

---

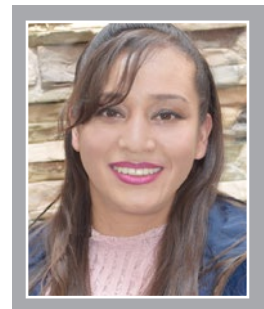
## Le leadership transformationnel au service de la communauté

---

« L'unité dans la diversité n'efface pas les différences,  
elle les harmonise dans le cadre d'un projet commun. »

(Voix Maristes, chap.11 - F. Gabriel Villa-Real et F. Pere Ferré)

María Thelma Motolinia Ontiveros  
Coordinatrice du projet éducatif Miravalles  
Province du México Central



**J**e voudrais commencer par une réflexion qui m'est venue à l'esprit il y a quelques jours, car je sais qu'il s'agit d'un axe transversal du travail communautaire à Miravalles et que nous ne pouvons pas ne pas le souligner : face à une réalité où les intérêts personnels génèrent l'inégalité et l'oppression pour les plus défavorisés, le service et le travail collaboratif sont l'alternative pour la construction collective de la société en faveur du bien commun.

Dans ce qui suit, je voudrais développer cette idée à partir de l'expérience que j'ai vécue tout au long de ma démarche sur le chemin de Miravalles en tant que mariste.

Il y a quelques jours, des jeunes se sont approchés de moi et m'ont demandé : qu'est-ce que signifie pour moi être mariste ? J'ai pensé que je pourrais énumérer différentes caractéristiques qu'un membre d'une œuvre mariste devrait montrer, mais j'ai décidé de partager mon expérience. Je crois que la caractéristique principale peut se résumer en un simple mot : servir. Pour moi, servir signifie mettre à la disposition des autres les dons que Dieu m'a donnés pour que, en collaboration avec l'équipe, je puisse annoncer la Bonne Nouvelle à tous les élèves et à toutes les familles qui font partie de ce projet. C'est pouvoir servir de relais pour leur transmettre un message libérateur dans lequel nous pouvons construire un monde meilleur pour tous.

À Miravalles, ceux d'entre nous qui forment la communauté éducative jouent différents rôles. Chacun d'entre eux est tout aussi important pour remplir la mission de notre projet. Ils représentent tous la possibilité de servir. Depuis notre schéma organisationnel, chaque membre apporte son expérience au service des enfants et des jeunes qui en ont le plus besoin, sachant que nous sommes tous des agents de transformation et que, par conséquent, nous apprenons tous ensemble.

Nous avons constaté que le rôle de coordinateur à Miravalles s'exerce à partir de cinq fonctions principales pour accomplir pleinement notre mission :

- Coordonner, c'est favoriser intentionnellement les processus personnels et collectifs afin de générer des constructions collectives qui nous permettent de remplir notre mission.
- Garantir l'esprit du projet, c'est prendre soin de chacun des membres de la communauté éducative, en considérant que les élèves et les parents appartiennent à tout le monde, que nous, enseignants, sommes des personnes avec des besoins particuliers, qui doivent être pris en compte à tout moment, et qu'ensemble, nous formons une grande famille.
- Convoquer, c'est réunir ou rassembler les collaborateurs dans les différentes assemblées qui sont convoquées dans un but de dialogue pour une prise de décision collective.
- Encourager, c'est donner la vie. Motiver dans un esprit de maintien de l'espoir dans une situation complexe et contradictoire appelée réalité. En d'autres termes, cela signifie "inspirer pour transformer".
- Accompagner, c'est suivre avec attention les processus personnels et collectifs de la praxis de chaque membre de la communauté éducative. Je crois que la manière la plus efficace d'accompagner les jeunes est l'exemple. En tant que coordinateur, je suis le premier à démontrer les valeurs promues par le projet. 1

Cela fait presque 22 ans que je travaille pour le projet Miravalles, en tant que coordinatrice de la section d'éducation secondaire et spéciale de K'intum, et je me suis rendue compte que j'étais capable de remplir ces fonctions avec une plus grande précision. Elles représentent un grand défi pour moi, en tant que personne, car elles m'amènent à me demander si le travail que j'ai accompli tout au long de cette période a vraiment été le mien ou le fruit d'un groupe de personnes qui m'ont soutenue à tout moment et qui ont fait de moi ce que je suis aujourd'hui. C'est là que ma réflexion m'amène à un sentiment de communauté. J'y reconnais non seulement toutes les personnes qui collaborent à la réalisation de cette mission, mais je commence à voir les particularités



de chacune d'entre elles. Grâce à eux, le travail s'est considérablement enrichi. C'est ainsi que je vois l'importance d'une relation fraternelle entre nous tous. Je comprends, et je voudrais faire comprendre à mes coéquipiers, qu'à travers cette fraternité, qui révèle le mystère de chacun d'entre nous, nous pouvons réaliser le potentiel des vertus et la mission vivante de notre projet.

De plus, dans cette démarche fraternelle, je pense qu'il est très important de générer un sentiment d'appartenance. Je reconnais que nous sommes tous des personnes de valeur dans un processus de construction continue. Je cherche à créer des liens avec mes collègues et à faire en sorte qu'ils se sentent à l'aise pour venir me voir, et les aider dans une situation professionnelle ou personnelle. De même, c'est avec ces sentiments que j'aimerais que mes collègues soutiennent à la fois les parents et les jeunes que nous servons. Cela crée des réseaux de soutien fraternel. Bien sûr, si à un moment donné il est nécessaire de faire une observation, elle est faite avec prudence et objectivité pour aider à développer des domaines d'opportunité. Il s'agit de développer ensemble la meilleure version de chacun. Je crois fermement que ce sentiment d'appartenance est le résultat de l'interaction que je crée avec ceux qui composent la communauté éducative.

Enfin, la fonction que j'occupe actuellement m'a été confiée par la communauté éducative lors d'une élection. Mon but est donc de servir la communauté qui m'a fait confiance pour ce rôle. Dans le cas contraire, il serait incongru que je commence à exercer un leadership autoritaire ou individualiste. J'ai toujours compris que s'il y a quelque chose à faire, je dois être la première à le faire. Comme le dit un dicton populaire : «On ne demande pas ce que l'on ne donne pas».

Le rôle de coordinatrice n'a pas toujours été facile. Il faut parfois prendre des décisions difficiles, toujours dans l'intérêt commun, avec une vision objective et un dialogue conscient. Je reconnais qu'il est très facile de se perdre, en tant que personne, dans l'illusion du pouvoir ou devant les émotions générées par les situations qui se produisent dans le projet. C'est pourquoi il est nécessaire de compter sur le soutien des membres de la Commission de coordination et/ou des collègues qui nous éclairent en nous écoutant. Je ne dois pas nier qu'à de nombreuses reprises, j'ai également eu besoin d'être écoutée, d'être accompagnée et, parfois, d'être comprise.





Enfin, je peux dire qu'en tant qu'ancienne étudiante, j'ai fait l'expérience directe de ce sens du service. À l'époque, Toño Chávez, Frère Tito et Frère Chuche étaient une grande référence pour moi. Je reconnaissais en eux le dévouement, la vocation et l'amour avec lesquels ils accompagnaient les enfants et les jeunes de Miravalles pendant les cours, les pauses et, parfois, en dehors des heures de classe. Plus tard, dans ma vie d'adulte, j'ai rencontré le frère Jorge Carbajal, la sœur Chabelita et la sœur María Luisa. Ces personnes ont toujours été prêtes à m'écouter attentivement pour que je puisse grandir. Chacune d'entre elles a touché ma vie si profondément qu'aujourd'hui, ce sont elles qui inspirent mon parcours dans le projet Miravalles. Comme elles, j'espère un jour être celle qui touchera la vie de quelqu'un pour qu'ensemble nous puissions construire un monde meilleur pour tous.



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](mailto:fms.cimm@fms.it)