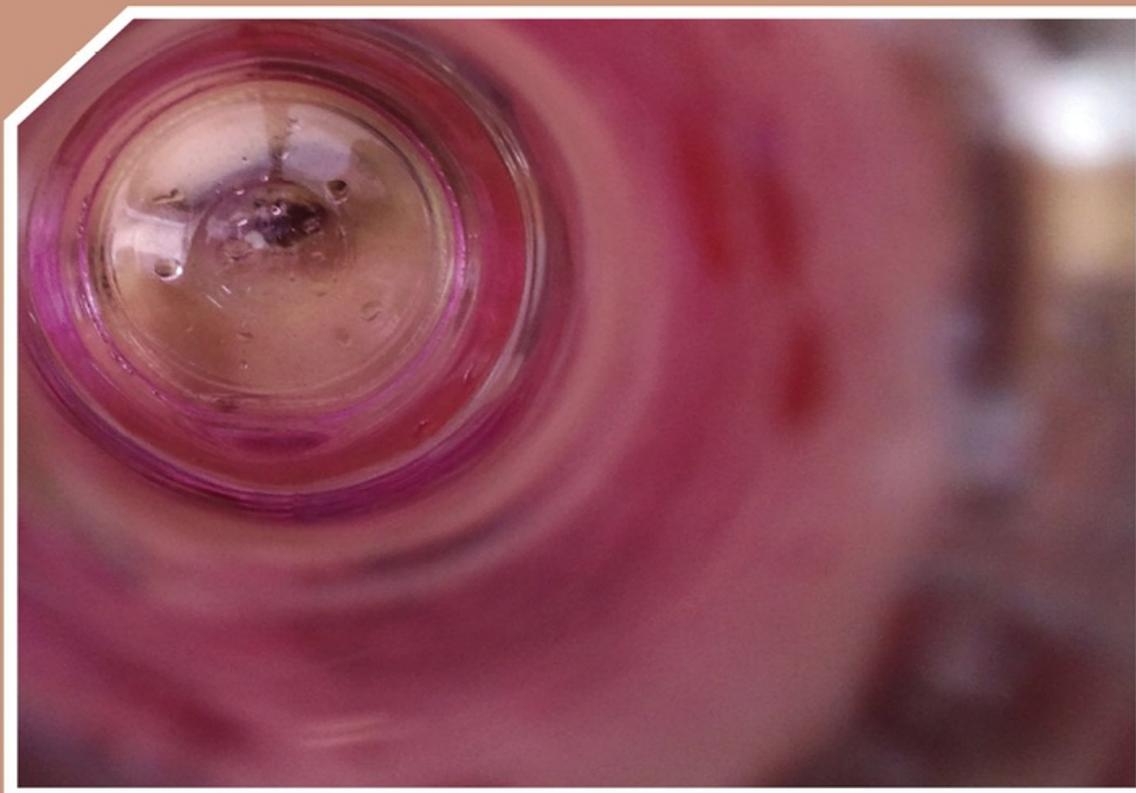


Andy Hargreaves
Michael Fullan

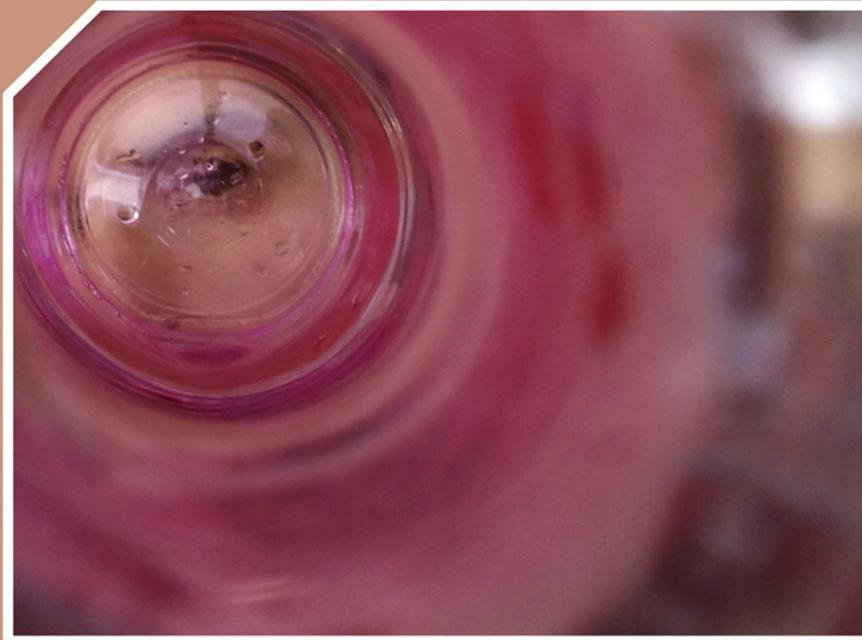
Capital profesional



Morata

Andy Hargreaves
Michael Fullan

Capital profesional



Morata

© **Andy HARGREAVES y Michael FULLAN**

Capital profesional

Transformar la enseñanza en cada escuela



Ediciones Morata, S. L.

Fundada por Javier Morata, Editor, en 1920
C/ Mejía Lequerica, 12 - 28004 - MADRID
morata@edmorata.es - www.edmorata.es

Título original de la obra:

Capital Professional. Transforming Teaching in Every School

English language edition published simultaneously by Teachers College Press (New York) and by the Ontario Principals' Council (Toronto)

© Andy Hargreaves and Michael Fullan, 2012. All rights reserved

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org y www.conlicencia.com) si necesita fotocopiar, escanear o hacer copias digitales de algún fragmento de esta obra.

Todas las direcciones de Internet que se dan en este libro son válidas en el momento en que fueron consultadas. Sin embargo, debido a la naturaleza dinámica de la red, algunas direcciones o páginas pueden haber cambiado o no existir. El autor y la editorial sienten los inconvenientes que esto pueda acarrear a los lectores pero, no asumen ninguna responsabilidad por tales cambios.

© EDICIONES MORATA, S. L. (2014)
Mejía Lequerica, 12. 28004 - Madrid
www.edmorata.es - morata@edmorata.es

Derechos reservados

ISBNpapel: 978-84-7112-725-9

ISBNebook: 978-84-7112-797-6

Compuesto por: M. C. Casco Simancas

Fotografía de la cubierta: *Equipo Táramo*
Imagen de la cubierta de Mar del Rey Gómez-Morata,
reproducida con autorización

Nota de la editorial

En Ediciones Morata estamos comprometidos con la innovación y tenemos el compromiso de ofrecer cada vez mayor número de títulos de nuestro catálogo en formato digital.

Consideramos fundamental ofrecerle un producto de calidad y que su experiencia de lectura sea agradable así como que el proceso de compra sea sencillo.

Una vez pulse al enlace que acompaña este correo, podrá descargar el libro en todos los dispositivos que desee, imprimirlo y usarlo sin ningún tipo de limitación. Confiamos en que de esta manera disfrutará del contenido tanto como nosotros durante su preparación.

Por eso le pedimos que sea responsable, somos una editorial independiente que lleva desde 1920 en el sector y busca poder continuar su tarea en un futuro. Para ello dependemos de que gente como usted respete nuestros contenidos y haga un buen uso de los mismos.

Bienvenido a nuestro universo digital, ¡ayúdenos a construirlo juntos!

Si quiere hacernos alguna sugerencia o comentario, estaremos encantados de atenderle en comercial@edmorata.es o por teléfono en el 91 4480926.



Contenido

Sobre los autores

Agradecimientos

Prólogo

CAPÍTULO 1: Una idea capital

Dos tipos de capital

Capital empresarial

Capital profesional

Las estrategias equivocadas

Las respuestas adecuadas

CAPÍTULO 2: Las perspectivas enfrentadas de la enseñanza

Identificar los problemas

Dos visiones de la enseñanza

El enfoque equivocado sobre la calidad del maestro individual

Afinar el enfoque sobre la calidad de la profesión

Fallos en la estrategia de Estados Unidos

Recompensar al individuo

Confiar en las medidas estandarizadas

Hacer caso omiso del entorno de la escuela

Conclusión

CAPÍTULO 3: Estereotipos de la enseñanza. ¿Qué es la enseñanza?

La enseñanza como profesión
La enseñanza en la actualidad
Continuidades
Intensificación
Soluciones fallidas
Nuevas oportunidades y retos
Conclusión

CAPÍTULO 4: Invertir en capacidad y compromiso

Evidencia y experiencia
Exceso de evidencia
Unir la investigación a la práctica
La mejor práctica y la siguiente
Capacidad
Compromiso
Carrera profesional
El final
Comenzando
Un paso adelante
Compromiso, capacidad y trayectoria
Conclusión

CAPÍTULO 5: Capital profesional

Los profesionales y el profesionalismo
Estatus con calidad
Estatus versus calidad
Estatus y calidad juntos
Condiciones y calidad
Tres tipos de capital
Capital humano
Capital social
Capital decisorio
Práctica reflexiva
Conclusión

CAPÍTULO 6: Cultura y comunidades profesionales

Individualismo

Culturas colaborativas
Balcanización
Colegialidad artificiosa
Comunidades profesionales de aprendizaje
Agrupaciones, redes y federaciones
Conclusión

CAPÍTULO 7: Instaurar el cambio

La agenda del capital profesional
Cómo sucede el cambio
Pautas para la acción
Pautas para los docentes
Directrices para la escuela y los dirigentes de distrito
Directrices para organizaciones estatales, nacionales e internacionales
Establecer el futuro

Bibliografía

Índice de nombres y materias

Sobre los autores



Andy HARGREAVES es titular de la Cátedra de Educación “Thomas More Brennan”, de la Lynch School of Education del Boston College. La misión de la cátedra es fomentar la justicia social y unir la teoría educativa con su práctica. Criado en una ciudad minera del Norte de Inglaterra, ejerció de maestro e impartió clases en varias universidades inglesas, incluida la de Oxford, antes de ingresar, en 1987, en el Ontario Institute for Studies in Education de Canadá, donde más tarde cofundó y dirigió el International Center for

Educational Change. Tomó posesión de su cargo actual en el Boston College en 2002.

Ha sido editor fundador del *Journal of Educational Change* y es el editor principal de los manuales: *International Handbooks of Educational Change*. Es creador del grupo Educational Change Special Interest Group dentro de la American Educational Research Association. Ejerce como

consultor para gobiernos, fundaciones, asociaciones de profesores y otros tipos de asociaciones, por todo el mundo.

Entre sus reconocimientos está el de Doctor Honoris Causa por la Universidad de Upsala, Suecia, la más antigua de Escandinavia.

Sus escritos han sido traducidos a muchos e idiomas y recibido premios de reconocido prestigio de la American Educational Research Association, la American Libraries Association, la American Association of Colleges for Teacher Education, y el National Staff Development Council.

Su página web es: www.andyhargreaves.com



Michael FULLAN es Profesor emérito del Institute for Studies in Education de Ontario, la Universidad de Toronto y asesor especial de educación del Presidente de Ontario Dalton McGuinty. Ha trabajado en diversas ocasiones como consultor sobre las reformas en todos los países del mundo, además realiza talleres sobre liderazgo para el cambio.

Ha escrito un gran número de libros que han recibido premios y han sido publicados en diversos idiomas.

Su página web es: www.michaelfullan.ca



Agradecimientos

Estamos profundamente agradecidos a Claudia Cuttress, Maureen Hughes y Karen Lam por apoyarnos tan bien durante todas las complejas fases de la publicación hasta terminar este libro. Steve Cardwell, J.-C. Couture, Chris Harrison, Ben Levin, Mona Mourshed, Justo Robles, Carol Rolheiser, Pasi Sahlberg, Dennis Shirley y Marla Ucelli nos aportaron observaciones sobre nuestro borrador anterior y mantuvieron en secreto satisfactoriamente el título y la idea principal de capital profesional de este libro. Sabían que tendríamos que matarlos si no lo hacían —¡aún así, estamos agradecidos!

Nuestros editores, Carole Saltz y el personal de Teachers College Press han mostrado más paciencia de que la tendríamos derecho a esperar y más fe de lo que quizá nos merezcamos, ya que prometíamos todo el tiempo que la espera merecería la pena. Una vez finalizada la tarea, hicieron un gran trabajo al posicionar el libro en la agenda de acción política y profesional. ¡Es un equipo realmente increíble!

Nuestras esposas e hijos no solo apoyaron nuestro trabajo, sino que aportaron una retroalimentación sincera sobre este texto en particular. Muchas gracias a Pauline, Lucy y Stuart Hargreaves, y a Wendy, Conor, Bailey, Josh, Maureen y Chris Fullan —nuestro propio nido de huevos de capital humano, social y espiritual en un mundo complejo.

Por último y por extraño que parezca, nuestro agradecimiento entre nosotros mismos. Escribir juntos este libro nos ha afirmado que más importante aun que aprender a concordar está el principio de aceptar el aprendizaje como un valor profesional esencial.

Andy HARGREAVES Michael FULLAN Febrero 2012



Prólogo

Emprendimos la tarea de escribir una edición revisada de *La escuela que queremos: los objetivos por los que vale la pena luchar*, un libro que completamos hace más de 20 años¹. Fue entonces cuando descubrimos un mundo completamente nuevo que nos hizo reconsiderar radicalmente los objetivos por los que vale la pena luchar. El resultado, para nosotros, fue un replanteamiento fundamental del futuro de la profesión docente. En este libro equipamos a los maestros y a quienes trabajan con ellos con perspectivas, ideas y prácticas para mejorar de forma radical su efectividad, con lo que a su vez también mejorarían las sociedades y las generaciones venideras.

Nuestro libro no pretende aportar fragmentos de alternativas y trazos de esperanza para unas cuantas aulas o escuelas de aquí y allá. No trata de cómo procurar o preparar a unos pocos profesores jóvenes y entusiastas para levantar el ánimo a todo el mundo. Tampoco plantea formar a líderes para que reemplacen a los que se jubilen. Y ni siquiera trata de crear un sistema paralelo de nuevas escuelas chárter y sus equivalentes internacionales que prometen liberarse de las burocracias de su distrito local. En su lugar, nuestro libro propone una transformación colectiva de la educación pública lograda por todos los profesores y líderes de todas las escuelas. Y trata sobre cómo afianzarlo a través de una nueva estrategia que saca partido de los

compromisos y capacidades de muchos: el poder del *capital profesional*.

En nuestro libro anterior ensalzamos y honramos las pasiones y propósitos de la enseñanza, es decir, las cosas que se pasan fácilmente por alto en declaraciones estandarizadas y programas de mejora pero que, a pesar de todo, aportan dinamismo a la enseñanza y continúan atrayendo a las personas a la profesión. Hemos dicho que los maestros han de ser tratados con dignidad, como personas que tienen vidas y carreras, no solo como ejecutantes que deben producir resultados. Instamos a los maestros y directores a derribar los muros del aislamiento del aula y a que convirtieran la enseñanza en una profesión más cooperativa y colegiada —no solo porque esto sea profesionalmente factible sino porque también mejora el aprendizaje y los resultados de los estudiantes.

En este libro hemos retomado estos temas centrales y los hemos actualizado para que se puedan aplicar y centrar en un nuevo mundo educativo de comunidades profesionales de aprendizaje, toma de decisiones basadas en la evidencia y reformas a gran escala. Sin embargo, también hemos criticado y cuestionado toda la naturaleza y futuro de la profesión docente. Esto se debe a que creemos que nos enfrentamos al mayor reto de la enseñanza que ha tenido lugar en los últimos cincuenta años.

... las personas se preocupan por la calidad de la enseñanza. Y esto sitúa a los docentes y a la enseñanza al frente del cambio.

La enseñanza se encuentra en una encrucijada: una encrucijada en la cima del mundo. Nunca antes los profesores, la enseñanza y el futuro de la enseñanza han cobrado tanta importancia. Ahora existe un consenso general de que entre todos los factores internos en las escuelas que afectan al aprendizaje y rendimiento infantil,

el más importante es el del profesor —no en cuanto a niveles, evaluaciones, recursos, y ni siquiera el liderazgo escolar, sino la calidad del docente. Los maestros son importantes. Y la buena noticia es que ahora existe una sensación de urgencia en la política, en la profesión docente, y también entre el público acerca de la necesidad de conseguir más profesores altamente cualificados. A la gente le preocupa cada vez más la calidad de la enseñanza y esto sitúa a los docentes y a la enseñanza al frente del cambio.

Sin embargo, junto a esta urgencia, o quizá incluso por ello, existen muchos debates y algo más que un ligero empeoramiento de lo que sería una enseñanza de calidad (que ha sufrido algo más que un ligero empeoramiento) y la mejor manera de conseguirla y mantenerla. Las encrucijadas están envueltas en una niebla de confusión respecto a los maestros y la enseñanza, y si tomamos el camino equivocado, nos encontraremos con precipicios a ambos lados.

- 1.** Uno de los caminos es un ataque frontal a las pensiones y la seguridad de los docentes. Deriva del colapso financiero mundial y la opinión de que el sector público y su gran cuerpo docente deberían pagar el precio. En Inglaterra, un ministro ha proclamado que la excelencia tendrá lugar en el sector público solo cuando haya “verdadera disciplina y algo de miedo” a la pérdida de empleo². En Estados Unidos, otros ponentes se han mostrado en contra de las compensaciones de los docentes que, según ellos, están “excesivamente orientadas a favor de los beneficios de la jubilación³”, alegando (sin datos reales) que los profesores más jóvenes quieren más dinero anticipado a expensas de la seguridad más adelante. No existe evidencia de que menos seguridad incrementará la calidad docente, aunque, tampoco que después de una crisis económica

mundial los jóvenes ni siquiera quieren este intercambio. Este es un camino equivocado a seguir.

- 2.** Un segundo camino (y relacionado) falso es el monetario. En Estados Unidos, los Departamentos de Educación del Estado tienen comités atestados de economistas que crean fórmulas para pagar a los profesores de acuerdo con su rendimiento individual — en especial, en relación a los resultados de las pruebas de sus alumnos. Deben hacer esto para cumplir con las subvenciones para la “carrera hacia la cima” concedidas por el Gobierno federal. La idea no se limita a Estados Unidos. Esta estrategia no tiene precedente histórico de éxito; hace caso omiso de la investigación psicológica que indica que la compensación económica solo mejora el rendimiento en áreas de capacidades de bajo nivel, y no en trabajos complejos como la enseñanza, y crea incentivos nocivos para los profesores especializados que evitan a los alumnos difíciles o las clases conflictivas que puedan bajar la media de la notas⁴. En el mejor de los casos, los salarios relacionados con el rendimiento motivan a unos pocos maestros mientras que marginan a otros y descuidan a la mayoría. Es una medida política que conduce a la insensatez profesional y deberíamos alejarnos de ella.
- 3.** Una tercera vía (y también relacionada) es hacer más simple la enseñanza: disminuir el juicio y profesionalismo de los docentes para que lo puedan realizar personas menos cualificadas. Si se reduce el currículo, se recurre a la tecnología, se prescribe y pauta la educación, se enseña para aprobar el examen, se reduce la lectura a pasajes cortos de lectura comprensiva en lugar de compromisos enriquecedores con textos apasionantes, se acaba por estandarizar la enseñanza, hacer caso omiso de la diversidad cultural y lingüística, tratar a los maestros como meros agentes portadores de políticas

gubernamentales y se limita la capacidad docente de responder a las diversas necesidades de sus estudiantes. Si éste es el tipo de enseñanza que le interesa, no se tarda mucho tiempo en preparar a las personas para hacerlo, así nos despedimos de los largos períodos de preparación y estudios de postgrado y damos la bienvenida a rutas alternativas (más baratas) de titulaciones y esquemas de formación comprimidos. Sin embargo, estos enfoques “alternativos” no son utilizados por las economías de mayor rendimiento. Si se simplifica la enseñanza se simplifica el aprendizaje y caeremos muy por debajo de los sistemas educativos y economías competentes. Este tampoco es el camino adecuado.

Debe haber mejores maneras de afrontar los problemas. Woody Allen bromeaba cuando advirtió que “más que en ninguna época de la historia, la humanidad se enfrenta con una encrucijada. Uno de los caminos conduce a la desesperación y a la total desesperanza; el otro a la extinción absoluta. Recemos para tener la sabiduría de elegir el correcto”. ¡Los esfuerzos actuales para reformar la profesión de la enseñanza corren peligro de convertir este chiste en realidad!

De cara a todas estas amenazas, los profesores y sus organizaciones hacen bien en defender su profesión — defendiendo sus pensiones ganadas con esfuerzo, resistir a la estandarización burocrática, y oponerse a sistemas y autoridades que intentan imponer reuniones después de clase con el propósito de implementar su propio programa superior que enmascara el desarrollo profesional. Pero en ocasiones esta resistencia legítima puede convertirse en una nostalgia defensiva del estilo de los años setenta, de un tiempo en el que la autonomía profesional se equiparaba con la autonomía de aulas individuales, y cuando el criterio del profesor se respetaba de manera incuestionable y siempre prevalecía. En la enseñanza, como en la medicina,

no podemos mejorar la calidad de la profesión regresando a una versión que tiene cuatro décadas.

Este libro pretende proveer claridad y poder a la problemática de la calidad de la enseñanza y su solución. ¿Cómo puede la profesión docente convertirse en una fuerza para el cambio progresivo que beneficie a todos los individuos y a la sociedad?

Desde que una de las federaciones de profesionales docentes en Ontario compartió con nosotros a finales de los ochenta el concepto de *La escuela que queremos: los objetivos por los que vale la pena luchar*, hemos abordado el tema de forma individual y conjunta. En aquellos días, la federación requería algo que fuera “profundamente perspicaz” y contuviera “pautas para la acción” sólidas y factibles. Ahora necesitamos algo que lo supere. Con la enseñanza en la encrucijada del futuro, debemos averiguar con urgencia y claridad el modo de movilizarnos todos juntos por el bien de nuestros hijos y por la próxima generación de nuestra sociedad.

Enseñar como un profesional o enseñar *como un “crack”*, como se dice en el argot de los deportes, es un compromiso personal con una formación rigurosa, aprendizaje continuado, retroalimentación universitaria, respeto por la evidencia, capacidad de respuesta a los padres de los alumnos, “búsqueda de la excelencia” e ir mucho más allá de los requerimientos de cualquier contrato escrito. Pero impartir enseñanza como un “crack” día tras día no se puede sostener salvo que sus colegas también enseñen como “cracks”. Tanto si se encuentra solo en el aula o trabajando en equipo, enseñar como un “crack” significa contar siempre con la confianza, competencia y retroalimentación crítica que consiga de los colegas. Este libro plantea que enseñar como un “crack” es una responsabilidad colectiva y transparente en la que los gobiernos y sindicatos o federaciones de la docencia deben dejar a un lado sus diferencias y empezar a abrir camino.

Obviamente, los equipos pueden caer presos de lo que Irving JANIS llamó “pensamiento grupal”, en el que un grupo llega a tener una opinión inquebrantable y los miembros individuales la siguen de forma incuestionable⁵. El psiquiatra Wilfred BION⁶ advirtió que el pensamiento de grupo se manifiesta en tres tipos de comportamiento que afectan a la capacidad del grupo para resolver problemas y crean dependencia (esperan que los líderes abran camino), lucha-huida (ataque o evitación) y asociaciones (derivar en subgrupos). El pensamiento grupal ocurre cuando los administradores del sistema utilizan métodos cínicos e incluso corruptos para aumentar los puntajes de las pruebas porque “todo el mundo lo hace”, o cuando las normas colegiadas permiten que se pasen por alto comportamientos sarcásticos o poco profesionales por parte de un maestro hacia sus alumnos.

Los equipos y agrupaciones también pueden ser obligados a cumplir programas en sentido descendente, que son opresivos y forzados. Este libro propone crear una responsabilidad profesional colectiva sin que degenera ni en pensamiento de grupo dominante ni colegialidad forzada. Se trata de un libro que descubre cómo es ser profesor y explora los altibajos de la profesión. Comienza con el *ser* y el *hacer* de la enseñanza y se desarrolla desde allí para explorar el modo de reconstruir y *reculturizar* la profesión en conjunto. Trata de la mejora radical de la profesión por el bien de la sociedad y por el de los propios maestros.

El núcleo de nuestro estudio se basa en un nuevo concepto que esperamos y creemos pueda cambiar nuestro concepto acerca de la enseñanza, la calidad de la misma y cómo crear dicha calidad. Llamamos a esto *capital profesional* —el desarrollo sistemático y la integración de tres tipos de capital: humano, social y decisorio— en la profesión docente.

En lugar de tomar falsos caminos y callejones sin salida, necesitamos tomar una dirección radicalmente distinta. El capital profesional tiene que ver con la responsabilidad colectiva, no con la autonomía individual; con la evidencia científica así como con el criterio personal; estar abierto a los clientes en lugar de quedarse en un pedestal por encima de ellos y, por último, con ser duro con aquellos colegas que después de los esfuerzos y motivaciones se quedan cortos en su misión profesional y defraudan tanto a sus colegas como a sus alumnos. Este libro define y desarrolla la esencia del capital profesional. Igual de importante, muestra la forma de desarrollar el capital profesional, hacerlo circular y reinvertirlo para poder crear una nueva profesión dinámica que beneficiará a todas las escuelas de cualquier país.

No hablamos de tener un *buen* sistema. El capital profesional, por definición, significa tener y construir un sistema que sea realmente magnífico. Cuando McKinsey & Company descubrió que los sistemas avanzados dependían cada vez más de los colegas como fuente de innovación y de una profunda mejora⁷, lo que querían decir es que solo se puede ser bueno si tienes una trayectoria docente extraordinaria. El capital profesional lleva al límite lo que los maestros pueden conseguir para cada niño.

Este libro define y desarrolla la esencia del capital profesional... cómo hacerlo circular y reinvertirlo para poder crear una nueva profesión dinámica que beneficie a todas las escuelas de la nación, cualquiera que sea su país.

Si pensamos en la enseñanza en términos de creación y circulación, e inversión y reinversión del capital profesional, esto cambiará la forma de entender la profesión docente y nos dirá cómo cambiarla. Pensamos que el capital profesional puede disipar la niebla de la confusión en la enseñanza y señalar un camino productivo para todos. Nuestro trabajo es exponer la evidencia, articular la idea e

indicar la dirección. Las acciones resultantes deben tener lugar con el paso del tiempo en todas partes, pero las más importantes para usted y sus colegas obligatoriamente deben empezar con uno mismo.

En última instancia, nadie le puede dar capital profesional. Es una inversión, no un donativo, concesión o regalo. Sin duda, los gobiernos pueden crear un ambiente bueno o malo para la inversión de capital profesional al elogiar a los maestros o al atacarlos, incrementando los recursos para las escuelas y recortar presupuestos, confiando en que los maestros harán habitualmente lo mejor posible o practicarán la “microgestión” para todo en caso de no ser así. En este caso, las responsabilidades políticas son tremendas. Los líderes políticos deben esperar, alentar, impulsar e invertir en capital profesional. Pero en primer lugar y lo más importante, de forma individual y colectiva, el capital profesional es algo que los propios maestros deben adquirir, extender y reinvertir. Nadie está preparado para invertir en otra persona salvo que esté dispuesto a invertir en sí mismo. Con mucho, este es el mejor sitio y por supuesto el primer lugar donde empezar.

Por tanto, construir capital profesional es una oportunidad y responsabilidad que debemos compartir todos —desde apoyar y trabajar con el profesor en la clase de al lado, hasta transformar todo el sistema. Hemos comprendido que un cambio completo del sistema no es una especie de magia. Involucra y requiere actos individuales y colectivos de inversión y una visión inspiradora y un conjunto coherente de acciones que desarrolle la capacidad de todos y fomente el aprendizaje continuado mientras se prosigue hacia delante. Nuestro objetivo en *Capital Profesional* es empujar, tirar y animar al individuo, al grupo y al sistema — haciendo del desarrollo del capital profesional una puesta en común que mejore el aprendizaje y rendimiento en todas partes. Empecemos este viaje crítico de transformación.

1 FULLAN M. y HARGREAVES, A. (1996), *What's worth fighting for in your school*. Nueva York. Teachers College Press.

2 Ministro de Gabinete británico, Oliver LETWIN, citado en *The Guardian* (30 de julio, 2011). Los trabajadores del sector público necesitan “disciplina y miedo”, según Oliver LETWIN, extraído de <http://www.guardian.co.uk/politics/2011/jul/30/public-sector-jobs-oliver-letwin>.

3 TUCKER, M. S. (mayo, 2011), *Standing on the shoulders of giants: An American agenda for education reform*. Washington, DC. National Center on Education and the Economy, pág. 15, extraído de <http://www.ncee.org/wp-content/uploads/2011/05/Standin-on-the-Shoulders-of-Giants-An-American-Agenda-for-Education-Reform.pdf>.

En *Aftershock*, el anterior Secretario de Trabajo en Estados Unidos, Robert REICH, ha emprendido un análisis exhaustivo de las respuestas americanas a la crisis económica global. Esta respuesta, argumenta, protege las desigualdades de ingresos muy altos e impide que la riqueza, el consumo y el crecimiento económico circule por la sociedad; en su lugar, reduce cualquier presión sobre los beneficios al atacar las pensiones, la seguridad social y otros servicios del sector público. Ver REICH, R. B. (2010), *Aftershock: The next economy and America's future*. Nueva York. Alfred A. Knopf.

4 Habrá un debate exhaustivo más adelante sobre los temas de este tópico. Sin embargo, para incentivos perversos ver BIRD, S. M., COX, D., FAREWELL, V. T., GOLDSTEIN, H., HOLT, T. y SMITH, P. C. (2005), “Performance indicators: Good, bad, and ugly”. *Journal of the Royal Statistical Society: Series A (Statistics in Society)*, 168(1), págs. 1-27.

5 Irving JANIS inventó el término el “pensamiento grupal” en 1972 para referirse a las decisiones de la facultad ocasionadas por la presión del grupo. Ver JANIS, I. L. (1972), *Victims of Groupthink*. Nueva York. Houghton Mifflin; y JANIS, I. L. (1982), *Groupthink; Psychological studies of policy decisions and fiascos*. 2ª edición. Nueva York. Houghton Mifflin.

6 BION, W. R. (1961), *Experiences in groups*. Londres. Tavistock.

7 MOURSHED, M., CHIJOKE, C. y BARBER, M. (2010), *How's the world most improved school systems keep getting better*. Londres. McKinsey & Company, extraído de http://mckinseysociety.com/downloads/reports/Education/How-the-Worlds-Most-Improved-School-Systems-Keep-Getting-Better_Download-version_Final.pdf.

Una idea capital

Capital: *adj:* Valor de lo que, de manera periódica o accidental, rinde u ocasiona rentas, intereses o frutos.

(Diccionario de la Real Academia Española)

El capital está relacionado con la valía de un individuo o de un grupo, en particular, en relación a activos que puedan ser aprovechados para cumplir los objetivos deseados. Ya poseemos conocimientos acerca del capital empresarial y financiero. Entendemos que es necesario hacer una inversión para obtener beneficios, y si quieres crecimiento, no puedes guardar tus activos sino que hay que ponerlos a trabajar. El capital debe circular para que los activos crezcan. Y los gobiernos son cruciales para crear las condiciones y los niveles de confianza que pueden estimular o desalentar la inversión de capital. Por supuesto no estamos hablando solamente de capital financiero, estamos hablando de cómo invertir en personas y conseguir beneficios también de estas inversiones.

Muchas personas han escrito y debatido a favor del desarrollo de muchos tipos diferentes de capital. El capital financiero es el más obvio. Pero el capital cultural, espiritual, “natural” e incluso “erótico” también tienen sus defensores. Este libro trata de *capital profesional*. Utiliza la idea básica y poderosa de capital y expresa su importancia para el trabajo profesional, y la capacidad y efectividad profesional, en particular en la profesión docente.

Dos tipos de capital

En realidad, no existe desacuerdo sobre la importancia de conseguir y mantener buenos maestros y una enseñanza de calidad. Sin embargo, en este contexto, existen dos escuelas de pensamiento acerca de diferentes tipos de capital que conducen a naciones enteras hacia direcciones diametralmente opuestas.

Capital empresarial

En el primer punto de vista, el tipo de maestros que necesitamos y la forma de obtenerlos está motivada por ideas sobre el *capital empresarial*. Según este concepto, después de la caída de los mercados financieros e inmobiliarios en todo el mundo, el propósito principal de la educación es servir como un gran mercado nuevo para la inversión en tecnología, currículum y materiales de prueba, y en las propias escuelas como empresas de lucro. Según los cálculos de algunos magnates multinacionales, se trata de un mercado de 500 mil millones de dólares¹.

Cuando la enseñanza se concibe para obtener ingresos rápidos de la inversión empresarial, y para incrementar ingresos inmediatos al disminuir esa inversión, favorece una fuerza docente joven, flexible, temporal y una formación de bajo coste al principio y sin pensiones en la etapa final (salvo por las inversiones personales de los propios maestros), y reemplazables por la tecnología en los ámbitos en que sea posible. Por tanto, encontrar y mantener buenos maestros en última instancia reside en buscar y emplear (pero no en desarrollar o invertir) *capital humano actual*, ir a la caza de individuos con talento, haciéndoles trabajar duro, y deshacerse de ellos cuando se hartan o se desgastan. Esta es la imagen del *widget* humano de la profesión.

La estrategia de *capital empresarial* respecto a la enseñanza es agresivamente defendida en Estados Unidos y

gana terreno en lugares como el Reino Unido y varios países europeos. Sin embargo, como veremos más tarde, ninguno de los sistemas educativos más exitosos del mundo aborda este planteamiento cuando construyen uno de sus activos sociales más valiosos. En Finlandia, Corea del Sur y Singapur se dice que los maestros son constructores de la nación y líderes importantes.

Capital profesional

Un segundo punto de vista —el nuestro— fomenta lo que llamamos *capital profesional*. Esta estrategia ya ha sido adoptada por los sistemas educativos y economías de mayor rendimiento del mundo. Los países y comunidades que invierten en *capital profesional* advierten que los gastos en educación constituyen una inversión a largo plazo en capital humano en desarrollo, desde la infancia hasta la vida adulta, para cosechar compensaciones de productividad económica y cohesión social en la siguiente generación. Una gran parte de esta inversión recae en maestros y en una enseñanza de alto nivel. Desde este punto de vista, conseguir buenos profesores para todos los alumnos requiere que los docentes estén muy comprometidos, bien preparados, en continua formación, adecuadamente pagados, que haya un buen trabajo en equipo para maximizar su propio progreso y que sean capaces de hacer juicios efectivos al usar toda su capacidad y experiencia.

El capital profesional en sí está compuesto de otros tres tipos de capital: humano, social y decisorio. Se ha escrito mucho sobre el primer tipo: *capital humano*. El libro de Alan ODDEN, *The Strategic Management of Human Capital in Education* define el capital humano como “talento” y describe cómo se obtiene, desarrolla y mantiene². Lo extraño, como demostraremos, es que no se puede conseguir mucho capital humano si solo tenemos en cuenta el capital de individuos. El capital ha de circular y ser

compartido. Los grupos, equipos y comunidades son mucho más poderosos que los individuos cuando se trata de desarrollar capital humano.

Por tanto, el capital humano debe ser complementado, e incluso organizado, en términos de lo que se denomina *capital social*. Al igual que el capital humano, la idea y estrategia del capital social, como explicaremos más tarde, también tiene una historia notable. El punto más importante que nos concierne ahora son las contribuciones de capital humano y social, respectivamente. Carrie LEANA, una profesora de administración de empresas en la Universidad de Pittsburg, señala las conclusiones, según las cuales, las pautas de interacción entre maestros y administradores centrados en el aprendizaje de los alumnos marcan una gran diferencia evaluable en el rendimiento escolar y progreso continuado. Ella lo denomina *capital social*, que contrasta con el *capital individual* que está basado en la confianza del poder de los individuos para cambiar el sistema. LEANA pone de manifiesto que el grupo es mucho más poderoso que el individuo. Desde luego, los individuos son necesarios, pero el sistema no cambiará, de hecho los individuos no cambiarán en gran número, salvo que el desarrollo se convierta en una empresa colectiva persistente.

LEANA ha examinado de cerca la relación entre el capital humano y social. Ella y su equipo han hecho seguimiento a más de 1.000 maestros de cuarto y quinto curso en una muestra representativa que incluye a 130 colegios de enseñanza primaria de la ciudad de Nueva York. Las proporciones de capital humano en maestros individuales incluían aptitudes, experiencia y capacidad para enseñar. El capital social se evaluó en términos de la frecuencia y objetivo de conversaciones e interacciones con compañeros que se centraron en la instrucción y estaba basado en las sensaciones de confianza y cercanía entre maestros.

LEANA también obtuvo las calificaciones de matemáticas de los estudiantes de estos maestros al principio de curso y los comparó con las obtenidas a final de curso. Descubrió que los maestros con un elevado capital social incrementaron las calificaciones de sus alumnos en un 5,7% más que los maestros con menos capital social. Los maestros más capacitados (elevado capital humano) y con vínculos más fuertes con sus colegas (elevado capital social) producían las mejores notas en rendimiento matemático. También advirtió que los maestros de escasa capacidad desempeñan su labor igual de bien que los maestros de capacidad media “*si* tienen un fuerte capital social en su escuela”³. En resumen, un elevado capital social y un elevado capital humano han estar combinados.

Puesto que es necesario tener ambos, elevado capital humano y social, la pregunta es: ¿cómo podemos desarrollar los dos a la vez? La respuesta es: si concentras tus esfuerzos en aumentar el talento individual, te costará mucho trabajo producir mayor capital social. No existe ningún mecanismo o motivación que aúne todo ese talento. Lo contrario no es cierto. Un elevado capital social genera un incremento de capital humano. Los individuos ganan confianza, aprenden y consiguen retroalimentación por tener a su alrededor a la clase adecuada de personas y disponer de las apropiadas interacciones y relaciones en su entorno.

Consideremos lo que sucede cuando un individuo con talento entra en una escuela con bajo capital social. Aunque es posible sobresalir mediante un esfuerzo heroico, con el tiempo la probabilidad abrumadora es que la persona se marche o se desgaste durante el proceso. Exponemos una evidencia considerable más adelante sobre esta observación. Ahora consideremos lo contrario: un maestro que tenga escaso capital humano y pobre confianza inicial o habilidades no desarrolladas entra en una escuela de

elevado nivel de cooperación. Es muy probable que este maestro socialice y realice más trabajo en equipo y reciba la asistencia, apoyo, ideas y retroalimentación necesaria para mejorar. Esto es tremendamente poderoso cuando uno se para a pensar en ello. Imagine que se convierte en mejor maestro solo por unirse al personal de una escuela mejor y diferente.

Todo cuanto decimos acerca del capital humano individual versus capital social cooperativo se aplica no solo a los maestros sino también a las escuelas. Unas pocas escuelas inusualmente innovadoras o que superan todos los pronósticos en algún que otro lugar mediante la genialidad de maestros individuales, el liderazgo carismático de sus directores y el sacrificio interminable de todos, pueden rendir más allá de las expectativas durante unos cuantos años. Pero los esfuerzos para cambiar escuelas individuales al encontrar a los líderes individuales adecuados o al reemplazar todos los profesores malos por otros buenos, o por introducir un equipo de intervención externo, están condenados a adquirir, como mucho, beneficios temporales. Las ganancias casi siempre desaparecen después de que los equipos de intervención se marchan, una vez que los líderes clave abandonan o cuando el personal aislado y que no da abasto finalmente pierde fuelle. Al igual que necesitamos mucho más capital social en nuestras escuelas —de colega a colega— es necesario entre ellas. El capital profesional como capital humano sumado al capital social es, por tanto, algo personal, una cosa de las escuelas, y algo propio de todo un sistema. A fin de cuentas, el capital profesional debe convertirse en una cualidad y un compromiso del sistema si ha de seguir desarrollando sistemas educativos.

Aún hay más. El *capital profesional* también tiene un tercer elemento esencial. Abordaremos esto más tarde, pero piense en el capital profesional como el producto del *capital humano*, *capital social* y el *capital decisorio*. Tomar decisiones en situaciones complejas es de lo que trata el

profesionalismo. Los “cracks” hacen esto todo el tiempo. Tienen que tener competencia, juicio, perspectiva, inspiración y la capacidad de improvisación mientras se esfuerzan por tener un rendimiento excepcional. Hacen esto cuando no mira nadie y lo hacen a través y con sus colegas, y con el equipo. Ejercitan sus criterios y decisiones con responsabilidad colectiva, abiertos a las críticas y a la transparencia. No temen cometer errores siempre y cuando aprendan de ellos. Tienen dignidad en su trabajo. Son respetados por sus colegas y el público por saber lo que hacen. Luchan por superarse con un espíritu que fomenta hacer mayores contribuciones individuales y colectivas.

Cuando la gran mayoría de los maestros llegan a ejemplificar el poder del capital profesional, son más inteligentes y talentosos, comprometidos y profesionales, considerados y sabios. Su propósito moral se expresa en su búsqueda implacable, impulsada por expertos, de servir a los estudiantes y a sus comunidades, y en aprender, siempre aprender, cómo hacerlo mejor. Los pocos colegas que persistentemente se quedan cortos en su rendimiento, incluso después de una extensa ayuda y apoyo, con el tiempo no son tolerados por sus colegas porque defraudan a la profesión y a sus alumnos al no enseñar como “cracks”.

Las estrategias equivocadas

Las personas solo pueden enseñar como “cracks” cuando quieren y saben hacerlo —cuando tienen el conocimiento y formación adecuada, y compañeros que les incitan a tener un rendimiento óptimo, y el tiempo y la experiencia que respalda la capacidad de hacer juicios sabios y decisiones que están en el corazón de todos los actos de todos los profesionales. Por el contrario, en Estados Unidos al menos, existe evidencia en gran escala de que el 40% de los maestros desde Educación Infantil hasta el final de la