

# proyecto



**Stephen Harris** es cofundador y director de Learnlife en Barcelona. En 2005, fundó el Sydney Centre for Innovation in Learning (SCIL). Su visión es integrar la innovación en las escuelas, aprovechando la pasión y la experiencia de los equipos que han trabajado con él. Posee profundos conocimientos sobre liderazgo, innovación y cultura. Recibió en 2017 el prestigioso premio John Laing del "Principals Australia Institute" (PAI), concedido a líderes escolares excepcionales.

**Leticia Lipp** es uno de los miembros fundadores de Learnlife. Es la responsable y líder de los equipos de Recursos Humanos y Cultura desde la fundación de Learnlife. Actualmente, se dedica a hacer crecer los colegios vinculados a Learnlife hacia la innovación. También ejerce de "headhunter" buscando talentos como directores, líderes pedagógicos, profesores y diseñadores de experiencias de aprendizaje.

# Learnlife: creando un aprendizaje permanente

## Un entorno cultural abierto que propicia la confianza entre alumnos y profesores

por Ana Moreno Salvo

### ENTREVISTA A STEPHEN HARRIS Y LETICIA LIPP

**E**n 2023, [Learnlife](#) fue escogida por [hundrED](#) como una de las 100 iniciativas de innovación educativa con mayor impacto futuro en transformación educativa. ¿Nos puede explicar cuáles son las claves del proyecto de transformación Learnlife y qué le hace diferente a otros proyectos de innovación?

**Stephen Harris (SH):** Me resultó interesante que solo hubiera dos de entre los 100 programas de innovación reconocidos por hundrED que estuvieran realmente basados en la escuela. Fue alentador ver que lo que estábamos haciendo era a mayor escala. ¿Cuáles son las claves de la transformación? Hemos tenido la capacidad de definir un

marco y simplemente llevarlo a cabo. Hemos sido conscientes de que para crear un modelo diferente, hay que identificar lo que puede limitar la creatividad y el pensamiento. Learnlife ha hecho un proceso evolutivo hacia lo que realmente pensamos que está en el núcleo de un buen aprendizaje; es decir, lo que un profesor debe ser capaz de entender. Por ello podemos llevar este modelo a cualquier contexto. Hay que ser capaz de llevar a cabo

**Lo importante en el aprendizaje es que el alumno experimente un mundo de relaciones funcionales**

la transformación. El cambio tiene que ser procesable a nivel de aula, de toda una escuela, o de todo el sistema si es necesario. Lo más importante en el aprendizaje es que el alumno experimente un mundo de relaciones funcionales.

Si entras en una comunidad y te sientes amenazado o hay un desequilibrio de poder, eso va a limitar tu aprendizaje. Lo esencial es hacer que las relaciones positivas sean fundamentales para todo lo demás. Una vez que se consigue, se empieza a construir la confianza y la cultura de aprendizaje en la dirección que se desea. Supongo que la clave de nuestro proyecto es comprender de dónde partimos con un sentido muy claro de la finalidad de cada niño, de cada alumno y de

cada adulto. Y todo, en el marco de una experiencia relacional mutuamente positiva.

**Learnlife es un proyecto muy joven, nació en 2017. Tuvieron que seleccionar y formar docentes en poco tiempo. ¿Cómo describiría el rol del docente de una Escuela de Learnlife?**

**SH:** Para nosotros, lo que marca la diferencia es que, si nos deshacemos de la idea de que solo hay un camino, cualquier colegio o comunidad puede conseguir que los alumnos obtengan buenos resultados en un examen a los 18 años.

Pero, cinco años después de haber terminado la escuela, lo más importante es: ¿ese alumno ha seguido aprendiendo?, ¿ha empezado a influir en alguna parte del mundo, en cómo abordar alguno de los grandes problemas mundiales? Si no hay pruebas de ello, entonces hay que cuestionar el sistema educativo que tiene el país.

He trabajado en Ruanda, en el centro de África, y la verdad es que consiguen escolarizar al 97% de sus niños, mucho más que en otros países africanos. Pero, a pesar de estar en la escuela durante doce años, la tasa de desempleo sigue siendo del 85%, como si nunca hubieran ido a la escuela. El problema está en lo que ocurre en la escuela. El profesor piensa que su única función es transmitir información y conocimientos a los niños. Ese es el problema.

¿Cómo seleccionamos y formamos a nuestros profesores en este poco tiempo? En primer lugar, hay que entender que hay una urgencia. Si

**Cinco años después de haber terminado la escuela, ¿ese alumno ha seguido aprendiendo?**

nos fijamos en lo que ha ocurrido en el mundo de la educación en los últimos seis meses, parece que la IA, los grandes modelos lingüísticos, el ChatGPT, etcétera, han llegado de repente a las escuelas. Pero en realidad existen desde hace diez años. El mundo de la inteligencia artificial no llegó en noviembre de 2022. Lleva tiempo aquí, pero las escuelas no se han dado cuenta de ello. Eso es porque los sistemas que forman a los profesores se centran todavía en objetivos muy estrechos, como "tus hijos tienen que hacer este examen para poder ir después a esta universidad". Es un mundo transaccional. Para nosotros, el profesor es una persona capaz de guiar, orientar, entrenar, adaptarse y ser ágil en función de las necesidades de los alumnos. Todas estas cosas forman parte del papel de un profesor y hemos buscado a las personas adecuadas.

No sé si habrá oído hablar de Alvin Toffler, el escritor. En 1979 escribió que el siglo XXI iba a ser el siglo del aprendizaje, el desaprendizaje y el reaprendizaje. Una afirmación muy simple, pero increíblemente perspicaz porque el conocimiento, hasta la llegada de Internet, era una especie de mercancía definida que se obtenía de los libros o de la gente. Ahora es universal. Tenemos profesores que llegan a nuestro sistema cargados con un concepto de escuela antiguo y las expectativas de que su papel es mantener a los niños callados y al inspector contento o hacer que los niños pasen el examen. Queremos deshacernos de todo esto porque limita las oportunidades de los niños. Para nosotros, el profesor es un guía de aprendizaje.

Nuestro reto es centrarnos en encontrar a la persona adecuada con la mentalidad correcta, porque no tenemos tiempo para cambiar la mentalidad de la gente. Entonces podemos trabajar con ellos fácilmente porque podemos

**El guía de aprendizaje es el que promueve la pasión y devuelve la responsabilidad del aprendizaje al niño**

mostrarles que puede ser distinto. El problema es que provoca que miles de jóvenes profesores abandonen la docencia a los cinco años y esto no tiene por qué producirse si su experiencia es positiva y no estresante, como está ocurriendo en muchos países.

**Leticia Lipp (LL):** El "guía de aprendizaje", nombre que damos a un profesor en Learnlife, es alguien que promueve la pasión y devuelve la responsabilidad del aprendizaje al niño. No se trata de controlar el comportamiento en el aula y de intentar diferenciar, se trata de establecer una relación positiva y de responsabilidad. La responsabilidad del alumno es del alumno, no del profesor. Esa es una diferencia esencial, los alumnos no deben tener la actitud de "tengo que cumplir", "no quiero que me echen de clase", "tengo que portarme bien", "tengo que sacar buenas notas para que mis padres estén contentos". Esto sigue ocurriendo en demasiadas ocasiones. Los niños no lo hacen por sí mismos, lo hacen por sus padres o sus profesores. Y eso es lo que cambia con los alumnos y la relación entre el profesor y el aprendizaje, en el caso del aprendizaje orientado.

**Las escuelas Learnlife se llaman Hubs (Urban Hub, ECO Hub). ¿Por qué escogieron este nombre? ¿Cómo describiría el entorno de aprendizaje que intentan construir?**

**SH:** Para que la gente se libere de su pensamiento previo sobre la escuela, como "aula", "pasillo", "timbre", "horario" y todo lo demás, queríamos crear un universo diferente de palabras para que los niños vieran lo



que estaba sucediendo de manera muy diferente. Así que decidimos dejar de utilizar la palabra “escuela” porque para muchos niños está cargada de pensamientos negativos. Curiosamente, cuando empezamos, la palabra “matemáticas” era la más negativa para los niños. “Escuela” era la segunda y “profesor” la tercera. En cambio, la palabra “hub” [centro, punto de conexión] no es más que una palabra que se usa en los negocios. Tienes centros de negocios, que podrían ser toda una ciudad, parte de la misma o incluso una pequeña comunidad. Así que básicamente elegimos el nombre porque era diferente, era simple y describe que ese lugar es una comunidad específica.

El Urban Hub es una comunidad de estudiantes adolescentes que

asisten a un programa en el centro de Barcelona. Y el Eco Hub es una comunidad de estudiantes más jóvenes que asisten a un programa más basado en la naturaleza en Castelldefels. ¿Cómo describiríamos el entorno de aprendizaje? Bueno, queremos crear una comunidad en la que la cultura del aprendizaje sea muy fuerte. Si tenemos en cuenta el mundo en el que viven los niños, sabemos que las redes sociales tienen un impacto en ellos. ¿Se limita el tiempo de pantalla? ¿Se limitan los teléfonos móviles? Algunos países prohíben ChatGPT. Lo que nosotros diríamos es que no queremos que los niños sientan que su cultura, la cultura de sus padres, su cultura étnica, su afición al fútbol, al deporte, al surf o a las compras está mal o no se valora. Lo que queremos, sin

embargo, es una cultura más fuerte que adopten subliminalmente, sin pensar, cuando entren en el centro, para que cuando lleguen tengan la sensación de que están aquí para aprender.

Eso es lo que intentamos establecer. Un entorno en el que la cultura del aprendizaje sea fuerte e inconsciente. Está ahí, e impulsa al individuo en sus elecciones y en su comportamiento y en su deseo de participar en los programas.

**Lo que queremos es una cultura de aprendizaje fuerte que adopten cuando entren en el centro**

## Si hay un problema en un niño, primero mira el sistema, porque puede haber producido el problema

**¿Por qué diseñar un nuevo itinerario de aprendizaje para los alumnos diferente al habitual por edad, -aventureros, descubridores, pioneros- en primaria y -exploradores, creadores, changemakers- en secundaria? ¿Nos puede explicar brevemente el papel del docente para guiar a los alumnos en estas trayectorias?**

**SH:** Cuando hablamos de que el camino de los alumnos es diferente del normal, en realidad no lo es. Si uno recorre prácticamente todos los países del mundo y echa un vistazo a sus documentos curriculares, estos se basan en el aprendizaje por etapas. En la gran mayoría de los documentos, una etapa abarca dos años físicos. En otras palabras, seis y siete años de edad son una etapa, ocho y nueve años es otra. Lo que hemos hecho es, de nuevo, cambiar la palabra. Hemos quitado "Etapa uno", que no significa nada, y la hemos llamado "Aventureros". Es una palabra mucho más interesante para que los niños se unan al programa. Pienso en la cantidad de escuelas que tienen en las puertas de las aulas los nombres de uno, dos, tres, cuatro, cinco, seis o simplemente nombres burocráticos completamente sin sentido.

Prefiero que los niños entren en un Eco Hub como Aventureros para estimular su pensamiento. Así que los "Aventureros" suelen tener seis y siete años, los "Descubridores" ocho y nueve, los "Pioneros" diez y once, más o menos en primaria, y luego los "Exploradores" de secundaria tienen doce y trece, los "Creadores" catorce y quince, y los "Changemakers" dieciséis o más. Lo único que hemos

hecho es decir que si un niño que puede hablar seis idiomas y es muy bueno en la intuición de conceptos científicos, ¿por qué debería sentarse en Aventureros cuando claramente es capaz de mucho más? No somos rígidos al decir "sólo porque tengas siete años, tienes que estar sentado en esta sala". Para avanzar, establecemos una serie de competencias que deben ser visibles y medibles para que un niño pueda pasar de un programa al siguiente. Así que si nos fijamos en los Creadores que tienen que pasar a ser Changemakers, nos preguntamos: ¿Saben presentar en público? ¿Escriben? ¿En qué proyectos han estado trabajando? ¿Cuáles son las evidencias de su aprendizaje? ¿Es suficiente para subir a los siguientes programas? ¿Hay algún proyecto que les apasione? ¿Han tenido éxito o han tenido dificultades? Está bien que alguien se esfuerce si reconoce en qué consiste la lucha. Estos criterios de paso son la guía para saber lo que los chicos deben demostrarnos para saber que están preparados para saltar de un programa al siguiente.

El papel del profesor es intervenir cuando sea necesario. Si tienes un niño con dificultades para comprometerse, no le dices simplemente que se siente, que se calle, que mire al frente. Tienes que averiguar qué es lo que está bloqueando su compromiso. ¿Qué podemos cambiar como adultos para liberar el amor por el aprendizaje? Para mí, ese es un cambio fundamental que cualquier escuela y cualquier profesor puede hacer. Si hay un problema obvio en un niño, no culpes al niño. Primero mira el sistema, porque es el que puede haber producido ese problema.

**¿Cuáles son los aspectos fundamentales de la formación para llegar a ser los mejores docentes, o "guías de aprendizaje", como los llamáis vosotros?**

**SH:** La confianza es lo más fundamental. Si no hay confianza en la comunidad, los profesores van a tener dificultades. Hay muchos aspectos en los que es muy fácil perder la confianza. Y si no tienes confianza, no vas a avanzar. A los profesores de todo el mundo se les dice que tienen que enseñar a una nueva generación a colaborar, pero la realidad es que probablemente el 95% de los profesores son colaboradores inútiles porque nunca se les ha enseñado.

Para que el profesor sea la mejor "guía de aprendizaje", tenemos que centrarnos en los problemas que pueden impedirselo. Tenemos que asegurarnos de que haya un entorno psicológicamente seguro en el que haya confianza. Tenemos que asegurarnos de que entienden hacia dónde van y por qué las cosas son un poco diferentes, porque de lo contrario es muy tentador simplemente volver a donde estaban. Tienen que entender lo que funciona. La investigación de John Hattie muestra claramente que la retroalimentación oportuna es uno de los determinantes más poderosos del crecimiento del aprendizaje. ¿Cuántas escuelas retienen el proyecto o ensayo de un niño durante tres o cuatro semanas antes de devolvérselo? Hay que tener un sistema donde tengas esa relación y conversaciones que permitan dar la retroalimentación inmediata porque ese es el cambio poderoso. Así es como crece la confianza. El impacto de la confianza es que puedes pasar de la cooperación a la colaboración. El impacto de las relaciones positivas es que puedes sentirte seguro conmigo para plantearme cualquier

**El impacto de la confianza es que puedes pasar de la cooperación a la colaboración**

cuestión difícil porque no voy a cuestionar tu lealtad o cualquier otra cosa. Voy a intentar que crezcas en ese contexto.

### **Ante un proyecto tan innovador como Learnlife, ¿Cómo es el proceso de crear un equipo docente que funcione de forma eficaz?**

**LL:** En Learnlife tuvimos el lujo de construir el equipo desde cero. Fuimos muy minuciosos en la forma en que reclutamos y elegimos a la gente. Normalmente, se suele hacer una entrevista con un grupo de expertos o se mantienen conversaciones con adultos. En nuestro caso, todo empezaba con una conversación, pero queríamos ver a las personas en acción con los niños en un contexto de evaluación y en un contexto de equipo, porque

buscábamos personas que tuvieran el “por qué” adecuado. Es decir, que personalmente quisieran innovar y cambiar la educación por sí mismos como una especie de motivación intrínseca. Buscamos que tuvieran la capacidad de ser buenos colaboradores y constructores de relaciones positivas con los niños. Así tomamos decisiones junto con los niños sobre quiénes deberían ser sus guías de aprendizaje y su equipo en el futuro.

Fue una forma inclusiva de crear equipo. La confianza auténtica es esencial. Como decía Stephen, tener una cultura que cree un espacio seguro o incluso un entorno valiente para que la gente diga cuando las cosas son difíciles para ellos es esencial en ese proceso de incorporación.

**SH:** Como líderes, como personas

que hacemos la selección, debemos tener las habilidades de saber cómo dirigir un equipo. Hay muchos directores de escuela a los que nunca se les ha enseñado esa habilidad. Hay un problema fundamental si el líder de una escuela no sabe escuchar, crear un espacio seguro o construir un equipo.

### **Una vez en el equipo, todos necesitan crecer y sentir que aportan a la misión, ¿nos podrías contar las claves para conseguir que cada persona esté en el “asiento” adecuado a su perfil y aspiraciones?**

**LL:** Tenemos claro cuáles son las competencias necesarias para ser un buen guía de aprendizaje. Realizamos una evaluación de competencias muy exhaustiva. Se trata de demostrar flexibilidad



y agilidad, además de una gran conciencia de uno mismo y de reconocer las emociones o tener la capacidad de establecer y mantener límites saludables. El funcionamiento ejecutivo, la toma de decisiones, la colaboración, las relaciones positivas, la creatividad, la capacidad de diseñar experiencias de aprendizaje... todo esto es esencial.

No tenemos un plan de estudios fijo, pero sí utilizamos el plan de estudios estatal en algunos aspectos. Nuestra intención es que lo cambien y lo conviertan en aprendizaje basado en el juego, aprendizaje basado en el desafío, aprendizaje basado en la naturaleza, etc. Un guía de aprendizaje es un diseñador, pero también un planificador y un facilitador. La gente de Learnlife ha cambiado. Llegaron como jefes de producto y ahora son guías de aprendizaje.

¿En qué soy bueno y cómo podría utilizar estas habilidades? Vemos por ejemplo en el equipo de aprendizaje del programa de primaria que los diferentes guías de aprendizaje tienen habilidades complementarias, por lo que algunas personas tienen una mentalidad de ingeniería y codificación, otros son muy buenos con los medios digitales y videos, y otros son cariñosos. Otros se especializan en necesidades especiales o se ocupan de la salud y la seguridad. Intentamos formar equipos que se complementen entre sí y que la gente cambie y crezca, que evolucione. Supongo que esta es también una razón por la que no necesitamos una estrategia de retención como tal.

Hoy mismo he leído un correo electrónico de una persona que lleva cinco años con nosotros, que vino de otro sitio y ahora tiene un papel completamente diferente y está muy contento de haber podido crecer y evolucionar. Esta es una de las razones por las que la gente se queda y también porque desde el principio están muy alineados con

## Un guía de aprendizaje es un diseñador, pero también un planificador y un facilitador

su propósito. Es mucho más que un trabajo. Esto tiene un significado para ellos y vienen aquí para ser quienes son. No vienen sólo a trabajar.

### Liderar el equipo de profesionales en Learnlife debe ser una tarea compleja. ¿Qué tipos de liderazgo son necesarios? ¿Cómo se estructura y dinamiza ese liderazgo?

**LL:** Todo el mundo tiene que ser un líder en Learnlife. El autoliderazgo es la pieza más esencial porque solo a partir de él puedes liderar un equipo o un programa. Es más escuchar que hablar. Es un liderazgo práctico. Es un modelo a seguir. Si entras en el centro urbano como tal, no sabes quién es el fundador, quién es el guía de aprendizaje y quién es el alumno adolescente porque todos están más o menos al mismo nivel. Es un modelo de liderazgo distribuido. Yo diría que todo el mundo puede influir, que todo el mundo puede tomar una decisión, siempre y cuando se consulte a las personas que se verán afectadas por esa decisión, y se consulte a los expertos. Supongo que eso es también lo que mantiene a la gente aquí, la oportunidad de ver visiblemente el impacto de su trabajo, de sus ideas.

**SH:** Los líderes tienen que aprender durante toda su vida. No llegas a este puesto para decir "lo he conseguido, tengo mi oficina, tengo gente trabajando para mí". Learnlife no es nada de eso. No hay oficina. El espacio es un espacio compartido por todos. Así que tengo que ser capaz de alejarme de cualquier percepción que tenga de que

el liderazgo tiene que ver con la jerarquía, porque el liderazgo tiene que ver con dirigir y tiene que ver con el servicio. Si hay que mover una silla, si hay un grifo que no funciona, no voy a preguntar si alguien puede arreglarlo. Intentaré resolverlo yo mismo, porque lo que queremos que aprendan los niños son las mismas habilidades que yo muestro en la resolución de problemas, en el pensamiento basado en retos, en el pensamiento creativo. Si yo no puedo hacerlo bien, ¿cómo van a aprender ellos?

