

La formation des professeurs au Brésil : une perspective démocratique¹

Mots-clés : formation des professeurs, formation des administrateurs universitaires, processus de démocratisation, éducation progressiste et développement de la citoyenneté.

Introduction

Le processus de formation des professeurs² est un sujet très important pour l'éducation brésilienne et, depuis longtemps, il motive des débats épistémologiques intenses. L'examen des conditions objectives de la pratique des professeurs incite chercheurs et professionnels à la recherche permanente des éléments capables de concevoir alternatives de transformation et formes d'intervention pouvant produire un nouveau paradigme. Les tendances contemporaines s'orientent vers un nouveau type de connaissances ayant différentes dénominations : enseignement pour l'émancipation, éducation progressiste, pédagogie critique etc.

Centrée sur la vision de l'individu comme sujet historique et social, la connaissance pour l'émancipation impose une solide formation humaine et promeut le réveil de l'homme citoyen. Elle s'insère dans la pratique sociale du professeur à l'esprit réellement démocratique, lequel intègre le processus pédagogique construit et fondé, en collectivité, dans un projet politico-pédagogique. Mais, pour promouvoir l'accès au monde de la culture, le processus de transmission et de construction du savoir est sensible à diverses influences, lesquelles présentent différentes dimensions. Nous nous occupons de celles qui sont issues de l'exercice du pouvoir de décision, à l'intérieur des institutions universitaires, sous l'inspiration ou l'induction des modèles de gestion adoptés.

Dans cette optique, l'intention est d'identifier un champ stratégique en vue d'améliorer les conditions du processus de formation des professeurs. Cette communication révèle la configuration de forces et de complexités auxquelles se sont subordonnés les intéressés, les actions et les résultats. Elle est orientée dans une optique de recherche de solutions pour les problèmes présentés, dans la perspective du développement humain au sein

¹ Cette communication sera présentée à Paris lors du Colloque International de l'AFIRSE, avec le concours du Département de l'Enseignement Supérieur de l'UNESCO et de la Commission Nationale Française pour l'UNESCO, du 29 au 31 mai 2003.

² Lorsque je parle du processus de formation des professeurs, je fais référence à l'ensemble de l'articulation des connaissances, des habilités, des activités et des méthodes ayant pour objet de promouvoir le développement des aptitudes et des compétences spécifiques.

des filières de formation des professeurs et pour que les universités puissent imprimer un nouveau caractère. Elle s'insère dans le mouvement visant à soutenir l'université publique pour parvenir à sa mission : agir en partenariat avec le développement politique, social, économique et culturel du pays ainsi qu'avec la société où elle est incluse. Ainsi, dans ce parcours elle s'inspire de l'application d'une nouvelle éthique et d'un nouveau mode de gouvernement pouvant contribuer au progrès de la participation démocratique et à la conquête du dialogue dans la recherche de solutions novatrices.

1. Le processus de formation des professeurs : un nouveau regard

Le Brésil est un pays aux dimensions continentales : les 8 547 403,5 km² de superficie et la population d'environ 200 millions d'habitants révèlent la taille de son territoire. Il possède également de nombreuses richesses naturelles et potentielles. De plus, un grand mélange de races donne un coloris différent et une beauté exotique à son peuple. En 2001, il a retrouvé la huitième position économique du monde, avec des exportations de l'ordre de 52 millions de dollars. Aujourd'hui, il est le vingtième pays dans le classement du développement durable et, de plus, l'un des vingt pays qui contribuent le plus à la création des nouvelles connaissances scientifiques.³ Une recherche récente de l'UNESCO affirme que 100 % des enfants en âge scolaire sont, aujourd'hui, dans les écoles.⁴

Malheureusement, le Brésil est aussi le pays des contradictions ; il enregistre la plus grande concentration de revenus de la planète⁵ et un grand niveau de retard dans l'éducation : le taux d'analphabétisme est encore significatif et le taux d'étudiants qui redoublent leur classe est de 24 %. Sur 10 000 brésiliens, seulement 145 peuvent aller à l'université (65 % sont dans les institutions particulières d'enseignement supérieur et 35 % dans les institutions publiques). Il y a seulement 173 000 professeurs d'enseignement supérieur⁶ et les espaces de connaissances connaissent un développement désordonné. La corrélation entre le chiffre des groupes de recherche et les cours de post-graduation⁷ est encore inadéquate.

³ GUIMARÃES, Jorge Almeida et GOMES, Janaína. Pós-graduação 2001: desempenho, perspectivas, desafios e riscos. In: *Boletim Informativo da Capes*. Brasília, Capes, Vol. 8, n° 4, p. 7-33, out.-dez. 2000. Les auteurs montrent que la production scientifique des chercheurs brésiliens (articles complets, publiés en périodiques et indexés) a été beaucoup développée: en 1973, de 373; en 1978, de 938; en 1986, de 2.951; en 1991, de 3.443 ; en 1996, de 6.257 ; en 1999, de 10.977 ; et, en 2000, de 11.773 artigos. (p.18).

⁴ É preciso investir em qualidade. *Correio Brasiliense*. Caderno Educação. p.1-2, Brasília, 6 fev. 2002.

⁵ Informations de ONU, 2000.

⁶ Universidades querem criar 120 mil vagas. *Folha de São Paulo*, C3, 12 jul. 2001.

⁷ GUIMARÃES, Jorge Almeida & GOMES, Janaína, op cit, p.17.

La majeure partie de ces contradictions a des origines historiques : depuis sa découverte en 1500, le pays a été gouverné pour les élites. Ses représentants politiques ont construit conjointement des relations de pouvoir basées sur la force, le poids des décisions et le clientélisme. Tournés sur leurs propres besoins, ils considèrent le peuple comme une masse amorphe et facilement manipulable. En période électorale, cette masse est disponible pour ratifier ses noms, sa famille et ses amis dans les offices publics qui les intéressent.

Dans ce processus, ils achètent les consciences, utilisent des stratégies machiavéliques et offrent des avantages qui sont, en réalité, les droits basiques du peuple absurdement volés. Pour le patronage de ses intérêts propres et de ceux des groupes économiques, ils circonviennent subtilement les plus rebelles et s'approprient des biens publics. Parmi ces biens, l'éducation est l'exemple le plus significatif.

Les universités, créées avec beaucoup de retard et contrôlées par le Pouvoir Public – parce que dépendantes financièrement – ont de sérieuses difficultés. Pour survivre à ces caractéristiques négatives des gouvernements et pour améliorer les formes visant à développer ses rôles importants, elles ont besoin, entre autres choses, de penser à leur champ de performance et de chercher les éléments capables de concevoir une réelle théorie critique de la connaissance.

Dans cet esprit, professeurs, chercheurs et professionnels discutent les modèles, étudient les possibilités et examinent les facteurs économiques et sociaux aptes à déterminer les voies de l'éducation. Ces questions habitent le mouvement théorique des sciences sociales et de l'administration publique, et suivent un chemin particulier dans le développement historique de l'Amérique Latine, dans le contexte des relations avec les autres pays. Alors, l'éducation aujourd'hui au Brésil présente son propre corps de connaissance et de pratiques sociales développées au sein des universités, en fonction des dynamiques communautaires dans lesquelles ces pratiques arrivent.

Le processus de formation des professeurs mérite des réflexions et discussions sérieuses, amples et profondes car beaucoup ont des problèmes (de multiples dimensions). Chaque jour, de nouveaux regards sur la question, de nouvelles conceptions et de nouvelles prises de décision – plus claires, bien définies – sont prises. Un de ces problèmes touche directement le processus de formation des professeurs et il se réfère de façon spéciale aux influences qui émanent du pouvoir de décision des administrateurs des

universités⁸ : le modèle de gestion adopté; le comportement professionnel et humain; la conception du monde, des croyances et des valeurs; les actions, les réactions et les relations.

2. Les universités et le pouvoir d'influence de leurs administrateurs

Les universités publiques brésiliennes ont des difficultés et des défis. Comme les autres, elles sont des organisations complexes, ont leur propre histoire et servent aux intérêts de la société dans laquelle elles sont incluses. Elles n'ont pas d'unité, d'identité, d'homogénéité mais possèdent une dynamique propre, avec des particularités et des diversités à tous les niveaux, qui se révèlent dans leurs relations avec les autres institutions et avec les processus académiques, économiques, sociaux, culturels, politiques et idéologiques, inévitables au développement et à l'affirmation des organisations dans la société.

Le côté complexe de ces institutions peut être observé, par exemple, en fonction de leur taille. Beaucoup sont de grande ou très grande taille. En 2001, par exemple, l'Université de São Paulo (USP) a enregistré 90 691 individus ayant circulé dans ses espaces⁹ (70 023 étudiants, 4 755 professeurs, 1 324 chercheurs, 14 589 techniciens et administratifs). Dans la même période, l'Université de Campinas (Unicamp) a travaillé avec 37 806 étudiants et 1 761 professeurs actifs.¹⁰ L'Université de Brasília (UnB) a enregistré 52 109 étudiants, 1 559 professeurs et 2 001 techniciens et administratifs¹¹. En réalité, cela représente une grande masse humaine hétérogène en raison des intérêts et des aptitudes diverses, des âges différents, des pays différents, des milieux sociaux, économiques et culturels différents.

Les universités publiques ont un rôle honorifique dans la question du monopole des programmes et des cours de formation pour le développement des ressources humaines de haut niveau. Elles s'intéressent à l'amélioration de la qualité de leurs professeurs (dans l'enseignement et dans la recherche) et pour mieux répondre aux demandes de la société. De la même façon, elles ont la nécessité de répondre aux besoins nationaux de formation des gradués, *mestres* et docteurs. Elles sont, aussi, les grandes responsables pour les efforts de formation pédagogique, au regard des besoins des systèmes d'enseignement *estadual e municipal*¹². Elles affrontent des problèmes

⁸ Quand je parle des administrateurs des universités, je me réfère à toute personne exerçant une fonction de grande responsabilité dans les universités, principalement les recteurs, les vice-recteurs, les directeurs des unités administratives et académiques, les chefs des départements académiques.

⁹ Internet, Portal da USP www.usp.br.

¹⁰ Internet, Portal da Unicamp www.unicamp.br.

¹¹ Internet, Portal da UnB www.unb.br.

¹² Relatifs à l'État et les municipes.

sérieux et difficiles, mais en comparaison avec la formation dans les autres pays, « les cours avaient de meilleurs résultats dans les différents domaines et dans les modèles utilisés. »¹³

Au Brésil, la formation et le destin des institutions universitaires dépendent de l'État. Leur rôle est tracé en fonction de la conjoncture du pays, l'évolution économique, sociale et politique ayant amené leurs responsables, avec une certaine fréquence, aux besoins d'ajustements ou de changements relatifs aux objectifs, programmes, méthodes, contenus des disciplines et aux structures des institutions. Malgré toutes ces difficultés, le développement des activités d'enseignement et de recherche des professeurs et des étudiants progresse. Ce qui tend à améliorer le processus d'acquisition et de transmission de la connaissance.

Ainsi, les administrateurs universitaires vont mutualiser les questions académiques, politiques, techniques, administratives, culturelles, sociales et, surtout, humaines et complexes ayant besoin des connaissances de différents domaines. Quelques unes de ces connaissances sont spécifiques à l'administration universitaire. Pour des raisons diverses, une partie de ces administrateurs semble ne pas disposer de ces connaissances, encore qu'ils présentent un très large et riche CV, qu'ils exercent de façon sérieuse et avec grande compétence. Les administrateurs s'inspirent du sens commun et des connaissances de la vie académique. Dès lors, ils font utilisation de leur propre expérience de vie et cette carence de leur formation semble ne pas être considérée à la juste mesure de son importance. Ce fait se traduit comme un nouveau défi pour les universités et peut avoir également une influence négative sur le processus de formation des professeurs.

Les actions émanant du pouvoir de décision des administrateurs universitaires révèlent leur caractère d'exclusion ou d'inclusion et exercent une forte influence – directe ou indirecte, bonne ou mauvaise, opportune ou inopportune – dans les différents domaines des universités (académique, administratif, technique etc.) et dans ses différentes instances ou juridictions. On peut observer ces influences dans les processus de formation des professeurs. Par exemple sur les opportunités d'accès, la garantie de qualité et sur l'assurance de l'exécution des cours ; les contours du statut théorique et pratique ; dans l'intégration de la formation à une politique éducationnelle; dans l'interprétation des politiques publiques et de leurs subsides ; dans la concrétisation d'orientations générées par ces politiques ; dans la mise en place des paramètres d'action; dans le choix des directions. Donc, l'administrateur universitaire, face au processus de formation des professeurs, exerce son pouvoir de décision, sa fonction sociale et son rôle politique institutionnel au sein des relations économiques, politiques et sociales globales, déterminant le type d'individu à former.

¹³ GUIMARÃES, Jorge Almeida & GOMES, Janaína. Op cit., p.17.

Dans le contexte complexe des relations internes et externes des universités – et, qui plus est, des relations mondiales – les administrateurs ont affaire avec les cohérences, les incohérences et les contradictions des institutions et des personnes. Ils examinent ainsi les conditions et leur interprétation, dans la pratique, comme éléments pour la prise de décision. A ce moment, ils détiennent le pouvoir (et l'option) de transformer, d'innover, de changer de chemin ou, simplement, de mettre en pratique les objectifs des politiques publiques et d'assumer le rôle d'agent de maintenance des intérêts de l'élite et de promoteur des actions du système. Il est ainsi dans sa *praxis* – soutenu en cela par les références au contexte global et par les théories contemporaines qui valorisent une formation de l'homme citoyen – que l'administrateur universitaire puisse assumer : soit la construction d'un projet politique à la fois pédagogique, collectif et institutionnel ; soit inversement de masquer ses intentions/actions et défigurer les résultats, empêcher les mouvements contestataires, saboter les activités, faire avorter les initiatives prometteuses et annihiler les énergies.

Lui appartient, spécialement, la prérogative d'influence émanant de la direction des actions et des relations institutionnelles, et plus particulièrement dans leur interdépendance en tant qu'actions et relations qui privilégient le processus de formation des professeurs.

3. La formation spécifique des administrateurs universitaires : les conditions actuelles

Dans la recherche de subsides pour le développement de ce travail, nous rencontrons les orientations de l'UNESCO dans les documents s'occupant des résultats de la Conférence Mondiale sur l'Enseignement Supérieur¹⁴. La Conférence de l'Asie (1997) a proposé que « les capacités de gestion puissent être renforcées, entre autres façons, pour le recrutement des nouveaux cadres supérieurs compétents dans les champs spécialisés, pour les programmes appropriés de formation et de perfectionnement de personnel pour tous les gestionnaires (spécialement pour lesquels ils occupent des postes de responsabilité) ». De la même façon, la Conférence de Dakar (avril 97) a préconisé que « soient implantées des formations appropriés pour les administrateurs, surtout ceux qui occupent des postes permanents tels les administrateurs désignés par vote ». La Conférence de Beyrouth (mars 98) a recommandé que « les capacités de gestion de l'enseignement supérieur soient renforcées par des programmes appropriés de formation et de perfectionnement du personnel, et destinés à tous les gestionnaires, à commencer par ceux qui occupent des postes de responsabilité » (p. 224).

¹⁴ Par exemple, 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).

Au Brésil, quelques administrateurs universitaires ont déjà reçu ce type de formation spécifique, réalisée par le biais de cours offerts aux personnes qui vont occuper des « postes de responsabilité ». Cependant, il semble exister un déphasage entre le discours des intentions – l'intérêt pour le processus de formation – et les contenus¹⁵ des pratiques formatives qui se concrétisent. Ce qui peut s'observer spécialement, c'est la nomination pour les postes de haute direction des universités d'éminents professeurs, doués d'une grande activité intellectuelle et de relations politiques favorables. La formation spécifique semble ne pas être prise en considération comme elle le devrait.

Dans le cas du choix des recteurs, il existe une loi récente stipulant que ces mêmes recteurs doivent être des professeurs d'universités. Jusque là, comme rien n'a été formalisé, la fonction a été exercée indistinctement par des personnes ayant des formations les plus diverses, tels que les militaires et les dignitaires ecclésiastiques. De nos jours, ceux qui sont candidats à la fonction de recteur sont choisis d'abord grâce au vote de toute la communauté universitaire, et ensuite par le biais d'une liste tripartite, comme déférence spéciale et sur désignation du Ministre de l'Education. Se sont des professeurs distingués pour leurs actions et leurs relations académiques, sociales, communautaires et politiques. Les processus officiels des choix n'incluent pas le besoin d'une formation spécifique (ni d'une qualification), bien qu'elle soit importante pour générer une formation théorique solide et pour offrir une vision plus large du rôle de l'administrateur universitaire.¹⁶

Il existe quelques initiatives internationales importantes: par exemple, Henderson (1972)¹⁷ qui dit que, depuis plusieurs années aux États-Unis et au Canada, sont créés des programmes de formation d'administrateurs, au niveau de l'enseignement supérieur, pour : des professeurs universitaires ; pour ceux qui exercent la fonction d'administrateur universitaire ; et pour ceux qui souhaitent se familiariser avec la fonction. Le Comité des Recteurs d'Australie, l'Association des Universités Européennes et l'Institut International de Planification de l'Education (IIEP) offrent également plusieurs types de programmes.¹⁸ Généralement de courte durée, ceux-ci

¹⁵ Quand je parle du contenu de la formation, je fais référence à l'ensemble des connaissances, habilitations et attitudes qui seront enseignées.

¹⁶ L'occupation de la grande majorité des postes et fonctions de commandement des universités est de la responsabilité du choix des recteurs. La même chose se passe avec les fonctions des domaines technique et administratif. Cependant, dans le domaine académique, la plupart des instituts et facultés élisent déjà leurs directeurs; il en va de même avec les départements, lesquels élisent également leurs chefs.

¹⁷ HENDERSON, Algo D. La formation des administrateurs d'universités. Paris, UNESCO, 1972, p.10.

¹⁸ IIEP – UNESCO. Nos activités... Notre mission... (folder) 2002. L'IIEP, à Paris, offre des activités de recherche orientées sur les questions de politiques de développement de l'éducation, des aspects techniques et méthodologiques de la planification et de la gestion de l'éducation. Le plan pour 2002-2007 a défini cinq thèmes prioritaires : l'observation des tendances ; une éducation de base

sont consacrés à l'étude d'un aspect particulier de l'administration ou aux méthodes de gestion. Ils sont dévolus à la préparation aux postes d'autorité et de décision. Cependant, d'autres cours existent pour former aux activités plus techniques de l'administration.

Préoccupés par ce type de formation et autorisés à offrir ces cours d'Administration Universitaire au niveau de la post-graduation, le *Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras* (CRUB)¹⁹ et quelques universités ont la responsabilité des programmes de formation et d'habilitation destinés aux personnes nommées pour les fonctions de direction dans l'administration universitaire. Ils sont également responsables de la préparation aux postes de commandement des institutions universitaires en général.

Depuis 1983, le CRUB offre le Cours de Spécialisation en Administration Universitaire. Ses partenaires sont l'*Organização Universitária Interamericana* (OUI) et l'*Instituto de Gestão e Liderança Universitária* (IGLU). Réalisé annuellement, ce cours est organisé en quatre phases distinctes : théorie ; travail professionnel (monographie) ; phase d'observation à l'extérieur ; et séminaire de présentation des travaux avec évaluation générale du cours. La phase théorique est développée aux mois de juin et juillet, dans les universités affiliées au CRUB et au OUI ; la phase d'observation à l'extérieur est réalisée dans les universités du Canada, États-Unis, Mexique, Brésil, Venezuela, Argentine, pendant huit jours, entre les mois d'octobre et novembre de chaque année ; le séminaire d'évaluation est réalisé au sein d'une université différente de celle où a été réalisée la phase théorique.

Jusqu'au mois de mai 2002, le Cours du CRUB a déjà comptabilisé 307 participants. Parmi eux, dix-huit ont été nommés recteurs à l'issue de la formation : deux ont terminé le cours 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 2000.²⁰ L'initiative, conjuguée aux efforts de quelques programmes de doctorat dans le domaine, laisse transparaître les perspectives d'une amélioration des conditions actuelles.

4. Le processus de formation des professeurs : l'importance du compromis et du support de l'administrateur universitaire

pour tous ; l'enseignement supérieur et la formation spécialisée ; l'orientation de la qualité de la formation de l'éducation ; le financement et la gestion de l'éducation.

¹⁹ Conseil des Recteurs des Universités Brésiliennes. Depuis les années quatre-vingt, il est l'espace politique de l'administration des universités.

²⁰ Informations du CRUB.

Le processus de formation des professeurs est assimilé à une période d'apprentissage et d'interrogation pour les étudiants, des concepts pédagogiques et scientifiques, des compétences spécifiques, des normes et des valeurs professionnelles qui vont influencer les cheminements futurs de leur carrière et régler leur vie au point de vue humain et social. En réalité, il s'agit d'une période potentielle d'influences exercées en tant que concept et, également, en tant que compétences professionnelles et humaines.

Il faut conserver à l'esprit la prépondérance des relations de l'éducation publique avec le système politique et économique, le processus de formation des professeurs au Brésil, bien qu'il soit compris comme possesseur d'une fonction d'inspiration conservatrice. D'une manière spéciale, cette fonction se rencontre et s'exprime dans les origines théoriques de l'éducation brésilienne et dans les modèles d'administration qui ont été utilisés (ou le sont encore) dans les institutions universitaires. Ils le sont en tant que résultat de l'émergence du capitalisme monopolisateur dans le pays, et comme conséquence de l'importation de paradigmes, surtout de l'Amérique du Nord, pour la production de recherches et pour la popularisation des sciences en général.

Les chercheurs brésiliens tendent à s'inspirer des théories et des modèles américains pour valider leurs propres propositions et se donner les bases scientifiques essentielles – rationalisme et science – elles-mêmes utilisées par les entreprises, les écoles et l'Armée.

C'est ainsi que l'inspiration des auteurs américains²¹, leurs théories et modèles, ont orienté l'éducation brésilienne et, par conséquent, le processus de formation des professeurs. Elle nous conduisait aux modèles d'efficacité, de productivité, d'organisation bureaucratique et professionnelle. Les propositions techniques, orientées sur les nécessités du capitalisme et sur l'utilisation de ces principes dans l'organisation du système éducatif, ont été légitimées en même temps que la connaissance produite a été consacrée. Ce qui confirmait l'isolation de l'organisation scolaire/académique de la totalité concrète, consolidant le modèle d'organisation et d'éducation basé sur la division technique du travail et la spécialisation.

Cette distinction faite entre les capacités techniques et la pensée critique, nous démontre la nature des perspectives théoriques et méthodologiques du modèle qui l'a inspirée. Mais en outre, elle démontre pourquoi l'éducation a perdu, pour de longues années, la possibilité de réfléchir sur sa propre

²¹ 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; et autres.

spécificité et, comme l'affirme Saviani (1984)²², l'éducation est « un travail non matériel et, de plus, localisé dans la modalité de production non matérielle où le produit est indissociable du processus de production ».

Toute cette situation est aussi démontrée par Félix (1984)²³ lorsqu'il dit : « la conversion du modèle d'entreprise pour le champ éducatif, au lieu de rationaliser, a produit exactement l'effet contraire, c'est-à-dire qu'il a fini par introduire le chaos dans le système d'enseignement ». C'est ce qu'a révélé le manque d'évaluation de : la dimension qualitative de nos propres besoins ; la ressemblance et les contradictions quant à la capacité de ressources (naturelles, financières, humaines) ; les dimensions géographiques ; la distribution démographique ; la vocation industrielle et agricole ; les modèles de développement économique et de justice sociale ; les niveaux de développement et les traces socio-économiques et culturelles. Réflexions qui n'ont jamais été faites.

Bien qu'au Brésil le processus de formation des professeurs possède ses structures de curriculum ancrées et organisées selon le modèle scientifique de rationalisation technique (le même d'où est issue la possibilité de lui offrir une formation solide et de lui dénier la capacité de demande et de réflexion critique), nous pouvons prédire un proche avenir prometteur face aux tendances contemporaines de valorisation de l'homme citoyen. Référons-nous, plus spécifiquement, aux tendances qui exigent du professeur la capacité de résolution des problèmes techniques (relative aux activités et moyens pour parvenir à ses fins) et pratiques (relative à l'opportunité et à l'adéquation des objectifs, des pratiques éducatives et des résultats qui seront obtenus). Telle la capacité de réflexion critique (relative à la capacité de réfléchir sur la finalité, les objectifs et les résultats de son travail).

Alors, ce professeur ne se « fait » pas de lui-même. Ce n'est pas une question de volonté personnelle et tout dépend de la façon dont il a été formé et des conditions du contexte local de sa formation ou de son travail.

Nous avons besoin de connaître l'importance du compromis et du support de l'administrateur universitaire pour le développement des actions et pour les conditions de la formation appropriées. Tout dépend pratiquement de lui. Concernant l'influence de son support et de son encouragement, presque rien ne peut être réalisé. Seulement lui peut nous faire bénéficier d'une transformation radicale dans les conditions actuelles du processus de formation des professeurs.

²² SAVIANI, Dermeval. (preface). In: FELIX, Maria de Fátima Costa. *Administração Escolar: um problema educativo ou empresarial*. São Paulo: Cortez, 1984.

²³ FELIX, Maria de Fátima Costa. *Administração Escolar: um problema educativo ou empresarial*. São Paulo: Cortez, 1984, p.9.

Mais, il est important de se souvenir que l'administrateur universitaire appartient également à une élite, ce qui nous fait penser aux paroles de Portela (1994)²⁴ « la plus grande responsabilité des élites est de passer la vérité sous silence, de cacher au « *prince* » la réalité, de former une ceinture qui l'isole du 'reste du monde', de la transformer en 'cour', au sens péjoratif ». Il a des objectifs et des plans qu'il doit négocier avec son supérieur, bien qu'il ne soit pas le représentant exclusif d'une des parties intéressées. Dans ce rituel de « lutte » pour les intérêts des uns et des autres, beaucoup sont des modes d'interprétation et d'application d'une idée, un modèle, une loi ; beaucoup de ces formes conditionnent ces intérêts à l'éthique ou au moral.

5. La formation des professeurs et la formation spécifique des administrateurs universitaires : une perspective démocratique

Les années quatre-vingt ont amené un processus de rupture théorique et pratique, qui peut être observé dans le travail d'analyse critique de l'éducation, et qui a influencé une grande partie des spécialistes brésiliens. Les contributions importantes de ce ressenti ont révélé les éléments capables de provoquer l'évolution de la pensée éducationnelle brésilienne pour une tendance progressiste et démocratique. Ces fondements théoriques peuvent être identifiés comme une caractéristique historique et critique permettant une vision des stratégies d'éducation et de formation²⁵ à mettre en pratique dans le contexte d'une société capitaliste. La lecture critique de quelques travaux importants²⁶ démontrera, encore, la nécessité de s'éloigner de ses anciennes relations.

Au sein des universités, quelques expériences identifiées comme étant de tendance démocratique provoquent des interrogations et tendent à créer de nouveaux problèmes. Il est bien entendu possible d'identifier les mécanismes de contrôle des processus éducatif et administratif pour la maintenance du système et reconnaître les administrateurs qui pensent à « démocratiser » leurs actions en réunions de cabinets à huis clos.

La pression des mouvements des groupes sociaux, issus de la période de dictature militaire, et des éducateurs organisés entre en conflit avec les structures du pouvoir consolidées pendant le régime autoritaire. Celles-ci font obstacle aux mesures contraires aux intérêts d'un projet politique et démocratique de l'éducation. Mais, le problème majeur se trouve au sein des universités elles-mêmes : « comment faire des réformes au sein de ses

²⁴ Portela, Antonio Golvêa. Sociedades, elites, gestores. In: Colóquio Educação e Sociedade. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, dec. 1994, p.110.

²⁵ Quand je parle des stratégies de formation, je parle des procédures et des activités qui sont utilisées pour les professeurs pour atteindre les objectifs de la formation.

²⁶Au Brésil, Gadotti; Saviani; Felix; Gonçalves; Motta; Trigueiro; Frigotto; Cunha; Cury; Mello, Rodrigues, Sander etc.

propres structures ? » Ceci implique de procéder à des modifications dans divers secteurs et, quelques uns sont pratiquement « imperméables » aux changements.

Comme les résultats des efforts de ces mouvements organisés dans la corrélation des forces entre plusieurs groupes et les différents sujets sociaux, la *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional* – Loi n° 9 394, de 1996 – a établi une administration démocratique comme principe de base pour tout l'espace brésilien de l'éducation. Ainsi, la législation a scellé cette intention. Cependant, les forces politiques et économiques (et leurs alliés de l'éducation) s'approprient des discussions pour l'implantation de mesures dans leur propre intérêt. Et, au milieu de ce conflit, la communauté universitaire ne reste pas neutre. Au contraire, les discussions et les débats deviennent de jour en jour plus intenses.

Ils savent que les relations qui s'établissent dans les sphères du pouvoir d'une société, à un moment historique déterminé, n'arrivent pas accidentellement. Elles sont chargées d'intentions conformes aux conceptions des gens sur le monde, des visions et des intérêts implicites dans les projets politiques. Elles se disputent l'hégémonie du pouvoir à l'intérieur de cette société, au centre de la corrélation des forces entre les divers groupes et les sujets sociaux. Pour cela, la formation des professeurs et des administrateurs universitaires devra être traitée en tant que stratégie pédagogique, administrative et politique ainsi que comme élément facilitant la promotion du développement humain. En valorisant la pertinence de l'enseignement supérieur comme instrument du développement social/économique de chaque pays, l'UNESCO a établi en 1998 certaines conditions pour qu'une telle chose soit possible :

« L'éducation pour la citoyenneté, dans un monde pluraliste, doit faire partie des programmes des études et de la culture des établissements (...) une activité importante sera la formation et le perfectionnement des professeurs afin de les préparer pour affronter les changements. Il faut également implanter des programmes de formation spécifiques, pour mieux préparer les gestionnaires des établissements d'enseignement supérieur pour assumer leurs responsabilités et leur '*liderança*'. »²⁷

Alors, le processus de formation des professeurs, dans la perspective critico-sociale de la connaissance émancipatrice et de la valorisation de l'homme citoyen, souligne les dimensions politiques et éthiques de l'enseignement. Il fait partie d'une stratégie globale privilégiant la construction d'une société plus juste et démocratique. En bref, il reste le devoir de former les professeurs gestionnaires des vérités « indiscutables » ; les articulateurs

²⁷ 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., p.82

pédagogiques, attentifs aux conséquences politiques et éthiques de leurs actions ; les décisionnaires qui devront assumer les rôles d'éducateurs et d'activistes politiques.

6. Conclusion

La nouvelle pensée éducative brésilienne permet de noter que le niveau actuel du développement de l'administration universitaire progresse dans le sens de la consolidation d'une tendance démocratique et critique. Cependant, cette nouvelle pensée manque de pérennité dans les discussions, selon l'optique de l'administration réellement démocratique et dans le sens d'une formation et d'une habilitation de ce genre de professionnel, au regard de l'importance de l'influence qu'il exerce face aux destins des universités, des citoyens ayant été formés, lesquels vont apprendre à enseigner comment apprendre (formation des professeurs).

L'intention est qu'il soit très différent de l'administrateur d'entreprises ou de bureau. Il est, comme dit Gadotti (1983)²⁸, « l'organisateur de la culture et le producteur de l'érudition. C'est lui qui crée, avec les autres éducateurs, les conditions pour la réalisation de l'acte pédagogique, desquelles naît la coexistence, la communication, la liberté » (p. 43-44), ce qui explique pourquoi le processus de formation des professeurs et son contenu sont une attribution des facultés de l'éducation, et pourquoi il incombe à l'administrateur universitaire de veiller à ce que les fondements théoriques offerts dans ces cours – considérés par beaucoup comme superficiels ou résultants d'instruments techniques non critiques – peuvent être révisables, analysables et modifiables. Ils exigent par conséquent de nouveaux contenus de formation et de nouvelles significations pour la valeur de la théorie et de la pratique professorale.

Il est le seul à pouvoir motiver et entourer les autres dirigeants, ses collègues professeurs, les étudiants, le corps technique et administratif dans les instances collectives qui donnent la possibilité de réflexion, de discussion, d'accords et la prise de décision par rapport aux objectifs, aux contenus et conditions matérielles pour le nouveau modèle qui s'inquiète d'une meilleure pratique pédagogique et du développement de la citoyenneté.

Cet idéal implique un nouveau regard sur l'objectif de la formation et demande un important travail de réflexion sur les nouveaux processus et les nouveaux contenus ; il implique l'acceptation du fait que l'administrateur universitaire doive ouvrir l'éventail de ses connaissances ; il entraîne l'obligation d'être critique et d'utiliser une vue critique non seulement en

²⁸ GADOTTI, Moacir. *A formação do administrador da educação: análise de propostas*. In: RBAE, Vol. I, n° 2, ANPAE, jul./dez. 1983.

référence aux phénomènes éducatifs, mais envers les phénomènes culturels, sociaux, économiques et politiques.

Car il est vital de ne pas perdre de vue les caractéristiques politiques et pédagogiques de la fonction des administrateurs universitaires. Ils représentent déjà les aspirations des différents agents qui souhaitent faire partie du processus de démocratisation et de participation dans les décisions des institutions universitaires. Par conséquent, ils sont des agents de démocratisation de la société brésilienne dans son ensemble.

Si un administrateur universitaire appartient à une élite, ceci requiert une position attentive, spécialement en regard de sa propre formation. Nous pouvons comprendre que l'administrateur universitaire réellement démocratique est celui qui contribue à l'insertion sociale; qui privilégie le dialogue; qui développe le respect des différences; qui établit la démocratisation de l'accès aux biens culturels; qui valorise la participation du citoyen dans les décisions visant son intérêt; qui encourage l'engagement politique et la compétence académique et technique en tant que paroles claires pour l'éducation; et qui assume le processus de formation des professeurs spécialement orientée vers la formation de l'homme citoyen.

Bibliographie

- ALONSO, Myrtes. *O papel do diretor na administração escolar*. São Paulo: Difel, EDUC, 1976.
- CRUB. *Educação Brasileira*. Brasília: CRUB, n.12, 1º sem. 1984; n.14, 1º sem. 1985; n.15, 2º sem. 1985; n.18, 1º sem. 1987.
- FELIX, Maria de Fátima Costa. *Administração Escolar: um problema educativo ou empresarial*. São Paulo: Cortez, 1984.
- FERREIRA, Naura Syria Carapeto. Gestão democrática da educação: ressignificando conceitos e possibilidades. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto e AGUIAR, Marcia Angela. Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 3ª ed., 2002.
- GADOTTI, Moacir. A formação do administrador da educação: análise de propostas. In: RBAE, v.I, n.2, ANPAE, jul./dez. 1983.
- GONÇALVES, Maria Dativa Salles. *Dimensões críticas no estudo das especificidades da Administração Educacional* (Dissertação de Mestrado).
- GUIMARÃES, Jorge Almeida & GOMES, Janaína. Pós-graduação 2001: desempenho, perspectivas, desafios e riscos. In: *Boletim Informativo da Capes*. Brasília: Capes, V.8, n.4, p.7-33, out-dez. 2000.
- HENDERSON, Algo D. *La formation des administrateurs d'université*. Paris: UNESCO, 1972.
- IIEP – UNESCO. Nos activités... Notre mission... (folder) 2002.
- RIBEIRO, José Querino. *Ensino de uma teoria de Administração Escolar*. São Paulo: Saraiva, 1978.
- NETO, Ivan Rocha. A universidade pública, a formação de quadros e o país. In: Velloso, Jacques (org.). *Universidade pública: política, desempenho, perspectivas*. Campinas, São Paulo: Papirus, 1991, p.96.
- PORTELA, Antonio Golvêa. Sociedades, elites, gestores. In: Colóquio Educação e Sociedade. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, dez. 1994
- SAVIANI, Dermeval. (prefácio). In: FELIX, Maria de Fátima Costa. *Administração Escolar: um problema educativo ou empresarial*. São Paulo: Cortez, 1984.
- TRIGUEIRO Mendes, Durmeval. Fenomenologia do processo educativo. In: RBEP, v.60, n.134, Brasília: MEC/INEP, abr./jun. 1974.

UNESCO. 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. Paris: UNESCO/CRUB, 5-9 out. 1998, 720p., p.17.