

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

LA FRAGMENTACIÓN ESCOLAR Y EL LIDERAZGO DIRECTIVO EN THE
VICTORIA SCHOOL (TVS)

Dra. Marina Camargo

Luis Ramírez

Universidad de la Sabana

Facultad de Educación

Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Chía, 2013

LA FRAGMENTACIÓN ESCOLAR Y EL LIDERAZGO DIRECTIVO EN THE
VICTORIA SCHOOL (TVS)

Eje de Profundización: Clima y Cultura Institucional

Dra. Marina Camargo (Ph. D.), Asesora

Doctora en Ciencias Sociales, Niñez y Juventud, Universidad de Manizales

Magister en Desarrollo Educativo y Social, Universidad Pedagógica Nacional

Licenciada en Sociología, Universidad Javeriana

Luis Ramírez, Investigador Principal

Bachelor of Arts, English, Hunter College – City University of New York

Universidad de la Sabana

Facultad de Educación

Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Chía, 2013

CONTENIDO

RESUMEN.....	9
INTRODUCCION	10
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	13
1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS	14
1.1.1 Textos sobre la cultura.	14
1.1.2 Obras sobre la educación.	15
1.1.3 Producciones humanistas.	16
1.2 ANTECEDENTES LOCALES E INTERNACIONALES	16
1.3 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	17
1.4 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	18
1.4.1 Objetivo general.	18
1.4.2 Objetivos específicos.	18
1.5 JUSTIFICACIÓN	18
2. MARCO TEORICO.....	20
2.1 FRAGMENTACION EN LA CULTURA	20
2.2 FRAGMENTACION EN LA INSTITUCION EDUCATIVA.....	22
2.3 EL LIDERAZGO DIRECTIVO EN COLOMBIA Y COSTA RICA	25
2.4 LA RESPUESTA ANTROPOLOGICA	27
3. METODOLOGÍA	30
3.1 ENFOQUE - CUALITATIVO.....	30
3.2 CATEGORIZACION	31
3.2.1 Conceptos provenientes del marco teórico.	31
3.2.2 Documentos de gestión administrativa.	31
3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN - ESTUDIO DE CASO DESCRIPTIVO	32
3.4 POBLACIÓN – ESTUDIANTES, PROFESORES Y DIRECTIVOS	33
3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN.....	34
3.5.1 Instrumento – Entrevista	34
3.5.2 Instrumento – Revisión de Documentos	37
3.5.3 Validación.	40

4. ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS	41
4.1 PUNTO DE VISTA DE LOS ESTUDIANTES	41
4.1.1 Estudiantes, liderazgo y fragmentación.....	42
4.1.2 Estudiantes y comunicación, motivación y autoridad.....	44
4.2 PUNTO DE VISTA DE LOS PROFESORES	47
4.2.1 Los Profesores, liderazgo y fragmentación.....	47
4.2.2 Los profesores, y comunicación, motivación, y autoridad.	50
4.3 EL PUNTO DE VISTA DE LOS DIRECTIVOS.....	52
4.3.1 Los directivos, liderazgo y fragmentación.	53
4.3.2 Los directivos, comunicación, motivación y autoridad.	54
4.4 REVISION DE DOCUMENTOS	56
4.4.1 Documentos, liderazgo directivo y fragmentación.	57
4.4.2 Documentos, comunicación, motivación y autoridad.	57
4.5 DISCUSION DE RESULTADOS	59
4.5.1 Discusión sobre liderazgo y fragmentación	59
4.5.2 Discusión sobre comunicación, motivación y autoridad.....	60
4.6 CAMBIOS DIRECTIVOS 2013-2014	63
4.7 PLAN DE MEJORAMIENTO – SECCION PAI.....	63
4.7.1 Planeación Estratégica.	64
4.7.2 Funciones y Responsabilidades.....	64
4.7.3 Matriz DOFA.	65
4.7.4 Planeación Estratégica PAI.	65
4.7.5 Plan de acciones.	66
5. CONCLUSIONES	67
REFERENCIAS	69
ANEXO A.....	72
ANEXO B	73
ANEXO C	74
ANEXO D.....	75
ANEXO E	76

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Entrevistas.....	33
Tabla 2. Revisión de Documentos.....	36

RESUMEN

La fragmentación escolar es un fenómeno cultural que implica rupturas culturales basadas en la objetivación y desunión del ser humano. En el ambiente escolar, es el trabajo del líder directivo de mejorar los efectos, e inicios de la fragmentación. Mediante un estudio de caso descriptivo, este proyecto intenta evidenciar la fragmentación escolar y aportar elementos para el liderazgo directivo. The Victoria School, colegio privado en la ciudad de Bogotá, Colombia, sirve como el entorno para el estudio.

El proyecto utiliza entrevistas y la revisión de documentos de gestión directiva para analizar y discutir sobre los temas teórico-prácticos de fragmentación y liderazgo, comunicación, motivación y autoridad. Después de la discusión, el proyecto ofrece alternativas para la práctica directiva en The Victoria School. El plan de mejoramiento consiste en la revisión y ajuste del Plan Estratégico del colegio y Manual de Funciones y Responsabilidades. Adicionalmente, se estipula un plan de mejoramiento para la sección de bachillerato.

Por último, el proyecto es una manifestación del modelo antropológico, como real, disponible y válido para estructurar una propuesta educativa. Es la intención del investigador que el plan de mejoramiento, formulado con la base antropológica, sirva para combatir la fragmentación escolar. De este modo, el investigador, y se espera, sus integrantes participaran en crecimiento personal.

Palabras Clave: Fragmentación, Liderazgo, Comunicación, Motivación, Autoridad, Plan de Mejoramiento, The Victoria School, Antropología

INTRODUCCION

La labor docente consiste en impartir conocimiento, ayudar en el desarrollo de habilidades, y apoyar la formación personal de estudiantes. Es un trabajo notable, evidentemente vital para la sostenibilidad de la sociedad. Pueden cambiar las formalidades entre educación pública, privada o mixta, aunque siempre nos encontramos con la realidad. El profesor, después del núcleo familiar, es el agente con más incidencia e impacto sobre el presente y futuro de niños, jóvenes y adolescentes.

Por lo tanto, el docente debe ser una persona formada para poder formar; debe tener y modelar características virtuosas como la paciencia, solidaridad y humildad. Así mismo, debe ser un profesional técnicamente hábil y conocedor de su quehacer pedagógico. Sus alumnos lo deben respetar y acudir a él en momentos problemáticos, como en la pérdida de alguna materia; en momentos de elación, como en la celebración de un cumpleaños; y finalmente, en momentos de crisis, como en una tragedia familiar.

Puede que existan personas con el don de ser profesores. También cabe posibilidad que buenos docentes se han formado, a pesar de no ser inclinados hacia la virtuosidad, la academia o la pedagogía. Ciertamente, los seres humanos nacemos con aptitudes que direccionan nuestros gustos y acciones. Sin embargo, no se puede obviar, que como seres humanos, somos pensadores, educables y libres.

Sobre todo, siendo el profesor, una persona instruida con capacidades de aprendizaje, ¿Quién se encarga de formarle? ¿Las universidades? ¿Empresas privadas? O ¿Las instituciones educativas donde laboran? Argumentos se pueden formar para argumentar sobre qué organización tiene el deber de formar profesores. Pero la única verdad es que los profesionales docentes son formados por otras personas. Incluso, las personas que forman también deben ser formadas bajo la influencia humana.

Fuera de ser pensadores, educables y libres, los humanos se comunican para atender fines conscientes. Estos fines conscientes se pueden definir como 'resultados'. Leonardo Polo y Carlos Llano dicen, "que los resultados de cierta altura requieren el trabajo conjunto y las personas no pueden trabajar juntas si su comunicación contiene mentira" (1997, p. 56). En consecuencia, las personas que orientan estudiantes, maestros, o cualquier otro sujeto deben comprender que el único camino hacia la obtención de metas es la verdad. Asumiendo la veracidad del enunciado previo, la comunicación se dinamiza como el ejecutante de la relación humana hacia el cumplimiento de fines.

En cuanto a la mentira, se debe entender que el ser humano no se realiza cuando se opone a la verdad. Así que la formación del individuo, sin importar quienes lo forman, o cuales son las condiciones bajo su formación, se basa en la comunicación real entre seres humanos. Volviendo a retomar la cuestión de ¿Quién forma al formador?, se puede entender, entonces, que los profesores son formados, en parte por los directivos enmarcados en la jerarquía institucional. Si les pedimos a los profesores que sean virtuosos y técnicamente hábiles en pedagogía, es lógico que se le exija al directivo en multiplicidad esas mismas cualidades y acciones.

Después de analizar al ser humano, su fisionomía real y comportamiento profesional, se debe identificar el contexto socio-cultural. Las personas son afectadas por el entorno. Aunque deben ser educadas para mantener sus convicciones durante situaciones adversas. Gran parte de esta investigación será en establecer el postmodernismo como nuestra era vigente cultural e interpretar sus efectos negativos para clara oportunidad de superación.

Herbert Marcuse asegura que la sociedad de nuestra presente época es movilizadora por una productividad que subasta más allá de intereses individuales o colectivos (2007). El concepto de productividad es clave para el estudio de las motivaciones del profesor y el directivo. Ambos son formadores y se forman a través de la comunicación dual. Entonces, para combatir que la educación se convierta en un esfuerzo sencillo de producción de resultados, existe la responsabilidad del directivo.

En cuanto a que un directivo sea responsable, se transforma en líder. La solución para la fragmentación postmodernista existe en el ser humano que afronta crisis con un alto grado de certidumbre en su encargo. Por consiguiente, en el ámbito escolar, un directivo líder contara con un equipo de profesores líderes que examinará como emular la misma impresión en sus alumnos. Los cargos de formación son caracterizados por su comprensión teórica y práctica sobre la motivación personal, particularmente cuando presenciamos una cultura individualista, consumista y fijada en productividad.

Yolanda Sandoval nos explica que hemos "de motivar la acción de la persona para que esta logre su propio desarrollo" (2008, p. 145). Volviendo a la persona, esta se humaniza cuando crece y se concientiza sobre el crecimiento de otros. La tarea del directivo se basa en conocer la realidad humana, su ámbito y propiciar ese conocimiento a otros, por el beneficio de otros. A esto es lo que le llamamos liderazgo.

El grosor de esta investigación será dedicado a definir el líder como un pensador crítico responsable de humanizar al prójimo, a través de un encargo profesional. Además, se tendrá en cuenta la comunicación, motivación y autoridad como aspectos dinamizadores en la formación personal. En pocas palabras, la educación es la formación personal de los estudiantes. Los encargados inmediatos de esa formación son los docentes. Por último, los encargados de todo el proceso de formación personal en la escuela son los directivos. Podemos confiar en nuestros directivos, siempre y cuando han sido formados en liderazgo.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación nace en The Victoria School (TVS), una escuela privada fundada hace 10 años con la misión de ser un colegio de la Organización de Bachillerato Internacional (BI). Se caracteriza por ofrecer educación BI a familias Colombianas. En su mayoría, estas familias se ubican en los estratos 4 a 6. Sin embargo, TVS abre sus puertas a familias internacionales, matriculando alumnos de países como Argentina, Inglaterra, México, Ecuador, Perú, Venezuela, Japón, Estados Unidos y Brasil.

Por el lado de docentes, TVS emplea aproximadamente 60 profesores. También cuenta con, cerca de, 20 personas de apoyo administrativo (i.e., Financiera, Secretaria, Servicios Generales). Existe una directora, a su vez fundadora del colegio. El dueño de TVS, aunque visible y dedicado a la institución, permite que la estructura organizacional del colegio funcione con autonomía. El organigrama anexo es actualizado, presentado a las entidades de EFQM. TVS ha logrado la segunda fase de calidad EFQM.

No se puede negar que en su corta década de institución, TVS ha logrado distinción entre colegios privados internacionales en Bogotá. Igualmente, los éxitos académicos agregan a la reputación positiva de TVS. La presente investigación nace, debido a la actualidad positiva del colegio. ¿Será un modelo educativo sostenible? ¿Tiene, TVS, estabilidad organizativa formal? ¿Es una escuela catalizada por dinero, producción de resultados o formación personal? Después de responder estas preguntas surgen dudas sobre la integración de su equipo directivo, ¿Son líderes responsables?

Antes de analizar la finalidad escolar en TVS, y deconstruir los directivos del colegio, es imprescindible aterrizar la fragmentación postmodernista al contexto de la educación privada, internacional en Bogotá. Ángel Pérez nos comenta que la fragmentación en el pensamiento escolar sucede por " el incremento permanente y exponencial del flujo de informaciones y de las instancias organizativas, como consecuencia del desarrollo científico y técnico y su aplicación a todos los ámbitos

de la vida, suponen un incremento de la complejidad” (1998, p. 95). TVS maneja, adopta y se adapta a información educativa de varias organizaciones. Entre ellas: BI, Ministerio de Educación Nacional (MEN), Dirección Local de Educación (CADEL) y EFQM.

De acuerdo a la definición de Pérez, TVS se encuentra en un estado perpetuo de fragmentación. A pesar de su prosperidad, la entidad educativa ha aprendido a maniobrar en el interior de un ambiente postmodernista. ¿Este entorno como afecta la formación de los estudiantes en TVS? Un diagnóstico de la escuela involucraría a los estudiantes y profesores. No obstante, trataría principalmente con los directivos del colegio. El enfoque de esta investigación será en la realidad comunicativa, autoritaria y motivacional de los directivos de la institución, desde la Directora, los Coordinadores Académicos, hasta los Jefes de Sección.

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Los referentes históricos consultados para esta investigación se pueden dividir en tres categorías: a) Textos sobre la cultura, b) Obras sobre la educación, c) Producciones humanistas.

Interiormente a las tres categorías, se encuentran artículos, estudios de casos y libros. También se pueden rastrear desde la década de 1960, hasta la presente. Todos los textos aportan a la comprensión del concepto de fragmentación y al desarrollo de un ideal de líder, hábil en comunicación, autoridad y motivación.

1.1.1 Textos sobre la cultura. Sin tener en cuenta el escenario educativo, los siguientes autores, Marcuse y Michel Foucault descifran la sociedad postmoderna en términos de control, poder y la naturaleza humana. Este tipo de texto ayuda al investigador en términos de comprensión global de la época postmoderna. Luego de comprender la situación cultural, del punto de vista de filósofos occidentales, se puede delinear y juzgar cuales son los efectos desfavorables de la fragmentación aplicados al ámbito escolar.

Marcuse y Foucault son elementales en definir las adversarias al liderazgo. Por lo tanto, la institución educativa se impregna de la sociedad, a su vez, aportando graduandos formados a la sociedad. Por este motivo, los textos culturales postmodernistas permiten ver el análisis cultural de individuos educados en, y por, el mundo globalizado.

Ambos autores dirigen sus argumentos hacia un mundo post-industrial, entre los años 1960 – 1980, donde la productividad rige los procesos en las varias instituciones de la sociedad. Adicionalmente, estudian como las entidades, gobiernos y entidades imponen métodos de productividad para los individuos. Marcuse y Foucault son autores indispensables cuando se confronta con la realidad, positiva y negativa, de nuestra cultura.

1.1.2 Obras sobre la educación. Estos trabajos de literatura varían entre artículos de investigación, casos y teoría dura sobre la impresión postmoderna en la cultura escolar. En esta colección encontramos autores con fama en educación como Pérez, Stephen Ball, Javier Murillo, François Dubet y Harland Bloland. Algunos de estos autores aportan más de una lectura para la presente investigación.

Los autores en esta sección reconocen la ubicuidad de la fragmentación y otros aspectos postmodernistas en la educación (básica y superior). Pérez y Murillo revisan posibles soluciones para la reestructuración de la cultura escolar. Ball documenta estudios de casos que escudriñan las fallas postmodernistas en la escuela Inglesa. Por último, Dubet y Bloland registran las realidades negativas en la institución educativa global, y la institución de educación superior, respectivamente.

Los autores de esta unidad desarrollan sus trabajos entre los años 1980 – 2010, en la agrupación de años inmediatamente después de las afirmaciones de Marcuse y Foucault. La presencia de un pensamiento crítico, evidenciando fragmentación social y escolar es central a esta investigación. Por lo tanto, el investigador puede comenzar ahora a buscar las soluciones. Resaltando que las diferentes instituciones de la sociedad son acaparadas por seres humanos, la última agrupación de literatura responde a los autores humanistas.

1.1.3 Producciones humanistas. El ser humano motivacional y comunicativo que ejerce su autoridad en un ámbito profesional libremente es considerado como líder. Los autores humanistas consultados: Sandoval, Polo y Llanos, Alfredo Rodríguez, otorgan el enfoque pilar a esta investigación. Todos los autores publican entre las décadas de 1990 y 2010. Su visión se basa en la realidad humana, como persona, miembro familiar y contribuyente a las instituciones sociales enmarcadas por la globalización.

Bernal concentra su crítica y propuesta sobre la familia, su importancia en la sociedad y la formación de miembros de la comunidad. Chinchilla plantea un trato humano sostenible y pertinente para las organizaciones empresariales. Polo y Llanos desarrollan la realidad de lo que es y debe ser un directivo humano. Finalmente, Sandoval y Rodríguez sugieren concebir la finalidad y los propósitos de la institución educativa para reparar una cultura escolar fragmentada.

El enfoque humanista, o antropológico sirve como la perspectiva real para construir el ideal de líder necesario en la era postmoderna. Más allá de lo establecido, un líder debe conocer quién es, como actúa y hacia donde va. Solo así los colaboradores se pueden acoger a un directivo interesado en vivir, más no en la producción, el consumismo o la distribución de información.

1.2 ANTECEDENTES LOCALES E INTERNACIONALES

El tratamiento de la investigación local es centrado en liderazgo, sus características e impacto directo en las instituciones educativas. De los seis estudios consultados, uno de la Universidad Nacional de Costa Rica, y el resto en Colombia. El estudio Costarricense será el único antecedente internacional consultado por su similitud y pertenencia a sus homólogos colombianos. Notoriamente, los antecedentes locales son cualitativos, con variaciones en tipo de investigación e instrumentos de colección. Sin embargo, todos refieren a la comunicación y algunos a la autoridad. Todos los estudios tienen fecha de publicación entre 2002 y 2011.

Dos autores concentrados en publicar artículos sobre liderazgo con investigaciones teórica-prácticas, Ileana Vargas (Costa Rica) y Carlos Rico (Universidad Militar Nueva Granada), precisan el rol del directivo escolar. Ambos artículos contextualizan definiciones históricas de liderazgo, intentando proponer nuevas teorías y guías flexibles para su aplicación. Igualmente, hay una correlación notable en cuanto al estudio de la autoridad entre artículos.

Los trabajos de campo son representados por Álvaro Rodríguez y Marta Mármol (Universidad del Norte), y Vanessa Forero (Universidad Minuto de Dios). Rodríguez y Mármol informan sobre una institución educativa en Santa Marta, Colombia. El proyecto de investigación de Forero toma como sujeto un colegio en el interior del país, en la capital de Bogotá. Como la gestión escolar es central para ambos estudios, la acción del directivo queda en escrutinio para los lectores. Una problemática descifrada es si la democracia existe bajo la autoridad del liderazgo.

Las dos últimas investigaciones se fundamentan en estudios de casos. Coincidentemente, las dos provienen de la Universidad de la Sabana. El estudio de Sandoval, tanto como el proyecto de Marina Camargo, provocan un alto grado de reflexión sobre el ser humano y su relacionabilidad con otras personas. Obviamente, por tener una filosofía humanista, estos dos estudios diferentes, convergen por su establecimiento de prioridades del ser humano sobre sus herramientas y técnicas.

Para resumir, los antecedentes locales examinados para esta investigación aclaran la necesidad del liderazgo para gestión directiva escolar. Estos ejemplos considerados de nuestra cultura postmoderna hecha realidad sustentan su relevancia académica. No obstante, los referentes históricos, o antecedentes históricos funcionan como una colección de condiciones veracitas, por bien o mal, documentadas para el auxilio de analizar y formar conclusiones sobre el liderazgo directivo.

1.3 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo superar la fragmentación escolar a través del liderazgo directivo basado en motivación, autoridad y comunicación?

1.4 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general. A través de un estudio de caso, evidenciar la fragmentación escolar y aportar elementos para el liderazgo directivo en el bachillerato de TVS.

1.4.2 Objetivos específicos.

1. Documentar la fragmentación escolar y el liderazgo del Directivo en bachillerato de TVS.
2. Analizar la motivación, autoridad y comunicación presentes en el Bachillerato del Colegio TVS a partir de la mirada que de ellos hacen los estudiantes, docentes y las directivas.
3. Formular una propuesta con alternativas explícitas para la práctica de líderes directivos en Bachillerato del TVS.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Volviendo a la inspiración para la actual investigación, TVS requiere de una profundización sobre sus aplausos en la comunidad educativa Colombiana e internacional. El colegio comenzó con menos de 100 alumnos y tiene matriculados, incluyendo hijos de docentes, alrededor de 530 estudiantes. En términos académicos, el colegio ha sido otorgado La Orden del Gran Comendador por el Senado de Colombia. El BI ha autorizado la implementación y desarrollo sus tres programas educativos, el Programa de Escuela Primaria (PEP), el Programa de Años Intermedios (PAI) y el Programa del Diploma (PD). TVS es uno de seis colegios actuales en Colombia autorizados para ofrecer el continuo completo educativo del BI. El colegio

también se encuentra en nivel Muy Superior, en respecto a sus calificaciones de la prueba ICFES.

Como resultado de logros y crecimiento, la institución padece de falencias. Las instalaciones, aunque excelentes, no soportan la cantidad de alumnos para el crecimiento proyectado de 600 a 700 estudiantes. El enfoque en bilingüismo demanda más docentes de habla nativa en Ingles. Existen otros detalles para mejorar en la institución, los cuales derivan de una falta de Visión y Planeación Estratégica.

Los defectos en espacios físicos, contratación de docentes y planeación estratégica se pueden conectar a la falta de comunicación, atributo específico de la fragmentación postmoderna. Ocurren eventos administrativos descoordinados que influyen negativamente en la formación de estudiantes. Los coordinadores, o líderes, de la institución parecen estar planeando propósitos aislados. Entonces, los objetivos específicos manifestados en la sección anterior serán aplicados a TVS.

La investigación intenta aportar teorías y prácticas para la mejora cultural en TVS, especialmente el liderazgo institucional. Existe la esperanza que los resultados de la investigación colaboren con otras instituciones educativas similares y distintas a TVS. Aunque, esta investigación se funda más en el perfeccionamiento humano. Porque solo a través de la humanización y libertad se puede lograr formar docentes, y en turno, los docentes formaran a sus alumnos. Por este motivo, los aportes de los textos y experiencias del modelo Antropológico estudiado en la Maestría de Dirección y Gestión de Instituciones Educativas, serán fundamentales para destinar alternativas de comunicación, autoridad y motivación.

2. MARCO TEORICO

2.1 FRAGMENTACION EN LA CULTURA

El desarrollo de este proyecto se basa en el estudio de los efectos de la fragmentación escolar en la institución educativa. Por tal motivo, se comprenderá la perspectiva algunos autores culturales, educativos y humanistas de la fragmentación. También, se analizara el liderazgo directivo en términos de motivación, autoridad y comunicación. Algunos autores encontrados en esta sección, Pérez, Foucault y Marcuse proponen ideas interesantes, relacionadas con las preguntas hechas antes, y durante el estudio. Aunque los autores Humanistas, o Antropológicos, también conforman parte de este contenido, a continuación, ellos tendrán su propia sección que guíara los objetivos de este proyecto.

Como se reconoció en el Problema de Investigación, la definición de fragmentación, otorgada por Pérez (1998), *incremento de la complejidad*, implica un trabajo arduo para el directivo. Pues, aumenta las horas dedicadas a su labor, el cual es afectado por demandas del entorno. Las instituciones educativas padecen de fragmentación cuando las demandas externas superan el reconocimiento y cumplimiento con las necesidades de la persona.

Sandoval (2008) ofrece una perspectiva de la segmentación, sinónimo de fragmentación, que agrega comprensión conceptual a la definición rendida por Pérez. Ella sostiene, "si la situación es compleja y no unitaria, al intervenir en ella otros factores, interfieren dificultando el proyecto que se ha empezado [...] distraiendo del objetivo central, con lo cual se pierde el objetivo inicial" (p.84). Evidentemente, Pérez y Sandoval acuerdan que la complejidad aumentada es núcleo de la fragmentación.

Sin embargo, Sandoval se ocupa de analizar la evasión del objetivo como un requisito para tener fragmentación. En una institución educativa, el objetivo se encuentra en la misión. Usualmente, estos objetivos se entienden cómo educar,

formar, o procurar un espacio para el desarrollo de habilidades. Cuando los factores externos culturales afectan el logro de ese objetivo educativo, prima la fragmentación escolar.

No es decir que los directivos de colegios deben obviar impulsos externos. La suposición es que el directivo debe tomar decisiones habiendo evaluado factores internos y externos. Solo así, se puede contemplar la persona, en su totalidad. Sandoval describe los efectos de la fragmentación en la persona como hombres ausentes que existen en instantes (2008). Estos hombres no tienen concepto del *largo plazo*. Tampoco se preocupan en el proceso de la humanidad.

Los escritores sobre la cultura también han identificado la desconexión entre el ser humano, su labor y objetivos. Marcuse (2007) determina la complejidad aumentada en forma de necesidades para, "relajar, disfrutar, comportar y consumir" (p. 7). Entonces, los hombres priorizan estas *necesidades falsas*. Se puede entender que, en torno, se convierten en falsos hombres. Un falso hombre no puede ser humano. Es materialista, inmediatista y ciego a la realidad.

La realidad contiene estímulos internos y externos. Primero, la persona debe conocer su origen, capacidades y límites. Solo así, se puede apreciar el estímulo externo, y su relación a nuestros objetivos. En la fragmentación, los factores externos se pueden ver como la, "necesidad de producción y consumición de residuos" (Marcuse, 2007, p. 9). La institución educativa no es exenta a la producción y consumición, disfrazadas de 'competitividad' y 'conocimiento'.

Es lógico llegar a la conclusión que el individuo más apto en competencias y conocimientos, mas no en ser persona y lograr objetivos, está en control. Foucault nos dice que "el cuerpo, en una buena parte, esta imbuido de relaciones de poder y de dominación" (2010, p. 35). La lucha de poder se convierte, entonces, en característica de la fragmentación. Esto hace que el directivo escolar se escoja y mantenga por su sagacidad en el manejo de diversidad de fuentes externas.

Como plantea Foucault, una gran confusión que surge de la fragmentación es en asimilar el saber con el poder:

En suma, no es la actividad del sujeto de conocimiento lo que produciría un saber, útil o renuente al poder, sino que el poder-saber, los procesos y las luchas que lo atraviesan y que lo constituyen, son los que determinan las formas y los dominios posibles del conocimiento. (2010, p. 37)

A causa de este pensamiento, se entiende que lo importante es dominar el conocimiento y ganar las luchas que se presenten. La complejidad de los factores a dominar es numerosa, proveniente de varios sectores sociales. Equivocadamente, un 'buen' directivo escolar se puede definir como el que maneja frentes internas y externas, a través del ejercicio del poder.

José R. Pin y Esperanza Suarez discuten que vivimos en una sociedad de conocimiento, entonces, "lo que importa es el cliente, y el conocimiento de las personas que componen la organización se intenta estructurar para dar un buen servicio o un buen producto" (Álvarez de Mon et al., 2001, p. 182). Las presiones de obtener un buen producto, pueden llevar a ver a las personas, los clientes y colaboradores, como objetos. El argumento es que los seres humanos se objetivan y pierden su reconocimiento personal.

Para resumir, la fragmentación en la persona conlleva a una división entre la vida familiar, social y del trabajo. Pin y Suarez dicen, "Las personas no pueden renunciar a una vida plena fuera del trabajo, y tampoco a un desarrollo de sus capacidades dentro del mismo" (Álvarez de Mon et al., 2001, p. 194). Los seres humanos somos holísticos. Por este motivo, no solo se puede esperar ser técnicamente bueno en el trabajo, o socialmente aceptado. El ser humano debe integrar todas las facetas de su personalidad para un desarrollo completo, pleno, trascendental.

2.2 FRAGMENTACION EN LA INSTITUCION EDUCATIVA

Las presiones externas sobre la institución educativa vienen directamente de la sociedad. Cada vez, incrementa la influencia de la globalización sobre nuestras aspiraciones. Erramos en trastornar la universalidad con el pensamiento único (Pérez,

1998). Pérez nos quiere decir que nuestros valores, como personas, de pensar y ser libres, son remplazados por un querer ser universal. La institución educativa es, por consiguiente, un lugar que intenta procurar la universalidad.

Según la adaptación de la globalización sin valores personales definidos, se crea una cultura de indiferencia y desencanto, donde prevalece el éxito profesional. Así que, los directivos escolares lidian con un equipo de directivos, profesores y alumnos que solo se preocupan por lograr un resultado. Cuando no se logra el resultado, impulso externo, se pierde el objetivo del ser. Pérez dice, "el ser humano, sin fundamento y sin horizonte definido, tiene que aprender a vivir la incertidumbre y el sinsentido teleológico del presente" (1998, p. 25).

La fragmentación sucede, puesto que, el directivo escolar tiene que ser un malabarista de resultados, competencias y conocimiento. Sin embargo, los problemas que brinda la sociedad, sean producto de la globalización, o conflictos, requieren personas que analicen la realidad del ser humano. Siguiendo esta dialéctica, el directivo escolar debe ser una persona en búsqueda de la mejora continua de las personas en su entorno.

Javier Murillo describe el entorno Latino-Americano repleto de intereses y expectativas de países del exterior. Murillo dice, "el reto es mejorar la efectividad de colegios en Latinoamérica es más grande, es decir, es necesario hacer más con menos" (2002, p. 126). Puede que el 'más con menos' se vea ambiguo aquí. Sin embargo, es muy claro que es directamente relacionado a las necesidades (o falsas necesidades, según Marcuse) competitivas de la globalización, las cuales demandan un gasto mayor.

Murillo termina su artículo con la idea de aumentar la disponibilidad de buena educación en la progresión de sistemas educativos (2002). La palabra clave es *aumentar*. Aumentan las exigencias de financiadores del exterior. Por este motivo, el directivo escolar remplaza su rol de líder en la formación humana, para gestionar infusiones de dinero, asociarse a organizaciones internacionales y adaptar su institución a currículos ajenos.

En vez de que las instituciones socialicen, la fragmentación hace que desocialicen. Dubet (2004) comenta que, "las sociedades modernas en la medida en que son más democráticas e individualistas, menos postulan un universo de sentido común que los programas institucionales tienen vocación de socializar" (p. 4). Se puede entender que el individualismo, efecto negativo de la globalización, es característico de la fragmentación. En términos escolares, los programas institucionales según Dubet, reflejan un concepto de universalización, a la vez, excluyendo la socialización.

Las instituciones educativas luchan contra medios de comunicación vulgarizados, miseria y desempleo (Dubet, 2004). Paradójicamente, los directivos escolares intentan relacionarse con estructuras de pensamiento basadas en el poder. Son voluntarios en moldear sus colegios con prácticas fragmentadas. La ironía se basa en que la escuela se entretiene explorando respuestas para los malos sociales, en vez de desarrollar personas libres y responsables.

Harold Bloland presenta la perspectiva de fragmentación en la educación superior como la culpable de, "la erosión de cualquier sentido de propósitos unificados de las instituciones" (2005, p. 134). Aunque este análisis está hecho sobre el ambiente universitario, todos los directivos de instituciones educativas pueden percibir como la presión de saber, controlar y ser competitivos divide el organismo.

Este proyecto está estructurado para indagar sobre la acción de los directivos en instituciones educativas. Los directivos deben comprender que son los actores con la mayor influencia sobre las personas en sus instituciones; alumnos, profesores y staff administrativo. Cuando una persona acepta la responsabilidad de su labor y decide en ser libre, es líder.

Stephen Ball exhibe algunos estilos de liderazgo, "el interpersonal, el administrativo y el político; este último es subdividido en dos variantes, el antagonista y el autoritario" (1989, p. 97). Estos estilos comparten su naturaleza social, y reconocimiento del trabajo con otras personas. Ball solicita atención y respeto por su práctica aplicación de la función del liderazgo en instituciones educativas.

Es claro que la fragmentación escolar contribuye a una falta de horizonte institucional. Por lo tanto, Ball proclama la importancia de los directores de colegios. Siendo ellos, quienes encuadran el estilo de la institución (1989, p. 99). ¿Qué demuestran nuestros directores? A caso, ¿Nos ofrecen respuestas humanas para superar la fragmentación?

David Isaacs resume que:

El centro educativo es una organización, cuenta con algunas de sus características pero no requiere ser tratado como una organización rígida. Todo lo contrario: sobre la base de unos mínimos organizativos se debe promover en él el desarrollo personal e intransferible de cada uno de sus miembros. (2004, p. 25)

Se puede asumir, entonces, que la fragmentación en los colegios sucede por tratar la educación como una empresa. Adicionalmente, los centros educativos buscan aumentar objetivos basados en resultados. De este modo, lograr tener más conocimiento se convierte en la única forma de intentar educar. Las relaciones entre las personas sufren de un trato honesto, sincero, centrado en la persona. Esto produce instituciones donde los seres humanos solo sirven por su habilidad de logros. No obstante, la escuela está encargada con la formación humana, personal de cada uno de los alumnos, y los colaboradores de la institución.

2.3 EL LIDERAZGO DIRECTIVO EN COLOMBIA Y COSTA RICA

Ya estableciendo que la fragmentación ha impactado a las instituciones educativas, se puede proponer que los cambios positivos en una organización comiencen con el liderazgo directivo. Existen abundantes estudios sobre liderazgo escolar en Latinoamérica. Este proyecto tendrá en cuenta estudios de Colombia y de Costa Rica por su relevancia temática y proximidad geográfica a Bogotá, el epicentro del estudio.

El primer estudio consultado, por Carlos Rico (2002), Docente de la Universidad Militar Nueva Granada, plantea que, "el liderazgo está formado por

cuatro elementos básicos: La unidad de entrada, el proceso, el resultado y el entorno” (p. 13). Es notable que Rico vea el entorno como efectos externos, y la unidad como aspectos internos que conforman el liderazgo. En cuanto a la fragmentación escolar, la aplicación de los elementos propuestos por Rico, ayudan en tomar una decisión acertada que no toma en cuenta solamente la sobrecarga de influencias externas.

Los directivos de instituciones educativas también deben ser movidos por el logro del objetivo. Ellos colaboran a edificar la sociedad, obteniendo objetivos, que son resultado de una acción y proyección a largo plazo (Rico, 2002). Entonces, el liderazgo directivo no existe en ambientes fragmentados. Se percibe que un líder directivo actúa de acuerdo a los objetivos de largo plazo, los cuales no se cumplen en escuelas fragmentadas.

Ileana Vargas, Decana del Centro de Investigación y Docencia en Educación de la Universidad Nacional de Costa Rica define el liderazgo como una persona que “toma en cuenta a todos los miembros de la organización; se busca estimular el recurso humano” (2010, p. 60). La definición, como la de Rico, entiende el conjunto de las personas, la unidad, o miembros de la organización como sustancial para un líder escolar.

En los entornos fragmentados priman las presiones externas y necesidades por competir, o adaptarse al entorno global. Siguiendo esta lógica, la autoridad sobre la institución y el líder nace desde afuera. Vargas define la autoridad formal como obtenida del cargo, y la autoridad informal como proveniente de la confiabilidad y respeto del líder (2010). En ningún momento se proclama que la comprensión de factores externos, no forman parte de las características de un directivo escolar. Sin embargo, Vargas resalta que la autoridad nace en la institución, su definición del cargo y la forma en que se comporta el directivo.

Álvaro Rodríguez y Marta Mármol (2009), sostienen la idea que “El liderazgo formativo no se impone, ni es un rol ya dado, se construye en el proceso de interacción social en la organización escolar” (p. 203). Según Rodríguez y Mármol, la base del liderazgo es la interacción social. En consecuencia, la comunicación es inherente en este modelo interactivo.

No obstante, el logro de objetivos, autoridad y comunicación no son los únicos aspectos para tener en cuenta en la superación de la fragmentación. Según Luz Sandoval (2002),

No se puede decir que se posee la capacidad de liderazgo, si este no se concreta en cambios y mejoramientos. La acción de liderar debe reflejarse en el perfeccionamiento del mismo líder y en las transformaciones que alcance en las personas que lidera y en la institución. (p. 158)

Sandoval nos invita a pensar más allá de las posiciones validas de los autores anteriores. El mejoramiento personal del directivo está en el seno del liderazgo. Entonces, del concepto de mejoramiento, proveniente de esta afirmación, las instituciones educativas necesitan líderes capaces de transformarse y transformar a otros, personalmente.

Sandoval explica en la sección 'D. EMPODERAMIENTO', que se encontró con directivos y educadores que reconocían el "estímulo a los participantes para que se valoraran a sí mismos y a los demás, como miembros responsables y competentes" (2002). Cuando las personas se reconocen como seres humanos, establecen una relación real. Esto es un ejemplo de una motivación trascendente. Por consiguiente, un directivo escolar debe tener en cuenta los objetivos de la institución, factores internos y externos, y la base de la motivación de las personas: su humanidad.

2.4 LA RESPUESTA ANTROPOLOGICA

Es evidente que la fragmentación escolar y el liderazgo directivo son elementos fundamentales en las instituciones educativas. Aparte de Sandoval, los autores culturales y educativos estudiados anteriormente, analizan el problema de la fragmentación desde el punto de vista de factores internos y externos. Por este motivo, el modelo antropológico, enfocado en explorar la realidad humana, agrega valor a este proyecto por su estudio trascendental del ser humano.

Polo y Llanos aportan la lógica de la acción directiva, a través del crecimiento, "si al actuar crezco como hombre, soy más capaz de actuar [...] Al

dirigir se ha de tener en cuenta que los colaboradores son sistemas dinámicos, los cuales al actuar se modifican mejorando o empeorando" (1997, p. 64). Nuestra realidad como directivos es trascendental, humana. Un buen directivo crece personalmente y alimenta el crecimiento en sus colaboradores. Así podemos comprender la naturaleza trascendental del ser humano.

También es importante notar que podemos influir negativamente, para lo peor, en otras personas. Como el directivo es la persona encargada de una institución, o ciertos procesos, debe tener muy clara su misión como persona. La sociabilidad entre personas está al servicio de los hábitos (Polo & Llanos, 1997). Para superar la fragmentación, si es necesario cumplir objetivos a largo plazo. También, los directivos deben ser buenos líderes. En efecto, el directivo escolar debe estar al servicio de otras personas.

La honestidad se encuentra en el núcleo de la cooperación educativa. José Gonzales-Simancas y Fernando Carbajo comentan que, "El dialogo autentico requiere dos condiciones esenciales: la fidelidad a la verdad y la amistad con el interlocutor" (2010, p. 138). Con esta afirmación, el directivo entiende que la motivación, autoridad y comunicación tienen principios en la verdad y la amistad. La existencia de estos dos aspectos conllevan las personas a actuar en disposición de otros.

Una característica de la fragmentación es la división entre personas, por culpa de los procesos, metas o acciones. Es importante que el directivo afirme su humanidad y la de sus colaboradores. Las personas son únicas. Esto es común a todos los seres humanos, y se desarrollan a través de la educación. Entonces, los directivos deben ser personas educadas atentas en causar las comprensiones internas, externas y trascendentales en sus colaboradores. A esto, le llamamos el servicio de la dirección.

El problema de la fragmentación escolar proviene de nuestra ignorancia de la naturaleza humana. Sandoval explica que nuestros deseos de completo bienestar son apoyados por necesidades prácticas materiales, de conocimiento y estima (2008, p. 203). La naturaleza humana exige que todas estas necesidades se tengan en cuenta. Las materiales, de conocimiento y de estima son internas y externas. Sin embargo,

las de bienestar y plenitud son trascendentes. La sociedad ha dejado que la fragmentación aparte a la persona de estas necesidades en conjunto.

Según Juan Antonio Pérez, "toda vocación se afirma en los momentos de dificultad y en esos momentos cuando de verdad se manifiesta su auténtica hondura" (1998, p. 85). El momento actual de la sociedad fragmentada aclama líderes éticos, con visión, y con fuertes convicciones. Estas personas deben ser ejemplos en sus empresas y entorno, del desarrollo personal y educación. La fragmentación ha incrementado la necesidad de tener a estas personas sobresalientes en nuestra compañía, liderando la sociedad.

La respuesta Antropológica al problema expuesto en este proyecto se basa en el ser humano. Se entiende que el directivo, como cabeza de una institución educativa, o programa, debe comunicar, motivar y demostrar autoridad real. No se debe transmitir un poder proveniente de conocimiento, lograr metas fijadas en necesidades falsas, o ser utilitario. El directivo también debe estar al servicio de sus colaboradores, que conduzca al desarrollo personal.

3. METODOLOGÍA

El investigador tiene la responsabilidad de relatar verdades humanas de una forma concisa y directa. También, debe proponer inquietudes en forma de preguntas no resueltas, o en ciertas capacidades, sin poder ser resueltas. En el estudio de cultura, investigadores deben mantener objetivos claros desde el principio, pues la cultura es una manifestación humana de actitudes informales, formalidades y hábitos. Entonces, los estudios sobre si requieren de una guía estructurada sobre procesos y propósitos de investigación. Para la presente exploración académica se ha escogido un enfoque cualitativo en forma de Estudio de Caso. Las muestras diversas serán asociadas con la población estudiantil, docente y directiva de TVS, apoyadas por un estudio extenso de campo y entrevistas.

3.1 ENFOQUE - CUALITATIVO

Roberto Hernández testimonia que “los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos” (2010, p. 7). Hernández también explica que la naturaleza de un estudio cualitativo es circular. Debido a estas explicaciones y a la legitimidad del ser humano como una persona reflexiva, que erra, piensa y aprende sobre su existencia y entorno, el enfoque cualitativo es clave para esta investigación. No es por descartar el modelo cuantitativo. Al contrario ambos enfoques deben ser estudiados, por aparte y juntos, con respecto a fenómenos humanos.

Para la presente investigación (la cual está basada sobre preguntas, hechos y el desarrollo de más preguntas sobre los hechos) los métodos de recolección de datos aportan al desarrollo del estudio y a investigador, aunque no limitan ni definen la experiencia investigativa. Hernández determina que el propósito cualitativo se encuentra en avances de teoría, impulsado por una indagación maleable (2010). Existen posibilidades durante la investigación en que la atención sea dirigida

primordialmente al postmodernismo. Igualmente, puede ocurrir una rebusca pesada hacia los tres aspectos de liderazgo. Todos estos procedimientos son válidos bajo el alcance cualitativo, siempre y cuando vuelva a nutrir la teoría completa y se limite por los objetivos específicos del proyecto.

3.2 CATEGORIZACION

Partiendo de los conceptos de fragmentación, comunicación, motivación y autoridad explorados en el marco teórico, comenzó la construcción de categorías de análisis. Por consiguiente, se revisaron documentos de gestión administrativa. Fue de suprema importancia siempre tener en cuenta los objetivos generales y específicos del estudio. En efecto, el investigador y sus facultades de observación siempre guiaron las estructuras de análisis del estudio.

3.2.1 Conceptos provenientes del marco teórico. Asumiendo que los estudios descriptivos pueden ser cíclicos, influidos por la observación, la escritura y el análisis, el investigador tiene libertad en el manejo del ciclo. Para este caso, las observaciones se formularon en varias instancias informales durante tutorías entre el investigador y su asesora de proyecto. Estas observaciones fueron registradas en presentaciones, apuntes y escritos durante los cuatro semestres de estudio.

De este modo, las observaciones del problema en TVS fueron documentadas conceptualmente mediante el marco teórico de este estudio. La fragmentación evidente en la cultura de la escuela, y su entorno, mantiene como el primer concepto a destacar en la categorización. Según los objetivos específicos, construidos por las observaciones mencionadas anteriormente, casi de forma de hipótesis, apuntan a proponer el mejoramiento de la institución a través de la comunicación, motivación y autoridad.

3.2.2 Documentos de gestión administrativa. El siguiente paso para abordar el análisis de caracterización fue analizar el organigrama de la institución. El organigrama circular intenta ofrecer comunicación directa entre las personas del

colegio. También ofrece una vista hacia las autoridades del colegio. Como son varios puesto que contienen responsabilidades directivas, pueden motivar a los empleados de la institución a aspirar a estos cargos.

Por lo tanto originan preguntas que apoyan los conceptos teóricos establecidos por el investigador en sus consultas, apuntes y objetivos de este proyecto:

1. ¿Qué pretende comunicar el organigrama?
2. ¿Qué comunica el organigrama?
3. ¿Cómo están presentes los factores conceptuales de la fragmentación, comunicación, motivación y autoridad dentro del organigrama?
4. ¿Cuáles otros documentos administrativos se pueden analizar?

Igualmente, emergen categorías de análisis. Se percibieron conceptos de posible teorización como el poder, organización, participación, y unidad. No obstante, incluir estos conceptos dentro de los categorizados para la formulación y aplicación de instrumentos, hubiera implicado cambiar significativamente el estudio.

El proyecto, entonces, abordará las categorías de análisis en dos partes. La primera parte, junta la fragmentación, concepto central del estudio, y el liderazgo directivo. Pues, el directivo está en la cabeza de la institución, y debe ser la persona que reconoce la fragmentación, y se propone tomar medidas para enfrentar a este fenómeno. La segunda parte agrupará la comunicación, motivación y autoridad, elementos específicos para el diagnóstico y mejoramiento de la institución. Se pueden ver como tres herramientas para el directivo, en su proceso a cambiar la cultura institucional fragmentada.

3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN - ESTUDIO DE CASO DESCRIPTIVO

La investigación descriptiva es apropiada para este estudio por su búsqueda de "especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos [y] comunidades" (Hernández, 2010, p. 80). De tal manera que esta investigación procura profundizar sobre la realidad de la acción directiva, su carácter y

responsabilidades, se debe entender que no hay necesidad de correlación. Sobre todo, la acción humana es libre y no puede ser predecible. Tampoco aplicara un alcance exploratorio, ya que ha sido estudiado antes en el contexto local, global e histórico. Los métodos explicativos tampoco serán empleados para este estudio, ya que no se intenta establecer la causa de los fenómenos culturales. Esta investigación comienza fiándose a los trabajos de la filosofía para enmarcar la cultura como postmoderna y fragmentada.

En términos de los "fenómenos de interés" de Hernández (2008, p.80), la presente investigación considera que los atributos del fenómeno de interés, que se puede resumir en 'la importancia del liderazgo en épocas de alta fragmentación', son la comunicación, la motivación y la autoridad. Esos agentes serán explorados en teoría y práctica para ser debatidos y criticados en las secciones posteriores de este estudio. Sin embargo, se debe resaltar la naturaleza cíclica de un proyecto cualitativo descriptivo, y mantener que la aplicación de la teoría también afectara lo establecido anterior a la metodología. Para aclarar, la labor del investigador es en aprovechar la pregunta y los objetivos establecidos al máximo para direccionar la investigación. Si algún aspecto cambia en pregunta y objetivos debe ser mínimo y para el bien de la investigación completa.

3.4 POBLACIÓN – ESTUDIANTES, PROFESORES Y DIRECTIVOS

El investigador primero debe concretar la finalidad de la educación antes de definir su población exacta de observación. Como concientizamos que la finalidad educativa es en la formación personal de la persona, ¿Qué sería una investigación con envergadura sin tener en cuenta ambos lados de la formación, tanto a los formados, como a los formadores? Una muestra diversa tolera "documentar diversidad para localizar diferencias y coincidencias, patrones y particularidades" (Hernández, 2010, p. 397). En la jerarquía de la autoridad, es obvio que el directivo es el líder, responsable de las acciones del cuerpo docente, y por causa, de la formación estudiantil.

El grupo de los tres actores – directivos, profesores y estudiantes de bachillerato – de TVS, por su participación, influencia y acción serán expuestos al alcance de esta investigación. Solo así se puede lograr una comparación descriptiva con fines de comprensión del entorno escolar en la cultura postmoderna. El investigador debe emplear la recolección de datos como herramienta, o medio para lograr la comprensión y profundización del objetivo general.

Para la selección de administrativos, profesores y estudiantes, se tendrá en cuenta su actividad en la organización. Por el hecho de haber pocos directivos en bachillerato, incluidos dos Coordinadores Académicos, un Director de Sección y una Rectora, todos serán entrevistados (siendo el autor de este proyecto uno de los Coordinadores Académicos de bachillerato, será excluido de las entrevistas). La experiencia laboral en el colegio de los tres profesores elegidos para las entrevistas es de nueve años, dos años, y cuatro años. El tiempo de servicio en TVS fue el único factor para escoger a los profesores. De esta manera el investigador tiene evidencia un profesor nuevo, antiguo y otro establecido en el equipo docente. Finalmente, los estudiantes serán tres, escogidos al azar, cada uno representando grados octavo, noveno y décimo.

3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN

El análisis partirá de significados, prácticas, papeles o roles, relaciones, organizaciones y comunidades (Hernández, 2010). En el corazón de estas unidades observables está la persona, su crecimiento y libertad. Las unidades de análisis descritas en esta sección partirán de información desarrollada, encontrada y consultada en un diario de campo y entrevistas a los actores escolares mencionados en población. No obstante, la prioridad del investigador es lograr los objetivos y responder la pregunta de investigación en TVS.

3.5.1 Instrumento – Entrevista. Palena Neale, Shyam Thapa y Carolyn Boyce explican que el “desarrollo de una entrevista/encuesta [debe] listar las preguntas o temas para explorar” (2006, p. 5). Para este estudio, se diseña una entrevista para ser

aplicada a la rectora, dos directivos de bachillerato, tres profesores de bachillerato y tres estudiantes de bachillerato, de niveles octavo, noveno y décimo. Los temas de la entrevista contextualizaran los objetivos de la institución, y su relación con el liderazgo basado en comunicación, motivación y autoridad.

Las entrevistas se conformaron con la meta de evidenciar la fragmentación escolar, comunicación, motivación y autoridad evidentes en la cultura de la institución. Se construyeron con preguntas cerradas, comenzando con partículas interrogativas, 'que', 'quien' y 'cuando'. Así se quiere establecer mínimos, o puntos de referencia para las preguntas iniciando con 'porque' y 'como'. Estas últimas parten de las respuestas a las preguntas cerradas para indagar sobre la opinión, o experiencia personal del entrevistado. Todos los entrevistados aceptaron aportar sus opiniones sobre todos los temas en cuestión para este proyecto.

El pilotaje de estas entrevistas se realizó con un profesor y un alumno, ambos de bachillerato, escogidos aleatoriamente. Ninguno repitió la entrevista para la etapa definitiva de la aplicación del instrumento. A causa de tener pocos directivos en bachillerato, se entrevistó una directiva de primaria. Los propósitos para el pilotaje fueron de reflexión por parte del investigador, y mejoramiento del instrumento para presentar a la validación.

Al finalizar el ejercicio se hicieron los siguientes cambios para mejorar el instrumento:

1. Se incluyó la categoría de 'Liderazgo Directivo'. Según el título y objetivos del proyecto, el liderazgo debió protagonizar las entrevistas. En el lado positivo, las preguntas se prestaban para su análisis.
2. Se balancearon el número de preguntas pertinentes a 'Comunicación' y 'Motivación'. A fin de brindar un peso equitativo entre categorías de análisis, se aumentó, por dos, las preguntas respectivas a estas categorías.

Tabla 1. *Entrevistas*

Categoría	Pregunta	Intención
-----------	----------	-----------

Liderazgo Directivo	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué es un líder? 2. ¿Quiénes son los líderes directivos en TVS? 3. ¿Cómo se reparten las responsabilidades de cumplir los objetivos en TVS? 	Este grupo de preguntas intentan descubrir el concepto de los actores en respecto al liderazgo directivo. Comienzan con preguntas básicas, y culminan con una pregunta sobre la actividad de los directivos.
Fragmentación Escolar	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué objetivos tienen esos líderes? 2. ¿Cuándo se cumplirán/cumplen esos objetivos? 3. ¿Cuál es la misión del colegio? 4. ¿Por qué existe la misión? 5. ¿Por qué existen los directivos en TVS? 6. ¿Cómo se forman los directivos y profesores en TVS? 	Como eje central del problema de investigación, la fragmentación fue dedicada una cantidad mayor de preguntas. Otra vez, se nota la progresión de preguntas básicas hacia otras de análisis. El investigador busca que los actores identifiquen confusión entre objetivos, quienes están a cargo de esos objetivos, y la humanidad en la formación de los profesores y directivos.
Comunicación	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cada cuánto se comunica con su jefe directo? 2. ¿Cuál es la misión del colegio? 3. ¿Los directivos son fáciles de abordar en conversación? 4. ¿Se cumplen los propósitos de los comunicados? 5. ¿Siente que su opinión es valorada? 	La comunicación se ha establecido como factor importante en el ejercicio directivo. Estas preguntas buscan la pertinencia, veracidad y propósito de la comunicación de los directivos en TVS. El entrevistado es abordado en un nivel más personal, ya que se comienza a indagar sobre cualidades interpersonales.
Motivación	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué tipo de motivación emplean los líderes de TVS? 	Otra categoría de nivel interpersonal, la motivación será abordada

	<ol style="list-style-type: none"> 2. ¿Son significativas las reuniones con su jefe directo? 3. Le gusta trabajar/estudiar en TVS? 4. ¿Por qué trabaja/estudia en TVS? 	<p>directamente con el entrevistado. Los estudiantes y empleados de TVS tendrán que responder la pregunta difícil de porque están vinculados al colegio. Aquí el investigador espera descubrir detalles sobre motivación real, y si son ligadas a la dirección.</p>
Autoridad	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Quién es su jefe directo? 2. ¿Quién es el responsable de los profesores? 3. ¿Quién es el responsable de los directivos? 4. ¿Quiénes tienen la figura de autoridad? 	<p>Este grupo de preguntas intenta ver si los entrevistados tienen claridad sobre la responsabilidad directiva. También, con la última pregunta, se quiere definir si el colegio tiene una figura de autoridad. Combinando esta categoría con las otras, se puede decidir si la figura de autoridad, es la que ejerce autoridad.</p>

3.5.2 Instrumento – Revisión de Documentos. TVS tiene fortaleza organizativa con respecto a sus documentos. Sus políticas son escritas y ejecutadas a través de la participación de distintos actores. Sin embargo, existen muchos documentos muertos. Robert Stake examina la viabilidad de revisar “documentos [que] sirven como substitutos de registro de actividades” (pg. 68). De esta manera, el investigador tiene acceso a estudiar los cánones de la institución. Para este proyecto, se elabora una guía con puntos y preguntas claves, aplicable al plan estratégico, organigrama y manual de funciones y responsabilidades de los directivos de bachillerato y profesores.

Los documentos administrativos fueron la base formal para la elaboración de este proyecto. Entonces, para continuar el esfuerzo hecho en la construcción de categorías de análisis, se elaboró una guía de preguntas para analizar documentos

esenciales de gestión. Al comenzar, se revisó el organigrama y el manual de funciones y responsabilidades de cargos respectivos a bachillerato. Similar a las entrevistas, las preguntas de la guía también contemplan un ascenso de preguntas literales (‘que’, ‘cuando’ y ‘quien’), hacia preguntas conceptuales y de juicio (‘porque’ y ‘como’).

El pilotaje de este instrumento se llevó a cabo con el organigrama. Como el documento fue proceso de categorización, se conocía bien. El organigrama fue analizado con las preguntas formuladas, cada una en conexión directa con una categoría. Se tomaron apuntes sobre las respuestas a cada pregunta asociadas con los objetivos específicos del estudio.

Después del pilotaje se aplicaron los siguientes cambios:

1. Se agregó una pregunta en la categoría de comunicación, y en liderazgo directivo. El investigador espera más equidad entre las categorías de análisis. ‘Comunicación’ y ‘Liderazgo Directivo’ requerían mayor representación.
2. Se contempló la planeación estratégica como documento para la revisión. Más allá de la estructura funcional de los colaboradores, el estudio debe analizar la estructura, misión y visión de la institución.

Tabla 2. *Revisión de Documentos*

Categoría	Pregunta	Documentos
Liderazgo Directivo	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué reuniones se emplean? ¿Con que frecuencia? ¿Por qué existen estas reuniones? 2. ¿La planeación estratégica demuestra la misión y objetivos claros? 3. ¿Cómo se registra el cumplimiento de funciones? ¿Se evalúa? ¿Quién los evalúa? 	Planeación Estratégica y Manuales de funciones y responsabilidades
Fragmentación Escolar	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué documentos existen en el 	Planeación Estratégica y reconocer variedad de

	<p>sistema de gestión?</p> <p>2. ¿Existen otros sistemas? ¿Qué documentación contienen?</p> <p>3. ¿La planeación estratégica demuestra la misión y objetivos claros?</p>	documentos disponibles.
Comunicación	<p>1. ¿Existe un organigrama? ¿El organigrama presenta claros flujos de comunicación, jerarquías de responsabilidades y rangos?</p> <p>2. ¿Quién comunica el resultado de las evaluaciones docentes y directivas? ¿Cómo se comunican?</p>	Organigrama y Manual de funciones y responsabilidades
Motivación	<p>1. ¿Qué proyectos se encuentran registrados? ¿Quiénes son los responsables? ¿Siguen en vigencia?</p>	Planeación Estratégica y Manual de funciones y responsabilidades
Autoridad	<p>1. ¿Existe un organigrama? ¿El organigrama presenta claros flujos de comunicación, jerarquías de responsabilidades y rangos?</p> <p>2. ¿Existen manuales de responsabilidades? ¿Se repiten</p>	Organigrama y Manual de funciones y responsabilidades

	funciones en estos manuales? ¿Hay funciones sin contemplar?	
--	--	--

Para la elaboración de este proyecto, es importante valorar situaciones formales (documentos) e informales (entrevistas). Las personas son multi-facéticas. Tenemos necesidades que expresamos a través de la comunicación verbal. También es clave apreciar los registros vivos que documentan el progreso de la institución. Así, se tendrá en cuenta la mirada formal e informal de los asuntos pendientes.

3.5.3 Validación. Ambos instrumentos fueron validados por Gustavo Junca, Profesor Asociado de la Facultad de Ciencias Económicas e la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá. El profesor fue escogido por su amplia experiencia estudiando y escribiendo sobre temas de cultura. También, fue clave tener en cuenta su conocimiento en la parte investigativa.

Junca expreso que los instrumentos estaban bien elaborados para un estudio de profundización. Sugirió que el estudio contemplara las posibilidades de ser mixto, agregando una examinación cuantitativa. Para estos efectos, brindo bibliografía. Sobre todo, incentivo al investigador a entrar más al mundo del Bachillerato Internacional. Este último punto se tomó en cuenta con el análisis del plan estratégico del colegio. Así, en la misión y los valores de la institución, debe estar clara su relación con el BI.

4. ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS

Si la cultura de TVS comunica a través de la misión, ser un “colegio con mente abierta, comprometidos con el país, en donde priman los valores, la calidez humana” (The Victoria School, 2013), entonces la forma de comunicar debe ser abierta y libre. Adicionalmente, este calificativo debe aplicarse a toda la comunidad TVS. Estudiantes, tanto como profesores y directivos deben estar a la libertad de comunicar sus sentimientos, pensamientos y actitudes hacia temas globales de la institución.

Para este estudio, las categorías teóricas de: a) liderazgo directivo, b) fragmentación escolar, c) comunicación, d) motivación y e) autoridad serán analizadas desde el punto de vista de las personas entrevistadas. De este modo, los estudiantes, profesores y directivos tendrán la oportunidad de escrutinio individual, con el fin de hacer conexiones y apuestas a la teoría.

Como el proyecto también le apunta a examinar los documentos formales de gestión, estos serán analizados con respecto a las mismas categorías teóricas listadas arriba. Al final, este modo de análisis ayudara a formular una propuesta para mejorar el liderazgo directivo en la institución educativa. Los documentos de gestión escogidos para el estudio: a) el organigrama, b) manual de funciones y responsabilidades, c) planeación estratégica serán ajustados para cumplir con los objetivos del proyecto.

4.1 PUNTO DE VISTA DE LOS ESTUDIANTES

Sin duda, los efectos de un centro educativo son más evidentes y presentes en los estudiantes. Ellos reciben el servicio de los profesores, que es efecto de la coordinación, apropiada o desubicada, de los directivos. Por este motivo, los estudiantes de TVS tienen una voz en el presente estudio. Aunque ellos han dado

consentimiento en participar en el presente estudio, por ser menores de edad, sus nombres serán alterados.

Los estudiantes escogidos fueron Mariana Rivera de octavo, Nancy Patiño de noveno, y David Patrón de decimo. No se tuvo en cuenta estudiantes de grados menores por su presumida inmadurez. Por otra parte, se intentó agregar a un estudiante de once. No obstante, estos estudiantes están sobrecargados con objetivos académicos para el grado, incluyendo exámenes estandarizados nacionales e internacionales. En efecto, no se pudo entrevistar un graduando del año escolar 2012-2013.

4.1.1 Estudiantes, liderazgo y fragmentación.

4.1.1.1 Mariana Rivera. Rivera relaciona un líder con el concepto de visión. Ella también identifica que la capacidad de orientación por parte de un líder es clave para el progreso de la institución. Mary Hayes, directora; Ricardo Zamora, Dirección de Bachillerato; Luis Ramírez, Coordinación PAI; Luz Helena Carvajal, Rectora; y Sadra Real, Directora Administrativa fueron identificados como los líderes educativos de la institución. Respectivo a sus responsabilidades, Rivera afirma que son repartidas de acuerdo a las funciones que surgen de las necesidades del colegio, por ejemplo, disciplina, academia, y profesores.

En términos de fragmentación, aunque la estudiante de octavo evidencia que el colegio los encamina hacia un buen futuro profesional y personal, se identifica una gran cantidad de objetivos a cumplir. Rivera resalta la importancia de entrar a la Universidad, como el objetivo principal del colegio. Por consiguiente, la alumna no conoce la misión del colegio, o alguna parte de su enunciado. En términos de la formación directiva, la estudiante piensa que diplomas, especializaciones y la academia son factores importantes para su reconocimiento.

Es notable que Rivera, estudiante de octavo, tenga claro quiénes son las cabezas del colegio. De pronto le falta claridad en el conocimiento de sus roles y responsabilidades, pero las reconoce los líderes. También, se evidencia la objetivación del colegio. Todos los procesos de formación se vuelven objetivos

académicos medibles. El investigador se pregunta, ¿Son muchos objetivos? ¿Dónde están los objetivos de formar seres humanos?

4.1.1.2 Nancy Patiño. La estudiante de noveno demostró su capacidad de pensamiento crítico cuando enfrentada a preguntas difíciles. Con respecto a liderazgo, identifica la capacidad de conocimiento y pensar como atributos necesarios. Ella comenta que un líder tiene objetivos claros, y sabe recibir ayuda de otras personas para avanzar. L. Carvajal, Ramírez y Hayes fueron los líderes directivos señalados por Patiño. En cuanto a sus responsabilidades, no las tenía claras.

Patiño cree que el objetivo principal de los directivos de TVS es velar por su mejor desarrollo. Parecido a Rivera, la alumna habla de varios objetivos, entre ellos, el más importante siendo el grado de los estudiantes. Por otro lado, la estudiante no reconoce la misión, y supone que debe tener fines asociados con el BI. Ella ve el rol del directivo como un gua para los profesores que debe tener habilidades para enseñar.

De la entrevista con Patiño, se acentúa el reconocimiento de la rectora, coordinador PAI, y directora. Se notan algunos nombres y puestos que repiten, en comparación con Rivera. Los objetivos también fueron clave en esta entrevista. Para notar, el concepto que la alumna tiene de objetivo final, es la preparación universitaria. ¿Debe ser la preparación universitaria la finalidad de un colegio? De mucho interés, por su profundidad e implicaciones para futuras investigaciones, es la revelación que un directivo debe ser un guía que le enseña a los profesores. Este enunciado demuestra madurez de pensamiento crítico.

4.1.1.3 David Patrón. Representativo de grado decimo, el estudiante tuvo las opiniones más fuertes por parte de los estudiantes. A los nombres ya identificados por Rivera y Patiño, Patrón agrega a Andrea Rueda, Coordinadora PD. El alumno demuestra su madurez personal por hablar de un líder como una persona que busca el bien común. Adicionalmente, define el bien común como algo mejor para todo el grupo, sobre el individuo, incluyéndose el líder. Patrón fue el único estudiante

recordar palabras y conceptos de la misión. Por ejemplo, se nota la necesidad de ser íntegros y buenas personas, incluyendo conexiones a los logros académicos.

El estudiante tuvo la peculiaridad de ser la única persona entrevistada que quiso agregar su propio punto de vista relacionado a los objetivos, y su forma de logros. Fue muy crítico en cuanto a la dirección del colegio, afirmando que ha habido un retroceso desde que Hayes, la directora, le ha entregado más responsabilidades a la rectora, L. Carvajal. También, se hace muchas preguntas, así mismo, sobre quienes son las personas encargadas del colegio y sus secciones. Dice que la única clara es la dirección de sección de primaria por María del Pilar Robles.

La objetivación de la institución es notoria cuando Patrón explica que hay muchos objetivos. Sin embargo, el defiende este punto, por no querer estar en un lugar con pocos objetivos. Eso lo haría un centro muy mediocre. En términos personales, este alumno profundizó más que las otras dos. Puede ser lógico, siendo que Patrón estaba finalizando décimo grado. Pues, un alumno de este calibre ha estudiado temas académicos más complejos y profundos que sus dos semejantes. Al contrario, también es posible que su formación personal en la familia haya sido distinta que la de las alumnas. Quedan buenas preguntas o líneas de investigación para el futuro.

4.1.2 Estudiantes y comunicación, motivación y autoridad.

4.1.2.1 Mariana Rivera. Según Rivera, el colegio se comunica con los estudiantes todos los días. Agrega que los comunicados son claros, y sus propósitos se cumplen. Como estudiante, ella encuentra que su opinión es normalmente valorada. Ejemplos de esta valoración incluyen reuniones en grupo cuando hay problema. Sin embargo, ella identifica que las soluciones a veces parecen no tener en cuenta las opiniones de los alumnos.

Respectivo a la motivación, la alumna percibe que las directivas de TVS respetan y demuestran un sentido de responsabilidad hacia la comunidad. Rivera es feliz en el colegio por ser pequeño, donde los alumnos se conocen. Ella también es motivada a seguir en el colegio porque los problemas se solucionan en grupos

pequeños. La facilidad de comunicación entre los miembros de la comunidad se integra a la motivación de continuar estudiando en el centro educativo.

Hablando de profesores de bachillerato, la estudiante de octavo reconoce que Ramírez y Zamora son los responsables de los profesores. Agrega que Hayes es la persona responsable de ellos. Por último, Rivera identifica varias figuras de autoridad, entre ellos, L. Carvajal, Zamora, Ramírez y Hayes. Estos son nombres repetidos de la sección en liderazgo. Las respuestas de esta categoría fueron concisas, sin la apertura de más conversación.

Los temas de comunicación, motivación y autoridad son difíciles. Implican profundidad conceptual, no sola en los términos, también en los ejemplos que se ofrecen para su análisis. La estudiante siempre pensó en problemas, o conflictos para definir los temas en cuestión. Se puede investigar sobre si ¿La concentración en problemas y conflictos es por la edad de la estudiante, o por el clima institucional del entorno? Por el lado de la cultura institucional, se evidencia confusión en respecto a los roles de los directivos. ¿Quién tiene la autoridad?

4.1.2.2 Nancy Patiño. Para la estudiante, el poder haber votado por el uniforme del colegio hace unos años demuestra que el colegio valora su opinión. Agrega que es importante que la institución escuche a los estudiantes. Como indico Rivera, Patiño también cree que los comunicados por parte del colegio son claros y se cumplen sus propósitos. En total, ella siente que tiene voz y voto en el colegio. Por la comunicación abierta, la alumna se siente valorada.

La estudiante es contenta en TVS. Ella indica que el tamaño del colegio, y sus personas agradables agregan a su sentido de felicidad en la institución. También, resalta el aprendizaje y la academia como los factores más importantes en terminar sus estudios en TVS. Ella tiene claro que si se gradúa de este colegio, tendrá buenas oportunidades en el ámbito universitario.

En términos de autoridad, Patiño pregunta sobre la responsabilidad de Ramírez y Zamora. Dice que se confunde sobre quien esta responsable por el desempeño de los profesores. No obstante, para ella, Hayes es la inconfundible responsable de los directivos, y figura de autoridad. La alumna fue la única persona

entrevistada que nombro al dueño del colegio, Andrés Fernández, como figura de autoridad del colegio. Ella reconoce las jerarquías, a pesar de estar confundida por su aplicación en la institución.

Se evidencia que TVS es una institución participativa, que tiene en cuenta las opiniones y sentimientos de los estudiantes. Patiño brinda otro ejemplo de un estudiante feliz en la institución. Mientras que existe confusión en las responsabilidades y finalidades de la institución, es un lugar que, de pronto por su tamaño, aprovecha la comunicación directa. La alumna de noveno grado demuestra capacidad de criticar la institución en una forma positiva.

4.1.2.3 David Patrón. Por sus oficios en Consejos Académicos y varias peticiones con los directivos, Patrón reconoce que su opinión ha sido valorada por los directivos del colegio. Pues, el alumno ha tenido varias oportunidades de comunicación directa con ellos. El estudiante anexa que las intervenciones de los directivos son puntuales, claras y cumplidas. Nunca ha tenido inconvenientes comunicativos.

La mayor crítica por parte de Patrón hacia el colegio, fue en términos de motivación. El estudiante comenta que el colegio ha perdido sentido de pertenencia por buscar soluciones impersonales a los problemas. También, apunta que los objetivos, y su cumplimiento ha descarrilado la misión mayor del colegio. Por estos factores, está un poco desmotivado. Sin embargo, le gusta estudiar en el colegio por la comodidad. TVS es un colegio pequeño, donde la mayoría de alumnos se conocen entre sí.

El estudiante dudo varias veces en respuesta a las preguntas de autoridad. Patrón se vio confundido, nombrando cargos inexistentes, como "líderes de materia". Para él, Rueda es la persona que más ejerce autoridad. De los tres estudiantes, Patrón fue el único matriculado en el PD, del cual Rueda es la coordinadora. Aunque el alumno dice que Hayes debe ser la figura de autoridad, renuncia en reconocimiento de L. Carvajal como la presente figura de autoridad.

Lo primero que nota el investigador es la cantidad de información que hay en estudiantes que han ejercido algún cargo en Consejos Académicos, o sus semejantes. Patrón parece tener conocimiento profundo de la estructura formal del colegio.

Igualmente, puede identificar las informalidades presentes en la institución, y no es temeroso para hablar. En esta instancia, la comunicación se mezcló con la motivación; por otro lado, se juntó con la comunicación con la autoridad. ¿Es la comunicación la base para las relaciones humanas?

4.2 PUNTO DE VISTA DE LOS PROFESORES

Los profesores de cualquier institución son el filtro entre los directivos y los alumnos. Ellos son los encargados en la construcción cotidiana del proyecto institucional. A pesar de que los padres de los estudiantes son los que mantienen económicamente a TVS, los encargados de la parte formativa son los profesores. Para este estudio, tres profesores fueron escogidos con el único criterio: experiencia laboral en el colegio.

Nubia Cano representa la profesora más antigua del grupo. William Gamboa es el profesor que sigue a Cano en experiencia en el centro educativo. Por terminar, Diana Carvajal representa la voz de un profesor nuevo en la institución. Así, el investigador espera recoger información de varios puntos de vista. Se espera que la información divulgada por Cano sea más profunda que la de los otros dos profesores. No obstante, los objetivos del proyecto siempre buscan evidenciar la fragmentación y proponer futuras prácticas para los directivos en TVS.

4.2.1 Los Profesores, liderazgo y fragmentación.

4.2.1.1 Nubia Cano. Para la profesora, la claridad de objetivos y su forma de cumplimiento son factores claves para un líder. Ella cree que la institución debe tener líderes en cada área que gestione procesos. También reconoce el organigrama del colegio, hecho hace unos años, como el documento primordial para definir y cumplir con los requisitos de la institución. Sus respuestas a las preguntas de liderazgo directivo siempre referencian detalles administrativos y formales del centro educativo.

Cano identifica que los objetivos deben ser acordados en común, y cumplir con la misión del colegio. Según la profesora, no conoce cómo se arman, o cumplen los objetivos. Se pone en cuestión la evaluación de procesos en el colegio. Ella reconoce que existen objetivos y procesos que se han olvidado. Cano conoce la misión, y ofrece el concepto de "formación" como central en el enunciado. A la profesora le gustaría agregar que por ser un colegio concebido para ser totalmente BI, las acciones de la directora deben cumplir con este requisito, que en sí, puede ser una misión.

La entrevista de la profesora demuestra una buena relación entre lo formal e informal. Se nota que la docente lleva tiempo laborando en la institución, pues conoce el organigrama y procesos que se gestionan; hasta procesos que nunca sobrevivieron. Su visión de los objetivos, es que sean alineados a la filosofía BI. Entonces, ¿Por qué tener una misión distinta a la del BI? Este proyecto puede abrir una investigación en la formación de misiones y la teleología en su elaboración.

4.2.1.2 William Gamboa. El liderazgo se presenta en bachillerato en forma de Zamora, director de bachillerato. Gamboa agrega que la labor de los coordinadores académicos, en establecer el currículo, es igual de importante. Conceptos como objetivo común, poder y autoridad aparecen en la descripción de un potencial líder, para este profesor. El impacto que un buen líder puede tener en una organización cualquiera, es notable en esta entrevista.

Por el lado de fragmentación, los objetivos de orden, organización y coordinación de bachillerato, están aislados de los objetivos académicos. El solo cumplir con objetivos de ordenamiento, dice Gamboa, no siempre se encuentran formalmente. A pesar de no saber la misión, agrega que los docentes están para formar y educar. Entonces, la misión es vital para la vida de una organización. Para terminar, el docente habla de la capacidad del talento humano en su experiencia y conocimiento, acompañado de títulos profesionales que ayudan a encaminar al colegio.

El profesor a veces se incomoda con profundizar en sus respuestas. ¿Puede ser por su personalidad, o falta de experiencia en la institución? Es evidente que se

reconocen los objetivos. No obstante, se cuestiona la decisión de tener los objetivos formativos aparte de los académicos. ¿Deben ser responsabilidad de una persona? Se nota en esta entrevista que existen conflictos con los estudiantes que no se están manejando. Otra vez, cuando se requiere profundizar, el entrevistado opta no continuar.

4.2.1.3 Diana Carvajal. La docente define entre las características de un líder el ser propositivo y apreciado. Insiste que es una persona que debe crecer, y ayudar a crecer, mediante el desarrollo de proyectos. Hayes aparece como la primera líder. Después, la profesora nombra personas que siguen a la directora en la jerarquía organizativa. En cuanto a la actividad de los directivos, D. Carvajal resalta que Hayes debe tener gran impacto en las decisiones, sin embargo, que parecen ser derivadas del trabajo en equipo.

D. Carvajal no conoce la misión del colegio. De todos modos, reconoce la importancia a nivel institucional que tiene la misión. Es el norte que se busca. Los objetivos para buscar ese norte son claros para la profesora. Sin dar ejemplos, observa que se han cumplido, se van cumpliendo, y predice que se cumplirán. Como sus predecesores, identifica que hay varios tipos de objetivos, entre ellos, los que son de naturaleza académica. La docente nombra otra vez a Hayes, junto a L. Carvajal, como las personas encargada de coordinar los objetivos. En tanto a la formación directiva, subraya que la experiencia y conocimiento de la institución deben ser fundamentales.

A pesar de ser la profesora entrevistada con menos tiempo en la institución, D. Carvajal demuestra tener claridad en cuanto al liderazgo del colegio y cumplimiento de objetivos. En ningún momento duda, o se abstiene de responder. Fue una entrevista directa, clara y coherente. ¿Sera que el colegio valora personas críticas? Las siguientes categorías de comunicación, motivación y autoridad deben focalizar en otros aspectos de TVS, sin perder la dirección teórica que brinda el liderazgo y fragmentación.

4.2.2 Los profesores, y comunicación, motivación, y autoridad.

4.2.2.1 Nubia Cano. La docente pronuncia que la mayoría de sus comunicaciones con la dirección son digitales. Se reciben todos los días. Con ese nivel de constancia, y a su vez, distancia, Cano dice que son significativas las comunicaciones con Zamora. Sin embargo, ella reconoce que las reuniones personales, aunque pocas, son más productivas que las digitales. Siente que su opinión es valorada en temas que tienen que ver con el proyecto de CAS.

Respectivo a la motivación, Cano se refiere al cumplimiento de metas y resultados. A nivel personal, las personas pueden tener motivaciones monetarias, o de realizar proyectos, o de capacitación. Indudablemente, el rol directivo en motivar a la gente debe comenzar con capacitación para hacerlo. Agrega que la comunidad debe evaluar si un líder directivo es una fuerza motivacional. Cano está feliz en el colegio. Le encanta que es un colegio nuevo, pequeño, que ofrece libertad y capacitación profesional.

Según Cano, la autoridad en bachillerato de TVS se divide entre varios cargos. Ella dice tener varios jefes: la coordinadora PD, la jefa de departamento de Humanidades, Liliana Reyes, coordinador PAI, y Zamora. Resalta que la persona encargada de los directivos en bachillerato es L. Carvajal. Otro factor de autoridad, la figura en el colegio, se le atribuye a Hayes, aunque la docente supone que debe ser L. Carvajal. Para Cano la imagen y presencia de la directora son claves. En esta sección, ella añade que ya no existe comunicación directa con la figura de autoridad, la directora Hayes.

Los puntos de mayor análisis en la entrevista con Cano surgen de la digitalización de la información, y escaseo de encuentros con el jefe directo. También se nota una gran fuerza motivacional en la capacitación, o desarrollo profesional. Además, la docente implica a Hayes como el cerebro que dirige la institución y sus personas. Ella es la clave como líder y autoridad. Sin embargo, como Patrón, visualiza riesgos en la incomunicación de la directora.

4.2.2.1 William Gamboa. El docente fue muy cortante para las preguntas de comunicación. Testifica que él no tiene problemas, personalmente, con los

comunicados de su jefe directo. Lo más interesante que ofreció el docente en esta categoría fue el enunciado que las opiniones de otros profesores no son escuchadas. El profesor no quiso explorar el tema. Entonces, el investigador no sabe a quién se refiere Gamboa.

Según Gamboa la motivación se basa mucho en la comunicación; en reuniones y comunicados que indican que se espera de los profesores. Sin embargo, el siente que estas reuniones pueden desmotivar, ya que la comunicación es vertical, de arriba hacia abajo. Entonces, la responsabilidad de labores en bachillerato cae solamente, o así se siente, en los profesores. Para finalizar, el profesor indica que está feliz en el colegio por las esperanzas en el colegio, como institución, de que las cosas podrán mejorar.

El docente implica a la jefa del departamento de inglés, Julia Duque, a Zamora y a Real como sus jefes directos. Agrega que es un equipo que aboga por los profesores. Gamboa no reconoce una sola persona como responsable del quehacer docente. En cuanto al equipo directivo, el profesor supone que la rectora está a cargo de ellos. Sin embargo, L. Carvajal no es la persona que figura como autoridad. Para el docente, Zamora, por tener más contacto con los colaboradores, ejerce mucha autoridad.

La entrevista categorizada por comunicación, motivación y autoridad con este docente no siempre fue clara. El investigador siente que hubo momentos indecisos, irresolutos y con falta de profundización. No obstante, fue una entrevista valiosa, donde aparecen vacíos entre el quehacer docente y los directivos del colegio. Se nota que el profesor, a pesar de ser crítico, es optimista cuando piensa en el futuro del centro educativo.

4.2.2.2 Diana Carvajal. Para empezar, la profesora indica que hay buena comunicación con el jefe de departamento de ciencias, Jhon Mariño. Él le ayuda a solucionar dudas puntuales académicas. Igualmente, los coordinadores académicos PAI y PD, colaboran con reuniones periódicas. Agrega que con dirección de bachillerato también existen reuniones frecuentes, por situaciones con estudiantes o razones personales. Ella siente que la comunicación, en su mayoría digital, es

efectiva y valiosa. La profesora cierra con el enunciado que su opinión es más valiosa en reuniones del departamento de ciencias.

Respectivo a la motivación, D. Carvajal piensa que a nivel profesional, el programa del BI impulsa a los docentes a mayor exigencia y calidad. Por el lado personal, ella indica que el trato respetuoso y motivacional de Hayes demuestra un amor contagioso por la labor. Igualmente, Ramírez motiva por el lado personal, y conjunto a Rueda, por el lado de calidad de trabajo. Una crítica hacia la institución aparece cuando la docente dice no tener claro el rol de la rectora, en términos de motivación. Le encanta trabajar en el colegio, debido a la gran confianza recibida por la directora, desde el momento de contratación.

Comparada a la respuesta por Cano, D. Carvajal resalta que tiene varios jefes. Sin embargo, ella considera que Hayes es la persona encargada de su trabajo en general. Cuando el investigador le pregunta por los otros jefes, dice que todos corresponden a partes específicas del labor, pero le reportan a la directora. El entrevistador se confunde cuando la entrevistada agrega que L. Carvajal también es responsable del labor de los coordinadores de bachillerato. En cuanto a la figura de autoridad en el colegio, la docente dice que no existe alguna. Agrega que la autoridad existe en el rol que ejercen los jefes.

La entrevista con esta docente tuvo varios momentos donde la directora era el comienzo y el fin de todo. Hace pensar en futuras preguntas para investigación, ¿Por qué existe este fenómeno? ¿Es sano tener a una persona tan representativa de una institución? Adicionalmente, las estructuras jerárquicas son claras para la docente. Ella reconoce la necesidad de cumplir funciones y responsabilidades, hasta cuando aparecen confusas.

4.3 EL PUNTO DE VISTA DE LOS DIRECTIVOS

La última categoría de análisis, basada en el punto de vista de los directivos a los temas teóricos establecidos anteriormente, tuvo un inconveniente durante la recolección de información. Como se indicó en la sección de 'Población', el

investigador no pudo ser parte de las entrevistas, por su naturaleza de escritor y entrevistador. El proyecto documento que la rectora, L. Carvajal, la coordinadora académica, Rueda, y el director de bachillerato, Zamora serian entrevistados individualmente. A pesar de la organización de horarios, y varios comunicados, formales e informales, con Zamora, no se pudo llevar a cabo esa entrevista. Este suceso será clave para la sección de discusión.

4.3.1 Los directivos, liderazgo y fragmentación.

4.3.1.1 Andrea Rueda. La coordinadora de PD es absolutamente clara y directa en su entrevista. Respectivo al liderazgo, ella entiende que un líder debe tener en mente un objetivo común. Reconoce a Hayes como el líder directivo principal, seguida por L. Carvajal, después, las personas encargadas de funciones administrativas que hacen parte del Senior Management Team (SMT). Las peculiaridades del SMT se encuentran en los documentos de gestión consultados por el investigador. Por finalizar, Rueda habla de la claridad de la estructura organizativa y su funcionamiento en el colegio. Ella siente que todos los directivos ejercen con liderazgo apropiado a su cargo.

La coordinadora delinea la necesidad de tener resultados buenos y responder a las exigencias del BI. De estos, desprenden los objetivos del colegio. Agrega que el perfil de la comunidad BI es central en la formación de los estudiantes. Rueda dice conocer la misión, y reporta un enunciado parafraseado, concentrado en la formación de los estudiantes en un ambiente internacional regido por el BI. Para ella las capacidades de administrar y organizar son lo más importante en ser líderes directivos. Por último, la coordinadora resalta que la formación de los directivos es, y debe ser, voluntaria. Cada directivo es autónomo en su camino hacia la formación para ejercer su cargo.

Esta entrevista tuvo los frutos de ser ágil, concisa y completa. La visión de un directivo y la forma de manejar sus objetivos, parece ser para Rueda, un trabajo basado en organizar y cumplir objetivos para rendir los mejores resultados a la comunidad local y global. En la formación, ella reconoce el valor de Hayes como guía. Sin embargo, adiciona que el directivo debe ser autónomo y capaz de decidir

sobre su futuro, y el de su cargo. Algunas preguntas que surgen, pueden ir por el camino de ¿Qué es el SMT, como se conforma, y cuál es su función? Por otro lado, se podría cuestionar sobre las diferencias y similitudes entre un directivo de institución educativa, y un administrador de empresa.

4.3.1.2 Luz Carvajal. La rectora explica que un líder coordina, incentiva y corrige. Es muy clara en sus respuestas; concisa y coherente. Igual a Rueda, habla del SMT, como el grupo que maneja las directrices del colegio y toma decisiones. El grupo se reúne una vez a la semana. Para ella, la división de responsabilidades existe en el trabajo en grupo. Agrega que los directivos del colegio se deben apoyar para el bien de los alumnos.

Los objetivos de la institución se manejan individualmente por cada directivo que tenga responsabilidades. Existen metas a corto, mediano y largo plazo. Estas metas son evaluadas cada año para medir éxito. En términos de la misión, la cual está bajo revisión, la rectora dice que busca excelencia académica, y por encima de todo, la condición del estudiante como ciudadano colombiano. Este debe ser el norte de la institución. A nivel de las ventajas del colegio, L. Carvajal reconoce que la motivación de sus directivos es intrínseca, por lo ser tan jóvenes. Ella apoya la visión de Rueda que cada directivo escoja su camino de formación académica y personal. Según la rectora, la experiencia es clave para el éxito del directivo.

El entrevistador queda impresionado con la tranquilidad y respuestas fluidas por parte de la rectora. Ella parece ser muy segura. También, conoce bien la labor de todos los directivos, por nuestros propósitos, especialmente los de bachillerato. Es interesante que la rectora nunca habla de nombres en específico, sino en cargos y funciones que ejercen los cargos. Para futuros estudios, la rectora podría ser clave para formular preguntas de investigación.

4.3.2 Los directivos, comunicación, motivación y autoridad.

4.3.2.1 Andrea Rueda. La coordinadora explica que su comunicación con la jefa directa, la rectora, es informal y verbal. Sus propósitos son de mantener a la rectora informada y resolver conflictos que surgen en la institución. Se siente muy valorada por su jefa directa. Esto puede ser debido a tener una comunicación directa, sencilla,

espontanea. Es la primera persona entrevistada que mantiene este tipo de comunicación con su jefe directo.

Rueda se motiva por el trabajo en equipo, el gusto de hacer las cosas bien, y estar en el mundo educativo del BI. Ella también habla de que el salario es un poco más alto que el de los otros profesores, como un factor decisivo en motivación. Respectivo a las reuniones directivas, la coordinadora dice estar motivada en un 50%, debido a que hay muchas decisiones que debidamente se toman por parte del dueño, directora y rectora del colegio. A Rueda le gusta mucho estar en el colegio por el ambiente sano laboral. Dice que sobre todo, ha crecido como persona mientras labora en la institución.

Hablando de autoridad, Rueda reconoce a L. Carvajal como su jefa directa. Explica que la estructura de bachillerato contempla a Ramírez como el otro coordinador académico, y a Zamora como la persona encargada de convivencia. La coordinadora reitera su autonomía por hacer el trabajo, y que la responsabilidad última sobre su quehacer cae sobre la rectora. No obstante, la figura de autoridad la tiene Hayes, por ser directora, y tener una visión que no impone.

Rueda ofrece muchos puntos para analizar, desde el lado formal del salario, el lado social de pertenecer a un grupo como el BI, y del lado de crecimiento personal (aunque no divulgo ejemplos para esta última). Es claro que su jefe directo es la rectora. Sin embargo, el organigrama del colegio puede indicar otra cosa. En ese caso, surgen preguntas como, ¿Cuándo y cómo se conforma un organigrama? ¿Si un organigrama no se está cumpliendo, como deben ser los procesos para su edición? Ruda hace pensar mucho en la labor administrativa del directivo de un centro educativo. Entonces, ¿es lo mismo ser un directivo de colegio y un administrador de empresa?

4.3.2.2 Luz Carvajal. La rectora cuenta con comunicación directa, o escrita digital, o verbal, con su jefa directa, la directora del colegio L. Carvajal cuenta que la directora viaja a menudo, y la comunicación, entonces, se vuelve digital. Sin embargo, adiciona que Hayes siempre está enterada de los sucesos en el colegio. Su

opinión y criterio son valorados, aspectos comunicativos, que se convierten motivacionales, por su agrado de trabajar en la institución.

Con respecto a la motivación, la rectora entiende que mucha se ejerce personalmente por cada directivo en el equipo. Indica que los directivos potencian sus fortalezas, cumplen metas y son coherentes con su equipo. También son significativas las reuniones de dirección, que implican mayor motivación a atenderlas y trabajar bien. La rectora dice estar satisfecha con su trabajo en TVS, pues es una culminación de una larga carrera en educación. Aquí, ella ha podido administrar, apoyar procesos y coordinar aspectos globales de la institución.

La figura de autoridad para la rectora, tanto en su trato diario, como en el símbolo del colegio, es Hayes. La directora fue la creadora del proyecto, brinda estabilidad, y gestiona el proyecto en niveles macro. L. Carvajal habla de una reestructuración (clave para la sección de discusión y conclusión de este proyecto) para el año escolar 2013-2014, en la cual se unificarán responsabilidades de dos cargos de bachillerato. Según la rectora, este cambio mejorará la gestión de proyectos, objetivos y responsabilidades en general.

El aspecto más intrigante de la entrevista, la cual fue directa, y demuestra la seguridad adquirida mediante la experiencia, fue la indicación de un cambio directivo para el próximo año escolar. De este punto surgen muchas preguntas, las cuales serán tratadas en las siguientes secciones del proyecto. El investigador, como será parte de estos cambios directivos, tuvo que estar un poco distante de las respuestas, y mantener objetividad mientras la rectora respondía. Es importante notar, que durante la entrevista, esta noticia no era sorpresa para el entrevistador. Sin embargo, no era una noticia pública para la comunidad.

4.4 REVISION DE DOCUMENTOS

Los documentos revisados para el proyecto se encuentran en el sistema de gestión de TVS. Se escogieron los siguientes documentos: a) Organigrama, b) Funciones y Responsabilidades de Coordinador PAI (FRPAI), y Director de Sección

Bachillerato (FRSB), c) Planeación Estratégica TVS. Las funciones y responsabilidades de Coordinador PD no fueron tomadas en cuenta, ya que son muy parecidas a las de Coordinador PAI. La diferencia está en los grados de cobertura. En contraste, las funciones y responsabilidades de la Rectoría no se encontraron.

4.4.1 Documentos, liderazgo directivo y fragmentación. Según la planeación estratégica, la misión está claramente visible en la parte superior del documento. Esto demuestra que los objetivos, ubicados en las 4 perspectivas de la planeación (aprendizaje y crecimiento, procesos internos, estudiantes – padres de familia, y financiera) siempre escalan hacia la misión. Aunque la planeación estratégica está bien hecha, falta que la visión integre elementos como marco de tiempo, y estrategia. Así mismo, es documento completo puede ser más estratégico.

Analizando los FRPAI y FRSB, se notan registros básicos de ‘cargo al que reporta’, ‘relaciones de coordinación’, y ‘objetivo del cargo’. Después, se desprenden ‘los compromiso y responsabilidades’. El cumplimiento de estas funciones no se registra. Tampoco se encuentra algún enunciado que indique la forma que se evalúan las FRPAI o FRSB. Las menciones al tema de evaluación pertenecen a la evaluación de profesores por parte de la dirección de bachillerato. Esta evaluación parece ser administrativa.

El sistema de gestión de TVS es completo. Se elaboró con especificaciones e impulso para la aprobación del sistema de calidad EFQM. En el sistema se encuentran varios formatos, instructivos, y los documentos revisados para este proyecto. No existe una persona encargada del sistema. Sorpresivamente, todas las carpetas están organizadas. Finalmente, solo los directivos del colegio, acompañados por la secretaria académica, tienen acceso a este sistema de gestión.

4.4.2 Documentos, comunicación, motivación y autoridad. El organigrama de TVS está construido de forma visualmente llamativa. Es bastante colorido, circular y enmarcado en un octágono donde la palabra ‘estudiantes’ define el espacio. Las jerarquías están claras, todas dirigidas desde el núcleo, compuesto por la ‘Junta Directiva’ y la ‘Dirección General’. Es importante notar que Hayes, como la directora general, hace parte, junto al dueño del colegio, Fernández, de la Junta

Directiva. En términos de bachillerato, los coordinadores académicos, aparentemente, responden a la dirección de bachillerato, cargo que se comunica directamente con la rectoría.

Según FRSB, las evaluaciones hechas son evaluaciones docentes. Estas son responsabilidad exacta de la dirección de bachillerato. Aunque las FRPAI no indican una evaluación docente, o de cualquier otro proceso, el coordinador académico debe hacer observación constante del programa y sus integrantes. Ambos cargos son relacionados, e implican trabajo en equipo. Sin embargo, ninguno especifica la forma, instancia, o naturaleza de la comunicación entre los cargos de liderazgo de bachillerato. Entonces, parece ser que la evaluación formal de los docentes, aspecto clave para la motivación, es comunicada por la dirección de bachillerato.

En términos de motivación, los proyectos institucionales ayudan a que los miembros de la comunidad desarrollen sus talentos, y los de otras personas. La planeación estratégica demuestra muchos objetivos. Algunos no están relacionados de forma estratégica. Existen proyectos como: a) Traslado del colegio, b) Estructurar programa de dirección de grupo, c) Mejorar resultados en pruebas SABER, BI, d) Ampliar ofertas de asignaturas en el PD, e) Plan de comunicaciones, f) Capacitación de docentes y personal administrativo, y g) Obtener autorización PAI. En la parte inferior a la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, están señalados los valores institucionales, los cuales son el Perfil de la Comunidad BI.

De los proyectos escogidos arriba, solo el c y el g están directamente relacionados con los coordinadores PD y PAI, respectivamente. No obstante, el resto de los proyectos pueden caer en manos de dirección general, o rectoría, o dirección de bachillerato. Como no existen manual de funciones y responsabilidades para rectoría, o dirección general, la información no está disponible. Por otro lado, ningún proyecto de los mencionados se estipula como responsabilidad de la dirección de bachillerato. Entonces, surge la pregunta, ¿Quién se encarga de motivar a los colaboradores de TVS en proyectos comunes?

La autoridad en bachillerato de TVS está claramente distribuida en los cuatro cargos de Rectoría, Dirección de Bachillerato, y las dos Coordinaciones Académicas.

El organigrama representa esta realidad. Los manuales de funciones y responsabilidades también indican, 'Cargo al que reporta' y 'Relaciones de coordinación'. En estas dos categorías, se estima que los Coordinadores Académicos reportan a Dirección de Sección y a Rectoría. La Dirección de sección reporta a Rectoría. Según las relaciones, los Coordinadores Académicos se relacionan consigo mismos. En cambio, La Dirección de Sección se relaciona con todo el equipo directivo, SMT, de la institución.

El investigador percibe que los documentos son organizados, disponibles y pertinentes. Existe una buena labor administrativa, en gran parte dirigida por EFQM. Se nota también, que los Coordinadores Académicos tienen objetivos concisos y claros. Sus funciones también son directas. La planeación estratégica es un poco confusa. Hay muchos objetivos en cada perspectiva. Para finalizar, el organigrama, circular, en forma nuclear es una forma distinta de observar y definir la jerarquía institucional.

4.5 DISCUSION DE RESULTADOS

4.5.1 Discusión sobre liderazgo y fragmentación. Fue interesante evidenciar que en los niveles de estudiantes, tanto como profesores y directivos, se entiende que un líder busca fines comunes al conjunto. Se entiende, también que los directivos deben ser los líderes de TVS. Sin embargo, la institución, por su ventaja de ser pequeña, parece tener muchos directivos. Las entrevistas arrojan cierta confusión sobre la persona que lidera procesos. Aunque los directivos entrevistados lo tienen claro, los profesores y estudiantes captan una realidad distinta, donde la función de los líderes es confusa.

Los documentos de gestión disponibles están bien organizados por la institución. Aparentemente, el proceso de mejoramiento EFQM ha brindado apoyo en este aspecto. Por consiguiente, la revisión de estos documentos demuestra una planeación estratégica basada en gran cantidad de objetivos, a pesar de tener poca estrategia. Los FRPAI y FRSB parecen estar muy dirigidos hacia la administración

de empresa, y no la dirección de un centro educativo. Existen muchas funciones que podrían ser unidas en un cargo, y las restantes formales para un cargo de asistencia. Con algunos cambios, TVS puede tener una documentación más apropiada para ayudar en la experiencia de liderazgo.

Por el lado de la fragmentación, las entrevistas manifiestan inquietudes en el manejo de la misión y los objetivos. Muy pocas personas entrevistadas conocían la misión del colegio. Los directivos y la profesora con más experiencia reconocían partes de la misión. Sin embargo las otras personas tuvieron dificultades en su identificación. También se evidencian muchos objetivos, en su mayoría, desprendidos de la formación integral del estudiante. TVS es un colegio de ambiente competitivo donde priman los resultados, y la ubicación universitaria de los estudiantes. Este fenómeno puede ser directamente relacionado a la planeación estratégica.

Adicional a la planeación estratégica, los FRPAI y FRSB, y el organigrama presentan la objetivación de las finalidades del colegio. A este suceso se le agrega la importancia de administrar, y no de apoyar en el desarrollo personal de los miembros de la comunidad TVS. Existen muchos cargos divididos entre los directivos. El colegio es pequeño, y los directivos, en este caso la dirección de bachillerato, deben estar más preocupado por la formación de los estudiantes.

Según los autores antropológicos, Sandoval, Pin, Suarez, e Isaacs la fragmentación sucede cuando la persona no es tomada en cuenta en su totalidad. Existen desuniones personales, e interpersonales. Estos fenómenos suceden por la objetivación del trabajo, y darle más importancia a los resultados, que al desarrollo humano. Los seres humanos nos percibimos como 'individuos' que deben conocer y saber cumplir con oficios, para progresar en el mundo laboral. Indudablemente, los estudiantes sienten este tipo de presiones, y entienden al colegio como una función de la sociedad donde se preparan en conocimientos y técnicas.

4.5.2 Discusión sobre comunicación, motivación y autoridad. Las entrevistas ayudan a conceptualizar que la comunicación que afecta los estudiantes y profes de bachillerato, y los directivos es significativa y oportuna. En el lado de críticas, de

pronto existe mucha comunicación. De esta comunicación, la mayoría es digital y vertical, de los directivos hacia los profesores. Se supone que la comunicación existente pertenece a información general o a gestión de conocimiento. Por lo tanto, gran parte de las personas entrevistadas no conocían la misión, o algún segmento, del colegio. El investigador supone que la misión está escrita en papel, mas no presente en la cotidianidad del centro educativo.

La revisión de documentos exhibe un organigrama real, funcional y nuclear. Es claro que el punto focal de la institución es su directora, Mary Hayes. Sin embargo, las funciones y responsabilidades caen sobre otras personas. Por ejemplo, la Rectora, L. Carvajal se encarga de la parte académica de la institución. En bachillerato, Zamora, director de sección, se encarga de la academia, convivencia y organización de bachillerato. Por último, Ramírez y Rueda, coordinadores académicos, reportan a Zamora. Para un colegio tan pequeño, parece tener muchos niveles jerárquicos, que pueden convertirse en burocracia. Tampoco se entiende como el director de sección es la única persona encargada de evaluar y comunicar la evaluación de los profesores. ¿Qué observan los coordinadores académicos? ¿Sus opiniones son apreciadas?

La discusión de la motivación es casi completamente formal y social. Los estudiantes, profesores y directivos están pendientes de avanzar en sus estudios o respectivos trabajos. Estas personas son motivadas por resultados y el logro de objetivos. Todos los entrevistados están felices de ser parte de la comunidad TVS. Aparte de ser un colegio pequeño, TVS cuenta con una directora que la comunidad percibe como respetuosa, inteligente y generadora de la cultura institucional. Los aportes de Hayes agregan valor a la institución, por enfocar el trato humano en toda la comunidad.

En cuanto a la documentación, aparecen proyectos derivados de objetivos, mas no de estrategia. De estos proyectos, presentes en la planeación estratégica, pocos se encuentran en el manual de funciones y responsabilidades. Paradójicamente, TVS es un lugar con proyectos profesionales. ¿Quién los dirige y gestiona? El problema puede ser en documentación. Como no existen las funciones

y responsabilidades de la Rectora, no se conoce quien dirige y gestiona los proyectos. Tampoco aparecen en las FRPAI y FRSB. ¡Ni hablar de su presunta evaluación! En pocas palabras, los miembros de la comunidad, según los documentos revisados, se motivan individualmente, por hacer un buen trabajo y avanzar en la educación BI.

Como se ha comentado en los párrafos anteriores, gran confusión respecto a la autoridad directiva del colegio tiene que ver con su estructura jerárquica y manejo de responsabilidades. Los estudiantes y profesores están muy confundidos sobre quiénes son los responsables de los profesores. Esto puede ser por la cantidad de cargos disponibles para la dirección de bachillerato. Existen cuatro personas, Rectora, Director de Bachillerato, y los dos Coordinadores Académicos que se perciben con responsabilidades significativas en bachillerato. Lo único claro es que la Directora tiene un puesto alto como figura de autoridad, y suprema responsabilidad por el ejercicio directivo y docente. TVS requiere de organización; funcionalidad de la parte administrativa, en complemento de mayor claridad en responsabilidades de los directivos.

El organigrama y los FRPAI y FRSB documentan la confusión en flujos de comunicación, jerarquías y responsabilidades. En apariencias, la documentación está organizada para guiar a los directivos en su quehacer. Sin embargo, los objetivos de las funciones no cuadran con la planeación estratégica. Por otro lado, existen funciones demasiado administrativas para un cargo como el de dirección de bachillerato, que debe velar por la formación apropiada de los estudiantes y profesores.

Los autores Isaacs, Polo y Llanos, Sandoval, Juan Pérez, y Pin exponen el punto de vista realista, humanístico que se concentra en la conexión cercana entre la comunicación, motivación y autoridad. Son elementos ligados a virtudes de honestidad y justicia del directivo. Estas, junto a la comprensión que nos brinda Gonzalez-Simanca de la finalidad educativa de la formación humana, insinúan que el directivo debe ser una persona consciente de su desarrollo personal. Primero, los documentos de TVS deben reflejar esta realidad. Después, los directivos estarán encargados de su perpetuación en la cultura institucional.

4.6 CAMBIOS DIRECTIVOS 2013-2014

Precisamente en Mayo del año 2013, hacia el final del año escolar, la Junta Directiva, mediante el Consejo Directivo de TVS decidió eliminar el cargo de Dirección de Bachillerato. De este modo, la estructura jerárquica del colegio es uniforme, y el bachillerato funcionara al estilo de primaria, donde la coordinadora académica, María del Pilar Robles, también se encarga de la convivencia y el desarrollo holístico de los estudiantes. TVS apuesta por Ramírez, investigador de este proyecto, y Coordinador PAI a encargarse de las nuevas funciones desde grados quinto a noveno. Zamora seguirá con labores de docencia y convivencia en grados décimo y undécimo.

El investigador reitera que la entrevista con Zamora nunca se elaboró. Aunque se concretó una cita, y después de su incumplimiento, la segunda, el entrevistador no volvió a intentar. Si, el consejo directivo aprobó los cambios directivos en mayo. No obstante, las personas afectadas sabían desde marzo de sus futuros cargos. ¿Pudo haber sido esto motivo de Zamora por no cumplir con la entrevista?

4.7 PLAN DE MEJORAMIENTO – SECCION PAI

El plan de mejoramiento intenta impactar al colegio en su totalidad con la planeación estratégica y las funciones y responsabilidades de la dirección del PAI. Sin embargo, estas son propuestas, ya que el SMT, y después el Consejo Directivo tendría que aprobar los cambios. La segunda parte del plan de mejoramiento incluye la matriz DOFA, planeación estratégica de la sección, y plan de acciones. Estos últimos cuatro documentos afectarían solamente la sección en cuestión, el PAI, grados quinto a noveno.

Mediante el plan de mejoramiento, el directivo contemplara formas de comunicar y motivar a su equipo de profesores. También, es una forma de ejercer autoridad clara, documentada en sus funciones y responsabilidades para combatir la fragmentación. Se entiende que el plan de mejoramiento, a ser estratégico y personal, es alineado a la misión del colegio, la cual se preocupa con la educación de los alumnos. Esta propuesta pretende, al final, encaminar a la institución hacia la finalidad propia de la educación: la formación personal.

4.7.1 Planeación Estratégica. Teniendo en cuenta la importancia de la estrategia en la organización, el plan estratégico (Anexo A) propuesto contempla a todo el colegio. Los objetivos estratégicos se simplificaron. Esto significó los siguientes ajustes:

1. En la Perspectiva financiera, la licencia de funcionamiento fue eliminada, ya que no es un objetivo estratégico. Es un objetivo formal, que por ley educativa colombiana, todavía está en trámite.
2. En la perspectiva de Estudiantes y Padres de familia, fue cambiado el objetivo de 'Estructurar programa de dirección de grupo', por 'Fortalecer las relaciones entre los miembros de la comunidad'. La intención es pensar en la unión de la comunidad como estrategia. El plan de dirección de grupo es social-operativo.
3. La Perspectiva de procesos internos contenía la articulación y obtención de programas, políticas y planes. Era bastante operativo y funcional. La estrategia, mediante la propuesta, se basa en consolidar y mantener los programas académicos, mejorar la comunicación, y formalizar procesos.
4. De la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se eliminan proyectos y gestiones que habían fracasado, o sido apropiadas por otra entidad. Existían 8 objetivos estratégicos. Ahora, se plantean 4.

4.7.2 Funciones y Responsabilidades. Las funciones del Coordinador PAI estaban completas. Para este ejercicio se cambió el título del cargo, cargo a quien reporta y objetivos del cargo. También, se agregaron las funciones más importantes del FRSB. Los cambios son (Anexo B):

1. Objetivo del cargo: Dirigir el funcionamiento de la sección de bachillerato, grados quintos a noveno, del colegio y modelar la misión para contribuir con la formación de los estudiantes.
2. Funciones editadas del FRSB:
 - a. Observar clase con propósito de evaluar la formación docente y estudiantil
 - b. Diseñar planes de entrenamiento docente
 - c. Evaluar desempeño docente
 - d. Formar parte del Comité de Evaluación y Promoción
 - e. Realizar seguimiento académico de los estudiantes.
 - f. Incentivar la realización de actividades culturales y dar apoyo logístico requerido.
 - g. Comunicación de planes de estudio, seguimientos y necesidades con padres de familia.

Estos ajustes buscan cumplir con la misión del colegio y la formación de los estudiantes y profesores. Las funciones administrativas restantes, fueron asignadas a las de Asistente de Coordinación.

4.7.3 Matriz DOFA. Antes de planear para alguna labor directiva, es importante conocer las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la organización. Para este caso, se trató la DOFA (Anexo C) en la sección del PAI. Las debilidades fueron en organización, comunicación y liderazgo. En términos de oportunidades, los cambios al programa PAI, por parte del BI, Capacitaciones de docentes, y asociación de padres fueron factores notables. Las fortalezas de la sección llegan de estudiantes respetuosos, profesores dedicados, y apoyo administrativo. Para finalizar, las amenazas existen por parte de inconformidad de padres de familia, y la reacción de la comunidad hacia el cambio.

4.7.4 Planeación Estratégica PAI. Este documento (Anexo D) tenía que ser sencillo. Para estos efectos, se eliminó la categoría llamada 'perspectiva financiera'. Los temas de sostenimiento financiero, y agregar valor mediante las finanzas, son tratados por la Junta Directiva. Cada una de las perspectivas asimilo un objetivo de la

planeación semejante de todo el colegio. Los nuevos objetivos estratégicos son los siguientes:

1. En la perspectiva estudiantes y padres de familia, reestablecer sentido de pertenencia.
2. En la perspectiva procesos internos, organizar el equipo de profesores.
3. En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, alinear esfuerzos dentro y fuera del salón.

Se propone que los 6 objetivos estratégicos impacten a la comunidad TVS de grados quinto a noveno. También, fueron pensados como estrategias, y no proyectos o acciones.

4.7.5 Plan de acciones. Para terminar el plan de mejoramiento, los objetivos estratégicos del PAI fueron relacionados con descripciones y planes de acción Anexo E). Este documento es un balanced scorecard ajustado a las necesidades del PAI en TVS. Las acciones para resaltar son:

1. Campings con grados quintos y sextos, separados, dos veces al año. Esta acción busca Motivar a los alumnos, profesores y otros miembros de la comunidad a volver a sentir orgullo por la sección de PAI.
2. Plan par dirección de grupo. Se intenta ofrecer espacios de charla y participación a grupos de padres de familia, estudiantes y profesores.
3. Plan Operativo de Mejoramiento Sección PAI. Esta acción se escoge para la mejorar la fluidez formal y habitual de la sección.
4. Promover ´Student-centered classrooms´. Con esta medida se reconoce la importancia del desarrollo psicológico y social de nuestros estudiantes. Así, tenemos en cuenta la sus formas de aprender.

5. CONCLUSIONES

El presente estudio de caso, situado en TVS, ha enfocado los esfuerzos en exhibir la fragmentación escolar como un fenómeno cultural, que ha impuesto nuevos retos en la dirección de la institución educativa. Estos retos deben ser asumidos por toda la comunidad. No obstante, el directivo, mediante el liderazgo es la persona indiscutida, encargada de asumir el reto de vencer la fragmentación. La institución en cuestión, TVS, cuenta con buena actitud y personal administrativo para implementar cambios positivos.

Los líderes directivos en TVS cambiaran para el proveniente año escolar. Según los instrumentos de recolección, la institución mejorara. Adicionalmente, la búsqueda a estar más cerca de la misión del colegio, bajara al impacto de la fragmentación en la comunidad. Pues, TVS será una institución que se enfoque en la calidad humana y formación de sus estudiantes.

La comunicación, motivación y autoridad surgieron por la teoría antropológica como elementos claves en la dirección de personas. También tienen impacto en la fragmentación. En TVS, los estudiantes, docentes, y directivos reconocieron fallas respecto a los temas mencionados. Por otro lado, los documentos también evidenciaron rupturas entre cargos, objetivos y acciones. El liderazgo existe para analizar estos problemas, y tener la visión y convicción para mejorarlas.

Para responder a las necesidades descubiertas de la institución, el investigador formulo una propuesta para la práctica directiva del PAI. El proyecto tendrá gran incidencia, ya que el investigador ha sido elegido por la Junta Directiva del colegio para asumir la dirección de grados quinto a noveno. Basado en los aprendizajes de dos años de maestría, los estudiantes, padres, profesores, y resto de la comunidad TVS estará al beneficio de una persona capacitada para liderar.

No obstante, del proyecto surgen preguntas importantes asociadas con la dirección de personas. Entre ellas se documentan:

1. ¿Qué estilos de liderazgo le convienen a TVS?

2. ¿Cómo ser competitivo en un ambiente internacional, y seguir concentrado en la calidez humana?
3. ¿Qué hábitos y virtudes debe tener un directivo de un centro educativo?
4. ¿Cómo se debe manejar la comunicación formal, e informal?

Es posible que este proyecto pudo haber contemplado responder a estas preguntas. Sin embargo, los objetivos específicos, por haber surgido de la pregunta, ¿Cómo superar la fragmentación escolar a través del liderazgo directivo basado en motivación, autoridad y comunicación?, se concentró más hacia el liderazgo y su teoría respectiva a los temas mencionados.

Ya que el investigador ha formulado una propuesta viable de mejoramiento, y que la institución ha otorgado a Ramírez la autoridad para empelarla, debe cambiar positivamente, la cultura escolar. Esto no significa que no habrá problemas, conflictos o inquietudes. Al contrario, el plan se formula para poder enfrentar a los retos inmediatos, y a largo plazo. La institución, tanto como el investigador, ha invertido tiempo y dinero para aprender a liderar. Este proyecto, si no puede garantizar, por lo menos asegura un ejercicio serio de dirección.

Para finalizar, la teoría aprendida, analizada y aplicada es de gran valor para los directivos en instituciones educativas. El enfoque antropológico, realista y humanista de la Universidad de la Sabana brinda las bases definitivas para reparar una cultura en crisis y cambiar paradigmas. Entonces, el estudio presente, su análisis, discusión y propuesta directiva es impropio si el directivo que aplicara sus conocimientos no demuestra una actitud virtuosa de crecimiento personal, y visión para un mejor futuro.

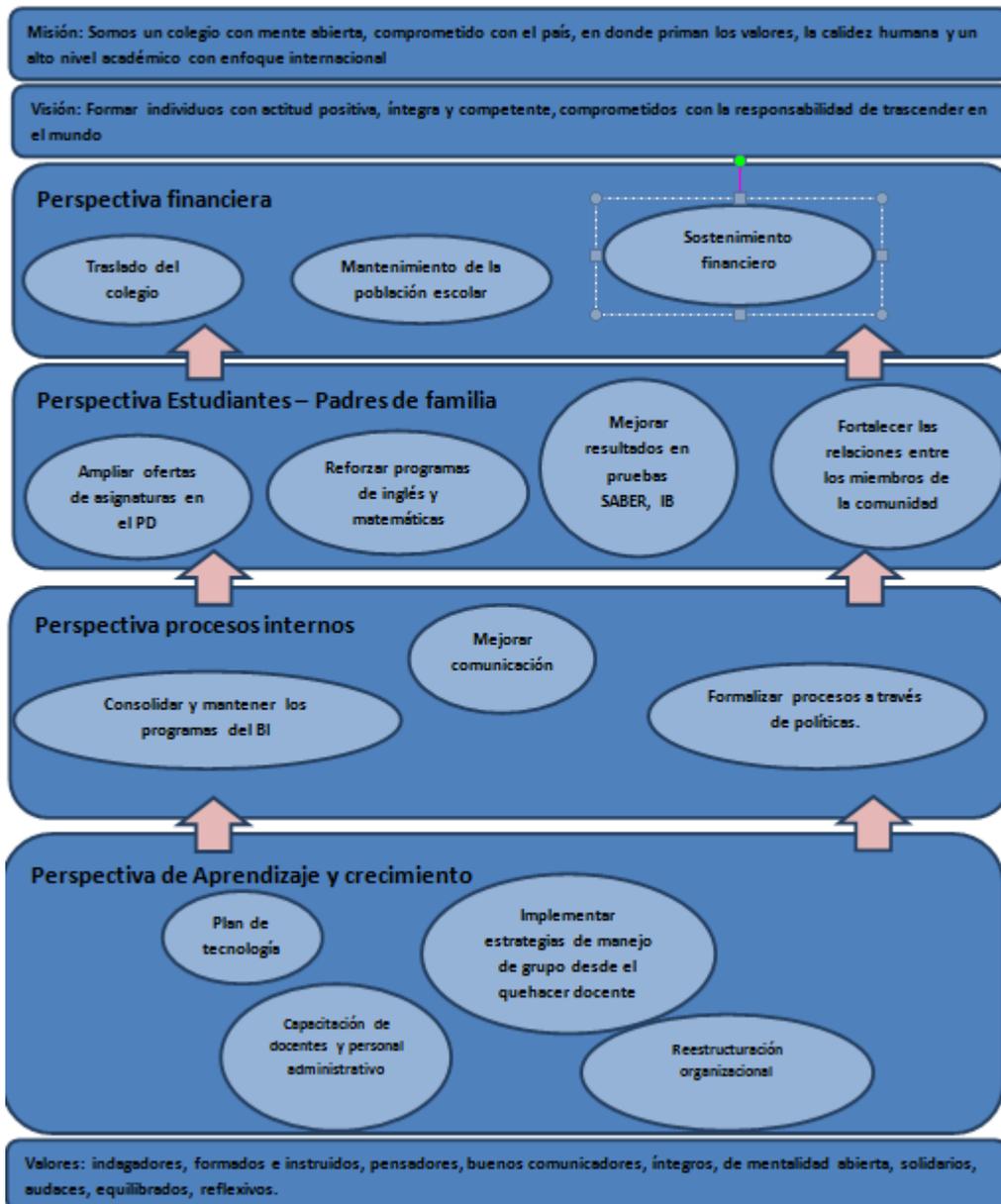
REFERENCIAS

- Álvarez de Mon, S., Cardona, P., Chinchilla, M., Miller, P., Pérez, J., Pin, J., ...Torres, M. (2001). *Paradigmas del Liderazgo*. Madrid: McGraw-Hill.
- Ángel, A., Bautista, P., Menjura, M., Poveda, M. & Rodríguez, D. (2008). *Clima Institucional: Las Relaciones Entre los Actores Escolares*. Universidad de la Sabana, Chía.
- Ball, S. (1989). *La Micropolítica de la Escuela: Hacia una Teoría de la Organización Escolar*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Bernal, A. (ed.), Altarejos, F., Castillo, G., Rodríguez, A., & Naval, C. (2005). *La Familia como Ámbito Educativo*. Madrid: Rialp.
- Boland, H. (2005). Whatever Happened to Postmodernism in Higher Education?: No Requiem in the New Millennium. *The Journal of Higher Education*, 76, No. 2, 121-150.
- Chinchilla, N. (2007). Ser Una Empresa Familiarmente Responsable ¿Lujo o Necesidad? Forero, V. (2003). *La Comunicación en la Participación y la Democracia como Proceso de Construcción de Sujetos Políticos en la Escuela*. Universidad Minuto de Dios, Bogotá.
- Dubet, F. (2004). Mutaciones Institucionales y/o Neoliberalismo? Procedente del Seminario Internacional sobre Gobernabilidad de los sistemas educativos en América Latina. Buenos Aires: IPE/UNESCO.
- Foucault, M. (2010). *Vigilar y Castigar*. México: Siglo xxi Editores.

- Gonzalez-Simanca, J. & Carbajo, F. (2010). *Tres Principios de la Acción Educativa*. Pamplona: ENUSA.
- Hernández, R. (ed.), Fernández, C. & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: McGraw Hill
- Isaacs, D. (2004). *Ocho Cuestiones Esenciales en la Dirección de Centros Educativos*. Pamplona: Enusa.
- Marcuse, H. (2007). *One Dimensional Man*. New York: Routledge.
- Murillo, J. & Hernandez, M. (2002). The Ibero American Network for Research on School Effectiveness and School Improvement: A Way to Increase Educational Quality and Equity. *School Effectiveness and School Improvement, 13, No. 1*, 123-132.
- Neale, P., Shyam, T. & Boyce, C. (2006). Preparing a Case Study: A Guide for Designing and Conducting a Case Study of Evaluation Input. *Pathfinder International Tool Series, Monitoring and Evaluation – 1*. Pathfinder International.
- Pérez, A. (1998). *La Cultura Escolar en la Sociedad Neoliberal*. Madrid: Morata.
- Pérez, J. (1998). *Liderazgo y ética en la dirección de empresas*. Bilbao: Deusto.
- Polo, L. & Llanos, C. (1997). *Antropología de la Acción Directiva*. Madrid: Unión Editorial.
- Rico, C. (2002). Reflexiones a Propósito del Liderazgo y la Autoridad. *Revista facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, 10, no. 002, 11-17*
- Rodríguez, A. & Mármol, D. (2009). Liderazgo Formativo y Desarrollo Sostenible de la Calidad de la Educación. *Investigación y Desarrollo, 17, no. 1, 192-207*

- Sandoval, L. (2002). Experiencias en Gestión Escolar y Liderazgo de Directivos y Educadores. *Educación y Educadores*, 5, 155-159
- Sandoval, L. (2008). *Institución Educativa y Empresa: Dos Organizaciones Humanas Distintas*. Chía: Universidad de la Sabana.
- Stake, R. (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- The Victoria School. (2013). *Mision*. Recuperado el 28 de Junio de 2013 en: <http://www.thevictoriaschool.edu.co/index.php/nosotros/mision>
- Vargas, I. (2010). ¿Por qué es esencial discutir acerca del liderazgo en la gestión escolar? *Revista Educare*, 14, no. 1, 59-66

ANEXO A

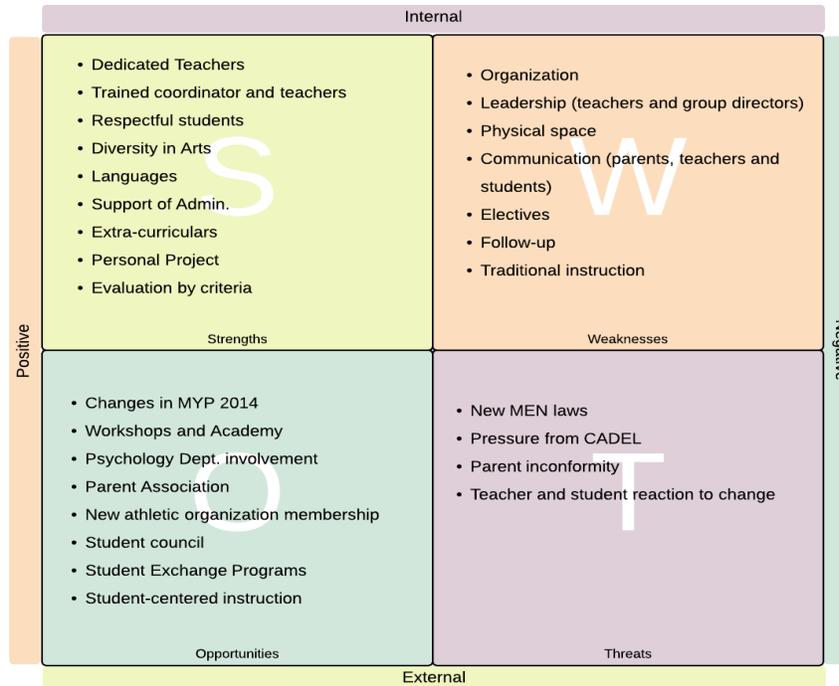


ANEXO B

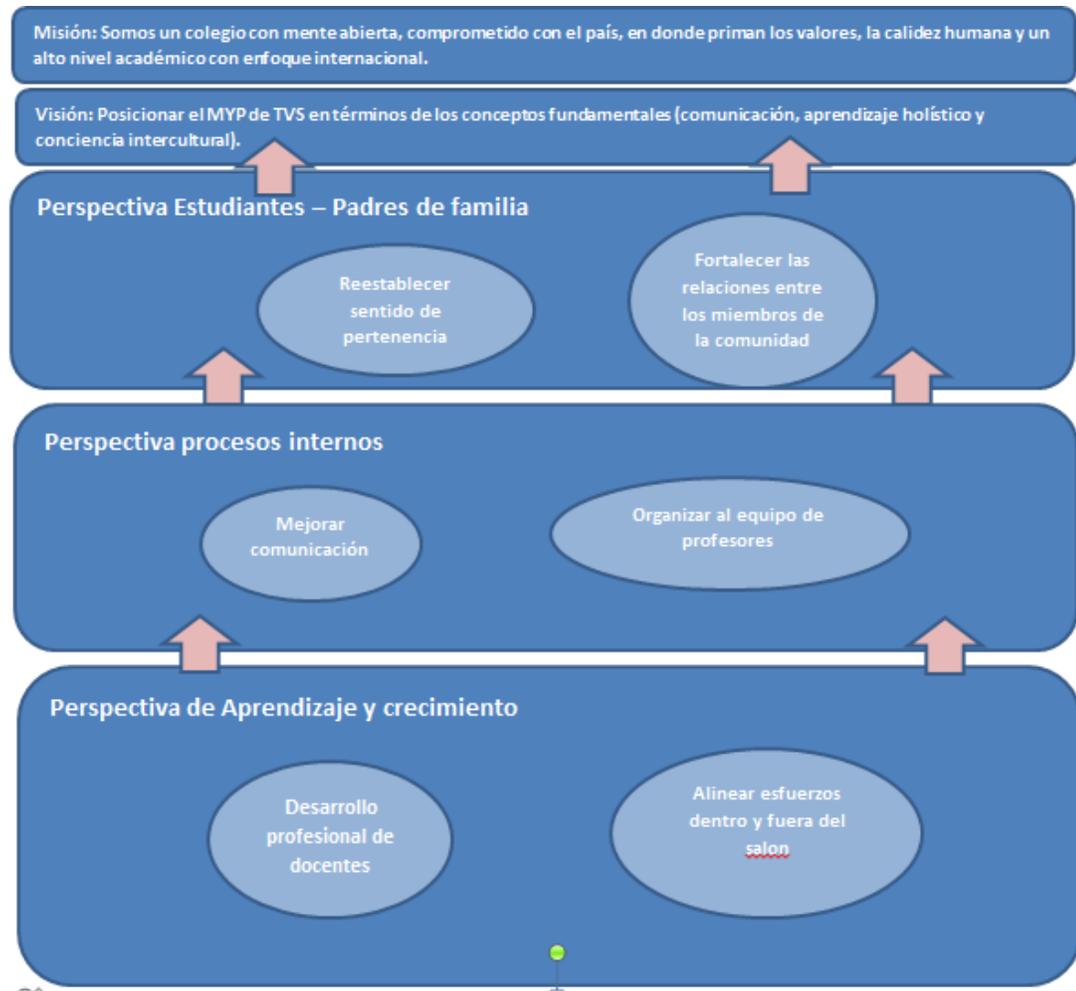
 THE VICTORIA SCHOOL Sistema de Gestión de Calidad Gestión de Personal Manual de funciones y responsabilidades 2010.09.07	
Cargo	2.4 Coordinador PAI
Cargo al que reporta	Rector Director Sección
Relaciones de coordinación	Directores del PEP y DP
Objetivo del Cargo	Responder por el funcionamiento de la sección de bachillerato del colegio y modelar los valores y creencias de la filosofía de la OBI para contribuir con la formación integral de los estudiantes.
Compromisos y responsabilidades	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Indagar por las novedades del PAI e informar de ellas al personal del colegio 2. Ayudar a establecer sistemas de comunicación con los docentes del colegio para asegurar la cooperación en la implementación del programa 3. Establecer comunicación con las oficinas del IB en español, inglés o francés 4. Dar a conocer a profesores y alumnos toda la información pertinente recibida del IB 5. Velar por el respeto a las normas que establece el IB con respecto al programa, los procedimientos y los plazos 6. Supervisar la implementación de los criterios de evaluación específicos de cada asignatura publicados por el IB 7. Garantizar que los conceptos de conciencia internacional y vocación internacional impregnen todas las asignaturas 8. Mantener actualizados los datos del colegio en el sistema de información del IB (IBIS) 9. Organizar y liderar el comité de planificación. 10. Gestionar la inscripción de docentes en talleres del PAI 11. Revisar que las evaluaciones diseñadas por los docentes estén de acuerdo con las planeaciones 12. Coordinar la administración de la ubicación de las planeaciones en un sitio accesible para todos. 13. Planear, liderar y dirigir reuniones periódicas para dinamizar, evaluar y capacitar 14. Observar clase con propósito de evaluar la formación docente y estudiantil 15. Diseñar planes de entrenamiento docente 16. Evaluar desempeño docente 17. Formar parte del Comité de Evaluación y Promoción 18. Realizar seguimiento académico de los estudiantes. 19. Incentivar la realización de actividades culturales y dar apoyo logístico requerido. 20. Comunicación de planes de estudio, seguimientos y necesidades con padres de familia. 	
Competencias	
Educación	Licenciatura, preferiblemente con especialización o master (educación)
Experiencia	5 años de experiencia docente, preferiblemente en colegios con programas del BI. 3 años de experiencia directiva en colegios similares.
Formación	Talleres de capacitación del PAI Uso de ofimática Bilingüe Inglés Español Pedagógica
Habilidades	Liderazgo Trabajo en equipo Paciencia Organización Responsabilidad Ética Habilidades sociales Alto manejo de la confidencialidad Habilidades en planeación Excelentes relaciones interpersonales ATRIBUTOS DEL PERFIL IB

ANEXO C

SWOT Analysis - MYP TVS



ANEXO D



ANEXO E

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, INDICADORES Y METAS				
Persp.	No.	Objetivos	Descripciones	Plan de Acción
CLIENTE	1	Reestablecer sentido de pertenencia	Motivar a los alumnos, profesores y otros miembros de la comunidad a volver a sentir orgullo por la seccion de MYP.	Extra-curriculares variadas
				Buena propuesta de electivas
				Campings para año 1 y 2 (5to y 6to), mediante direccion de grupo
	2	Fortalecer las relaciones entre los miembros de la comunidad	Ofrecer espacios de charla y participacion a grupos de padres de familia, estudiantes y profesores.	Foros y charlas con padres (asovictoria, consejo de padres)
				Consejo estudiantil presente y activo
				Plan para direccion de grupo (directores y estudiantes)
PROCESOS INTERNOS	3	Mejorar comunicación	Establecer propositos, formas y orden de comunicados, y reuniones formales.	Acuerdos de comunicados formales (gmail, phidias), su proposito y orden
				Profesores activos, liderando reuniones MYP (con actas)
	4	Organizar al equipo de profesores	Entonar los esfuerzos de coordinacion myp, secretaria academica, departamento de apoyo y rectoria con fines de ayudar a los estudiantes y profesores.	Tener phidias listo para los profesores
				Plan Operativo de Mejoramiento Seccion MYP Induccion MYP enfocada en manual de funciones y responsabilidades
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	5	Desarrollo profesional de docentes	Continuar el compromiso a tener los mejores profesores myp, dedicados al perfil y a la formacion de los estudiantes.	MYP Workshops (aclarar como se escogen)
				Talleres Perfil con profesores
				Capacitacion directores de grupo
	6	Alinear esfuerzos dentro y fuera del salon	Reconocer la importancia del desarrollo psicologico y social de nuestros estudiantes.	Continuar seguimiento con depto de apoyo de casos especiales Promover 'Student-centered classrooms' Fortalecer la biblioteca y centro de recursos en el curriculo