

## Entrevista a especialista: Mike C. Johanek<sup>1</sup>



**1. Nos gustaría iniciar el intercambio solicitándole que nos describa la universidad en la que trabaja y el cargo que desempeña.**

Nuestra universidad, la Universidad de Pensilvania, técnicamente, es la universidad más vieja de Estados Unidos. Nos formamos en la mitad del siglo XVIII.

Tiene una larga historia. Un aspecto particular, una característica que la destaca, es el enfoque hacia el ámbito profesional, al campo de la práctica. Nuestro fundador, Benjamin Franklin, bastante pragmático, miraba su contexto en la época del 1740 —o sea, mirando el contexto y la necesidad de ajustar y cambiar el currículum— soñando con formar algo distinto para enfrentar un mundo que cambia rápidamente. En este sentido, seguimos el espíritu con esa tradición, con toda la pasión.

**2. ¿Cuáles son las carreras que ofrecen dentro del sector en el que usted participa?**

Nuestra Facultad de Educación es una facultad de postgrado. Es bastante chica dentro de la amplitud de la Universidad. Mi papel como miembro de la Facultad es el de *senior fellow*, y también dirijo el programa Mid Career Doctoral Program in Educational Leadership —Liderazgo Educativo—, un programa de doctorado. También dirijo otros proyectos de investigación y desarrollo dentro de la Facultad.

Dentro de la Facultad de Educación contamos con carreras dentro del sector de liderazgo educacional. Abarcamos varios puestos dentro del sistema escolar en todos los rangos: profesores que son líderes, maestros, docentes que se desempeñan con un título de liderazgo dentro de la institución y los que aspiran a puestos de dirección o a un departamento

---

<sup>1</sup> Mike C. Johanek - Universidad de Pensilvania. Estados Unidos. Miembro senior de la División de Enseñanza, Aprendizaje y Liderazgo. Director del Programa de Doctorado de Media Carrera en Liderazgo Educativo. Director de la Red Interamericana de Liderazgo Educativo. Director del Programa de Simulaciones de Liderazgo Educativo de Penn. Director del The Judgement Project. Michael Johanek prepara a los educadores para liderar escuelas, distritos y otras organizaciones K-12, para que se conviertan en voces clave en la educación. Como director del Programa de Doctorado de Media Carrera en Liderazgo Educativo de Penn GSE y sus iniciativas de red, Johanek trabaja con directores, superintendentes, líderes sin fines de lucro, académicos y funcionarios gubernamentales de todo el mundo. Es un experto en los desafíos de los líderes y las estrategias para superarlos. Johanek también dirige la Red Interamericana de Liderazgo Educativo (la Red Interamericana de Liderazgo Educativo), que reúne a educadores de todo el hemisferio occidental, y el Programa de Simulaciones de Liderazgo Educativo de Penn. Ahora está lanzando un programa multidisciplinario, una iniciativa interprofesional dirigida a identificar y desarrollar un juicio profesional sólido *in situ*. Como historiador publicado, recientemente completó un libro sobre la elección de escuelas y actualmente está investigando una organización vecinal de Chicago activa en la reforma escolar local durante las últimas cuatro décadas.

La entrevista fue realizada por Marcos Sarasola.

dentro de la escuela, hasta los que están supervisando escolares; los que dirigen un sistema, una red o un distrito grande, hasta los que dirigen a nivel estatal. Pero también nosotros entendemos el liderazgo educacional más ampliamente para incluir a quienes están liderando instituciones que educan, y este es el doble sentido para nosotros: educan de tal forma que se están educando a sí mismos y a su institución. El proceso del liderazgo se caracteriza no solamente por la institución que educa, sino también por el estilo de liderazgo, que es un estilo educativo, en ese sentido. Por eso también incluimos educación superior. Tenemos un programa de doctorado y magíster en términos de educación para puestos de liderazgo formales en educación superior.

También tenemos una oferta para el sector corporativo, para las empresas. Muchas empresas hoy en día hacen mucho esfuerzo, invierten mucho dinero en educación para sus empleados. De hecho, en Estados Unidos, la última cifra lo mencionaba como uno de los sectores más grandes. Contamos con programas de doctorado en liderazgo de empresas. Los títulos más comunes para ese tipo de puestos son el Chief Learning Officer, pero también recibimos estudiantes que dirigen departamentos de recursos humanos. Educación dentro del sector cooperativo, entonces. Tenemos formación para varios tipos de puestos y carreras.

### **3. ¿Qué características tiene la población estudiantil que atienden y el profesorado con el que trabajan?**

La población estudiantil es bastante variada. También son bastante variados los programas, por ejemplo: Chief Learning Officer es un programa del área corporativa, trae personas de todas partes del mundo. El otro programa de educación superior es más homogéneo. También al sector escolar, si bien cuenta con la mayoría de los profesores de Estados Unidos, concurren varios alumnos de intercambio y también de varios sectores dentro de nuestro país. Nuestros alumnos también tienen distintos rangos en términos de su nivel de experiencia: a nivel de magíster hay estudiantes que recién están entrando al sector de educación, así como otros que tienen entre dieciocho y veinte años de experiencia en el campo.

Así que nosotros tenemos una serie de programas que no son tradicionales. Hablamos

de esto como de Formato Ejecutivo, o sea, nuestros alumnos siguen trabajando en sus puestos a *full* y entonces nosotros integramos también estudios *full* pero alrededor de ese trabajo, digamos, con propuestas de formación diversa. Por ejemplo, el doctorado del mundo cooperativo tiene cuatro períodos de cuatro sesiones de una semana cada uno; cada uno tiene su formato distinto para posibilitar que las personas sigan trabajando. También nosotros creemos mucho en esa integración de la universidad, en investigaciones disciplinarias y en la práctica de la profesión para mejorar, o sea, en un diálogo constante co-construido. Así que nuestros alumnos reflejan ese rango de experiencia que siguen estudiando.

En nuestra facultad, la mayor parte del profesorado es de Penn University, pero también tenemos docentes de afuera, porque nosotros estamos mirando los desafíos de varias profesiones. Tenemos que traer profesionales y profesores de varias partes del mundo y también de dentro de Estados Unidos, de otras instituciones, de otras universidades, para que nuestros alumnos puedan estar apoyados con las especializaciones que necesitan. Nuestro profesorado del programa de doctorado cuenta con aproximadamente cien docentes que supervisan tesis y docentes que están enseñando. Entre ambos tenemos un grupo central de cuarenta personas, un profesorado bastante diverso en varias categorías. Demográfico, experiencial, desde la orientación de términos de las disciplinas: ese perfil intencional nos da la flexibilidad para enfrentar, para apoyar a nuestros alumnos en el mundo de la práctica de sus profesiones que siempre es tan cambiante y fluido.

### **4. ¿Cuáles son los principales desafíos que tuvieron que enfrentar durante este año en que surgió la pandemia?**

En el último par de años de hecho, los temas claves han sido *flexibilidad* y *enfoque*. *Flexibilidad* en términos de éxito: tenemos mucho más apoyo personal, individual, de grupos de emprendedores; hemos amplificado, variado y experimentado dentro su contexto. El mundo corporativo donde están ahí, en su trabajo, a *full*, enfrentando una expansión de las responsabilidades, una profundización de la incertidumbre de ese trabajo y una exigencia un nivel de urgencia que siempre acompaña. Y así, entonces, este desafío del agotamiento total. Desafíos de un estrés socioemocional en un

contexto que las preguntas fundamentales sociales sobre nuestro país, o sea, en términos de justicia racial, relaciones entre grupos, la justicia y la población ideológica que cura la aceleración e intensificación de la experiencia y de todas las cosas, así que ha sido una incertidumbre.

Es fenomenal, entonces, también llegando a preguntas de propósito de las instituciones, etcétera. Para nosotros, para apoyar nuestros alumnos en este trabajo.

### **5. ¿Qué estrategias tuvieron que implementar para atender las diferentes situaciones?**

Obviamente, mucha flexibilidad en términos de fechas límite, pero también enfocándonos en lo que tenemos que enfocarnos para este momento, que es una cosa que tiene que tener como fundamentales para el largo plazo, pero también ajustando para entender, ayudarles en entender su contexto actual, implementar y mejorar la situación.

Ha sido un gran desafío y sigue, porque ahora estamos de vuelta presencialmente. Estamos, también, tratando de ver qué estamos aprendiendo, qué hemos aprendido de todo el período. De hecho, tenemos un proyecto excepcional en nuestro programa, por lo menos sobre eso, para establecerlo, porque yo creo que como un servicio al campo tenemos que estar en este proceso de indagación sobre nuestro programa, sobre el papel de un líder escolar, un líder educacional.

### **6. ¿Considera que quedaron temas en agenda sobre los cuales será necesario seguir trabajando durante 2022?**

Nosotros el tema de la agenda lo tomamos como un período de reflexión profundo, como le dije, estamos con un proceso de indagación que vamos a seguir todo el año con ayuda de un proceso estructurado que hemos empezado el mes pasado y vamos a seguir en conversación con nuestra comunidad para tratar de entenderlo. Si tuviera que pronosticar, que es algo sumamente peligroso en estos momentos, dado que todo es incertidumbre, yo creo que uno de los temas centrales son las redes, redes de apoyo que hemos amplificado y creo que es mucha demanda porque, lo evidente, me parece de toda esta experiencia es el estar solo en el trabajo, que siempre ha sido un riesgo del liderazgo sobre todo escolar, pero aún más ahora. La necesidad de apoyo

profesional es esencial. Nosotros tenemos un proyecto nuevo dedicado a eso: observamos que está ocurriendo con mucho más frecuencia e intensidad. Entender que uno como líder hace el juicio en el momento, cuando hay una urgencia, cuando muchas veces uno cuenta con una carga emocional alta; pero urgente e incierto, con una ambigüedad que lo va a cambiar, va a tener que tomar la decisión en esto y ese tipo de decisiones parece que están aumentando cada vez más. Entonces, entender ese proceso, con la ayuda de otros profesionales que también están en lo mismo, mirando un contexto como el de enfermería y los médicos o policías, que tiene que tomar decisiones y con urgencia.

Otro tema son las herramientas que los líderes tienen para analizar el contexto local. Para ver lo que determinan los factores que juegan un papel dominante en términos de determinar los resultados educacionales. O sea, sabemos que mucho impacto está fuera del contexto del colegio, pero para un líder, como son las herramientas pragmáticas que se pueden usar para entender cuáles son los factores locales que más ayudan o frustran este proceso. El para qué, con el poco tiempo que tengan, cualquier colaboración más allá del colegio puede ser más productiva. Creo que ayuda para mantener a los líderes también en términos su apoyo emocional y el propio sentido de sí mismos.

Otro punto a destacar es el nivel de sentido o propósito. Creo que los cambios, los desafíos, el trauma que ha sido tan fuerte en el último año y medio, tanta muerte, tanto sufrimiento, nos hace cuestionar. ¿Qué estamos haciendo y para qué? Creo que para muchos líderes que han tenido una tendencia bastante pragmática, eso puede ser bien desorientador. Por otro lado, también lo ven como una oportunidad de tener un momento para poder revisar los fundamentos de su profesión y ahí, yo creo que hay una oportunidad y eso es lo que nosotros estamos tratando de apoyar dentro de nuestro programa, pero también dentro de la profesión con las actividades, como las actividades que estamos haciendo con varios proyectos aquí en Estados Unidos, pero también proyectos que son por su naturaleza de carácter internacional.