

# projecte



**Stephen Harris** és cofundador i director de Learnlife a Barcelona. El 2005, va fundar el Sydney Centre for Innovation in Learning (SCIL). La seva visió és integrar la innovació a les escoles, aprofitant la passió i l'experiència dels equips que hi han treballat. Té profunds coneixements sobre lideratge, innovació i cultura. Va rebre el 2017 el prestigiós premi John Laing del "Principals Austràlia Institute" (PAI), concedit a líders escolars excepcionals.

**Leticia Lipp** és un dels membres fundadors de Learnlife. És la responsable i líder dels equips de Recursos Humans i Cultura des de la fundació de Learnlife. Actualment, es dedica a fer créixer els col·legis vinculats a Learnlife cap a la innovació. També exerceix de "headhunter" buscant talents com a directors, líders pedagògics, professors i dissenyadors d'experiències d'aprenentatge.

# Learnlife: creant un aprenentatge permanent

## Un entorn cultural obert que propicia la confiança entre alumnes i professors

per Ana Moreno Salvo

### ENTREVISTA A STEPHEN HARRIS I LETICIA LIPP

**E**l 2023, [Learnlife](#) va ser escollida per [hundrED](#) com una de les 100 iniciatives d'innovació educativa amb més impacte de futur en transformació educativa. Des del vostre punt de vista, ens podeu explicar quines són les claus del projecte de transformació Learnlife i què creieu que us fa diferent d'altres projectes d'innovació?

**Stephen Harris (SH):** Em va resultar interessant que només n'hi hagués dos entre els 100 programes d'innovació reconeguts per hundrED que estiguessin realment basats en l'escola. Va ser encoratjador veure que el que estàvem fent era a més gran escala, suposo. Quines són les claus de la transformació?

Hem tingut la capacitat de reunir un marc i simplement fer-ho. Hem sigut conscients que per crear un model diferent cal mirar les coses que poden limitar la creativitat i el pensament de la gent. Learnlife ha fet un procés evolutiu que és el que realment pensem que és al nucli d'un bon aprenentatge; és a dir, allò que un professor ha de ser capaç d'entendre. És així com podem portar aquest model a qualsevol context. S'ha de ser capaç de dur

**El més important en l'aprenentatge és que l'alumne experimenti un món de relacions funcionals**

a terme la transformació. El canvi ha de ser processable a escala d'aula, si cal, a tota una escola o a tot el sistema si és necessari. El més important en l'aprenentatge és que l'alumne experimenti un món de relacions funcionals.

Si entres en una comunitat i et sents amenaçat o hi ha un desequilibri de poder, això limitarà el teu aprenentatge. El que és essencial és fer que les relacions positives siguin fonamentals per a tota la resta. I una vegada que s'aconsegueix es comença a construir la confiança que dona forma a la cultura d'aprenentatge en la direcció que es desitja. Suposo que la clau del nostre projecte és comprendre d'on partim amb un sentit molt clar de la finalitat de cada



nen, cada alumne i cada adult. Tot això en el marc d'una experiència relacional mútuament positiva.

**Learnlife va néixer el 2017, és un projecte molt jove. Van haver de seleccionar i formar docents en poc temps. Com descriuríeu el rol del docent d'una Escola Hub de Learnlife?**

**SH:** El que és diferent per a nosaltres és que estem dient que, si ens desfem de la noció que només hi ha un camí, qualsevol escola o qualsevol comunitat pot aconseguir que els nens obtinguin bons resultats en un examen a 18 anys.

Cinc anys després d'haver acabat l'escola, el que és més important és: aquest alumne ha continuat aprenent? Ha començat a influir en altres llocs del món, en com abordar alguns dels grans problemes mundials? Perquè si no hi ha senyals d'això, aleshores cal qüestionar el sistema educatiu que té el país.

He treballat a Ruanda, al centre d'Àfrica, i la veritat és que aconsegueixen escolaritzar el 97% dels nens, molt més que en altres països africans. Però a les zones regionals, pots estar a l'escola durant dotze anys, i la taxa d'atur al final continua sent del 85%, com si aquella persona no hagués estat mai escolaritzada. El problema està en el que passa a l'escola. El professor pensa que el seu únic paper és donar la informació i abocar-hi els coneixements als nens. Aquest és el problema.

Com seleccionem i formem els nostres professors en aquest poc temps? En primer lloc, la gent ha d'entendre que hi ha una urgència. Si ens fixem en el que ha passat al món de l'educació en els darrers

**Cinc anys després d'haver acabat l'escola, aquest alumne ha continuat aprenent?**

sis mesos, sembla que la IA, els grans models lingüístics, el ChatGPT, etcètera, hagin arribat de sobte a les escoles. Però en realitat hi són des de fa deu anys. El món de la intel·ligència artificial no va arribar el novembre del 2022. Ha estat succeint durant un temps, però les escoles mai no se n'han adonat. Això és perquè els sistemes que formen els professors se centren encara en objectius molt estrets. És a dir, els teus fills han de fer aquest examen per poder anar després a aquesta universitat. És un món transaccional. Per a nosaltres, el professor és una persona capaç de guiar, orientar, entrenar, adaptar-se i ser àgil en funció de les necessitats dels alumnes. Totes aquestes coses formen part del paper d'un professor i hem hagut de trobar les persones adequades.

No sé si deu haver sentit a parlar d'Alvin Toffler, l'escriptor. El 1979 va escriure que el segle XXI seria el segle de l'aprenentatge, el desaprenentatge i el reaprenentatge. Una afirmació molt simple, però increïblement perspicaç, perquè el coneixement, fins a l'arribada d'Internet, era una mena de mercaderia definida que s'obtenia dels llibres o de la gent. Ara és universal. Tenim professors que arriben al nostre sistema carregats amb el vell concepte d'escola i amb l'expectativa de que el seu paper és mantenir els nens callats i l'inspector content, o fer que els nens passin l'examen. Volem desfer-nos de tot això perquè limita les oportunitats dels nens. Per a nosaltres, el professor és la guia d'aprenentatge.

El nostre repte és centrar-nos a trobar la persona adequada la mentalitat de la qual sigui la correcta, perquè no tenim temps, com has dit, per canviar la mentalitat de la gent. Si tenim la persona adequada amb la mentalitat correcta, aleshores podem treballar-hi fàcilment perquè podem mostrar-los que pot ser diferent. El problema que

**El Guia d'Aprenentatge és algú que promou la passió i torna la responsabilitat de l'aprenentatge al nen**

està provocant que milers de joves professors abandonin la docència en cinc anys no ha de produir-se si la seva experiència és positiva i no estressant, com està passant a molts països.

**Leticia Lipp (LL):** El Guia d'Aprenentatge, nom que donem a un professor de Learnlife, és algú que promou la passió i torna la responsabilitat de l'aprenentatge al nen. No es tracta de controlar el comportament de la gent a l'aula i intentar diferenciar, es tracta d'establir una relació positiva i de responsabilitat. La responsabilitat de l'alumne és de l'alumne, no del professor. Aquesta és una diferència essencial, ja que els alumnes no han de tenir aquesta actitud de "he de complir", "no vull que em facin fora de classe", "he de portar-me bé", "he de treure bones notes perquè els meus pares estiguin contents". Això encara passa massa vegades. Els nens no ho fan per ells mateixos, ho fan pels seus pares o professors. I això canvia amb els alumnes i la relació entre el professor i l'aprenentatge, l'aprenentatge orientatiu.

**Les escoles Learnlife es diuen Hubs (Urban Hub, ECO Hub). Per què vàreu triar aquest nom? Com descriuríeu l'entorn d'aprenentatge que intenteu construir?**

**SH:** Perquè la gent s'alliberi del seu pensament previ sobre l'escola, i de terminologia com "escola", "aula", "passadís", "timbre", "horari" i tota la resta, volíem crear un conjunt diferent de paraules perquè els nens veiessin el que estava succeint de manera molt diferent. Així que



decidim deixar de fer servir la paraula “escola” perquè per a molts nens està carregada de pensaments negatius. Curiosament, quan vàrem començar, la paraula “matemàtiques” era la més negativa per als nens. “Escola” era la segona i “professor” la tercera. En canvi, la paraula “hub” [centre, punt de connexió] no és més que una paraula que es fa servir en els negocis. Tens centres de negocis, que podrien ser tota una ciutat, part de la mateixa o fins i tot una petita comunitat. Així que bàsicament vàrem triar aquest nom perquè era diferent, era simple i descriu que aquest lloc és una comunitat específica.

L'Urban Hub és una comunitat d'estudiants adolescents que assisteixen a un programa al centre de Barcelona. I l'Eco Hub és una

comunitat d'estudiants més joves que assisteixen a un programa més basat en la platja i la natura a Castelldefels. Com descriuríem l'entorn d'aprenentatge? Bé, volem crear una comunitat on la cultura de l'aprenentatge sigui la més forta. Si tenim en compte el món on viuen els nens, sabem que les xarxes socials hi tenen un impacte. Es limita el temps de pantalla? Es limiten els telèfons mòbils? Alguns països prohibeixen ChatGPT o tota una sèrie de respostes en un món canviant. El que nosaltres diríem és que no volem que els nens sentin que la seva cultura, la cultura dels seus pares, la seva cultura ètnica, la seva afició al futbol, l'esport, el surf o les compres està malament o no es valora. El que volem, però, és una cultura més forta, que adoptin

subliminarment, sense pensar, quan entrin al centre, perquè quan arribin tinguin la sensació que són aquí per aprendre.

Això és el que intentem establir. L'entorn d'aprenentatge que intentem construir és un on la cultura de l'aprenentatge sigui forta i inconscient. Hi és, però en realitat impulsa l'individu a les seves eleccions i al seu comportament i al seu desig de participar en els programes.

**El que volem és una cultura d'aprenentatge més forta i inconscient que adoptin quan entrin al centre**

## Si hi ha un problema en un nen, primer mira el sistema, perquè és el que pot haver produït aquest problema

**Per què dissenyar un nou itinerari d'aprenentatge per als alumnes diferent de l'habitual per edat, aventurers, descobridors, pioners a primària i exploradors, creadors, "changemakers" a secundària? Ens podeu explicar breument el paper del docent per guiar els alumnes en aquestes trajectòries?**

**SH:** Quan parlem que el camí dels alumnes és diferent del normal, en realitat no ho és. Si un recorre pràcticament tots els països del món i dona una ullada als seus documents curriculars, aquests es basen en l'aprenentatge per etapes. A la gran majoria dels documents, una etapa abasta dos anys físics. En altres paraules, sis i set anys són una etapa, vuit i nou anys és una altra. El que hem fet és, novament, canviar la paraula. Hem tret "Etapa u", que no vol dir res, i l'hem anomenat "Aventurers". És una paraula molt més interessant perquè els nens s'uneixin al programa. En passar, penso en la quantitat d'escoles que tenen a les portes de les aules els noms d'un, dos, tres, quatre, cinc, sis o simplement noms burocràtics completament sense sentit.

Prefereixo que els nens entrin en un "Ressò Hub" com a Aventurers per estimular el seu pensament. Així que els "Aventurers" solen tenir sis i set anys, els "Descobridors" vuit i nou, els "Pioners" deu i onze, més o menys a primària, i després els "Exploradors" de secundària en tenen dotze i tretze, els "Creadors" catorze i quinze, i els "Changemakers" setze o més. L'únic que hem fet, però, és dir:

si hi ha un error d'ubicació d'un nen que pot parlar sis idiomes i és molt bo en la intuïció de conceptes científics, per què hauria de seure a Aventurers quan clarament és capaç de molt més? No som rígids en dir "només perquè tinguis set anys, has d'estar assegut en aquesta sala". No, hi té més a veure el programa. Per avançar-hi, establim una sèrie de competències que han de ser visibles i mesurables perquè un nen pugui passar d'un programa al següent. Així que, si ens fixem en els Creadors que han de passar a ser "Changemakers", ens preguntem: Saben presentar en públic? Escriuen? En quins projectes han estat treballant? Quines són les evidències del seu aprenentatge? N'hi ha prou per accedir als següents programes? Hi ha algun projecte que els apassioni? Han tingut èxit o han tingut dificultats? Està bé que algú s'esforci si reconeix en què consisteix la lluita. Aquests criteris de pas són la guia per saber què ens han de demostrar els nois, per saber que estan preparats per saltar d'un programa al següent. En tercer lloc, podríeu analitzar el paper del professor a l'hora de guiar els alumnes?

El paper del professor és intervenir quan calgui. Si tens un nen amb dificultats per comprometre's, no li dius simplement que s'assegui, que estigui en silenci, que miri al capdavant. Has d'esbrinar què està bloquejant el seu compromís. Què podem canviar com a adults per alliberar l'amor per a l'aprenentatge? Per a mi, aquest és un canvi fonamental que qualsevol escola i qualsevol professor pot fer. Si hi ha un problema obvi en un nen, no culpis el nen. Primer mira el sistema, perquè és el que pot haver produït aquest problema.

**Quins són els aspectes fonamentals de la seva formació per arribar a ser els millors Guies d'Aprenentatge, com els**

**anomeneu vosaltres?**

**SH:** La confiança és el més fonamental. Si no hi ha confiança en la comunitat, els professors tindran dificultats. De fet, els professors no confien en el govern, ni en els polítics, ni tan sols, en alguns casos, en els col·legues. No confien en l'escola o en el sindicat. Hi ha molts aspectes en què és molt fàcil perdre la confiança. I si no tens confiança, no avançaràs. Si als professors de tot el món se'ls diu que són les persones que han d'ensenyar una nova generació a col·laborar, la realitat és que probablement el 95% dels professors són col·laboradors inútils perquè mai no se'ls ha ensenyat a fer-ho.

Perquè el professor sigui la millor guia d'aprenentatge, ens hem de centrar en els problemes que li ho poden impedir. Hem d'assegurar-nos que hi hagi un entorn psicològicament segur en què hi hagi confiança. Hem d'assegurar-nos que la gent entén cap a on va i per què les coses són una mica diferents, perquè si no, és molt temptador simplement tornar on estaven passant i han d'entendre el que funciona. La investigació de John Hattie mostra clarament que la retroalimentació oportuna és un dels més poderosos determinants del creixement de l'aprenentatge. Bé, quantes escoles retenen el projecte o assaig d'un nen durant tres o quatre setmanes abans de tornar-lo? Cal tenir un sistema on tinguis aquesta relació i converses al lloc on pots donar la retroalimentació immediata perquè aquest és el canvi poderós. És així com creix la confiança. L'impacte de la confiança és que pots passar de la cooperació

**L'impacte de la confiança és que pots passar de la cooperació a la col·laboració**



a la col·laboració. L'impacte de les relacions positives és que et pots sentir segur amb mi per plantejar-me qualsevol qüestió difícil perquè no qüestionaré de sobte la teva lleialtat o qualsevol altra cosa. Intentaré que creixis en aquest context.

**Davant d'un projecte tan innovador com Learnlife, com és el procés de crear un equip docent que funcioni de manera eficaç?**

**LL:** A Learnlife vam tenir el luxe de construir l'equip des de zero. Vam ser molt minuciosos amb la manera com vàrem reclutar els candidats. Normalment, es fa una entrevista amb un grup d'experts o es mantenen converses amb adults. En el nostre cas tot començava amb

una conversa, però volíem veure les persones en acció amb els nens en un context d'avaluació i en un context d'equip, perquè buscàvem persones que tinguessin el "per què" adequat. És a dir, que personalment voldrien innovar i canviar l'educació per ells mateixos com una mena de motivació intrínseca. Buscàvem que tinguessin la capacitat de ser bons col·laboradors i constructors de relacions positives amb els nens. Així prenem decisions juntament amb els infants sobre qui haurien de ser les guies d'aprenentatge i el seu equip en el futur.

Va ser una forma inclusiva de crear equip. La confiança autèntica és essencial. Com deia Stephen, tenir una cultura que creï un entorn segur o fins i tot un espai valent perquè la

gent digui quan les coses són difícils per a ells és essencial en aquest procés d'incorporació.

**SH:** Com a líders, com a persones que fem la selecció, hem de tenir les habilitats de saber com dirigir un equip. Hi ha molts directores d'escola als quals mai no se'ls ha ensenyat aquesta habilitat. Tenim un problema gros si el líder d'una escola no sap escoltar, crear un espai psicològic segur o construir un equip.

**Un cop a l'equip, tots necessiten créixer i sentir que aporten a la missió. Ens podries explicar les claus per aconseguir que cada persona estigui al seient adequat al seu perfil i aspiracions?**

**LL:** Tenim clar quines són les



competències necessàries per ser un bon guia d'aprenentatge. Avaluem competències d'una manera molt exhaustiva. Es tracta de demostrar flexibilitat i agilitat, a més d'una gran consciència d'un mateix i de reconèixer les emocions o tenir capacitat d'establir i mantenir límits saludables. El funcionament executiu, la presa de decisions, la col·laboració, les relacions positives, la creativitat, la capacitat de dissenyar experiències d'aprenentatge... tot això és essencial.

No tenim un pla d'estudis fix, però sí fem servir el pla d'estudis estatal en alguns aspectes. La nostra intenció és que el canviïn i el converteixin en aprenentatge basat en el joc, aprenentatge basat en el desafiament, aprenentatge basat en la natura, etc. Un guia d'aprenentatge és un dissenyador, però també un planificador i un facilitador. La gent de Learnlife ha canviat. Van arribar com a caps de producte i ara són guies d'aprenentatge.

En què soc bo i com podria fer servir aquestes habilitats? Potser en un altre lloc a Learnlife. Veiem, per exemple, a l'equip d'aprenentatge del programa primari que els diferents guies d'aprenentatge tenen habilitats complementàries, per això algunes persones tenen una mentalitat d'enginyeria i codificació, d'altres són molt bons amb els mitjans digitals i vídeos i d'altres són afectuosos. Altres s'especialitzen en necessitats especials o s'ocupen de la salut i la seguretat. Intentem formar equips que es complementin entre si i que la gent canviï i creixi amb el seu aprenentatge evolutiu. Suposo que aquesta és també una raó per la qual no necessitem una estratègia de retenció com a tal.

Avui mateix he llegit un correu electrònic d'una persona que fa cinc anys que és amb nosaltres, que va venir d'un altre lloc i ara té un paper completament diferent i està

## Un guia d'aprenentatge és un dissenyador, però també un planificador i un facilitador

molt content d'haver pogut créixer i evolucionar. Aquesta és una de les raons per les quals la gent es queda i també perquè des del principi estan molt alineats amb el seu propòsit. És molt més que una feina. Això té un significat per a ells i venen aquí per ser els qui són. No només venen a treballar.

### **Liderar l'equip de professionals a Learnlife ha de ser una tasca complexa. Quins tipus de lideratge són necessaris? Com s'estructura i es dinamitza aquest lideratge?**

**LL:** Tothom ha de ser un líder a Learnlife. L'autolideratge és la peça més essencial perquè només a partir d'aquest pots liderar un equip o un programa. És millor escoltar que no pas parlar. És un lideratge pràctic. És un model a seguir. Si entreu al centre urbà com a tal, no sabeu qui és el fundador, qui és el guia d'aprenentatge i qui és l'alumne adolescent perquè tots són més o menys de la mateixa mida i alçada. És un model de lideratge distribuït. Jo diria que tothom hi pot influir, que tothom pot prendre una decisió, sempre que es consulti les persones que es veuran afectades per aquesta decisió, i es consulti els experts. Suposo que això també és el que manté la gent aquí, la capacitat de veure l'impacte de la seva feina, de les seves idees.

**SH:** Els líders han d'aprendre durant tota la vida. No arribes a aquest lloc per dir "ho he aconseguit, tinc la meua oficina, tinc gent treballant per a mi". Learnlife no és res de tot això. No hi ha oficina. L'espai és un espai compartit per tots. Així que he de ser capaç d'allunyar-me de

qualsevol percepció que tingui que el lideratge té a veure amb la jerarquia, perquè el lideratge té a veure amb la direcció i té a veure amb el lideratge de servei. Si cal moure una cadira, si hi ha una aixeta que no funciona, no preguntaré si algú ho pot arreglar. Intentaré resoldre-ho jo mateix, perquè el que volem que aprenguin els nens són les mateixes habilitats que jo mostro en la resolució de problemes, en el pensament basat en reptes, en el pensament creatiu. Si jo no ho puc fer bé, com ho aprendran ells?



