

NOVES PERSPECTIVES DELS PROFESSIONALS DE L'EDUCACIÓ EN LA GESTIÓ DE PROJECTES EDUCATIUS

ALFONS MARTINELL i SEMPERE
Universitat de Girona

La segona meitat d'aquest segle es caracteritza, als països occidentals per l'assoliment de l'escolarització plena com a prioritat de la majoria de les polítiques educatives. Degut a la seva finalitat social i magnitud quantitativa, predomina una visió del món educatiu relacionat fonamentalment amb l'escola. En conseqüència la demanda professional i la formació universitària es centra en les matèries i continguts relacionats amb l'escolarització i millorament qualitatiu de l'ensenyament en general.

A partir de la dècada dels seixanta, aquesta situació va evolucionant bàsicament en dues dinàmiques; en primer lloc, l'escolarització plena comença a fer-se una realitat a la major part dels països europeus. I per l'altra, creix la percepció de noves necessitats educatives que generen una presa en consideració d'alguns àmbits educatius de fora del sistema educatiu. L'educació no-formal, l'educació especialitzada, l'educació en el lleure, etc. amb una tradició educativa d'anys, però en estructures un tant marginals, prenen una gran actualitat. Un sector nou d'intervenció es percep com una estratègia educativa en resposta a noves necessitats i problemàtiques.

Al nostre país, l'escolarització i l'extensió del sistema educatiu, a partir de la Llei General d'Educació i posteriorment la LODE, cada cop més ampli i complet, ha generat un nivell de creixement i d'expectatives de treball importants pels mestres, pedagogs i educadors en el món escolar. Però paral·lelament altres factors socials i culturals incideixen en processos d'obertura de nous camps d'actuació. La preocupació per l'atenció educativa als nens i joves amb dificultats, la intervenció en el temps lliure, l'educació especialitzada, l'animació sòcio-cultural, l'educació d'adults, etc. anomenat educació no-formal, aporten noves perspectives i expectatives pel món de l'educació.

Lentament, professionals formats en carreres com magisteri, pedagogia, psicologia, i altres amb estudis no reconeguts com educadors especialitzats, animadors, monitors, etc. es van incorporant a funcions que no corresponen literalment, ni conceptualment als perfils professionals de les titulacions universitàries del moment, i el més preocupant, ni als continguts que han rebut d'aquesta formació.

En l'actualitat, s'estant elaborant i aprovant noves titulacions i reformes dels plans d'estudis, i s'han constituït facultats de Ciències de l'Educació a les diferents Universitats. Per aquesta raó, és un moment important per intentar fer una lectura del fet educatiu, i dels encàrrecs socials a l'educació, el més ampli possible. Estem pensant en la formació universitària dels professionals que exerciran de forma plena i productiva la seva funció en la primera dècada del segle XXI, per tant, es tracta de donar

orientacions i suggeriments d'itineraris de reflexió i especialització, perquè els alumnes es puguin adaptar als reptes de futur.

En aquest article intentem aprofundir en les capacitats, que els professionals de l'educació (mestres, pedagogs, educadors socials) hauran d'adquirir en el seu itinerari formatiu per tal de dotar-se de possibilitats de gestió, organització i direcció de projectes en l'educació social.

1. NOVES NECESSITATS EDUCATIVES

En els darrers anys s'ha observat l'estructuració i desenvolupament de camps d'intervenció educativa que fins aquests moments no havien adquirit la importància que tenen en l'actualitat. En la resposta a noves necessitats socials i culturals, han aflorat uns fenòmens que per les seves característiques l'aportació teòrico-pràctica de l'educació pot ser de gran importància.

Entre aquests fenòmens, podríem recalcar els següents:

a) Existeix una tendència a allargar i ampliar els processos i les necessitats de formació de les persones. Cada cop, més àmbits, espais i etapes del desenvolupament de les persones, dels que pròpiament ofereix el sistema educatiu, sorgeixen en la realitat actual. En aquest sentit es manifesta la Unesco en el seu darrer informe, on constata que:

"Les persones dediquen cada vegada més temps de la seva existència a l'educació. L'educació s'està convertint en un procés permanent."¹

L'assistència i demanda d'activitats formatives fora del marc escolar, les activitats en temps lliure, la formació per a la capacitació professional, etc., han provocat una demanda creixent i diversa en el camp de l'educació, augmentant amb una nova profunditat el concepte d'educació permanent.

b) Aquest primer factor es veu influenciat perquè el propi concepte de temps lliure i oci, cada cop s'entén en una perspectiva diferent que el simple temps passiu, de consum o de distracció. Com diu J. Franch (1985), aquest temps es converteix en la possibilitat d'esdevenir un temps de treball volgut.

"- Hi ha un temps de treball...

- Hi ha un altre temps:

- Part d'aquest temps es destina a la satisfacció de les necessitats.

- Part d'aquest temps es destina al contacte amb altres....

- La resta de temps es destina a la pròpia persona."²

Aquestes reflexions evidencien els canvis profunds que s'estan donant en la percepció i utilitat del temps lliure. La possibilitat d'invertir el temps lliure en activitats formatives, dirigides a aspectes de desenvolupament personal, la creativitat, la cultura, el coneixement o la relació amb altres, és avui dia un fet.

En aquest mateix sentit autors com Adam Schaff (1985), evidencien els canvis contemporanis de l'home en el seu estil 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 asignarán 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

1. UNESCO (1992): *Informe mundial sobre la educación 1991*. Santillana. Madrid.

2. FRANCH, Joaquim (1985): *El lleure com a projecte*. Generalitat de Catalunya. Barcelona.

las razones que ya conocemos, y en vista del gran incremento de riqueza de la sociedad, el estilo de vida cambiará.”³

c) Certes problemàtiques socials, com la marginació social, integració de minories, etc., per les seves característiques actuals, a més de les pròpies intervencions socials i tractaments assistencials, reclamen una intervenció educativa que permeti evolucionar i donar elements a les persones amb disfuncionalitats, per tal de sortir de situacions personals i socials marginals.

En aquesta orientació, observem com programes d'acció social, lluita contra la pobresa, residències, tallers, etc. reclamen l'organització de serveis i programes molt relacionats amb el treball social, però cada cop més introdueixen els aspectes educatius i formatius com a forma d'evitar el pur assistencialisme. Aspecte que la Unesco també introdueix en l'esmentat informe:

“En l'actualitat es considera que les polítiques que el seu objectiu és mitigar la pobresa, millorar la salut pública i reduir així la mortalitat infantil, protegir el medi ambient, consolidar els drets humans, fomentar l'entesa internacional i enriquir la cultura nacional, a l'igual de les destinades a guanyar o recuperar competitivitat en el camp de les tecnologies avançades, són bàsicament incompletes sinó inclueixen específicament una estratègia educativa adequada.”⁴

d) Altres problemes relacionats amb el món de l'educació, com els joves que no acaben els estudis en la seva etapa obligatòria, dificultats d'incorporació al món del treball, etc. són de gran preocupació social. Provocant un creixement de programes i serveis que sense estar dirigits únicament per l'administració educativa tenen un component sòcio-educatiu important. En aquest camp podem incloure la formació ocupacional, les Escoles Taller i tots els programes anomenats de “transició a la vida activa” que a la dècada dels vuitanta han estat de gran preocupació en les polítiques estatals i europees.

e) El món laboral i el mercat del treball funciona per lògiques que reclamen una actualització i formació constants dels treballadors. Evolució tecnològica i altres aspectes dels canvis en el sistema productiu, exigeixen una adequació i mobilitat en el món del treball.

“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.”⁵

En aquest sentit els programes de formació, actualització i reciclatge professional tenen una gran importància en aquests moments, i tindran una gran expansió en la recerca d'un nivell competitiu del nostre sistema productiu i de serveis. Aspecte que ha fomentat l'existència d'una demanda creixent d'activitats formatives i situacions que donin resposta a aquestes necessitats.

f) Per últim, existeix una característica menys objectivable, però present a la societat actual. A la mesura que la població rep més informació a través del mass-me-

3. SCHAFF, Adam (1985): *¿Qué futuro nos aguarda? Las consecuencias sociales de la segunda revolución industrial*. Crítica, Barcelona.

4. UNESCO *op. cit.*, p. 16.

5. SCHAFF, Adam, *op. cit.*, p. 150.

dia, de les grans concentracions urbanes, etc. neix una tendència o expectativa de conèixer o disposar de més informació, de preparar-se per altres situacions a nivell personal o professional, demanda que genera l'existència de diferents propostes amb intervencions educatives.

Situacions de vida quotidiana que no es resolten només per les relacions internes de la família sinó que reclamen intervencions de tercers. En aquest àmbit podem incloure la demanda de formació de pares, persones amb problemàtiques concretes, necessitats formatives d'adequació a les noves pràctiques tecnològiques, etc., que per la via de la formació demanen adquirir la capacitat de domini de nous codis i coneixements actuals.

Sense estendre-nos-hi més, podem observar que aquestes necessitats, demandes i problemàtiques sorgides de la realitat, reclamen a la societat unes actuacions en aquest sentit. L'existència de polítiques socials i educatives que des de diferents instàncies i administracions incideixen, no exclusivament, en aquestes problemàtiques han crescut enormement des de la democratització del nostre país. Potser encara no és el suficientment significatiu, en segons quines zones o àmbits, però podríem trobar exemples de la major part de les realitats descrites. Aquestes polítiques han provocat tres gran processos:

- Encàrrecs socials a persones i organitzacions amb més o menys preparació i acreditació, és a dir, professionalització àmplia en diferents sectors i activitats.
- Creació d'entitats i organitzacions, institucions i organismes que es van estructurant com serveis més o menys estables en aquest camp. Aspecte que no existia en molts casos abans de la democratització, o al menys en l'extensió actual.
- Necessitat d'un "savoir faire", capacitat i competència en l'administració, gestió i organització d'aquests nous àmbits d'intervenció.

En aquest sentit, podem extreure dues conclusions; en primer lloc aquestes polítiques socio-educatives s'han aplicat des de la perspectiva de donar una resposta puntual a demandes, moltes vegades amb una mancança enorme de planificació. I en segon lloc, no ha existit una relació entre el cos professional i els organismes que formen (universitats i escoles) sobre les necessitats i els perfils d'aquestes noves formes de professionalitzar personal del món educatiu en funcions fins ara quasi inèdites. Ens trobem amb una incorporació de professionals de l'educació i altres, per donar resposta a aquests nous serveis, institucions i organismes ja citats, a vegades sense cap tipus de formació.

Aquest fenomen evidencia l'evolució o transformació dels encàrrecs socials als professionals de l'educació. Des de les clàssiques dedicacions a la docència (donar classe) i "cuidar", han anat evolucionant incorporant conceptes com: direcció de programes, direcció d'organitzacions no-governamentals (ONG), gestió educativa en diferents nivells de l'administració, serveis de lleure, programes ocupacionals, formació a l'empresa, etc. que estan configurant una ampliació significativa de la perspectiva de futur dels professionals de l'educació principalment dels pedagogs, psicopedagogs, educadors socials, mestres, etc.

2. LA GESTIÓ I DIRECCIÓ DE PROGRAMES D'EDUCACIÓ SOCIAL *(Algunes reflexions sobre la necessitat de formar en aquestes capacitats)*

Dins d'aquests nous camps i àmbits d'actuació, orientarem la segona part de l'article desenvolupant les funcions professionals de gestió i direcció de projectes educatius no-formals. A partir de les bases del que ja hem presentat, podem afirmar que

aquest fenomen s'ha donat, per una sèrie de factors que fonamenten la necessitat d'adquirir capacitats en aquest camp:

- És evident que els darrers anys, hi ha hagut unes polítiques socials i educatives amb més recursos econòmics, que han possibilitat incidir en camps fins ara no habituals pels professionals de l'educació.
- Aquests fets han motivat, que alguns sectors en altres èpoques únicament en mans del voluntariat, han vist la incorporació de figures professionals, degut al creixement dels recursos socials i a la seva complexitat de tractament. O en situacions mixtes de professionalització d'una part del voluntariat.
- A la mesura que molts dels camps de l'educació no-formal s'han pogut professionalitzar o millorar qualitativament, la societat i les pròpies entitats han exigint més elaboració, més rigor, és a dir, de més capacitat tècnica.
- Per portar a terme aquests serveis ha calgut l'estructuració d'unes organitzacions (en forma i nivells variats), tant en el camp de l'administració, com en el camp del sector privat. Aquestes possibiliten portar a terme els objectius i encàrrecs socials que s'han plantejat.
- La societat diposita en aquests projectes finalitats, que per les seves característiques el factor humà esdevé un element fonamental. Per tant, la complexa gestió dels recursos humans pren una consideració de gran importància en els resultats finals.

Aquests fets fonamenten una demanda més complexa de gestió en el camp de l'educació social, per això hauríem de matisar el sentit que donem a alguns conceptes fonamentals:

a) Quan parlem de gestió, ens estem referint a un procés de portar a terme, una sèrie de objectius prèviament determinats, per mitjà d'uns recursos disponibles i uns procediments adequats. La diferència entre gestió i administració es centra bàsicament en què l'administració únicament fa els tràmits necessaris per portar a terme un procediment prèviament establert. La gestió, en canvi, té un camp d'actuació més ampli i complex. Per un costat ha de fer un procés d'elaboració o adequació d'un projecte, una funció de presa de decisions, tractament dels recursos humans i planificació, és a dir, de capacitat de resolució de situacions no-previstes.

En aquest sentit voldríem aprofundir en aquesta diferència per dues raons fonamentals:

En primer lloc l'educació social és un camp a on, com ja hem dit, no existeix una reglamentació en forma de sistema, i per tant, s'articula a partir d'una adaptació a les problemàtiques específiques i a les característiques territorials d'aquestes, aspecte de difícil generalització.

I en segon lloc, és necessari entendre que a la gestió i direcció de projectes en el camp de l'educació social, cal tenir una gran capacitat de presa de decisió i adequació a les problemàtiques i necessitats. Aquestes es donen en una urgència i mobilitat enorme, que presenten complexitats molt variades segons el camp d'actuació (drogo-dependències, marginació social, etc.).

Per tant, no es tracta d'aplicar linealment les tècniques de gestió empresarial, sinó de trobar fórmules d'acció específiques i modernes que permetin assolir un nivell d'eficàcia i rendibilitat social acceptables, com diu Vulliez (1989):

"Si la gestió és aquesta alquímia, feta d'art i de tècnica, que consisteix en concedir recursos extraordinaris en funció dels objectius, s'endevina perfectament que el camp d'aplicació al món de l'educació és considerable, i encara mitjanament inexplorat."⁶

6. VULLIEZ, Christian, (1989): *Gestion d'un établissement d'enseignement*. Economica, París.

b) En el camp de l'educació social es donen una pluralitat de nivells d'intervenció i models organitzatius.

- La mateixa administració actua en aquest camp des de l'administració estatal, autonòmica, provincial, comarcal i local, i cada una d'elles, moltes vegades actua, en programes propis, lògiques diferents i moltes vegades amb simultaneïtat. Això vol dir que és un camp a on s'actua des de molts nivells. El que diferencia aquesta multiplicitat d'intervencions és el projecte, programa o servei en concret que pren unes característiques específiques.
- També s'actua des del camp associatiu i el voluntariat, és a dir, des d'un àmbit no lucratiu que agrupa col·lectius de ciutadans amb vocació d'exercir una funció social. Caldria diferenciar a les entitats sense finançament de l'administració amb els seus propis recursos, i per un altre costat les entitats que són prestadores de serveis per encàrrec o finançats per l'administració. Aquest és un sector que ha crescut a la mesura que l'Estat admeti que el concepte públic pugui exercir-se en conveni amb el món associatiu. En aquest grup s'haurien d'incloure les associacions i les fundacions que en la perspectiva de la nova legislació sobre mecenatge poden adquirir una paper molt significatiu.
- En tercer lloc, s'actua des de la iniciativa privada, que veu en aquesta necessitat d'educació un mercat i una possibilitat d'oferir uns serveis i treure un rendiment a aquesta inversió. Aquest sector, que moltes vegades no es vol acceptar, és molt important en alguns camps, i pot adquirir una transcendència molt significativa si tenim en compte l'evolució a una societat cada cop més terciària.

Analitzant les ofertes de serveis en aquests nivells, observem una pluralitat d'institucions i d'estaments intervenint en el camp general de l'educació social, reafirmant la necessitat d'una formació dels professionals de l'educació àmplia i plural en aquest sentit.

La gestió educativa adquireix unes característiques pròpies, és una gestió centrada en l'oferta de serveis a les persones, a on la relació i l'atenció són molt importants. Una gestió en un fort component de recursos humans, com diu el recent Premi Nobel d'Economia, Gary Becker, en la seva teoria sobre el valor del capital humà.

Així com trobar un equilibri entre els conceptes clàssics d'eficàcia i eficiència, com relaciona Vulliez (1989) l'educació i la gestió:

"Aborda una finalitat humana de transmissió dels coneixements i de desenvolupament d'una personalitat que es forma. (...) Però ha de donar paral·lelament, i mai ignorar ni subestimar, la seva finalitat d'inserció en una activitat o en una col·lectivitat que justifiqui els mitjans financers considerables que ella pren o exigeix," p. 1.347.⁷

Aquesta pluralitat de nivells institucionals que una societat democràtica genera i possibilita, representa un potencial en el marc del teixit social territorial. És evident que l'anàlisi d'aquest factor dona una lectura de les possibilitats de desenvolupament d'un país. A la mesura que els diferents agents intervinguin amb capacitat i diversitat, es donaran més facilitats d'acció i gestió dels recursos existents.

Per aquesta raó, la complexitat en la gestió de recursos i l'adaptabilitat de les institucions, en tots els seus nivells i formes, és una eina fonamental.

És evident que el món de l'educació no s'ha caracteritzat per formes modernes de gestió de les organitzacions, i cal una reflexió profunda per tal d'adequar-se a les noves necessitats.

7. VULLIEZ, Christian, *op. cit.*, p. 1.347.

“Per comparació amb la grència de moltes altres institucions o organismes, s’ha de reconèixer que la gestió de les empreses educatives apareixen avui en dia arcaïques.”⁸

L’educació en el marc de relacions i possibilitats que disposa en l’actualitat ha d’afrontar una modernització de molts dels seus plantejaments, pràctiques i tècniques, sobretot en el camp de la gestió de projectes que estem tractant en aquest article.

c) És evident que la situació descrita en els apartats anteriors presenta uns camps d’actuació amplis i amb moltes perspectives. Podríem dir que és un moment positiu pel desenvolupament i aplicació de moltes teories i plantejaments que l’educació s’ha anat fent tímidament.

Però aquesta lectura tan optimista xoca amb alguns problemes que s’estan observant en l’actualitat:

- Es dona un baix nivell de preparació entre els professionals de l’educació en les capacitats de gestió i direcció organitzacional. Aspecte que pot donar una “imatge” negativa del sector per fer front a nous reptes.
- En l’àmbit de la gestió educativa, existeixen molts professionals procedents d’altres formacions i reflexions. Encara és palès la percepció que tothom és capaç de portar una institució educativa.
- Sense cap afany corporatiu, els professionals de l’educació han consentit, potser per inseguretats o falta de coneixement, les intromissions de persones sense capacitat en el camp de l’educació. Caldria diferenciar-ho de les opinions legítimes que tothom pot tenir d’una activitat tan humana com pot ser l’educació. Ens referim a les situacions de professionalització en aquest camp.

En conseqüència caldrà un aprofundiment de la professionalització. I dins d’aquesta la capacitat que permetin exercir la gestió i direcció de projectes educatius en bons nivells d’efectivitat.

Acceptant els aspectes menys positius de la professionalització que tots coneixem, Victòria Camps (1990)⁹, també ens presenta la seva cara positiva:

“Una de les seves cares és decididament bona, donat que sens dubte és signe de progrés: el treball especialitzat és necessari com ho és la competència en l’especialització”.

“La professionalitat serà una virtut pública en la mesura en què serveixi als interessos de la societat”.

Hauríem de trobar un equilibri per tal d’exigir aquests processos en el marc de les finalitats socials pròpies de l’educació.

3. LA FORMACIÓ I CAPACITACIÓ EN EL CAMP DE LA GESTIÓ EDUCATIVA

Amb vista al futur dels professionals de l’educació, és necessari abordar la realitat presentada, i acceptar en les àrees de coneixement properes a l’organització escolar i institucional, conceptes més amplis que permetin, sobretot, adequar-se a la situació actual.

Introduir aquestes noves orientacions en els discursos i plans de formació dels alumnes de les noves Facultats de Ciències de l’Educació, potser un camí convenient. Iniciant aquesta reflexió caldria que ens suscités algunes preguntes prèvies:

- En primer lloc, quins són els perfils professionals que la gestió de projectes educatius de futur reclamarà?

8. VULLIEZ, Christian, *op. cit.*, p. 1.347.

9. CAMPS, Victòria, (1990): *Virtudes públicas*. Espasa Calpe, Madrid.

- Quina formació s'ha de donar en les noves carreres i plans d'estudis del sector per tal que els alumnes surtin mínimament preparats per entrar en aquest mercat laboral descrit?
- Com s'ha de fer una formació en el camp de la gestió educativa per tal d'incidir en les característiques pròpies que té el món de l'educació?

Per respondre a aquestes qüestions seria convenient iniciar una línia de recerca i anàlisi, estudiant en profunditat la realitat i les necessitats de personal format, conjuntament amb les institucions educatives i socials.

Per iniciar aquesta deliberació presentem a continuació algunes orientacions, sense esgotar totes les seves possibilitats:

1. Actualment s'està produint una oferta de formació especialitzada en el camp de direcció i gestió, centrada exclusivament en estudis de postgrau. Malgrat que és una bona línia d'especialització considerem convenient que s'accedeixi al tercer cicle amb uns coneixements bàsics sobre el tema.

2. Incorporar aquests continguts en la formació bàsica de les diplomatures i llicenciatures, en forma d'assignatures i seminaris introductoris que donessin la perspectiva de possibles especialitzacions i sortides professionals posteriors, i sobretot un mínim de formació bàsica en la cultura organitzativa i models de gestió.

3. Iniciar un procés d'estudi i de coneixement, al voltant de les similituds i diferències que es donen amb el camp conceptual de l'organització escolar. Com ja hem plantejat, els procediments de l'educació no-formal presenten característiques específiques. I també, ampliar el camp a noves perspectives com la gestió cultural, la gestió d'organitzacions no-governamentals, gestió de l'associacionisme, fundacions, etc. Camps que per la seva temàtica i sensibilitat estan molt a prop de la reflexió i finalitat de l'educació.

4. Definir amb més profunditat les capacitats de la gestió i direcció de projectes educatius, entrant en camps i conceptes nous, però necessaris, com:

- Capacitat d'elaboració de projectes
- Capacitat de desenvolupament organitzacional
- Capacitat de direcció de recursos humans
- Capacitat de gestió econòmica i financera
- Capacitat d'estudi de necessitats, mercat, etc.
- Capacitat de gestió de la comunicació. etc.

Intentant adaptar les aportacions d'altres sectors en aquest camp a la realitat específica de la gestió educativa.

5. Considerar els diferents nivells institucionals a on es donen els processos de gestió i direcció i educació social, en aquest sentit caldria pensar en camps molt concrets sorgits de la conjuntura actual o de futures necessitats del món laboral, com:

- A l'administració: Gestió educativa en el camp de l'administració local, gestió d'equipaments educatius i culturals, gestió de programes temporals d'incidència en el camp social (pobresa, ocupació, etc.).
- Al camp de l'associacionisme i el voluntariat: gestió d'ONG, gestió de fundacions sense ànim de lucre, gestió d'entitats socials prestadores de serveis, etc.
- Al camp del sector privat i lucratiu: empreses de serveis educatius, editorials, gestió de projectes de lleure, etc.

6. Apropament a metodologies modernes i la utilització de noves tecnologies adaptades a processos de gestió de projecte. Afegint les reflexions del camp de gestió empresarial, però fent una adaptació a les característiques dels projectes i les organitzacions educatives i culturals.

7. Obertura a la nova realitat europea i internacional. Cada cop més, certs projectes tindran una gestió delegada d'organismes europeus, i per tant, s'hauran d'adaptar a altres condicionants existents. Per aquesta raó caldrà adquirir un coneixement institucional, legislatiu i administratiu molt més ampli, que inclogui els aspectes de col·laboració i cooperació amb la població més desfavorida a través de programes i organismes internacionals.

8. Desvetllar les capacitats de prospectiva i d'adaptació a noves situacions socials. L'educació, en els aspectes que hem presentat cal que tingui una capacitat d'anàlisi i resposta a les noves problemàtiques socials i culturals. L'adaptació a noves polítiques que donaran suport a projectes nous, així com els processos de "reconversió" de serveis en noves necessitats "punta", reclama uns models de gestió lleugera i amb capacitat de resposta puntual.

És evident que els factors exposats existeixen, i caldrà donar respostes a aquestes problemàtiques. Estem en la possibilitat d'obrir expectatives i d'omplir un espai que lògicament correspon (en part) als professionals de l'educació, i per tant és important una reflexió en profunditat.

Les facultats de ciències de l'educació, tenen la possibilitat de contemplar, en els seus nous plans d'estudi, aspectes formatius en el camp de la gestió i direcció de projectes d'educació social. Aquest fet pot representar una definició del paper que poden jugar els llicenciats en Pedagogia, Mestres, Educadors Socials, etc, en el seu procés d'adaptació al mercat laboral. Esperem que una o altra opció es decideixi conseqüentment al paper que creiem ha de tenir l'educació en el futur de la nostra societat.

Novembre 1992

BIBLIOGRAFIA

- BOSQUET, Robert (1989): *Fondaments de la performance humaine dans l'entreprise*. Les éditions d'organization, París.
- CAMPS, Victòria (1990): *Virtudes públicas*. Espasa Calpe, Madrid.
- CEMBRANOS, Fernando; H. MONTESINOS, David i altres (1988): *La animación sociocultural: una propuesta metodológica*. Popular. Madrid.
- CROZIER, Michel (1984): *No se cambia la sociedad por decreto*. INAP, Madrid.
- FRANCH, Joaquim (1985): *El lleure com a projecte*. Generalitat de Catalunya, Barcelona.
- PUIG PICART, Toni (1988): *Animación sociocultural, cultura i territorio*. Popular, Madrid.
- ROBBINS Stephen P. (1987): *Comportamiento organizacional*. Prentice Hall, México.
- SCHAFF, Adam (1985): *¿Qué futuro nos aguarda? Las consecuencias sociales de la segunda revolución industrial*. Crítica, Barcelona.

- VULLIEZ, Christian (1989): *Gestion d'un établissement d'enseignement*. 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 educació 1991*. Santillana, Madrid.
- VATTIER, Guy. (1991): *Introduction à l'éducation spécialisée*. Privat, Toulouse.