

El què, el com i el per què de la formació continuada de l'educador social

Enric Lletjós¹ i Pilar Morros²

Bona part de l'acció professional en l'àmbit de les ciències socials o de la salut es desenvolupa a partir de la relació establerta amb l'altre, l'usuari, el client, el col·laborador... en contextos en què se cerca una resposta quasi immediata, contextos en què, de vegades, resulta difícil poder elaborar una resposta degudament planificada. La formació contínua ha d'anar dotant l'educador de les eines teòriques i de les desenvolupades a partir del fet de compartir experiències, que li permetin millorar la tasca educativa, però també ha d'anar forjant en els professionals la capacitat per respondre als requeriments de l'usuari amb una certa immediatesa. Aquesta capacitat la podríem anomenar instint, intuïció. Però la intuïció no com a concepte vulgar que es basa solament en el sentit comú, sentit que, per altra banda, la majoria presumim de tenir, sinó la intuïció basada en dos pilars bàsics: l'experiència i el saber teòric.

53

Introducció

La intuïció és allò que ens permet arribar a un coneixement, a prendre una decisió, permetent-nos la llicència de no saber ben bé per què, sense la utilització conscient del raonament. En la nostra activitat educativa aquest concepte té molta importància, ja que sovint ens trobem amb requeriments inesperats i no tenim temps d'elaborar una teoria que ens digui què hem de respondre. Tampoc les programacions socioeducatives poden abastar-ho tot, preveure totes les variables, sinó que hem de respondre, i ho hem de fer ràpidament, amb agilitat i soltesa. Això sí, després hem de poder raonar sobre la

1 Educador social i psicòleg. Coordinador del pràcticum d'Educació Social, Pedagogia i Psicopedagogia de la UNED (CA Cervera), amb una llarga trajectòria com a educador de CRAE. Actualment, exerceix de psicòleg de l'equip d'assessorament tècnic dels jutjats de Lleida.

2 Educadora social i psicopedagoga. Màster en Intervenció en Psicopedagogia per la Universitat de Granada. Sotsdirectora de les Llars Infants Torre Vicens de Lleida.

*En la reflexió,
la formació
contínua ens
proporcionarà
les eines per
entendre millor
les nostres
accions, ens
permetrà
conèixer quines
han estat les
connexions
entre saber i
experiència*

nostra actuació, sobre la nostra decisió, i en aquest raonament trobarem el millor dels aprenentatges, que ens prepararà per a una nova experiència.

Al nostre entendre, aquests processos d'intervenció i reflexió posterior s'emmarquen en el paradigma acció-reflexió-acció. La formació contínua haurà de ser el substrat dels dos moments. En l'acció, tot el saber teòric, la possibilitat de compartir experiències que ens aportarà la formació contínua, formarà el gruix més important d'aquesta capacitat de respondre sense l'elaboració estricta del raonament. En la reflexió, la formació contínua ens proporcionarà les eines per entendre millor les nostres accions, ens permetrà conèixer quines han estat les connexions entre saber i experiència que han propiciat la nostra decisió, donarà cos teòric i raonament a cada una de les nostres actuacions, perfeccionarà la nostra tecnologia educativa pel que fa a valoracions i disseny de programes, i, d'aquesta manera, millorarem en posteriors requeriments, quan haguem d'utilitzar, de nou, la intuïció, l'instint.

Per realitzar la seva pràctica diària, el professional de l'àmbit socioeducatiu ha adquirit unes competències necessàries i suficients, tant en l'ordre teòric com en el pràctic. En el moment de dur a terme la seva feina té sempre una intencionalitat educativa honesta, concretada en un projecte educatiu realitzat en equip o en xarxa, i ha d'estar en disposició de formar-se permanentment com un procés continu d'aprenentatge que permet el desenvolupament de recursos personals que afavoreixen l'activitat professional (Lázaro, 2007). La necessitat de formació contínua ha de nodrir l'educador social en actiu d'aquests dos grans blocs (teoria i pràctica) perquè pugui anar creixent com a professional i millorant la seva acció educativa.

Així doncs, treballar a partir del paradigma acció-reflexió-acció no solament ens facultarà per forjar aquella intuïció que ens possibilita de respondre els requeriments de l'usuari amb una certa rapidesa i qualitat educativa, sinó que també ens permetrà elaborar el llenguatge teoricoprofessional comú, tan necessari i que des d'instàncies allunyades de la pràctica socioeducativa han intentat imposar sense èxit.

La importància de l'experiència, en el cas de l'educador social, de l'experiència compartida en els processos educatius, forma part del

model de l'aprenentatge experiencial proposat inicialment per Lewin en els anys quaranta del segle xx. En aquest model, l'aprenentatge es realitza a partir de la pràctica i en contrast dialèctic amb allò ja après, de manera que es torna a la pràctica per tal de transformar-la a través del que s'ha après.

Per altra banda, entenem l'aprenentatge com un procés de construcció –repetim, compartida i col·lectiva– de sentiments, coneixements i valors que en part són conscients i en part no ho són. Tal vegada podem fer-los conscients i explicitar-los, tal vegada reposen creant un sediment que algun dia, per motius desconeguts i governats per l'atzar i la mateixa vida, emergiran per oferir-se de nou i ser, potser, revisats, analitzats i incorporats com a part de l'aprenentatge professional. Mentrestant, però, tant els uns com els altres guien la nostra acció i reflexió educativa, uns de manera conscient, uns altres d'amagat.

Aquest model ens situa també en una posició d'aprendre a aprendre: de ser subjectes que, dins d'un engranatge humà i dinàmic, ens posem en actitud de desenvolupar coneixements, habilitats i capacitats que activen, i millorar els nostres propis processos d'aprenentatge.

En un món canviant, on els canvis es produeixen de manera ràpida i contínua, on hem passat del "temps lineal al temps puntillista" (Bauman, 2007), la necessitat d'una formació més enllà dels límits estrictament acadèmics és un fet indiscutible. L'aprenentatge i actualització vers els canvis socials i de les TIC es fa del tot imprescindible al llarg de la carrera professional en tot l'àmbit socioeducatiu.

Què és la formació contínua?

La formació contínua seria un conjunt d'activitats encaminades a l'ampliació o actualització dels coneixements tècnics o habilitats, que els educadors socials poden necessitar per al millor exercici de les seves funcions i per a l'adquisició de les competències que l'època exigeix. En aquestes activitats, tindria tant de pes **compartir activitats**, com l'**emmarcament teòric** dins d'un ample marc psicopedagògic, així com la conceptualització cap a l'assoliment d'un **llenguatge tècnic comú** en educació social.

La formació contínua seria un conjunt d'activitats en què tindria tant de pes compartir activitats, com l'emmarcament teòric dins d'un ample marc psicopedagògic, així com la conceptualització cap a l'assoliment d'un llenguatge tècnic comú en educació social

L'educador o educadora ha de tenir la possibilitat de conceptualitzar, de posar mots als sentiments, a les situacions, als seus pensaments, als seus desigs, als desigs dels altres, als processos, a les tècniques...

Així doncs, les funcions que hauria d'assumir la formació contínua passarien per la proposta d'accions formatives que portessin a la millora de la competència i qualificació professional; l'adaptació a la nova societat i als nous requeriments, necessitats i problemàtiques; la posada al dia en l'aplicació de les noves tecnologies, tot garantint la necessària formació al llarg de la vida i el fet de compartir experiències a partir de l'esforç de la conceptualització teòrica.

De qui depèn? (Qui és responsable de la formació contínua?)

La formació contínua dels professionals de l'acció socioeducativa (o dels educadors i educadores socials) depèn, en primer terme, del mateix professional. La formació, el creixement professional, la recerca i l'explicitació d'allò que és tàcit o desconegut (és a dir, tot aquell saber que es forma en nosaltres a través de la pràctica i al qual no sabem posar un nom, un concepte pedagògic, un contingut educatiu...) són responsabilitats professionals de l'educador. És l'educador qui, a través de la reflexió que sorgeix a partir de la seva pràctica educativa, ha de poder i saber verbalitzar aquells aspectes preocupants, de vegades allò que genera un malestar però sense saber ben bé d'on prové i com elaborar-ho; els dilemes, els nous reptes i desafiaments que ens planteja la pròpia feina; allò que no sabem fer bé i allò que sabem fer però que no té cap funcionalitat i no sabem com transformar-ho.

En definitiva, l'educador o educadora ha de tenir la possibilitat de conceptualitzar, de posar mots als sentiments, a les situacions, als seus pensaments, als seus desigs, als desigs dels altres, als processos, a les tècniques... D'aquí ve la necessitat de trobar un llenguatge comú que s'emmarqui en un paradigma teòric en què ens puguem sentir a gust i que hem de trobar entre les diferents pedagogies i les psicologies de la relació.

Compartir aquestes preocupacions i necessitats, incorporar-les en una dinàmica o circuit institucional, genera un **patrimoni de saber** que, gestionat de forma correcta i dinàmica gràcies al diàleg i l'intercanvi entre els professionals i l'administració o organisme competent, permeten desenvolupar aquest **patrimoni de saber pedagògic**.

gic, emocional, cultural. Tot allò que l'educador aprèn i es pregunta a través de l'acció-reflexió-acció genera un valuós material pedagògic i de canvi a tots els nivells. Permet aprendre dels encerts i també dels errors.

És responsabilitat de tots els agents implicats (educadors, directius, supervisors, tècnics i serveis responsables de la gestió institucional) estar atents, escoltar, recollir, donar temps i espai, i facilitar eines per a la reflexió i l'aprenentatge, per a la creació de significats compartits. Des d'aquesta concepció, des d'aquest compromís, podem accedir a allò que Fantova anomena "aprenentatge institucional: procés mitjançant el qual, en virtut del funcionament d'una organització en relació amb el seu entorn, s'operen canvis en els coneixements, sentiments i valors compartits d'alguna manera en l'organització".

Volem insistir en la responsabilitat del professional vers la seva pròpia formació pel que fa a la detecció de les seves pròpies necessitats. Cal tenir en compte que en la nostra professió la relació interpersonal, la implicació emocional, són alguns dels pilars fonamentals de l'exercici professional. En la intervenció educativa, l'educador es posa en joc com a persona. Per tant, la reflexió sobre com l'afecta a nivell emocional aquesta relació, quins reptes personals i professionals li genera, com l'afecta a nivell personal i d'equip l'erosió que provoca la relació educativa, el conflicte, la vinculació amb els destinataris de l'acció educativa, i tantes altres coses.

Aquesta inquietud i interpel·lació personal ha d'entrar sens dubte en un cercle on la informació i la preocupació per la millora i l'excel·lència professional vagi en doble direcció fins a tancar l'espiral: l'empresa, els equips educatius, els destinataris i cadascun dels treballadors han de col·laborar i compartir un procés de reflexió i recerca sobre les necessitats formatives dels educadors i de tota la xarxa implicada. D'aquesta manera formem part i gestionem organitzacions intel·ligents (Senge; 1995: 6), que aprofiten la riquesa de l'experiència, hi reflexionen i en treuen profit per créixer.

Tot plegat sense oblidar que en un educador o educadora social s'han de donar un seguit de condicionants o aptituds i actituds que resulten fonamentals de cara a un bon desenvolupament professio-

Tot allò que l'educador aprèn i es pregunta a través de l'acció-reflexió-acció genera un valuós material pedagògic i de canvi a tots els nivells. Permet aprendre dels encerts i també dels errors

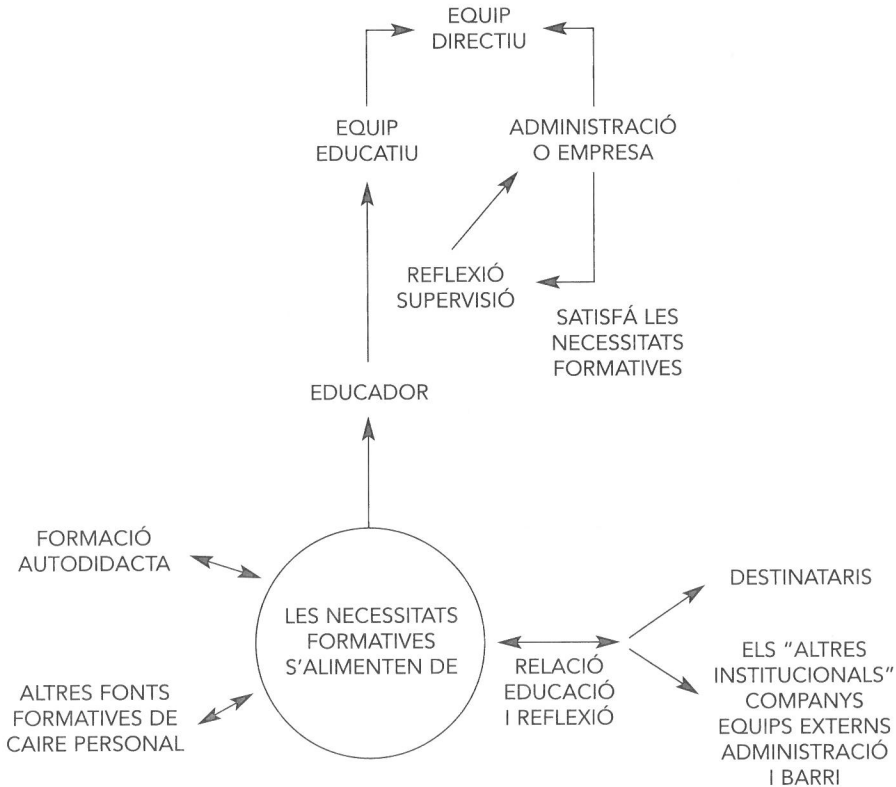


Diagrama 1. Cercle formatiu del professional de l'acció educativa: les necessitats educatives s'alimenten de la pròpia reflexió personal, la formació autodidacta i la relació educativa acompanyada de la reflexió sobre aquesta. Aquestes necessitats de l'educador poden revertir en l'equip educatiu i seguir un procés de recerca dins la institució que pot satisfer-les a través de la supervisió i de les propostes formatives.

nal. No tot el que ens "manca" es pot aprendre a través de la formació contínua. La formació contínua no ho pot fer tot: autoconeixement, descobriment i coneixement de l'època en què es viu i les seves transformacions (lleis, política, participació ciutadana...), pensament crític, alfabetització digital (com llegir el discurs, el relat audiovisual)...

Quins han de ser els continguts de la formació contínua?

En educació social, el “saber”, el “saber fer” i el “saber ser” són molt difícils de separar. Per aquesta raó hem cercat un esquema diferent que ens permeti acostar-nos a les que al nostre entendre són les necessitats bàsiques de formació contínua de l'educador social. No endebades, en la nostra professió, els aspectes emocionals tenen molt a veure amb l'acció educativa, i les tècniques educatives parlen molt d'aspectes relacionats amb l'acompanyament; per tant, les àrees de coneixement a què haurem de recórrer per trobar aquests continguts de formació estaran molt vinculades tant a la pedagogia social com a les psicologies de la relació.

Les necessitats formatives no s'acaben en l'esquema que presentem, ja que són un element que ha de sorgir de la voluntat i el desig del mateix educador o educadora en exercici. Per facilitar la feina de reflexió sobre les necessitats formatives de cadascú, Romans, Petrus i Trilla (2000, pàg. 240) presenten una interessant enquesta que, a partir de les activitats dutes a terme al llarg de la jornada laboral, desenvolupa aspectes com ara activitats dutes a terme, temps de dedicació, col·lectius amb qui treballa, problemàtiques, inseguretats que generen, treball en equip, relacions intrainstitucionals i extrainstitucionals, nivell de satisfacció, etc., i que faciliten la recerca personal de les necessitats formatives.

1. Continguts en referència a l'aspecte relacional

1.1. **Generalitats:** Aspectes teòrics i pràctics de les psicologies de la relació: psicoanàlisi, humanista..., així com de la pedagogia en general i de la social en particular.

Cal que l'ES s'adhereixi a un concepte d'educació a partir del qual doni sentit a tota la seva activitat pedagògica. Cal que parteixi d'un concepte de personalitat que li permeti veure l'altre com un ésser en desenvolupament i amb possibilitat de canvi. Serà del tot necessari que conegui termes com transferència i contratransferència, normalitat i patologia, vincle, accés a allò social, distància emocional òptima, calidesa, empatia, congruència...

59

La formació contínua no ho pot fer tot: autoconeixement, descobriment i coneixement de l'època en què es viu i les seves transformacions (lleis, política, participació ciutadana...), pensament crític, alfabetització digital (com llegir el discurs, el relat audiovisual)

*Cal que l'ES
parteixi d'un
concepte de
personalitat
que li permeti
veure l'altre
com un
ésser en
desenvolupa-
ment i amb
possibilitat de
canvi*

1.2. **Específics:** La gran quantitat d'àmbits en què l'educador social pot dur a terme la seva acció professional comporta la necessitat de formació específica relacionada amb l'àmbit en què treballa.

Pel que fa a infància en risc i adolescència, entre altres coses, seria interessant un coneixement dels processos que afavoreixen l'accés a allò social, a la independència personal i a l'emancipació. Pel que fa a les toxicomanies, és interessant el tema de la programació d'objectius possibles i la prevenció de recaigudes. És interessant, en referència a la gent gran, la programació d'activitats per a la conservació d'habilitats més que no pas l'assoliment d'habilitats noves, i el tema del respecte a la seva voluntat i a la seva història. Pel que fa a discapacitats, resulta força interessant el treball de l'acceptació de la seva situació, la inserció laboral i el lleure, etc.

1.3. **Autoconeixement:** La gestió de les emocions, el coneixement de les pròpies potencialitats i de les carències. L'educador social ha de conèixer les seves capacitats i les seves limitacions. En aquest sentit, creiem que la mateixa formació contínua, a partir del vessant conceptualitzador i professionalitzador, ens ha de permetre veure especialment aquest aspecte amb la distància necessària per poder ser crítics amb una certa objectivitat, i poder créixer tant a nivell professional com personal.

60

*És molt
important
treballar la
destresa en
l'ús de les
tècniques
bàsiques de
redacció
d'objectius per
tal que siguin
útils, cap a un
canvi possible i
millorador, i,
sobretot, que
puguin ser
avaluables a
partir dels
assoliments del
mateix usuari*

2. Continguts de tecnologia educativa

2.1. **Tècniques per a la correcta elaboració de PEI, PEC,** i la resta de documents d'organització i gestió.

És molt important treballar la destresa en l'ús de les tècniques bàsiques de redacció d'objectius per tal que siguin útils, cap a un canvi possible i millorador, i, sobretot, que puguin ser avaluables a partir dels assoliments del mateix usuari.

També cal anar millorant les diferents tècniques que permeten la necessària participació de l'usuari en la redacció d'aquests projectes socioeducatius que no van adreçats a ningú més que a ells. Caldrà veure com se'n motiva la participació, i com podem arribar al necessari acord, tant en els objectius com en les activitats.

D'altra banda, no podem oblidar les **tècniques de diagnòstic o observació i descripció de la realitat, així com les d'avaluació**. Aquestes tècniques ens han de permetre partir d'una detecció correcta de necessitats i potencialitats de l'usuari, així com d'una valoració clara de les situacions de risc en què viu, i ens han de permetre acabar amb una avaluació objectiva pel que fa a l'assoliment dels objectius proposats i al procés que hem dut a terme.

2.2. **La tutoria:** Creiem que cal entendre la tutoria ubicada en el treball quotidià que portem a terme. Cal conceptualitzar els diferents tipus de tutoria que ens proposen els diferents àmbits d'actuació, així com les eines tutorial que ens ofereix la institució.

2.3. Les **NNTT** aplicades a l'educació social. En la societat de la informació i del coneixement, l'educador social ha de dominar les noves tecnologies de la informació i la comunicació. Haurem d'aprendre d'elles, i també amb elles. Les utilitzem com a suport de la nostra tasca i com a facilitadores de diferents processos: l'alfabetització digital que impedeixi la fractura social, els nous valors emergents i les noves maneres de transmetre'ls, el treball en xarxa.

2.4. **Tècniques per a la gestió de recursos socioeducatius:** Les cada cop més complicades realitats amb què treballem ens obliguen a la demanda de recursos de diferents professionals i institucions que haurien d'existir en la xarxa sectorial de serveis socials en què desenvolupem la nostra tasca. Per tant, saber-ne l'existència, i derivar i fer-ne ús quan calgui, no és només una necessitat, sinó també una obligació.

2.5. **Tècniques d'observació, anàlisi i avaluació:** Ja esmentades anteriorment, aquestes tècniques es mereixen un apartat a causa de la seva importància, no solament pel que fa l'elaboració de projectes educatius, sinó també pel que fa aspectes de recerca i millora de la qualitat professional, ja que haurien de ser la base que afavorís i donés suport a la reflexió socioeducativa.

3. El treball en equip

La importància del treball en equip queda reflectida en el que diu Trechera: quan un equip es posa a treballar, dos més dos no fan

Cal destacar la necessitat d'integrar persones amb diferents talents, amb diferents sabers, i tenir la capacitat d'arribar a acords en què tothom se senti còmode i respectat

quatre. Treballar en equip no és la suma de les aportacions individuals. Si es connecten bé les diferents interaccions o sinergies dels seus membres, el resultat final serà molt enriquidor. Al contrari, si hi ha rebuig o bloqueig, aquestes forces poden tornar-se en contra de tothom i anul·lar el projecte del grup (Trechera, 2003).

Caldrà anar prenent consciència de l'exigència eticoprofessional que requereix el treball en equip, davant la necessitat de dur a terme de la millor manera l'encàrrec institucional. Cal destacar la necessitat d'integrar persones amb diferents talents, amb diferents sabers, i tenir la capacitat d'arribar a acords en què tothom se senti còmode i respectat. S'haurà de saber aprofitar la Creativitat de cadascú, a la qual afegim les cinc "C" que suposen el veritable treball en equip: Complementarietat, Coordinació, Comunicació, Confiança i Compromís.

3.1. L'equip educatiu: Per formar un equip cal plantejar unes metes o expectatives comunes, marcar uns objectius de rendiment, consensuar un mètode de treball, acceptar la responsabilitat compartida... Tot plegat a partir del compromís en una visió comuna i de la complementarietat en el repartiment de les tasques. Per tant, sembla clar que les necessitats de formació en aquest àmbit passarien per la metodologia que permetés mantenir sempre obert i al dia el qüestionament i reforma del projecte educatiu. Caldrà, doncs, parlar de metodologia de reunió d'equip, des dels seus aspectes més formals fins als de potenciació de la participació; de la necessària funció trianguladora de les tutories; d'estratègies de treball efectiu i eficient; de les comissions de treball...

3.2. L'equip multiprofessional: La impossibilitat d'abastar tots els sabers per tal d'acompanyar el procés de socialització de l'usuari amb unes certes garanties fa necessària la participació de professionals d'altres àmbits que donin suport al treball de l'educador i el complementin. Des del respecte a cada professional, als seus referents teòrics, als seus mètodes i a les seves tècniques, caldrà endinsar-nos en la recerca d'un espai comú, d'un llenguatge comú.

4. Elements socioculturals per a la reflexió

4.1. Macrosocial: La ciutadania, la participació, drets i deures, el canvi social...

4.2. **Microsocial:** Els dilemes ètics de la professió, l'ètica, el secret professional, l'aprofitament d'espais intrainstitucionals i extrainstitucionals.

5. Altres fonts formatives

Quan parlem de formació contínua, sempre ens imaginem la participació en cursos i jornades organitzades per diferents institucions, però no volem acabar el present escrit sense esmentar altres maneres que creiem també molt importants i enriquidores.

Una eina important i que de vegades no s'entén com a formativa és la **supervisió** de l'equip educatiu. Nosaltres entenem aquest recurs com un espai de reflexió i d'aprenentatge conjunt de cara a la posterior millora de la tasca educativa, la presa de decisions i el creixement professional.

La supervisió, ja sigui orientada a l'anàlisi de casos o bé a l'anàlisi d'intervencions educatives o d'emocions, o de revisió dels fonaments pedagògics de la institució, pot esdevenir una petita escola professional que, a través de l'anàlisi de la pràctica, ens permeti elaborar conclusions, enfortir formes de cohesió de l'equip de treball, foragitar pors i permetre, com dèiem abans, el creixement professional. No hem d'oblidar que la supervisió esdevé una realitat a través de les necessitats dels professionals, de les paraules que aquests fan servir per explicar el que senten o el que els preocupa. Per tant, és una eina d'un gran valor per promoure el creixement i la millora des de la realitat i les motivacions dels mateixos educadors, alhora que afavoreix l'elaboració d'un llenguatge comú en l'equip educatiu, amb el component de cohesió envers l'acció educativa que això comporta.

El **debat** i l'**escriptura** com a elements de reflexió, com a elements "reparadors" del desgast professional. Efectivament, el treball de l'educador social erosiona, remou les emocions, situa l'educador tot sovint en una tessitura d'inseguretat i de no saber exactament si la seva intervenció ha estat la més adequada, si l'estratègia dissenyada donarà els fruits esperats. La relació educativa, el conflicte, el dol, són algunes de les situacions amb què l'educador es troba en la seva tasca quotidiana.

Quan parlem de formació contínua, sempre ens imaginem la participació en cursos i jornades organitzades per diferents institucions, però una eina important i que de vegades no s'entén com a formativa és la supervisió de l'equip educatiu

La possibilitat
que té
l'educador
social avui dia
de construir un
document escrit
que reflecteixi
els pensaments,
el malestar, els
nous projectes i
dissenys,
suposa una
tasca formativa
doble, i fer-ho a
partir de
l'experiència
d'un igual
facilita
l'empatia i
l'aprenentatge
vicari

La possibilitat que té l'educador social avui dia de construir un document escrit que reflecteixi els pensaments, el malestar, els nous projectes i dissenys; que aquest document sigui publicat i, per tant, llegit per la resta de companys de professió, permet des del nostre punt de vista, sublimar situacions de malestar i engrandir la satisfacció dels projectes elaborats, cosa que suposa una tasca formativa doble: per una banda, l'educador que redacta el document ha de fer un esforç de reflexió, d'estructuració, de documentació i de redacció que situa automàticament en un altre lloc mental i emocional la realitat de què parla, i això permet l'anàlisi des d'un distanciament que afavoreix la tasca intel·lectual; per altra banda, els lectors del document tenen la possibilitat d'aprendre de la reflexió de l'altre, i fer-ho a partir de l'experiència d'un igual, d'un col·lega professional, la qual cosa ens facilita l'empatia i l'aprenentatge vicari.

També podem esmentar nombrosos recursos comunicatius com els **blogs**, els **grups de discussió**, les **jornades**, els **grups de treball** del nostre col·legi, etc., que esdevenen elements formatius a través de l'aprenentatge vicari, del debat d'idees, i de l'intercanvi d'experiències i reflexions, fets que proporcionen elements formatius de gran valor.

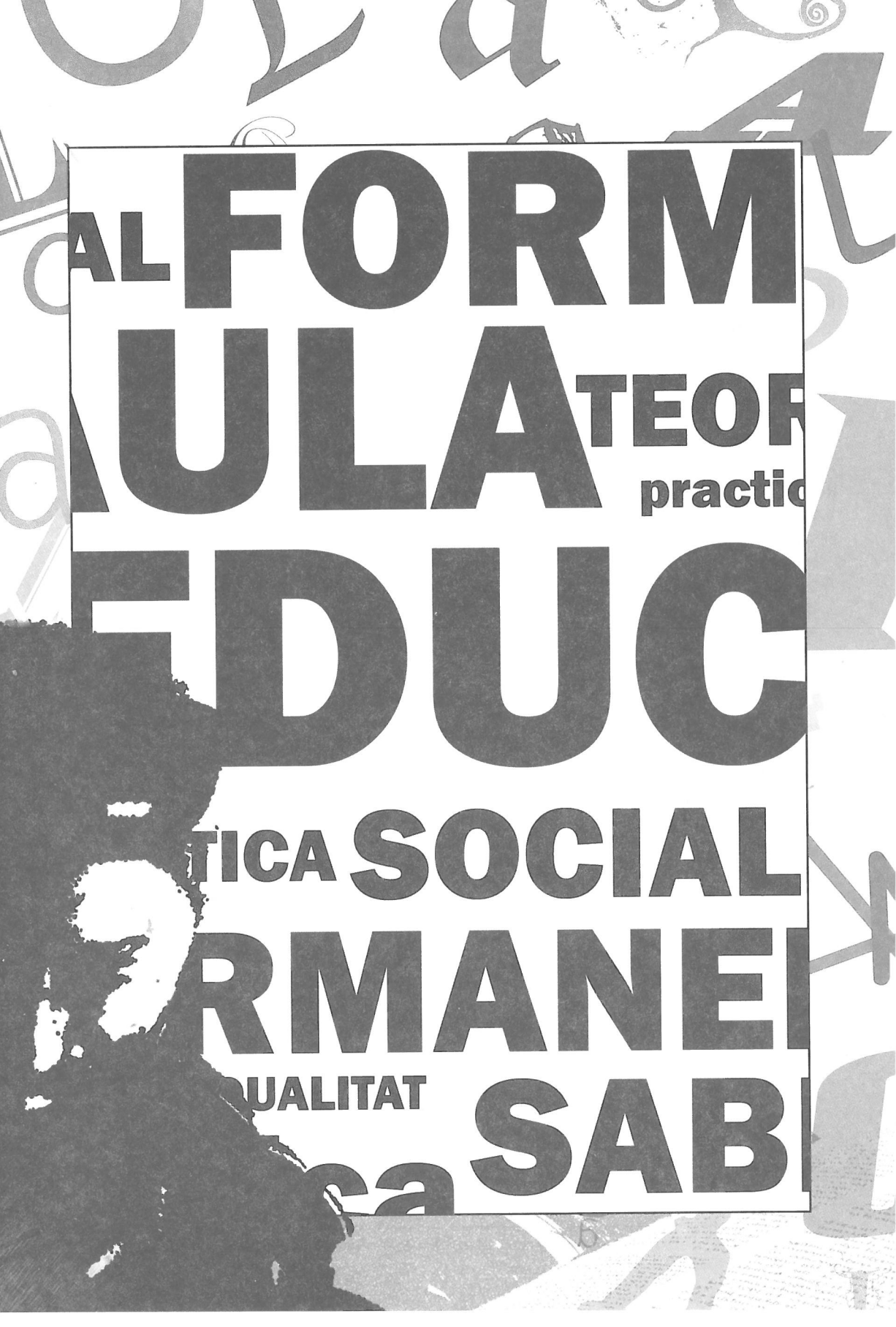
No volem acabar aquesta reflexió sobre la formació contínua sense parlar de la **recerca** i la **innovació educativa** que es poden dur a terme a través de projectes de col·laboració amb les universitats, o amb altres entitats o persones, i que ens obren també vies de formació i d'aprenentatge mutu.

Bibliografia

- BAUMAN, Z. *Els reptes de l'educació en la modernitat líquida*. Barcelona: Arcadia, 2007.
- FANTOVA AZCOAGA, F. *Manual para la gestión de la intervención social. Políticas, organizaciones y sistemas para la gestión*. Madrid: CCS, 2005.
- LEAL, J. "La construcción de lo grupal en los equipos de trabajo: La participación de los profesionales". *Revista de Treball Social*, núm. 133, 1994.
- ROMANS, M.; PETRUS, A.; TRILLA, J. *De profesión, educador-a social*. Barcelona: Paidós, 2000.
- SENGE, P. i altres. *La quinta disciplina en la práctica*. Barcelona: Granica, 1995.
- TRECHERA HERREROS, J. L. *Trabajar en equipo: talento y talante*. Bilbao: Desclée de Brouwer, 2003.

Webgrafia

- www.aneca.es
www.fadq.org
www.fantova.net
www.gestiondelconocimiento.com
www.globalcompact.org



AL FORM
ULA TEOR
practic
EDUC
TICA SOCIAL
RMANE
QUALITAT **SAB**