
Adia CHERMELEU

DIMENSIONS DU MANAGEMENT EDUCATIF DANS LE DISCOURS ACADEMIQUE ROUMAIN

À la fin du mois de janvier 2004, *l'Événement du jour*, journal d'opinion très connu en Roumanie, publiait une enquête sur les modèles de la jeune génération. Les sujets interrogés avaient entre 18 et 25 ans et ils étaient actifs avec prépondérance dans le domaine technique. Presque tous avaient exprimé leur option pour le genre "direct", débrouillard, des nouveaux riches, bavards, sans complexes, sans timidités, c'est-à-dire le modèle Gigi Becali, homme d'affaires prospère en Roumanie ; il y avait aussi, dans la posture du "modèle" quelques sportifs (Mutu, Chivu), quelques belles comédiennes évidemment, une telle enquête est faite pour décevoir. Il est difficile d'imaginer une "société civile" fondée sur de tels représentants et il est difficile de n'être pas inquiet en pensant que notre vie dépend de leur note. En même temps, parmi ceux mentionnés comme modèles pour les jeunes il y a aussi beaucoup d'honnêtes gens et nous n'allons pas mépriser ceux qui nous sont étrangers. La vérité consiste à dire que la *dominante* des modèles démontre une triste monotonie des critères, une tentation facile vers la performance immanente, quantifiable en argent ou en positions avantageuses.

Si l'on essaie un portrait des protagonistes évoqués comme modèles, la remarque qui s'impose est, dans presque tous les cas, un manque de questionnement, tous laissant l'impression qu'ils *savent* presque tout. Ils vivent dans des certitudes, dans l'inflation des réponses. Ils ont l'air de personnes parfaitement installées, ils savent "poser le problème", très débrouillards, ils savent très bien ce qu'ils veulent. Certes, ces "modèles" ne

sont pas critiquables pour l'émulation qu'ils provoquent. Ce qui est discutable, c'est seulement leur image en tant que "modèles". Cette perception ne serait pas possible si une certaine catégorie de jeunes avait renoncé à l'habitude de vivre sans se poser de questions.

D'autre part, l'absence de modèles, d'idéaux, est toujours inquiétante, par l'horizontalité du regard, d'autant plus à un âge où la verticalité des modèles, l'admiration qu'ils produisent, peut mettre en branle le mécanisme compliqué d'une aspiration légitime. L'absence de modèles peut provoquer la suprématie du "moi" et entretenir la médiocrité des buts. Le vrai modèle n'est pas une anticipation d'un idéal atténué, un champion de toutes les réponses, une compétence absolue, il est seulement l'autorité qui passe devant nous, sur notre chemin. C'est pourquoi, avoir un modèle signifie avant tout, suivre, entrer dans la continuité d'une tradition.

Dans l'histoire de la culture et de la civilisation, on a pu identifier la prévalence des idéaux selon la nature de leur contenu à des périodes ou lors de grandes étapes de l'évolution de la société. Ainsi, dans les sociétés pré-modernes, les individus étaient séduits d'une manière prépondérante par les valeurs spirituelles, mais ils étaient attirés dans une moindre mesure par le mirage des contenus matériels de l'idéal.

Le XX-ème siècle, surtout, a marqué un changement de distribution des contenus de l'idéal: l'homme moderne et contemporain semble avoir préféré la perfection de l'univers des choses, en considérant les superlatifs du monde matériel en tant qu'indicateurs de la réalisation de leur propre achèvement. Suite à cette situation, à l'époque des sociétés post-moralistes ce sont les valeurs narcissiques hédonistes du bonheur personnel, intimiste et matérialistes qui dominent. C'est la raison pour laquelle on regrette l'absence du type "classique" de l'idéal, celui qui exprime la recherche de la perfection sur le plan spirituel. L'idée que la vie a un sens que ce sens se justifie par le simple fait d'être cherché et découvert, est applicable si l'on

renonce à tous les appels de la facilité, si l'on détruit le dispositif d'illusions mis en mouvement par les médias.

De toute façon, ce qui en résulte est paradoxal: "dans la perspective historique, l'évolution culturelle et civilisatrice de l'homme, y compris des chances d'accomplissement des idéaux n'a pas déterminé le perfectionnement de l'essence spirituelle de l'idéal mais, au contraire, a déterminé une *involution*, un détour vers les contenus auxiliaires, grossiers et matériels qui, à la fin, provoquent la superficialité de la notion d'idéal.

La notion de "jeunesse", pendant plusieurs décennies, était contenue dans celle d'adolescence, notion psycho-biologique plutôt rassurante, à la fois naturelle et sociale. Quand on parlait des "jeunes", on parlait des "ados" et de leurs "problèmes", on proposait des solutions médicales et des soutiens psychologiques. On a beau aujourd'hui continuer de proposer les mêmes solutions, on ne s'adresse plus aux mêmes "jeunes", non seulement parce que la roue a tourné et que ce n'est plus la même génération, mais parce que les "jeunes d'aujourd'hui", ceux qui frappent à la porte des entreprises ou aux bureaux des ambassades pour obtenir un permis de travail à l'étranger, ballottés de stage en stage, ont parfois trente ans et plus.

La jeunesse n'est plus ce qu'elle était autrefois puisqu'elle est devenue «un nouvel âge de la vie» plus long qu'autrefois. C'est pourquoi le discours éducatif, très pertinent pendant le lycée se prolonge à côté de celui informatif pendant la faculté, surtout dans une période où "une nouvelle charte" pour les jeunes est nécessaire, une charte qui doit envisager les droits et les devoirs des jeunes et des adultes dans les domaines tels que la famille, l'école, la formation et le travail, la culture et les loisirs.

En tant qu'activité socio-humaine, le *mentoring* s'est développé aux États-Unis, dans la première moitié du XX-ème siècle, comme une dimension nécessaire, après les excès de la psychotechnique, de la psychométrie et, en général, après le "taylorisme" dans le domaine

économique, dans l'industrie, spécialement dans la professionnalisation des jeunes/nouveaux embauchés. De l'industrie, le «mentoring» est passé dans le domaine des affaires et du management, ensuite dans l'éducation.

Dans les universités, on a gardé quelque chose de l'esprit original du terme (en principe, *le mentor* a toujours désigné une personne adulte, douée d'une plus grande connaissance et expérience de la vie, de sagesse et de vertus, qui partageait volontairement et systématiquement toutes ses qualités entre ses disciples qui l'acceptaient d'une manière explicite et délibérée) même si la relation *mentor-disciple* n'a pas toujours la couverture nécessaire dans la réalité académique de l'institution.

Bryant et Usher ont relevé le fait que, dans le mentorat moderne, les préoccupations se sont déplacées:

- de la sphère de l'industrie vers la zone de l'économie et des affaires;
- du domaine des affaires vers la sphère du management;
- du domaine économique vers le domaine éducatif;
- de l'éducation initiale vers l'éducation continue;

En ce qui concerne la *structure du mentorat*, on a remarqué:

- dans l'industrie, les affaires et le management, la croissance des dimensions de *coaching* et d'*apprentissage* (l'apprentissage et l'instruction pratique, par des activités spécifiques);
- dans l'éducation, le développement de la dimension de *counselling* (guidance ou orientation professionnelle envisageant la carrière de la personne *mentorisée*, en partant de ses ressources et motivations) ;
- en échange, dans l'éducation continue, c'est la dimension de *tutoring* qui est développée (*le tutorat* signifie une sorte d'enseignement intermittent et orienté ayant une grande charge méthodologique, dans une certaine mesure *didactique*. C'est pourquoi le tutorat est pratiqué fréquemment dans l'enseignement supérieur, dans l'éducation continue et dans les

modalités d'éducation ouverte et à distance, plus récemment dans l'éducation intégrée).

De toute façon, par cette démarche, on envisage l'activité d'apprentissage, les contenus effectifs de celui-ci, systématiquement assimilés et évalués à l'aide de matériaux spécifiques, sous la guidance directe. De cette manière, soit le mentorat prépare et facilite un tutorat efficace, soit il intervient de temps en temps pour remédier, optimiser, lorsque des problèmes de motivation, d'attitude ou de perception apparaissent.

De ce point de vue, *l'éthique appliquée* représente aujourd'hui l'un des domaines les plus importants de la recherche philosophique qui suppose des moyens d'investigation qui rendent nécessaire une démarche philosophique, mais une méthode de recherche plus pragmatique empruntées aux sciences sociales, juridiques ou aux sciences de la communication.

Dans cette perspective, le système universitaire roumain est confronté à une grave crise de prestige: il y a des cadres universitaires qui assimilent la production d'information originelle au statut et au grade scientifique académique.

On publie des volumes à 100 exemplaires dans l'unique but de servir de soutien à un dossier académique. Conformément à une statistique du Ministère de l'Éducation, au niveau national, il y a 25.000 cadres universitaires, parmi lesquels 4 à 5 000 sont des professeurs et maîtres de conférence, tandis que les autres sont chargés de cours et assistants. Pour être promu maître de conférence ou professeur d'université, le candidat doit avoir écrit un livre, au moins.

En supposant que tous les maîtres de conférence et professeurs aient publié au moins un livre pour répondre à la provocation généreuse des nouvelles règles du jeu, cela signifierait que, depuis 1990, en Roumanie, on

aurait écrit environ 10.000 manuels universitaires. Malheureusement, cette provocation n'est qu'une invitation ouverte au plagiat ou à l'improvisation.

Les anomalies de ce système sont déjà connues dans le milieu universitaire roumain: de nombreux «livres», qu'on ne peut pas trouver dans des bibliothèques, sont édités à 10 exemplaires, mais sont mentionnés dans les dossiers de promotion académique.

D'autre part, il y a des livres identiques aux volumes parus en 1980 mais dont on a changé le titre ! Toutes ces formes de fraudes représentent les étapes d'un processus qui ne fait pas encore l'objet de critiques. Dans les pays occidentaux et aux États-Unis, on applique un critère clair et accepté par tout le monde: l'activité de recherche scientifique, publiée dans des revues académiques de prestige.

On peut conclure que le système universitaire roumain a créé un critère alternatif: à la place des études sérieuses, d'une recherche originale, un candidat produit un «livre» sans référents scientifiques, qui va paraître grâce à la typographie d'un «ami», sans être corrigé, plein d'erreurs et, quelquefois, avec de graves plagiat.

Il s'agit d'une crise profonde de l'idée d'écriture destinée aux étudiants et, en général, de l'idée d'éthique de la responsabilité dans le milieu académique actuel.

Dans certains cas, les étudiants sont obligés d'apprendre des cours sans valeur, seulement pour la raison que ces cours ou manuels universitaires ont été nécessaires au CV de leurs émetteurs. Dans les pays occidentaux, on enseigne à l'aide de manuels qui ont suivi un processus d'évaluation attentive et sévère. Parmi la multitude de questions adressées par les éditeurs, même s'il s'agit de la quatrième édition de manuels universitaires, les plus fréquentes sont: Est-ce qu'il y a des sujets traités dans ce cours qui ne soient pas traités dans d'autres ouvrages? Est-ce qu'il y a des sujets ou des chapitres du présent manuel qui devraient être exclus ou abrégés? Quels

seraient les thèmes traités dans ce manuel qui pourraient présenter le plus grand degré de difficulté pour les étudiants? Quels sont les meilleurs chapitres et quels sont les moins réussis? Malheureusement, dans le milieu académique roumain post-communiste, on publie beaucoup de livres sans valeur scientifique ou didactique qui arrivent à être appliqués dans des salles de cours parce que les règles de la vie académique permettent une telle situation.

Ces aspects regrettables du processus de l'enseignement universitaire, - dans son côté informatif – ont des répercussions sur le côté éducatif, ce qui a conduit, dans le temps, à ce qu'on appelle en éducation «la formation des formateurs». Par exemple, si l'on parle de la vie politique en Roumanie, on a toujours la question: comment peut-on former des politiciens d'envergure? Où comment devrait être une «ENA» en Roumanie?

Une telle question a représenté un thème de débat pour beaucoup d'autres pays plus riches et plus démocratiques que la Roumanie. En Allemagne, par exemple, la Fondation Hertie a lancé le projet d'une *School of Governance* qui produit de nouveaux managers politiques. Le projet allemand appartenant à Kurt Biedenkopf, représente une provocation paradoxale: il veut reformuler de telle manière les principes de toute action exécutive, que *l'institution* exécutive soit atténuée, «déconstruite». La philosophie de ce projet envisage l'équilibre du rapport entre les institutions de l'Etat d'une part, en partant de la prémisse que les structures ouvertes sont plus fonctionnelles que celles qui sont fermées: on plaide pour une structure «organique», pour l'idée de «l'ordre» sans «organisation» ce qui, cependant, n'est pas facile à réaliser.

En fait, il est plus difficile de gérer un système ouvert qu'un système fermé et il est d'autant plus difficile d'imaginer une stratégie didactique qui «n'enseigne» plus un discours systématique et d'aller contre l'idée de système.

Le projet suppose une réforme profonde des structures de pouvoir, un pouvoir qui accepte de renoncer aux attributs classiques du pouvoir. Combien de réalisme et combien d'utopie implique cette vision? Quelle sera la ligne de démarcation entre «gouvernemental» et «non gouvernemental», entre l'Etat et la société civile?

Il est vrai, il y a une tendance d'expansion de l'Etat au-delà de ses limites normales, ce qui risque d'atténuer les limites entre la sphère civile et l'Etat. Mais il y a aussi la tendance contraire, d'un «monopole» civil inflationniste.

D'autre part, il est difficile d'établir les «limites légitimes» de la société civile et la parution de certaines «zones grises» dans lesquelles, comme Kurt Biedenkopf le dit, «l'Etat ressemble de plus en plus à la société, tandis que la société ressemble de plus en plus à l'Etat».

On peut se demander si l'enseignement universitaire roumain est préparé pour des «professionnels» d'un tel type de discours non conventionnel?

Andrei Plesu, ex-ministre de la culture et de l'extérieur dans les gouvernements de la transition roumaine, parle de «deux maladies chroniques du management public, contre lesquelles une bonne école politique doit lutter: *la bureaucratie* et *l'idéologisation* (...) Les institutions «ouvertes» ne peuvent être servies que par des esprits ouverts, capables de penser en même temps d'une manière rigoureuse et flexible.

La spécialisation ne doit pas exclure le sens de l'universalité, le calcul politique circonstanciel ne doit pas menacer la liberté intérieure. Mais est-ce qu'on peut organiser une «école» qui puisse «enseigner» *la liberté intérieure*?

C'est une question à laquelle doivent répondre non seulement les nouvelles Facultés de Sciences Politiques qui existent déjà dans tous les grands centre universitaire roumains mais, en général, toutes les universités

roumaines dont le discours cherche encore son sens, surtout dans la relation professeur-étudiant.

On a souligné l'idée que, dans les sociétés libérales, l'éducation n'a plus une fonction égalisatrice, par contre, elle ne représente qu'un instrument de transmission de pouvoir entre les générations de la classe dominante. Même si le système universitaire roumain n'enregistre pas cette situation à un niveau comparable au système français, par le fait que la bourgeoisie roumaine est presque inexistante, quelques aspects envisagés par des sociologues français peuvent être mis en évidence dans le milieu académique. De ce point de vue, le système universitaire roumain encourage une image fausse de la condition d'étudiant. Conçu pour former des gens cultivés plutôt que des gens préparés à un métier, le discours académique actuel apparaît plus informatif qu'éducatif. Beaucoup de professeurs d'université détestent la pédagogie, un domaine auquel seuls les instituteurs doivent s'intéresser.

Malheureusement, les étudiants ont besoin de pédagogie et même de «tutorat». Ils aiment les délimitations claires, exactes, tandis que les cours qu'on leur propose sont trop généraux.

En même temps, les universitaires sont préoccupés par «la recherche», activité mille fois plus importante que celle qui consiste à aider les jeunes à trouver un boulot. Des chercheurs comme H. Lewin ou R. Muchelli ont démontré l'importance de l'intervention pédagogique, thérapeutique, sociale, ainsi que l'étude des groupes dans les cadres de l'institution et sous la forme de recherche-action.

De ce point de vue, la psychologie sociale a été enrichie par la *pragmatique linguistique* et la *théorie générale de la communication*. Austin et Searle ont montré que les échanges communicationnels ne sont pas de simples échanges de connaissances, ils correspondent à une grande variété de rapports humains.

Si l'on accepte l'interdisciplinarité en tant que trait spécifique du postmodernisme, on peut appliquer *les lois du discours*¹, comme les a appelées O. Ducrot dans la linguistique moderne, au niveau du discours académique actuel, dans le but exprès de faire une analyse des dimensions pédagogiques dans le cadre de la relation professeur-étudiant.

Du point de vue de la pragmatique linguistique, il y a, premièrement, *une loi de la sincérité*, en vertu de laquelle on suppose que nos affirmations sont vraies.

La loi ne s'applique, bien sûr, que dans les situations où l'auditeur a des raisons de croire que le locuteur parle de la réalité. Chacun est libre d'inventer, d'exposer les produits de son imagination et personne ne peut reprocher ce fait, mais le destinataire doit en être prévenu. Le fonctionnement du langage est soumis, ensuite, à *une loi de l'intérêt* ; il ne faut parler à autrui que d'un sujet qui soit susceptible de l'intéresser, dans le cas contraire, le discours sera ennuyeux. S'adresser à quelqu'un signifie l'engager dans un processus d'interaction dans lequel celui-ci trouve un avantage, soit un bénéfice matériel, soit un plaisir.

Comme toute règle, la loi de l'intérêt souffre des exceptions: certaines personnes ont un statut qui leur permet d'imposer leur point de vue, par exemple, les professeurs à qui la société confie le soin de s'occuper de certains sujets, certains programmes, dans le cadre plus large, éducatif, de l'école. Même si un soutien institutionnel existe, on ne peut violer la loi de l'intérêt sans avoir de conséquences indésirables.

Un énoncé informatif doit enrichir les connaissances de son destinataire. Si l'énoncé ne respecte pas cette fonction, le destinataire ne sera pas intéressé. C'est *la loi de l'information* qui découle de la loi de l'intérêt.

En principe, il faut transmettre des informations que le destinataire ne possède pas. Une information déjà connue peut être acceptée, par exemple, si elle rappelle certaines connaissances nécessaires pour un raisonnement. Il

y a des lois du discours qui apparemment se trouvent en opposition. C'est le cas de *la loi de l'exhaustivité* et de *la loi de la litote* (figure de rhétorique qui consiste à atténuer l'expression de sa pensée pour faire entendre le plus en disant le moins).

A.Greice cite l'exemple d'un professeur qui, lorsqu'il fut sollicité de faire une appréciation à l'adresse d'un étudiant, se contente de lui faire des éloges en ce qui concerne sa présence aux cours, ce qui laisse à percevoir un jugement d'ensemble négatif. Il est vrai qu'une convention tacite s'oppose à l'idée de dire quelque chose de mal à l'adresse de quelqu'un. Par exemple, la loi française interdit aux entreprises de donner des informations défavorables sur leurs ex-salariés.

Nous ajouterons aux exigences *du discours* envisagé comme *acte de langage*, les recommandations des organismes européens (UNESCO, 1996; OCDE, 1997) qui préconisent de dépasser une vision purement instrumentale de l'éducation et de redéfinir les dimensions de l'offre éducative:

- *apprendre à connaître*: la formation du sens critique, le développement de l'attention, de la mémoire logique et de la pensée convergente et divergente;
- *apprendre à faire*: le placement dans des contextes éducatifs qui nécessitent l'identification, la sélection et l'utilisation d'informations significatives pour les objets concrets, influencer dans le sens positif différentes situations de travail, assumer les risques, gérer les conséquences, communiquer en temps utile et travailler en équipe;
- *apprendre à vivre ensemble*: envisager la capacité de percevoir la diversité, accepter des objectifs communs et se préparer à la confrontation des conflits qui découlent de la pluralité des options;

- *apprendre à exister*: envisager la capacité de rester nous-mêmes dans n'importe quelle situation, en abordant des comportements innovateurs à l'égard des problèmes de l'Europe élargie.

Pour le développement de ces quatre dimensions de base, c'est l'articulation d'un *système éducatif et formatif* qui devient urgent et, en même temps, complexe, souple, motivant et intégrateur.

RESUME

Les réflexions ci-dessous empruntent les principales théories de la communication utilisées dans la relation professeur-étudiant et dans le discours académique en général. Les transformations survenues dans le rôle et les fonctions du professeur ont produit des changements en ce qui concerne le management de l'instruction, de l'apprentissage et de l'évaluation. Les compétences du professeur-manager envisagent trois dimensions principales: une dimension cognitive-axiologique, une dimension motivationnelle, une dimension stratégique-méthodologique. La dynamique actuelle dans la relation professeur-étudiant est influencée, dans une certaine mesure, par les théories de la communication indépendantes de la psychologie sociale et de la linguistique. Notre analyse s'appuie sur quelques situations concrètes observées dans le discours académique actuel à l'Université Ouest Timisoara et dans le cadre plus large de l'intégration européenne du management éducatif. Comment le management-utopie essaie-t-il de devenir réalité, quelles sont les difficultés de la communication académique dans laquelle «manipuler» doit devenir «construire» un sens. Telles sont quelques questions «roumaines» que notre étude veut souligner.

BIBLIOGRAPHIE

1. BRYANT, E., USHER, R. et al, *Adult Education and Postmodern challenge*, Routledge, London, 1996, apud. Ducrot, Oswald, Schaffer, Jean-Marie, *Noul dicționar enciclopedic al științelor limbajului*, Editura Babel, Bucuresti, 1996.
2. MARANGE, Valérie, *Les jeunes*, Le Monde Editions, 1995.
3. PLESU, Andrei, *Dileme ale unui proiect de școală politică*, dans «Dilema Veche », Anul I, nr.17, 7-13 mai, 2004.
4. UNGUREANU, D., *Mentoringul în educația adulților*, în Surdu, E., Strungă, C., *Dimensiuni ale managementului educațional*, Editura Mirton, Timișoara, 2001.