

## Entrevista a Andy Hargreaves

Encarnación Soto Gómez<sup>1</sup>



**-En su largo e interesante recorrido profesional ¿cómo y cuándo llegó a interesarse por el tiempo en educación?**

Empecé a interesarme por el tiempo de pura casualidad, porque me trasladé desde Inglaterra a Canadá a finales de los años ochenta. Cuando te cambias de país y de sistema, empiezas a cuestionar cosas que siempre diste por hechas, incluyendo el tiempo, ya que los diferentes países tienen distintos sistemas de organización temporal. En Inglaterra donde siempre me he interesado por la cultura del profesor (¿cómo trabajan en grupo?), uno de los obstáculos con que se encuentran los docentes con mayor frecuencia tiene que ver con el tiempo. Este sector manifiesta que no tiene espacio temporal durante su jornada escolar para reunirse con sus colegas y discutir sobre temas importantes; tienen que hacerlo fuera de la jornada escolar. Así pues el tiempo siempre ha sido un problema a la hora de abordar cambios.

Cuando me trasladé a Canadá, existían leyes distintas. Entre ellas, la de incrementar la cantidad de tiempo de no docencia con que los docentes de primaria cuentan en su horario. Yo era nuevo en aquel país y se me abría una nueva oportunidad para investigar. Me parecía un tema importante para ser estudiado: si los profesores cuentan con más tiempo, ¿cómo lo usan? ¿Lo usan para colaborar? ¿Hacen lo mismo que antes? Así es como me empecé a interesar por el tema del tiempo, muy relacionado, en mi opinión, con el tema de la cultura y las relaciones. ¿Continuará la gente desarrollando una misma cultura dentro de esta nueva concepción del tiempo? ¿O usarán el tiempo para cambiar la cultura? Este era el problema que verdaderamente me interesó. Posteriormente aparecieron más disposiciones que tenían que ver más específicamente con el tiempo en la escuela, y cómo se

Andy Hargreaves que desempeña actualmente la cátedra de Thomas More Brennan en Education, en el Lynch School of Education, Boston College, USA, ha sido durante los últimos años Director y catedrático en el Centro Internacional para el Cambio Educativo en el Ontario Institute for Studies in Education of the University of Toronto. Antes de trasladarse a Norte América (1987) fue profesor de Primaria y de Universidad en Inglaterra. Ha desarrollado múltiples investigaciones, asesoramientos, y actividades de desarrollo con el teacher unions, universities, school districts, education ministries and Charitable Foundations a través de diferentes países y con temáticas como el cambio educativo, la emoción de la enseñanza en el trabajo de los docentes, el desarrollo profesional de los docentes prestando especial atención a la influencia de la variable temporal en los procesos de cambio.

organiza en ella.

**-En estos días tan intensos, el tiempo se convierte en uno de nuestros mayores tesoros. ¿Qué concepción tiene de la naturaleza del tiempo?**

En mi opinión, el tiempo es ante todo, una experiencia relativa y por tanto subjetiva de cada uno de nosotros. Existe un libro fabuloso de Alan Lightman llamado "Einstein dreams". Es un libro muy corto sobre un sueño que pudo haber tenido Einstein sobre la naturaleza del tiempo. Por ejemplo, en uno de los sueños se describe a dos tipos de personas. Uno de los grupos se rige por la concepción racional del tiempo: son las diez de la noche y miran el reloj para ver si es la hora de comer, tienen relaciones sexuales solamente determinados días de la semana y a una determinada hora del día; sin embargo, el otro grupo hace lo que le apetece: duermen cuando están cansados, comen cuando están hambrientos, y tienen relaciones sexuales cuando lo desean. Creo que este contraste de experiencias aportan significación cuando queremos hablar de la relatividad del tiempo. Posteriormente, en este mismo libro se habla de dos grupos de personas, uno que vive en los valles y otro que vive en lo alto de la montaña. Para el que vive en lo alto de la montaña, el tiempo pasa más despacio y ésta no es sólo una cuestión de percepción subjetiva, el tiempo discurre más lentamente, aunque la diferencia es mínima, a medida que se aleja de la materia. Pero imagínemos qué pasaría si no fuera tan pequeña y el resultado es que cuanto mayor sea tu posición más alto intentas vivir. Intentas estar lo más arriba posible de la montaña, en lugar de vivir en el valle, porque la vida en lo alto de la montaña es más larga que abajo en el valle. La gente, pues, cifra sus esperanzas en estar más

<sup>1</sup>Universidad de Málaga

y más alto. En definitiva, el libro es una buena explicación metafórica sobre la naturaleza del tiempo y creo que es momento de usarla con los profesores, con la esperanza de que reflexionen sobre sus experiencias con el tiempo. Aunque creo que actualmente, es necesario hablar de las experiencias del tiempo en cualquier lugar, no solo en la propia práctica educativa, sino también en la práctica social, es decir, de cómo afecta a todo el mundo en los diferentes ámbitos de la vida. De esta manera, entenderán y podrán reflexionar sobre su propia práctica, y así podrán comprender y conseguir que ésta tenga sentido.

**-En una era de aceleración social y vital, de escasez de tiempo (o de intensificación de actividades) el control, la interpretación y la vivencia del tiempo por parte de los docentes es una de las claves para entender la organización institucional, ¿Cómo describiría en la actualidad, la vivencia del tiempo escolar para el profesorado?**

Desde mi punto de vista, los profesores experimentan el tiempo de dos maneras distintas. Creo que la primera tiene que ver con una percepción natural o física del tiempo, es decir, dan por hecho que el tiempo es lo que es. Si una clase dura 40 minutos quiere decir que hay que gastar 40 minutos en darla, y que eso no se puede cambiar. Si la jornada escolar comienza a las ocho y media y termina a la una, es de la única manera que la jornada se puede entender, aunque en las escuelas americanas o inglesas empiece a las ocho y media o las nueve y termine a las tres. Así pues, la primera experiencia, es una percepción común no sólo en el profesorado sino en cualquier otro profesional que experimente el tiempo en una organización. De esta manera, cuando se piensa en el tiempo, siempre se piensa en los cambios que se pueden hacer dentro de esos intervalos de tiempo ya determinados, no en la posibilidad de cambiar el tiempo.

La segunda percepción del tiempo tiene que ver con la sensación de escasez. El profesorado cree que nunca tienen tiempo para nada. Esto puede tener que ver con la dispersión e intensificación de tareas y en segundo lugar, con la valoración que hacemos de las diferentes tareas a realizar. Es decir, la mayoría de los docentes están muy volcados en su trabajo y muy comprometidos con sus alumnos y alumnas, pero experimentan cada vez más, una multiplicación de su tarea profesional con otros agentes y en otras funciones: padres, administración, reformas, tareas que en definitiva piensan que les hace perder el rumbo de su tarea fundamental, el alumnado. Es decir, creen que todas estas cosas no son más que una interrupción de su trabajo con su alumnado, por lo tanto, nunca cuentan con el tiempo suficiente para llevar a cabo las cosas verdaderamente importantes. Se sienten culpables por no dedicar su tiempo en lo correcto o de la forma adecuada. Tienen que corregir trabajos, evaluarlos, rellenar impresos, escribir informes para los padres, preparar las clases. Nunca hay tiempo suficiente.

El tiempo, además, es un indicador de lo que para nosotros es importante. Por tanto, en ocasiones cuando decimos "no tengo tiempo para hacer algo" estamos diciendo "esto no es tan impor-

tante como otra de las cosas que tengo que hacer". Así pues, cuando los profesores se quejan de la falta de tiempo, se refieren a la falta de tiempo para hacer lo que tienen que hacer en comparación a las cosas que siempre están haciendo.

**-En uno de los últimos libros en los que ha colaborado y que recientemente se publicará en España "Racing with the clock" la variable tiempo aparece de forma constante en las experiencias de innovación y reformas educativas relatadas por los docentes autores y autoras del texto. ¿Cómo definiría esta relación?**

El tiempo, el espacio y el ser son el centro de todas las experiencias humanas, quién eres, qué eres y cuándo eres son las distintas caras de una misma realidad, todas están íntimamente relacionadas y ello define tu identidad y tu propósito. De forma que cuando introducimos un cambio, si queremos que el cambio tenga éxito, es necesario que se cambie el tiempo, el espacio y el ser. Es necesario cambiar las tres cosas. Normalmente la mayoría de los cambios tienen que ver con el ser, el cambio de lo que se supone que eres, de lo que se supone que haces, es un cambio del currículum o es un cambio en la forma de examinar o de evaluar, o es un cambio en la forma de comunicarnos con los padres...etc. Así pues, el cambio tiene que tener en cuenta tanto al tiempo como al espacio y lo que ocurre es, que el tiempo y el espacio continúan igual y lo que hay que hacer es relacionarlos con las innovaciones curriculares. De esta manera, las escuelas normalmente añaden tiempo al que tienen para llevar a cabo la evaluación, o para desarrollar el currículum. Pero este aumento de sus jornadas de trabajo tiene consecuencias directas en su espacio y tiempo personal y en su espacio y

tiempo familiar; así pues, el problema de los cambios – el más importante a tratar– es enorme, por lo que es necesario implicar en el cambio al tiempo y al espacio, y es importante saber qué piensan los profesores cuando se enfrentan al cambio. ¿Cómo tenemos que cambiar el tiempo y el espacio para acomodarlo a estos cambios? ¿Cómo tenemos que cambiar el horario? Los profesores siempre están diciendo que para poder tener tiempo para hacer una cosa u otra, es necesario perderlo del que dedicarían a otra cosa. Por ello, el tiempo para los profesores es algo limitado y cuantitativo donde si das tiempo para esto, tenemos que obtener el tiempo de aquello otro. Sin embargo, el tiempo es algo más complicado que eso. Puedes reorganizarlo, integrarlo, trasladar distintos tiempos para que converjan, y a la misma vez añadirlo. De esto podríamos seguir hablando, pero ahora el aspecto más importante es: si la reforma aborda el tiempo. El tiempo existente expresa nuestros propósitos, nuestros compromisos y nuestras prioridades. El cambio significa un cambio de nuestros compromisos, de nuestros propósitos, de nuestras prioridades; por lo tanto, también es necesario cambiar el tiempo y esto es algo de lo que deben responsabilizarse los profesores y la escuela.

**"cuando se piensa en el tiempo, siempre se piensa en los cambios que se pueden hacer dentro de esos intervalos de tiempo ya determinados, no en la posibilidad de cambiar el tiempo."**

**¿Cree que el Informe "Prisoners of time", publicado por una comisión gubernamental estadounidense influyó en el análisis y experimentación de esta temática en el país?**

No, creo que no, el cambio ha sido, en general, más superficial que profundo. Por ejemplo, uno de esos cambios lo puede suponer "la escuela durante todo el año" (Year-round schooling). Esta es un tipo de escuela que permanece abierta durante los doce meses del año. De este modo, no hay lugar a unas largas vacaciones de verano para el alumnado, aunque para el profesorado es un período voluntario; asisten más alumnos a la escuela que en cualquier otro periodo de tiempo; también hay más profesores. La idea que subyace a este tipo de escuela es que así se evita el uso poco eficaz del edificio, y se evita que existan periodos excesivamente largos sin aprendizaje y que pueden provocar la pérdida de lo ya adquirido, que son los del verano: estos son los retos primordiales de este tipo de escuela.

Por otro lado, existen otro tipo de medidas, como por ejemplo, añadir más horas a la jornada escolar, es decir, aumentar la cantidad de tiempo, una idea muy simple. Se trata de considerar el tiempo en la línea que lo hacen las escuelas japonesas. En éstas escuelas, las horas extras tienen como fines lo comunitario, los fines artísticos...pero en las escuelas americanas, las horas extras tienen como finalidad el aprendizaje teórico: más matemáticas, más lenguaje, etc. Si a los estudiantes les desagrada el aprendizaje, ofrecerle más horas de aquello que odian es empeorar la situación en vez de mejorarla. Estas respuestas al cambio del tiempo no son muy imaginativas, porque no cambian los propósitos. Si nosotros queremos pensar en un cambio definitivo, tenemos que tener en cuenta también los propósitos. Yo diría que en los últimos diez años, en los países de habla inglesa se ha dado cada vez más, una bancarrota de la imaginación en lo que a propósitos educativos se refiere. Si queremos usar el tiempo de una forma creativa, es necesario pensar de un modo más abierto también con respecto a los propósitos o con respecto al porqué de usar el tiempo de un modo más definitivo, no solamente para que sea más eficaz, sino para que el aprendizaje sea mejor, para que la enseñanza sea más productiva, para hacer, en definitiva, que todos aprendan mejor, incluyendo a los profesores.

**¿Existen algunas experiencias educativas que trabajen en ese sentido?**

Creo que el trabajo que presenté en Barcelona esta semana sobre las comunidades profesionales de aprendizaje es un tema que hace pensar a la gente. No es una reforma, no es una ley, sino una especie de movimiento. Un movimiento muy importante. Las comunidades profesionales de aprendizaje quieren que aquellos que se sientan comprometidos con ellas piensen en el tiempo, como una variable fundamental para trabajar en comunidad con los demás profesores, para que se trabaje con los padres de forma más efectiva, para que se piense en cómo crear ese tiempo. Así, algunas de las formas en las que las escuelas piensan en ello incluyen: añadirle cada día 15

minutos extra a la jornada escolar. Cada nueve días se puede hacer uso de esos 15 minutos que, sumados, hacen un total de dos horas. Y haciendo uso de esas dos horas, ese décimo día, durante las dos horas y media primeras de la jornada escolar, los profesores se pueden reunir y los niños, o bien entrar más tarde al colegio, o bien quedarse al cuidado de los trabajadores comunitarios, de los ayudantes voluntarios...realizando cualquier actividad. De esta forma se ahorra tiempo, como si lo depositaras en un banco. Así, se puede integrar el tiempo en las necesidades de la escuela y de los distintos agentes. Si la enseñanza no es individual, cuando tres profesores dan clase a una misma hora, en alguna ocasión puede uno de ellos quedarse con los tres grupos, y los otros dos se pueden, mientras tanto, reunir para planificar y llevar a cabo cualquier tipo de investigación. Esta sería otra manera de reorganizar el tiempo. Igualmente, de este modo el director de la escuela puede atender a los profesores visitantes, a los conferenciantes visitantes o celebrar asambleas con toda la escuela, romper el horario disciplinar, etc.; también los otros profesores pueden reunirse para trabajar en grupo: esta es otra manera de integrar el tiempo, usándolo para diferentes actividades, pero sin dejar de lado el propósito del tiempo. Además, tenemos que tener presente cómo usar el tiempo de forma diferente para poder secundar dicho propósito.

**-En esta obra, usted utiliza tres metáforas para explicar la visión del docente, del político y administrativo sobre el tiempo escolar del profesorado: Prisoners of Time, Time Bandits and Partners in Time, ¿podría hablarnos acerca de cada una de ellas?**

En la primera metáfora, "Prisioneros del tiempo", entiendo e intento representar esa idea de que el tiempo es el enemigo, el tiempo es el problema, el tiempo es lo que coarta, el tiempo es lo que se da por hecho, y por eso siempre corremos en contra del reloj. La sensación que siempre se tiene es que falta tiempo. Nunca puedes enseñar como quisieras porque las clases duran muy poco. Nunca puedes implicarte en discusiones con colegas porque las reuniones duran muy poco y hay demasiadas cuestiones que plantear. Por ello, tanto en "prisoners of time" como en "Time friends", existían mecanismos temporales ajustados a otros propósitos que no encajaban en los nuevos contenidos y el profesorado no conseguía percibir la estructura temporal como el corsé rígido que obstaculizaba las adaptaciones temporales al currículo innovador.

"Bandidos del tiempo". Robarle tiempo al tiempo. La gente a menudo trata de explotar al máximo el tiempo, trata de robarlo, trata de obtener tiempo extra. Los docentes – esto es muy interesante – hablan con frecuencia de robar tiempo. Hablan del tiempo fuera del aula cuando mantienen una conversación interesante con los colegas, en los huecos entre clase, cuando los hay, o durante el tiempo que ya tienen. A veces los profesores se sienten culpables si hacen otra cosa que no sea trabajar. Si salen a cenar durante la semana, se sienten culpables. Si tienen rela-

**"El tiempo, el espacio y el ser son el centro de todas las experiencias humanas, quién eres, qué eres y cuándo eres son las distintas caras de una misma realidad, todas están íntimamente relacionadas y ello define tu identidad y tu propósito."**

ciones sexuales durante la semana, se sienten culpables porque no están trabajando en algo relacionado con la enseñanza. Por lo tanto el tiempo es un bandido: siempre estamos tratando de robar trocitos de tiempo al tiempo, de crear nuevas porciones de tiempo. Trabajamos dentro de un sistema, pero intentamos encontrar momentos para nosotros mismos.

"Compañeros en el tiempo" se refiere en realidad a los docentes y otras personas como comunidad que tratan de averiguar cómo usar el tiempo de modo diferente para mejorar. Juntos deciden lo que es importante y cómo se puede usar de forma distinta. Por ejemplo, en un centro, decidieron que les parecía muy importante el tema de la salud y la forma física, de esta manera, en la asignatura de educación física en la escuela, una de las cosas a las que más importancia se le otorga no es tanto a la competición deportiva, sino a lo que se llama buen estado físico. El gimnasio se usa para mantenerse en forma tanto el profesorado como el alumnado, todo ello dentro de la jornada escolar, y no se sienten culpables por ello porque entre todos han decidido que su buena forma física es una parte importante a la hora de rendir y ser eficientes en su trabajo. Por eso, si trabajas dentro de un sistema, siempre te sientes culpable por usar el tiempo en otras cosas que no sean la labor didáctica. Cuando trabajas en grupo, te das cuenta de que la forma física, la vida, la salud y el trabajo deben adecuarse para todos, y si trabajas en grupo creas tiempo para dedicarte a ello.

**-Dentro de la última metáfora usted plantea que "Mas tiempo no siempre significa más aprendizaje. Este depende de cómo y para qué el tiempo sea usado", ¿podría hablarnos algo más sobre esto? ¿podría tener más sentido para una población en riesgo?**

Existen dos argumentos muy importantes. El primero: muchos profesores piensan que estos alumnos no pueden aprender como el resto de los estudiantes, y esto no es así. En ocasiones, aprenden con más lentitud que los demás, por tanto consideremos un único punto: si les proporcionas más tiempo para que aprendan, si les proporcionas tiempo extra, si les ofreces más ayuda, los estudiantes del colectivo más deprimido aprenderán exactamente igual que el resto. Por tanto, en el sentido técnico, el tiempo es muy importante aquí: no todos los niños aprenden al mismo ritmo, no todos los niños aprenden al mismo tiempo. Sin embargo, si lo que se les está ofreciendo no les gusta, entonces la cuestión del tiempo se convierte en algo mucho más complicado, puesto que a la vez que se cambia el tiempo es necesario cambiar el aprendizaje y por tanto la enseñanza, es lo que hablábamos antes de la necesaria relación entre el ser, el tiempo y el espacio. De esta forma, creo que es oportuno implicarnos en la vida de los estudiantes, en sus intereses, en las cosas que los motivan, y no es una cuestión de "¿esto o lo otro?"; es una cuestión de "aunque esto, mejor lo otro". En resumen, el tiempo se ve de forma distinta cuando de este grupo de estudiantes se trata. Necesitan más tiempo, pero no para dedicarlo a aquello que les desagrada.

**Finalmente si partimos de la idea de que la organización del tiempo no es igual en los diferentes países, ¿Puede el tiempo usarse de forma distinta a la establecida en busca de un uso del tiempo más acorde con las necesidades educativas actuales?**

Por supuesto, el uso y la organización del tiempo es muy diferente en los distintos países, quizás los aspectos más llamativos son los que tienen que ver con el calendario anual y las jornadas

¿Cuántas horas lectivas tienen al año? Todos distintos. ¿Cuánto dura la jornada escolar? Todos distintos. ¿Cuánto duran las vacaciones de verano? Todos distintos. Y ¿en cuanto a los fines de semana? En las escuelas de Japón, van a clase los fines de semana, aunque se está tratando de legislar para que no sea así. Sin embargo, los padres los están llevando a la escuela de forma privada los fines de semana. Así pues, el modo de usar el tiempo difiere en todo el mundo, pero eso no influye en la enseñanza porque el tiempo que hay es el que hay, y el hecho de que el tiempo en América sea distinto al tiempo de Japón es solamente una cuestión intelectual, no una cuestión práctica.

De esta manera y pensando en posibles cambios organizativos y conceptuales de la variable temporal, lo primero que tenemos que tener en cuenta es, si hablamos del ámbito nacional o solo del ámbito de la escuela. Hay que tener en cuenta cuál es el propósito de la escuela. Qué es lo que quieres que aprendan los niños en la escuela, cómo queremos que aprendan. Además, y sin salirnos del tema, cómo aprenden mejor los niños de distintas clases sociales y culturas. Por ejemplo, los niños gitanos. Existen distintas concepciones del tiempo, especialmente la concepción anglosajona del tiempo, o incluso la española. Y también ello va acompañado de una concepción distinta del espacio. Por lo tanto, si vas a enseñar de forma efectiva a estos niños, es necesario implicarse con esta concepción diferente del tiempo. La educación tiene que tener lugar en distintos sitios, no solo en la escuela, y en diferentes horarios del normalmente propuesto. Y he puesto el ejemplo de estos niños como caso extremo, pero no es el único. En Norte América, los niños indios nativos tienen tremendas dificultades con la escolarización formal, porque su ritmo, el ritmo de su cultura es distinto. Una vez más, estos son casos extremos, pero consideremos ahora los niños pertenecientes a la clase media baja, donde en muchos casos ellos tienen que trabajar cuando tienen 14 o 15 años. Muchos niños mantienen a sus padres. Los padres no podrían comer si no fuera porque sus hijos trabajan, y es necesario aceptar esta realidad. Con este tipo de personas, el tiempo tiene que ser más flexible y creativo: existen personas con más dificultades para aprender. Y aquí es donde tenemos que tener en cuenta la enseñanza flexible. Enseñanza donde se puede uno mover con libertad, salir y entrar, aprender en la escuela o en casa. Estos son en mi opinión, los retos a los que nos enfrentamos en la actualidad. Los programas de enseñanza personalizada están dando muy buenos resultados con aquellos estudiantes que no pueden seguir la enseñanza convencional. Así, pueden hacer parte de su trabajo en casa, y parte de su enseñanza pueden seguirla en la escuela; pueden parar durante unas semanas y reiniciar después. Por ejemplo, una estudiante embarazada, una estudiante que ya es madre no puede seguir con el ritmo convencional de la escuela cuando tiene el bebé. La escuela debe proporcionar ayuda; ya se hace en algunas escuelas de Inglaterra y Estados Unidos, proporcionar ayuda a los estudiantes de estas comunidades sumidas en la pobreza. Y esto exige un cambio en el tiempo y en el espacio, de modo que la familia, el cuidado de los bebés, la casa... todo esté integrado en la escuela a la misma vez. Mi opinión es que la gente está empezando a considerar de modo diferente la problemática particular de las escuelas de zonas marginales y la naturaleza diferente de sus vidas. La diferencia en la naturaleza del ser, la diferencia en la naturaleza del espacio, la diferencia en la experiencia del tiempo. Tenemos que darnos cuenta de que estos estudiantes pueden aprender exactamente igual que los demás si nos implicamos con esa naturaleza, con ese sentido del espacio y con ese sentido del tiempo.