

FORMACIÓN DEL DIRECTIVO DOCENTE: UNA PERSPECTIVA INTEGRAL DE SUS COMPETENCIAS

Edna Margarita Mercado Villafañe
ednamargarita2007@hotmail.com
Ministerio Educación Colombia MEN

Sinopsis Educativa
Revista Venezolana de
Investigación
Año 20 N° 1
Marzo: 2020
pp 160 - 168

Recibido: Enero 2020
Aprobado: Febrero 2020

RESUMEN

El presente artículo pretende mostrar las indagaciones de un estudio en curso respecto a la planificación organizacional compleja en Instituciones rurales. Uno de los propósitos de este trabajo es generar un constructo teórico centrado en un plan de formación para la planificación organizacional que promueva una nueva cosmovisión que favorezca los procesos administrativos en las Instituciones Educativas del sector rural del Departamento Atlántico – Colombia. Este estudio se apoya en los fundamentos de Ramos y García (2015), Herrera y Tobón(2014), Sierra (2016), Ramírez (2014), quienes plantean que la formación del directivo docente es un factor clave para ayudar a alcanzar y definir objetivos organizacionales, permitiendo a las organizaciones ser proactivas. Con base en eso, desde lo metódico se pretende asumir el enfoque sociocrítico, bajo el método de investigación acción participante (IAP), de manera que se pueda propiciar un proceso de transformación utilizando herramientas y técnicas consensuadas. La técnica de recolección de datos será la observación participante en el que contribuirán como actores sociales: tres supervisores (coordinadores), tres directivos (rectores) de escuelas rurales y tres docentes. Como técnicas de rigor, se contará con la triangulación de fuentes, el rechequeo con los sujetos y la permanencia prolongada del investigador en el lugar donde se desarrolla la investigación. Los resultados parciales de esta investigación conducen a transformar la realidad en materia de planificación organizacional que circunda en los entornos educativos rurales.

Palabras clave:
Formación del Directivo,
integral, competencia.

TEACHER MANAGEMENT TRAINING: AN INTEGRAL PERSPECTIVE OF THEIR COMPETENCIES

ABSTRACT

This article aims to show the inquiries of an ongoing study regarding complex organizational planning in rural institutions. One of the purposes of this work is to generate a theoretical construct focused on a training plan for an organizational planning that promotes a new worldview to favor administrative processes in the Educational Institutions of the rural sector, Atlántic- Departamen- Colombia. This study is based on the fundamentals of Ramos and García (2015), Herrera and Tobón (2014), Sierra (2016), Ramírez (2014), who propose that teacher management training is a key factor to help achieve and define organizational objectives, allowing organizations to be proactive. Based on that, from a methodical perspective it is intended to assume the socio-critical approach, under the research method of the participant action, in a way that a can promote a transformation process using agreed tools and techniques. The data collection technique will be the participant observation in which three supervisors (coordinators), three managers (rectors) of rural schools and three teachers will contribute as social actors. As rigorous techniques, it will be used the triangulation of sources, the rechecking with the subjects and the prolonged permanence of the researcher in the place where the investigation is being developed. The partial results of this research lead to transforming reality into the matter of organizational planning that surrounds rural educational environments.

Key words:
Formation of the
Director, integral,
competence.

FORMATION DES DIRECTEURS D'ÉTABLISSEMENTS ÉDUCATIFS: UNE PERSPECTIVE GLOBALE DE LEURS COMPÉTENCES

RÉSUMÉ

Cet article vise à montrer les recherches d'une étude en cours sur la planification organisationnelle complexe dans les institutions rurales. L'un des objectifs de ce travail est de générer une construction théorique centrée sur un plan de formation à la planification organisationnelle qui promeut une nouvelle vision du monde pour favoriser les processus administratifs dans les établissements d'enseignement du secteur rural, département de l'atlantique – Colombia. Cette étude repose sur les fondements de Ramos et García (2015), Herrera et Tobón (2014), Sierra (2016), Ramírez (2014), qui affirment que la formation des directeurs d'établissements éducatifs est un facteur clé pour aider à atteindre et à définir objectifs organisationnels, permettant aux organisations d'être proactives. Sur cette base, du point de vue méthodique on prétend assumer l'approche sociocritique, selon la méthode de recherche de l'action participante, de manière à favoriser un processus de transformation en utilisant des outils et des techniques consensuels. La technique de collecte de données sera l'observation participante à laquelle participeront en tant qu'acteurs sociaux trois superviseurs (coordinateurs), trois directeurs (recteurs) des écoles rurales et trois enseignants. Comme des techniques rigoureuses seront utilisées : la triangulation des sources, la vérification avec les sujets et la permanence prolongée du chercheur dans le lieu où se déroule la recherche. Les résultats partiels de cette recherche conduisent à transformer la réalité en matière de planification organisationnelle qui entoure les milieux éducatifs ruraux.

Mots-clés:
Formation du
Directeur, intégrale,
compétence.

INTRODUCCIÓN

Las Organizaciones Educativas en la actualidad, han dado una nueva visión a los procesos administrativos debido a los cambios de orden social, tecnológico, educativo y políticos generados y a su vez a las exigencias que la ciencia y la tecnología demandan al inicio de este nuevo milenio. Los anteriores cambios y exigencias requieren de una serie de elementos y estrategias que permitan dar respuesta oportuna a las necesidades de formación de los ciudadanos para este siglo y, de esta manera, alcanzar el bienestar individual y colectivo de la sociedad.

A nivel mundial el término planificación está ligado a dos palabras clave que son educación y desarrollo. Estos vocablos han influido de forma determinante en las decisiones políticas, económicas y educativas de la mayoría de los gobernantes del mundo. En palabras de Munch(2013): "La planeación es asumida como "el principio básico de todo proceso administrativo" (p.13). Lo anterior indica, que en las labores de administración por parte del

directivo se requieren procesos de planificación y para estos casos se hace necesario la preparación del mismo en tópicos propios de esta labor.

Por tanto, ante estos grandes cambios ligados al desarrollo de las naciones es oportuno que permanezcan al frente individuos con una cualificación que permita poner a prueba sus competencias para enfrentar las adversidades de un mundo cada vez más globalizado. Ante este panorama Sierra (2016), explica: "Que es fundamental contar con líderes que posean valiosas y efectivas competencias personales, profesionales y técnicas que respondan a cambios del mundo actual" (p. 120). Esta afirmación se constituye en un argumento válido para reconocer las virtudes que deben rodear a los gerentes educativos.

Con base en ello, es necesario asumir los avances que permitan establecer mejoras en las organizaciones, cuanto más en aquellas zonas con mayores dificultades de acceso y comunicación como lo son las ubicadas en

la ruralidad. En referencia a lo planteado con antelación el MEN (2012), argumenta: "Que el desarrollo productivo de las zonas rurales requiere cada vez más de personas capaces de reproducir y mejorar las condiciones de vida individuales y colectivas". (p. 12) Sin lugar a dudas, este factor debe constituirse en el principal reto de quienes dirigen procesos en el ámbito de la educación rural al pretender a través de la educación transformar la realidad de los ciudadanos que habitan en estas zonas.

En este campo se consideran los pensamientos planteados por McGinn y Porter (2005), al fundamentar que: "Los sistemas educativos de los países que integran el continente americano han intentado descentralizar el control administrativo de la educación primaria y media donde el método de planificación que los rige se basa en la teoría de sistemas." (P.93). Lo anterior indica que al descentralizar la educación se hace indispensable contar con un recurso humano que posea una formación idónea y competencias específicas que le permitan la solución de problemáticas propios del entorno.

Así mismo, Ramírez (2014), plantea: "Los directivos tienen que estar tomando decisiones tanto de orden pedagógico, organizacional y administrativo." (p. 235). Es por ello, que quienes se desempeñan en este ámbito deberán contar con las habilidades necesarias para crear, analizar y optar por alternativas de actuación institucional. La realidad que circunda los medios educativos rurales nos muestra que hoy en día ante la ausencia de directivos por sus múltiples gestiones o bien sea porque administrativamente no existe una asignación para el cumplimiento de determinadas acciones, apunta a que sean los maestros quienes asuman funciones directivas además de las pedagógicas.

Esta es una situación que pone en riesgo la calidad de los aprendizajes y la calidad del servicio que se ofrece en estos escenarios educativos, pues muchos de los valientes docentes que asumen este rol carecen de competencias que involucran el manejo del currículo, la pedagogía crítica, el pensamiento complejo y la planificación estratégica prospectiva al planificar e implementar el currículo desde los parámetros del PEI. (Proyecto Educativo Institucional)

El propósito que se persigue con el presente artículo es realizar una contribución conceptual de las competencias en la formación del directivo, mediante un análisis de la literatura existente. Lo anterior con el fin de brindar a la comunidad científica bases teóricas que permitan redefinir las competencias en la formación del directivo, de manera que los esfuerzos de dichos gerentes estén orientados no solo a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes sino a promover una formación integral que les permita conocer problemas de su contexto. De igual manera, la importancia de este estudio radica en el aporte que se realiza al sistema educativo de esta zona del departamento mediante el desarrollo de un constructo teórico en torno a la formación del directivo que coadyuve al desarrollo de una educación liderizada por directivos y docentes que operan en las zonas rurales, promoviendo una gestión más dinámica y organizada que conlleve a las instituciones de este medio al logro real y pleno de las metas propuestas.

Es así como se presenta el siguiente propósito general: Generar un constructo teórico centrado en un plan de formación para la planificación organizacional que promueva una nueva cosmovisión que favorezca los procesos administrativos en las Instituciones Educativas del sector rural, Departamento- Atlántico – Colombia.

SUSTENTOS TEÓRICOS

Desde la Cosmovisión de Tobón (2014): "La formación en sentido general hace referencia a la construcción de capacidades, habilidades, conocimientos, actividades y valores dentro del marco de un conjunto de potencialidades personales" (p.34). Sin embargo, es preciso mencionar que cada época, ciencia y proceso social han dado y dan respuesta diferente a la formación humana la cual es como el referenciado autor lo ha denominado: "Un proceso complejo que representa un desafío para las concepciones epistemológicas tradicionales" (p.34). La formación es la resultante de la articulación de procesos socio históricos y procesos individuales.

Esta articulación se da en un tejido continuo de relaciones a través del lenguaje y la comunicación. En el proceso de autorrealización del hombre todo integrante de la sociedad emprende acciones, desempeños, obras, actividades y proyectos los cuales

tienen como responsabilidad contribuir a favorecer el mejoramiento de la calidad de vida, tanto de sí mismo como de otros. Lo anterior implica, que la formación es a la vez, formación del sujeto y construcción-reconstrucción – transformación del tejido social en una relación recíproca de doble vía.

Desde la perspectiva determinista, la sociedad requiere del proceso formativo de sus miembros, pero también toda formación requiere de la sociedad para poder realizarse. Por tanto, no hay sociedad sin formación, ni formación sin sociedad. Dentro de las competencias que debe reunir el director de una institución educativa, se requiere de la implementación continua de unos procesos de formación, para que a su vez éstos desarrollen y refuercen sus competencias de lo cual depende en cierta medida el rendimiento escolar.

Hernández y Tobón (2015), abordan el concepto de socio formación como un enfoque surgido en Iberoamérica que tiene sus bases en el constructivismo social y la epistemología de la complejidad, se enfatiza en buscar acciones concretas que permitan a las autoridades educativas y directivos abordar la educación con flexibilidad, ética, dialógica y pertinencia a partir de proyectos que ayuden a satisfacer las necesidades de crecimiento personal y del liderazgo socio formativo, pues requiere asegurar la calidad en los procesos de aprendizaje de las competencias mediante la planeación, ejecución y evaluación de acciones puntuales dirigidas a la formación integral de los estudiantes. Con lo anterior, se busca generar las condiciones necesarias para que el contexto llegue a tener personas con alto compromiso ético, autorrealización, emprendimiento e idoneidad.

En razón a lo fundamentado con anterioridad, Herrera y Tobón (2017) explican:

Que el perfil del directivo docente se puede encontrar principalmente en tres enfoques: (a) uno de tipo individual, centrado en las cualidades personales y profesionales de quien asume un cargo directivo; (b) otro de carácter funcionalista que se concentra en las tareas prácticas y funciones directivas; y (c) un tercero que describe las competencias que el

director ha de poseer para tener el desempeño esperado en los distintos ámbitos del centro educativo(p. 174).

Desde la perspectiva de los citados autores, el perfil del director hace referencia a las características personales y a la preparación académica de la persona que está al frente de un determinado organismo. De lo anterior se desprende que en el enfoque socio formativo, el director escolar debe reunir una serie de competencias que le permitan resolver los problemas propios de la gestión directiva que consiste fundamentalmente en liderar y acompañar procesos de formación integral tanto de los estudiantes como de los diferentes actores implicados, de acuerdo con un proyecto ético de vida, con actitud emprendedora para la construcción de la sociedad del conocimiento, asumiendo su rol como un profesional para actuar de manera integral y que, a la vez, le permita identificar, interpretar, argumentar, y resolver problemas del contexto con idoneidad, ética y mejoramiento continuo.

Tomando en consideración la mirada socio formativa, el director escolar debe articular una serie de nociones fundamentales que van desde la descripción de un conjunto de competencias concebidas por dichos autores como actuaciones integrales para la resolución de problemas del contexto y la gestión del talento humano, como procesos encaminados al desarrollo integral de la persona en el ámbito laboral y profesional. A continuación se refieren parte de las competencias que según Tobón (ibídem) se desglosan en el cuadro 1.

Cuadro 1. Competencias según Tobón

ÁMBITO	COMPETENCIA
1. Académico	Gestiona Proyectos para la mejora de los procesos de aprendizajes y de formación de los estudiantes en colaboración con el equipo de docentes
2. Desarrollo Profesional del equipo de Trabajo	Favorece el desarrollo personal y profesional propio y de los integrantes del equipo de trabajo mediante la gestión de programas de formación y el acompañamiento personal y grupal.
3. Clima Organizacional y Relaciones Interpersonales	Genera espacios y estrategias para la construcción de relaciones interpersonales favorables y trabajo colaborativo, de acuerdo a las condiciones afectivas, a la formación de los alumnos y al desarrollo personal.
4. Desarrollo Institucional	Promueve y realiza acciones para optimizar el funcionamiento de la escuela de acuerdo a las condiciones específicas del centro escolar
5. Gestión de los Recursos Materiales	Gestiona y administra los recursos materiales de la institución para su óptimo aprovechamiento en función de la formación integral con creatividad, responsabilidad y transparencia y promueve que todos los miembros de la comunidad hagan uso adecuado, responsable y cuidadoso de los bienes disponibles.
6. Vinculación con la comunidad	Gestiona acciones de vinculación de la Institución con otros actores y organismos de la comunidad y del sistema educativo para emprender proyectos de colaboración que enriquezcan la formación integral de las personas y el mejoramiento de las condiciones de vida de la comunidad local, regional y global, de acuerdo con las posibilidades y alcances de la Institución

Fuente: Elaborado por la autora, sustentado en Tobón (2015)

De lo anterior se infiere, que es preciso que el directivo domine conocimientos relacionados con gestión y desarrollos de proyectos educativos, currículo, antropología, clima organizacional, liderazgo, fundamentos de administración, ética, entre otros. La preparación en dichas áreas, le permitirá asumir un liderazgo centrado en la formación integral, la solución de los problemas de contexto, el trabajo por proyectos, la gestión del talento humano, el trabajo colaborativo, la gestión y co-creación del conocimiento, la meta cognición y la educación en y para la sociedad. En tal sentido, para la socio formación el liderazgo es una dimensión que permea todas las acciones de quienes intervienen en procesos de formación integral, especialmente en la del director.

En este orden de ideas, es necesario referir que en la diversidad de niveles educativos, se describen una serie de variables y rasgos que debe poseer un director: a) variables institucionales, de acuerdo con las distintas situaciones, dependiendo del nivel educativo que ofrece la formación (básica, preuniversitaria), el director debe poseer competencias básicas en el ámbito gerencial, de investigación, desarrollo y su vinculación con los sectores productivos de la sociedad; (b) variables estructurales, referidas a las competencias especiales para generar procesos de integración personal y de trabajo colaborativo como por ejemplo: en algunos casos se requerirá priorizar en la creatividad para obtener logros importantes con pocos recursos u optimizar el aprovechamiento de los recursos para responder a las expectativas de calidad de los procesos formativos; (c) variables contextuales, referidas a las condiciones socioeconómicas y culturales de las personas que dirigen la escuela.

Desde la vertiente socio formativa, Herrera y Tobón (2017) afirman: "Que el perfil del director también se vincula al pensamiento complejo entendido como un enfoque epistemológico que intenta superar la visión fragmentada de la realidad y las explicaciones simplistas a los problemas" (p.180). Es así como el pensamiento complejo aborda los objetos del conocimiento en su multidimensionalidad; de allí que se resalte esta perspectiva por cuanto es idóneo con los planteamientos de la complejidad y brindan respuestas idóneas para la solución de la problemática planteada en el sector educativo rural del Departamento del Atlántico en Colombia.

Por su parte, Ramos y García (2015): "Conciben la formación como un proceso resultado de la educación del hombre en una rama del saber humano en el ámbito de una profesión" (p. 160). Desde esta visión, la tarea del directivo se ubica en un contexto que busca que el individuo continúe extendiendo su potencial personal a través de una educación dinámica y pegada a la vida, ejerciendo una labor de educación con subordinados, docentes familias y otros agentes comunitarios.

Generalmente, los profesionales que ocupan responsabilidades de dirección, obtienen una formación inicial y luego continúan formándose a lo largo de toda su vida profesional, muchos de ellos solo con base en la experiencia la cual no necesariamente es un buen maestro; y es que a veces no se parte del deber ser, sino de la conveniencia o la mirada corta de una creencia no compartida, situación ésta que pareciera ser común y complica aún más la situación problema en las instituciones educativas.

Ramos y García (2015), plantean que la tarea fundamental de un directivo es apuntar a elevar la calidad educacional, pero la mayoría de las circunstancias evidencian insuficiencias que obedecen de dirección por crisis, adopción de posiciones defensivas de carácter operativo para buscar soluciones emergentes, la centralización de tareas, la deficiente planificación y control del trabajo y una actuación espontánea, siguiendo prácticas y patrones aprendidos de la observación o de modelos de actuación que en muchas ocasiones no son idóneos para su desempeño o no se ajustan a sus ámbitos de influencia. Lo anterior pudiera surgir de la falta de integración de conceptos teóricos que permiten desarrollar de manera coherente las potencialidades de directivo pero, por supuesto, siendo un elemento multicausal, hay muchas otras miradas y situaciones que complejizan esta situación.

En tal sentido, es necesario que el directivo se vincule a procesos de formación permanente, el cual pudiera tender a una serie de objetivos como a) dotar a las Instituciones Educativas de los recursos humanos con los conocimientos, aptitudes, actitudes, es decir las competencias profesionales necesarias para desempeñarse de manera eficiente en la actividad pedagógica profesional de dirección; (b) contribuir al mejoramiento de los métodos de trabajo desde la dirección en los diferentes niveles de satisfacción individual, la

comunicación entre grupos e individuos, la imagen y cultura de la institución educativa; (c) fomentar la cultura de cambio y mejoramiento continuo de los métodos y condiciones de trabajo de las Instituciones Educativas.

Considerando esta perspectiva respecto a la formación docente, Ramos y García (2015) proponen un modelo de desempeño por competencias que revela una visión nueva de análisis, una manifestación hasta ahora poco desarrollada para comprender la actividad de dirección y contribuir a elevar la eficiencia en el desempeño de los directivos. Este arquetipo, determina una serie de competencias que se fundamentan en el análisis sistémico de la actividad profesional pedagógica de dirección.

El modelo propuesto permite establecer una clasificación de una serie de funciones que tienen en común la manifestación de saberes integrados los cuales han sido definidos por dichos autores como áreas de desempeño que son: normativa, ejecutiva, de interacción con el medio, organizativa, de ejercicio del poder y tecnológica. Cada una de estas áreas de desempeño se pone de manifiesto en el cumplimiento de las funciones del ciclo directivo. Sumado a esto, se integra una competencia investigativa que busca que el director siga la lógica de la investigación. El paradigma contempla una serie de subsistema de competencias pedagógicas profesionales de dirección. En el Cuadro 2, se detallan los subsistemas del citado modelo.

Cuadro 2. Modelo de Desempeño por Competencias

COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS PROFESIONAL ESPECÍFICAS	COMPETENCIAS DIRECTIVAS GENERALES	COMPETENCIAS EMOCIONALES
Normativa Ejecutiva Organizativa Ejercicio del Poder Interacción con el medio Tecnológica Investigativa	Diagnostico / Pronóstico Planeación Organización – Orientación Ejecución / Regulación Control/ Evaluación Perfeccionamiento	Motivación Liderazgo Trabajo en equipo Negociación y solución de Conflictos Creatividad Solución de Problemas Comunicación

Fuente: Elaborado por la Autora sustentado en Ramón y García (2015)

El modelo planteado con anterioridad (ver cuadro 2), es desarrollador ya que permite que el proceso de educación del directivo estimule los procesos que están en maduración en el desarrollo de su propia personalidad, además de ser integral y contextualizado.

Los fundamentos expuestos, revelan que es necesario que el directivo asuma una preparación específica que lo convierta en un profesional para que se desempeñe de manera íntegra en su quehacer directivo y pedagógico, poniendo en escena las competencias adquiridas mediante su formación, articulando las competencias asociadas a este modelo para el desarrollo de todo su potencial como profesional y ser humano, capaz de cumplir con las expectativas de una labor con principios activos de calidad en la prestación del servicio.

ABORDAJE METÓDICO

El tipo de Diseño que corresponde con esta investigación se suscribe al enfoque socio crítico conocido como una perspectiva que promueve la participación masiva y la autorreflexión. Desde la perspectiva de Nieto y Rodríguez (2009), el propósito de este método radica en la emancipación crítica e identificación del potencial para cambiar una realidad. La Investigación adopta el método de investigación acción, muy utilizado en el enfoque socio crítico. Este método s distingue porque el investigador se incorpora de manera sistemática en la búsqueda de soluciones a los problemas sociales.

Según Rojas (2014), existen diversos enfoques de Investigación acción. En el caso del presente estudio es el método de investigación

acción participante, el cual se caracteriza porque forma parte de una situación particular en la que se ha detectado una problemática. La técnica para la recolección de datos está determinada por la observación participante y la entrevista semi estructurada ya que permite una vinculación del investigador con el escenario de investigación.

La información provendrá de datos aportados por los informantes claves, los cuales son personas que tienen un vínculo directo con la comunidad y que cuentan con toda la capacidad para brindar información valiosa y de interés para la persona que orienta el estudio. Para el presente estudio, la información será aportada por (3) directivos, (3) Supervisores y (3) docentes.

REFLEXIONES FINALES

En el perfil del Directivo docente se pueden encontrar tres enfoques: a) Uno de tipo individual, centrado en las cualidades personales y profesionales de quien asume un cargo directivo; b) Otro de carácter funcionalista que se concentra en las tareas prácticas y funciones directivas; c) un tercero que describe las competencias que el director ha de poseer para tener el desempeño esperado en los distintos ámbitos del centro educativo.

En el enfoque socio-formativo el directivo debe reunir una serie de competencias que le permitan resolver problemas propios de la gestión directiva que fundamentalmente se apoyan en el acompañamiento en procesos de formación integral de los estudiantes y demás actores en pro de la sociedad del conocimiento, que le permitan identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto con idoneidad, ética y mejoramiento continuo.

Dentro de las competencias que desde la socio formación debe poseer un director están: La gestión de proyectos para mejorar aprendizajes, favorecer el desarrollo personal y profesional de los miembros del equipo de trabajo mediante la gestión de programas de formación, generar estrategias para la construcción de relaciones interpersonales y trabajo colaborativo, promover acciones para optimizar el funcionamiento de la escuela de acuerdo a sus condiciones específicas, gestionar y administrar recursos y materiales, gestionar acciones de vinculación con todos los actores y organismos de la comunidad y del sistema educativo.

El Perfil del directivo se vincula al pensamiento complejo, entendido como un enfoque epistemológico que intenta superar la visión fragmentada de la realidad y las explicaciones simplistas a los problemas ya que el pensamiento complejo aborda los objetos de conocimiento en su multidimensionalidad.

El directivo debe vincularse a procesos de formación permanente, el cual tiende a objetivos como la dotación de recursos humanos con conocimientos, actitudes, aptitudes necesarias para desempeñarse de manera eficiente en la actividad pedagógica profesional de dirección, fomentar una cultura de cambio y mejoramiento continuo de los métodos y condiciones de trabajo en los Establecimientos Educativos. sector rural, Departamento- Atlántico – Colombia.

El directivo, debe asumir una preparación específica que lo convierta en un profesional para que se desempeñe de manera íntegra en su quehacer directivo y pedagógico.

REFERENCIAS

- Hernández, J., & Tobón, S. (2015). *Estudio del Liderazgo socioformativo mediante la Cartografía Conceptual*. *Revista Iberoamericana de Evaluación*, 105-128.
- Herrera, M., & Tobón, S. (2017). *El director Escolar desde el enfoque socio-formativo*. *Estudio documental mediante la cartografía Conceptual*. *Revista de Pedagogía*, 164-194.
- McGinn, N., & Porter, L. (2005). *El Supuesto Fracaso de la Planificación Educativa en América Latina*. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 77- 113.
- Ministerio de Educación Nacional. MEN Colombia (2012). *Manual para la formulación y ejecución de planes de educación rural*. [Documento en línea]. Disponible en: https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-329722_archivo_pdf_Manual.pdf. [Consulta: 2019, Marzo 11].
- Munch, L. (2013). *Planeación Estratégica*. México: Editorial Trillas
- Nieto, S., & Rodríguez, M. (2009). *Investigación y Evaluación educativa en la sociedad del conocimiento*. España: Ediciones Universidad de Salamanca: España.
- Ramírez, A. (2014). *Pedagogía y Calidad Educativa en la era digital y Global*. México: Ediciones Ecoe

Ramos, J., García, J., & Dorta, M. (2015). *Gestión de la formación permanente de directivos Educativos*. *Revista Iberoamericana de Educación*, 157-186.

Rojas, B. (2014). *Investigación Cualitativa. Fundamento y praxis*. FEDUPEL. Caracas: Venezuela.

Sierra, G. (2016). *Liderazgo Educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del Emprendimiento*. *Revista Ean*, 111- 128.

Tobon, S. (2014). *Formación Integral y Competencias*. Mexico: Ecoe Ediciones .