

ARTÍCULO TERCERO:

ESTADO ACTUAL DE LA DIRECCIÓN ESCOLAR EN LOS ESTADOS UNIDOS

Dr. David Samore

Cargos:

Administrador y profesor durante 35 años
Director de centros de educación primaria y secundaria
Director de liderazgo mundial e innovación
Ponente universitario, incluido en el CES Cardenal Cisneros
Consultor

Títulos:

Cruz de oficial de la Orden de Isabel la Católica (2020)
Director del año del estado de Florida (EE. UU.) (2015)
Colegio del año por la embajada de España de los EE. UU. (2012 y 2017)
Bachiller en letras y máster universitario por la Universidad de Iowa (EE. UU.)
Especialista y doctor en educación por la Universidad Atlántica de Florida (EE. UU.)
Graduado por la Universidad de Salamanca (España) y por la Universidad de Arizona (EE. UU.)

Biografía

El Dr. David Samore ha sido maestro y administrador de colegios de educación primaria y secundaria de Iowa, Florida, Carolina del Sur, España y Colombia durante 35 años. Ha ejercido como director de liderazgo e innovación global en el condado de Palm Beach (Florida), y en 2015 fue nombrado director del año de Florida por la

NASSP, que destacó su preocupación por el crecimiento de todos los alumnos. Mientras era director, su colegio de inmersión (español e inglés) fue reconocido dos veces como el colegio del año de Norteamérica por la embajada de España. Hace poco, el Rey Felipe VI de España le ha otorgado la cruz de oficial de la Orden de Isabel la Católica. Actualmente, Samore es profesor invitado en la Universidad Cardenal Cisneros en Madrid (España) y CEO de David Samore & Associates, LLC, un despacho privado de consultoría que ayuda a las organizaciones a alcanzar su máximo potencial a través del ejercicio de la dirección con sentido común y del descubrimiento intencionado de talento.

UNA ACLARACIÓN NECESARIA

Este artículo es la tercera entrega a *Supervisión 21*. del autor David Samore describiendo y desarrollando el ejercicio de dirección y supervisión en el ámbito actual y de modo general, en los Estados Unidos.

El aspecto formal de esta última entrega elegido por el autor, para favorecer la comprensión y cercanía del especialista y del lector en general, es el del relato de un día típico de una directora ficticia estadounidense. No hay exageración alguna en lo que se cuenta; ejemplifica el ritmo y los deberes del líder educativo K-12 en los EE. UU. Está cargado de referencias y todo el artículo nos habla de la supervisión desde muchos niveles y perspectivas: profesorado, superintendente, consejo escolar, y la comunidad, aunque siempre el punto de vista del director.

El primer artículo – n° 63 de *Supervisión21* – partía de una perspectiva general de los 50 estados. El segundo ofreció una explicación más detallada y más

granular. Este tercer artículo incorpora los primeros dos en un formato inmediato y entendible. Después de los primeros dos artículos, aquí se contesta a la pregunta: *¿cómo le afecta el estado actual de la educación estadounidense al director de centro en particular?*"

Además, incorpora una gran variedad de gestiones requeridas del director estadounidense mezcladas con anécdotas que subrayan la importancia de las relaciones interpersonales en este cosmos tan complejo.

RESUMEN

Debido a las críticas condiciones actuales, los directores de centros educativos en los EE.UU. están nadando en aguas turbulentas. Aunque tengan mucho poder e influencia, las expectativas son excesivamente altas y la disminución de candidatos para el puesto es una señal clara del desafío. Esta aportación, la última en una serie de tres artículos, relata un día de una directora ficticia de una escuela secundaria, Jéssica Morales-Smith. Esta larga mirada a la vida profesional de un director ejemplifica el compás de actividades e interacciones a lo largo de unas 12 horas – un día típico – durante el cual no hay descanso alguno. El director estadounidense siempre se encuentra en el centro del escenario, iluminado por el foco dondequiera. Aun durante el fin de semana, el que escoja perseguir la dirección escolar acepta que su trabajo extiende mucho más allá de la semana laboral.

PALABRAS CLAVE: Silo, software, walkie-talkie, reunión del ayuntamiento, tiroteo masivo

INTRODUCCIÓN

La profesión del educador siempre ha estado desnivelada en el sentido de que los cambios, en todas las interpretaciones, son implacables. Es imposible anticipar con precisión lo que ocurrirá en cualquier día. Para muchos una vida profesional que consta del reto diario de establecer la homeostasis dentro de un ambiente dinámico y cambiante producirá un estrés preocupante. Cuando se pregunta al educador profesional por qué sigue en la profesión pese el ritmo impredecible, la respuesta común es precisamente "porque cada día es diferente" y ese aspecto sirve de atractivo (Alias, 2019).

En esta serie de tres aportaciones con el tema del estado actual del liderazgo educativo de los EE.UU, el primer artículo concentró en el estado general como el fondo básico en el cual existe la educación K-12 de los centros públicos de 50 estados distintos. En el segundo artículo, se presentó el mundo profesional del director educativo con más detalle, ilustrando las múltiples presiones que impacten al director y la ejecución de sus deberes. La lista de dones esenciales del director exitoso es larga y asombrosa.

Siguiendo un horario típico, este tercer artículo expondrá un día ejemplar en la vida profesional de un director educativo estadounidense. Donde ocurra este día importa poco: las exigencias de los supervisores, del profesorado y de la comunidad son increíblemente semejantes. Aunque se admite que haya diferencias regionales que impacten la especie de los asuntos, lo que demanda su atención se categoriza previsiblemente. Repasando este día representativo se ilustra con

claridad la extensa capacidad y resistencia que exige la profesión actual. En fin, los directores escolares que siguen exitosamente en su profesión demuestran una experta habilidad para adaptarse al mundo cambiante que los rodea.

El día se pone en marcha

Es lunes. Despertándose tarde, Jéssica Morales-Smith se levantó a las 5:45. Anoche tardó en acostarse por haber conversado con la Sra. Sheldon, miembro del consejo escolar de su distrito escolar. Sheldon había llamado a Morales-Smith para hablar acerca de un acontecimiento en la comunidad donde está ubicada el centro.

Se levanta y entra en la cocina buscando la cafetera. Mientras se prepara la bebida vivificadora, mira los textos en su móvil.

Jéssica tiene dos móviles: uno personal y el otro por ser directora educativa. Es una de las primeras lecciones que aprendió cuando asumió la posición hace ya cuatro años: los directores deben de apartar la vida personal de la vida pública tanto posible. Había también dejado de usar Facebook por la crítica dura que sufrió después de poner una foto con una copa de vino en la mano, disfrutando de una cena elegante con unas amigas. Un grupo de personas había insinuado que era un supervisor que bebe demasiado.

El marido de Morales-Smith, Adam Smith, todavía estaba acostado. Es gerente para una inmobiliaria grande. Todos los días se levanta después de su mujer porque no debe de llegar a su trabajo hasta las 9:00, todavía con tiempo para manejar que sus dos hijos puedan prepararse para la escuela. Adam opina que los compañeros que lleguen más temprano no obtendrán más respeto de los otros. Le

ha dicho a su mujer mil veces, "¿Por qué sigues con esta carrera sofocante? Te mata. Estarías muy bien en nuestra compañía, trabajando menos y ganando doble el sueldo." Jéssica lo escucha sin responder; él ya sabe su respuesta. Su deseo de poder cambiar vidas de los de su centro es poderoso (Goodwin, 2018).

Bebiendo la mayor parte de su taza de café fuerte, Jéssica sale de prisa por la puerta a las 6:30 en punto, masticando el último bocado de un croissant. Los 20 minutos que tarda en llegar a su centro vuelan como si fueran cinco. Adam busca el diario en la mesa de la cocina. La carrera ha empezado.

Mientras conduce, Jéssica escucha las noticias en la radio del coche. Aprendió hace años que los acontecimientos locales pueden tener un impacto inmediato en su centro. Se relaja. De los tres asesinatos durante el fin de semana, ningún ocurrió en los barrios de su centro.

Es lunes. A Morales-Smith le gusta llegar al centro a las 7:00 todos los días, especialmente al comienzo de la semana. Ella sabe que la manera de empezar una semana impacta en la semana entera: si comienza bien, sigue bien. El lunes es cuando se reúne semanalmente con su Equipo de Liderazgo para planificar el resto de la semana. Los tres subdirectores, tres consejeros y su asistente administrativa, son su equipo. La notificación del móvil le recuerda que debe de pasar por una cafetería para recoger una docena de pasteles; hoy le toca a Jéssica traerlos.

1. La primera sorpresa

Morales-Smith estaciona su coche en su plaza ante la entrada principal del centro. Bajando del coche con el maletín en una mano y el bolso de pasteles en la otra, ella distingue a una mujer con hijo esperando en la puerta cerrada bajo llave de la escuela. Acercándose, nota que reconoce el hijo, Jason, un alumno de séptimo grado.

Saluda a ambos visitantes y la madre estalla diciendo que un puñado de jóvenes atacó a su hijo ayer en su barrio. Jason parece avergonzado; sus lesiones son recientes, muy notables.

Los tres entran y Jéssica le dice a su asistente Sandra que siga con la preparación de la reunión del Equipo. Mientras ésta prepara la mesa de la sala de conferencia, Morales-Smith se sienta en su despacho con madre e hijo y le asegura que hará lo posible por aclararlo. La madre se relaja un poco, ya que está en hablando en privado con la directora. Otra vez la directora escucha la detallada historia mientras Jason añade información entre las frases emocionadas de su madre. Entonces Morales-Smith informa a los dos que, debido al hecho de que el ataque ocurrió fuera del centro, sólo puede avisar a los identificados para que no continúe el conflicto en el centro. La madre sale algo disgustada mientras Jason parece callado y preocupado. Son las 7:25.

2. Se prepara la entrada

Precisamente a las 7:30 empieza la reunión del Equipo de Liderazgo. Jéssica sabe que la puntualidad conlleva poder y enfatiza la importancia de la precisión. El Equipo es, en términos globales, diverso: de los ocho individuos, tres son varones, cuatro son blancos, tres son hispanos, y dos son negros. De herencia Jéssica es

Hispana-americana, es decir la mitad mexicana y la mitad estadounidense. Representando una mezcla de edades, el Equipo es un grupo formidable e inteligente.

El primer punto de la agenda es planificar el ensayo requerido ante un posible evento de un tirador vivo. El distrito escolar exige que cada centro ensaye el protocolo dos veces el año para poder estar preparado. Se llama "Código Rojo". Hay varios "códigos" empleados para los diferentes niveles de emergencias. Por ejemplo, el "Código Amarillo" se emplea cuando hay un peligro posible y todos los alumnos y profesores quedan en las aulas hasta que haya una señal indicando que ya no hay peligro (Houston County Schools, 2021).

El Equipo decide que será preferible que ocurra el ensayo de Código Rojo mañana porque un consejero sale esta mañana para participar en un taller. Cada miembro del Equipo es importante en estas circunstancias; se recuerda que todos los consejeros deben estar presentes porque los ensayos de Código Rojo siempre causan una reacción emocional en los alumnos y profesores. Debido a la historia de violencia en los centros estadounidenses, aunque sepan que es un ensayo, todavía arranca pesadillas y ansiedades en la comunidad escolar. Aunque reconozcan que los ensayos son precisos, hacerlos aumenta las palpables ansiedades de la comunidad escolar (Slater Tate, 2018).

Después de conversar acerca de otros quehaceres, la reunión del liderazgo termina de repente a las 8:30. Todos se apresuran, agarrando sus "walkie-talkies" y cuadernos, caminando con rapidez para afuera. Hoy en día los radios de comunicación son imprescindibles para la supervisión del alumnado en un centro estadounidense. Éste está llegando, son centenares esperando para entrar en los

edificios del centro. En los centros estadounidenses, vigilar a los alumnos se considera una responsabilidad fundamental dentro del ámbito de los profesores y consejeros; tienen que vigilar a los alumnos en cada momento mientras haya jóvenes en la escuela. Cuando no hay la presencia de adultos, los alumnos tienden a buscar problemas y conflictos entre sí. En otros países, no existe este nivel de supervisión; los alumnos se portan suficientemente bien, sin buscar ni conflictos ni la oportunidad de hacer daños (Bliesner and Armes, 2022).

3. La campana manda

A las 9:00 en punto suena una campana electrónica que se oye por todos lados de la escuela. La muchedumbre entra precipitosamente, esparciéndose por todas partes buscando las aulas donde empiezan el día escolar. Mientras caminan ruidosamente, los educadores están también intentando llegar a sus aulas entre los alumnos *burbujeantes*, todavía vigilando a los chicos y chicas a cada paso. La vigilancia continua. La segunda campana suena a las 9:07 y, si todo va bien, la instrucción y aprendizaje formal empiezan.

En las transiciones de clases, Jéssica siempre intenta circular por los pasillos atestados de los profes y alumnos. Como directora, la presión de ser modelo para todos siempre queda. ¿Cómo puede ella pedir a su profesorado que vigile a los muchachos si ella misma no lo hace? Jéssica siente en las entrañas la crítica áspera que los profesores asignan a los directores que no caminan a más de cien pasos de su despacho. El director *encerrado* simplemente no tiene credibilidad con ellos.

Hasta el segundo periodo predeterminado, las clases siguen como un reloj suizo. Todo el día escolar sigue como una serie de campanadas y clases, especialmente

en los centros secundarios. En los elementares, las campanas suenan con menos frecuencia. Los directores dicen que el centro educativo es donde “la campana es el rey.” Importa poco si la conversación académica es estimulante, cuando toca la campana enésima, el momento se rompe bruscamente y la transición a la próxima clase *estalla*, centenares de personas caminando, corriendo, chocándose ruidosamente en los pasillos (Jacobson, 2017).

4. Ola tras ola

Hoy Morales-Smith quiere quedarse pegada al ordenador porque una tonelada de informes e investigaciones le esperan, cada uno como un grito estridente, llamando urgentemente su atención. La priorización siempre le reta al director. La tendencia es que todos los supervisores de directores consideran que sus peticiones particulares son de suma prioridad; la ansiedad que cause al director y las exigencias de todos lados se empeoran en los distritos públicos grandes. Más grandes que sean, más departamentos (es decir, más divisiones) desconectados de los centros que naturalmente tiene alumnados. Lo que resulta es la creación de una organización de *silos*, es decir departamentos apartados uno del otro. La comunicación entre departamentos prácticamente no ocurre. La mano izquierda no se da cuenta de la derecha.

Antes de ser directora, Jéssica recibió buenos consejos de unas directoras mayores que la tomaron por estrella creciente. Una de ellas le aconsejó que cuando una persona acepta un trabajo (la supuesta “oportunidad”) en la oficina administrativa del distrito, entra en un medioambiente algo tóxico. Dejar de trabajar en un centro con alumnos resulta en perder la perspectiva que reside en el epicentro de la educación: la enseñanza de los jóvenes. Sin un alumnado, las

necesidades de los adultos asumen el centro del escenario, marginando al alumnado.

Jéssica mira fijamente a una de las dos pantallas de su ordenador. Poco después del primer sorbo de café tibio, suena el móvil de Morales-Smith. Es su jefe, el superintendente regional, Sr. Coppola. Después de saluditos, Coppola llega al grano: un alumno de otra escuela quebranta un centro entero por su comportamiento horripilante, Jéssica escucha callada, inexpresiva. Sabe que es mejor escuchar toda la historia del Sr. Coppola antes de responder. El superintendente regional quiere que Morales-Smith admita al alumno a su centro para darle un "nuevo comienzo." Parece que el director actual acaba de asumir la dirección y está abrumado. Coppola le reitera la confianza que tiene en Jéssica y que es considerada como una de los líderes educativos con más capacidad. Ésta finalmente le pregunta a su jefe, después de un período razonable, si no va bien pueden mover al alumno de nuevo para que no arruine el centro de Morales-Smith. El Sr. Coppola suspira y se pone de acuerdo.

Terminada la llamada, Jéssica abandona su trabajo con el presupuesto del curso que viene y pide a su secretaria Sandra que entre al despacho. Jéssica pide a Sandra que alerte al grupo central del séptimo grado, es decir el subdirector y consejero que supervisan a esa sección del alumnado, que vengan a su despacho en seguida.

El subdirector Matt Livingston y la consejera Lois Patchin llegan dentro de cinco minutos y los tres deciden organizar una reunión con la familia nueva para esta tarde para inscribir al alumno y hablar de la creación de un "plan de éxito." Todos van a firmar el plan, incluso la madre y el hijo. Morales-Smith admite que, en este

caso, remediar los errores de otros no es la primera vez ni será la última. Los dos salen del despacho, pensando en los múltiples acontecimientos que ocurrirán entre ahora y la reunión en unas pocas horas.

5. El corazón del trabajo

Con su iPad y cuaderno, Morales-Smith se prepara para el aspecto predilecto de su trabajo: la observación y evaluación de los profesores. Su centro tiene cuatro administradores: ella misma y tres subdirectores. Todos los cuatro son calificados para cumplir observaciones formales al profesorado. Se dividen los profesores en cuatro grupos iguales; cada uno sigue el protocolo estricto de las observaciones con su cuarta parte. Según el protocolo establecido por el distrito entero – aprobado oficialmente por el estado después de casi tres años de reuniones, riñas y compromisos – los cuatro deben avisar a los profesores que se asomarán durante una semana en particular. No deben anunciar ni el día ni la hora exacta cuando vengán; el profe sabe que debe estar preparado en todo caso. Se han realizado dos observaciones formales durante el curso. Todos los administradores emplean un iPad para cumplir la observación ya que el software de observaciones se encuentra en el dispositivo. Con la aplicación especial, lo hacen todo mediante la Wifi del centro.

A Jessica le gusta este aspecto porque tiene la oportunidad de ver a sus alumnos y profesores "en acción", es decir, hacer lo que vive en el corazón de una escuela: la instrucción de muchachos y la interacciones personales que resultan. Después de las observaciones, un requisito del protocolo es arreglar una reunión entre el administrador y la profesora. La reunión es profesional, amistosa y

productiva. Se preguntan los dos; hay un medioambiente de respeto y curiosidad. Si una confusión surge, buscan mutuamente la clarificación.

Jéssica tiene suerte hoy: cumplió dos observaciones antes de ser interrumpida.

6. La política cuenta tanto como lo académico

El walkie-talkie se despierta: es Sandra. Sin detalles, Sandra pidió a Morales-Smith que pasara por su oficina o le llamara en seguida. Jéssica reconoce el lenguaje: "es importantísimo que vengas en seguida." Estando lejos de Sandra, Jéssica la llama con su móvil. Con más de 20 walkie-talkies, se oye casi toda comunicación.

Se informa que la alcaldesa del pueblo ha llegado sin notificación la espera en la oficina principal. Perpleja, Morales-Smith abandona sus planes de hacer la tercera observación y vuelve con prisa al otro lado del centro, una distancia de unos 200 metros. Mientras camina, el especialista de la tecnología la ve y le pregunta cuál impresora prefiere porque el distrito está reemplazando todas las de la administración. La directora la elige y resuelven tres otras dificultades durante la conversación de camino lado a lado. Para poder solventar todas las dificultades y expectativas, un director suele tener estas conversaciones ambulantes.

La alcaldesa de Dyersville, Johanna Murgio, sonríe a Jéssica cuando entra por la puerta. La directora está contenta de verla porque se conocen desde hace años. Aunque no están de acuerdo siempre, se respetan y les gusta colaborar

cuando puedan. Después de un ligero abrazo, caminan juntas al despacho de Morales-Smith.

La alcaldesa va al grano: quiere tener una reunión comunitaria en la cafetería del centro de Morales-Smith a las 19:00 el próximo mes. Hay muchos cambios culturales en el pueblo y la mayor parte de los cambios tienen que ver con la afluencia de inmigrantes asiáticos y mexicanos. Murgio admite que hay un disgusto creciente en la población establecida del pueblo, de blancos de edad mayor formando la mayor parte. Entre ellos, hay muchos jubilados y la llegada de gente que no habla bien el inglés ha levantado quejas. La alcaldesa sabe que una *town hall meeting* (una reunión pública donde se invita a la comunidad) ofrecerá la oportunidad de expresarse a todos en un formato oficial. Además, escuchar una presentación optimista de Murgio calmará la inquietud.

Con rostro esperanzado, Murgio le pide a Morales-Smith su opinión. Ésta admite el valor de la estrategia y concede la petición. Jéssica sabe que será otro día largo, otra noche sin ver a su familia antes de que se acuesten. Despidiendo a la alcaldesa que sale de la escuela, la directora considera en qué idioma hablará en la reunión. Aunque la mitad sea mexicana, no domina el castellano y cuando lo habla tiene un acento estadounidense o "gringa." Muchos hispanos la critican por no ser suficientemente hispana porque los que hablan bien se consideran más genuinamente hispanos. Efectivamente, ella no se considera ni hispana ni blanca: es una persona en búsqueda de una cultura (Taylor, López, Martínez and Velasco, 2012).

Morales-Smith suspira largamente. Ya son las 12:30. Sin queja alguna, gira con energía y camina a la cafetería para supervisar el almuerzo de 400 alumnos, comunicándose a cada paso por el walkie-talkie omnipresente.

7. Comidas gratuitas pero, ¿a qué coste?

Morales-Smith llega en la cafetería - está llena de conversaciones animadas y risas a carcajadas. Los alumnos se relajan en sus charlas. Hay cuatro profesores vigilando a la multitud; es decir que todo parece regular.

Jéssica conoce a todos porque aprendió hace años que la mayor prioridad de un líder educativo es la calidad de relaciones humanas que genera. Por eso ella se vale de este rato para interactuar con los muchachos; quiere ser accesible. Así todos pueden relatar los acontecimientos tanto como las preocupaciones.

Morales-Smith pasa por la cocina a ver lo que se ofrece de comida hoy. Una gran parte de la comida preparada en los centros estadounidenses viene de fuentes subvencionadas por el gobierno federal. Entre las reglas y normas establecidas por el gobierno, ofrecen comidas que consisten en tres elementos: (1) un jugo o fruta, (2) una comida principal y (3) una fécula. La comida de hoy es jugo de manzana, macarrones con queso y arroz.

Morales-Smith mira a los múltiples platos preparados para sus alumnos. A ella le parece un plato de azúcar y grasa. Se pregunta si serviría una comida semejante a sus propios hijos y se responde definitivamente que no. Calcula los carbohidratos y calorías. Con rapidez y experiencia, Jéssica concluye que esta comida consta de unos 1.800 hasta 2.000 calorías. Sabe que un ser humano

adulto que consume más de 2.000 carbohidratos en un día entero ganará peso excesivo. Para no exceder una norma bien establecida, un muchacho activo de 13 años debe de consumir alrededor de 1.600 calorías diario mientras un muchacho sedentario menos todavía (Dersarkissian, 2022).

Volviendo a la cafetería, Jéssica sale de la cocina. Pensativa, mira a su alumnado. La mitad parecen que ya tienen un peso excesivo. Según la investigación anual de la enfermera escolar (cada centro tiene una), hasta casi la mitad se consideraría obeso ya antes de cumplir los 15 años. La precipitada disminución de actividad física ha sido bien notable a lo largo de la última década. Los datos de obesidad siguen subiendo (Center for Disease Control, 2021). La atracción de los teléfonos móviles – más de la mitad del alumnado los tiene – ha contribuido también a su inactividad. Por si fuera poco, el profesorado informa a Morales-Smith que emplea los videojuegos para estimular el interés en sus materias.

El walkie-talkie le suena, llamando a Morales-Smith. Es Sandra recordándola que tiene una cita con la Srta. García acerca de su observación. Jéssica sale porque debe de hacer algo antes de la reunión.

8. La conferencia de post observación

Un elemento imprescindible de la evaluación del profesorado es la conferencia de post observación. Esencialmente es la oportunidad oficial de poder conversar acerca de lo que ocurrió durante la observación. La observación formal difiere de la informal por la cantidad de minutos de la observación. Ésta, la informal, dura

alrededor de 15 o 20 minutos mientras la formal dura un mínimo de 40 minutos (National Council on Teacher Quality, 2019).

Antes de que entre Raquel García, Jéssica engulle su yogurt mientras repasa los apuntes de su observación. Como es típico, emplea menos de 10 minutos para comer algo; muchos días, incluso, omite el comer totalmente.

Como profesora, nueva Raquel se pone nerviosa. En los EE.UU. los profesores no llaman a los directores con su nombre sino con su título y apellido así que Raquel llama a la directora, "Sra. Morales-Smith." El director educativo estadounidense no enseña ni un minuto de instrucción. Jéssica saluda a Raquel con amabilidad y las dos empiezan la charla. Repasando apuntes, Morales-Smith comenta en tres categorías: (1) lo que salió muy bien, (2) preguntas acerca de lo que observó mientras estaba en la clase y (3) lo que Raquel puede mejorar. La conversación es positiva, enfocada en las acciones de la profesora y reacciones de los alumnos de Raquel. El enfoque queda en qué estrategias pueden obtener mejores resultados académicos. Al final de la charla, se sonríen ambas y García se levanta para salir del despacho pero, antes de pasar por la puerta, Sandra se asoma y ve una cara de consternación. Raquel sale y Sandra le informa en susurros a Morales-Smith que acaban de recibir un relato de que un alumno tiene una pistola en la escuela.

9. Reacción y acción inmediata

La pesadilla que le obsesiona a cada director educativo estadounidense es la de una persona armada en su centro. De los países que no están en plena guerra, se sabe que los EE.UU. es uno de los países más peligrosos del mundo (Ledur and Rabinowitz, (2022).

Han sido más de 250 *mass shootings* (tiroteos de muertes múltiples) en los EE. UU en la primera mitad de 2022. Se define por la cantidad de muertos que resultan de estos eventos fatales (Harrington, 2022).

La insidiosa cultura de armas se encuentra por todas partes del país: la cantidad de rifles (algunos diseñados para la guerra) y pistolas enumeran más de los ciudadanos estadounidenses (López, 2018). Muchos estados permiten que sus ciudadanos lleven armas visibles donde quieran, sin entrenamiento alguno. Es verdad que es más difícil conseguir una licencia de conducir que una licencia para poseer un arma mortal (Kingsland, 2020).

La reacción de Morales-Smith es inmediata y calmada. Le dirige a Sandra que contacte al policía de su centro (cada escuela hoy en día tiene uno), al subdirector de grado que tiene el alumno que lo reportó, y a la consejera del mismo grado, diciéndoles que acudan a su despacho en cuanto antes. No usan los walkie-talkies, se oyen muy alto y eso podría alarmar a muchos.

Dentro de segundos los cuatro comparten los pocos detalles que tienen: un muchacho de sexto grado dijo a su profesor que había visto una pistola en la mochila de un compañero. El profe le dijo en seguida al subdirector y éste encontró al alumno y lo acompañó a su despacho para investigarlo. El muchacho le había dado el nombre del compañero quien supuestamente tenía la pistola. El policía salió con la consejera para encontrar al "pistolero."

A los pocos minutos los dos vuelven con el alumno, la mochila en la mano del policía. El chaval, rodeado por cuatro adultos, incluso del policía en uniforme, se sienta por la invitación de Morales-Smith, sudando.

Jéssica le pregunta al alumno si tiene algo en la mochila que no debe tener en la escuela. El chico, mirada bajada, no emite sonido. Morales-Smith repite su pregunta y el alumno la mira, avergonzado, y contesta afirmativamente a la pregunta. El policía le pide si tiene algo prohibido en los bolsillos. Al responder negativamente, el policía le avisa al alumno que va a palpar los bolsillos. A encontrar nada de particular, el policía le pide que tire el contenido de los bolsillos en la mesa de despacho. El alumno quita unas monedas, cuatro billetes sencillos, auriculares, y un móvil.

Todos observan mientras el policía dice que va a mirar dentro de la mochila para ver lo que esté. Se pone unos guantes de látex. Abriendo la cremallera, el muchacho dice bruscamente que tiene algo adentro que sus amigos le aconsejaron no llevar al centro: una pistola de agua. Buscando en la profundidad de papeles y cuadernos desordenados encuentran una pistolita amarilla de plástico, claramente un juguete. Todos se relajan; se nota una sonrisa en los labios del policía. Pero ya es algo tarde: muchos alumnos del sexto grado han oído algo de “la pistola” y el chismorreo resultante corre entre susurros ansiosos en los pasillos.

Es hora de apagar el fuego creciente. Sin gastar un segundo, dejan al pistolero en una silla frente el despacho de Sandra y caminan todos para la clase donde el chico juguetón estaba antes de ser citado para la investigación. Entran con gravedad.

Morales-Smith informa a todos que no hay peligro pese el rumor que conozcan. Admite saber que algunos habían repetido el rumor del arma en la escuela. Les asegura que era un juguete que tira agua y lo repite tres veces. Dice con claridad no hay pistola ni arma, que todo está bajo control, y no hay peligro

alguno en el centro. Concluye que va a contar a sus familias para evitar la posibilidad de confusión y preocupación innecesarias. Les agradece por su tiempo y los adultos – salvo la profesora – salen del aula.

Morales-Smith vuelve a su despacho sola, recordando a los otros que vuelvan a su trabajo con los ojos y oídos abiertos. Le informa a Sandra del resultado. Sentándose, llama a su jefe Coppola para informarle lo que había ocurrido. Coppola juzga que la reacción de Morales-Smith y su equipo era magnífica y le felicita.

Jéssica vuelve al próximo paso: utilizar el sistema telefónico para grabar un mensaje para los padres. Repasa su grabación y, contenta, les manda a los padres para evitar más rumores. Una de las verdades sobre los directores educativos es la de contar al mundo los acontecimientos significantes con precisión y rapidez. Por no ser el primero a contarlos, otro los cuenta entretejidos con rumores y mentiras. Mirando su reloj Smart, Morales-Smith nota que ha volado el día de nuevo. Son las 15:47.

10. Despedida de alumnos

A las 16:00 en punto suena la campana final del día académico. Todos salen de las aulas energéticamente salvo el profesorado. La mayoría de los alumnos caminan a casa o son recogidos por sus padres en coche. Como un centro típico estadounidense, el de Morales-Smith tiene autobuses que transportan a muchos alumnos a sus barrios. El proceso de la despedida de alumnos requiere una planificación exacta que se ejecuta con precisión, utilizando los walkie-talkies para coordinarlo todo. La imagen de tener más de 400 alumnos en un espacio limitado

puede invitar un caos espantoso, pero los chicos se ponen en filas – cada una para su autobús asignado – y cuando llegue, el subdirector les permite abordar.

Jéssica suele usar un carro de golf para poder supervisar la despedida. En términos de terreno, su centro es típica con casi 40 acres (16 hectáreas), incluso las canchas deportivas (Sarfraz Malik, 2015). Si un muchacho no llega a tiempo al transporte, el personal del centro lo cuida hasta que llegue un familiar para recogerlo. Muchas veces los padres no llegan hasta pasado las 19:00. Es un problema sin resolución: si el personal lo deja sólo, la oficina del superintendente regional culpa a la escuela; si alguien queda con el alumno, lo supervisa gratuitamente porque no hay fondos para pagarlo.

Aunque la mayor parte de alumnos parten para la casa, más de 30% queda para participar en las múltiples actividades extracurriculares. En total, el centro ofrece 16 deportes y más de 20 clubes. Jéssica está obligada a asomarse al partido de vólibol esta tarde (o en cualquier otra actividad o deporte). Si no pasa 20 o 30 minutos allí con ellos para animar al equipo, se nota y los jugadores y sus familias se sienten molestos. Hoy no puede quedarse más de 20 minutos: una alumna ganó un certamen de ensayos y habrá la presentación del premio a las 17:30, en la reunión del consejo escolar.

11. El día sigue

En rumbo hacia la reunión del consejo escolar, Jéssica piensa en la conversación de anoche con la Sra. Sheldon. Como miembro del consejo, la va a ver en unos minutos. Las normas profesionales en el estado prohíben que los miembros de los consejos influyan al personal del distrito escolar. Hay sólo un empleado que el

consejo del distrito supervisa: el superintendente. Éste tiene la responsabilidad de supervisar a todos los empleados del distrito y por eso Morales-Smith considera que la charla con Sheldon era demasiado. Aunque represente la región en donde se encuentra su escuela, Sheldon debe de seguir el protocolo de comunicación que está claro: que se comunique directamente con el superintendente. Ahora Jéssica tiene el dilema de informar a Sheldon que no puede tomar ninguna acción como resultado de su charla de ayer. Morales-Smith le informará sin recelo que seguirá la cadena de mando: compartirá la situación con su supervisor, el superintendente regional Coppola. Mejor seguir el protocolo establecido que violarlo.

Estaciona el coche atrás del edificio del distrito. Mientras se acerca a la entrada de empleados, Jéssica nota que hay más policía que normal. El distrito tiene su propia fuerza de policía para proteger a las escuelas y la oficina principal del distrito. Todos están armados con pistolas, algunos llevan chalecos antibalas. Además, la calle ante el edificio está llena de coches policíacos; la imagen crea un ambiente defensivo y agresivo. Jéssica conoce la entrada de atrás y pasa su carnet magnético ante el escáner. La puerta de seguridad le deja entrar (Koch, 2021).

Entrando el patio que queda ante el gran salón de reuniones del Consejo Escolar, Morales-Smith se para. Ella suele mirar por todas partes para ver quienes están presentes; así Jéssica puede anticipar su próxima jugada. La carrera de director es, en muchos sentidos, similar a un juego de ajedrez. Una jugada estimula otra. El tablero se ve, pero hay secciones escondidas; es preciso darse cuenta de todas las piezas y entender sus capacidades.

Ya está en marcha la agenda preliminar de la reunión. Los miembros del consejo se turnan relatando lo que les de la gana; algunos cuentan acerca de visitas

de centro, otros relatan una filosofía pertinente. Morales-Smith se sienta a la izquierda en la sección reservada para los que participan en las presentaciones.

A las 17:50 la agenda por fin llega el ítem de las presentaciones. Habrá nueve esta tarde y la de su escuela es la octava.

Después de una larga serie de sonrisas alentadoras, la portavoz anuncia el nombre del alumno que escribió el ensayo triunfal. Con los padres de la muchacha, Jéssica Morales-Smith se acerca al estrado del consejo para ser reconocida al lado de la familia. Los miembros del consejo ya habían bajado de sus asientos para chocar la mano o abrazar a los beneficiarios. La Sra. Sheldon le susurra a Morales-Smith que hablará con el superintendente mismo mañana por la mañana y que no se preocupe. Jéssica le sonríe, aliviada.

Llega el momento oportuno para partir de la reunión a las 18:25. Caminando de puntillas, Morales-Smith sale del gran salón. De soslayo percibe que un grupo de 40 o 50 personas con miradas graves se han sentado al otro lado, vestidas de camisetas iguales, la mayor parte con pancartas. Va a ser una reunión larguísima (Talbot, 2021).

12. A la recta final

Al salir de la reunión, Morales-Smith nota que se pone el sol. Un policía que está de pie, protegiendo la salida, le pregunta si quiere que la acompañe a su coche. Ella decide camina sola. Tanto ha cambiado en los últimos años y no quiere capitular al tsunami de histeria. Jéssica reconoce las raíces de los miedos primordiales que

recorren el país. Aún con las extensas precauciones, el aula puede ser violada por un demente armado. Sin embargo, no quiere victimizarse a si misma.

Arranca el motor del coche y sale del estacionamiento. Los 30 minutos para llegar a casa le dará tiempo para pensar o escuchar una emisora. Aliviada, respira relajadamente, recapitulando el día. Esencialmente todo salió bien; es una cuestión de poder anticipar lo inesperado. Con la experiencia de años, Jéssica ha desarrollado un sexto sentido básico: sentir cuando el peligro se acerca. Para Morales-Smith, es como poder sentir las condiciones antes de un tornado.

Morales-Smith no puede imaginarse hacer otro trabajo. El sentido de satisfacción es palpable; por ella, las puertas de oportunidad abren para otros a causa de sus acciones y decisiones. Es ella quien puede facilitar la implementación de innovaciones, nuevas normas, y bienestar. Es la incertidumbre diaria que es el atractivo; es la confianza de poseer la capacidad de poder resolver los episodios difíciles para su comunidad. Le atrae el hecho de que ella es jefa – en gran parte su centro es propiedad de ella. Pero de verdad es que no tiene que ver con el egoísmo. Cuando los poderosos le premian a ella, se le viene como una benévola molesta; la satisfacción se le viene cuando otros ganen a través de sus acciones, la creación de más oportunidades y el apoyo directo en sus esfuerzos.

El móvil suena. Es su hijo menor, Jonathan. Le informa a Morales-Smith que tiene un proyecto en su escuela y debe de llevar ciertos materiales para estar preparado. Él acaba de recordar y no los tiene en casa. Jéssica le pregunta cuándo hay que llevarlos a su escuela.

Mañana, responde.

CONCLUSIÓN

El día de Jéssica Morales-Smith ha sido una historia ficticia, pero no contiene nada de exageración ni embellecimiento. En los 50 estados, este relato tipifica los días de 12 o 14 horas seguidas (algunos más) del director estadounidense. A lo largo de los días interminables, los talentos requeridos incluyen la paciencia, la capacidad de mantener una visión, una apreciación intrínseca de las relaciones humanas y ganas empresariales, entre muchos más. El torrente de acontecimientos y decisiones le espantaría a un empresario del sector privado. Sin embargo, la especie de persona que busca la carrera de director educativo es, francamente, excepcional. Como se ha dicho, "no es para todos."

La carrera de director de centro educativo en los EE.UU. atrae a los educadores que buscan un trabajo que mezcla lo siguiente: la potencia expansiva, la incertidumbre diaria, y la actividad constante. Además, ese profesional debe de poder aguantar los riesgos implacables combinados con la satisfacción de coordinar una comunidad activa, una combinación de muchachos de dudable autocontrol, padres continuamente preocupados y profesores estresados. Todos admiran con incredulidad a un director que pueda, a pesar de todo, quedarse calmado ante el ojo del huracán.

Aunque haya una disminución de los candidatos (Kurtz, 2020), todavía muchos quieren abrazar la oportunidad de ser jefe de una escuela K-12. Este deseo reside en el corazón del educador natural que sabe, con alumnos anhelantes y padres en búsqueda de un líder visionario, que hay triunfos posibles. Pese los valles y las cumbres, hay profesores que desean impactar a comunidades enteras no sólo a clases de alumnos. Para ellos, el atractivo de pisar en la esfera de administración

seguirá. Mientras existen centros educativos, existiran los que buscan la oportunidad de tomar el volante.

REFERENCIAS

- Alias, Abd Karim. (2019). *A Passion for Teaching*, Medium.com.
<https://medium.com/anecdotes-of-academia/a-passion-for-teaching-9643962ad99c>
 - Bliesner, Guy and Brian Armes. (2022). *Adjusting Your New Supervision Practices to Address New Threats*. Campussafetymagazine.com.
<https://www.campussafetymagazine.com/safety/rethinking-student-supervision/>
 - DerSarkissian, Carol. (2022). *Estimated Calorie Requirements*. WebMD.com.
<https://www.webmd.com/diet/features/estimated-calorie-requirement>
 - Goodwin, Jamie. (2018). *10 Reasons to Become a Teacher*. Magoosh.com.
<https://schools.magoosh.com/schools-blog/top-5-reasons-people-become-teachers>
 - Harrington, Joe. (2022). What is considered a mass shooting in the United States? Austin American-Statesman.
<https://www.statesman.com/story/news/2022/05/26/what-considered-mass-shooting/9944794002/>
 - Houston County Schools. (2021). *Safety FAQs: Code Red and Code Yellow Lockdowns*.
-

<https://content.schoolinsites.com/api/documents/fd08aa96ae6442d4a6741d1959644480.pdf>

- Jacobson, Linda. (2017). *Can turning off bells improve school climate?* K12 Dive . com . <https://www.k12dive.com/news/can-turning-off-bells-improve-school-climate/504965/>
- Kingsland, James. (2020). *Lax gun laws in neighboring states may increase firearm deaths.* Medical News Today . <https://www.medicalnewstoday.com/articles/lax-gun-laws-in-neighboring-states-may-increase-firearm-deaths>
<https://www.medicalnewstoday.com/articles/lax-gun-laws-in-neighboring-states-may-increase-firearm-deaths>
- Koch, Ashley. (2021). Once considered mundane, school board becoming heated, violent. KGW8. <https://www.kgw.com/article/news/local/the-story/school-board-meetings-heated-violent/283-a4e359e7-4620-493a-aafd-fe2b2c5a0fa0>
- Kurtz, Holly. (2020). *Educator Morale, School Job Applicants Declining, Survey Shows.* EdWeek . <https://www.edweek.org/teaching-learning/educator-morale-school-job-applicants-declining-survey-shows/2020/11>
- Lange, Samantha J., et al. (2021). *Longitudinal Trends in Body Mass Index Before and During the COVID-19 Pandemic Among persons aged 2-19 Years,*

2018-2020. Center for Disease Control and Prevention.
https://www.cdc.gov/mmwr/volumes/70/wr/mm7037a3.htm?s_cid=mm7037a3_w

- Ledur, Júlia and Kate Rabinowitz. (2022). *There have been over 250 mass shootings so far in 2022*. The Washington Post. <https://www.washingtonpost.com/nation/2022/06/02/mass-shootings-in-2022/>
- López, Germán. (2018). America's love for guns, in one chart. Vox. <https://www.vox.com/2018/6/21/17488024/gun-ownership-violence-shootings-us>
- National Council on Teacher Quality, (2019). *Teacher & Principal Evaluation Policy*. <https://www.nctq.org/pages/State-of-the-States-2019:-Teacher-and-Principal-Evaluation-Policy>
- Sarfraz Malik, Waheed. (2015). *Planning a New School*. The International Educator. <https://www.tieonline.com/article/1615/planning-a-new-school>
- Slater Tate, Allison. (2018). 'Code Red' drill leaves students, teachers shaken at Florida school. Today.com. <https://www.today.com/parents/active-shooter-drill-leaves-students-teachers-shaken-t144748>

- [Talbot, Margaret. (2021). *The Increasingly Wild World of School-Board Meetings*. The New Yorker. <https://www.newyorker.com/news/daily-comment/the-increasingly-wild-world-of-school-board-meetings>

- [Taylor, Paul, Mark López, Jéssica Martínez and Gabriel Velasco. (2012). *When Labels Don't Fit: Hispanics and Their Views of Identity*. Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org/hispanic/2012/04/04/when-labels-dont-fit-hispanics-and-their-views-of-identity/>