

LA FORMATION DES ADMINISTRATEURS DES UNIVERSITÉS PUBLIQUES AU BRÉSIL : UNE PERSPECTIVE DEMOCRATIQUE¹

Marisa TRINDADE CARDOSO,²
Université de Caen, France et Brésil

Le Brésil est un Pays de dimensions continentales : avec 8 547 403,5 km², il y a une population de plus de 170 millions d'habitants et un grand mélange de races, qui donne un coloré spécial à son peuple. Il est plein de richesses naturelles et potentielles. En 2001, il a récupéré la huitième position économique du monde, avec des exportations de l'ordre de 52 milliards dollars. Il est le vingtième pays no *ranking* de développement durable et, aussi, *un des vingt pays qui plus a contribuent à la création de nouvelles connaissances scientifiques*.³ Une recherche récente de l'UNESCO dit que 100 % des nos enfants en âge scolaire sont, aujourd'hui, à l'école.⁴

Mais, par contre, *l'index des étudiants représentés est de 24 %*.⁵ *A chaque 10 000 brésiliens, seulement 145 sont étudiants en universités : 2,37 millions (1,45 % de la population brésilienne) sont étudiants dans la graduation et 86 800 sont étudiants dans la post-graduation. De ces étudiants, 65 % sont dans les institutions particuliers d'enseignement et 35 % sont dans les institutions publiques ; 173 000 sont professeurs d'enseignement supérieur*.⁶ Malheureusement, le Brésil enregistre la *plus grande concentration de revenu de la planète*⁷ et un grand niveau de retard dans l'éducation. L'index d'analphabétisme est grand et il y a des *espaces de connaissance avec un développement désordonné et une corrélation inadéquate entre les numéros de groupes de recherche qui sont installés et fondés au Brésil et les cours de PG*.⁸

Depuis la découverte du Brésil (en 1500), les gouvernements élitistes ont construit un groupe de rapports du pouvoir basé sur la prédominance de la force, dans la verticalité des décisions et dans le clientélisme. A ce titre, ils voient les gens comme une masse amorphe préparée pour être manipulée et modelée. Cette « masse » est disponible et sert, en période électorale, à ratifier ses propres noms - ou celui de ses parents ou de ses amis - dans les endroits publics qui leur conviennent. Et, par cette procédure, ils achètent des consciences, utilisent des stratégies cyniques et machiavéliques, offrent des avantages qui sont réellement les droits fondamentaux du peuple, abusivement volé. Pour nourrir les intérêts particuliers des groupes économiques, ils suffoquent les plus rebelles et s'approprient les marchandises publiques.

Dans ce contexte, même les universités ne sont pas immunisées contre ces manières d'agir. Créés en retard et contrôlés par le Pouvoir Public, parce que dépendantes de financement, elles ont toujours besoin d'affronter ces difficultés, jusqu'à la mort, pour (sur)vivre à ces caractéristiques négatives des gouvernements. Pour améliorer tous les moyens de remplir son rôle important - contribuer au développement de son peuple et de la société brésilienne - les universités ont besoin d'être bien administrées, ont besoin d'administrateurs universitaires avec esprit critique, compétence académique et politique, capacité, honnêteté, probité et formation spécifique.

Dans le sens de la formation spécifique, les problèmes sont presque pareils aux autres pays. Nous savons que « *les mesures qui sont créées vont permettre, par exemple, aux décanaux et chefs des départements d'actualiser leurs connaissances dans le champ de la gestion, qui sont en général, des actions isolées, sans méthode* ». ⁹

I - LA FORMATION DES ADMINISTRATEURS UNIVERSITAIRES, AU BRÉSIL

¹ Travail présenté au Colloque International de l'AFIRSE. Pau/France. 2002.

² TAE de l'Université de Brasilia (UnB). Mestrado en Education (UnB). Doctorant de Sciences de l'Education / CERPPE-EA3210 (Université de Caen). boursier de la Capes / MEC. Brésil.

³ Guimarães, J. A., Gomes, J. Pós-graduação 2001 : « desempenho, perspectivas, desafios e riscos ». In : Boletim Informativo da Capes. Brasília. Capes, v.8. n° 4. p7-33. out.-dez. 2000. Les informations présentées pour les autours (p18) elles font preuve qu'en 1973 la production scientifique (articles scientifiques complets et publiés en périodiques indexé) a été de 373 articles ; en 1978, de 938 ; en 1986, 2.951 ; en 1991, 3.443 ; en 1996, 6.257 ; en 1999, 10.977 ; et, en 2000, 11.773 articles.

⁴ É preciso investir em qualidade. Correio Brasiliense. Caderno Educação. p1-2. Brasília. 06/02/2002.

⁵ Idem.

⁶ Universidades querem criar 120 mil vagas. Folha de São Paulo. C3. 12/07/2001.

⁷ Informations de l'ONU. 2000.

⁸ Guimarães, J. A., Gomes, J. Op cit. p17. PG = post-graduation.

⁹ UNESCO. « O pessoal do ensino superior : um permanente desafio ». In : « Tendências da educação superior para o século XXI ». Anais da Conferência Mundial sobre Ensino Superior (1998). Trad. Maria Beatriz R. de O. Gonçalves ; ilustração Edson Fogaça. 5-9 out. 1998. UNESCO/CRUB : Paris. 720p. p441.

Pour réfléchir sur le sujet de la formation des administrateurs universitaires et, plus spécifiquement, de la formation des administrateurs des universités publiques¹⁰ au Brésil, nous avons besoin de parler de l'université brésilienne et de ces spécificités, des défis qu'elle doit affronter et des difficultés pour vaincre. Peut-être plus que dans d'autres pays, les universités publiques brésiliennes ont des problèmes.

Comme les autres universités, elles sont des organisations complexes avec leur propre société et leur propre histoire, où n'existent pas l'unité, l'identité, l'homogénéité. En conséquence, elles ont une dynamique propre, avec des particularités et des diversités à tous les niveaux, qui sont exprimées dans leur rapport avec les autres organisations et avec les processus sociaux et politiques. Elles sont, aussi, influençables dans les conjonctures économiques, sociales, culturelles, politiques et idéologiques - inévitables au développement et à l'affirmation des organisations dans la société.

Cependant, plus que les autres, la formation et le destin des universités publiques sont dépendantes de l'Etat. Leur rôle est tracé pour l'évolution économique, sociale et politique du Pays et mènent les responsables de chaque université à fixer de nouveaux objectifs, de nouveaux programmes d'enseignement, des méthodes nouvelles, susceptibles de faciliter l'acquisition des connaissances et l'évolution de la recherche des enseignements et des élèves. Ce rôle des universités se porte dans la formation et dans la reproduction des cadres de l'enseignement et de la recherche ; sa configuration se présente comme une importance vitale pour le développement du Pays. L'efficacité dans la formation des ressources humaines de haut niveau (et, parmi ceux-ci, les directeurs des institutions) a été vérifiée, par suite des efforts de nos universités.

Chaque années nous pouvons constater l'augmentation et le développement des cours de graduation¹¹ et post graduation,¹² au Brésil. De cette façon, les besoins nationaux en formation de maîtres et de docteurs et les efforts de formation des enseignants (qui sont les éléments principaux de cette formation), sont atteints.¹³ Les universités fédérales sont les grandes responsables de cette formation dans le Pays. En 1986, elles ont participées à 70 % à l'effort de formation pédagogique.⁷³ Les universités publiques dans leur ensemble (les universités fédérales, des états et des municipalités) ont contribué à 94 % à l'effort global de formation pédagogique.⁷⁴ Seulement 5,7 % des institutions privées, confessionnelles et communautaires ont participées à cet effort.⁷⁵

En comparant la formation qui est donnée dans d'autres pays, les cours ont atteint de bons résultats dans les différents domaines aussi et dans les modèles utilisés. Nombreux sont les résultats obtenus à l'extérieur.⁷⁶ Mais, au sein de ces institutions il y a des problèmes à cause de la complexité des institutions, partie intégrante du système d'enseignement supérieur.

Par exemple, la taille des universités fédérales, au Brésil, est grande et celles de São Paulo (USP) et de Campinas (Unicamp) sont plus grandes encore. Les autres sont de tailles multiples ; les étudiants forment une masse plus hétérogène, en raison de leurs aptitudes très diverses, de leurs différents âges et de la grande différence des milieux socio-économiques d'où ils sont issus ; le financement est un grand défi, pour l'inégalité des conditions ; besoin de changement dans les objectifs et dans les contenus de l'enseignement. L'insuffisance (numérique et qualitative) et la faute d'entraînement du personnel administratif est une difficulté significative pour la gestion universitaire. Ainsi, les administrateurs d'universités doivent régler les problèmes humains, techniques et administratifs complexes et ont besoin de connaissances spécifiques d'administration universitaire.

La Conférence d'Asie (1998)⁷⁷ a proposé que « les capacités de gestion soient renforcées, sous d'autres formes, pour le recrutement de nouveaux cadres supérieurs compétents et spécialisés, pour les programmes appropriés de formation et de perfectionnement des personnes, pour tous les administrateurs (spécialement pour celui qui occupe un poste de responsabilité)... ». ⁷⁸ De la même façon, la Conférence de Dakar a indiqué que « soit implantées des formations appropriées pour les administrateurs, autant que pour

¹⁰ Le terme s'appliquera aussi aux recteurs, décanaux, directeurs, vice-directeurs et chefs des unités administratifs et académiques des universités.

¹¹ En France, correspondent de la première année d'université jusqu'à la fin du cours.

¹² En France, correspondent aux études de 3^{ème} cycle.

¹³ Guimarães, J. A., Gomes, J. « Pós-graduação 2001 : desempenho, perspectivas, desafios e riscos ». In : Boletim Informativo da Capes. Brasília, Capes. v.8. n° 4. p7-33. out.-dez. 2000. Les nouvelles technologies ont amélioré les façons d'entrée, de production, de diffusion, de contrôle et d'administration de connaissance, même s'il n'y a pas de lieu pas de formation équitable à toutes les niveaux des systèmes d'éducation.

⁷³ Neto, I.R. « A universidade pública, a formação de quadros e o país ». In : Velloso, J. (org.). Universidade pública : política, desempenho, perspectivas. 1991. Papirus : Campinas, São Paulo. p96.

⁷⁴ Idem.

⁷⁵ Idem.

⁷⁶ Analyse que est fait pour Guimarães, J. A., Gomes, J. « Pós-graduação 2001 : desempenho, perspectivas, desafios e riscos ». In : Boletim Informativo da Capes. Brasília. Capes. v. 8. n° 4. out.-dez. 2000. p7-33..

⁷⁷ Conférence Régionaux d'Asie, préparatoire pour la Conférence Mondiale sur Education Supérieur. UNESCO / Paris 1998.

⁷⁸ UNESCO. « Os planos de ação : idéias e proposições ». In : « Tendências da educação superior para o século XXI ». Anais da Conferência Mundial sobre Ensino Superior. 1998. Op. cit. p224.

ceux qui occupent un poste permanent comme les administrateurs désignés par élection... », ⁷⁹ et la Conférence de Beyrouth a recommandé que « les capacités de gestion à l'enseignement supérieur soient renforcées par des programmes appropriés de formation et de perfectionnement des personnes pour tous les gestionnaires, a commencé par celui qui occupe un poste de responsabilité... ». ⁸⁰

Dans notre Pays, quelques recteurs ont déjà reçu un type de formation spécifique, par l'intermédiaire de cours donnés aux administrateurs qui vont occuper cette fonction. L'importance de cette formation est reconnue mais il y a une distance évidente entre l'intérêt et l'initiative à nommer aux fonctions de direction ou de rectorat des universités seulement des personnes possédant une grande activité intellectuelle, des relations politiques favorables et une formation en administration universitaire.

Aujourd'hui, les personnes qui occupent la fonction de recteurs sont choisies, premièrement, par vote de toute la communauté universitaire et ensuite en triple liste, comme déférence spéciale et par désignation du Ministre de l'Éducation. C'est pour cela qu'ils ont besoin d'être distingués aussi, pour leurs actions et leurs relations académiques, sociales, communautaires et politiques. Mais, la loi qui stipule que le recteur doit être un professeur universitaire est récente. Avant, rien n'était dit et la fonction a été pratiquée par d'autres personnes telles que les militaires et les dignitaires ecclésiastiques. Le processus officiel de choix n'impute pas la nécessité de la formation des administrateurs des universités. Mais, elle est importante et lui donne une formation théorique solide et lui fait comprendre mieux son rôle.

Henderson, (1972) dit que depuis de nombreuses années, les États-Unis et le Canada ont été amenés à instituer des programmes de formation d'administrateurs au niveau de l'enseignement supérieur ⁸¹ pour les professeurs universitaires, pour les administrateurs dans cette fonction administrative ou académique et pour les personnes qui veulent être familiarisées avec la fonction. En Australie, ⁸² en Association des Universités Européennes et en Institut International de Planification de l'Éducation (IIEP) - UNESCO il y a aussi quelques types des programmes. ⁸³ Ce sont des programmes généralement de courte durée qui sont consacrés à l'étude d'un aspect particulier de l'administration ou aux méthodes de gestion. Ils se distinguent par des programmes qui préparent aux postes d'autorité et de décision, mais il en existe d'autres qui préparent aux tâches plus techniques de l'administration.

Au Brésil, depuis les années quatre-vingt, l'espace politique de l'administration des universités est le Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras - CRUB, ⁸⁴ responsable aussi de l'offre des programmes de formation qui sont destinés aux recteurs et aux autres personnes qui sont administrateurs des différentes unités académiques et administratives des universités. Mais, il y a des universités qui sont, comme le CRUB, autorisées à offrir des cours d'Administration Universitaire au niveau du post-graduation.

Depuis 1983, le CRUB donne des Cours de Spécialisation en Administration Universitaire ⁸⁵ avec l'Organização Universitária Interamericana (OUI) ⁸⁶ et avec l'intermédiation de l'Instituto de Gestão e Liderança Universitária (IGLU), ⁸⁷ qui sont destinés à la formation et à l'habilitation des administrateurs universitaires. Les cours sont organisés en quatre phases : théorie ; travail professionnel (monographie) ; phase d'observation à l'extérieur ; et séminaire de présentation des travaux, avec évaluation générale du cours. La réalisation est annuelle et la phase théorique est développée aux mois de juin et juillet, dans une université affiliée au CRUB et à l'OUI. La phase d'observation à l'extérieur est réalisée dans les universités du Canada, États Unis, Brésil, Mexico, Venezuela, Argentine, pendant huit jours, entre les mois d'octobre et novembre de chaque année. Le séminaire d'évaluation est réalisé en université brésilienne, différente d'où a été réalisée la phase théorique.

Le Cours IGLU est destiné aux fonctionnaires des institutions d'enseignement supérieur qui sont nommés d'office aux fonctions de direction supérieure dans l'administration universitaire. Aujourd'hui, déjà 307 personnes ont participées à ce cours. Parmi ces personnes, dix-huit sont recteur après la conclusion :

⁷⁹ Idem.

⁸⁰ Idem.

⁸¹ Henderson, Algo D. « La formation des administrateurs d'université ». Paris. UNESCO. 1972. p10.

⁸² Comité de Recteurs de Australie.

⁸³ IIEP - UNESCO. Nos activités... Notre mission... folder 2002. Le IIEP, à Paris, offre activités de recherche portent sur les politiques de développement de l'éducation, ainsi que sur les aspects techniques et méthodologiques de la planification et de la gestion de l'a éducation. Le plan pour 2002-2007 définit cinq thèmes prioritaires : observation des tendances ; l'éducation de base pour tous ; l'enseignement supérieur et la formation spécialisée ; le pilotage de la qualité de l'éducation ; le financement et la gestion de l'éducation.

⁸⁴ CRUB - Conseil de Recteurs des Universités Brésiliennes.

⁸⁵ Pour les informations du CRUB,

⁸⁶ Organisation Universitaire Interaméricaine - OUI.

⁸⁷ Institut de Gestion et Présidence Universitaire - IGLU

deux ont terminé en 1984 ; un en 1986 ; un en 1987 ; un en 1989 ; un en 1990 ; deux en 1992 ; trois en 1993 ; un en 1994 ; deux en 1996 ; un en 1997 ; un en 1998 ; un en 1999 ; et un en 2000.⁸⁸

II - L'ADMINISTRATION DE L'ÉDUCATION, AU BRÉSIL

L'administration de l'éducation, au Brésil, exerce une fonction conservatrice, d'une manière prédominante, comme conséquence de ses relations avec le système politique et économique. Cette fonction se rencontre et s'exprime, de façon spéciale, dans les origines théoriques des modèles de l'administration qui ont été utilisés dans les institutions universitaires.

Ce fut le résultat de l'émergence du capitalisme monopolisateur dans le Pays et la conséquence de l'importation des paradigmes, surtout de l'Amérique du Nord, pour produire des recherches et pour populariser des sciences en général. Donc, le conservatisme peut être apprécié dans la production des travaux scientifiques de cette époque et, aussi, dans les orientations et dans les références de base des études d'administration de l'éducation, notamment empruntées aux études américaines de la science de l'administration. A cette époque cette catégorie de connaissances s'est beaucoup développée et les Américains avaient, encore, leurs principes et leurs concepts de base imprécis et discutés.

Du fait que de nombreux brésiliens aient utilisé les théories de l'administration en général ou d'entreprise, et les modèles respectifs américains pour valider leurs propositions et leur donner les bases scientifiques essentielles (c'est-à-dire, de la part de la rationalisation et de la scientificité), ces théories et modèles ont orienté notre formation administrative et, par conséquent, nous ont amenés aux modèles de l'efficacité et de la productivité. Cette déclaration a été possible après la lecture critique de quelques travaux, comme ceux d'Alonso,⁸⁹ de Ribeiro,⁹⁰ et d'autres auteurs⁹¹ qui ont pointé, alors, pour le besoin du rétrécissement des rapports entre l'administration de l'éducation et l'administration générale et d'entreprise.

Les explications pour cette recherche d'inspiration américaine sont dès lors la complexité des écoles ; la rencontre d'éléments pour découvrir les difficultés ; la ressemblance de facteurs que produisent des besoins de l'étude ; la facilité d'adaptation à sa propre réalité ; l'établissement de bases pour la construction d'une théorie les bonnes contributions qu'ils pourraient recevoir - tout cela pourrait nous servir à vérifier toutes les connaissances sur l'administration, sans limitations de temps ou d'espace, utilisées par les entreprises, les écoles ou les militaires.

Inspirés par les travaux des auteurs américains⁹² et par la tendance des études sur les spécificités de l'administration de l'éducation, les spécialistes brésiliens ont alors marqué l'importance sur le besoin d'élaborer une théorie conforme aux particularités des institutions éducatives. Cela afin de combiner l'organisation bureaucratique dans l'activité d'administration générale, et l'organisation professionnelle dans l'activité académique et d'enseignement. C'est-à-dire, ils ont proposé un modèle d'administration bureaucratique et professionnelle.

Cette distinction faite entre la capacité technique et la capacité administrative, et la séparation entre le technicien et le spécialiste, dans le modèle proposé par les spécialistes, montre la nature des perspectives théoriques et méthodologiques qui les ont inspirés. Parmi d'autres difformités, un tel modèle a refusé à l'administration de l'éducation la possibilité de réfléchir sur sa propre spécificité.

Donc, les propositions techniques et l'usage de ces principes dans l'organisation du système éducatif ont été légitimés, en même temps la connaissance produite a été consacrée. Ils ont été centrés sur les besoins de développement du capitalisme. Cela a confirmé l'isolement de l'organisation scolaire et académique de la totalité concrète et a consolidé le modèle de l'organisation basée sur la division technique du travail et sur la spécialisation.

Malgré la reconnaissance de l'importance de la formation qui devrait être donnée aux administrateurs de nos institutions universitaires, il y a un ensemble de problèmes qui est le résultat, invariablement, d'une insatisfaction générale. Il n'existe pas d'unanimité sur le profil du professionnel qui est confondu avec celui de l'entrepreneur. Et, l'éducation est, comme nous affirme Saviani, (1984),⁹³ « *un travail non-matériel et, plus que celui, localise dans cette modalité de la production non matérielle que dans le produit ne separe pas du processus de sa production* ».

⁸⁸ Pour information du CRUB.

⁸⁹ Alonso, Myrtes. « O papel do diretor na administração escolar ». São Paulo : Difel. EDUC. 1976.

⁹⁰ Ribeiro, José Querino. « Ensino de uma teoria de Administração Escolar ». São Paulo : Saraiva. 1978.

⁹¹ Gadotti, Saviani, Felix, Gonçalves, Motta, Trigueiro, Frigotto, Cunha, Cury, Mello, Rodrigues, Sander, et autres.

⁹² Brubacher, John S. « Bases for policy in higher education ». New York : McGraw-Hill. 1965 ; Rudy, Willis. « Higher education in transition : a history of american colleges and universities, 1636-1968 ». New York : Harper and Row. 1968 ; Cohen, M. & March, J. « Leadership and ambiguity ». New York : McGraw Hill Book. 1974 ; Etzioni, A. « A comparative analysis of complex organizations ». New York : Free Press. 1961.

⁹³ Saviani, Dermeval. (préf.). In : Felix, Maria de Fátima Costa. « Administração Escolar : um problema educativo ou empresarial ». São Paulo : Cortez. 1984.

Très différent du directeur d'entreprise, du bureaucrate ou du commissaire, l'administrateur éducationnel (ou des universités) est, comme dit Gadotti, (1983),⁹⁴ « *l'organisateur de la culture et de la production de l'érudition. C'est lui qui crée, avec les autres éducateurs, les conditions pour la réalisation de l'acte pédagogique, d'où naît la coexistence, la communication, la liberté.* » (p43-44). Celui-ci explique pourquoi la formation et le contenu de cette formation est une attribution des facultés d'éducation. Mais, il n'explique pas la partie du mécontentement qui dit le respect aux fondements théoriques a offert dans les cours de la formation (considérés par beaucoup comme superficiels) ou l'instrumentale technique (comprendait par les autres comme pas critique). Et, dans ce sens, la fragmentation du cours de pédagogie dans les plusieurs habilitations, continue à être visé comme un des causes vraisemblables de la formation « superficiel » des administrateurs éducationnels.

Cette situation est démontrée par Félix (1984)⁹⁵ quand il dit : « *la conversion du modèle d'entreprise pour le champ éducationnel, au lieu de le rationaliser, a produit exactement l'effet contraire, c'est à dire, a fini par introduire le chaos dans le système d'enseignement* ». Parce que l'évaluation de la dimension qualitative des nos besoins doit considérer la ressemblance et les contradictions quant à la capacité de ressources (naturels, financiers, humains), les dimensions géographiques, la distribution démographique, la vocation industriel et agricole, les modèles de développement économique et de justice sociale, les stages du développement, les tracés socio-économiques et culturels. Cela n'a été pas fait.

Mais, au cours des années, une multiplicité de propositions ont été examinées et, quelques-unes sont mises en pratique sans que, cependant, les problèmes aient été résolus. Certes, de nouvelles pratiques sont en plein essor, mais encore trop récentes pour être adoptées pleinement.

III - L'ADMINISTRATION DE L'EDUCATION AU BRESIL : UNE PERSPECTIVE DEMOCRATIQUE

Les années 80 ont apporté un processus de rupture théorique-pratique, qui peut être observé dans les travaux d'analyse critique de l'administration de l'éducation, qui a influencé une bonne partie des spécialistes brésiliens. Ils ont commencé à analyser d'un œil critique, les productions scientifiques de tendance conservatrice et à offrir des contributions importantes dans le sens de l'évolution d'une tendance progressiste et démocratique. Ces fondements théoriques peuvent être identifiés, aujourd'hui, comme des caractères historique-critique. Ces études permettent une voie au niveau des théories de l'éducation et des théories de l'administration qui sont mises en pratique dans l'administration de l'éducation dans le contexte d'une société capitaliste.

Quelques-unes de ces pratiques identifiées comme tendance démocratique, telle que l'élection des directeurs⁹⁶ ou la direction *colegiada*,⁹⁷ provoquent des doutes et soulèvent de nouveaux problèmes à la préparation spécifique de la formation des administrateurs éducationnels. Par exemple, quelques directeurs d'unités académiques ou administratives pensent résoudre les problèmes de l'administration universitaire en faisant des réunions avec propositions de démocratisation qui ont été faites dans les bureaux fermés des universités. Ils sont totalement loin de la réalité et ils pratiquent la subordination passive dans les structures du pouvoir.

Par conséquent, il est possible d'identifier beaucoup de mécanismes de contrôle du processus éducatif et du processus administratif pour obtenir le maintien du système. Ce qui implique un nouveau regard sur l'objet de cette formation et demande un grand travail de réflexion sur un nouveau contenu. Il y a la pression de mouvements de groupes sociaux et d'éducateurs organisés qui, d'une certaine façon, font obstacle aux mesures des Gouvernements qui sont contraires aux intérêts d'un projet politique démocratique, d'administration. Ces mouvements ont lieu depuis la période de la dictature militaire. Cette pression frappe les structures du pouvoir qui a été consolidé pendant le régime autoritaire. Faire des réformes dans ces structures impliquerait de faire des changements dans les sections politiques et économiques, ce qui est pratiquement impossible.

Comme résultat des efforts des mouvements organisés dans la corrélation de forces entre plusieurs groupes et différents sujets sociaux, dans la *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - Lei n° 9.394, de 1996*⁹⁸ - il a été établi l'administration démocratique comme un principe de base pour tout l'espace brésilien de l'éducation. Ainsi, la législation renvoie l'intention telle. Cependant, les forces politiques et

⁹⁴ Gadotti, Moacir. « A formação do administrador da educação : análise de propostas ». In : RBAE. v.I. n° 2. ANPAE, jul.-dez. 1983.

⁹⁵ Felix, Maria de Fátima Costa. « Administração Escolar : um problema educativo ou empresarial ». São Paulo : Cortez. 1984. p9.

⁹⁶ Par vote de toute la communauté universitaire : étudiants, professeurs et personnel administratif.

⁹⁷ Collégiale - forme d'administration universitaire où les professeurs, collègues de la même unité administrative ou académique, décident les problèmes ensemble, pour approbation et vote.

⁹⁸ Loi de Directives et Bases de l'Education Nationale - Loi n° 9.394, de 1996.

économiques (et ses alliés/partenaires dans l'éducation) prennent possession de cette discussion pour implanter les mesures de son intérêt.

Mais, aujourd'hui, au Brésil, les débats épistémologiques sont intenses entre les professionnels et les spécialistes. Ils examinent des facteurs économiques et sociaux qui déterminent la gestion de l'éducation ; ils discutent sur les modèles ; ils étudient les possibilités et ils recherchent des éléments capables de concevoir une vraie théorie critique d'éducation et de la formation de ses professionnels. Parce que, dans cette lutte pour le pouvoir, la formation des étudiants de tous les niveaux et régions de la connaissance, des professeurs, et surtout des administrateurs universitaires ne reste pas étrange ou immunisée.

Le sujet de la formation des administrateurs éducationnel et, plus spécifiquement, des recteurs et des directeurs des institutions publiques fédéral, au Brésil, devrait être traité comme une stratégie pédagogique, administrative et politique et comme promotion du développement humain ; il devrait être guidé pour la recherche d'une perspective démocratique. Seulement l'administrateur universitaire vraiment démocratique comprend le processus de l'administration comme construit et fondé, collectivement, dans un projet politique et académique ; contribue avec la formation de l'homme citoyen ; privilégie l'inclusion sociale par l'intermédiaire du dialogue, du respect aux différences, de la démocratisation de l'accès aux marchandises culturelles et à la valorisation de la participation du citoyen dans les décisions de son intérêt. C'est à dire, l'engagement politique et la compétence technique comme mots-clé de l'administration universitaire.

CONCLUSION

Nous pouvons profiter d'avantage de la connaissance acquise dans les autres pays et des modèles qui ont été importés, mais de forme à trier seulement la connaissance qui est intéressante au Brésil et qui est indépendante du problème de la culture. Par exemple, les sujets comme la méthodologie scientifique appliquée à l'administration de prendre aux décisions, aux processus d'amélioration des institutions, à l'analyse et à la synthèse, à l'organisation et à l'innovation peuvent être assez utiles.

Bien qu'en admettant que le sujet de la formation des administrateurs universitaires soit une attribution des facultés d'éducation et que le sujet du contenu de cette formation devrait être centré dans la connaissance pédagogique, spécifiquement. Nous pensons que nous pouvons discuter sur la formation de l'éducateur dans un contexte plus large. Parce que, nous ne pouvons pas accepter la division du travail dans le propre processus de discussion sur le sujet de la formation.

Alors, dans ce sens, il est important que nous ne perdions pas de vue le caractère politique et idéologique de la fonction des administrateurs universitaires. Ils représentent les aspirations des différents agents qui voudraient faire partie du processus de démocratisation et de participation aux décisions des institutions universitaires. Par conséquent, les administrateurs sont aussi des agents de démocratisation de la société brésilienne dans son ensemble.

Pour ça, l'administrateur universitaire a besoin d'avoir accès à un autre type de connaissance qui ne soit pas seulement pédagogique. Il a besoin d'être critique et d'utiliser cette vision non seulement en faisant référence aux phénomènes pédagogiques mais aussi aux phénomènes culturels, sociaux, économiques et politiques. C'est-à-dire, être attentif aux rapports qui se trouvent dans les sphères du pouvoir de la société et du savoir qui ne se passent pas dans un chemin accidentel. Au contraire, ils sont chargés d'intentions, conformément aux conceptions du monde, des visions et des intérêts implicites dans les projets politiques qui débattent, à l'intérieur de cette société, l'hégémonie du pouvoir.

Cette nouvelle pensée éducationnelle brésilienne laisse révéler les efforts d'études et de recherches et laisse croire, aussi, que l'actuel stage du développement de l'administration des universités publiques mène dans le sens de la consolidation d'une tendance démocratique et critique. Mais, en même temps, cette pensée continue à mériter largement des discussions profondes qui ont besoin d'avancer.

BIBLIOGRAPHIE

ALONSO, M.

(1976) - « *O papel do diretor na administração escolar* ». Difel, EDUC : São Paulo.

CRUB,

(1987) - « *Educação Brasileira*. Brasília ». CRUB. n° 12 1. sem. 1984 ; n° 14. 1. sem. 1985 ; n° 15. 2. sem. 1985 ; n° 18. 1. sem.

FELIX, M. de F.C.

(1984) - « *Administração Escolar : um problema educativo ou empresarial* ». Cortez : São Paulo.

GADOTTI, M.

(1983) - « *A formação do administrador da educação : análise de propostas* ». In : RBAE. v.I. n° 2. jul-dez. ANPAE.

GONÇALVES, M.D.S.

« *Dimensões críticas no estudo das especificidades da Administração Educacional* ». Dissertação de Mestrado.

GUIMARÃES, J. A., GOMES, J.

(2000) - « *Pós-graduação 2001 : desempenho, perspectivas, desafios e riscos* ». In : *Boletim Informativo da Capes*. Capes. v.8. n° 4. out-dez. p7-33. Brasília.

HENDERSON, A.D.

(1972) - « *La formation des administrateurs d'université* ». UNESCO : Paris.

MOTTA, F. P., PEREIRA, L.C.B.

« *Introdução à organização burocrática* ».

RIBEIRO, J.Q.

(1978) - « *Ensino de uma teoria de Administração Escolar* ». Saraiva : São Paulo.

SAVIANI, D. (préf.)

(1984) - In : Felix, M. de F.C. *Administração Escolar : um problema educativo ou empresarial*. Cortez : São Paulo.

TRIGUEIRO, M. D.

(1974) - « *Fenomenologia do processo educativo* ». In : RBEP. v.60. n° 134. abr.-jun. MEC/INEP : Brasília.

UNESCO,

(1998) - In : *Tendências da educação superior para o século XXI*. Anais da Conferência Mundial sobre Ensino Superior

(1998). Trad. Maria Beatriz, R. de O. Gonçalves, ; ilustração Edson Fogaça. 5-9 out. UNESCO/CRUB : Paris. 720p. p17.