

GARANTIR L'IDENTITÉ SALÉSIENNE TRAJET DE FORMATION À L'ATTENTION DES RESPONSABLES SCOLAIRES

TO ENSURE THE SALESIAN IDENTITY TRAINING
PROJECT FOR SCHOOL DIRECTORS

COLETTE SCHAUMONT¹

1. Présentation générale du trajet de formation

En Belgique Nord, les salésiens et les Filles de Marie Auxiliatrice (FMA ou Salésiennes de don Bosco) ont progressivement transmis la responsabilité de la gestion de toutes leurs écoles à des collaborateurs laïcs.² Au cours de cette évolution, se sont posées régulièrement des questions critiques tant dans la Province salésienne Belgique Nord que plus largement dans le monde salésien.

Peut-on attendre de la part de laïcs que non seulement ils maintiennent le caractère salésien des écoles mais encore qu'ils soient en mesure de le renforcer et de le transmettre aux générations suivantes? Après plusieurs générations de directions laïques, l'école ne risque-t-elle pas de se détacher progressivement de ses racines salésiennes?

Une direction laïque est-elle apte à mettre en œuvre le même engagement pédagogique et pastoral qu'un religieux salésien (FMA ou SDB)?³

En Flandre, les salésiens et les salésiennes ont néanmoins choisi de faire

confiance à des collaborateurs laïcs en ce qui concerne la direction des écoles et le souci de la continuité de l'identité salésienne. La délégation du souci du maintien de l'identité salésienne comporte nécessairement une invitation de la part du Pouvoir Organisateur (PO) aux directions laïques afin qu'elles organisent leur enseignement dans l'esprit de Don Bosco. Le projet pédagogique et pastoral de la Province joue un rôle fédérateur et offre un cadre de référence. Le PO leur fait confiance pour la mise en œuvre actualisée du charisme salésien. Afin qu'ils puissent accomplir cette tâche, les collaborateurs laïcs peuvent compter sur une assistance et un accompagnement. Le centre Don Bosco Formation et Animation (Don Bosco Vorming & Animatie ou DB V&A) constitue un des principaux instruments utilisés par les salésiens en ce qui concerne cette assistance.⁴

Don Bosco Vorming & Animatie a été fondé par la Province Belgique-Nord en 1998. Ce service est assuré par quatre employés laïcs à temps plein et deux salésiens à temps par-

tiel. Le centre est chargé de la formation salésienne, de l'assistance et de l'accompagnement d'environ 3000 collaborateurs laïcs en actifs en tant que membres du personnel ou en tant que volontaires dans les œuvres de la Province.⁵

Le trajet de formation en six jours que nous présentons dans cet article s'adresse aux responsables des écoles de Don Bosco et vise en cela aussi bien les membres de la direction que les cadres moyens (coordinateurs de degré, coordinateurs et conseillers techniques). Le PO (Centre d'Enseignement Don Bosco) attend d'eux qu'ils suivent ce trajet pendant les cinq premières années de leur charge. Il ne s'agit donc pas d'une offre facultative. Le PO veille au respect de cette disposition en concertation avec DBV&A.

Ce trajet de formation s'intitule: *Comment garantir l'identité salésienne en tant que dirigeant*. Cette formation s'étend sur deux années scolaires à raison de trois jours par année. La première année de formation est centrée sur la découverte des bases de l'identité salésienne et leur approfondissement (mars, avril, mai). Au cours de la deuxième année on s'intéresse à la façon de garantir cette identité en tant que dirigeant (octobre, novembre, décembre).

2. Objectifs et vision sous-jacente

Le trajet de formation vise deux objectifs qui se résument par les termes intégration et mise en œuvre. La première année a pour objectif l'intégration continue de l'identité salésienne par les dirigeants: la connaissance

de Don Bosco et la reliance avec lui (premier jour), le mode spécifique de l'éducation salésienne et de la fréquentation des jeunes (deuxième jour), la spiritualité salésienne (troisième jour). Cette formation envisage d'avantage que la simple transmission de contenus et de connaissances. Nous visons l'intégration comme un processus au cours duquel le dirigeant est impliqué dans toutes les dimensions de son existence (socialement, intellectuellement, émotionnellement, spirituellement ...).⁶

La deuxième année s'oriente vers l'intégration du charisme salésien et du mode éducatif salésien dans l'organisation de leur école. Insistance est donnée à l'exemplarité personnelle du dirigeant (pratiquez vous-même ce que vous prêchez) (quatrième jour); la formation à une organisation de l'apprentissage et de l'acquisition d'aptitudes permettant d'amener à bonne fin des processus de changement et de formation des collaborateurs (cinquième jour); la systématisation et la planification en fonction du développement de l'organisation (sixième jour). Des résultats complémentaires de ces six jours se manifestent par le fait que la rencontre des directeurs des différentes écoles entre eux renforce le réseau des écoles de Don Bosco.

Le point de départ du trajet de formation dans son ensemble se trouve dans notre façon d'envisager le développement de l'identité d'une organisation.⁷ Il s'agit ici du fil rouge traversant les six jours de formation sur lequel nous revenons régulièrement. Bref, en résumé, cette vision met en avant quatre éléments rendant

visible et permettant d'expérimenter l'identité d'une école.

1) Le langage utilisé au sens large: le langage parlé, écrit, imagé, numérique;

2) Le mode de gouvernement: les structures, les système, les plans, la gestion du personnel;

3) La pratique mise en œuvre et le fonctionnement concret de l'entreprise;

4) L'atmosphère ou la culture en tant qu'un ensemble d'éléments non décrits qui expriment les valeurs vécues. En chaussant ces quatre paires de lunettes, les dirigeants apprennent à décrypter l'identité de leur organisation, relèvent les lacunes et les zones d'ombre et dépistent les champs de tension entre les consignes et le vécu.

En un deuxième mouvement cette vision affiche les trois éléments les plus importants de la réalisation d'une identité:

1) la tradition et l'histoire en tant que racines d'une organisation et de son originalité ayant défini et définissant des convictions et des choix;

2) les personnes incarnant concrètement et prenant en charge l'identité;

3) les réseaux internes ou externes de l'organisation. Grâce à ces lunettes nous apprenons aux dirigeants à regarder leur école afin qu'ils découvrent l'importance vitale de la dimension salésienne de leur identité. Ils apprennent à utiliser ces trois éléments constitutifs en fonction de la prise en charge et de la mise en œuvre du charisme salésien et de la façon salésienne d'appréhender leur responsabilité.

RIASSUNTO

L'articolo presenta l'esperienza del Centro Don Bosco Vorming & Animatie, fondato nel 1998 dai Salesiani di don Bosco e dalle Figlie di Maria Auxiliatrice (Salesiane di don Bosco) della Provincia (ispettoria) Belgio-Nord. Il Centro ha lo scopo di perseguire la formazione salesiana dell'identità dei giovani, tramite l'assistenza e l'accompagnamento dei collaboratori laici, specialmente dei responsabili scolastici. La formazione si realizza lungo due anni scolastici e tre giornate d'incontri per ogni anno. L'originalità di quest'esperienza consiste nella focalizzazione esplicita dell'identità e dell'impegno formativo salesiano dei laici.

Parole chiave: identità salesiana, formazione, animazione, potere organizzativo, responsabile scolastico.

3. Méthodique

Les choix faits en ce qui concerne les modes opératoires et les méthodes exécutives sont déterminés en partie par les contenus, les points de vue et les aptitudes que nous voulons transmettre. Ces choix sont aussi orientés par la vision acquise à propos de la façon la plus adéquate d'amener des adultes à des processus de formation et d'en faciliter l'accès.⁸ L'espace-temps disponible constitue un troisième facteur déterminant.

Sans vouloir être exhaustif voici quelques choix méthodiques opérés

SUMMARY

This article presents the experience of Don Bosco Center in Vorming & Animatie, founded in 1998 by the Salesians of St. John Bosco and the Daughters of Mary Help of Christians (Salesian Sisters of St. John Bosco) of the North Belgium Province. The Center aims at following the formation of the Salesian identity of the young, using assistance and accompaniment of the lay collaborators, especially school directors. This formation is carried out in two years with three days of meetings each year. The originality of this experience consists in the explicit focalization on the identity and Salesian formative commitment of the laity.

Key words: Salesian identity, formation, animations, organizational power, School directors.

RESUMEN

El artículo presenta la experiencia del "Centro Don Bosco Vorming & Animatie", fundado en 1998 por los Salesianos de Don Bosco y las Hijas de María Auxiliadora (Salesianos de Don Bosco) de la Inspectoría Bélgica-Norte. El Centro tiene como objetivo propiciar la formación de la identidad salesiana de los jóvenes, a través de la asistencia y el acompañamiento de los colaboradores laicos, especialmente de los responsables de la escuela. La formación se lleva a cabo a lo largo de dos años escolares y tres días de encuentro por año. La originalidad de esta experiencia está en el enfoque explícito de la identidad y el compromiso de formación salesiana de los educadores seculares.

Palabras clave: Identidad salesiana, formación, animación, poder organizativo, responsable escolar.

par rapport à ce trajet d'apprentissage.

A l'occasion de chaque journée de formation, nous veillons à ce que l'accueil des participants se déroule dans une atmosphère chaleureuse et familiale. De cette manière nous souhaitons donner consciemment l'exemple, en tant que service de formation, du style salésien.

Nous commençons chaque journée par un moment de méditation pendant lequel nous mettons les participants au défi d'exprimer oralement ou de manifester quelque chose de leur vie de foi et de leur spiritualité.

Les moments d'enseignement frontal sont limités. De temps en temps nous communiquons des cadres informatifs comme points de départ d'une réflexion à approfondir et d'un développement à élargir.

Nous laissons beaucoup d'espace aux échanges et aux conversations réciproques. A l'occasion de ce trajet de formation, le rassemblement des dirigeants de différentes écoles salésiennes, enrichit les échanges et les apprentissages entre pairs.

Nous veillons à varier et à alterner les modes opératoires et rejoignons ainsi

les différents styles d'apprentissage des participants. D'ailleurs cette alternance les invite à élargir leur façon d'apprendre personnelle et à intensifier leur processus d'apprentissage.

Au point de vue des contenus, nous allons puiser dans la tradition salésienne, par exemple dans *les recommandations de Don Bosco aux directeurs*. Mais aussi dans les façons de voir et les tendances actuelles dans les domaines de l'éducation par exemple au moyen d'un questionnaire basé sur les orientations de la psychologie positive et une recherche active dans la découverte de leurs talents personnels.

Nous nous adressons aux participants d'une manière intégrale, auditive, visuelle et affective de manière à ce qu'ils puissent intégrer les façons de voir et les aptitudes acquises plus profondément et plus personnellement.

Au cours de ce trajet nous consacrons toute l'attention nécessaire à l'adaptation des acquis à leur personnalité propre et à leur école. Au début de chaque journée, nous invitons les participants à rapporter quelque chose qu'ils ont pu réaliser suite aux résolutions prises aux journées de formation précédentes. Régulièrement, au cours du trajet de formation, ils ont l'occasion de présenter un cas concret ou un défi contre lequel ils se battent, ce qui leur permet d'apprendre de l'expertise des autres ou se voir offrir de nouvelles perspectives. Une attention expresse est accordée au partage d'heureuses réussites et d'initiatives efficaces, ce qui génère un résultat plus significatif

que de se focaliser sur les manquements et les dysfonctionnements.

Nous prévoyons des ateliers sortant les participants de leurs zones de confort et qui leur font expérimenter et vivre les choses plutôt que d'en parler. L'exécution d'une tâche commune de façon récréative, leur fournit l'occasion de découvrir leur style de gouvernement personnel. Dans le même esprit, nous invitons les participants, le troisième jour, à choisir une place dans la chapelle traduisant leur relation personnelle à Dieu et leur vie de foi.

Chaque journée se clôture par un moment de réflexion intense en nous intéressant à notre tête, à notre cœur et à nos mains:

- 1) à notre tête, quelles nouvelles façons de voir vais-je emporter?
- 2) à notre cœur, comment ai-je vécu cette journée et qu'est-ce qui m'a touché particulièrement?
- 3) à nos mains, qu'est-ce que je vais mettre en pratique concrètement?

A la fin du trajet de formation nous prévoyons un moment récoltant tout ce qui permet de finaliser l'apprentissage personnel. Nous fournissons également aux participants l'occasion d'évaluer le trajet de formation suivi et de nous communiquer en retour leurs réactions.

4. Quelles expériences ce trajet de formation a-t-il apporté à DVB&A?

En principe nous offrons ce programme tous les deux ans afin que les nouveaux dirigeants aient l'occasion d'entreprendre ce trajet au cours du

temps imparti. La majorité des participants envisage positivement cette offre et y voit une occasion de formation. Une prise de distance de l'école, un espace de rencontre et d'échanges avec des collègues, les différents points de vue et les expériences partagées, sont vécues comme enrichissantes.

Ce qui est apprécié, c'est la focalisation explicite sur l'identité salésienne. En ce qui concerne des aptitudes plus générales à propos des modes de direction (comment diriger, donner du feedback, tenir des conversations au sujet d'un fonctionnement, présider des réunions...) les participants peuvent les découvrir ailleurs.

En revanche, la focalisation spécifique sur l'identité salésienne et le défi consistant à engager des modes de direction éclairés et inspirés par elle, est tout à fait unique.

Bien qu'en général une grande motivation se manifeste en ce qui concerne la participation au trajet de formation, nous remarquons cependant que régulièrement l'un ou l'autre participant nous prie d'excuser son absence au dernier moment.

Des problèmes urgents dans son école l'obligent à manquer une journée de formation bien qu'elle soit importante pour lui. C'est pourquoi nous envisageons l'offre de plusieurs journées de formation successives avec logement sur place. Ce qui éviterait que la vie concrète de l'école empêche la participation des dirigeants. Le suivi du trajet s'accomplit actuellement de façon informelle alors que le suivi du projet génère un lien intéressant entre le centre de formation et les participants. Ce qui est aussi

perceptible à l'occasion de contacts ultérieurs.⁹ Un suivi plus formel est cependant souhaitable si l'on souhaite amplifier l'impact des trajets de formation. Nous pensons par exemple à la possibilité de constituer des tables d'échanges autour de sujets choisis par les intéressés. De cette manière les échanges et les apprentissages mutuels peuvent se poursuivre aussi après les sessions de formation. Une autre possibilité que nous souhaiterions offrir à nos participants consisterait dans la création de petits groupes de supervision ou d'échanges dans lesquels, durant un certain nombre de sessions, les acquis pourraient être d'avantage approfondis et intégrés grâce à une réflexion tenant compte des pratiques locales.

Le fait que le pouvoir organisateur apporte son soutien à ces formations et qu'il attend des dirigeants qu'ils y participent durant les cinq premières années après leur nomination constitue pour nous un signal très positif. La volonté d'ancrage, par le pouvoir organisateur, du souci de l'identité salésienne est de fait un signal compréhensible adressé aux directeurs, qui valorise leur engagement et précise d'avantage les attentes du pouvoir organisateur dans ce domaine. Le PO prie instamment les directions de ne pas considérer la salésianité comme facultative mais de l'intégrer efficacement dans leur mode de gouvernement.

5. Considération conclusive

A notre époque et vu notre culture, il n'est pas évident de mettre des mots sur sa spiritualité et sa foi personnelle. Notre trajet de formation offre à ce

sujet des possibilités uniques et des chances d'y arriver par des exercices adéquats. Notre expérience montre une grande ouverture d'esprit des participants dans ce domaine. Leur compétence professionnelle et leur engagement se trouvent ainsi placés, côte à côte, au premier plan.

Le trajet de formation visualise et rend perceptible la force de cet engagement à la base de la continuité de leur engagement dans l'accomplissement d'une charge multiple et parfois lourde. La motivation spirituelle devient ainsi un facteur reliant le plus profondément possible leur personne et leur mission.

«Aujourd'hui, au milieu des jeunes et de tes collègues, c'est **"ton"** cœur qui est le cœur de Don Bosco. Aujourd'hui, ce sont **"tes"** mains qui sont les mains de Don Bosco!». Notre trajet de formation en six jours accompagne et soutient les dirigeants des écoles de notre Province salésienne afin que cette citation tirée de notre projet pédagogique et pastoral soit mise en œuvre. C'est avec nos collaborateurs qu'il nous est donné de découvrir Don Bosco comme guide et compagnon de route.¹⁰

NOTE

¹ Schaumont Colette è direttrice del Centro "DON BOSCO FORMAZIONE & ANIMAZIONE" dell'Ispeccoria salesiana, Salesiani di Don Bosco (SDB) Belgio Nord. Il Centro si occupa della formazione salesiana e dell'accompagnamento dei collaboratori laici delle scuole dei Salesiani e delle Figlie di Maria Ausiliatrice in Belgio Nord.

² Les écoles des salésiens et des sœurs de

Don Bosco, 30 au total, sont regroupées sous un seul Pouvoir Organisateur (PO), le Centre d'Enseignement Don Bosco. Un salésien et une FMA sont encore en activité dans ce PO. Les autres administrateurs sont laïcs.

³ Cf SCHAUMONT Colette - LOOTS Carlo, *Ancorare l'identità salesiana nella gestione delle opere educative. Il ruolo determinante degli organi direttivi ed esecutivi*, in *Orientamenti Pedagogici* 60(2013)4, 879-894.

⁴ Les sœurs ont également confié cette assistance à Don Bosco Vorming & Animatie.

⁵ Cf SCHAUMONT Colette - LOOTS Carlo, *Preparare un futuro per la pedagogia salesiana: la formazione come leva. Un'esperienza belga*, in *Orientamenti Pedagogici* 54(2007)5, 897-910.

⁶ En ce qui concerne le contenu du programme de la première année nous utilisons prioritairement les publications suivantes: SCHAUMONT Colette, *Da mihi animas. La vita di Don Bosco tra scelte, sfide e passione*, Leumann-Torino, Elledici 2012 e LOOTS Carlo - SCHAUMONT Colette, *Opvoeden met Don Bosco als gids en tochtgenoot*, Brussel, Don Boscocentrale 2015.

⁷ Cf SCHAUMONT Colette - LOOTS Carlo, *La formazione dei collaboratori laici. Integrare la pedagogia salesiana nella propria persona e nel lavoro educativo*, in ORLANDO Vito, *Con Don Bosco educatori dei giovani del nostro tempo*, Roma, LAS 2015, 150-174; SCHAUMONT Colette - LOOTS Carlo, *Sviluppare l'identità cristiana in un contesto multiculturale e multireligioso*, in <https://sites.google.com/site/forumsalesianoitaliano/documenti/religione-nell-educazione-salesiana-benediktbeuern-2016>.

⁸ SCHAUMONT - LOOTS, *Prepare un futuro per la pedagogia salesiana* 902-904.

⁹ Ce qui favorise la disponibilité à d'autres formations proposées par DBV&A et la confiance provenant de leur qualité.

¹⁰ Traduction du néerlandais en français: Guy Lambrechts (SDB).