

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**Metáforas relacionadas a la gestión escolar de un colegio de la
UGEL 02 - Lima**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN
EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

AUTOR

David Alberto Carrasco Pérez

ASESOR

Alex Oswaldo Sánchez Huarcaya

Mayo, 2021

RESUMEN

La presente investigación se centra en el análisis de las metáforas relacionadas con la gestión escolar de un colegio de la UGEL 02 – Lima. Los objetivos buscaron describir a las metáforas relacionadas con la gestión escolar para luego poder caracterizarlas según su orientación. En tal sentido, se entrevistó a docentes de los niveles inicial, primaria y secundaria, los cuales respondieron según su amplia experiencia dentro de la institución educativa.

El estudio es cualitativo de nivel descriptivo, el cual considera la experiencia de los docentes dentro de la escuela, además de tomar en cuenta su relación con la dirección, su vínculo con los estudiantes y padres de familia, así como las interacciones que tienen con los demás docentes; todo ello dentro del concepto de gestión escolar, la cual está encargada de brindar las condiciones necesarias para que toda la comunidad educativa pueda realizar sus funciones de manera efectiva.

El recojo y análisis de información se realizó en tres momentos que responden a la metodología: la primera etapa, enfocada en sustraer hallazgos y elementos emergentes a partir de lo dicho por los docentes en cada entrevista; luego volvimos a entrevistar a los docentes para saber el significado que tenían, para ellos, cada una de las metáforas encontradas. Posteriormente, procedimos a analizar la información mediante una visión holística, considerando los resultados obtenidos y contrastándolos con el marco conceptual.

Como conclusión, identificamos cuarenta y ocho metáforas, las cuales fueron organizadas en veintisiete grupos de orientación; que, a su vez, fueron ordenados en siete grupos de caracterización: organización, comunicación, control, apoyo, crecimiento, aprendizaje y eficiencia. Dentro de estos grupos se encuentran las opiniones de los docentes sobre la gestión escolar de la institución en donde laboran, las cuales fueron evocadas mediante expresiones metafóricas, resaltando la preocupación y a su vez la satisfacción que sienten al haber laborado hasta el momento en la escuela.

AGRADECIMIENTO

A mis padres, por ser mi apoyo incondicional en todo momento.

A mi asesor, el doctor Alex Sánchez, por su paciencia y apoyo indispensable, a pesar del duro momento que estamos atravesando, por estar siempre al pendiente de mis consultas y darme una mano cuando siempre lo necesité.

A mis compañeros de aula, por los consejos brindados en base a su experiencia.





...para Alberto, Ivan y Sara.

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL..... | 3 |
| LAS METÁFORAS EN EL ÁMBITO ESCOLAR..... | 3 |
| 1.1 La cultura escolar..... | 3 |
| 1.2 Comprendiendo a las metáforas | 6 |
| 1.3 Importancia de las metáforas en el ámbito escolar | 14 |
| CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL – GESTIÓN ESCOLAR | 17 |
| 2.1 Comprendiendo la gestión escolar..... | 17 |
| 2.2 Aspectos de la gestión escolar | 21 |
| CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLOGICO..... | 26 |
| 3.1 Enfoque metodológico y metodología cualitativa | 26 |
| 3.2 Problema de investigación | 27 |
| 3.3 Objetivos de investigación..... | 28 |
| 3.4 La metáfora..... | 28 |
| 3.5 Categoría..... | 28 |
| 3.6 Entrevistados..... | 28 |
| 3.7 Técnica de recojo de información | 29 |
| 3.8 Diseño, validación y aplicación del instrumento de recojo de información..... | 30 |
| 3.9. Procedimientos para procesar y organizar la información recogida..... | 32 |
| 3.10. Procedimientos para asegurar la ética en la investigación..... | 33 |
| CAPÍTULO IV: INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS | 35 |
| CONCLUSIONES | 72 |
| RECOMENDACIONES | 75 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 76 |
| ANEXO..... | 83 |

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la gestión ha sido uno de los temas más trabajados dentro del ámbito de la educación y ha ido adquiriendo mayor importancia para el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Es a partir del inicio del siglo XXI, que la gestión ha sido resaltada como un sistema de saberes y competencias para la acción en el campo de la educación (Casassus, 2000).

Al analizar la definición de gestión escolar, hacemos hincapié en el trabajo de Corredor (2000) el cual menciona que la función de gestión es importante en la marcha de las instituciones escolares debido a que determina y optimiza los procesos administrativos. Efectivamente, la gestión escolar hoy en día es tan importante como el proceso de enseñanza en la educación, ya que ambas tienen como fin al aprendizaje del alumno (Programa de escuelas calidad, 2010).

Por otro lado, para relacionar la gestión escolar con las metáforas es necesario entender su importancia. Es por ello, que citamos el trabajo de Coronel (1998), el cual menciona que debemos de comprender la cultura de un centro educativo para luego analizar el tipo de gestión con la que trabaja, considerando que la cultura escolar envuelve a todas las expresiones, ideas, ritos y mitos que se dan dentro de una escuela.

A partir de ahí es que podemos mencionar a las metáforas, las cuales son utilizadas para expresar ideas, actitudes y emociones que serían difíciles de transmitir a través de otros modos socialmente aceptables (Linares, 2017). Estas expresiones metafóricas están fuertemente relacionadas a las experiencias y entornos de los individuos que las utilicen (García y Navarro, 2008).

Las metáforas relacionadas a la gestión escolar han sido un tema ampliamente abordado en el contexto anglosajón; sin embargo, a nivel nacional se ha encontrado un déficit de estudios sobre metáforas en la educación, específicamente en el contexto escolar. Por el motivo anteriormente expuesto, es que, con la presente investigación, se espera analizar las metáforas en un contexto educativo.

Para ello, se entrevistó a docentes de los niveles inicial, primaria y secundaria con más de diez años de labor en la institución escolar. Además de que estos profesores cuentan con amplia experiencia en el ámbito educativo en general y con

esto poder responder a la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las metáforas relacionadas a la gestión escolar en un colegio de la UGEL 02 – Lima?

Para el desarrollo de la presente investigación se han planteado dos objetivos específicos: (i) describir las metáforas utilizadas por los docentes acerca de la gestión escolar; y, (ii) caracterizar los tipos de metáforas utilizadas por los docentes acerca de la gestión escolar; los cuales permitirán lograr el objetivo general de la presente investigación, que es analizar las metáforas relacionadas a la gestión escolar de un colegio de la UGEL 02 – Lima. Para ello, la metodología es cualitativa, porque hace énfasis en la experiencia de las personas, las cuales desarrollan y cuentan con amplia información obtenida durante años.

Se considera que esta investigación contribuirá a promover la comprensión de la gestión escolar a partir de las percepciones de los docentes, las cuales estarán referenciadas en las metáforas que sean mencionadas. Además, se brindará un aporte al campo de la investigación sobre las metáforas relacionadas a la gestión escolar.

Esta investigación se realiza en el contexto de la Maestría en Educación con mención en Gestión de la Educación y constituye un aporte a la línea de investigación “la escuela como organización educativa”, en el eje de la cultura escolar, la cual tiene como uno de sus subtemas a las metáforas en la organización escolar.

Asimismo, la presente investigación está dividida en cuatro capítulos; el primero corresponde al marco teórico conceptual, el cual parte desde la definición de cultura escolar hasta la importancia de las metáforas en el ámbito escolar; el segundo capítulo hace referencia al marco conceptual, que parte de la comprensión de la gestión escolar hasta los aspectos de la gestión escolar; el tercer capítulo detalla todo el diseño metodológico con el que se elaboró la investigación y el cuarto capítulo consiste en la interpretación de los resultados obtenidos.

Por último, la investigación finaliza con la presentación de conclusiones y recomendaciones, a partir de los datos encontrados.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

LAS METÁFORAS EN EL ÁMBITO ESCOLAR

Actualmente, las metáforas vienen siendo muy utilizadas en el ámbito escolar, debido a que todas las partes interesadas de una escuela, como los directores, profesores, administrativos, alumnos y padres de familia, tienen una perspectiva con respecto a ella. Hay que considerar que estos actores se refieren a la institución o a las decisiones que se toman dentro de ella con analogías metafóricas. Por ejemplo, en la frase “*mi escuela es mi segundo hogar*” se hace referencia a que la institución está haciendo un buen trabajo y por ello los actores involucrados demuestran un sentido de pertenencia hacia ella. Los temas que se tocarán en este capítulo serán los siguientes: cultura escolar, metáforas en el ámbito escolar e importancia de la metáfora en el ámbito escolar.

1.1 La cultura escolar

El análisis de la cultura escolar es una forma distinta de comprender la escuela porque todos participan de su construcción: instituciones gubernamentales, directivos, profesores, administrativos, alumnos y padres de familia. Por ejemplo, Airasca (2012) señala que “los seres humanos, nos movemos y decidimos en gran medida en función de las creencias” (p.55), así mismo menciona que “los procesos de toma de decisiones y la conducta de los docentes están directamente influenciados por la forma como el docente concibe su propio mundo profesional” (Airasca, 2012, p. 55). Es por ello que en este apartado queremos que se comprenda cómo se trabaja la cultura desde dentro de una institución escolar.

a. Definición de la cultura escolar

La cultura en las escuelas es uno de los factores que determina la calidad en el colegio y también puede afectar en la mejora del nivel de las instituciones educativas. Por lo tanto, las escuelas necesitan construir una cultura fuerte para mejorar el nivel de educación brindado. A continuación, procederemos a resaltar las definiciones y características de la cultura escolar, así como también a las metáforas en la cultura escolar.

La cultura escolar es una pieza determinante del éxito de la implementación del proceso educativo en las escuelas. Hasnun (2010) menciona que la cultura puede condicionar al poco éxito del director en su gestión; mientras que, Santri (2016) indica que una cultura escolar bien adaptada puede beneficiar en la mejora de la labor docente y el desarrollo de escuelas de calidad. Es necesario que todos los involucrados con la institución deban adaptarse a la cultura del colegio. Es por ello que, señalamos que el desarrollo de una buena cultura escolar puede fomentar un espíritu que sea capaz de mejorar el desempeño del maestro en el cumplimiento de su deber, de modo que pueda mejorar la calidad del colegio.

Una escuela puede tener varias culturas, una cultura dominante y varias subculturas, las cuales toman en cuenta las creencias y valores establecidos. Estas subculturas deben estar articuladas a la cultura dominante para que se construya una educación eficiente. Muhaimin (2009) resalta que tanto los valores del personal directivo como los valores de los docentes son la base de la cultura institucional. En adición a esto, Prabowo (2008) afirma que el conjunto de ideas producidas por el personal que labora en la escuela es llamado “mente organizacional”, el cual inicia con la suma de los valores de los participantes para luego establecer una buena cultura, sin dejar de lado los rituales que puedan existir dentro de la escuela. De esa manera lo explican Deal y Peterson (2002) quienes resaltan a la escuela como un punto de creación para los complejos rituales interpersonales.

Concluimos que la cultura escolar es toda creencia, valor, experiencia y hábito que es parte importante de la institución escolar ya que establece las bases, resaltando que dentro de la cultura escolar existen otras culturas a considerar.

b. Características de la cultura escolar

Las características de la cultura escolar estarán siempre relacionadas al carácter directo de la persona a cargo de la institución. Si el director tiene grandes miras al cumplimiento de objetivos, es apasionado con su trabajo y, sobre todo, se adapta a los cambios, entonces llevará hacia adelante a la escuela. Es por ello que, en muchas investigaciones se menciona que las escuelas se comparan a tribus que expresan su compleja cultura a través de su visión, valores, rituales, ceremonias, historia, relatos y arquitectura. Por esta razón, creemos que es importante mencionar las distintas características encontradas en diferentes trabajos de investigación:

Tabla 1. Características de la cultura escolar

| Autor y año | Características |
|------------------------|---|
| Deal y Peterson (2002) | <ul style="list-style-type: none">-Misión: aprendizaje del estudiante y docente.-Gran conocimiento de la historia y propósitos del colegio.-Valores esenciales de escolaridad.-Creencias y presupuestos positivos. |
| Brown (2004) | <ul style="list-style-type: none">-Perspectiva clara y precisa.-Tiempo para que estudiantes y docentes estudien y trabajen tranquilamente.-Personal directivo promueve confianza, formación permanente y flexibilidad. |
| Shafer (2018) | <ul style="list-style-type: none">-Se basa en las creencias y las suposiciones.-Considera los valores compartidos.-Sigue las normas institucionales.-Los patrones y comportamientos ya se encuentran establecidos.-Toda la evidencia es tangible. |

Elaboración propia

Tomando en cuenta las investigaciones desarrolladas por estos autores, podemos reafirmar que una cultura escolar bien establecida es uno de los factores más importantes para lograr los objetivos de la institución, considerando que las características más importantes de este tipo de cultura son la flexibilidad, la

búsqueda de formación constante para la comunidad y la promoción de la confianza; todo ello dirigido por dirección. Cabe resaltar que, la cultura escolar siempre promoverá los buenos valores, las creencias de sus trabajadores y docentes, así como también los mitos que puedan ir surgiendo con el paso del tiempo (Brown, 2004; Deal y Peterson, 2002; Shafer, 2018).

1.2 Comprendiendo a las metáforas

Las metáforas son un tema que viene tomando fuerza en los últimos años y está relacionada a la experiencia ganada por parte del sujeto que las utiliza. En este apartado nos enfocaremos en desarrollar los diferentes conceptos, tipos e importancia que se le da a la metáfora en el ámbito escolar.

a. Las metáforas

Las metáforas son todas aquellas frases, palabras o imágenes relacionadas a una idea en específico, las cuales se vinculan fuertemente a la literatura y poesía. Las ideas que expresan las metáforas se presentan de manera implícita, ya que comparan dos cosas que no tienen ninguna relación en sus características. De hecho, todas las personas utilizamos metáforas al hablar, escribir y pensar en nuestra rutina diaria; no podemos evitarlas. Según Morgan (1990), la metáfora es empleada para reemplazar un término ya utilizado en términos de uno nuevo.

Inicialmente, la metáfora se encontraba relacionada a la literatura, al lenguaje y a la poesía. Sin embargo, con el transcurso de los años y a través del interés por el estudio de las metáforas, se pone en evidencia que su espectro ha aumentado, integrando no solo expresiones conceptuales, sino expresiones de pensamientos y razones. La importancia del concepto es secundaria al mapeo esencial.

Yildiz (2017) indica que las metáforas son una forma importante de expresar sentimientos y pensamientos; además, añade que se reconocen como una forma importante de autoexpresión, creando símiles, explicando ideas abstractas o encontrando formas indirectas pero poderosas de transmitir sentimientos. Tomando en cuenta esta opinión, mencionamos que la metáfora es utilizada en diferentes ámbitos de la vida y no está aferrada a la literatura, lenguaje o poesía.

También podemos agregar que, en el ámbito educativo, se han ido añadiendo nuevas investigaciones, debido a que el estudio de las metáforas es de gran

importancia para entender términos. Por ejemplo, consideramos el aporte de Bredeson (1985), el cual menciona que las metáforas son analogías que sirven para crear ideas y conceptos, los mismos que permiten comprender a la educación. En efecto, las metáforas pueden llegar a ser de gran utilidad para entender muchos factores en distintos ámbitos educativos, o también inferir en el pensamiento de individuos o grupos de individuos.

Asimismo, Amilburu (2002) sostiene que las metáforas escolares se han vuelto importantes en la educación porque tienen gran significado y ayudan a mantener una mejor comunicación, sobre todo porque ciertas expresiones metafóricas tienen conexión con teorías escolares. Ciertamente, las metáforas suelen ser, muchas veces, el apoyo para iniciar una conversación o expresar alguna idea de forma explícita por diferentes motivos; sin embargo, esta manera de expresión no solamente se enfoca en el envío de información, sino que también se utiliza para la recepción de datos. Por ejemplo, Alarcón, Díaz, Tagle, Ramos y Quintana (2014) mencionan que la metáfora se enfoca en la recopilación de información para mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

Por otro lado, Vásquez (2007) y Botha (2009) resaltan que las metáforas son analogías que simbolizan estructuras escolares. Estas representaciones expresan mucha información sobre el director y sus funciones; además, consideran sus valores y creencias. Definitivamente, las metáforas son un recurso excepcional para la expresión de opiniones sobre la función de un colaborador y cómo se desarrolla en su labor; hay que resaltar que muchas veces no son solo utilizadas de manera crítica constructiva, sino que también pueden llegar a malinterpretarse debido al tipo de palabras que se utilicen.

Por otra parte, Molina (2001) señala que las metáforas escolares están relacionadas a organizar la opinión que tiene el profesorado y los demás trabajadores sobre su escuela. Efectivamente, las metáforas ayudan a entender, desde los puntos de vista de los profesores, el director, los padres de familia, los alumnos y/o trabajadores en general, cómo se está trabajando en la escuela, ya que muchas veces estas son relacionadas con significados positivos o negativos, dependiendo del funcionamiento o de la calidad de servicio que brinda la comunidad educativa.

Asimismo, Amilburu (2002) menciona que las metáforas pueden ser estudiadas por otras ramas como la pedagogía, porque son expresadas en cualquier tipo de reflexión escolar. En suma, las metáforas se encargan de mostrar los significados de expresiones pronunciadas por un sujeto, resaltando las experiencias que haya vivido.

Por otra parte, Molina (2001) indica que el uso de la metáfora está relacionado a incentivar la comprensión de nuevas ideas sobre la escuela. Además, añade que muchas investigaciones ahondan en las metáforas que utilizan los docentes para hablar sobre su labor. Sin dudas, las metáforas nos ayudan a ampliar nuestro panorama de significados y conocimientos con respecto a un determinado tema, ya que a pesar de lo muy sencillo que pueda ser comprenderlas, las metáforas lograrán que nos enfoquemos en pequeños detalles que a veces no logran ser visibles.

Sin embargo, las metáforas no se enfocan solamente en la actividad docente. Balci, Demirkasimoglu, Erdogan y Akin (2011) mencionan que las metáforas también son utilizadas para analizar el comportamiento de los directores y el cumplimiento de sus roles. Es por ello que, en circunstancias normales, se relacionan mediante analogías metafóricas al nivel de aprobación que tiene el director frente a los padres, considerando que las metáforas son utilizadas para calificar su desempeño y el tipo de labor que ejerce hacia los estudiantes. Además, hay que resaltar que los docentes también utilizan estas frases, las cuales son, en su mayoría, relacionadas a quejas y exigencias sobre el reconocimiento de su labor.

Además de ello, las metáforas siempre han estado arraigadas a la cultura escolar, debido a que estas contemplan las experiencias vividas dentro de un espacio específico de un grupo de individuos. Lakoff y Johnson (1980) mencionan que las metáforas emergen inconscientemente de la historia de experiencias que se vuelven parte de la vida diaria en una cultura organizacional. Es por ello que, las instituciones escolares, usualmente, son reconocidas con analogías metafóricas considerando su nivel de desempeño dentro de la comunidad.

Otro aspecto a considerar es cómo se ven y cómo se sienten los docentes en la escuela. Esa sensación se transmite a través de ciertas metáforas, ya que se cuestionan la labor entre ellos. En el trabajo de Henk (2014), podemos observar

que la metáfora está relacionada a la cultura de una escuela porque da forma a las actitudes y comportamientos de sus integrantes.

Finalmente, mediante el trabajo de Schön (1993), logramos entender que las metáforas no solo sirven para etiquetar la labor de los superiores o pares, sino también que, gracias a ellas, pueden surgir soluciones nuevas y mejores con el objetivo de revitalizar la cultura de la escuela. Asimismo, hace mención que la metáfora puede ofrecer un rico paquete de información a la organización y así esta pueda repensar sus propósitos y enfoques.

En conclusión, las metáforas apoyan a un mayor desenvolvimiento en la interacción de individuos para que puedan expresar de mejor manera sus ideas, más aún si observamos que estas expresiones son utilizadas en uno de los ámbitos más importantes que es el desarrollo de la educación. Además, las metáforas están fuertemente relacionadas a la cultura escolar debido a que pertenecen a ella, por lo mismo que todos los integrantes de la comunidad las utilizan constantemente dentro de su comunicación y, de este modo, se vuelven parte de su quehacer diario, por lo cual permiten la fluidez de ideas cuando no se encuentran las palabras exactas para expresarlas (Yildiz, 2017; Bredeson, 1985; Amilburu, 2002; Vásquez, 2017; Alarcón, Díaz & Tagle, 2014; Botha, 2009; Morgan, 1990; Balci, Demirkasimoglu, Erdogan, Akin, 2011; Cerit, 2006; Henk, 2014; Lakoff, Johnson, 1980; Schön, 1993).

b. Características generales de las metáforas

Las metáforas, por lo general, consideran un significado con respecto a un término que se ha expresado (García & Navarro, 2008). Sin embargo, a pesar de poseer un significado intrínseco único, en el proceso se pueden crear muchas interpretaciones, ampliando las acepciones y desviando el sentido que realmente se quiso dar a entender.

Tabla 2. Características generales de las metáforas

| Características generales de las metáforas |
|--|
| Describen las ideas que no se pueden expresar con el lenguaje cotidiano. |
| Explican más allá del sentido literal de algunas expresiones. |
| Impregnan el lenguaje cotidiano como al científico. |
| Sirven como instrumento para la comunicación. |
| Son mayormente utilizadas en ambientes no formales. |

Elaboración propia

A continuación, procedemos a explicar cada una de las características de las metáforas:

- Describen las ideas que no se pueden expresar con el lenguaje cotidiano, porque el receptor no quiere expresar de manera directa lo que piensa o siente; es por ello, que prefiere utilizar este tipo de expresiones.
- Explican más allá del sentido literal de algunas expresiones, lo cual muchas veces logra ser comprendido de mejor manera porque el significado se da intrínsecamente.
- Impregnan el lenguaje cotidiano como al científico, porque utilizan terminología de cualquier ámbito.
- Sirven como instrumento para la comunicación, ya que al no poder expresar lo que normalmente queremos decir con frases comunes lo hacemos mediante expresiones metafóricas, las cuales muchas veces son mejor comprendidas.
- Son mayormente utilizadas en ambientes no formales, debido a que para que el receptor logre entender la metáfora mencionada debe de tener experiencia en común con el emisor.

Dicho de otra manera, las metáforas, a pesar de estar limitadas a un solo significado, pueden llegar a tener múltiples interpretaciones. En ese sentido, Linares (2017) menciona que las metáforas permiten describir el sentido de ciertos enunciados o explicar qué hay más allá del sentido literal de algunas expresiones; sin embargo, al tratar de comprender qué hay después del significado puede conllevar a ampliar el abanico de posibilidades con respecto al concepto de una metáfora.

Cabe resaltar que las metáforas vienen siendo estudiadas desde muchos ángulos, considerando que no solo son utilizadas en el día a día dentro de un determinado contexto, sino que también se usan en investigaciones.

Por otro lado, debemos considerar que las metáforas, aparte de ser utilizadas dentro del ámbito cotidiano y de la investigación, son empleadas en la educación. Es decir, las metáforas pueden ayudar a los investigadores del ámbito escolar a reflexionar sobre la opinión docente, ya que se pueden utilizar como un recolector de datos para, posteriormente, ser analizado (Alarcón, Díaz, Tagle, Ramos, Quintana, 2014). Definitivamente, las metáforas pueden ser aprovechadas en diferentes ámbitos y más aún en contextos tan importantes como la educación, considerando que hoy en día los estudiantes utilizan gran cantidad de palabras para poder comunicarse que difieren del lenguaje tradicional.

Según Amilburu (2002), las metáforas escolares han tomado bastante potencial dentro del ámbito educativo debido a que son importantes para la comunicación y algunas de ellas se conectan a teorías educativas. Tomando en cuenta lo anterior, podemos resaltar que las metáforas son valiosas para entender distintos tipos de comunicación, además de realzar la conexión que existe entre la educación y el uso de las metáforas.

Para comprender la función y los límites de las metáforas escolares, debemos considerar que no se trata de visualizaciones que expresan una definición, sino que mejoran las posibilidades de la comunidad escolar al ampliar sus alternativas de comunicación.

c. Investigaciones sobre las metáforas

A continuación, se detallan ciertos aportes que, a nuestra perspectiva, brindan resultados al significado de las metáforas.

Tabla 3. Aportes de las investigaciones sobre las metáforas

| Autor y año | Título | País | Aporte |
|-------------------------------|---|-------|---|
| Alarcón, Díaz, Tagle, Ramos y | Metáforas para profesor y estudiantes de pedagogía, en un | Chile | La metáfora se enfoca en la recopilación de información |

| | | | |
|--|---|----------------|--|
| Quintana (2014) | grupo de estudiantes de pedagogía chilenos. | | para mejorar el aprendizaje de los alumnos. |
| Amilburu (2002) | Las metáforas en la educación | España | La metáfora de la educación tiene un gran significado y sirve para mejorar la comunicación. La metáfora de la educación está vinculada a las teorías educativas. |
| Balci, Demirkasimoglu, Erdogan y Akin (2011) | Turkish teachers' and supervisors' metaphorical perceptions about supervisors | Turquía | Las metáforas son utilizadas, dentro de la cultura escolar, para analizar el comportamiento de los gerentes y el cumplimiento de sus roles, así como también comprender la estructura escolar. |
| Botha (2009) | Why metaphor matters in education. | Sudáfrica | La metáfora escolar se encuentra arraigada a la comunicación interpersonal de los directivos hacia con los trabajadores. |
| Bredeson (1985) | An analysis of the metaphorical perspective of school principals. | Estados Unidos | La metáfora es una analogía útil que ayuda a generar ideas, conceptos, modelos y teorías. |
| Cerit (2006) | School Metaphors: The views of students, teachers and administrators. | Turquía | Las metáforas son utilizadas por grupos de individuos que pertenecen a un tipo de cultura escolar. |
| Henk (2014) | Metaphor and school transformation | Estados Unidos | La cultura de una escuela surge en parte de las |

| | | | |
|-------------------------|--|----------------|--|
| | | | metáforas que dan forma a las actitudes y comportamientos. |
| Lakoff y Johnson (1980) | Metaphors we live by | Estados Unidos | La metáfora conceptualiza un término sobre otro. Las metáforas emergen frecuentemente de experiencias que se vuelven parte de la vida diaria inconsciente en una cultura organizacional. |
| Morgan (1990) | Imágenes de la organización. | España | La metáfora es empleada para reemplazar un término ya utilizado en términos de uno nuevo. |
| Schön (1993) | Generative metaphor: A perspective on problem-setting in social policy. | Reino Unido | Pueden surgir soluciones nuevas y mejoras a partir del uso de metáforas para revitalizar la cultura escolar. |
| Vásquez (2007) | Las metáforas: una vía posible para comprender y explicar las organizaciones escolares y la dirección de centro. | España | La metáfora es una verbalización abierta, expresada simbólicamente la cual manifiesta gran cantidad de datos. |
| Yildiz (2017) | Students and teacher's metaphors about classroom teachers. | Turquía | La metáfora es la expresión de pensamientos y razones. Es una forma importante de expresar sentimientos. |

Elaboración propia

Según la recopilación de aportes sobre metáforas de diferentes contextos, podemos identificar a los más cruciales como el trabajo de Bredeson (1985), quien

menciona que la metáfora es una analogía útil; y el trabajo de Morgan (1990), quien indica que la metáfora es empleada para comprender elementos de experiencia en términos de otro. Además, hemos logrado considerar que existen estudios como el de Amilburu (2002), que resalta a la metáfora como una forma efectiva en la comunicación educativa. Por último, resaltamos en el trabajo de Alarcón, Díaz, Tagle, Ramos y Quintana (2014) que la metáfora es un apoyo en la obtención de conocimientos sobre el aprendizaje.

También, hacemos mención a los trabajos de Balci, Demirkasimoglu, Erdogan y Akin (2011), quienes indican que las metáforas sirven para analizar el comportamiento de los directivos y el cumplimiento de sus roles. Asimismo, Schön (1993) menciona que gracias a las metáforas pueden surgir soluciones y mejoras a partir de su uso, para que con ello se revitalice su cultura escolar. Es necesario resaltar también el trabajo de Lakoff y Johnson (1980) como uno de los más importantes, ya que indica en muchos de sus apartados cómo es que emergen las metáforas dentro de una determinada cultura organizacional.

En conclusión, se puede observar que las metáforas han sido estudiadas en contextos muy diferentes, en donde las culturas, costumbres o experiencias difieren entre sí, pero el significado que se le da a la metáfora está relacionado a mejorar la comunicación entre las personas que pertenecen a un mismo contexto.

1.3 Importancia de las metáforas en el ámbito escolar

Las metáforas requieren de más sentidos para poder percibir la idea que se quiere transmitir; mientras más complicada sea de entender, el lector tendrá que utilizar mejor su nivel de raciocinio. Debido a que las metáforas son tan comunes, pueden generar diferentes tipos de opinión. Además, se puede tomar en cuenta a cada uno de sus propios términos y descubrir cómo funciona y esto se podrá observar en los siguientes puntos.

Según Amilburu (2002), la importancia de las metáforas proviene de su función esencial en la vida humana porque el ser humano es un individuo de sentidos, imaginación y sentimientos, dependiente de la vida para cumplir sus funciones. Efectivamente, las interacciones siempre han sido importantes en la vida diaria del ser humano y es por ello que existen diferentes tipos de comunicación referentes a la interacción con otros, y es ahí donde las metáforas no pasan desapercibidas.

En el caso del maestro, este desarrollará nuevos métodos de comunicación para un mejor aprendizaje estudiantil, ya que estas expresiones facilitan el trabajo de los directores al expresar sus ideas u opiniones hacia los maestros, para que con ello logren mejorar las prácticas escolares que realizan. Según Maldonado (2014), la comprensión y producción de metáforas llegan a ser necesarias no solo para relacionarse de manera adecuada, sino que se encuentran íntimamente vinculadas con el éxito académico de los alumnos.

Por otro lado, Vásquez (2007) indica que las metáforas son utilizadas en las organizaciones escolares, en la dirección y la educación en general. No cabe duda que las metáforas son mencionadas a diario en el ámbito escolar, y a la vez son muy utilizadas por los actores responsables de su gestión, tales como los directores o promotores. Además, este mismo autor menciona que a la metáfora se le reconoce con una definición para la comprensión y razonamiento dentro del ámbito escolar.

En adición, podemos resaltar que las metáforas tienen amplia importancia pues asumen un papel mediador dentro de la gestión escolar, ya que con ello dan sentido a la relación que puede existir entre lo que es lógico y la ideología de un individuo o grupos de personas. Según Beltrán (1990), el estudio de las metáforas organizativas se encuentra en el centro de las dimensiones fundamentales y prácticas de la escuela.

Por último, debemos tomar la idea que señala Beare, Caldwell y Millikan (1992), la cual sostienen que cada escuela es única e inigualable, considerando dentro de ella también a las metáforas con las que puede ser identificada. Consecuentemente, muchas escuelas son relacionadas a cierto tipo de metáforas acordes al tipo de gestión con el que son lideradas, pues muchas veces hacen referencia al trabajo del director, sin tomar en cuenta que, la gestión no solo depende de él, sino de todo el personal docente y administrativo.

En conclusión, la importancia de las metáforas en el ámbito escolar está enfocada a comprender fenómenos escolares y organizativos, ya que muchas veces los discursos directos son poco comprendidos por los colaboradores; además, las metáforas cumplen un papel de mediador racional e ideológico, debido a que se encuentran en el punto medio de estos parámetros, considerando tanto al lenguaje

cotidiano como al no cotidiano y, también, se resalta que las metáforas diferencian a las escuelas entre sí, debido a la percepción que las partes interesadas de la organización escolar tienen sobre ella (Amilburu, 2002; Maldonado, 2014; Vásquez, 2007; Beltrán, 1990; Beare, Caldwell, Millikan, 1992).



CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL – GESTIÓN ESCOLAR

La gestión en las escuelas es un concepto que en la actualidad ha tomado fuerza por hacerse presente dentro del ámbito escolar, ya que muchas de las escuelas de hoy trabajan bajo un enfoque administrativo y, considerando que, muy aparte del aprendizaje del estudiante también es importante el desarrollo de buenos procesos y el logro de indicadores económico-pedagógicos para sobrellevar a la institución escolar. Cabe resaltar que, en este tipo de enfoque, no solo los docentes, alumnos, directivos y padres son la parte más importante de la institución, sino que también los administrativos y trabajadores en general llevan la batuta para el cumplimiento de las metas. El tema en el que se enfocará el siguiente capítulo será gestión escolar, y se considerará sus definiciones, características, objetivos, elementos y la importancia que tienen las metáforas en la gestión escolar.

2.1 Comprendiendo la gestión escolar

La gestión escolar, como su propio nombre lo indica, opera en el ámbito de las escuelas. No existe una definición concreta de gestión escolar porque su desarrollo se ha basado, en gran medida, en varias disciplinas como la economía, la política, la ciencia y la sociología. La mayoría de las definiciones de gestión escolar que han sido ofrecidas por escrito son parciales, porque reflejan el sentido particular de sus autores. Es por ello, que el concepto de gestión en el ámbito escolar es amplio y no tiene un significado en específico.

En el siguiente apartado explicaremos las distintas definiciones, características y objetivos que se han trabajado hasta el día de hoy.

2.1.1 Definición de la gestión escolar

Según explica Pozner (2000c), la gestión escolar puede definirse como “el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en la comunidad educativa” (p.22), abarcando un proceso en el cual se resalta el rol que mantiene el trabajo colaborativo al construir, diseñar y evaluar el quehacer educativo, a fin de contribuir en la generación de políticas institucionales concertadas en función del contexto. Además, la Secretaría de Educación Pública (2010) menciona que la gestión escolar comprende todas las operaciones realizadas por los miembros partícipes de la comunidad escolar, a fin de crear espacios óptimos de aprendizaje.

Según Bardisa (1997), la gestión es la estrategia empleada en la organización escolar. Esta se encuentra relacionada con los intereses, las riñas, la influencia y las estrategias. De hecho, los factores que mueven a la escuela pueden diferir entre la teoría y la práctica, ya que dependen, muchas veces, del personal con el que trabaja la institución y, como sabemos, el estado de ánimo del personal es determinante para que puedan salir adelante; es por ello que, debemos de reconsiderar todo el esfuerzo que pueden llegar a realizar los docentes, y más aún en estos tiempos de pandemia en donde se tiene que poner el doble de esfuerzo para preparar una clase.

Cabe resaltar que, el área encargada de la gestión de la institución es visualizada como eje, debido a que las demás áreas se apoyan en ella para poder ser “escuchadas” y así realicen una mejor labor, considerando sus funciones; por ejemplo, la coordinación del nivel secundaria siempre tiene que trabajar de la mano de lo indicado por el director y es ahí en donde entra la gestión para reafirmar lo planificado. Teniendo en cuenta lo dicho, es que hacemos mención a la investigación de García, Juárez y Salgado (2018), la cual indica que la gestión es el todo, porque se basa en combinar teoría y práctica para mejorar la calidad, equidad y pertenencia de la institución.

Corredor (2000) asume el proceso de gestión escolar como la agrupación de movimientos de acción elaborados para dirigir una escuela, considerando parámetros de calidad, y también incluyendo funciones y actividades en las

organizaciones de tipo gestoras y pedagógicas. Sin lugar a dudas, la calidad del servicio escolar brindado hoy en día, en nuestro país, depende mucho de la suma de la eficiencia y la eficacia, para que así la institución logre realizar sus labores con un grado de efectividad en donde se vean beneficiados no solo los estudiantes, sino también los docentes, trabajadores de la institución y padres de familia.

En suma, el término gestión escolar no solo está enfocado en la articulación de la institución, sino que abarca mayor cantidad de conceptos, los cuales están relacionados al logro de objetivos mediante procesos escolares efectivos, siendo estos medidos por indicadores escolares y de gestión; también se considera la calidad, equidad, buenas prácticas y el reconocimiento de las fortalezas y debilidades para el logro del éxito institucional (Bardisa, 1997; García, Juárez, Salgado, 2018).

A partir de los autores revisados podemos definir que la gestión escolar es la acción de brindar las condiciones necesarias para el aprendizaje del estudiante. Se resalta que, no solo depende del director, sino también del involucramiento de todas las partes interesadas como los docentes, trabajadores administrativos y de servicios, estudiantes y padres de familia.

2.1.2 Características de la gestión escolar

Los gestores trabajan, usualmente, para asegurar la labor del docente y así puedan instruir adecuadamente a sus estudiantes; por ejemplo, gestionan los problemas presupuestarios para la escuela y crean currículos estandarizados para lograr los objetivos de los estudiantes.

Como primera característica de la gestión escolar tenemos a la eficiente distribución de labores hacia todo el personal. Según Kadi y Beytekin (2017), es necesario saber cómo los miembros de una escuela perciben a la gestión escolar de su institución para que logren conocer cómo están relacionados con sus organizaciones. Es a partir de esta investigación, que identificamos las características de la gestión escolar, la cual depende también de todos los trabajadores implicados de manera directa o indirecta en el aprendizaje del estudiante.

Como segunda característica podemos mencionar que la gestión escolar también está enfocada en las relaciones que pueden tener los líderes y gestores dentro de

una institución, quienes deben contar con los valores suficientes para cumplir sus metas. Por ejemplo, Coronel (1998) menciona que la nueva cultura de la gestión escolar basada en valores cooperativos debe analizarse cuidadosamente, además de enfocarse en un objetivo real, tomando en cuenta el cambio de poder y la apuesta por desarrollar mejores espacios para la interacción social.

Para mencionar a la tercera característica, recurrimos a la investigación llevada a cabo por Quintana (2018), ya que realiza grandes mejoramientos en el ámbito escolar, teniendo en cuenta que la gestión escolar debe ser una herramienta para tomar decisiones sobre nuevas metas de mejora para la institución. En efecto, la gestión escolar no solo es parte de la función de los líderes de la institución, sino que se le debe dar la función general de enfocarse en el cumplimiento de metas y objetivos de la escuela para que con ello todos los trabajadores, director, subdirector, docentes, personal administrativo, estudiantes y padres, tengan conocimiento hacia dónde se dirige la escuela.

En efecto, podemos mencionar que la gestión escolar no solo es considerada un proceso sino también una herramienta con la que todos los trabajadores de la institución educativa pueden contar para realizar sus funciones de manera efectiva y, con ello, puedan apoyar con el cumplimiento de las metas institucionales.

2.1.3 Objetivos de la gestión escolar

Para comprender los objetivos de la gestión escolar primero debemos considerar que están basados en el aprendizaje del estudiante, a pesar de que a veces no se enfoquen de manera directa con la parte educativa, por ejemplo, las áreas administrativas trabajan en beneficio de una mejor atención para los padres de familia y estudiantes. Tomando en cuenta lo dicho, es que mencionamos los siguientes objetivos de la gestión escolar.

Primero, la gestión escolar debe de considerar los principios de la gestión y la educación para que con ello se logren los objetivos planteados por la institución, pero sin dejar nunca de lado el objetivo principal de toda escuela, el aprendizaje de los estudiantes.

Segundo, la gestión escolar implica que el involucramiento de todas las partes interesadas hacia la gestión de la calidad educativa es, sin duda, el compromiso de todos para con los estudiantes, considerando además que todo el esfuerzo debe

darse dentro de un contexto adecuado para el buen desenvolvimiento pedagógico de los docentes. García, Juárez y Salgado (2018) indican que la gestión escolar refiere al trabajo en equipo de todas las partes interesadas para mejorar la calidad de la escuela.

Por último, el mejoramiento de procesos administrativo-pedagógicos para la mejora de la educación es el objetivo más importante para la gestión escolar, ya que a partir de los procesos es que se comenzará a tener un paisaje más claro de las metas institucionales. Según Corredor (2000), la función de la gestión, en referencia de los colegios, es de resumir y mejorar procesos para llegar a brindar una educación de calidad.

En conclusión, los objetivos de la gestión escolar siempre estarán relacionados al aprendizaje del estudiante, sean estos de gestión o pedagógicos, ya que ambos estarán enfocados al ámbito escolar, además de considerar todas las prioridades, funciones y necesidades de las partes interesadas para y con la institución educativa (García, Juárez, Salgado, 2018; Corredor, 2000).

2.2 Aspectos de la gestión escolar

La gestión escolar es un tema relativamente nuevo en la educación y es por ello que muchos autores establecen aspectos que difieren entre sus investigaciones, aunque el contexto es el mismo. En consecuencia, hemos tomado en cuenta las investigaciones trabajadas por los autores Gillard (1988); Ahmad (2011); Ololube y otros (2014), las cuales procederemos a detallar según la relación que tienen con nuestra investigación. Cabe resaltar que cada aspecto es detallado a fondo a partir de trabajos realizados individualmente por otros autores.

2.2.1 Democracia estructural: Se enfoca en el control democrático, el cual invoca a los alumnos a ser mejores ciudadanos con el cumplimiento de sus deberes. Esta acción se enfoca en el buen desarrollo de los estudiantes; por lo tanto, en este aspecto de la gestión escolar se tiene que practicar los principios de la democracia, tanto en forma estructural como funcional. Según, Feu, Serra, Canimas, Lázaro y Simó-Gil (2017), en el ámbito escolar, al término democracia se le da muchos significados, pero cuando una cultura tiene bases sólidas el término está enfocado hacia una sola dirección.

En este sentido, el gestor escolar será el más apto para alcanzar los objetivos de un proceso educativo. Para actualizarlo, debe cumplir con su deber de la forma más democrática posible.

2.2.2 Democracia operacional: Este aspecto está más enfocado a la dignidad del estudiante que al control de deberes. Teniendo esto en cuenta, la democracia operacional es responsabilidad del gestor escolar ya que debe centrarse en los acontecimientos cotidianos en relación con la sociedad democrática desde una perspectiva educativa que sean relevantes en mayor medida. Según Collins (1967), el grado de democracia operativa dentro de una escuela depende del tipo de organización que se establece y, a su vez, el autor argumenta que uno debe mirar a la adopción de la democracia operativa desde la creación de la institución, ya que con ello se especificarán límites con respecto al comportamiento democrático del gestor escolar. Por otro lado, un colegio es considerado como un segundo hogar, lo que significa que toda imagen de sus casas será reflejada en la escuela. La misma situación se encuentra en el caso de una sociedad democrática como la nuestra, donde la gente espera que la escuela o una institución educativa haga mucho para actualizar la democracia como una cuestión de espíritu, forma de vida y, prácticamente, un modo de comportamiento.

Según lo dicho anteriormente, todo gestor debe tomar en cuenta siempre el punto de vista de los estudiantes, ya que esto dará como resultado a personas con valores que trabajen para una mejor sociedad. En términos generales, este aspecto de la gestión escolar da importancia a la viabilidad y relevancia de los acontecimientos cotidianos de la democracia en relación con la perspectiva educativa.

2.2.3 Justicia: En general, la justicia se refiere a proporcionar a cada individuo lo que le corresponde en la sociedad, honrando su individualidad. La justicia es considerada como una parte importante de la gestión escolar. Según Sandwick, Hahn y Hassoun (2019), la justicia es una forma de interrumpir un mal proceso escolar, que discrimina muchas veces a estudiantes por sus diferencias. Estos autores mencionan que la justicia mejora el clima escolar debido a que ya no se realizan faltas leves ni graves con respecto a pasar por alto algún derecho de los estudiantes o trabajadores.

Además, cada individuo debe recibir tareas de acuerdo con sus necesidades, requisitos, habilidades, aptitudes, etc. Por lo tanto, los gestores para practicar la justicia como uno de los aspectos de la gestión escolar deben ser juiciosos al tratar con empleados, estudiantes y público. Las reglas en la gestión escolar no proporcionan necesariamente equidad para con todos los sujetos. Este punto difiere de las bases de la justicia ya que muchas veces ciegan a los gestores. Por lo tanto, los líderes escolares tienen que reducir esta tendencia al mínimo para hacer que la justicia sea beneficiosa, saludable e imparcial en su naturaleza y enfoque, como aspecto de la gestión educativa moderna.

2.2.4 Igualdad de oportunidades: Uno de los objetivos sociales más importantes de la educación es igualar las oportunidades o facilidades para permitir que los estudiantes desfavorecidos utilicen la educación como un medio para mejorar su condición. Según Yen-Ting (2018), la educación es fundamental para cualquier país y es uno de los más importantes factores de apoyo del crecimiento de una nación. Sin embargo, la igualdad de oportunidades educativas siempre ha sido el tema a persuadir en el ámbito de la justicia de la sociedad.

Se debe resaltar que la gestión escolar no debe ser uniforme, ya que ello no significa considerar igualdad. El objetivo de la igualdad es tomar en cuenta a todos los individuos para que tengan oportunidad de avance y desarrollo. A continuación, se citan las razones de la existencia de desigualdades de oportunidades educativas de la Comisión de Educación (1964-66):

- (i) Distribución equitativa.
- (ii) Mayor porcentaje de pobreza y poco porcentaje de beneficios para unos pocos.
- (iii) Disparidad entre la educación de niños y niñas.
- (iv) Disparidad entre las clases socioeconómicas.

Toda sociedad que valora la justicia social y está ansiosa por cultivar todos los talentos disponibles, debe garantizar la igualdad continua de oportunidades educativas para todos los ciudadanos. Es necesario que la gestión escolar se enfoque en los problemas indicados con anterioridad. Con ello, la igualdad de oportunidades será parte de la gestión escolar.

2.2.5 Prudencia: La prudencia en general se refiere a pensar, planificar o mostrar pensamientos para el futuro. Al igual que la gestión general, la gestión escolar debe practicar el ejercicio de la habilidad y visión de previsión con respecto a asuntos relacionados con la vida práctica y la utilidad del sistema de administración en el futuro por parte del gestor escolar. Según Pierella (2011) la prudencia puede estar enfocada a dejar de lado la autoridad y responsabilidad, además señala que también actúa como resistencia a la flexibilidad y prejuicios, considerando las experiencias pasadas del sujeto.

La prudencia se relaciona con la economía, debido a que considera al control de calidad. Para crear control en el ámbito escolar, es necesario que se considere como costo dentro del área de Talento Humano. Es evidente, a partir de varios estudios, que ahora en la gestión escolar hay muchos gastos innecesarios para los cuales el sistema de control y equilibrio es esencial. El sistema de verificación y equilibrio protege a una institución u organización educativa de movimientos malintencionados por parte de sus trabajadores.

Es obvio que, al tomar malas decisiones, esto conlleva a crear una mala imagen de la institución. Por lo tanto, en la gestión escolar existe la necesidad del sistema de "control y equilibrio" para evitar ese mal uso. Cabe resaltar que es necesario considerar libertad para el personal competente que está en búsqueda de la buena gestión. Dar un trato diferencial, mas no preferencial, a los estudiantes, personal, funcionarios y miembros de la comunidad para que se mantengan dentro de la jurisdicción de la gestión escolar. Asimismo, un gestor escolar, con el fin de ser prudente en la naturaleza y el trabajo debe tener simplicidad, comprender la capacidad de espíritu democrático y la capacidad de comunicación efectiva como atributos.

2.2.6 Adaptabilidad, flexibilidad y estabilidad: Toda institución siempre tiene que adaptarse a los cambios para no desaparecer en el tiempo. A ello se le llama adaptabilidad. Quezada (2018) plantea que la escuela debe ser la encargada de adecuarse a las condiciones de los alumnos, por ejemplo, los materiales estén orientados a la realidad que viven, tomando en cuenta que los contenidos y las formas de enseñanza deben considerar el perfil del alumno y su contexto cultural.

Para lograr sus objetivos educativos, el gestor tiene que tratar de manera diferente a todas las partes involucradas con la institución, ya que se ven afectados de una forma u otra por el proceso o fines. A esto se le llama flexibilidad que, según Körükcü (2020), es la capacidad de las personas para usar el conocimiento adquirido en diferentes condiciones.

Una institución escolar debe siempre considerar a esos tres factores para con el logro de sus objetivos, tomando en cuenta que son dinámicas, especialmente la adaptabilidad y la flexibilidad. La estabilidad, por otro lado, se llama verificación prudencial del cambio que retiene lo bueno y lo malo. La adaptabilidad se enfoca en el cambio, la flexibilidad tiene como objeto contrarrestar la uniformidad y la estabilidad contrapesa a la adaptabilidad.

Por lo tanto, en general, la adaptabilidad es la capacidad de una empresa para cambiar, desarrollarse y mejorar. Usualmente, la flexibilidad aparece cuando hay situación de disconformidad en alguna parte interesada dentro de la institución. La estabilidad, en cambio, cuida los méritos de lo antiguo mientras está en proceso de adaptación. En suma, estos tres factores de adaptabilidad, flexibilidad y estabilidad se complementan.

Finalmente, todos los aspectos de la gestión escolar están enfocados a la mejora de los procesos escolares para un mejor desarrollo por parte de los estudiantes.

CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLOGICO

En este capítulo se detalla cómo se dio todo el proceso de investigación. Se explica el enfoque metodológico y la metodología cualitativa, el problema de investigación, se presenta los objetivos, las categorías emergentes del estudio, las técnicas e instrumentos utilizados para almacenar la información y la validación del instrumento, así como los procedimientos para asegurar la ética en la investigación.

3.1 Enfoque metodológico y metodología cualitativa

El enfoque del estudio es de tipo cualitativo y de carácter interpretativo. Los instrumentos que se usaron para sistematizar la apreciación u opinión de los docentes formaron parte de la investigación. Según Bisquerra (2004), el enfoque se define como la comprensión de un hecho particular desde los significados de los sujetos implicados.

Asimismo, la investigación es de nivel descriptivo, ya que tiene “como propósito describir la realidad del objeto de estudio, sus partes y sus categorías” (Niño, 2011). Por consiguiente, existe información valiosa para interpretar lo manifestado y descrito por los docentes.

En resumen, el enfoque cualitativo, para fines de esta investigación, permitió analizar cuáles fueron las metáforas utilizadas por los docentes con respecto a la gestión de la escuela en donde trabajan, ya que la transparencia y la responsabilidad son los elementos clave en cualquier investigación cualitativa (Carlsen & Glenton, 2011).

Con respecto a la metodología, es de tipo cualitativa. Según Flick (2015), la metodología de carácter cualitativo pretende describir y explicar de distintas formas

cuestiones de la sociedad, como, por ejemplo, el análisis de experiencias, interacciones y comunicaciones o documentos.

En conclusión, en este apartado se buscó describir las características de un fenómeno y se recabó información sobre las metáforas que fueron utilizadas en la gestión escolar de un colegio de la UGEL 02, Lima. Además, señalamos que la investigación descriptiva hizo posible discriminar los criterios más importantes del objeto de estudio y clasificar a los elementos emergentes.

3.2 Problema de investigación

La gestión escolar implica el eficiente trabajo de todo el personal educativo para la mejora del aprendizaje del alumno (García, Juárez & Salgado, 2018). Consecuentemente, hoy en día todas las partes interesadas de una institución deben ser consideradas dentro de los planes para el desarrollo y mejora en beneficio de los estudiantes, y esto conlleva a la integración de la institución frente a su comunidad.

Por otro lado, podemos mencionar que las metáforas pueden ayudarnos a comprender las estimaciones de la gestión escolar por parte de los miembros de las instituciones escolares, a partir de la percepción de los profesores y del director (Kadi, Beytekin, 2017; Amilburu, 2002; Botha, 2009). Además, se menciona que las metáforas escolares se encuentran fuertemente arraigadas a la comunicación interpersonal de los trabajadores, especialmente, desde los directivos hacia los colaboradores, para que con ello puedan entender de una mejor manera las indicaciones institucionales. Además, señalamos que la metáfora apareció en los estudios teóricos realizados sobre la organización escolar, mencionándola como un factor que interviene en las escuelas.

Luego, para entender la relación que tienen las metáforas en la gestión escolar, necesitamos el significado de estas. Además, Kadi y Beytekin (2017) resaltan cómo los miembros de la escuela perciben su gestión escolar y de qué manera son incluidos en la organización, señalando, a su vez, que podemos referirnos a las metáforas como excelentes herramientas para que las personas expresen sus pensamientos y percepciones sobre las instituciones.

Es por ello que optamos por saber ¿Cuáles son las metáforas relacionadas a la gestión escolar en un colegio de la UGEL 02 – Lima?

3.3 Objetivos de investigación

La investigación tiene un objetivo general y dos objetivos específicos que se detallan a continuación:

Objetivo general:

- Analizar las metáforas relacionadas a la gestión escolar de un colegio de la UGEL 02 – Lima.

Objetivos específicos:

- Describir las metáforas utilizadas por los docentes acerca de la gestión escolar.
- Caracterizar los tipos de metáforas utilizadas por los docentes acerca de la gestión escolar.

3.4 La metáfora

La metáfora es toda frase mencionada por un individuo o grupo de individuos, los cuales tratan de transmitir una idea mediante términos de un campo semántico al de la expresión metafórica.

Este tipo de expresión beneficia a la comunicación entre pares y colaboradores de diferentes áreas, en este caso las metáforas escolares ayudan a los docentes a expresar de diferente manera sus ideas u opiniones frente a sus colegas o frente a la dirección. Es por ello, que resaltamos la importancia de la metáfora al romper las barreras de la comunicación dentro del ámbito educativo.

3.5 Categoría

La categoría preliminar con la que trabajó la investigación fue gestión escolar. La gestión escolar se encarga de brindar todas las condiciones necesarias para que la comunidad escolar pueda realizar sus funciones de la manera más adecuada y con ello se logre el aprendizaje escolar.

3.6 Entrevistados

Los entrevistados fueron seleccionados con los siguientes criterios de inclusión: mujeres y hombres docentes del nivel inicial, primaria y secundaria con diez años de experiencia laborando dentro de la institución.

Se aseguró el acceso a la institución y a la información relevante que apoyó nuestro trabajo, sin que ello perjudicara al estudio, y se estableció un proceso con la

institución en el cual se expresó el objetivo de la investigación, señalando que no se iba a incluir el nombre original de la institución y las entrevistas serían anónimas, resaltando que cada profesor estaría identificado con un código.

Los códigos fueron utilizados en el análisis e interpretación de resultados; además, resaltamos que todos los docentes contaban con más de diez años de experiencia dentro de la institución.

A continuación, mostramos la Tabla 4, en donde se puede visualizar las características de los entrevistados.

Tabla 4. Caracterización de los entrevistados

| Código | Nivel | Tiempo de servicio | Rango de edad |
|---------------|---|---------------------------|----------------------|
| DO1 | Docente inicial – 4 años | 20 años | 40-50 años |
| DO2 | Docente primaria – segundo grado | 10 años | 30-40 años |
| DO3 | Docente primaria – tercer grado, sección A. | 11 años | 30-40 años |
| DO4 | Docente primaria – tercer grado, sección B. | 14 años | 40-50 años |
| DO5 | Docente secundaria – área matemáticas | 13 años | 40-50 años |
| DO6 | Docente secundaria – área arte y cultura | 10 años | 30-40 años |
| DO7 | Docente secundaria – área comunicación | 25 años | 50-60 años |

Elaboración propia

3.7 Técnica de recojo de información

Para el recojo de información de las metáforas sobre la gestión escolar de la institución se trabajó la entrevista semiestructurada. Como indican Jong & Jung (2015), la entrevista semiestructurada es un diálogo entre el entrevistador y el entrevistado que tiene un objetivo. Es decir, el investigador es el que cuestiona y el entrevistado habla sobre sus experiencias vinculadas al propósito de la entrevista. Las entrevistas semiestructuradas son más flexibles que las estructuradas, debido a que parten de preguntas previamente organizadas; la ventaja es que se adaptan al entrevistado.

En la entrevista semiestructurada se tomaron decisiones que implicaron cambios durante el curso de la misma, con una retrospectiva de lo que se había dicho. Por ejemplo, si una pregunta ya se respondió se puede considerar si se vuelve a preguntar o no. Otra consideración a tomar es el límite de tiempo para cada

pregunta. En adición, el entrevistador debe considerar el lenguaje no verbal para no confundir al entrevistado (Díaz, Torruco, Martínez y Varela, 2013).

Las entrevistas son importantes debido al diálogo que se construye a partir del acceso libre a información confidencial del lugar de donde labora el entrevistado. Para Flick (2015) es importante que consideremos los límites de nuestros participantes en lo que respecta a decisiones que puedan tomar durante la entrevista; es por ello, que la entrevista se preparó a partir de objetivos específicos. Por lo antes mencionado, se planteó como propósito responder a la pregunta de investigación; además, se realizó el recojo de la información mediante la aplicación de entrevistas y, posterior a su aplicación, se transcribió toda la información a una base de datos.

3.8 Diseño, validación y aplicación del instrumento de recojo de información

A continuación, explicaremos al detalle el instrumento que se utilizó para el recojo de información. Para ello, se ha considerado distribuir el apartado en su diseño, validación y aplicación.

Primero, se optó por realizar dos entrevistas a cada profesor. En la primera entrevista se recabo toda la información necesaria para recolectar metáforas y con ello proceder a caracterizarlas. Luego, en la segunda entrevista, se consultó a cada docente sobre el significado que tenían para ellos las metáforas encontradas. En adición, se recalcó que cumplimos con dos de las consideraciones éticas necesarias para desarrollar esta investigación dentro del contexto actual.

Además, se consideró por realizar una entrevista piloto antes de aplicar el instrumento a los siete docentes ya mencionados. Esta entrevista fue aplicada a una docente del nivel inicial, aula de cinco años, la cual contaba con los mismos criterios de elección que los docentes entrevistados.

3.8.1 Diseño del instrumento

El diseño de la guía de preguntas consideró el objetivo principal, el cual fue recoger la información de los docentes donde mencionaban de manera explícita o implícita a las metáforas, además que se consideraron criterios para los entrevistados, como, por ejemplo, el tiempo de servicio en la institución, sexo, especialidad, grado académico, nivel educativo en el que labora el docente, fecha, hora inicial de la

entrevista, hora final de la entrevista. Cabe resaltar que las preguntas siguieron el tema preliminar con el que contábamos en el momento, titulado gestión escolar. La cantidad de preguntas realizadas fueron siete, además de las repreguntas que se utilizaron durante las entrevistas.

Toda información obtenida de las entrevistas se colocó dentro de una carpeta de archivos llamada “entrevistas”. Esta herramienta permitió un orden para la mejora de las preguntas que se utilizaron para las sesiones. Es por ello, que la guía consideró una secuencia de preguntas con sus respectivas repreguntas, las cuales fueron previamente piloteadas, validadas y organizadas.

3.8.2 Validación del instrumento

Primero, evaluamos la viabilidad de la investigación en relación al recojo de información a través de una prueba piloto a una docente del nivel inicial, la cual contaba con los datos necesarios para ser incluida en una entrevista. Esta prueba tuvo una duración aproximada de 60 minutos, además nos demostró que teníamos que mejorar algunas preguntas para obtener mayor cantidad de información necesaria.

Para la validación del instrumento se consideró la opinión de tres expertos, los cuales tenían el grado académico de doctor en educación. Los expertos recibieron el guion de la entrevista semiestructurada para que nos puedan brindar sus sugerencias en cuanto a la elaboración de las preguntas. Es por ello, que se elaboró un cuadro de valoración de preguntas, para que observen qué criterios deseábamos que evalúen, así como también se elaboró un cuadro de criterios a valorar, en donde cada pregunta era evaluada de la siguiente manera: por utilidad, por claridad y por objetividad, tomando en cuenta que las preguntas fuesen muy buenas, buenas o necesitaban mejorar; cada una de ellas contó un comentario o sugerencia.

3.8.3 Aplicación del instrumento

La aplicación del instrumento se dio de manera adecuada con previa coordinación del horario para las entrevistas con los docentes, resaltándoles a cada uno de ellos que cada entrevista tendría una duración aproximada de 40 a 60 minutos,

considerando además que cada uno de los participantes fue informado sobre el tema y objetivo de la entrevista.

Gracias a que las preguntas fueron previamente validadas es que no surgieron dudas por parte de los docentes, y sus respuestas fluyeron acorde a sus experiencias en el ámbito escolar. Las entrevistas se ejecutaron mediante la plataforma Zoom Cloud Meetings, ya que nos encontrábamos en un contexto donde no podíamos citar a los docentes de forma presencial. Las entrevistas comenzaban presentando al entrevistado para luego proceder a consultarle sobre las preguntas; todas se desarrollaron durante la noche, ya que los profesores terminaban sus labores a las 06:00 p.m. Las entrevistas semiestructuradas fueron aplicadas a los docentes del nivel inicial (1), primaria (3) y secundaria (3).

Además, se aplicó una segunda entrevista debido a que necesitábamos saber qué significado tenían para cada uno de los profesores las metáforas que fueron encontradas durante la primera entrevista. Esta segunda reunión se realizó con cada uno de los siete docentes.

Con respecto al tiempo de duración, presentamos una tabla resumen de las entrevistas.

Tabla 5. Tiempo de duración total de la primera y segunda entrevista

| Docente | Tiempo |
|--|----------------------------------|
| Docente inicial – 4 años | 40 minutos y 22 segundos |
| Docente primaria – segundo grado | 56 minutos y 22 segundos |
| Docente primaria – tercer grado, sección A | 1 hora, 37 minutos y 04 segundos |
| Docente primaria – tercer grado, sección B | 58 minutos y 03 segundos |
| Docente secundaria – área matemáticas | 44 minutos y 15 segundos |
| Docente secundaria – área arte y cultura | 38 minutos y 37 segundos |
| Docente secundaria – área comunicación | 1 hora, 15 minutos y 40 segundos |

Elaboración propia

3.9. Procedimientos para procesar y organizar la información recogida

Luego de recoger la información se procedió a su transcripción, por lo que se elaboró una matriz de hallazgos. Esta matriz consideraba tres secciones

(columnas) para ubicar la respuesta, hallazgo y elemento emergente. Luego de ubicar las respuestas en la columna indicada, se procedió a su análisis para identificar los hallazgos y finalmente para interpretarla. Además, se utilizó manualmente, la técnica de codificación abierta u open coding, la cual tiene como objetivo descomponer, examinar y comparar la información obtenida (Kvale, 2011; Angulo, 2017).

En nuestra matriz, a cada metáfora encontrada se le denominó elemento emergente, porque a partir del análisis, se reducía cada hallazgo a su mínima expresión, es decir, una frase de pocas palabras, pero con mucho significado. Luego, las metáforas ya identificadas fueron agrupadas según su orientación hacia la gestión escolar.

Finalmente, a partir de esa orientación, se organizó la interpretación de los hallazgos considerando la literatura revisada.

3.10. Procedimientos para asegurar la ética en la investigación

Previo a esto, debemos confirmar que respetamos el principio ético de la investigación, la integridad científica, por lo que a todos los entrevistados se les envió el consentimiento informado, donde tomaban conocimiento de su participación en el estudio. Y con ello fueron informados sobre el proceso que seguiría la entrevista, así como el objetivo y el título de la investigación. Con este formato, los entrevistados aceptaban participar voluntariamente de la investigación, informándoles que la entrevista era estrictamente confidencial y no sería usada para ningún otro propósito fuera de los del estudio.

Estos formatos se enviaron a los correos electrónicos de cada uno de los participantes, ya que se necesitó el nombre completo, firma del entrevistado y la fecha en que se realizó la entrevista.

El protocolo de consentimiento informado sigue tres principios éticos de la Pontificia Universidad Católica del Perú, los cuales son los siguientes: respeto por las personas, responsabilidad e integridad científica. Estos principios garantizan los derechos, la privacidad y el bienestar de las personas que forman parte central de la investigación. Además, que se resalta la confidencialidad y se hace mención del nivel de importancia que tienen en la investigación, considerando su participación voluntaria en la misma apoyándonos con su conocimiento, el cual fue obtenido de manera virtual utilizando recursos en línea, los cuales nos apoyaron en el diseño

de nuestra investigación para recoger información en contextos virtuales (Díaz, 2020).



CAPÍTULO IV: INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La interpretación de resultados consistió en describir y caracterizar a las metáforas utilizadas por los docentes acerca de la gestión escolar. La descripción está basada en el significado que cada entrevistado le daba a la metáfora mencionada durante la primera entrevista. Mientras que, la caracterización a las metáforas consistió en agrupar estas expresiones por grupos de orientación, considerando los aspectos de la gestión escolar.

A continuación, presentamos una tabla resumen en donde se observan a las metáforas encontradas durante las entrevistas con los docentes.

Tabla 6. Caracterización de los tipos de metáforas sobre la gestión escolar

| Caracterización | Orientación de las metáforas | Metáforas |
|-----------------|------------------------------|---|
| Organización | Unificación Institucional | Todos somos uno (DO1). |
| | Apertura | En dirección nunca me han cerrado las puertas (DO6). |
| | | No hay divorcio, más bien todo lo contrario, hay apoyo (DO7). |
| | Actividades institucionales | Las actividades institucionales ahora están muy opacadas (DO4). |
| | | Sacar a flote la actividad (DO3). |

| | | |
|--------------|-------------------------------------|--|
| | Gestión deficiente | Nuestra gestión educativa está muy pobre (DO3). |
| | Exigencia laboral | Sacarle el jugo al profesor (DO7). |
| | Misión de la escuela | Enfócate en los pilares (DO2). |
| | Logro de objetivos | Todos tenemos que poner el hombro (DO7). |
| Comunicación | Falta de comunicación | Trabajar a ciegas (DO4). |
| | | A veces parecemos teléfono malgrado (DO3). |
| | | Las palabras se quedan en el aire (DO4). |
| | Comunicación asertiva | Debemos tomar soluciones inmediatas para no quedar en el aire (DO4). |
| | Herramienta de comunicación | Mi voz es mi herramienta de trabajo (DO3). |
| Control | Importancia de la cercanía | Somos una sombra que siguen sus objetivos (DO6) |
| | | Es necesario que el docente sepa de qué pie cojean los alumnos, cuál es el talón de Aquiles (DO6). |
| | | Les marque el camino en su vida escolar a los alumnos, brindándoles un mejor servicio (DO5). |
| | | Reforzar algo que ya viene de casa (DO7). |
| | Seguimiento docente | Hacerse de la vista gorda (DO5). |
| | Flexibilidad | Tener un poquito de mano dura (DO5). |
| | | Ponernos en el lugar de los demás (DO2). |
| | Vigilancia de los padres de familia | Con los ojos en el aula (DO1). |

| | | |
|------------------------|--|--|
| | Los límites de la confianza | <p>Hay que tener mucho cuidado porque a veces los alumnos confunden la amistad con el profesionalismo del docente (DO5).</p> <p>Se pasa la mano de confianza (DO5).</p> <p>Se abusa mucho de la amistad (DO5).</p> <p>Hay una línea vertical para el alumno (DO5).</p> |
| Apoyo | El docente como soporte | <p>Ser un soporte, un soporte emocional (DO1).</p> <p>Ser soporte de muchas familias (DO1).</p> |
| | Los niños son diferentes | Cada niño es un mundo diferente (DO2). |
| Crecimiento | Adaptación al cambio | El mundo es virtual (DO2). |
| | | Tiempos virtuales (DO3). |
| | | El mundo va avanzando (DO5). |
| | | Herramientas que tal vez algunos han aprendido a la fuerza (DO5). |
| | | Método de enseñanza muy chapado a la antigua (DO5). |
| Reconocimiento docente | La educación del futuro es así, es virtual (DO7). | |
| | La tecnología va a estar siempre de la mano (DO7). | |
| Aprendizaje | Los valores están en riesgo | Palabras sencillas que te van a llenar y te van a levantar (DO3). |
| | | Todo va enmarcado dentro de lo que son los valores (DO7). |
| | Enseñanza | En la sociedad los valores se están yendo (DO7). |
| | | Para que el estudiante aprenda, el docente no puede correr o hacer menos ejercicios (DO4). |

| | | |
|------------|--|--|
| | Comportamiento estudiantil | Su comportamiento aflora en el salón (DO3). |
| | | Son como unas esponjitas que absorben lo bueno y malo (DO3). |
| | La esencia del compromiso | El compromiso es la distinción de toda persona (DO1). |
| | | La participación nos compromete como familia (DO4). |
| Eficiencia | La experiencia con el paso del tiempo. | La experiencia es la que nos enseña (DO7). |
| | | Experiencias que te dejan realmente marcada (DO3). |
| | El valor del tiempo | El tiempo es oro (DO7). |
| | Fragilidad mental | A veces la memoria puede ser frágil (DO2). |

Elaboración propia

En los párrafos siguientes, presentamos la descripción y la caracterización de las metáforas, las cuales están vinculadas a la gestión escolar, y fueron identificadas a partir de las respuestas de los entrevistados, considerando que cada uno de los docentes dio un significado personal a cada una de las expresiones, en donde, además, se logró visualizar que cada metáfora acompañó al código del profesor que la mencionó.

1. Organización: Refiere a la interconexión de todas las áreas de la institución, considerando como factores importantes al director, docente, personal de apoyo, alumnos y padres de familia. Esto tiene como fin a la eficacia de las clases.

a) Unificación institucional: Este grupo de orientación es creado para agrupar a todas las metáforas relacionadas al trabajo en equipo, el cual debe ser incentivado siempre por el área directiva. A continuación, mencionamos a la metáfora encontrada y como se relaciona con el grupo de orientación:

- *Todos somos uno (DO1)*

La metáfora enunciada resalta el trabajo en equipo, el cual es importante dentro de la estructura institucional educativa para que se cree un ambiente con las condiciones necesarias para el logro de objetivos. Esto es reconfirmado por el entrevistado cuando se plantea que:

“El trabajo significa que nosotros lleguemos a un acuerdo, por ejemplo, en un proyecto, todos tenemos que ponernos de acuerdo, trabajando en conjunto y el proyecto salga adelante” (DO1).

Es decir, que todo buen proyecto considera el trabajo conjunto que se dio durante el proceso, ya que ello implica la buena organización que existe en la institución.

Tal como lo mencionan García, Juárez y Salgado (2000), el trabajo en equipo es necesario para la mejora de la calidad de la escuela, es por ello que, a partir de lo mencionado, podemos corroborar que la frase “todos somos uno” está fuertemente arraigada al éxito institucional. Además de ello, es necesario enfatizar que el equipo también debe de estar conformado por el director y promotor, ya que con ello se motivará a todo el personal, considerando que el ejemplo se demuestra mediante la práctica, tal y como lo indica Pozner (2000c).

b) Apertura: Este grupo de orientación es creado para agrupar a todas las metáforas relacionadas a la buena relación que existe entre dirección y los docentes, por lo que el director siempre está dispuesto a la comunicación constante con el personal tomando en cuenta que esto brinda aportes positivos para sobrellevar una gestión eficiente. A continuación, mencionamos a las metáforas encontradas y como se relacionan con el grupo de orientación:

- *En dirección nunca me han cerrado las puertas (DO6)*

Gracias a la metáfora en mención podemos identificar el grado de confianza que se le otorga a los docentes al momento de tomar decisiones, resaltando que delegar poder a los colaboradores es buen indicio de gestión.

“Hay mucho apoyo, hay mucha comunicación, se ve el agradecimiento, el trabajo de uno se ve reflejado con la dirección, con la promotoría y gracias a eso nunca nos han dicho que no en alguna presentación, en algún concurso, en algún

evento que se ha realizado, más bien se espera que creemos nuevas ideas, nuevos proyectos y no repetir lo mismo” (DO6).

Según Brown (2004) dentro de toda institución escolar, el director tiene que ser el promotor de confianza y el creador de flexibilidad para agilizar los procesos que puedan existir en la escuela, tomando en cuenta que, al no empoderar a sus colaboradores, ello puede conllevar a pérdida de tiempo y desgaste de personal.

- *No hay divorcio, más bien todo lo contrario, hay apoyo (DO7)*

Esta metáfora resalta los lazos de unión que generan las buenas relaciones que existen dentro de la institución. Ante cualquier problema o circunstancia que se presente, el personal directivo debe estar preparado para dar solución o aceptar las propuestas de solución por parte de la plana docente, considerando la experiencia que ya tienen dentro del campo.

“No debe de haber una separación entre la parte directiva ni la parte académica, debe de haber unión no debe haber divorcio, si el director, el director académico o el encargado de los cursos nota que por ahí hay una falla, entonces creemos que no está bien, nuestra política de nuestro colegio, nuestra visión, dice esto, pero usted está haciendo lo otro, hay que aclarar las cosas y llegar a un acuerdo” (DO7)

Según Alarcón, Díaz, Tagle, Ramos y Quintana (2014), el apoyo entre pares y personal de diferentes áreas de cualquier institución es esencial para sobresalir ante cualquier momento de incertidumbre. Es por ello, que se resalta en gran magnitud la importancia de la confianza que se puede generar entre colaboradores.

c) **Actividades institucionales:** Este grupo de orientación es creado para agrupar a todas las metáforas relacionadas al día a día de los estudiantes, ya que conlleva a que salgan de su zona de confort y opten por poner a prueba el aprendizaje desarrollado hasta el momento, lo cual es importante para la gestión pues demuestra las buenas decisiones que toma la dirección para incentivar la enseñanza. A continuación, describimos a las metáforas relacionadas con este grupo de orientación:

- *Las actividades institucionales ahora están muy opacadas (DO4)*

En esta metáfora podemos resaltar cuanto han cambiado las actividades del colegio en este contexto virtual que actualmente vivimos. Y es por ello que el docente indica la falta de organización con la que se trató de solucionar los problemas que fueron apareciendo durante la pandemia.

“A raíz de esta pandemia, las actividades que se daban anteriormente, cuando podíamos hacerlas en forma presencial, no se han podido desarrollar, así como antes, y si se ha dado, ha sido de una manera no organizada, se ha dado de una manera momentánea-inmediata, buscando la organización en el momento” (DO4)

Bardisa (1997) hace mención a la importancia que tienen las estrategias establecidas por cualquier institución, resaltando que estas deben de ser consideradas antes de que se presenten los problemas a afrontar. A esto se le llama plan de contingencia.

- *Sacar a flote la actividad (DO3)*

Esta expresión demuestra el compromiso que tienen los docentes con el colegio, ya que dan todo de sí para que se logren los objetivos establecidos en las actividades institucionales:

“Eso se tiene que dar a nivel de todos los profesores, porque si yo me pongo en mi caso, los demás docentes hagamos lo que hagamos dentro del aula, yo trato de que salga adelante mi grupo, porque ya varios años tengo diferentes grupos, trato de que ese grupo salga adelante, claro que no va a ser a un 100% porque siempre va a haber altibajos, los buenos y los que están bajísimos que necesitan que les ayuden un poco más, claro y eso tienen que reforzar en casa” (DO3).

Ante este hallazgo meditamos la importancia que tiene el apoyo del docente hacia las actividades que el alumno realiza para mejorar su aprendizaje. Según Collins (1967), el docente es reflejado como un mentor capaz de apoyar a los estudiantes frente a cualquier problema que se presente.

d) Gestión deficiente: Este grupo de orientación es creado para agrupar a todas las metáforas vinculadas a la opinión docente sobre la actualidad de la gestión de la escuela. Esto debe ser tomado por el área directiva como retroalimentación. A continuación, describimos a la metáfora relacionada con este grupo de orientación:

- *Nuestra gestión educativa está muy pobre (DO3)*

En esta expresión podemos visualizar una opinión directa del docente con respecto a cómo se está gestionando, actualmente, la escuela. Muchas veces, la responsabilidad recae sobre el director, pero en este caso también involucra a la promotoría, debido a que tienen mucha influencia dentro de la toma de decisiones.

“Nuestra gestión educativa en realidad está muy pobre, se trata del sector de la directiva, prácticamente todo el año no hay una gestión por parte del director hacia nosotras, y en este año inclusive, en estas clases virtuales que estamos, tampoco hay un seguimiento hacia el personal, como estamos trabajando a través de estas pantallas, cómo llegamos al educando, no hay una preocupación por parte administrativa hacia nosotros...” (DO3).

El significado que le da el docente a esta metáfora está relacionado a la preocupación por la falta de control en el contexto actual en donde vivimos, resaltando que este debió darse con mayor énfasis debido a que nos encontramos en un nuevo contexto, en donde muchas veces se podrán presenciar errores o dudas con respecto a las nuevas funciones que se han otorgado.

e) Exigencia laboral: Este grupo de orientación es creado para agrupar a todas las metáforas relacionadas al máximo aprovechamiento de las funciones del docente, muchas veces sin considerar las horas o funciones que les corresponde. Esto demuestra que el director no está tomando decisiones adecuadas para la institución escolar. A continuación, describimos a la metáfora relacionada con este grupo de orientación:

- *Sacarle el jugo al profesor (DO7)*

Esta expresión se enfoca en el poco criterio que tienen los directivos, ya que recargar al docente de muchas labores o hacerlo trabajar horas extras debido a la coyuntura en la que vivimos es sinónimo de aprovechamiento. Algunos profesores

lo pueden ver de esa manera y otros lo pueden ver como una oportunidad, ambas ideologías tienen sus bases, por ejemplo, el docente explica lo siguiente:

“Hay profesores que pueden llevar con facilidad la formación del alumno, hacerlo crecer, una actuación cívica y con facilidad el docente lleva ese proceso, es por ello que siempre se debe de aprovechar al máximo sus potencialidades” (DO7).

Según lo mencionado es que podemos enfatizar la cultura escolar que puede existir dentro de la institución, tomando en cuenta lo poco flexible que puede llegar a ser, y en vez de sobrellevar de manera adecuada la carga laboral se realiza burnout docente. Es aquí donde mencionamos a Henk (2014), debido a que enuncia a las metáforas que se relacionan con las actitudes y comportamientos de los docentes.

f) Misión de la escuela: Este grupo de orientación es creado para agrupar a todas las metáforas enfocadas al cómo trabaja la institución para lograr sus objetivos institucionales, lo cual es importante para cualquier tipo de gestión. A continuación, describimos a la metáfora relacionada con este grupo de orientación:

- *Enfócate en los pilares (DO2)*

Para llevar a cabo los objetivos institucionales de la escuela, es necesario recordar la importancia de los pilares de la educación. Es por ello que los docentes deben tener en claro al enfoque del colegio y así recordar el tipo de realidad en donde uno está laborando. Esos “pilares” a los que se refiere el docente están vinculados a las bases que sostienen la escuela. Esto se puede corroborar en el significado que le da el mismo docente a la metáfora encontrada dentro de sus hallazgos:

“Los pilares son los enfoques, los enfoques, los objetivos que nosotros como maestras debemos de tener en cuenta en la realidad de nuestro salón, como por ejemplo, aprender a conocer, aprender hacer, con h, aprender a ser, con s,e,r, aprender a convivir con los demás, es importante para poder aplicarlo en nuestro caso, aplicarlo en nuestra realidad con nuestros estudiantes” (DO2).

g) Logro de objetivos: Esta orientación considera a aquellas metáforas enfocadas al cumplimiento de los objetivos escolares, tomando en cuenta que la encargada del control de ello es la dirección, por eso está siendo tomada en cuenta como

grupo dentro de esta investigación. A continuación, describimos a la metáfora relacionada con este grupo de orientación:

- *Todo tenemos que poner el hombro (DO7)*

Esta metáfora hace mención a la gran labor que realiza todo el personal que trabaja en la institución, considerando que muchas veces se presentan deficiencias. Es por ello que, al tratar de sobresalir ante estos problemas, se busca el apoyo entre pares.

“Implica el trabajo de todos los que laboramos para la institución, al comienzo de año conocemos la misión y visión, para lograr esos objetivos tenemos que colaborar todos, la parte administrativa, la parte de apoyo y nosotros, por eso digo que todos tenemos que poner el hombro” (DO7)

Según García, Juárez y Salgado (2018) tanto la buena gestión como la organización existente dentro de cualquier institución son dos de los puntos más importantes para el logro de objetivos, considerando además que la gestión es la base de todo éxito, es por ello que los docentes y demás colaboradores deben de esforzarse por desarrollar sus funciones de la mejor manera posible.

2. Comunicación: Es la forma de lenguaje que se da para intercambiar información en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Esto se mantiene durante el horario escolar y toma como eje al director frente a los docentes, estudiantes y padres de familia.

a) Falta de comunicación: Este grupo de orientación es creado para agrupar a todas las metáforas relacionadas a la poca comunicación que hay en la institución, la cual afecta negativamente en las decisiones que pueda tomar dirección. A continuación, describimos a las metáforas relacionadas con este grupo de orientación:

- *Trabajar a ciegas (DO4)*

Una de las tantas metáforas que está relacionada a la falta de control y la poca dirección que se tiene hacia el logro de objetivos. La expresión “a ciegas” hace referencia a que no hay dirección exacta de hacia dónde se dirige la institución educativa, se trabaja por trabajar, no hay rumbo. Para el entrevistado, la metáfora en mención tiene el siguiente significado:

“No hemos tenido el control, no hemos tenido el acompañamiento de los directivos y hemos buscado nosotras las herramientas, las formas de cómo hacerlo, tratando de llegar a los alumnos y en realidad es eso, trabajando a ciegas...” (DO4).

Nuevamente hacemos mención al trabajo Feu, Canimas, Lazaro y Simó-Gil (2017), los cuales realzan el enfoque orientado al control debido a que las instituciones con culturas fuertes pueden orientar a todos sus integrantes y así evitan trabajar sin un rumbo trazado.

- *A veces parecemos teléfono malgrado (DO3)*

La metáfora en mención está relacionada a la deficiente comunicación dentro de la institución y esto es ocasionado debido a que personas ajenas al asunto intervienen y tergiversan la comunicación, ya que no cuentan con toda información necesaria para “correr la voz”, lo cual, a instancias finales perjudica a las personas involucradas o encargadas del mensaje. El entrevistado hace ejemplo de cómo le ha afectado este tipo de comunicación en su labor docente.

“A veces la información nos llega equivocadamente, salió la información de una “X” persona y esa información llega a otras personas, y cuando ya llega hacia nosotros ya la información se distorsionó, ya cambió...ahí está lo que tú dices, el teléfono malgrado, que llega mal la información cuando se transmite de una persona a otra y debería ser de una forma directa para que alguien sepa cómo yo estoy pensando y no llegar a través de otros la información” (DO3).

Tomando en cuenta lo dicho anteriormente, es que hacemos mención al trabajo de Schön (1993), el cual indica que la comunicación debe de ser clara y precisa para no generar mensajes que tergiversen la información enviada.

- *Las palabras se quedan en al aire (DO4)*

Esta expresión hace referencia a la poca coordinación que puede haber dentro de una institución, lo que puede recaer dentro de cualquier área del colegio, ya sea en dirección, coordinación o algún salón de clase. Para ello es que la comunicación debe ser fluida y directa, sin dejar cabos sueltos ni dudas respecto a un tema en

específico. El docente menciona esta metáfora debido a que se siente preocupado por la poca comunicación y coordinación de la institución, es por ello que le da el siguiente significado:

“Se dice mucho. Al inicio, cuando se dio la pandemia, querían, de alguna manera, organizar las cosas, todos querían imponer lo que pensaban, lo que querían y al final, antes de reunirnos y decir cómo íbamos a trabajar, en realidad promotoría se hubiera reunido con la parte directiva del colegio y hubiesen llegado a un buen acuerdo, las cosas se hubiesen dado de la mejor manera, pero el tema es que no ha habido comunicación, una buena comunicación... (DO4).

Por lo mencionado, resaltamos que esta metáfora se vincula con la gestión escolar por la comunicación porque si los directivos no establecen un canal eficiente esta se distorsionará y los docentes no entenderán el significado de sus palabras.

b) Comunicación asertiva: Este grupo de orientación es creado para agrupar a todas las metáforas relacionadas a las soluciones para enmendar la falta de comunicación dentro de la institución escolar, lo cual es un punto importante para mantener una buena gestión en el colegio. A continuación, describimos a la metáfora relacionada con este grupo de orientación:

- *Debemos tomar soluciones inmediatas para no quedar en el aire (DO4)*

Esta metáfora resalta lo imprescindible que es tener funciones debidamente establecidas, ya que con ello al presentarse problemas inesperados se podrá comunicar asertivamente a la persona encargada que tenga las facultades de poder dar solución a ello.

“Las soluciones se deben dar en el momento, a veces personas que trabajan en la institución donde laboro quieren tomar de alguna manera las riendas de esto o de algo en particular que se dé, pero no son creo las personas indicadas, todo viene desde la organización, desde promotoría” (DO4)

Del trabajo de Amilburu (2002) podemos resaltar lo trascendente que llega a ser la comunicación asertiva en cualquier institución, ya que teniendo claras las funciones que deben de realizar los colaboradores no se tendrán inconvenientes al momento de presentarse contratiempos.

c) Herramienta de comunicación: Este grupo de orientación es creado para agrupar a todas las metáforas relacionadas a la importancia de herramientas para comunicarse dentro de la comunidad escolar, especialmente frente al alumnado. A continuación, describimos a la metáfora relacionada con este grupo de orientación:

- *Mi voz es mi herramienta de trabajo (DO3)*

Con esta expresión metafórica volvemos a repensar sobre cuán importante es la voz para los docentes de educación básica regular. Si no fuera por la voz, tendrían que aprender alguna otra manera de transmitir sus enseñanzas, así como también capacitar a los alumnos para recibir ese tipo de información. El docente mencionó lo siguiente con respecto a esta metáfora:

“Si yo no hablara, no trabajaría porque es la única, bueno aparte que sé otras funciones con las manos, no hay nada como tu carrera pedagógica, se te va la voz, cómo trabajas, ya no vas a poder enseñar a tus niños...” (DO3).

Según Quintana (2018), para que alguna persona pueda realizar funciones o labores específicas es necesario que tenga a la mano una herramienta con la cual pueda ayudarse. Por ejemplo, la experiencia y los conocimientos educativos son herramientas importantes para el director, ya que con ello se puede enfocar en el cumplimiento de metas y objetivos de la institución. Si lo dicho se compara con nuestra metáfora, la voz también vendría a ser una herramienta importante, en este caso, para el docente.

3. Control: Seguimiento que se les da a los docentes y estudiantes con respecto a sus funciones o labores que deben de cumplir dentro de la institución, siendo esto un punto fuerte en la gestión del colegio. Este proceso depende de los lineamientos establecidos en la institución.

a) Importancia de la cercanía: Este grupo de orientación es creado para agrupar a todas las metáforas relacionadas al cuán cercano es el docente con sus alumnos, tomando en cuenta que ello conlleva a que los estudiantes logren sus objetivos trazados. A continuación, describimos a las metáforas relacionadas con este grupo de orientación:

- *Somos una sombra que siguen sus objetivos (DO6)*

La metáfora en mención destaca a la importancia de los lazos que se establecen entre el personal escolar y los alumnos, donde no solo se resalta la parte educativa, sino que el grado de confianza y amistad en esa comunidad toman mayor importancia.

“Podemos decir que somos como una guía, yo lo veo más que todo en la parte de educación, de que siempre vamos a estar para los pequeños, no solo en la etapa escolar, sino que también después del colegio. Gracias a Dios tengo muchos ex alumnos y hasta ahorita me siguen pidiendo algunos consejos, me buscan, me cuentan algunas historias, me piden ayuda” (DO6)

Resaltamos nuevamente el trabajo de Brown (2004) en donde hace mención a la importancia de confianza que debe de ser promovida por dirección. Esto ayudará a mantener un buen ambiente educativo-laboral.

- *Es necesario que el docente sepa de qué pie cojean los alumnos, cuál es el talón de Aquiles (DO6)*

Tener conocimiento de las debilidades de los alumnos es importante, debido a que el docente estará orientado a ayudar directamente a que se desarrollen mejor aquellas habilidades. Al mencionar la frase “sepa de qué pie está cojeando” podemos entender cuál es aquella debilidad que no deja avanzar al alumno en su aprendizaje. Para el entrevistado, esta metáfora hace referencia a la metodología que debe demostrar el profesor para poder ayudar al alumno, es por ello que le da el siguiente significado:

“Es importante ver no solo al comienzo de la clase, sino durante todo el año lectivo ver lo que el alumno puede realizar y lo que el alumno no puede realizar, para qué, para uno poder trabajar en las sesiones de aprendizaje, las estrategias de aprendizaje porque no todos aprenden de una sola manera, porque puede haber otros alumnos que pueden aprender de una manera más didáctica, más lúdica o más kinestésica, entonces para eso hay que saber de qué pie cojean los alumnos y bueno, también un poco de su vida personal porque también eso nos refleja a nosotros, por su comportamiento” (DO6).

Considerando el trabajo de Bardisa (1997) es que nos enfocamos en el apartado que el docente menciona, “trabajar con estrategias de aprendizaje porque no todos aprenden de una sola manera”. Ya sea en la dirección, en el aula o en los espacios comunes de la institución, siempre se deben de gestionar las estrategias en contingencia de resolver riñas, influencias o intereses personales.

- *Les marque el camino en su vida escolar a los alumnos, brindándoles un mejor servicio (DO5)*

La metáfora en mención hace énfasis a la gran responsabilidad que conlleva ser docente, considerando que la función de este es el de impartir conocimientos sino el de convertirse en consejero y tutor mediante los consejos y recomendaciones que se puedan dar durante el día a día.

“Les marque el camino en el sentido que brinda todo lo que puede para que ellos estén preparados para un estudio ya superior sobre todo para la responsabilidad que debe tener una persona como ser humano y uno tiene que ayudar, dar lo mejor para ellos, darle todo lo que pueda y que el alumno se sienta satisfecho de que el profesor lo ha tratado de apoyar en todo lo que ha podido brindando todos sus conocimientos” (DO5)

Según Santri (2016) menciona que al establecer procesos donde se considere el desarrollo integral del estudiante dará como resultado el establecimiento de una institución de calidad, y es por ello que esto debe de ser implementado dentro de cualquier cultura escolar.

- *Reforzar algo que ya viene de casa (DO7)*

El docente siempre tiene que considerar el desarrollo íntegro de sus alumnos, considerando valores, conocimientos y habilidades para que sobresalgan en esta nueva era.

“Rezar que mamá y papá cumplan su labor en casa, en las labores, en la obediencia, en el cumplimiento, en la puntualidad y ellos son puntuales en casa con sus deberes, y esos son valores que están aprendiendo y nosotros tenemos que reforzar, ampliamos, mejoramos eso y en conjunto con los padres esperamos lograr ello” (DO7)

Según Muhaimin (2009) los valores no solamente deben de ser impartidos por todo el personal de la institución sino también por la familia del estudiante, ya que esto incentivará a un mejor desarrollo integral.

b) Seguimiento docente: Este grupo de orientación es creado para agrupar a todas las metáforas relacionadas al control para el cumplimiento de funciones, el cual está dirigido desde dirección hacia los docentes, muchas veces delegado a coordinadores de área. A continuación, describimos a la metáfora relacionada con este grupo de orientación:

- *Hacerse de la vista gorda (DO5)*

Esta expresión delata la falta de compromiso de los docentes, así como también el poco control que pueden llegar a tener las instituciones. Esto se logra visualizar hoy en día, debido al contexto que vivimos, en las clases virtuales y las diferentes metodologías que se pueden utilizar en ellas, siendo unas más eficientes que otras. Cabe resaltar que ello no sería un problema si todos los docentes tuvieran las mismas fortalezas, como, por ejemplo, el uso adecuado de las herramientas tecnológicas o la creatividad que puede surgir debido a la falta de conocimientos, pero eso no debería ser excusa para brindar clases de manera inadecuada.

“Eso depende. En toda institución siempre hay profesores que no están haciendo o no utilizan las mismas herramientas que promotoría brinda o la exigencia que uno brinda y ellos tratan de evadir eso, como le digo, algunas irresponsabilidades

tal vez o buscan el facilismo de tratar de terminar su clase y no importarle si la clase ha llegado al alumno, si ha captado como debe ser una clase, buscan el facilismo nada más, dictado, acaban su clase y retirarse. Buscar formas de como evaluar al alumno en clase, como hacerlo participar o como evaluar sus tareas” (D05).

Como se puede observar en el significado que le da el docente a la metáfora mencionada, el malestar recae sobre la institución en general, ya que los docentes, al observar que sus pares no ponen el mismo ímpetu en sus funciones, llegan a demostrar que las exigencias solicitadas solo son cumplidas por un porcentaje de la plana docente, y es ahí donde comienzan a brotar las decadencias de esfuerzo en los demás profesores. Es por ello que hacemos mención a Santri (2016), el cual indica lo importante que es tener una cultura escolar fuerte y ya adaptada, en donde todas las funciones son claras para todo el personal.

c) Flexibilidad: Este grupo de orientación es creado para agrupar a todas las metáforas relacionadas a la flexibilidad sobre el comportamiento de los estudiantes, donde reflexionamos si los estudiantes deben adaptarse al colegio o el colegio debe de adaptarse a ellos. A continuación, describimos a las metáforas relacionadas con este grupo de orientación:

- *Tener un poquito de mano dura (D05)*

La metáfora en mención hace referencia a que la flexibilidad no muchas veces trae consigo buenos resultados, ya que al tener poco control sobre los trabajadores es fácil que opten por tomar decisiones erróneas, además se hace referencia al bajo control que puede haber en el hogar debido a que muchas veces los padres no se encuentran en casa o hay falta de control en hijos mayores debido a que los padres de familia se dedican más a los hijos menores, pensando erróneamente que, por la edad, ya no necesitan acompañamiento.

“Esa frase va directamente para los profesores y también un poco para los alumnos, porque a veces los alumnos no son supervisados en casa y a veces los padres de familia, entiendo por la necesidad, tienen que ir a trabajar y al alumno lo dejan solo en casa con el dispositivo o con la computadora y

francamente hay alumnos que no ingresan a clase, no se puede visualizar mucho y ahí los padres tienen que tener un poquito de mano dura con los chicos, tratar de presionarlos más, en el sentido de que sean más responsables con las clases virtuales (DO5).

Volvemos a mencionar a la actualidad en la que vivimos, en donde algunas veces los padres optan por dejar solos a sus hijos frente al dispositivo con el que ingresan a clases, ya que ellos tienen poco o nulo conocimiento sobre este tipo de herramientas, así que prefieren dar confianza total para que los niños reciban solos sus clases. Según Feu, Canimas, Lazaro y Simó-Gil (2017), el control de las instituciones escolares es importante debido a que mejora el desarrollo de los estudiantes.

- *Ponernos en el lugar de los demás (DO2)*

Esta metáfora resalta la importancia de la empatía para con los alumnos y padres de familia, ya que en el contexto que actualmente vivimos las realidades de las familias se han diferenciado a mayor grado, debido al uso de herramientas tecnológicas para llevar a cabo un mejor aprendizaje.

“Como profesoras muchas veces nosotros tenemos que ser bastante flexibles con los pequeños, con los padres de familia, incluso también tratamos de serlo en nuestra vida cotidiana, debemos aplicarlo, ya que ello es importante, también la empatía que nosotros debemos de tener con nuestros semejantes que es un valor muy importante, entonces ponernos en el lugar de los demás, como se pueda sentir, entonces aplicar ello, a su vez también comprender las realidades, no todos podemos tener la misma realidad, no somos homogéneos, todos somos diferentes y debemos de adaptarnos a ese contexto” (DO2)

Según Deal y Peterson (2002), los valores escolares bien establecidos en la comunidad conllevaran a que el desarrollo del estudiante se encuentre encaminado por las sendas de un aprendizaje integral, considerando que hoy en día los valores son escasos en el mundo profesional.

d) Vigilancia de los padres de familia: Este grupo de orientación es creado para agrupar a todas las metáforas relacionadas al control de los padres con respecto a la enseñanza que reciben sus hijos, debido al nuevo contexto que viven los colegios con la pandemia. A continuación, describimos a la metáfora relacionada con este grupo de orientación:

- *Con los ojos en el aula (DO1)*

Actualmente, debido a la pandemia que vivimos, muchos padres han dejado de trabajar o han comenzado a laborar desde sus casas (teletrabajo), es por ello que, en la mayoría de casos, nuestros alumnos presencian las clases junto a sus padres y es ahí en donde salta la frase “*con los ojos en el aula*”, haciendo referencia que ellos también están al tanto del desarrollo de las clases de sus hijos.

“Nosotros, en sí, tenemos que ver un trabajo que concuerde con nosotros como trabajadores que nos están aportando en un sueldo que estamos ganando, aparte que tiene que ver un todo, porque mi persona como docente, día a día tratamos de hacer un trabajo de calidad y si nosotros también vemos por esa parte, podemos ver la amnistía entre nosotros para poder seguir cada día más y más porque la carrera que he escogido no es por escoger, sino que es una carrera que uno le nace...” (DO1).

Gracias al significado que el entrevistado le da a la metáfora, podemos mencionar la gran labor docente que se cumple en la actualidad, en donde los profesores se esfuerzan para mejorar el aprendizaje de los estudiantes, considerando el contexto virtual que viven las escuelas. Según Bardisa (1997), toda buena gestión está arraigada a las estrategias que se puedan tomar frente a problemáticas que surjan en ambientes o culturas de constante cambio como es la educación en la actualidad, por ejemplo, los docentes observan detalladamente a sus alumnos para ver cómo pueden ayudarlos a mejorar sus debilidades. Es por ello que volvemos a enfatizar en lo importante que conlleva el cumplimiento de la labor docente en estos tiempos.

e) Los límites de la confianza: Este grupo de orientación es creado para agrupar a todas las metáforas relacionadas a la confianza que se otorga a los alumnos, los

cuales muchas veces la malinterpretan y se sobrepasan sin tomar en cuenta el respeto hacia sus profesores. A continuación, describimos a las metáforas relacionadas con este grupo de orientación:

- *Hay que tener mucho cuidado porque a veces los alumnos confunden la amistad con el profesionalismo del docente (DO5)*

La metáfora en mención nos da a entender que los profesores que no docentes por profesión tienden a no establecer límites con el alumnado y es ahí donde comienzan a presentarse los excesos de confianza y en donde muchas veces recae la falta de respeto. Es por ello que estos lineamientos deben de estar bien establecidos en las normas educativas.

“Nosotros sabemos que en toda institución privada el 100% del personal de profesores no todos son docentes de carrera, algunos son docentes por la práctica, por la experiencia, y a veces falta un poquito más el tema de pedagogía, como manejar el comportamiento con un alumno y no confundir la amistad con lo que tenemos como misión como profesores con los alumnos” (DO5)

Casassus (2000) hace mención a que uno de los problemas de la gestión educativa en América Latina es el poco control y el bajo estándar en las normas que tienden a establecerse en los centros escolares, es por ello enfatiza esto como una causa grave de la actualidad de nuestra educación.

- *Se pasa la mano de confianza (DO5)*

Gracias a esta expresión metafórica inferimos que cuando el grado de confianza es sobrepasado por parte de los alumnos hacia el profesor, esto con lleva a que el docente pierda el control de sus clases. Esto conlleva a la pérdida de tiempo y al lento desarrollo de las actividades.

“Hay alumnos que cuando ya tienen una confianza con el profesor, se pasan la mano en el sentido que se hacen bromas justamente en la clase que estamos trabajando se muestra ahí, hay algunos alumnos que tratan de bromear al profesor porque han agarrado mucha confianza y también el profesor lo que permita, como le digo todo tiene un límite y a veces los chicos se pasan de

confianza, incomodan al profesor, lo hacen perder el tiempo o le hacen tocar temas que no tienen nada que ver con el dictado de clase y en esa parte los alumnos son bien astutos para eso” (DO5)

Según Shafer (2018) los patrones y comportamientos deben de estar establecidos dentro de la cultura escolar, tanto como al personal educativo como para los estudiantes, ya con ello no surgirán imprevistos durante las clases.

- *Se abusa mucho de la amistad (DO5)*

La metáfora expresa el nivel de prudencia que deben de tener los docentes al expresarse o al entablar alguna amistad con los alumnos debido a que ello puede causar conflicto con los demás compañeros. Es por ello, que es necesario dejar en claro cuáles serán los límites entre el profesor y el estudiante.

“Uno puede tener una empatía con un alumno, como le digo, el alumno puede confundir eso, la amistad con que uno puede tener mucha consideración con un alumno y eso está bien porque los demás compañeros perciben y captan eso y pueden tener un poquito de recelo malintencionado que se puede prestar a muchas cosas la amistad, hay que tener mucho cuidado con los alumnos” (DO5)

Según Bardisa (1997) el gestor escolar debe de incentivar el planteamiento de estrategias dentro de la institución escolar, para que con ello sus colaboradores tengan en claro cuál es el camino que debe de seguir en caso se presente este tipo de inconvenientes.

- *Hay una línea vertical para el alumno (DO5)*

Esta expresión metafórica enfatiza el exceso de confianza hacia el alumno debido a que no debe existir un trato de “tú a tú”, pues se pueden presentar inconvenientes. Actualmente, esto es un problema común en el colegio, y se da porque los alumnos aún no controlan sus emociones frente a ciertas situaciones donde se les otorga un poco más de confianza. Para el entrevistado, la metáfora en mención esconde el siguiente significado:

“Siempre el trato debe de ser dependiendo, un trato horizontal con el alumno pero lamentablemente hay alumnos que se pasan de la confianza y confunden la amistad con el exceso de confianza, por eso es bueno, a veces, tener una línea vertical con los alumnos, que te vean como profesor, como docente, como persona mayor que te va a corregir y enseñar, y no como un amigo que te puede consentir muchas cosas, por eso el profesor tiene que tener mucho cuidado de cuando usar la línea vertical y la línea horizontal con un alumno” (DO5).

Nuevamente hacemos mención del trabajo de Brown (2004), el cual menciona la importancia que tiene la promoción de la confianza dentro de las aulas, lo cual contradice a lo detallado por el docente entrevistado. Si no se otorga confianza al alumno jamás se podrá llegar a entender sus pensamientos y sentimientos con los que acarrea día a día. Por ende, no podremos ayudarlo en caso tenga algún problema escondido. Es por ello, que la gestión del colegio debe de incentivar a que exista una mejor comunicación entre los docentes y el alumnado.

4. Apoyo: Esfuerzo que ponen los docentes para ayudar a las familias y alumnos, para que los estudiantes puedan desarrollar su aprendizaje de manera adecuada, tomando en cuenta que el apoyo es indispensable dentro de cualquier tipo de gestión que sostenga la institución. Los directivos son el punto partida para incentivar el apoyo constante dentro del colegio.

a) El docente como soporte: Este grupo de orientación es creado para agrupar a todas las metáforas relacionadas al apoyo del profesor hacia los alumnos y padres de familia, siendo considerando ello como su segunda función. A continuación, describimos a las metáforas relacionadas con este grupo de orientación:

- *Ser un soporte, un soporte emocional (DO1)*

En esta expresión metafórica encontramos lo importante que puede llegar a ser el director para los docentes y, a su vez, el docente para sus alumnos, ya que muchas veces el profesor no solamente cumple esta función, sino que llegar a realizar la función de tutor, segundo padre o consejero. Esto lo podemos demostrar dentro de

las aulas, cuando un niño presenta síntomas, ya sean fisiológicos o psicológicos de que algo lo está afectando en su entorno.

“Cuando hablamos de soporte emocional, no solamente nosotros nos presentamos delante de nuestros niños como profesores que vamos a enseñarles algo, también hay que saber escuchar a ellos porque, si bien es cierto, me ha tocado, a veces mis niñitos estoy dando una clase y me dicen ‘miss, te cuento que pasó esto en mi hogar, mi papá y mi mamá’ y entonces yo tengo que dejar de ser maestra y tengo que atenderlo yo, a ese niño, como un hijo y poder yo hablarle, aconsejarle...” (DO1).

Para tener un clima adecuado para el desarrollo pedagógico del estudiante, el docente toma la función de consejero y mediador, ya sea con el estudiante y también con el padre de familia, ya que con ello se pueden tomar las medidas necesarias para apoyar al estudiante. Tomando en cuenta esto, es que mencionamos a Yildiz (2017), el cual enfatiza que los estudiantes deben de estar siempre apoyados psicológicamente para mantener una adecuada estabilidad emocional.

- *Ser soporte de muchas familias (DO1)*

En incontables ocasiones, los docentes se topan con distintas situaciones al saber más sobre sus alumnos. Con respecto a esta metáfora, podemos afirmar la labor de apoyo que cumplen los profesores con sus alumnos, reflexionando que los estudiantes también tienen problemas en casa. Para el entrevistado, la metáfora en mención significa:

“Cuando tomo a cargo un aula, no solamente estoy tomando yo a los niños, también a cada familia, porque cada alumno tiene su familia y cada familia es distinta una de la otra. Como puede haber familias conflictivas o puede haber casos de papás que estén separados, o sea es un todo...” (DO1).

Considerando el trabajo de Amilburu (2002) es que podemos decir que la metáfora ayuda a romper esas barreras que aparecen en la comunicación, además de hacer referencia a términos como el de ser soporte y apoyo para muchas familias. Gracias

a esta metáfora, podemos afirmar que el docente cumple no solo la función de orientador, sino también las funciones de tutor y consejero, siendo esto muy importante para el alumno.

b) Los niños son diferentes: Este grupo de orientación es creado para agrupar a todas las metáforas relacionadas a las diferentes maneras de pensar del alumno, así como sus reacciones y comportamiento, y esto no solo debe de ser considerado por los docentes, sino también por dirección. A continuación, describimos a la metáfora relacionada con este grupo de orientación:

- *Cada niño es un mundo diferente (DO2)*

Esta es una de las metáforas más reconocidas en el ámbito educativo, en donde hace énfasis al comportamiento o carácter de los niños, debido a que ningún estudiante es igual a otro.

“Bueno, desde mi perspectiva y ya los años que estoy laborando, cuando empecé mis prácticas pre-profesionales puedo decir, valga la redundancia, que cada niño es una realidad, una realidad diferente porque cada niño parte de un hogar distinto, de diversa formación, distinta educación, cuando van al colegio y nosotras observamos como maestra, observamos que cada pequeño tiene diversas actitudes, diversas formas de ser...” (DO2).

Es confortable saber, para un padre de familia, que los docentes son reflexivos con respecto al carácter o comportamiento de sus niños. Por ello, mencionamos al trabajo de Henk (2014), el cual menciona que el comportamiento de los estudiantes siempre influenciará en su aprendizaje y es por ello que realiza la importancia de mantener un ambiente cómodo para el desarrollo de sus conocimientos.

5. Crecimiento: Progreso del todo el personal escolar frente a los factores externos que se presentan en el transcurrir del tiempo, considerando que ello está fuertemente vinculado con las decisiones que pueda tomar dirección.

a) Adaptación al cambio: Este grupo de orientación es creado para agrupar a todas las metáforas relacionadas a la adaptación al cambio durante el tiempo y la venida

de nuevos contextos. Esto debe ser aplicado por toda la comunidad escolar y guiado por la parte directiva. A continuación, describimos a las metáforas relacionadas con este grupo de orientación:

- *El mundo es virtual (DO2)*

Es una de las tantas metáforas que normalmente se utilizan para la opinión sobre el avance de la tecnología. En este caso se enfatiza en cómo se ha desarrollado dentro del ámbito escolar, y más aún se han debido implementar nuevas herramientas para el desarrollo de la educación en contexto virtual. Este contexto es exigido por la pandemia actual que vivimos.

Para el docente, la importancia de esta metáfora reside en la actualización de conocimientos y habilidades en son de mejorar la metodología de enseñanza con nuestros estudiantes, es por ello que le da el siguiente significado:

“Bueno, hoy en día sabemos que es importante la tecnología y más aún este año debido a la pandemia, sabemos que estamos utilizando el área cibernética, el uso de las TIC con los pequeños y con nosotros mismo, ahora el mundo virtual es importante también porque nos permite enfocarnos, enfocarnos con nuevos aprendizajes, nuevos conocimientos, vamos aprendiendo junto con los pequeños” (DO7).

Esta metáfora es un claro ejemplo de cómo una efectiva gestión, por parte de la directiva, se adapta a las nuevas exigencias del ámbito en el que reside. Según Santri (2016), esto conllevará a beneficiar la labor docente y el desarrollo de escuelas de calidad.

- *Tiempos virtuales (DO3)*

Esta expresión metafórica nos expresa el giro que ha dado la educación frente a los constantes cambios que se han presentado durante el transcurrir de los años, resaltando que este año ha sido crucial para la adaptación de los colegios en el contexto virtual.

“Ahora en este año estamos trabajando de manera virtual, a través de la pantalla de una computadora, ya sea a través de una pantalla de televisor, en mi caso yo

tengo una pantalla de televisor no es una computadora para de esa manera llegar al educando, a eso vamos a llegar, las clases virtuales, la distancia” (DO3)

Según Quezada (2018), el gestor de la escuela debe de estar siempre pendiente de los cambios que le vienen deparando al mundo ya que ello afectará de alguna u otra manera en la forma de trabajar de la institución. En este caso, si la escuela no se adapta a las nuevas exigencias, ello conllevará a un declive en el desarrollo estudiantil de los alumnos.

- *El mundo va avanzando (DO5)*

Esta es otra de las expresiones metafóricas que nos señalan la importancia de la tecnología en la educación. Cuando una institución no es flexible y no logra adaptarse a los nuevos cambios no podrá lograr los objetivos que se han propuesto.

“Hablando ya tecnológicamente, el mundo va avanzando en el sentido de que vamos empleando nuevos métodos, específicamente en las herramientas cibernéticas donde uno puede tratar de proponer nuevas opciones para hacer un dictado, entonces hay que considerarlo porque va avanzando cada año, como te digo, antes se usaba la pizarra, ahora ya no se utiliza mucho, tenemos que estar más a la vanguardia y tratar de adaptarnos todo lo que nos compete y nos obliga a aprender pero eso ya depende de cada uno” (DO5)

Según Körükcü (2020) el gestor debe de adquirir todo el conocimiento posible para poder aplicarlo al momento que los factores externos al mundo educativo comiencen a causar síntomas dentro de su escuela.

- *Herramientas que tal vez algunos han aprendido a la fuerza (DO5)*

Otra metáfora más referente a la adaptación de la institución frente a las nuevas exigencias del contexto virtual en el que vivimos. Esta vez se relaciona la adaptabilidad con la calidad de servicio que se ofrece. Mientras que los docentes se encuentren mejor capacitados, estarán preparados para cualquier eventualidad.

“No todos los profesores dominan tanto la parte de computación, varios profesores han tenido que aprender a la fuerza por necesidad debido a la

circunstancia que estamos pasando, tratar de capacitarnos, aunque sea uno mismo, tenerlo en cuenta y aprender todo lo que nos obliga estas clases virtuales y brindarles a los alumnos siempre un mejor servicio y por eso teníamos que aprender a la fuerza prácticamente” (DO5)

Según Quezada (2018) estas condiciones deben de ser brindadas por el director, considerando que él también tiene que estar capacitado en todo momento y así establecer una cultura de actualización.

- *Método de enseñanza muy chapado a la antigua (DO5)*

Hoy en día, las actualizaciones de habilidades siempre van de la mano con los conocimientos que uno puede haber adquirido durante su carrera docente. El estar “chapado a la antigua” hace referencia a que el profesor esta encasillado en el pasado, lo cual es difícil de dejar, debido al miedo que les tiene a las nuevas tecnologías. Debido a ello es que el docente le da el siguiente significado a la metáfora:

“Hay profesores que se han acoplado bien, pero hay profesores que aún no. Lamentablemente, ellos aún siguen chapados a la antigua, en el sentido que piensan siempre va a ser el llenado de pizarra a mano y, como le digo en la parte de computación, existen diferentes herramientas y a veces los profesores no están acostumbrados a eso, el dictar y que no participe nadie, que él es dueño de su clase, no hay intervenciones orales, nada. Un método antiguo, monótono y así no debe de ser, ya no se debe de usar y más aún con la tecnología, debe de usar otras herramientas, otras estrategias sobre todo” (DO5).

Para esta expresión metafórica hacemos mención al trabajo de Shafer (2018) debido a que refiere que las metáforas desenmascaran a malas creencias o suposiciones, en este caso, el profesor piensa que mantener su posición de enseñar siempre de la misma manera durante muchos años y en diferentes contextos está bien. Pero no es así, es necesaria la adaptación debido a que los tiempos actuales se encuentran en constante cambio.

- *La educación del futuro es así, es virtual (DO7)*

Esta metáfora refiere a la importancia de la adaptación de cualquier organismo institucional frente a los problemas que confiere el constante cambio del mundo. Aquí se resalta que la tecnología tiene gran influencia en cualquier ámbito, en este caso la educación.

“Las circunstancias nos obligan a ir evolucionando, esta vez dentro de una pandemia, dentro de un contexto virtual, pero puede ser otro, podría ser la guerra, otro gran problema que escapa de nuestra imaginación y es por eso que alabamos a la ciencia y la tecnología, la educación va por eso con ello” (DO7)

Según Ololube, Ingiabuna y Agbor (2014) el gestor educativo tiene que estar preparado para sobrellevar los inconvenientes que se le presentes, y es por ello que uno de los principios básicos que mencionó dentro de su trabajo es la adaptación al cambio.

- *La tecnología va a estar siempre de la mano (DO7)*

Como se ha ido observando, muchas de las metáforas están relacionadas a la tecnología y esto se da porque hoy en día las herramientas tecnológicas están fuertemente asociadas a la educación. Esto se puede observar en cualquier institución educativa en donde ahora encontramos computadoras, proyectores de pantalla y plataformas virtuales como medios para mejorar la metodología de enseñanza-aprendizaje de nuestros alumnos.

El entrevistado hizo referencia al avance de la tecnología a través del tiempo, desde que se creó la pluma hasta los avances tecnológicos de hoy en día.

“La tecnología es observada desde todo punto de vista, no solamente como medio de comunicación sino también como apoyo. Yo les hablo a los chicos, y siempre les hago recordar, bueno desde que yo recuerde, no voy a ser mentiroso que yo utilicé la pluma, cuando hablábamos de Cervantes y si antes se escribía con pluma de ganso o cualquier otro animal, era natural digamos, pero, poco a poco, la tecnología de apoyo en este caso, ya no era pluma de ganso sino una pluma de metal, la tecnología como medio” (DO7).

Así como la tecnología se relaciona como medio o herramienta de apoyo, la metáfora también es vista de esta manera debido a que ayuda a las personas a transmitir sus ideas. Según Kadi y Beytekin (2017), la tecnología es uno de los factores más importantes a considerar hoy en día para un mejor desarrollo por parte del estudiante.

b) Reconocimiento docente: Este grupo de orientación es creado para agrupar a todas las metáforas relacionadas a que las enseñanzas de un buen docente no solo deben ser reconocidas económicamente por dirección, sino también con prácticas de reconocimiento laboral, demostrando a los demás compañeros el por qué se está homenajeando. A continuación, describimos a la metáfora relacionada con este grupo de orientación:

- *Palabras sencillas que te van a llenar y te van a levantar (DO3)*

Esta metáfora es una de las expresiones más significativas para cualquier docente, ya que en ocasiones donde el desgaste o cansancio desmotive a los profesores, las palabras de agradecimiento del alumno dan estímulo y fuerza a que el docente siga desempeñando de la mejor manera su labor.

“Palabras sencillas en el caso de los niños, yo recibo tantas cartas, palabras sencillas como un te quiero miss, eres la mejor, esas son palabritas que salen del propio niño, y tú lo lees y dices, ay caramba esto si es amor verdadero porque son sentimiento puro de los niños, y eso te hace sentir feliz. Te animan a salir adelante” (DO3)

Según Santri (2016) la cultura escolar no solamente considera a los docentes, directores o colaboradores de la institución, sino que también a los estudiantes, y es por ello que resalta la importancia de que tienen los alumnos frente a la mejora de la labor docente, ya que mientras que el profesor note que sus alumnos están motivados por adquirir la mayor cantidad de conocimiento posible, lo tomara como señal de que está realizando una buena labor.

6. Aprendizaje: Es la causa de una buena enseñanza en donde el conocimiento es significativo para el estudiante y el docente. Esta caracterización es la mayor meta

de cualquier gestión escolar debido a que la metodología de enseñanza varía año tras año, siendo más exigente para todo el personal escolar.

a) Los valores están en riesgo: Este grupo de orientación es creado para agrupar a todas las metáforas relacionadas a la preocupación sobre la falta de valores en la actualidad, no solamente por parte de los alumnos, sino también por los docentes o hasta el mismo director. A continuación, describimos a las metáforas relacionadas con este grupo de orientación:

- *Todo va enmarcado dentro de los que son los valores (DO7)*

La metáfora en mención resalta la falta de valores que existe en la sociedad. Esto se ve reflejado en el colegio debido al comportamiento de los alumnos y también personal educativo que trabaja en la institución. Por ello, es que dirección debe de tomar resaltar los valores, diariamente, ya sea en las aulas, en la hora de recreo o mediante mensajes informativos en sus periódicos murales.

“El gran problema actual, no hablemos solo de los chicos, hablemos de la sociedad, hay una carencia de valores, falta de respeto, eso es lo primero que nos dan a nosotros y a los chicos, muchas veces, no todo, claro, eso depende del hogar, si en el hogar, en la casa el papa enseña al hijo el respeto, no solamente al profesor sino de manera general, fuera de su hogar, lo hace respetuoso y lo notamos en el colegio” (DO7)

Según Muhaimin (2009) los valores siempre deben de ser resaltados en la comunidad educativa, ya que ello establecerá una cultura institucional enfocada al desarrollo integral.

- *En la sociedad los valores se están yendo (DO7)*

Esta metáfora considera a la relación que existe entre el poco control tecnológico-informático que tienen los estudiantes, considerando que hoy en día la propagación de desinformación está apta para todo público debido a que la mayoría de estudiantes cuenta con un dispositivo en su hogar.

“Se están perdiendo, ahí tiene que ver la tecnología, a veces tiene sus partes buenas y a veces sus partes negativas, como escuela tenemos que hacer ver a los chicos lo que es bueno y lo que es malo. Cada vez se pierden los valores en la sociedad y más aún que se manifiestan a través de los medios y los chicos lo tienen a la mano” (D07)

Según Pierella (2011) una de las responsabilidades del gestor escolar es mantener bajo constante recordatorio, a toda la comunidad educativa, sobre la formación integral del estudiante para que así, los docentes y demás personal educativo demuestren con el ejemplo, a los alumnos, como se ponen en práctica los valores.

b) Enseñanza: Este grupo de orientación es creado para agrupar a todas las metáforas orientadas al detalle y paciencia que establecen los docentes en su metodología para que todos sus alumnos aprendan, lo cual es incentivado por la gestión del colegio. A continuación, describimos a la metáfora relacionada con este grupo de orientación:

- *Para que el estudiante aprenda, el docente no puede correr o hacer menos ejercicios (D04)*

Esta expresión hace mención a la consideración que deben de tener los profesores con respecto al aprendizaje del estudiante, ya que hoy en día muchos alumnos no cuentan con las herramientas necesarias para adquirir y poner en prácticas sus conocimientos de la manera más adecuada.

“Por ejemplo, ahora son así las clases virtuales, no todos están a la par, no todos aprenden de la misma manera, hay niños que son muy distraídos, hay niños que no tienen apoyo en casa y están solos, si en la primera explicación, la primera clase de un tema el niño no aprendió tengo que volver a preguntar, volver a repasar y ver cuál es la dificultad del niño, no puedo yo avanzar, no puedo yo correr y querer terminar mis temas si veo que el grupo que tengo no lo logro” (D04)

Según Yen-Ting (2018) la educación es uno de los factores más importantes para el avance cualquier comunidad y es por ello que todos los estudiantes deben de tener las condiciones necesarias para desarrollarse en el ámbito educativo.

c) Comportamiento estudiantil: Este grupo de orientación es creado para agrupar a todas las metáforas relacionadas al comportamiento de los alumnos dentro del aula, el cual debe estar siempre supervisado por docentes, padres de familia y dirección, ya que al trabajar en equipo habrá mayor control. A continuación, describimos a las metáforas relacionadas con este grupo de orientación:

- *Su comportamiento aflora en el salón (DO3)*

Esta expresión metafórica está relacionada al comportamiento del niño, qué tipo de carácter establece dentro del aula, considerando que este puede ser beneficioso o no para su desarrollo estudiantil. Cabe resaltar que ese comportamiento viene influenciado desde casa, cómo tratan al niño dentro de su hogar, cuáles son los valores que se le han inculcado y si en su entorno hay personas que hayan influenciado de manera directa durante su crecimiento. Para el entrevistado, la metáfora esconde el siguiente significado:

“El comportamiento del niño aflora de acuerdo como el niño ha sido tratado en el hogar. El niño que es feliz, ríe, juega, corre, salta, lo encuentras más estable, pero el niño que está distraído en el aula es porque hay una inestabilidad en el hogar...” (DO3).

Según Collins (1967), el colegio es reflejado como el segundo hogar y es por ello que cuando el niño llega a establecer un vínculo con la institución, comienzan a aflorar los verdaderos comportamientos dentro del aula, los cuales, muchas veces, pueden afectar su rendimiento en caso no se trabaje de manera adecuada. Por lo cual la gestión de la escuela, debe mantener en constante capacitación a su plana docente para que sepan cómo responder a los distintos escenarios que se le pueden presentar.

- *Son como unas esponjitas que absorben lo bueno y malo (DO3)*

Es importante reflexionar sobre la comunicación que hay con nuestros estudiantes, por lo que es importante pensar antes de actuar o conversar con ellos, debido a que lo que se menciona será copiado en su vocabulario o comportamiento. El docente hace mención al control que deben de tener los padres hacia sus hijos para verificar qué es lo que aprenden.

“Eso es cierto, toda acción buena, toda acción mala el niño aprende, está en un constante aprendizaje, aprenden constantemente todo lo que diga. En casa, por ejemplo, los padres tienen que estar supervisando qué están aprendiendo y decir si esto está bien o si esto está a mal...” (DO3).

Toda acción realizada dentro del entorno de los estudiantes, más aún si estos son menores, serán copiadas, a veces sin ningún criterio por parte de los niños, es por ello que se les otorga el título de “esponjitas”, las cuales absorben lo que sea. Según Lakoff y Johnson (1980), indican que dirección debe ser la encargada de mantener a los padres de familia orientados, ya sea mediante charlas informativas o escuelas para padres desarrolladas por la misma institución para que entiendan como debe ser la comunicación frente a sus hijos.

d) La esencia del compromiso: Este grupo de orientación es creado para agrupar a todas las metáforas relacionadas a uno de los pilares de la educación, el compromiso, el cual debe ser demostrado por toda la comunidad, desde el director hacia los alumnos. Sin ello, el rumbo de la institución tendrás muchos altibajos. A continuación, describimos a las metáforas relacionadas con este grupo de orientación:

- *El compromiso es la distinción de toda persona (DO1)*

Uno de los aspectos más importantes que diferencia el trabajo de calidad de los buenos docentes es el compromiso. Esta capacidad se resalta en el docente en cómo lleva su conocimiento hacia sus estudiantes, muchas veces trabajando horas extras o apoyando a los estudiantes fuera de su horario laboral. En varias ocasiones, esta distinción hace referencia a otra metáfora muy conocida como es

“ponerse la camiseta”. Según el entrevistado, la metáfora en mención tiene el siguiente significado:

“El compromiso es parte de cada docente, si nosotros estamos realmente comprometidos cuando decidimos estudiar la carrera de docencia, sinceramente es un compromiso con nosotros mismos para poder hacer un trabajo de calidad para poder entregar cada día en las aulas lo mejor de nosotros...” (DO1).

Para el entrevistado, el compromiso nace desde que uno elige su carrera docente hasta la entrega que le pone día a día a su trabajo. Considerando ello, hacemos mención a García, Juárez y Salgado (2018), los cuales se enfocan en el compromiso como uno de los pilares para la enseñanza contemporánea, siendo esto sinónimo de calidad.

- *La participación nos compromete como familia (DO4)*

Lo entendemos como la integración de todo el personal hacia las actividades que se puedan realizar dentro de la institución escolar y, con ello, beneficiar a los alumnos y padres de familia. Además, podemos verificarlo en el significado que le da a esta metáfora el mismo docente:

“Si bien es cierto nosotros somos profesores del colegio, trabajamos en esta institución y en mi caso me gusta comprometerme con mi trabajo, en el lugar donde estoy, donde laboro, y lo hacemos por un bien común que el colegio sobresalga, para el bienestar de todos, no solamente de los promotores o de la directiva o de los padres de familia...” (DO4).

Como se observa, el compromiso es la base de todo equipo y es por ello que se menciona como una de las bases de la integración.

La mención que se le hace al compromiso dentro de esta expresión metafórica se enfatiza también en la investigación realizada por García, Juárez y Salgado (2018), los cuales mencionan la importancia del compromiso para con los estudiantes mediante el buen desarrollo de las clases por parte de los docentes.

7. Eficiencia: Importancia que le da la dirección a todos los procesos escolares para que los recursos otorgados al personal sean los necesarios con el fin de lograr los objetivos de la institución.

a) La experiencia con el paso del tiempo: Este grupo de orientación es creado para agrupar a todas las metáforas relacionadas a la importancia de la experiencia docente que se da con el transcurrir del tiempo, afectando de manera positiva a la gestión del colegio, ya que con ello se sabe cómo reaccionar a diferentes escenarios que ya se hayan vivido. A continuación, describimos a las metáforas relacionadas con este grupo de orientación:

- *La experiencia es la que nos enseña (DO7)*

Esta metáfora hace referencia a la importancia que se le da la experiencia, resaltando que esta se logra debido a los errores que se van cometiendo durante la vida. Tal y como siempre se hace mención a la siguiente frase: Nadie nace sabiendo, y eso es lo que se trata de demostrar a los alumnos.

“Siempre nos han transmitido eso, que la experiencia es importante en la vida de las personas, sobre todo en el caso de los maestros hemos empezado jóvenes, sin experiencia, y hemos ido experimentando, hemos ido también cometiendo errores como maestros, fallas...la experiencia es la que nos enseña” (DO7)

Según Gillard (1988) uno de los principios para llevar a cabo una buena gestión escolar es tener un nivel de experiencia moderado en el ámbito educativo, es por ello que este autor recomienda que el personal directivo debe ser cualificado según su experiencia, considerando también sus estudios y aportes.

- *Experiencias que te dejan realmente marcada (DO3)*

Esta expresión metafórica resalta el tipo de experiencias vividas que pueden existir dentro de las instituciones educativas. En este caso se resalta la importancia del aprendizaje para que los errores ya no se vuelvan a cometer nuevamente.

“Si, hay experiencias que te dejan y que no puedes, que están siempre ahí y esas experiencias quieren que no vuelvan a repetirse, tratan de cuidar que lo que te paso no te vuelva a ocurrir” (DO3)

Según el Programa de Escuela de Calidad (2010) el profesor tiene un mejor aprendizaje mediante la metodología del error, la cual indica que mientras más veces se equivoque más aprenderá, resaltando y adjudicando como ejemplo al desarrollo de la humanidad.

b) El valor del tiempo: Este grupo de orientación es creado para agrupar a todas las metáforas relacionadas a la importancia del tiempo en relación a las clases, considerando que esto es moderado por dirección o coordinación. A continuación, describimos a la metáfora relacionada con este grupo de orientación:

- *El tiempo es oro (DO7)*

Una de las metáforas más reconocidas, no solo en el ámbito educativo, sino mencionada dentro de cualquier rubro o cultura. “El tiempo es oro” hace referencia a cuán importante es hoy en día este factor, muchas veces considerado más importante que el dinero. El tiempo hace reflexión a que no hay que perder minutos en cosas prescindibles, sino aprovechar en realizar labores o funciones que valgan la pena.

“Eso es importante, tan antiguo, tan viejo, el tiempo es oro, no hay que perder el tiempo, aunque les parezca mentira todo tiene su momento todo tiene su tiempo, digamos, yo no me puedo dedicar a sumar durante un año, para hacer un ejemplo, hay un tiempo necesario y hay que hacer otras cosas porque se nos viene el tiempo y hay que aprovecharlo. Acuérdense de que el oro tiene mucho valor, el tiempo tiene mucho valor, hay que valorar ese tiempo, ya sea para trabajar, para conversar, para cualquier hecho, hasta para divertirte, tómate tu tiempo, diviértete, va a llegar un momento en que ya no tendremos tiempo para eso, darle valor a lo que hacemos, darle valor a ese momento, ya sea, como le dije, en diversión, en estudios, en entretenimiento, en tener ciertos placeres, en viajar, hay que aprovechar el tiempo” (DO7).

c) Fragilidad mental: Este grupo de orientación es creado para agrupar a todas las metáforas relacionadas a la debilidad que puede darse en la memoria con el paso del tiempo. Por ello, dirección debe de considerar que todas las pautas y procesos ya deben de estar establecidos en los lineamientos para que no queden dudas ni cabos sueltos. A continuación, describimos a las metáforas relacionadas con este grupo de orientación:

- *A veces la memoria puede ser frágil (DO2)*

Esta expresión fue utilizada por la docente debido a que normalmente se tienen demasiadas funciones que realizar, pero ella misma es la que hace énfasis en que no debe de ocurrir ello porque ya son profesionales y tienen que tener todo organizado.

“Es cierto, a veces la memoria puede ser frágil, pero hay que recordar que nosotras somos maestras y no podemos decir esos términos como la memoria es frágil, así nos vamos a poner en el lugar de los niños, vamos a ser como niños, entonces yo como maestra, algunas veces se me puede olvidar porque nadie es perfecto, pero para ello tengo mi cuaderno de anotaciones, siempre anoto” (DO2)

Es por ello que resaltamos la importancia de tener claras las funciones de cada participante de la comunidad educativa.

CONCLUSIONES

A través de las metáforas analizadas hemos podido comprender lo que se vive en la escuela, desde la comunicación y gestión hasta los modelos mentales de los docentes. Ante esto, las hemos caracterizado en siete grupos: organización, comunicación, control, apoyo, crecimiento, aprendizaje y eficiencia.

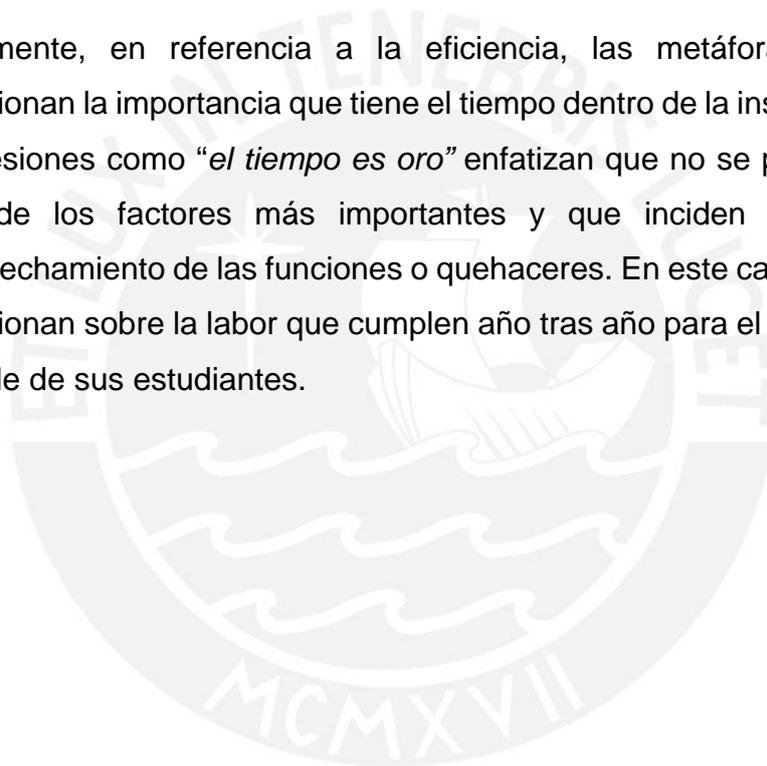
1. Las metáforas describen cómo se ven y se sienten los docentes en la escuela. Aquí tiene que ver mucho la gestión escolar, porque esa sensación se evidencia mediante ciertas metáforas a manera de cuestión de la labor de los otros, incluida la labor directiva.
2. En relación a la organización, las metáforas descritas resaltan la importancia del trabajo en equipo y la mirada común de los colaboradores, considerando que esto debe de ser influenciado desde arriba hacia abajo; desde dirección hacia toda la escuela, pues existe una buena relación y un alto grado de confianza entre directivos y docentes. Además, se resalta la importancia del trabajo docente, el cual depende de la cultura de la institución para lograr los objetivos planteados; sin embargo, los profesores son sobrecargados de funciones a pesar de cumplir de manera adecuada con su trabajo.
3. En referencia a la comunicación, las metáforas dan a relucir los canales deficientes con los que el colegio tiene que lidiar. Según los docentes, esto se debe a la poca formalidad del canal de comunicación utilizado por los directivos: el “boca a boca”. Es por ello, que hacen mención a una de las metáforas más resaltantes en esta caracterización, *las palabras se quedan en el aire*, debido a que no cuentan con un canal formal en donde estén bien establecidas las normas de comunicación y que permitirían solucionar los problemas de manera inmediata evitando mensajes distorsionados.
4. En referencia al control, las metáforas encontradas mencionan el nivel de preocupación que existe por parte de la institución hacia sus estudiantes, resaltando que ello es vigilado por todo el personal de la escuela incluso por el padre de familia desde su hogar. Al respecto, se resalta la importancia que

tiene el trabajo de acompañamiento por parte de los padres de familia, y que sin ello no sería posible que el estudiante esté bien encaminado dentro del colegio. Por otro lado, algunas de las metáforas también resaltan el poco control que existe por parte de dirección hacia los docentes; es por ello que, los entrevistados destacan el nivel de flexibilidad que se les otorga; siendo esto un arma de doble filo, debido a que también son conscientes que su labor debería ser controlada y guiada por un coordinador o el mismo director. También las metáforas se trasladan a la flexibilidad y el grado de confianza que otorga el docente al estudiante, quien muchas veces confunde esa confianza y se excede; por ello, el docente cree necesario construir en sí mismo una figura de autoridad en el salón de clases.

5. En referencia al apoyo, las metáforas enfatizan el título *ad-honorem* que se le otorga al docente: ser el soporte de los alumnos y los padres de familia. Son reconocidos de esa manera debido a que se enfocan en ayudar a los niños en todos los aspectos para su desarrollo integral y esto conlleva a que se inmiscuyan en diferentes aspectos de sus vidas, ya que la información que viene desde casa es relevante para sobrellevar y entender el porqué de su comportamiento, considerando que no todos viven de la misma manera o bajo el mismo contexto; ni mucho menos tienen las mismas herramientas para poder desenvolverse de manera adecuada en sus estudios.
6. En referencia al crecimiento, las metáforas encontradas han sido relacionadas a la tecnología debido al contexto actual en el que estamos viviendo; es por ello que, expresiones como *el mundo es virtual*, la cual refiere a que hoy en día las herramientas tecnológicas se encuentran en todos los ámbitos laborales, son mencionadas comúnmente por los docentes. Por otro lado, dentro de esta caracterización resaltamos al reconocimiento docente, ya que, según los entrevistados, esto está vinculado a su crecimiento dentro de la comunidad educativa y consideran que no solo deberían ser reconocidos por los padres de familia o estudiantes, sino también por el director y los promotores.

7. En referencia al aprendizaje, las metáforas identificadas están relacionadas al desarrollo del estudiante mediante la enseñanza con valores, considerando que, hoy en día, estos escasean en la sociedad. Por otro lado, se hace mención a expresiones como “*no debes correr*” o “*los niños deben aprender*”, las cuales refieren al tipo de metodología que utiliza el profesor en sus aulas, tomando en cuenta que el objetivo de la institución es que el estudiante aprenda y no que reciba información sin ninguna explicación. También resaltan el nivel de compromiso que tienen el desarrollo de los aprendizajes en los estudiantes.

8. Finalmente, en referencia a la eficiencia, las metáforas encontradas mencionan la importancia que tiene el tiempo dentro de la institución escolar. Expresiones como “*el tiempo es oro*” enfatizan que no se puede derrochar uno de los factores más importantes y que inciden en el nivel de aprovechamiento de las funciones o quehaceres. En este caso, los docentes reflexionan sobre la labor que cumplen año tras año para el mejor desarrollo posible de sus estudiantes.



RECOMENDACIONES

1. Promover investigaciones en relación a las metáforas dentro del ámbito educativo sería un tema de suma importancia a trabajar, ya que dentro del ámbito hispanoamericano contamos con escasos trabajos de metáforas en las escuelas. En consecuencia, se recomienda a estudiantes, profesionales de todo ámbito a seguir desarrollando dentro de sus comunidades el uso de las metáforas, ya que esto incentivará la destrucción de las barreras que se imponen en la comunicación.
2. A partir del estudio se pueden seguir estudiando las metáforas en la escuela y sumar a otros agentes, de esta manera se podría comprender la gestión de la misma manera y orientar ciertas acciones que potencien y fortalezcan la propuesta de esta en favor de los estudiantes y docentes.
3. En el estudio hemos percibido que muchas de las respuestas de los docentes fueron condicionadas debido a que nos encontramos en un contexto donde las clases presenciales ya no se realizan en nuestro país, por el contrario ahora las clases virtuales predominan en nuestras aulas, Consideramos que los instrumentos elaborados presentaron ciertas limitaciones al momento de utilizarlos, es por ello que se recomienda el uso de focus group virtuales para ahondar en opiniones grupales, tal y como se da la utilización de las metáforas.
4. El estudio aporta a la institución educativa estudiada, nuevo conocimiento sobre el tipo de comunicación que debe de existir entre todas las áreas, desde dirección hasta los padres de familia.
5. Las metáforas caracterizadas se relacionan con la gestión escolar, desde las interrelaciones del personal, como se identifican, sus formas de pensar y cómo ven al niño. Esto nos invita a meditar sobre la importancia que tiene la labor de los docentes y qué se espera en la formación de los niños.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahmad, S. (2011). School organization and management. Recuperado de <http://edchat.blogspot.com/2011/01/principles-of-school-management.html>.
- Airasca, D. (2012). La cultura escolar ¿Una aproximación a la cultura sedentaria? Buenos Aires, Argentina: Teseo.
- Alarcón, P., Díaz, C., Tagle, T., Ramos, L., Quintana, M. (2014). *Metáforas para profesor y estudiante de pedagogía, en un grupo de estudiantes de pedagogía chilenos*. *Revista INIE*, 14(2), 1-31. Recuperado de <https://www.scielo.sa.cr/pdf/aie/v14n2/a17v14n2.pdf>.
- Amilburu, M. (2002). *Las Metáforas en la educación. E. Síntesis*, 187 – 206. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/283795837_Las_metaforas_de_la_educacion#fullTextFileContent.
- Angulo, J. (2017). La interpretación como diálogo y la doble hermenéutica. En S. Pantoja y F. Angulo (coord.). *Investigación cualitativa en educación*, (p.279-300). Buenos Aires: Miño y Dávila.
- Balci, A., Demirkasimoglu, N., Erdogan, C. y Akin, U. (2011). Turkish teachers' and supervisors' metaphorical perceptions about supervisors. *Educational Research*, 2(10), 1602-1610. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/268345728_Turkish_teachers'_and_supervisors'_metaphorical_perceptions_about_supervisors
- Bardisa, T. (1997). Teoría y práctica de la micropolítica en las organizaciones escolares. *Revista Iberoamericana de Educación*, 15, 13-52. Recuperado de: <https://rieoei.org/historico/oeivirt/rie15a01.pdf>.
- Beare, H., Caldwell, B. y Millikan, R. (1992). *Cómo conseguir centros de calidad. Nuevas técnicas de dirección*. Madrid: La Muralla.
- Beltrán, F. (1990). Organizaciones escolares: Metáforas y explicación (no publicado). Universidad de Valencia.

- Bisquerra, R. (2004). *Metodología de la Investigación Educativa*. Madrid, España: La Muralla.
- Botha, E. (2009). Why metaphor matters in education. *South African Journal of Education*. 29(1), 431-444. Recuperado de <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1147086.pdf>.
- Bredeson, P. (1985). An analysis of the metaphorical perspective of school principals, *Educational Administration Quarterly*, 21(1), 29-50. Doi.org/10.1177/0013161X85021001004.
- Brown, R. (2004). School Culture and Organization: Lessons from Research and Experience. A Background Paper for The Denver Commission on Secondary School Reform. Recuperado de http://www.dpsk12.org/pdf/culture_organization.pdf.
- Carlsen, B., & Glenton, C. (2011). *BMC Medical Research Methodology*. Recuperado de <http://www.biomedcentral.com/1471-2288/11/26>.
- Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina*. UNESCO. Recuperado de <http://files.7o- semestre.webnode.mx/200000184-5e8c65f84a/problemas%20de%20gestion%20educativa%20en%20america%20latian.pdf>.
- Cerit, Y. (2006). School Metaphors: The views of students, teachers and administrators. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 6(3), 692-699. Recuperado de https://www.academia.edu/1364888/School_Metaphors_The_Views_of_Students_Teachers_and_Administrators.
- Collins, C. (1967). *Structure as a determinant of democratic administration*. University of California, Los Angeles, 1-12.
- Corredor, C. (2000). *La gestión escolar: Los proyectos pedagógicos y la evaluación en el contexto venezolano*. *Acción pedagógica*. Tachira, 9(1), 24 – 32. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2973281>.
- Coronel, J. (1998). Gestionar no es liderar: reflexiones sobre el concepto de liderazgo y sus repercusiones en una gestión democrática de centros.

Investigación en la Escuela, 34, 37-47. Recuperado de <https://revistascientificas.us.es/index.php/IE/article/view/7919/7007>.

Deal, T.E. & Peterson, K.D, (2002). Enhancing School Culture: *Reculturing Schools*, *Journal of Staff Development*, Summer 2002, 23(3).

Deal, T. E. y Peterson, K. D. (1990). *The Principal's Role in Shaping School Culture*. Washington, DC.: Office of Educational Research and Improvement.

Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M. & Varela, M. (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S200750572013000300009&lng=es&tlng=es.

Díaz, C. (2020). Recursos para hacer investigación en educación en época de aislamiento social. Blog de la maestría y doctorado en educación. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/maestriaeducacion/2020/05/01/recursos-para-hacer-investigacion-en-educacion-en-epocas-de-aislamiento-social>

Feu, J., Serra, C., Canimas, J., Lázaro, L. & Simó-Gil, N. (2017). Democracy and education: A theoretical proposal for the analysis of democratic. Practices in schools. *Stud Philos Educ.* 36, 647–661. Doi.org/10.1007/s11217-017-9570-7.

Flick, U. (2015). *El diseño de investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata. Recuperado de <https://dpp2017blog.files.wordpress.com/2017/08/disec3b1o-de-la-investigac3b3n-cualitativa.pdf>.

García, F., Juárez, S. y Salgado, L. (2018). *Gestión escolar y calidad educativa*. *Revista cubana educación superior*, 2, 206-216. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0257-43142018000200016&lng=es&nrm=iso.

García, M. & Navarro, J. (2008). *Diez metáforas para entender (y explicar) el nuevo modelo docente para el EEES*. *Revista de innovación educativa*. Valencia, 1

- (1), 1-12. Recuperado de <http://bioinfo.uib.es/~joemiro/semDOC/diezMetaforas.pdf>.
- Gillard, D. (1988). *Some principles for school managers. Education in England*. 8(1), 1-2. Recuperado de <http://www.educationengland.org.uk/articles/08managers.html>.
- Hasnun, A. (2010). *Mengembangkan Sekolah Efektif*, Yogyakarta: Data Media.
- Jong, Y., & Jung, C. (2015). *The Development of Interview Techniques in Language Studies: Facilitating the Researchers' Views on Interactive Encounters*. Canadian Center of Science and Education, 8(7), 30-39. Recuperado de <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1075472.pdf>.
- Kadi, A. & Beytekin, O. (2017). *Metaphorical perceptions of teachers, principals and staff on school management. Journal of education and practice*, 8(15), 29-34. Recuperado de <https://eric.ed.gov/?id=EJ1143988>.
- Körükcü, M. (2020). *The investigation of social studies teacher candidate's cognitive flexibility levels and metacognitive learning strategies in terms of different variables*. Asian journal of education of training, 6(1), 1-11. DOI: 10.20448/journal.522.2020.61.1.11.
- Lakoff, G. y Johnson, M. (1980) *Metaphors we live by*. University of Chicago, 5(1). Recuperado de <https://press.uchicago.edu/ucp/books/book/chicago/M/bo3637992.html>.
- Linares, C. (2017). *Las metáforas conceptuales y la enseñanza de valores en estudiantes de segundo grado de secundaria de la institución educativa Trilce Comas* (tesis de posgrado). Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/14897/Linares_CCR.pdf?sequence=1.
- Maldonado, C. (2014). *La construcción del significado la comprensión de metáforas en niños de primaria* (tesis de posgrado). Universidad Autónoma de Querétaro, Ciudad de México, México. Recuperado de: <http://ring.uaq.mx/bitstream/123456789/253/1/RI001423.pdf>.

- Molina, A. (2001). *Las educadoras y sus metáforas educativas: dos investigaciones en acción*. *Anales de pedagogía*, 19 (1), 201 – 200.
- Morgan, G. (1990). *Imágenes de la organización*. Madrid, España: Alfaomega.
 Recuperado de https://www.academia.edu/9418066/IM%C3%81GENES_DE_LA_ORGANIZACION.
- Muhaimin, H. (2009). *Manajemen Pendidikan, Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, Jakarta: Kencana.
- Niño, V. (2011). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Ediciones de la U.
 Recuperado de <http://roa.ult.edu.cu/bitstream/123456789/3243/1/METODOLOGIA%20DE%20LA%20INVESTIGACION%20DISENO%20Y%20EJECUCION.pdf>.
- Ololube, N., Ingiabuna, E., & Agbor, C. (2014). *Universal Concepts, Nature, and Basics Principles of Educational Management: Implication for Present Day School management*. *International Journal of Educational Foundations and Management*, 2(1), 43-62. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/283081929_UNIVERSAL_CONCEPTS_NATURE_AND_BASICS_PRINCIPLES_OF_EDUCATIONAL_MANAGEMENT_IMPLIATION_FOR_PRESENT_DAY_SCHOOL_MANAGEMENT.
- Pierella, M. (2011). Los sentidos de la responsabilidad en educación. Cuando gana la prudencia. *Revista educación*, 35(2), 1-9. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/440/44021172002.pdf>.
- Pozner, P. (2000). El directivo como gestor de los aprendizajes escolares. Aique. <https://formacioncontinuaedomex.files.wordpress.com/2012/12/12-pozner-pilar.pdf>.
- Prabowo, S.S. (2008). *Manajemen Pengembangan Mutu Sekolah/Madrasah*, Malang: UIN Malang Press.
- Programa de escuelas de calidad. (2010). *Modelo de gestión educativa estratégica*. 1(2) México, 1-160. Recuperado de

http://edu.jalisco.gob.mx/cepse/sites/edu.jalisco.gob.mx.cepse/files/modelo_de_gestion_educativa_estrategica_modulo_1_pec.pdf.

Quezada, S. (2018). La adaptabilidad en dos preescolares comunitarios multigrado. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México)*, XLVIII (1), 171-198. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/270/27057919011/index.html>.

Quintana, Y. (2018). Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica. *Educación y Educadores*, 21(2), 259 -281. DOI: 10.5294/edu.2018.21.2.5.

Sandwick, T., Hahn, J. W., & Hassoun Ayoub, L. (2019). Fostering community, sharing power: Lessons for building restorative justice school cultures. *Education policy analysis archives*, 27(145). <https://doi.org/10.14507/epaa.27.4296>.

Santri, R. (2016), Hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah dengan Kinerja Guru SD Negeri di Kota Lubuklinggau, *Manajer Pendidikan*, 10(3), 2016.

Schön, D. (1993). Generative metaphor: A perspective on problem-setting in social policy. In A. Ortony (Ed.), *Metaphor and Thought* (pp. 137-163). Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9781139173865.011.

Secretaría de Educación Pública [SEP] (2010). Programa escuelas de calidad. Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Módulo 1. SEP. http://upnmorelos.edu.mx/2013/documentos_descarga_2013/fuentes_informacionmeb/MEB064%20MGEE.pdf.

Shafer, L. (2018). What makes a good school culture? Harvard graduate school of education. Recuperado de <https://www.gse.harvard.edu/news/uk/18/07/what-makes-good-school-culture#:~:text=Beliefs%2C%20values%2C%20and%20actions%20will,communicate%20directly%20with%20each%20other>.

Vásquez, R. (2007). Las metáforas: una vía posible para comprender y explicar las organizaciones escolares y la dirección de centro. *REICE, Revista Electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*,

5(3), 137–151. Recuperado de
<https://www.redalyc.org/pdf/551/55130511.pdf>.

Yen-Ting, L. (2018). New concepts of equality of educational opportunity. *Universal journal of educational research*, 6(3), 399-403. DOI: 10.13189/ujer.2018.060306.

Yildiz, N. (2017). Students and teachers' metaphors about classroom teachers. *Journal of Education and Learning*, 7(1), 245-257. DOI:10.5539/jel.v7n1p245.



ANEXO

RESUMEN DE COMENTARIOS Y SUGERENCIAS

A continuación, presentamos los comentarios y sugerencias de cada uno de los expertos, así como la prueba piloto que se realizó a una docente de la institución; todo encontrándose relacionado al guion de preguntas de nuestra entrevista semiestructurada.

Anexo 1. Expertos y prueba piloto (elementos emerges).

| Pregunta | Experto 1 | Experto 2 | Experto 3 | Prueba Piloto | Pregunta final |
|--|--|---|----------------------|--|--|
| P1: ¿Cómo es la gestión escolar en su colegio? | Es claro que estás preguntando por tu categoría central, lo cual es pertinente, pero al ser un concepto tan amplio, la pregunta no marca límites, eso puede ser positivo y negativo a la vez. Quizá como una pregunta introductoria la puedas mantener, pero creo que no aportará mucho. | Me parece que está la pregunta central, y a partir de las respuestas se puede hacer las repreguntas. No vería necesario hacer las preguntas que siguen. | No hubo comentarios. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Como balde de agua fría. 2. Nos ha tocado vivir de un porrazo. 3. Ambientar la casa. 4. Inicial, que es más llamativo. 5. Termino muerta. 6. Gracias a Dios. | Pregunta 1: Según su perspectiva docente, ¿cómo es la gestión escolar en su colegio? |

| | | | | | |
|--|---|--|----------------------|---|--|
| | No condiciona respuesta, todo lo contrario, no delimita un campo de respuestas | | | 7. Base firme para el primer grado. 8. Ver algo llamativo para poder aprender. 9. Todo es un proceso. | |
| P2: ¿Cómo se trabaja dentro del colegio? | Es pertinente preguntar por aspectos laborales, pero hay que precisar mejor la pregunta. ¿Cómo se trabaja? ¿Cómo usted trabaja? Como se siente Ud. en el trabajo docente en este colegio ¿Cómo es el sistema de trabajo de los docentes en...?? | Es una pregunta que brindará las mismas respuestas que la pregunta anterior. | No hubo comentarios. | 1. Se va el tiempo. 2. Quieren como que corran. 3. Lo hacemos como un cuento. | Pregunta 2: ¿Cómo trabajan los docentes en el colegio para lograr los objetivos pedagógicos? |

| | | | | | |
|--|---|--|----------------------|--|---|
| | La pregunta se puede entender de diversos modos, lo que quiere decir que no es clara. | | | | |
| P3: ¿Cómo se relacionan los docentes con la dirección? | <p>¿Creo que este tema es fundamental?</p> <p>Inclusive puedes hurgar con mayor profundidad preguntando por aspectos específicos</p> <p>Por ejemplo ¿Cómo ven o perciben los docentes a la Dirección? ¿Qué tipo de relación establecen a diario?</p> <p>¿Cómo se relacionan en los espacios de reunión o coordinación? ¿Cómo se relacionan en</p> | Puede ser repregunta si sale el tema en la pregunta central. | No hubo comentarios. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Etiquetar a un niño. 2. Inicial es colorido. | Pregunta 3: ¿Cómo cree que dirigen los directivos la institución para lograr los objetivos pedagógicos? |

| | | | | | |
|--|---|---|----------------------|---|--|
| | espacios de evaluación? etc. | | | | |
| P4: ¿Cómo se promueve a los estudiantes para un mejor aprendizaje? | <p>La pregunta toca un aspecto importante pero no lo delimita</p> <p>¿Queremos profundizar en lo metodológico? ¿en la estrategia de enseñanza?</p> <p>No es claro recomiendo algo así como hacen los docentes para promover en los estudiantes un mejor aprendizaje</p> <p>Pero, aun así, es necesario precisar mejor el interés.</p> | La pregunta puede llevar a que se responda por lo que se hace en el aula o por actividades que el colegio organice. | No hubo comentarios. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Mandarla al agua sin saber nadar. 2. Iba a entrar en cero. 3. Era matarla, cansarla. 4. Chiquititos y luego se hace un bolondrón. | Pregunta 4: ¿Cómo se relacionan los docentes con la dirección y con los estudiantes? |

| | | | | | |
|--|---|--|-----------------------------|--|---|
| <p>P5: ¿Cómo participan los docentes, administrativos y directivos dentro de la escuela?</p> | <p>Muy amplio, hay tres preguntas en una.</p> | <p>Puede ser repregunta si es que sale como tema en la pregunta principal.</p> | <p>No hubo comentarios.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Nos juntamos como una familia. 2. Una gran familia que somos todos. 3. Parte familiar. 4. Se rompe la amistad. | <p>Pregunta 5: ¿Cómo se organiza la escuela para que el estudiante reciba un mejor aprendizaje?</p> <p>Pregunta 6: ¿Cómo participan los docentes, administrativos y directivos dentro de la escuela?</p> <p>Pregunta 7: ¿Cuáles cree usted que son las condiciones que les brinda el colegio para que desarrollen su labor docente?</p> |
|--|---|--|-----------------------------|--|---|

Elaboración propia