

# **Deja de robar sueños**

(¿Para qué sirve la escuela?)

Seth Godin

**Si tú no me subestimas,  
yo no te subestimaré a ti.  
Bob Dylan**

*Dedicado a todos los profesores a los que le importa lo suficiente como para cambiar el sistema, y a todos los estudiantes lo suficientemente valientes como para levantarse y hablar alto y claro.*

*En concreto, para Ross Abrams, Jon Guillaume, Beth Rudd, Steve Greenberg, Benji Kaners, Florian Kønig, y para ese profesor que lo cambió todo para tí.*

## **1. *Prólogo: la transformación de la educación.***

Mientras acababa este manifiesto, un amigo me invitó a visitar la Harlem Village Academies, un network de escuelas concertadas de Manhattan.

Harlem es un lugar grande, más grande que muchas ciudades de Estados Unidos. Es difícil generalizar sobre una población así de grande, pero los ingresos de una familia media son la mitad de los de familias que viven a sólo una milla de distancia, el desempleo es notablemente más alto y son muchos (dentro y fuera de la comunidad) los que han perdido la esperanza.

Un millón de películas nos han condicionado sobre lo que nos debemos esperar de una escuela en East Harlem. Supuestamente una escuela allí tiene que ser un sitio con falta de fondos y lleno de estudiantes con mala conducta, un lugar inseguro y que apenas funciona y, sobretodo, un sitio donde se aprende poco.

Difícilmente el lugar al que se va para descubrir el futuro de nuestro sistema educativo.

Durante generaciones, nuestra sociedad ha dicho a comunidades como esta, “aquí tenéis algunos profesores (pero no los suficientes) y aquí tenéis algunos fondos (pero no los suficientes), aquí tenéis nuestras expectativas (muy bajas)...ahora iros y hacedlo lo mejor posible”. Pocos se sorprenden cuando este plan no funciona.

En los últimos 10 años he escrito una docena de libros sobre cómo nuestra sociedad esta cambiando debido al impacto de Internet y al de la economía de las interconexiones. Más que nada he intentado puntualizar que muchas de las cosas que consideramos verdades básicas son en realidad invenciones recientes con pocas probabilidades de durar mucho tiempo. He argumentado sobre cómo el mercado y la comunicación de masas, las grandes marcas, los grandes medios y la industria de la televisión no han sido los pilares de nuestro futuro que muchos pensaban. A menudo es difícil ver esto cuando se está en el medio de ello.

En este manifiesto voy a argumentar que el sistema escolar está igualmente amenazado, y por muy buenas razones. La economía de las interconexiones ha eliminado la dificultad de acceso y, al mismo tiempo, las destrezas y las aptitudes que necesitamos de nuestros graduados están cambiando.

A pesar de que Internet ha permitido que sucedieran muchos de estos cambios, no se ve mucho de la red en la escuela Harlem Village Academy que visité, y tampoco se verá mucho en este manifiesto. La HVA tiene que ver sobretodo con las personas y con la manera en que deberían ser tratadas. Se trata de abandonar esa manera de procesar los estudiantes tan jerárquica e industrial en favor de una serie de herramientas más humanas, más personales y más eficaces a la hora de producir una nueva generación de líderes.

Existen literalmente miles de maneras de conseguir los resultados que han tenido Deborah, Kenny y su equipo en la HVA. El método no es lo que me importa, sino el

resultado. Lo que vi ese día fueron estudiantes inclinados hacia delante en sus sillas, escogiendo prestar atención. También vi a profesores involucrados porque querían estarlo, entusiasmados de tener el privilegio de enseñar a los niños que querían aprender.

Las escuelas de mayor éxito tienen la doble ventaja de poseer mucho dinero y un grupo de estudiantes preseleccionados y motivados. Vale la pena subrayar que la HVA no escoge a sus estudiantes, se seleccionan al azar mediante una lotería. Y la HVA recibe menos fondos por estudiante de la escuela estatal media de Nueva York. La HVA funciona porque han encontrado la manera de crear un modo de trabajar que atrae a los profesores de más talento, porque fomenta una cultura de pertenencia, libertad y responsabilidad y luego transmite sin cesar la misma pasión a sus alumnos.

El maestro Ben Zander habla de la transformación que ocurre cuando un niño aprende a amar la música de verdad. Durante un año, dos o incluso tres, el niño progresa con dificultad. Golpea cada cadencia, machaca cada nota y suda en el camino.

Luego abandona.

Excepto unos pocos. Los pocos con pasión. Los pocos a los que le importa.

Esos niños se inclinan y empiezan a tocar. Tocan como si les importara, porque es así. Mientras se inclinan, mientras se conectan, casi se levantan del taburete del piano convirtiéndose de repente en lo que Ben llama músicos de una nalga.

Tocando con interés.

Las Universidades se pelean por reclutar los chicos que se gradúan en la escuela de Deborah y no me cabe duda de que pronto oiremos hablar del liderazgo y la contribución de los estudiantes de HVA—músicos de una nalga a los que les importa aprender y dar. Porque importa.

## ***2. Algunas notas sobre este manifiesto***

He numerado las secciones porque es muy posible que las leas con una distribución distinta a la de otras personas. Los números facilitan la discusión sobre una sección concreta.

Está escrito como una serie de ensayos o artículos de blog, en parte porque así es cómo escribo ahora y en parte porque espero que uno o más de estos artículos te estimulen a compartirlo, re-escribirlo, o criticar mi punto de vista. Un efecto secundario de esto es que hay algunas redundancias. Espero que me perdone. No me importa si saltas de un lado a otro.

Esto no es una prescripción. No es un manual. Son una serie de provocaciones, algunas de las cuales te resonarán y que espero te provoquen las ganas de iniciar una conversación.

Nada de esto merece el esfuerzo de haberlo escrito si las ideas no se comparten. Siéntete libre de imprimir este manifiesto o de enviarlo por mail, pero por favor no lo

cambios o cobres por ello. Si quieres tuitear sobre él, la hashtag es #stopstealingdreams. Hay una [página](http://www.stopstealingdreams.com) para los comentarios en <http://www.stopstealingdreams.com>

Pero sobre todo, haz algo. Escribe tu propio manifiesto. Envía éste a los profesores de tu escuela. Sé tú el que hace las preguntas delicadas en las reuniones escolares. Empieza tu propia escuela. Baja una conferencia o dos. Lo importante es que no te acomodes.

Gracias por leer y compartir.

### ***3. De vuelta al cole (equivocado)***

Hace ciento cincuenta años los adultos estaban indignados con el trabajo minoril. Niños a los que se les pagaba poco estaban quitando el puesto a los adultos más aplicados.

Cierto, había una parte escandalosa en el hecho de que niños de siete años estuvieran perdiendo dedos o siendo maltratados en el trabajo, pero las razones económicas eran de primordial importancia. Los dueños de las fábricas insistían en que perder a los empleados infantiles sería catastrófico para sus industrias y luchaban para mantener a los niños en el trabajo—decían que no podían permitirse emplear a adultos. La educación obligatoria en todo el país no nació hasta el 1918.

Parte de la lógica que se usó para vender esta gran transformación a los industriales fue la idea de que un niño educado se convertiría en un trabajador más productivo y acatado. Nuestro sistema actual en el que se enseña a los niños a sentarse derechos y en filas o a obedecer las instrucciones no es una coincidencia—era una inversión para nuestra economía futura. El plan: cambiar los salarios bajos pero a corto plazo de los niños por una productividad a más largo plazo haciendo que los niños empezaran desde pequeños a entender la ventaja de hacer lo que se les dice.

La educación a gran escala no se desarrolló con la idea de motivar a los niños o de crear intelectuales. Se inventó para producir adultos en masa que trabajaban bien en el sistema. La cantidad era más importante que la calidad, como lo era para los industriales.

Funcionó, por supuesto. A esto siguieron varias generaciones de trabajadores productivos y ocupados. ¿Pero ahora?

El economista y ganador de un premio Nobel Michael Spence lo pone muy claro: hay trabajos con valor comercial (hacer cosas que se podrían hacer en otro sitio como diseñar una silla o responder al teléfono) y trabajos sin valor comercial (como cortar el césped o cocinar una hamburguesa). ¿Hay alguna duda en que el primer grupo es el que vale la pena mantener en nuestra economía?

Lamentablemente Spence informa de que, del 1990 al 2008, la economía de los Estados Unidos añadió sólo 600,000 trabajos comerciales.

*Si haces un trabajo donde alguien te dice exactamente lo que tienes que hacer, este alguien encontrará otra persona más barata que tú para que lo haga. Y, sin embargo, nuestras escuelas siguen produciendo niños que salen buscando trabajos en los que el jefe les diga exactamente lo que tienen que hacer.*

¿Te das cuenta de la desconexión que hay aquí? Cada año sacamos millones de trabajadores que hemos entrenado para trabajar como se hacía en el 1925.

El acuerdo (sacar a los niños del trabajo para que les pudiéramos enseñar a ser mejores obreros de adultos) nos ha colocado al final de una carrera. Algunas personas sostienen que deberíamos convertirnos en el país en donde es más fácil y económico encontrar obreros baratos y eficientes que hagan lo que se les dice. Incluso si pudiéramos ganar esa carrera, perderíamos. Porque estar al fondo de una carrera no es el mejor sitio en el que estar, aunque seas capaz de llegar allí.

Mientras nuestra educación pública entra en su año 94, aquí está la pregunta que todo padre y contribuyente debería hacerse: ¿vamos a aplaudir, empujar, o incluso permitir que nuestras escuelas (incluyendo la mayoría de las privadas) continúen con la estrategia segura pero inevitablemente condenada de producir obreros de fábrica previsibles y mediocres?

Mientras sigamos apoyando (o incluso aceptando) los exámenes standard, el miedo a la ciencia, los mínimos intentos de enseñar liderazgo y, sobretodo, el imperativo burocrático de convertir la misma educación en una fábrica, tendremos un gran problema.

La revolución post industrial ya está aquí. ¿Te importa lo suficiente cómo para enseñar a tus hijos a sacar ventaja de ello?

#### **4. *¿Para qué son las escuelas?***

Parece una pregunta tan obvia que no vale la pena hacérsela. Sin embargo existen varias posibles respuestas. Aquí hay unas pocas (me refiero tanto a la escuela pública como a la privada, desde primaria hasta la universidad):

Para crear una sociedad que es culturalmente coordinada.

Para favorecer la ciencia y el conocimiento y fomentar la búsqueda de la información.

Para mejorar la civilización y dar a las personas las herramientas necesarias para tomar decisiones estando bien informados.

Para enseñar a las personas a convertirse en trabajadores productivos.

En las últimas tres generaciones ha aumentado la cantidad de escolarización que se ha impartido al público—más personas que nunca están siendo escolarizadas. Y el coste de esta escolarización ha aumentado aún más rápidamente, se gastan trillones de dólares en ofrecer educación a gran escala.

Hasta hace poco el colegio hacía un trabajo fantástico en sólo uno de estos objetivos. Pero primero, los otros tres:

*Una sociedad culturalmente coordinada:* La escuela no es ni lejanamente tan buena en esto como lo es la televisión. Hay un abismo enorme entre la experiencia cultural de un colegio público de ciudad y la de un colegio privado de una urbanización de las afueras. Hay una distinción cultural entre un estudiante que ha abandonado en el instituto y un licenciado en Yale. Hay abismos enormes también en algo tan sencillo como lo que piensas sobre la utilidad del método científico—el sitio donde has estudiado dice mucho sobre lo que has aprendido. Si el objetivo de la escuela es crear las bases para una cultura común, no ha logrado alcanzar el nivel al que podría llegar.

*El fomento del conocimiento en sí mismo:* gastamos fortunas enseñando trigonometría a niños que no la entienden, no la usarán y no volverán a estudiar matemáticas en sus vidas. Invertimos miles de horas mostrando a millones de niños la literatura y la ficción, pero acabamos por enseñar a la mayoría a no leer nunca más por diversión, (un estudio reveló que el 58 por ciento de los americanos no leen nunca por ocio después de acabar la facultad). Tan pronto como relacionamos leer un libro con hacer un examen nos hemos equivocado.

Subimos el nivel constantemente de lo que significa ser un buen profesor universitario, pero producimos catedráticos que no saben realmente enseñar y que ni siquiera son especialmente productivos en la investigación. Enseñamos datos, pero la cantidad de conocimientos realmente absorbidos es mínima.

*Las herramientas para tomar decisiones importantes:* a pesar de que casi todos en el mundo occidental hemos pasado por años de escuela obligatoria, cada vez vemos más personas que creen en teorías infundadas, que toman malas decisiones financieras y vemos también planificaciones mediocres en las familias y las comunidades. La conexión de las personas con las ciencias y las artes es mínima en el mejor de los casos y la visión financiera del consumidor medio es penosa. Si el objetivo era aumentar los niveles de pensamiento racional, investigación objetiva y capacidad práctica de toma de decisiones, hemos fracasado con la mayoría de los ciudadanos.

No, creo que está claro que el colegio estaba pensado con un objetivo preciso, y es el que ha perseguido en los últimos cien años.

Nuestros abuelos y bisabuelos construyeron la escuela para enseñar a las personas a conducir una vida de trabajo productivo como parte de una economía industrializada. Y funcionó.

Todo el resto es un derivado, un efecto secundario (a veces oportuno) del sistema escolar que construimos para formar la mano de obra que necesitábamos en nuestra economía industrial.



## 5. *Columna A y B*

Consciente  
Cariñoso  
Empeñado  
Creativo  
Buscador de objetivos  
Honesto  
Improvisador  
Incisivo  
Independiente  
Informado  
Emprendedor  
Innovador  
Perspicaz  
Líder  
Estratégico  
Solidario ----->  
0

Obediente

¿Qué columna escoges? ¿Para quién quieres trabajar o con quién quieres trabajar al lado? ¿A quién quieres emplear? ¿Qué doctor prefieres que te trate? ¿Con quién quieres vivir?

La última pregunta: si tuvieras que crear una doctrina de un trillón de dólares y de la duración de 16 años para modelar la próxima generación de nuestra sociedad, ¿sobre qué columna la basarías?

Esto es más un desahogo que un libro. Está escrito para adolescentes, sus padres y sus profesores. Está escrito para jefes y para los que trabajan para esos jefes. Y está escrito para todos los que pagan impuestos, van a una reunión escolar, se inscriben a la universidad o votan.

## 6. *Cambiar lo que nos dan porque hemos cambiado lo que necesitamos*

Si el objetivo de las escuelas es crear los trabajadores que necesitamos para propagar nuestra economía, necesitamos cambiar la escuela, porque los trabajadores que necesitamos también han cambiado.

La misión solía ser la de crear trabajadores homogéneos, obedientes y satisfechos y consumidores flexibles y entusiastas.

Ya no lo es.

Cambiar el sistema educativo no significa afilar el lápiz que tenemos ya. La reforma escolar no puede tener éxito si se focaliza en mejorar en lo que se le ha pedido hasta

ahora que hiciera. *No necesitamos más de lo que las escuelas producen ni siquiera cuando funcionan como es debido.* El desafío, pues, es cambiar el punto de partida antes de seguir gastando más tiempo y dinero mejorando el rendimiento.

El objetivo de este manifiesto es crear una serie de preguntas y exigencias que los padres, contribuyentes y niños puedan proponer a las personas que han escogido y a las instituciones que han construido y en las que han invertido tiempo y dinero. El objetivo es cambiar lo que conseguimos cuando mandamos ciudadanos al colegio.

### ***7. La producción en serie anhela producir series.***

Esta afirmación parece obvia, sin embargo nos sorprende que las escuelas estén orientadas alrededor de la noción de uniformidad. A pesar de que el mundo del trabajo y la sociedad demandan variedad, el sistema escolar trabaja para anularla.

La industrialización de masas inherente al sistema escolar resale al principio, a la escuela normal y corriente y a la idea de escolarización universal. Todo ello fue inventado precisamente al mismo tiempo en el que estábamos perfeccionando la producción en serie y las partes intercambiables y más tarde el marketing de masas.

Unos rápidos antecedentes:

La escuela común (lo que llamamos escuela pública) era un concepto nuevo, creado después de la guerra civil. “Pública” porque era para todos, para los hijos del granjero, los del alfarero y los hijos del dueño del ultramarinos local. Horace Mann está generalmente considerado el padre de la institución, pero no tuvo que luchar tanto como te imaginas—porque los industriales estaban de su lado. Los dos desafíos más grandes de la nueva economía industrial eran encontrar suficientes trabajadores obedientes y consumidores entusiastas. La escuela resolvía ambos problemas.

El colegio (lo que llamamos la vieja escuela) se desarrolló inductando a los profesores en este concepto de escuela pública, asegurándose de que ese fuera el enfoque en el trato a los estudiantes. Si esto te parece análogo a la noción de fábricas que producen objetos en serie, o partes intercambiables, o a la noción de medida y calidad, no es una casualidad.

El mundo ha cambiado, por supuesto. Ha evolucionado en una cultura alimentada por un mercado que sabe como personalizar los requisitos de las masas, como encontrar los márgenes y lo particular y como proveer a las demandas de cada individuo en vez de insistir en la conformidad.

La personalización del sistema escolar no es fácil. Pero, ¿tenemos otra opción? La producción en serie y los grandes mercados se están viniendo abajo. Realmente no tenemos el derecho a insistir en que un sistema educativo que fue creado para una era diferente pueda seguir funcionando bien ahora.

Los que se preocupan por el sistema escolar tienen pocas opciones, pero está claro que seguir como siempre *no* es una de ellas. Una opción es la de crear unidades más pequeñas dentro de cada escuela, con una perspectiva menos industrial, y que cada unidad cree una variedad de líderes y ciudadanos distinta. Otra opción es una

organización que entienda que el tamaño puede ser una oportunidad, pero sólo si la organización valora la personalización en vez de luchar contra ella.

La estructura existente, que busca una uniformidad a bajo coste y que no satisface ni el más mínimo estándar, está acabando con nuestra economía, nuestra cultura y está acabando con nosotros.

### **8. *¿Es la escuela una empresa cívica?***

A la base de la insistencia de Horace Mann con una escuela pública había una noción básica: construimos una sociedad mejor cuando nuestros iguales han sido educados. La democracia era bastante nueva, y la noción de poner demasiado poder en las manos de una masa que no estuviera instruida era tan terrorífica como para liderar el empuje hacia un sistema educativo universal.

Estar rodeado de personas instruidas hace más fuerte una democracia y beneficia a la entera sociedad. Según John Dewey, “La democracia no puede florecer si las influencias mayores en seleccionar las materias dignas de ser enseñadas tienen fines utilitarios concebidos para las masas y para la educación secundaria de unos pocos, una clase alta minoritaria. El concepto de que la parte esencial de la escuela primaria tiene que seguir siendo las tres Rs (*Nota de la Tr: leer, escribir y matemáticas*) dadas mecánicamente, refleja una ignorancia de lo que es esencial a la hora de realizar nuestros ideales democráticos.”

Es fácil ver este concepto en práctica. Hay más médicos, científicos, negocios brillantes y profesores comprometidos en una sociedad que valora la educación. Ciertamente, la educación es cara, pero vivir en un mundo de ignorancia lo es aún más.

Durante mucho tiempo el tipo de educación que se premiaba en el trabajo y la que nos parecía que beneficiaba a una persona se solapaban. Ambas consideraban que era esencial memorizar gran cantidad de información. En un mundo en el que el acceso a los datos era limitado, la habilidad de recordar lo que se te enseñaba, sin necesidad de verlo, era un factor clave para el éxito.

La pregunta que haría a todos los consejos de administración y dirección de los colegios es, “¿Crees que el currículo que enseñáis ahora contribuye a reforzar nuestra sociedad?”

### **9. *Tres legados de Horace Mann***

Como director de las escuelas de Massachussets, básicamente Mann inventó la escuela pública. Pero la llamó escuela “común” porque el objetivo clave era implicar al ciudadano de la calle y elevar los estándares de la cultura. Desde el principio:

**Formar el carácter de una persona era tan importante como leer, escribir o las matemáticas. Infundir valores como la obediencia a la autoridad, la puntualidad, la asistencia y la organización del tiempo en función del sonido de un timbre ayudaba a los estudiantes a prepararse para un empleo futuro.**

Después de auto-financiarse un viaje a Prusia, instituyó el sistema paramilitar de educación que vio allí, un sistema que creó y del que hizo proselitismo en otras escuelas, primero en el nordeste de Estados Unidos y después en todo el país.

Su segundo legado fue el invento de la “escuela para la formación de profesores”

Estas escuelas eran institutos donde se enseñaban a alumnos de secundaria (casi siempre mujeres) las normas de la comunidad, y donde se les daba la instrucción y el poder para ir luego a trabajar como profesores, reforzando estas normas en todo el sistema.

Su tercer legado, uno al que no encuentro fallo, fue prohibir el castigo corporal en las escuelas. Una prueba más de que su corazón estaba en el sitio justo, el hombre que industrializó las escuelas nos dejó esta advertencia:

**...avergüénzate a muerte hasta que no hayas logrado alguna victoria para la humanidad.**

Qué pena que esta parte de su currículo no se enseñe casi nunca en el colegio.

### ***10. Frederick J. Kelly y tus pesadillas***

En el 1914, un profesor de Kansas inventó el examen de opción múltiple. Sí, tiene menos de cien años.

Había una emergencia en curso. La primera guerra mundial se estaba intensificando, había que procesar y educar a cientos de miles de nuevos inmigrantes y las fábricas estaban hambrientas de nuevos trabajadores. El gobierno acababa de crear dos años de escuela secundaria obligatoria y necesitábamos una manera eficaz y temporánea de seleccionar los estudiantes para asignarlos rápidamente al grupo adecuado.

En palabras del profesor Kelly, “Este es un examen de bajo nivel pensado para las clases bajas.”

Pocos años más tarde, siendo profesor de la Universidad de Idaho, Kelly repudió la idea, señalando que era un método apropiado sólo para examinar una parte mínima de lo que realmente se enseña y que debía ser abandonado. Los industriales y los educadores de masas se sublevaron y lo despidieron.

El SAT (N de la Tr: examen de selectividad americano), el filtro más importante usado para medir el efecto del sistema educativo en cada individuo, se basa (casi sin algún cambio) en el examen de bajo nivel de Kelly. Todavía.

El motivo es sencillo. No es porque funcione. No, lo hacemos porque es una manera fácil y eficaz de hacer que siga avanzando la producción masiva de estudiantes.

### ***11 Para hacer funcionar un colegio eficazmente, amplifica el miedo (y destruye la pasión)***

La estructura escolar industrial basada en niveles y escalas comporta el uso del miedo para hacer que las masas sigan manteniéndose bajo control. No hay otra manera de conseguir que cientos de miles de niños obedezcan en masa si no hay una coordinación simultánea.

Y la otra cara de este miedo y conformismo es que hay que destruir la pasión. No hay espacio para alguien que quiera ir más rápido, o alguien que quiera hacer otra cosa, o alguien al que le importe algo en concreto. Sigue. Coge apuntes, al final habrá un examen. Un examen de opción múltiple.

¿Necesitamos más miedo?

¿Menos pasión?

## **12. ¿Se pueden enseñar aptitudes?**

La idea de que una organización pueda enseñar algo es relativamente nueva.

Tradicionalmente, la sociedad asumía que los artistas, cantantes, artesanos, escritores, científicos y alquimistas podían encontrar su vocación, luego encontrar un mentor, y *luego* aprender su especialidad. Era absurdo pensar en sacar gente de la calle para enseñarles a cantar o a entender las ciencias, y persistir en esa enseñanza el tiempo suficiente como para que la cosa les apasionara.

Ahora que hemos creado una solución industrial para enseñar en masa, nos hemos convencido de que la única cosa que se puede enseñar es la mejor manera de sacar buenas notas en el SAT.

No deberíamos aceptar esto.

Podemos enseñar a las personas a empeñarse, a superar el miedo, a contratar transparentemente, a empezar, y a organizar un recorrido.

Podemos enseñar a las personas a desear aprender toda la vida, a expresarse y a innovar.

E, igual de importante, es vital que reconozcamos que podemos *desenseñar* valor, creatividad e iniciativa. Y que eso es exactamente lo que hemos estado haciendo.

El colegio se ha vuelto un sistema industrial, que opera a gran escala y que tiene consecuencias, incluida la destrucción de muchas de las aptitudes y emociones sobre las que nos gustaría construir nuestra cultura.

Para introducir eficazmente la mayor cantidad posible de datos comprobables en una generación de niños, convertimos a esos niños en unos zombis competitivos y conformistas.

## **13. ¿Qué vino antes el coche o la gasolinera?**

¿La librería o el editor?

La cultura cambia para ajustarse a la economía, no al contrario. La economía necesitaba una institución que creara trabajadores acatados, así que la creamos. Las fábricas no nacieron porque había escuelas, las escuelas nacieron porque había fábricas.

La razón por la que tanta gente crece con la idea de acabar buscando empleo es que la economía ha necesitado personas que crecieran para buscar empleo.

*Los empleos se inventaron antes de que se inventaran los empleados.*

En el universo post-empleo, lo que necesitamos no son trabajadores, sin embargo el colegio sigue enfocado en las necesidades de ayer.

#### ***14. El problema de desear y soñar***

Si tuvieras un sueño, ¿cuál sería? Si un genio llegara y te concediera un deseo, ¿sería uno que mereciera la pena?

Creo que nuestros deseos cambian en función de la manera en que crecemos, de lo que nos enseñan, de las personas con las que salimos y de lo que hacen nuestros padres.

Nuestra cultura tiene un problema con los sueños. Un problema creado en parte por nuestro sistema escolar y que cada vez se vuelve más grave.

Los soñadores en los colegios son peligrosos. Los soñadores se pueden volver impacientes, incapaces de conformarse y, sobretodo, difíciles de colocar en el sistema existente.

Otra pregunta más que hacer en la reunión escolar: ¿Qué estáis haciendo para alimentar los sueños de mi hijo?

#### ***15. Cuando crezca, quiero ser el asistente de un astronauta.***

Jake Halpern hizo un [estudio riguroso](#) sobre los alumnos de secundaria. El resultado más alarmante fue este:

“Cuando seas mayor, ¿Cuál de estos trabajo te gustaría tener?”

El jefe de una gran empresa como General Motors

Un soldado de la marina SEAL

Un senador de los Estados Unidos

El presidente de una gran universidad como Harvard o Yale

El asistente personal de un cantante o actor muy famoso

El resultado:

Entre las chicas, los resultados fueron: 9.5 por ciento escogieron “el jefe de una gran empresa como General Motors”, 9.8 por ciento escogieron “un SEAL”, 13.6 por ciento escogieron “un senador de los Estados Unidos”; 23.7 por ciento “el presidente de una gran universidad como Harvard o Yale”; y 43.4 por ciento escogieron “el asistente personal de un cantante o actor muy famoso.”

Nota que a estos niños les valía el no ser realmente famosos—se contentaban con ser el *asistente* de alguien que vive esa vida de mundo de hadas.

¿Es esto lo mejor que podemos hacer? ¿Hemos creado un sistema escolar millonario con ciclos de 16 años que cogen a nuestros miembros mejores y más brillantes y les quitan sus sueños—a veces incluso antes de que puedan articularlos? ¿Es el producto del sistema escolar una legión infinita de asistentes?

El siglo de robar sueños tiene que acabar. Estamos delante de una emergencia importante, que no es sólo económica sino también cultural. El momento de actuar es ahora, y la persona que lo tiene que hacer eres tú.

### ***16. La escuela es cara***

Y también es bastante mala haciendo lo que necesitamos que haga. No vamos a conseguir que se vuelva más barata, así que tenemos que pensar en cómo mejorarla.

No mejorarla en lo que ya hace. Hacer que mejore en educar a las personas para que hagan lo que tienen que hacer.

¿Necesitamos un operador telefónico instruido? El sistema escolar los crea muy bien, pero es terriblemente caro. ¿Realmente necesitamos operadores telefónicos más conformistas a un coste tan alto?

Visto el tiempo y el dinero que invertimos, lo que quiero saber, lo que todo padre y todo contribuyente quiere saber, es: ¿Es este el plan adecuado? ¿Es esta la mejor forma de crear la cultura y la sociedad que decimos que queremos?

*¿Para qué sirve la escuela?*

Si no estás preguntando esto, estás perdiendo tiempo y dinero.

Aquí hay una pista: *la escuela no es algo que se te hace*. Aprender es algo que tú decides hacer.

### ***17.Reinventar la escuela***

Visto que el nuevo objetivo de la escuela es crear algo distinto de lo que tenemos ahora, y visto que las nuevas tecnologías y las nuevas interconexiones están cambiando la manera en que la escuela puede dar sus clases, es la hora de un cambio.

Aquí hay una docena de maneras en las que se podría reconsiderar la escuela:

Deberes durante el día, clases de noche.

Libro abierto, apuntes abiertos, todo el tiempo.

Acceso a cualquier curso en cualquier parte del mundo.

Instrucción detallada y focalizada en vez de generalizada y de masas.

Acabar con el examen de opción múltiple.

Medir los logros en base a las experiencias y no en base a las calificaciones.

Acabar con el conformismo como resultado.

Cooperación en vez de aislamiento.

Amplificación de estudiantes, profesores e ideas lejanas.

Transformación del rol del profesor.

Aprendizaje que dure una vida, trabajo más temprano.

Muerte de la universidad famosa.

Es más fácil que nunca abrir un colegio, llevar nuevas tecnologías a un colegio, o cambiar cómo enseñamos. Pero si todo lo que hacemos con estas herramientas es enseñar conformismo y consumo, eso es todo lo que vamos a conseguir. Las escuelas pueden y tienen que hacer más que entrenar a los trabajadores de fábrica del mañana.

### ***18. Rápido, flexible y focalizado***

Está claro que la economía ha cambiado. Lo que queremos y lo que esperamos de nuestros mejores ciudadanos ha cambiado. No sólo en lo que hacemos cuando vamos a trabajar, sino también en las puertas que se tienen que abrir a las personas para que tengan un impacto en nuestra cultura.

Al mismo tiempo, la adquisición de conocimiento se ha transformado para siempre con Internet. A menudo nos precipitamos a perder tiempo en Facebook y YouTube y pasamos por alto el hecho de que Internet es el sistema de envío de datos más eficaz y potente jamás inventado.

El cambio en la economía y el envío de información online se combinan para amplificar la rapidez del cambio. Estos ciclos tan rápidos están desbordando la capacidad del sistema educativo de estar al día.

Por eso el sistema educativo industrial, el que funcionó tan bien para crear un siglo de obreros, abogados, enfermeras y soldados, se ha quedado obsoleto.

Podemos respaldarlo o podemos arreglarlo.



No creo que sea práctico decir, “queremos lo que tenemos, pero más barato y mejor”. Eso no va a pasar, y de todas maneras no estoy seguro de que eso sea lo que queremos.

Necesitamos que la escuela produzca algo diferente, y la única manera de que eso suceda es haciéndonos nuevas preguntas y teniendo nuevas peticiones para cada uno de los elementos del sistema educativo que hemos construido. En cuanto los profesores, administradores o directivos respondan con una respuesta que se refiera al mundo que había antes de que las reglas cambiaran, deben parar y empezar su respuesta otra vez.

No, no necesitamos que cree conformidad.

No, no necesitamos que abogue por la memorización.

Y no, no necesitamos que enseñe a los estudiantes a aceptar el status quo.

Todo lo que la escuela haga para avanzar en estos tres objetivos no sólo es una pérdida de dinero, sino que trabaja contra lo que necesitamos. La verdadera escasez a la que nos enfrentamos es de sueños, y de medios y ganas para que se vuelvan realidad.

Nada de retoques. Una revolución.

### ***19. Los sueños son difíciles de construir y fáciles de destruir.***

Los sueños son naturalmente evanescentes. Parpadean mucho antes de que brillen. Y cuando están parpadeando, no es muy difícil para un padre o un profesor o un grupo de amigos apagarlos.

Crear sueños es más difícil. A menudo tienen que ver con el sitio donde hemos crecido, con quienes son nuestros padres y con si la persona adecuada entra en nuestras vidas o no.

Contentarse con el no tan edificante sueño de un trabajo aburrido y uniforme no ayuda. Soñar con que alguien te escoja—te escoja para salir en televisión o para jugar en un equipo o para que tengas suerte—tampoco ayuda. Perdemos nuestro tiempo y el tiempo de nuestros estudiantes cuando les damos sueños imposibles que no les autorizan a cambiar (o aún mejor, a liderar) si el mundo no funciona como esperaban.

Creo que lo que estamos haciendo muy bien es destrozarnos sueños y al mismo tiempo creo que los sueños a los que nos agarramos no son lo suficientemente atrevidos.

### ***20. La vida en el futuro post institucional***

En *Civilización*, su importante libro sobre el ascenso (y la caída) de la civilización occidental, Niall Ferguson sostiene que los 400 años de dominio occidental se deben sobretudo a seis instituciones que hemos construido en el tiempo—no a grandes

hombres o a causas naturales o geográficas sino a instituciones ventajosas, duraderas y bien calculadas que nos han permitido crecer y prosperar.

La competición, el método científico, las propiedades, la medicina, el consumo y los empleos son todas ideas nuevas, introducidas y perfeccionadas en el tiempo. El resultado de esta infraestructura fue la alineación de las instituciones y de los dispositivos que nos han permitido vivir en el mundo que hoy damos por descontado.

La era industrial es el ejemplo más obvio. Una vez que la plantilla estaba hecha para el aumento de la productividad y las fábricas que creaban ganancias, el trabajo de millones de personas podía coordinarse y empezábamos a enriquecernos.

El próximo siglo nos ofrecerá menos instituciones duraderas (estamos viendo como desaparecen tanto la religión organizada como la base industrial) y las estamos sustituyendo con micro-organizaciones, líderes individuales, con el trabajo influyente de pequeños equipos innovadores que están cambiando las cosas mucho más de lo que lo hubieran hecho en el pasado. Damos por descontado los fundamentos de nuestra sociedad mientras construimos una nueva economía y un nuevo mundo a su alrededor.

Gracias sobre todo a la red y a las interconexiones, los seres humanos ya no están siendo recompensados por trabajar como si fueran máquinas. En cambio, nuestro caótico mundo está abierto al trabajo de individuos pasionales, ocupados en crear sus propios caminos.

Este es el trabajo de la nueva escuela. No entregar un mapa a los que lo quieran seguir, sino inculcar liderazgo e inquietud en la nueva generación.

### ***21. Dos pegatinas de parachoques***

La primera es triste, egoísta y exasperante. La veo a menudo en los coches caros último modelo de mi ciudad. Dice, “Eliminad el impuesto escolar”.

Estos conductores/votantes/contribuyentes se han rendido con respecto a las escuelas, o tienen hijos que ya se han licenciado, o/y están siendo egoístas. Ninguno de estos puntos de vista me llenan de optimismo acerca de nuestro futuro.

La otra pegatina es la que nunca veo. Dice, “Haced escuelas diferentes”:

Creo que si siguiéramos el consejo de la segunda, inexistente pegatina, conseguiríamos algo.

Las escuelas pertenecen a los padres y a sus hijos, los que están pagando por ella, para los que ha sido creada. También pertenecen a la comunidad, a los adultos que van a vivir y a trabajar al lado de los graduados que salen de ellas.

A los electores se les dice con demasiada frecuencia que traten la escuela como un organismo autónomo, un autómatas pre-programado, demasiado grande para cambiar y demasiado importante como para meterse con él.

Bueno, primero ha cambiado el mundo. Ahora le toca a la escuela seguirlo.

## **22. *La revolución de las conexiones está sobre nosotros***

Llamar a este momento la revolución de internet no es justo. De hecho la era que marca el fin de la edad industrial y el inicio de algo nuevo se basa en las conexiones.

La revolución industrial no tenía que ver con inventar la fabricación, se trataba de amplificarla hasta el punto en que lo cambió todo. Y la revolución de las conexiones no inventó la conexiones, por supuesto, pero las ha amplificado hasta convertirlas en la fuerza dominante de nuestra economía.

Conectando las personas entre sí.

Conectando los buscadores con los datos.

Conectando las empresas entre sí.

Conectando las tribus de individuos parecidos para convertirlas en organizaciones más grandes y más eficaces.

Conectando las máquinas entre sí y que el resultado tenga valor.

En la revolución de las conexiones, el valor no se crea aumentando la productividad de un producto o de un servicio. El valor se crea conectando compradores con vendedores, productores con consumidores, y los apasionados entre sí.

Este meta-nivel de creación de valor es difícil de aceptar si estás acostumbrado a medir ventas por metro cuadrado o unidades producidas cada hora. Pero de hecho la conexión lleva a un empuje enorme en la productividad, la eficiencia y el impacto.

En el mundo conectado, la reputación vale más que las notas de los exámenes. El acceso a los datos hace que ya no tengan valor, es su proceso el que importa. Y, más que nada, el mundo conectado recompensa a aquellos que tienen unas ganas irrefrenables de crear, liderar y de importar.

En el mundo pre-conectado la información era escasa, y el acumulo era inteligente. Había que procesar la información aisladamente, individualmente. Después del colegio, dependía sólo de ti.

En el mundo conectado, toda esa escasez ha sido sustituida con abundancia—una abundancia de información, de redes y de interacciones.

## **23. *Y sin embargo aislamos a los estudiantes en vez de conectarlos entre sí.***

Casi todas las actividades académicas en nuestras escuelas se hacen individualmente. Deberes. Exámenes. Redacciones. Las clases a menudo se realizan en aulas abarrotadas, pero ahí también se comunica en un solo sentido.

¿Cómo vamos a combinar este enfoque en el individuo aislado con lo que realmente está pasando en cada campo de trabajo? Ningún doctor competente dice, “no sé lo que voy a hacer, pero me las arreglaré yo solo”. Ningún investigador académico, obrero o piloto trabaja en completo aislamiento.

Los proyectos de grupo son una excepción en las escuelas, pero deberían ser lo normal. Encontrar la manera de provocar la fuerza del grupo—ya sea con estudiantes de la misma aula o con un diseñador gráfico del otro lado del océano en Gales—está a la base de cómo producimos hoy.

#### **24. *Si la educación es la pregunta, los profesores son la respuesta***

Atravesando la Harlem Village Academy, lo primero que la gente nota es el ruido. No hay ninguno.

Entiéndeme, por favor: no es silencioso como una funeraria o una biblioteca. Hay sonidos de estudiantes y de profesores motivados, pero no hay caos. El caos que hemos aprendido a asociar con las escuelas de nuestra ciudad ha desaparecido.

Si el visitante se va pensando que el secreto de la Dr. Kenny es que ha entendido como hacer que los niños de once años sean obedientes, habrá perdido el 95% de lo que hace funcionar a este colegio.

El primer día les dice a sus estudiantes, “somos estrictos porque os queremos”. Y lo dice de verdad. La mayoría de las escuelas son estrictas porque ese es su trabajo o porque les hace la vida más fácil. El elemento revolucionario de la HVA no es la severidad. Es el amor.

Empezando por un cimiento hecho con estudiantes respetuosos (y respetados) Deborah Kenny ha añadido algo fascinante: les deja enseñar a los profesores.

Esto no es una fábrica creada para producir educación a la mayor velocidad y menor coste posibles. No, esta es educación hecha a mano. Los profesores no enseñan para los exámenes. Los profesores ni siquiera enseñan siguiendo el currículo estándar. En la HVA *los profesores interesados enseñan a los estudiantes interesados*.

Fácil.

¿Es sorprendente que esto sea revolucionario?

#### **25. *¿Y si dijéramos la verdad a los estudiantes?***

La transparencia podría destruir la escuela tradicional. Si dijéramos la verdad sobre la irrelevancia de algunas materias, sobre la calidad relativa de algunos profesores, sobre el poder de la elección y de la libre expresión—¿Podría sobrevivir la escuela tal y como la conocemos?

¿Qué pasará cuando la revolución de las conexiones colisione con la escuela?

A diferencia de lo que sucede en casi todas las otras instituciones o productos de nuestra economía, la transparencia falta en nuestro sistema educativo. Se les miente a los estudiantes y a los padres. Llegado un cierto punto los adolescentes se dan cuenta de que la escuela es una broma, pero el sistema nunca lo reconoce. Buscando poder, control e independencia los administradores esconden información a los profesores y viceversa.

Visto que la escuela se inventó para controlar a los estudiantes y conferir poder al estado, no es extraño que las relaciones estén cargadas de recelos.

La propia estructura de la escuela tradicional se equipara a la organización y la cultura de la economía industrial. En la base de la pirámide están los estudiantes, luego los profesores (que serían los directivos que están en el medio) y a seguir los directores que les dan instrucciones.

Al igual que pasa en las organizaciones industriales, a las personas en la base de la escuela se les ignora, se les maltrata y se les miente. Se les oculta cualquier cosa que vaya más allá de lo que necesitan saber para hacer su trabajo (ser un estudiante), y se les pone a trabajar para satisfacer las necesidades de las personas que están al mando. Nosotros y ellos.

La economía de las conexiones destruye la ilusión de control. Los estudiantes tienen la capacidad de descubrir qué universidades valen, qué asignaturas no tienen sentido y cómo viven realmente las personas del mundo real. Tienen la capacidad de hacer investigación externa con facilidad, incluso ya en primaria, y de descubrir que su profesor (o su libro de texto) se equivoca.

Ahora que los estudiantes pueden hacer cursos enteros fuera de la escuela tradicional, ¿Cómo impiden eso los colegios? Cuando estudiantes entusiasmados pueden empezar sus propios movimientos políticos, sus empresas rentables o sus proyectos comunitarios sin los auspicios de la escuela, ¿Cómo se imponen la obediencia y la lealtad?

Es imposible mentir y manipular cuando no tienes tú el poder.

## **26. *La escuela como un contrato de adhesión***

Friedrich Kessler, escribiendo en 1943 en la *Columbia Law Review*, articuló un nuevo tipo de contrato, uno para la edad industrial. En vez de negociarse individualmente con cada parte, el contrato de adhesión es un acuerdo masivo del tipo o lo tomas o lo dejas.

Los industriales dicen, ‘usa este coche o este software o este teléfono y, simplemente con usarlo, estás adhiriendo a nuestros términos y condiciones’. Con un gracias a Doc Searls, aquí está lo que escribió Kessler:

El desarrollo de la empresa a gran escala con su producción y su distribución masiva ha creado inevitablemente un nuevo tipo de contrato—el contrato estándar. Una vez que sus contenidos han sido redactados por una empresa, el contrato estándar se usa en cada acuerdo que tenga que ver con el mismo producto o servicio. La

individualidad de las partes integrantes que tan frecuentemente coloreaba los viejos tipos de contratos ha desaparecido. El estereotipo de contrato de hoy refleja la impersonalidad del mercado...Una vez que el uso de estos contratos fue descubierto y perfeccionado por las empresas de transporte, las aseguradoras o los bancos, su uso se extendió a todos los campos de empresas a gran escala, a los intercambios nacionales e internacionales y a las relaciones laborales.

Las escuelas ofrecen el mismo tipo de contrato. Cualquier estudiante que entra por la puerta de una escuela pública forma parte por defecto en un contrato de adhesión (y también lo hacen sus padres o tutores). En Texas, el contrato incluye incluso multas y sanciones para estudiantes de sólo diez años (y si no se pagan cuando el estudiante cumple dieciocho años puede ir a la cárcel).

Más allá de las técnicas draconianas y bárbaras del sistema escolar de Texas, podemos observar una amenaza constante en todo lo que pasa en nuestras escuelas. El subtexto está claro— “Hey, hay muchos niños en este edificio. Demasiados niños y demasiadas cosas que hacer en nuestra agenda. O a mi manera o a la calle, hijo”.

Exactamente lo que un capataz diría a un obrero problemático en la cadena de montaje. Pero no lo que le diría un mecenas a un artista de talento.

## **27. *La decisión***

No les pedimos a los estudiantes que se decidan a participar. Asumimos el contrato por adhesión y les metemos información delante sin parar, con deberes para hacer y exámenes para aprobar.

Lo que saltamos constantemente: la responsabilidad. ¿Quieres aprender esto? ¿Vas a decidir ser bueno en esto?

Una verdad universal indiscutible—las únicas personas que destacan son las que deciden hacerlo. Los grandes doctores, speakers, esquiadores, escritores o músicos son grandes porque tomaron esa decisión en un determinado momento durante sus caminos.

¿Por qué hemos denegado completamente la importancia de esta elección?

## **28. *Explotando el instinto a esconderse***

Los seres humanos tienen, como todos los animales, una gran habilidad para esconderse de las cosas que les dan miedo.

En nombre del comportamiento y del cumplimiento y del proceso de millones, la escuela usa ese instinto para su ventaja. A la base del sistema industrial está el poder—el poder de los jefes sobre sus trabajadores, el poder de los compradores sobre los proveedores y el poder de los financieros sobre los consumidores.

Vista la tarea de inculcar a miles de niños a la vez, el director de colegio asediado usa la herramienta más eficaz a su alcance. Visto que el resultado que se le pide a la escuela son ciudadanos obedientes, el atajo para conseguir este objetivo es el miedo.

La amígdala, a veces conocida como cerebro reptiliano, es el centro del miedo del cerebro. Se alerta en momentos de estrés. Tiene miedo a las serpientes. Es el que hace batir rápido nuestro corazón durante una película de miedo o el que evita que miremos directamente a los ojos a los que tienen autoridad.

El atajo hacia la obediencia, entonces, no es razonar con alguien, señalar las opciones o vender una solución. No, el atajo es inducir miedo, activar la amígdala. Haz esto o nos iremos de ti, te expulsaremos, se lo diremos a tus padres, te haremos sentar en el rincón. Haz esto o te daremos una nota baja, te suspenderemos, o no llegarás nunca a nada. Haz esto o tendrás problemas.

Una vez que la transacción del miedo es clara, se puede hacer más sutil. A un temible profesor le puede bastar una mirada para callar a su clase.

Pero eso no es suficiente para la escuela industrial. Va más allá de asegurarse simplemente el comportamiento de una clase. El miedo se usa para que nadie vaya más allá, se cuestione el status quo o monte un jaleo. El miedo se refuerza en la planificación de carreras, en el mundo académico o incluso en las relaciones interpersonales. El miedo vive también en el departamento de orientación.

El mensaje es simple: es mejor que encajes o no entrarás en una buena facultad. Si entras en una buena facultad y haces lo que te decimos, conseguirás un buen trabajo y estarás bien. Pero si no lo haces—irá en tu expediente.

Hace años a cinco amigos y a mí nos pusieron a cargo de 150 ruidosos niños de quinto de primaria durante un largo fin de semana en Canadá. Era prácticamente imposible que nos oyeran en medio del estruendo—hasta que se me ocurrió una solución. Todo lo que tuve que decir fue, “os quitaremos puntos”, y la obediencia apareció. No había algún punto y no había ningún premio, pero simplemente la amenaza de perder puntos fue suficiente.

En vez de crear un mercado social donde las personas se involucren y crezcan, la escuela es una vorágine, un remolino que empuja hacia la uniformidad y que baja el nivel individual mientras intenta subir el medio.

### ***29. El otro lado del miedo es la pasión***

La verdad es que el educador tiene sólo dos herramientas. La fácil es la del miedo. El miedo es fácil de despertar, fácil de mantener, pero acaba siendo tóxico.

La otra herramienta es la pasión. Un niño que ame los dinosaurios o el béisbol o la geología va a aprender solo. Va a empeñarse por conseguir más información y, lo que es aún mejor, va a dominar el razonamiento que hay detrás de ella.

La pasión puede vencer al miedo—el miedo a perder, a fracasar o a ser ridiculizado.

El problema es que la pasión individual es difícil de escalar—difícil de integrar en el modelo industrial. No se enciende formalmente. Es seguramente más difícil crearla para grandes masas de personas. Ciertamente, es fácil conseguir que una convención de

delegados coree a un candidato y aún más fácil involucrar al público del estadio Wembley, pero esa pasión que enciende sueños y crea un cambio debe partir de un individuo, no de un semidiós.

### ***30. La edad industrial invade toda nuestra cultura***

No ha habido cambio más grande en los diez mil años de historia documentada de la abrumadora transformación que la industrialización provocó en la sociedad, en el comercio, la salud y la civilización.

Estamos tan rodeados por ella que nos parece normal, permanente y predestinada, pero necesitamos analizarla en su totalidad para ver cómo ha creado el mundo en el que vivimos.

En pocas generaciones la sociedad cambió de agrícola y repartida a empresaria y centralizada. Para que el planeta cambiara tuvieron que suceder un montón de cosas a la vez:

Cambios en las infraestructuras, incluido asfaltar, poner tuberías, construir ciudades, hacer el cableado necesario para que comunicaran los países, etc.

Cambios en los gobiernos, que permitieron a las empresas el poder relacionarse con el rey para presionar y recibir los beneficios de las infraestructuras y de las inversiones. “Las empresas son las personas”.

Cambios en la educación, incluida la alfabetización universal, la esperanza de extender el comercio y, sobretodo, la costumbre de infundir el instinto de la obediencia hacia la sociedad en vez de hacia el gobierno.

Nada de esto hubiera pasado si hubiera habido una queja generalizada. Pero resulta que fue relativamente fácil forzar y luego enseñar la obediencia corporativa y educacional. Resulta que la industrialización de la escolarización de billones de personas se adaptaba bien, era un proceso que rápidamente se volvió un círculo vicioso: los estudiantes obedientes se volvían profesores obedientes, que eran capaces de crear aún más estudiantes obedientes. Estamos hechos para esto.

El sistema resultó productivo y rentable desde el principio. Esto animó a todas las partes que lo componían a aumentar aún más lo que estaban haciendo—presionando, creando más infraestructuras, más obediencia. En sólo ciento cincuenta años la era industrial recreó a toda la población del planeta, desde Detroit hasta Kibera.

La parte fundamental del proceso fue lo bien que la noción de obediencia encajó en la necesidad de educación. Necesitábamos obreros instruidos, y enseñarles a ser obedientes nos ayudaba a instruirlos. Y necesitábamos obreros obedientes, y el formarles reforzó el comportamiento que queríamos.

Ahora que la edad industrial está pereciendo y que el crecimiento está decayendo, el desafío es este: formar artistas creativos, independientes e innovadores es nuevo para nosotros. No podemos usar las viejas herramientas, porque aplicar la obediencia para



enseñar pasión no va a funcionar. Nuestro instinto, ese recurso fácil para activar la amígdala, esta vez no va a funcionar.

### **31. Duda y certeza**

La estructura industrial del sistema educativo demanda que enseñemos certezas. Cosas comprobables. Cosas que estén fuera de cuestión. Después de todo, si los conceptos estuvieran abiertos a discusión ¿Quién los discutiría? Nuestros estudiantes. Pero los estudiantes no están ahí para discutir—están para ser inductados, para aceptar y obedecer.

Pero nuestra nueva vida social, científica y laboral se basa totalmente en la duda. En cuestionarse el status quo, en cuestionarse las afirmaciones políticas o del marketing y, sobretodo, en cuestionarse lo que vendrá luego.

La obligación de las nuevas escuelas es enseñar que la duda es razonable. No la duda irracional del loco, sino la duda basada en la evidencia del científico inquisidor y la duda basada en la razón del orador hábil.

Los escenarios industriales no dejan mucho espacio a la duda. No se supone que el obrero de la cadena de montaje vaya a cuestionarse el diseño de un coche. Ni se supone que el comercial de la compañía de seguros vaya a sugerir mejoras en las pólizas que va a vender.

Sin embargo, en la era post industrial, los buenos puestos y el verdadero progreso será para los que sabrán usar el método científico con la confianza necesaria para cuestionarse la autoridad y reinventar una realidad mejor.

### **32. ¿El push-pin y la poesía se equivalen?**

El filósofo Jeremy Bentham sostiene que si dos niños obtienen el mismo placer y alegría jugando a la rayuela o a push-pin\* del que obtiene alguien leyendo poesía, ha tenido la misma utilidad.

John Stuart Mill tenía un enfoque distinto. Sostenía, “Es mejor ser un ser humano satisfecho que un cerdo satisfecho, mejor ser un Sócrates satisfecho que un tonto satisfecho. Y si el tonto o el cerdo tienen otra opinión es porque ellos sólo conocen la cuestión desde su punto de vista.”

En eso estoy de acuerdo con Mill. Una de las cosas para lo que sirve la escuela es para enseñar a los niños a entender y entusiasmarse con la idea de intelectualidad, y querer desarrollarse en algo más de un mero instrumento para la industria.

Con suerte para los que la piensan como yo, la economía ahora está reforzando este concepto. Las habilidades sencillas y los placeres baratos (pan y circo) funcionaron durante mucho tiempo, pero ya no sirven para callar a las masas. Las habilidades básicas ya no son suficientes para suportar los circos que nos han vendido.

La bifurcación en este camino es aún más pronunciada porque ahora tenemos mucho más donde elegir. Un ciudadano puede dedicar su tiempo libre a volverse más

inteligente, más motivado o más implicado, o puede desconectarse, abandonarse y entretenerse hasta el estupor. Los mismos aparatos ofrecen, gracias a la red, cada una de estas alternativas o ambas—y la elección que hacen las personas tiende a escogerse temprano, en base a las expectativas de nuestros profesores y a los estándares de nuestros compañeros.

Podemos enseñar a nuestros niños a engancharse a la poesía, a escribir poesía y a pretender poesía—o podemos coger un atajo y conformarnos con push-pin, YouTube y vídeos de gatos.

\*El push-pin es un juego realmente idiota en el que los niños clavan chinchetas en un paño o en el borde de un sombrero y luchan golpeándose con ellas. Un poco como Angry Birds, pero sin pilas.

### **33. *¿Quién va a enseñar atrevimiento?***

La esencia de la revolución de las conexiones es que recompensa a aquellos que se conectan, destacan y se agarran a las oportunidades que encuentran.

¿Se puede enseñar el riesgo? Claro que se puede. Lo enseñan los mentores, los padres, los grandes profesores de música y la vida.

¿Por qué no se enseña cada día en el lugar a donde mandamos a nuestros niños?

El atrevimiento en el colegio se castiga, no se recompensa. La entera institución está organizada para evitar los actos individuales de valentía, y una y otra vez escuchamos decir a aquellos que han hecho la diferencia que tuvieron valor *a pesar de* la escuela, no gracias a ella.

De la Harvard Business School sale un número mucho más grande de gerentes de empresas que de emprendedores autosuficientes de éxito. Ralph Lauren, David Geffen y Ted Turner dejaron la universidad porque sintieron que las verdaderas oportunidades estaban en otro lado.

### **34. *Responsabilidad***

La escuela Sudbury Valley se fundó durante la revolución hippie y ha sobrevivido y prosperado como escuela independiente durante cuarenta años. En su manual introductivo:

Para nosotros responsabilidad significa que cada persona debe cumplir con sus deberes. Tú, y sólo tú, tienes que tomar tus decisiones y vivir con ellas. Nadie debería pensar por ti y nadie debería protegerte de las consecuencias de tus actos. Esto, creemos, es fundamental si quieres ser independiente, autosuficiente y dueño de tu propio destino.

A pesar de que es fácil menospreciar esto por considerarlo pábulo y exagerado, ¿Y si fuera verdad? ¿Y si pudieras construir una escuela desde cero con esta idea como fondo, y no sólo como adorno? Esto es exactamente lo que hicieron.

Los estudiantes piden a los profesores lo que quieren. Juegan a fútbol si lo desean. Son responsables de todo lo que hacen y de lo que aprenden. Desde los seis años. Y funciona.

Si el colegio se considera un sitio donde se anime y se diga la verdad, un sitio donde los estudiantes vayan a encontrar sus pasiones y a obtener sus objetivos, ese no es el colegio que reconoceríamos normalmente porque los nuestros no hacen nada de eso.

### ***35. Liberados: negando oportunidades para la grandeza***

La grandeza asusta. Con ella viene la responsabilidad.

Si puedes negar tus talentos, si los puedes cambiar por otros o, aún mejor, persuadirte a ti mismo de que ni siquiera los tienes, te sentirás liberado.

Y liberarse es el elemento clave de la promesa de nuestra escuela. Libera a los padres, por supuesto, ya que la institución se hace cargo de la enseñanza. Libera a los profesores porque el currículo está ya decidido y los resultados se ven con los exámenes. Y libera a los estudiantes, porque el camino está claramente marcado y a cada uno se le da su mapa.

Si te mantienes en el camino, si te inscribes a la universidad a través del departamento de orientación y buscas trabajo en la oficina de empleo, *tu futuro no es tu responsabilidad*.

Esta es la cantinela que escuchamos más a menudo a los buscadores de empleo frustrados, a los trabajadores frustrados con carreras estancadas y a los estudiantes frustrados y endeudados. “Hice lo que me dijeron. Ahora estoy atascado y no es culpa mía.”

Se negaron la realidad a sí mismos y a cambio dieron sus sueños, su oportunidad para ser grandes. Salirse del camino es responsabilizarse de lo que pueda pasar luego.

Cuando alguien sale de ese camino tan bien iluminado, el sistema educativo lo deja muy claro. Destaca a los que abandonan y eso hace que sea muy fácil encontrar a los que fueron capaces de hablar, conectar y liderar. Se notan al principio sobre todo por el hecho de que se negaron a ser borregos.

Rebecca Chapman, editor literario de un nuevo periódico digital llamado *The New Inquiry*, comentaba en el *New York Times*: “Durante toda mi vida he hecho lo que me dijeron. Fui al colegio adecuado. Saqué muy buenas notas. Hice todas las prácticas. Y después, no pude hacer nada.”

La única cosa sorprendente de esta declaración es que algunos la consideren sorprendente.

Rebecca se formó para ser competente, sobresaliendo y completando cada tarea que le pusieron en frente. Pasó más de dieciséis años en la parte más alta del sistema, en las mejores escuelas, con los mejores recursos, haciendo lo que se le pedía.

Desafortunadamente, nadie está dispuesto a pagarle para hacer tareas. Sin una agenda definida es difícil para ella encontrar aquello para lo que se formó.

Demasiados trabajadores competentes para pocos trabajos.

De Peter Thiel se habló mucho cuando se ofreció a pagar a los estudiantes por *no* ir a la universidad—y empezar algo a cambio. Sin embargo, el motivo por el que este programa funciona no tiene nada que ver con abandonar la universidad sino con atraer aquellos lo suficientemente atrevidos como para engancharse. La educación no es un problema hasta que sirve como parachoques del mundo y como refugio contra el riesgo de fracasar.

### ***36. En vez de amplificar los sueños, la escuela los destruye***

Cada día, empezando por el primer día y continuando hasta el último, nuestros profesores y nuestros administradores y sí, la mayoría de los padres, intentando hacer la cosa justa acaban por hacer la cosa equivocada.

Tenemos buenas intenciones.

Defraudamos fácilmente a nuestros niños.

Nos decimos que somos realistas.

Pretendemos que nuestros estudiantes tengan un oficio al que recurrir, un trabajo de cadena de montaje por si sus ridículos sueños no se vuelven realidad. Y entonces, ante el miedo de que se hundan, les empujamos para que entierren el sueño y se concentren sólo en ese trabajo.

Ese trabajo con un jefe y una oficina y aire acondicionado y un mapa con el que hacer luego. El trabajo con seguridad, colegas, instrucciones y vida al oscuro.

¿Y si el trabajo no sale?

¿Y si hacer todos los deberes no nos vale para nada?

¡Ay!

### ***37. La maldición del salario por horas***

Frederick Taylor es el responsable de casi todo lo que ves cuando te miras alrededor. Como padre de la Administración Científica, afinó el modelo de producción en serie de Henry Ford y fue la voz detrás de la dotación de personal de la cadena de montaje y del crecimiento de la era industrial.

Armado de un cronómetro, Taylor medía todo. Al final llegó a dos conclusiones:

Los trabajadores intercambiables son fundamentales para una producción eficaz. No se puede parar la cadena sólo porque una persona no aparece a trabajar. Cuanto más

grande es la reserva de obreros capacitados, más fácil es encontrar trabajadores baratos y obedientes que sigan tus instrucciones.

Las personas que trabajan solas (en paralelo) son más eficientes que los equipos. Divide cada proceso industrial en partes lo más pequeñas posibles y da a cada individuo la misma cosa que hacer una y otra vez, solo. Mide su rendimiento.

Una consecuencia de este análisis es que los trabajadores por horas son fundamentalmente diferentes de los asalariados. Si te pagan por hora la empresa te está diciendo, “puedo comprar tu tiempo de hora en hora, y sustituirte en cualquier momento.” Los trabajadores por horas están segregados, cubiertos por varias leyes laborales y difícilmente o casi nunca ascienden a puestos directivos.

La escuela, no hay que sorprenderse, se focaliza en crear trabajadores por horas, porque esto es lo que necesitaban (y en gran número) los que la crearon.

Piensa en cómo la escuela minimiza constantemente el trabajo en equipo. Y en cómo divide las tareas en unidades lo más pequeñas posibles. No hace nada para coordinar las asignaturas entre sí. A menudo aísla a los profesores en sus departamentos. Y sobretodo mide, sin cesar, individualmente, para reprocesar a aquellos que no cumplen los mínimos estándares.

Cada uno de estos comportamientos refleja lo que pasaba en una fábrica del 1937.

Por supuesto los negocios en los Estados Unidos han evolucionado y son menos draconianos de lo que eran hace setenta años. Las empresas han adoptado pactos (a menudo tácitos). Los sindicatos y la presión pública nos llevaron a pensar que si eras obediente y trabajador tu contrato a horas continuaría, probablemente hasta que te jubilaras, y después de eso tu pensión te mantendría tranquilo.

Sin embargo, en los últimos veinte años, debido a la presión de la competencia y la de los accionistas, los pactos horarios se han evaporado y los obreros y aquellos que se dedican al trabajo en fábricas han retrocedido a una forma más cercana al Taylorismo. No, Walmart y Target y Best Buy no traen “buenos trabajos” a Brooklyn cuando construyen un hipermercado. Traen trabajos a horas sin ninguna posibilidad de ascenso. ¿Cómo va a haberla? La pirámide es increíblemente ancha y no muy alta, con miles de trabajadores a horas por cada directivo con capacidades significativas de toma de decisiones.

Walmart tiene más de dos millones de empleados en el mundo y quizás dos mil personas que decidan o hagan trabajos realmente creativos. La mayoría son empleados por horas, fácilmente reemplazables sin demasiado aviso.

La base de nuestra economía ha retrocedido en el tiempo, de vuelta y en línea con lo que la escuela ha perfeccionado: sacar partido de las personas que hacen sólo partes de trabajo.

Este no es el futuro de nuestra economía, es simplemente el último camino bien iluminado para los estudiantes que sobreviven al proceso de adoctrinamiento tradicional. Si producimos más trabajadores así estaremos simplemente luchando por

tener a más en la base de la pirámide, más para el mundo de los malos trabajos, los que cuesta poco hacer.

### **38. *Administración científica-----enseñanza científica***

No solía haber un único modo, un método perfecto, un enfoque paso a paso a la producción.

Pero en la era industrial de la administración científica es cuando obviamente se piensa en ello: apunta cuanto se tarda en hacer algo, cambia el modo de hacerlo, mira si se puede hacer más rápido o mejor. Repite.

Frederick Taylor tenía razón—podíamos incrementar dramáticamente la productividad midiendo y sistematizando la cadena de montaje. Su método se volvió el estándar para toda cadena de montaje que quería ser más productiva (y más competitiva).

Usa tu mano izquierda, no la derecha para coger esto. Enciende las luces. Baja la altura del mostrador. Haz exactamente seis unidades por minuto.

La administración científica cambió el mundo como lo conocíamos. Y no hay duda de que impulsó la productividad.

El nacimiento de la administración científica fomentó la necesidad de obreros obedientes y competentes, individuos con la destreza suficiente y el autocontrol necesarios para hacer lo que se les decía.

Así que no es sorprendente que las escuelas se crearan para formar futuros empleados exactamente así—destreza y autocontrol. Por supuesto, no es realmente autocontrol, es control externo. La voluntad (o la tolerancia) para aceptar instrucciones externas y obedecer.

Desde allí, desde esa posición de querer producir obreros obedientes, hay sólo un diminuto paso hacia la enseñanza científica.

La enseñanza científica usa exactamente las mismas técnicas de la administración científica. Mide (examina) a todos. A menudo. Averigua qué inputs son los que pueden crear resultados que se puedan comprobar. Si un resultado no es fácilmente comprobable, mejor ignorarlo.

Sería un error decir que la educación científica no funciona. Funciona. Crea lo que comprobamos.

Desafortunadamente, las cosas que necesitamos desesperadamente (y las cosas que nos hacen felices) no son las mismas que se pueden comprobar fácilmente.

### **39. *¿A dónde se fueron los buenos trabajos?***

Una pista: los viejos, los que nos imaginábamos cuando pensábamos en la oficina de empleo y la pensión—esos para los que nos preparó la escuela—han desaparecido.

En el 1960 los primeros diez empleadores en los Estados Unidos fueron: GM, AT&T, Ford, GE, U.S.Stee., Sears. A&P, Esso, Bethlehem Steel, and IT&T. Ocho de estos (Sears y A&P no tanto) ofrecieron pagas consistentes y una carrera a largo plazo a los trabajadores que hicieron realmente algo significativo. Era fácil ver cómo se podían mantener las promesas contractuales y de ascensos, sobretodo para el “buen estudiante” que había demostrado habilidad y voluntad de ser parte del sistema.

Hoy, los diez primeros empleadores son: Walmart, Kelly Services, IBM, UPS, McDonald’s, Yum (Taco Bell, KFC etc), Target, Kroger, HP and The Home Depot. De estos, solo dos (¡dos!) ofrecen un camino parecido al que la gran mayoría de grandes empresas ofrecían hace cincuenta años.

Giradores de hamburguesas del mundo, uniros.

Aquí hay una alternativa: ¿Qué pasa cuando hay cincuenta empresas como Apple? ¿Qué pasa cuando hay una explosión en el número de nuevas tecnologías, nuevos mecanismos de conexión, nuevos enfoques médicos? Los grandes trabajos del futuro no van a consistir en trabajar para grandes empresas en una cadena de montaje. Todos requerirán individuos dispuestos a marcar su propio camino, ya sea trabajando para otros o no.

Los trabajos del futuro se dividen en dos categorías: los ensambladores oprimidos de productos baratos y los respetables creadores de lo inesperado.

La creciente brecha entre los que corren hacia el fondo y los que trabajan hacia el alto nos va a hacer echar de menos la división al 99% .

Prácticamente todas las empresas que no están obligadas a tener oficinas locales están cambiando su organización para no tenerlas. Lo que significa que el call center y el almacén de empaquetamiento y el almacén de datos y la cadena de montaje se están yendo rápidamente a sitios donde pueden conseguir trabajadores baratos. Y trabajadores más obedientes.

¿Esos van a ser tus hijos o los estudiantes de tu ciudad?

La otra ruta—la que lleva a lo alto— es para los pocos que entienden cómo ser [linchpins](#) o artistas. Personas a las que se las emplea porque lo valen, porque ofrecen visión y creatividad e innovación y no son fáciles de encontrar. *Habilidades escasas combinadas con actitudes aún más escasas casi siempre llevan a bajo desempleo y salarios altos.*

Un *artista* es alguien que aporta en el trabajo una manera fresca de pensar y una generosidad, que hace una labor humana que mejora a otro ser humano. Un artista inventa un nuevo tipo de seguro, diagnostica una enfermedad que a otro se le escapó, o visualiza un futuro que ni siquiera está aún ahí.

Y un linchpin es el trabajador del que no podemos prescindir, el que echaríamos de menos si se fuera. El linchpin trae un peso, una energía y unos adelantamientos tales al trabajo que hace que sucedan las cosas.

Es triste pero la mayoría de los artistas y de los linchpins aprenden sus habilidades y sus actitudes *a pesar de* la escuela, y no gracias a ella.

El futuro de nuestra economía está con los impacientes. Los linchpins y los artistas y los científicos que se negaron a esperar que alguien los contratara y se pusieron manos a la obra, construyendo su propio valor, produciendo resultados que los demás pagarán encantados. Lo hacen por su cuenta o alguien los contrata y les da la plataforma para hacerlo.

La única salida la van a trazar los que son capaces de soñar.

#### ***40. Lo que enseñan en FIRST***

El concurso de robótica más grande del mundo organiza a cientos de miles de niños en una competición nacional que consiste en construir robots capaces de luchar y otras cosas mecánicas divertidas.

El año pasado participaron más de 300,000 estudiantes, rodeados por sus compañeros y los 50,000 mentores y asesores que hacen posible el programa. Un estudio universitario reciente sobre los ex concursantes averiguó que los niños que participaban en FIRST cuando llegaban a la universidad eran:

Tres veces más dados a escoger una licenciatura en ingeniería.

Casi diez veces más dados a tener una beca, unas prácticas o un part-time el primer año de universidad.

Significativamente más dados a conseguir un máster.

Tenían el doble de posibilidades de escoger una carrera científica o tecnológica.

*Dos veces más dados a trabajar como voluntarios en sus comunidades.*

Cuando sueñas con construir el mejor robot del concurso, encuentras un modo de hacerlo y lo haces en equipo. Cuando sueñas con hacer algo impactante, los obstáculos se superan más fácilmente.

La magia de FIRST no tiene nada que ver con enseñar para qué sirve un condensador, tiene que ver con trabajar en equipo, con soñar y, sobre todo, con expectativas. FIRST es un movimiento que sirve para comunicar y fomentar pasiones.

#### ***41. Juicio, habilidad y actitud***

Estos son los sustitutos de la obediencia.

A veces (pocas) enseñamos habilidades, pero a la hora de enseñar juicio y actitud decimos a los niños y a sus padres: eso es cosa tuya.



Esto es lo que quiero explorar: ¿Podemos enseñar a la gente a que les importe?

Sé que podemos enseñarles a que *no* les importe, eso es bastante fácil. Pero visto los enormes cambios tecnológicos y económicos que estamos viviendo, ¿tenemos la oportunidad de enseñar afecto productivo y efectivo? ¿Podemos enseñar a los niños a que les importe tanto de sus sueños como para querer desarrollar el conocimiento, la habilidad y la actitud necesarias para que se vuelvan realidad?

#### **42. *¿Puedes enseñar la comida india?***

No es fácil encontrar niños anglosajones en Cleveland o Topeka que tengan antojo de pollo Tandoori o de gambas Vindaloo. Y sin embargo niños con casi el mismo DNA en Bombay comen eso todos los días. Está claro que no tiene que ver con la genética.

Quizás los familias de allí enfocan el tema de la comida de la misma manera que la escuela enseña un tema nuevo. Para empezar a los niños se les enseña la historia de la comida india, luego se les instruye para que memoricen un número de recetas y luego hay exámenes. Llegado un cierto punto, la pedagogía lleva a un amor por la comida.

Claro que no.

La gente en todo el mundo come lo que come debido a los estándares de la comunidad y a la manera en la que se nos inculca la cultura. Las expectativas importan mucho. Cuando no tienes otra posibilidad que crecer haciendo algo o comiendo algo o cantando algo, lo haces.

Si la cultura es suficiente para establecer lo que comemos o como hablamos o diez mil otras normas sociales más, ¿por qué no es capaz de enseñarnos a seleccionar objetivos, a tener pasión, curiosidad o la capacidad para persuadir?

Sí que lo es.

#### **43. *Como no enseñar a alguien a ser un fan de béisbol***

Enseña la historia del béisbol, empezando con Abner Doubleday y el impacto del cricket y el imperialismo. Luego haz un examen.

Comenzando con la liga Negro y los primeros equipos de Barnstorming asigna a los estudiantes datos y cifras para memorizar de cada jugador. Haz un examen.

Clasifica los niños de la clase en función de quien hizo bien los primeros dos exámenes y permite a los mejores estudiantes que memoricen aún más datos sobre jugadores de béisbol. Asegúrate de dedicar el mismo tiempo a los jugadores de Japón o de la República Dominicana. Manda a los estudiantes que no hagan tan bien los exámenes a que pasen tiempo con un profesor peor pero dales el mismo trabajo, sólo que con más tiempo. Examíales.

Más adelante haz una excursión y llévalos a un campo de béisbol. Asegúrate de que nadie se lo pasa bien.

Si queda tiempo, deja que los niños lancen algunas pelotas durante el recreo.

Obviamente, hay muchos niños (y adultos) que saben mucho más de béisbol de lo que nadie pueda imaginar. Y ninguno aprendió así.

La solución industrial, escalable y comprobable casi nunca es la mejor manera de garantizar una enseñanza excepcional.

#### **44. Definiendo el rol del profesor**

Solía ser fácil: el profesor era el policía, el conferenciante, la fuente de todas las respuestas, y el guardián de todos los recursos. Todo en uno.

Un profesor puede ser la persona capaz de dar información. Un profesor puede ser tu mejor manera de saber cómo hacer algo o por qué algo funciona.

Un profesor puede servir también para crear un pacto o un ambiente donde las personas cambian su posición, hacen su mejor trabajo y se expanden en busca de nuevas direcciones. Todos hemos estado en ambientes donde la competición, el status social o la conexión directa con otro ser humano nos ha cambiado.

Internet ha quitado importancia al rol de guardián de datos. Redundante. Un derroche, incluso.

Si hay información que se puede escribir, ahora el acceso digital generalizado hace que cualquiera la pueda encontrar. No necesitamos un ser humano sentado en frente de nosotros para darnos clase sobre cómo sacar la raíz cuadrada de un número o cómo se afila un hacha.

(Vale la pena pararse un segundo y reconsiderar la naturaleza revolucionaria de esta última frase.)

Lo que *sí* necesitamos es alguien que nos persuada de que *queremos* aprender esas cosas, y alguien que nos empuje o nos anime o que cree un espacio donde queramos aprender a hacerlas mejor.

Si todo lo que va a hacer un profesor es leer sus apuntes en una presentación PowerPoint a una audiencia de 30 o de 300 quizás debería quedarse en casa. Esto no sólo es una terrible falta de respeto hacia el estudiante, es una pérdida completa del corazón y el alma del profesor con talento. Enseñar ya no se trata de aportar datos que no se pueden encontrar en ningún otro formato.

#### **45. ¿No deberían ocuparse los padres de la motivación?**

Claro que deberían. Deberían tener la libertad para no estar obligados a coger dos trabajos, deberían ser lo suficientemente conscientes de los cambios en la sociedad como para estar enfocados hacia un nuevo tipo de educación, y deberían tener las habilidades y la confianza y el tiempo para enseñar a cada niño que necesite saber cómo tener éxito en una nueva era.

Pero no lo son y no lo hacen. Y como ciudadano, no estoy seguro de que quiero confiar a cien millones de profesores amateurs el trabajo fundamental de diseñar nuestro futuro. Algunos padres (como los míos) eran increíblemente grandes en esta tarea, serios y centrados y generosos mientras enseñaban incansablemente a mí y a mis hermanas todo sobre lo que podíamos lograr y cómo podíamos hacerlo.

Sin embargo no puedo pensar en algo más cínico y egoísta que decirles a los niños que no ganaron la lotería de los padres que han perdido el juego completamente. La sociedad tiene los recursos y la habilidad (y de consecuencia la obligación) de reorganizar las normas culturales y amplificarlas a través del sistema educativo. No creo que nos beneficiemos al máximo cuando convertimos la educación de cada niño en un proyecto casero.

Podemos amplificar la natural inclinación a soñar que tiene cada niño, podemos inculcar pasión a la nueva generación, y podemos dar a los niños las herramientas para que aprendan mejor y más rápido, en un modo que no se había visto nunca.

Y si los padres quieren liderar (o incluso ayudar, o simplemente quitarse del medio) eso es aún mejor.

#### ***46. A la base de la pedagogía***

Cuando pensamos en el rol de la escuela, necesitamos pararnos un minuto para entender que hemos acabado donde estamos por casualidad, no fuimos hacia ahí a propósito.

Hace ciento cincuenta años, el 1 por ciento de la población iba a la academia. Estudiaban porque sí. Daban filosofía y matemáticas y ciencias, todo con el objetivo de entender el universo.

El resto del mundo no iba al colegio. Aprendías algo de tus padres o quizás, si eras rico, de un tutor. Pero los herreros y los hijos de los ganaderos o de los barberos no se sentaban en elegantes escuelas pagadas por los contribuyentes, porque no había.

Después de la invención de la escuela pública, todo esto cambió, claro. El 1 por ciento todavía iba al colegio a aprender todo sobre el universo.

Y el 99 por ciento iba a la escuela porque los obligaban. Y la escuela se trataba de darles escritura (para que pudieran trabajar), lectura (para que pudieran trabajar) y aritmética (para que pudieran trabajar).

Durante una generación, esto es lo que hizo la escuela. Era un sitio focalizado para los niños pre-industriales.

Después, como pasa tan a menudo con las instituciones, nos dimos cuenta de que esta misión se podía cambiar. Visto que estamos enseñando algo, pensamos, enseñemos más. Y así las escuelas añadieron todo tipo de material procedente de la vieja academia. Enseñamos matemáticas más complejas, física, química, Shakesperare o latín—no porque te ayudaría con tu trabajo, sino porque era importante tener cosas que enseñar.

La escuela pública cambió de marcha—llevó la academia a la masa.

Quiero quedar muy claro: no querría vivir en un mundo ignorante. Estoy convencido de que la educación hace grandes a los seres humanos, eleva nuestra cultura y nuestra economía y crea la base del motor que mueve la ciencia en la que se basa nuestro bienestar. No estoy criticando la educación.

No. Pero me pregunto cuándo decidimos que el propósito de la escuela era atiborrar a cada estudiante con el mayor número posible de datos y hechos triviales.

Porque eso es lo que estamos haciendo. No sólo estamos evitando la falta de sentido práctico de este tipo de proyecto o de la entrega constante de información, estamos también examinando duramente sobre trivialidades.

¿Cuál de los objetivos de nuestra sociedad estamos satisfaciendo cuando gastamos el 80 por ciento del día escolar machacando y obligando a que los niños traguen y devuelvan la agenda del mes?

#### ***41. Los estudios son los medios para un fin, no un fin***

Vuelve al objetivo original del colegio: necesitábamos enseñar a los ciudadanos a ser obedientes (para ser buenos trabajadores), a consumir lo que le vendían los vendedores (para que la industria siguiera avanzando) y a ser capaces de estarse sentaditos quietos (para ser buenos trabajadores).

Los estudios son una manera de reforzar estas ideas. Claro, hay algunas cosas (como aritmética básica o la lectura) que necesitaban todas las personas civilizadas, pero el caso es que seguimos añadiendo cosas a la lista, creando un sin fin de materias que los estudiantes podían afrontar como prueba de su obediencia. Al combinar el aprendizaje (una cosa buena) con la obediencia (una cosa importante para la era industrial) y el consumo (esencial para el marketing de masas), nos confundimos. Sacamos la conclusión de que aumentar estas tres cosas juntas era lo que la sociedad necesitaba, y a menudo usamos una para conseguir más de la otra.

Por supuesto los que creaban el plan de estudios se focalizaron en la parte académica.

Al principio usamos manuales y memorizaciones como método para enseñar obediencia. Luego, en cambio, cuando supimos más sobre la estructura del pensamiento, creamos planes de estudio que cubrían el conocimiento importante.

Pero, ¿importante para quién?

La escuela todavía se basa en la obediencia, la conformidad y el consumo. Pero ahora, por encima de todo eso están las horas diarias de aprendizaje forzoso sobre cómo funciona realmente el mundo. El problema es que no lo vendemos bien, no se absorbe, es caro y no permanece.

Ahora que la obediencia importa menos y que el aprendizaje importa más que nunca, tenemos que tener el valor de separarlos. Podemos reconstruir el entero sistema alrededor de la pasión en vez de hacerlo alrededor del miedo.

#### **48. *La pausa del status quo***

Eso que estás sintiendo (si no has abandonado este manifiesto por lo que asustan sus implicaciones) es el sentimiento que tienen casi todos los padres. Es más fácil jugar sobre seguro. ¿Por qué arriesgarse a reinventar todo el sistema educativo? ¿Por qué no añadirle algo y ya está? ¿Por qué arriesgar la educación de nuestros hijos simplemente porque la economía ha cambiado?

Ese susurro en tu oído, esa duda sobre si deberías tomar medidas drásticas—eso es exactamente el motivo por el que aún tenemos el sistema que tenemos. Así es como nos quedamos atascados con el status quo. Cuando es más seguro y más fácil y más silencioso quedarse con lo que uno tiene, acabamos quedándonos con lo que tenemos.

Si sólo un padre se hace estas preguntas no va a pasar nada. Cada padre tiene su excusa y su situación particular y nadie quiere salir de su limbo...pero si una docena o un centenar de padres se levantan y empiezan a preguntar, la orden del día empezará a cambiar.

La urgencia de nuestro problema es obvia, y me parece tonto estar puliendo lo que es obsoleto cuando lo que deberíamos hacer es invertir nuestro tiempo y dinero en construir algo que realmente responde a nuestras necesidades. *No podemos cambiar los objetivos si no cambiamos el método.*

#### **49. *Obediente, local y barato.***

Estos eran los tres requisitos para la mayoría de trabajos del siglo veinte. Sólo después de que respondías a estos tres criterios se ponía a prueba tu capacidad. Y la capacidad era mucho más importante que el liderazgo, la creatividad o la brillantez.

Si solicitabas un trabajo como operador de grúa, como recepcionista, como asegurador, o como enfermera, llevabas un CV (la prueba de un historial de obediencia), ibas a la entrevista (la prueba de que vivías en algún lugar cercano), y conocías el salario que te iban a ofrecer (por supuesto).

La escuela no tenía que hacer nada con respecto a lo de vivir cerca pero sí que trabajó duro para instaurar la noción de que la mejor forma de proseguir era entregar tu trabajo a tiempo y asegurarte de que respondía exactamente a las normas de cada profesor.

Y sí que enseñó a aceptar lo que te daban aquellos que tenían la autoridad, así que el salario era el salario y eso aceptabas hasta que alguien te ofrecía más.

Cada estudiante tenía ya un trabajo—desde los cinco años, un trabajo seguro con un montón de jefes dando instrucciones. En nuestras vidas ya teníamos los ingredientes necesarios para producir obediencia y bajo coste. Ser local era un bono extra.

## ***50. El problema con la capacidad.***

A las instituciones y a los comités les gusta hablar de capacidades claves, de esas cosas básicas que un profesional o alguien que busca empleo tiene que tener.

¿Capacidades claves? Preferiría incapacidades claves.

Las personas competentes tiene una manera predecible y fiable de resolver un determinado tipo de problemas. Resuelven el problema de la misma manera, siempre. Eso es lo que les hace fiables. Eso es lo que les hace competentes.

Las personas competentes están bastante orgullosas del status y del éxito que les otorga el serlo. Les gusta ser capaces. Cuidan su capacidad y trabajan duro para mantenerla.

Durante los últimos veinte o treinta años hemos presenciado un cambio extraordinario en los negocios que están en los Estados Unidos. Hasta no hace mucho las empresas estaban llenas de obreros incompetentes. Si te comprabas un Pacer de American Motors no era muy extraño encontrarte una herramienta escondida detrás del panel de la puerta de tu nuevo coche. Por aquel entonces no era raro que un producto que se enviaba llegara roto.

Los ordenadores han cambiado eso. Ahora los recepcionistas no pueden perder tus mensajes porque van directamente al contestador. El obrero de una cadena de montaje no puede tirar una herramienta porque está pegada a una máquina controlada numéricamente. El vendedor de la televisión que interrumpe tu cena raramente exagera porque su guión está cuidadosamente escrito con un programa informático.

Oh, hay algo más: al mismo tiempo que convertimos a los seres humanos en piezas competentes de una cadena gigante llamada negocio americano levantamos también enormes barreras contra el cambio.

¡La capacidad es enemiga del cambio!

Las personas competentes se resisten al cambio. ¿Por qué? Porque el cambio amenaza con hacerles menos competentes. Y a los competentes les gusta serlo. Eso es lo que son, y a veces es todo lo que tienen. No es una casualidad si no se mueren de ganas de agitar el barco en el que están.

Si voy a hacer la inversión de emplear a alguien por más del salario mínimo, quiero encontrar alguien incompetente. Uno que rompa las reglas y que me encuentre algo que nadie más va a encontrar.

No hay nada en el mundo más peligroso  
que la ignorancia sincera y  
la estupidez concienzuda.

-Dr. Martin Luther King, Jr.

## ***51. Cómo salvaron LEGO***

[Dr. Derek Cabrera](#) notó algo realmente inquietante. El secreto del éxito de LEGO consistió en cambiar las cajas de LEGO multiusos que tenían piezas de distintos tamaños y colores por cajas predefinidas, modelos que hay que montar exactamente en un modo si no quieres equivocarte.

¿Por qué se venden más de éstas? Porque responden a lo que los padres esperan y a la manera en que hemos enseñado a los niños.

¡Hay una respuesta correcta! La madre y el niño pueden estar orgullosos cuando montan el kit. Hecho. Seguimos las instrucciones y obtuvimos el resultado.

LEGO no es el problema, pero es un síntoma de que algo serio está pasando. Estamos entrando en la revolución de las ideas mientras producimos una generación que quiere en cambio seguir instrucciones.

**What it is  
is beautiful.**

Have you ever seen anything like it? Not just what she's made, but how proud it's made her. It's a look you'll see whenever children build something all by themselves. No matter what they've created.

**Younger children build for fun.** LEGO® Universal Building Sets for children ages 3 to 7 have colorful bricks, wheels, and friendly LEGO people for lots and lots of fun.

**Older children build for realism.** LEGO Universal Building Sets for children 7-12 have more detailed pieces, like gears, rotors, and treaded tires for more realistic building. One set even has a motor.

LEGO Universal Building Sets will help your children discover something very, very special: themselves.

LEGO® is a registered trademark of LEGO® A/S.  
© 1981 LEGO Group

Universal Building Sets  
744  
3-7 years old  
116  
7-12 years old  
LEGO

Este es el viejo enfoque de LEGO. Fracasó porque pedía demasiado riesgo a los padres y a los niños—el riesgo de hacer algo que no era perfecto o que no era lo esperado.

## 52. *La carrera al top (y la alternativa)*

Si eres un trabajador el verdadero debate es: ¿Quieres un trabajo donde te echarán de menos cuando te vayas, un trabajo que solo tú puedes hacer, un trabajo donde te pagan por ser tú (tu verdadero yo)? Porque de esos trabajos hay. De hecho no hay desempleo en esa área.

¿O quieres un trabajo donde corres hacia el fondo—donde tu trabajo es hacer tu trabajo, hacer lo que se te dice y esperar a que te escojan los jefes?



La escuela está claramente organizada alrededor de la segunda carrera. Y el problema con la carrera hacia el fondo es que puedes ganarla. Ser el mejor de una masa de obedientes es algo seguro (por ahora) ¿Pero el resto? No mucho.

### **53. *La recesión interminable.***

En este momento hay dos recesiones.

Una está gradualmente acabando. Es la recesión cíclica. Las tenemos siempre, van y vienen. No son agradables, pero tampoco permanentes.

La otra, me temo, está aquí para siempre. Es la recesión de la era industrial, el retroceso de la ola de generosidad que los trabajadores y los negocios tuvieron como resultado de aumentar la productividad pero empeorar a la vez las comunicaciones de mercado.

En breve: si eres local, tenemos que ir a ti para comprar. Si trabajas en la ciudad, tenemos que emplearte. Si tienes alguna habilidad no podemos sustituirte con una máquina.

Ya no es así.

Cualquiera puede conseguir ahora el precio más bajo de todo lo que merezca tener un precio, en cualquier parte del mundo. Eso hace que el mercado de cosas aburridas sea mucho más perfecto de lo que solía ser.

Ahora que el trabajo de fábrica que hacíamos ha sido mecanizado, subcontratado o eliminado es difícil pagar extra por él. Y visto que los compradores tienen tantas opciones (y mucha más información exacta sobre precio y disponibilidad) es difícil subir los precios.

Así que los empleos de la clase media que existían porque las empresas no tenían otra elección han desaparecido.

El proteccionismo no va a arreglar este problema. Ni tampoco el instinto de las viejas fábricas de gritar de rabia o frustración. No, la única respuesta útil es ver esto como una oportunidad. Parafraseando a Clay Shirky, cada revolución destruye hasta la última cosa antes de sacar provecho de algo nuevo.

La revolución informática está creando enormes beneficios, oportunidades significativas y mucho cambio. Lo que no está haciendo es proveer millones de trabajos del tipo sigue-el-manual, quédate en la esquina de tu oficina y apaga el cerebro. Y no lo va a hacer.

La informática abraza todo lo rápido, lo inteligente y lo flexible. El comportamiento de *linchpin*. Las personas y las empresas de las que no podemos prescindir (porque si puedo vivir sin ti, seguramente voy a intentarlo si es que la alternativa es ahorrar dinero).

La triste ironía es que todo lo que hacemos para apuntalar la vieja economía (más obediencia, más conformismo, más barato y común) nos impide aprovecharnos de la nueva.

#### **54. *Haz algo distinto***

No sé como cambiar la escuela, no puedo darte un mapa o una lista. Pero lo que sí sé es que nos estamos haciendo las preguntas y las suposiciones equivocadas.

La mejor táctica disponible para cada contribuyente, padre y profesor preocupado es hacer preguntas sin cesar y no conformarse con el status quo.

“¿Habéis diseñado esta clase, lección, programa, deber, examen, póliza para ayudar a nuestros estudiantes a hacer las viejas cosas en manera más eficiente o estamos abriendo una nueva puerta para permitir que nuestros estudiantes hagan algo nuevo y diferente?”

La escuela está haciendo el mejor trabajo que sabe hacer para obtener el resultado que se le está pidiendo.

Deberíamos pedir a la escuela que haga algo distinto. Y la única manera de hacer eso es hacerlo en manera diferente.

#### **55. *Haz algo de manera diferente***

La forma más fácil de hacer algo diferente es afrontarlo en una manera completamente nueva. En otras palabras, hacer lo que estamos haciendo ahora y esperar obtener otra cosa es de locos.

Cuando empezamos a hacer todo lo referente a la escuela de manera diferente, empezaremos a obtener algo distinto.

#### **56. *1000 horas***

Durante los últimos tres años, Jeremy Gleick, un estudiante de segundo año en UCLA, ha dedicado exactamente una hora al día a aprender algo nuevo y que no le haya sido asignado.

Las reglas son simples: no puede tener que ver con lo que da en las clases y leer una novela no cuenta.

Desde que empezó esta aventura ha leído libros de Steven Pinker y de Stephen Hawking, ha visto documentales de hormigas y de astrofísica, ha seguido cursos de herrería (en persona) y de trucos con cartas (online). Ha hecho esto rigurosamente y sólo tuvo que sacrificar un poco de tiempo delante del televisor para volverse más inteligente que la mayoría de sus compañeros.

De esto saco dos cosas:

- a. Esta es una elección rara, lo que es bastante inquietante. Alguien que escoge ser un erudito y que cada día decide saber un poco más sobre algo nuevo.
- b. Los medios disponibles para que esto suceda han crecido enormemente. En menos de una década los medios y las instrucciones han pasado de ser escasos a ser abundantes, y la única barrera para aprender que tienen muchos jóvenes del mundo desarrollado es simplemente la decisión de aprender.

Mi opinión es que todo el sistema escolar puede organizarse alrededor de esta nueva disponibilidad de medios.

### ***57. Las razones económicas, culturales y morales para una revisión***

Se puede hacer un razonamiento económico sobre las escuelas y el mundo de los sueños. Los sueños pequeños nos están dañando como nunca. Los sueños pequeños representan una actitud cobarde, sabotean nuestro juicio y nos impiden aprender cosas nuevas que están ahí si queremos aprenderlas.

Hay un razonamiento social también. Todos salimos perdiendo porque hemos hecho un buen trabajo persuadiendo a nuestras futuras generaciones para que no soñaran.

Piensa en todo el arte que no hemos visto, en los trabajos que no hemos creado, en la productividad que no hemos imaginado porque enteras generaciones han sido persuadidas de no soñar en grande.

Y hay un razonamiento moral, también. ¿Cómo nos atrevemos a hacer esto a gran escala? ¿Cómo nos atrevemos a decirles a las personas que no tienen el suficiente talento, el suficiente oído, que no son lo suficientemente dotadas o carismáticas o de clase alta como para liderar?

### ***58. El ciclo virtuoso de los buenos trabajos***

En nuestro país los trabajos relacionados con la industria ya no crean nuevos trabajos de ese tipo. Un surplus de trabajadores a horas obedientes lleva al desempleo, no a más fábricas.

Por otro lado, los trabajos creativos llevan a más trabajos creativos. Los individuos que empiezan solos, que confían en sí mismos y que toman la iniciativa, a menudo comienzan nuevos proyectos que necesitan nuevos trabajadores. En mi opinión, el rol del “creador de empleo” tan politizado no tiene que ver con cortes en los impuestos sino con personas que se formaron para tener agallas, levantar sus manos y decir, “empiezo yo.”

Una economía estancada necesita más inventores, científicos, exploradores y artistas. Porque esas son las personas que abren puertas a los demás.

### ***59. La evolución de los sueños***

Los cuentos de hadas nos dicen mucho sobre lo que la gente quiere. Las niñas quieren ser princesas, los niños héroes. Y tanto los niños como las niñas quieren que se les

escoja. Quieren que les sirva el zapato de cristal o que los dioses de otro planeta les den la linterna que da energía a su anillo con super poderes.

En una monarquía o en un sistema autoritario parecido no había modo de que pudieras conseguir algo si alguien no te escogía. Escogido por el ayudante del gobernador o el cura o el noble que buscaba esposa.

Era lo mejor que podías desear.

Conocemos a Mozart porque lo escogieron, primero el príncipe regente Maximiliano III de Bavaria y luego toda una serie de personas potentes de la realeza. A Miguel Ángel lo escogió el Papa. A Catalina de Aragón la escogieron siempre hombres con poder político hasta que acabó con Enrique VIII.

Cuando la vida es corta y brutal, y cuando la clase triunfa sobre todo, los sueños de cuentos de hadas son lo único a lo que creemos que tenemos derecho.

La revolución industrial creó un resultado distinto, una relajación de las restricciones basadas en las clases sociales y también nuevas carreras y caminos.

De repente, gente como Andrew Carnegie y Henry Ford se volvieron los que escogían. Ahora había mucha más gente que te podía escoger (y ofrecer un empleo), y las apuestas eran más altas porque las posibilidades eran mejores. No sólo había más maneras de ser escogido, sino que de repente y en manera sorprendente cabía la posibilidad de que casi todos se volvieran lo suficientemente poderosos como para ascender en la escala.

Nuestros cuentos de hadas empezaron a cambiar.

Cuando, después de la Segunda Guerra Mundial, la economía empezó a avanzar a grandes pasos, esto llevó a una explosión de sueños. Los niños soñaban con ir a la luna o con inventar un nuevo instrumento médico. Soñaban con industrias y ciencias y políticas e invenciones y, a menudo, esos sueños se hacían realidad. No era raro que te regalaran un kit de química por tu noveno cumpleaños—y no estaba lleno de recetas fáciles, tenía montañas de polvos y pociones fantásticas que podían incendiarse o apestar toda la casa.

Esa generación soñó con escribir un bestseller o inventar un nuevo tipo de coche o perfeccionar un movimiento de baile.

Recordamos esa generación con cierto estupor. Esos niños podían soñar.

### ***60. Los soñadores son un problema***

Y, después, las escuelas volvieron a enfocarse en masificar y escalar y los sueños se evaporaron. Mientras esos nuevos héroes creaban generaciones de niños que querían trastocar el mundo como lo habían hecho ellos, también sembraban las semillas del fin de esos sueños.

Resulta que la industria tiende a escalar. Los negocios pequeños se convierten en grandes. Un McDonald's se convierte en diez mil. Un científico de Pfizer crea un camino para cien o mil asistentes y comerciales obedientes.

Hace cincuenta años, los negocios se dieron cuenta de que se estaban enfrentando con dos problemas relacionados entre sí:

Necesitaban más trabajadores, más trabajadores preparados, obedientes y sí, baratos, dispuestos a seguir instrucciones específicas...

Y

Necesitaban más clientes. Más clientes preparados, flexibles y con ganas de consumir que miraran frecuentemente la TV esperando comprar lo que ellos les querían vender.

Los soñadores no ayudan a ninguno de esos problemas. Los soñadores no están ocupados buscando un empleo con salario mínimo, no son compradores ávidos de las cosas de modas y es tremendamente difícil mantenerles felices.

La solución parece de esas que se inventan en secreto en reuniones de oscuras hermandades universitarias, pero no creo que lo sea. En cambio, es el resultado de cien pequeñas decisiones, el trabajo no coordinado de miles de empresas y de las lobby políticas:

La escuela es una fábrica y el resultado de esa fábrica son trabajadores obedientes que compran un montón de cosas. *A estos estudiantes se les enseña a tener sueños pequeños.*

¿Y qué pasa con los famosos de los que oímos hablar? Seguro que la gente con éxito de la que leemos cosas tiene algo especial...

Majora Carter creció en los 60 en el sur del Bronx. No se suponía que tuviera que tener sueños; sus compañeros tampoco. Los impedimentos económicos eran demasiado grandes, no había dinero suficiente para gastar en las escuelas o para apoyar a los profesores que tenían interés.

Y sin embargo Majora se convirtió, según *Fast Company*, en una de las cien personas más creativas del mundo empresarial, una speaker de TED, una activista en su comunidad y una consultora de éxito. Sus compañeros de clase están aún esperando recibir una llamada.

Los soñadores no tienen genes especiales. Buscan circunstancias que amplifiquen sus sueños. Si el proceso masificado de estudiantes que llamamos escuela fuera bueno creando los soñadores que reverenciamos, habría más. De hecho, muchos de los famosos, de las personas con éxito y de los fundamentales son parte de nuestra economía a pesar del proceso que recibieron y no gracias a él.

La economía nos pide que nos escojamos. Las escuelas nos enseñan lo contrario.

Abogo por un nuevo tipo de cuento de hadas, una nueva expectativa de poder soñar en grande.

### **61. *¿Se puede enseñar fuerza de voluntad?***

Después de todo la fuerza de voluntad es la base de cualquier sueño realizado.

Los sueños se evaporan porque no toleramos el dolor a corto plazo necesario para conseguir nuestro objetivo a largo plazo. Encontramos algo más fácil, apetitoso, sexy y más inmediato así que lo cogemos, abandonando nuestros sueños al lado de la carretera.

Pero ¿Es la fuerza de voluntad algo innato, un rasgo genérico, algo que no depende de nosotros?

Resulta que (buenas noticias) la fuerza de voluntad se puede enseñar. La pueden enseñar los padres y las escuelas. La investigadora de Stanford [Kelly McGonigal](#) ha escrito sobre esto, y también lo ha hecho el investigador [Roy Baumeister](#).

Si se puede enseñar la fuerza de voluntad, ¿Por qué no lo hacemos?

Fácil: porque los industriales no necesitan empleados con fuerza de voluntad y los responsables de marketing detestan a los consumidores que la tienen.

En vez de enseñar fuerza de voluntad, nos esperamos que los niños la desarrollen solos. Las universidades y los demás tienen que husmear para ver quien ha desarrollado esta capacidad—normalmente son los estudiantes que consiguieron algo en el instituto, no los que sólo pasaron de largo. En otras palabras, los que no se limitaron a seguir las instrucciones.

### **62. *Saca esos clavos: la creación temprana del conformismo del trabajador***

Hace años, asistí a una clase de quinto de primaria que trabajaba en un proyecto de matemáticas.

Mary Everest Boole era una matemática del 1800, la mujer del inventor de la lógica booleana. Uno de sus legados es el hilorama, una manualidad diseñada para enseñar matemáticas a los estudiantes. La lección era sobre la idea de Mary y había que hacer un proyecto práctico de manualidades.

Mi trabajo consistía en llevar veintiséis martillos, que compré en una ferretería local. Los estudiantes usaban clavos pequeños de latón y creaban dibujos en pedazos de madera de pino—y luego tenían que usar cuerda para entrelazar los módulos entre sí, combinando (aparentemente) arte y aprendizaje.

Al principio de la clase el profesor dio instrucciones a los estudiantes, remarcando que tenían que asegurarse de que los clavos entraban con bastante firmeza.

Durante la siguiente media hora me senté a escuchar veinticuatro estudiantes martilleando ruidosamente. No sé si se supone que cuantos más clavos más aprendían, pero era sin duda ruidoso. (Mil clavos, treinta golpes por clavo—te haces una idea).

Luego el profesor interrumpió la clase y llamó a un estudiante (de diez años) en medio de la clase. “Dije”, exclamó, levantando su voz, “que todos los clavos tenían que estar *bien* clavados”. Le hizo agitar algunos clavos. Estaban sueltos.

Nunca me olvidaré de lo que pasó después. No le pidió que clavara los clavos un poco más fuerte.

No.

Siguió allí en pie y, delante de toda la clase y del niño, que estaba a punto de llorar, sacó cada uno de los clavos de la tabla. Media hora de duro (y ruidoso) trabajo, para nada. Lo humilló a propósito, y lo hizo por un motivo. El mensaje era obvio: yo soy la que mando y mis instrucciones son lo que importa. O estás de acuerdo y aceptas las reglas o serás castigado.

Si hay un modo mejor de robar el deseo de soñar, no estoy seguro de cuál pueda ser.

### ***63. ¿Es demasiado arriesgado hacer la cosa justa?***

¿Tienen los padres buena intención?

Es llegado a este punto que los padres se vuelven un poco aprensivos. Todos queremos lo mejor para nuestros hijos—y muchos padres están dispuestos a hacer de todo para conseguir lo mejor. Contratamos profesores particulares, buscamos las mejores escuelas, nos preocupamos por las notas, vamos a las conferencias para padres del colegio, y nos volvemos locos de preocupación con sus deberes o con el tipo de fieltro que deberían usar para acabar el proyecto escolar.

Pero la santidad del modelo educativo basado en rendimiento/exámenes/obediencia pocas veces se discute y casi nunca se pone a la prueba.

Es impensable imaginar una escuela de las afueras que considere seriamente el abandonar los estándares del estado, rechazar los exámenes oficiales o poner a la prueba los criterios de admisión de las universidades famosas (más sobre famosos dentro de un minuto).

Lo que se da aquí es un mito. Uno que no se puede cuestionar seriamente. El mito dice:

*Un buen rendimiento en el colegio lleva a la felicidad y al éxito.*

Y el corolario:

*Los buenos pares tienen niños que rinden bien en el colegio.*

No importa si ninguno de estos mitos es verdad. Lo que importa es que encontrar un camino que podría ser mejor es demasiado arriesgado para alguien que tiene sólo una oportunidad para criar a sus hijos bien.

#### **64. Conectar los puntos o coleccionarlos**

El modelo industrial de las escuelas está organizado alrededor de exponer a los niños cada vez a más cantidad de cosas para luego examinarles sobre ellas.

Coleccionando puntos.

Casi nunca se usa el tiempo para enseñar las habilidades necesarias para *conectar* los puntos.

La magia de conectar puntos es que una vez que aprendes las técnicas los puntos pueden cambiar, pero tú siempre serás capaz de conectarlos.

#### **65. La persona más inteligente de la habitación.**

David Weinberger [escribe](#):

Ahora que el conocimiento se ha informatizado, la persona más inteligente de la habitación no es la persona en pie en primera fila que nos da la lección, y ni siquiera la sabiduría colectiva de los que están en la habitación. La persona más inteligente de la habitación es la misma habitación: la red que une las personas e ideas dentro de la habitación y las conecta con las que hay fuera. No es que la red se esté convirtiendo deliberadamente en un super cerebro. Más bien el conocimiento se está volviendo inextricable (literalmente impensable sin) la red que lo permite. Nuestro deber es aprender como crear habitaciones inteligentes—o sea, como construir redes que nos hagan más inteligentes, sobre todo porque, si lo hacemos mal, las redes pueden volvernos penosamente más estúpidos.

Esto es revolucionario, por supuesto. La noción de que cada uno de nosotros puede crear una red (de personas, de fuentes de datos, de experiencias) que nos hagan más inteligentes o más estúpidos—eso es nuevo e importante.

¿Qué está haciendo la escuela para enseñar a nuestros estudiantes a volverse buenos en esto?

#### **66. Evitando el empeño**

Una consecuencia de la industrialización es la despersonalización. Es fácil y tentador excluir la parte emocional, seguir la corriente para progresar, porque nadie es responsable de nada que podamos ver y porque la negación forma parte del proceso.

Cuando el dueño de la fábrica te trata como alguien al que es fácil sustituir, una respuesta natural es fingir.

No es raro leer citas como esta (del *Wired*)



“Esto es algo en lo que nos hemos empeñado”, dice. Se toma un descanso y me lleva a dar una vuelta, enseñándome las personas de la comunidad, diciéndome quienes son y que es lo que hacen en Occupy Boston. La comunidad les da algo por lo que interesarse, me explica. “Esto es de lo que se trata. Estamos descubriendo otra vez nuestra autoestima.”

En el colegio hemos creado un vacío de autoestima, un desierto con nada más que notas o equipos deportivos en los que creer o para lo que empeñarse. El único modo para que un estudiante sea respetado dentro del sistema escolar es ganar la aprobación temporal de un profesor que probablemente no volverá a ver. Si ese profesor es voluble, mezquino o inconsistente, al estudiante se le dice que se las arregle.

La noción de que los seres humanos necesitan empeñarse en algo es antigua y profunda. Y sin embargo trabajamos horas extras para evitar que nuestros estudiantes hagan precisamente eso.

### **67. *El espectro del culto a la ignorancia***

Aquí tenéis una nota que recibí después de un reciente artículo en mi blog en el que usé la palabra *bespoke* (N de la Tr: *hecho a medida*), mucho más adecuada de lo que hubiera sido usar *custom* (N de la Tr: significa también *hecho a medida* pero es más impersonal).

‘Bespoke? Una palabra usada sólo para que la gente vaya a buscarla al diccionario y descubran qué culto eres—una palabra que ellos empezarán a usar con el mismo motivo. ¿No?’

Andrew’

¿De verdad?’

Mi blog difícilmente está lleno de palabras que les costaría entender a la mayoría de personas instruidas. Pero la audiencia contagiada por la televisión quiere todo simplificado al nivel de Kardashian. Esta insistencia sin fin por el menos (menos inteligencia, menos cultura, menos esfuerzo) es uno de los hombres del saco al que se enfrenta cualquiera que se meta con el rigor de la memorización del sistema escolar.

“Si pasamos más tiempo formando personas inquisitivas, tendremos que dejar lo básico, y eso no significará otra cosa que ignorantes imbéciles que no saben ni siquiera quien era Torquemada.”

Por no mencionar los apóstrofes que suelen faltar.

Yo también estoy preocupado. Pero hay una cosa clara: los ignorantes *ya* no saben quien era Torquemada. Los ignorantes ya se han atontado a base de sonidos y vídeos de YouTube. El sistema escolar industrial ha tenido varias generaciones y billones de dólares para inculcarnos y ejercitarnos hasta convertirnos en campeones de concurso y fracasó, de la peor manera.

Instruir a la cultura es esencial. Una reserva común de conocimiento es la única manera de crear una comunidad, de construir e integrar un grupo de personas interesadas en vivir juntas en armonía. Pero esa reserva de conocimiento nunca será infinita y, lo que es más importante, no podemos inculcar o ejercitar a una población que tiene a disposición alternativas para divertirse tan fascinantes y tan fáciles.

Me preocupa la ignorancia de los hechos, de la historia y la ignorancia de vocabulario.

Pero me petrifica la ignorancia como actitud.

Si enseñamos a nuestros estudiantes a apasionarse, a ser éticos e inquisitivos, estoy seguro de que los hechos aparecerán. En vez de quejarse de que estoy usando una palabra de siete letras cuando una de seis podría ser suficiente, el lector inquisitivo me agradece por añadir una palabra nueva y mejorar su léxico. No necesitas memorizar esa palabra—está ahí, para siempre, basta un clic del ratón.

### **68. *El desvío de Bing***

Aquí tenéis un ejemplo sencillo de la diferencia entre empujar a los niños para que memoricen una técnica y venderles el proceso y la actitud.

El buscador Bing es propiedad de Microsoft—es su alternativa a Google. Para incrementar su uso lo construyeron en una página que aparece en Microsoft Explorer, el navegador de Windows, el sistema operativo instalado en la mayoría de los PC.

Resulta que una de las cosas más populares buscadas en Bing en 2011 fue la palabra “Google”.

Los usuarios escribían “Google” en Bing para ir a Google y poder hacer una búsqueda (la misma búsqueda que podrían haber hecho en Bing, por supuesto).

Y luego, cuando llegaban a Google, ¿Cuál era una de las cosas más buscadas? “Facebook.”

Escribían “Facebook” en Google para acceder a la red social, porque no sabían como usar la barra que está en la parte superior y que sirve para escribir [www.facebook.com](http://www.facebook.com), y no sabían cómo marcar sus páginas web favoritas.

El usuario negado: Bing—>”Google” —>Google —> “Facebook” —>Facebook

El usuario motivado: Aprieta el marcador

¿Deberías memorizar este truco? Por supuesto que no. Lo que pasa es que millones de americanos, gente que tiene ordenadores que hubieran costado millones de dólares hace sólo diez años, operan en base al miedo y la costumbre y tratan sus ordenadores como si fueran cajas mágicas. Tienen miedo de preguntarse si podrían sustituir Bing con Google. Miedo de preguntar cómo pueden sacar Internet Explorer e instalar Firefox. Demasiado vagos para preguntar a sus compañeros si hay un modo mejor. No buscan trucos o maneras de romper o abrir o arreglar o mejorar. Se auto describen

Dummies (N de la Tr: *Tontos*, título de una popular colección de manuales) y se rinden, no por falta de genes inteligentes, sino por falta de iniciativa debido a una abundancia de miedo.

No les vendieron una actitud progresiva con respecto a la tecnología, así que no se esfuerzan y siguen actuando basándose en el miedo y no en la pasión. El resto de sus vidas.

Esa actitud progresiva se puede enseñar.

### **69. ¿Y qué pasa con el desfile de tontos?**

Ya sé. La madre joven que mete en el biberón de su niño una lata de Sprite. El lector de mi blog que cree que “bespoke” es una palabra demasiado difícil (y que no vale la pena buscar). Los que tienen miedo a sus finanzas y su ignorancia de la aritmética básica les llevó a perder la casa...

¿Qué pasa con ellos?

¿Cómo podemos discutir sobre forzar a los estudiantes a memorizar menos datos cuando el mundo ni siquiera sabe quien está enterrado en la tumba de Grant, no sabe la diferencia entre write (N de la Tr: *escribir*) y right (N de la Tr: significa *correcto*, pero tiene la misma pronunciación de *write*), y no sabe hacer cuadrar sus cuentas. ¿Qué pasa con ellos?

Durante mucho tiempo pensé que insistir más, escolarizar más y aumentar los deberes era la única manera. Que a las escuelas les faltaba rigor y que estaban fallando a sus estudiantes por no llenarles con los datos suficientes.

Luego me di cuenta de que todas las personas de ese desfile habían ya pasado por la escuela. Habían recibido lo mejor que su comunidad se podía permitir pero no había funcionado porque el esfuerzo se había basado en una estrategia equivocada.

Las malas decisiones que vemos todos los días no son el resultado de una falta de datos, o de una falta de acceso a esos datos.

No, son el resultado de una cultura escolar que está creando exactamente lo que se propuso crear.

A lo largo del camino enseñamos a los estudiantes a escuchar y confiar en los mensajes de marketing que les damos. Un día de colegio se basa en que los estudiantes acepten los mensajes que crearon para ellos las autoridades de la escuela. Y luego la moda, los gadgets y los trenes de la cultura adolescente (todos creados por personas del marketing) son el pegamento que los une. Mezclamos obediencia con cultura del marketing así que, ¿por qué nos sorprende lo que obtenemos?

La escuela tiene éxito...en la cosa equivocada.

### **70. “Glamática” y el declino de nuestra civilización**

Necesito volver a esto porque, en el fondo, la gente instruida que está leyendo esto no está todavía segura. La argumentación sobre memorización, sobre los principios, sobre aprender a la letra y repetir se intensifica con sólo diez segundos en YouTube. Aquí tenéis el ejemplo de un comentario:

Ahora que habéis empezado a leer esto no os paréis esto da mucho miedo. Manda esto a cinco videos en 143 minutos cuando acabes pulsa F6 y el nombre de la persona a la que le gustas aparecerá en la pantalla con letras grandes. Esto da mucho miedo porque funciona de verdad.

(N de la TR: con numerosas abreviaciones y faltas de ortografía en la versión original).

Nos estamos yendo al garete. Demasiadas palabrotas, errores de conjugación en los verbos, pensamientos incompletos, pobreza en los análisis por todas partes, incluso entre los candidatos a la presidencia.

No creo que el problema sea la falta de acceso de modelos a seguir, o al libro de gramática de Strunk y White o a profesores estrictos.

Creo que el problema es que a los niños no les importa. Porque no les tiene que importar. Y si a alguien no le importa, toda la instrucción del mundo no va a cambiar nada.

La única manera de salvar la palabra escrita, la disertación intelectual y la razón es formando niños a los que le importa.

Sólo el 3 por ciento de los americanos puede localizar Grecia en un mapa. (Esto no es cierto pero, si lo fuera, no te sorprendería, porque somos idiotas para este tipo de cosas).

La pregunta es: ¿Resolverá este problema el hecho de instruir más tiempo a los niños delante de un mapamundi? ¿Se debe tu apatía sobre los asuntos internacionales a la falta de tiempo delante de un mapa en el colegio?

Claro que no.

No, el problema no es que no pasamos las horas suficientes memorizando el mapa. El problema es que no queremos hacerlo.

A los profesores no les dan el tiempo o los recursos o, lo que es más importante, la expectación que deberían tener para convencer a los estudiantes sobre el *por qué*.

Un niño al que le interesan los dinosaurios no tendrá problemas en debatir sobre la controversia entre el alosaurio y el brontosaurio. Un estudiante interesado en arreglar el viejo coche de su padre no tendrá problemas en entender la mecánica de un carburador. Y las pequeñas Hilary Clinton que nos rodean, esas a las que les fascina el mundo, saben muy bien donde está Grecia.

Si diriges una institución basada en el conformismo y en la obediencia, no usas la motivación como instrumento. Parece de blandengues, o de liberales, imaginar que

tienes que convencer a las personas para que quieran esforzarse por aprender lo que está en la orden del día.

No creo que importe como esto haga sentirse al profesor. Lo que importa es que la motivación es la única manera de generar aprendizaje de verdad, creatividad y la predisposición a exámenes del tipo libro y apuntes abiertos.

El futurista Michio Kaku señala que pronto será fácil que todos los estudiantes y los trabajadores tengan lentes de contacto conectadas a Internet.

Uno de los usos posibles será el de que cualquier cosa que estés leyendo la podrás buscar en la red y cualquier pregunta que se pueda responder de esa manera, se responderá así. Ya existen programas que te permiten buscar cualquier palabra o frase que está en el documento que estás leyendo en la red.

Olvídate de los futuristas y de las lentes de contacto. Esto es algo que podemos hacer ahora mismo, en cualquier texto o pantalla de prácticamente cualquier ordenador.

¿Qué necesidad hay de examinar a alguien sobre su capacidad de empollar un texto si nunca más tendrá que memorizar nada? Si podemos buscar la respuesta en tres segundos en la red, la capacidad de memorizar un hecho en doce horas (para olvidarlo después) no es sólo inútil, es de locos.

En un ambiente de libros y apuntes abiertos, la capacidad para sintetizar ideas complejas o para inventar nuevos conceptos es mucho más útil que memorizar y repetir. Podrá ser más difícil (al principio) crear exámenes, y será más difícil puntuarlos, pero el objetivo de la escuela no es facilitar el funcionamiento del sistema educativo industrial, sino crear una generación mejor de trabajadores y ciudadanos.

### ***71. Lecciones de noche, deberes durante el día***

Sal Khan, el fundador de la Academia Khan, tiene una visión muy distinta de cómo debería funcionar la escuela. Ha recaudado ya millones de dólares de Bill Gates y otros y su página web al momento ofrece más de 2,600 vídeos de clases que enseñan (gratuitamente) de todo, desde cálculo hasta la historia mundial. Hasta la fecha las clases se han impartido casi cien millones de veces.

Ninguno de estos vídeos es tan bueno como lo será dentro de dos años, de la misma manera que Wikipedia, Google y Amazon empezaron siendo una sombra de lo que son hoy en día. Pero a medida que un vídeo se sustituye por otro mejor, a medida que los demás empiezan a competir por mejorar la calidad, esto es lo que pasará:

Habrá una biblioteca gratuita y universal llena de clases en la red, accesible a todo el que tenga una conexión internet. Clases, mejoradas constantemente, de cualquier cosa que puedas imaginar. Esto significa que los estudiantes podrán encontrar precisamente esa clase que necesitan, mirarla a su ritmo y revisarla si quieren.

Al día siguiente en el colegio, los profesores pueden hacer lo que de verdad quieren hacer—asesorar y ayudar a los estudiantes en aquellos puntos en los que estén atascados. En una escuela así, el concepto de que todos los estudiantes tendrán que

avanzar al mismo ritmo y seguir la misma clase (¡en directo!) al mismo tiempo será absurdo. Y con razón.

El síntoma más visible de la muerte del sistema educativo tradicional va a ser el aumento de clases en vídeo y en la red. No sólo porque estarán en la red, sino porque serán específicas. Específicas sobre un tópico, sobre un problema, para la situación concreta de un alumno. Con la ‘*long tail*’ de internet a tu disposición, ¿por qué conformarte con una clase genérica o local o con la que todo el mundo quiere ver?

Y, aún más importante, ¿Por qué conformarte con la clase amateur, y no muy buena, que te da un profesor que tiene otras muchas prioridades? Es un poco como pedir a los estudiantes que escriban sus propios libros de texto.

## **72. Más allá de la Academia Khan**

Échale un ojo a Udacity.com, co-fundado por Sebastián Thrun, hasta hace poco un profesor de la plantilla de Stanford. Su objetivo es impartir cursos que tengan 200,000 estudiantes a la vez. ¿Y por qué no?

Él cuenta que, en la última clase que dio en Stanford, los alumnos que sacaron sobresaliente no estaban en clase—todos los alumnos de sobresaliente eran alumnos a distancia, algunos de sitios tan lejanos como Afganistán. Muchos de esos estudiantes veían la lección veinte veces más por lo concentrados que estaban en aprender lo que él tenía que enseñar.

He compartido muchos ejemplos de lo que pasa cuando unimos estudiantes motivados con recursos educacionales específicos y digitales. Es fácil ver como funciona para los programadores informáticos o los estudiantes de matemáticas, para los que quieren aprender un trabajo manual o entender una novela, (no para sacar una nota sino porque les importa de verdad).

Y sin embargo, como todas las cosas asociadas con el crecimiento de la economía de la red, los ejemplos se pasan por alto. “Sí”, dijo la gente cuando Amazon vendió unos cuantos libros, “funciona para un tipo particular de libros, pero nunca funcionará para las novelas”. Y entonces, cuando las novelas empezaron a vender un tercio o más de sus copias online, los escépticos dijeron que nunca iba a funcionar para las películas o los MP3 o las barras de chocolate. Pero lo hizo.

De la misma manera que han aumentado las compras online, un aumento inexorable debido a la eficiencia que la red otorgó a las conexiones, el envío de información digital impregnará cada rincón y recoveco de lo que aprendamos.

Lo que no podemos hacer, sin embargo, es digitalizar la pasión. No podemos obligar a un estudiante a tener ganas de curiosear y de descubrir nuevas cosas online. No podemos simplemente decir, ‘aquí tienes’, y presumir que los estudiantes harán el duro (y temible) trabajo de superar los baches y conquistar sus sueños.

Sin una escuela que establezca las bases y empuje y anime a nuestros estudiantes, la biblioteca digital más grande del mundo no sirve para nada.

### **73. *Aquí llega Slader***

Slader es una nueva página web que aporta aún más luz sobre el futuro de la enseñanza. Slader emplea a docenas de empollones y juntos resuelven los problemas de cientos de ediciones de docenas de libros de matemáticas.

¿Quieres ver la solución a cualquier problema matemático? Es gratis.

¿Quieres ver cómo se resuelve? Eso te costará pocos céntimos.

Es como las Cliffs Notes para matemáticas (y pronto harán también ejercicios de lengua).

Esto, me parece, es un subterfugio ridículo cuando la respuesta más eficaz es obvia (aunque difícil de conseguir). En vez de jugar al gato y al ratón con los editores de libros de texto (que cambiarán rápidamente la numeración de los problemas aquí y allí para que Slader no funcione), ¿por qué no relacionarse directamente con los profesores?

Encuentra los mejores deberes del mundo y crea vídeos de primera sobre cómo resolverlos.

Ve incluso un paso más allá y crea informes útiles sobre qué tipo de tareas fueron las que se resolvieron fácilmente y cuales las que frustraron a los estudiantes. Conecta los datos con las personas (tutores, profesores y padres) que puedan realmente prestar atención cuando hay que hacerlo.

Si los profesores de toda la nación coordinan sus deberes, no perderemos el tiempo y la energía de miles de personas. Si los estudiantes pueden obtener una ayuda paciente, práctica y que les siga paso a paso en lo que están haciendo, aprenderán más.

Todo esto era imposible hace cinco años. Ahora es obvio.

### **74. *El rol del sindicato de profesores en la escuela post industrial***

No es raro el hecho de que al principio los profesores encontraran apoyo en los sindicatos. La naturaleza industrial del sistema escolar creó un sistema basado en los adversarios. La dirección (el consejo directivo, la administración y, sí, los padres) querían más productividad, más mensurabilidad, más conformidad, y no sólo por parte de los estudiantes sino que también por parte de los profesores. Gasta menos dinero y obtén más resultados—ese es el mantra de todas las industrias que buscan más productividad.

En el modelo post industrial, en cambio, las lecciones las dan los mejores vídeos de la red. Todo lo que se puede digitalizar se digitalizará y se aislará para que se imparta con atención. Lo que se necesita de un profesor ya no son lecciones de alto rendimiento o puntuación de los exámenes o organización de la clase. No, lo que se necesita es un trabajo individual, una labor emocional y la capacidad de motivar.

En ese mundo, la mentalidad de “defender a todos los profesores” ya no funciona. Cuando ya no hay demanda de un lector de lecciones mediocre, de alguien que despache los apuntes que decide el estado, la escuela parece completamente diferente, ¿verdad?

Considera el instituto con dos profesores de biología. Uno de los dos tiene una reputación excelente y hay siempre lista de espera para sus clases. El otro tiene solo las sobras, los que no tuvieron suerte de entrar en la otra clase.

Cuando liberamos el acceso de la información del ambiente del aula el efecto palanca del profesor bueno aumenta. Ahora podemos sustituir al profesor mediocre por un monitor, cambiar los papeles y dar al profesor bueno las herramientas necesarias para enseñar a más estudiantes (por lo menos hasta que hayamos persuadido al profesor mediocre a jubilarse).

El rol del profesor en este nuevo ambiente es el de inspirar, intervenir y aumentar a los estudiantes que estén motivados pero atascados. En vez de castigar a los buenos profesores con instrucciones precisas sobre cómo tienen que pasar el día, les damos la libertad de enseñar de verdad. Ya no estará obligado a tener que repetir las lecciones tres o cuatro veces al día así que este super profesor podrá hacer el trabajo que necesitamos que haga—el verdadero trabajo de enseñar.

Cuando el sindicato se convierte en un gremio que aumenta los estándares de los mejores profesores, alcanza una influencia aún mayor. Puede llevar a discusiones productivas en vez de retrasar el proceso.

### ***75. Esperando en una revolución seria del sindicato de profesores***

La Academia Harlem Village, como muchos colegios públicos, no tiene sindicato de profesores. No hay contratos fijos o puestos de trabajo seguros.

Pero lo cierto es que los profesores están más involucrados y más satisfechos que los de cualquier otra escuela que haya visitado. Y la razón es obvia: son profesionales respetados que trabajan con profesionales respetados. No hay nadie limitándolos, y trabajan en un sitio en el que los jefes tienen en cuenta las cosas que importan.

He pasado horas hablando con administradores de escuelas y, cuando se saca el tema del sindicato, siempre se apenan y sacuden las cabezas. Demasiados buenos profesores, dicen, limitados por un sistema que premia a los malos. El sindicato es rehén de los profesores que buscan sinecura en vez de estar guiado por los que quieren causar impacto.

Cuando nos volvemos contrarios a la expectativa tradicional de que el sindicato va a proteger la burocracia siempre que pueda, el mensaje de la Academia Harlem Village se vuelve clarísimo. ¿Qué pasa cuando los buenos profesores empiezan a frecuentar las reuniones del sindicato? ¿Qué pasa cuando el 80% de los mejores en su trabajo (aquellos a los que les importa de verdad y que son capaces y están dispuestos a mejorar en lo que hacen) insisten al sindicato para que suelte al 20% que los está retrasando, desanimando y haciendo bajar de nivel?



En la escuela post industrial, no hay nosotros y ellos. Sólo nosotros.

### **76. *La labor emocional en el trabajo de los profesores***

El libro fundamental de Lewis Hyde *The Gift* hace una distinción entre trabajo y labor.

El trabajo es una actividad intencionada que se realiza a través de la fuerza de voluntad. La labor puede ser intencionada pero sólo en lo que respecta a su base o en evitar el hacer cosas que la perjudiquen. Más allá de ello, la labor tiene su propia agenda. Las cosas se hacen, pero a menudo dan esa extraña sensación de que nosotros no las hicimos.

Paul Goodman escribió en un diario una vez, “Hace poco escribí unos cuantos poemas buenos. Pero no tengo la más mínima sensación de haberlos escrito”. Esta es la declaración de alguien que hace una labor.

Uno de los primeros problemas al que el mundo moderno se enfrentó con la llegada de la industrialización fue la exclusión de la labor y la expansión del trabajo.

La labor, sobretodo la labor emocional, es esa difícil tarea de excavar profundamente hasta relacionarse a nivel personal. La labor emocional tiene que ver con la paciencia, la amabilidad y el respeto. Es muy distinta del trabajo mecánico, de rellenar un impreso o de mover una bala de heno.

Cada buen profesor del que has tenido la suerte de aprender algo está haciendo esa labor insustituible de la enseñanza de verdad. Están comunicando emociones, implicando y aprendiendo a su vez de los estudiantes. La labor emocional es difícil y cansa, no puede ajustarse ni la pueden ordenar unos directivos.

Mientras nuestra sociedad se industrializaba, trabajaba sin parar para eliminar las labores y sustituirlas con el trabajo. Simplemente trabajo. Trabajo inútil y repetitivo y el trabajo del sistema científico de Taylor. Quédate ahí. Di esto. Sirve para ese fin.

Sostengo que la revolución de las conexiones da la posibilidad de volver a la labor emocional. Por primera vez en un siglo, tenemos la oportunidad de dejar que los sistemas digitales hagan el trabajo y los profesores la labor.

Pero esto puede pasar sólo si dejamos que los profesores vuelvan a serlo.

### **77. *Cualificarse, la creación temprana de la tendencia a la selección (los primeros elegidos se vuelven líderes del mercado)***

A las cosas divertidas que pasan en el colegio no les faltan candidatos. El consejo escolar, la obra de teatro de la clase y, sobretodo, los equipos deportivos se basan en pruebas y selecciones.

Los que dirigen estas organizaciones están seguros de estar dando el mensaje adecuado—la vida es meritocrática, y cuando muchas personas intentan entrar en

pocos puestos, tenemos que escoger a los mejores. Después de todo, así es como funciona el mundo.

Así que si quieres tener una parte con diálogo en la obra, ven a las pruebas (aunque tengas once años). Si quieres salir al campo ya puedes jugar bien ,(aunque se sepa que es el tiempo pasado en el campo lo que te lleva a jugar bien). Si quieres saber si puedes contribuir a las discusiones sobre los presupuestos en el consejo escolar, mejor que tengas una predisposición natural carismática que haga que te escojan (aunque esto cree un ciclo de superficialidad que todos sufriremos).

El equipo de football de la escuela pública local tiene el típico entrenador medio. Cree que su trabajo es ganar partidos de football.

Por supuesto ese no es su trabajo. Porque no estamos a falta de trofeos ni estamos a falta de campeones. Estamos a falta de buenos deportistas, de trabajo de grupo, de desarrollo de habilidades y de persistencia, ¿no?

Hay dieciséis niños en el equipo. Once consiguen jugar, los otros miran. Una estrategia popular es la de hacer jugar siempre tus once mejores jugadores y quizás, sólo quizás, si estás ganando por cinco goles o más, hagas jugar a unos pocos de los jugadores de segunda clase. (En realidad esto no es una estrategia popular—es esencialmente la manera de pensar de casi todos los entrenadores de instituto de la nación.)

La lección que hay aquí para los niños es obvia: partir ahora con ventaja llevará a tener aún más ventaja luego. La habilidad se premia ahora. Los sueños, no mucho. Si tú no eres ya grande, no te molestes en presentarte.

Si el objetivo del equipo es ganar, eso tiene sentido. Pero quizás el objetivo es enseñar a los niños trabajo en equipo, esfuerzo y oportunidad. ¿No es interesante que las películas deportivas que nos gustan siempre tratan sobre un caballo oscuro que sueña, el desaventajado que sale del banquillo y salva el partido?

¿Qué pasaría a los deportes escolares si la compensación a los entrenadores se basara 100 por cien en el desarrollo de todos los jugadores y no en ganar los partidos a todo coste?

Malcolm Gladwell ha escrito sobre la distribución de los cumpleaños en los deportes profesionales, sobretodo en el hockey. Descubrió que un gran porcentaje de jugadores de hockey nacen sólo durante tres meses del año. (Casi el *doblo* de jugadores de la NHL nacen en marzo de los que nacen en diciembre).

El motivo es simple: estos son los niños mayores del hockey juvenil de Canadá, los que cumplen en fechas límites. Cada año la liga Peewee acepta nuevas solicitudes, pero los candidatos tienen que haber nacido dentro de una fecha determinada.

Por eso los niños que nacen justo después de esa fecha juegan en una liga más joven. Cuando tienen siete, ocho o nueve años son los más grandes y los más fuertes. Qué ventaja enorme—ser nueve meses mayor y pesar diez kilos más o medir diez o quince centímetros más que los niños más jóvenes. A los niños mayores (recuerda, tienen

sólo aún ocho años) se les escoge para los equipos importantes porque son en ese momento los mejores.

Una vez que se les escoge, consiguen más tiempo en el campo. Consiguen más entrenamiento. Y, sobre todo, consiguen un sueño. Después de todo, son a los que se les aplaude y con los que se practica.

El resto de los niños, no tanto. Los sueños se evaporan, se dan cuenta de que no tienen derecho a jugar, así que se conforman con un trabajo, no una pasión.

La parábola del hockey se extiende a las otras muchas cosas a las que exponemos a los niños que están buscando algo en lo que soñar. Sé bueno ahora y te volverás aún mejor más tarde.

### **78. *Las primeras impresiones cuentan (demasiado)***

“Quizás tu hijo debería hacer otra cosa. No consigue entender esto”

Esto es lo que el entrenador de Brendan Hansen dijo a su madre. Cuando tenía cuatro años. En la piscina, durante el tercer día de lecciones de natación.

Seguro que ya estás adivinando a donde va esto. Brendan ha ganado cuatro medallas olímpicas de natación.

El sistema educativo industrial no tiene mucho tiempo para empujar a los que se quedan atrás, no hace todo lo que puede para apoyar a los que empiezan lentamente. Es más fácil hacer que todos suban a un nivel más bajo.

Según las estimas de Hansen, es fácil que los talentos naturales se les escapen a las personas que no están prestando atención en encontrarlos o aumentarlos.

### **79. *¿Por qué no piratear?***

Gran parte de este manifiesto hace eco en la actitud del hacker. No el criminal que descifra sistemas informáticos sino los piratas—experimentadores con pasión dispuestos a descubrir algo nuevo y a arremangarse para entender las cosas.

Mira esta estudiante de Georgia de dieciséis años:

<http://boingboing.net/2012/02/04/16-y-o-girl-accepted-to-mit.html>

Después de ser admitida en el MIT con sólo dieciséis años, hizo lo que haría cualquier hacker—convertir su carta de admisión en un cohete, atarle una video cámara y lanzarlo en el espacio a más de 91,000 pies de altitud. Y hacer un vídeo sobre ello.

Alguien le tuvo que enseñar a Erin King a pensar así. ¿Quién es el siguiente? ¿No es ese nuestro trabajo más importante: enseñar a una generación de hackers matemáticos, hackers literarios, hackers musicales y hackers de la vida?

### **80. *El anti intelectualismo americano***

Que te llamen intelectual no es ningún premio. Mi acosador puede ganar a tu empollón. Los hombres de verdad no leen literatura.

Vivimos en una cultura donde un político que dice “es fácil” casi siempre va a ganar contra uno que dice “es complicado”, aunque lo sea. Es un sitio en el que los entrenadores de fútbol americano de las escuelas obligan a sus estudiantes a hacer flexiones hasta que se desmayan y en cambio se riñe a los profesores de matemáticas si ponen demasiados deberes.

Ben Franklin y Thomas Jefferson fueron intelectuales legendarios. Bill Gates y Michael Dell eran empollones. Pero sin embargo, la tendencia de la cultura popular es la de premiar siempre a los seguidores, a los deportistas, a los que siguen la corriente.

Eso está bien cuando la economía de la nación depende de la obediencia al jefe, del levantar pesos, o de aguantar recorridos largos.

Ahora, sin embargo, nuestro futuro se basa en el artista, el soñador y sí, en la persona que dedicó el tiempo y la energía necesarias para apasionarse de matemáticas.

### **81. Ser un líder y tener seguidores**

[John Cook](#) acuñó la frase “ser un líder y tener seguidores” cuando describió al estudiante de instituto que aprendió a ser director de orquesta dirigiendo una orquesta que oía en un CD. Cuando estás practicando tus capacidades de liderazgo así, no estás liderando para nada. Estás siguiendo a los músicos de un CD—ellos ni siquiera saben que existes.

Este falso liderazgo es lo que vemos una y otra vez en las escuelas tradicionales. En vez de exponer a los estudiantes al dolor y al aprendizaje que aporta el liderar grupos de personas de verdad (y aceptar las consecuencias), creamos simulaciones de liderazgo sin contenido, recordando a los niños, en definitiva, que su rol debería ser el de ser un seguidor que *pretende* liderar.

El liderazgo no es algo que la gente te otorga. No eres un seguidor durante años y de repente alguien te dije, ‘ya está’. De hecho, es un proceso gradual, uno en el que tomas la responsabilidad años antes de que alguien te dé la autoridad.

Y eso es algo que podemos enseñar.

### **82. Alguien los estropeó antes que yo**

No pasa mucho tiempo en la sala de profesores antes de que se pueda oír a alguno lamentándose de lo imperfectos que son sus estudiantes. Parece ser que le llegaron ya fastidiados, ya desmotivados, sin interés o sin capacidades.

Quizás fue el padre indiferente que no sabe ni siquiera hablar correctamente o que no le da un buen desayuno. Ese que tiene acento. O el profesor del año pasado o el del otro que no les preparó adecuadamente con las cosas básicas que él necesita ahora.

Y el jefe piensa lo mismo de los empleados que entran sin la formación adecuada. Desmerecemos a la enseñanza o al entrenamiento cuando insistimos que la persona que tenemos en frente no tiene el talento o el background o los genes necesarios para destacar.

En un mercado tan lleno de gente no es extraño que las personas escojan a los que parecen ofrecer más a cambio de su dinero o de su tiempo. Así que los responsables de admisión buscan a los que tienen talento, y lo mismo hacen los del departamento de empleo de las grandes compañías. Encontrar la élite, el carismático, y el que es obvio que tiene talento puede ser una estrategia inteligente a corto plazo, pero nos castiga al resto, a la sociedad en su totalidad.

La oportunidad para extender la educación y mejorar las habilidades es mucho más grande de lo que ha sido nunca. Podemos dar lecciones y clases digitales, a todos, prácticamente gratis. Lo único que nos limita es el status quo (y nuestra creencia en la permanencia del status).

La escuela realiza una función de verdad cuando activa la pasión por el aprendizaje a lo largo de la vida, no cuando establece barreras para siempre para la clase elitista.

### ***83. Algunos trucos para el estudiante frustrado:***

1. las notas son una ilusión
2. Tu pasión y tus intuiciones son reales
3. Tu trabajo vale más que la congruencia a la hora de responder a una pregunta
4. Ser persistente con una autoridad escéptica es una habilidad poderosa
5. Adaptarse es una estrategia a corto plazo, destacar paga a la larga
6. Si te importa tanto de tu trabajo como para dejar que te lo critiquen, has aprendido suficiente por hoy

### ***84. Los dos pilares de una educación a prueba de futuro***

Enseña a los niños a liderar

Ayúdales a aprender a resolver problemas interesantes

El liderazgo es la capacidad más importante para los jugadores de la revolución de las conexiones. El liderazgo comporta iniciativa y en el mundo conectado nada pasa hasta que tú lo hagas empezar, hasta que tú conduzcas aún sin tener un mapa claro.

Y ahora que el mundo está cambiando aún más rápido ya no recompensamos a las personas que pueden seguir a la letra las instrucciones de ayer. Todo el mérito individual (y de la sociedad a la que pertenece) va para el individuo que sabe dibujar un mapa nuevo, que puede resolver un problema que ni siquiera existía ayer.

Y por eso esta es la pregunta que hago a todo profesor que lee de sus apuntes, a los que obligan a memorizar y a todos los que afrontan la escolarización desde una postura de poder: ¿estás dando estos dos regalos preciosos a nuestros niños? La nueva generación, ¿sabrá más datos que nosotros o estará equipada para conectar esos datos y convertirlos en información, liderazgo y progreso?

### **85. ¿Qué viene antes, la pasión o la competencia?**

Una teoría es que si fuerzas a alguien a aprender matemáticas o a escribir o a jugar al fútbol hay una posibilidad de que se apasione y siga con lo que sabe.

La otra teoría es que una vez que alguien se apasiona de un objetivo, no se parará ante nada y aprenderá lo necesario para alcanzarlo.

La pregunta entonces es: ¿deberíamos enseñar, apoyar y demandar pasión (y luego dejar que a eso siga la competencia)? En otras palabras, si soñamos en grande, ¿no seguirán las cosas luego el curso que tienen que seguir?

Creo que parte de la eficacia de la escolarización está en ayudar a los estudiantes a calibrar sus sueños. Lo suficientemente grande no significa demasiado grande—tan grande como para que el sueño se convierta en un sitio donde esconderse.

El estudiante que sueña con jugar en la NBA, protagonizar una serie televisiva o ganar la lotería está teniendo precisamente el tipo equivocado de sueño. Esos son sueños que carecen de una progresión paso a paso, que no tienen un camino claro que seguir o una ventaja para los que están extraordinariamente bien preparados.

La mejor escuela es la que otorga a los estudiantes las expectativas necesarias no sólo para soñar en grande, sino para soñar con ese tipo de sueños en los que pueden trabajar a diario hasta obtenerlos—no porque alguien los escogió al azar sino porque trabajaron duro por alcanzarlos.

### **86. “Le falta determinación e interés”**

Aquí hay una pregunta interesante: cuando a un buen estudiante uno de sus profesores le escribe un comentario así en las notas, ¿de quién es la culpa?

¿Importa si el estudiante tiene seis años o dieciséis?

Si el profesor del futuro tiene un trabajo, ¿no será en parte el de resolver este problema? O quizás lo será *todo*.

### **87. ¿Escondiéndose?**

Está en la naturaleza humana el evitar la responsabilidad, evitar ponernos en la posición de ser culpables, lo que podría llevar a que el jefe del pueblo nos distinga y nos castigue. ¿Y por qué no? Ese comportamiento es arriesgado y lo han eliminado millones de generaciones.

La oportunidad es que la economía de las conexiones demanda personas que no se escondan, y castiga a todos los demás. Destacar y defender algo son los atributos del líder y la iniciativa es la única postura que genera resultados.

Pero somos inteligentes, y nuestra amígdala e instinto primitivo encuentran el modo de usar los grandes sueños para evitar la responsabilidad. Si el sueño es enorme, nos aplauden los compañeros y los profesores, pero nos podemos esconder en él porque, claro, ese sueño nunca se va a volver realidad. Las audiciones no van a dar resultado, las cámaras no van a rodar, no nos van a pasar la pelota y nunca nos pondrán en dificultad.

La escuela necesita ponernos en dificultad. Una vez y otra y otra necesita recompensar a los estudiantes por estar dispuestos a ser seleccionados. Aprender a sobrevivir esos momentos, y luego sentirse obligados a experimentarlos de nuevo—ese es el único modo de poner a la prueba el cerebro reptiliano

Las luces se apagan y sólo quedamos nosotros tres  
Tú, yo y todas las cosas a las que tenemos miedo  
—Bruce Springsteen

### **88. *Obediencia+Competencia≠Pasión***

La fórmula no funciona. Nunca lo ha hecho. Y sin embargo actuamos como si lo hiciera.

Actuamos como si hubiera sólo dos pasos a seguir en la escuela:

Conseguir que los niños se porten bien

Llenarlos de datos y técnicas

Aparentemente, si coges lo suficiente de ambos, suficiente comportamiento y técnicas suficientes entonces, de repente, como si floreciera de un suelo fértil, la pasión llega.

No creo.

Creo que la pasión a menudo nace del éxito. Haz algo bien, haz que te den un feedback sobre ello y quizás te gustará volverlo a hacer. Resuelve un problema interesante y a lo mejor te enganchas.

Pero si te lleva diez años hacer bien las matemáticas, eso es demasiado tiempo esperando para apasionarte.

### **89. *Escasez de ingenieros***

Podemos estar de acuerdo con el hecho de que nuestra cultura y nuestra economía beneficiarían de más constructores, mas personas apasionadas de ciencias y de tecnología. Así que, ¿cómo creamos más?

También necesitamos más artistas valientes, y unos cuantos poetas más. Necesitamos líderes y gente con la pasión necesaria en su causa como para levantar la voz y superar obstáculos para conseguir algo. ¿Podemos enseñar o aumentar estas habilidades?

### **90. Leer y escribir**

En la era de las conexiones, leer y escribir siguen siendo las dos habilidades que con más probabilidad pagarán con resultados exponenciales.

Leer lleva a leer más. Escribir lleva a escribir mejor. Escribir mejor lleva a una audiencia más grande y a más valor en lo que creas. Y el proceso se repite.

La típica escolarización industrial mata la lectura. De los americanos, el graduado medio de un instituto no lee más de un libro al año por diversión y una enorme porción de la población lee cero. ¡Ningún libro! Durante el resto de sus vidas, durante 80 años, sin libros.

Cuando asociamos leer con deberes y exámenes, ¿es extraño que los evitemos?

Pero leer es la manera que tenemos de abrir puertas. Si nuestra economía y nuestra cultura siguen creciendo sobre la base del intercambio de ideas y de la interacción con los que están informados, fracasa en cuanto dejamos de leer.

En la Academia Harlem Village, cada estudiante (estamos hablando de estudiantes de quinto para arriba), lee *cincuenta libros al año*. Si quieres enseñar a los niños a querer ser inteligentes, tienes que enseñarles a querer leer.

Si los niños desaventajados de Harlem pueden leer cincuenta libros al año, ¿por qué no pueden tus niños? ¿Por qué no puedes tú?

Si cada reunión del consejo escolar y cada conversación con el director empezara con esa simple pregunta, imagina el progreso que haríamos como cultura. ¿Cómo sería nuestro mundo si todos leyéramos un libro a la semana, cada semana?

Escribir es la segunda parte de la ecuación. Escribir es hablar de manera organizada y permanente, es la manera más valiente de expresar una idea. Hablar conlleva evasión, negación y vaguedad. Escribir, sin embargo, no deja espacio para escurrirse. El buen escritor en la revolución de las conexiones puede ver como sus ideas se extienden a cien o a un millón de personas. Escribir, (ya sea en público, ahora que todos tienen una plataforma para hacerlo, o en privado dentro de una organización) es la herramienta que usamos para extender nuestras ideas. Escribir activa la parte más sofisticada de nuestro cerebro y nos fuerza a organizar nuestros pensamientos.

Enseña a un niño a escribir sin miedo y le habrás dado un arma poderosa para el resto de su vida. Enseña a un niño a escribir comentarios aburridos y tonterías y habrás quitado algo precioso a un estudiante que se merecía más.

### **91. El deseo de entender las cosas**



Considera el caso de Katherine Bomkamp, una chica de veinte años a la que nunca le costará encontrar trabajo o impactar.

No es un genio, ni ha sido dotada de un físico de modelo o de habilidades prodigiosas para tocar el piano. Lo que posee es el deseo de hacer cosas, de averiguar las cosas y de hacer la diferencia.

Durante el instituto pasó mucho tiempo con su padre en el hospital militar Walter Reed. Su padre es minusválido y tenía que ir a menudo para su terapia. Mientras se sentaba en las salas de espera rodeada de soldados heridos, Katherine aprendió mucho sobre el síndrome del miembro fantasma. Como muchos niños idealistas, pensó que podía intentar ayudar.

Lo que hace de ésta una historia digna de nota es que Katherine hizo realmente algo. No se rindió ni esperó a que la escogieran. En cambio, se puso a trabajar. Presentó su idea a una feria escolar de ciencias y pasó meses buscando expertos que pudieran hacer su idea realidad. Esta es una noción revolucionaria—que haya expertos simplemente esperando ayudar. Pero, lo que descubrió es que *sí* hay gente esperando ayudar, esperando alguien lo suficientemente interesado en provocar un cambio como para pedirles ayuda. Algunos están ahí en persona, otros en la red. Los hechos están ahí, los vendedores están ahí, los casos de estudio están ahí, simplemente esperando ser encontrados.

Fue la feria de ciencias y el apoyo de los que tenía alrededor los que le dieron la posibilidad de hacer algo fuera de ese camino que tenemos tan marcado. Katherine hizo lo que muchos niños son capaces de hacer, pero que nadie espera que hagan.

Unos años más tarde el enganche de prótesis indoloro está a punto de ser patentado y probablemente será un artilugio que cambiará la vida a miles de amputados. Sin embargo la vida de Katherine ya ha cambiado. Se dio cuenta del engaño del sistema y no esperó. Lo que aprendió en el instituto es algo precioso que pocos de sus compañeros aprenden: cómo resolver las cosas y hacer que sucedan.

## **92. ¿Gracias a o a pesar de?**

Esta es la pregunta clave en la historia de Katherine Bomkamp y de otros muchos niños que acabaron haciendo la diferencia.

Alcanzaron ese nivel de realización y de contribución *gracias a* lo que les enseñaron en la escuela o *a pesar de* ello?

Esa pregunta debería hacerse a diario, en cada clase y en cada reunión escolar. La respuesta es casi siempre “ambos”, pero me pregunto qué pasa si amplificamos el lado positivo de esa ecuación.

## **93. ¿Las escuelas como motores de capacidad o mantenedores de las clases?**

O probablemente ambos.

Las escuelas públicas eran las grandes igualadoras, el instrumento que habría eliminado las clases en favor de un sistema meritocrático.

En las escuelas para los niños de las clases altas, los internados pijos, los colegios de ricos o Yale se dedica menos tiempo a las capacidades y más a soñar. Los niños van al colegio con más capacidades (mejor lectura y vocabulario) y sueños más grandes (porque ese es el tipo de sueños que les inculcaron en casa). Y es por eso que la segregación de la escuela basada en la clase refuerza el ciclo, condenando a las clases más bajas a un juego interminable para intentar alcanzar las mismas capacidades, un juego que incluso si se gana no llevará a liderar porque la economía pasa poco tiempo buscando al competente.

Pero dale a un niño la posibilidad de soñar y el acceso libre a los medios le ayudarán a encontrar exactamente lo que necesita saber para ir más allá de sus capacidades.

#### ***94. La universidad como un mecanismo de clasificación, un instrumento para encajar a las personas en casillas limitadas***

El modelo de la escasez de la era industrial nos enseña que existen sólo un número finito de “buenos” trabajos. Las grandes empresas tienen puestos limitados, por supuesto, así que sólo hay un jefe de planta. Las grandes universidades tienen sólo un jefe en el departamento de lengua. Las grandes firmas de abogados tienen sólo un socio director, e incluso la corte suprema tiene sólo nueve miembros.

Como hemos visto, la clasificación empieza temprano y si tú (se piensa) no entras en una buena (bueno, quiero decir famosa) universidad, estás condenado.

Esta es una de las razones por las que la universidad se ha convertido en una extensión cara de las escuelas secundarias. El objetivo es entrar (y posiblemente salir), pero lo que pasa mientras estás ahí no importa mucho si el objetivo es simplemente reclamar tu puesto.

Cuando la educación universitaria era sólo para a una élite académica, se daba mucho lo del aprendizaje por amor al aprendizaje, profundizar en pensamientos esotéricos que a menudo llevaban a grandes resultados. Pero cuando se industrializó, la universidad se volvió otro contenedor, aunque sin las barreras comportamentales que tanto trabajamos para reforzar en el instituto.

En la era post industrial de las conexiones, sin embargo, la clasificación y la escasez son mucho menos importantes. Nos importa mucho lo que has hecho y menos la etiqueta universitaria que has comprado. Porque podemos ver a quien conoces y lo que piensan de tí, porque podemos ver cómo has usado el poder que te ha dado internet, porque podemos ver si de verdad eres capaz de liderar y de resolver problemas interesantes—por todas estas cosas la universidad ahora tiene otro significado.

#### ***95. La crisis que llegará a las universidades (visto desde un experto de marketing)***

Durante cuatrocientos años, la educación universitaria en los Estados Unidos ha ido sobre ruedas. Desde los tiempos del 1600 en que Harvard pidió a Galileo que fuera un

profesor invitado hasta los millones que se conectan para ver un equipo de atletas no pagados competir contra otro equipo de atletas no pagados en algún evento deportivo universitario, la cantidad de tiempo y dinero y de prestigio del mundo universitario ha seguido en alza.

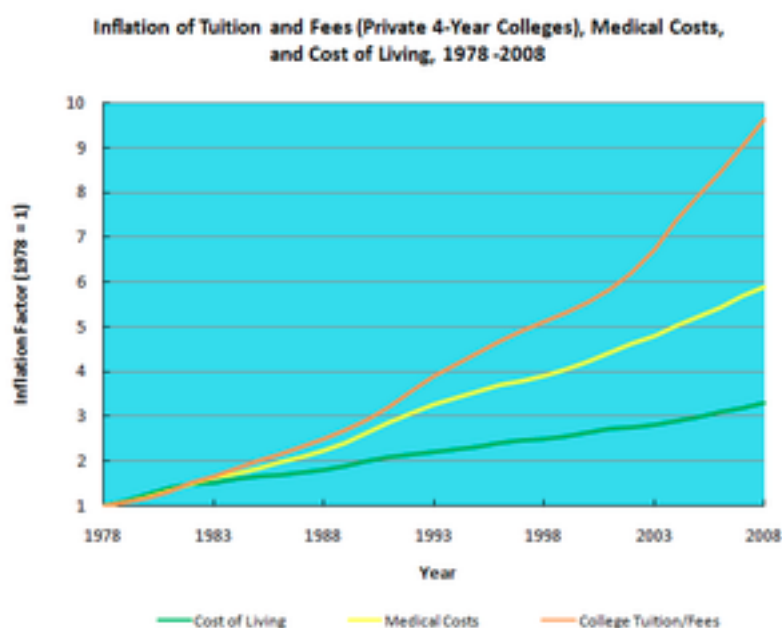
Me temo que eso está a punto de irse a pique. Así es cómo lo veo yo.

*1.La mayoría de las universidades están organizadas para dar una educación media al estudiante medio.*

Coge cualquier catálogo universitario. Sácale el nombre y el mapa. ¿Puedes adivinar que universidad es? Aunque hay algunos casos atípicos (como [St Johns](#), [Deep Springs](#)), la mayoría de las universidades no son atípicas. Son mercados de masas.

Párate un momento a considerar el impacto de esa elección. Al enfatizar la masa y la igualdad y la clasificación , los colegios universitarios han cambiado su misión.

Esto funciona fenomenal en una economía industrial donde no podemos sacar estudiantes medios lo suficientemente rápido como para suplir la enorme demanda, ya que el sueldo que gana un licenciado anula el coste. Pero...



*2.La universidad se ha vuelto más cara mucho más rápido de lo que han subido los salarios*

Por eso hay millones de personas muy endeudadas, con una deuda tan grande que les llevará décadas pagarla. La voz se esparce. No los van a engañar de nuevo...

Esto lleva a una nueva cosecha de posibles estudiantes que no pueden ir (y no lo harán) a la “mejor” universidad en la que consigan entrar.

*3.La definición de “mejor” está bajo asedio.*

¿Por qué las universidades mandan ahora millones (¡) de correos basura y sin ningún criterio a todos estudiantes de secundaria? ¡Eliminamos la tasa de admisión! ¡Tenemos un formulario de admisión de una sola página! Algunos son el marketing directo más soso y amateur que he visto en mi vida. ¿Por qué lo hacen?

El motivo más grande: para que los colegios universitarios puedan rechazar a más candidatos. Cuantos más candidatos rechazan más alto suben en el ranking de U.S.News y en otros rankings. Y así la carrera hacia los primeros puestos continúa, lo que es una prueba de que los mercados en cuestión (las universidades) quieren desesperadamente más de lo que merecen. ¿Por qué molestarte en hacer tu educación más útil cuando puedes fácilmente hacerla *aparecer* más útil?

#### *4.La correlación entre la calificación universitaria y el éxito es sospechosa.*

La universidad no se diseñó para ser una simple continuación del instituto (aunque con más borracheras). En muchos sitios, sin embargo, eso es en lo que se ha convertido. Los datos que he visto muestran que una licenciatura (de una de esas famosas universidades, con o sin equipo de football) no se traduce en oportunidades significativamente mejores de carrera, o en un trabajo mejor, o en más felicidad, de las que aporta una licenciatura en una institución más barata.

#### *5.La acreditación no es la solución, es el problema.*

Muchos de estos problemas son el resultado de un programa de acreditación uniforme que ha llevado a instituciones de alto coste y baja compensación y que favorece a ese tipo de universidades de donde salen jóvenes que quieren ser profesores, en vez de personas con experiencia suficiente como para moldear a líderes o personas capaces de resolver problemas.

Así como estamos viendo la desintegración de los viejos mercados con productos de masa, creo que empezaremos a ver grietas en las universidades antiguas que ofrezcan viejas licenciaturas.

Antes de la revolución digital el acceso a la información era un problema. El tamaño de la biblioteca importaba. Uno de los motivos de ir a la universidad era para conseguir acceso. Hoy, ese acceso vale mucho menos. Las cosas realmente valiosas que las personas sacan yendo a la universidad son la interacción con grandes cabezas (normalmente profesores que saben enseñar y a los que les importa) y todas las actividades que hacen fuera de las aulas y que les forman como personas. La pregunta que haría es: las grandes universidades, ¿usan bien todo ese dinero que utilizan para hacerse publicidad y seguir en lo alto? ¿Se organizan en función de cambiar vidas o de estar en un buen puesto en el ranking? ¿Necesita la NYU llegar tan alto? ¿Por qué?

La solución es obvia. Hay muchas maneras de conseguir una educación liberal y barata, una que te exponga al mundo, te permita tener interacciones significativas con personas que cuentan y te enseñe a hacer la diferencia (empieza [aquí](#)). Gran parte de esas maneras, sin embargo, no están muy publicitadas, no tienen que ver con ir a una institución secular de esas que tienen equipo de lucha libre. Cosas como el año

sabático, las prácticas, las iniciativas sociales o empresariales después del instituto son puertas abiertas para los estudiantes dispuestos a descubrir lo nuevo.

Las únicas personas que no se dan cuenta de esto son los padres hiper-protectivos y ansiosos, las grandes universidades y las oficinas de empleo tradicionales. Y los tres se están despertando y empiezan a afrontar nuevas circunstancias.

### ***96. Las grandes empresas ya no crean empleo***

Apple acaba de construir un centro enorme de datos en Malden, Carolina del Norte. Ese tipo de sitio hace sólo treinta años habría comportado la creación de cinco mil puestos de trabajo. ¿Cuál es el número total de empleados en ese centro? Cincuenta.

Las grandes empresas ya no son motores para la creación de empleo. Y seguramente no lo son para los buenos empleos

Lo que ese centro de datos hace, sin embargo, es crear la oportunidad para miles o decenas de miles de individuos de inventarse empleos, nuevos movimientos, nuevas tecnologías como resultado de las herramientas y la tecnología que pueden construir sobre lo que ahí se hace.

Hay un fermento por construir infraestructuras de ese tipo. Empresas como Amazon, Apple y otras ponen las bases para una generación de creadores de empleos—que ya no nacen sólo de las grandes empresas. Crean un ambiente donde personas como tú puedan inventarse un trabajo.

Escógete.

### ***97. Vamos a entender la pregunta de la gasolinera***

“¿Cuántas gasolineras hay en los Estados Unidos?”

Otra de esas preguntas con truco de las que escribe William Poundstone. Empresas como Google y Microsoft son famosas por usar preguntas estúpidas, (“¿qué número sigue en esta serie: 10, 9, 60, 90, 70, 66...?”) a menudo para que los que buscan empleo se sientan bajo presión o inadecuados.

Ese no era mi objetivo. Hace años, cuando estaba contratando, hacía a menudo la pregunta de la gasolinera porque, en un mundo en el que puedes encontrar cualquier cosa, me parecía fascinante ver lo que la gente podía hacer con una pregunta de la que no podían buscar la respuesta (en este caso no tenían la ayuda de un ordenador).

Ese es el tipo de preguntas que importa ahora.

Si la formación que damos a las personas en la escuela pública o en la universidad está pensada para ayudarles a memorizar algo que otra persona puede buscar, es tiempo perdido. Tiempo que debería usarse para enseñarles cómo equivocarse.

*El lado útil de estar equivocados.*

Esa es la habilidad que necesitamos junto con la de soñar.

P.S. Después de hacer esta pregunta a más de quinientas personas en entrevistas de trabajo, puedo decir que dos personas me enviaron copias de la página adecuada de la Estadística Oficial (qué pérdida de tiempo), y otras dos me dijeron, “no tengo coche” y abandonaron la entrevista.

### **98. *El coste del fracaso ha cambiado***

En un ambiente industrial, el fracaso puede ser fatal—para el trabajador o para el resultado final.

Si estamos construyendo una fábrica gigante, el edificio no puede caerse. Si estamos extrayendo una tonelada de hierro tenemos que hacerlo bien a la primera. Si estamos cambiando las condiciones legales de mil pólizas de seguros no podemos permitirnos los costes de demandas legales que tendríamos si nos equivocáramos.

Pero si estamos intercambiando hipótesis sobre una nueva posibilidad científica por supuesto que tendremos que estar equivocados antes de tener razón. Si estamos inventando un nuevo modelo de negocio o una nueva pieza de música o estamos experimentando con nuevas formas de aumentar el impacto de una campaña online, por supuesto que tendremos que estar dispuestos a equivocarnos.

Si el fracaso no es una opción entonces no lo es tampoco el éxito.

La única fuente de innovación es la del artista dispuesto a estar útilmente equivocado. Un buena manera de usar la economía de las conexiones es juntar círculos de personas que se desafíen los unos a los otros a estar una y otra vez equivocados—hasta que se encuentra la razón.

Ahí está la cuestión de la pregunta de la gasolinera: descubrir que a la persona que te está entrevistando no le incomoda equivocarse, que quiere verbalizar una teoría y ponerla a la prueba, justo ahí mismo. En vez de certezas, pruebas y garantías, nuestro futuro se basa en la duda, la lógica borrosa y el poner a prueba.

Podemos (y debemos) enseñar estas habilidades, empezando con niños que sean felices construyendo torres, (y viendo como se caen) y continuando con estudiantes que nunca considerarían comprar un examen para evitar estudiar en la universidad.

### **99. *¿Qué significa ser “inteligente”?***

Nuestra cultura y nuestra economía han cambiado la definición de “inteligente”, pero los padres y las escuelas parecen no darse cuenta.

Algunas medidas son:

La puntuación en el SAT

La media en el GPA

Las notas

La habilidad para jugar al Trivial Pursuit

Estas son maneras fáciles y competitivas de medir una cierta capacidad intelectual.

¿Son indicadores de éxitos futuros o de felicidad? Las personas que son buenas en estas cosas, ¿serán con más probabilidad las que contribuyan a la sociedad en maneras que valoramos?

No hay duda de que en Wall Street y en las grandes firmas de abogados tienen una cierta cabida este tipo de personas de sobresaliente, personas que trabajan todo el día con datos e intercambios y acuerdos o demandas.

El resto de nuestros estudiantes de sobresaliente están encontrando que esas notas ya no son un atajo en el camino de la prosperidad o del impacto, porque la inteligencia, esa clase de inteligencia, ya no es algo que valoramos tanto. Puedo encontrar en otro sitio alguien con la competencia necesaria para hacer ese tipo de cosas repetitivas.

¿Y qué pasa con esos que no sueñan y sacan solo suficientes? Esos chicos sí que tienen problemas de verdad.

### ***100. ¿Puede componer música cualquiera?***

Ge Wang, un profesor de Stanford y el fundador de Smule, cree que sí. El problema es que la gente se tiene que emborrachar antes de perder el miedo a cantar en un karaoke.

Ge trata ese problema a través de una serie de aplicaciones para iPhones y otros instrumentos que dan la posibilidad de componer música no solo fácilmente, sino sin miedo.

Ha visto lo que pasa cuando eliminas la presión y propones a la gente un modo divertido de componer música (no tocar una partitura, que es una habilidad técnica, sino *componer* música). “Es como si hubiera probado esta comida deliciosa”, dice, “y por alguna razón tuviera este enorme deseo de decir a la gente: ‘si pruebas este plato, creo que te va a encantar’”

Su forma de pensar sobre la música es muy cercana al tipo de sueños de los que hablo. “Parece como si estuviéramos en un momento en el que el futuro está en parte dentro del pasado”, opina. “Podemos volver atrás en el tiempo, a una época en la que componer música no era para tanto, era algo que todos podían hacer y que era divertido”

¿Quién nos enseñó que la música era algo complicado? ¿Que era algo para pocos?  
¿Que no era divertida?

Tiene sentido que la escuela haya añadido rigor, estructura y miedo a la alegría de componer música. Este es sólo un síntoma más del mismo problema: la creencia de

que un regimiento de músicos, marchando a la vez, es el resultado que tiene que obtener el programa musical escolar.

Es fundamental que la escuela del futuro enseñe música. La pasión que nace del ver un progreso, el duro trabajo de las prácticas, la alegría y el miedo de la actuación en público—estas habilidades son claves para nuestro futuro. Es un error ser tacaños y cortar presupuesto en los programas de música que son capaces de darnos tanto. Pero es un error también industrializarlos.

Como hemos aprendido de Ben Zander (compositor y director de orquesta), la verdadera educación musical es la que enseña a los estudiantes a escuchar y a tocar con todo el corazón en ello...no la que les hace formar parte de un proceso riguroso que al final lleva al atontamiento, y no a amar la música.

### ***101. Dos tipos de aprendizaje***

Rápido, ¿Cuál es la raíz cuadrada de ocho?

Creo que lo vas a saber y la razón por la que la sabes es que alguien te martilleó hasta que lo aprendiste.

Esto vale por muchas otras cosas que sabemos y habilidades que tenemos. No aprendimos estas cosas porque creíamos que las necesitábamos, y no las aprendimos porque iban a cambiarnos la vida; las aprendimos porque era obligatorio.

Aquí va otra pregunta:

Pierdes tres a cuatro. Hay cinco defensas alineados frente a ti y tienes un segundo para tirar la pelota. ¿Qué haces?

No hay manera de que hayas aprendido esto en una clase.

Por supuesto, este tipo de aprendizaje no tiene que ver sólo con el football americano. Imagina que necesites dar un discurso. ¿Sobre qué será? Tienes que resolver un dilema ético sobre tu jefe. ¿Qué deberías hacer?

El instinto del sistema industrial es forzar a las clases bajas a obedecer. Es el método más directo y aparentemente más eficaz de que se haga el trabajo—ejercitar el poder. Pero, de hecho, no es eficaz para nada. El aprendizaje real sucede cuando el estudiante quiere (¡insiste!) en aprender una habilidad para conseguir un objetivo.

Sin darnos cuenta hemos criado una generación que sabe un montón de chorradas televisivas y que puede jugar a videojuegos o comunicar en las redes sociales como la que más. El desafío para los educadores es capturar esa pasión y dirigirla a otras metas, la mayoría de las cuales será sin duda más útil y productiva.

### ***102. Los grandes éxitos de la historia: desconcertando a los tradicionalistas***

En su libro *Civilización*, Niall Ferguson se queja,



“Una encuesta de estudiantes de primer año de historia de una de las mejores universidades británicas reveló que solo el 34 por ciento sabían quien era el rey en los tiempos de la Armada, el 31 por ciento conocía dónde tuvo lugar la guerra Boer y el 16 por ciento sabía quién estaba al mando del ejército inglés en Waterloo. En una encuesta similar hecha a niños ingleses de entre 11 y 18 años, el 17 por ciento afirmó que Oliver Cromwell luchó en la batalla de Hastings.”

Se lamenta de que, de hecho, los niños conocen solo los grandes éxitos de la historia, reconocen los nombres de Enrique VIII, Hitler, Martin Luther King Jr., y los yuxtaponen de mala manera sin saber conectar los hechos.

Mi primera respuesta es, “¿y qué?” Es más fácil para mi ser desdeñoso porque están hablando de historia británica y yo no sé nada de la batalla de Hastings.

La verdadera pregunta, sin embargo, en un mundo perennemente conectado, un mundo donde puedo saber lo que necesito de la batalla de Hastings aún más rápido de lo que me lleva escribir esto, es, ¿cuántos de estos niños salen del colegio *queriendo* saberlo?

El enfoque pedagógico de “todo, de arriba a abajo”, de control y mando que llena a nuestros niños de datos es un fracaso.

Cuando se le obliga a obedecer, el niño listo finge, al estúpido lo castigan, y ninguno de los dos obtiene un resultado que valga mucho.

Para que esto quede bien claro: ¿en qué situación el saber todo sobre la batalla de Boer va a ayudar a nuestra sociedad? Y, ¿ayuda porque significa que el estudiante fue lo suficientemente obediente y atento como para progresar? (en otras palabras, es un marcador, el síntoma de otra cosa), ¿o realmente necesitamos saber todas estas trivialidades?

¿Trivialidades? Sí, creo que saber el año en el que se disputó la batalla de Hastings es una trivialidad. Por otro lado, entender el curso de la historia, ser capaz de visualizar los ciclos que se repiten de conquista y derrota y tener un entendimiento natural sobre el trasfondo económico del mundo son cosas esenciales que la gente instruida tiene que entender.

Cuando el acceso a la información era limitado, necesitábamos cargar a nuestros estudiantes de datos y noticias. Ahora que ya no tenemos escasez de datos ni de acceso a los mismos, necesitamos cargarlos de entendimiento.

Y si lo que estamos buscando son marcadores, entonces necesitamos otros mejores.

### ***103. Esto es difícil de soltar***

A los que hemos formado parte del sistema educativo industrial y hemos salido de él con éxito nos gusta cuando la gente está bien informada, cuando las frases son gramaticalmente correctas y cuando nuestros compañeros entienden cosas como para qué sirve un electrón o cómo funciona el método científico.

La nueva economía, ¿demanda que abandonemos esto?

No. Pero aplicar aún más esfuerzo y rigor hasta asegurarnos de que todos los niños saben cada dato es de locos.

Hemos fracasado en eso. Hemos fracasado miserablemente. Nos propusimos enseñar todo a todos, en masa, y hemos obtenido resultados vergonzosos. Todo porque construimos el sistema sobre la base de la obediencia.

¿Qué pasa si nos rendimos y reconocemos que ese esfuerzo por enseñar datos es un error? ¿Y si pusiéramos el 80 por ciento de ese esfuerzo en progresar enormemente para que a cada niño le importara, para establecer objetivos, para hablar inteligentemente, para planificar, para tomar buenas decisiones y para liderar?

Si por un lado hay una clase de niños hechos polvo, que sacaron buenas notas gracias a un martilleo constante y a horas de práctica y por otra una clase de soñadores motivados, enfrascados en proyectos de los que les importa y adictos a aprender todos los días, ¿por qué clase vas a apostar?

Si podemos dar a los niños las bases para soñar, averiguarán la gramática y la historia en cuanto les sirvan para alcanzar sus objetivos y hacer la diferencia.

#### ***104. La situación***

El verdadero aprendizaje sucede a ráfagas, y a menudo esas ráfagas aparecen en sitios o en situaciones fuera de lo normal. Los libros de texto raramente nos enseñan lecciones que recordamos para siempre. Aprendemos todo sobre la autosuficiencia cuando nos perdemos en el centro comercial, aprendemos a hablar en público cuando nos tenemos que levantar y dar un discurso.

En *Thinking, Fast and Slow*, del premio Nobel Daniel Kahneman, aprendemos que tenemos dos cerebros—el cerebro primordial instintivo y el cerebro racional, maduro y lleno de matices. Cuando celebramos a alguien por ser cerebral o pensativo o simplemente inteligente lo que estamos haciendo es maravillarnos de cuánto ha aprendido a usar su cerebro racional. Esta es la persona que no muerde el anzuelo o se mete en peleas de bar, el que escoge el plan productivo a largo plazo en vez del atajo.

Lo que pasa es que nada de esto sucede si no hemos acostumbrado también a nuestro cerebro instintivo a echarse a un lado. Cuando practicamos poniéndonos en situaciones distintas damos a nuestro cerebro racional más oportunidades para triunfar. Ese es el motivo por el que prefieres que el doctor que te visita en urgencias sea uno que tiene años de experiencia. O por el que tu actuación en un debate mejora con el tiempo. O por el que una madre con tres niños es sorprendentemente más tranquila que una madre que tiene sólo uno.

La práctica funciona porque la práctica nos da la oportunidad de relajarnos lo suficiente como para tomar decisiones inteligentes.

Un resultado fundamental de la escuela debería ser el de crear ciudadanos que escojan a menudo el camino racional. Y eso va a pasar sólo si les hemos aportado las situaciones suficientes para que puedan practicar.

### ***105. Si pudieras añadir un curso más***

Neil deGrasse Tyson, astrónomo y jefe del museo de historia natural de Nueva York, añadiría éste: “Cómo darte cuenta de que para la otra persona ya es suficiente”.

Yo aumentaría ese con: “Y cómo darte cuenta cuando ya lo es para ti.”

### ***106. La tercera razón por la que no enseñan informática en la escuela pública***

La primera razón es un clásico: es algo nuevo, y cambiar el currículum es un jaleo burocrático, es caro y lleva tiempo. Lo mejor es dejarlo.

La segunda razón está relacionada con la primera. Muchos profesores están más cómodos enseñando las cosas de las que tienen una gran experiencia, y la informática no suele estar entre ellas.

Pero la tercera razón es la más importante, y va al quid de la cuestión: casi todas las cosas importantes relacionadas con la informática no se pueden enseñar a través de la memorización, de lecciones o exámenes. Y la escuela está organizada alrededor de esas tres cosas.

La informática se basa en la resolución de problemas. Si resuelves el problema al estudiante diciéndole: “aquí tienes, aquí se usa este código y ahí este otro” no le habrás ayudado a desarrollar el tipo de pensamiento y capacidad de organización que necesitan a diario los informáticos.

En cambio, el proceso trata de convencer a los niños de una misión, darles los soportes necesarios y darles la responsabilidad del resultado. Una y otra vez.

Otras materias que son como la informática:

Arte

Ventas

Presentar ideas

Escritura creativa

Desarrollo de producto

Derecho

Gestión de producto

Liderazgo

No creo que sea una casualidad el hecho de que haya tan pocas escuelas tradicionales que enseñan estas materias, (dentro de poco hablaremos más sobre facultades de derecho).

Estos campos se solían dejar al deseo y persistencia del individuo. Si querías sobresalir en estas áreas, tenías que arreglártelas solo. Puedes, como Shepard Fairey, acabar en la escuela de diseño de Rhode Island pero, lo que suele pasar es que encuentras un mentor o que te las arreglas.

### ***107. Un aparte sobre la facultad de derecho***

La excepción en la lista de arriba es la facultad de derecho. Hay muchísimas, probablemente demasiadas, y aparentemente producen cientos de miles de abogados con regularidad.

Lo que cualquier abogado te dice, sin embargo, es que *la facultad de derecho no te enseña a ser abogado*.

La facultad de derecho es un proceso de tres años lleno de novatadas, un tanque de retención basado en la competitividad y la absorción de datos irrelevantes, unido a una gran presión social y a exámenes estresantes.

La pedagogía de la facultad de derecho no tiene nada que ver con convertirse en abogado, se basa en estar rodeados de individuos competitivos que usan las palabras como si fueran armas y los datos como municiones. Y ese adoctrinamiento es precisamente de lo que se benefician muchos abogados.

(La ironía aquí es que la facultad de derecho crea exactamente el tipo de situación que describí antes—pone a los estudiantes en la posición de poder desarrollar sus cerebros racionales y al mismo tiempo les enseña a calmarse y hacer el trabajo, cualquiera que sea).

El método es inteligente: usa a toda la tropa de la facultad, las lecciones y los exámenes, para crear un ambiente en el que el resultado más probable es que las personalidades se modelen y la cultura de la abogacía se fomente. De hecho podrían sustituir la mitad de las clases con clases de cosas completamente distintas (Shakespeare, Historia de la magia) y producir exactamente el mismo resultado.

Parte de la fantasía que rodea a estas academias es su papel en la revisión de las leyes, esas publicaciones que editan las facultades de derecho y que se basan en los tratados que escriben los profesores universitarios. En vez de reconocer que la facultad de derecho es una institución vocacional, las universidades más importantes compiten por contratar profesores de estos que hacen investigaciones ocultas. Los 3.6 billones de dólares que cuestan cada año las matrículas a las universidades de derecho van, en gran parte, a estos profesores.

Según un estudio realizado en el 2005, el 40 por ciento (i) de los artículos de revisión de leyes que salen en el LexisNexis no se ha citado nunca (nunca, ni siquiera una vez) en una causa legal o en otra publicación del sector.

El problema de este proceso es que es un derroche carísimo. Los mejores estudios de abogados han descubierto que tienen que coger a estos licenciados en derecho y formarles durante un año o más antes de que sean capaces de realizar un trabajo productivo—muchos clientes se niegan a pagar los servicios de abogados que están en su primer año, y con razón.

Otro ejemplo más de no haber preguntado “¿para qué sirve la escuela?” y haber participado en cambio en una competición que tiene reglas sin sentido.

### ***108. La escuela y la transmisión de emociones y de cultura***

Una de las cosas que el estudiante no puede ver con el vídeo de una clase es si al profesor le importa. No sólo si le importa de la materia—esa parte es fácil. No, el estudiante no puede ver si al profesor le importa de *él*. E importarle a alguien, conectarse y que te animen es la plataforma que necesitamos para resolver la difícil parte emocional del empeñarse a aprender.

Aprender asusta a muchos porque, a lo largo del camino, puedes fracasar. Puedes fracasar y no entender el siguiente concepto, o puedes suspender el siguiente examen. Es más fácil, entonces, optar por no involucrarte emocionalmente, llamar y decir que estás enfermo o ir a clase sólo porque tienes que ir, así el fracaso parece no depender de ti, es culpa del sistema.

### ***109. Lo que tienen en común los grandes profesores es la capacidad de transmitir emociones***

Todos los grandes profesores que me he encontrado son grandes porque su deseo es comunicar emociones y no (sólo) datos. Un profesor me escribió hace poco,

“Enseño en primaria y, aunque tengo un currículum obligatorio, a mis estudiantes les enseño también cómo pensar y no qué pensar. Les digo que se cuestionen todo lo que leen o lo que les digan en los próximos años.

Insisto en que ellos son los que tienen que encontrar sus propias respuestas. Insisto en que no deben permitir que nadie les moldee para quitarles la individualidad (el objetivo de la escolarización obligatoria). Les digo que sus talentos y capacidades le han sido dados para que hagan la diferencia y para que creen esos cambios de paradigma que necesitamos tan desesperadamente en nuestro mundo. Les desafío a ser diferentes y a liderar, no a seguir. Les digo que digan su opinión en alto aunque sea una opinión impopular.

Les enseño vocabulario “universitario” porque son capaces de aprender mucho más que “mi mamá me mima”. ¿Por qué no pueden aprender palabras como convincente, percatado, ajeno, o retrógrado sólo porque tienen cinco o seis años? La verdad es que las usan correctamente lo que me demuestra que tienen capacidades inmensas.”

Lo que me queda claro es que enseñar a los alumnos de primaria palabras como “convincente” o “retrógrado” no es el punto. No es importante que un niño de seis

años sepa eso. Lo que es importante, de vital importancia, es que su profesor crea que lo puede saber, que lo debe saber y que es capaz de saberlo.

Hemos gastado un montón de tiempo y dinero intentando evitar que los profesores hagan la única cosa que deberían estar haciendo: asesorar. Cuando un profesor propone un camino y ofrece apoyo, el estudiante se las arregla. Estamos hechos así.

### ***110. Talento contra educación***

Dos palabras muy delicadas.

¿Dónde empieza una y acaba la otra? Eres un orador, un corredor o un inventor pésimo porque nunca te han enseñado o porque te falta algo misterioso en tu DNA?

Si estás en el grupo de los que creen en el talento, considerarás algo predestinado incluso el más grande de los logros y el único trabajo del colegio o de tus padres será apartar a los que no tienen talento para abrir las puertas a esos pocos con suerte.

Ese es un trabajo muy oscuro y solitario, uno que vale sólo para los pesimistas mascarados de realistas.

Menos mal que la mayoría tenemos otra opinión y estamos dispuestos a imaginar que hay tantas oportunidades en nuestra cultura que el empuje, cuando se combina con trasfondo y seguridad, puede superar la falta de talento nueve de cada diez veces.

Si eso es verdad, nuestra responsabilidad es aumentar el empuje, no usar la falta de talento como una excusa barata cuando fracasamos a la hora de infundir sueños.

### ***111. Escoger ser tonto***

Definamos ser tonto como algo distinto a ser estúpido.

Tonto significa que no sabes lo que se supone que tienes que saber. Estúpido significa que lo sabes pero haces malas elecciones.

El acceso a la información ha cambiado radicalmente en sólo diez años. La Academia Kahn, Wikipedia, cien millones de blogs, y un millón de páginas web significan que si estás lo suficientemente interesado puedes encontrar la respuesta, donde quiera que estés.

Así que la escuela no tiene que dar información sino que tiene que convencer a los niños para que quieran buscarla.

Ser tontos solía ser el resultado de una falta de acceso, o de malos profesores, o de una educación familiar mediocre. Hoy, ser tontos es una elección, una que toman los individuos que escogen no aprender.

Si no sabes lo que tienes que saber, eso se puede arreglar. Pero primero tienes que querer arreglarlo.

### ***112. El cisma de los bloques***

Jean Schreiber quiere que los niños de infantil pasen más tiempo jugando con bloques y menos sentados en sus mesas escribiendo.

¿Te parece bien?

Bloques para construir.

Bloques para negociar.

Bloques para pretender.

Bloques para modelar el mundo real.

El tiempo pasado con los bloques quita tiempo a aprender laboriosamente a escribir un seis o a memorizar las tablas de multiplicar o a ser capaz de recordar los nombres de los cincuenta estados.

¿Es eso lo que debería estar haciendo la escuela?

Como padre, ves lo que están haciendo los niños de siete años chinos, (¡trigonometría!) y ves esos estudiantes silenciosos en fila y es fácil decidir que estamos compitiendo con ellos y estamos perdiendo.

Estamos perdiendo, pero en una competición por producir los obreros de fábrica más baratos del mañana.

En Nueva York, el departamento de educación acaba de proponer un examen de lectura para todos los alumnos de tercero—un test que va a durar más de cuatro horas durante dos días. Está claro que jugar con bloques no formará parte en este examen.

Pero vuelve a la premisa original de este manifiesto—que lo que necesitamos no es crear sirvientes obedientes con un enorme banco de datos memorizado, sino crear en cambio una generación de creativos y de líderes motivados—y, de repente, los bloques tiene mucho sentido.

Prefiero mil veces un constructor de bloques con su caja de Lego que un zángano lleno de memoria. Si no podemos (o no lo haremos, o no queremos) ganar la carrera por el fondo social, quizás deberíamos invertir en serio en la carrera por lo más alto.

### ***113. Completando la ecuación y un millón de adolescentes***

Cada año, más de un millón de niños tienen la edad adecuada para aumentar radicalmente su entendimiento sobre el liderazgo y la condición humana. Están preparados para meterse a fondo en proyectos sociales, para entender como funcionan los demás y, lo más importante, para hacerse responsables.

Y claro, nuestro sistema enseña a los mejores y a los más inteligentes cómo completar la ecuación y resolver una raíz cuadrada.

En caso de que no lo sepas, se trata de añadir  $(b/a)$  [al cuadrado] a ambos lados de la ecuación y con eso resolverla.

Es casi completamente abstracto, su uso práctico es ciertamente cero, y es increíblemente frustrante. La pregunta que vale la pena hacerse es: ¿por qué molestarse?

Un motivo es que las raíces cuadradas son fundamentales para el cálculo, que es fundamental para las matemáticas más complejas.

Otro motivo es que muchos de los elementos de la mecánica de Newton usan este tipo de operaciones.

Los dos motivos se basan en la noción de que una sociedad civilizada tiene que aprender todo lo que puede, y las matemáticas avanzadas y las ciencias (y en consecuencia la ingeniería) necesitan una base amplia de estudiantes que saben estas cosas para que unos pocos puedan llegar a licenciarse en ellas.

Se habla menos sobre el coste de este callejón oscuro que son las matemáticas abstractas. Para encontrar el tiempo para ellas, descuidamos probabilidad, hojas de cálculo, análisis de flujo de fondos, y casi todo lo que aumentaría la comodidad y familiaridad del estudiante con el tipo de matemáticas que se usan fuera del colegio.

También se ignora el beneficio de aprender cómo resolver las cosas. Porque estamos tan pendientes de machacarles y de obligarles a practicar las operaciones que piden en selectividad, que creemos que no tenemos tiempo para que los estudiantes pasen una semana *inventando* solos el método para completar una ecuación. No lo inventan, lo memorizan.

Otra vez la obediencia.

Precisamente en este momento en el que tendríamos que estar organizando las escuelas alrededor de la inventiva (o del reinventar y descubrir), ponemos en cambio todo el énfasis en la memorización y la obediencia. Porque es más fácil de medir, más fácil de controlar y más fácil de vender a los padres.

Los problemas de matemáticas y física son los más perfectos del mundo. Son oportunidades fantásticas para que los jóvenes se encaminen hacia una vida de aprendizaje. El hecho de resolver algo, de responsabilizarse por encontrar una respuesta y luego demostrar que tienes razón—está a la base de lo que significa ser educados en una sociedad técnica.

Pero ya no solemos hacer eso. No hay tiempo y no hay apoyo. Los padres no les preguntan a sus hijos, “¿qué has resuelto hoy?”. No se preguntan qué problema frustrante ya no lo es. No, los padres se han comprado la idea de que un número en las notas es el objetivo—sobretudo si es un 9.



Aquí está el quid de mi razonamiento: la única buena razón para enseñar trigonometría y cálculo en el instituto es para animar a los niños a que se conviertan en ingenieros o científicos. Y ya está.

El modo en que enseñamos realmente disminuye el número de niños que escogen convertirse en ingenieros o científicos. Es una protección, la asignatura difícil que las escuelas meten para eliminar a los menos determinados. En otras palabras, estamos usando la misma herramienta que hace que te puedas volver un ingeniero para disuadirles de ello.

Las matemáticas del instituto no suponen un objetivo final en sí mismas. Si luego no vuelves a estudiar matemáticas casi nada de lo que habrás aprendido te será útil. Por otro lado, si eso te abre el apetito y tienes una puerta abierta a estudiar aún más, si vas a diseñar puentes o a crear chips de ordenadores, entonces cada minuto que hayas dedicado a ello te será útil. Así que aquí está la pregunta:

La mejor manera de convencer a los niños a convertirse en ingenieros o científicos, ¿Es martillarles y obligarles a memorizar matemáticas?

Si no lo es, arreglémoslo.

(¿Has encontrado alguna vez a un genio de las matemáticas o a un ingeniero que te haya dicho que el motivo por el que escogió esa carrera fue lo inspirador que le resultó el libro de matemáticas de octavo?)

#### ***114. Hagamos algo interesante***

De vez en cuando, entre la ESO y el Bachillerato, un profesor ofrece a la clase la oportunidad de hacer algo interesante, nuevo, fuera de las asignaturas, apasionante, arriesgado y incluso, a veces, emocionante.

Me atrevería a decir que eso ocurre más o menos el 2 por ciento de las horas que el estudiante está en clase. El resto del tiempo lo pasa absorbiendo cosas del programa, aprendiendo lo que va a salir en los exámenes.

Sólo me pregunto: ¿qué pasaría si en nuestra cultura los estudiantes pasaran el 40 por ciento del tiempo haciendo descubrimientos interesantes y encontrando oportunidades para crecer emocionantes y dedicaran sólo el 60 por ciento a absorber datos que ya no es importantes saber?

#### ***115. Pongámonos serios con el tema del liderazgo: sustituyendo al entrenador K***

Asumamos por un momento que los deportes universitarios tengan una función educativa y no sólo el objetivo de entretener a los alumnos.

¿Quién es el que aprende más? Creo que el capitán y el entrenador son los que aprenden más cosas, porque toman decisiones importantes y porque tienen las posibilidades más grandes de fracasar intelectualmente (en vez de sólo físicamente) en cada partido.

Un defensa puede aprender de una torpeza (a agarrar más fuerte, por ejemplo), pero la persona que decide las jugadas y la que organiza el equipo y toda la defensa son las que aprenden las lecciones de vida más importantes.

Así que des-professionalicemos. Hagamos que un estudiante (o un grupo a rotación de estudiantes) sean los entrenadores. Y dejemos que sean los propios estudiantes los que reclutan a los estudiantes del instituto. Y que dirijan solos todo lo que puedan sobre lo referente a la gestión del estadio, las comunicaciones de prensa o las entradas.

Y dejemos que el director del musical de la universidad sea también un estudiante.

Y la persona encargada de la logística de las celebraciones escolares.

Casi todos estos trabajos podrían hacerlos los estudiantes. ¿A qué llevaría esto?

Bueno, primero nos tendríamos que tomar en serio esto y darles a los estudiantes todo el trasfondo y el soporte necesario para hacer estos trabajos bien. Es interesante notar que los estudiantes que forman parte de la obra de teatro universitaria suelen llevar diez años o más yendo a clases de teatro, pero el estudiante que hace de director probablemente no tiene mentor, ni método ni un background que le ayude a hacer su trabajo. Raramente enseñamos a los estudiantes cómo hacer algo que comporta organizar una cosa nueva.

¿Estarías interesado en emplear al chico que entrenó al equipo que ganó la liga universitaria? ¿Y en trabajar con alguien que se ocupó de la logística de los 500 empleados que hay en un estadio de 50,000 butacas? ¿Y en que te llevara la contabilidad alguien que aprendió a hacerlo gestionando ventas de entradas por valor de un millón de dólares?

¿Hay un modo mejor de aprender algo que haciéndolo?

### ***116. La educación universitaria va a cambiar más en la próxima década de lo que cambiaron los periódicos en ésta***

Hace diez años hablaba con directivos de periódicos sobre el futuro digital. No tenían ni idea de cómo Craigslist iba a eliminar la mayoría de sus ganancias. Despreciaban todo lo digital. Estaban enamorados de la magia del papel.

En sólo diez años, todo eso cambió. Ningún observador interesado es optimista sobre el futuro de los periódicos y la manera en la que se dan las noticias ha cambiado radicalmente—después de cien años de estabilidad, la base del modelo de negocios del periódico ha desaparecido.

La universidad está hoy en ese mismo sitio.

Las facultades se enfrentan al derrumbe de los préstamos en educación y a la incapacidad de un estudiante medio de justificar una beca. En pocos años casi todas las lecciones estarán disponibles en la red—quizás no en la web de la misma facultad, pero el cálculo integral es el cálculo integral. Llegado a ese punto, o las facultades se volverán etiquetas, marcas que podrán significar algo al director que busque

empleados o serán sólo organizadoras de tribus, instituciones que crean equipos, conexiones y asociaciones. Así como ser parte de la *Harvard Crimson* o de *Lampoon* es un contacto que te sirve para toda la vida, algunas facultades harán esto a gran escala.

Creo que es justo decir que el negocio de la educación universitaria va a cambiar tanto en la próxima década como lo que lo hicieron los periódicos en la pasada.

### ***117. Este es tu cerebro en la red: el poder de un gran profesor***

Cathy Davidson enseña en Duke y su clase casi siempre tiene lista de espera. Es interesante notar que durante la primera semana un 25 por ciento de los estudiantes abandona su curso. ¿Por qué? Porque el curso no responde al paradigma industrial, no puede garantizarles un camino fácil hacia la facultad de derecho y representa una amenaza hacia los modelos de pensamiento preexistentes.

Bravo.

En sus palabras, “a veces la fila fuera de mi oficina era tan larga como la de algunas panaderías los sábados por la mañana, llegaba hasta la entrada. Los estudiantes querían aprovechar hasta la mínima oportunidad de interacción posible conmigo porque creían—realmente lo creían—que lo que aprendían en mis clases podía marcar una diferencia en sus vidas.”

La cosa sorprendente de esta cita es que sólo un profesor cada cien puede declarar que ha tenido este tipo de impacto.

Davidson no usa exámenes en sus clases—en cambio ha creado una serie de actividades en un blog y los estudiantes, a rotación, interactúan con cada artículo. Sus estudiantes escriben más, más a menudo y mejor que los que están al otro lado del pasillo estudiando ‘clase de escritura’.

Enseña a sus alumnos cómo aprender, no cómo ser perfectos.

### ***118. Perfeccionando los símbolos***

Casi todo lo que pasa en la escuela a partir de secundaria tiene que ver con la organización de símbolos. Empujamos a los niños a coger el mundo real, reducirlo a símbolos y luego, durante meses y años, a analizar y manipular esos símbolos. Analizamos frases, convertimos palabras en parte de un discurso. Afinamos las ecuaciones matemáticas usando símbolos y nos familiarizamos con la tabla periódica.

El objetivo es vivir en un mundo simbólico y mejorar cada vez más nuestra capacidad de manejarlos y perfeccionarlos. Eso es lo que hacen los académicos.

Me encantan las largas operaciones matemáticas. La manipulación de niveles siempre más altos de abstracción es energía pura para el cerebro, nos anima a ser más inteligentes (en un sentido).

Pero en otro nivel, es una especie de onanismo intelectual. Para unos pocos estudiantes de matemáticas es una pieza clave en el camino hacia nuevos descubrimientos. Para todos los demás es una mera distracción de otras conversaciones del tipo ¿debería comprar o alquilar un coche? o ¿cómo se podría organizar el presupuesto federal?.

El motivo por el que nos reímos de tesis con títulos como “La injusticia histórica y el problema de la no identidad: las limitaciones de la consecuente solución errónea y hacia una solución correcta” es que los académicos están focalizando su atención en la manipulación de símbolos—y visto que nosotros, los lectores, no tenemos ni idea de cómo relacionar esos símbolos con el mundo real, estamos perdidos.

La manipulación de símbolos es una habilidad importante, sin duda. Pero si falta la habilidad (y el interés) de convertir el mundo real en símbolos (y viceversa), fracasamos. Empujar a los estudiantes a que manipulen símbolos sin enseñarles (y motivarles) a que luego los introduzcan y los saquen del mundo real es un desperdicio.

No importa si eres capaz de hacer bien las matemáticas del instituto o si sabes analizar memes. Si no eres capaz o no estás dispuesto a construir puentes entre el mundo real y esos símbolos, no podrás hacer algo impactante en este mundo.

Volvamos a la lista original de lo que nuestra sociedad y nuestras empresas necesitan: una vez que entendemos un problema, es raro que tropecemos porque no somos capaces de resolverlo. Pero nos está costando porque hay una escasez de personas dispuestas a coger problemas difíciles y descifrarlos con paciencia y brío.

### ***119. Mi ignorancia contra tu saber***

“Hay un culto a la ignorancia en los Estados Unidos, y siempre lo ha habido. La presión del anti-intelectualismo ha sido una amenaza constante a lo largo de nuestra vida política y cultural, alimentada por la falsa noción de que democracia significa que ‘mi ignorancia es tan válida como tu saber.’”

-Isaac Asimov

La escuela no es simplemente vocacional. Solía serlo, hace mucho tiempo, pero entonces, cuando aumentó la formación laboral, disminuyó el nivel social de la Academia. Nuestra cultura consideraba esencial que hasta el barrendero supiese lo que era una estrella o tuviera un conocimiento básico de economía, o supiera reconocer a Beethoven cuando lo oyera.

Obsesionados por conseguir un beneficio a nuestra inversión, a veces nos olvidamos que el saber en sí mismo es una parte fundamental de lo que significa ser parte de nuestra cultura.

El cambio ahora es éste: la escuela solía ser una oportunidad única, tu única posibilidad de estar expuesto a lo que pasaba, cuándo y por qué. La escuela era el lugar donde estaban los libros y donde tenías acceso a expertos.

Un ciudadano que busca la verdad ahora tiene muchas más oportunidades que antes para encontrarla. Pero eso comporta habilidad, discernimiento y deseo. Memorizar un catecismo no es el punto, porque hay demasiado que memorizar y cambia constantemente. No, el objetivo tiene que ser crear un deseo (o aún mejor, una necesidad) de saber lo que es verdad, y dar a las personas los instrumentos para ayudarles a discernir la verdad de la ficción que muchos nos intentan vender.

“No sé cuál será vuestro destino, pero sé una cosa:  
Los únicos de vosotros que seréis felices sois los que  
buscais y encontrasteis como servir.”  
-Albert Schweitzer

### ***120. Busca ayuda profesional***

Parece haber una predisposición cultural contra volverse buenos en las cosas que importan. La escuela nos ha dejado tan mal sabor de boca que si lo que tenemos que hacer para mejorar es algo como leer un libro, inscribirse a un curso o sacar un examen, muchos de nosotros tendemos a evitarlo.

Considera qué fácil (y útil) sería mejorar en:

Dar una presentación

Gestionar una negociación

Escribir un texto de marketing

Estrechar manos

Saber vestirse para una reunión

Hacer el amor

Analizar estadísticas

Emplear a personas

Relacionarse con autoridades

Auto defenderse verbalmente

Manejar situaciones emocionales difíciles

Y sin embargo...la mayoría de nosotros improvisamos. Hacemos los mismos errores que los que vinieron antes que nosotros, y evitamos el duro (pero increíblemente útil) trabajo de mejorar en las cosas que cuentan.

No porque no queramos mejorar. Porque tenemos miedo que será como en el colegio, algo que no nos mejorará sino que nos castigará hasta que obedezcamos.

### ***121. La educación en casa para la mayoría no es la solución***

Miles de padres cariñosos e involucrados están sacando a sus hijos del sistema escolar y se atreven a educarlos solos. Hacen falta valor, tiempo y talento y hay que crear un ambiente que es siempre estimulante y está enfocado a sacar el potencial que nuestros niños pueden aportar al mundo.

Sin embargo, tiene varios problemas—motivos por los que nos debe preocupar el hecho de que los padres hayan decidido en masa hacerlo solos:

—La curva de aprendizaje. Sin experiencia, los profesores nuevos inevitablemente hacen los mismos errores, esos errores que se solucionan fácilmente la décima vez que haces algo...una oportunidad que los educadores de sus hijos no tienen.

—El empeño de tiempo. El coste de un padre por estudiante es enorme—y dividirlo por dos niños casi no es suficiente. La mayoría de las familias no se puede permitir esto, y pocas personas tienen la paciencia para sacar adelante un proyecto así.

—Aportar un refugio diferente para el miedo. Esta es la más grande, la mayor preocupación de todas. Si el objetivo del proceso es fomentar la intrepidez, crear un ambiente libre lleno de exploración, con todo el fracaso que eso comporta, la mayoría de los padres no van a tener las agallas de hacer eso. Para un profesor atento y preparado poner a tus hijos delante de un proceso que a veces es angustioso es una cosa, para ti sería otra cosa muy distinta.

### ***122. Algunas asignaturas que me gustaría que enseñaran en la escuela***

¿Cuántos años tiene la tierra?

¿Cuál sería el precio justo que tendría que tener este coche?

Improvisación

Cómo hacer algo que nadie ha hecho antes

Diseña y construye una pequeña casa

Software avanzado de diseño de interfaz

### ***123. El futuro de la biblioteca***

Este es un problema muy en línea con lo que estamos tratando aquí. Las mismas fuerzas que están acabando con nuestra necesidad de una escuela lo están haciendo también con las bibliotecas. Aquí tenéis el artículo de mi blog que más retweets ha recibido:

*¿Para qué sirve una biblioteca pública?*

Primero, como hemos llegado aquí:

Antes de Gutenberg, un libro costaba casi tanto como una casa pequeña. Por eso sólo los reyes y los obispos podían permitirse tener un libro.

Esta situación naturalmente llevó a la creación del libro compartido, de bibliotecas donde los escolares (todos los demás estaban demasiado ocupados intentando no morir de hambre) podían ir a leer libros sin necesidad de poseerlos. La biblioteca era un almacén de aquellos libros que valía la pena compartir.

Sólo después de eso inventamos el bibliotecario.

El bibliotecario no es un oficinista que se da la casualidad trabaja en una biblioteca. Un bibliotecario es un cazador de datos, una guía, un serpa y un profesor. El bibliotecario es el punto de contacto entre montañas de datos y el usuario motivado pero sin experiencia.

Después de Gutenberg, los libros se volvieron mucho más baratos. Más personas empezaron a crear sus propias colecciones. Al mismo tiempo, sin embargo, el número de títulos se disparó, por lo que creció también la demanda de bibliotecas. Definitivamente necesitábamos un almacén donde guardar todo ese botín, y más que nunca necesitábamos un bibliotecario capaz de encontrar lo que queríamos. *La biblioteca es una casa para el bibliotecario.*

Los industriales (sobretudo Andrew Carnegie) fundaron la biblioteca moderna americana. La idea era que en aquella era pre-electrónica había que entretener al trabajador y a la vez educarlo. Trabaja todo el día y vuélvete un miembro de la sociedad más civilizado leyendo de noche.

¿Y tus hijos? Tus hijos necesitan un sitio con enciclopedias y muchos libros divertidos, para inculcarles el amor a la lectura porque leer nos vuelve más atentos, mejor informados y nos convierte en miembros de la sociedad más productivos.

Todo eso estaba genial, hasta ahora.

¿Quieres ver una película? Netflix es un bibliotecario mejor, con una biblioteca mejor de cualquier biblioteca del país. El bibliotecario Netflix conoce todas las películas, sabe lo que has visto y lo que probablemente querrás ver. Si el objetivo es conectar espectadores con películas, Netflix gana.

Esto va más allá de una mera cosa marginal que de todos modos fastidiaba a la mayoría de los bibliotecarios. Wikipedia y otros enormes centros de información han eliminado la biblioteca como fuente para cualquiera que haga investigación amateur (escolares, estudiantes de instituto, incluso universitarios). ¿Hay alguna duda de que los recursos online se van a volver más baratos y mejores con el pasar de los años? Los niños no se pegan la paliza de ir hasta la biblioteca para usar una vieja enciclopedia y hacer un trabajo sobre Roosevelt. Puede que quieras que lo hagan, pero no lo harán a menos que no estén obligados.

Necesitan un bibliotecario más que nunca (que invente maneras creativas de encontrar y usar los datos). Pero no necesitan una biblioteca para nada.

Cuando los niños van al centro comercial en vez de ir a la biblioteca; no es que haya ganado el centro comercial; es que ha perdido la biblioteca.

Y luego tenemos que considerar la llegada del Kindle. Un e-book cuesta más o menos 1.60\$ en dólares del 1962. En un dispositivo pueden caber fácilmente mil libros. Fáciles de guardar, fáciles de encontrar, fáciles de pasar a tu vecino. Dentro de cinco años los libros electrónicos serán tan caros como las maquinillas de Gillette, y los libros costarán menos que las cuchillas.

Los bibliotecarios que insisten y piden soluciones inteligentes para el préstamo de libros electrónicos no entienden la cosa en absoluto. Están defendiendo el concepto de la biblioteca como un almacén en vez de luchar por el futuro, que es el bibliotecario como productor, conserje, conector, profesor y empresario.

Post-Gutenberg, los libros por fin abundan, es raro que sean escasos, es raro que sean caros, es raro que valga la pena conservarlos. Post-Gutenberg, los recursos escasos son el saber y la perspicacia, no el acceso a los datos.

*La biblioteca ya no es un almacén para libros viejos.* Visto los tiempos que corren en esta económica de la información, la biblioteca debería ser el centro neurálgico de la información. (¡Por favor, no digas que soy anti-libro! Creo haber demostrado a través de mis acciones y de mis elecciones de carrera cuanto estoy a favor de los libros. No estoy diciendo que quiero que desaparezca el papel, estoy sólo describiendo lo que está inevitablemente pasando). A todos nos gusta la visión del niño desfavorecido que sale de la pobreza gracias a los libros, pero ahora (la mayoría de las veces), la sabiduría y la influencia van a venir por ser el más listo y el más rápido con los soportes digitales, y no por pasar el día entre pilas de libros.

La biblioteca del futuro también será un lugar. Un lugar donde las personas vengan a colaborar y a coordinar e inventar proyectos por los que vale la pena trabajar juntos. Ayudados por un bibliotecario que entiende el [Mesh](#), un bibliotecario que aportará conocimiento de la red, de las personas y acceso a la información.

La biblioteca del futuro será una casa para el bibliotecario que sea tan valiente como para querer invitar a los niños y enseñarles cómo sacar mejores notas resoplando menos. O enseñarles cómo se usa un soldador o cómo se desmonta algo. O quizás desafiarlos a que enseñen a una clase algo que les apasione, sólo porque es divertido. Esta biblioteca se responsabilizará y será culpable de cada niño que se gradúe sin haberse convertido en un lince a la hora de encontrar datos.

La biblioteca del futuro tendrá tantos ordenadores que habrá siempre por lo menos uno vacío. Y las personas que gestionen esta biblioteca no considerarán la combinación del acceso a los datos con las conexiones entre personas una simple ventaja más—será de lo que se trata.

¿No te gustaría vivir, trabajar y pagar impuestos en una ciudad que tuviera una biblioteca así? El buen rollo de la mejor cafetería de Brooklyn unido a un apasionado de la información? En un sitio así se podrían hacer mil cosas, todas alrededor de una



*misión: coger todos los datos del mundo, combinarlos con las personas de esta comunidad y crear algo que valga.*

Necesitamos bibliotecarios más que nunca. Lo que no necesitamos son simples oficinistas que guarden el papel muerto. Los bibliotecarios son demasiado importantes para convertirse en una minoría de nuestra cultura. Para el bibliotecario con la mentalidad adecuada, esta es la oportunidad de su vida.

#### ***124. Pensando muchísimo en la universidad***

Si hay una parte del sistema educativo que debería ser fácil arreglar, es la educación universitaria. Hemos visto cambios significativos en los planos físicos, el marketing y las estructuras de muchas universidades, normalmente debidos a la demanda de los estudiantes.

Los presidentes universitarios están atentos al número de inscripciones, a las donaciones y a cuántos van a ver el equipo de football—saben que ese sueldo de siete cifras que a menudo reciben es un reflejo de lo que piensan de él los alumnos y los padres. A diferencia de los institutos, las universidades compiten. Compiten por los estudiantes, los catedráticos y por obtener fondos.

Las facultades tienen la oportunidad de cambiar radicalmente lo que significa recibir una educación, pero no serán capaces de hacer esto mientras sigan actuando como la escuela donde acaban los que tienen un diploma de secundaria. Las facultades no pueden ser simplemente ‘un instituto más llamativo’.

Así que, dicho esto, aquí tenéis algunas reflexiones de un antiguo catedrático, un alumno y el padre de futuros estudiantes universitarios (nada de football aquí, lo siento).

#### ***125. La trampa de la universidad famosa***

Si pasas algún tiempo con adolescentes y sus padres muy pronto la conversación va a parar inexorablemente a la noción de ir a una “buena facultad”.

Harvard, por supuesto, es una buena facultad. Como lo es Yale, Y añade a la lista sitios como Notre Dame y Middlebury.

¿Cómo sabemos que estas facultades son buenas?

Si me preguntas si un Mercedes es un buen coche comparado con, digamos, un Buick, bajo cualquier circunstancia podríamos estar de acuerdo en que la respuesta es sí. No por la fama o la publicidad, sino por la propia experiencia de conducir el coche, por la resistencia, la seguridad—muchas de las cosas por las que compramos un coche.

Las personas que están escogiendo la facultad, sin embargo, los padres y los estudiantes que están a punto de invertir cuatro años y casi un cuarto de millón de dólares—¿En qué basan su elección? ¿Tienen un dato concreto sobre la felicidad a largo plazo de los graduados?

Esas facultades no son necesariamente buenas. Lo que son es *famosas*.

Loren Pope, la antigua editora de educación en el *New York Times*, sostiene que facultades como Hiram y Hope y Eckerd son en realidad mejores, a no ser que tu objetivo sea el tener una marca con la que impresionar a tus amigos en el club de campo. Su libro, *Colleges that Change Lives* (N de la Tr: Facultades que cambian la vida), combina una investigación rigurosa con una pasión por desenmascarar la propaganda excesiva de las facultades famosas.

Si se supone que la facultad tiene que ser como el instituto pero con más fiestas, una famosa es exactamente lo que deberían buscar los padres. Si en cambio la consideramos un trampolín, uno que nos ayude a saltar la fila a la hora de encontrar un buen empleo, entonces la facultad famosa también es una buena elección. La fila para esos empleos es larga y el beneficio significativo de esas facultades famosas es más que una superstición—estar asociado con esa fama puede darte un primer empleo mejor.

Una facultad famosa puede no aportar una educación al estudiante que le transforme, pero si eso no es lo que buscas, puedes comprar una marca de prestigio que el alumno pueda usar el resto de su vida.

Pero, ¿es eso todo lo que consigues? Si todo lo que te ofrecen es ese trampolín, los cuatro años que se pasa allí son demasiado caros.

Resulta que los estudiantes que solicitan la admisión en Harvard y entran pero no van son por lo menos tan felices a lo largo de sus vidas como los que sí van. Intenta imaginarte otra inversión de ese calibre basada en la marca que te dé tan poco.

Tanto Steve Jobs como Bill Gates abandonaron la facultad (una más famosa que otra). Resultó que el mero hecho de entrar fue suficiente para darles ese aumento de credibilidad.

Las facultades famosas son parte del sistema de ranking y de etiquetas, pero no tienen nada que ver con la educación que se imparte o con el impacto a largo plazo de la educación que se recibe en ellas. Si necesitas la etiqueta para que acompañe tus objetivos, cógela. Pero, en cualquier caso, deberíamos tener un estándar mucho más alto a la hora de decidir lo que es una educación transformadora.

Para empezar, empieza a usar la palabra “famosa” cuando tu instinto te haga usar “buena.”

### ***126. La selectividad no mide nada importante***

Aquí hay una verdad fundamental: la única correlación demostrada entre la puntuación de selectividad de un estudiante de 17 años y el éxito o la felicidad de ese estudiante cuando tiene 30 es si sumamos el que la marca de una facultad famosa le haya ayudado a encontrar un buen empleo antes. ¿Sumamos? Sí. Porque si eliminamos la fama de la facultad, un resultado pésimo en selectividad lleva a casi la misma (si no más) felicidad, sueldo, habilidad de liderazgo, etc.

El razonamiento es un gato que se muerde la cola, por supuesto, porque la fama de la facultad determina el número de estudiantes que intentan matricularse, lo que determina la “selección” que se hace (entre comillas), lo que a su vez aumenta la nota de selectividad que tengan que tener los que quieren entrar.

Kiplinger's, normalmente una revista muy seria, puntuó las cincuenta “mejores” universidades privadas de los Estados Unidos. Los criterios eran: número de admisiones, porcentaje de alumnos matriculados que acababan licenciándose, y estudiantes por facultad.

Como hemos visto, el número de admisiones no es nada más que una medida de cuánto es famosa la facultad, cuánto es buena en conseguir demandas. Esa es la principal razón por la que tantas facultades de nivel medio (y seguimos con el ranking) gastan una fortuna en publicidad a los institutos. Hacen campañas de marketing directo para que aumenten las inscripciones y suban sus estadísticas, lo que aumenta su puntuación, lo que aumenta sus inscripciones porque ahora se han vuelto famosas.

¿Y el porcentaje de alumnos que acaban? Bueno, si una facultad le dice a los estudiantes la verdad y les da los instrumentos para proseguir y triunfar en el mundo real, te imaginarás que haya más estudiantes que quieran irse para empezar a formar parte de ese mundo, ¿no? Si el porcentaje de los que se queda es un parámetro para medir el liderazgo de una universidad, no me sorprendería que fuera un sitio lleno de facultades, instalaciones asombrosas y, sobretodo, un sitio donde el estudiante se aisle de todo lo que es útil en el mundo real. ¿Por qué abandonar? Es más, ¿cómo se va a poder hacerlo?

Quiero dejar claro que es muy probable que algunos estudiantes se beneficien en gran medida de cuatro años de universidad. O de seis. O quizás de tres. Pero considerar el porcentaje de los que se quedan como medida para decidir si una universidad lo está haciendo bien es de locos—si los estudiantes se van antes porque encuentran un empleo productivo y están satisfechos con lo que ganan para mí eso es una victoria, no un fracaso.

La ironía más sorprendente de todas es que la deuda media de un estudiante que se gradúa en una de las mejores cincuenta universidades es de menos de 30,000\$. Princeton, que está al primer puesto, tiene una deuda media de menos de 6,000\$. No, las facultades famosas no cargan a sus graduados con una deuda atroz o infinita. De hecho, son las universidades que están de segundas en la lista, o de terceras o de cuartas las que lo hacen, porque les faltan los recursos para ofrecer ayuda.

Las universidades que están al final de la lista son menos famosas, tienden a ser más caras (menos ayuda) y, como a la mayoría les cuesta estar en la lista de las mejores cincuenta, no ofrecen ninguna de esas posibilidades de mejorar tu posición de las que habla Loren Pope.

Una trampa, causada por el poder del marketing y por la profunda inseguridad que hay entre los padres llenos de buenas intenciones pero crecidos en un mundo industrial.

### **127. “No estoy pagando por una educación, estoy pagando por una licenciatura”**

Si estas palabras las pronuncia un estudiante de la Columbia University, son ciertas. Si escoges obtener una educación al mismo tiempo, bueno, eso será algo extra que no estará mal, pero con toda la información gratis disponible a todo el mundo, ¿Por qué gastarte 200,000\$ en ello?

Por supuesto que una vez que el estudiante se da cuenta de esta verdad todo el sistema se va a pique. La idea de estudiantes motivados que se unen a catedráticos motivados se cae, y volvemos al contrato de adhesión, a la educación basada en la obediencia, a un recurso escaso (la licenciatura) que se da a los que responden al criterio.

La universidad de Hofstra gastó más de 3,5 millones de dólares esponsorizando un debate presidencial en el 2008. A cambio consiguieron 300 entradas para los estudiantes (eso sale a 10,000\$ el billete) y algo de lo que les gusta presumir: una publicidad enorme y que aparentemente vale la pena porque añade más valor a sus licenciaturas (famoso=bueno).

La licenciatura famosa lleva a tener más candidaturas, lo que deja a la universidad la posibilidad de pretender mejores notas de selectividad y una matrícula más cara. Eso le lleva a ser más alta en el ranking de *U.S. News*, así que tendrá aún más candidaturas y, al final, más donaciones y un aumento del salario del presidente.

¿Pero alguien aprendió algo?

### **128. Consiguiendo aquello por lo que pagaron**

A lo largo de los últimos 20 años, las grandes universidades han descubierto una simple ecuación: tener equipos ganadores de football y de baloncesto les haría aparecer en la televisión, lo que les volvería más famosas. Y eso atraería a los estudiantes en busca de una buena universidad. Una vez más, es ese problema creado por el marketing de equiparar lo familiar con lo bueno.

Desde el 1985 el salario de los entrenadores de football de las universidades americanas ha aumentado del 650 por ciento. ¿El de los catedráticos? Del 32 por ciento.

No hay duda de que en ese mismo tiempo la calidad del football que se juega ha aumentado enormemente. La presencia en los partidos es más alta. El número de estudiantes que va a presenciar los deportes también ha aumentado. Y la fama de los colegios que han invertido en los deportes de éxito también ha subido.

Lo que no ha mejorado, ni un poco, es la educación y la calidad de vida de los estudiantes.

De hecho, según una investigación de Glen Waddell en la universidad de Oregón, por cada tres partidos que ganan los Fighting Ducks (ganadores de la Rose Bowl), la media en los exámenes de los estudiantes varones baja. No los estudiantes del equipo—los estudiantes varones que pagan una fortuna por ir a la universidad de Oregón.

Otra investigación de Charles Clotfelter, un profesor de Duke, descubrió que, durante March Madness (N de la Tr: el campeonato de baloncesto), los estudiantes de las universidades que tenían equipos en los playoffs bajaban un 6 por cien menos de artículos académicos de la red de sus bibliotecas. Y si el equipo ganaba por poco, o por sorpresa, el número bajaba al 19 por ciento al día siguiente. Y no volvía a aumentarse nunca lo suficiente como para compensar la caída.

Conseguimos aquello por lo que hemos pagado.

Las facultades no son tontas, y mientras el juego funcione seguirán jugando. En cuanto la universidad de Nebraska entró entre las 10 primeras las solicitudes de plaza para su facultad de derecho aumentaron del 20 por ciento—en un año en el que esas solicitudes bajaron a nivel nacional de un 10 por ciento. Mientras los padres y los estudiantes sigan pagando dinero por la fama y, mientras la fama siga basándose en la televisión y los deportes, espérate más de esto.

### ***129. El acceso a la información no es lo mismo que la educación***

Las universidades ya no pasan tanto tiempo presumiendo del tamaño de sus bibliotecas. La razón es obvia: el tamaño de la biblioteca ahora es algo que le interesa sólo a un grupo diminuto de investigadores. Casi todo lo que queremos está en algún lado online o en bibliotecas digitales de las que se pagan.

La universidad de Stanford ha puesto en la red casi todos sus cursos gratis y algunos tienen más de 30,000 estudiantes activos a la vez.

MIT acaba de lanzar [MITx](#), que creará acceso ubicuo a la información. La mejor universidad científica del mundo va a compartir todos sus cursos con cualquier estudiante que esté dispuesto a hacer el esfuerzo de aprender.

Si lo basamos en el número de cursos, MIT está en cabeza y está creando la universidad más grande del mundo. Si pudieras asistir a cualquier clase en el mundo, ¿querrías hacerlo?

Una universidad aporta cuatro cosas:

Acceso a información (no perspectiva o comprensión, sino acceso)

Acreditación/Una licenciatura

Pertenencia a una tribu

Una posibilidad de crecimiento (que es donde van la perspectiva y la comprensión)

Una vez que los cursos se han digitalizado, tienen que compartirse sobre todo con las instituciones sin ánimo de lucro que trabajan en el social. Dado que todas las grandes universidades deberían/tendrían que/crearán una universidad para las personas—dando acceso a todos a la información y a grandes profesores (y si no lo hacen alguien debería y lo hará, pronto)—¿cuál de las otras tres cosas importa de verdad?

*Acreditación:* una licenciatura de una Ivy League es como tener terrenos en un buen barrio. Hace que una casa fea sea mejor y que una bonita no tenga precio. Asumimos un montón de cosas sobre las personas de cincuenta años (incluso los de ficción—Frasier Crane había ido a Harvard) porque alguien los escogió cuando tenían dieciocho años.

Ahora que hay tanta información disponible para todo el mundo, se ha vuelto más difícil agrupar a la gente en categorías. Graduarse (o incluso sólo entrar) en una institución prestigiosa se volverá aún más valioso. Necesitamos desesperadamente etiquetas, porque no tenemos tiempo para juzgar a todas las personas que necesitamos juzgar. Vale la pena preguntarse si el sistema actual de admisión y gestión de los estudiantes (y darles un aprobado raspado a todos los que lo piden) es la mejor manera de hacer estas etiquetas.

Pero realmente no hay ningún motivo de aguantar todo el gasto, el tiempo y el proceso de la escuela tradicional con todo el etiquetado que hace la universidad. En otras palabras, si creemos que estas universidades son sólo instrumentos para validar y dar garantías podrían hacerlo desperdiciando menos. Podrían seleccionar los individuos en base al trabajo que hacen en otro lado, en vez de ser el único sitio donde se hace el trabajo.

*Pertenencia a una tribu:* Este es quizás el mejor motivo por el que mudarse a un campus para obtener una licenciatura. Aunque el acceso a la información se ha vuelto más fácil (pronto podrás asistir a cualquier curso del MIT desde tu casa), la conexión cultural que aporta la universidad puede ocurrir sólo en la habitación de un campus, en un estadio de football, o caminando de la mano a través del patio. Catherine Oliver, una licenciada de Oberlin, recuerda vivir en una de las cooperativas, planificar un menú, cocinar, hacer pan, lavar los platos, limpiar los suelos y sentarse a través de largas reuniones para ponerse de acuerdo.

Todo esto forma una tribu.

Durante siglos, una porción significativa de la clase gobernadora han pasado por ciertas facultades, han sido miembros de alguna tribu universitaria famosa y han compartido una cultura y hasta una forma de hablar. La etiqueta en un currículum es más que una descripción de lo que hiciste hace treinta años—es la prueba, dicen los líderes, de que eres uno de nosotros.

Hasta que eso cambie, esta tribu va a continuar teniendo poder e influencia. La verdadera pregunta es cómo deberíamos decidir quién entra en ella.

*Una posibilidad de crecimiento:* y aquí está el mejor motivo, la cosa que es casi imposible imitar en una situación online, la que hace que valga la pena pagar y la que casi nunca aparece en la típica experiencia liberal de la gran universidad. La universidad adecuada es la última y la mejor oportunidad para masas de adolescentes de encontrarse en una situación donde no tienen otro remedio que crecer. Y rápido.

El editor de *Harvard Lampoon* prueba eso. Lo probé yo cuando co-dirigí una empresa gestionada por estudiantes. El estudiante de física lo prueba el primer día de laboratorio, trabajando en un problema que nunca ha resuelto antes.

Esta es la razón por la que gastar tiempo y dinero y el motivo por el que pasar tiempo en el campus: para encontrarte en un callejón oscuro donde la única opción es seguir caminando.

### ***130. ¿De quién es el sueño?***

Aquí hay un problema generacional, un problema paralizante.

A los padres los educaron para que tuvieran un sueño sobre sus hijos—queremos que nuestros hijos crezcan felices, que se adapten, que tengan éxito. Queremos que tengan una vida que signifique algo, que contribuyan y que encuentren estabilidad evitando cualquier problema.

El sueño para nuestros niños, el sueño de 1960 y 1970 e incluso 1980 es el de un estudiante de éxito, una universidad famosa y un buen trabajo. El sueño para nuestros hijos es una casa bonita, una familia feliz y una carrera estable. Y el precio para eso son las buenas notas, el comportamiento excelente y la universidad famosa.

Y ahora ese sueño ha desaparecido. Nuestro sueño. Pero no está claro que nuestro sueño realmente importe. Hay otro tipo de sueño disponible, uno que en realidad está más cerca de lo que somos como seres humanos, que es más emocionante y significativamente más probable que afecte al mundo en una manera positiva.

Si dejamos que nuestros niños sueñen, si los animamos a contribuir, si les empujamos para que hagan un trabajo que importa, les abrimos las puertas que conducen a sitios que para nosotros son difíciles de imaginar. Cuando convertimos la escuela en algo más que un sitio donde formar para un trabajo de fábrica permitimos que una nueva generación consiga cosas para las que nosotros no estábamos preparados.

Nuestro trabajo es obvio: necesitamos quitarnos del medio, iluminar y dar poder a la nueva generación para que se enseñe a sí misma y para que vaya más allá y más rápido de lo que ha ido cualquier otra generación. O nuestra economía se vuelve más limpia, más rápida y más justa o morirá.

Si la escuela vale la pena (y yo creo que sí), entonces debemos esforzarnos por desarrollar aquello que importa y dejar de quemar nuestros recursos en un tentativo fútil de crear y reforzar la obediencia de las masas.

### ***131. Cómo arreglar la escuela en veinticuatro horas***

No esperes. Escógete. Enseñate. Motiva a tus hijos. Empújales a soñar, contra todas las posibilidades.

El acceso a la información no es el problema. Y no necesitas el permiso de los burócratas. Arreglar el sistema escolar va a llevar por lo menos una generación, y no debemos dejar de presionar hasta que esté arreglado.

Pero mientras, ve. Aprende, lidera y enseña. Si lo hacemos los suficientes, la escuela no tendrá otro remedio que escuchar, copiar y darse prisa por ponerse al día.

### ***132. Lo que enseñamos***

Cuando enseñamos a un niño a tomar buenas decisiones, nos beneficiamos de una vida entera de buenas decisiones.

Cuando enseñamos a un niño a que le guste aprender, la cantidad de aprendizaje se volverá ilimitada.

Cuando enseñamos a un niño a tratar con un mundo en constante cambio, nunca se volverá obsoleto.

Cuando somos lo suficientemente valientes como para enseñar a un niño a cuestionarse la autoridad, incluso la nuestra, nos aislamos de aquellos que usarían la autoridad contra nosotros.

Y cuando damos a los estudiantes el deseo de hacer cosas, o de tomar decisiones, creamos un mundo lleno de personas que hacen.

**“La mejor manera de quejarse  
es haciendo cosas”  
—James Murphy**

### ***133. Bibliografía y lecturas adicionales***

[Thinking, Fast and Slow](#) de Daniel Kahneman

[Dumbing Us Down](#) y [Weapons of Mass Instruction](#) de John Taylor Gatto

[Free Range Learning](#) de Laura Weldon

[Turning Learning Right Side Up](#) de Russell Ackoff y Daniel Greenberg

[Unschooling Rules](#) de Clark Aldrich



[Colleges that Change Lives](#) de Loren Pope

FIRST y Dean Kamen <http://www.usfirst.org/>

[Majora Carter](#)

[Horace Mann's Troubled Legacy](#), de Bob Pepperman Taylor (un poco académico)

Kelly McGonigal sobre [Fuerza de voluntad](#) y Roy Baumeister sobre [Fuerza de Voluntad](#)

“The Smule”

Ken Robinson, incluida su gran conferencia [TED](#) y sus libros

[DIY U](#) de Anya Kamenetz

William [Poundstone](#) sobre las preguntas de las entrevistas

[Civilization](#), de Niall Ferguson

[Too Big to Know](#), de David Weinberger

[MITx](#)

Laura Pappano sobre los deportes de las universidades en el [New York Times](#)

Cathy Davidson en [Academe](#) sobre las tesis y más

Deborah Kenny, [un breve artículo](#) y su nuevo libro, [Born to Rise](#)

My [blog](#) y mis [libros](#)

Gracias a Lisa Simona, Catherine E. Oliver, Laurie Fabiano, los estudiantes de Medicine Ball, los Sambas, los Nanos, los Fembas y los lectores fieles de mi blog. Y a mis hijos, que sueñan esto todos los días.

©2012, Seth Godin para Do You Zoom, Inc