

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES



La gestión educativa en la mejora de la calidad escolar

Trabajo académico

Para Optar el Título de Segunda especialidad profesional en Investigación y
Gestión Educativa

Autora

Consuelo Vizcarra Ballón

Piura - Perú

2019

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES



La gestión educativa en la mejora de la calidad escolar

Trabajo académico aprobado en forma y estilo por:

Dr. Segundo Oswaldo Alburquerque Silva (presidente)

Dr. Andy Figueroa Cárdenas (miembro)

Mg. Ana María Javier Alva (miembro)

Piura – Perú

2019

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES



La gestión educativa en la mejora de la calidad escolar

La suscrita declara que el trabajo académico es original en su contenido y
forma

Consuelo Vizcarra Ballón (Autora)

Oscar Calixto La Rosa Fejoo (Asesor)

Piura - Perú

2019



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN
PROGRAMA DE SEGUNDA ESPECIALIDAD

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO ACADÉMICO

Piura, a diez días del mes de agosto de dos mil diecinueve, se reunieron en la I.E. Pontificia, los integrantes del Jurado Evaluador, designado según convenio celebrado entre la Universidad Nacional de Tumbes y el Consejo Intersectorial para la Educación Peruana, al Dr. Segundo Albuqueque Silva, coordinador del programa; representantes de la Universidad Nacional de Tumbes (Presidente), Dr. Andy Figueroa Cárdenas (Secretario) y Mg. Ana María Javier Aba (vocal) representantes del Consejo Intersectorial para la Educación Peruana, con el objeto de evaluar el trabajo académico de tipo monográfico denominado: *La gestión educativa en la mejora de la calidad escolar*, para optar el Título Profesional de Segunda Especialidad en Investigación y Gestión Educativa al señor(a) **VIZCARRA BALLON, CONSUELO**

A las doce horas, y de acuerdo a lo estipulado por el reglamento respectivo, el presidente del Jurado dio por iniciado el acto académico. Luego de la exposición del trabajo, la formulación de las preguntas y la deliberación del jurado se declaró aprobado por mayoría con el calificativo de 16.

Por tanto, **VIZCARRA BALLON, CONSUELO**, queda apto(a) para que el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Tumbes, le expida el título Profesional de Segunda Especialidad en Investigación y Gestión Educativa.

Siendo las trece horas con treinta minutos el Presidente del Jurado dio por concluido el presente acto académico, para mayor constancia de lo actuado firmaron en señal de conformidad los integrantes del jurado.

Dr. Segundo Oswaldo Albuqueque Silva
Presidente del Jurado

Dr. Andy Figueiroa Cárdenas
Secretario del Jurado

Mg. Ana María Javier Aba
Vocal del Jurado

DEDICATORIA

A mis padres y hermanos:

*Fuente de inspiración y motivo para lograr
mis metas profesionales y pedagógicas*

ÍNDICE

DEDICATORIA	5
ÍNDICE	6
RESUMEN	8
ABSTRACT.....	9
INTRODUCCIÓN	10
CAPITULO II	12
MARCO TEORICO CONCEPTUAL.....	12
1.1. A nivel internacional	12
1.2. A nivel nacional	14
1.3. Educación.....	15
1.4. Calidad	16
1.5. Calidad Educativa.....	17
CAPÍTULO II	19
GESTIÓN EDUCATIVA	19
2.1. La Gestión educativa	19
2.2. Concepto de la gestión educativa	19
2.3. Puntos de vista sobre la gestión educativa	21
2.4. Las dimensiones de la gestión educativa	23
2.4.1. La dimensión organizacional	23
2.4.2. La dimensión pedagógica – didáctica.....	24
2.4.3. La dimensión comunitaria	25
2.4.4. La dimensión administrativa	26
CAPITULO III.....	27
CALIDAD EDUCATIVA	27
3.1. ¿Qué es calidad?.....	27

3.2. Calidad educativa.....	27
3.3. ¿Qué es la gestión de la calidad total?	28
3.4. Gestión de la calidad total educativa.....	29
3.5. Calidad total en educación	30
3.5.1. Consideraciones.....	30
3.5.2. Pilares de la calidad total	30
3.5.3. Factores para una educación de calidad.....	31
3.5.4. Importancia de la calidad total.....	33
CONCLUSIONES	35
RECOMENDACIONES	36
REFERENCIAS CITADAS.....	37

RESUMEN

El tema de la gestión en la mejora de la calidad educativa, aborda la teoría de administración aplicada a la educación, buscando la mejora del actuar entre los docentes y estudiantes (dimensión pedagógica), organización interna (dimensión organizacional), delegación de responsabilidades (dimensión institucional) y relación con el entorno (dimensión comunitaria). En esta búsqueda de la calidad, debemos determinar el contexto local de la escuela e integrar procesos para mejorar el producto (la enseñanza) el cual se verá reflejada en un rendimiento académico. El estudio concluye que la calidad educativa es una finalidad que involucra a toda la comunidad educativa y compromete a todos en un proyecto común de expectativa de mejora de los procesos, para optimizar los resultados.

Palabras claves: Gestión educativa, calidad, calidad educativa.

ABSTRACT

The issue of management in the improvement of educational quality, addresses the theory of administration applied to education, seeking to improve the behavior between teachers and students (pedagogical dimension), internal organization (organizational dimension), delegation of responsibilities (dimension institutional) and relationship with the environment (community dimension). In this search for quality, we must determine the local context of the school and integrate processes to improve the product (teaching) which will be reflected in academic performance. The study concludes that educational quality is a goal that involves the entire educational community and commits everyone to a common project of expectation of improving processes, to optimize results.

Keywords: Educational management, quality, educational quality.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, los avances científicos y tecnológicos que se presentan en la sociedad globalizada, han demandado mejorar continuamente y modernizar los sistemas educativos para que respondan satisfactoriamente a las necesidades del individuo y la sociedad. Es por esto, que actualmente la escuela se ha convertido en la célula, donde se logren impulsar cambios significativos, que ayuden a mejorar las condiciones y sus resultados.

El principal objetivo político, económico y social es la educación escolar, que enfrenta diversos retos y problemas como sectores económicamente débiles de la sociedad, infraestructura inadecuada, carencia de materiales de apoyo.

El trabajo que se presenta resalta la importancia de la gestión educativa como un cambio su organización, su institucionalidad, pedagogía en el proceso en la mejora de la calidad educativa.

Desde el 2000 hasta el 2015, el Perú fue el país de la región en donde los jóvenes de 15 años mostraron los mayores aumentos en los puntajes PISA: 4,6 puntos por año en ciencia, 3,5 puntos por año en matemática y 5,1 puntos por año en lectura. Para poner los números en contexto, de acuerdo con el análisis del BID, de mantenerse el ritmo de estos avances, les tomaría un poco más de dos décadas a los estudiantes peruanos alcanzar el desempeño promedio de la OCDE. Nada mal para un país acostumbrado a estar en la parte baja de los rankings en esta materia.

Ante estos resultados, algunos críticos restan méritos argumentando que es fácil mejorar cuando se parte de niveles de desempeño deficientes (58% de los alumnos peruanos obtuvo un desempeño bajo en ciencias versus un 21% en el promedio de la OCDE). Si bien el punto tiene asidero (retornos decrecientes en la “producción” de puntajes PISA), de ninguna forma desacredita el logro alcanzado por el Perú, que muchos quisieran obtenerlo.

La lógica es simple: mejores sistemas educativos generan individuos mejor preparados para enfrentar el mercado laboral y, por lo tanto, en el mediano y largo plazo esto se debería traducir en un mayor crecimiento económico. De hecho, a la luz de dicha evidencia, es posible estimar que los avances del Perú en PISA ya habrían significado un aumento de casi 4% en el producto per cápita del país, no el actual, sino el del 2050. Es que los retornos económicos, si es que las cosas se hacen bien, se pueden concretizar en el sector educativo.

En el ámbito de gestión, el continuo monitoreo del funcionamiento de los colegios, incluyendo el énfasis en la calidad de los equipos directivos, y los incentivos para mejorar la eficiencia de los recursos destinados al sistema educativo deben ser parte de todo sistema que busca continuamente elevar la calidad de los servicios educacionales no solo del sector público, sino también del privado.

Para un mejor estudio, se plantean los siguientes objetivos:

Objetivo general

Determinar los ámbitos en el que la gestión en la educación mejora la calidad educativa.

Objetivos específicos

- Explicar las dimensiones de la gestión que influyen efectivamente en la calidad.
- Analizar y explicar la gestión en la calidad educativa.

El contenido del trabajo presentado, está dado de acuerdo a los objetivos planteados, en cada capítulo, se brinda información del desarrollo del tema de cada objetivo, para ello se brinda aportes de información obtenida que ha servido para el desarrollo del mismo.

Así mismo al final se presentan las conclusiones, recomendaciones y referencias citadas.

CAPITULO II

MARCO TEORICO CONCEPTUAL

1.1. A nivel internacional

Porras (2015) en su estudio de investigación titulado: La implantación del sistema de gestión educativa de calidad en las instituciones públicas de educación preescolar, básica y media del municipio de Villavicencio, Colombia (Tesis Doctoral). Universidad Nacional de Educación. Tuvo como objetivo de la investigación es determinar la implantación del sistema de gestión educativa de calidad en las instituciones públicas. En la presente investigación es el método empleado fue el descriptivo, el tipo de investigación fue básica, de nivel descriptivo, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental: transversal. La población estuvo formada por 52 colegios públicos ubicados en nueve Unidades de Desarrollo Educativo Local (UDEL), con 2.657 docentes, 52 directivos, 36 orientadoras las cuales cumplen funciones de apoyo al servicio de orientación estudiantil, 76.678 estudiantes [...]. Se encontró una correlación significativa ($r_s = 787$, $p < 0.05$). Es necesario priorizar según el nivel de necesidad o urgencia de cada Institución Educativa, para lograr el éxito del Sistema de gestión de calidad en cada colegio; en caso esto no cambie la gestión educativa de calidad seguirá mostrando una baja calificación.

García (2014) en su tesis titulada: La gestión educativa como medio para lograr la calidad educativa en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada, Baja California. (Tesis Maestría). Universidad de California, México. Teniendo como propósito aplicar la gestión educativa como medio de logro en la calidad en las instituciones públicas de educación primaria. El método que se empleó en la presente tesis fue el hipotético deductivo, ya que a través de las hipótesis se buscó deducir el grado de correlación de las variables, el enfoque es cuantitativo, el diseño no experimental de corte transversal, así mismo la población estuvo conformado por 252 trabajadores, por lo que su muestreo fue probabilístico, ya que por intermedio de una fórmula se buscó determinar el tamaño de la muestra la cual estuvo conformada

por 114, la técnica que se empleó para recolectar la información la encuesta y los instrumentos de recolección el cuestionario, los cuales determino un grado de confiabilidad del 76%. Así mismo se llegó a la conclusión que el personal no tiene capacitaciones de orden gerencial y pedagógico, esta falta de preparación genera que los directores no cumplan adecuadamente sus funciones. Se recomienda elaborar un plan de capacitación del personal directivo en temas de valores y estrategias en busca de la mejora en la satisfacción de los estudiantes.

Delgado (2016) en su estudio de investigación titulada: Gestión Educativa institucional y gestión de Calidad educativa (Tesis Doctoral) Universidad de Granada Bogotá Colombia. Se tuvo como objetivo determinar la relación de la Gestión Educativa institucional y gestión de Calidad. La presente investigación fue de enfoque cuantitativo, el tipo de investigación básica, diseño no experimental y de corte transversal. Así mismo la población estuvo conformada por 160 trabajadores, por lo que su muestreo fue no probabilístico, ya que no se utilizó ninguna fórmula, la técnica que se empleó para recolectar la información la encuesta y los instrumentos de recolección el cuestionario, los cuales determino un grado de confiabilidad del 83%. Los resultados evidencian una correlación significativa ($r_s = 754, p < 05$). El trabajo de investigación permitió determinar las razones que generaban los altos índices de deserción en el colegio, a su vez se compartió los resultados de la investigación con la Institución Educativa esto debe permitir consolidar y fortalecer la gestión educativa y la mejora de los resultados académicos.

Suarez (2014), en su tesis de maestría titulada Evaluación de la gestión escolar y su relación con la calidad de servicio del colegio Juan Montalvo de ciudad de Machala, provincia de oro – Ecuador, periodo 2013- 2014. El objetivo de la presente investigación fue determinar la relación que existe entre gestión escolar con la calidad de servicio del colegio Juan Montalvo de la ciudad de Machala. La población fue conformada por todos los miembros de la comunidad educativa del colegio Juan Montalvo, la muestra fue conformada por tres directivos, 172 estudiantes y 35 docentes, se aplicó una encuesta por cada variable y como instrumento dos

cuestionarios. La investigación fue de tipo básico, nivel descriptivo con diseño correlacional. Se llegó a la siguiente conclusión luego de evaluar los resultados: Los resultados de la investigación señala que existe una relación significativa entre la gestión escolar y calidad de servicio del colegio Juan Montalvo de la ciudad de Machala. Existe una correlación alguna y con el nivel de significancia 0.01 y se rechaza la hipótesis nula ya que existe relación significativa entre las dos variables de estudio.

1.2. A nivel nacional

Elera (2016) en su tesis titulada: Gestión educativa institucional y su relación con la calidad de servicios en una institución educativa pública del Callao, 2016. Sustentado en la Universidad San Ignacio de Loyola, Lima. El objetivo fue determinar la relación entre la gestión Educativa institucional y la calidad de servicio de la institución educativa publica del callao, 2016. El método empleado fue el hipotético - deductivo, el tipo de investigación fue básica, de nivel correlacional, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental y transversal. La población se constituyó en la investigación por estudiantes, profesores y los padres de familia de la I.E. Dora Mayer, con una demanda de 1600 alumnos de nivel secundaria y con 44 secciones y el muestreo fue de tipo probabilístico. [...]. Terminada la investigación, se concluye que; la Institución Educativa ha realizado una adecuada planificación de los proyectos institucionales y los criterios 19 pedagógicos que debieron permitir el desarrollo de los estudiantes, pero esto no se pudo lograr porque todos los actores educativos no trabajaron en equipo para alcanzar las metas; sino; se laboró de manera individualizada. También debemos recalcar que es necesario realizar evaluaciones constantes respecto al desarrollo académico, permitiendo corregir en el momento oportuno los problemas que suceden, el monitoreo del trabajo docente, así como sus resultados deben ser interrelacionados con otras Instituciones Educativas a manera de colaboración.

Saromo (2015) en su tesis de maestría titulada Gestión institucional y calidad del servicio educativo en la I.E.P “Corazón de Jesús El Roble Puente Piedra-Lima, 2015” realizado en la Universidad Cesar Vallejo. La presente investigación fue de tipo

descriptivo correlacional, se utilizó el diseño de investigación no experimental de tipo transversal, con una muestra de 145 padres de familia y 21 docentes se aplicaron dos instrumentos de recolección de datos de dos cuestionarios, para, medir cada variable. El resultado fue 79,590 para la variable gestión institucional y 100,265 para la variable calidad de servicio. Se concluye la existencia de una correlación positiva entre la gestión 21 institucional y calidad de servicio.

Quiñones (2018), en su estudio Gestión educativa institucional y gestión de la calidad educativa de la I.E.P. "Universia"-San Martín de Porres, 2017, tuvo como objetivo determinar el grado de relación entre "Gestión educativa institucional y gestión de la calidad educativa de la I.E.P. "Universia"-San Martín de Porres, 2017. Los instrumentos que se utilizaron fueron cuestionarios en escala de Likert para las variables gestión educativa institucional y calidad de la gestión educativa. El método empleado fue hipotético - deductivo, el tipo de investigación fue básica, de nivel correlacional, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental transversal. La muestra estuvo formada por 80 docentes y el muestreo fue de tipo no probabilístico. La técnica empleada para recolectar información fue encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron cuestionarios. Los resultados evidencian una relación estadísticamente significativa, muy alta ($r_s = 0,870$, $p < 0.05$) y directamente proporcional, entre gestión educativa institucional y calidad de la gestión educativa de la I.E.P. "Universia"-San Martín de Porres, 2017.

1.3. Educación

Para entender el sentido que tiene la calidad educativa, consideramos necesario definir qué entendemos por "Educación". En tal sentido citamos algunas definiciones:

La educación es un proceso conscientemente organizado, dirigido y sistematizado sobre la base de una concepción pedagógica determinada, que se plantea como

objetivo más general la formación multilateral y armónica del educando para que se integre a la sociedad en que vive y contribuya a su desarrollo y perfeccionamiento. El núcleo esencial de esa formación ha de ser la riqueza moral. (López, 2002, p. 308).

Este autor además señala que la educación es la interacción humana en la cual, sobre la base de un potencial biológico, seres humanos con la mediación de otros, se apropian la cultura que los constituye en la clase peculiar de ser humano que son, tanto en el sentido colectivo como en el personal, para crear su propia versión particular de la misma, que es su personalidad (López, 2002).

Loria (2002) considera que la educación debe ser considerada como un elemento que sirve de palanca del cambio del país, y como el medio principal para la generación de empleos, además de una participación más equitativa de la economía, del federalismo y apoyo al desarrollo regional. (Martínez, 2011).

1.4. Calidad

En la última década la calidad se ha convertido en un concepto citado por las principales instituciones públicas y de servicios, se ha convertido en una meta que es buscada de una manera completa, ya que se ha considerado de forma común que lo que tiene "calidad" cubre con las expectativas del cliente

Según Cantú (2011) “la calidad en general abarca todas las cualidades con las que cuenta un producto o un servicio, cuando sus características, tangibles e intangibles satisfacen las necesidades del usuario” (Rodríguez & Romero, 2015) estos conceptos fueron utilizados primeramente en el rubro de la economía y área industrial, hoy en día la competitividad se presenta cada vez más en las empresas, y de esta manera estar al nivel de los estándares internacionales de calidad, este concepto es citado cada vez por las instituciones dedicadas a la educación.

Una definición descriptiva equipar la calidad con un "rasgo característico" o "atributo mental o moral" intentando "liberarse" en la medida de lo posible de juicios morales, limitándose a narrar las características o elementos que particularizan un objeto o situación. Se entendería calidad en sentido neutro, como conjunto de propiedades. (Sarria, 2009) Entendemos esta acepción para aplicar el grado de valor, bueno o malo, que tienen o se atribuyen a las cosas; también aceptamos esta otra con más amplitud "calidad es el conjunto de cualidades de un ser, objeto o proceso que le confieren la aptitud de satisfacer necesidades explícitas o implícitas".

1.5. Calidad Educativa

Uno de los principales desafíos para las políticas sociales en el Perú es el mejoramiento de la "calidad de la educación", concepto sobre el cual no existe una definición que goce de consenso. Por lo tanto, Según Caro (2010) "el concepto "calidad de la educación" es subjetivo, socialmente construido, dependiente del contexto y está integrado por valores. De esta manera, distintos actores de la sociedad, tales como docentes, padres de familia, estudiantes y empresarios, manejan conceptos distintos". (Martínez, 2011)

Para Linares (2001) la calidad educativa es un proceso que nos debe dirigir hacia la idealidad. No tratamos de soñar sino de materializar aquello que tenemos como idea. Esto quiere decir que para lograr esa calidad educativa deben intervenir entre otros: El Estado, la Municipalidad, los profesores, los alumnos, la comunidad, los padres de familia, los medios de comunicación social (prensa, radio, tv.) y todas las instituciones que rodean el entorno social. (Martínez, 2011)

Introduciéndonos en el mejoramiento de la calidad de la educación, tenemos necesariamente considerar que en este trabajo contamos con los sujetos (educandos, educadores y comunidad), elementos (objetivos, contenidos, métodos, medios, materiales, infraestructura, tiempo) y procesos (planeamiento, investigación,

programación, implementación, ejecución y evaluación) de calidad, a este conjunto podemos llamarle calidad total.

Por ello, se entiende que la calidad educativa como el proceso consensuado (por todos los miembros implicados) de construcción de objetivos para cada contexto y momento y como la trayectoria o tendencia que realizamos para conseguirlo. Es un proceso de construcción y/o fijación (por miembros de los distintos estamentos de la comunidad educativa) de objetivos educativos, no sólo referidos a los logros de los alumnos, sino también a cuestiones curriculares y organizativas, a la vida del centro y el camino que recorreremos para lograrlos. (Martínez, 2011).

CAPÍTULO II

GESTIÓN EDUCATIVA

2.1. La Gestión educativa

La Transformación de la educación se ha dado por las diferentes disparidades en las políticas públicas, esto ha ocasionado diferentes movimientos sociales, que van marcando el acontecer mundial, así como el acontecer local, dando un impulso significativo para lograr la transformación en la educación.

La gestión educativa como disciplina es relativamente reciente, con una base teórica aún en construcción, su evolución data de la década de los setenta en el Reino Unido y de los ochenta en América Latina. Desde entonces han surgido y se han desarrollado diversos modelos que representan formas de concebir la acción humana, los procesos sociales y el papel de los sujetos en el interior de éstos.

El ministerio de Educación (2019), señala que la gestión escolar “es el conjunto de acciones planificadas y relacionadas entre sí -que moviliza a toda la comunidad educativa organizada- y cuya sinergia permitirá alcanzar los resultados esperados que abarcan el logro de los aprendizajes, y el aseguramiento del acceso y la permanencia en la educación básica (EB) de las y los estudiantes, con el liderazgo pedagógico de la directora o el director de la institución educativa, el o la responsable del programa educativo o quien haga sus veces” (p. 3)

2.2. Concepto de la gestión educativa

La palabra gestión es muy amplia y hablar de ella involucra toda una estructura organizacional educativa; que es sistemática, está orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas con el fin de enriquecer los procesos

pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos, pero para poder llevar a cabo, se necesita del apoyo de los tres fases; así también existe la institucional que es la que se encarga de la estructura de la escuela como de la administración; la escolar, juega un papel importante en las instituciones educativas porque prácticamente se centra en todos los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos) y por último la pedagógica, es la que logra la calidad educativa enfocándose en el aula y la integración docente alumno. (Martinez, 2015).

El termino gestión es una palabra muy amplia debido a que no solo implica pedir algo, sino que lleva una serie de etapas que se deben cumplir, se aplica a todas las instituciones.

La gestión modifica a las organizaciones, donde se debe hacer cambios en lo interno y externo, en el ámbito educacional, institucional, escolar y pedagógico, esto debe ser tratado continuamente por el entorno moderno cambiante.

A nivel interno, se aprecia que la gestión institucional, existe en una integración basada en el personal administrativo, donde cada individuo aparte de estar capacitado es necesario que tenga valores, debido a esto parte la toma de decisiones, la formulación de políticas, las estrategias adecuadas originaran una parte importante de la calidad educativa.

Otro aspecto fundamental es la gestión escolar donde todos los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos), están involucradas para el logro de los objetivos, propósitos y fines de la educación básica, originando los ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan. El último aspecto fundamental es la gestión pedagógica, la cual es una parte importante para lograr la calidad educativa. Esta gestión está enfocada en el aula, donde se origina la relación profesor alumno. (Martinez, 2015).

Para Antúnez (1998) La gestión educativa, es una teoría de la educación, la cual acciona como un modelo de intervención en los diferentes actores involucrados en la educación, pero para definir a la gestión educativa primero, hay que diferenciar entre la administración educativa y la gestión educativa, estas son dos definiciones que coinciden, en un mismo objeto de estudio, el cual implica, la movilización de recursos,

personas, adecuación de los tiempos, realizar acciones de planificación, distribuir tareas, designar responsabilidades, así como, dirigir, coordinar y evaluar. (Martínez, 2011)

Al respecto Namó (2003), define a la gestión educativa como un carácter articulador en tanto que enfoca él: “Núcleo duro” de todo proceso educativo, es decir la enseñanza y el aprendizaje, en medida de cómo se manejan los recursos, los instrumentos y contenidos de aprendizaje, busca la satisfacción de las necesidades básicas de los sujetos que participan en la institución educativa. (Martínez, 2011)

2.3.Puntos de vista sobre la gestión educativa

Las definiciones mencionadas en párrafos anteriores se unen a los distintos puntos de vista de otros autores, que pueden ser parecidos, pero son diferentes, y en una forma de aclarar y tener una visión más amplia del concepto de gestión educativa, se mencionan algunos puntos de vista sobre la gestión educativa, en donde se hace hincapié sobre las necesidades de los contextos, la Gestión como una disciplina, la separación entre la administración y la Gestión.

Lesourne (1993, p. 16). Señala que la gestión educativa:

Se basa en las necesidades básicas, ya que estas varían, ya sea por los contextos socioculturales y económicos, pero es necesario considerar distintas variaciones en los contextos, y mucho menos de ignorar los procesos comunes de estos, ya que actualmente existe una diversificación creciente y de continuos cambios y demandas educativas, tales como los procesos tecnológicos que van generando nuevas formas de saber y de aprender, estas innovaciones afectan la vida cotidiana de la humanidad, con lo cual, estos nuevos conocimientos e informaciones que generan los avances tecnológicos, se desarrollan a una determinada velocidad, constituyendo un desafío para el ritmo y la capacidad de un sistema educativo en transmitir los contenidos, instrumentos y aprendizajes para que éstos satisfagan las necesidades de los sujetos”.

Garduño y Sánchez (1991) asocian a la gestión con la participación democrática y define a la gestión en términos de sus operaciones, “las cuales están inspiradas en planificar, organizar, dirigir, coordinar, presupuestar, supervisar, evaluar y controlar”, estas funciones de la gestión son muy similares a las de la administración educativa. La diferencia se encuentra en que la gestión, está asociada con la participación en la administración de los administrados.

Botero (2008). Hace un análisis más completo de la gestión de la gestión educativa, señalando:

El surgimiento de la gestión educativa como una disciplina es reciente, siendo su aparición en la década de los setenta en el Reino Unido y a principios de los ochenta en América Latina, desde ese entonces han surgido diferentes definiciones y se han desarrollado diversos modelos que representan las formas de concebir la acción humana, los procesos sociales y el papel de los sujetos en el interior de éstos.

Es importante aclarar que la gestión educativa busca emplear los principios generales de la gestión, que se basan en la teoría de la administración e integrarlos al campo específico de la educación; el objeto de la gestión educativa como disciplina es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación, por lo consecuente está influenciada por la teoría de la administración, pero además, se integran otras disciplinas que han permitido enriquecer el análisis, como son: la administración, la filosofía, las ciencias sociales, la psicología, la sociología y la antropología. (Botero, 2008)

La gestión educativa usa convencionalmente el conjunto de procesos y toma de decisiones de la gestión en la teoría administrativa, en conjunto con la educación permite llevar a cabo prácticas pedagógicas. Es por ello, que una de estas

características que enmarca a la gestión educativa como la mencionada anteriormente, la cual nos muestra una muy marcada influencia de la administración sobre práctica de la gestión educativa.

De esta que es influenciada por la administración, la gestión educativa interviene, en las acciones de los sujetos que se relacionan con el contexto de la institución educativa, asimismo, lo efectúa en el ciclo de la administración en la institución educativa, en las fases de planeación, organización, ejecución, evaluación y control. (Botero, 2008).

Es pertinente que en la fase de planeación se reflexione sobre la perspectiva educativa, planeado cuales son metas se quiere lograr, cuanto tiempo, como lo van a lograr y cuando se va a realizar, en la organización se busca detallar lo planeado en cómo se va a realizar, cuando y quienes son las responsables de la actividad planeada, colocando tiempos para la ejecución, la ejecución es el proceso en el cual se pone en práctica lo propuesto, con sus aportaciones durante el proceso para luego poder ser evaluado, conforme a los resultados que se esperaban en la planeación y los resultados que se han obtenido, así, ejercer un control de la situación que se presentó examinando si es benéfico para la institución. De esta manera se hace una retroalimentación al proceso de mantener todas las actividades que influyeron positivamente en la gestión, como cambiar o mejorar aquellas actividades poco aprovechadas.

Un punto de vista más concreto es que la gestión educativa es la capacidad de analizar las relaciones de los sujetos en el contexto de la institución, haciendo énfasis en los objetivos de una institución educativa y ejecutando acciones para alcanzar lo propuesto en los objetivos, haciendo uso de las fases administrativas de planeación, organización, ejecución, evaluación y control.

2.4. Las dimensiones de la gestión educativa

2.4.1. La dimensión organizacional

Esta dimensión se enfoca en organizar el funcionamiento de escuela, asignando responsabilidades a los docentes además de las normas de convivencia, el reglamento interno, como las prácticas cotidianas y ceremonias que identifican a la comunidad escolar.

Dentro de esta dimensión el actor fundamental es el director escolar que en gran parte se definirá el éxito o fracaso, para lograrlo según Luna (2007) hay algunas habilidades que debe manejar:

- Tener capacidad de liderazgo y convocatoria para gestionar su centro educativo.
- La capacidad redistribuir los tiempos y los espacios necesarios para las acciones que se realicen.
- Generar canales de comunicación formal.
- Conocer y aplicar adecuadamente la normatividad del sector educación y otras normas pertinentes a su función directiva.
- Poseer capacidad para resolver problemas y tener habilidad para tomar decisiones.
- Evidenciar capacidad de comunicación y habilidad para mantener buenas relaciones humanas con alumnos, padres de familia y profesores.
- Evaluar su accionar, y el de las personas a su cargo (distribución de trabajo), considerando los procesos y sobre la base de los resultados.

Estas habilidades permiten un funcionamiento escolar que posibilita el desarrollo de estrategias que mejoren sus resultados.

2.4.2. La dimensión pedagógica – didáctica

Esta dimensión se enfoca en los actores dinámicos en la pedagogía realizan la actividad de enseñanza y aprendizaje. Se considera por una parte los significados y saberes y valores de los estudiantes (evalúa desempeño escolar) y por otra la responsabilidad de los docentes de adoptar un currículo nacional, así como planes y

programas de estudio, asignación de actividades de manera de planear y organizar el tiempo disponible de los espacios del centro educativo, el uso de los recursos escolares.

En el ámbito del trabajo docente refiere al conjunto de significados y prácticas pedagógicas de los docentes: El uso y dominio de planes y programas; el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas; los estilos de enseñanza, las formas de organizar y planear las actividades; las relaciones con los alumnos; las actividades, enfoques y criterios para evaluar el aprendizaje; la relación que se establece con los padres o tutores de los alumnos para acompañar su aprendizaje en el hogar; la formación y actualización de los docentes para fortalecer sus competencias didáctico-pedagógicas, entre muchas otras. (Luna, 2007).

Sin embargo, el sistema educativo, considera la relación que la escuela establece con otras escuelas de su localidad o zona escolar, con la supervisión escolar y la administración educativa, en cuanto a programas y proyectos de apoyo a la enseñanza, sea con propuestas de mejoramiento, con materiales educativos, capacitación, actualización o asesoría en lo técnico pedagógico, etc.

2.4.3. La dimensión comunitaria

La participación es fundamental en la gestión, ya que a través de esta se puede intervenir en los procesos que desarrolla la escuela. Por ejemplo, en la planeación, ejecución o evaluación de determinadas tareas que se requiere ayuda de todos. (Luna, 2007).

La participación hace referencia al modo en el que la escuela (el director, los docentes) conocen las necesidades y demandas de la comunidad de la que son parte; así como a la forma en la que se integran y participan de la cultura comunitaria. Es decir, la escuela puede promover procesos participativos orientados a conseguir los resultados que en el caso educativo es lograr la enseñanza y aprendizaje de los alumnos.

Como podemos ver existen diversas distinciones entre los ámbitos o dimensiones de la gestión. Ya que la gestión escolar no sólo está referida a las actividades administrativas y financieras, sino que también existen aspectos tales como la forma en la cual los directores, docentes y alumnos se organizan a nivel escuela, así como la forma en que desarrollan las relaciones con los padres de familia y la comunidad.

Es importante decir que existe también dos dimensiones una convivencia y otra sistemática. Las primeras se refieren a las relaciones de convivencia al interior de la escuela, éstas se dan de tres maneras por relaciones: entre pares (docentes entre sí, alumnos entre sí, etc.), jerárquicas (director con docentes, director con alumnos y así sucesivamente); y no calificadas (una persona de la escuela se relaciona con los padres.) La segunda se refiere a las relaciones que se establecen entre instituciones (escuela-escuela) o con otras instituciones del mismo sistema.

2.4.4. La dimensión administrativa

Alude al complejo de tareas que permiten o facilitan el funcionamiento regular de la escuela, basadas en una coordinación y planeamiento permanente de personas, tareas, tiempo, recursos materiales. (Luna, 2007).

A las formas de planeación de las actividades escolares; a la administración de personal (desde el punto de vista laboral: asignación de funciones y responsabilidades; evaluación de su desempeño, etc.); la negociación, captación, manejo y control de los recursos económicos; la administración y uso del tiempo de las personas y de las jornadas escolares; la administración de los recursos materiales de la escuela, para la enseñanza, para el mantenimiento, la conservación de los muebles e inmuebles; la seguridad e higiene de las personas y los bienes; la administración de la información de la escuela y de los alumnos (registro y control escolar, estadísticas, etc.)

Por su naturaleza, esta dimensión refiere también a los vínculos y relaciones que la escuela tiene con la supervisión escolar, en sus funciones de enlace entre las normas y disposiciones de la Autoridad Administrativa y el funcionamiento cotidiano de la escuela.

CAPITULO III

CALIDAD EDUCATIVA

3.1. ¿Qué es calidad?

La calidad es mucho más que hacer correctamente el trabajo. Calidad se trata de hacer las cosas bien, de manera correcta y cumplir con los deseos del cliente de manera óptima. Además de que los empleados se sienten mejor y se sienten motivados cuando el cliente aprecia su trabajo, el trabajo corre con menos problemas.

Existe calidad cuando las necesidades son cubiertas y las esperanzas realizadas; el cliente está satisfecho y está dispuesto a pagar y volver a contratar a la misma empresa en otras ocasiones. Llegar a la calidad correcta se trata en primer lugar saber cuáles son las necesidades del cliente y que espera y después realizarlo. La calidad tiene como principio fundamental la mejora continua y es el resultado de la visión, la planificación, la aplicación disciplinada del trabajo y la habilidad en toda empresa.

3.2. Calidad educativa

La calidad educativa, se refiere a los efectos positivamente valorados por la sociedad respecto del proceso de formación que llevan a cabo las personas en su cultura. Se considera generalmente cinco dimensiones de la calidad:

- Filosófica (relevancia)
- Pedagógica (eficacia)
- Cultural (pertinencia)
- Social (equidad)
- Económica (eficacia)

Muñoz (2003) explica que:

La educación es de calidad cuando está dirigida a satisfacer las aspiraciones del conjunto de los sectores integrantes de la sociedad a la que está dirigida; si, al hacerlo, se alcanzan efectivamente las metas que en cada caso se persiguen; si es generada mediante procesos culturalmente pertinentes, aprovechando óptimamente los recursos necesarios para impartirla y asegurando que las oportunidades de recibirla – y los beneficios sociales y económicos derivados de la misma– se distribuyan en forma equitativa entre los diversos sectores integrantes de la sociedad a la que está dirigida. (p. 56).

Graells (2002) considera que “la calidad en la educación asegura a todos los jóvenes la adquisición de los conocimientos, capacidades destrezas y actitudes necesarias para equipararles para la vida adulta.” Además, señala que un sistema educativo de calidad se caracteriza por:

- Ser accesible a todos los ciudadanos.
- Facilitar los recursos personales, organizativos y materiales, ajustados a las necesidades de cada alumno para que todos puedan tener las oportunidades que promoverán lo más posible su progreso académico y personal.
- Promover cambio e innovación en la institución escolar y en las aulas (lo que se conseguirá, entre otros medios, posibilitando la reflexión compartida sobre la propia práctica docente y el trabajo colaborativo del profesorado).
- Promover la participación activa del alumnado, tanto en el aprendizaje como en la vida de la institución, en un marco de valores donde todos se sientan respetados y valorados como personas.
- Lograr la participación de las familias e insertarse en la comunidad.
- Estimular y facilitar el desarrollo y el bienestar del profesorado y de los demás profesionales del centro.

3.3. ¿Qué es la gestión de la calidad total?

La gestión de la calidad total es básicamente una "filosofía" empresarial que se fundamenta en la satisfacción del cliente y consta de dos objetivos:

- La concepción esmerada del producto o servicio.
- La calidad en la realización del producto o servicio.

Gestión de la Calidad Total: Conducir a un grupo humano, toma de decisiones y manejo de información permite el logro de los objetivos institucionales (Mejora Continua, Calidad de Servicio, Satisfacción del Cliente)

El uso de la calidad total conlleva ventajas, pudiendo citar como ejemplos las siguientes:

- Potencialmente alcanzable si hay decisión del más alto nivel.
- Mejora la relación del recurso humano con la dirección.
- Reduce los costos aumentando la productividad.
- La calidad total es un sistema de gestión de calidad que abarca a todas las actividades y a todas las realizaciones de la empresa, poniendo especial énfasis en el cliente interno y en la mejora continua.

3.4. Gestión de la calidad total educativa

Se concibe a la "gestión" como la acción de conducir a un grupo humano hacia el logro de sus objetivos institucionales. En esta propuesta de gestión se definen las características de la organización que ha de llevar a la práctica la propuesta pedagógica.

Sin embargo, es necesario señalar los procesos de gestión:

- Planificación: Dentro de ella puntualizamos acciones como: diseño, diagnóstico, objetivos, metas, estrategias, presupuesto, planes, programas y proyectos.
- Organización: Establecemos: Funciones estructura, cargos, métodos, procedimientos y sistemas.
- Dirección: Toma de decisiones, delegar funciones, desconcentra y descentraliza.
- Coordinación: Se plasma a través de coordinaciones en comités, comisiones y equipos de trabajo.

- Control: Acciones de supervisión, evaluación, verificación, orientación y retroalimentación.

3.5. Calidad total en educación

3.5.1. Consideraciones

- Si uno o más intervinientes en este proceso no reúnen condiciones de calidad, aun así, los demás sean excelentes, de seguro que el producto final será deficiente.
- En cambio, si cada uno de ellos (sujetos, elementos y procesos) son de calidad se hace innecesaria la supervisión o control y los productos finales son cada vez más óptimos.
- Por los avances veloces de la industria y la tecnología moderna, la idea de calidad en la industria ha influido mucho en la concepción de la calidad de la educación, a veces metiendo en un solo saco mente, máquina, alumno, cliente, currículum e ideas de consumo.
- En la escuela tradicional (Siglo XX) la concepción de calidad de educación implica: supervisión, vigilancia, ser estricto, etc. Así mismo la establece el profesor y afecta sólo al alumno siendo consecuencia de la educación bancaria.
- La calidad debe concretarse en el producto final es decir el alumno, pero como responsabilidad de los agentes educativos, beneficia a la institución y a la comunidad en su conjunto.
- La concentración de recursos en el desarrollo educativo genera inversión, ningún material es comparable en productividad a la mente del educando.
- Finalmente, el elemento más valioso de la humanidad ya no es el dinero, ni los recursos naturales, sino la educación.

3.5.2. Pilares de la calidad total

La organización es el aula y los docentes y alumnos es equivalente a los trabajadores. El alumno es el cliente del docente que recibe los servicios (enseñanza)

para su desarrollo integral. La institución y los docentes son los proveedores que planifican en entregar un producto estándar para satisfacer sus necesidades (educación). Cada uno en la organización, todo deben dedicarse en la mejora continua de sus propias habilidades personales y grupales. Debe tener un ambiente de aprendizaje y asignarse recursos, tiempo, dinero y potenciales para su capacitación permanente. Los alumnos deben centrar en el aprendizaje y no solo en la nota de evaluación.

La organización en las escuelas es un proceso continuo, formado por procesos. La mejora en la calidad de procesos determina la calidad en el aprendizaje de los estudiantes. La mejora continua en el proceso de aprendizaje debe reemplazar a los simples hechos de enseñar y evaluar.

El éxito de la calidad es responsabilidad de los directivos de la escuela, estos deben velar por que todos los miembros de la organización (docentes, alumnos, directivos, etc.) internalicen la cultura de organización (misión y visión) y crear conciencia de las metas escolares. Los docentes y alumnos logran un máximo potencial en las actividades a través de la mejora continua diaria.

3.5.3. Factores para una educación de calidad

- La educación, es importante factor de crecimiento económico.
- La educación, es un medio eficiente y justo de promoción personal.
- La Educación constituye una fuerza de movilidad social.

Algunas variables a tomar en consideración en nuestra realidad para una gestión en la calidad educativa.

- Alumnado heterogéneo, tanto social, cultural hasta étnico.
- Carencia de decisiones locales a nivel de concejos distritales, por ejemplo.

- Poca prevención de problemas en las escuelas como el abandono o deserción escolar.
- Falta o poca comprensión intercultural.
- Escasa identidad con la historia nacional.
- Dificultad económica y poca accesibilidad a las escuelas (C.E. Rurales especialmente)
- Maestros sin formación adecuada y poca capacitación.
- Bajos ingresos de parte de los maestros esto le disminuye la motivación de enseñar de manera adecuada.

Por lo tanto, la calidad de la Educación exige:

- Los estudiantes estén actualizados de la realidad nacional de la época, de modo que estén más involucrados.
- Que sus planteamientos y realizaciones estén de acuerdo con los propósitos, características y necesidades de nuestro país.
- Que los estudiantes, de todos los niveles incluso el superior, entiendan y desarrollen una identidad nacional que le haga sentir orgullo para poder tolerar y respetar las diferentes culturas que son parte de nuestro país.
- Que deposite en cada alumno toda la obra humana que le ha antecedido para que sea el resumen del mundo viviente, puesto a nivel de su tiempo.
- Que se prepare a los estudiantes en la práctica para que integren exitosamente en un ámbito laboral.
- Que la institución educativa se relacione con el medio donde está fijada y se ponga al servicio de la comunidad.
- Que los jóvenes se eduquen de manera integral y permanentemente siempre enfocándolos en un ambiente actual.
- Que los docentes asuman su rol de educador y orientador.

Finalmente, la calidad de la educación depende de nuestros cambios de actitudes, se soporta en la capacidad de innovación que estemos dispuestos a introducir en nuestras instituciones educativas. El dinamismo y la permeabilidad para el cambio aseguran el éxito.

3.5.4. Importancia de la calidad total

La calidad total en la organización, debe ser el nervio y motor de la misma; si de verdad la empresa desea alcanzar el éxito debe cimentarse en estas dos palabras. El mensaje de la calidad total debe ser comunicado a tres audiencias que son complementarias entre sí:

- Los Trabajadores (Profesores).
- Los Proveedores (Padres).
- Los Clientes (Alumnos).

Los fundamentos de la calidad total son los siguientes:

- El objetivo básico: la competitividad
- El trabajo completo y bien realizado
- La mejora continuada con la colaboración de todos los miembros de las instituciones y responsabilidad y compromiso individual por la calidad.
- El trabajo en equipo es fundamental para la mejora permanente
- Comunicación, información, participación y reconocimiento.
- Prevención del error y eliminación temprana del defecto.
- Fijación de objetivos de mejora.
- Seguimiento de resultados.
- Indicadores de gestión.
- Satisfacer las necesidades del cliente: calidad, precio, plazo.

Los obstáculos que impiden el avance de la calidad pueden ser:

- El hecho de que la dirección no defina lo que entiende por calidad.
- No se trata de hacer bien las cosas, sino de que el cliente opine igual y esté satisfecho.
- Todos creen en su concepto, pocos en su importancia y son menos los que la practican.

La calidad educativa se refiere a la repercusión que la educación de los alumnos que han pasado por el centro ha obtenido y su proyección en el entorno de trabajo donde desarrollan su actividad estas personas. El efecto suele analizarse en cuatro ámbitos: académico, social, laboral y familiar.

- En el entorno académico se pone en manifiesto la buena formación y logro de valores morales, capacidad y habilidades, esto favorece al progreso de los otros ámbitos.
- En el entorno familiar influye en el clima familiar, el respeto de las normas de convivencia como en prácticas de los valores aprendidos.
- En el entorno laboral si el alum no, en edad laboral, desempeña o simultánea el trabajo con el estudio o bien su situación laboral es buena por su buen nivel académico.
- En el entorno laboral los estudiantes, que desempeñan en simultáneo trabajo y estudio demuestran un alto rendimiento por su buen nivel académico.
- En el entorno social a medida en que las personas educadas en un centro ejercen una influencia sobre el entorno social si el producto educativo (enseñanza) es de calidad, se producirá un efecto positivo sobre dicho entorno: comportamiento cívico, clima de respeto y tolerancia social, colaboración y participación ciudadana, nivel cultural, mejora del medio ambiente, desarrollo de actividades físico-deportivas, etc.

CONCLUSIONES

PRIMERA. - La calidad educativa es una finalidad educativa, involucrando a toda la comunidad educativa, implica y compromete a todos en un proyecto común en el que se depositan toda expectativa de mejora y progreso. No debería ser asimilada a la eficiencia puesto que la calidad va más allá del rendimiento más o menos alto. A todo esto, es indispensable una implementación en gestión escolar que sirva de cimiento en la obtención de la calidad tan añorada por la sociedad.

SEGUNDA. - Las dimensiones de la gestión educativa, que influyen en la calidad escolar son la pedagógica, administrativa, institucional y socio comunitaria, las cuales deben ser focalizados y atendidos por los directivos, docentes, alumnos y padres de familia con el objetivo de la mejora en la calidad educativa.

TERCERA. - Para que la gestión tome sentido es necesario que combinen la experiencia, las capacidades, habilidades, actitudes y los valores para alinear sus propósitos y dirigir acciones a través de estrategias y actividades que permitan el logro de objetivos escolares

RECOMENDACIONES

PRIMERA.- Se recomienda que los docentes trabajen de forma articulada con los padres de familia en relación a la gestión educativa para la mejorar en la calidad escolar

SEGUNDA.- Se recomienda estar actualizado con las investigaciones y conocimientos en relación a la gestión y calidad educativa de las instituciones para que se pueden desempeñar a través de la práctica y decisiones.

REFERENCIAS CITADAS

- Botero, C. A. (2008). *Tendencia de la Gestion Educativa*. Recuperado el 29 de Octubre de 2018, de Gestipolis.com: <https://www.gestipolis.com/tendencias-de-la-gestion-educativa/>
- Lesourne, J. (1993). *Educación y Sociedad: Los desafíos del año 2000*. Barcelona.
- López, J. (2002). *Compendio de Pedagogía*. Recuperado el 05 de Noviembre de 2018, de <http://roa.ult.edu.cu/bitstream/123456789/3717/2/Compendio%20de%20Pedagogia.pdf>
- Luna, M. (2007). *Dimensiones de la gestion educativa en el procesode la evaluacion cualitativa*. Mexico.
- Martinez, K. (2015). *Concepto de gestión educativa. Ensayo*. Recuperado el 20 de Octubre de 2018, de Gestipolis.com: <https://www.gestipolis.com/concepto-de-gestion-educativa-ensayo/>
- Martínez, M. (2011). *Gestion educativa en el Perú*. Recuperado el 28 de octubre de 2018, de <https://m.monografias.com/trabajos84/gestion-educativa-peru/gestion-educativa-peru.shtml>
- MINEDU (2019). *Resolución Viceministerial N° 011-2019-MINEDU*. Lima: Ministerio de Educación.

Namo. (2003). *Nuevas propuestas para la gestión educativa: satisfacción de necesidades básicas de aprendizaje: un concepto a ser investigado.*

Rodríguez, E., & Romero, J. (2015). *Desarrollo de una cultura de calidad.* Recuperado el 27 de octubre de 2018, de Reseña: <http://132.248.9.34/hevila/Perspectivasdocentes/2015/no57/8.pdf>

Sallan, J. G., & Vidal, P. D. (1995). *Estrategias e instrumentos para la gestión educativa.* Barcelona: WOLTERS KLUWER EDUCACION.

Sarria, J. (2009). *Calidad Educativa.* Recuperado el 04 de Noviembre de 2018, de Un concepto Multidimensional: <https://www.monografias.com/trabajos68/calidad-educativa/calidad-educativa2.shtml>

Whistaker, P. (1998). *Como gestionar el cambio de contextos educativos.* Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/134844929/GESTION-DEL-CAMBIO-EN-CONTEXTOS>

La gestión educativa en la mejora de la calidad escolar

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	www.slideshare.net Fuente de Internet	6%
2	html.rincondelvago.com Fuente de Internet	2%
3	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	2%
4	archive.org Fuente de Internet	2%
5	hdl.handle.net Fuente de Internet	2%
6	www.clubensayos.com Fuente de Internet	1%
7	www.espaciologopedico.com Fuente de Internet	1%
8	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
9	Submitted to Universidad Autónoma de Nuevo León	1%

Trabajo del estudiante

10	Submitted to Universidad Abierta para Adultos Trabajo del estudiante	1 %
11	Nely Mejía Campó. "Gestión educativa y liderazgo transformacional de los directivos en la educación básica regular", Revista Publicando, 2021 Publicación	1 %
12	www.buenastareas.com Fuente de Internet 	1 %
13	05renegonzalez.blogspot.com Fuente de Internet	1 %
14	www.reduc.cl Fuente de Internet	<1 %
15	www.researchgate.net Fuente de Internet	<1 %
16	Submitted to Universidad Nacional Mayor de San Marcos Trabajo del estudiante	<1 %
17	Submitted to Universidad Alas Peruanas Trabajo del estudiante	<1 %
18	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	<1 %
repositorio.unc.edu.pe		

19	Fuente de Internet	<1 %
20	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru Trabajo del estudiante	<1 %
21	bloggestionblog.wordpress.com Fuente de Internet	<1 %
22	repositorio.unae.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
23	www.grade.org.pe Fuente de Internet	<1 %
24	repositorio.upla.edu.pe Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas Activo Excluir coincidencias < 15 words
 Excluir bibliografía Activo



Oscar Calixto La Rosa Feljoo
Asesor.