



**Gestión educativa y el manejo de conflictos en las  
Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de  
Lima, 2016.**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**AUTORA:**

Br. Haydee Raya Perez

**ASESORA:**

Dra. Nancy Cuenca Robles

**SECCIÓN**

Educación e Idiomas

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Gestión y Calidad Educativa

**PERÚ - 2018**

---

Dr. Ángel Salvatierra Melgar  
Presidente del jurado

---

Mgtr. Patricia Bejarano Álvarez  
Secretario del jurado

---

Dra. Nancy Cuenca Robles  
Vocal del jurado

**Dedicatoria**

Con amor, a mis hijas, Edith, Melisa y Haydee, mi esposo Ausberto del Carmen y mi Madre Lucia por su paciencia y apoyo constante en mis estudios y superación profesional.

Haydee Ysabel Raya Perez

### **Agradecimiento**

Expreso mi más sincero agradecimiento a la Escuela de Post Grado de la Universidad Cesar Vallejo, por brindarme la oportunidad de superarme y lograr mis anhelos profesionales.

A la Dra. Nancy Cuenca Robles por su capacidad profesional, por compartir sus sabias enseñanzas y su valioso apoyo en la elaboración de mi trabajo de investigación.

A las instituciones educativas que con gentileza contribuyeron a través de las encuestas, un factor fundamental, para hacer realidad la presente tesis.

La autora

### **Declaratoria de autoría**

Yo, Haydee Raya Perez, identificado con DNI N° 07266825, estudiante de la Escuela de Postgrado de la Universidad de la Universidad César Vallejo, sede/filial Los Olivos; declaro que el trabajo académico titulado “Gestión educativa y el manejo de conflictos en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016”, para la obtención del grado académico de magister en Administración de la Educación es de mí autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

1. He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, y he realizado correctamente las citas textuales y paráfrasis, de acuerdo a las normas de redacción establecidas.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta a aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
3. Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
5. De encontrar uso de material ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Los Olivos, setiembre de 2017

---

Haydee Raya Perez

## Presentación

Señores miembros del jurado,

Ostento a ustedes mi tesis titulada “Gestión educativa y el manejo de conflictos en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016”, cuyo objetivo es: determinar la relación entre la gestión educativa y el manejo de conflictos en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016, en cumplimiento del Reglamento de grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, para obtener el Grado Académico de Magíster.

La presente investigación está estructurada en siete capítulos y un anexo: El capítulo uno: Introducción, contiene los antecedentes, la fundamentación científica, técnica o humanística, el problema, los objetivos y la hipótesis. El segundo capítulo: Marco metodológico, contiene las variables, la metodología empleada, y aspectos éticos. El tercer capítulo: Resultados se presentan resultados obtenidos. El cuarto capítulo: Discusión, se formula la discusión de los resultados. En el quinto capítulo, se presentan las conclusiones. En el sexto capítulo se formulan las recomendaciones. En el séptimo capítulo, se presentan las referencias bibliográficas, donde se detallan las fuentes de información empleadas para la presente investigación.

Por la cual, espero cumplir con los requisitos de aprobación establecidos en las normas de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo.

La autora

## Lista de contenidos

	Página
Carátula	ii
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autoría	v
Presentación	vi
Lista de contenidos	vii
Resumen	xii
Abstract	xiii
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>14</b>
1.1 Realidad problemática	15
1.2. Trabajos previos	18
1.3 Teorías relacionadas al tema	23
1.5 Justificación	40
1.6 Hipótesis	40
1.7 Objetivos	41
<b>II. MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>43</b>
2.1 Diseño de la investigación	44
2.2 Variables, operacionalización	45
2.3 Población, muestra y muestreo	47
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	49
2.5. Métodos de análisis de datos	53
<b>III. RESULTADOS</b>	<b>54</b>
<b>IV. DISCUSIÓN</b>	<b>71</b>
<b>V. CONCLUSIONES</b>	<b>75</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES</b>	<b>77</b>
<b>VII. REFERENCIAS</b>	<b>79</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>84</b>
Anexo A: Artículo Científico	

Anexo B: Matriz de consistencia

Anexo C: Instrumentos de recolección de datos

Anexo D: Certificados de validación de instrumentos

Anexo E: Base de datos



## Lista de tablas

	Página
Tabla 1 Operacionalización de la gestión educativa	46
Tabla 2 Operacionalización de manejo de conflictos	47
Tabla 3 Población de la RED 6.	48
Tabla 4 Instituciones Educativas de la RED 6.	49
Tabla 5 Validación de juicio de expertos	51
Tabla 6 Niveles de confiabilidad	52
Tabla 7 Estadística de fiabilidad de la gestión educativa	52
Tabla 8 Niveles de confiabilidad	53
Tabla 9 Estadística de fiabilidad de la gestión educativa	52
Tabla 10 Estadística de fiabilidad de manejo de conflictos	53
Tabla 11 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable gestión educativa en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.	55
Tabla 12 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión gestión institucional en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.	56
Tabla 13 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión gestión administrativa en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.	57
Tabla 14 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión gestión pedagógica en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.	58
Tabla 15 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión gestión comunitaria en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.	59
Tabla 16 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable manejo de conflictos en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.	60
Tabla 17 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión negociación en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.	61

Tabla 18 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión mediación en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.	62
Tabla 19 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión conciliación en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.	63
Tabla 20 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión arbitraje en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.	64
Tabla 21 Prueba de normalidad según kolmogorov - Smimov de la gestión educativa y el manejo de conflictos en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.	65
Tabla 22 Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la gestión educativa y el manejo de conflictos en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.	66
Tabla 23 Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la gestión educativa y la negociación en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.	67
Tabla 24 Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la gestión educativa y la mediación en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.	68
Tabla 25 Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la gestión educativa y la conciliación en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.	69
Tabla 26 Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la gestión educativa y el arbitraje en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.	70

**Lista de figuras**

	Página
Figura 1. Percepción de la gestión educativa.	55
Figura 2. Percepción de la gestión institucional.	56
Figura 3. Percepción de la gestión institucional.	57
Figura 4. Percepción de la gestión pedagógica.	58
Figura 5. Percepción de la gestión pedagógica.	59
Figura 6. Percepción de manejo de conflictos.	60
Figura 7. Percepción de negociación.	61
Figura 8. Percepción de mediación.	62
Figura 9. Percepción de la conciliación	63
Figura 10. Percepción del arbitraje.	64

## Resumen

La investigación titulada: Gestión educativa y el manejo de conflictos en las Instituciones Educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016, tuvo como objetivo general determinar la relación entre la gestión educativa y el manejo de conflictos en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.

El tipo de investigación fue sustantiva del nivel descriptivo, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental. La población censal estuvo conformada por 356 docentes, una muestra de 185 docentes, el tipo de muestreo fue probabilística estratificada. La técnica empleada para recolectar información fue encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron dos cuestionarios que fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinando su confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach (0,953 y 0,925), que demuestra alta confiabilidad.

Los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.612$ ) lo que indica una correlación positiva moderada, además el valor de  $P = 0,000$  resulta menor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación positiva entre la gestión educativa y el manejo de conflictos en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.

*Palabras clave:* Gestión educativa, pedagógica, institucional, administrativa, comunitaria y manejo de conflictos.

## Abstract

Entitled research: management and conflict management in the educational centres of the network N ° 6, Cercado de Lima, 2016, general objective was to determine the relationship between the management and conflict management in the educational centres of the network N ° 6, Cercado de Lima, 2016.

The type of investigation was substantive descriptive level, quantitative approach; non-experimental design. The Census population was formed by 356 teachers, a sample of 185 teachers, the type of sampling was stratified probability. The technique employed to collect information was survey and data collection instruments were two questionnaires that were properly validated through expert opinions and determining its reliability through the statistical Cronbach's alpha (0,953 and 0,925), showing high reliability.

The test results of Spearman Rho, where the value of the correlation coefficient is ( $r = 0.612$ ) indicating a correlation positive moderate, in addition the value of  $P = 0.000$  is less at the  $P = 0.05$  and thus the relationship is significant at the 95% and rejecting the null hypothesis ( $H_0$ ) assuming that there is a positive relationship between the management and conflict management in the educational centres of the network N ° 6 Cercado de Lima, 2016.

Keywords: education, educational, institutional, administrative, community management and conflict management.

## **I. Introducción**

## 1.1 Realidad problemática

En América Latina, se ha pasado de la perspectiva de la administración a la de la gestión. Bajo el régimen de sistemas educativos centralizados –hasta fines de los ochenta- existieron dos corrientes cercanas a la disciplina: por una parte se daba la planificación y por otra la administración. En el fondo, esta tradición corresponde a una visión autoritaria o verticalista de la gestión en la cual por una parte, se encuentran los sujetos encargados de planificar y por otra parte se encuentran los sujetos encargados de administrar o ejecutar los planes. Esta práctica, que acompañó a los sistemas educativos centralizados, ha sido superada por un proceso de descentralización, que cambia las competencias de gestión de los actores involucrados. (Boyd, 1992, p. 67)

En México la gestión escolar cobra auge a partir del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (anmeb) que reconoce a la escuela como centro del sistema educativo. La función educativa, hasta entonces es enfocada en la administración escolar, sufre una transformación: el nuevo modelo de gestión escolar la ubica en el plano de la gestión pedagógica sobre la gestión administrativa (sep-snte, 1992).

Las funciones de la educativa son una labor constante e inacabable; estas también tienen que ser delegadas a los docentes, cuya labor no termina en la escuela, y estas plasmarse en el rendimiento de los estudiantes. Por último, con estos resultados, satisfacer la demanda educacional de los padres. En otras palabras, todos estos conectados con todos y es ahí donde, inevitablemente, se producen las diferencias y conflictos. Esta realidad es muy notoria en los colegios peruanos y en todos los departamentos, pero cabe resaltar que la causa de estos impases es distinta según su realidad (clima organizacional, infraestructura, cultura organizacional, etc.).

Como se observa en ambos casos, si siempre estamos en contacto con personas y, además, cumpliendo la misma función (alumnos estudiar, docentes dictar), es inevitable que los conflictos surjan. Sin embargo, es ahí donde debe

aparecer la persona o agente capaz de dar solución y aplacar la diferencia: la educativa.

Para tener una idea más específica de lo que significa el manejo de conflicto en el director, Castillo (2003) expresa lo siguiente:

La educativa al comprometerse con la eficacia, el impacto y la confianza en una organización es, obviamente, un elemento clave en el manejo de conflicto dentro de la misma. Se debe considerar como puntos esenciales, planificados o no, que aumentan la probabilidad de un conflicto. Igualmente se debe asumir la responsabilidad de manejar dichas situaciones para lograr que las partes en conflicto trabajen cooperando mutuamente y buscando acuerdos integradores. (p. 29)

Como se observa, cuando un educativa enfrenta un conflicto, y más aún cuando él también es parte, debe tener bien clara la manera de enfrentarlo, así como las herramientas y técnicas a utilizar. Su eficacia no solo influirá en la solución del conflicto, sino también en la relación con las personas que él está a cargo (administrativos, docentes, estudiantes). Un ejemplo de un correcto manejo de conflicto es lo que expone la investigación de Tomas (2014, p. 114), la cual señala que los directores al utilizar sus valores, interacción adecuada, consideración de los planteamientos de ambas partes y la empatía, redujeron los casos de conflicto.

Un caso específicamente nacional es la investigación de Contreras (2005) la cual se desarrolló en una institución educativa de nivel secundaria de Lima Norte. En la institución, la directora ejerce un estilo de liderazgo predominantemente autoritario, con matices de estilo administrativo, cuando se relaciona con los docentes y de estilo interpersonal cuando se trata del liderazgo que ejerce con los alumnos. La directora asume el ejercicio de la toma de decisiones como una responsabilidad formal. En las reuniones con los docentes no reconoce intereses personales, sino el del colectivo. Cuando se suscita un conflicto, opta por evadirlo (si es la mejor decisión) o, en algunos casos, confrontarlo de manera directa con los implicados.



Los conflictos en las Instituciones educativas, al igual que en la sociedad, poseen factores causales a los elementos dadas entre relaciones interpersonales, conflictos de valores, conflictos de intereses, discrepancias sobre información de determinados y hechos (More, 2005, p. 21).

Los conflictos es una cuestión que afecta a derechos básicos. Según Arateko (2006), afecta también a los escolares, derechos del profesorado y derechos de las familias; derecho a la educación, derecho a la diferencia, al respeto, a la dignidad. Los conflictos no solucionados es una preocupación y sobre ello recae un debate social. Este es un problema que el docente tiene que lidiar todos los días en la institución; ante un inconveniente que solo el director puede dar claridad y no lo hace, el conflicto crece y, el peor de los casos, se institucionaliza. Ante ello, cabe rescatar que en muchas ocasiones, el origen del conflicto no es el mismo conflicto, sino cuando no existe voluntad o capacidad de dar solución. Es por ello la necesidad de capacitar a los educativas, a través de sus habilidades y conocimiento, para dar solución a todo tipo de conflictos y no se convierta en estadísticas sin solución.

En lo que respecta a la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016, en los últimos años, se ha notado constantes impases entre docentes, padres con docentes así como administrativos con docentes, lo cual con el futuro pueden ser la raíz de más problemas que serán difíciles de solucionar. Ante ello, es necesario recordar y establecer que la gestión de la dirección es un cargo el cual conlleva el desempeño de un conjunto de acciones, para alcanzar los objetivos de la organización y uno de los más relevantes es justo el manejo de esos conflicto internos como los que ocurre en las instituciones educativas mencionada.

Todos los que pertenecen a las instituciones están convencidos de que la persona ideal para dar solución a estos impases o enconos es el educativa. Si se desea dar una educación de calidad, el orden, la comunicación y respeto deben ser los pilares básicos en la interrelación de todos sus agentes, sin excepciones. A partir de ellos, el presente proyecto de investigación tratará de responder el siguiente problema:

## 1.2. Trabajos previos

### Antecedentes internacionales

Tenorio y Vera (2016) desarrollaron el siguiente trabajo de investigación que lleva por título *"Análisis del liderazgo Educativo en la Gestión directiva del Colegio Fiscal Luis Tello Ripalda de la Ciudad de Esmeraldas en el año 2014"* tuvieron como objetivo analizar el liderazgo educativo en la gestión directiva del colegio Fiscal Luis Tello de la ciudad de Esmeraldas, para mejorar su desarrollo en el año 2014, el trabajo corresponde a una investigación de tipo exploratoria, porque condescendió tener una visión general y se enmarco en una investigación de campo, la población y muestra estuvo conformada por 2 autoridades, 20 profesores, 3 administrativos, 3 personal del servicio y 107 estudiantes. El instrumento empleado fue de técnica cualitativa apoyado en la observación descriptiva y en el trabajo de campo se utilizó la encuesta en un cuestionario de 15 preguntas cerradas y también se utilizó la entrevista y poder tener la información completa. Después del estudio de investigación llegaron a la conclusión que no hay buena organización en el colegio, que puede estar influida por la carencia de liderazgo en la autoridad principal, lo que afecta el normal proceso de trabajo en las labores diarias.

Gómez (2015) sustentó su tesis titulada *La comunicación en la resolución de conflictos entre los docentes y la gerencia escolar para optar el grado de magíster en la Universidad de Carabobo, Venezuela*". El propósito fue analizar el proceso de la comunicación en la resolución de conflictos que tienen lugar entre los docentes y la gerencia educativa durante el año escolar 2013-2014, en la U.E Sorocaima, ubicada en el Socorro, Valencia, estado Carabobo. Con respecto a la metodología del estudio, fue de tipo descriptivo, con un diseño de campo no experimental de corte transeccional. La población estuvo estructurada por 14 individuos que conforman el personal docente, coordinadores y educativas de la institución y con muestra de tipo censal. El instrumento fue cuestionario de 20 ítems haciendo uso de una escala tipo Likert. Concluyó que el gerente escolar usa una comunicación indirecta, caracterizándose por un estilo en el que tiende a evitar resolver los

conflictos; b) pREDominando un estilo comunicativo medianamente asertivo en las emisiones verbales con algunos rasgos de agresividad que interfiere notablemente en la toma de decisiones efectivas que favorezca el buen funcionamiento de las relaciones interpersonales.

Álvaro (2015) en su tesis *Manejo de conflicto del gerente educativo y su incidencia en la satisfacción laboral del docente*, por la Universidad de Carabobo de la facultad de ciencias de la educación dirección de postgrado maestría: gerencia avanzada en educación. El siguiente estudio tiene como objeto principal analizar el manejo de conflicto del gerente educativo y su incidencia en la satisfacción laboral del cuerpo docente a su cargo. Las teorías que fundamentan la investigación son: la teoría humanista de Muhler y Maslow, la teoría de la motivación de Maslow y la teoría de acción comunicativa de Habermas. El estudio se realizó en el Colegio Ambientalista “22 de abril” del Municipio Naguanagua – Edo. Carabobo. La naturaleza del mismo se enmarca en el paradigma cuantitativo y el tipo de estudio es descriptivo con un diseño de campo no experimental. La muestra estuvo conformada por veintitrés (23) docentes de la referida Institución Educativa a los cuales se les aplicó una encuesta utilizando como instrumento el cuestionario. La confiabilidad del instrumento de la investigación se determinó a través del indicador estadístico Alfa de Crombach, obteniéndose como resultado un  $\alpha = 0,81$ . Así mismo se concluyó que los docentes, ven al directivo como un miembro de la comunidad educativa con aspectos que humanizan el proceso educativo en la dinámica líder/seguidor o jefe/subordinado y el mismo demuestra que conoce las necesidades de su grupo e identifica las fortalezas de las individualidades delegando funciones a su personal.

Fernández (2013) presentó su tesis titulada: *Manejo de conflictos y convivencia escolar en las organizaciones educativas de media general para optar el grado de magíster en la Universidad del Zulia, Venezuela*. Cuyo propósito fue determinar la relación entre manejo de conflictos y convivencia escolar en organizaciones educativas de media general, específicamente en la Unidad Educativa Nacional Luis Beltrán Ramos, ubicada en la parroquia Juana de Ávila de la ciudad de Maracaibo, Venezuela. Con respecto a la metodología, el tipo de

investigación fue descriptiva correlacional, con un diseño no experimental, transeccional y de campo. Se utilizó como técnica de recolección de la información la encuesta y como instrumento un cuestionario con (42) ítems y cuatro alternativas de respuesta según escala tipo Likert. La población estuvo conformada por sesenta y nueve (69) sujetos, cinco (05) educativas, sesenta y cuatro docentes (64). Se concluyó que los educativas presentan carencia de habilidades para el manejo de conflictos, para la promoción real de espacios enmarcados en una convivencia escolar.

Aguilar (2012) en su tesis para optar el grado de magister titulado *La Gestión Educativa en el nivel básico y su incidencia en el rendimiento escolar desde la perspectiva administrativa a lo interno de las instituciones educativas del distrito zona metropolitana de Guadalajara, México*. Cuyo objetivo fue identificar las habilidades educativas de liderazgo y comunicación. El tipo de investigación descriptivo cuantitativa-cualitativa. Población 24 escuelas; muestra 8 escuela. Obtuvieron como resultado: es a través de la capacitación como del cambio de actitud de los docentes a la implementación de las herramientas tecnológicas como una ayuda para mejoras los indicadores de rendimiento académico y por ende del desempeño docente.

### **Antecedentes nacionales**

Chacón (2016) en su investigación titulada: *Gestión del conocimiento y el manejo de conflictos en Instituciones Educativas Fe y Alegría del distrito de San Juan de Lurigancho, 2015*, tuvo como objetivo general determinar la relación entre la gestión del conocimiento y el manejo de conflictos en Instituciones Educativas Fe y Alegría del distrito de San Juan de Lurigancho, 2015. El tipo de investigación según su finalidad fue sustantiva del nivel descriptivo, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental. La población estuvo conformada por 167 docentes, la muestra fue un censo, y el tipo de muestro es no probabilística. La técnica empleada para recolectar información fue encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron de cuestionarios que fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinando su confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach, que demuestra alta confiabilidad. Los resultados

indican se observó que el 55,1% de los docentes de las Instituciones Educativas Fe y Alegría del distrito de San Juan de Lurigancho, manifiestan que el gestión del conocimiento y el manejo de conflicto es regular. Se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre la gestión del conocimiento y el manejo de conflictos en Instituciones Educativas Fe y Alegría del distrito de San Juan de Lurigancho, 2015, siendo el valor de 0.798; en consecuencia es una correlación positiva alta; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que  $p < 0.05$ .

Fernández (2016) en su indagación sobre: *Gestión educativa y práctica docente en la Unidad Educativa del Milenio Lic. Olga Campoverde del cantón Huaquillas provincia de El Oro Ecuador*, para optar grado de magister en Educación por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. El objetivo fue determina la relación entre la gestión educativa y la práctica docente en la Unidad Educativa del Milenio Lic. Olga. La metodología de la investigación tiene un enfoque cuantitativo, de diseño correlacional y tipo descriptivo. Plantea como hipótesis la relación positiva de ambas variables. La población de estudio de la investigación está conformada por los 44 docentes de la unidad educativa y los instrumentos utilizados son dos cuestionarios, uno para cada variable. Concluyó que existe una correlación positiva media (Pearson 0.531, p valor 0.000) entre la gestión educativa y la práctica docente en la Unidad Educativa de estudio. Los resultados mostraron un óptimo nivel de la gestión educativa (puntaje 2.15 sobre 3 posibles) y un adecuado nivel de la práctica docente (puntaje 2.55 sobre 3 posibles).

Yabar (2013) en su investigación sobre: *La Gestión educativa y su relación con la práctica docente en la Institución Educativa Privada Santa Isabel de Hungría de la Ciudad de Lima – Cercado*, para optar grado de magister en mención gestión educativa, por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. El propósito fue determinar la relación que existe entre la Gestión Educativa y práctica docente en la IEP Santa Isabel de Hungría, Cercado de Lima. Es de tipo básica con un nivel descriptivo con un diseño no experimental de corte transversal. Con una muestra de 44 docentes. Se aplicó una técnica de encuesta de tipo cuestionario. Concluyó que el Rho de Spearman es 0.751 indica que

existe relación moderada y directa proporcional entre la Gestión Educativa y la Práctica docente, es decir a mejor Gestión Educativa mejor Práctica o desempeño laboral del docente.

Moreno (2012) desarrolló la tesis titulada *Estrategias de comunicación interpersonal y manejo de conflictos en la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional Federico Villarreal para optar el grado de magíster en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. Cuyo propósito fue debilidades y fortalezas de la comunicación interpersonal entre las autoridades, docentes y alumnos que permitan el manejo de conflictos de carácter organizacional, académico e investigación en la Escuela Profesional referida anteriormente. Con respecto a la metodología, la investigación no experimental y un diseño transaccional o transversal, ya que buscar encontrar razones o causas que provocan ciertos fenómenos; es decir, no se manipula intencionalmente las variables. La población estuvo constituida por 89 alumnos del VI ciclo, 35 docentes y dos autoridades que suman 126 personas. El trabajo concluye que las mejores estrategias de comunicación interpersonal para el manejo de conflictos son intencionalidad, clima, duración de la interacción, retroalimentación, flexibilidad y participación. Para alcanzar las metas propuestas se compatibiliza planteamientos teóricos expuestos por especialistas en el campo de la comunicación, la filosofía, las ciencias sociales, la epistemología de los fenómenos investigados, la ontología, las experiencias adquiridas por el autor de la presente, en el campo de la docencia universitaria, en el desempeño profesional y la investigación científica, así como la casuística utilizada por los investigadores que dan sustento al presente estudio.

Elera (2011) en su tesis titulada: *Gestión institucional y su relación con la calidad del servicio en una institución educativa pública de Callao*, La presente investigación tiene como propósito identificar la relación existente entre la gestión institucional y la calidad del servicio educativo. Se utilizó un diseño descriptivo correlacional. En la muestra participaron un total de 148 alumnos de 5º de secundaria y sus padres, y el total de docentes, a quienes se les aplicó una encuesta para recoger sus percepciones respecto a las variables mencionadas. Asimismo, existe una relación significativa entre las dimensiones (liderazgo

educativa, planificación estratégica, evaluación de la gestión educativa, clima institucional, capacitación del personal y desempeño docente) con la calidad del servicio educativo, comprobándose las hipótesis.

### **1.3 Teorías relacionadas al tema**

#### **Bases teóricas de la gestión educativa**

Hopkins y Reynolds (2006) sostuvieron:

Las acciones en los múltiples niveles de gestión perfilan un modelo que orienta su organización, funcionamiento y prácticas hacia resultados óptimos. De esa forma, el rol de actores educativos es relevante porque se esmeran en generar dinámicas de cambios internos al final de diagnosticar su centro educativo; a la vez, muestran inquietud por hacer mejor las cosas en coordinación con los demás actores educativos. (p. 45)

Valles (2003) precisó: “La gestión en los colegios, priorizando a la dimensión pedagógica al recoger las experiencias y opiniones de los miembros conformantes de la comunidad educativa (directivos, docentes, alumnos, padres de familia)” (p. 22).

Cuevas (2015) manifestó:

La gestión gerencial trata en esencia de organizar y administrar mejor las actividades de la empresa, orientadas a la aceleración de su desarrollo económico, de asegurar el pleno aprovechamiento de las posibilidades materiales y humanas y de agrupar aún más estrechamente a todos los trabajadores en torno a las metas establecidas. (p.22)

Miranda (2016) precisó.

Se centra en la dirección estratégica, la cultura, el clima, el gobierno escolar y la relación en la comunidad, solo así es posible que el director organice, desarrolle y evalúe el funcionamiento de la escuela. Estos elementos permiten que la gestión realizada por el

director integre el interior de la institución y el exterior es decir el entorno. (p.7)

De acuerdo los autores se entiende las gestión educativas es una habilidad en su habilidad de generar un cambio hacia una educación con calidad; unen esfuerzos y actúan de manera deliberada por la transformación de sus prácticas como requisito para mejorar los aprendizajes de los alumnos.

### **Enfoques de la gestión educativa**

Enfoques de la gestión educativa La gestión de cualquier institución debe estar basada en enfoques teóricos. Por ello, Alvarado (1998) destaca tres enfoques de la gestión educativa que son: el burocrático, el sistémico y el gerencial.

**Enfoque burocrático.** Forma de organización social basada en la racionalidad para garantizar eficiencia en el logro de los objetivos de una organización. Este enfoque está basado en algunos fundamentos teóricos como: (a) La burocracia se fortalece mediante normas, (b) Segmentación metódica que fija con anticipación las tareas, (c) Se establecen cargos según el principio de jerarquía. (d) Pondera la especialización de sus principales directivos. (e) Se establecen reglas, normas técnicas y procedimientos estándares, y es posible prever el funcionamiento de la organización.

**Enfoque sistémico.** Interrelación de los diversos elementos del sistema educativo para el logro de los objetivos de la educación. Identifica a los componentes de la educación que interactúan entre sí, en busca de propósitos específicos y comunes. Se caracteriza por: El todo, es más que la suma de las acciones de cada uno de los elementos. Implica que el todo es primario y las partes secundarias. El sistema está bien determinado cuando sus elementos están muy bien constituidos en su medio. Depende de la combinación de los tipos de relaciones. Está bien integrado cuando sus componentes mantienen relación de coordinación muy desarrollada.

**Enfoque Gerencial.** Relacionado con el planeamiento educativo, la organización de actividades utilizando eficazmente los recursos para



el logro de objetivos. Sus características son: Racionalidad, sigue una secuencia lógica y es producto del razonamiento del planificador. Previsión, planeamiento de actividades en base a la historia y universalidad, integra todas las áreas de la institución. Flexible, adaptabilidad a las variaciones. Continuidad, proceso permanente de previsión, ejecución y revisión constante. (p. 56)

UNESCO (2011) definió que: “es una conducción o instrucción de los agentes que conforman la actividad de orientar, dirigir y controlar, para llevar cabo una buena gestión y a la vez el usuario se sienta satisfecho. (p. 11).

Es un factor esencial para el éxito del proyecto educativo institucional donde se desarrolla diferentes actividades administrativa, para llevar acabo las políticas educativas y cumplir con las metas.

Unesco (2000) precisó que: “Es un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. A la vez puede entenderse como acciones desarrolladas por los gestores que pilotean espacios organizacionales” (p. 16)

Son los procesos que se dan en una organización asociados con personas de diferentes características que dan sus alcances para cumplir las actividades programadas del año lectivo.

Choque (2005) definió que:

Es la función que deben hacer cumplir los directivos de cada institución como las estructuras administrativas y pedagógicas. Todos estos procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente a los estudiantes a desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo. (p. 110).

Es importante que la comunidad educativa se integre a la institución para ver las necesidades que generan día a día. Hoy en día las personas que van a conducir o ser responsables de la gestión educativa, tienen que comprometerse a cambiar las actitudes negativas y ver los resultados del proceso de enseñanza aprendizaje.

Gallegos (2004) definió: “es el movimiento que se realiza dentro de una entidad para que conozcan sus Normas y Leyes educativas, en función de educar” (p. 115)

La gestión educativa es un proceso continuo que no se presta a cambios violentos como etapas que van desapareciendo para dar paso a otras, teniendo en cuenta que tenemos que ir cambiando la administración tradicional hacia un nuevo tipo de gestión, para lograr que la escuela se convierta en una organización que propicie el cambio.

Obregón (2002) definió los siguientes principios:

La razón principal de toda institución educativa son los alumnos, por lo tanto todo lo que se planifique, se realice, los objetivos que se propongan alcanzar dentro de una organización.

Jerarquía y autoridad claramente definidas: Este orden nos permitirá fortalecer mejor la organización institucional, en donde la dirección se convierte en impulsadora del nuevo liderazgo.

La participación de cada integrante de la Institución Educativa, que guarda similitudes institucionales. (p. 101)

## **Dimensión de la gestión educativa**

### **Dimensión 1: Gestión institucional**

Unesco (2011) precisó que: “es la manera organizar a los miembros de la comunidad educativa para cumplir con las actividades encomendadas de nuestra institución educativa” (p. 36)

Es la responsabilidad de todos los trabajadores de dicha institución, asumiendo de manera responsable la conducción del aprendizaje en todo el proceso pedagógico.

Anglas (2007) precisó: “el centro educativo es el contexto donde se reúnen los profesionales para lograr aprendizajes de calidad y no de cantidad, así se deben cumplir las tareas encomendadas por el Ministerio de Educación, a la vez reflexionar sobre las actitudes y valores de cada ser humano” (p. 45).

O sea en la institución debe contar con un clima favorable para favorecer la presencia del ser humano, a la vez que cumpla con las acciones encomendada y cumplir con las acciones con los seres humanos que lo rodean.

Farro (2001) manifestó que: “es la capacidad de la entidad para implementar su plan estratégico, a través de los presupuestos institucionales que abarque el mismo, desagregando considerablemente los resultados de estos últimos, mediante los planes operativos anuales” (p.186).

La gestión institucional implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para que resulten necesarios saberes, habilidades y experiencias.

## **Dimensión 2. Gestión administrativa**

Unesco (2011) manifestó que:

El proceso administrativo es considerada como un todo integrado conforman el proceso administrativo; cuando la planeación, dirección, la organización y el control. También se da la conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos de tiempo, seguridad e higiene y control de la formación relacionada a todo los miembros de la institución educativa (p. 35)

De acuerdo el autor se entiende que para llevar una buena gestión se debe cumplir como: que el empleador debe cumplir con las actividades planificadas, con una buena dirección una buena organización y control.

Robinnns y Coulter (2010, p.21) definió: “es la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.

Por esta razón el trabajador de organización debe cumplir todas las actividades que se realizó, los individuos cumplen eficientemente sus objetivos propuestos.

Chiavenato (2011) afirmó:

Es la dirección racional de las actividades de una organización, ya sea lucrativa o no, en ella se aborda la planeación, organización, dirección y control de las actividades separadas por la división del trabajo que ocurren dentro de una empresa (p.3).

Hitt, Black y Porter (2012, p.21) definieron que: “La administración como el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de las metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional”

Son los procesos para organizar y utilizar en conjunto los recursos para llegar hacia la meta. Por lo tanto, es cumplir las funciones básicas para una excelente administración como planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar para una excelente eficiencia y eficacia.

Da Silva (2012, p.21), definió como: “un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización”.

La gestión administrativa es fundamental en una Institución Educativa porque desde allí ve la forma de como conducir en la planificación, organización, dirección y control.

### **Dimensión 3. Gestión pedagógica**

Unesco (2011) precisó como:

Gestión de aprendizaje que se lleva a cabo con los educandos para mejorar su proceso enseñanza aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular, las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de los materiales y recursos didácticos. (p. 35)

Es decir el docente cumple un rol fundamental del educador, para facilitar su proceso de enseñanza aprendizaje y a la vez propicia un lugar o espacio que favorecen nuevas innovaciones y el desarrollo de los valores.

Frigerio, Poggi y Tiramonti (1992) precisaron:

Hace referencia a aquellas actividades que definen la Institución Educativa, diferenciándola de otras Instituciones Sociales. Su eje fundamental lo constituyen los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos. Por ello, serán aspectos significativos a señalar en esta dimensión la modalidad de enseñanza, las teorías de la enseñanza y del aprendizaje que subyacen a las prácticas docente, el valor y significado otorgado a los saberes, los criterios de evaluación de los procesos y resultados, por señalar sólo algunos más relevantes (p.27).

Estas características en lo pedagógico supone lo referente a la didáctica de la enseñanza que se imparte en las aulas, de los conocimientos que reciben los estudiantes y de la forma en que los docentes llegan a sus estudiantes, la forma como son evaluados y los resultados obtenidos.

Es decir el docente cumple un rol fundamental del educador, para facilitar su proceso de enseñanza aprendizaje y propicia un lugar o espacio que favorecen nuevas innovaciones y el desarrollo de los valores.

Choque (2005) definió como:

Conjunto de acciones y procesos de planificación curricular, organización académica .ejecución de los procesos pedagógicos, control y evaluación, que deben orientarse al logro de los objetivos propuestos en el PEI y el PCI, garantizando mejorar el servicio y la calidad educativa. (p. 110)

Para generar nuevas bases para el cambio en la Institución Educativa, es necesario que participen la comunidad organizada, los gobiernos locales, la comunidad educativa, entidades del Estado. En la actualidad las personas que van a conducir o ser responsables de la gestión educativa, tienen que comprometerse para convertir el cambio en una aspiración común.

Gallegos (2004) definió: “es la articulación de todas aquellas acciones que hacen posible que se logre la finalidad de la institución educativa, en función de educar”. (p. 115)

La gestión educativa es un proceso continuo que no se presta a cambios violentos como etapas que van desapareciendo para dar paso a otras, teniendo en cuenta que tenemos que ir cambiando la administración tradicional hacia un nuevo tipo de gestión, para lograr que la escuela se convierta en una organización que propicie el cambio.

Farro (2002) definió como:

La gestión pedagógica desarrolla procesos de planificación, ejecución y evaluación del diseño curricular diversificado orientados por metas y objetivos. Requiere de la organización académica que

precise la estructura de las áreas, distribuyendo el trabajo docente y los recursos; del liderazgo, la coordinación de las actividades académicas; del monitoreo y evaluación de los resultados y su comunicación; la toma de decisiones, la administración del tiempo y de los espacios de la institución educativa. (p. 56)

La gestión Pedagógica tiene su propio cuerpo de conocimientos y prácticas sociales, históricamente construidas en función de la misión específica de las instituciones de enseñanza en la sociedad.

#### **Dimensión 4. Gestión comunitaria**

Unesco (2011), hace referencia que: “La institución educativa se relaciona con la comunidad educativa de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria” (p. 37)

Es decir a través de la comunidad educativa se busca la participación de los padres y de los aliados que benefician los estudiantes.

Frigerio, Poggi y Tiramonti (1992) puntualizaron:

Al conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades del establecimiento, y de representantes del ámbito en el que está inserto el mismo. Así mismo, hace referencia al modo en que cada institución considera las demandas, las exigencias y los problemas que recibe de su entorno (p.28).

Al rol social que cumple la escuela dentro de la comunidad, diferenciándose de otras aquellas responsabilidades que deberán ser retomadas por otras instituciones de la comunidad como son salud, justicia y otros. Hoy en día la escuela es un medio para llegar al niño, joven y padres de familia, acción

recargada que recae sobre estas de forma particular, como en ninguna otra institución.

### **Bases teóricas de manejo de conflictos**

De ahí la necesidad de facilitar a los futuros profesionales de la educación –y también a quienes ya se dedican activamente a ella, a través de la formación inicial y permanente– un conocimiento preciso de las características antropológicas más relevantes por su incidencia en el proceso educativo, a su vez dentro del ámbito de un compromiso moral y existencial del educador con la tarea de su propia “humanización”. Por ello, un rasgo netamente “humano” es saber vivir entre “humanos” y para ello es necesario que los agentes educativas puedan darle resolución a cualquier conflicto o altercado que exista (Ministerio de Educación, 2013).

Acosta (2010) manifestó “En el manejo de un conflicto, puesto que tienen la posibilidad y la responsabilidad de evitarlo o disminuir el riesgo de que se transforme en un acto de violencia” (p. 18).

Por otro lado, Boulding (como se citó en Ministerio de Educación, 2013, p. 18) señaló que “el conflicto es una forma de conducta competitiva entre personas o grupos, ocurre cuando las personas compiten por recursos limitados o percibidos como tales”.

Ante ello, Girard y Koch (como se citó Fernández, 2013) proponen que el manejo de conflictos: “es el conjunto de acciones debidamente planificadas y orientadas al logro de interacciones humanas exitosas, sobre la base del diálogo, comprensión y colaboración” (p. 21).

De esta manera, el contexto educativo, el personal docente y educativa conviven en un ambiente de concordancia. Si se identifica fuentes de conflicto, se debe seleccionar estrategias pertinentes para su transformación.



Ancona (1984) precisó que:

El manejo de conflictos para ser una práctica de alto nivel, requiere asertividad, prudencia, respeto, altruismo, condescendencia, autocrítica, disciplina y capacidad de renuncia. Estas cualidades son producto de un largo proceso de educación y/o reeducación. Quien es egoísta, inseguro y explotador, no será buen negociador en caso de conflicto (p. 45).

Considerando el estrecho parentesco entre el conflicto y la frustración, una de las mejores definiciones que se han dado de la madurez humana es tan simple como esto: tolerancia a la frustración. Aquí las perspectivas se amplían y desembocan en el mar abierto del equilibrio de la personalidad y del sentido de responsabilidad social.

### **Orientaciones dirigidas para manejar el conflicto**

Desarrollar y fomentar el diálogo reflexivo. Es importante el diálogo reflexivo posibilita la comprensión del conflicto como un elemento presente en la convivencia, y ayuda a una gestión pacífica y formativa de aquellos en la Comunidad Educativa. Mantener los conflictos en silencio o no fomentar el diálogo, hace que permanezcan en estado latente lo que podría implicar una expresión posterior de violencia o el desarrollo e incremento de sentimientos de frustración, lo que también puede favorecer la emergencia de conductas agresivas.

Promover relaciones democráticas. También es importante generar instancias para que los y las estudiantes y los demás integrantes de la Comunidad Educativa, participen activamente en las diversas instancias que ofrece la vida escolar y para que colaboren en la toma de decisiones, de tal manera que la relación con los otros se constituya en una experiencia de aprendizaje de la convivencia.

Tomar conciencia de que los adultos son agentes modeladores en la conducta de los niños, niñas y jóvenes. Sin embargo la función socializadora se ejerce, en gran medida, a través de la imitación de patrones que resultan atractivos y/o frecuentes en la vida cotidiana de los niños/as y jóvenes, lo que implica que la responsabilidad de parte de los adultos es fundamental. Esto quiere decir que no es suficiente con “hablar” de resolución pacífica de conflictos, sino asumirlo como patrón de conducta en las prácticas cotidianas. Un joven, una niña o un niño que observa relaciones conflictivas o inadecuadas entre adultos, difícilmente legitimará su discurso sobre resolución pacífica de conflictos.

Propiciar aprendizajes colaborativos. Es decir la experiencia de situaciones cotidianas que impliquen resolver conflictos y situaciones problemáticas en forma pacífica se favorecen con el aprendizaje en grupo porque promueven relaciones de colaboración. Es importante, por lo tanto, diseñar actividades que impliquen aprendizajes que vinculen a los y las estudiantes entre sí, de tal modo que puedan alcanzar sus metas en conjunto y ayudar en la superación de los modelos competitivos e individualistas.

Favorecer la expresión de emociones. Es necesario la formación integral de los y las estudiantes supone promover el desarrollo, reconocimiento y autocontrol de las emociones. Esto requiere que crezcan en la comprensión de sus propias emociones y sentimientos y, también, interesarse genuinamente en entender los puntos de vista de los otros, igualmente válidos y legítimos que los suyos. Implica, además, superar concepciones discriminadoras y prejuicios, promoviendo el autoconocimiento de sus sentimientos e impulsos para poder aprender a regularlos.

### **Dimensiones de manejo de conflictos**

En toda investigación, las dimensiones son fundamentales ya que brinda información sobre los planos en que se está estudiando la variable cómo se va a medir. A partir del variable manejo de conflicto, en esta sección de la investigación se tratará sobre la dimensión de esta variables la cual ayudará a

recabar la información necesaria para saber si existe relación entre esta variable y la gestión de la educativa.

Cuando se estudia el conflicto, según Freíd (como se citó en Gómez, 2015), se deben considerar varios Elementos. En primer lugar, el problema o situación que genera el conflicto, las cuales tienen causas externas o internas; las circunstancias que precipitan el conflicto, las cuales pueden ser sucesos como interacciones hostiles, desacuerdos fuertes, confrontaciones sinceras, tentaciones internas, etc.; el comportamiento de los protagonistas al afrontar el conflicto también debe ser considerada, ya que las estrategias competitivas para ganar el conflicto pueden agravarlo; por último, no deben ser subestimadas las consecuencias que se generen, sobre todo si estas no son constructivas: esto último es importante. Lo ideal es lograr que el conflicto se convierta en constructivo: tomar decisiones amplias en beneficio de la organización, afianzar las relaciones interpersonales de los miembros del equipo y, por ende, mejorar el ambiente psicológico del trabajo. En el caso de director, es necesario que conozca todo lo mencionado, ya que en cualquier momento lo tendrá reflexionar para solucionar algún impase.

Con respecto a cómo darle un alto a los conflicto, Granell de Aldaz (como se citó en Gómez, 2015), define la resolución de conflictos “como el conjunto de conocimientos y habilidades para comprender e intervenir en la resolución pacífica y no violenta de los conflictos sociales” (p. 42). Asimismo, la presente investigación propone como dimensiones para el manejo de conflictos a la negociación, mediación, conciliación y arbitraje.

### **Dimensión 1. Negociación**

Es el proceso a través del cual los actores o partes involucradas llegan a un acuerdo. Se trata de un modo de resolución pacífica, manejado a través de la comunicación, que facilita el intercambio para satisfacer objetivos sin usar la violencia. La negociación «es una habilidad que consiste en comunicarse bien, escuchar, entender, recibir feedback, buscando una solución que beneficie a

todos. Cuando la gente usa la violencia, a veces las cuestiones se complican, se “pudre todo”, y no hay retorno (Acosta, 2010, p. 84).

La negociación es considerada como la relación que logra equilibrar intereses opuestos, articular diversidad de oposiciones y conciliar diferencias a través de pactos concebidos, neutralizando divergencias y puntos de vista concebidos como antagónicos por los actores vinculados.

La negociación es un conflicto, sin intervención de terceros, para que los implicados entablen una comunicación en busca de una solución aceptable a sus diferencias; la solución se explicita en un compromiso. Esta estrategia puede ser aplicada, también, entre personas que se encuentran en asimetría jerárquica (un docente y un estudiante, por ejemplo), siempre y cuando no exista uso ilegítimo del poder por una de las partes. (Herrera, 2001, p. 45)

La negociación implica el buen manejo de los procedimientos para cada una de las partes involucradas, es decir, exige un manejo sistemático mediante el cual se legitima un acuerdo en el que se comprometen los actores.

La negociación es un sistema utilizado por las partes de una controversia, y en ocasiones por sus representantes legales para solucionar conflictos presentes y evitar futuros. Es un medio auto compositivo, bilateral; es decir no implica la intervención de ningún tercero neutral (Azar, 2003, p. 17)

Por lo tanto, es necesario planificar el proceso, tener claros los objetivos propios y los de la contraparte, clarificar los intereses particulares, saber sobre qué aspectos se está dispuesto a ceder y diseñar estrategias para el logro de los objetivos propuestos.

## **Dimensión 2. Mediación**

Fundamenta como un proceso en el que una persona imparcial, el mediador, coopera con los interesados para encontrar una solución al conflicto. Se trata de un sistema de negociación facilitada, mediante el cual las partes involucradas en

un conflicto, preferiblemente asistidas por sus abogados, intentan resolverlo, con la ayuda de un tercero imparcial (el mediador), quien actúa como conductor de la sesión ayudando a las personas que participan en la mediación a encontrar una solución que les sea satisfactoria. (Acosta, 2010, p. 87).

Es decir el mediador escucha a las partes involucradas para determinar los intereses y facilitar un camino que permita encontrar soluciones equitativas para los participantes en la controversia.

Gálvez (2008) precisó:

Es cuando las partes se declaran incompetentes para solucionar su conflicto. Es decir, cuando la comunicación falló, entonces las partes deciden recurrir a un tercero neutral para estar presente en sus reuniones y poder reiniciar el diálogo. Este tercero o mediador tiene la limitación de no poder plantear alternativas de solución, es decir, actúa como facilitador del diálogo. La autoridad de trabajo convoca a las partes y las invita a reiniciar el diálogo y el planteamiento de propuestas viables que posibiliten un acuerdo. (p. 15)

Esteban Soto (2007) afirmó que la mediación “es relevante para el ser humano en general, un ser eminentemente social, que necesita relacionarse, llevando a cabo este proceso a través de la comunicación, y más concretamente, a través del lenguaje” (p. 17).

El sentido de la mediación es que todos los involucrados aprendan de la experiencia y se comprometan con su propio proceso formativo. Es importante tener presente que no es aplicable la mediación cuando ha existido un uso ilegítimo de la fuerza o el poder, porque esta estrategia no está orientada a sancionar conductas de abuso.

### **Dimensión 3. Conciliación**

El autor manifestó: “como un proceso que busca complementar el sistema tradicional de justicia, mediante un procedimiento breve en el cual una autoridad judicial o administrativa interviene como un tercero para lograr posibles soluciones a un problema que involucra a dos o más personas en controversia. (Acosta, 2010, p. 84)

Es un proceso de civilidad porque los acuerdos son el resultado del ejercicio pacífico y democrático del derecho a la controversia, en el cual se involucra de manera directa a los actores interesados en arreglar las diferencias, procurando acuerdos recíprocos y satisfactorios sin que se presenten vencidos ni vencedores, activando la comunicación, REDuciendo y aliviando las tensiones, y evitando la escalada del conflicto.

En la actualidad, el proceso de conciliación, ha ido adquiriendo mucha más importancia, debido a que ha logrado generar propuestas alternativas para posibles soluciones a sus inconformidades. La conciliación sirve como un medio, mediante el cual, se dan a conocer alternativas que ayuden a resolver los conflictos encontrados. (Aisenson, 1994, p. 23).

Por lo tanto, es necesario comprender acertadamente el conflicto para verlo como una totalidad y una fuente de transformaciones que contribuyen al crecimiento y evolución de los diferentes grupos sociales entre ellos, el sistema familiar, permitiendo relaciones más gratificantes y no la dominación y la imposición, así como la visión tú pierdes, yo gano.

#### **Dimensión 4. Arbitraje**

Se deja en manos de una tercera persona la solución de un conflicto, por lo general un tercero ajeno a las partes. Por ejemplo, en el caso de una institución educativa, en un conflicto entre el docente y el educativa, interviene un supervisor. (Acosta, 2010, p. 116)

Asimismo este procedimiento será guiado por un adulto que proporcione garantías de legitimidad ante la Comunidad Educativa, con atribuciones en la

institución escolar quien, a través del diálogo, la escucha atenta y reflexiva de las posiciones e intereses de los involucrados, indaga sobre una solución justa y formativa para ambas partes.

De acuerdo mi opinión afirmo, que actuando y enseñando las ideas y los ideales de la resolución de conflictos manejados a través de las alternativas de resolución entre quienes conforman la sociedad, se puede contribuir a la REDucción de la violencia y al fortalecimiento de espacios pacíficos para las futuras generaciones. Para el profesional en Trabajo Social el conflicto se convierte en un reto de investigación y de educación para la paz.

## **1.4. Formulación del problema**

### **1.4.1. Problema general**

¿Cuál es la relación entre la gestión educativa y el manejo de conflictos en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016?

### **1.4.2. Problemas específicos**

Problema específico 1.

¿Cuál es la relación entre la gestión educativa y la negociación en las Instituciones Educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016?

Problema específico 2.

¿Cuál es la relación entre la gestión educativa y la mediación en las Instituciones Educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016?

Problema específico 3.

¿Cuál es la relación entre la gestión educativa y la conciliación en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016?

Problema específico 4.

¿Cuál es la relación entre la gestión educativa y el arbitraje en las Instituciones Educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016?

### **1.5 Justificación**

Según Méndez (1995), citado por Bernal (2006, 137), la justificación de un estudio de investigación puede ser de carácter teórico, práctico o metodológico.

El presente estudio tiene justificación teórica, ya que, presenta una gran variedad y diversidad de teorías respecto a la gestión educativa y el manejo de conflictos, estas teorías abordadas desde distintos puntos de vista será, orientada en función a docentes de educación de educación primaria y secundaria; por lo tanto, el trabajo teórico de esta investigación podrá sistematizarse para luego ser incorporado a la Institución Educativa en beneficio de todo los trabajadores. De esta manera son importantes sus aportes del UNESCO (2011).

Justificación práctica, La presente investigación es importante de acuerdo a estos resultados se asumió las recomendaciones como un aporte dentro de la gestión educativa, con respecto el manejo de conflictos en la RED N.º 6. Por otro lado la realización de la investigación será viable, porque se contará con apoyo y la colaboración eficaz de la director(a) y de los docentes de cada institución educativa.

Justificación metodológica, La investigación brinda procesos metodológicos a través de la identificación del diseño de investigación y los instrumentos de evaluación, los cuales, luego de ser validado pueden servir para posteriores estudios con otras variables o contexto.

### **1.6 Hipótesis**

#### **Hipótesis general**



Existe relación positiva entre la gestión educativa y el manejo de conflictos en las Instituciones Educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.

### **1.6.2. Hipótesis específicas**

Hipótesis específica 1.

Existe relación positiva entre la gestión educativa y la negociación en las Instituciones Educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.

Hipótesis específica 2

Existe relación positiva entre la gestión educativa y la mediación en las Instituciones Educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.

Hipótesis específica 3.

Existe relación positiva entre la gestión educativa y la conciliación en las Instituciones Educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.

Hipótesis específico 4.

Existe relación positiva entre la gestión educativa y el arbitraje en las Instituciones Educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.

## **1.7 Objetivos**

### **1.7.1 Objetivo general**

Determinar la relación entre la gestión educativa y el manejo de conflictos en las Instituciones Educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.

### **1.7.2 Objetivos específicos**

Objetivo específico 1.

Determinar la relación entre la gestión educativa y la negociación en las Instituciones Educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.

Objetivo específico 2.

Determinar la relación entre la gestión educativa y la mediación en las Instituciones Educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.

Objetivo específico 3.

Establecer la relación entre la gestión educativa y la conciliación en las Instituciones Educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.

Objetivo específico 4.

Establecer la relación entre la gestión educativa y el arbitraje en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.

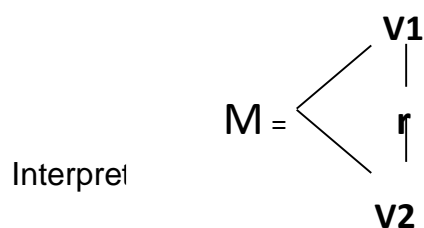
## **II. Método**

## 2.1 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es no experimental de corte transversal, ya que no se manipulará ni se someterá a prueba las variables de estudio. Es transversal por qué se mide las variables en un espacio y tiempo único. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.155).

Al respecto Bernal (2011, p.118) señala las investigaciones transaccionales o transversales son aquellos en las cuales se obtiene información del objeto de estudio (población o muestra) una única vez en un momento dado.

El diseño de la presente investigación se encuentra en el siguiente cuadro:



**M:** Muestra de la población

**V1:** Variable: Gestión educativa

**V2:** Variable: Manejo de conflictos

**r:** Coeficiente de correlación entre variables

### Tipo de investigación

El presente trabajo de investigación es de tipo sustantivo (descriptivo). Al respecto Sánchez y Reyes (2015) precisaron:

La investigación sustantiva como aquella que trata de responder los problemas teóricos o sustantivos y que a su vez está orientada a describir, explicar, pREDecir o traducir la realidad, con lo cual va en búsqueda de principios y leyes generales que permiten organizar una teoría científica. (p. 45)

## **Nivel de investigación**

Sánchez y Reyes (2015) enfatizaron: “está orientada al descubrimiento de los factores causales que han podido incidir o afectar la ocurrencia de un fenómeno” (p. 46).

## **Enfoque cuantitativo**

Hernández, Fernández y Baptista (2014) precisaron: “porque se ha realizado la medición de las variables y se han expresado los resultados de la medición en valores numéricos y el análisis estadístico para prevalecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 4).

## **Método de la investigación**

La presente investigación, utilizó el método hipotético deductivo, pues se parte de una Hipótesis y mediante deducciones se llega a conclusiones. Según (Bernal, 2010, p. 60) consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos.

## **2.2 Variables, operacionalización**

### **Definición conceptual de la variable**

#### **Variable 1: Gestión educativa**

UNESCO (2011, p.26) definió que: “es una conducción o instrucción de los agentes que conforman la actividad de orientar, dirigir y controlar, para llevar cabo una buena gestión y a la vez el usuario se sienta satisfecho. (p. 11).

## Variable 2: Manejo de conflictos

Acosta (2010) definió como: “el conflicto es una oposición entre grupos e individuos por la posición de bienes escasos o la realización de intereses incompatibles” (p. 18).

### Operacionalización de variable

Tabla 1

#### *Operacionalización de la gestión educativa*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de Valoración	Niveles y rango de la variable
Gestión institucional	Organización	1,2,3	Nunca(1) Casi nunca(2) Algunas veces(3) Casi siempre(4) Siempre(5)	Inadecuado 81 - 107 Adecuado 108 - 134 Muy adecuado 135 - 163
	Formas de relacionarse	4,5,6,7		
Gestión administrativa	Normas explícitas e implícitas	8		
	Recursos humanos, materiales y económicos	9,10,11,12,13,14,15		
	Cumplimiento de normatividad y supervisión de las funciones	5,16		
Gestión pedagógica	Planificación, evaluación y certificación.	17,18,19,20,21,22,23,24		
	Desarrollo de prácticas pedagógicas			
Gestión comunitaria	Actualización y desarrollo personal			
	Respuesta a necesidades de la comunidad	25,26,27,28,29,30,31,32,33		
	Padres y madres de familia.			
	Organización de la localidad			

Tabla 2

*Operacionalización de manejo de conflictos*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Nivel y Rango de la variable
Negociación	PREDisposición comunicativa del educativa	1,2,3,4,5,6,7,8		
	Capacidad comunicativa del educativa			
Mediación	Eficiencia en el logro del acuerdo			
	Técnicas y estrategias mediadoras del educativa	9,10,11,12,13,14,15		
Conciliación	Capacidad orientadora de soluciones		Siempre = 5	Bajo 66 - 96
	Resolución de las partes en conflicto		Casi siempre = 4	Regular 97 - 127
Arbitraje	PREDisposición para conciliar	16,17,18,19,20,21,22,23	A veces = 3	Alto 128 - 160
	Técnicas y estrategias conciliadoras del educativa		Casi nunca = 2	
Arbitraje	Eficaz en el logro del acuerdo.		Nunca = 1	
	Voluntad para intervenir	24,25,26,27,28,29,30,31,32		
Arbitraje	Firmeza en la implantación de una sentencia.			
	Agente externo			

**2.3 Población, muestra y muestreo****Población**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) “la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones [...] Las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo” (p.174).

La población del presente estudio estuvo constituida por 356 docentes

Tabla 3

*Población de la RED 6.*

N.º	Institución Educativa	Docentes de educación inicial	Docentes de educación primaria	Docentes de educación secundaria
1	Divina Niña María	15		
2	Santa Rosa de Lima	17		
3	112	6		
4	Holanda	3	7	
5	Hipólito Unanue		17	79
6	República Federal de Alemania		11	9
7	Nuestra Señora Del Carmen		31	22
8	Simon Bolivar			31
9	Centro Piloto de Recuperación Pedagógica	6	26	
10	CEBE Santa Lucia	11	71	
	<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>163</b>	<b>141</b>
Total 356 docentes				

**Muestra**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), “La muestra es en esencia, un sub grupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p. 175). Por lo tanto la muestra de 185 docentes.

$$n = \frac{NZ^2PQ}{d^2(N-1) + Z^2PQ}$$

N = 356  
 Z = 1,96  
 P = 0,5  
 Q = 0,5  
 d = 0,05

$$n = 185,022133$$



Tabla 4

*Instituciones Educativas de la RED 6.*

N.º	Institución Educativa	Docentes de educación inicial	Docentes de educación primaria	Docentes de educación secundaria
1	Divina Niña María	15		
2	Santa Rosa de Lima	17		
3	112	6		
4	Holanda	3	7	
5	Hipólito Unanue		17	79
6	República Federal de Alemania		11	9
7	Nuestra Señora Del Carmen		31	22
8	Simon Bolivar			31
9	Centro Piloto de Recuperación Pedagógica	6	26	
10	CEBE Santa Lucia	11	71	
	<b>Total</b>	$52 \times 0.52 = 27$	$163 \times 0.52 = 85$	$141 \times 0.52 = 73$
Muestra = 185				

Tipo de muestreo: Probabilística estratificada

#### 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Según Sánchez y Reyes (2006, p. 151), definieron como: “medios por los cuales el investigador procede a recoger información requerida de una realidad o fenómeno en función a los objetivos de estudio”.

#### Técnica

La técnica que se utilizó en la presente investigación es la encuesta, que es una técnica basada en preguntas dirigidas a un número considerable de personas, utilizando cuestionarios que mediante preguntas efectuadas en forma personal, telefónica o correo permiten indagar las características, opiniones, costumbres, hábitos, gustos, etc. de una comunidad determinada. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

## **Instrumento**

El instrumento es de tipo cuestionario

Según Sánchez y Reyes (2006, p. 151), definieron que: los cuestionarios constituyen un documento o formato escrito de cuestiones o preguntas diversas relacionados con los objetivos del estudio.

### **Ficha técnica de variable Gestión educativa**

Nombre: Encuesta de gestión educativa

Autor: UNESCO (2011, p.26) adaptado por Haydee Ysabel Raya Perez

Administración: Individual, colectivo

Duración: Aproximadamente de 15 a 20 minutos.

Aplicación: Docentes

Estructura: La encuesta consta de 33 ítems.

Cada ítems está codificado en una escala tipo Likert de cinco puntos:

Nunca (1)

Casi nunca (2)

Algunas veces (3)

Casi siempre (4)

Siempre (5)

### **Ficha técnica de variable manejo de conflicto**

Nombre: Encuesta de manejo de conflicto del educativa

Autor: Acosta (2010) adaptado por Haydee Ysabel Raya Perez

Procedencia: Lima- Perú, 2016

Objetivo: Medir la percepción del docente con respecto al manejo de conflicto

Administración: Individual, colectivo

Duración: Aproximadamente de 15 a 20 minutos.

Aplicación: Docentes

Estructura: La encuesta consta de 32 ítems.

Cada ítems está codificado en una escala tipo Likert de cinco puntos:

Nunca (1)

Casi nunca (2)

Algunas veces (3)

Casi siempre (4)

Siempre (5)

### **Validez y confiabilidad de los instrumentos**

En términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Para la validez de los instrumentos se empleó el juicio de expertos.

### **Validación de los instrumentos**

La validez de los instrumentos, para la presente investigación, se realizó mediante la técnica de “juicio de expertos”. Consiste, como su nombre lo indica, en someter a juicio de 3 o más expertos el instrumento de medición que se pretende emplear en la recolección de datos. Ellos analizan que el instrumento bajo tres conceptos: pertinencia, relevancia y claridad. Si el instrumento cumple con las tres condiciones, el experto firma un certificado de validez indicando que “Hay Suficiencia”.

Tabla 5

#### *Validación de juicio de expertos*

N°	Experto	Aplicable
Experto 1	Mgtr. Dennis Jaramillo Ostos	Aplicable
Experto 2	Mgtr. Virginia Cerafin Urbano	Aplicable
Experto 3	Dr. Fortunato Diestra Salinas	Aplicable

### **Confiabilidad**

La confiabilidad se llevó a cabo mediante los instrumentos de recolección de datos que se emplearan en el estudio tiene ítems con opciones en escala Likert, por lo cual será utilizado el coeficiente alfa de Cronbach para determinar la

consistencia interna, analizando la correlación media de cada ítem con todas las demás que integran dicho instrumento.

Para determinar el coeficiente de confiabilidad, se aplicará la prueba piloto, después de analizará mediante el alfa de cronbach con la ayuda del software estadístico SPSS versión 21.

Por otro lado la confiabilidad de mi instrumento se realizará mediante cuestionario en la cual participará el docente de la asignatura.

La escala de valores que determina la confiabilidad está dada por los siguientes valores (Hogan, 2004)

Tabla 6

*Niveles de confiabilidad*

<b>Valores</b>	<b>Nivel</b>
De -1 a 0	No es confiable
De 0,01 a 0,49	Baja confiabilidad
De 0,5 a 0,75	Moderada confiabilidad
De 0,76 a 0,89	Fuerte confiabilidad
De 0,9 a 1	Alta confiabilidad

El resultado que se obtuvo fue el siguiente:

Tabla 7

*Estadística de fiabilidad de la gestión educativa*

Alfa de Cronbach	N° de ítems
0.953	33

Por lo tanto el nivel de confiabilidad es alta confiabilidad.

Tabla 8

*Estadística de fiabilidad de manejo de conflictos*

Alfa de Cronbach	N° de ítems
0.925	32

Por lo tanto el nivel de confiabilidad es “alta confiabilidad”

## 2.5. Métodos de análisis de datos

En la investigación se aplicó los instrumentos como una prueba piloto, se obtuvo resultado confiable, luego se procedió la aplicación a la muestra de estudio para la recolección de datos. Se procederá a aplicar el análisis de los datos para dar respuesta a las interrogantes de la investigación” (Hevia, 2001, p. 46).

La contrastación de las hipótesis se debe realizar teniendo en cuenta los siguientes criterios: (a) Formulación de las hipótesis nula o de trabajo y las hipótesis alternas o de investigación, (b) Determinación del nivel de significancia, o error que el investigador está dispuesto a asumir, (c) Selección del estadístico de prueba de Rho de Spearman.

## 2. 6. Aspectos éticos

En la investigación se cumplió con los criterios establecidos por el diseño de investigación cuantitativa de la Universidad César Vallejo, Igualmente se respeta la autoría de la información bibliográfica. Por ello se hará referencia de los autores con sus respectivos datos.

### **III. Resultados**

### 3.1. Resultado descriptivo de la investigación

Tabla 9

*Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable gestión educativa en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Inadecuado	48	25.9%
	Adecuado	102	55.1%
	Muy adecuado	35	18.9%
	Total	185	100%

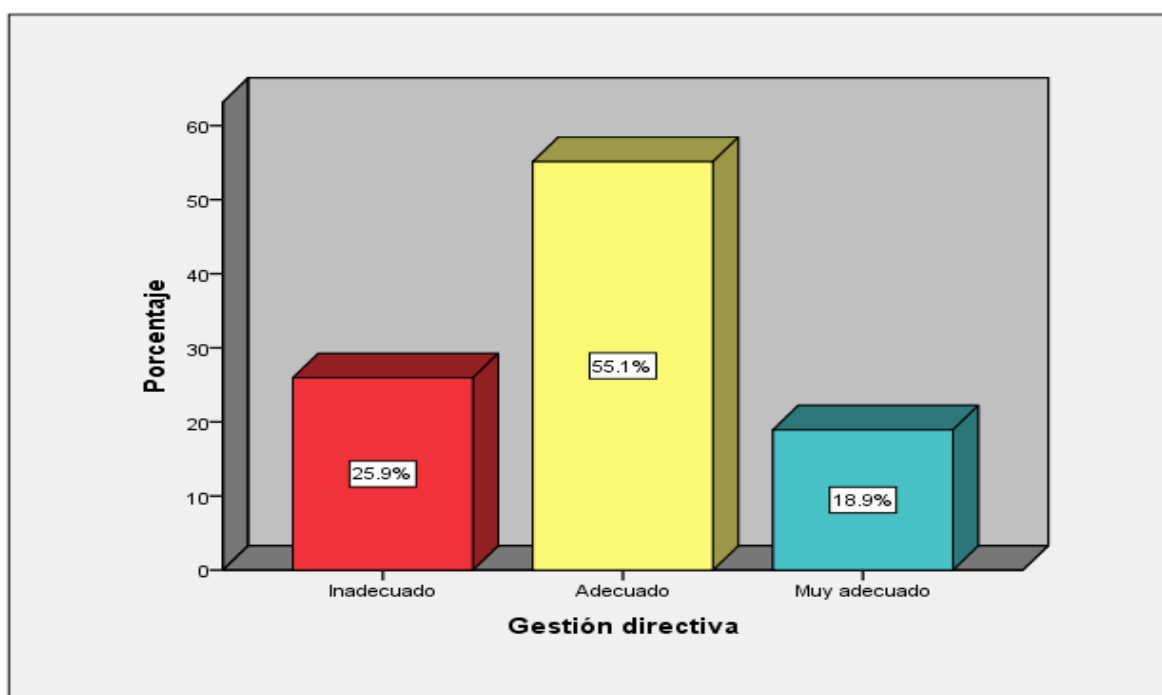


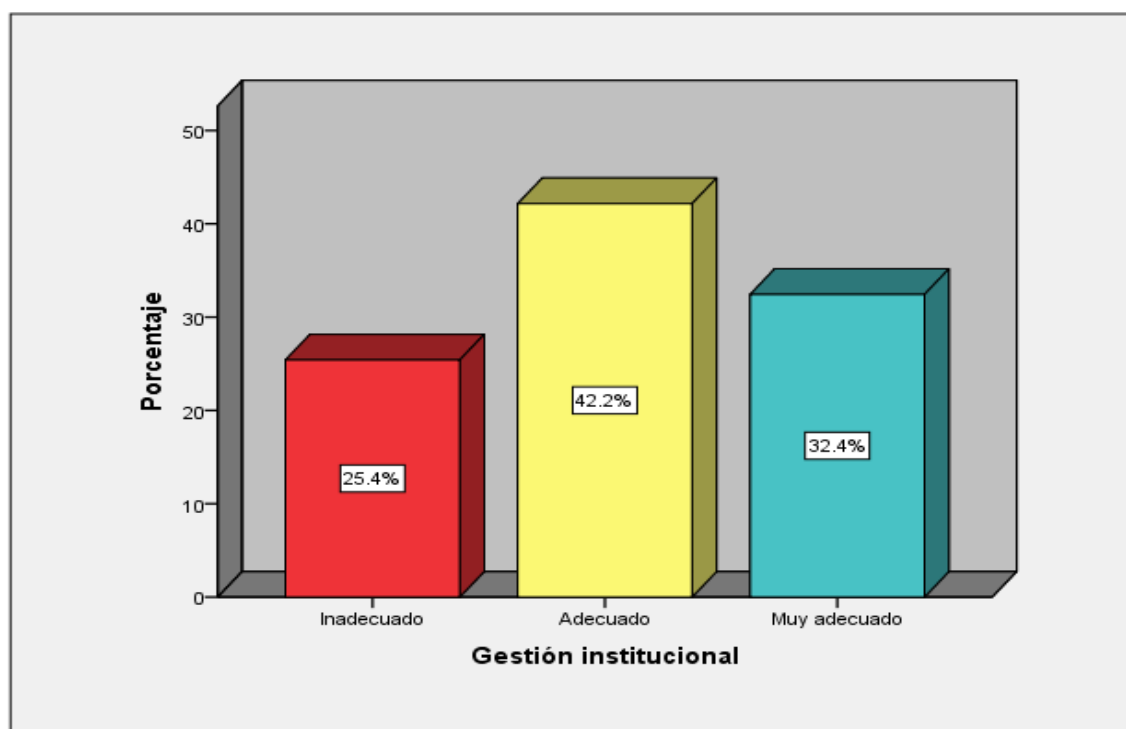
Figura 1. Percepción de la gestión educativa.

En la tabla 9 y figura 1, el 55.1% de los docentes de la RED N° 6, Cercado de Lima, manifiestan que la gestión educativa es adecuado, el 25,9% de los docentes señalan que la gestión educativa es inadecuado y el 18,9% de los docentes de la RED N° 6, indican que la gestión educativa es muy adecuado.

Tabla 10

*Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión gestión institucional en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Inadecuado	47	25.4%
	Adecuado	78	42.2%
	Muy adecuado	60	32.4%
	Total	185	100%



*Figura 2.* Percepción de la gestión institucional.

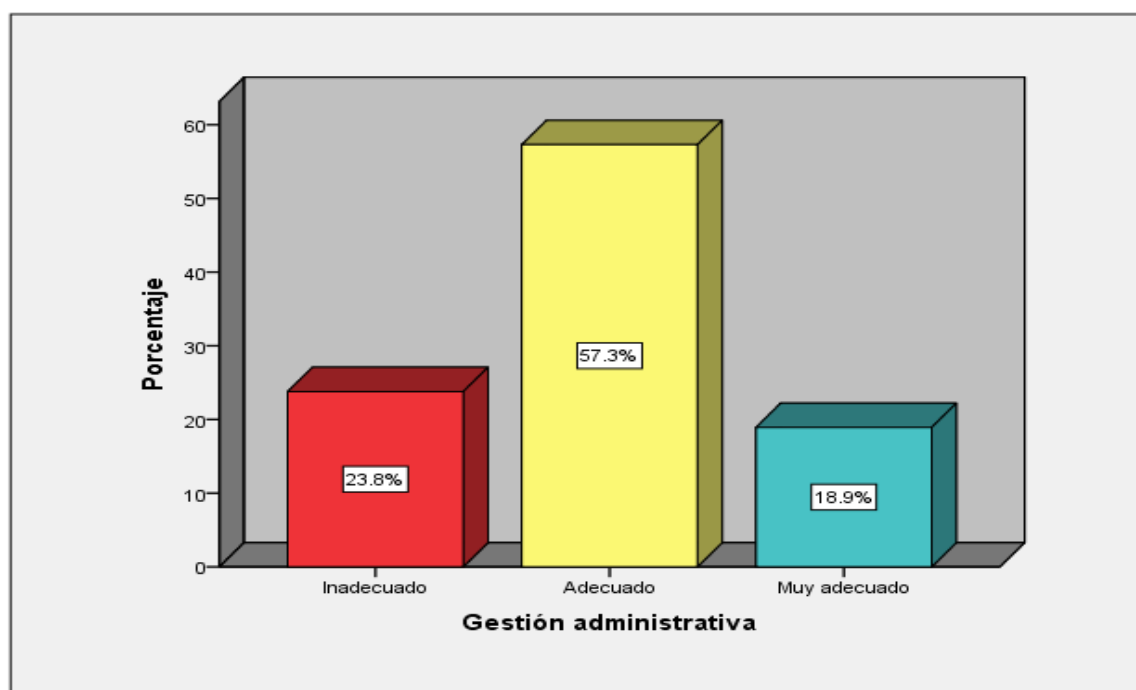
En la tabla 10 y figura 2, el 42.2% de los docentes de la RED N° 6, Cercado de Lima, se mencionan que la gestión institucional es adecuado, el 32.4% de los docentes señalan que la gestión institucional es muy adecuado y el 25.4% de los docentes de la RED N° 6, muestran que la gestión institucional es inadecuado.



Tabla 11

*Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión gestión administrativa en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.*

	Frecuencia	Porcentaje	
Válidos	Inadecuado	44	23.8
	Adecuado	106	57.3
	Muy adecuado	35	18.9
	Total	185	100.0



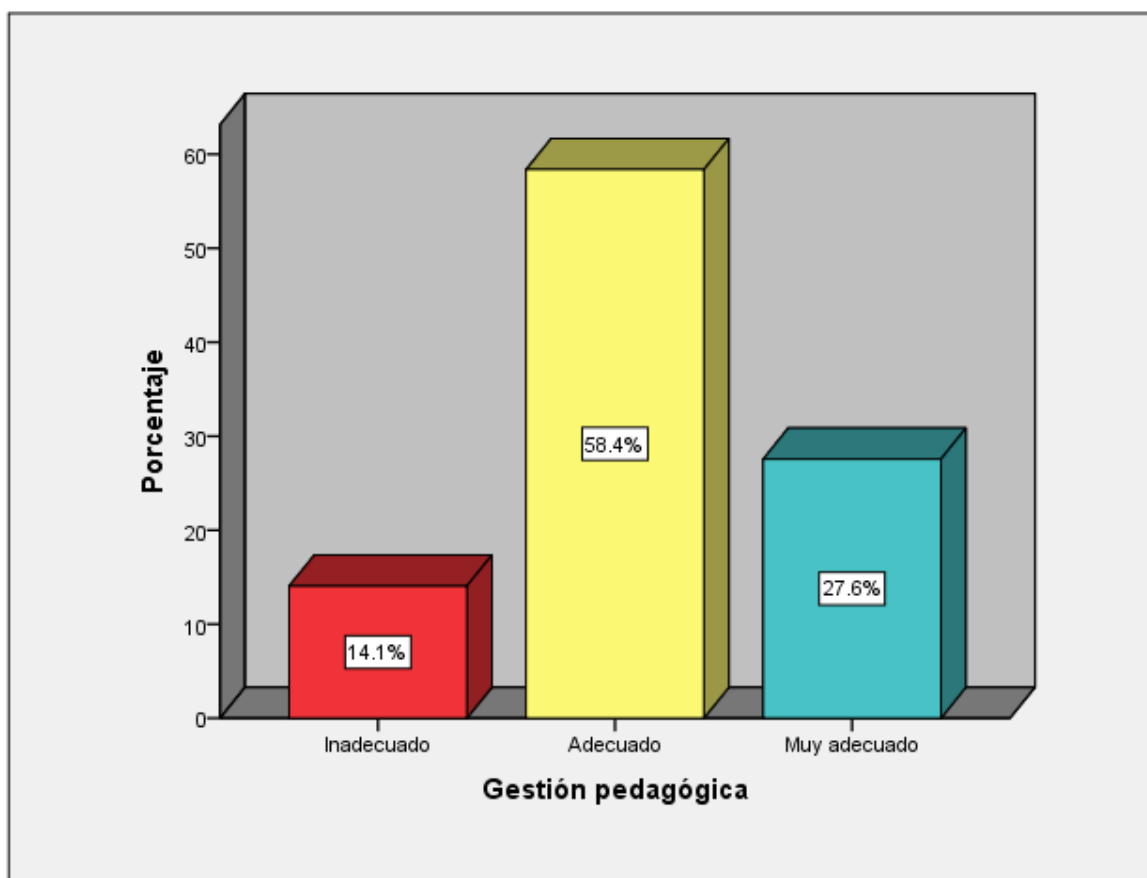
*Figura 3.* Percepción de la gestión institucional.

En la tabla 11 y figura 3, el 57.3% de los docentes de la RED N° 6, Cercado de Lima, se indican que la gestión administrativa es adecuado, el 23.8% de los docentes de la RED N° 6, Cercado de Lima, manifiestan que la gestión administrativa es inadecuado y el 18.9% de los docentes de la RED N° 6, precisa que la gestión administrativa es muy adecuado.

Tabla 12

*Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión gestión pedagógica en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Inadecuado	26	14.1%
	Adecuado	108	58.4%
	Muy adecuado	51	27.6%
	Total	185	100%



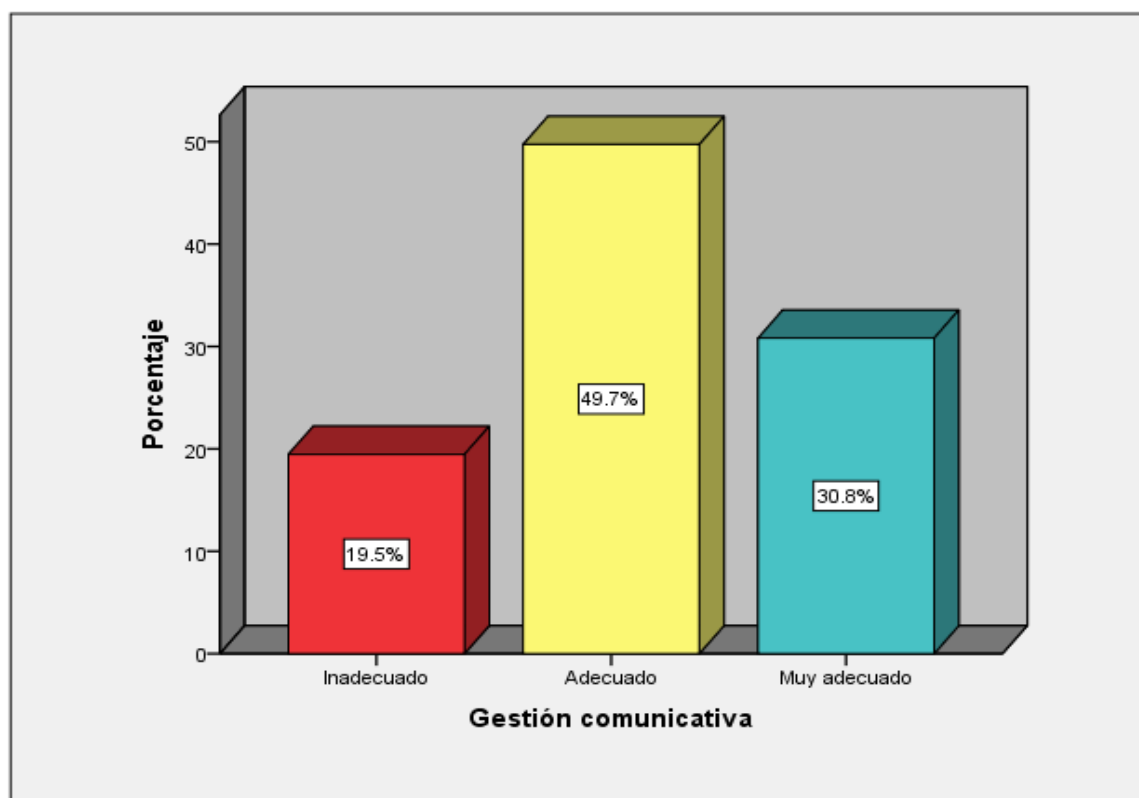
*Figura 4.* Percepción de la gestión pedagógica.

En la tabla 12 y figura 4, el 58.4% de los docentes de la RED N° 6, Cercado de Lima, se indican que la gestión pedagógica es adecuado, el 27.6% de los docentes de la RED N° 6, Cercado de Lima, manifiestan que la gestión pedagógica es muy adecuado y el 14.1% de los docentes de la RED N° 6, perciben que la gestión pedagógica es inadecuado.

Tabla 13

*Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión gestión comunitaria en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Inadecuado	36	19.5%
	Adecuado	92	49.7%
	Muy adecuado	57	30.8%
	Total	185	100%



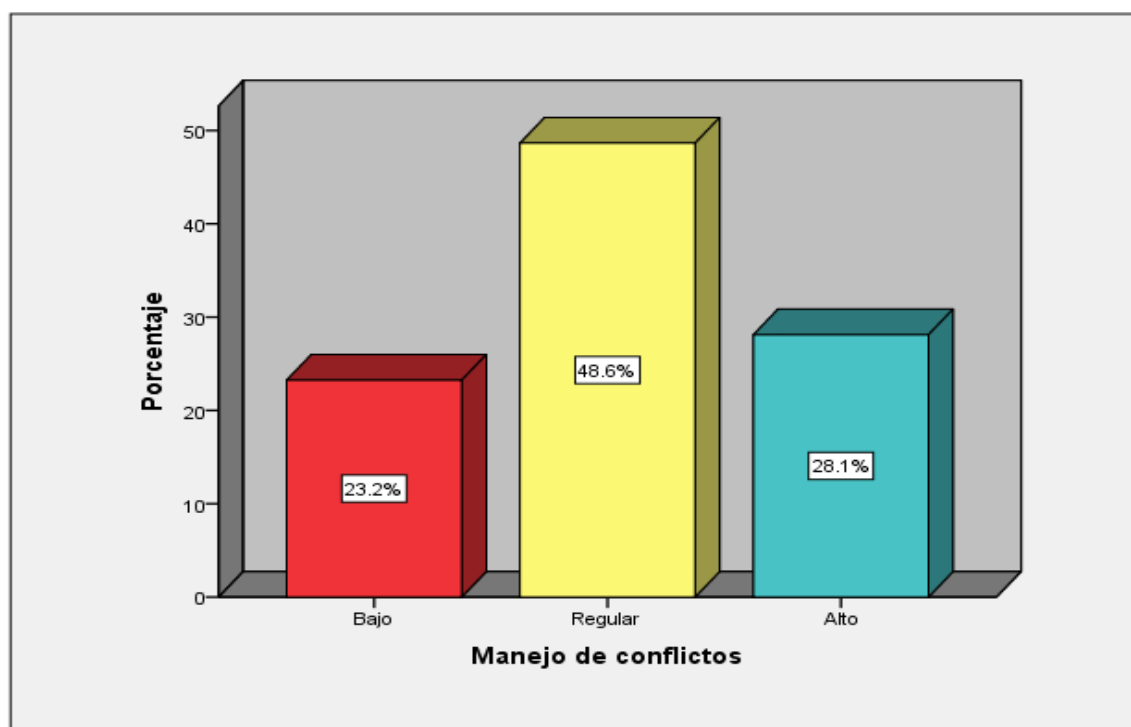
*Figura 5.* Percepción de la gestión pedagógica.

En la tabla 13 y figura 5, el 49.7% de los docentes de la RED N° 6, Cercado de Lima, señalan que la gestión comunitaria es adecuado, el 30.8% de los docentes de la RED N° 6, Cercado de Lima, manifiestan que la gestión comunitaria es muy adecuado y el 19.5% de los docentes de la RED N° 6, observan que la gestión comunitaria es inadecuado.

Tabla 14

*Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable manejo de conflictos en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Bajo	43	23.2%
	Regular	90	48.6%
	Alto	52	28.1%
	Total	185	100%



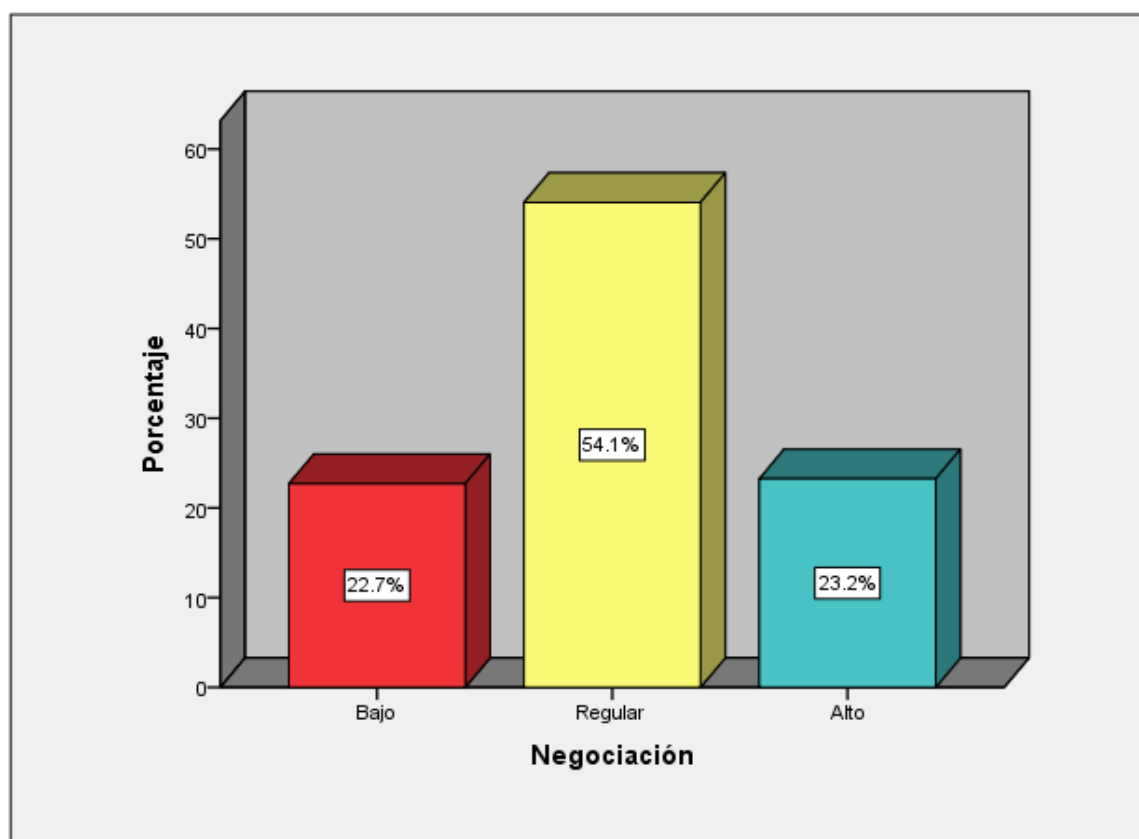
*Figura 6.* Percepción de manejo de conflictos.

En la tabla 14 y figura 6, el 48.6% de los docentes de la RED N° 6, Cercado de Lima, manifiestan que el manejo de conflictos es regular, el 28.1% de los docentes de la RED N° 6, Cercado de Lima, revelan que el manejo de conflictos es alto y el 23.2% de los docentes de la RED N° 6, observan que el manejo de conflictos es bajo.

Tabla 15

*Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión negociación en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Bajo	42	22.7%
	Regular	100	54.1%
	Alto	43	23.2%
	Total	185	100%



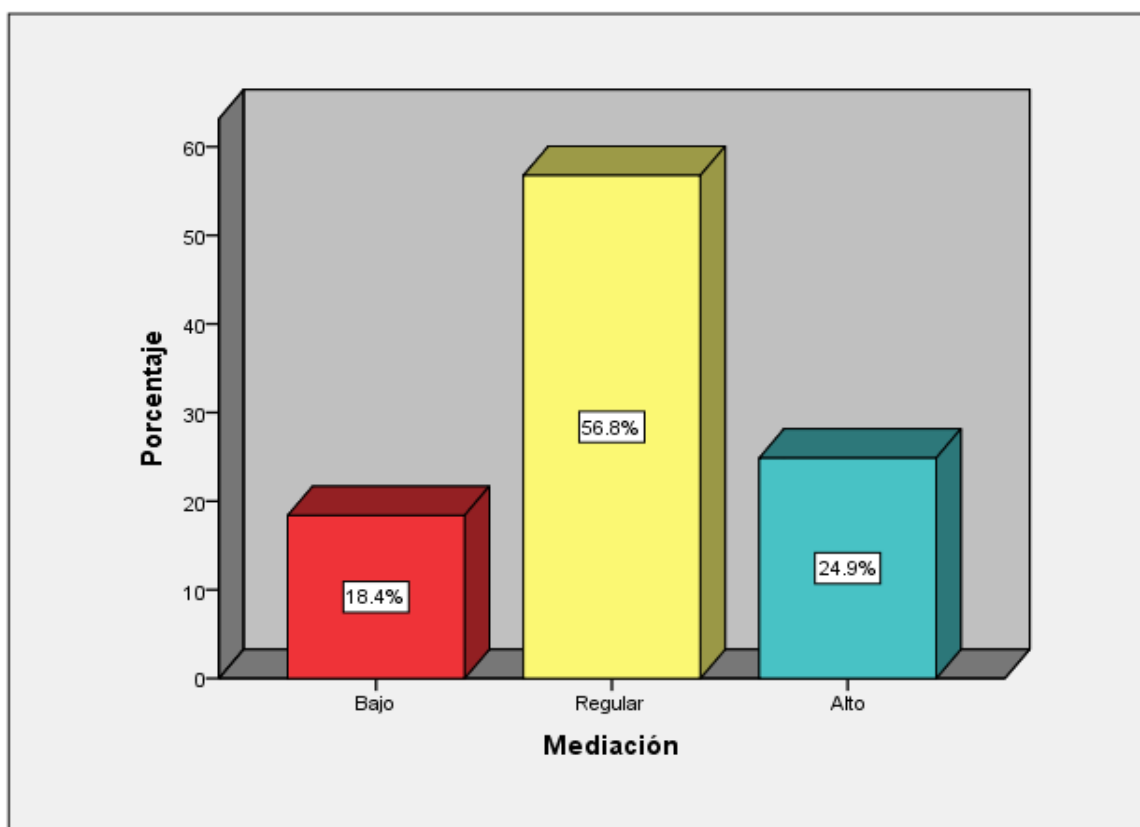
*Figura 7.* Percepción de negociación.

En la tabla 15 y figura 7, el 54.1% de los docentes de la RED N° 6, Cercado de Lima, manifiestan que la negociación es regular, el 23.2% de los docentes de la RED N° 6, Cercado de Lima, señalan que negociación es alto y el 22.7% de los docentes de la RED N° 6, observan que la negociación es bajo.

Tabla 16

*Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión mediación en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Bajo	34	18.4%
	Regular	105	56.8%
	Alto	46	24.9%
	Total	185	100%



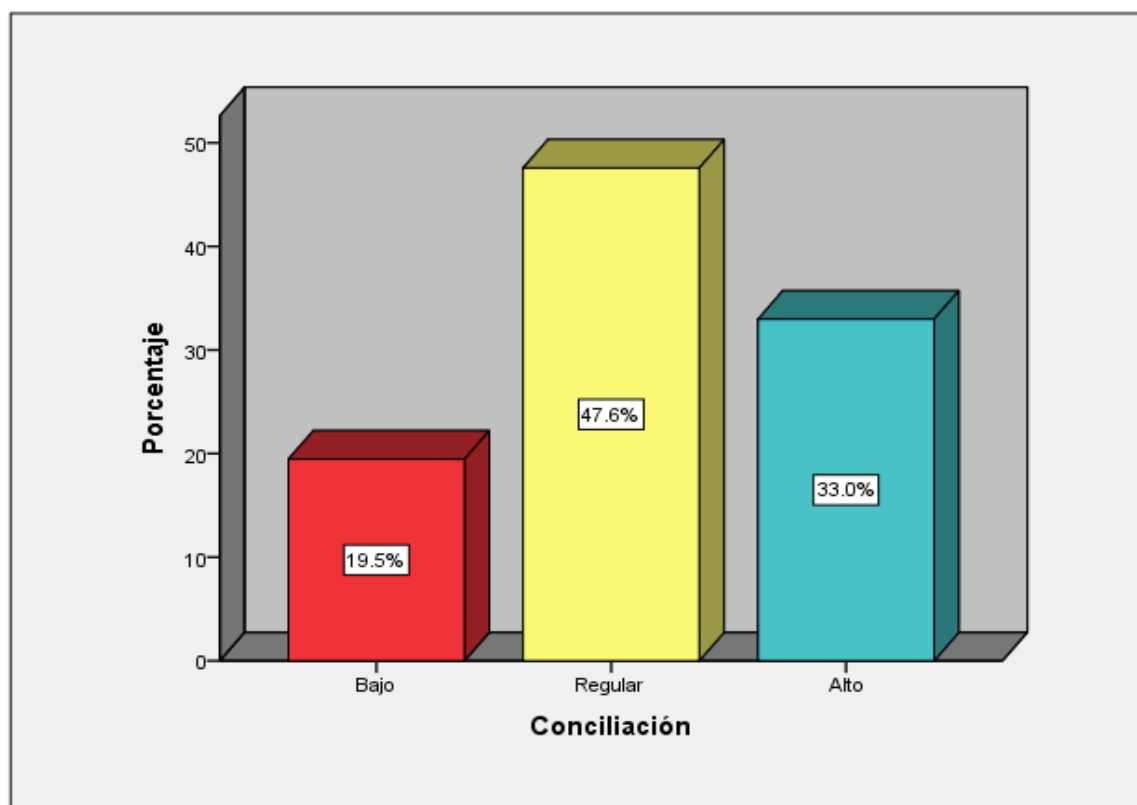
*Figura 8.* Percepción de mediación.

En la tabla 16 y figura 8, el 56.8% de los docentes de la RED N° 6, Cercado de Lima, manifiestan que la mediación es regular, el 24.9% de los docentes de la RED N° 6, Cercado de Lima, señalan que la mediación es alto y el 18.4% de los docentes de la RED N° 6, observan que la mediación es bajo.

Tabla 17

*Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión conciliación en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Bajo	36	19.5%
	Regular	88	47.6%
	Alto	61	33.0%
	Total	185	100%



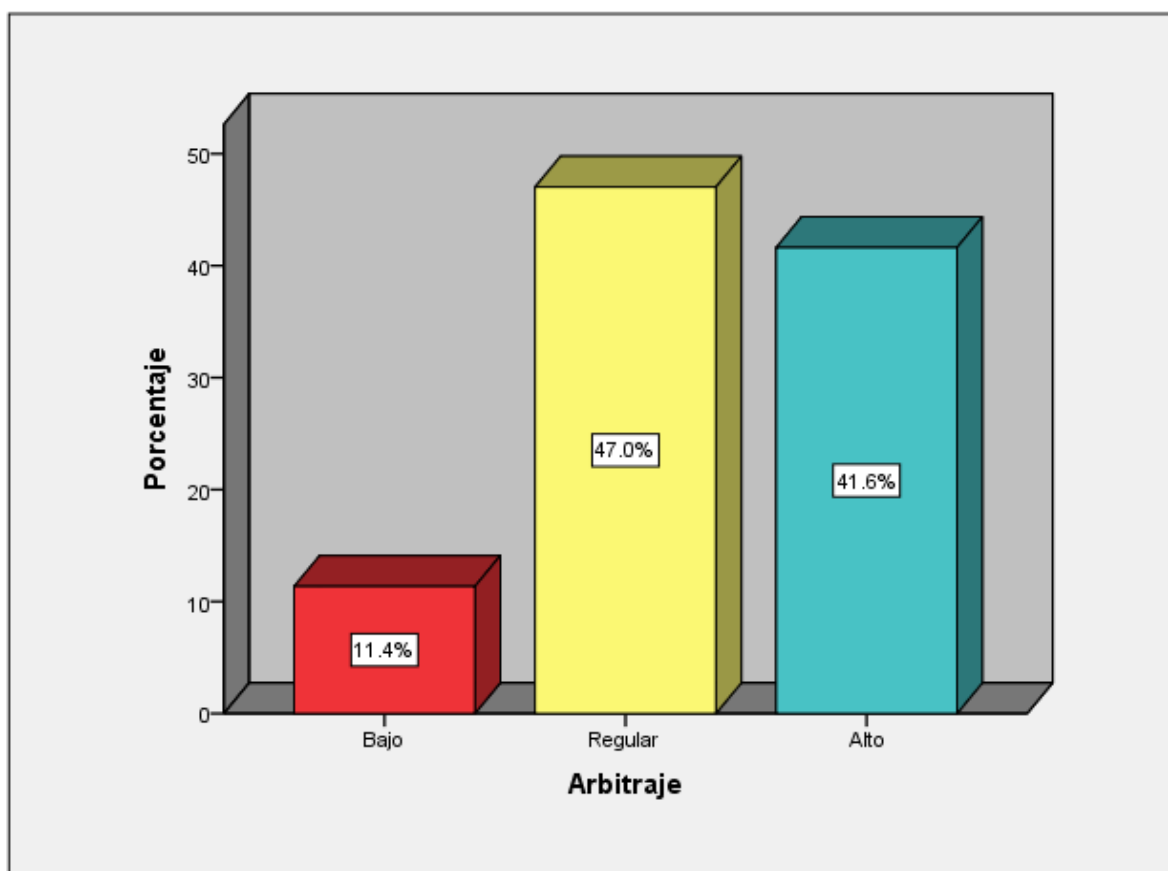
*Figura 9.* Percepción de la conciliación

En la tabla 17 y figura 9, el 47.6% de los docentes de la RED N° 6, Cercado de Lima, observan que la conciliación es regular, el 33% de los docentes de la RED N° 6, Cercado de Lima, señalan que la conciliación es alto y el 19.5% de los docentes de la RED N° 6, manifiestan que la conciliación es bajo.

Tabla 18

*Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión arbitraje en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Bajo	21	11.4%
	Regular	87	47.0%
	Alto	77	41.6%
	Total	185	100%



*Figura 10.* Percepción del arbitraje.

En la tabla 18 y figura 10, el 47% de los docentes de la RED N° 6, Cercado de Lima, perciben que el arbitraje es regular, el 41% de los docentes de la RED N° 6, Cercado de Lima, señalan que el arbitraje es alto y el 11.4% de los docentes de la RED N° 6, manifiestan que el arbitraje es bajo.



Tabla 19

*Prueba de normalidad según kolmogorov - Smimov de la gestión educativa y el manejo de conflictos en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Gestión educativa	.208	185	.000
Manejo de conflictos	.105	185	.000

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Se observa que el resultado obtenido en la prueba de normalidad, nos da un nivel de significación asintótica superior a 0.000; para la primera variable 0.000 y la segunda variable 0.000, en ambos casos menor que 0,05; lo que obliga procesar la prueba de hipótesis mediante el uso de los estadígrafos no paramétricos; es decir, mediante el uso del coeficiente de correlación de Rho de Spearman.

### 3.2. Contrastación de hipótesis

#### Hipótesis general de la investigación

H<sub>0</sub>: No existe relación positiva entre la gestión educativa y el manejo de conflictos en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.

H<sub>a</sub>: Existe relación positiva entre la gestión educativa y el manejo de conflictos en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.

#### Regla de decisión:

El nivel de significación "p" es menor que  $\alpha$ , rechazar H<sub>0</sub>

El nivel de significación "p" no es menor que  $\alpha$ , no rechazar H<sub>0</sub>

Tabla 20

*Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la gestión educativa y el manejo de conflictos en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.*

		Gestión educativa	Manejo de conflictos
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1.000	.612**
	Gestión educativa Sig. (bilateral)	.	.000
	N	185	185
	Coeficiente de correlación	.612**	1.000
	Manejo de conflictos Sig. (bilateral)	.000	.
	N	185	185

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.612$ ) lo que indica una correlación positiva moderada, además el valor de  $P = 0,000$  resulta menor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 99% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación positiva entre la gestión educativa y el manejo de conflictos en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.

### Hipótesis Específica 1

H<sub>0</sub>: No existe relación positiva entre la gestión educativa y la negociación en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.

H<sub>a</sub>: Existe relación positiva entre la gestión educativa y la negociación en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.

### Regla de decisión:

El nivel de significación “p” es menor que  $\alpha$ , rechazar H<sub>0</sub>

El nivel de significación “p” no es menor que  $\alpha$ , no rechazar H<sub>0</sub>

Tabla 21

*Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la gestión educativa y la negociación en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.*

		Gestión educativa	Negociación
Rho de Spearman	Coefficiente de correlación	1.000	.415
	Gestión educativa Sig. (bilateral)	.	.000
	N	185	185
	Coefficiente de correlación	.415	1.000
	Negociación Sig. (bilateral)	.000	.
	N	185	185

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.415$ ) lo que indica una correlación positiva moderada, además el valor de  $P = 0,000$  resulta menor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 99% y se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>) asumiendo que existe relación positiva entre la gestión educativa y la negociación en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.

## Hipótesis Específica 2

H<sub>0</sub>: No existe relación positiva entre la gestión educativa y la mediación en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.

H<sub>a</sub>: Existe relación positiva entre la gestión educativa y la mediación en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.

### Regla de decisión:

El nivel de significación “p” es menor que  $\alpha$ , rechazar H<sub>0</sub>

El nivel de significación “p” no es menor que  $\alpha$ , no rechazar H<sub>0</sub>

Tabla 22

*Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la gestión educativa y la mediación en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.*

		Gestión educativa	Mediación
Rho de Spearman	Coefficiente de correlación	1.000	.572
	Gestión educativa	Sig. (bilateral)	.000
	N	185	185
	Mediación	Sig. (bilateral)	.000
	N	185	185

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.572$ ) lo que indica una correlación positiva moderada, además el valor de  $P = 0,000$  resulta menor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 99% y se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>) asumiendo que existe relación positiva entre la gestión educativa y la mediación en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.

### Hipótesis Específica 3

H<sub>0</sub>: No existe relación positiva entre la gestión educativa y la conciliación en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.

H<sub>a</sub>: Existe relación positiva entre la gestión educativa y la conciliación en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.

#### Regla de decisión:

El nivel de significación “p” es menor que  $\alpha$ , rechazar H<sub>0</sub>

El nivel de significación “p” no es menor que  $\alpha$ , no rechazar H<sub>0</sub>

Tabla 23

*Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la gestión educativa y la conciliación en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.*

		Gestión educativa	Conciliación
Rho de Spearman	Coefficiente de correlación	1.000	.837**
	Gestión educativa Sig. (bilateral)	.	.000
	N	185	185
	Coefficiente de correlación	.837**	1.000
	Conciliación Sig. (bilateral)	.000	.
	N	185	185

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.837$ ) lo que indica una correlación positiva alta, además el valor de  $P = 0,000$  resulta menor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 99% y se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>) asumiendo que existe relación positiva entre la gestión educativa y la conciliación en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.

#### Hipótesis Específica 4

H<sub>0</sub>: No existe relación positiva entre la gestión educativa y el arbitraje en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.

H<sub>a</sub>: Existe relación positiva entre la gestión educativa y el arbitraje en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.

#### Regla de decisión:

El nivel de significación “p” es menor que  $\alpha$ , rechazar H<sub>0</sub>

El nivel de significación “p” no es menor que  $\alpha$ , no rechazar H<sub>0</sub>

Tabla 24

*Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la gestión educativa y el arbitraje en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.*

		Gestión educativa	Arbitraje
Rho de Spearman	Coefficiente de correlación	1.000	.870**
	Gestión educativa Sig. (bilateral)	.	.000
	N	185	185
	Coefficiente de correlación	.870**	1.000
Arbitraje	Sig. (bilateral)	.000	.
	N	185	185

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.870$ ) lo que indica una correlación positiva alta, además el valor de  $P = 0,000$  resulta menor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 99% y se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>) asumiendo que existe relación positiva entre la gestión educativa y el arbitraje en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.

## **IV. Discusión**

En la hipótesis general se arribó que el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre la gestión educativa y el manejo de conflictos en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016, siendo el valor de 0.612; en consecuencia es una correlación positiva moderada; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que  $p < 0.05$ . Hay una coincidencia con la de Fernández (2016) concluyó que existe una correlación positiva media (Pearson 0.531, p valor 0.000) entre la gestión educativa y la práctica docente en la Unidad Educativa de estudio. Los resultados mostraron un óptimo nivel de la gestión educativa (puntaje 2.15 sobre 3 posibles) y un adecuado nivel de la práctica docente (puntaje 2.55 sobre 3 posibles). Asimismo la teoría de UNESCO (2011, p.26) definió que: “es una conducción o instrucción de los agentes que conforman la actividad de orientar, dirigir y controlar, para llevar cabo una buena gestión y a la vez el usuario se sienta satisfecho. (p. 11). En tal sentido, es el conjunto de actividades administrativa, para llevar acabo las políticas educativas para apoyar a dichas instituciones para lograr y cumplir con los objetivo, metra propuestas. Unesco (2000) precisó que: “Es un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. A la vez puede entenderse como acciones desarrolladas por los gestores que pilotan espacios organizacionales” (p. 16)

En la hipótesis específica 1, se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre la gestión educativa y la negociación en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016, siendo el valor de 0.415; en consecuencia es una correlación positiva moderada; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que  $p < 0.05$ . Hay una semejanza con la de Fernández (2013) concluyó que los educativas presentan carencia de habilidades para el manejo de conflictos, para la promoción real de espacios enmarcados en una convivencia escolar. Tambien la teoría de Ancona (1984) precisó que: El manejo de conflictos para ser una práctica de alto nivel, requiere asertividad, prudencia, respeto, altruismo, condescendencia, autocrítica, disciplina y capacidad de renuncia. Estas cualidades son producto de un largo proceso de educación y/o reeducación.



Quien es egoísta, inseguro y explotador, no será buen negociador en caso de conflicto (p. 45).

En la hipótesis específica 2, se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre la gestión educativa y la mediación en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016, siendo el valor de 0.572; en consecuencia es una correlación positiva moderada; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que  $p < 0.05$ . Hay una similitud con la de Moreno (2012) el trabajo concluyó que las mejores estrategias de comunicación interpersonal para el manejo de conflictos son intencionalidad, clima, duración de la interacción, retroalimentación, flexibilidad y participación. Para alcanzar las metas propuestas se compatibiliza planteamientos teóricos expuestos por especialistas en el campo de la comunicación, la filosofía, las ciencias sociales, la epistemología de los fenómenos investigados, la ontología, las experiencias adquiridas por el autor de la presente, en el campo de la educación y en el desempeño profesional que cada día lo realiza.

En la hipótesis específica 3, se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre la gestión educativa y la conciliación en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016, siendo el valor de 0.837; en consecuencia es una correlación positiva alta; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que  $p < 0.05$ . Hay una coincidencia con la de Álvaro (2015), concluyó que los docentes, ven al directivo como un miembro de la comunidad educativa con aspectos que humanizan el proceso educativo en la dinámica líder/seguidor o jefe/subordinado y el mismo demuestra que conoce las necesidades de su grupo e identifica las fortalezas de las individualidades delegando funciones a su personal. Es decir la conciliación es un proceso que busca complementar el sistema tradicional de justicia, mediante un procedimiento breve en el cual una autoridad judicial o administrativa interviene como un tercero para lograr posibles soluciones a un problema que involucra a dos o más personas en controversia. (Acosta, 2010, p. 84)

En la hipótesis 4, se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre la gestión educativa y el arbitraje en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016, siendo el valor de 0.870; en consecuencia es una correlación positiva alta; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que  $p < 0.05$ . Hay una coincidencia con la de Chacón (2016) se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre la gestión del conocimiento y el manejo de conflictos en Instituciones Educativas Fe y Alegría del distrito de San Juan de Lurigancho, 2015, siendo el valor de 0.798; en consecuencia es una correlación positiva alta; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que  $p < 0.05$ . En la presenta investigación se arribó la gestión educativa y la conciliación en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016, siendo el valor de 0.837; en consecuencia es una correlación positiva alta; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que  $p < 0.05$ . Es decir la conciliación es un procedimiento con una serie de etapas, a través de las cuales las personas que se encuentran involucradas en un conflicto desistible, transigible o determinado como conciliable por la ley, encuentran la manera de resolverlo a través de un acuerdo satisfactorio para ambas partes. También la teoría corroboró que la Se deja en manos de una tercera persona la solución de un conflicto, por lo general un tercero ajeno a las partes. Por ejemplo, en el caso de una institución educativa, en un conflicto entre el docente y el educativa, interviene un supervisor. (Acosta, 2010, p. 116)

## **V. Conclusiones**

- Primera: Se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre la gestión educativa y el manejo de conflictos en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016, siendo el valor de 0.612; en consecuencia es una correlación positiva moderada; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que  $p < 0.05$ .
- Segunda: Se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre la gestión educativa y la negociación en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016, siendo el valor de 0.415; en consecuencia es una correlación positiva moderada; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que  $p < 0.05$ .
- Tercera: Se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre la gestión educativa y la mediación en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016, siendo el valor de 0.572; en consecuencia es una correlación positiva moderada; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que  $p < 0.05$ .
- Cuarta: Se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre la gestión educativa y la conciliación en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016, siendo el valor de 0.837; en consecuencia es una correlación positiva alta; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que  $p < 0.05$ .
- Quinta: Se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre la gestión educativa y el arbitraje en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016, siendo el valor de 0.870; en consecuencia es una correlación positiva alta; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que  $p < 0.05$ .

## **VI. Recomendaciones**

- Primero. Se recomienda al director de las Instituciones educativas planificar, ejecutar y evaluar talleres de coaching, desarrollo de habilidades sociales y estrategias para desarrollar interacciones positivas entre el personal de la Institución; logrando mejorar el clima Institucional, el desarrollo personal y profesional.
- Segundo. Se recomienda fortalecer la dinámica interna de la Institución a partir del trabajo en equipo encaminados a la reflexión sobre los factores internos de la organización, la política de personal, clima organizacional y el sistema de compensaciones.
- Tercero. Se recomienda realizar mensualmente talleres con el apoyo de Instituciones relacionados con la salud mental para brindar las asesorías especializadas de manera individual o grupal para lograr interacciones positivas y habilidades sociales fortaleciendo el buen trato a la comunidad educativa.
- Cuarto. Se recomienda fortalecer las competencias del director en relación al manejo de estrategias de resolución de conflictos, ética, manejo de recursos humanos logrando desarrollar habilidades y criterios asertivos en la toma de decisiones.
- Quinto. Se recomienda realizar una planificación conjunta de los criterios para el monitoreo de las funciones asignadas a cada miembro de la comunidad educativa; estableciendo los estímulos positivos de reconocimiento al cumplimiento de funciones así como las sanciones en caso de incumplimiento logrando las metas planteadas como Institución establecidas en su misión y visión.

## **VII. Referencias**

- Acosta, A. (2010). *Conflictos, medios alternos de solución y pensamiento complejos*. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México
- Aisenson, A. (1994). *Resolución de conflictos*. Fondo de Cultura Económica. México
- Álvarez, M. (2002). *Liderazgo educativo para educativas*, Universidad Ricardo Palma.
- Álvaro, M. (2015). *Manejo de conflicto del gerente educativo y su incidencia en la satisfacción laboral del docente*, (Tesis de maestría). Universidad de Carabobo.
- Álvaro, M. (1998). *Elementos de psicometría*. Madrid: Eudema.
- Aguilar, M. (2012). *La Gestión Educativa en el nivel básico y su incidencia en el rendimiento escolar desde la perspectiva administrativa a lo interno de las instituciones educativas del distrito escolar 4 del municipio* (Tesis maestría). Universidad César Vallejo: Lima Perú.
- Anglas, A. (2007). *Un modelo de organización y gestión escolar, desde la perspectiva de los actores: caso de un colegio Fe y Alegría de Lima*.
- Boyd, W (1992). The power of paradigms: reconceptualising Educational Policy and Management. *Educational Administration Quarterly* 28 (4) : 504-28.
- Campos E., Loza Ch. (2011). *Incidencia de la Gestión Administrativa de la Biblioteca Municipal*. (Tesis de maestría). Ecuador.
- Carrasco, S. (2014). *Metodología de la Investigación científica*. Lima: Editorial San Marcos.



- Chacón, S. (2016). *Gestión del conocimiento y el manejo de conflictos en Instituciones Educativas Fe y Alegría del distrito de San Juan de Lurigancho, 2015*. (Tesis de maestría). Lima Perú.
- Cuevas, R. (2015). *Gerencia, gestión y liderazgo educativo*. (1era. Ed.). Lima: Editorial San Marcos. ISBN:978-612-302-482-6
- Chiavenato, I. (2011). *Introducción a la teoría general de la administración*: México: Mc Graw Hill.
- Choque, S. (2005). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice-Hall.
- Da Silva, A. (2012). *Administración y Planificación*. España. Mc Gran
- Elera (2011). *Gestión institucional y su relación con la calidad del servicio en una institución educativa pública de callao* (Tesis de maestría) Universidad San Ignacio de Loyola.
- Farro, C. (2001). *Planeamiento estratégico para instituciones educativas de calidad*, Editorial Udegrafb S.A. Lima-Perú.
- Fernández, P. (2013). *Manejo de conflictos y convivencia escolar en las organizaciones educativas de media general*. (Tesis de maestría). Universidad del Zulia, Venezuela. Recuperado de [http://tesis.luz.edu.ve/tde\\_busca/archivo.php?Cod Arquivo=5879](http://tesis.luz.edu.ve/tde_busca/archivo.php?Cod Arquivo=5879).
- Fernández, M. (2016). *Gestión educativa y práctica docente en la Unidad Educativa del Milenio Lic. Olga Campoverde del cantón Huaquillas provincia de El Oro Ecuador* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Frigerio, G., Poggi, M. y Tiramonti, G. (1992). *Las instituciones educativas. Cara y ceca*. Troquel, Buenos Aires.

- Choque, S. (2005). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice-Hall.
- Gómez, B. (2015). *La comunicación en la resolución de conflictos entre los docentes y la gerencia escolar*. (Tesis de maestría). Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Gonzales (2010). *Influencia de la Acción Gerencial del Director de Educación Básica en la Participación Docente*. (Tesis de maestría). Estado Aragua.
- González, M.D. (2004). *Dificultades en el aprendizaje de la lectura*. Madrid: Morata.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Herrera, D. (2001). *Conflicto y escuela. Convivencia y conflicto*. Instituto Popular de capacitación. Medellín.
- Hopkins, D. Reynolds, L. (2006). *Powerful learning, powerful teaching and powerful schools*, *The Journal of education*.
- Ministerio de Educación. (2013). *Aprendiendo a resolver conflictos en las instituciones educativas. Orientaciones para educativas y tutores de primaria y secundaria*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/minedu/archivos/a/002/02-bibliografia-comun-a-ebr-eba-y-etp/7-aprendiendo-a-resolver-conflictos-en-las-instituciones-educativas.pdf>.
- Miranda, S. (2016) *La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas*. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo ISSN 2007 – 7467.
- Moreno, W. (2011). *Estrategias de comunicación interpersonal y manejo de conflictos en la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la*

*Universidad Nacional Federico Villarreal.* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.

Obregón, N. (2002). *Influencia del currículo y del sistema de soporte de calidad educativa de la gestión administrativa en la Facultad de Educación de la U.N.F.V. UNMSM:* Lima.

Robbins, P y Coulter, M. (2010). *Administración.* México: Prentice Hall.

Sánchez C, y Reyes, C. (2006). *Metodología y diseño en la investigación científica.* Lima: San Marcos.

Suares, M. (1996). *Mediación: conducción de disputas, comunicación y técnicas.* Paidós. Buenos Aires.

Torres, L. (2014). *Autoevaluación de la gestión educativa y calidad del aprendizaje según el modelo Ipeba en estudiantes de la opción ocupacional textil y confecciones del Cetpro "Promae Comas", Ugel N° 04* (Tesis de maestría). Educación por la Universidad Mayor San Marcos.

UNESCO (2011). *Manual para directores de Instituciones Educativas.* Lima: Editorial S.A.C.

Valles, M.S. (2002). *Entrevistas cualitativas.* Madrid: CIS.

Yabar, T. (2013). *La Gestión educativa y su relación con la práctica docente en la Institución Educativa Privada Santa Isabel de Hungría de la Ciudad de Lima – Cercado* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

## **Anexos**

## Anexo B: Matriz de consistencia

<b>TÍTULO:</b> Gestión educativa y el manejo de conflictos en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.						
<b>AUTORA:</b> Br. Haydee Raya Pérez						
<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES E INDICADORES</b>			
<p><b>Problema general</b></p> <p>¿Cuál es la relación entre la gestión educativa y el manejo de conflictos en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016?</p> <p><b>Problemas específicos</b></p> <p>PE1. ¿Cuál es la relación entre la gestión educativa y la negociación en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016?</p> <p>PE2. ¿Cuál es la relación entre la gestión educativa y la mediación en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016?</p> <p>PE3. ¿Cuál es la relación entre la gestión educativa y la conciliación en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016?</p> <p>PE4. ¿Cuál es la relación</p>	<p><b>Objetivo general</b></p> <p>Determinar la relación entre la gestión educativa y el manejo de conflictos en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>OE1. Determinar la relación entre la gestión educativa y la negociación en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.</p> <p>OE2. Determinar la relación entre la gestión educativa y la mediación en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.</p> <p>OE3. Establecer la relación entre la gestión educativa y la conciliación en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.</p> <p>PE4. Establecer la relación entre la gestión educativa y el arbitraje en las</p>	<p><b>Hipótesis general</b></p> <p>Existe relación positiva entre la gestión educativa y el manejo de conflictos en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p>HE1. Existe relación positiva entre la gestión educativa y la negociación en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.</p> <p>HE2. Existe relación positiva entre la gestión educativa y la mediación en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.</p> <p>HE3. Existe relación positiva entre la gestión educativa y la conciliación en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.</p> <p>HE4. Existe relación positiva entre la gestión educativa y el arbitraje en las Instituciones</p>	<b>Variable 1: Gestión educativa</b>			
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala y valores</b>
			Gestión institucional	Organización	1,2,3	5. Siempre (S) 4. Casi Siempre (CS) 3. A veces (AV) 2. Casi nunca (CN) 1. Nunca (N)
				Formas de relacionarse	4,5,6,7	
				Normas explícitas e implícitas	8	
			Gestión administrativa	Recursos humanos, materiales y económicos	9,10,11,12,13,14,15,16	
				Cumplimiento de normatividad y supervisión de las funciones		
			Gestión pedagógica	Planificación, evaluación y certificación.	17,18,19,20,21,22,23,24	
				Desarrollo de prácticas pedagógicas		
				Actualización y desarrollo personal		
Gestión comunitaria	Respuesta a necesidades de la comunidad	25,26,27,28,29,30,31,32,33				
	Padres y madres de familia.					
	Organización de la localidad					
<b>Variable 2: Manejo de conflicto</b>						
Negociación	PREDisposición comunicativa del educativa Capacidad comunicativa del educativa Eficiencia en el logro del acuerdo	1,2,3,4,5,6,7,8	Nunca(1) Casi nunca(2) Algunas veces(3) Casi siempre(4) Siempre(5)			

entre la gestión educativa y el arbitraje en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016?	Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.	educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.	Mediación	Técnicas y estrategias mediadoras del educativa Capacidad orientadora de soluciones Resolución de las partes en conflicto	9,10,11,12,13,14,15	
			Conciliación	PREDisposición para conciliar Técnicas y estrategias conciliadoras del educativa Eficaz en el logro del acuerdo.	16,17,18,19,20,21,22,23	
			Arbitraje	Voluntad para intervenir Firmeza en la implantación de una sentencia. Agente externo	24,25,26,27,28,29,30,31,32	
TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA A UTILIZAR			
<p><b>TIPO:</b> El tipo del estudio es sustantiva con un nivel descriptivo.</p> <p><b>DISEÑO:</b> El diseño del estudio es no experimental, debido a que no hay manipulación de la variable y el tipo corresponde al transeccional dado que los datos se recolectarán en un solo momento con el propósito de describir la variable en el contexto.</p>	<p><b>POBLACIÓN:</b> Estará constituida por 357 docentes</p> <p><b>TAMAÑO DE MUESTRA:</b> Es de 185 docentes</p> <p><b>MUESTREO:</b> Probabilística estratificado</p>	<p><b>TÉCNICA:</b> Encuesta</p> <p><b>INSTRUMENTOS:</b> Cuestionario con escala de actitudes LIKERT, de acuerdo a la siguiente</p> <p>Escala de valoración: Escala Likert: Nunca(1) Casi nunca(2) Algunas veces(3) Casi siempre(4) Siempre(5)</p>	<p><b>DESCRIPTIVA:</b></p> <p>Análisis descriptivo simple</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación en tablas de frecuencia y figuras</li> <li>- Interpretación de los resultados</li> <li>- Conclusiones</li> </ul> <p>Contrastación de hipótesis: Mediante el estadístico inferencial no paramétrico Rho de Spearman</p>			

## Anexo c Instrumentos

### INSTRUMENTO DE LA VARIABLE GESTIÓN EDUCATIVA

A continuación se presenta un conjunto de diferentes situaciones que tratan sobre diversos aspectos de la actividad del educativa. Indíquenos la frecuencia con que se presentan dichos aspectos, para ello debe utilizar la siguiente escala:

Nunca	1
Casi nunca	2
Algunas veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas. Trate de presentar la respuesta que le resulte natural, contestando rápidamente a todas las preguntas. Respecto a la labor que realiza como educativa de la institución educativa, usted:

Nº	DIMENSIONES / ítems	Escala de valoración				
		1	2	3	4	5
	<b>Dimensión: Gestión institucional</b>					
1	El director promueve espacios y mecanismos de organización y participación del colectivo escolar para la toma de decisiones.					
2	El director promueve la organización y participación activa, en el desarrollo de acciones previstas para el logro de las metas de aprendizaje.					
3	El director da autonomía a los grupos docentes para manejar sus propios tiempos y actividades.					
4	El director manifiesta confianza en los miembros del grupo docente					
5	El director conoce bien todo lo que ocurre en la institución educativa					
6	El director mantiene una fluida comunicación, con los coordinadores de cada área y con los docentes de la institución educativa.					
7	El director, en su gestión educativa, manifiesta (de modo implícito o explícito) sus valores personales, creencias, actitudes y juicios.					
8	El director informa sobre la normativa de la escuela, tales como las reglas explícitas e implícitas y las sanciones, también constituyen instancias de formación valórica.					
	<b>Dimensión: Gestión administrativa</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
9	El director coordina con la APAFA, sobre el manejo y uso de los recursos humanos, materiales y económicos de la institución educativa.					
10	El director informa sobre los recursos e ingresos recaudados en la institución educativa.					
11	El director hace cumplir las normas que emite el Ministerio de Educación, a través del plan anual de sector o el plan anual de trabajo.					
12	El director de acuerdo a la normatividad sanciona sus incumplimientos.					
13	El director incentiva el cumplimiento de las normas emitidas el Ministerio de Educación.					
14	El director organiza grupos de trabajo para cumplir los instrumentos de la gestión.					
15	El director de acuerdo a la norma convoca a los padres de familia para la elección del comité de la APAFA.					
16	El director informa sobre la inasistencia y tardanza de los docentes y por los trabajadores administrativo a su cargo.					
	<b>Dimensión: Gestión pedagógica</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
17	El director planifica sobre la base de los procesos pedagógicos, clima escolar,					

	características de los estudiantes y su entorno.					
18	El director planifica en base a las características del entorno institucional, familiar y social, estableciendo metas de aprendizaje.					
19	El director monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, en función al logro de metas de aprendizaje.					
20	El director promueve en base a los resultados obtenidos de la evaluación de los aprendizajes, la implementación de acciones de mejora.					
21	El director orienta y promueve la participación del docente en los procesos de planificación Curricular.					
22	El director promueve la estructura de las sesiones de aprendizaje, comunicando oportunamente el respeto a los procesos pedagógicos, según las orientaciones curriculares.					
23	El director estimula las iniciativas de los docentes relacionadas a innovaciones pedagógicas y su sistematización.					
24	La dirección promueve la capacitación docente, comunicando el logro de aprendizaje de calidad como resultados pedagógico.					
	<b>Dimensión: Gestión comunitaria</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
25	El director hace alianza con la posta médica del sector para dar charlas a los estudiantes sobre la educación sexual.					
26	El director hacer alianza con la comisaria de sector, para charlas a los estudiantes sobre la violencia, drogadicción.					
27	El director hace alianza con los dirigentes vecinales de la comunidad, para dar seguridad a los estudiantes en la hora de entrada y salida.					
28	El director establece alianza con la APAFA, para tener contacto con el comité de aula y con los padres de familia.					
29	El director hace alianza con Los padres de familia, para comunicar las necesidades de la institución educativa.					
30	El director supervisa la gestión de la APAFA.					
31	El director hace alianza con la iglesia para incentivar los valores a los estudiantes de la institución educativa.					
32	El director gestiona el desarrollo de estrategias de prevención que aseguren la seguridad de los miembros de la comunidad escolar.					
33	El director gestiona el manejo de situaciones de riesgo que aseguren la integridad de los miembros de la comunidad educativa.					



## CUESTIONARIO A DOCENTES: MANEJO DE CONFLICTOS

Estimado docente, el presente cuestionario es parte de una investigación que tiene por finalidad la obtención de la información acerca de la gestión del conocimiento del educativa en el manejo de conflictos desde la perspectiva del docente. El cuestionario es anónimo. Por favor, responda con sinceridad. **Los ítems están dirigidos con respecto a las acciones que realiza el director de su institución educativa.**

INSTRUCCIONES: lea con atención el siguiente cuestionario y conteste las preguntas marcando con una "X" en un solo recuadro. La escala de calificación es la siguiente:

Siempre = 5                      Casi nunca = 2                      Casi siempre = 4  
 Nunca = 1                      A veces = 3

Nº	DIMENSIONES / ítems	Escala de valoración				
		1	2	3	4	5
<b>Dimensión: Negociación</b>						
1	El directivo siempre está dispuesto a negociar para solucionar cualquier conflicto.					
2	El directivo, para solucionar el conflicto con los docentes, prefiere intervenir él y no mandar a terceros.					
3	Ante cualquier conflicto, el directivo se acerca voluntariamente a las partes (o parte).					
4	Ante cualquier conflicto, el directivo se comunica con las partes (o parte) directamente.					
5	Al momento de resolver el conflicto, los directivos tienen la costumbre escuchar a todas las partes involucradas.					
6	Al momento de resolver el conflicto, el directivo tiene por costumbre ceder en algunos puntos evitando actitudes intransigentes.					
7	Al momento de resolver el conflicto, el directivo permite que la otra parte también satisfaga o logre algo.					
8	Por lo general los directivos son eficaces en cuanto a los resultados obtenidos en una negociación.					
<b>Dimensión: Mediación</b>						
9	El directivo demuestra poseer estrategias propias de un gran mediador.					
10	Al momento de resolver el conflicto, el directivo cumple la función de un mediador imparcial.					
11	Al momento de resolver el conflicto, el directivo, como mediador, logra que las partes identifiquen las cuestiones en disputa.					
12	Al momento de resolver el conflicto, el directivo, como mediador, logra que las partes analicen las cuestiones en disputa.					
13	Las partes en conflicto reconocen la capacidad orientadora del directivo.					
14	El director induce a las partes para que ellos mismos logren la resolución del conflicto.					

15	Las partes se sienten capaces de resolver sus conflictos por sus propios medios en otra ocasión.					
	<b>Dimensión: Conciliación</b>	1	2	3	4	5
16	El directivo siempre está pREDispuesto a conciliar.					
17	Cuando hay un conflicto entre docentes, el directivo busca voluntariamente conciliar ambas partes.					
18	Los docentes admiten que el directivo intervenga para conciliar.					
19	Cuando hay un conflicto entre docentes, el directivo posee técnicas propias de un gran conciliador.					
20	Cuando hay un conflicto entre docentes, el directivo propone la solución más viable.					
21	Cuando hay un conflicto entre dos docentes, el directivo a través de la conciliación, logra la solución.					
22	El directivo logra que las partes acepten la solución propuesta					
23	La propuesta conciliadora resuelve eficazmente el conflicto.					
	<b>Dimensión: Arbitraje</b>	1	2	3	4	5
24	El directivo está pREDispuesto a intervenir sin que se lo soliciten.					
25	Cuando los docentes no llegan a un acuerdo, estos solicitan el arbitraje del director.					
26	El director acepta si solicitan su intervención.					
27	Para resolver los conflictos con sus docentes, el directivo siempre escucha las partes.					
28	El directivo cuando toma una decisión es irrevocable.					
29	Para resolver los conflictos con sus docentes, el directivo impone una sanción si viene al caso.					
30	El director reconoce cuando solo no puede dar una solución.					
31	Para resolver los conflictos con sus docentes, el directivo prefiere solicitar la intervención de un tercero que no pertenezca a la institución para que tome una decisión.					
32	Para resolver los conflictos con sus docentes, el directivo prefiere solicitar la intervención de un tercero que pertenezca a la misma institución para que tome una decisión.					



## Resultado de la prueba piloto de la variable gestión educativa

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
.953	33

**Estadísticos total-elemento**

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
VAR00001	118.1500	349.187	.271	.954
VAR00002	117.8500	347.397	.621	.952
VAR00003	118.3500	337.818	.591	.951
VAR00004	118.1500	335.082	.711	.950
VAR00005	117.9500	336.787	.565	.952
VAR00006	118.1000	334.200	.694	.950
VAR00007	118.0500	339.313	.777	.950
VAR00008	118.1500	338.766	.555	.952
VAR00009	118.2000	341.958	.493	.952
VAR00010	118.5500	333.208	.542	.952
VAR00011	117.6000	334.358	.766	.950
VAR00012	118.0000	331.684	.698	.950
VAR00013	117.8000	332.589	.768	.950
VAR00014	117.8500	338.450	.664	.951
VAR00015	117.7500	331.671	.622	.951
VAR00016	117.7000	349.379	.209	.955
VAR00017	117.9500	336.366	.652	.951
VAR00018	117.7500	340.513	.710	.951
VAR00019	117.8500	331.608	.733	.950
VAR00020	117.9000	336.411	.715	.950
VAR00021	117.9500	333.945	.781	.950
VAR00022	117.9500	334.997	.694	.950
VAR00023	118.0000	329.895	.748	.950
VAR00024	117.9000	333.674	.749	.950
VAR00025	118.0500	352.261	.198	.954
VAR00026	117.8000	346.905	.488	.952
VAR00027	118.5500	345.629	.359	.953
VAR00028	118.2500	335.987	.600	.951
VAR00029	117.9000	331.253	.730	.950
VAR00030	118.2000	339.432	.535	.952
VAR00031	118.4500	342.471	.465	.952
VAR00032	118.0000	335.895	.763	.950
VAR00033	117.7500	335.987	.736	.950



Resultado de la prueba piloto de la variable de manejo de conflictos

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
.925	32

**Estadísticos total-elemento**

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
VAR00001	106.7500	267.039	.561	.923
VAR00002	106.5500	275.208	.457	.924
VAR00003	106.6000	264.253	.657	.921
VAR00004	106.4500	270.155	.704	.921
VAR00005	106.2000	272.484	.618	.922
VAR00006	106.7500	269.250	.817	.920
VAR00007	106.6000	273.516	.721	.921
VAR00008	106.6000	274.463	.575	.922
VAR00009	106.8000	269.116	.766	.920
VAR00010	106.8500	271.924	.671	.921
VAR00011	106.6500	270.450	.843	.920
VAR00012	106.7500	270.197	.675	.921
VAR00013	106.8000	277.853	.543	.923
VAR00014	106.4500	269.945	.712	.921
VAR00015	106.9000	286.726	.193	.926
VAR00016	106.5500	272.576	.769	.921
VAR00017	106.8500	272.871	.594	.922
VAR00018	106.7000	271.905	.581	.922
VAR00019	106.9000	270.095	.653	.921
VAR00020	106.7500	274.408	.503	.923
VAR00021	106.9500	271.629	.612	.922
VAR00022	107.0000	269.053	.667	.921
VAR00023	106.8500	272.450	.608	.922
VAR00024	106.8500	280.345	.305	.926
VAR00025	106.8000	280.905	.326	.925
VAR00026	106.3500	269.503	.665	.921
VAR00027	106.3500	269.713	.659	.921
VAR00028	106.5500	290.997	.015	.928
VAR00029	106.9000	286.305	.125	.928
VAR00030	107.2000	278.800	.304	.926
VAR00031	107.4500	288.682	.039	.931
VAR00032	107.5000	289.316	.034	.930

## Anexo D. Base de datos de ambas variables

Desempeño docente																																		
	DA							D2											D3						D4									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29					
1	4	4	4	3	3	3	4	25	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	36	3	3	3	3	3	4	19	4	4	4	3	3	18	98
2	2	3	2	3	3	3	3	19	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	45	3	3	3	3	3	4	19	4	5	2	4	5	20	103
3	2	2	1	2	2	2	1	12	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	43	4	4	4	4	4	3	23	4	4	5	5	4	22	100
4	4	2	3	3	3	4	4	23	3	3	3	4	3	5	5	2	4	3	2	37	2	3	4	2	2	3	16	4	4	4	4	5	21	97
5	2	2	2	2	2	2	2	14	4	2	4	2	4	4	2	2	2	2	2	30	4	4	2	2	2	2	16	4	4	4	2	4	18	78
6	4	4	2	3	4	4	4	25	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	2	37	3	3	3	2	2	3	16	3	4	3	3	3	16	94
7	3	3	2	2	2	1	1	14	2	4	4	5	5	5	5	2	2	3	2	39	5	5	3	3	4	5	25	5	4	4	2	4	19	97
8	4	3	3	3	2	2	1	18	3	3	3	4	5	5	5	3	3	4	4	42	3	4	4	3	4	3	21	4	4	3	4	3	18	99
9	2	2	2	3	2	2	2	15	2	2	2	2	4	3	4	1	1	1	2	24	4	4	2	1	3	2	16	3	3	3	2	4	15	70
10	3	2	4	4	4	3	2	22	3	3	3	4	3	4	4	2	2	2	2	32	2	3	2	2	3	3	15	4	3	3	3	3	16	85
11	4	4	4	4	2	4	2	24	3	3	3	2	4	4	4	3	3	3	1	33	4	4	3	2	2	2	17	3	2	4	2	2	13	87
12	3	2	2	1	2	2	1	13	3	3	4	2	4	4	5	3	3	2	2	35	5	5	3	2	3	2	20	3	2	4	2	2	13	81
13	4	4	4	4	4	4	4	28	3	3	4	2	4	4	5	3	3	2	2	35	5	5	3	3	3	3	22	3	3	4	3	3	16	101
14	3	3	3	2	3	2	1	17	4	3	4	5	5	4	4	3	4	4	3	43	4	3	3	3	4	4	21	4	3	3	3	4	17	98
15	4	4	2	2	4	4	2	22	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	47	4	4	4	3	4	3	22	4	4	4	4	4	20	111
16	3	3	3	2	2	2	2	17	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	46	4	4	4	4	4	4	24	5	4	4	4	4	21	108
17	4	4	2	2	2	3	4	21	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	41	4	4	4	3	3	3	21	4	4	4	3	4	19	102
18	5	4	5	5	5	5	5	34	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	48	4	4	4	4	4	4	24	5	4	4	4	4	21	127
19	4	5	5	5	4	5	4	32	5	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	47	4	4	4	3	4	4	23	5	4	3	4	4	20	122
20	2	4	2	3	2	3	3	19	5	4	4	4	5	3	3	2	4	4	4	42	3	2	2	3	3	3	16	5	3	3	4	4	19	96
21	2	3	1	3	3	2	4	18	2	2	3	4	5	5	5	3	2	3	2	36	2	4	4	2	2	4	18	4	3	4	3	2	16	88
22	4	5	4	4	4	3	5	29	2	4	4	2	4	2	4	2	2	4	2	32	4	4	2	2	4	2	18	2	2	2	2	2	10	89
23	5	5	5	4	3	3	5	30	1	1	2	2	5	3	4	2	2	4	3	29	2	3	3	2	4	1	15	5	4	3	4	4	20	94
24	5	4	5	4	3	4	4	29	2	4	4	2	5	5	4	2	2	2	2	34	4	4	4	2	4	2	20	4	4	2	2	2	14	97
25	4	5	5	4	3	4	3	28	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	35	4	4	4	3	3	3	21	4	4	4	3	4	19	103
26	4	4	5	3	3	4	5	28	5	5	3	3	1	5	5	1	1	1	4	34	1	5	4	1	1	1	13	4	4	4	2	4	18	93
27	4	5	5	3	3	4	5	29	3	4	4	4	5	4	3	3	4	4	3	41	4	4	4	3	3	3	21	3	5	4	4	3	19	110
28	2	2	2	1	2	1	2	12	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	39	3	3	3	3	3	3	18	2	4	3	2	2	13	82
29	3	3	2	3	3	3	3	20	2	2	2	3	3	3	4	2	3	2	2	28	3	4	3	2	3	2	17	3	4	2	2	2	13	78
30	3	2	2	3	2	2	3	17	2	2	3	4	4	4	4	2	3	4	2	34	4	4	3	2	3	2	18	4	3	3	3	2	15	84
31	4	4	4	3	3	3	4	25	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	36	3	3	3	3	3	4	19	4	4	4	3	3	18	98
32	2	3	2	3	3	3	3	19	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	45	3	3	3	3	3	4	19	4	5	2	4	5	20	103
33	2	2	1	2	2	2	1	12	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	43	4	4	4	4	4	3	23	4	4	5	5	4	22	100
34	4	2	3	3	3	4	4	23	3	3	3	4	3	5	5	2	4	3	2	37	2	3	4	2	2	3	16	4	4	4	4	5	21	97
35	2	2	2	2	2	2	2	14	4	2	4	2	4	4	2	2	2	2	2	30	4	4	2	2	2	2	16	4	4	4	2	4	18	78
36	4	4	2	3	4	4	4	25	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	2	37	3	3	3	2	2	3	16	3	4	3	3	3	16	94
37	3	3	2	2	2	1	1	14	2	4	4	5	5	5	5	2	2	3	2	39	5	5	3	3	4	5	25	5	4	4	2	4	19	97

38	4	3	3	3	2	2	1	18	3	3	3	4	5	5	5	3	3	4	4	42	3	4	4	3	4	3	21	4	4	3	4	3	18	99
39	2	2	2	3	2	2	2	15	2	2	2	2	4	3	4	1	1	1	2	24	4	4	2	1	3	2	16	3	3	3	2	4	15	70
40	3	2	4	4	4	3	2	22	3	3	3	4	3	4	4	2	2	2	2	32	2	3	2	2	3	3	15	4	3	3	3	3	16	85
41	4	4	4	4	2	4	2	24	3	3	3	2	4	4	4	3	3	3	1	33	4	4	3	2	2	2	17	3	2	4	2	2	13	87
42	3	2	2	1	2	2	1	13	3	3	4	2	4	4	5	3	3	2	2	35	5	5	3	2	3	2	20	3	2	4	2	2	13	81
43	4	4	4	4	4	4	4	28	3	3	4	2	4	4	5	3	3	2	2	35	5	5	3	3	3	3	22	3	3	4	3	3	16	101
44	3	3	3	2	3	2	1	17	4	3	4	5	5	4	4	3	4	4	3	43	4	3	3	3	4	4	21	4	3	3	3	4	17	98
45	4	4	2	2	4	4	2	22	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	47	4	4	4	3	4	3	22	4	4	4	4	4	20	111
46	3	3	3	2	2	2	2	17	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	46	4	4	4	4	4	4	24	5	4	4	4	4	21	108
47	4	4	2	2	2	3	4	21	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	41	4	4	4	3	3	3	21	4	4	4	3	4	19	102
48	5	4	5	5	5	5	5	34	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	48	4	4	4	4	4	4	24	5	4	4	4	4	21	127
49	4	5	5	5	4	5	4	32	5	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	47	4	4	4	3	4	4	23	5	4	3	4	4	20	122
50	2	4	2	3	2	3	3	19	5	4	4	4	5	3	3	2	4	4	4	42	3	2	2	3	3	3	16	5	3	3	4	4	19	96
51	2	3	1	3	3	2	4	18	2	2	3	4	5	5	5	3	2	3	2	36	2	4	4	2	2	4	18	4	3	4	3	2	16	88
52	4	5	4	4	4	3	5	29	2	4	4	2	4	2	4	2	2	4	2	32	4	4	2	2	4	2	18	2	2	2	2	2	10	89
53	5	5	5	4	3	3	5	30	1	1	2	2	5	3	4	2	2	4	3	29	2	3	3	2	4	1	15	5	4	3	4	4	20	94
54	5	4	5	4	3	4	4	29	2	4	4	2	5	5	4	2	2	2	2	34	4	4	4	2	4	2	20	4	4	2	2	2	14	97
55	4	5	5	4	3	4	3	28	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	35	4	4	4	3	3	3	21	4	4	4	3	4	19	103
56	4	4	5	3	3	4	5	28	5	5	3	3	1	5	5	1	1	1	4	34	1	5	4	1	1	1	13	4	4	4	2	4	18	93
57	4	5	5	3	3	4	5	29	3	4	4	4	5	4	3	3	4	4	3	41	4	4	4	3	3	3	21	3	5	4	4	3	19	110
58	2	2	2	1	2	1	2	12	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	39	3	3	3	3	3	3	18	2	4	3	2	2	13	82
59	3	3	2	3	3	3	3	20	2	2	2	3	3	3	4	2	3	2	2	28	3	4	3	2	3	2	17	3	4	2	2	2	13	78
60	3	2	2	3	2	2	3	17	2	2	3	4	4	4	4	2	3	4	2	34	4	4	3	2	3	2	18	4	3	3	3	2	15	84
61	4	4	4	3	3	3	4	25	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	36	3	3	3	3	3	4	19	4	4	4	3	3	18	98
62	2	3	2	3	3	3	3	19	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	45	3	3	3	3	3	4	19	4	5	2	4	5	20	103
63	2	2	1	2	2	2	1	12	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	43	4	4	4	4	4	3	23	4	4	5	5	4	22	100
64	4	2	3	3	3	4	4	23	3	3	3	4	3	5	5	2	4	3	2	37	2	3	4	2	2	3	16	4	4	4	4	5	21	97
65	2	2	2	2	2	2	2	14	4	2	4	2	4	4	2	2	2	2	2	30	4	4	2	2	2	2	16	4	4	4	2	4	18	78
66	4	4	2	3	4	4	4	25	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	2	37	3	3	3	2	2	3	16	3	4	3	3	3	16	94
67	3	3	2	2	2	1	1	14	2	4	4	5	5	5	5	2	2	3	2	39	5	5	3	3	4	5	25	5	4	4	2	4	19	97
68	4	3	3	3	2	2	1	18	3	3	3	4	5	5	5	3	3	4	4	42	3	4	4	3	4	3	21	4	4	3	4	3	18	99
69	2	2	2	3	2	2	2	15	2	2	2	2	4	3	4	1	1	1	2	24	4	4	2	1	3	2	16	3	3	3	2	4	15	70
70	3	2	4	4	4	3	2	22	3	3	3	4	3	4	4	2	2	2	2	32	2	3	2	2	3	3	15	4	3	3	3	3	16	85
71	4	4	4	4	2	4	2	24	3	3	3	2	4	4	4	3	3	3	1	33	4	4	3	2	2	2	17	3	2	4	2	2	13	87
72	3	2	2	1	2	2	1	13	3	3	4	2	4	4	5	3	3	2	2	35	5	5	3	2	3	2	20	3	2	4	2	2	13	81
73	4	4	4	4	4	4	4	28	3	3	4	2	4	4	5	3	3	2	2	35	5	5	3	3	3	3	22	3	3	4	3	3	16	101
74	3	3	3	2	3	2	1	17	4	3	4	5	5	4	4	3	4	4	3	43	4	3	3	3	4	4	21	4	3	3	3	4	17	98



75	4	4	2	2	4	4	2	22	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	47	4	4	4	3	4	3	22	4	4	4	4	4	20	111
76	3	3	3	2	2	2	2	17	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	46	4	4	4	4	4	4	24	5	4	4	4	4	21	108
77	4	4	2	2	2	3	4	21	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	41	4	4	4	3	3	3	21	4	4	4	3	4	19	102
78	5	4	5	5	5	5	5	34	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	48	4	4	4	4	4	4	24	5	4	4	4	4	21	127
79	4	5	5	5	4	5	4	32	5	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	47	4	4	4	3	4	4	23	5	4	3	4	4	20	122
80	2	4	2	3	2	3	3	19	5	4	4	4	5	3	3	2	4	4	4	42	3	2	2	3	3	3	16	5	3	3	4	4	19	96
81	2	3	1	3	3	2	4	18	2	2	3	4	5	5	5	3	2	3	2	36	2	4	4	2	2	4	18	4	3	4	3	2	16	88
82	4	5	4	4	4	3	5	29	2	4	4	2	4	2	4	2	2	4	2	32	4	4	2	2	4	2	18	2	2	2	2	2	10	89
83	5	5	5	4	3	3	5	30	1	1	2	2	5	3	4	2	2	4	3	29	2	3	3	2	4	1	15	5	4	3	4	4	20	94
84	5	4	5	4	3	4	4	29	2	4	4	2	5	5	4	2	2	2	2	34	4	4	4	2	4	2	20	4	4	2	2	2	14	97
85	4	5	5	4	3	4	3	28	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	35	4	4	4	3	3	3	21	4	4	4	3	4	19	103
86	4	4	5	3	3	4	5	28	5	5	3	3	1	5	5	1	1	1	4	34	1	5	4	1	1	1	13	4	4	4	2	4	18	93
87	4	5	5	3	3	4	5	29	3	4	4	4	5	4	3	3	4	4	3	41	4	4	4	3	3	3	21	3	5	4	4	3	19	110
88	2	2	2	1	2	1	2	12	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	39	3	3	3	3	3	3	18	2	4	3	2	2	13	82
89	3	3	2	3	3	3	3	20	2	2	2	3	3	3	4	2	3	2	2	28	3	4	3	2	3	2	17	3	4	2	2	2	13	78
90	3	2	2	3	2	2	3	17	2	2	3	4	4	4	4	2	3	4	2	34	4	4	3	2	3	2	18	4	3	3	3	2	15	84
91	4	4	4	3	3	3	4	25	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	36	3	3	3	3	3	3	19	4	4	4	3	3	18	98
92	2	3	2	3	3	3	3	19	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	45	3	3	3	3	3	4	19	4	5	2	4	5	20	103
93	2	2	1	2	2	2	1	12	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	43	4	4	4	4	4	3	23	4	4	5	5	4	22	100
94	4	2	3	3	3	4	4	23	3	3	3	4	3	5	5	2	4	3	2	37	2	3	4	2	2	3	16	4	4	4	4	5	21	97
95	2	2	2	2	2	2	2	14	4	2	4	2	4	4	2	2	2	2	2	30	4	4	2	2	2	2	16	4	4	4	2	4	18	78
96	4	4	2	3	4	4	4	25	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	2	37	3	3	3	2	2	3	16	3	4	3	3	3	16	94
97	3	3	2	2	2	1	1	14	2	4	4	5	5	5	5	2	2	3	2	39	5	5	3	3	4	5	25	5	4	4	2	4	19	97
98	4	3	3	3	2	2	1	18	3	3	3	4	5	5	5	3	3	4	4	42	3	4	4	3	4	3	21	4	4	3	4	3	18	99
99	2	2	2	3	2	2	2	15	2	2	2	2	4	3	4	1	1	1	2	24	4	4	2	1	3	2	16	3	3	3	2	4	15	70
100	3	2	4	4	4	3	2	22	3	3	3	4	3	4	4	2	2	2	2	32	2	3	2	2	3	3	15	4	3	3	3	3	16	85
101	4	4	4	4	2	4	2	24	3	3	3	2	4	4	4	3	3	3	1	33	4	4	3	2	2	2	17	3	2	4	2	2	13	87
102	3	2	2	1	2	2	1	13	3	3	4	2	4	4	5	3	3	2	2	35	5	5	3	2	3	2	20	3	2	4	2	2	13	81
103	4	4	4	4	4	4	4	28	3	3	4	2	4	4	5	3	3	2	2	35	5	5	3	3	3	3	22	3	3	4	3	3	16	101
104	3	3	3	2	3	2	1	17	4	3	4	5	5	4	4	3	4	4	3	43	4	3	3	3	4	4	21	4	3	3	3	4	17	98
105	4	4	2	2	4	4	2	22	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	47	4	4	4	3	4	3	22	4	4	4	4	4	20	111
106	3	3	3	2	2	2	2	17	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	46	4	4	4	4	4	4	24	5	4	4	4	4	21	108
107	4	4	2	2	2	3	4	21	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	41	4	4	4	3	3	3	21	4	4	4	3	4	19	102
108	5	4	5	5	5	5	5	34	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	48	4	4	4	4	4	4	24	5	4	4	4	4	21	127
109	4	5	5	5	4	5	4	32	5	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	47	4	4	4	3	4	4	23	5	4	3	4	4	20	122
110	2	4	2	3	2	3	3	19	5	4	4	4	5	3	3	2	4	4	4	42	3	2	2	3	3	3	16	5	3	3	4	4	19	96
111	2	3	1	3	3	2	4	18	2	2	3	4	5	5	5	3	2	3	2	36	2	4	4	2	2	4	18	4	3	4	3	2	16	88
112	4	5	4	4	4	3	5	29	2	4	4	2	4	2	4	2	2	4	2	32	4	4	2	2	4	2	18	2	2	2	2	2	10	89
113	5	5	5	4	3	3	5	30	1	1	2	2	5	3	4	2	2	4	3	29	2	3	3	2	4	1	15	5	4	3	4	4	20	94
114	5	4	5	4	3	4	4	29	2	4	4	2	5	5	4	2	2	2	2	34	4	4	4	2	4	2	20	4	4	2	2	2	14	97
115	4	5	5	4	3	4	3	28	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	35	4	4	4	3	3	3	21	4	4	4	3	4	19	103
116	4	4	5	3	3	4	5	28	5	5	3	3	1	5	5	1	1	1	4	34	1	5	4	1	1	1	13	4	4	4	2	4	18	93
117	4	5	5	3	3	4	5	29	3	4	4	4	5	4	3	3	4	4	3	41	4	4	4	3	3	3	21	3	5	4	4	3	19	110
118	2	2	2	1	2	1	2	12	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	39	3	3	3	3	3	3	18	2	4	3	2	2	13	82
119	3	3	2	3	3	3	3	20	2	2	2	3	3	3	4	2	3	2	2	28	3	4	3	2	3	2	17	3	4	2	2	2	13	78
120	3	2	2	3	2	2	3	17	2	2	3	4	4	4	4	2	3	4	2	34	4	4	3	2	3	2	18	4	3	3	3	2	15	84

119	3	3	2	3	3	3	3	20	2	2	2	3	3	3	4	2	3	2	2	28	3	4	3	2	3	2	17	3	4	2	2	2	13	78
120	3	2	2	3	2	2	3	17	2	2	3	4	4	4	4	2	3	4	2	34	4	4	3	2	3	2	18	4	3	3	3	2	15	84
121	4	4	4	3	3	3	4	25	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	36	3	3	3	3	3	4	19	4	4	4	3	3	18	98
122	2	3	2	3	3	3	3	19	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	45	3	3	3	3	3	4	19	4	5	2	4	5	20	103
123	2	2	1	2	2	2	1	12	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	43	4	4	4	4	4	3	23	4	4	5	5	4	22	100
124	4	2	3	3	3	4	4	23	3	3	3	4	3	5	5	2	4	3	2	37	2	3	4	2	2	3	16	4	4	4	4	5	21	97
125	2	2	2	2	2	2	2	14	4	2	4	2	4	4	2	2	2	2	2	30	4	4	2	2	2	2	16	4	4	4	2	4	18	78
126	4	4	2	3	4	4	4	25	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	2	37	3	3	3	2	2	3	16	3	4	3	3	3	16	94
127	3	3	2	2	2	1	1	14	2	4	4	5	5	5	5	2	2	3	2	39	5	5	3	3	4	5	25	5	4	4	2	4	19	97
128	4	3	3	3	2	2	1	18	3	3	3	4	5	5	5	3	3	4	4	42	3	4	4	3	4	3	21	4	4	3	4	3	18	99
129	2	2	2	3	2	2	2	15	2	2	2	2	4	3	4	1	1	1	2	24	4	4	2	1	3	2	16	3	3	3	2	4	15	70
130	3	2	4	4	4	3	2	22	3	3	3	4	3	4	4	2	2	2	2	32	2	3	2	2	3	3	15	4	3	3	3	3	16	85
131	4	4	4	4	2	4	2	24	3	3	3	2	4	4	4	3	3	3	1	33	4	4	3	2	2	2	17	3	2	4	2	2	13	87
132	3	2	2	1	2	2	1	13	3	3	4	2	4	4	5	3	3	2	2	35	5	5	3	2	3	2	20	3	2	4	2	2	13	81
133	4	4	4	4	4	4	4	28	3	3	4	2	4	4	5	3	3	2	2	35	5	5	3	3	3	3	22	3	3	4	3	3	16	101
134	3	3	3	2	3	2	1	17	4	3	4	5	5	4	4	3	4	4	3	43	4	3	3	3	4	4	21	4	3	3	3	4	17	98
135	4	4	2	2	4	4	2	22	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	47	4	4	4	3	4	3	22	4	4	4	4	4	20	111
136	3	3	3	2	2	2	2	17	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	46	4	4	4	4	4	4	24	5	4	4	4	4	21	108
137	4	4	2	2	2	3	4	21	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	41	4	4	4	3	3	3	21	4	4	4	3	4	19	102
138	5	4	5	5	5	5	5	34	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	48	4	4	4	4	4	4	24	5	4	4	4	4	21	127
139	4	5	5	5	4	5	4	32	5	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	47	4	4	4	3	4	4	23	5	4	3	4	4	20	122
140	2	4	2	3	2	3	3	19	5	4	4	4	5	3	3	2	4	4	4	42	3	2	2	3	3	3	16	5	3	3	4	4	19	96
141	2	3	1	3	3	2	4	18	2	2	3	4	5	5	5	3	2	3	2	36	2	4	4	2	2	4	18	4	3	4	3	2	16	88
142	4	5	4	4	4	3	5	29	2	4	4	2	4	2	4	2	2	4	2	32	4	4	2	2	4	2	18	2	2	2	2	2	10	89
143	5	5	5	4	3	3	5	30	1	1	2	2	5	3	4	2	2	4	3	29	2	3	3	2	4	1	15	5	4	3	4	4	20	94
144	5	4	5	4	3	4	4	29	2	4	4	2	5	5	4	2	2	2	2	34	4	4	4	2	4	2	20	4	4	2	2	2	14	97
145	4	5	5	4	3	4	3	28	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	35	4	4	4	3	3	3	21	4	4	4	3	4	19	103
146	4	4	5	3	3	4	5	28	5	5	3	3	1	5	5	1	1	1	4	34	1	5	4	1	1	1	13	4	4	4	2	4	18	93
147	4	5	5	3	3	4	5	29	3	4	4	4	5	4	3	3	4	4	3	41	4	4	4	3	3	3	21	3	5	4	4	3	19	110
148	2	2	2	1	2	1	2	12	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	39	3	3	3	3	3	3	18	2	4	3	2	2	13	82
149	3	3	2	3	3	3	3	20	2	2	2	3	3	3	4	2	3	2	2	28	3	4	3	2	3	2	17	3	4	2	2	2	13	78
150	3	2	2	3	2	2	3	17	2	2	3	4	4	4	4	2	3	4	2	34	4	4	3	2	3	2	18	4	3	3	3	2	15	84
152	4	4	4	3	3	3	4	25	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	36	3	3	3	3	3	4	19	4	4	4	3	3	18	98
153	2	3	2	3	3	3	3	19	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	45	3	3	3	3	3	4	19	4	5	2	4	5	20	103
153	2	2	1	2	2	2	1	12	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	43	4	4	4	4	4	3	23	4	4	5	5	4	22	100
154	4	2	3	3	3	4	4	23	3	3	3	4	3	5	5	2	4	3	2	37	2	3	4	2	2	3	16	4	4	4	4	5	21	97
155	2	2	2	2	2	2	2	14	4	2	4	2	4	4	2	2	2	2	2	30	4	4	2	2	2	2	16	4	4	4	2	4	18	78
156	4	4	2	3	4	4	4	25	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	2	37	3	3	3	2	2	3	16	3	4	3	3	3	16	94
157	3	3	2	2	2	1	1	14	2	4	4	5	5	5	5	2	2	3	2	39	5	5	3	3	4	5	25	5	4	4	2	4	19	97
158	4	3	3	3	2	2	1	18	3	3	3	4	5	5	5	3	3	4	4	42	3	4	4	3	4	3	21	4	4	3	4	3	18	99
159	2	2	2	3	2	2	2	15	2	2	2	2	4	3	4	1	1	1	2	24	4	4	2	1	3	2	16	3	3	3	2	4	15	70

160	3	2	4	4	4	3	2	22	3	3	3	4	3	4	4	2	2	2	2	32	2	3	2	2	3	3	15	4	3	3	3	3	16	85
161	4	4	4	4	2	4	2	24	3	3	3	2	4	4	4	3	3	3	1	33	4	4	3	2	2	2	17	3	2	4	2	2	13	87
162	3	2	2	1	2	2	1	13	3	3	4	2	4	4	5	3	3	2	2	35	5	5	3	2	3	2	20	3	2	4	2	2	13	81
163	4	4	4	4	4	4	4	28	3	3	4	2	4	4	5	3	3	2	2	35	5	5	3	3	3	3	22	3	3	4	3	3	16	101
164	3	3	3	2	3	2	1	17	4	3	4	5	5	4	4	3	4	4	3	43	4	3	3	3	4	4	21	4	3	3	3	4	17	98
165	4	4	2	2	4	4	2	22	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	47	4	4	4	3	4	3	22	4	4	4	4	4	20	111
166	3	3	3	2	2	2	2	17	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	46	4	4	4	4	4	4	24	5	4	4	4	4	21	108



40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	35	4	4	5	5	5	4	5	5	37	5	5	5	5	4	4	5	5	5	43	155
41	5	4	4	4	5	5	5	4	4	36	4	4	4	5	4	5	4	30	5	5	5	5	5	5	4	4	38	4	4	4	5	5	4	4	5	5	40	144
42	5	5	5	5	5	4	4	4	4	37	5	5	4	4	4	5	5	32	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	3	5	5	5	5	5	5	43	152
43	4	5	4	4	4	4	4	4	4	33	4	4	4	4	4	4	4	28	5	5	5	5	5	5	4	5	39	4	5	5	5	4	1	4	5	5	38	138
44	4	4	5	5	5	4	4	4	4	35	5	5	4	4	5	4	4	31	4	4	1	4	4	3	4	5	29	5	4	4	4	3	1	3	1	4	29	124
45	1	2	3	2	2	3	3	2	2	18	2	2	2	2	2	2	3	15	5	5	5	5	5	5	5	5	40	4	4	4	5	5	5	4	5	5	41	114
46	5	5	5	4	5	5	5	5	5	39	5	5	5	4	5	4	1	29	5	5	5	4	5	5	5	5	39	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	152
47	5	4	4	4	5	4	5	5	5	36	4	4	5	5	5	4	5	32	4	5	4	5	4	4	5	1	32	4	4	3	5	5	5	4	4	5	39	139
48	5	5	5	4	5	5	5	5	5	39	5	5	5	5	5	5	5	35	5	4	5	5	5	4	5	5	38	4	4	4	4	4	4	5	4	5	38	150
49	3	4	5	5	5	3	5	5	5	35	5	2	4	4	5	5	2	27	5	5	4	5	5	4	4	5	37	4	4	4	4	5	5	5	5	5	41	140
50	3	5	4	4	5	4	4	4	4	33	4	3	4	4	3	4	3	25	5	4	4	5	4	5	5	5	37	4	4	4	4	5	4	4	4	1	34	129
51	5	5	5	5	5	4	5	5	5	39	5	4	5	5	5	5	5	34	5	5	4	5	5	4	4	5	37	4	4	4	4	4	5	4	5	4	38	148
52	5	5	5	5	5	5	4	5	5	39	5	5	4	5	5	5	5	34	1	3	2	2	3	2	3	3	19	2	2	3	3	2	1	3	2	2	113	
53	4	1	1	1	1	1	1	1	1	11	3	3	1	4	4	4	5	24	4	4	4	4	5	5	5	5	36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	116
54	5	5	5	5	5	4	4	5	5	38	5	4	4	4	4	5	5	31	5	5	5	4	5	5	5	5	39	1	4	4	1	1	1	1	4	5	22	130
55	5	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	4	5	5	5	4	5	38	4	4	5	5	4	5	5	1	38	151	
56	5	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	4	5	4	4	4	36	5	4	4	4	5	5	5	5	5	42	153
57	4	5	5	5	4	5	4	4	4	36	4	5	5	4	5	4	5	32	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	1	5	5	5	5	5	5	41	149
58	5	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	160
59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	5	5	5	5	40	4	4	5	5	5	5	5	5	5	43	158
60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	35	4	4	5	5	5	4	5	5	37	5	5	5	5	4	4	5	5	5	43	155
61	5	4	4	4	5	5	5	4	4	36	4	4	4	5	4	5	4	30	5	5	5	5	5	5	4	4	38	4	4	4	5	5	4	4	5	5	40	144
62	5	5	5	5	5	4	4	4	4	37	5	5	4	4	4	5	5	32	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	3	5	5	5	5	5	5	43	152
63	4	5	4	4	4	4	4	4	4	33	4	4	4	4	4	4	4	28	5	5	5	5	5	5	4	5	39	4	5	5	5	4	1	4	5	5	38	138
64	4	4	5	5	5	4	4	4	4	35	5	5	4	4	5	4	4	31	4	4	1	4	4	3	4	5	29	5	4	4	4	3	1	3	1	4	29	124
65	1	2	3	2	2	3	3	2	2	18	2	2	2	2	2	2	3	15	5	5	5	5	5	5	5	5	40	4	4	4	5	5	5	4	5	5	41	114
66	5	5	5	4	5	5	5	5	5	39	5	5	5	4	5	4	1	29	5	5	5	4	5	5	5	5	39	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	152
67	5	4	4	4	5	4	5	5	5	36	4	4	5	5	5	4	5	32	4	5	4	5	4	4	5	1	32	4	4	3	5	5	5	4	4	5	39	139
68	5	5	5	4	5	5	5	5	5	39	5	5	5	5	5	5	5	35	5	4	5	5	5	4	5	5	38	4	4	4	4	4	4	5	4	5	38	150
69	3	4	5	5	5	3	5	5	5	35	5	2	4	4	5	5	2	27	5	5	4	5	5	4	4	5	37	4	4	4	4	5	5	5	5	5	41	140
70	3	5	4	4	5	4	4	4	4	33	4	3	4	4	3	4	3	25	5	4	4	5	4	5	5	5	37	4	4	4	4	5	4	4	4	1	34	129
71	5	5	5	5	5	4	5	5	5	39	5	4	5	5	5	5	5	34	5	5	4	5	5	4	4	5	37	4	4	4	4	4	5	4	5	4	38	148
72	5	5	5	5	5	5	4	5	5	39	5	5	4	5	5	5	5	34	1	3	2	2	3	2	3	3	19	2	2	3	3	3	2	1	3	2	113	
73	4	1	1	1	1	1	1	1	1	11	3	3	1	4	4	4	5	24	4	4	4	4	5	5	5	5	36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	116
74	5	5	5	5	5	4	4	5	5	38	5	4	4	4	4	5	5	31	5	5	5	4	5	5	5	5	39	1	4	4	1	1	1	1	4	5	22	130
75	5	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	4	5	5	5	4	5	38	4	4	5	5	5	4	5	5	1	38	151
76	5	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	35	5	4	3	5	4	4	5	4	34	4	5	4	4	4	4	4	5	5	39	148
77	4	5	5	5	4	5	4	4	4	36	4	5	5	4	5	4	5	32	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	153
78	5	5	5	5	5	5	5	5	5	40	4	5	5	5	5	5	5	35	4	4	4	4	4	5	4	4	33	3	3	3	4	4	5	3	4	4	33	141
79	5	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	35	2	3	3	2	4	2	2	3	21	5	1	2	2	3	4	1	1	1	20	116
80	5	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	35	4	4	4	4	5	5	4	4	34	5	5	3	4	3	4	4	5	4	37	146
81	5	4	4	4	5	5	5	4	4	36	4	4	4	5	4	5	4	30	4	4	4	4	5	5	4	4	34	5	5	3	4	3	4	4	5	4	37	137
82	3	2	3	3	3	3	3	3	3	23	3	2	3	3	3	4	3	21	4	4	5	4	1	1	1	1	21	1	1	1	1	1	4	1	1	5	16	81

83	4	4	5	5	4	4	4	4	4	34	5	4	4	3	4	3	4	27	4	5	4	4	4	3	3	5	32	4	4	3	4	4	3	2	3	4	31	124		
84	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	3	3	3	29	4	4	4	3	4	5	4	4	4	36	125		
85	5	5	4	4	5	4	4	4	5	36	5	4	5	5	5	5	4	33	3	1	1	1	1	1	1	1	10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	88		
86	2	1	3	3	4	4	4	3	3	23	2	2	2	2	2	2	3	15	2	4	3	2	2	2	2	2	19	5	3	2	2	2	2	2	2	2	22	79		
87	1	4	5	3	3	4	4	4	5	29	4	5	3	4	4	4	3	27	5	5	5	5	5	5	3	4	37	3	3	1	3	4	5	1	3	1	24	117		
88	1	4	5	3	3	4	4	4	5	29	4	5	3	4	4	4	3	27	5	4	4	3	3	3	3	4	29	4	2	2	3	4	4	2	3	4	28	113		
89	2	3	3	3	4	3	1	3	3	22	4	4	4	4	4	4	4	28	5	4	5	5	1	4	4	5	33	2	2	2	5	5	5	2	5	4	32	115		
90	4	4	4	4	4	3	3	3	3	29	3	4	4	4	4	4	4	27	5	5	5	4	5	4	4	4	36	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	42	134	
91	4	3	3	3	4	4	4	4	4	29	4	4	4	4	3	3	3	25	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	41	135	
92	3	3	5	4	4	2	3	2	2	26	4	3	3	3	2	2	4	21	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	132
93	3	2	3	3	3	2	2	3	3	21	3	2	3	3	2	2	4	19	5	5	5	5	5	5	5	5	40	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	43	123
94	2	2	3	3	5	4	3	3	3	25	3	4	4	3	3	4	4	25	4	4	5	5	5	5	4	5	37	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	43	130
95	5	5	3	3	4	4	4	4	4	32	3	3	3	2	2	2	3	18	5	5	5	5	5	5	5	4	38	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	40	128	
96	5	5	5	5	5	4	4	4	5	38	5	5	4	4	5	5	4	32	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	43	153
97	3	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	21	5	5	5	5	5	5	4	5	39	4	5	5	5	4	1	4	5	5	5	38	122	
98	2	2	2	2	3	3	3	3	3	20	1	3	2	3	3	2	2	16	4	4	1	4	4	3	4	5	29	5	4	4	4	3	1	3	1	4	29	94		
99	2	2	2	2	3	3	3	3	3	20	2	2	2	2	3	3	4	18	5	5	5	5	5	5	5	5	40	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	41	119
100	3	2	3	3	3	2	2	3	3	21	3	2	3	3	2	2	4	19	5	5	5	4	5	5	5	5	39	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	124
101	4	5	5	5	5	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	4	4	28	4	5	4	5	4	4	5	1	32	4	4	3	5	5	5	4	4	5	39	135		
102	3	4	2	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	4	22	5	4	5	5	5	4	5	5	38	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	38	122	
103	5	5	5	5	5	4	4	4	4	37	5	5	4	4	4	5	5	32	5	5	4	5	5	4	4	5	37	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	41	147
104	4	5	4	4	4	4	4	4	4	33	4	4	4	4	4	4	4	28	5	4	4	5	4	5	5	5	37	4	4	4	4	5	4	4	4	4	1	34	132	
105	4	4	5	5	5	4	4	4	4	35	5	5	4	4	5	4	4	31	5	5	4	5	5	4	4	5	37	4	4	4	4	4	5	4	5	4	38	141		
106	1	2	3	2	2	3	3	2	2	18	2	2	2	2	2	2	3	15	1	3	2	2	3	2	3	3	19	2	2	3	3	3	2	1	3	2	21	73		
107	5	5	5	4	5	5	5	5	5	39	5	5	5	4	5	4	1	29	4	4	4	4	5	5	5	5	36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	149
108	5	4	4	4	5	4	5	5	5	36	4	4	5	5	5	4	5	32	5	5	5	4	5	5	5	5	39	1	4	4	1	1	1	1	4	5	22	129		
109	5	5	5	4	5	5	5	5	5	39	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	4	5	5	5	4	5	38	4	4	5	5	5	4	5	5	1	38	150		
110	3	4	5	5	5	3	5	5	5	35	5	2	4	4	5	5	2	27	5	5	5	4	5	4	4	4	36	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	42	140	
111	3	5	4	4	5	4	4	4	4	33	4	3	4	4	3	4	3	25	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	41	139
112	5	5	5	5	5	4	5	5	5	39	5	4	5	5	5	5	5	34	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	158
113	5	5	5	5	5	5	4	5	5	39	5	5	4	5	5	5	5	34	5	5	5	5	5	5	5	5	40	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	43	156
114	4	1	1	1	1	1	1	1	1	11	3	3	1	4	4	4	5	24	4	4	5	5	5	4	5	5	37	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	43	115
115	5	5	5	5	5	4	4	5	5	38	5	4	4	4	4	5	5	31	5	5	5	5	5	5	4	4	38	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	40	147	
116	5	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	43	158
117	5	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	5	5	4	5	39	4	5	5	5	4	1	4	5	5	5	38	152	
118	4	5	5	5	4	5	4	4	4	36	4	5	5	4	5	4	5	32	4	4	1	4	4	3	4	5	29	5	4	4	4	3	1	3	1	4	29	126		
119	5	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	5	5	5	5	40	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	41	156	
120	5	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	4	5	5	5	5	39	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	159
121	5	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	35	4	5	4	5	4	4	5	1	32	4	4	3	5	5	5	4	4	5	39	146		
122	5	4	4	4	5	5	5	4	4	36	4	4	4	5	4	5	4	30	5	4	5	5	5	4	5	5	38	4	4	4	4	4	4	5	4	5	38	142		
123	5	5	5	5	5	4	4	4	4	37	5	5	4	4	4	5	5	32	5	5	4	5	5	4	4	5	37	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	41	147
124	4	5	4	4	4	4	4	4	4	33	4	4	4	4	4	4	4	28	5	4	4	5	4	5	5	5	37	4	4	4	4	5	4	4	4	4	1	34	132	
125	4	4	5	5	5	4	4	4	4	35	5	5	4	4	5	4	4	31	5	5	4	5	5	4	4	5	37	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	38	141
126	1	2	3	2	2	3	3	2	2	18	2	2	2	2	2	2	3	15	1	3	2	2	3	2	3	3	19	2	2	3	3	3	2	1	3	2	21	73		
127	5	5	5	4	5	5	5	5	5	39	5	5	5	4	5	4	1	29	4	4	4	4	5	5	5	5	36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	149
128	5	4	4	4	5	4	5	5	5	36	4	4	5	5	5	4	5	32	5	5	5	4	5	5	5	5	39	1	4	4	1	1	1	1	4	5	22	129		
129	5	5	5	4	5	5	5	5	5	39	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	4	5	5	5	4	5	38	4	4	5	5	5	4	5	5	5	1	38	150	
130	3	4	5	5	5	3	5	5	5	35	5	2	4	4	5	5	2	27	5	5	5	4	5	4	4	4	36	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	42	140	
131	3	5	4	4	5	4	4	4	4	33	4	3	4	4	3	4	3	25	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	41</	

145	4	4	5	5	5	4	4	4	35	5	5	4	4	5	4	4	31	5	5	4	5	5	4	4	5	37	4	4	4	4	4	5	4	5	4	38	141	
146	1	2	3	2	2	3	3	2	18	2	2	2	2	2	2	3	15	1	3	2	2	3	2	3	3	19	2	2	3	3	3	2	1	3	2	21	73	
147	5	5	5	4	5	5	5	5	39	5	5	5	4	5	4	1	29	4	4	4	4	5	5	5	5	36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	149
148	5	4	4	4	5	4	5	5	36	4	4	5	5	5	4	5	32	5	5	5	4	5	5	5	5	39	1	4	4	1	1	1	1	4	5	22	129	
149	5	5	5	4	5	5	5	5	39	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	4	5	5	5	4	5	38	4	4	5	5	5	4	5	5	1	38	150	
150	3	4	5	5	5	3	5	5	35	5	2	4	4	5	5	2	27	4	4	4	4	5	4	3	4	32	4	3	4	4	5	5	3	4	5	37	131	
151	3	5	4	4	5	4	4	4	33	4	3	4	4	3	4	3	25	5	4	3	5	4	4	5	4	34	4	5	4	4	4	4	5	5	39	131		
152	5	5	5	5	5	4	5	5	39	5	4	5	5	5	5	5	34	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	158	
153	5	5	5	5	5	5	4	5	39	5	5	4	5	5	5	5	34	4	4	4	4	4	5	4	4	33	3	3	3	4	4	5	3	4	4	33	139	
154	4	1	1	1	1	1	1	1	11	3	3	1	4	4	4	5	24	2	3	3	2	4	2	2	3	21	5	1	2	2	3	4	1	1	1	20	76	
155	5	5	5	5	5	4	4	5	38	5	4	4	4	4	5	5	31	4	4	4	4	5	5	4	4	34	5	5	3	4	3	4	4	5	4	37	140	
156	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	35	4	4	4	4	5	5	4	4	34	5	5	3	4	3	4	4	5	4	37	146	
157	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	35	4	4	5	4	1	1	1	1	21	1	1	1	1	1	4	1	1	5	16	112	
158	4	5	5	5	4	5	4	4	36	4	5	5	4	5	4	5	32	4	5	4	4	4	3	3	5	32	4	4	3	4	4	3	2	3	4	31	131	
159	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	35	4	4	4	4	4	3	3	3	29	4	4	4	3	4	5	4	4	4	36	140	
160	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	35	3	1	1	1	1	1	1	1	10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	94	
161	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	35	2	4	3	2	2	2	2	2	19	5	3	2	2	2	2	2	2	2	22	116	
162	5	4	4	4	5	5	5	4	36	4	4	4	5	4	5	4	30	5	5	5	5	5	5	3	4	37	3	3	1	3	4	5	1	3	1	24	127	
163	3	2	3	3	3	3	3	3	23	3	2	3	3	3	4	3	21	5	4	4	3	3	3	3	4	29	4	2	2	3	4	4	2	3	4	28	101	
164	4	4	5	5	4	4	4	4	34	5	4	4	3	4	3	4	27	5	4	5	5	1	4	4	5	33	2	2	2	5	5	5	2	5	4	32	126	
165	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	4	28	5	5	5	4	5	4	4	4	36	5	4	4	4	5	5	5	5	5	42	138	
166	5	5	4	4	5	4	4	5	36	5	4	5	5	5	4	5	33	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	1	5	5	5	5	5	5	41	150	
167	2	1	3	3	4	4	3	3	23	2	2	2	2	2	2	3	15	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	123	
168	1	4	5	3	3	4	4	5	29	4	5	3	4	4	4	3	27	5	5	5	5	5	5	5	5	40	4	4	5	5	5	5	5	5	5	43	139	
169	1	4	5	3	3	4	4	5	29	4	5	3	4	4	4	3	27	4	4	5	5	5	4	5	5	37	5	5	5	5	4	4	5	5	5	43	136	
170	2	3	3	3	4	3	1	3	22	4	4	4	4	4	4	4	28	5	5	5	5	5	5	4	4	38	4	4	4	5	5	4	4	5	5	40	128	
171	4	4	4	4	4	3	3	3	29	3	4	4	4	4	4	4	27	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	3	5	5	5	5	5	5	43	139	
172	4	3	3	3	4	4	4	4	29	4	4	4	4	3	3	3	25	5	5	5	5	5	5	4	5	39	4	5	5	5	4	1	4	5	5	38	131	
173	3	3	5	4	4	2	3	2	26	4	3	3	3	2	2	4	21	4	4	1	4	4	3	4	5	29	5	4	4	4	3	1	3	1	4	29	105	
174	3	2	3	3	3	2	3	2	21	3	2	3	3	2	2	4	19	5	5	5	5	5	5	5	5	40	4	4	4	5	5	5	4	5	5	41	121	
175	2	2	3	3	5	4	3	3	25	3	4	4	3	3	4	4	25	5	5	5	4	5	5	5	5	39	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	134	
176	5	5	3	3	4	4	4	4	32	3	3	3	2	2	2	3	18	4	5	4	5	4	4	5	1	32	4	4	3	5	5	5	4	4	5	39	121	
177	5	5	5	5	5	4	4	5	38	5	5	4	4	5	5	4	32	5	4	5	5	5	4	5	5	38	4	4	4	4	4	4	5	4	5	38	146	
178	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	21	5	5	4	5	5	4	4	5	37	4	4	4	4	5	5	5	5	5	41	123	
179	2	2	2	2	3	3	3	3	20	1	3	2	3	3	2	2	16	5	4	4	5	4	5	5	5	37	4	4	4	4	5	4	4	4	1	34	107	
180	2	2	2	2	3	3	3	3	20	2	2	2	2	3	3	4	18	5	5	4	5	5	4	4	5	37	4	4	4	4	4	5	4	5	4	38	113	
181	3	2	3	3	3	2	2	3	21	3	2	3	3	2	2	4	19	1	3	2	2	3	2	3	3	19	2	2	3	3	3	2	1	3	2	21	80	
182	4	5	5	5	5	4	4	4	36	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	5	5	5	5	36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	145	
183	3	4	2	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	4	22	5	5	5	4	5	5	5	5	39	1	4	4	1	1	1	1	4	5	22	107	
184	5	5	5	5	5	4	4	4	37	5	5	4	4	4	5	5	32	5	5	4	5	5	5	4	5	38	4	4	5	5	5	4	5	5	1	38	145	
185	4	5	4	4	4	4	4	4	33	4	4	4	4	4	4	4	28	5	5	5	4	5	4	4	4	36	5	4	4	4	5	5	5	5	5	42	139	

**Gestión educativa y el manejo de conflictos en las Instituciones  
educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.**

Br. Haydee Raya Pérez

Escuela de Postgrado  
Universidad César Vallejo Filial Lima

**Resumen**

La investigación titulada: Gestión educativa y el manejo de conflictos en las Instituciones Educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016, tuvo como objetivo general determinar la relación entre la gestión educativa y el manejo de conflictos en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016. El tipo de investigación fue sustantiva del nivel descriptivo, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental. La población censal estuvo conformada por 356 docentes, una muestra de 185 docentes, el tipo de muestreo fue probabilística estratificada. La técnica empleada para recolectar información fue encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron dos cuestionarios que fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinando su confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach (0,953 y 0,925), que demuestra alta confiabilidad. Los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.612$ ) lo que indica una correlación positiva moderada, además el valor de  $P = 0,000$  resulta menor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación positiva entre la gestión educativa y el manejo de conflictos en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.



*Palabras clave:* Gestión educativa, pedagógica, institucional, administrativa, comunitaria y manejo de conflictos.

#### Abstract

Entitled research: management and conflict management in the educational centres of the network N ° 6, Cercado de Lima, 2016, general objective was to determine the relationship between the management and conflict management in the educational centres of the network N ° 6, Cercado de Lima, 2016. The type of investigation was substantive descriptive level, quantitative approach; non-experimental design. The Census population was formed by 356 teachers, a sample of 185 teachers, the type of sampling was stratified probability. The technique employed to collect information was survey and data collection instruments were two questionnaires that were properly validated through expert opinions and determining its reliability through the statistical Cronbach's alpha (0,953 and 0,925), showing high reliability. The test results of Spearman Rho, where the value of the correlation coefficient is ( $r = 0.612$ ) indicating a correlation positive moderate, in addition the value of  $P = 0.000$  is less at the  $P = 0.05$  and thus the relationship is significant at the 95% and rejecting the null hypothesis ( $H_0$ ) assuming that there is a positive relationship between the management and conflict management in the educational centres of the network N ° 6 Cercado de Lima, 2016.

Keywords: education, educational, institutional, administrative, community management and conflict management.

## Introducción

Los conflictos es una cuestión que afecta a derechos básicos. Según Arateko (2006), afecta también a los escolares, derechos del profesorado y derechos de las familias; derecho a la educación, derecho a la diferencia, al respeto, a la dignidad. Los conflictos no solucionados es una preocupación y sobre ello recae un debate social. Este es un problema que el docente tiene que lidiar todos los días en la institución; ante un inconveniente que solo el director puede dar claridad y no lo hace, el conflicto crece y, el peor de los casos, se institucionaliza. Ante ello, cabe rescatar que en muchas ocasiones, el origen del conflicto no es el mismo conflicto, sino cuando no existe voluntad o capacidad de dar solución. Es por ello la necesidad de capacitar a los educativas, a través de sus habilidades y conocimiento, para dar solución a todo tipo de conflictos y no se convierta en estadísticas sin solución. En lo que respecta a la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016, en los últimos años, se ha notado constantes impases entre docentes, padres con docentes así como administrativos con docentes, lo cual con el futuro pueden ser la raíz de más problemas que serán difíciles de solucionar. Ante ello, es necesario recordar y establecer que la gestión de la dirección es un cargo el cual conlleva el desempeño de un conjunto de acciones, para alcanzar los objetivos de la organización y uno de los más relevantes es justo el manejo de esos conflicto internos como los que ocurre en las instituciones educativas mencionada. Todos los que pertenecen a las instituciones están convencidos de que la persona ideal para dar solución a estos impases o enconos es el educativa. Si se desea dar una educación de calidad, el orden, la comunicación y respeto deben ser los pilares básicos en la interrelación de todos sus agentes, sin excepciones. A partir de ellos, el presente proyecto de investigación tratará de responder el siguiente problema:

### Antecedentes del problema

Chacón (2016) en su investigación titulada: *Gestión del conocimiento y el manejo de conflictos en Instituciones Educativas Fe y Alegría del distrito de San Juan de Lurigancho, 2015*, tuvo como objetivo general determinar la relación entre la gestión del conocimiento y el manejo de conflictos en Instituciones Educativas Fe y Alegría del distrito de San Juan de Lurigancho, 2015. El tipo de investigación según su finalidad fue sustantiva del nivel descriptivo, de enfoque cuantitativo; de

diseño no experimental. La población estuvo conformada por 167 docentes, la muestra fue un censo, y el tipo de muestro es no probabilística. La técnica empleada para recolectar información fue encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron de cuestionarios que fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinando su confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach, que demuestra alta confiabilidad. Los resultados indican se observó que el 55,1% de los docentes de las Instituciones Educativas Fe y Alegría del distrito de San Juan de Lurigancho, manifiestan que el gestión del conocimiento y el manejo de conflicto es regular. Se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre la gestión del conocimiento y el manejo de conflictos en Instituciones Educativas Fe y Alegría del distrito de San Juan de Lurigancho, 2015, siendo el valor de 0.798; en consecuencia es una correlación positiva alta; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que  $p < 0.05$ .

Fernández (2016) en su indagación sobre: *Gestión educativa y práctica docente en la Unidad Educativa del Milenio Lic. Olga Campoverde del cantón Huaquillas provincia de El Oro Ecuador*, para optar grado de magister en Educación por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. El objetivo fue determina la relación entre la gestión educativa y la práctica docente en la Unidad Educativa del Milenio Lic. Olga. La metodología de la investigación tiene un enfoque cuantitativo, de diseño correlacional y tipo descriptivo. Plantea como hipótesis la relación positiva de ambas variables. La población de estudio de la investigación está conformada por los 44 docentes de la unidad educativa y los instrumentos utilizados son dos cuestionarios, uno para cada variable. Concluyó que existe una correlación positiva media (Pearson 0.531, p valor 0.000) entre la gestión educativa y la práctica docente en la Unidad Educativa de estudio. Los resultados mostraron un óptimo nivel de la gestión educativa (puntaje 2.15 sobre 3 posibles) y un adecuado nivel de la práctica docente (puntaje 2.55 sobre 3 posibles).

Yabar (2013) en su investigación sobre: *La Gestión educativa y su relación con la práctica docente en la Institución Educativa Privada Santa Isabel de Hungría de la Ciudad de Lima – Cercado*, para optar grado de magister en mención gestión educativa, por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. El propósito fue determinar la relación que existe entre la Gestión Educativa y

práctica docente en la IEP Santa Isabel de Hungría, Cercado de Lima. Es de tipo básica con un nivel descriptivo con un diseño no experimental de corte transversal. Con una muestra de 44 docentes. Se aplicó una técnica de encuesta de tipo cuestionario. Concluyó que el Rho de Spearman es 0.751 indica que existe relación moderada y directa proporcional entre la Gestión Educativa y la Práctica docente, es decir a mejor Gestión Educativa mejor Práctica o desempeño laboral del docente.

### **Revisión de literatura**

Unesco (2000) precisó que: “Es un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. A la vez puede entenderse como acciones desarrolladas por los gestores que pilotean espacios organizacionales” (p. 16). Acosta (2010) manifestó “En el manejo de un conflicto, puesto que tienen la posibilidad y la responsabilidad de evitarlo o disminuir el riesgo de que se transforme en un acto de violencia” (p. 18). Por otro lado, Boulding (como se citó en Ministerio de Educación, 2013, p. 18) señaló que “el conflicto es una forma de conducta competitiva entre personas o grupos, ocurre cuando las personas compiten por recursos limitados o percibidos como tales”. Ante ello, Girard y Koch (como se citó Fernández, 2013) proponen que el manejo de conflictos: “es el conjunto de acciones debidamente planificadas y orientadas al logro de interacciones humanas exitosas, sobre la base del diálogo, comprensión y colaboración” (p. 21). De esta manera, el contexto educativo, el personal docente y educativa conviven en un ambiente de concordancia. Si se identifica fuentes de conflicto, se debe seleccionar estrategias pertinentes para su transformación.

### **Problema**

¿Cuál es la relación entre la gestión educativa y el manejo de conflictos en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016?

### **Objetivo**

Determinar la relación entre la gestión educativa y el manejo de conflictos en las Instituciones Educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.

### Método

El tipo de investigación fue sustantiva del nivel descriptivo, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental. La población censal estuvo conformada por 356 docentes, una muestra de 185 docentes, el tipo de muestreo fue probabilística estratificada. La técnica empleada para recolectar información fue encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron dos cuestionarios que fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinando su confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach (0,953 y 0,925), que demuestra alta confiabilidad.

### Resultados

Tabla 7

*Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable gestión educativa en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Inadecuado	48	25.9%
	Adecuado	102	55.1%
	Muy adecuado	35	18.9%
	Total	185	100%

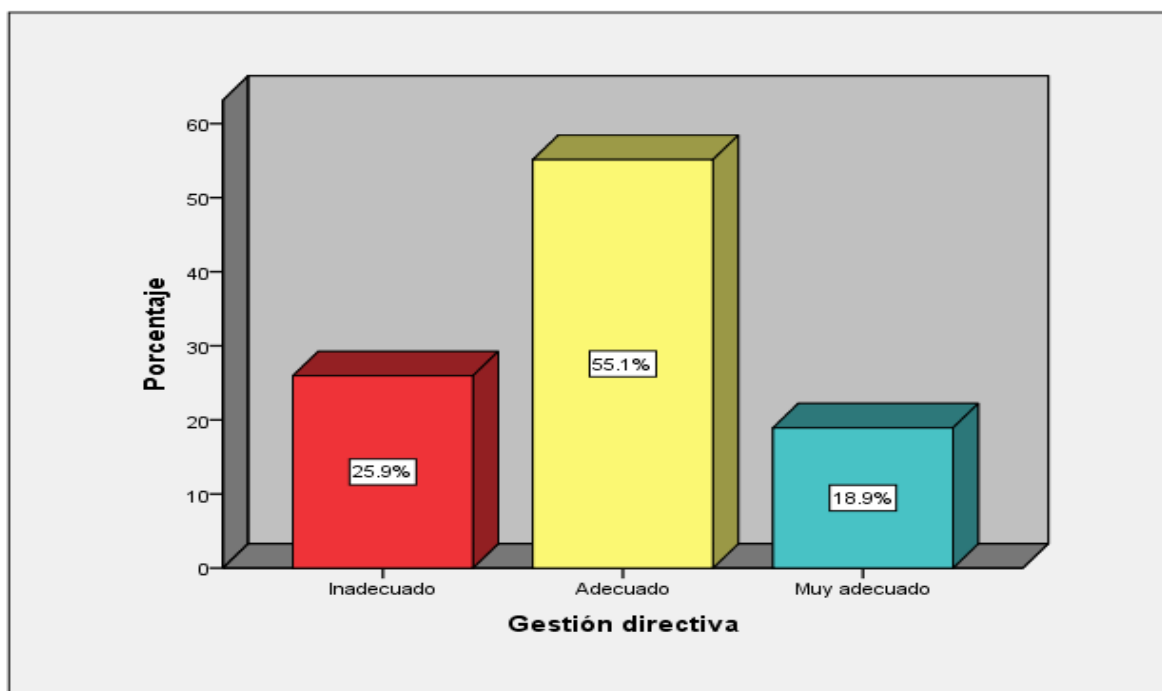


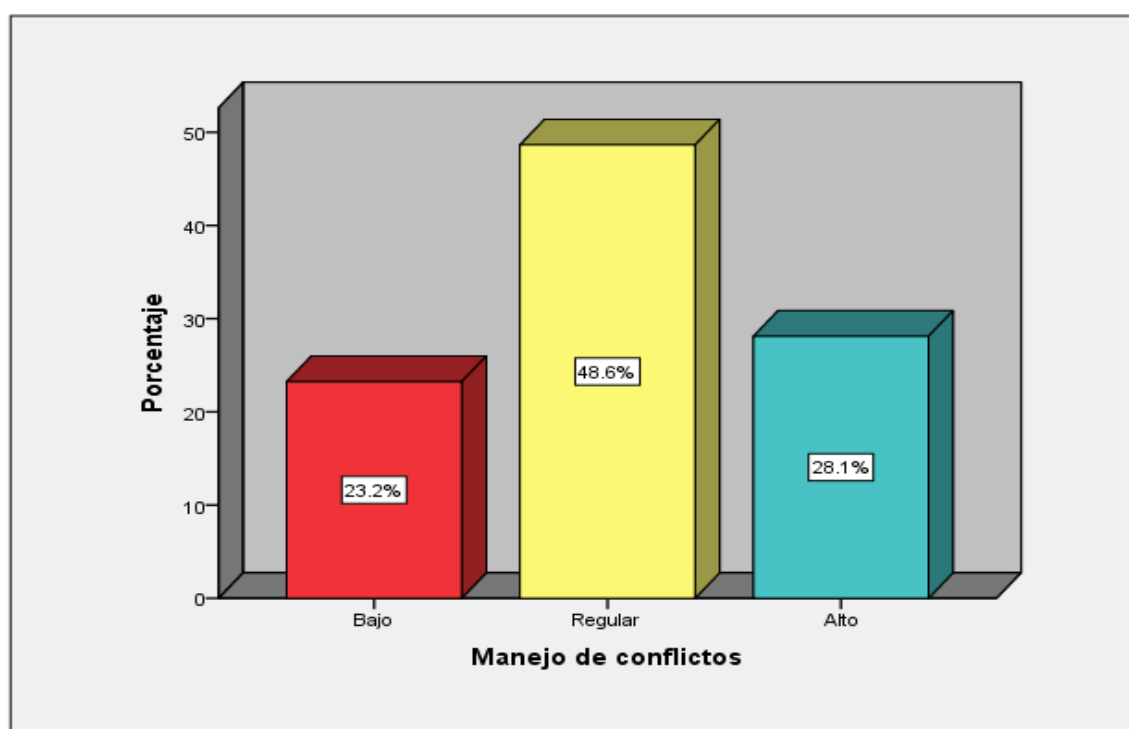
Figura 11. Percepción de la gestión educativa.

En la tabla 11 y figura 1, el 55.1% de los docentes de la RED N° 6, Cercado de Lima, manifiestan que la gestión educativa es adecuado, el 25,9% de los docentes señalan que la gestión educativa es inadecuado y el 18,9% de los docentes de la RED N° 6, indican que la gestión educativa es muy adecuado.

Tabla 8

*Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable manejo de conflictos en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016.*

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos		
Bajo	43	23.2%
Regular	90	48.6%
Alto	52	28.1%
Total	185	100%



*Figura 12.* Percepción de manejo de conflictos.

En la tabla 16 y figura 6, el 48.6% de los docentes de la RED N° 6, Cercado de Lima, manifiestan que el manejo de conflictos es regular, el 28.1% de los docentes de la RED N° 6, Cercado de Lima, revelan que el manejo de

conflictos es alto y el 23.2% de los docentes de la RED N° 6, observan que el manejo de conflictos es bajo.

Se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre la gestión educativa y el manejo de conflictos en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016, siendo el valor de 0.612; en consecuencia es una correlación positiva moderada; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que  $p < 0.05$ .

### Discusión

En la hipótesis general se arribó que el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre la gestión educativa y el manejo de conflictos en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016, siendo el valor de 0.612; en consecuencia es una correlación positiva moderada; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que  $p < 0.05$ . Hay una coincidencia con la de Fernández (2016) concluyó que existe una correlación positiva media (Pearson 0.531, p valor 0.000) entre la gestión educativa y la práctica docente en la Unidad Educativa de estudio. Los resultados mostraron un óptimo nivel de la gestión educativa (puntaje 2.15 sobre 3 posibles) y un adecuado nivel de la práctica docente (puntaje 2.55 sobre 3 posibles). Asimismo la teoría de UNESCO (2011, p.26) definió que: “es una conducción o instrucción de los agentes que conforman la actividad de orientar, dirigir y controlar, para llevar cabo una buena gestión y a la vez el usuario se sienta satisfecho. (p. 11). En tal sentido, es el conjunto de actividades administrativa, para llevar acabo las políticas educativas para apoyar a dichas instituciones para lograr y cumplir con los objetivo, metra propuestas. Unesco (2000) precisó que: “Es un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. A la vez puede entenderse como acciones desarrolladas por los gestores que pilotean espacios organizacionales” (p. 16)



## Referencias

- Chacón, S. (2016). *Gestión del conocimiento y el manejo de conflictos en Instituciones Educativas Fe y Alegría del distrito de San Juan de Lurigancho, 2015*. (Tesis de maestría). Lima Perú.
- UNESCO (2011). *Manual para directores de Instituciones Educativas*. Lima: Editorial S.A.C.
- Yabar, T. (2013). *La Gestión educativa y su relación con la práctica docente en la Institución Educativa Privada Santa Isabel de Hungría de la Ciudad de Lima – Cercado* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Fernández, M. (2016). *Gestión educativa y práctica docente en la Unidad Educativa del Milenio Lic. Olga Campoverde del cantón Huaquillas provincia de El Oro Ecuador* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos.