaire Kativik

Cette commission scolaire dessert la région du Nunavik, c'est-à-dire la partie la plus au nord du Québec. On compte dans cette région 14 villages situés le long des côtes de la Baie d'Hudson, du Détroit d'Hudson et de la Baie d'Ungava. Le mandat de la Commission scolaire Kativik est de fournir un enseignement de qualité mettant l'accent sur la culture Inuit et la langue inuktitut. Chaque village est accessible seulement par avion; aucune route ne relie les villages entre eux. L'isolement géographique est important et a depuis longtemps rendu difficiles les échanges réguliers entre les habitants des différents villages. Au plan culturel, les directeurs d'écoles vivent aussi un isolement important car ils sont pour la majorité des "qallunaat", ou des gens venus du "sud". Ils se retrouvent dans un environnement culturel très différent, c'est-à-dire la culture Inuit. Pour les habitants du Nunavik, le "sud" désigne tout ce qui se situe au sud de cette région.

1.2. Les besoins de développement professionnel de l'administrateur scolaire et nouvelles voies d'y répondre

1.2.1. L'isolement - un problème

L'administrateur scolaire qui fait face à un problème dans son école n'a pas toujours facilement accès à de l'aide extérieure. Surtout lorsqu'il s'agit d'un

problème devant être résolu rapidement, il lui est souvent difficile de rejoindre par téléphone la bonne personne du département des services éducatifs de la Commission scolaire. De plus, un bottin des expertises des administrateurs scolaires n'existe habituellement pas. De plus, lors des rencontres des administrateurs, rarement les questions du quotidien sont-elles abordées. En outre, l'administrateur scolaire se retrouve également très isolé à l'intérieur de sa propre école, sa réalité étant différente que celle des professeurs.

Il était reconnu depuis longtemps que de pouvoir échanger entre administrateurs scolaires était de nature à permettre de recevoir les suggestions de quelqu'un qui vit une situation similaire.

1.2.2. La technologie, une solution à l'isolement géographique?

Avant l'arrivée des TIC, les grandes distances séparant les écoles des villages isolés du Nunavik rendaient la collaboration difficile. Les administrateurs scolaires d'expérience aiment bien mentionner aux plus jeunes comment, durant les années soixante, une simple communication avec le "sud" requérait un vocabulaire spécialisé d'opérateur radio pour établir un lien radio par le biais de la station de Frobisher Bay. Et, pour comble, la communication pouvait être entendue par tous ceux qui écoutaient cette fréquence radio! Bien sûr, il est possible, depuis plusieurs années, d'utiliser le téléphone et les appels de type conférence téléphonique au Nunavik. Mais il n'en demeure pas moins que la venue des TIC au Nunavik fournit de nouveaux outils (courriel, forum de discussion et vidéoconférence) permettant de rendre encore plus facile la communication entre les gens éloignés géographiquement les uns des autres.

1.2.3. La performance des administrateurs scolaires est d'importance stratégique

Tel que déjà mentionné, la Commission scolaire Kativik a pour mandat de fournir un enseignement de qualité mettant l'accent sur la culture Inuit et la langue inuktitut. Les administrateurs scolaires jouent évidemment un rôle clé à cette fin. Une des hypothèses ayant donné lieu à ce projet de communauté de pratique est que, pour des raisons de qualité, les administrateurs auraient avantage à mettre en commun leurs meilleures stratégies. La situation était critique (il y avait une urgence) car la motivation et la performance des élèves, surtout au niveau secondaire, étaient à la baisse. Un deuxième problème majeur identifié au sein des écoles du Nunavik était la difficulté à conserver en poste les personnes de talent dans les positions d'administrateurs scolaires et d'enseignants. D'ailleurs, les raisons souvent évoquées pour expliquer ces problèmes étaient respectivement le manque de ressources et l'isolement. On pouvait assez

facilement supposer que si les écoles réussissaient plus facilement à collaborer, il leur serait moins difficile de résoudre ces problèmes.

1.2.4. Les initiatives locales sont à encourager

L'isolement géographique a donné lieu à une autre particularité. En effet, les écoles ont pris, au cours des années, beaucoup d'initiatives locales. La majorité du temps, ces initiatives ont été applaudies par la Commission scolaire. Cette particularité a été vue comme une condition de succès pour la réalisation du projet de communauté de pratique. De plus, les gens des écoles avaient déjà une certaine expérience à faire valoir leur point de vue ; il ne leur restait plus qu'à les partager avec les autres.

1.2.5. L'administrateur scolaire - des conditions de travail difficiles

Le travail d'administrateur scolaire au Nunavik présente de grands défis. La plupart des directeurs d'écoles sont des qallunaat¹ qui ont comme défi de s'acclimater à un milieu culturel nouveau tout en essayant du même coup de gérer les activités d'une école. Pour leur part, les directeurs de centre n'ont souvent pas la formation ou l'expérience nécessaires pour occuper un tel poste. Ils doivent accomplir des tâches administratives comme la planification de l'organisation scolaire et des tâches plus humaines comme la gestion des relations entre l'administration de l'école et le personnel. D'un autre côté, l'administrateur scolaire doit aussi avoir à sa disposition un éventail de stratégies puisant au savoir psychologique quand il fait face à des problèmes de comportement.

1.2.6. Des raisons concrètes pour former une communauté de pratique

Pour les nouveaux administrateurs scolaires, "comment survivre" dans ce nouveau poste est une réalité quotidienne et il fallait considérer cette situation si on souhaitait les aider. Ainsi, répondre aux besoins ponctuels des nouveaux administrateurs fut un besoin important identifié dès le départ. Il était aussi clair que les problèmes d'adaptation à la culture du Nunavik ne devaient pas être sous-estimés. Par ailleurs, à l'intérieur d'une communauté de pratique, il devait être possible de partager les projets scolaires appelés à se développer tout au long d'une année. Assez souvent, on entendait dire par les administrateurs scolaires qu'ils n'étaient pas au courant de ce qui se réalisait dans les autres écoles de la Commission scolaire.

1.3. Questions

Au fil du chapitre suivant, je présente un référentiel qui éclairera la suite de l'expérience menée et la manière dont elle est rapportée, cela partant des questions suivantes :

- Qu'est-ce qu'une communauté de pratique, qu'est-ce que les gens font dans une communauté de pratique?
- Comment est-ce que l'on fait fonctionner une communauté de pratique, quel est le rôle de l'animateur et la place de l'animation en général?
- Les apprentissages des membres de la communauté de pratique des administrateurs scolaires réalisés jusqu'à la fin de l'année scolaire 2006 furent-ils d'importance stratégique pour la Commission scolaire Kativik?

Chapitre 2 - Éléments théoriques ou comment positionner les communautés de pratique?

Ce chapitre pose un regard théorique sur les communautés de pratique. Dans un premier temps, je nomme quelques grands développements dans le monde des organisations contemporaines. Dans un deuxième temps, je situe les communautés de pratique en général par rapport à l'apprentissage informel et la gestion de connaissances. D'où sont issues les communautés de pratique? À quoi leur étude a-t-elle servi?

2.1. Des développements majeurs dans le domaine du management

2.1.1. Les organisations intelligentes

L'ouvrage de Peter Senge, "La cinquième discipline", a préparé un terrain propice au développement organisationnel qui met de l'avant les communautés de pratique en ce début de XXI^e siècle. En effet, Senge (1990) a énoncé le besoin d'apprendre de façon continue dans les entreprises. Ce n'est pas que Senge ait fait la promotion des communautés de pratique mais, de façon indirecte, il a fourni d'excellentes raisons pour les entreprises d'investir dans le déploiement de communautés de pratique. Senge posait les questions suivantes:

"Pourquoi la plupart des problèmes dont souffrent les organisations d'aujourd'hui sont-ils directement provoqués par des solutions apportées aux problèmes d'hier? Pourquoi l'espérance de vie d'une entreprise est-elle inférieure à celle des hommes qui la constituent?"

Il constatait que même si certaines entreprises arrivent à résoudre les problèmes auxquelles elles font face par le travail en équipe plutôt qu'individuellement, "ces équipes semblent paradoxalement frappées d'une exceptionnelle incapacité de tirer et de retenir les leçons de leurs expériences" (Senge, 1990, p. 9). Le défi était donc de trouver un moyen de remédier à cette amnésie organisationnelle. "Les organisations qui atteindront l'excellence seront celles qui auront trouvé le moyen de profiter au maximum de l'engagement de leurs membres, et de leur capacité à apprendre, à tous les niveaux" (p. 4). Senge les nomme les organisations intelligentes. Durant les années quatre-vingt-dix, la gestion des connaissances continua de prendre de l'ampleur dans le monde des affaires. À cette époque, on a commencé à affirmer que la clé du succès consistait à pouvoir créer, acquérir, interpréter, retenir et transférer la connaissance. Pour les entreprises cherchant constamment à obtenir un avantage compétitif de façon à mieux faire fructifier l'investissement des actionnaires, le but devint donc de modeler des entreprises, ou des organisations, qui apprennent (Senge, 1990).

2.1.2. Le développement professionnel et l'apprentissage informel

Ainsi, un moyen important de capitaliser sur la connaissance du personnel est de miser sur le développement professionnel des membres de l'organisation. Mais comment y arriver? On peut, par exemple, se demander si le développement professionnel passe par l'apprentissage formel comme les formations en salle ou les conférences. En fait, l'apprentissage informel serait beaucoup plus important car il compterait pour 70% des apprentissages faits par les employés. Parmi les moyens d'apprentissage privilégiés, on retrouve les communautés de pratique (Cheetham et Chivers, 2001).

2.1.3. La gestion des connaissances et le rôle des communautés de pratique

Selon St-Onge et Wallace (2003), un modèle de gestion des connaissances peut s'articuler selon deux axes, celui de l'accès aux connaissances qui repose sur les répertoires de connaissances et l'axe de l'échange des connaissances qui repose sur les communautés de pratique. Les connaissances explicites peuvent être codifiées. Ce sont les mots que l'on dit, les livres que l'on lit et les rapports que l'on écrit. Les connaissances tacites résident à un niveau plus profond. Elles ne peuvent s'articuler mais nos croyances, nos intuitions et nos valeurs en découlent. Ce type de connaissances se passe d'un individu à l'autre ; on peut les échanger mais elles ne peuvent pas être emmagasinées dans une base de données. C'est pourquoi, selon St-Onge, les communautés de pratique sont une partie intégrale de toute stratégie de gestion des connaissances.

2.2. Les communautés de pratique

2.2.1. L'apparition du terme communauté de pratique

On remarque que le terme communauté de pratique apparaît au début de la dernière décennie. À travers les recherches de Orr (1996) sur les réparateurs de photocopieurs à l'emploi de Xerox, Brown et Duguid (1991) rapportent qu'il est ressorti que les connaissances les plus importantes, ces connaissances tacites qui servent à réparer les photocopieurs, s'échangeaient plus souvent d'un employé à l'autre de façon informelle plutôt que par le biais des formations organisées par la compagnie. D'autre part, Lave et Wenger (1990) ont publié une étude sur l'importance de l'accompagnement et de l'encadrement dans l'apprentissage d'une pratique professionnelle. Lave et Wenger remarquèrent que le novice apprenait mieux lorsqu'il était placé dans un environnement se rapprochant d'une réalité professionnelle. Il pouvait alors acquérir non seulement l'information nécessaire à l'accomplissement d'une tâche mais aussi les habiletés, les attitudes

requisés à l'exercice d'une pratique. Les bases théoriques sur lesquelles reposent les communautés de pratique étaient alors en place.

2.2.2. Deux définitions

Une communauté de pratique est un groupe de gens qui partagent un intérêt, un ensemble de problèmes, ou une passion à propos d'un sujet, et qui approfondissent leur connaissance et leur expertise dans ce domaine en interagissant ensemble sur une base régulière (Wenger, McDermott, et Snyder, 2002). Typiquement, ces gens ne travaillent pas ensemble à tous les jours. Certains groupes se rencontrent régulièrement alors que d'autres interagissent ensemble par le biais du réseau Internet. Selon Laferrière (2003), « dès que se manifeste en un lieu de travail la poursuite soutenue d'une entreprise partagée, une communauté de pratique se forme » (p. xiv).

2.2.3. Le domaine, la communauté et la pratique

Selon Wenger et al. (2002), le domaine de connaissances constitue le champ d'expertise qu'ont en commun les membres. Le domaine inspire les membres à contribuer et à participer. Les frontières du domaine doivent être établies de façon à ce que les membres puissent facilement décider qu'est-ce qui vaut la peine d'être partagé. La communauté des participants encourage les interactions et les relations, qui sont basées sur le respect mutuel et la confiance. La communauté prend toute son importance lorsque l'on considère l'apprentissage en fonction du sentiment d'appartenance et pas seulement comme un processus intellectuel. La pratique partagée est la connaissance spécifique que la communauté développe, partage et entretient. L'ensemble de la pratique partagée permet à la communauté de traiter efficacement des questions d'intérêt se rattachant au domaine.

2.2.4. Les interactions

Comment apprenons-nous à l'intérieur d'une communauté de pratique? Selon la théorie sociale de l'apprentissage présentée par Lave et Wenger (1991), l'apprentissage des membres d'une communauté de pratique ne peut se comprendre qu'en fonction du groupe auquel ils appartiennent. Cet apprentissage se fait par un processus d'identification à la communauté, par le biais de l'engagement du participant et de sa passion pour le domaine. La négociation de sens provoquée par les échanges entre les membres est également un facteur favorisant un sentiment d'appartenance à la communauté (Wenger, 1998). La perspective théorique des communautés de pratique est basée partiellement sur le socio-constructivisme. Elle met l'accent sur les problèmes authentiques, sur la facilitation et sur la collaboration.

2.2.5. Les sept principes d'une communauté de pratique

Il est intéressant d'examiner ce que représente pour Wenger (2002) une communauté de pratique épanouie. En ce sens, il énonce sept principes fondamentaux afin d'y arriver :

1. Élaborer un design évolutif : Au début, on peut simplement débiter avec un réseau informel déjà existant. Progressivement, on introduit des éléments de structure (site Internet, partage des meilleures pratiques, animateur, etc.)
2. Ouvrir le dialogue entre les points de vue interne et externe : Les membres sont les mieux placés pour évaluer les problématiques abordées alors qu'un dialogue avec une personne externe incite les membres à explorer de nouvelles possibilités.
3. Encourager les différents niveaux de participation : Le respect du rythme et du niveau de participation de chaque membre contribue à créer un équilibre. On distingue un noyau de quelques membres très actifs (environ 15%), une couche active (un autre 15 à 20%) et la périphérie ou les membres qui participent rarement (environ 60%).
4. Ériger des espaces publics et des espaces privés : Il est primordial d'orchestrer autant les activités publiques (pour tous les membres) que privées (en coulisse pour un seul ou pour quelques membres).
5. Accentuer le fait de créer de la valeur : Les communautés de pratique se développent dans la mesure où les membres et les organisations sont aptes à percevoir et à apprécier les retombées de leur participation aux activités de leur entité.
6. Combiner familiarité et agitation : Les activités de routine contribuent à la consolidation des relations entre les membres alors que d'amener les membres à échanger dans un contexte différent peut permettre l'émergence de nouvelles idées.
7. Créer un rythme soutenu : Un rythme trop lent engourdit les participants alors qu'un rythme trop rapide les inonde.

2.2.6. Les rôles dans une communauté de pratique

Les membres d'une communauté de pratique sont appelés à prendre en charge le fonctionnement de leur groupe. On peut identifier certains rôles qui sont présents dans une communauté de pratique.

Tableau 1 : Un éventail des rôles dans une communauté de pratique

Experts	Ils sont les gardiens du domaine ou de la pratique et des connaissances qui s'y rapportent.
Membres du noyau	Ce sont les membres les plus actifs. Il est fait appel à eux pour des conseils et la conduite de la communauté de pratique.
Membres	Ils s'approprient la communauté en participant à ses événements et activités.
Commanditaires	Les cadres supérieurs qui reconnaissent l'importance de la communauté de pratique et fournissent les ressources nécessaires à son fonctionnement.
Facilitateurs	Ils encouragent et activent la participation.
Mentors	Ils forment les nouveaux membres.
Coordonnateurs	Ils coordonnent les événements et l'administration de la communauté de pratique.
Technologues	Ils surveillent et maintiennent la technologie, ainsi assurant la qualité, l'exécution et la fiabilité.

Inspiré de Wenger (2002) et St-Onge (2003)

Parmi ces rôles, on reconnaît ceux de facilitateur et de coordonnateur, sur lesquels on reviendra en détail plus loin.

2.2.7. Les cinq caractéristiques d'une communauté de pratique selon St-Onge

De façon semblable à Wenger qui a énoncé ses sept principes, St-Onge (2003) a identifié cinq points communs entre les communautés de pratique :

1. Les conversations : Elles sont la clé. Grâce aux questions qui deviennent des conversations, des problèmes sont résolus. Les compétences des employés sont ainsi accrues et la pratique fait un pas en avant.
2. La collaboration : On n'apprend pas en isolation. C'est au travers des interactions avec les collègues qu'émergent des solutions aux défis de la pratique.
3. L'engagement : La volonté d'investir du temps dans les activités de la communauté reflète la croyance que la contribution d'un membre peut faire une différence.
4. La connectivité : L'habileté de travailler dans un environnement virtuel et de créer des réseaux d'experts pouvant nous aider juste au bon moment ne serait pas possible sans la technologie. Ainsi, avec la technologie qui ne cesse de se développer, les communautés de pratique en réseau sont de plus en plus chose commune.

5. Les compétences : C'est le lien entre la stratégie d'une organisation et la performance, le pont entre ce qui est stratégiquement important et la façon d'obtenir le succès.

2.3. Les communautés de pratique en réseau

2.3.1. Trois types de communautés de pratique

Dans une communauté de pratique traditionnelle, les interactions surviennent surtout lors de rencontres en face à face tandis que dans une communauté de pratique en réseau ou distribuée (distributed), les participants se servent d'Internet pour interagir et collaborer bien qu'ils tiennent aussi des rencontres régulières en face à face. D'autre part, une communauté de pratique virtuelle est constituée de personnes qui se voient rarement, sinon jamais, lors de rencontres en face à face (Laferrière, Campos et Benoit, 2004).

2.3.2. La communauté de pratique en réseau

Pour une communauté où les participants sont séparés par de grandes distances, il n'est pas réaliste qu'ils se rencontrent plus de quelques fois par année. Dans ce cas, les entretiens téléphoniques jouent un rôle important dans le maintien d'un rythme soutenu pour la communauté. L'animateur aura encore une fois un rôle d'importance en introduisant les « speakers », en gérant la logistique, en coordonnant le choix des sujets et en animant les rencontres.

Dans le cas d'une communauté de pratique en réseau où les rencontres en face-à-face ont lieu rarement, le rôle de l'animateur est encore plus important qu'à l'intérieur d'une communauté de pratique traditionnelle. Au sein d'une communauté de pratique en réseau, certains aspects prennent une importance particulière. Dès le début du projet, l'animateur doit s'assurer de l'engagement de tous les partenaires même si leurs priorités sont parfois conflictuelles. Le manque de connexion et de confiance entre les membres est aussi plus fréquent dans une communauté de pratique en réseau car les participants peuvent ne pas s'être connus initialement en face à face. Il sera donc essentiel d'établir des connexions rapidement entre les membres. Par exemple, suite à une demande d'information de la part d'un membre, le coordonnateur pourra aider à trouver la bonne personne pour répondre à la question et mettra en contact les deux membres. Ils pourront ainsi se contacter par le moyen de leur choix. Ainsi, le coordonnateur contribue surtout à créer des relations. Le réseautage est un bon moyen de rendre la communauté de pratique plus visible aux yeux des gens concernés. Le temps de l'animateur est souvent mieux investi dans la formation de relations entre les membres que dans la création d'un site Web très documenté pour la communauté de pratique.

L'animation se poursuit sur le forum de discussion (ou site Web) de la communauté de pratique en réseau. Il sera nécessaire à l'occasion de stimuler les discussions en ligne en relançant une question sous un angle différent ou en faisant une affirmation controversée pour regagner l'engagement des membres. Le contenu des appels de type conférence téléphonique pourra être intégré par l'animateur sur le forum de discussion. Il y présentera une analyse sommaire des sujets de discussion avant l'appel et y insérera, par la suite, le résumé du contenu de l'appel de façon à solliciter les opinions des membres.

2.4. L'animation des communautés de pratique en réseau

2.4.1. L'importance de l'animation

L'importance de l'animation a été relevée dans le rapport de recherche du Cefrio intitulé Modes de travail et de collaboration à l'ère d'Internet (Laferrière, Campos et Benoit, 2004). Dans cette recherche, on a étudié les interactions entre les membres de vingt communautés de pratique virtuelles. On y a noté que les interventions de l'animateur ont été plus nombreuses qu'initialement anticipées. Les suggestions faites à l'attention des animateurs dans la conclusion du rapport peuvent même paraître contradictoires. Ainsi, on recommande à l'animateur de « passer la main dès que faire se peut » et en même temps d' « entretenir sinon ouvrir la communication ». L'animateur se doit donc de stimuler la communication par ses interventions tout en prenant le moins de place possible afin de permettre aux membres de la communauté de pratique d'assumer, autant que possible, le leadership. Aux organisations intéressées, on suggère, entre autres, de « valoriser l'engagement » et de « favoriser l'interaction ». Ces suggestions indiquent bien le rôle central qu'occupe l'animateur d'une communauté de pratique.

2.4.2. Les cinq fonctions génériques d'animation selon Leclerc

Leclerc (1999) présente des fonctions d'animation génériques applicables dans plusieurs situations. Par ailleurs, cette auteure considère que n'importe qui dans le groupe peut occuper une ou plusieurs de ces fonctions. Leclerc mise sur le fait que les membres du groupe ont la capacité de se prendre en charge et qu'un nouveau leadership peut émerger progressivement. L'appropriation des fonctions d'animation est une responsabilité partagée. L'animateur joue un rôle crucial, mais rien n'empêche les autres membres du groupe de s'impliquer de plus en plus à mesure que le groupe se développe. D'ailleurs, un animateur voulant tout contrôler deviendrait un obstacle aux objectifs du groupe et à la créativité des membres.

Tableau 2 : Les cinq fonctions génériques de l'animation

Fonctions	Certains rôles et habiletés
<p>Communication Pour favoriser la compréhension mutuelle et les interactions</p>	<p>Écoute, prise de parole, silence, reformulation, clarification, synthèse, informations additionnelles, relever les écarts, réduction des malentendus, reconnaissance des allusions, sensibilité au non verbal et au contexte, utilisation de divers canaux de communication, équilibre de la participation, enchaînements et liens, ouverture de la communication, réorientations des messages, communication directe</p>
<p>Métacommunication Pour élucider les processus de groupe</p>	<p>Observation, partage de ses observations, reconnaissance de son implication, renonciation à imposer sa vérité et aux solutions universelles, évitement des attitudes moralisatrices, partage de ses interprétations, ouverture à la pluralité des points de vue, défense de ses positions et négociation</p>
<p>Structuration Pour favoriser une démarche cohérente et structurée</p>	<p>Compréhension d'une problématique, buts et objectifs, composition du groupe, horaire et fréquence des rencontres, contenus et thèmes, moyens et stratégies, organisation concrète, démarrage, informations sur le déroulement, contrat, gestion des droits de parole, gestion du temps, conduite de la réunion et d'activités éducatives, évaluation formelle, conclusion des rencontres</p>
<p>Production Pour la production du groupe et la réalisation de la tâche</p>	<p>Sollicitation des ressources du groupe, alimentation des échanges, conceptualisation, coordination des tâches et activités, synthèse, mise au point, recentration et progression, résolution de problèmes, créativité, expression d'opinions divergentes, confrontation d'idées, autocritique, liens avec l'extérieur du groupe</p>
<p>Soutien affectif Pour favoriser un climat de respect et le développement de la solidarité</p>	<p>Empathie, respect, chaleur, encouragement, soutien, prise de considération, reflet des sentiments, facilitation de l'expression des sentiments, expression de ses sentiments, confrontation, protection et sécurité des membres, maîtrise et arrêt des comportements néfastes, conflits, solidarité, détente, humour, expression non censurée</p>

Inspiré de Leclerc (1999), pages 301 à 305

2.4.3. Le rôle et les compétences de l'animateur selon Payette

Avant d'en arriver à l'animation dans le contexte d'une communauté de pratique en réseau, l'animation est ici discutée dans le contexte d'un groupe de codéveloppement professionnel. Ce type de groupe est décrit soit comme une communauté de pratique soit comme une communauté d'apprentissage (Payette et Champagne, 1997). Les quelques personnes qui le constituent utilisent un

contexte bien structuré pour améliorer leur pratique professionnelle. Chaque membre y réfléchit sur sa façon d'intervenir en soumettant à ses pairs une situation problématique concrète qui est issue de sa pratique personnelle. Les autres membres du groupe acceptent d'aider cette personne.

Payette fait une distinction dès le début entre le rôle d'animateur et celui d'organisateur. Les fonctions de coordination précédant une rencontre relèvent ici plutôt du rôle d'organisateur qui est tenu par une personne différente de celle qui tient le rôle d'animateur. L'animateur d'un groupe de codéveloppement professionnel est un rôle à facettes multiples. Il doit faire appel à des compétences de facilitateur, d'expert, de formateur et de modèle. Comme facilitateur, l'animateur s'assure que le travail de groupe se déroule rondement. Il prend en charge la logistique et l'organisation matérielle durant la rencontre. Comme expert, il suggère des lectures, des exercices ou des mises en situation si nécessaire. Il est avantageux qu'il connaisse assez bien le contenu des discussions. À titre de formateur, il contribue à la formation des membres du groupe en relation d'aide et en consultation. Finalement, comme modèle, il peut constituer un exemple autant pour la personne qui a soumis son problème que pour les autres membres qui ont écouté et suggéré. En fait, selon les situations, l'animateur pourra tenir n'importe lequel de ces rôles.

Dans le tableau 3, on remarque la séparation des fonctions selon qu'elles visent l'apprentissage ou la coopération. Payette identifie deux cibles que l'animateur doit atteindre. La première est « apprendre » car les membres du groupe sont là pour s'améliorer, ainsi l'animateur peut aider au besoin la personne qui expose son problème à prendre conscience des causes de sa situation. Ceci ne peut se faire que dans un climat d'apprentissage sécurisant. La deuxième cible est « ensemble ». Comme Wenger, Payette croit que, dans le contexte du groupe, l'apprentissage est nécessairement un processus social, c'est-à-dire un processus facilité par le groupe. Les participants souhaitent apprendre les uns des autres, mais ceci est souvent difficile pour plusieurs personnes. L'animateur devra donc intervenir avec ces deux grands objectifs en vue.

Tableau 3 : L'animateur du groupe de codéveloppement professionnel

Fonctions	Activités associées à l'apprentissage	Activités associées à la coopération
Clarification	Définir, reformuler, résumer, distinguer, expliquer	Préciser les contrats établis, s'assurer qu'ils sont compris
Stimulation	Questionner, alimenter, aider à comprendre les erreurs	Encourager la participation de tous
Facilitation	Créer un climat de confiance, extérioriser émotions, recadrer, focaliser, centrer sur zone de pouvoir, faire diversion	Encourager l'expression des émotions, gérer les conflits
Contrôle / organisation	Accorder la parole, encourager / contenir la participation, rappeler le temps, effectuer l'évaluation des apprentissages, intervenir par rapport aux obstacles	Respecter le processus, effectuer l'évaluation de la coopération, intervenir par rapport aux obstacles

Inspiré de Payette (1997), p.139

2.4.4. Le coordonnateur d'une communauté de pratique selon Wenger

Maintenant, nous pouvons regarder de plus près comment Wenger perçoit l'animation dans une communauté de pratique. Dans les communautés de pratique, l'organisation et l'animation sont habituellement prises en charge par la même personne. Les activités d'une communauté de pratique ne se limitent pas à la rencontre en face à face mais se poursuivent de façon continue.

Wenger utilise le terme coordonnateur plutôt que celui d'animateur. En vérifiant les synonymes, on réalise que coordonner (to coordinate) est synonyme d'organiser, arranger, ajuster, assister et gérer. Animer (to animate) est plutôt synonyme de stimuler, encourager, provoquer, débiter, exciter et influencer. On voit bien que les deux termes n'ont pas la même signification. Voyons maintenant les tâches et responsabilités du coordonnateur selon Wenger.

2.4.5. Les rôles et fonctions du coordonnateur

De façon générale, le coordonnateur d'une communauté de pratique doit identifier, proposer et préparer des thèmes et/ou projets pour les membres, favoriser les contacts et créer des liens de confiance, diriger les demandeurs vers les bonnes personnes ou groupes et s'assurer du suivi, s'assurer de la formation

et du soutien des membres, gérer la connaissance produite par les échanges et s'assurer de son alignement avec la stratégie de l'entreprise (Wenger et al. 2002).

Créer un rythme soutenu pour la communauté de pratique, l'un des sept principes de Wenger, est considéré comme l'indicateur le plus significatif de l'activité et de la créativité. Les communautés efficaces ont réussi, à travers le temps, à créer un rythme influencé par la fréquence entre les événements organisés, rencontres et appels de type conférence téléphonique, et les interactions en ligne. Le coordonnateur joue un rôle crucial lorsqu'il s'agit de donner un rythme à la communauté. C'est lui qui doit juger quel est le rythme adéquat pour sa communauté. Lorsqu'une communauté de pratique prépare une rencontre, un événement semblable peut donner le ton à la communauté et engendrer des activités connexes. Il y aura typiquement beaucoup plus d'activité sur le forum de discussion de la communauté avant et après un tel événement.

2.4.6. Le facilitateur selon St-Onge

Facilitateur est le terme choisi par St-Onge et Wallace (2003) pour désigner l'animateur. Les synonymes de faciliter (to facilitate) sont guider, permettre, soutenir, assister, aider, rendre possible, encourager et faire avancer. St-Onge définit le facilitateur comme suit : il est la ressource dédiée qui coordonne les activités de la communauté de pratique et facilite l'atteinte de son but.

St-Onge présente aussi la facilitation comme une composante essentielle au succès d'une communauté de pratique structurée en milieu organisationnel. Le facilitateur devrait pouvoir remplir les tâches suivantes.

1. Planifier et créer des activités visant à bâtir le sens de communauté
2. Promouvoir et encourager la participation continue des membres
3. Guider les membres dans leurs échanges d'idées
4. Enseigner aux membres qui ont de la difficulté à se servir de la technologie
5. Agir de liaison entre les commanditaires et les autres intervenants dans l'organisation
6. Mettre en ligne du contenu pour les membres avant le lancement de la communauté
7. Démontrer engagement et passion pour le travail de la communauté de pratique
8. Crédibilité dans la communauté de pratique
9. Des habiletés de facilitation (écoute, clarification, paraphrase, sommaire)

10. Un sens de la dynamique de la communauté de pratique (meneurs, réseaux, comment se font les choses)
11. Peut travailler dans des situations ambiguës
12. Bonne capacité d'écriture
13. Compétence informatique adéquate

Le facilitateur travaille de façon subtile, parfois en privé par le biais du courriel ou du téléphone, et à d'autres moments en public sur l'espace de collaboration du groupe. Il essaie, à travers ses actions, de remettre la conversation sur la bonne voie si nécessaire, mais toujours de façon délicate et en demandant la permission avant de donner son opinion.

Il est peut être nécessaire d'encourager la participation en fournissant au groupe des sujets de discussion. Son rôle peut aussi impliquer la documentation de connaissances développées par le groupe et sa classification pour pouvoir facilement s'y référer dans l'avenir. St-Onge suggère que le facilitateur prenne en main sa formation avant le début des activités de la communauté de pratique. Il pourrait suivre une formation sur l'animation ou participer lui-même à une communauté de pratique en ligne sur la facilitation.

Chapitre 3 - La CoPeR à l'étude

La CoPeR a été étudiée à partir du moment où les facteurs ayant favorisé le choix de mettre en place une communauté de pratique ont été évalués, de sa planification en 2004, de son lancement au début de 2005 et jusqu'en juin 2006, soit une période d'un peu plus de 2 ans. La méthodologie adoptée fut celle de l'observation participante car j'ai été impliqué directement dans cette communauté de pratique ayant tenu le rôle d'animateur. Plusieurs des points abordés ont été tirés du guide "Travailler, apprendre et collaborer en réseau" (Langelier, 2005).

3.1. Points d'attention - les facteurs ayant favorisé le choix d'une communauté de pratique

3.1.1. Le groupe des administrateurs scolaires

Tel que mentionné au chapitre 1, même avant le lancement de la communauté de pratique, les administrateurs scolaires formaient déjà un groupe de travail et, à ce titre, se rencontraient quelques fois chaque année. À cause de l'isolement géographique, chaque administrateur travaillait seul de son côté dans son village. Ainsi, il était un peu coupé du reste du monde et ne pouvait pas facilement recevoir de l'aide pour accomplir son travail.

3.1.2. Tentatives infructueuses

Au cours des derniers vingt ans, quelques tentatives avaient eu pour but d'accroître la communication et la collaboration entre les administrations des écoles au Nunavik. Malheureusement, il avait été pris pour acquis que les membres du groupe seraient en mesure d'assumer les tâches de coordination et d'animation du groupe. Cependant, dès le début de ce projet de communauté de pratique, il a été reconnu qu'une personne avec les compétences requises et le temps disponible devrait occuper ces fonctions pour la survie, le maintien et le développement de la communauté de pratique. Une des tâches devrait consister à contacter séparément chacun des membres par courriel ou par téléphone pour s'assurer que les priorités de chacun seraient prises en compte et pour encourager leur implication. Cet animateur serait appelé à placer sur le forum certains documents à partager lorsque cela serait difficile à faire pour certains membres moins habiles avec les technologies ou ne disposant pas d'une connectivité Internet adéquate. L'animateur se servirait du forum pour informer les membres d'activités à venir. De plus, l'animateur aurait besoin de formation au cours de la première année de vie de la communauté de pratique.

3.1.3. Les bénéfices pour l'organisation

L'éducation est un domaine où le Nunavik peine à s'adapter au système scolaire du "sud". Néanmoins, les dirigeants de la région sont convaincus qu'il faut continuer dans cette direction. Il demeure que le travail d'administrateur scolaire est un des plus exigeants qui soit. À un point tel que, chaque année, il y a un roulement important de personnel. Et chaque nouvel administrateur scolaire passe par une ou deux années très difficiles avant de pouvoir être vraiment efficace. Si, par la mise en place d'une communauté de pratique, la Commission scolaire peut aider à favoriser l'apprentissage entre les administrateurs scolaires et diminuer l'importance du facteur d'isolement, deux améliorations seraient à prévoir. Le pourcentage des administrateurs qui resteraient en poste à chaque année augmenterait et ainsi l'efficacité des administrateurs scolaires en serait rehaussée. Ceci ne pourrait qu'avoir un effet positif sur la qualité de l'éducation au Nunavik.

3.1.4. Les attentes des participants

Dès les premières discussions, les administrateurs scolaires ont reconnu le besoin d'échanges entre eux au sujet de leur pratique. Il était clair que les nouveaux administrateurs tireraient partie de l'expérience des vétérans qui, de leur côté, étaient très intéressés à partager leur savoir faire et apprendre des autres administrateurs.

3.1.5. La disponibilité d'un animateur

Un facteur clé dans l'accord de la Commission scolaire pour la mise en place de la communauté de pratique était la disponibilité d'un animateur. Ayant plusieurs années d'expérience avec la commission scolaire comme enseignant, conseiller pédagogique et un an comme directeur d'école, mes habiletés étaient reconnues. À plus d'une reprise, j'avais démontré les capacités nécessaires pour mener à bien des projets en technologie qui se distinguaient par le nombre important d'enseignants que j'avais réussi à rassembler et faire collaborer ensemble. En plus de me proposer pour animer la communauté, je le faisais dans le contexte d'un stage universitaire, donc à aucun frais pour la commission scolaire. Les montants à investir dans la fonction de l'animation s'en trouvaient réduits de beaucoup car seuls les frais de déplacement de l'animateur, qui devrait rencontrer les membres environ une fois par année, étaient à envisager.

3.1.6. La méfiance face à l'utilisation des TIC

Les multiples désappointements face aux connections Internet trop lentes depuis la fin des années 1990 avaient rendu les administrateurs de la Commission

scolaire Kativik méfiants faces aux technologies. Autant ils étaient intéressés par les nouvelles applications de la technologie, autant ils avaient vécu plusieurs expériences décevantes où la connectivité n'était tout simplement pas à la hauteur des attentes. Par chance, pour les administrateurs scolaires, la dépendance envers les TIC n'était pas totale car ils se contactaient chaque mois soit lors d'une rencontre face-à-face ou par appel de type conférence téléphonique.

Plusieurs des conditions essentielles au succès d'une communauté de pratique étaient réunies (Langelier, 2005): l'organisation pouvait tirer des bénéfices de la mise en place éventuelle d'une communauté de pratique, les membres y voyaient de la valeur, la thématique à étudier, bien que pas encore précisée, était prometteuse, le budget ne posait pas problème et l'on pouvait entrevoir que la qualité de l'animation serait adéquate. Bien que certains obstacles étaient présents comme la méfiance face aux technologies et le manque d'habitudes de collaboration, le bilan était positif et au cours des mois suivants, la planification en vue du lancement de la communauté de pratique des administrateurs scolaires de la Commission scolaire Kativik s'est poursuivie.

3.2. La planification de la communauté de pratique

3.2.1. Les premières discussions

La toute première action concrète entreprise a été de contacter par téléphone quelques administrateurs scolaires et un gestionnaire des services éducatifs de la commission scolaire. J'avais déjà travaillé avec ces personnes, ceci a facilité le premier contact. Parmi eux, il y avait des vétérans administrateurs scolaires à l'emploi de la commission scolaire depuis nombre d'années et reconnus parmi leurs collègues comme des experts. Ils ont été séduits par le projet de communauté de pratique.

Durant ces entretiens, les administrateurs et le gestionnaire interviewés ont mentionné des sujets potentiellement intéressants à aborder au sein de la communauté de pratique et ont prodigué leurs suggestions pour le fonctionnement du groupe (l'extrait qui suit comme plusieurs autres à venir sont en anglais, la langue utilisée par cette communauté de pratique):

1. The subjects that will be discussed and the knowledge that will be created by the SchoolAdmin Group

1.1 In general

- Ask each others questions about day to day problems and possibly receive quicker answers than when these questions are addressed to the head office

- Share ideas on visions and work methods, such as in past workshops attended by school administrators
- Use FirstClass conference (online forum) to post summaries of face to face meetings and conference calls
- Use FirstClass conference to share our expertise, successful experiences

1.2 Communicate better head office goals

- Implementation of new regime for the teaching of grade 3 (50% 2nd language - 50% Inuktitut)
- Self-government in Nunavik, how we anticipate it will happen

1.3 Administrative issues

- Miscellaneous information for principals and CDs from the head office
- Better information explaining the "Régime pédagogique" and teacher certification
- Implementation of computer software to replace administrative paper forms used for attendance taking
- Discussion of special projects funded through the school board that are working well, ex. baseball caps for your school
- Documents on teacher's workload and other duties adapted to our school board's reality
- Document for new teachers on what to expect, in great details, when they come to the community for the first time

1.4 Pedagogically

- Share school policies (codes de vie)
- How to implement the MELS reform
- Deteriorating high school education situation: need to change the attitude of students, there is a big difference between grade 7 and secondary 1
- How to talk to parents who are often on the defensive. Ways to keep bringing up a topic to give regular reminders ex. contacting the parents, using the village's radio station ...
- How are students' efforts rewarded in school, especially at secondary levels

- Activities to which parents are invited and participate in, find ways to get parents to see what good things are happening in the schools

1.5 Culturally

- How to survive the isolation when new on the job
- Group members will have a feeling of belonging

1.6 School project ideas to share

- Promoting in-school communication with a newsletter to minimize number of staff meetings, exchange ideas on how to make sure staff read the information and act accordingly to what they read
- Successful school-wide activities, for example AIDS day
- Projects to improve attendance such as the 80% club at secondary levels

2. Who will be involved in this group

- As a principal, there are always new things to learn
- It's best to exchange with people who share common interests
- Principals share similar interests in their job although they do not share information regularly between each others.
- KSB centre directors (CDs) and principals already form a community, they go to meetings together, about three times a year, they have regular phone conference calls
- Jobs of CDs and principals are complementary, important issues concern both of them, probably better to share the same FirstClass conference together
- Participating in the community could help CDs and principals to understand better each others' job and preoccupations. Our schools are Inuit schools, each issue should be decided with this in mind
- Open to both groups (principals and CDs) ; some have both jobs
- Principals working in the South could be included in the group at a later date

3. Operational guidelines for the group

- Members should have the opportunity to recommend the topics to discuss
- Conference calls should be devoted to constructive discussion. During conference calls, it would be best if the school administrator delegates someone else to take care of urgent matters in the school so as not to be disturbed
- The agenda of the meeting and calls should be distributed ahead of time
- To allow everyone to follow the discussions, it would be better to use English as main language for the group
- However, important documents should be available in all three languages
- It is easier to use mother tongue to write and speak, only using English will mean that some important things will not be said
- It's important to nurture the concept of being involved in the community - someone should be phoning the schools on a regular basis to know if everything is OK, to touch base to find out what the issues are

3.2.2. La planification continue

Le projet a été présenté au groupe entier des administrateurs scolaires en août 2004 au début de l'année scolaire et un nombre restreint d'administrateurs volontaires ont été choisis pour participer à une série d'échanges durant l'automne 2004 dont le but était de préciser davantage la thématique et les modes de fonctionnement de l'éventuelle communauté de pratique. Pour ce faire, des échanges sur un forum de discussion en ligne et un appel de type conférence téléphonique ont été utilisés.

3.2.3. Les participants

Il a été établi que le participant idéal se rendrait plus d'une fois par semaine sur le forum pour lire les interventions des autres et aussi présenter son point de vue par écrit, il participerait aux appels de type conférence téléphonique et partagerait à l'occasion certains documents pédagogiques utilisés dans son école. Plus les échanges au sein du groupe de planification progressaient, plus une dynamique de groupe intéressante se créait. Il était de plus en plus clair qu'ils constitueraient le noyau de la communauté de pratique. Il a aussi été envisagé la possibilité que certains membres du groupe se limiteraient à lire les interventions des autres sans participer de façon plus active. Ceci a été discuté plus d'une fois

et il était alors répété que de faire partie du groupe sans participer activement n'était pas une situation idéale. Les membres de la communauté seraient autant des qallunaat que des inuit et certains seraient des directeurs d'école dont les préoccupations sont pédagogiques et administratives alors que d'autres membres occuperaient le poste de directeur de centre dont les préoccupations sont d'ordre administratives et de communication avec la population du village. La communauté inclurait ainsi environ une trentaine de membres administrateurs scolaires travaillant dans 15 écoles.

3.2.4. La thématique

De l'avis des experts présents dans le groupe de planification, il devait être plus productif et intéressant de discuter de questions pédagogiques au sein de la communauté de pratique. Certains ont mentionné un intérêt pour les questions administratives mais la majorité a décidé de ne pas inclure cet aspect du travail des administrateurs scolaires dans la thématique de la communauté de pratique. Par contre, de façon à garder l'intérêt des directeurs de centre, il a été accepté que ceux-ci seraient encouragés à proposer des sujets qui les préoccupaient même si ces sujets n'étaient pas d'ordre pédagogique.

3.2.5. Le parrain de la communauté de pratique

Un autre élément essentiel identifié était le besoin de trouver une personne parmi les coordonnateurs responsables des administrateurs scolaires qui supporterait la communauté de pratique, soit le parrain de la communauté de pratique. Ce rôle consiste à supporter les activités de la communauté de pratique en éliminant certains obstacles administratifs. Par un heureux hasard, un ancien directeur d'école venait d'entrer en poste comme coordonnateur des écoles et il avait déjà identifié qu'il était nécessaire d'améliorer la communication entre les 14 écoles de la Commission scolaire Kativik. Il avait déjà des plans consistant à mettre en place des appels de type conférence téléphonique réguliers entre les administrateurs scolaires et était convaincu que d'investir du temps dans ces activités porterait fruit.

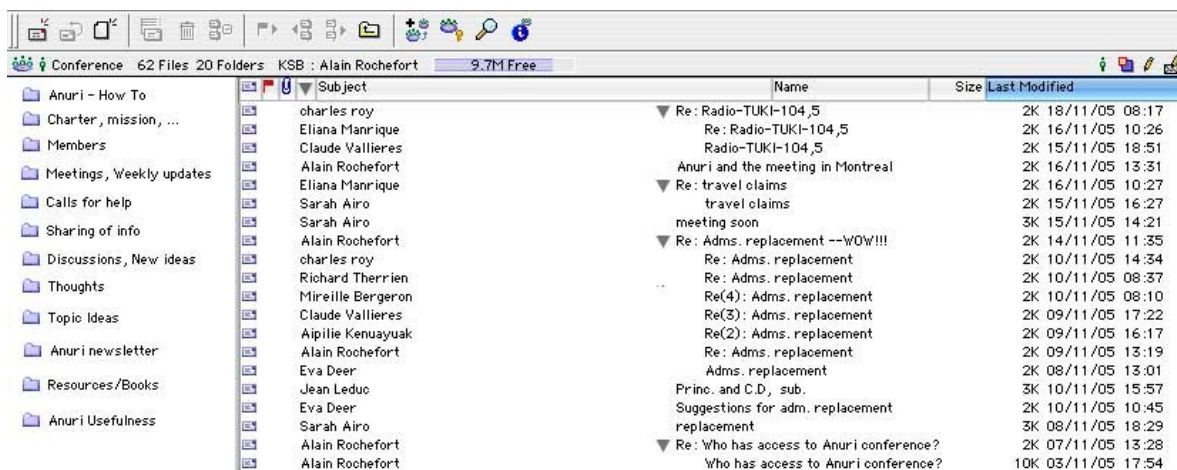
À l'automne 2004, ce coordonnateur responsable des écoles n'était plus en poste. Autre coup de chance, la personne le remplaçant a démontré un intérêt immédiat pour les échanges utilisant la technologie et elle a participé aux échanges sur le forum de discussion. Son enthousiasme durant les premiers mois de la communauté de pratique a été un élément important du succès du projet.

3.2.6. Le coach

Étant donné que le lancement de la communauté de pratique s'est déroulé dans le contexte d'un stage universitaire, ma superviseure, Mme Thérèse Laferrière a été mon coach et a aidé la communauté de pratique en me guidant comme animateur. Mme Laferrière n'a jamais été formellement présentée au groupe et elle n'est pas non plus intervenue directement dans le forum de discussion en ligne. Mais il est clair que ses commentaires m'ont grandement servi et ont aidé à garder le cap. Également, c'est Mme Laferrière qui m'a permis de participer à deux rencontres concernant des projets de recherche impliquant des communauté de pratique. Une de ces rencontres portait sur le projet « Modes de travail et de collaboration à l'ère de l'Internet » et l'un des speakers était Étienne Wenger. Participer à ce type de rencontre fut très important car en tant qu'animateur, je me suis parfois retrouvé quelque peu isolé avec mes préoccupations et le contact avec d'autres gens travaillant dans des communautés de pratique a permis de me fournir de l'inspiration pour continuer avec une énergie renouvelée.

3.2.7. Le choix de la langue utilisée, une décision importante

Une variable importante à examiner dès le départ a été le choix de la langue (des langues) à utiliser à l'intérieur des messages écrits sur le forum de discussions en réseau. La Commission scolaire Kativik est trilingue et, d'une part, il est très fortement encouragé de fournir tous les documents distribués aux enseignants et aux parents dans les trois langues, soit l'inuktitut, l'anglais et le français. D'autre part, il est reconnu et accepté que la traduction en trois langues ralentit beaucoup la distribution des documents écrits. Pour cette raison, le département des services éducatifs communique parfois avec les administrateurs scolaires en anglais seulement. Ceci est un fait qui demeure controversé car certains administrateurs scolaires préfèrent ne s'exprimer qu'en inuktitut ou qu'en français mais les gens embauchés pour les postes d'administrateurs scolaires le sont sur la



base qu'ils doivent être capables de s'exprimer dans deux langues utilisées à la commission scolaire.

Un autre facteur important est que la traduction de tous les messages sur un forum de discussion aurait demandé des ressources humaines trop importantes et ralentit grandement le rythme des discussions. Pour ces raisons, il a été décidé que la communauté de pratique fonctionnerait dans une langue seulement. L'anglais a été choisi car la grande majorité des membres peuvent l'utiliser. Si certains membres souhaitaient écrire dans une autre langue sur le forum, ils pouvaient le faire et l'animateur tenterait alors de traduire ou de faire traduire le texte en anglais pour qu'il soit lu par le plus grand nombre de membres que possible.

3.3. L'outil technologique choisi pour communiquer

L'outil technologique utilisé pour la télécollaboration a une place très importante dans le fonctionnement d'une communauté de pratique en réseau. Dans le cas inuktitut, dès les premières discussions, les membres potentiels étaient plutôt curieux face à la façon dont nous pourrions échanger. L'outil, ou les outils, choisi doit aider les membres à interagir, publier des documents et entretenir des liens entre eux (Langelier, 2005).

Regardons de plus près FirstClass, l'outil choisi pour la communauté de pratique inuktitut, ses fonctionnalités et les facteurs qui ont contribué à son choix. Nous avons utilisé presque exclusivement la fonction de conférence (forum). Les autres fonctions de FirstClass que nous avons envisagées utiliser sont celles des calendriers et des profils de membres.

3.3.1. Formation reçue par les membres

L'utilisation du forum dans FirstClass a été démontrée aux membres à l'aide d'un projecteur en une période d'environ dix minutes. Étant donné que les membres utilisaient déjà l'outil pour le courriel, il n'y avait pas de besoin de leur donner une formation spécifique sur FirstClass. Les actions de lire, écrire et envoyer des messages sont pratiquement identiques que l'on soit dans sa boîte aux lettres que dans un forum. Il a toutefois été nécessaire de spécifier quelques mois plus tard que les membres n'avaient pas à effacer les messages dans un forum. L'administrateur du forum se chargeait d'organiser les messages et d'effacer les messages inacceptables. Certains des membres souhaitaient organiser les messages dans le forum à leur façon. Ceci fut un moment opportun pour expliquer que l'un des avantages d'un forum comparé à une liste de distribution est que, dans un forum, tous les membres voient les mêmes messages et on peut référer à

un message ou un document de façon spécifique avec confiance sachant que chacun pourra trouver l'information à l'endroit spécifié.

Au fil du temps, d'autres besoins de formation ont émergé. Certains membres ont posé des questions sur le forum concernant des habiletés technologiques plus générales. En effet, plusieurs des membres ne savaient pas comment bien nommer leurs documents ou utiliser la même application de traitement de texte afin que les documents publiés soient facilement accessibles autant pour les utilisateurs d'ordinateurs Mac que Windows. Ceci a révélé un autre avantage de FirstClass; cet outil possède des versions Mac et Windows pratiquement identiques.

Une autre habileté que les membres ont eu à maîtriser est de pouvoir redimensionner les photos numériques avant de les partager avec les autres sur le forum. Avec la connectivité très limitée que possèdent les écoles du Nunavik, il n'est pas réaliste de placer sur le forum des photos d'une grande taille car les télécharger prend une trop longue période de temps. La formation dont a bénéficié les membres a été prodiguée parfois au téléphone lors d'appels téléphoniques un à un et, dans d'autres cas, par le biais de documents d'instructions mis à la disposition de tous sur le forum. À titre d'animateur, j'ai pris en charge la formation.

3.3.2. Les forums

Plusieurs membres ont participé aux discussions par le biais des forums. Peut-être est-ce parce les forums permettent à chacun de contribuer à son rythme. Sur un forum, il n'est pas nécessaire de réagir immédiatement; il est possible de relire si nécessaire pour bien comprendre et de prendre le temps nécessaire pour formuler sa pensée. Par opposition, pour participer activement dans un appel de type conférence téléphonique, il faut réagir rapidement. Il faut tout de même noter la complémentarité de ces deux médias ; l'appel de type conférence téléphonique est stimulant car on peut entendre la voix des collègues. Également, les discussions sur les forums peuvent servir à préparer le terrain pour un appel de type conférence téléphonique ou à continuer à échanger sur un sujet abordé lors de l'appel.

Cette fonction de FirstClass est plutôt complète. Il faut mentionner que chaque membre a besoin d'installer l'application sur son poste; ce n'est pas un forum que l'on accède sur le Web. L'aspect général des forums de FirstClass est presque la même que celle de la boîte aux lettres. De plus, dans l'environnement de FirstClass, on ouvre en premier une fenêtre nommée « bureau » et il a été simple de configurer l'application pour que le forum Anuri apparaisse juste à côté de la boîte aux lettres; ce rappel quotidien que les forums de la communauté de pratique existent a aidé les membres à s'y rendre régulièrement. Ceci a été un

avantage car plusieurs des membres étaient plutôt intimidés par la technologie au début du projet de communauté de pratique.

Pour simplifier la tâche de lire les nouveaux messages, nous avons décidé de seulement afficher les nouveaux messages dans le dossier principal de FirstClass. Ce dossier contenait ainsi seulement les messages les plus récents. Les messages étaient groupés par sujet et triés du plus récent en haut de la fenêtre au plus vieux vers le bas. On pouvait ajouter des pièces jointes à l'intérieur d'un message. Les messages de plus d'environ un mois étaient par la suite triés et rangés dans des dossiers thématiques.

3.3.3. Rapidité d'affichage même sans l'Internet haute vitesse

Voici une caractéristique extrêmement importante. FirstClass a séduit grâce à ce grand avantage car l'affichage des messages était presque immédiat même dans des conditions où la connectivité Internet était très problématique.

3.3.4. Fonctionnalités souhaitables pour mieux interagir

Voici des fonctions de FirstClass qui auraient pu être utilisées par la communauté de pratique. Le logiciel permet à chaque utilisateur d'afficher ses informations dans son profil. De même, chaque membre a à sa disposition un calendrier personnel qu'il peut rendre visible aux personnes de son choix. Il est aussi possible de doter un groupe d'un calendrier commun pour y afficher les événements à venir. Mais pour éviter de confronter les membres à trop de défis technologiques et craignant qu'ils se découragent, l'utilisation des fonctionnalités n'a pas eu lieu. Comme animateur, j'ai plutôt utilisé le forum pour afficher les événements et j'ai aussi utilisé un dossier spécifiquement pour y insérer tous les profils des membres qui m'avaient fait parvenir, au préalable, leurs informations sur papier ou par courriel. Une fonction de clavardage à l'intérieur de l'environnement et à laquelle seulement les membres du groupe ont accès aurait aussi pu être intéressante de même que la possibilité de faire des sondages. Une petite touche manquante dans les forums sont les émoticônes que, dans certains environnements, on peut ajouter facilement.

3.3.5. Fonctionnalités souhaitables pour mieux organiser l'information

Des répertoires organisés par catégories pour les documents, les signets et les photos seraient souhaitables surtout à long terme afin que l'information stockée dans l'environnement soit facilement accessible. Une galerie de photos a été utilisée par Anuri mais cette galerie de photos ne se situait pas dans FirstClass mais sur un site Web.

3.3.6. Budget

Le coût de FirstClass est très abordable pour les organismes éducationnels mais beaucoup plus élevé pour les entreprises privées. La commission scolaire utilisait déjà cet outil depuis plusieurs années; il n'y avait donc pas de coût additionnel pour l'organisation à l'utiliser pour la communauté de pratique. La tarification pour FirstClass est proportionnelle aux nombres d'utilisateurs qui ont un compte. Mais que l'on utilise seulement le courriel ou bien en plus les fonctions de forums et de calendriers, le coût demeure le même.

Bien que certaines fonctionnalités n'étaient pas disponible avec FirstClass, il s'est avéré un excellent choix car les membres l'utilisait déjà, sa fonction de forum est très adéquate et sa rapidité d'affichage est excellente. L'environnement idéal comporterait plus de fonctions que FirstClass mais en revanche demanderait plus de ressources budgétaires pour l'acheter ou des ressources techniques pour programmer un environnement sur mesure.

3.4. Le lancement et les activités de la communauté de pratique

3.4.1. La réunion initiale

Dans le guide du Cefrio (Langelier, 2005), on mentionne la grande importance de la réunion de fondation. Cette rencontre est souvent assez formelle et une occasion spéciale. Dans notre cas, il faut dire que ce fut très différent. Oui, toutes les personnes impliquées dans la planification d'Anuri étaient fières. Mais, même à ce moment, la communauté de pratique était encore un petit groupe d'échange en marge des activités régulières et surtout sans aucune reconnaissance officielle de la Commission scolaire Kativik.

C'est ainsi, à la suite de quelques appels de type conférence téléphonique avec le groupe précurseur, que le grand groupe a été convié à une première réunion le 6 avril 2005. Cette réunion a duré environ une heure. Elle s'insérait dans la réunion saisonnière de 2 jours à laquelle ont participé tous les administrateurs scolaires. L'heure dédiée à Anuri a servi à expliquer ce qui avait été accompli par le groupe de planification. Le parrain d'Anuri était présent et impliqué dans les conversations. Nous avons discuté de la charte d'Anuri, de son contenu et de son approbation par le groupe. Il a aussi été question des trois premiers sujets de discussion d'Anuri: (1) les comités d'éducation au Nunavik, (2) les informations qui devraient être transmises aux nouveaux enseignants suite à leur embauche et (3) le contenu de la réunion du début de l'année scolaire qui se tient en août.

Avant la réunion de fondation et durant les premiers mois qui suivirent, toutes les informations concernant les activités du groupe de planification et ensuite de la communauté de pratique étaient acheminées aux membres par courriel et par

télécopieur. Le télécopieur était encore, jusqu'au début des années 2000, l'outil privilégié par la commission pour transmettre les informations écrites de façon rapide. Au cours de la première année d'existence d'Anuri, il semble que l'intérêt suscité par les activités de la communauté de pratique a contribué à rendre les administrateurs scolaires plus habiles et assidus dans leur utilisation du forum. J'ai remarqué qu'il devenait de plus en plus facile de rejoindre les administrateurs scolaires par courriel. En 2004, je savais que de seulement envoyer des informations par courriel à propos d'un appel de type conférence téléphonique n'était pas suffisant pour rejoindre toutes les personnes. Toutefois, à compter du printemps 2005, j'ai complètement cessé d'utiliser le télécopieur pour communiquer avec les membres.

3.4.2. L'officialisation de la communauté de pratique

Pour Anuri, il n'y a pas eu de lancement officiel ni de feuillet informant tous les employés de l'existence d'Anuri. Il y eu tout de même un court article publié dans la revue semestrielle de la Commission scolaire et le parrain de la communauté m'avait demandé de lui fournir un résumé d'une page pour le présenter aux membres du comité exécutif. Quelques semaines plus tard, le parrain nous avait confirmé que la communauté de pratique était maintenant reconnue par les cadres supérieurs de la commission scolaire. Il faut dire que la communauté des administrateurs scolaires existait déjà. Même si les activités de la communauté de pratique impliquaient des échanges plus fréquents entre eux à propos de leur pratique, la naissance de la communauté de pratique ne représentait pas un changement aussi remarquable que si un nouveau groupe avait été créé.

Du côté plus positif, les membres de la communauté de pratique se sont investis dans le développement de la charte (voir Annexe 1). Comme animateur, j'ai été responsable du contenu de plusieurs sections plus techniques de la charte comme la définition d'une communauté de pratique, les activités types d'une communauté de pratique, l'évaluation du succès ainsi que les rôles dans une communauté de pratique. En revanche, la mission a été rédigée par un membre expert, discutée en groupe et puis révisée. Il en fut de même pour les sections à propos des membres et des moyens de communication.

3.4.3. Le choix du nom de la communauté de pratique

Durant les premiers mois de l'année scolaire 2004-2005 alors qu'un nombre réduit d'administrateurs participaient aux échanges et à la planification de la communauté de pratique, nous utilisions le terme *SchoolAdmin Group*. Dans le cadre d'un des appels de type conférence téléphonique à l'hiver 2005, après un brassage d'idées ayant contribué à quelques suggestions de noms, nous avons

choisi le nom "Anurik" un terme en inuktitut dont l'équivalent en français est le mot vent. Presque immédiatement, ce nom a plu aux membres.

Anurik est devenu Anuri à la suite d'une consultation sur l'écriture exacte. Je crois que nous n'aurions pas pu choisir un meilleur nom pour une communauté de pratique couvrant un territoire comme le Nunavik. Le vent est omniprésent dans le grand nord et son intensité décide souvent des activités qu'entreprennent les gens dans leur temps libre. Un vent léger rafraîchit et chasse les insectes en été mais n'empêche pas les gens de s'aventurer sur la mer en bateau. Un grand vent force les gens à rester à la maison et parfois cause des morts tragiques. Une absence de vent peut être suffocante même au Nunavik à cause de la quantité astronomique d'insectes présents en été mais aussi parce que les maisons sont bâties pour être chaudes en hiver mais pas en fonction de la chaleur de l'été.

Du point de vue des membres de la communauté de pratique, Anuri représente le vent qui transporte à la grandeur du Nunavik les informations et les connaissances échangées ou créées par les membres. Plusieurs membres commencent souvent leur message en référant au vent comme, par exemple, "the wind Anuri is strong this week, I am amazed by the number of interesting messages I have read" ou bien encore "Today, there is a gentle breeze blowing in our village. I also notice that things have been fairly calm in Anuri the past two weeks".

3.4.4. L'appel à tous

Tel que spécifié par Laferrière, Campos et Benoit (2004), la participation des membres des communautés tend à se produire à travers quatre activités types: l'appel à tous, le partage d'une information connue, la contribution à un exercice planifié et la contribution à une production collective originale.

Regardons en premier des exemples d'appels à tous dans la communauté de pratique en réseau Anuri. De septembre 2004 à février 2005, 30 messages ont porté sur des appels à tous à propos de six sujets différents. Les sujets abordés étaient dans deux cas des demandes d'information auxquelles une personne a réussi à répondre par un seul message. Il s'agissait d'une demande sur la disponibilité de tambours inuit et la définition d'un terme administratif. Une demande concernait l'écriture du mot Anuri en inuktitut et quelques personnes ont donné leur opinion après avoir consulté des gens à l'extérieur de la communauté. Nous sommes éventuellement arrivés à un consensus. Les trois autres exemples d'appel à tous étaient des demandes en général pour recueillir les opinions de plusieurs membres sur un sujet précis. Une question portait sur les activités de fin d'année, une autre était au sujet de la possibilité d'utiliser une base de données centrale pour certains besoins administratifs. La dernière question était la suivante: "Quelle est la meilleure façon d'organiser les déjeuners

à l'école, le comité de parents de mon école m'a demandé de recueillir de l'information sur ce sujet?" Quatre administrateurs ont répondu à cet appel à tous en fournissant leur opinion basée sur leur expérience dans leur école.

3.4.5. Le partage d'une information connue

Plusieurs exemples de cette activité type ont été observés parmi les échanges entre les membres de la communauté de pratique Anuri. Dans la plupart des cas, un des membres initiait un échange en présentant sans sollicitation une information concernant une activité de son école qui avait bien fonctionné ou une observation concernant l'éducation de façon plus générale. Dans plusieurs cas, les échanges avaient une importante composante sociale.

L'annexe 2 présente un échange que je trouve particulièrement inspirant. La première intervention avait été faite en août par un administrateur de longue date qui y présentait un élément important de sa vision d'une année scolaire réussie. Il s'agissait pour lui de partager cette information avec les nouveaux administrateurs des autres écoles de la commission scolaire. Les interventions des autres membres impliqués dans cet échange démontrent qu'ils avaient apprécié la contribution originale et deux des membres experts ont approuvé, remercié pour la contribution et mentionné qu'ils allaient en tenir compte dès le début de l'année scolaire avec leur équipe école respective.

Ce qui est également remarquable en lisant les interventions est l'esprit de camaraderie à l'intérieur du groupe et l'appréciation de pouvoir simplement échanger entre collègues. Cet aspect social des échanges était présent de façon régulière. Pour les membres de la communauté de pratique Anuri, il était important, à travers les échanges sur le forum, d'en profiter pour simplement décrire les événements et même leur état d'esprit à des gens qui pouvaient comprendre leur situation mieux que quiconque.

Certains membres ont partagé des informations par le biais de documents en pièces jointes sur des sujets comme les codes de vie de leur école ou les informations importantes à partager avec les nouveaux enseignants. Cinq membres ont partagé des documents de plusieurs pages avec leurs collègues de cette façon.

3.4.6. Contribution à un exercice planifié

Les rencontres face à face et les appels de type conférence téléphonique faisaient déjà partie des activités auxquelles participaient les administrateurs de la Commission scolaire Kativik même avant la naissance de la communauté de pratique. Les activités prévues par le département des services éducatifs durant l'année scolaire 2004-2005 comptaient trois rencontres face à face, une au mois

d'août, une au mois de janvier et une en avril. Deux appels de type conférence téléphonique ont également eu lieu au cours de l'année scolaire.

Ceci laissait quelques mois dans l'année au cours desquels où il n'y avait pas d'activités planifiées par la commission scolaire. Nous en avons profité pour planifier et organiser trois appels de type conférence téléphonique dans le cadre de la communauté de pratique. La participation au cours des deux premiers appels de type conférence téléphonique était réservée aux membres du comité de planification et 75% d'entre eux se sont joints à ces appels de type conférence téléphonique. Celle du mois de mai s'est déroulée après la rencontre d'avril lors de laquelle nous avons lancé Anuri de façon plus officielle. Ainsi, tous les 35 membres du groupe étaient invités à se joindre à cette appel de type conférence téléphonique et 11 membres y ont participé.

Une courte formation a eu lieu en août durant la rencontre des administrateurs. Cette formation a porté sur les communautés de pratique en général et sur l'outil de télécollaboration FirstClass. Les autres activités planifiées étaient des discussions en réseau sur des thèmes précis. Durant l'année, il avait été souhaité d'inviter au moins une personne de l'extérieur, comme un administrateur scolaire d'une autre commission scolaire, pour présenter un sujet lors d'une rencontre face à face ou lors d'un appel de type conférence téléphonique dans le but de mettre en relief une perspective différente sur les tâches des administrateurs scolaires. Il aurait été particulièrement intéressant d'inviter un directeur d'une école éloignée au Québec ou un directeur d'une école de Terre-Neuve où le style de vie se rapproche de celui du Nunavik. Cette idée ne s'est pas concrétisée.

3.4.7. La contribution à une production collective originale

À titre d'animateur, j'ai invité les membres à proposer des sujets de discussion pour les échanges de la communauté de pratique. Un des membres les plus actifs a proposé un sujet assez audacieux: il espérait que les membres d'Anuri en profitent pour étudier le fonctionnement des comités d'éducation et proposent à la commission scolaire des améliorations possibles. Selon la charte de la Commission scolaire Kativik, chaque école du Nunavik doit mettre en place un comité d'éducation formé de membres du village. Ce comité se rencontre plusieurs fois par année et a un droit consultatif sur les opérations et les activités de l'école. Les décisions des comités d'éducation ont toujours été prises très au sérieux par la commission scolaire. Par contre, pour les administrateurs scolaires, il avait toujours été assez malheureux que les membres de ce comité ne s'impliquaient pas davantage dans les activités de l'école et dans plusieurs cas possédaient très peu de connaissances à propos du fonctionnement d'une école.

Les échanges d'idées entre les membres de la communauté de pratique sur ce sujet ont été nombreux, impliquant 9 membres sur une période de deux mois, et

se sont déroulés sur le forum autant que lors de l'appel de type conférence téléphonique de mai 2005. Quatre membres de la communauté de pratique ont écrit chacun plusieurs messages et ont ensemble fourni un résumé de la situation actuelle et une série de propositions à présenter à la commission scolaire. J'ai rédigé un résumé des échanges. Et puis, il n'a pas été possible de progresser plus loin. Certains des membres d'Anuri étaient convaincus que la prochaine étape consistait simplement à remettre le document entre les mains de la commission scolaire. Ceci a été fait et le document a été présenté lors d'une rencontre des cadres supérieurs. Par contre, aucune action concrète n'a résulté au niveau de la commission scolaire. Au niveau de chaque école, notre débat a provoqué une opportunité d'explorer certaines avenues pour tenter d'impliquer les membres des comités d'éducation de façon plus régulière dans les activités de l'école et dans la communication d'informations concernant l'école à la population du village sur les ondes de la radio communautaire.

3.5. Interventions de l'animateur

Les sections précédentes discutent déjà, en partie, de multiples interventions que j'ai faites, à titre d'animateur de la communauté de pratique Anuri. Le rôle d'animateur est imbriqué dans les activités d'une communauté de pratique et on ne peut pas raconter une communauté de pratique sans mentionner au fur et à mesure les interventions de l'animateur. Il y a tout de même certains aspects du rôle d'animateur que l'on peut regarder de plus près. C'est justement ce que je propose pour les prochains paragraphes.

3.5.1. Accueil d'un nouveau membre

Lorsqu'un membre s'ajoutait au groupe en cours d'année scolaire, du point de vue informatique, je créais un nouvel utilisateur avec les privilèges de lecture et d'écriture sur le forum de FirstClass. La composante publique de l'accueil consistait à présenter le nouveau membre à tout le groupe en mentionnant son nom, son poste et une information à propos de cette personne. Après avoir écrit ce premier message, il était toujours réconfortant de lire un ou deux messages d'autres membres emboîtant le pas en souhaitant eux-mêmes la bienvenue. En parallèle, je contactais le nouveau membre par courriel, et par téléphone si mon message restait sans réponse. Il était essentiel de contacter le nouveau membre personnellement pour expliquer en quoi consistait Anuri et j'en profitais alors pour faire parvenir la charte. Il était tout aussi important de m'assurer que le nouveau membre avait les habiletés techniques nécessaires pour utiliser le forum de FirstClass et au besoin fournir les quelques petites informations qui font la différence entre être intimidé par l'outil et être assez à l'aise pour envoyer un

premier message. Pour conclure mon intervention en privé, je m'assurais d'encourager la participation sur le forum par le nouveau membre.

3.5.2. Susciter l'intérêt et encourager la participation

Voilà également une tâche qui se fait en public et en privé. Quand le niveau de participation sur le forum baissait, il était nécessaire de me poser quelques questions comme, par exemple, est-ce que les administrateurs sont occupés à préparer un rapport important qui prend tout leur temps ou sont-ils trop préoccupés par la fin de l'année scolaire. Lorsque je ne trouvais pas de raisons particulières pour le manque de participation, je téléphonais parfois à un membre du noyau pour poser une ou deux questions. Si tout était normal, alors je devais passer en mode action et susciter la participation des membres car il est toujours possible que les gens arrêtent tout simplement de s'écrire. Parfois, j'ai trouvé particulièrement difficile d'écrire sur le forum pour inciter la participation car je craignais d'être trop insistant et dérangent. À ce moment, il me fallait m'encourager en me disant que les membres avaient sans doute le goût d'écrire mais, étant occupés avec leur travail, il leur manquait juste un petit encouragement pour le faire. J'ai aussi utilisé plusieurs fois le conseil de mon coach qui me disait qu'il s'agissait pour les membres de prendre deux fois par semaine un petit "café virtuel" d'une vingtaine de minutes chacun avec leur collègues en lisant les messages sur le forum pour reprendre le goût à participer.

En privé, je suis revenu à la charge avec certains membres avec plus d'un message par courriel et parfois un appel téléphonique pour encourager la participation. Souvent, j'en profitais pour demander une question assez facile à répondre pour débiter l'échange. Mais mon but était bel et bien d'inciter le membre à écrire sur le forum et vérifier du même coup s'il n'y avait pas de raison particulière expliquant le manque de participation.

Ceci pouvait parfois être fait en demandant si les sujets discutés sur le forum étaient intéressants ou s'il n'y aurait pas un sujet particulier qui était actuellement à l'esprit des administrateurs scolaires. Dans certains cas, ce contact en privé a donné le résultat escompté et a relancé la participation par écrit. Mais je n'ai pas fait ce type d'intervention de façon régulière, probablement à cause qu'il demandait beaucoup de temps et énergie.

3.5.3. Maintenir un bon climat

En plus de ce qui a déjà été mentionné, pour maintenir un bon climat, je m'assurais que les conversations sur le forum se déroulaient avec politesse. Également, je validais régulièrement par courriel ou par téléphone avec les membres du noyau que les conversations sur le forum reflétaient, selon eux, les

intérêts des membres. Si les sujets discutés étaient intéressants pour eux, les chances étaient meilleures que les échanges soient positifs et constructifs. Ou lorsque le sujet d'un message me semblait controversé, je vérifiais auprès d'un ou deux membres avant de prendre une action comme de supprimer le message en question. Supprimer un message est une action importante qui peut blesser la personne ayant écrit le message et lui enlever confiance à participer dans des discussions futures. Par contre, il était encore plus important de maintenir un climat positif dans les discussions.

3.5.4. Minimiser les frustrations des membres

Il y avait certaines frustrations au plan de l'utilisation de l'outil de collaboration et de façon plus générale sur le plan technique spécialement pour les administrateurs qui étaient moins familiers avec le travail à l'ordinateur. Par exemple, certains administrateurs utilisant des ordinateurs Macintosh avaient de la difficulté à nommer les pièces jointes pour qu'elles soient faciles à ouvrir pour les utilisateurs d'ordinateurs Windows. Certains autres tentaient de télécharger des images à haute résolution. Ceci causait problème car ça prenait beaucoup de temps pour les autres membres à télécharger les images. Dans ce cas, je redimensionnais les images et en téléchargeais une version plus rapide à télécharger. Avec ce type de problème, je faisais un effort pour réparer le problème et également pour enseigner la bonne façon de faire en ajoutant un message sur le forum avec une procédure à suivre. Dans certains cas, il s'agissait aussi d'une belle occasion d'agir en privé en entrant directement en contact avec le membre et lui redonner confiance.

3.5.5. La rigueur est de mise

Dans la communauté de pratique en réseau Anuri, le travail de l'animateur était fait surtout par écrit. Avec le texte, on ne peut jamais être certain comment sera interprété par les membres ce que l'on écrit. Comme animateur, j'écrivais plusieurs messages chaque semaine et il était important que ces messages soient le plus clair possible. Le tout commence avec un titre le plus explicite et / ou accrocheur. Un sujet par message est plus facile à assimiler pour les lecteurs; si j'avais deux sujets à adresser le même jour, je le faisais avec deux messages. Je tentais toujours d'éviter les phrases à double sens ou les paragraphes trop vagues. Pour ce faire, je relisais plusieurs fois chaque message avant de l'envoyer. Je retranchais les phrases inutiles pour garder les messages les plus courts possibles. Je faisais un effort particulier pour éliminer les fautes d'orthographe et de grammaire qui, pour certains, sont très irritantes. Au plan visuel, je m'efforçais d'utiliser les caractères gras ou italiques, du texte de couleur, des listes à puces ou numérotés. En bref, le but étant toujours d'attirer l'attention sur les parties

importantes d'un message pour le membre qui ne dispose que de quelques minutes pour lire un message. Parfois, j'ajoutais également des petites images à mes messages pour illustrer une information ou une émotion.

3.5.6. Synthétiser et archiver

La quantité de messages échangés sur le forum de la communauté de pratique était suffisamment grande pour qu'il soit difficile de s'y retrouver après quelques semaines lorsque l'on cherchait de l'information sur une discussion populaire. Pour cette raison, j'avais pris l'habitude d'envoyer environ un message par semaine synthétisant les sujets discutés au cours de la semaine précédente.

Les échanges de la communauté de pratique ont mené également dans plusieurs cas au dépôt de documents par un membre expert. Dans la plupart des cas où ceci s'est produit sur le forum d'Anuri, d'autres membres ont démontré leur gratitude. Comme animateur, je m'assurais de classer les documents par sujets dans des dossiers pour qu'ils soient possible de les retrouver dans le futur au cas où un membre y ferait référence ou bien simplement si quelqu'un voulait utiliser de nouveau un document déposé sur le forum de la communauté de pratique.

3.5.7. Maintenir le lien avec le parrain et le commanditaire

Au cours de la période de l'étude, j'ai eu quelques rencontres téléphoniques et face à face avec le parrain de la communauté de pratique et une rencontre en face à face avec le commanditaire. Ces rencontres étaient particulièrement utiles pour m'assurer d'être bien informé à savoir si les activités de la communauté de pratique étaient toujours appréciées par le parrain et le commanditaire. C'est lors de ces rencontres que j'ai appris que les messages remettant en question la gestion de la Commission scolaire n'avaient pas leur place dans le forum de la communauté de pratique. J'en ai profité pour rassurer le parrain et le commanditaire sur ce sujet. J'ai pris engagement de mentionner ceci clairement aux membres et de supprimer les messages futurs de ce style. Il faut noter que ceci ne s'est pas produit souvent, seulement deux fois. Et de toute façon, je croyais que les problèmes que la communautés de pratique devraient tenter de résoudre étaient plutôt ceux où les administrateurs scolaires ont une influence.

Il était aussi important de valider les plans futurs. Avec le comité de planification, nous tentions de choisir les sujets et problèmes à discuter et il était préférable de discuter de ces plans avec le parrain et le commanditaire pour qu'ils gardent confiance que les buts de la communauté de pratique demeuraient en lien avec les buts de la Commission scolaire.

3.5.8. Mesurer le progrès

Les rencontres avec le parrain et le commanditaire servaient aussi à mettre en évidence le progrès accompli par la communauté de pratique. Ceci a été fait de deux façons planifiées. J'ai premièrement quantifié l'activité sur le forum de discussion en ligne pour mesurer les progrès accomplis. Lorsque je rédigeais le résumé d'un appel de type conférence téléphonique ou bien lorsque j'écrivais un message envoyé aux membres par courriel, j'en profitais parfois pour comptabiliser le nombre de messages publiés dans le forum de discussion ainsi que le nombre de personnes différentes ayant écrit un message.

Tableau 4 : Un aperçu du nombre de messages de janvier à avril 2005

Intervalle de temps	Nombre de messages	Nombre de participants
26 janvier - 23 février	20	5
24 février - 16 mars	32	9
18 avril - 22 avril	43	12
26 avril - 30 avril	46	12

Vers la fin de l'année scolaire, j'ai fait parvenir un questionnaire aux membres. Ce questionnaire (voir annexe 3) avait pour but de faire ressortir les activités et apprentissages faits dans le contexte de la communauté de pratique que chaque membre trouvait les plus importants. Peu de membres ont répondu au questionnaire mais les réponses reçues étaient très positives et encourageantes. La fin de l'année scolaire 2004-2005 marquait la fin de la période d'étude de la communauté de pratique Anuri.

Chapitre 4 - Conclusion

La communauté de pratique Anuri a certainement connu du succès et au cours de l'année scolaire 2004-2005, il y avait de l'intérêt parmi les membres pour partager des idées, soutenir des discussions et même collaborer à la réalisation de documents.

Certains facteurs ont joué en faveur du projet. Comme animateur et promoteur du projet, j'étais dans une position très favorable. Je connaissais déjà la plupart des administrateurs scolaires qui sont devenus les membres du noyau et j'avais déjà été administrateur scolaire dans cette commission scolaire. En plus, à cause de l'isolement vécue par les administrateurs scolaires, il y avait un grand besoin de partager entre eux.

L'importance des interventions faites en privé pour assurer l'animation de la communauté de pratique a été une surprise. Avant de débiter la communauté de pratique, je croyais que pratiquement tout se déroulerait en public. Mais nombre de mes interventions se sont faites en privé. Il s'agissait surtout de messages par courriel et d'appels téléphoniques. J'ai trouvé très intéressant tout le temps passé à assurer que les membres soient satisfaits et capables d'accomplir les tâches nécessaires pour communiquer ensemble.

Par contre, j'ai parfois souhaité qu'Anuri aie reçue une reconnaissance plus directe et officielle de la commission scolaire. Le projet était, en premier lieu, mon idée et soutenu par les membres du noyau. Par la suite, l'organisation a reconnu son importance mais Anuri demeurait tout de même encore un projet d'universitaire. Pour qu'Anuri puisse continuer d'exister, la communauté de pratique se devait d'être reconnue officiellement pour avoir les fonds nécessaires pour payer le salaire d'un animateur.

Bibliographie

- Brown, J.S. et Duguid P. (1991). Organizational Learning and Communities of Practice : Toward a Unifying View of Working, Learning and Innovation. *Organizational Science*, 2 (1), 40-57.
- Laferrière, T. (2003). Préface du collectif sous la direction de C. Daudelin et T. Nault, (2003), *Collaborer pour apprendre et faire apprendre*, xi-xvii. Ste-Foy : Les Presses de l'Université du Québec.
- Laferrière, T., Campos, X. et Benoit, J. (2004) *Modes de travail et de collaboration à l'ère d'Internet*. Québec : Cefrio
- Langelier, L. (2005), *Travailler, apprendre et collaborer en réseau, Guide de mise en place et d'animation de communautés de pratique intentionnelles*, disponible dans l'adresse <http://www.cefrio.qc.ca/fr/documents/publications/Travailler-apprendre-et-collaborer-en-reseau.html>
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Leclerc, C. (1999). *Comprendre et construire les groupes*. Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- Orr, J. (1996). *Talking about machines: An ethnography of modern job*. Ithaca, NY: IRL Press.
- Payette, A. et Champagne, C. (1997). *Le groupe de codéveloppement professionnel : Guide à l'usage des participants et des animateurs*. Québec : Les Presses de l'Université du Québec.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Currency Doubleday.
- St-Onge, H., Wallace, D. (2003). *Leveraging Communities of Practice for Strategic Advantage*. Butterworth Heinemann, New York.
- Wenger, E., (1998). *Communities of Practice*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Wenger, E., McDermott, R. & Snyder, W. (2002). *Cultivating Communities of Practice*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Annexe 1 : Charte de la Communauté de pratique en réseau Anuri

Context and History

This is the May 2005 version of the charter

This charter has been discussed between the members of a planning committee in January and February 2005 and presented to all school administrators for approval on the FirstClass "Anuri Conference" in April 2005. Reactions and comments were posted on "Anuri Conference" and have been incorporated in this version of the charter.

Anuri = the community of practice of KSB school administrators (center directors, principals, and vice-principals working in schools)

Anuri Conference = the discussion forum used to collaborate in FirstClass

Anuri Mailing List = the address to use in FirstClass to send a message to each member's mailbox and to Anuri Conference

Anurijiit Committee = the planning committee which is part of Anuri

Anuri Photo Gallery = the place where we put photos submitted by members

2. Community of Practice Definition

Many definitions exist for the term community of practice. I picked this one: "A group of people with common business goals who come together to create and exchange knowledge in order to increase their individual capabilities as practitioners". More simply, we could also define a community of practice as "a group of people who collaborate together about an aspect of their work".

3. Mission

ANURI is a tool to improve communication between ALL school administrators in Nunavik.

ANURI helps us to share our experiences, knowledge, advice, documents, resources, etc. in order to improve the quality of education in our schools.

ANURI helps us to better orient educative interventions in our environment. Allowing us to interact in a discussion forum on a regular basis (which could daily) counteracts the isolation in which we have been working for too long. Challenges are more easily tackled by a group.

Team leadership ! Are we going to do exciting work, or what ?

ANURI facilitates collaboration between all parties involved in education (students, parents, teachers, pedagogical counselors, administrators).

ANURI allows us to evaluate our approaches by using the experience and knowledge of one and all. It is important to analyze our mistakes and our successes.

Anuri also allows us to renew our intervention strategies with the help of others, using everybody's strengths to their full potential.

For now. Anuri's purpose is more educative / pedagogical than administrative. It seems to most of us that it will be more efficient to concentrate our efforts on this aspect which is at the base of our work. The administrative side should follow.

Let ANURI carry us to our common dreams: A better future for our children.

4. Activities

Here are the basic activities observed in a community of practice, like ours, that uses Internet:

- **Call for help**
ex. One person in the group asks others for help, by FirstClass.
- **Sharing a known information**
ex. Someone providing information to the group. That person already knows that information and decides to share his knowledge
- **Contributing to planned activity**
ex. Participating actively in a planned conference call (live activity) or contributing to the FirstClass "Anuri Conference" in a planned manner on a specific topic (everyone does it at their own convenience, not live)
- **Collaborating to produce an original collective work**
ex. Discussions on the topic of "parents involvement in school" lead to a new strategy to address this challenge. In this case, many people would need to contribute to this new knowledge. Doing this with written messages has the advantage that people have time to reflect on their own before sharing their ideas.

Let's remember:

- When someone places a Call for Help, it should be answered within 24 to 48 hours. The answer can be given by writing a message in FirstClass "Anuri Conference", directly to the person by email or even by phone. But there should be a short message posted on the FirstClass "Anuri Conference" to indicate that the call for help has been answered.

- When someone new writes – we should always answer by a quick message to make sure the person feels welcomed.

5. Members

Number of members - size of the group: The group includes all interested school administrators from KSB schools. For most of the year 2004-2005, the first year of Anuri, only a small number of people were members. Now, all school administrators have access to the FirstClass "Anuri Conference" and can participate in the conference calls and meetings.

Who will be the members of the Anurijiit planning committee? The Anurijiit committee will assist the animator in choosing discussion topics, selecting dates of meetings and conference calls, etc. The name "Anurijiit" is used for a dog team when all the members of the team are pulling together. Members of this committee should be selected each year at the beginning of the year. Any member of Anuri can be on the Anurijiit planning committee.

Who can be a member? Members of Anuri include first and foremost KSB school administrators because Anuri belongs to them. In Anuri, every member has the same status, all equals with the same rights.

People from the IT department and representatives of education services have been invited to become members. New members can only be added by invitation from a school administrator. The addition of "invited members" should be first discussed on "Anuri Conference" or in a meeting before it takes place. Once a non-school-administrator becomes a member, then he/she has the same status within Anuri as the school administrators.

6. Constraints

All school administrators have very busy work schedules. For this reason, it is not easy for anyone to spend a long time in conference calls or on the FirstClass "Anuri Conference". However, it is recommended to spend a minimum of 20 minutes twice a week on "Anuri Conference" to take a virtual coffee with your colleagues from other schools. Read the messages and add some of your own messages too. Try to put it in your agenda.

Internet problems can get in the way. Interruptions of Internet services have taken place in the past. In extreme cases, a school could be without Internet for weeks.

Not all school administrators are Internet-savvy. It is possible to contribute by other means than Internet but using Internet makes it so much easier.

7. Evaluation of Success

The quality of the community of practice is important. If the quality of this community of practice is not high, then school administrators will not participate. To measure the quality, it is necessary to define right now what success means. When will we say that Anuri is a real success? For sure, the quality of Anuri should be measured at least a couple of times from now until Christmas 2005. A good way to do this would be to do interviews of some members before and after. The criteria for success could be based on the Mission (see part 3 of this document)

8. Communications Plan

How will Anuri be known?

Newsletter: We have already decided a newsletter will be part of the solution. It has been proposed that the newsletter content would come from the exchanges done between members (FirstClass "Anuri Conference", conference calls and face to face meetings). The newsletter would be posted on the FirstClass Anuri conference and sent to all school administrators by email. It would then be up to each school administrator to make sure all staff members in their school get a copy of the newsletter. A logo and general design for the newsletter still has to be presented and adopted.

Other means: An article about Anuri could be made available by KSB through its Monthly Update publication and its website. Also, a press release could be prepared and presented to Nunatsiaq News and other news organizations.

9. Roles and responsibilities

Respect and Politeness: When we write to other people by email or through Anuri, it is even more important to be polite and respectful than when we are talking to someone in person. In face-to-face conversation, we can see the

person's facial expression and we can react accordingly. In writing however, we can hurt someone else if we are not careful and there is no easy way to react and apologize or make a joke to rectify the course. Let's keep this in mind.

Language: We decided to use English to express ourselves in Anuri. When we share our ideas, comments, suggestions, updates and the rest of it through Anuri, it is important to make sure that everyone can understand. So if you decide to write in Inuktitut or French, please include an English translation.

What's in it for me? Answering this question is crucial. Each member should be able to see the positives for themselves of being part of Anuri. But the answer will vary depending on who is asking.

The new school administrator : Being an Anuri member will allow him/her to learn faster, to be less frustrated on the job and to feel less isolation.

The senior school administrator : Being an Anuri member will allow him/her to benefit from ideas of colleagues, to take on a special role in helping KSB schools to be more successful, to pass on knowledge to the younger generation of administrators.

The school board: School administrators will be more efficient in their job, some problems will be solved by Anuri. School administrators will stay longer in their job.

The animator: At the beginning, it is necessary for the animator to take most of the initiatives. As the group becomes more active, the animator must know how to pull back and let some of the more active members take some of the initiatives. Some of the tasks, such as writing emails and messages on the FirstClass "Anuri Conference", making phone calls, setting up meetings will continue to be part of the animator's work. However, some responsibilities such as choosing subjects to discuss, setting deadlines and dates can be handled by the members as well, not just the animator. It would not be healthy for the group if most of the exchanges continue to be between the animator and the members. Rather, the exchanges need to be occurring between the members themselves.

Sponsor: Someone involved in Anuri who is not a school administrator but a coordinator or supervisor. A representative of education services who will help to clear barriers to ensure Anuri is productive.

Everyone: Each member of Anuri can get something from the group. But each member also needs to contribute to Anuri by participating in the activities.

Annexe 2 : Partage d'une informations

Une série d'échanges entre les membres de la communauté de pratique

Wednesday, August 10, 2005 3:12:10 PM

From: Member A

Subject: welcoming and suggestions

Hi everyone,

First, I would like to take this opportunity to say welcome back to those who already has experience working in Nunavik schools and those who does not have, welcome to Nunavik. I hope you are all rested after your vacation and if not, slow down because you have some hard and less hard tasks ahead of you. Take care of yourselves.

Secondly, what I would like to suggest is not new to some of you and I believe it is a good time to do it because I know it will help to take off some of the load off your shoulders during the school year. As I have always mentioned and I strongly believe in it; try your best to involve the community (not only parents) in the development of your schools.

2 first steps I suggest:

1. I believe it is now a good time to meet all new comers (teachers or others) or school staff, it's up to you, to make them aware of your general objectives and expectation for this school year. During this meeting, give them a general history of the community and school. I am not going into details, it is your decision how or what you want to present. But I know from my experience there will be many easy and tough question to answer. So I suggest that you have an Inuk administrator or teacher with you who has an experience working in the school who would help you to answer questions. This step should be taken before the students gets in if not too late. It could done after but don't wait too long.

2. This one is directed to the community. I think it should also be aware of your general objectives and expectation and if this information could not be given before the students comes in school it should not wait long. But don't stop there..... because we all know there is a lot going on in the school throughout the year and the community should be informed at all times. There is a lot to talk about, use the local FM radio or other means. Use not only school administrators, use teachers (Inuit), make it a routine throughout the year. Talk about attendance, homework, the task of professionals, timetables, culture projects, what students are taught and many many more and you will see the results not in one day but if it becomes routine you will be surprised. It's up to you to try it.

I hope you are not getting bored reading all this, finally some of these information are given in the orientation days but it should done locally. Have a good school year, let's work together and keep the team strong. Let's use our experience in education and lead Nunavik schools to a success. It is possible with good team.

Nakurmiik

Thursday, August 11, 2005 4:42:08 PM

From: Member B

Subject: Re: welcoming and suggestions

Thank you very much Member A for all your good advices. Even if I have been working with you it is always good to remind us and give us good ideas.

Compared to my first two years as a school administrator, I am better prepared this year. I am trying to plan ahead as much as possible and to delegate some tasks. It makes it much easier and less stress for me and the v-p. Teachers started this week, it is always fun to see new faces and the anxiety of the beginning of the new school year.

Have a good beginning of the school year!

Sunday, August 14, 2005 11:06:50 AM

From: Member C

Subject: Re: welcoming and suggestions

Bonjour Member A,
Thank you very much for these suggestions. I totally agree with you. I will try all my best to follow your suggestions because I know that on a long run it gives very good positive results.

Have a good school year too and I hope to see you soon.

Monday, August 15, 2005 4:28:07 PM

From: Member D

Subject: Welcome back to schools

Hello everyone,
Thank you Member A for your welcoming and great suggestions.

Like Member A, I would like to take an opportunity to WELCOME all of you to your communities and your schools.

Orientation in Kangirsuk went very well and all new teachers are in their communities. It was my first time at orientation and a very good experience. Kangirsuk hosted and did very well. Thank you to the administrators and their staff.

I have a good feeling that this year will be a good one.

I wish everyone luck and a good start, lots of smiles even if things are not going so well. Remember we grow better when we are faced with difficult tasks and we learn from them.

I am here for you, please always feel free to talk to me I will help however I can.

Magic C's;
CONCERNS

CONFUSED..... especially me ... ha ha

COMMENTS

CALL and

COMMUNICATE to solve or find

COMMON and good solutions.

Good luck and don't forget to have fun.

Monday, August 15, 2005 5:56:04 PM

From: Member E

Subject: Joining in

Good evening,
It's quiet here at the school. A group of teachers flew in today. Some have already spent a few days in the community. And tomorrow, it's the big start one more time.

This year, when we officially meet for the first time, we will eat cake. We will chat all together, janitors, EC members, teachers. And, as Member A is suggesting, as a big team, we will find a way to reacquaint ourselves with our rules of engagement, and with our goals. Put very simply: What are we out there to do? And **how** are we going to do it?

We will eat cake and, as Member D is reminding us, we will have fun and we will feel joy in our hearts. And when school really starts, I want to go talk to our Kindergarten teacher and ask her to do the "little rocks" experience that Member C was teaching us.

With respect to the time that we spent at the Chantecler, I would like to say that this year's atmosphere looked like one notch above the other years. Our group was relaxed, looked happy and did not miss the chance to exchange good ideas and good feelings. Sure enough, it's good to keep it simple.

So, it's my turn to say my best to all and a beautiful start once again.

Here is something I read from Nancy this morning that is enlightening: It's from Charles Schultz.

"Don't worry about the world coming to an end today, it's already tomorrow in Australia"

Cheers

Agent 010

Tuesday, August 16, 2005 8:32:16 AM

From: Member A

Subject: Re: Joining in

Good morning everyone,
You don't know how much my spirit was lifted this morning while reading Member D's message. Then I opened Member E's message, my hair almost reached the ceiling even though they are very short. Keep your feelings high throughout the year and expect the best out of it.

What can we do without Anuri? Thank you to those who got this great idea. Again I say, have a great school year.

Member A

Tuesday, August 16, 2005 4:44:00 PM

From: Member F

Subject: My first time!!

Hi everyone,

I am taking some time to join in and be part of the group!!

it is very nice to read everyone's message and feel the positive energy for a new school year. Thanks to all of you for sharing that.

We are getting ready to welcome our students. This year I followed Member G's advice : we are back to the basic. Set the routines!!

I had a meeting with each of my group of teachers : Primary english, Primary French, Inuktitut and Secondary. It was really nice and I was very happy to get comments from teachers who normally don't talk. They feel more comfortable in small groups.

I hope everything is OK for all of you.

P.S. - I had a small espresso, it did not take much time

Vendredi 14 octobre 2005 17:47:08

From: Member H

Subject: First Quarter

Right now is the second time since August that I don't have the writing block.

For me and i think for most of you, the first quarter of the year is full of paperwork and new staff members who are working too hard and students that are trying out the new teachers and all kinds of travelling for everybody. It is the time for all staff members to be there 100%.

I had gotten used to reading Anuri and then at the beginning of September I got disconnected and did not report it for almost four weeks. It's good to have a

sense of belonging again.

Member B, I got my "OUF" yesterday. Tried to organized a get-together between parents and teachers for mid-term with tea and bannock and got only a handful of parents. After a big preparation I felt very tired at the end of the day but I know many factors were involved. To the new principals I say it was one of those times that you will just have to swallow your pride and try again.

Until I read again.

Annexe 3 : Utilité et pertinence de la communauté de pratique Anuri

Partie A - Une liste des activités

Vendredi 03 juin 2005 08:42:03

Urgent Anuri Usefulness

From: **Alain Rochefort**

Subject: Anuri in review - year 2004 -2005

To: Anuri Conference

Reply to this message. Try to pick three to five of the items in the list above. Just copying them in your reply is good enough. It is important that you say the reasons why you believe Anuri is a good tool. It will be very useful to look at this later on when it is time to evaluate the usefulness of Anuri.

We did some exciting things this year in Anuri -- HERE THEY ARE:

You added a new dimension to your work:

Taking time to be with your peers virtually

You took more time to think about how to improve things in your school

You became member of a peer group

You collaborated together to try to improve a situation:

Education committee discussions and upcoming proposals

You took some decisions as a group:

Helped to select the a representative on the New Paths committee

Consulted each others and decided on the spelling of "Anuri"

Chose to focus Anuri discussions on pedagogical issues

You expressed yourselves about this Anuri experience:

Commented on the growing number of people using Anuri

Realised the the school board is starting to use Anuri for current issues

Anuri has changed how you do your work

You shared your feelings, sometimes simply wrote to each others:

Frustrations of the moment with lack of time to do the work

Expressed intentions about participating in Anuri more regularly

Welcomed new members in Anuri

Exchanged personal photos (crow eggs, pingualuit crater)

You encouraged each others in difficult times

Wished each others good weekends
Joked around, had a chance to laugh with each others
Congratulated each others for the good work done

You shared information on different subjects:

Guide for new teachers
One sample email newsletter from Ulluriaq
Sound of silence - sounds and music from Akulivik
Reminders about school organisation, MAO orders, science camp, Air Inuit bursaries, etc
Learned the status of the actions taken by mayors following the symposium
Aids and nutrition fair in Inukjuak
Exchanged photos (Qulliq games flags, games in Puvirnituaq)
Qulliq games organization and flag-making
Brainstormed major topics of interest to discuss
We had a chance to know Inuit kids went to New York
Breakfasts at school

You kept in better contact with each others:

Exchanges in monthly conference calls and in writing
You took time to read what your peers wrote

You asked questions and people answered them:

June activity
Meaning of MAO
Inuit culture activities
Music in schools
Computer program for attendance, etc.

You participated in the organizing of Anuri itself:

Communicated using a FirstClass conference (also called discussion forum)
Picked subjects to discuss based on your own interests
We picked a meaning ful name for our group
Learned some basic ideas about what is a community of practice
Invited an observer in Anuri for two weeks
Developed a charter for Anuri

You had the opportunity to learn some technical skills in FirstClass:

Using a FirstClass conference (Anuri Conference)
Adding and Opening message attachments
Verifying the message "History"
Organizing message in "threads"
Writing to a large group of people using a mailing list (Anuri Mailing List)
Keeping messages organized in folders (can be done in your mailbox or in a conference)

Not to trust FirstClass at 100% because it happens
Using the "Search" function in FirstClass

You had the opportunity to use a Photo Gallery (ANURI Photo Gallery):

Viewing quickly many photos on the same page
Using the slideshow feature to see photos one after another automatically
Adding photos yourself to the photo gallery
Changing photo captions
Adding comments to photos by other people

Partie B - Témoignages de certains membres

Vendredi 03 juin 2005 09:57:45

Anuri Usefulness

From: Member Z

Subject: Answer/Alain

To: Anuri Conference

Anuri freaks,

1) It is important for my school or even for the school board as a whole.

For me, ANURI was some experience because of all the following:

I added a new dimension to my work: **NO MORE FEEL ALONE**

WE collaborated together to try to improve a situation: **I LIKE TEAM WORK**

WE took some decisions as a group: **GOOD TOOL**

I expressed myself about this Anuri experience: **I KNOW, I HAVE A BIG MOUTH**

I shared my feelings, sometimes simply wrote to each others: **OUF! & WOW!**

I shared information on different subjects: **IT HELP ME**

I kept in better contact with each others: **YES SIR...**

I asked questions and people answered them: **MANY THANKS EVERYONE**

I participated in the organizing of Anuri itself: **I TRY MY BEST**

I had the opportunity to learn some technical skills in FirstClass: **FOR SURE**

I had the opportunity to use a Photo Gallery (ANURI Photo Gallery): **IT'S FUN...**

Of course I believe in Anuri.

Thank you

Member Z

P.S. SUPER JOB ALAIN... Félicitations>>> have nice summer...

Lundi 06 juin 2005 17:35:55

Anuri Usefulness

From: Member Y

Subject: Agree
To: Anuri Conference

Hello Anuri people,

I agree with Member X, without Alain's dedication to this project we wouldn't have gotten anything at all, we almost never communicated before Anuri thing. I thank him too for his hard work. And to all the people who got involved.

I learned a lot about other schools through Anuri this past year and here in our school we do share what we learn slowly but surely, and it does help a lot to hear about what other schools do when special occasions come around.

Anuri helped also for matters that aren't related to schools, it helped people inform others about things we would have not known. I think it is a real good way to communicate to each other.

I also like the photos that were put to Anuri for us to see, that was so interesting, we will have to do that more next school year. Maybe we can have a folder of photos for each village.

Overall Anuri is a very good tool for us Centre Directors and Principals and even the head office. Maybe it is possible for the head office to have 1 person or more to have access to this group who will work to keep us informed or who have questions for us, I don't know but that could be possible.

I will say more sometime. Thanks and bye. Have a good week. (Our graduation is on Friday June 10th, 2005)

Member Y

Oh. we got bad news from our community this morning, xxxxx xxxxxx, a girl of about 16 died due to suicide. It was very unfortunate but this seems to be part of life these days when it shouldn't be. When I was growing up, I didn't hear about this until I was 8 years old. Now kids younger than that hears about it a lot younger and who know for sure what they think.

Mardi 07 juin 2005 15:26:32

Anuri Usefulness

From: Member W

Subject: Re: Anuri in review - year 2004 -2005

To: Anuri Conference

You had the opportunity to learn some technical skills in FirstClass:

You asked questions and people answered them:

Guide for new teachers

Chose to focus Anuri discussions on pedagogical issues

It is important in your work

You had the opportunity to learn some technical skills in FirstClass
Member W

Lundi 06 juin 2005 10:18:49

Anuri Usefulness

From: Member X

Subject: The end Cauda

To: Anuri Conference

Greetings! Maybe my last Anuri coffee break this school year.

It's here; the last curve...June and the sight of summer freedom. This is a thrilling season. The North wind freshness mixing with the sun. The boat back in the waves, the delicious boiled ducks and geese eggs. The sound of children singing the beat of life in the long bright evening.

And now the school! Each year, we try harder and we fight to go one notch higher. Each year in June, we look back with an irresistible need to estimate how far we have gone. What have we accomplished? Did the extra hours, the dedication, the dreams and the caring make a difference? We can only hope they did.

In any case, if we feel the way one does after a long tiring day of hard work in the field and that we are on our way to the house for a good meal and some rest, then I suppose that it means something. Regardless of results, those who did their best deserve to experience this kind of invisible reward.

And talking about dreams, if I had to raise a global concern for what is in line, it would be to question whether our common dream of getting the communities committed to support education will have enough oxygen to start breathing again when we begin the new school year. Things seem awfully quiet on that front. But we all know, **don't we?** that it is the only way **change** will happen. I can hardly wait to see all the partners rolling up their sleeves and starting the fight for a better future. ***La bataille contre l'indifférence, notre pire ennemi.***

There is a risk that some of the initial energy gets dissolved if we rely too heavily

on organizations. Organizations have the potential to play social roles. But organizations are anonymous and offer a convenient shelter for those who do not want to get involved. We must get past the stage during which organizations send memos and invitations to one another. As individuals, as citizens of Nuvavik, we have to ring the bell and say: " Let's go to work". If we don't nothing will happen.

It has been good to be able to exchange through Anuri this school year. This is new. But we should do what it takes to keep it because it is a valid way to keep us connected and to defeat isolation.

Special thanks to Alain. This would not have happened without his dedication and his stubbornness to make it work. And although it is just recently that Renée has joined our group, I am taking this chance to thank her also for helping all the schools. By being there, by listening to people and offering solutions to our problems.

Goodbye,

Member X
