

panorámica



Richard Gerver es un reconocido educador, comunicador y experto en innovación educativa, liderazgo y cambio organizativo. Ha sido profesor, educador y director de centros escolares. Su investigación gira en torno al desarrollo del potencial humano, la innovación educativa y el importante papel que desempeñan los líderes educativos como mecanismo de transformación social y cultural. Asesora regularmente a las principales corporaciones de todo el mundo: Google, UK Sport, Visa, Microsoft, entre otras. Entre sus libros destaca "Education: A Manifesto for Change".

“Lo que los maestros han logrado este año ha sido verdaderamente notable.”

por Ana Moreno

ENTREVISTA A RICHARD GERVER

El cambio, la innovación, es posible cuando el profesorado crea una cultura de aprendizaje dinámica, inclusiva y colaborativa.

Apenas ha pasado un año desde tu último libro, Manifiesto por el Cambio. Sin embargo, el mundo ha cambiado mucho desde entonces. La pandemia ha cambiado nuestras vidas y nuestro futuro. El mundo ha cambiado sus prioridades y las cosas importantes se han vuelto urgentes. ¿Cambiarías algo en tu Manifiesto?

Es una pregunta muy interesante. No, no lo creo, porque creo que parte del propósito de escribir el libro fue hacer que la gente comprendiera que el mundo se estaba moviendo hacia un nivel cada vez mayor de cambio e incertidumbre. Y cuando escribí el libro, utilicé el ejemplo de la crisis financiera global en 2007-2008, porque si lo piensas, eso tuvo un impacto masivo en nosotros: el lugar de trabajo, nuestros hijos, la economía global... y de alguna manera, ese fue un ejemplo de lo que yo estaba discutiendo, que el cambio en la incertidumbre estaba creciendo y creciendo.

Y entonces entramos en la crisis de la Covid y la Covid la ha llevado a otro nivel. Pero en muchos sentidos, todo lo que ha hecho es amplificar el desafío del que he estado hablando. El hecho de que incluso antes de la Covid, nuestros hijos iban a heredar de nosotros algunos grandes desafíos globales. Iban a asumir una crisis ambiental que podría amenazar a nuestro planeta, una crisis económica que amenazaría a nuestro planeta, luchas socio-étnicas que causarían problemas, los problemas de la globalización y la atención de la salud... todas esas cosas que sabíamos antes de la pandemia y, en cierto modo, lo que la pandemia ha hecho es mostrar cuán urgente es que ayudemos a preparar a nuestros hijos de manera diferente.

Uno de los temas centrales del libro era argumentar que la educación tradicionalmente había preparado a los niños para la certeza. Y lo que la Covid nos ha enseñado es que ya no existe la certeza. Y significa que necesitamos estar

preparados no sólo para sobrevivir, sino para prosperar en un mundo de incertidumbre, de cambio y transformación constantes.

Y eso significa que no podemos simplemente dirigir sistemas de educación donde enseñamos a los niños ciertos conocimientos de ciertas maneras, para luego empujarlos al mundo para buscar trabajos que coincidan con su conocimiento y comprensión. Creo que el libro es quizás más relevante ahora que cuando se publicó hace un año.

Hemos tratado de cambiar el sistema educativo en todo el mundo durante mucho tiempo, pero los países que se arriesgan a cambiar son todavía muy pocos. En tu libro, a menudo hablas de crear una cultura como la cultura de la excelencia, la seguridad y la cultura de la colaboración. Estas son piezas clave de este cambio. Entonces, ¿cómo pasar de la situación actual a una situación



con condiciones favorables para el cambio?

Donde estamos viendo la innovación en el mundo en la educación es en países que serían considerados como países económicos menos tradicionalmente fuertes. Por lo tanto, los países en desarrollo. Por ejemplo, en América Latina, hay una gran cantidad de innovación en marcha. En países como Colombia, donde no hay una tradición contra la que estén luchando. En países como España y el Reino Unido y los EE.UU., tenemos metodologías muy tradicionales que se han desarrollado durante cientos de años.

Así que para crear un cambio en las organizaciones tradicionales, se lucha contra la cultura de la tradición antes de que se pueda romper y

crear innovación. Una de las razones por las que vemos la innovación en los países en desarrollo es porque no tienen que luchar contra la tradición. Así que es nuevo. Son como un negocio incipiente de nuevas tecnologías. Tienen libertad y oportunidad de pensar de forma diferente. Lo que es realmente interesante sobre el problema con los sistemas tradicionales de educación es que están contruidos sobre una suposición de incompetencia.

De aquí viene mi comparación en el libro. En otras palabras, los políticos y los responsables de las políticas creen, porque es una metodología muy tradicional, que la gente sólo hará su mejor trabajo si se ven reforzados, que nadie hará su mejor trabajo sólo porque quiere. Y

en la educación, este es un problema real porque los políticos piensan que las escuelas y los educadores sólo harán lo mejor que puedan si se les maneja todo el tiempo, se les maneja de arriba hacia abajo.

Ahora, lo que eso hace, lo que es realmente interesante: elimina los sentimientos de profesionalismo de los maestros. Ya no se sienten como profesionales porque se les quita todo el control y se sienten más como robots donde sólo se les dice lo que tienen que hacer. Y si creen que la gente por encima de ellos no confía en ellos, entonces así es como se comportan. Pero aún más trágico. Lo mismo ocurre con la forma en que consideramos a los niños. La gente piensa que los niños son perezosos y que sólo aprenderán si se les hace aprender y se les maneja en exceso.

Así que lo que sucede es que creamos una cultura en la que los niños están sobre gestionados, en la que los profesores están sobre gestionados, y por lo tanto no se puede tener una cultura de la innovación porque la gente está reprimida por el sistema que está cumpliendo. Y lo que necesitamos hacer es crear una cultura de mayor

“Lo que es realmente interesante sobre el problema con los sistemas tradicionales de educación es que están contruidos sobre una suposición de incompetencia.”

confianza. Cuando hablo de la asunción de la excelencia, es por lo que he visto en organizaciones realmente dinámicas y excitantes, innovadoras, fuera de la educación, en las que he tenido el privilegio de pasar tiempo en los últimos 14 o 15 años.

Y todas esas organizaciones están fundadas en una cultura de absoluta confianza. Confían en que sus empleados ofrezcan excelencia. Así que lo que hacen es, en lugar de centrarse en la gestión de todo el mundo, crean un entorno donde la gente es capaz de expresar su comprensión profesional, su habilidad, su conocimiento, su capacidad, sus instintos. Y lo que eso crea es una cultura de aprendizaje realmente dinámica, inclusiva y colaborativa.

En tu trayectoria repites que las personas son la clave y no los recursos o estructuras. Necesitamos profesores que no necesiten gestión, con visión y liderazgo. Parafraseando a Gandhi, “ellos deberían ser el cambio que quieren ver en el mundo”. Así pues, si dirigiras una escuela hoy en

“Lo que era realmente importante al trabajar de esa manera con los profesores era desarrollar una cultura de confianza.”

día, ¿qué habilidades le pedirías a sus maestros que tuvieran, por ejemplo en tiempos de pandemia, para que pudieran construir un futuro mejor?

Creo que esta es una pregunta muy importante y poderosa. Dirigí una escuela, lo cual fue hace mucho tiempo, pero no creo que las cosas hayan cambiado tanto en el sistema. Creo que lo que era realmente importante para mí era generar una cultura de visión colectiva con mis maestros. Así que lo realmente importante era que los profesores no sintieran que sólo estaban haciendo lo que alguien les decía, que se sintieran dueños de la visión de la escuela, de los valores de la escuela que habían co-creado, esa visión y esos valores, lo que significaba que realmente se sentían parte del

proceso de cómo convertir esa visión y esos valores en práctica.

Además, lo que era realmente importante al trabajar de esa manera con los profesores era desarrollar una cultura de confianza. Mi confianza vino del hecho de que miraba a mis profesores con confianza, tenían una experiencia increíble con grandes cantidades de conocimientos y habilidades y también pasión. Lo único que sabemos de los profesores en cualquier parte del mundo es que la gente elige serlo porque les apasionan los niños y marcan la diferencia para los jóvenes. Así que para mí, se trataba de crear las condiciones para aprovechar esas pasiones y esa experiencia y ese conocimiento creando un sentido de propiedad colaborativa para que



“Con demasiada frecuencia los maestros pasan demasiado tiempo preocupándose por lo que no han logrado en lugar de lo que sí han logrado.”

todos en la escuela sintieran que tenían un interés en el desarrollo de la escuela y que yo confiaba en ellos.

Y también que dejaran de esperar que yo les dijera qué hacer o les diera las respuestas. Y de lo que se trata es de decir a los profesores que encuentren respuestas y soluciones. También se trata de crear una cultura en la que los propios profesores tengan espacio y tiempo para investigar y explorar el mundo que les rodea y su propia profesión.

Así tienen la capacidad y la oportunidad de desarrollar sus habilidades profesionales, conocimientos y experiencia. Para mí, se trata de inclusión, de colaboración y de confianza.

Como dices, educar el optimismo abre una infinidad

de oportunidades para el futuro. Creemos que es lo que más necesitamos en este momento para llenarnos de optimismo. ¿Podrías lanzarnos un poco de ese aroma de optimismo que gastas?

En primer lugar, creo que estamos llevando a cabo esta entrevista en un momento realmente interesante y desafiante para el conjunto de la sociedad mundial y, de hecho, un enorme desafío para los educadores y las escuelas. Tenemos que reconocer que lo que han vivido en los últimos siete u ocho meses y lo que seguirán viviendo posiblemente durante un año más, y la forma en que han hecho frente a la situación, la forma en que han mantenido un enfoque en los alumnos/as y el bienestar y el aprendizaje de los niños y niñas ha sido inspirador.

Una de las cosas que es realmente importante en este momento, en medio de este tsunami, es permitir que los maestros den un paso atrás y se den cuenta de lo que han logrado; con demasiada frecuencia los maestros pasan demasiado tiempo preocupándose por lo que no han logrado en lugar de lo que sí han logrado. Y creo que es realmente importante que todos reconozcamos ahora mismo que lo que los maestros han logrado este año ha sido verdaderamente notable y es un testimonio de su coraje, su capacidad y su compromiso.

Pero en un sentido más amplio, creo que lo que es realmente importante pensar en términos de optimismo es esto. En muchos sentidos, la pandemia de la Covid es el punto final de lo que creo que han sido unos años muy oscuros en la historia mundial.

Estos son tiempos muy oscuros. Y creo que han terminado realmente con la Covid, esta pandemia global, casi como un diluvio bíblico. Pero creo que tenemos que recordar un par de cosas importantes. En primer lugar, los educadores deben ser optimistas porque es nuestro trabajo ayudar a



preparar el mundo para el futuro. El futuro comienza en nuestras aulas, en nuestras escuelas y en nuestras lecciones. Los actuales líderes del mundo, los actuales inventores, los actuales guías artísticos del mundo, fueron creados en nuestras escuelas hace 20 o 30 años.

Y creo que tenemos que recordar eso para que nuestro papel sea significativo y tengamos que ser optimistas. Pero esto es lo que creo que debería hacernos más optimistas. Cuando miras la historia humana, cada período de la historia humana, cada período oscuro de la historia humana, cada momento horrible de la historia humana; ha sido seguido por una explosión de creatividad, de innovación humana, un renacimiento, cada período de oscuridad ha

sido seguido por un renacimiento humano. Y creo que las generaciones en nuestras escuelas ahora mismo serán las generaciones que lideren el próximo gran renacimiento humano, la gran, gran explosión en la capacidad humana y la creatividad e innovación, en el descubrimiento científico, en una recalibración de la posición socioeconómica global, en una nueva forma de política, en un mundo más amable.

Y creo que lo que es realmente emocionante, y le digo esto a mi hija, que, por cierto, es ahora una maestra; es que la envidio porque como una joven maestra que lidera esa generación, ahora es el momento de crear el próximo gran momento especial en la historia de la humanidad. Y eso es lo que les

digo a todos los maestros en este momento. Están en el lugar para crear el próximo gran renacimiento en la historia de la humanidad.

Se necesitan personas innovadoras para generar resultados innovadores, es evidente que el liderazgo y la cultura de la innovación son la clave de la transformación. Pero el cambio no es fácil y menos aún si se tiene que mover todo un sistema. ¿Cuáles serían las claves para cambiar el sistema para ti? ¿Y cómo puede ayudar la situación actual?

Esa es otra vez, una pregunta muy poderosa. Creo que lo primero es que la situación actual, la crisis en torno a la pandemia, ha cambiado todo de una manera que nunca hubiéramos logrado sin ella.

Es algo terrible de decir porque ha creado tanta miseria, tanta pobreza, tanto sufrimiento... de maneras incalculables en todo el mundo. Pero mencioné antes, casi en broma, que esto es casi como el diluvio de Noé en la Biblia. Porque estábamos tan ocupados corriendo para tratar de mantener el ritmo que el mundo nunca se habría detenido para hacer

“Creo que las generaciones en nuestras escuelas ahora mismo serán las generaciones que lideren el próximo gran renacimiento humano.”

“Eso es lo que tenemos que hacer. Necesitamos dar un paso atrás de centrarnos en la eficiencia y empezar a mirar realmente a la evolución.”

una pausa el tiempo suficiente para poder tomar un respiro, mirar a su alrededor y decir: ¿Qué tiene que cambiar y cómo lo cambiamos? Así que creo que estamos en un espacio y lugar realmente interesante para hacerlo. Creo que ahora tenemos tiempo para hacer grandes preguntas, qué es lo que necesitamos hacer. Durante muchos años, el sistema educativo se ha visto obstaculizado, y ha sido bloqueado realmente del desarrollo debido a nuestro constante enfoque en la eficiencia. ¿Cómo podemos obtener mejores resultados en los exámenes? ¿Cómo escalamos en las tablas de clasificación internacional? ¿Cómo mejoramos haciendo lo que siempre hemos hecho? ¿Cómo podemos ser más eficientes? Y como resultado, y no culpo a la profesión por ello, han estado corriendo tanto sólo para mantenerse al día que ahora lo que tenemos en esta pausa es la pregunta: ¿es la eficiencia realmente la respuesta? Y creo que en muchos sentidos, no sólo en la educación, nos hemos dado cuenta de que la eficiencia no es la respuesta. Y esta creencia constante de que si hacemos todo lo que siempre hemos hecho con tanto esfuerzo como podamos, las cosas mejorarán, simplemente no es el caso. ¿Cómo podemos detener otra pandemia? Bueno, no es simplemente entregando la medicina de la forma en que siempre lo hemos hecho.

Se trata de cambiar sistémicamente la forma en que vemos el mundo y en particular la forma en que interactuamos con el mundo natural.

Así que la gente ha estado hablando de ello durante años, pero ahora tenemos la oportunidad de marcar realmente una diferencia. Y lo mismo ocurre con la educación. Si lo que hacemos es continuar preparando a nuestros hijos para un mundo que simplemente no existe, vamos a seguir viendo un planeta fragmentado donde la gente se vuelve cada vez menos feliz con el mundo en el que viven porque no encuentran una manera de controlarlo. Así que tenemos que alejarnos de esta idea de que el futuro es sobre el control y la eficiencia. Y tenemos que movernos a un espacio donde hacemos las grandes preguntas y las grandes preguntas empiezan con cómo necesitamos que nuestros hijos se vean: no sólo van a sobrevivir, sino a prosperar en el futuro.

Necesitamos que sean profundamente colaborativos. Necesitamos que sean creativos e innovadores. Necesitamos que sean capaces de auto-liderazgo y auto-administración. Necesitamos que sean capaces de aprender durante toda la vida. Necesitamos que tengan las herramientas para comprender cómo acceder al aprendizaje, no sólo durante su tiempo en la educación formal, sino a lo largo de sus vidas, porque la naturaleza del mundo del trabajo y los entornos sociales en los que viven van a cambiar cada vez más rápido.

Así que eso es lo que tenemos que hacer. Necesitamos dar un paso atrás de centrarnos en la eficiencia y empezar a mirar realmente a la evolución.

Creemos que la idea de dejar un legado, vivir con un propósito y educar para la vida con sentido son grandes ideales que llenarían de esperanza el futuro de la humanidad. Pero para ello, necesitamos promover la comprensión del mundo que será utilizado como un motor para lo que se está pidiendo: oportunidad, optimismo y esperanza. ¿Qué les dirías a los responsables de las políticas educativas de los distintos países para que comprendan que el cambio nos beneficia a todos?

Cuando se observa la evolución de la humanidad; el deseo humano y el éxito humano se ha fundado y construido sobre nuestro profundo deseo de ser curiosos, de explorar, de buscar lo nuevo y lo diferente, de abrazar el cambio, de ver el mundo y hacer crecer el mundo y estar en el mundo de nuevas formas y maneras, constantemente. En el impulso de la evolución desde el hombre primitivo hasta la industrialización, pasando por las tecnologías avanzadas y la inteligencia artificial, la búsqueda del conocimiento, a través de la religión y luego a través de la ciencia y las artes y la cultura.

Estas son las cosas que definen a la humanidad y a los seres humanos. Y por lo tanto, lo que necesitamos que hagan los políticos y las personas que controlan la educación es darse cuenta de que la educación tiene que reflejar ese sueño humano, ese deseo humano, las cosas que nos definen. Y tenemos que dejar de creer que la educación sólo debe definirse durante un período político de tres,



cuatro o cinco años. Y necesitamos tener una visión más profunda, más grande, más amplia para ello.

Y en segundo lugar, que necesitamos mirar mucho, mucho más profundo y no sólo asegurarse de que el sistema en su forma actual funciona. Necesitamos ser exploradores. Necesitamos ser aventureros. Necesitamos ser capaces de establecer la agenda y cambiar el mundo en lugar de sólo reaccionar ante el mundo. Si hay una gran lección que tenemos que aprender de la crisis de la Covid es que los países que mejor han enfrentado la crisis son los que estaban innovando en torno a las posibles soluciones para las pandemias antes de que éstas se produjeran.

Países como el Reino Unido, España, la mayor parte de Europa y los Estados Unidos están tan atrasados porque nunca hemos vivido en una cultura de políticas públicas en la que tratamos de adelantarnos a los acontecimientos. Nos pasamos la vida reaccionando a las circunstancias; y con la educación, si seguimos sin hacer nada más que reaccionar ante el mundo en el que vivimos actualmente, nunca podremos preparar a nuestros hijos para el mundo en el que vivirán. Y más que nada, pido a los políticos y a los responsables de la formulación de políticas que sean conscientes de lo que ya he hablado.

Nuestros hijos se enfrentan a uno de los legados más desafiantes de la historia de la humanidad. ¿Cómo

protegemos y preservamos el mundo natural y el medio ambiente? ¿Cómo desarrollamos una economía mundial sostenible? ¿Cómo nos aseguramos de volver a unir a la humanidad a través de las diversas culturas del planeta en el que vivimos?

¿Y cómo nos aseguramos de que el mundo sea capaz de vivir una existencia más sana y feliz? Ésas deberían ser las conversaciones que los políticos y los responsables políticos para crear un sistema que sea digno de nuestros hijos y digno de nuestro futuro.