

# autor

## Educar per a la vida. Pensar l'escola que volem



**Pepe Menéndez (1956, Barcelona)** compta amb més de quatre dècades d'experiència com a docent, i des de fa més de deu anys és assessor internacional en assumptes educatius per a institucions i governs de tot el món. És llicenciat en Periodisme per la Universitat Autònoma de Barcelona, ha estat el rector del Col·legi Joan XXIII de Barcelona i director adjunt de la Xarxa de Col·legis de Jesuïtes de Catalunya. Va ser cofundador de l'associació europea d'escoles International Education. Té un bloc "pepemenendez.wordpress.com", on publica una sèrie de converses educatives, i és autor dels llibres "Educar para la vida" (2024, Siglo veintiuno editores) y "Escuelas que valgan la pena" (2020, Paidós).

### ENTREVISTA A PEPE MENÉNDEZ

per Ana Moreno Salvo

**A**l seu llibre, "Educar para la vida", es fa la pregunta següent: **Què hem d'ensenyar avui per garantir un coneixement que ens faci més humans? Ens podria dir quins tres ensenyaments prioritizaria vostè?**

Aquesta és una pregunta que em sembla que les institucions educatives s'han de fer de manera permanent. La primera idea seria: no és una pregunta que es contesta i ja està, sinó que en el fons ha de servir com a interpellació, a cada moment, pels canvis constants que vivim. Abans es deia que canviaven les coses cada certs anys i ara gairebé podem dir que canvien cada dia. Jo citaria tres ensenyaments que, des del meu punt de vista, caldria prioritzar.

El primer seria ensenyar a cercar informació, a destriar les fonts i a estructurar un pensament fonamentat en dades amb rigor. Això podríem sintetitzar-ho amb la idea d'aprendre a aprendre. Per això també he d'estudiar. I sobretot, l'escola ha d'ajudar a estructurar un pensament ben fonamentat en el rigor que ens produeixen les dades, que ens produeix la pròpia història, les mateixes fonts amb què podem comptar. Això és aprendre.

La segona prioritat per a mi seria treballar en equip, saber treballar en equip amb altres, que sembla una redundància. Però també significa una capacitat d'entendre altres maneres de ser i de pensar. És a dir, que contingui la voluntat d'aprendre entenent altres maneres de ser i de pensar.

I especialment amb una actitud d'aprendre dels altres en tota la seva diversitat. En altres paraules, aprendre a conviure. I ahora, per descomptat, aprendre a fer.

I la tercera prioritat seria connectar els aprenentatges amb la construcció i el desenvolupament del projecte de vida personal, que, en paraules del llegat que ens va deixar l'informe Delors, seria aprendre a ser.

### **Com creu que s'hauria de resoldre el binomi ésser i saber a les portes de l'era de la intel·ligència artificial?**

El que hem de fer és tenir cura de l'ús que les persones fem d'aquesta eina tan potent. Sabem que la intel·ligència artificial no és intel·ligent en la mesura que s'aprofita de les dades que els éssers humans li donem.

A mi em sembla que les grans eines que l'ésser humà s'ha donat al llarg de la història, des de la roda, el foc, la impremta, la pólvora, el raig làser, són molt potents per fer el bé i per fer el mal. Precisament en això rau la seva potència, que són eines capaces, per l'ús humà que se'n fa, de desenvolupar el bé i el mal. Toni Matas deia que teníem una idea excessivament deformada per la ficció, per les pel·lícules, que ens donen la idea que la intel·ligència artificial s'apoderarà de l'ésser humà. Si l'educació no és capaç d'entendre que la tecnologia forma part de l'existència humana i de les eines que cal utilitzar en funció del nostre projecte educatiu, la pregunta serà: qui governarà l'educació

### **Què vol dir per a vostè el valor d'humanitzar l'escola i l'aprenentatge com a processos restauratius?**

La meva visió restaurativa té a veure amb una visió permanentment crítica sobre el propi esdevenir de la humanitat. Per exemple, quan ens apropem al segle XX veiem que és un dels segles més terrorífics des del punt de vista de la violència i de la confrontació humana, però

també és un dels segles que, en el fons, desenvolupa, a Europa, tot l'estat del benestar i és el gran segle del dret universal de l'educació. És a dir, m'agrada aquesta visió crítica, però optimista de la història, en què el gran desafiament és com vivim, com entenem aquells avenços i com avancem en qüestions com analitzar el canvi climàtic, les pròpies històries nacionals que els moviments migratoris han posat en qüestió.

La història d'Espanya no es pot explicar ara com s'explicava quan jo estudiava, quan tenim escoles a Catalunya, per exemple, amb enormes nivells de població del nord d'Àfrica. No es pot explicar com fan altres països que en el fons expliquen la història dels vencedors. Aquestes històries nacionals basades en vencedors i vençuts, amb els moviments migratoris que tenim, els debats sobre la identitat sexual, sobre el domini del patriarcat, el domini de l'home blanc, que construeix tota una forma d'entendre el món... Tot això és el que en aquests moments, des del meu punt de vista, hauríem de mirar amb una visió restaurativa, que no vol dir començar a demolir o fer una visió hipercrítica de tot el passat sense tenir en compte determinats contextos.

Em sembla que un dels exemples més evidents és que l'educació no sempre ha estat un element d'humanització. Moltes vegades ha estat un element de domini, fins i tot ha forçat la personalitat

## **La intel·ligència artificial és una eina poderosa, però depèn de com els humans la facin servir**



dels alumnes perquè s'adaptin a una manera de ser, a un perfil, no només en la consideració cultural, sinó també en les formes, en les identitats. L'educació també ha estat i és un element molt valuós en el passat, però que hem de mirar amb mirada crítica, restaurativa. Pensem en la quantitat de persones que avui viuen traumes enormes per la seva etapa escolar. I no parlo només d'abusos, sinó simplement del tracte, de l'ambient relacional. És a dir, l'escola també ha estat aquest lloc de competència, d'abús de poder, per dir-ho així, de classificació. Aleshores, la mirada restaurativa, des del meu punt de vista, és una mirada des de l'amor, des de l'agraïment, però des de la capacitat de construir un pensament crític que ens porti a preguntar-nos què farà que l'escola realment sigui més humana.

### **Pel que fa a l'educació en la llibertat dels alumnes, quins considera que són els aspectes clau?**

Si ens centrem a potenciar el projecte de vida dels estudiants, cosa que ara s'ha posat més de manifest que mai, és important

## Educar en la llibertat és que l'alumne sigui el protagonista en la presa de decisions i que es respecti el seu procés personal

que l'alumne sigui realment el protagonista a l'hora de prendre decisions i que sigui respectat el procés personal. La llibertat té a veure amb la capacitat que el sistema s'adapti a mi i no al revés. El que hem de treballar és que no es converteixi en una mena de joc frontal amb un sistema escolar que s'ha tancat. Sense ignorar que les persones també ens hem d'adaptar a les normes socials, a les conveniències, a les necessitats per sentit de convivència, de pragmatisme.

El que no pot ser és que un estudiant entengui que passar per l'escola és una mena de sacrifici amb què ha de complir amb la seva família i amb la societat, i que la llibertat, la creativitat, la presa de decisions ja vindrà després, quan siguin adults. L'edat primerenca és una etapa crucial per a la construcció de la persona, i això té a veure, des del meu punt de vista, amb l'educació de la llibertat i el caràcter.

### **Com la metodologia de la pregunta pot fomentar una educació integral, una educació per ser, que posa tota la persona al centre del procés educatiu?**

La pregunta és consubstancial al desenvolupament humà des que s'és un nadó. Ho és quant a la curiositat, en voler saber, en plantejar-se les coses, en interpellar-les. Aprenem fent-nos bones preguntes. Amb la irrupció de la intel·ligència artificial, un dels millors exercicis que pot fer una persona és analitzar quin tipus de preguntes fa al ChatGPT? Com les

formula? Molt més interessant, fins i tot, que les respostes que pugueu rebre. Melina Furman, per posar-ne un exemple, proposa un exercici que és fer preguntes que no es puguin resoldre amb un sol clic d'un cercador, que no es puguin contestar amb un sí o amb un no. Si pregunto: Per què és tan beneficiosa la democràcia?, pràcticament estem assenyalant als alumnes que m'han de contestar d'una manera políticament correcta, però no els convido a pensar. Una bona pregunta és aquella que m'obliga a cercar informació, a llegir, a contrastar-la i a decidir quina em sembla millor. I, encara millor, si aquestes preguntes són per a una bona feina en equip, en què, treballant entre iguals, aprenc més dels altres, a través de la seva diferent manera de veure la realitat.

Per a mi aprendre amb preguntes és aprendre a fer connexions entre diferents sabers, és aprendre a ser capaç, després d'una bona lectura, d'una bona interpellació, no de donar una resposta, sinó de fer-me noves preguntes.

En aquests moments, l'instrument que em connecta amb una potència enorme amb la informació és la tecnologia. Em connecta amb competències relacionades amb la comprensió lectora i amb l'aprenentatge de totes les grans àrees del saber. Les metodologies són sempre funcionals, instrumentals, no són, normalment, un fi en elles mateixes. Però la majoria tenen components ideològics, de comprensió de com entenc jo que ha de ser un aprenentatge. Recordem, per exemple, quan va aparèixer la impremta, com va escandalitzar pràcticament els que potser detentaven el poder del saber. Ara ens passa el mateix amb Internet.

Per això assenyalo que la pregunta, que és pràcticament un recurs clàssic, és gairebé la metodologia per excel·lència de

l'aprenentatge. Si, a més, la situo en connexió amb els recursos tecnològics històricament disponibles, l'escriptura, la impremta, ara internet, el que tinc és una mateixa metodologia, però extraordinàriament potenciada a través dels recursos tecnològics. La idea d'una educació integral vinculada a la pregunta, en el fons, té a veure amb una persona que interrelaciona sabers, que és capaç de fonamentar el pensament amb rigor i dades. Per exemple, si utilitzo la tecnologia només per tallar i copiar, estic utilitzant un recurs metodològic que és el de la repetició, que l'evidència científica demostra que té molt poca solidesa, molt poca conseqüència en la consolidació posterior dels sabers de l'estudiant. És a dir, que he de relacionar què és el que vull consolidar, en què vull aprofundir amb la tecnologia que utilitzo.

### **Quin és el rol docent que exigeix aquesta nova forma d'entendre l'educació i com treballar la identitat educadora del docent perquè sàpiga acompanyar, per ser model?**

Actualment, és més difícil ser docent que mai, perquè també és més difícil ser pare o mare. I perquè també és més difícil, fins i tot, ser representant de les institucions públiques. Perquè tot és molt més horitzontal que fa quaranta anys. I perquè fins i tot l'accés al coneixement, l'accés al saber, la concepció cultural pròpia de la dignitat de la persona, dels seus drets, ha evolucionat moltíssim.

## La pregunta és un recurs clàssic, la metodologia per excel·lència de l'aprenentatge, ara potenciada per la IA



Alguns sectors tenen nostàlgia que els docents eren el pou del saber, perquè els seus estudiants no tenien aquests nivells, però ara l'accés al propi coneixement és molt més proper per a tots.

Les professions que tenen relació amb l'àmbit del coneixement ara són molt més exigents i demanen unes competències molt més polivalents de les que es demanaven fa anys. Abans, amb què un docent entengués de la seva àrea de saber, n'hi havia prou. Ara, en canvi, es demana que sàpiga molt més sobre el procés d'ensenyament-aprenentatge, que tingui coneixements de psicologia, de resolució de conflictes, que sigui capaç d'una relació horitzontal amb els estudiants. I l'ensenyament és una professió típica del coneixement. Alhora, ens trobem que la

universalització de l'educació escolar, que ha estat una gran conquesta social, n'ha tensat també la qualitat.

Moltes vegades les grans conquestes ens posen nous reptes. Continuem amb paradigmes antics en les condicions d'arribada a la professió quan els reptes del seu exercici han canviat moltíssim. Em sorprèn que, en alguns sectors, es percebi certa nostàlgia per una mena d'escola idealitzada, on els estudiants tenien unes capacitats i una excel·lent predisposició. Penso que aquella escola ni era tan bona ni els alumnes estaven tan ben preparats.

L'exigència que tota la població tingui un bon nivell educatiu és un gran desafiament. I des del meu punt de vista també hauria de ser paral·lela a les pròpies condicions socials, educatives, culturals i econòmiques d'un país.

És a dir, demanem a l'escola que sigui equitativa, que sigui capaç d'atendre aquestes enormes diversitats, que els estudiants en surtin amb un criteri sòlid i ferm, però la societat no acompanya i l'escola sola no ho pot fer.

Els docents tenen uns desafiaments molt més grans, i d'aquí la necessitat de formació en totes les activitats que fem, no solament en els cursos de formació. Un docent es forma quan assisteix

**Continuem amb paradigmes antics en la professió quan els reptes del seu exercici han canviat molt**

a una reunió d'avaluació o de preparació d'una activitat. I si està convençut que aprèn també amb els altres a fer aquesta activitat. Si jo canvio aquesta predisposició, seré molt més capaç d'ensenyar els estudiants a treballar en equip. Perquè ja ho hauré fet prèviament jo, amb aquesta actitud d'aprenentatge relacional i de preparar les coses per al bé d'altres persones. Si no ho fem així, ningú no ensenya el que no ha viscut, el que no sap en termes experiencials. No s'aprèn a treballar en equip amb un docent que hagi llegit grans llibres sobre el treball en equip. No s'aprèn a acompanyar un estudiant, si jo, per exemple, no he viscut el procés d'acompanyament del meu equip directiu, de persones que al meu voltant m'han fet créixer al llarg de la meva vida professional. No s'aprèn a fer bones preguntes, perquè els estudiants treballin amb elles, si jo prèviament no he après amb un exercici també a fer aquestes bones preguntes. Crec que hi ha d'haver un canvi enorme en la concepció, en la comprensió de les persones que estem en un permanent procés de transformació.

### **Creu que és possible que un dia les màquines assumeixin el paper de l'escola?**

L'escola, com altres institucions socials, no és un element aïllat, està en una crisi de reconeixement, com passa amb altres institucions, fins i tot de la democràcia mateixa. I per què? Hi està per l'augment de l'horitzontalitat en les relacions i

**Si canvio la meva predisposició cap a un aprenentatge relacional, seré capaç d'ensenyar a treballar de forma cooperativa**

per una cosa que ens costa molt com a éssers humans: la velocitat de tant de canvi no ens permet assentar l'anterior. Així que la bona consideració de l'escola tampoc no vindrà per bones paraules, ni per decrets, ni de bon tros, sinó que en realitat està cridada, com la resta d'institucions socials, a guanyar-se l'autoritat pel reconeixement que li dona la societat.

Això vol dir que la societat acaba entenenent, per exemple, que l'escola no només té valor com a custòdia dels infants i adolescents quan els pares treballen, sinó que té un valor real, rellevant, significatiu en el procés vital de desenvolupament dels infants i joves. Penso que, de vegades, demanem a l'escola coses que no estan al seu abast, una mena de perfeccionisme. Com també veig que ho exigim a les famílies. I alhora diem que s'ha perdut l'autoritat.

L'escola ha de fer un esforç per guanyar aquesta autoritat, igual que altres institucions. Si els docents poden ser substituïts per màquines és perquè només estan centrats en la transmissió d'informació. I en aquest sentit, les màquines són molt més potents. Si l'escola continua posant el focus fonamental en ser un espai de transmissió d'informació, els docents es veuran substituïts a poc a poc per la tecnologia. Però, en canvi, si l'escola se centra en el més valuós que té, que és que està ajudant al progrés de formació integral de nens i adolescents, és a dir, d'éssers humans, si se centra en aquest focus, al voltant de l'aprenentatge de coneixements, llavors és insubstituïble.

Una màquina, si més no la que imaginem, no pot empatitzar emocionalment més enllà de les paraules educades que utilitzi. El ChatGPT, per exemple, et diu: En què et puc ajudar? Si tu li dius: Bon dia!, et contesta amb: Bon dia! És a dir, formalment ha

## **Si l'escola se centra en el més valuós que té, ajudant al progrés dels éssers humans, aleshores és insubstituïble**

adquirit de la informació de l'ésser humà una formulació educada. Però només és una formulació. No hi ha ànima al darrere, no hi ha capacitat d'empatitzar amb el dolor de l'altra persona. Així que veurem aprenentatges que es poden fer amb les màquines, però serà difícilment substituïble per màquines que facin acompanyament personal. Si perdem el sentit que té la pròpia funció de magisteri, "magisteri", el que ensenya per contagi, perdrem el factor humà i aleshores podrem ser substituïts per màquines. Si ens centrem en el procés d'humanització de l'escola, però, l'escola és insubstituïble. Els éssers humans són insubstituïbles.

### **Vostè parla d'un lideratge escolar que faci que les coses passin. En què es caracteritza aquest tipus de lideratge?**

Aquesta expressió, "fer que les coses passin", és una expressió coneguda del professor de Harvard, Ronald Heifetz. Les persones, cada cop més, i els docents sempre, no hem fet les coses per decret, sinó per convicció. El fet que el docent estigui sol, normalment, a l'aula, fa que hagi d'estar convençut de les coses perquè les faci realment. L'educació, en aquest sentit, l'ensenyament, fins i tot més que l'educació, és un procés amb forts components íntims. Si ens centrem ara en els directius, un dels aprenentatges de la pandèmia va ser que

els equips directius van ser més ben valorats. Realment el seu paper va ser estratègic. Vaig fer moltes sessions amb escoles, tant a Espanya, com a Portugal, com a Amèrica, sobre aprenentatges de la pandèmia. I un dels aprenentatges que els docents assenyalaven era que ara valoraven més el paper dels equips directius.

Aquest paper, en aquell moment, va tenir forts components organitzatius, però alhora també va tenir components importants amb vista a quines eren les prioritats, com calia ajudar els docents a orientar-se per continuar amb l'aprenentatge dels estudiants. En aquest sentit, penso que necessitem lideratges orientats a millorar els processos d'ensenyament i aprenentatge. Necessitem lideratges vinculats a l'acompanyament dels alumnes, a la creació de contextos relacionals que afavoreixin aquests aprenentatges.

## Un bon líder té coneixements de pedagogia i d'acompanyament de persones cap a un projecte comú

I això demana un perfil d'equip directiu amb capacitat d'aprenentatge i de moure les competències i les creences dels docents cap a la convicció que tothom en pot aprendre. Les característiques d'aquest lideratge són persones que tenen un bon component de coneixement de la pedagogia i també del que és relacional, també de la psicologia dels grups humans per ajudar-los a conèixer-se millor, a treballar en equip i a orientar-los a un projecte comú. Necessitem lideratges que aprofitin les competències i les experiències dels docents

per millorar les pràctiques. No necessitem un lideratge substitutiu, és a dir, que substitueixi els docents els uns pels altres, encara que en alguns casos sigui necessari.

El bon lideratge és el que coneix les competències, les experiències dels docents i les posa en moviment per treballar per millorar les pràctiques al servei del projecte educatiu. Aquest tipus de lideratges requereix que siguin humils. Fins i tot de vegades els manca perseverança. Aquestes persones que ocupen els llocs directius són les primeres que han de complir aquestes condicions de voler aprendre, voler treballar amb altres, empatitzar, ser honestos.

Necessitem que aquesta formació es focalitzi més en les competències professionals, en les competències personals de mobilització de persones i de resolució de conflictes i de saber com reconèixer els talents i com impulsar-los, i no tant, en l'acumulació de coneixement sobre normatives, sobre qüestions tècniques. Aconseguir que passin les coses, no pas per decret, sinó per estímul, per mobilització, per seducció, és molt més complex.

