

PENHA Domingos

## EXPERIENCE PROFESSIONNELLE ET FORMATION

Auprès de directeurs d'établissements de l'éducation spécialisée.

Mémoire présenté pour l'obtention du Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées  
"Stratégie et Ingénierie en Formation d'Adultes"

Université François Rabelais de Tours

Année 2004

Le travail social a connu des évolutions importantes en raison des nouvelles politiques sociales et de la montée en puissance des collectivités territoriales depuis la loi de décentralisation. Ces mutations produisent aussi des changements dans les contenus de formation des cadres de direction.

Aujourd'hui, la fonction de direction est considérée comme une profession à part entière qui nécessite une formation spécifique : le certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale. Les responsables doivent faire co-exister les aspects gestionnaires et économiques avec le sens de l'action auprès des personnes accueillies. Ils se trouvent ainsi placés au centre de logiques contradictoires qui relèvent de l'indécidable.

A partir d'une étude de terrain menée auprès de quatre directeurs d'établissements de l'éducation spécialisée, nous avons interrogé la formation expérientielle et la formation formelle de ces professionnels. L'expérience professionnelle permet-elle d'acquérir des compétences et de se former au métier de directeur ?

Puis, la gestion de la formation nous a servi d'"analyste" pour appréhender les difficultés liées à l'exercice de ce métier.

Notre travail de recherche propose de croiser les parcours et les discours pour saisir les stratégies des acteurs. L'étude des parcours nous permet de donner une lecture de la formation par l'expérience et de mettre à jour des processus d'autoformation mis en œuvre par ces apprenants pour se donner une forme.

L'analyse des discours propose une lecture des stratégies paradoxales développées par les directeurs pour gérer la formation dans leur établissement.

**Mots-clés :** Formation expérientielle - Autoformation - Hétéroformation - Co-formation - Stratégie paradoxale - Compromis - Compartimentage - Oscillation -