

panoràmica



Richard Gerver és un reconegut educador, comunicador i expert en innovació educativa, lideratge i canvi organitzatiu. Ha estat professor, educador i director de centres escolars. La seva recerca gira entorn del desenvolupament del potencial humà, la innovació educativa i l'important paper que exerceixen els líders educatius com a mecanisme de transformació social i cultural. Assessora regularment les principals corporacions de tot el món: Google, UK Sport, Visa, Microsoft, entre altres. Entre els seus llibres destaca "Education: A Manifesto for Change".

“El que els mestres han aconseguit enguany ha estat veritablement notable.”

per Ana Moreno

ENTREVISTA A RICHARD GERVER

El canvi, la innovació, és possible quan el professorat crea una cultura d'aprenentatge dinàmica, inclusiva i col·laborativa.

A penes ha passat un any des del teu últim llibre, Manifest pel Canvi. No obstant això, el món ha canviat molt des de llavors. La pandèmia ha canviat les nostres vides i el nostre futur. El món ha canviat les seves prioritats i les coses importants s'han tornat urgents. Canviaries alguna cosa en el teu Manifest?

És una pregunta molt interessant. No, no ho crec, perquè crec que part del propòsit d'escriure el llibre va ser fer que la gent compregués que el món s'estava movent cap a un nivell cada vegada més de canvi i incertesa. I quan vaig escriure el llibre, vaig utilitzar l'exemple de la crisi financera global de 2007-2008, perquè si ho penses, això va tenir un impacte massiu en nosaltres: el lloc de treball, els nostres fills, l'economia global... i d'alguna manera, aquest va ser un exemple del que jo estava discutint, que el canvi en la incertesa estava creixent i creixent.

I llavors entrem en la crisi de la Covid i l'ha portat a un altre nivell.

Però en molts sentits, tot el que ha fet és amplificar el desafiament del qual he estat parlant. El fet que fins i tot abans de la Covid, els nostres fills eren a punt d'heretar de nosaltres alguns grans desafiaments globals. Anaven a assumir una crisi ambiental que podria amenaçar al nostre planeta, una crisi econòmica que també l'amenaçaria, lluites socioètniques que causarien problemes, els problemes de la globalització i l'atenció de la salut... totes aquestes coses que sabíem abans de la pandèmia i, en certa manera, el que la pandèmia ha fet és mostrar com d'urgent és que ajudem a preparar els nostres fills de manera diferent.

Un dels temes centrals del llibre era argumentar que l'educació tradicionalment havia preparat els nens per a la certesa. I el que la Covid ens ha ensenyat és que ja no existeix la certesa. I significa que necessitem estar preparats no sols per a sobreviure, sinó per a prosperar en un món d'incertesa, de canvi i transformació constants.

I això significa que no podem simplement dirigir sistemes d'educació on ensenyem als nens certs coneixements de certes maneres, i després els deixem anar pel món a buscar treballs que coincideixin amb el seu coneixement i comprensió. Crec que el llibre és potser més rellevant ara que quan es va publicar fa un any.

Hem tractat de canviar el sistema educatiu a tot el món durant molt de temps, però els països que s'arrisquen a canviar són encara molt pocs. En el teu llibre, sovint parles de crear una cultura com la cultura de l'excel·lència, la seguretat i la cultura de la col·laboració. Aquestes són peces clau d'aquest canvi. Llavors, com passem de la situació actual a una situació amb condicions favorables per al canvi?

On estem veient la innovació en el món de l'educació és en països que serien considerats com a països econòmicament menys



tradicionalment forts. Per tant, els països en desenvolupament. Per exemple, a Amèrica Llatina, hi ha una gran quantitat d'innovacions en marxa. En països com Colòmbia, on no hi ha una tradició contra la qual estiguin lluitant. En països com Espanya i el Regne Unit i els EUA, tenim metodologies molt tradicionals que s'han desenvolupat durant centenars d'anys.

Així que per a crear un canvi en les organitzacions tradicionals, es lluita contra la cultura de la tradició abans que es pugui trencar i crear innovació. Una de les raons per les quals veiem la innovació als països en desenvolupament és perquè no han de lluitar contra la tradició. O sigui, que és nou. Són com un negoci incipient de noves tecnologies. Tenen

llibertat i oportunitat de pensar de manera diferent. El que és realment interessant sobre el problema amb els sistemes tradicionals d'educació és que estan construïts sobre una suposició d'incompetència.

D'aquí ve la meua comparació en el llibre. En altres paraules, els polítics i els responsables de les polítiques creuen, perquè és una metodologia molt tradicional, que la gent només farà el seu millor treball si estan forçats a fer-ho, que ningú farà el seu millor treball només pel fet de voler. I en l'educació, aquest és un problema real perquè els polítics pensen que les escoles i els educadors només faran el millor que puguin si se'ls controla tot el temps, se'ls controla de dalt a baix.


Ara el que això fa és realment

interessant: elimina els sentiments de professionalisme dels mestres. Ja no se senten com a professionals perquè se'ls lleva tot el control i se senten més com a robots als quals se'ls diu el que han de fer. I si creuen que la gent per sobre d'ells no confia en ells, llavors així és com es comporten. Però encara més tràgic. Passa el mateix amb la forma com considerem els nens. La gent pensa que els nens són mandrosos i que només aprendran si se'ls fa aprendre i se'ls controla del tot.

Així que el que succeeix és que creem una cultura en la qual els nens estan sobregestionats, en la qual els professors estan sobregestionats, i per tant no es pot tenir una cultura de la innovació perquè la gent està reprimida pel sistema. I el que necessitem fer és crear una cultura de més confiança. Quan parlo de l'assumpció de l'excel·lència, és pel que he vist en organitzacions realment dinàmiques i excitants, innovadores, fora de l'educació, en les quals he tingut el privilegi de passar temps en els últims 14 o 15 anys.

I totes aquestes organitzacions estan fundades en una cultura d'absoluta confiança. Confien que els

“El que és realment interessant sobre el problema amb els sistemes tradicionals d'educació és que estan construïts sobre una suposició d'incompetència.”



seus empleats ofereixen excel·lència. Així que el que fan és, en lloc de centrar-se en la gestió de tot el món, creen un entorn on la gent és capaç d'expressar la seva comprensió professional, la seva habilitat, el seu coneixement, la seva capacitat, els seus instints. I el que això crea és una cultura d'aprenentatge realment dinàmica, inclusiva i col·laborativa.

En la teva trajectòria repeteixes que les persones són la clau i no els recursos o estructures. Necessitem professors que no necessitin gestió, amb visió i lideratge. Parafrasejant Gandhi, "ells haurien de ser el canvi que volen veure en el món". Així doncs, si dirigissis una escola avui dia, quines habilitats demanaries que tinguessin els seus mestres, per exemple, en temps de pandèmia perquè poguessin construir un futur millor?

Crec que aquesta és una pregunta molt important i poderosa. Vaig dirigir una escola fa molt de temps, però no crec que les coses hagin canviat tant en el sistema. Crec que el que era realment important per a mi era generar una cultura de visió

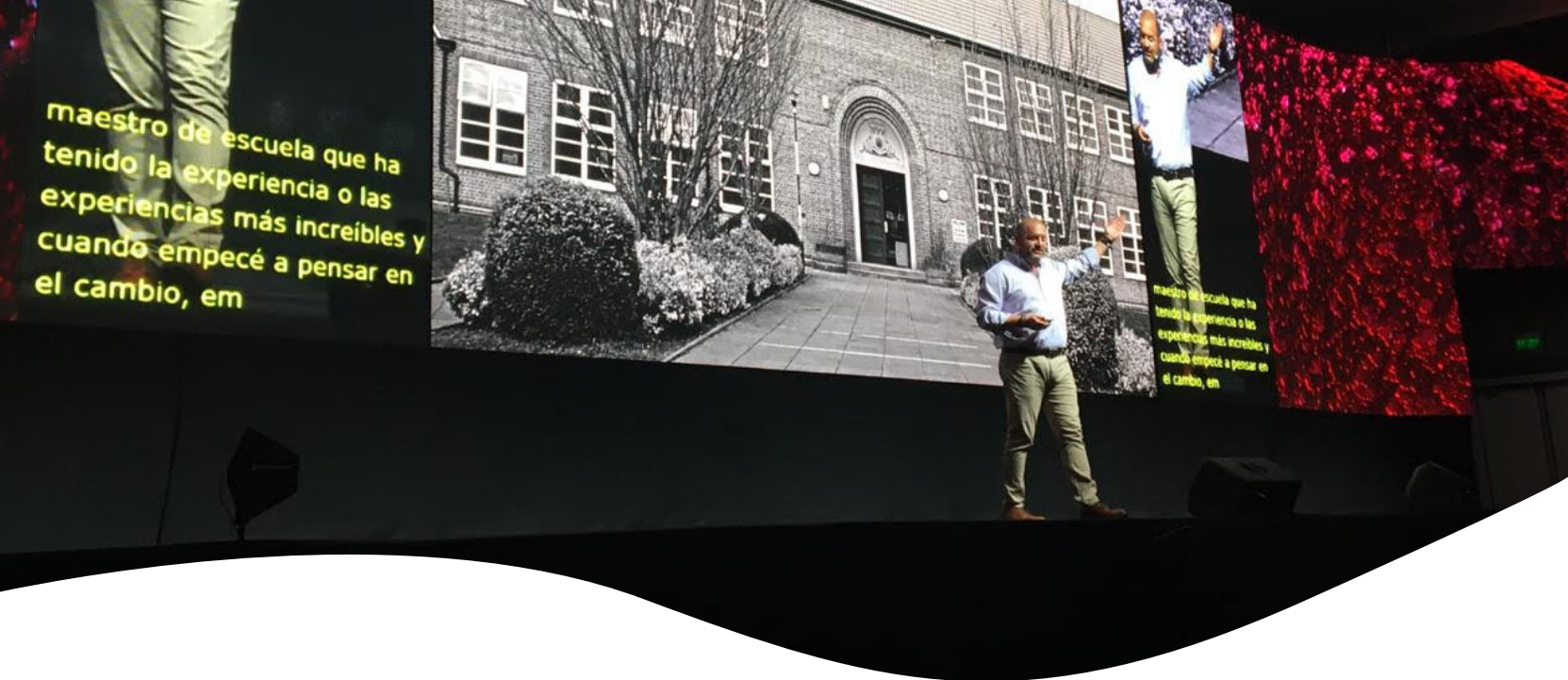
"El que era realment important a l'hora de treballar d'aquesta manera amb els professors era desenvolupar una cultura de confiança."

col·lectiva amb els meus mestres. Així que el realment important era que els professors no sentissin que només estaven fent el que algú els deia, sinó que se sentissin amos de la visió de l'escola, dels valors de l'escola que havien cocreat; aquesta visió i aquests valors significava que realment se sentien part del procés de com convertir aquesta visió i aquests valors en pràctica.

A més, el que era realment important a l'hora de treballar d'aquesta manera amb els professors era desenvolupar una cultura de confiança. La meua confiança va venir del fet que mirava els meus professors amb confiança, tenien una experiència increïble amb grans quantitats de coneixements i habilitats i també passió. L'única cosa que sabem dels professors en

qualsevol part del món és que la gent tria ser-ho perquè els apassionen els nens i marquen la diferència per als joves. Així que per a mi, es tractava de crear les condicions per a aprofitar aquestes passions i aquesta experiència i aquest coneixement creant un sentit de propietat col·laborativa perquè tots sentissin que tenien un interès en el desenvolupament de l'escola i que jo confiava en ells.

I també que deixessin d'esperar que jo els digués què fer o els donés les respostes. I del que es tracta és de dir als professors que trobin respostes i solucions. També es tracta de crear una cultura en la qual els mateixos professors tinguin espai i temps per a investigar i explorar el món que els envolta i la seva pròpia professió.



“Amb massa freqüència els mestres passen massa temps preocupant-se pel que no han aconseguit en lloc del que sí que han aconseguit.”

Així tenen la capacitat i l'oportunitat de desenvolupar les seves habilitats professionals, coneixements i experiència. Per a mi, es tracta d'inclusió, de col·laboració i de confiança.

Com dius, educar l'optimisme obre una infinitat d'oportunitats per al futur. Creiem que és el que més necessitem en aquest moment per a omplir-nos d'optimisme. Podries llençar-nos una mica d'aquesta aroma d'optimisme que gastes?

En primer lloc, crec que estem duent a terme aquesta entrevista en un moment realment interessant i desafiador per al conjunt de la societat mundial i, de fet, un enorme desafiament per als educadors i les escoles. Hem de reconèixer que el que han viscut en els últims set

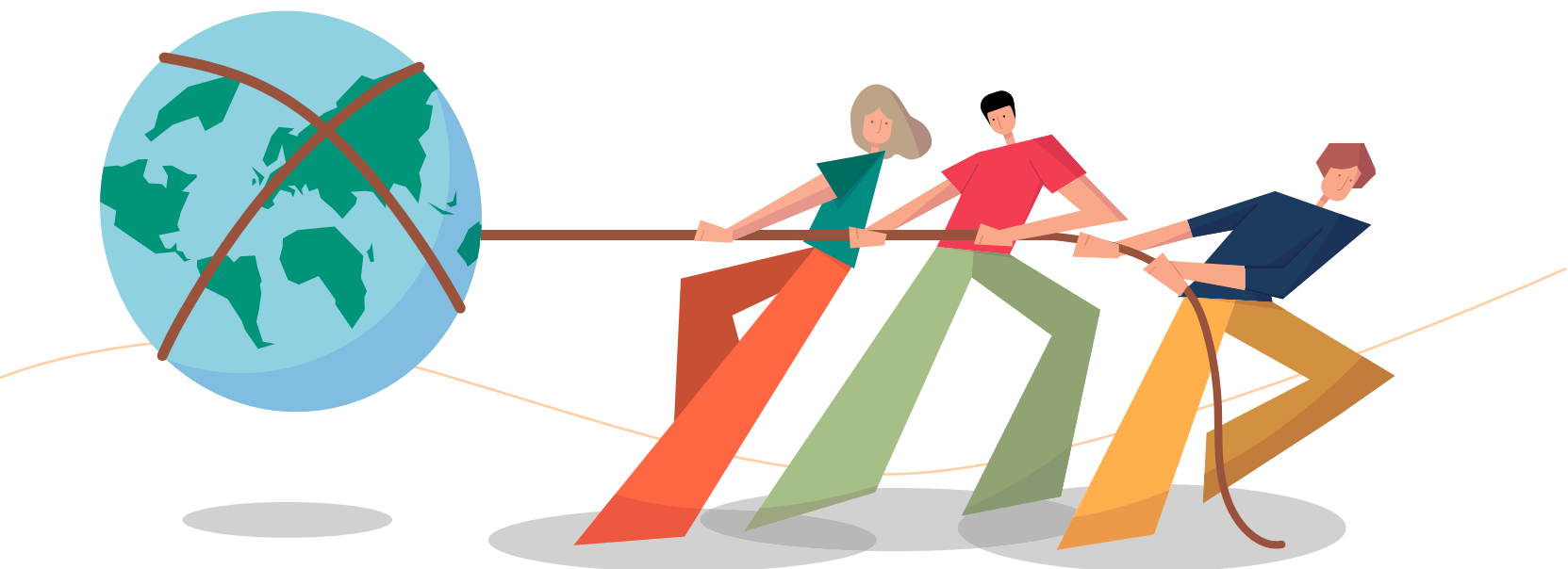
o vuit mesos i el que continuaran vivint possiblement durant un any més, i la forma en què han fet front a la situació, la forma en què han mantingut un enfocament en l'alumnat i el benestar i l'aprenentatge dels nens i nenes ha estat inspirador.

Una de les coses que és realment important en aquest moment, enmig d'aquest tsunami, és permetre que els mestres facin un pas enrere i s'adonin del que han aconseguit; amb massa freqüència els mestres passen massa temps preocupant-se pel que no han aconseguit en lloc del que sí que han aconseguit. I crec que és realment important que tots reconeguem ara mateix que el que els mestres han aconseguit enguany ha estat veritablement notable i és un testimoni del seu coratge, la seva capacitat i el seu compromís.

Però en un sentit més ampli, crec que el que és realment important pensar en termes d'optimisme és això. En molts sentits, la pandèmia de la Covid és el punt final del que crec que han estat uns anys molt foscos en la història mundial.

Aquests són temps molt foscos. I crec que han acabat sent realment amb la Covid, aquesta pandèmia global, gairebé com un diluvi bíblic. Però penso que hem de recordar un parell de coses importants. En primer lloc, els educadors han de ser optimistes perquè és feina nostra ajudar a preparar el món per al futur. El futur comença a les nostres aules, a les nostres escoles i en les nostres lliçons. Els actuals líders del món, els actuals inventors, els actuals guies artístics del món, van ser creats a les nostres escoles fa 20 o 30 anys.

I crec que hem de recordar això perquè el nostre paper sigui significatiu i puguem ser optimistes. Això és el que crec que hauria de fer-nos més optimistes. Quan mires la història humana, cada període de la història humana, cada període fosc de la història humana, cada moment horrible de la història humana; ha estat seguit per una



explosió de creativitat, d'innovació, un renaixement, cada període de foscor ha estat seguit per un renaixement humà. I crec que les generacions a les nostres escoles ara mateix seran les generacions que lideraran el pròxim gran renaixement humà, la gran explosió en la capacitat humana i la creativitat i innovació, en el descobriment científic, en una recalibració de la posició socioeconòmica global, en una nova forma de política, en un món més amable.

I crec que el que és realment emocionant, i li dic això a la meva filla, que, per cert, és ara mestra, que l'envejo perquè com una jove mestra que lidera aquesta generació, ara és el moment de crear el pròxim gran moment especial en la història de

la humanitat. I això és el que els dic ara a tots els mestres. Estan en el lloc adequat per a crear el pròxim gran renaixement en la història de la humanitat.

Es necessiten persones innovadores per a generar resultats innovadors, és evident que el lideratge i la cultura de la innovació són la clau de la transformació. Però el canvi no és fàcil i menys encara si s'ha de moure tot un sistema. Quines serien les claus per a canviar el sistema per a tu? I com hi pot ajudar la situació actual?

Aquesta és una altra vegada, una pregunta molt poderosa. Crec que el primer és que la situació actual, la crisi entorn de la pandèmia, ha

canviat tot d'una manera que mai haguéssim aconseguit sense ella.

És una cosa terrible de dir perquè ha creat tanta misèria, tanta pobresa, tant de sofriment... de manera incalculable a tot el món. Però he esmentat abans, gairebé de broma, que això és gairebé com el diluvi de Noè a la Bíblia. Perquè estàvem tan ocupats corrent per a mirar de mantenir el ritme que el món mai s'hauria detingut per a fer una pausa prou temps com per a poder respirar una mica, mirar al nostre voltant i dir: Què ha de canviar i com ho canviem? Així que crec que estem en un espai i lloc realment interessants per a fer-ho. Crec que ara tenim temps per a fer-nos grans preguntes, què és el que necessitem fer. Durant molts anys, el sistema educatiu s'ha vist obstaculitzat, i ha estat bloquejat realment pel desenvolupament a causa del nostre constant enfocament en l'eficiència. Com podem obtenir millors resultats en els exàmens? Com escalem en les taules de classificació internacional? Com millorem fent el que sempre hem fet? Com podem ser més eficients? I com a resultat, i no culpo

“Crec que les generacions a les nostres escoles ara mateix seran les generacions que lideraran el pròxim gran renaixement humà.”

“Això és el que hem de fer. Necessitem fer un pas enrere per centrar-nos en l'eficiència i començar a mirar realment l'evolució.”

a la professió per això, hem estat corrent tant només per a mantenir-nos al dia que ara és el moment de preguntar-nos: és l'eficiència realment la resposta? I crec que en molts sentits, no sols en l'educació, ens hem adonat que l'eficiència no és la resposta. I aquesta creença constant que si fem tot el que sempre hem fet tan esforçadament com puguem, les coses milloraran, simplement no és el cas. Com podem detenir una altra pandèmia? Bé, no és simplement lliurant la medicina de la forma en què sempre ho hem fet.

Es tracta de canviar sistèmicament la forma en què veiem el món i en particular la forma en què interactuem amb el món natural. És cert que la gent ha estat parlant d'això durant anys, però ara tenim l'oportunitat de marcar realment la diferència. I el mateix ocorre amb l'educació. Si el que fem és continuar preparant els nostres fills per a un món que simplement no existeix, continuarem veient un planeta fragmentat on la gent es torna cada vegada menys feliç en un món en el qual viuen perquè no troben una manera de controlar-lo. Així que hem d'allunyar-nos d'aquesta idea que el futur és sobre el control i l'eficiència. I hem de moure'ns en un espai on ens fem les grans preguntes i les grans preguntes comencen amb com necessitem que els nostres fills es vegin: no sols com sobreviuran, sinó com prosperaran en el futur.

Necessitem que siguin profundament col·laboratius. Necessitem que siguin creatius i innovadors. Necessitem que

siguin capaços d'autoliderar-se i d'autoadministrar-se. Necessitem que siguin capaços d'aprendre durant tota la vida. Necessitem que tinguin les eines per a comprendre com accedir a l'aprenentatge, no sols durant el seu temps en l'educació formal, sinó al llarg de les seves vides, perquè la naturalesa del món del treball i els entorns socials en els quals viuen canviaran cada vegada més de pressa.

Així que això és el que hem de fer. Necessitem fer un pas enrere per centrar-nos en l'eficiència i començar a mirar realment l'evolució.

Creiem que la idea de deixar un llegat, viure amb un propòsit i educar per a la vida amb sentit són grans ideals que omplirien d'esperança el futur de la humanitat. Però per a això, necessitem promoure la comprensió del món que serà utilitzat com un motor per al qual s'està demanant: oportunitat, optimisme i esperança. Què els diríeu als responsables de les polítiques educatives dels diferents països perquè compreguin que el canvi ens beneficia a tots?

Quan s'observa l'evolució de la humanitat; el desig humà i l'èxit humà s'ha fundat i construït sobre el nostre profund desig de ser curiosos, d'explorar, de buscar allò nou i allò diferent, d'abraçar el canvi, de veure el món i fer créixer el món i estar en el món de noves formes i maneres, constantment. En l'impuls de l'evolució des de l'home primitiu fins a la industrialització, passant per les tecnologies avançades i la intel·ligència artificial, la cerca del coneixement, a través de la religió i després a través de la ciència i les arts i la cultura.

Aquestes són les coses que defineixen la humanitat i els éssers humans. I per tant, el que necessitem que facin els polítics i les persones que controlen l'educació és adonar-se que l'educació ha de reflectir aquest somni humà, aquest desig humà, les coses que ens defineixen. I hem de deixar de creure que l'educació només ha de definir-se per a un període polític de tres, quatre o cinc anys. I necessitem tenir una visió més profunda, més àmplia per a això.

I en segon lloc, que necessitem mirar molt, molt més profund i no només assegurar-nos que el sistema

“El sistema educatiu s'ha vist obstaculitzat, i ha estat bloquejat realment pel desenvolupament a causa del nostre constant enfocament en l'eficiència.”



en la seva forma actual funciona. Necessitem ser exploradors. Necessitem ser aventurers. Necessitem ser capaços d'establir l'agenda i canviar el món en lloc de només reaccionar davant el món. Si hi ha una gran lliçó que hem d'aprendre de la crisi de la Covid és que els països que millor han afrontat la crisi són els que estaven innovant entorn de les possibles solucions per a les pandèmies abans que aquestes es produïssin.

Països com el Regne Unit, Espanya, la major part d'Europa i els Estats Units estan tan endarrerits perquè mai han viscut en una cultura de polítiques públiques en la qual mirem d'avançar-nos als esdeveniments. Ens passem la vida reaccionant a les circumstàncies; i amb l'educació, si

continuem sense fer res més que reaccionar davant el món en el qual vivim actualment, mai no podrem preparar els nostres fills per al món en el qual viuran. I més que res, demano als polítics i als responsables de la formulació de polítiques que siguin conscients del que ja he parlat.

Els nostres fills s'enfronten a un dels llegats més desafiadors de la història de la humanitat. Com protegim i preservem el món natural i el medi ambient? Com desenvolupem una economia mundial sostenible? Com ens assegurem de tornar a unir la humanitat a través de les diverses cultures del planeta en el qual vivim?

I com ens assegurem que el món serà capaç de viure una existència més sana i feliç? Aquestes haurien de ser les converses que els polítics i

els responsables polítics haurien de tenir per a crear un sistema que sigui digne dels nostres fills i digne del nostre futur.