

Púrpura, verde, azul... la calidad como un color

Nuria Lorenzo Ramírez

Universidad de Barcelona

El objetivo de este artículo es explicar, compartir y hacer públicos algunos pensamientos e ideas sobre la Universidad y la cultura del profesorado universitario. Se parte de la idea de que no existe armonía entre la gestión, la técnica y la cultura universitaria. Si como docentes aprendemos de la experiencia y del ambiente de trabajo, entonces cabe preguntarse por nuestras experiencias y por los conocimientos que a través de ellas hemos generado, para mantenerlos o rechazarlos. En este punto, la escritura se presenta como instrumento de reflexión y expresión que puede utilizarse para modificar la acción (la gestión, la cultura o la técnica). Partiendo de estos supuestos se ofrecen tres textos y tres contextos, algunas ideas espontáneas, sentidas y sufridas que pretenden descubrir cómo nos constituimos y formamos en nuestra «carrera docente».

The aim of this paper is to explain, share and make some thoughts and ideas public about the university and the culture of university professors. It starts with the idea that there is a lack of harmony between management, technique and culture within the university. If we, as professors, learn from experience and environment, then our knowledge obtained through the experiences, should be assessed whether to maintain it or not. At this point the writing is presented as an instrument for reflection and expression that can be used to modify the action (the management, the culture or the technique). With these assumptions in mind there are three writings and three contexts, including some spontaneous ideas, aiming to discover how we get our professional skills.

«Entró en mi despacho, se sentó frente a mí y me leyó el aviso»¹.

El aviso

*Cuando me haga vieja vestiré de púrpura
con sombrero rojo que no haga juego, que no me caiga bien,
y gastaré la pensión en brandy y en guantes de verano
y en sandalias de satén y diré que no hay dinero para pan.
Me sentaré en el suelo cuando esté cansada
y engulliré muestras de regalo y pulsaré timbres.*

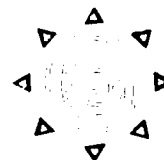
*Y haré correr mi bastón por las vallas
y compensaré la sobriedad de mi juventud.
Saldré con zapatillas cuando llueva
y tomaré flores de jardines ajenos
y aprenderé a escupir.
Puedes llevar horribles camisetas y engordar
y comer kilos de salchichas de una sentada
o sólo pan y manteca durante una semana
y atesorar plumas y lápices y posavasos y cosas en cajas.*

*Pero mientras tanto debemos seguir siendo respetables
y no debemos avergonzar a los niños; les importa más
que a nosotros, hacerse notar.
Estaremos secos con vestidos sensatos y gastaremos
con juicio lo que podamos y haremos lo mejor
para traer lo mejor para nosotros y nuestros niños.
¿Pero quizá debiera practicar un poco ahora?
Para que quien me conozca no se asuste mucho y se sorprenda
cuando, de pronto, sea vieja y empiece a vestir de púrpura.*

Jenny Joseph

«Me gustó, me gustó mucho. No pregunté ni dije nada, pero me dieron muchas ganas de invadirlo todo de púrpura. Ojalá ella pudiera invadir más de púrpura los escenarios, las reuniones, los debates, los diálogos, las aulas o el trabajo diario. ¿Por qué me leyó el poema? ¿para qué? Tal vez, intuya que me encantaría vestirme de púrpura, aunque no pueda. Tal vez quiera hacerme sentir envidia de su color. Tal vez quiera que practiquemos un poco ahora para que quien nos conozca no se asuste mucho y se sorprenda cuando, de pronto, seamos viejas y empecemos a vestir de púrpura».

No sé si la calidad es de color púrpura o no, tan sólo sé que cada uno de nosotros aportamos tonalidades diferentes, que hay días grises y días claros y que la calidad es difícil de definir o explicar, pero que a veces puedes sentirla, verla, valorarla, apreciarla... igual que un cuadro, una música, un poema o un color. El objetivo fundamental de estas palabras es explicar, compartir y hacer públicos algunos pensamientos e ideas sobre la Universidad y la cultura del profesorado universitario. Aunque se hace referencia a los problemas y a la calidad docente de los profesores universitarios, también se podría extrapolar a otros ámbitos. Ahora todo el mundo habla de calidad, criterios, indicadores, *rankings*... pero no se suele hablar en términos de sensaciones, valores o sentimientos para hacer referencia a la calidad. A veces me pregunto sobre cómo cono-



ce mos o aprendemos los profesores, sobre cómo nos constituimos y formamos en nuestra «carrera docente», sobre cómo y qué aprendemos por ósmosis de la cultura y la vida universitaria. El proceso de conocer cómo conocemos, el acto de volvernos sobre nosotros mismos, es la única oportunidad que tenemos de descubrir nuestras cegueras y reconocer que las certidumbres y los conocimientos de los otros son, respectivamente, tan abrumadoras y tan tenues como las nuestras. Como buenos académicos hablamos y escribimos sobre las incertidumbres de los demás, pero no de las propias.

«Esta situación especial de conocer cómo se conoce resulta tradicionalmente elusiva para nuestra cultura occidental centrada en la acción y no en la reflexión, de modo que nuestra vida personal es, en general, ciega a sí misma. En alguna parte pareciera haber un tabú: «Prohibido conocer el conocer». Pero en verdad el no saber cómo se constituye nuestro mundo de experiencias, que es de hecho lo más cercano de nuestra existencia, es un escándalo. Hay muchos escándalos en el mundo, pero esta ignorancia es uno de los peores. Quizá una de las razones por las que se tiende a evitar tocar las bases de nuestro conocer es que nos da una sensación un poco vertiginosa por la circularidad de lo que resulta ser utilizar el instrumento de análisis para analizar el instrumento de análisis: es como si pretendiésemos que un ojo se viese a sí mismo. En el grabado del artista holandés M.C. Escher (Manos que dibujan), este vértigo está representado nítidamente, con esas manos que se dibujan mutuamente de tal modo que nunca se sabe dónde está el fundamento de todo el proceso: ¿cuál es la mano «verdadera»?» (Maturana y Valera, 1996: 19-21)».

Tal vez fuese adecuado que al tratar el tema de la calidad en la Universidad, nuestras propias voces, pensamientos e interrogantes estuviesen presentes, porque ellas han de servirnos para cuestionar, modificar o abandonar las teorías que subyacen en algunas de nuestras prácticas.

«Es curioso el hecho de que las voces de los maestros estén ausentes o se utilicen como simple eco en las teorías preferidas o presuntas de los investigadores educativos en gran parte de los trabajos escritos sobre la enseñanza y actuación de los maestros. Sin embargo, sus voces tienen su propia validez y carácter afirmativo que pueden y deben llevar a cuestionar, modificar y abandonar aquellas teorías siempre que sea preciso (Hargreaves, 1996: 31)».

Antes de pasar a las voces o los textos y sus contextos, quisiera hacer un paréntesis para explicar tres cuestiones previas. En primer lugar, señalar que para ofrecer un servicio de calidad, que es el tema que nos preocupa, tres elementos claves tienen que estar en armonía, estos son: la cultura, la gestión y la técnica que caracteriza a ese servicio (Meade, 1995). A la luz están las disfuncionalidades, las quejas, los conflictos y los problemas del día a día. Como señala Mínguez (1995: 13), hay muchos profesores

Hay muchos profesores universitarios que no estamos conformes no sólo con las circunstancias en que se ha de ejercer la docencia sino también con la misma calidad de esta docencia. No basta con la implantación de un sistema de evaluación del profesorado, que es necesario, sino que, además, es preciso que se actúe en consecuencia, apoyando al profesorado, facilitando su formación y su trabajo.

universitarios que no estamos conformes no sólo con las circunstancias en que se ha de ejercer la docencia sino también con la misma calidad de esta docencia. No basta con la implantación de un sistema de evaluación del profesorado, que es necesario, sino que, además, es preciso que se actúe en consecuencia, apoyando al profesorado, facilitando su formación y su trabajo.

En segundo lugar, incidir en el hecho de que creamos conocimiento a través de la transformación de nuestras propias experiencias. Si el aprendizaje es un proceso continuo fundamentado en la experiencia —que requiere la solución de conflictos y que implica transacción entre las personas y el ambiente— entonces hemos de cuestionarnos sobre cuáles son nuestras experiencias y cuáles son los conocimientos que a través de ellas hemos generado. Kolb (1984) señala que el aprendizaje experiencial implica cuatro momentos: la experiencia concreta, la observación reflexiva, la conceptualización abstracta y la experimentación activa. En todo este proceso es necesario el análisis de la práctica observada o experienciada, a la luz de las creencias y los conocimientos propios.

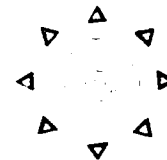
En tercer y último lugar, señalar la fuerza de la escritura como instrumento de reflexión y análisis, como placer y salvación en los términos (aunque no en la calidad) que lo expresa Wislawa Szymborska (1997):

*El gusto de escribir
la posibilidad de inmortalizar
la venganza de una mano mortal.*

*Poesía
¿pero qué poesía?
Ninguna respuesta indecisa
a esta pregunta
fue dada ya
y yo no la sé, no la sé,
pero me mantengo asido a ella
como a un pasamanos que me salva.*

Aún así no puedo, ni quiero, ocultar el temor, el riesgo y el «rechazo» a dar a conocer lo íntimo, lo personal, lo que pensamos, reflexionamos o escribimos en un momento dado sobre nuestra propia experiencia o la experiencia observada. La escritura espontánea es íntima y es fatal, por eso debiera ser privada. Resulta un poco «duro», pero creo que puede servirnos para hacer inteligibles nuestros procesos y experiencias, para superar las dificultades y generar nuevas dinámicas innovadoras y cambios que nos ayuden a mejorar. Si es tan difícil innovar y cambiar en educación es, entre otras cosas, porque: en primer lugar, no sabemos compartir nuestras experiencias y aprendizajes y transformarlas en conocimiento activo; en segundo lugar, tenemos una actitud de denuncia cuando sufrimos las consecuencias de una mala gestión, cuando tenemos un problema o nos sentimos afectados por alguna cuestión, pero después cuando estamos asentados comienza el tema a reproducirse en nosotros mismos como por una especie de inercia que no llegamos a controlar, de ahí que debiéramos preguntarnos sobre el lugar que ocupamos en el desorden o en el orden que criticamos o que apoyamos.

Porque escribí cuando me sentí en conflicto, porque la escritura me hizo reflexionar sobre la experiencia, porque creo que es necesario poner sobre el tapete lo que pensa-



mos y sentimos como punto de partida de nuestro aquí y ahora, perceptivo, histórico y social para avanzar y transformar la cultura de nuestra Universidad, su gestión y sus técnicas, en favor de una mayor armonía y calidad. Por todo esto, quisiera explicar lo que un día, en algún momento dado y por algunas razones concretas, escribí.

1. Primer texto, primer contexto. Las instituciones no cambian, las cambian las personas (17-2-94)

Cuando pienso en el concepto de calidad y mi lugar de trabajo hay muchas cosas que me quedan sin solucionar (...):

— *Me parece que todos los profesores somos extraños los unos para los otros, pero que en el fondo coincidimos en muchas ideas y puntos de vista, e incluso tenemos o hemos tenido problemas similares.*

— *Me parece que para muchos de nosotros esto es sólo un sitio de trabajo, pero no un espacio propio, no nos pertenece, pertenece a otros.*

— *Me parece que entre nosotros no nos tratamos como iguales, evidentemente no lo somos. Pero no me parece justo, ni educativo ni legítimo que el sistema sea parecido a la mili, los últimos en llegar son los 'bultos' y los que llevan más años aquí son los 'abuelos', una vez hayas pasado una estancia superior a no sé cuanto tiempo puedes pasar a otra categoría. De esta manera no se comparte el conocimiento, no se avanza, nos estancamos.*

— *Me parece que no tenemos demasiado tiempo para hacer nada, que muchas veces la única solución que tenemos es hacer y hacer, solucionar el día a día, esto hace que todo sea fragmentado y discontinuo.*

— *Me parece que hemos perdido la memoria colectiva si alguna vez existió, ¿de dónde somos? ¿de dónde venimos? ¿cuál es nuestra misión? ¿Dónde está nuestro proyecto, nuestro reglamento... y para qué nos tendría que servir?*

— *Me parece que algunos de vosotros no tenéis poder para cambiar las situaciones y las maneras de trabajar. A veces las únicas soluciones posibles son gritar y gritar y decir que estas muy enfadado o enfadada, no aparecer o desaparecer en un momento y en un lugar determinado, produciendo el efecto 'silencio' o decir lo que más molestará al otro siempre que se presente la ocasión. Pero yo creo que el poder lo tenemos todos, lo que nos falta es el esfuerzo 'personal' para intentarlo, el compromiso con lo que es de cada uno de nosotros individualmente y de todos a la vez y por todo esto hace falta poner mayor esfuerzo, implicación y compromiso, pero también es necesario que justifiquemos nuestros juicios y propuestas y que evitemos las ambigüedades del lenguaje, permitiendo un diálogo claro y de confianza.*

— *Me parece que pensamos poco en los otros, que exigimos y no pensamos qué día tendrá hoy, o si realmente le costará mucho hacerme este favor.*

— *Me parece que predicamos mucho diciendo que otros han de profesionalizarse, ser críticos, mejorar su práctica profesional tanto a nivel individual como a nivel colectivo y nosotros no nos aplicamos el cuento.*

— *Me parece que tendríamos que tener cuidado de nuestras formas a todos los niveles: nuestra mesa, nuestros pasillos, el despacho a la hora de hacer tutorías... Tampoco nadie tendría que llamar al otro por su apellido o por su categoría profesional, nadie debería decir nada negativo de los demás, porque somos lo mejor que podemos ser.*

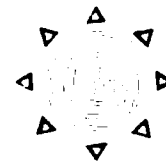
— *Me parece que hacen falta grandes dosis de paciencia cuando la ley de Murphy nos ataca y todo lo que puede fallar falla: la luz se va, la impresora no imprime, en la fotocopiadora se ha quedado un papel enganchado. Por último decir que no propongo a nadie cambiar a sus alumnos, compañeros, director/a o salario, pero sí la manera de vivir el ser profesor o profesora.*

La socialización de los profesores noveles, de los becarios, del personal de docencia e investigación es vital para mejorar la calidad de la docencia. No se puede articular un sistema de formación y seguimiento, cuando no existe una actitud colaborativa o de acogida en el seno de los departamentos. Priorizar espacios, recursos y atenciones para ellos, es motivarles, implicarles y atenderles adecuadamente. Los sistemas de tutorización y mentorización deberían estar reconocidos y servir de apoyo, como ocurre en otros lugares de trabajo. Por supuesto, todavía sigo creyendo, que las instituciones no cambian, las cambian las personas (Fullan, 1994). Aún así, el problema no es la falta de buenos propósitos, sino que no hay esfuerzos articulados que permitan el desarrollo de estos propósitos (Goodlad, 1984).

2. Segundo texto, segundo contexto. ¿La política de la empresa? (s.f.)

Los Departamentos se convierten en pequeñas cajitas que gobiernan los directores o directoras de departamento. Los criterios, las políticas de actuación, distribución de los espacios, de presupuesto, de promoción no se discuten y consensuan adecuadamente, dejando en manos de la dirección el hecho de que se realice una buena o mala gestión.

Cuando cuento la siguiente historia todavía tengo que convencer a todo aquél que la escucha de que sucedió en la realidad. Poco después de incorporarme a mi primer trabajo, presenté un informe sobre un viaje y una cuenta de gastos, que encontré devuelta sobre mi mesa porque una de las entradas «violaba la política de la empresa». Al ser un empleado preocupado, me puse inmediatamente en contacto con el burócrata de carrera, al que faltaba poco para jubilarse. Le expresé mi pesadumbre y le pedí una copia de la política de la empresa para evitar en el futuro que se produjera otra violación de ese tipo. El burócrata me informó que las políticas de la empresa eran secretas y no se hallaban destinadas a su distribución general, ya que, en tal caso, «todo el mundo las conocería». Tras un momento de silenciosa reflexión, me hundí en la silla de mi despacho, al darme cuenta de que era superior a mí (Adams, 1997: 327-328).



En cualquier caso, nadie puede juzgar porque la política de la empresa no está definida ni consensuada ni en un sentido ni en el otro. No debe definirse ni conocerse. No se consolidan estructuras, no se escriben criterios, no se hace política, simplemente se decide y se hace. En ese momento escribí un decálogo como propuesta de política de personal.

1) La relaciones de pasillo son y serán siempre más importantes que la calidad de la docencia. Evidentemente, algunos aspectos banales e inútiles no se tendrán en cuenta como por ejemplo: «el aprecio» a la institución o sentirse miembro, ser persona, saber decir las cosas a la cara, querer aclarar los conflictos, no mentir a los compañeros, saber compartir la información, hacer trabajos que beneficien a los demás o a la propia institución, etc.

2) Nadie hablará de la calidad de la docencia, de lo que hacemos en clase o de lo que dejamos de hacer, de cómo las preparamos y por qué. Cada uno es soberano en el aula para hacer lo que crea, si alguna queja llega a la dirección, se resolverá de dos maneras, en caso de que la persona afectada sea titular o catedrático se convencerá a los alumnos de su error, en caso de que la persona no esté en la situación mencionada anteriormente si no encuentra ninguna ayuda o apoyo para reconducir su docencia, se le hará «firmar» su renuncia, de una manera u otra.

3) Nunca se hablará con profundidad de ningún tipo de evaluación, ni interna ni externa, ni del profesorado ni del alumnado; si algún día hacemos evaluación la haremos con nuestras amistades, nos miraremos el ombligo y nos diremos lo maravillosos que somos y estaremos contentos porque juntos habremos superado nuestras incertidumbres, habremos satisfecho nuestros deseos narcisistas y cada uno alardeará de sus cualidades personales, profesionales e intelectuales.

4) Si recibimos cualquier crítica o valoración negativa, nos limitaremos a rechazarla argumentando que nuestros alumnos son más críticos que los de los demás porque hemos sido capaces de despertar su espíritu crítico.

5) Cualquier persona que sea doctor o doctora y que tenga estabilidad laboral, estará por encima del mal y del bien, y tendrá capacidad para juzgar públicamente —con base a los criterios que le parezcan (amistades, relaciones personales, si viste con corbata o con deportivos, si habla en las reuniones o no, etc.) a aquellas otras personas que no han llegado a su grado y nivel, también podrán emitir juicios sobre lo que no conocen de ellas, especialmente, en lo que hace referencia a su formación, docencia o calidad profesional y humana.

6) Todos aquellos que hayan cumplido «condena» de una u otra manera —años como asociados, ayudantes o becarios esperando tener una plaza, condiciones de trabajo precarias, sueldos míseros, etc.— tendrán que exponerlas tantas veces como sea necesario. Porque no se puede permitir que nadie consiga una plaza hasta que los aspirantes no hayan cumplido «condenas» mayores o iguales a las que sufrieron los anteriores miembros del departamento, ya que las «condenas» les hicieron ser mejores personas y profesionales.

7) Para parecer democráticos, tolerantes, modélicos, en definitiva, para hacer ver a todos que somos buenas personas, de tanto en tanto, diremos frases como «porque no hablan los que están en situación de precariedad», «estoy harta de hablar de una tercera persona sin que ella esté delante». Y al mismo tiempo se utilizarán otros mecanismos más hábiles y sutiles para silenciarlos, inhibirlos, cohibirlos, hacerlos sentir inferiores, rechazos o aislados.

8) Para hacer ver que hay un ambiente cordial y que la institución en sí funciona y no es corrupta haremos ver que los grupos funcionan, que las comisiones y tribunales para seleccionar al profesorado realmente hacen su labor, nadie dirá nada y todo se mantendrá en su sitio, como si el barco lo condujésemos entre todos y nuestras palabras pudiesen dirigir algún rumbo.

9) Todas aquellas personas que se incorporen con un contrato laboral de ayudante o asociado, o que se les conceda una beca de colaboración en docencia tendrán que aceptar todo tipo de faenas docentes y administrativas y/o sustitorias que se les solicite por el bien de la institución y atender amablemente cualquier demanda que le haga otro miembro del departamento. Siempre en el bien entendido de que el departamento y sus miembros no tendrán ningún tipo de compromiso con ellos en ninguno de los sentidos, ni personal, ni profesional, ni humanamente.

10) Todas aquellas personas que en el futuro quieran tener estabilidad laboral y trabajar tendrán que ser expertas en relaciones públicas, dar buena imagen de sí mismas, tener contactos dentro y fuera de la casa especialmente para publicar y tener «chanchullos» con instituciones públicas o privadas, ser especialista en micropolítica y hacer «amistad» con aquellas personas que ahora o en el futuro tendrán el «poder».

3. Tercer texto, tercer contexto. Vida personal versus vida profesional (16-10-96)

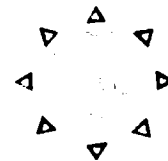
Hacer sacrificios personales es lo que se debe hacer en pro de una buena carrera, y aún así, la culpabilidad nos acompañará en nuestro camino.

Los profesores pueden estar especialmente inclinados a sentirse culpables cuando creen que están lesionando a sus alumnos, a causa de unas exigencias excesivas y contradictorias, de expectativas interminables y de criterios inseguros de realización profesional (Hargreaves, 1996: 45).

En la Universidad somos machistas, tener familia y compromisos puede no ser conveniente para la carrera, para viajar, para escribir... Para ser correctas, las señoras deberían postergar la maternidad a la lectura de sus tesis o titularidad.

Me siento llena de vida, portadora de vida, de ilusión, de juventud, de certezas, de esperanzas, de fuerza, de diálogo, de comprensión, de conocimiento y de sabiduría, de incertezas, de nuevos caminos para recorrer, de nuevas Itacas a las que llegar, de deseos de ir más lejos de los árboles caídos que ahora me retienen.

Me siento indignada, linchada, apedreada, triste, desolada, molesta, quisiera huir, quisiera permanecer, quisiera gritar, llorar, lo rompería todo, pegaría a todos, gritaría y gritaría hasta quedarme sin voz. Un mar de olas de injusticias se ha levantado movido por un fuerte viento que nadie sabe ni de dónde viene ni hacia dónde va, este mar rompe contra mi cuerpo día tras día, sobre mi espíritu, sobre mi alma, sobre mi corazón, sobre mi cabeza... quisiera que todo explotase y naciese el silencio, quisiera que la naturaleza recobrase otros colores, otros tonos, otros sonidos y otros movimientos.



¿Cómo calmar esta naturaleza que de repente se levanta en terremoto y en violentas inundaciones que nadie puede controlar?, ¿cómo responder a lo que siento como injusto? ¿callando? ¿gritando?, ¿rompiendo las olas?, ¿dejándome arrastrar sin hacia dónde?

Me mantengo en pie porque creo en mí y por la existencia de ese gesto, de aquella caricia, de alguna frase de gente amiga. Este tacto que me hace superarme, que me permite soportar la soledad, la tristeza o la desilusión en tiempos de tempestad. Y porque me siento viva, portadora de ilusiones, de esperanzas. Y porque a veces siento como las transmito y esa es una experiencia muy gratificante, y no todos son capaces de hacerlo.

No es sencillo mantenerse fiel a las propias ideas y principios. Las amistades, el esfuerzo diario y el trabajo duro son una ayuda, pero las paradojas y los problemas nos acompañan siempre en el camino. Enseñar es un acto de comunicación, de crecimiento, de responsabilidad, de compromiso, y por ello hemos de estar sanos en todos los sentidos para motivar, incentivar y generar aprendizajes. La incertidumbre no nos ha de llevar a reducir el riesgo, el compromiso o las expectativas.

Barthes² decía que la vida de un maestro se divide en tres etapas. En la primera enseña lo que sabe. En la segunda, lo que no sabe. Y, en la tercera, se entrega al aprendizaje de desaprender. Los maestros del taoísmo ya habían percibido que el camino para la sabiduría pasa por el olvido de lo aprendido. Alberto Caeiro también sentía lo mismo y hablaba de la necesidad de despojarse de lo que le habían enseñado para reencontrarse consigo mismo. Al final de tal proceso, posiblemente con la llegada de la vejez, Barthes se sentía portador de un nuevo saber, al que daba el nombre de *sapiencia*: el saber sabroso. Y sin el menor embarazo, admitía ser sabio. Sabio, por sus raíces etimológicas, significa «el que degusta». Ser sabio no es tener acumulados conocimientos en grado superlativo: es haber desarrollado la capacidad erótica de sentir gusto por la vida. Como él mismo dice, *sapiencia* es «nada de poder, una pizca de saber, y el máximo posible de sabor». Espero que mis textos y contextos hayan tenido «máximo sabor» y que les sirvan como objeto de pensamiento y crecimiento en sus lugares de trabajo. Y por supuesto, si ven a alguna persona vieja y vestida de púrpura no lo duden, corran el riesgo, practiquen un poco y vístanse también de púrpura.

Nota

¹ No quisiera dejar de señalar mi agradecimiento a la doctora María Pla i Molins, compañera, amiga y maestra.

² Las palabras de Barthes y Alberto Caeiro se citan en la contraportada de la obra de Freire.

Referencias

ADAMS, S. (1997): *Principio de Dilbert*. Barcelona, Granica.

FREIRE, P. (1997): *Cartas a quien pretende enseñar*. Madrid, Siglo XXI.

HARGREAVES, A. (1996): *Profesorado, cultura y postmodernidad: cambian los tiempos, cambia el profesorado*. Madrid, Morata.

MATURANA, H. y VALERA, F. (1996): *El árbol del conocimiento: las bases biológicas del conocimiento humano*. Madrid, Debate.

- MEADE, M. (1994): *Dossier del curso «La Calidad Total»*, de la Universidad de Verano del País Vasco. San Sebastián (Documento policopiado).
- MINGUEZ, C. (1995): «Investigación educativa y perfeccionamiento del profesorado», en GARCÍA GALINDO, J.A. (Ed.): *Innovación educativa en la Universidad: investigaciones y experiencias para mejorar la calidad de la enseñanza*. Málaga. ICE Universidad de Málaga.
- SZYMBORSKA, W. (1997): *Paisaje con grano de arena*. Barcelona, Lumen.

*Nuria Lorenzo Ramírez es profesora del Departamento de Didáctica y Organización Educativa de la Universidad de Barcelona
Correo electrónico: nuria.lorenzo@doe.d5.ub.es*