
Être un leadership ouvert à l'apprentissage continu

«Nous serons capables de faire face aux problèmes actuels et d'anticiper les défis futurs en partageant et en tirant parti des connaissances et de l'expérience que nous avons accumulées au cours de notre histoire personnelle et communautaire».

(F. Chano Guzmán, Voix Maristes)

Luciana Winck Corrêa
Éducatrice, conseillère d'orientation,
directrice adjointe de l'éducation
Prov. Brasil Sul-Amazônia
Brésil



Le leadership serviteur peut être en chacun de nous, si nous nous ouvrons à cette attitude. Face aux défis et à la complexité d'un monde qui n'offre plus de voies stables ou prévisibles, nous devons nous ouvrir chaque jour au développement de compétences qui nous permettent d'apprendre en partenariat, de lire les contextes avec sensibilité et, surtout, de faire preuve d'empathie à l'égard de l'autre personne qui marche à nos côtés.

Je suis Luciana Winck Corrêa, née à Porto Alegre, Rio Grande do Sul, dans le sud du Brésil. Dans le Rio Grande do Sul, j'ai été conseillère pédagogique puis responsable (vice-directrice et directrice générale) au Colégio Marista Graças, à Viamão, dans la région métropolitaine de Porto Alegre. Depuis deux ans, je vis à Brasília, dans le district fédéral, dans la région centrale du pays, où je travaille comme vice-directrice de l'éducation au collège Marista João Paulo II, à Asa Norte.

Dès mon plus jeune âge, j'ai appris à vivre en famille avec mes parents et mes frères et sœurs, ce que j'ai expérimenté plus tard en rejoignant la famille mariste, ce qui a été un des points forts de mon identification avec la proposition de l'Institut.

J'ai emprunté le chemin de l'éducation à l'âge de 17 ans, en étudiant dans l'enseignement et en me préparant à devenir instituteur. J'ai toujours été curieuse, intense dans mes pensées et mes sentiments, attentive à l'apprentissage et à la socialisation. Être avec les gens m'enchantait, en raison du partenariat possible dans la vie et parce que nous pouvons être des canaux de transformation l'un pour l'autre. À un certain moment de ma carrière, alors que j'étais déjà diplômée en psychologie de la PUCRS (Université catholique pontificale de Rio Grande do Sul), je me suis sentie attirée par le sujet de la gestion, en particulier par les personnes qui font partie d'équipes dans le domaine de l'éducation.

J'ai approfondi mes connaissances dans ces domaines grâce à des spécialisations et à une maîtrise en éducation (PUCRS). Certaines de ces expériences se sont déroulées dans des institutions qui m'ont donné l'occasion de voir au-delà des concepts dans le domaine de l'éducation. Mais c'est surtout en travaillant avec des personnes capables de travailler en équipe que je me suis retrouvée à parcourir le voyage stimulant et enchanteur du leadership permanent.

Ma vision personnelle de cette attitude a toujours été de servir, sans jamais me placer au-dessus des autres, bien au contraire. Même si je perçois ma responsabilité des processus, j'essaie de vivre l'attitude de partenariat avec les autres dans cette expérience de la Mission Mariste qui, dès le début, m'a enchantée et captivée, surtout à cause de l'aspect de l'attention et de l'accueil.

À partir du collectif En équipe, nous développons des apprentissages significatifs et nous faisons des choix plus pertinents. Si ces choix venaient d'une seule personne, d'un seul leader, ils ne favoriseraient probablement pas l'engagement que l'on observe lorsque les actions sont construites à plusieurs mains. Pour faire partie d'une équipe, il faut se sentir partie prenante, en adoptant une attitude d'apprentissage qui nous amène à devenir compétents dans nos actions. En ce sens, l'expérience d'être un mentor dans le parcours de certains collègues gestionnaires a été un exercice d'une grande richesse et d'une grande sensibilité, qui a fait grandir les deux parties. Le fait d'être avec l'autre et de partager est une façon de se voir à travers un miroir et de favoriser ainsi le développement de chacun.

Dans le parcours de mentorat, une expérience mobilisatrice a été celle du mentorat d'un jeune apprenti qui avait été étudiant dans une école sociale mariste de Porto Alegre. Ce furent quelques mois d'apprentissage et de sentiment que Dieu nous place dans des espaces de Mission de manière variée et subtile, en nous montrant doucement les chemins possibles dans notre développement comme personne. Cette expérience m'a permis d'approfondir ma compréhension de la relation nécessaire entre la spiritualité, la sensibilité et la foi. Un chemin concret qui nous conduit à voir Jésus dans les autres, dans leurs choix et dans la belle façon dont les jeunes nous montrent des visions différentes et, en même temps, leur besoin de soutien et de se sentir aux côtés de quelqu'un qui croit en leur potentiel.

Apprendre de cette manière nous amène à observer d'autres perspectives. Je suis conscient que la portée de certaines décisions est entre les mains de groupes de gestionnaires, mais écouter et cheminer avec les personnes qui vivent et peuvent adhérer au résultat de ces décisions nous conduit à des choix plus efficaces et cohérents qui favorisent un engagement réel.

Cela se voit dans le chapitre du Frère Chano (Formation et formation permanente pour un monde émergent) lorsqu'il met l'accent sur le sens de la communauté : faire partie de quelque chose de plus grand que nous (F. Chano Guzmán, Voix Maristes, 2022, p. 403 apud VILLANUEVA, 2019). Ce que nous vivons est là parce que nous sommes des instruments. Et comme il est beau de s'en rendre compte, d'être sensibilisé et de vivre les expériences avec les gens.

En fait, sentir est tout aussi important, sinon plus, que savoir. Et la sensibilité ne se développe que lorsque nous sommes soutenus par l'expérience de la spiritualité, tant dans la contemplation que dans la rencontre avec les autres. Le chapitre de Frère Chano nous amène à réfléchir sur quelque chose de fondamental dans l'éducation : l'importance de l'expérience. Nous n'avons pas besoin et nous ne devons pas stocker ou reproduire des informations, sinon notre esprit risque de sous-utiliser sa capacité de sensibilité et de création. Au contraire, nous pouvons nous ouvrir à la vie et à la création de chemins, d'idées nouvelles, parmi les nombreuses possibilités qui peuvent contribuer à l'éducation. Dans l'intégration des flux de connaissances, 70 % sont dus à l'expérience, comme l'indique le même texte cité plus haut. En d'autres termes, c'est dans la



vie quotidienne et en percevant ce qui se passe dans nos contextes que nous pouvons devenir des leaders qui intègrent, qui ajoutent par leur façon d'être dans le monde et non en commandant le monde.

Depuis que j'ai pris des responsabilités en tant que gestionnaire, j'ai réalisé, en ayant l'occasion de vivre avec d'autres, l'importance d'observer attentivement chaque situation, d'écouter les gens, de valoriser et de promouvoir le fait que les constructions se font, dans une large mesure, par le biais d'une construction collective. Pendant la pandémie, avec l'isolement social (2020), lorsque l'école a dû fonctionner en ligne, nous avons vécu l'une des périodes les plus difficiles en termes d'exercice du leadership de groupe. En même temps, ce sont ces moments qui nous ont le plus transformés au cours d'une période de changement

aussi courte et intense. Pour illustrer cette expérience d'apprentissage, je me souviens que nous avons l'habitude de nous réunir en tant que grande équipe tous les vendredis soirs via la plateforme en ligne. Les gens se joignaient à nous sur invitation, c'était le moment où la plupart d'entre nous se présentaient pour réfléchir, prier, partager des expériences et, ainsi, réduire la peur et l'angoisse de cette période d'incertitude, loin des murs de l'école. Nous avons appris et nous nous sommes donnés de la force, ensemble, les uns avec les autres, en partageant ce que nous vivions, même si nous recherchions aussi des moments de formation théorique et spécialisée. Ce qui a été le plus précieux, c'est de se retrouver, même virtuellement.

À partir de ces expériences, je me suis rendu compte du développement et de la contribution apportée par quelque chose de fondamental en termes de leadership au service des autres : la promotion de l'intelligence collective, vécue à travers la coopération et la participation au service de la croissance, de la transformation et du service du contexte avec amour et engagement. C'est tirer parti de ce que nous avons accumulé dans notre histoire personnelle et communautaire. Combien d'histoires composent nos vies. Il est possible de fermer les yeux et de se souvenir de scènes, de visages, de sourires, de larmes, de situations qui ont façonné la façon dont je me perçois aujourd'hui parmi les personnes avec lesquelles je vis et qui définissent l'ouverture permanente à l'apprentissage et à la contribution, comme leur principale prémisse.

Ces souvenirs me rappellent un autre point d'une grande importance pour les dirigeants qui servent : la capacité de s'adapter au changement. Aujourd'hui, il est nécessaire de voir les moments où nous devons adopter une attitude de flexibilité, en nous ouvrant à une adaptation constante aux contextes et aux réalités dans les différentes situations qui se présentent sur notre chemin en tant que dirigeants. Comme nous le disons souvent : à l'école, aucun jour ne ressemble à un autre.

Pour s'engager, il faut assumer individuellement ce que l'on a en tête, car personne ne peut apprendre et désapprendre pour quelqu'un d'autre (F. Chano Guzmán, Voix Maristes, 2022, p. 405, apud MARCET, 2019). En ce sens, aider les autres signifie respecter leurs processus ; on ne peut pas formater les autres ou les diriger de manière inflexible avec des points de vue partiels et personnels. Il s'agit d'un chemin d'empathie envers les autres, si nous voulons également les aider dans leur parcours de leadership. C'est un défi, car dans la précipitation des changements



rapides et des exigences quotidiennes de nos équipes, familles et étudiants, notre tendance naturelle est parfois de faire. Mais nous devons avant tout être, et cela passe par l'écoute.

Dans la gestion quotidienne de l'école, mon rôle est de soutenir les responsables qui travaillent directement avec les enseignants, les enfants, les jeunes et leurs familles. Les coordinateurs de l'espace éducatif relèvent de cette direction. Je les considère comme des collègues, des partenaires dans la mission, avec lesquels je vis des moments de partage, d'écoute nécessaire, d'étude et d'apprentissage en commun, mais aussi de bonne humeur, de rire et d'expériences culturelles, artistiques et sportives que nous vivons ensemble (l'élargissement de nos perspectives passe aussi par l'expérience de regarder en dehors de notre quotidien).

Sur ce chemin, nous tenons des réunions hebdomadaires, dans le cas de l'écoute individuelle, ou bimensuelles, dans le cas des constructions collectives. Ce sont aussi des occasions d'expérimenter la spiritualité à la lumière du charisme de Champagnat, qui nous maintient en lien avec l'essence de ce parcours, sans oublier la nécessaire actualisation des actions éducatives, en lien étroit avec l'attention, l'accueil et la solidarité. La quête de ce groupe est de vivre l'esprit de famille, en imprégnant cette valeur sur les équipes qu'ils coordonnent directement.

L'expérience en tant que groupe nous amène à pratiquer ce que propose le Frère Chano : attirer et promouvoir les talents – le meilleur talent est celui qui vit avec l'humilité de toujours apprendre (F. Chano Guzmán, *Voix Maristes*, 2022, p. 404, apud MARCET, 2019). Apprendre et désapprendre, car rien n'est éternel, même si les valeurs sont éphémères.

Marcellin a démontré une grande capacité à aider les autres à grandir et à devenir des leaders. Lui-même n'a pas été éternel dans son rôle terrestre. Mais, ce qui favorise la continuité de cet héritage c'est que la possibilité de cette culture de l'apprentissage continu et de l'exploitation des divers talents, se perpétue. Je relie tout cela à l'action et au feu intérieur (feu de l'Esprit) du désir d'être dans une Mission qui promeut ce que chaque personne a de plus puissant en elle. Et c'est pourquoi il vaut la peine d'être un leader qui sert, d'être un leader mariste, inspiré par Champagnat et certain que le monde se transforme dans la mesure où chacun de nous change intérieurement, à travers la formation et la sensibilité aux opportunités que Dieu place sur notre chemin. Soyons les lumières de cet héritage de service que notre bien-aimé Saint Marcellin nous invite à être, dans les espaces les plus divers de la Mission !



Les opinions exprimées dans ce document sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement celles de l'Institut Mariste.

Si vous souhaitez partager avec la Commission vos idées, réflexions ou expériences sur le leadership serviteur et prophétique à la suite de ces réflexions, écrivez à fms.cimm@fms.it