

NUEVAS PERSPECTIVAS DE LOS PROFESIONALES DE LA EDUCACION EN LA GESTION DE PROYECTOS EDUCATIVOS

Alfonso Martinell Sempere
Joaquin Pelach Busom

La segunda mitad de este siglo, en los países occidentales, se caracteriza por la consecución del principio que había orientado la mayoría de políticas educativas: la escolarización plena y gratuita. Este hecho ha provocado, durante mucho tiempo, una percepción de los campos de actuación y una mayoría de demanda de profesionales de la educación, muy relacionados con el mundo escolar en todas sus dimensiones. La magnitud cuantitativa y su finalidad social provocan un predominio de una visión del mundo educativo relacionado fundamentalmente con la escuela.

Este hecho común en todos los países europeos, en la década de los sesenta, ha evolucionado hacia nuevas situaciones. La percepción de nuevas necesidades, y la consideración de nuevos campos con la incorporación de conceptos como educación no-formal, educación en el tiempo libre, educación social, etc. evidencian la posibilidad de intervenir en otros campos fuera de los sistemas educativos. En principio desde plataformas experimentales o innovadoras se va especializando y actuando en ámbitos educativos en los que hasta este momento era difícil actuar básicamente por problemas económicos y conceptuales. Este factor ha ido generando un sector nuevo de intervención educativa en el que se producen procesos de nuevas formas de profesionalización en el campo de la educación.

En nuestro país, la escolarización y la extensión del sistema educativo, a partir de la Ley General de Educación de 1970 y posteriormente la L.O.D.E. y la L.O.G.S.E., cada vez más amplio y completo, ha producido un nivel de crecimiento y de expectativas de trabajo importantes para los profesionales de la educación en el mundo escolar, principalmente para maestros y pedagogos. Pero paralelamente otros factores sociales y culturales inciden en procesos de apertura a nuevos campos de actuación. La preocupación a la atención educativa a los niños y jóvenes con dificultades, la intervención en el tiempo libre, la animación sociocultural, la educación de adultos, etc..

denominado educación no-formal, aportan nuevas perspectivas y expectativas en el mundo de la educación.

Lentamente profesionales formados en carreras como magisterio, pedagogía, psicología, y otras no reconocidas legalmente como educador especializado, animadores, monitores, etc... se van incorporando a funciones que no corresponden literalmente ni conceptualmente a los perfiles profesionales de las titulaciones universitarias de este momento y, lo que es más preocupante, ni a los contenidos que han recibido de esta formación.

En el momento actual se han aprobado reformas y ampliaciones de las carreras universitarias, y se han constituido facultades de Ciencias de la Educación en las Universidades, que tendrán de aprobar y adaptar nuevos planes de estudios. Por esta razón es un momento importante para intentar hacer una lectura del hecho educativo y de los encargos sociales lo más ampliamente posible, estamos pensando en la formación universitaria de los profesionales que ejercerán su función de forma plena y productiva en la primera década del siglo XXI, por tanto, se trata de presentar pistas y sugerencias de itinerarios de reflexión y especialización para que se puedan adaptar a los retos del futuro.

En esta comunicación intentamos profundizar en las capacidades que los profesionales de la educación (maestros, pedagogos, educadores sociales, psicopedagogos, etc...) tendrán de adquirir en su proceso formativo para dotarse de posibilidades de gestión, organización y dirección de proyectos educativos en el campo de la educación social o no formal.

1. NUEVAS NECESIDADES EDUCATIVAS

En los últimos años se ha observado la estructuración y desarrollo de campos de intervención educativa, que hasta estos momentos no había adquirido la importancia que tienen en la actualidad. En las respuestas que la sociedad ha generado a nuevas necesidades sociales y culturales han aparecido unos fenómenos que por sus características la aportación teórico-práctica de la educación puede ser de gran utilidad.

Entre estos fenómenos podríamos presentar esta realidad alrededor de la siguiente reflexión :

a) Existe una tendencia a la prolongación de las necesidades de formación en más ámbitos, horarios, espacios y etapas del desarrollo humano, mucho más amplias de los que propiamente oferta el sistema educativo. En este sentido se manifiesta el "Informe mundial de la educación 1991" UNESCO (1992):

"Las personas dedican cada vez más tiempo de su existencia a la educación. La educación se esta convirtiendo en un proceso permanente".

La asistencia y demanda de actividades formativas fuera del marco escolar, las actividades de tiempo libre, la formación para la capacitación profesional, etc..., han provocado una demanda muy creciente y diversa en el campo de la educación.

b) Este primer factor se ve influenciado porque el propio concepto de tiempo libre y ocio, cada vez se entiende en una perspectiva más amplia que el simple tiempo

pasivo, de consumo o de distracción, sino como un tiempo con posibilidades educativas y sociales. Como dice Franch (1985) este tiempo se convierte en la posibilidad de un tiempo con características de tiempo de trabajo diferente:

" Hay un tiempo de trabajo Y hay otro tiempo : parte de este tiempo se destina a la satisfacción de las necesidades ... al contacto con los otros... Y el resto de tiempo se destina a la propia persona"

Estas reflexiones evidencian los cambios profundos que se están dando en la percepción y utilidad del tiempo libre y las posibilidades de invertir este tiempo en actividades formativas dirigidas a aspectos del desarrollo personal, la creatividad, la cultura , el conocimiento o a la relación con los otros.

Adam Schaff (1985) en este mismo sentido evidencia los cambios que el hombre esta sufriendo en su estilo de vida:

" Al hablar de estilo de vida me refiero a la forma en que el hombre emplea su tiempo en el marco de la división principal en tiempo de trabajo y tiempo libre. Esto implica las proporciones que se asignaran a estas dos partes y el contenido de cada una de ellas. En términos muy generales, cabe decir con mucha probabilidad de acertar que , en vista de la reducción de las horas de ocupaciones obligatorias (trabajo), por las razones que ya conocemos, y en vista del gran incremento de riqueza de la sociedad, el estilo de vida cambiará"

c) Ciertas problemáticas sociales y su tratamiento, como la marginación social, integración de minorías, etc... además de la propias intervenciones sociales y asistenciales, reclaman una intervención educativa que permita evolucionar y dotar de nuevas habilidades a las personas que presentan disfuncionalidades, como estrategia de salir de situaciones personales y sociales marginadoras.

En esta orientación observamos como programas de acción social, lucha contra la pobreza, residencias, talleres, etc.. reclaman la organización de servicios y programas muy relacionados con el trabajo social, pero cada vez más introducen los aspectos educativos y formativos como forma de evitar el puro asistencialismo como también apunta la UNESCO (1992):

" En la actualidad se considera que las políticas cuyo objetivo es mitigar la pobreza, mejorar la salud pública y reducir así la mortalidad infantil, proteger el medio ambiente, consolidar los derechos humanos, fomentar el entendimiento internacional y enriquecer la cultura nacional, al igual que las destinadas a ganar o recuperar la competitividad en el campo de las tecnologías avanzadas, son básicamente incompletas si no incluyen específicamente una estrategia educativa adecuada. "

d) Otros problemas relacionados con el mundo de la educación como los jóvenes que no terminan sus estudios en la etapa obligatoria, las dificultades de incorporarse al mundo del trabajo, etc... de gran preocupación social, han provocado un crecimiento de programas y servicios que sin estar dirigidos únicamente por las autoridades educativas, tienen un componente educativo fundamental. En este campo podemos incluir la formación ocupacional, las Escuelas Taller, y todos los programas

llamados de "transición a la vida activa" que en la década de los ochenta han adquirido una gran importancia en las políticas estatales y europeas.

e) El mundo laboral y el mercado de trabajo, cada vez más, funcionan por lógicas que reclaman una actualización y formación constantes de los trabajadores. Evolución tecnológica y otros aspectos del sistema productivo demandan una adecuación y movilidad en el mundo del trabajo. En este sentido los programas de formación, actualización y reciclaje profesional tiene una gran importancia en estos momentos, y tenderán a una gran expansión en la búsqueda de un nivel competitivo de nuestro sistema productivo y de servicios. Aspecto que ha fomentado la existencia de una demanda creciente de actividades formativas y situaciones que den respuesta a estas necesidades. También Adam Schaff (1985) nos apunta una reflexión en este sentido : " La automatización y la robotización ocasionarán cambios inmensos en la esfera del trabajo tradicional al crear desempleo estructural en escala de masas. Los cambios no consistirán solamente en una nueva forma social del trabajo, que en gran parte será sustituido por ocupaciones, sino también en un cambio de actitudes ante el trabajo, la valoración del mismo y de su lugar en la escala de valores interiorizada por el individuo; dicho de otro modo, en un nuevo ethos del trabajo "

f) Para finalizar, existe una característica menos objetivable, pero presente en la sociedad actual. A la medida que la población recibe más información a través del mass-media, de las grandes concentraciones urbanas, etc... nace una tendencia o expectativa de conocer o disponer de más información, de prepararse para otras situaciones a nivel personal o profesional, demanda que genera la existencia de diferentes propuestas con intervenciones educativas.

Situaciones de vida cotidiana, que no se resuelven únicamente por la relaciones internas de la familia sino que reclaman intervenciones de terceros. En este ámbito podemos incluir la demanda de formación de padres, personas con problemáticas concretas, necesidades formativas de adecuación a las nuevas prácticas tecnológicas, etc..., que por la vía de la formación quieren adquirir la capacidad de dominio de nuevos códigos y conocimientos actuales donde la educación tiene que dar respuesta.

Sin extenderse más podemos observar que estas necesidades , demandas y problemáticas sociales surgidas de la realidad de nuestra sociedad reclaman actuaciones más o menos urgentes en este sentido. La existencia de políticas sociales y educativas que desde diferentes instancias y administraciones inciden, no exclusivamente, en estas problemáticas, han crecido enormemente desde la democratización de España. Quizá aun no es lo suficientemente significativo, en según que zonas o ámbitos, pero podríamos encontrar muchos ejemplos de la mayor parte de situaciones descritas. Estas políticas han provocado tres grandes procesos:

- 1) Encargos sociales a personas con más o menos preparación y acreditación, es decir profesionalización amplia en diferentes sectores y actividades
- 2) Creación de entidades, organizaciones e instituciones que se van estructurando e institucionalizando como servicios más o menos estables en este campo.

Aspecto que no existía en muchos casos antes de las administraciones democráticas, o al menos en la extensión actual.

3) Necesidad social de un "savoir-faire", capacidad y competencia en la administración, gestión y organización de estos nuevos ámbitos de intervención.

En este sentido podemos realizar dos reflexiones, en primer lugar estas políticas socio-educativas se han desarrollado desde la perspectiva de dar una respuesta puntual a demandas, muchas veces con una falta enorme de planificación. Y en segundo lugar se evidencia que no ha existido relación entre el cuerpo profesional y los organismos (universidad, escuelas, etc..) que forman a profesionales de la educación, por esta razón las necesidades y los perfiles de estas nuevas formas de profesionalización eran totalmente inéditas a las estructuras formativas. Nos encontramos con una incorporación de profesionales de la educación, a veces sin ningún tipo de formación, para dar respuesta a estos nuevos servicios, instituciones y organismos ya citados.

Este fenómeno evidencia la evolución o transformación de los encargos sociales a los profesionales de la educación. Desde las clásicas dedicaciones a la docencia, han ido evolucionando incorporando conceptos como : dirección de programas, dirección de organizaciones no-gubernamentales (ONG), gestión educativa en diferentes niveles de la administración, servicios de tiempo libre, programas ocupacionales, formación en la empresa, etc... que están configurando una ampliación significativa de la perspectiva de futuro de los profesionales de la educación, principalmente de los pedagogos, psicopedagogos, educadores sociales, y maestros.

2. LA GESTION Y DIRECCION DE PROGRAMAS DE EDUCACION.(Algunas reflexiones sobre la necesidad de formar en estas capacidades).

Dentro de estos nuevos campos y ámbitos de actuación orientaremos la segunda parte de esta comunicación en tratar las funciones de gestión y dirección de programas y servicios educativos en el campo social y no-formal. Sobre las bases de lo ya presentado podemos afirmar que este fenómeno se ha dado por una serie de factores que fundamentan la necesidad de adquirir capacidades en este campo.

- Es evidente que en los últimos años ha habido unas políticas sociales y educativas con más recursos económicos y voluntad política que ha posibilitado incidir en campos que hasta este momento no eran habituales para los profesionales de la educación.

- Estos hechos han motivado, de alguna manera, que algunos sectores que en otras épocas habían estado únicamente en manos del voluntariado, se hayan profesionalizado y en algunos casos se mantengan situaciones mixtas, debido al crecimiento de los recursos sociales y a su complejidad de tratamiento.

- En la medida que muchos campos de la educación no-formal se hayan podido profesionalizar o mejorar cualitativamente, ha aumentado la exigencia de más elaboración, más rigor, es decir más capacidad técnica.

- Para llevar a termino estos servicios ha sido necesario la estructuración de organizaciones (en forma y niveles variados), tanto en el campo de la administración como en el campo del sector privado. Estas organizaciones permiten llevar a termino los objetivos deseados.

- En estos proyectos las finalidades que la sociedad deposita y el factor humano necesario en todo servicio personal, las relaciones entre los recursos humanos y la organización es un elemento esencial.

Estos hechos son los que fundamentan la demanda más compleja de gestión en el campo de la educación social y en este sentido tendríamos de matizar algunos conceptos básicos:

a) Cuando hablamos de gestión nos estamos refiriendo a un proceso al conjunto de operaciones que una organización desde diferentes funciones y niveles realiza para llevar a termino una serie de objetivos previamente determinados , utilizando unos recursos disponibles y los procedimientos adecuados. La diferencia entre gestión y administración se centra básicamente en que la administración únicamente hace los trámites necesarios para llevar a términos un procedimiento previamente establecido. La gestión tiene un campo de actuación más amplio y complejo, por un lado ha de realizar un proceso de diseño o adecuación de un proyecto, muchas veces sin reglamentación previa. Y por otro lado ha de ir tomando decisiones , tratar los recursos humanos (como ya hemos dicho tan importantes), etc.. es decir ha de disponer de capacidad de resolución de situaciones no-previstas.

En este sentido quisiéramos profundizar en esta diferencia por dos razones fundamentales:

- En primer lugar la educación social es un campo donde, como ya hemos dicho, no existe una reglamentación en forma de sistema, normativas y programas, y por tanto se articula básicamente a partir de la adecuación a las problemáticas específicas y a las características territoriales donde se interviene, aspecto de difícil generalización.

- Y en segundo lugar es necesario entender que a la gestión y dirección de proyectos en el campo de la educación social, es necesario disponer de una gran capacidad de toma de decisiones y adecuación a las problemáticas , que se dan en una urgencia y movilidad enormes, y a veces presentan complejidades muy variadas según el campo de actuación y las especificidades del colectivo que se atiende (drogodependencias, marginación social, etc..).

Por tanto , no se trata de aplicar linealmente las técnicas de gestión empresarial, sino de encontrar fórmulas de acción específicas y modernas que permitan conseguir un nivel de eficacia y rentabilidad social aceptables. En este sentido Vulliez (1989) nos hace una reflexión importante :

" Si la gestión es esta alquimia, hecha de arte y técnica, que consiste en conceder recursos extraordinarios en función de objetivos, se adivina perfectamente que en el mundo de la educación es un campo de aplicación considerable, y aún medianamente inexplorado en esta disciplina "

b) En el campo de la educación social se dan una pluralidad de niveles de intervención y modelos organizativos :

- La misma administración actúa en este campo desde el nivel estatal, autonómico, provincial, comarcal o municipal, y cada uno de ellos, actúa muchas veces, en programas propios con lógicas diferentes y con simultaneidad. Esto quiere decir que es un campo que se actúa desde muchos niveles. Lo que diferencia esta multiplicidad e intervenciones es el proyecto, programa o servicio en concreto que toma unas características diferentes.

- También se actúa desde el campo asociativo y del voluntariado, es decir, desde un ámbito no lucrativo que agrupa colectivos de ciudadanos con vocación de ejercer una función social. Convendría diferenciar a las entidades sin financiación de la administración, con sus propios recursos, y por otro lado las entidades que son prestadoras de servicios por encargo de la administración. Este es un sector que ha crecido en la medida que el Estado admite que el concepto público pueda ejercerse en convenio con el mundo asociativo. En este grupo se tendría que incluir las fundaciones que en la perspectiva de la nueva legislación sobre mecenazgo pueden adquirir un papel muy significativo.

- En tercer lugar se actúa desde la iniciativa privada, lucrativa, que ve en esta necesidad de educación un mercado y una posibilidad de ofrecer unos servicios para sacar un rendimiento a esta inversión. Este sector, que muchas veces no se quiere aceptar, es muy importante en algunos campos y puede adquirir una trascendencia muy importante si tenemos en cuenta la evolución cada vez más hacia una sociedad muy terciara.

Como podemos ver si analizamos las ofertas de servicios en estos niveles, observamos una pluralidad de instituciones y estamentos que actúan en ofertas en el campo genérico de la educación social, aspecto que evidencia la necesidad de que los profesionales de la educación reciban una formación en ese sentido.

La gestión educativa adquiere unas características propias: es una gestión centrada en la oferta de servicios a las personas, es una gestión donde la relación y la atención son muy importantes una gestión con un fuerte componente de recursos humanos, como dice el reciente Premio Nobel de Economía Gary Becker en su teoría económica sobre el valor del capital humano, quizá el aspecto más fundamental de la gestión educativa.

Por tanto la gestión educativa ha de encontrar un equilibrio entre los conceptos clásicos de eficacia y eficiencia, como dice VULLIEZ (1989) al hablar sobre la gestión educativa:

"Aborda una finalidad humana de transmisión de los conocimientos y de desarrollo de una personalidad que se forma (...). Pero ha de dar paralelamente, y nunca ignorar ni subestimar, su finalidad de inserción en una actividad o en una colectividad, que justifique los medios financieros considerables que ella toma o exige."

Esta pluralidad de niveles institucionales que una sociedad democrática genera y posibilita, representa un potencial en el marco del tejido social territorial. Es evidente que el análisis de este factor nos da una lectura de las posibilidades de desarrollo de un país. A la medida que los diferentes agentes intervengan con capacidad y diversidad, se darán más facilidades de acción y gestión de los recursos existentes en una comunidad.

Por esta razón la complejidad en la gestión de recursos y la adaptabilidad de las instituciones en todos sus niveles y formas, es un condicionante de desarrollo territorial.

Es evidente que el mundo de la educación no se ha caracterizado por la aplicación de formas modernas de gestión y es necesario una reflexión profunda para adecuarse a las nuevas necesidades:

"Por comparación con la gerencia de muchas otras instituciones u organismos, se ha de reconocer que la gestión de las empresas educativas aparecen hoy en día arcaicas." Vulliez (1989).

La educación en el marco de relaciones y posibilidades de que dispone en la actualidad ha de afrontar una modernización de muchos de sus planteamientos, prácticas y técnicas, sobre todo en el campo de la gestión de proyectos que estamos tratando en esta comunicación.

C) Es evidente que la situación descrita en los apartados anteriores presenta unos campos de actuación amplios y con muchas perspectivas. Podríamos afirmar que es un momento positivo para el desarrollo y aplicación de muchas teorías y orientaciones que la educación se había ido haciendo tímidamente.

Pero esta lectura tan optimista se enfrenta con algunos problemas que se están observando en la actualidad:

- Se da un bajo nivel de preparación entre los profesionales de la educación en las capacidades de gestión y dirección organizacional. Aspecto que puede producir una "imagen" negativa del sector para hacer frente a nuevos retos y encargos.

- En el ámbito de la gestión educativa, existen muchos profesionales procedentes de otras formaciones y reflexiones. Aún se manifiesta la percepción de que cualquiera es capaz de llevar una institución educativa.

- Sin ningún afán de corporativismo, los profesionales de la educación han consentido, quizá por inseguridad o falta de conocimiento, las intromisiones de personas sin capacidad en el campo de la educación. Sería conveniente diferenciarlo de las opiniones legítimas que todo el mundo puede tener de una actividad tan humana como puede ser la educación. Nos referimos a las situaciones de profesionalización en este campo.

Será necesario una profundización de la profesionalización, y dentro de esta la capacidad que permita ejercer la gestión y dirección de proyectos educativos en buenos niveles de eficacia. Aceptando los aspectos positivos de la profesionalización que todos conocemos y aceptando como dice CAMPS (1990) cuando nos presenta sus aspectos positivos:

"Una de sus caras es decididamente buena, dado que sin duda es un signo de progreso: el trabajo especializado es necesario como lo es la competencia en la especialización."

Tendríamos que encontrar un equilibrio para exigir estos procesos en el marco de las finalidades sociales de la educación: "La profesionalidad será una virtud pública en la medida que sirva a los intereses de la sociedad." CAMPS (1990).

3. LA FORMACION Y CAPACITACION EN EL CAMPO DE LA GESTION EDUCATIVA

Con vistas al futuro de los profesionales de la educación, es necesario que la realidad presentada se intente abordar y aceptar en las áreas de conocimiento cercanas a la organización escolar, intentando evolucionar hacia una área conceptual más amplia y compleja. Sobre todo para adecuarse a la realidad actual.

Pero esto no se puede realizar si no se introducen estas nuevas reflexiones en los discursos y planes de formación de los alumnos de las nuevas facultades de Ciencias de la Educación. A continuación vamos a presentar algunas cuestiones y reflexiones en ese sentido:

- En primer lugar, se ha de reflexionar sobre cuales son los perfiles profesionales que la gestión de proyectos educativos de futuro reclamará.

- Que formación se ha de dar en las nuevas carreras y planes de estudio del sector para que los alumnos salgan mínimamente preparados para entrar en este mercado laboral descrito.

- Como se ha de hacer esta formación, en el campo de la gestión educativa, para incidir en las características propias que tiene el mundo de la educación.

Podríamos iniciar esta deliberación con las siguientes reflexiones abiertas, sin agotar todas sus posibilidades:

- 1) Actualmente se está produciendo una oferta de formación especializada en el campo de dirección y gestión, centrada exclusivamente en estudios de postgrado. A pesar que es una buena línea de especialización consideramos conveniente introducir estos temas en la formación inicial.

- 2) Introducir el tema en la formación básica de las diplomaturas y licenciaturas, en forma de asignaturas y seminarios introductorios que presenten la perspectiva de posibles especializaciones posteriores y sobre todo un mínimo de conocimientos básicos en la cultura organizativa y modelos de gestión.

- 3) Iniciar un proceso de estudio e investigación alrededor de las diferencias que se dan en este campo con el marco conceptual de la organización escolar. Como ya hemos presentado los procedimientos de la educación no formal, presentan características específicas. Y también ampliar el campo a nuevas perspectivas, como la gestión cultural, la gestión de ONG, la gestión del asociacionismo, fundaciones, etc. Campos que por su temática y sensibilidad se encuentran próximos a la reflexión y finalidad de la educación.

4) Definir con más profundidad las capacidades de la gestión y dirección de proyectos educativos, introduciéndose en campos y conceptos nuevos, pero necesarios, como:

- capacidad de elaboración de proyectos
 - capacidad de desarrollo organizacional
 - capacidad de dirección de recursos humanos
 - capacidad de gestión económica y financiera
 - capacidad de estudio de necesidades y mercado
 - capacidad de gestión de la comunicación
- etc.

Intentando adaptar las aportaciones de otros sectores en este campo a la realidad específica de la educación.

5) Considerar los diferentes niveles institucionales donde se dan los procesos de gestión y dirección, en ese sentido sería conveniente tratar en la formación sus especificidades organizativas, legislativas y funcionales.

6) Aproximación a metodologías modernas y la utilización de nuevas tecnologías adaptadas a procesos de gestión de proyectos.

7) Apertura a la nueva realidad europea internacional. Cada vez más, ciertos proyectos tendrán una gestión delegada de organismos europeos, y por tanto se tendrán de adaptar a otros condicionantes existentes, por esta razón es necesario adquirir un conocimiento institucional, legislativo, metodológico y administrativo mucho más amplio. Así como los aspectos de cooperación internacional con la población más desfavorecida de nuestro planeta a través de organismos y relaciones interestatales.

8) Desvelar las capacidades de prospectiva y de adaptación a nuevas situaciones sociales. La educación, en los aspectos que hemos presentado, es conveniente que disponga de una capacidad de análisis y respuesta a las nuevas problemáticas sociales y culturales. La adaptación a nuevas políticas que provocaran nuevos proyectos, así como los procesos de "reconversión" de servicios en nuevas problemáticas "punta", reclama unos modelos de gestión ligera y adaptable y sobre todo con capacidad de respuesta puntual.

En este marco, a nuestro parecer se ha de iniciar un proceso de estudio en profundidad para determinar en que medida consideramos conveniente su incorporación a la formación de los nuevos profesionales.

La facultades de Ciencias de la Educación tienen la posibilidad de contemplar en sus nuevos planes de estudios aspectos formativos en el campo de la gestión y dirección de proyectos en la educación social, que pueden significar una adaptación a la realidad del mercado laboral. Esperemos que una u otra opción se decida consecuentemente al papel que creemos debe tener la educación en la sociedad del futuro.

BIBLIOGRAFIA

- BOSQUET, Robert. (1989): Fondaments de la performance humaine dans l'entreprise. Les editions d'organization. Paris.
- CAMPS, Victoria. (1990): Virtudes públicas . Espasa Calpe. Madrid.
- CEMBRANOS, Fernando; H. Montesinos, David i altres.(1988): La animación sociocultural: una propuesta metodológica. Ed. Popular, Madrid.
- CROZIER, Michel. (1984) : No se cambia la sociedad por decreto. I.N.A.P., Madrid.
- FRANCH, Joaquim (1985) : El lleure com a projecte, Generalitat de Catalunya, Barcelona.
- PUIG PICART, Toni (1988): Animación sociocultural, cultura y territorio. Ed. Popular, Madrid.
- ROBBINS Stephen P. (1987): Comportamiento organizacional. Prentice Hall, Mexico.
- SCHAFF, Adam (1985) : ¿ Qué futuro nos aguarda ? Las consecuencias sociales de la segunda revolución industrial. Crítica. Barcelona.
- VULLIEZ, Christian, (1989): Gestión d'un établissement d'enseignement. Ed. Economica. Paris
- VV.AA. (1991) : Noves perspectives en la gestió d'entitats juvenils. Generalitat de Catalunya, Barcelona.
- VV.AA. (1986) : Ponències de les Primeres Jornades sobre Lleure Infantil i Municipi. Diputació de Barcelona. Barcelona.
- UNESCO (1992) : Informe mundial sobre la educación 1991, Madrid, Ed. Santillana.
- VATTIER, Guy. ((1991) : Introduction à l'éducation spécialisée. Ed. Privat. Toulouse.