



## ARTÍCULO ORIGINAL

<https://doi.org/10.30545/academo.2024.may-ago.6>

# Metáforas relacionadas a la gestión escolar en las escuelas del Perú

## Metaphors related to school management in Perú

César Martín Guevara Pérez<sup>1</sup>  Keila Eleniz Aguado Valencia<sup>1</sup> 

<sup>1</sup> Pontificia Universidad Católica del Perú, Grupo de Investigación, Aprendizaje, Innovación y Organizaciones Educativas. Lima, Perú.

### Resumen

El presente estudio de carácter cualitativo analiza las metáforas empleadas por los docentes y directivos de escuelas peruanas, su relación con la gestión escolar para comprender su realidad y servir de base a futuros estudios que propongan acciones de mejora para el fortalecimiento de su cultura. Para ello, se aplicó una encuesta a 100 docentes de las diferentes regiones del Perú, obteniendo que la gestión es reconocida, principalmente, bajo su perspectiva política; en donde se señala que esta involucra la generación de resistencias, resolución de conflictos, empoderamiento y enfoque de desarrollo humano. Se reconocieron diversos patrones metafóricos que son capaces de reflejar las particularidades de cada cultura escolar, mientras que la orientación metafórica más identificada es el empoderamiento. Por último, las metáforas demostraron que cuando estas son empleadas como objeto de análisis permiten reconocer intereses, necesidades, dificultades, conflictos y demás que contribuyen en la toma de decisiones en pro del alcance de los objetivos de la escuela.

**Palabras clave:** *Metáfora escolar, gestión escolar, docente, administrador de colegio, cultura escolar.*

### Abstract

This qualitative study analyzes the metaphors used by teachers and directors of Peruvian schools, their relationship with school management in order to understand their reality, and serve as basis for future studies that propose improvement actions to strengthen their culture. For this, a survey was applied to 100 teachers from the different regions of Peru, obtaining that their management is recognized, mainly, under a political perspective, where it is indicated that it involves the generation of resistance, conflict resolution, empowerment and focus of human development. Likewise, various metaphorical patterns were recognized that are capable of reflecting the particularities of each school culture, and the most identified metaphorical orientation is empowerment. Finally, the metaphors demonstrated that when they are used as an object of analysis, they allow the recognition of interests, needs, difficulties, conflicts and others that contribute to decision-making in favor of the achievement of the school's objectives.

**Keywords:** *School metaphor, educational management; teacher, educational administrators, school culture.*


Correspondencia: César Martín Guevara Pérez ([guevara.cm@pucp.edu.pe](mailto:guevara.cm@pucp.edu.pe))

Artículo recibido: 05 abr. 2023; aceptado para publicación: 18 ene. 2024.

Conflictos de Interés: Ninguno.

Fuente de financiamiento: Ninguna.

Editor responsable: Dr. Herib Caballero Campos.

 Este es un artículo publicado en acceso abierto bajo una Licencia Creative Commons.

Página web: <http://revistacientifica.uamericana.edu.py/index.php/academo/>

Citación Recomendada: Guevara Pérez, C. M., & Aguado Valencia, K. E. (2024). Metáforas relacionadas a la gestión escolar en las escuelas del Perú. ACADEMO (Asunción), 11(2):164-175. <https://doi.org/10.30545/academo.2024.may-ago.6>

## Introducción

Este artículo retoma y amplifica la muestra y conclusiones de dos estudios previos realizados por Guevara (2021) y Aguado (2022) los cuales concuerdan en que gracias al análisis de las metáforas extraídas de los discursos de los miembros de organizaciones educativas es posible comprender y transmitir la cultura escolar, así como la complejidad de la gestión escolar y, a partir de esto, caracterizarla para establecer tipologías con la finalidad de generar un estado del arte. Sin embargo, en Perú la valoración de las metáforas como herramienta de análisis de la gestión escolar ha sido escasa a pesar de la complejidad de la realidad educativa, así como que tanto los pensamientos y creencias, como las decisiones personales, tienen un fuerte impacto en el alcance de los objetivos organizacionales. Por ello, resultó conveniente realizar una aproximación a las percepciones de los directores y docentes peruanos de las diferentes regiones, niveles educativos y cargos administrativos para analizar el modo en el que estos realmente conciben y caracterizan a la gestión escolar peruana.

### Gestión escolar

En el contexto latinoamericano, el concepto de gestión escolar aún se encuentra en proceso de gestación y desarrollo, dado que las percepciones que se tenían de la misma han permutado, tomándola hoy como una “nueva forma de administrar” en la que no únicamente existe preocupación por manejar recursos para el alcance de objetivos sino que se promueve también la autonomía de cada miembro, se minimiza la burocracia y se delegan las responsabilidades (Pérez-Ruiz, 2014; García et al., 2018; Tafur, 2018; Acosta & Sánchez, 2021). En tal sentido, para cada organización educativa y su correcto funcionamiento, resulta necesario tener mayor especificidad de su definición y caracterización.

Dada la novedad, existen diversas conceptualizaciones entre los autores, algunos la catalogan como un macroproceso en el que convergen la planificación, administración y evaluación; incluyendo estos, a su vez, subprocesos que orientan a la escuela hacia el alcance de objetivos

específicos y la atención de la variedad de contextos (Aguerrondo, 2000, Tafur, 2018; Musa & Martha, 2020). Otros la equiparan a una instancia de articulación, es decir, un elemento nuclear de la vida escolar en dirección al desarrollo de aprendizajes significativos (Cuglievan & Rojas, 2008; García et. al., 2018; Pozner, 2020; IIIEPE, 2020a, 2020b). De igual manera, la reconocen como un elemento influyente y transformador a través del cual se promueve la innovación y la mejora continua de la organización (Salmasi & Sánchez, 2013; Pérez-Ruiz, 2014; Freire & Miranda, 2014; Tafur, 2018).

Sin embargo, dentro de las conceptualizaciones citadas, existe un punto de encuentro, la gestión escolar resulta en un conjunto de acciones y decisiones que se enfocan, principalmente, en crear y mantener condiciones óptimas para el desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes; es decir, se enfoca en el quehacer pedagógico, pero, considerando los contextos de todos los miembros y promoviendo en ellos modos de comprender y desarrollar una formación integral.

De este modo, la gestión escolar, según Guevara (2021) y Aguado (2022), se puede analizar desde tres aspectos o perspectivas fundamentales que describen las acciones y decisiones que orientan su desarrollo.

1. Aspecto cultural: Aquellas relacionadas con la construcción en el largo plazo de una cultura organizacional y el impacto de esta en los esquemas mentales de sus miembros.
2. Aspecto político: Aquellas enfocadas en las dinámicas de poder entre los miembros de la organización escolar, provengan estos desde la estructura formal, informal o de su entorno.
3. Aspecto técnico: Aquellas preocupadas por definir generalizaciones aplicables a las organizaciones escolares.

Puede evidenciarse que la organización educativa ha de comprender y atender sus distintas dimensiones (relacional, estructural, cultural, entorno y procesos) desde los tres aspectos, cada uno involucra acciones y decisiones específicas pero

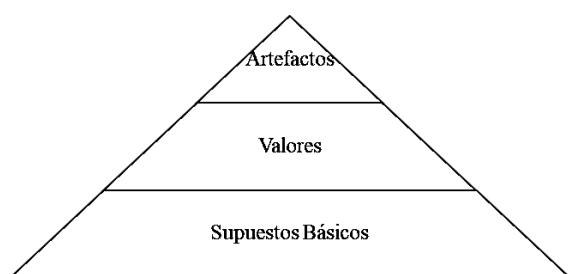
complementarias encaminadas en alcanzar los resultados deseados.

Empero, la suma de aspectos y procesos en cada organización escolar hacen de cada gestión un ente de alta complejidad. Ante ello, las metáforas resultan en una significativa herramienta de análisis con las que se puede recoger dicha complejidad y así reconocer las percepciones, sentimientos, valores, conocimientos y actitudes construidos por sus miembros para orientarlos hacia su evaluación y propuesta de mejora.

### Metáforas en la gestión escolar

Las metáforas son definidas en base a dos paradigmas conceptuales. Por un lado, desde la cultura escolar, como uno de los artefactos que se evidencian en su nivel más superficial y concreto (Schein, 2004; Chiavenato, 2017), el cual es utilizado de forma espontánea por los miembros o actores de las instituciones escolares para poder transmitir su cultura (Cuenca & Hilferty, 2007; Elías, 2015; Sandoval & Sandoval, 2019; Guevara, 2021). Por el otro, es definida por la lingüística cognitiva como una figura retórica que relaciona dos dimensiones, una abstracta con otra concreta (Lakoff & Johnson, 1980).

De este modo, como se esquematiza en la figura 1, la metáfora escolar es un artefacto cultural concreto, sintetizador de los supuestos básicos subyacentes y las creencias o valores defendidos por la comunidad escolar como ciertos (Schein, 2004; Cennet, 2007). Estos valores y supuestos básicos se ubican en niveles de profunda abstracción grupal que, finalmente, se concretizan para retransmitir la cultura escolar en la convivencia diaria dentro de las organizaciones educativas por medio del lenguaje cotidiano (Cuenca & Hilferty, 2007; Elías, 2015; Sandoval & Sandoval, 2019; Guevara, 2021).



**Figura 1.** Elementos de la Cultura escolar.

**Nota:** Construido a partir de: Lakoff & Johnson, 1980; González, 2003; Schein, 2004; Cuenca & Hilferty, 2007; Chiavenato, 2017.

Así, las metáforas escolares pueden ser utilizadas como herramientas de análisis hermenéutico (Sandoval & Sandoval, 2019; Guevara, 2021) en dos grandes grupos: Las expresiones metafóricas, que son evidencias de lenguaje cotidiano y necesitan ser contextualizadas para comprenderse. “*v. gr. ‘el cuerpo funciona bien’*” (Guevara, 2021) y las metáforas conceptuales, las cuales agrupan a las expresiones metafóricas según las dimensiones abstractas y concretas relacionadas, en nuestro ejemplo “La organización escolar como cuerpo humano” (Guevara, 2021).

Adaptando la propuesta elaborada por González (2003) respecto a las dimensiones en las organizaciones escolares, las metáforas podrían ser categorizadas según Botha (2009) y Rebollo et al. (2013):

- Metáforas organizacionales: Que relacionan y explicitan la naturaleza, características y estructura de la organización escolar.
- Metáforas relacionales: Muestran las percepciones y autopercepciones de los miembros de la institución, los procesos relacionales y el entorno de la organización escolar.
- Metáforas institucionales: Que agrupan a metáforas que relacionan otros instrumentos culturales con los que se evidencian mitos, procedimientos o ritos escolares.
- Metáforas pedagógicas: Se centran en los hallazgos metafóricos relacionados a los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Sin embargo, si revisamos diversos estudios relativos al análisis metafórico, como los de Kozaner (2020), Rodríguez (2020), Yakup (2021) o Acosta y Sánchez (2021), veremos que cada estudio establece una agrupación conveniente a su objeto de análisis. Esto no se limita a los estudios más actuales, sino que puede rastrearse a estudios sobre la metáfora desde el año 2000 y a través de distintas tradiciones investigativas a lo largo del globo (Guevara, 2021):

- Metáforas escolares relacionadas a procesos pedagógicos.

- Metáforas escolares relacionadas a la organización escolar: imágenes de la organización escolar.
- Metáforas escolares relacionadas a las perspectivas de la organización escolar (técnica, cultural, política).
- Metáforas escolares como estrategia para el cambio y su valor transformador.
- Metáforas escolares relacionadas a las metas y valores compartidos de la organización escolar.
- Metáforas escolares relacionadas a las estructuras de poder.
- Metáforas escolares como acceso a lo abstracto. Autopercepción, identidad y reconocimiento de la cultura escolar.
- Metáforas escolares para afrontar las resistencias generadas por el enfoque de género.
- Metáforas escolares que explican las concepciones de los docentes en su formación inicial.

Por lo tanto, se considera que las investigaciones actuales deberían estudiar de forma exploratoria a la metáfora escolar para poder caracterizar a la gestión escolar y generar tradición en su categorización metafórica.

Sintetizando, las metáforas escolares son artefactos culturales que permiten compartir y transformar la cultura particular en cada organización escolar; empero, pueden utilizarse como estrategias por parte de los directivos. En el mismo sentido, la metáfora escolar podría ayudar a comprender y analizar la complejidad de las organizaciones escolares a través de sus tres perspectivas de análisis.

La presente investigación tiene como principal objetivo analizar las metáforas que se relacionan a la gestión escolar y que son utilizadas por los docentes y directivos de los colegios públicos y privados del Perú, en tal sentido, primero, se identificaron metáforas a partir de la perspectiva de los informantes, distinguiendo cada una de ellas según su vínculo con la gestión escolar.

## **Problema**

¿De qué manera las metáforas utilizadas por los docentes y directivos de colegios públicos del Perú inciden en la cultura de las escuelas?

## **Objetivo General**

Caracterizar las metáforas utilizadas por los docentes y directivos de colegios públicos del Perú.

## **Objetivos Específicos**

- Identificar las metáforas utilizadas por los docentes y directivos relacionadas a la gestión escolar.
- Vincular las metáforas de la gestión escolar con la cultura de las escuelas públicas del Perú.

## **Metodología**

Se tomó como base el enfoque cualitativo y método de estudio de casos dado que ambos permitieron realizar un estudio focalizado sobre la gestión escolar peruana, explorándola y tomando como referencia variadas fuentes de información en un determinado tiempo para poder describir a detalle los diferentes tipos de metáforas que se vinculan a la gestión y cultura escolar (Rodríguez y García, 1996; Heisting, 2006; Creswell, 2017); además, otorgaron flexibilidad en la determinación de las técnicas e instrumentos para el recojo de la información así como en la interpretación de los resultados, los cuales se adaptaron según el desarrollo de la investigación.

Al respecto, la técnica e instrumento empleados fue la encuesta la cual se aplicó a 100 directivos y docentes de diferentes escuelas privadas y públicas de nueve regiones del Perú, los cuales respondían a los criterios de inclusión propuestos. Cabe mencionar que los criterios presentados se consignaron para asegurar profundidad en el conocimiento de la cultura escolar en las escuelas de pertenencia:

- Directivos: Directores, subdirectores o coordinadores académicos de Educación Básica Regular (EBR), que actualmente ostenten el cargo declarado.
- Docentes: Docentes de EBR que se encuentren activos en función.

Para ambos casos se exige de tres años a más en el cargo en su escuela actual y un mínimo de diez años de experiencia laboral. El esquema metodológico se puede apreciar en la figura 2.

Por otro lado, es preciso señalar que, dentro de las particularidades demográficas de los informantes, se reporta que el 70% fueron docentes mujeres, dado que la mayor cantidad de respuestas fue desde el nivel inicial, que agrupa al 41% de respuestas totales y, en menor medida, de los niveles primaria, secundaria y secundaria técnica. Además, los docentes varones provenían solo de los niveles de primaria y secundaria. En general, el 73% de los

informantes tienen un tiempo de servicio mayor a 5 años laborando en la misma escuela y el 86% pertenecen a la gestión pública mientras el resto a la gestión privada y religiosa.

Respecto al grado académico de los informantes, el 54% de estos cuentan con formación inicial (bachilleres y licenciados) y el resto cuenta con una segunda especialidad o posgrado. Finalmente, el 63% de los informantes cuenta con cargo de directivo, con la peculiaridad de que en su participación se encuentran todos los niveles formativos. En la figura 3 se puede observar la distribución de los cargos y los niveles formativos de los informantes.

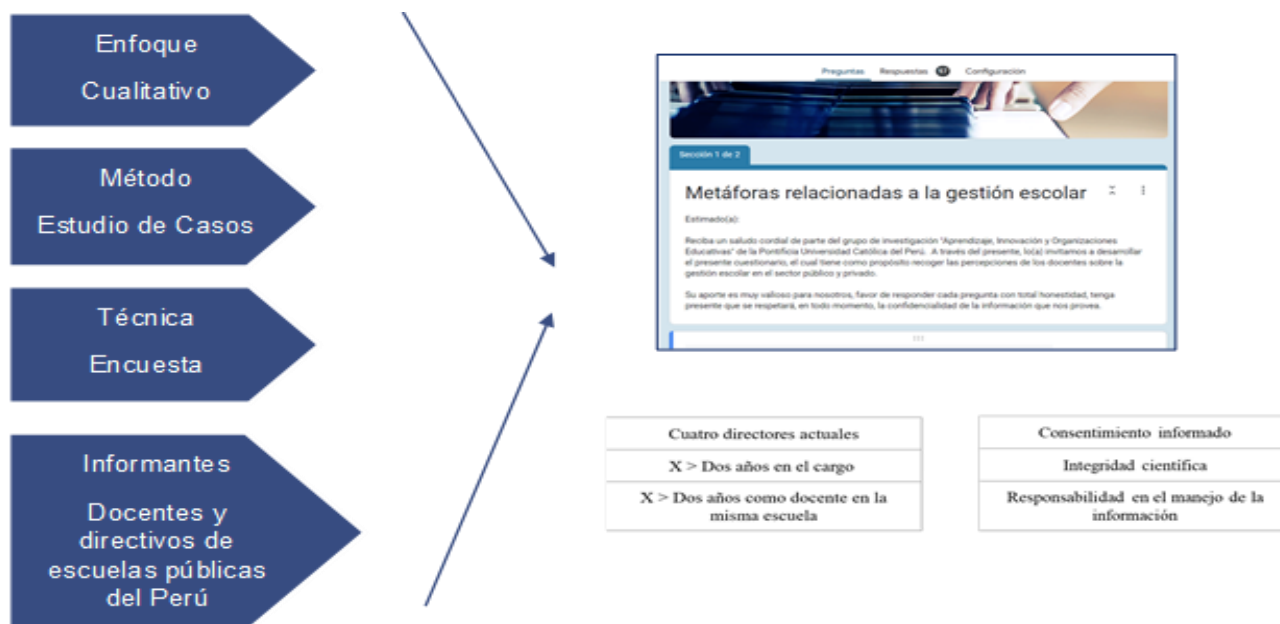


Figura 2. Metodología.

Por su parte, la encuesta siguió la línea de investigaciones previas que recogen metáforas en las que se adopta la forma “X es como Y, porque...”, donde “X” es el dominio meta que, en términos de Lakoff y Johnson (1986), hace referencia a conceptos abstractos e internos; y “Y” es el dominio fuente, es decir, el que provee los recursos conceptuales para manifestar y dar a entender al dominio meta. De este modo, la encuesta presentó 25 enunciados vinculados a un aspecto o subaspecto de la gestión escolar, los cuales debían ser completados por los informantes con metáforas a partir de sus propias

percepciones, experiencias, emociones y creencias. En la tabla 1 se presenta la distribución de los enunciados para cada aspecto y subaspecto correspondiente.

Para poder organizar la información se procedió a recopilar las tendencias de las respuestas obtenidas con la finalidad de contextualizarlas. Es menester hacer hincapié en lo descrito, dado que la caracterización obtenida no puede ser generalizable, sino que responde al grupo de estudio y da pinceladas a la cultura compartida en el sistema educativo y a la gestión escolar dentro de la diversidad peruana.

Posteriormente, se analizó cada metáfora conceptual construida por los informantes (emergentes) para codificarlas según las Orientaciones metafóricas. Así, dado que cada pregunta se vincula directamente a algún aspecto de nuestra categoría de estudios, las metáforas conceptuales se pudieron vincular a la gestión escolar de las escuelas peruanas. Para tal fin se dispusieron

tablas dinámicas sobre las codificaciones logradas para cada pregunta, con ello se buscó determinar los hallazgos más representativos para el grupo de informantes. Al realizar dicho análisis se evita las particularidades de cada cultura escolar, con lo que se logran rasgos característicos al grupo de estudio en su totalidad. Todo el proceso descrito se esquematiza en la figura 4.

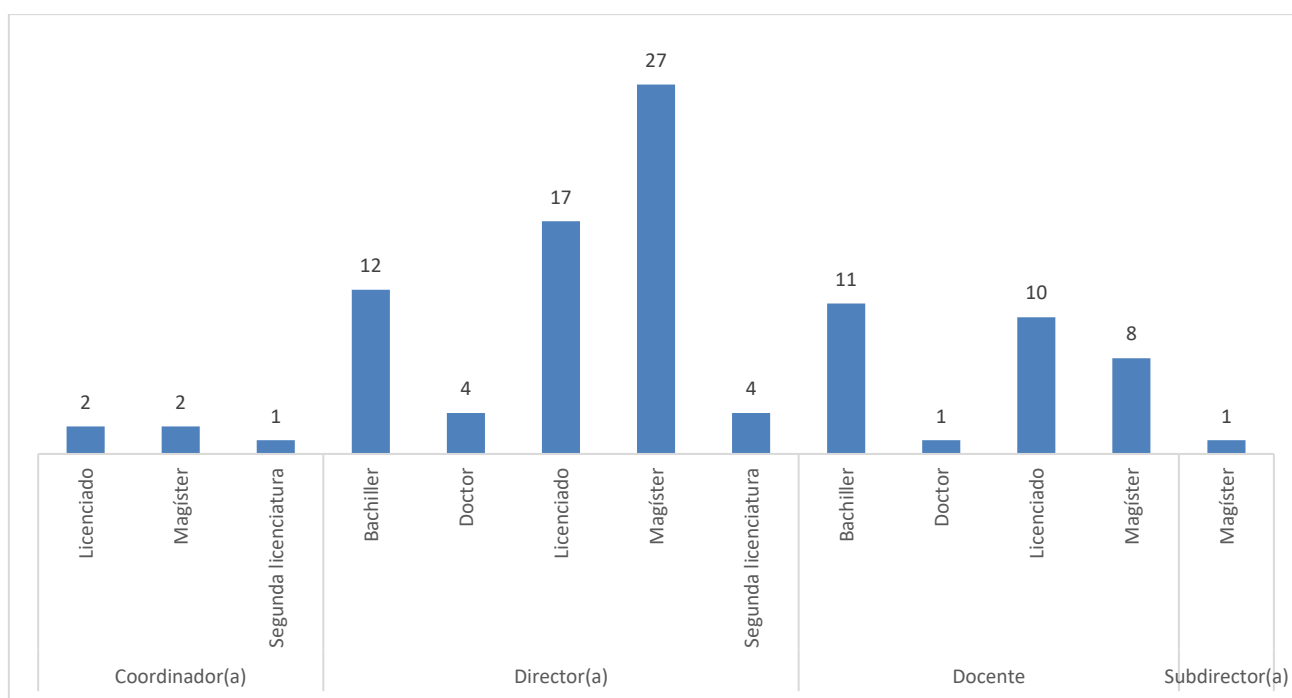


Figura 3. Formación y cargo obtenidos en la escuela donde labora.

Tabla 1. Aspectos y subaspectos de la gestión escolar.

Aspecto cultural	Aspecto político	Aspecto técnico
Participación social Enunciado 22	Generación de resistencias Enunciado 11	Procesos pedagógicos Enunciado 17 y 18
Liderazgo pedagógico Enunciado 5 y 6	Resolución de conflictos Enunciado 14	Gestión de las comunicaciones Enunciado 21, 23 y 24
Rol docente/directivo Enunciado 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10 y 19	Empoderamiento de actores y escuela Enunciado 12, 13, 15, 16 y 25	Optimización de recursos Enunciado 20

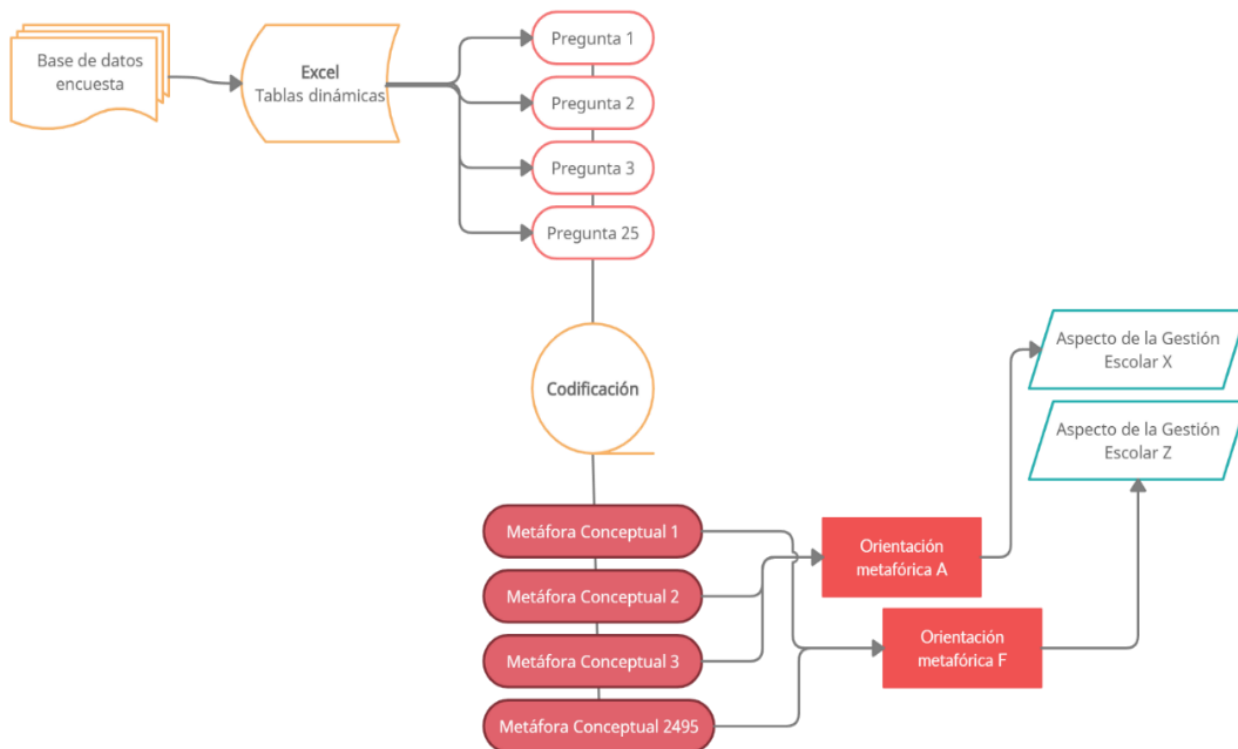


Figura 4. Esquema de Análisis de hallazgos.

## Resultados y Discusión

Si bien los hallazgos eran metáforas conceptuales propiamente dichas, se realizó una agrupación parcial en paralelo para reconocer las orientaciones desde la perspectiva cultural de las metáforas que suelen emplearse con mayor frecuencia en las escuelas peruanas estudiadas, presentadas en la tabla 2.

Las orientaciones metafóricas culturales agrupan diversas metáforas conceptuales relacionadas solo a la perspectiva cultural por la naturaleza propia de la construcción docente. Así, cuando nos referimos a la tendencia metafórica “Pieza”, los docentes habrán empleado diversas metáforas conceptuales *v. gr.* “Veo mi institución educativa como piezas de un rompecabezas”, “Los padres de familia son como un engranaje en la educación de los niños”, “El personal administrativo de mi institución puede resultar una pieza del motor”.

Como puede apreciarse, la gran mayoría de informantes vincula distintos aspectos y roles dentro de la organización escolar como relativos a sus familias, vecinos o amigos. Otro gran grupo busca el “Reconocimiento”, ya sea por su propio desarrollo

profesional ante los padres de familia y colegas, o como la satisfacción propia en el logro de competencias en sus estudiantes.

Tabla 2. Orientaciones metafóricas culturales de la gestión escolar.

Orientaciones metafóricas	Hallazgos
Familia - hogar	221
Reconocimiento	166
Trabajo	71
Insuficiencia	62
Pieza	74
Libro	52
Reino vegetal	44
Indispensable	44
Edificación	37
Sacrificio	32
Viaje	31
Reino animal	30
Felicidad	29
Bien material	14
Cuerpo humano	14
Herramienta	14
Reto	13
Incipiente	10
Otros	111

Sin embargo, no toda la percepción cultural es de naturaleza positiva, dado que el grupo siguiente “Trabajo” contiene metáforas conceptuales que reducen el quehacer educativo o los roles a su simple acción rutinaria *v. gr.* “La directora/el director es como un jefe”, “Resolver cualquier problema es como una rutina”. Por su parte, “Insuficiencia” presenta metáforas conceptuales que evidencian la carencia dentro de las organizaciones escolares *v. gr.* “La cultura de mi escuela está en pañales”, “La capacidad económica de mi organización escolar es como un riachuelo”.

Finalmente, las orientaciones metafóricas “Otros” agrupan al colectivo de metáforas conceptuales que muestran las particularidades de cada organización escolar o fundamentadas en las creencias/valores personales de los docentes y por ello se alejan de las tendencias características dentro de los grandes grupos de orientaciones metafóricas.

Respecto al gran grueso de hallazgos restantes, y saliendo del análisis cultural, se relacionaron directamente con los demás subaspectos emergentes de la gestión escolar como se aprecia en la tabla 3.

**Tabla 3.** Orientaciones metafóricas relacionadas a los subaspectos de la gestión escolar.

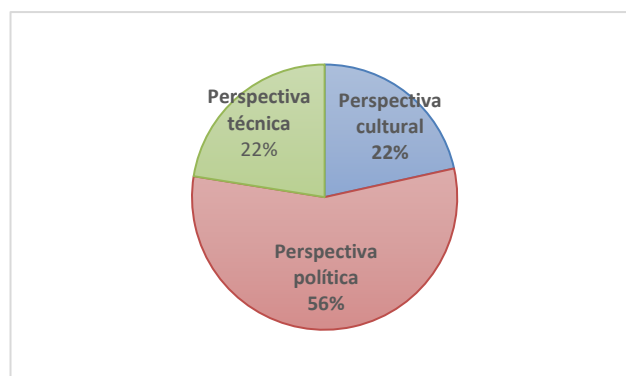
Orientaciones metafóricas	Hallazgos
Empoderamiento	505
Resistencias	302
Gestión pedagógica	219
Desarrollo humano	82
Desarrollo cognitivo	67
Resolución de conflictos	65
Instrumentos marco	57
Desarrollo Profesional	44
Procesos	39
Optimización de recursos	38
Gestión comunicaciones	13

En esta parte del análisis, más del 50% de hallazgos se centraron en la perspectiva política, lo cual se discutirá en profundidad en el siguiente

acápite. Sin embargo, es menester mencionar que los emergentes fueron los subaspectos relativos a procesos de “Empoderamiento” y la generación de “Resistencias”, lo cual podría dar luces, sin entrar aún en un análisis semántico detallado, que los informantes reconocen y hace uso del empoderamiento en su día a día y además tiene un componente muy importante, aunque algo menor, que lo impulsa a generar resistencias o apreciarlas en sus equipos.

Por otra parte, el grupo siguiente de orientaciones metafóricas es el de la gestión pedagógica. Ergo, el grupo informante cuenta con nociones de gestión, proveniente tanto de su formación inicial como de su desarrollo profesional. Por último, busca el desarrollo humano y cognitivo de sus estudiantes y, finalmente, reconoce los diversos subaspectos de la perspectiva técnica.

Como se comentó con anterioridad y se resume en la figura 5, sobre la totalidad de hallazgos podemos identificar que las orientaciones metafóricas responden en más de la mitad a la perspectiva política, mientras que las perspectivas técnica y cultural comparten de forma equitativa la diferencia.



**Figura 5.** Distribución de hallazgos según los aspectos de la gestión escolar.

Esto corrobora claramente la dinámica política dentro de las instituciones educativas de pertenencia. Por lo que se puede inferir que las metáforas son artefactos culturales (González, 2003; Schein, 2004, Chiavenato, 2017) que también admitirían un análisis político en las organizaciones escolares, con



información relevante sobre la generación de resistencias, la resolución de conflictos, el empoderamiento y el enfoque de desarrollo humano. Así, se refuerza la afirmación sobre que el análisis metafórico podría ser utilizado para plantear estrategias enfocadas en la mejora continua de los procesos distribuidos en las perspectivas de nuestra categoría de estudio (Guevara, 2021; Aguado, 2022).

Respecto a la percepción docente, estos identifican a sus colegas como miembros de su familia, componente cultural que se replica en el grueso de hallazgos relativos a los distintos miembros de las organizaciones escolares. Sin embargo, en su autopercepción las orientaciones metafóricas sugieren que los docentes se reconocen como gestores, de forma análoga que el rol directivo. Además, se sienten empoderados, aunque buscan reconocimiento, sea este satisfecho o ansiado. Finalmente, existen metáforas conceptuales negativas sobre el reconocimiento social hacia su profesión, además de percibir su labor con un componente implícito de sacrificio.

Respecto a la función educativa, las y los docentes y directivos interpretan el rol de la educación como un viaje, indispensable y empoderante. Muchos reparan en la importancia del desarrollo humano y el desarrollo cognitivo como motivadores. Por otro lado, reconocen a sus estudiantes como miembros de su familia que deben cuidar como cuidan semillas, plantas o árboles para asegurar su crecimiento. Respecto de los padres de familia, más de la mitad de los hallazgos reconocen su labor dentro del trinomio educativo docente – estudiante – padre de familia (Guevara, 2021) y abogan por su empoderamiento; contrastando de forma residual con un 15% de docentes que los reconocen como fuente de resistencia hacia la función educativa y labor docente.

En cuanto a la función del Ministerio de Educación, el grueso de docentes lo percibe como generador de resistencias y en menor medida como un ente que los empodera y norma la perspectiva técnica. Pese a ello, un gran grupo relaciona a sus supervisores como elementos empoderantes y en menor medida, también como generadores de resistencias.

Analizando la perspectiva técnica, los docentes entienden la gestión como el conjunto de procesos encaminados hacia la gestión pedagógica y rescatan la importancia de la optimización de recursos, pese a reconocer que la capacidad económica de sus organizaciones escolares es insuficiente. Valoran los documentos marco como necesarios para cumplir las metas organizacionales, aunque existe una ligera resistencia hacia estos. Identifican al trabajo colegiado y a las reuniones de coordinación como procesos empoderantes y propios de la gestión, sin dejar de lado un importante 20% de docentes que lo identifica como generador de resistencias.

En el análisis de la perspectiva cultural se observan la variabilidad de las diversas culturas institucionales, lo cual conversa con lo definido por Schein (2004) o Cennet (2007) acerca de que la cultura escolar es única para cada institución y construida en el largo plazo. En general se rescata la figura transversal de la segunda familia o partes de un todo; mientras que, en particular, las figuras del reino vegetal, diversos animales, edificaciones y objetos de culto/religiosos. Respecto a la percepción de la cultura organizacional propia de cada institución, esta es percibida como incipiente o con resistencia por parte de los docentes. Por su parte, otro grupo reconoce el valor de la cultura para los procesos de empoderamiento y necesarios para el desarrollo cognitivo y el desarrollo humano.

Para la perspectiva política, existe un 40% de docentes con visión pesimista de los conflictos existentes; sin embargo, el resto apuesta por la resolución de conflictos, los procesos de gestión y el empoderamiento como indispensables. Esto contrasta cuando se analizan las metáforas sobre la resolución de problemas, donde los docentes cambian su visión ante el cambio de la palabra y lo interpretan como procesos empoderantes o retos a superar para generar desarrollo docente. Respecto al personal administrativo, los ven como entes empoderantes y colaboradores necesarios dentro de la gestión pedagógica, aunque existe un grupo residual que toma su existencia con resistencia. Tomando en cuenta también los resultados descritos en los roles docentes y del Ministerio de Educación, parece que la diferencia entre “conflictos” y

“problemas” aterrizan como relaciones interpersonales para lo primero (conflictos entre los distintos miembros de la organización escolar) y relaciones intrapersonales para lo segundo (problemas de solución en ámbito personal) respectivamente.

Como comentario final, los informantes reconocen su rol durante la pandemia con hallazgos de orientación metafórica relativas al empoderamiento y el sacrificio. Por otro lado, con metáforas relativas a la felicidad respecto al retorno a la presencialidad y el empoderamiento respecto a las carencias acumuladas por los estudiantes.

## Conclusiones

Los docentes y directivos objeto de estudio identifican su gestión, principalmente, a través de una perspectiva política, mientras que, las perspectivas técnica y cultural las comparten de forma equitativa.

Existen patrones metafóricos que demuestran las particularidades de cada cultura escolar; por ejemplo, las escuelas religiosas emplean metáforas sacras (luz, iluminación, biblia), otras escuelas emplean metáforas relacionadas con el reino vegetal (planta, semilla, flor), otras se apoyan en las relaciones fraternas o amicales (familia, madre o padre, hijos, vecinos), otras con órganos del cuerpo humano (corazón, cerebro, brazos), entre otras que parten también desde las individualidades del imaginario docente; estas últimas son rescatadas, pero no se emplean para analizar las tendencias que caracterizan al grupo.

Bajo una perspectiva política, las metáforas demuestran que la mayoría de los docentes informantes cuentan con una visión pesimista de los conflictos dentro de la escuela; sin embargo, existe un grupo minoritario que aún apuesta por la resolución de conflictos, los procesos de gestión y el empoderamiento como indispensables para el alcance de los objetivos.

En relación con la perspectiva técnica, las metáforas muestran que los docentes y directivos conciben la gestión como el conjunto de procesos encaminados hacia la gestión pedagógica y valoran la importancia de la optimización de recursos, pese a

reconocer que la capacidad económica de sus organizaciones escolares es insuficiente.

En relación con la perspectiva cultural, las metáforas evidencian que la cultura escolar es única en cada organización dado que esta se construye a largo plazo a partir de las experiencias, perspectivas, actividades y emociones de cada uno de sus miembros.

Finalmente, la investigación demuestra que, gracias al análisis de las metáforas construidas por los docentes y directivos informantes es posible comprender la realidad de la gestión escolar, el cómo estos la interpretan y orientan su accionar. Además, el reconocimiento de estas puede ser empleado para plantear estrategias de acción frente a las situaciones que limiten el alcance de los objetivos o en la ayuda orientada a la mejora continua de la gestión escolar.

## Contribución de los autores

Idea, C.G.P.; Elaboración del Proyecto, los autores; Revisión de literatura (estado del arte), los autores; Metodología, K.A.V.; Recolección de datos, los autores.; Análisis de datos, C.G.P.; Presentación de los resultados, C.G.P.; Discusión y conclusiones, K.A.V.; Redacción (borrador original), los autores; Revisiones finales, los autores; aprobación para publicación, los autores.

## Referencias bibliográficas

- Acosta, R., & Sánchez, A. (2021). Las metáforas docentes sobre la gestión educativa en una escuela pública. *Revista Contextos de Educación* 30 (21) 33-45. <http://www2.hum.unrc.edu.ar/ojs/index.php/contextos/article/view/1230>
- Aguado, K. (2022). Metáforas vinculadas a la gestión escolar utilizadas por los directores de colegios privados de una congregación religiosa. [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional de la PUCP.
- Aguerrondo, I. (2000). *Enfoques clásicos y actuales del planeamiento educacional. En Formulación de Política y Planeamiento Estratégico en Educación.* (pp. 37-56). Unesco.

- Botha, E. (2009). Why metaphor matters in education. *South African Journal of Education*, 29(1), 431-444. <https://bit.ly/2Hktwjv>
- Cennet, D. (2007). Metaphors as a reflection of middle school students' perception of school: A cross-cultural analysis. *Educational Research and Evaluation*, 13(2), 89-107. doi: 10.1080/13803610701204099
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw Hill.
- Creswell, J. (2017). *Investigación cualitativa y diseño investigativo*. <https://academia.utp.edu.co/seminario-investigacion-II/files/2017/08/INVESTIGACION-CUALITATIVACreswell.pdf>
- Cuenca, M., & Hilferty, J. (2007). *Introducción a la lingüística cognitiva*. Editorial Ariel.
- Cuglievan, G., & Rojas, V. (2008). La gestión escolar en el marco de la autonomía: una mirada desde el cotidiano a cinco instituciones educativas estatales de Lima. En Grupo de Análisis para el Desarrollo (Ed.), *Análisis de programas, procesos y resultados educativos en el Perú: contribuciones empíricas para el debate* (pp. 297-342). GRADE. <http://www.grade.org.pe/upload/publicaciones/archivo/download/pubs/analisis7.pdf>
- Elías, M. (2015). La cultura escolar: Aproximación a un concepto complejo. *Revista Electrónica Educare*, 19(2), 285-301. <http://dx.doi.org/10.15359/ree.19-2.16>
- Freire, S., & Miranda, A. (2014). El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico. *Avances de investigación*, 17, GRADE. <https://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/A17.pdf>
- García, F., Juárez, S., & Salgado, L. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana Educación Superior*, 2(1), 206-216. <https://bit.ly/2FuyCZs>
- González, M. (Coord.). (2003). *Organización y gestión de centros escolares: Dimensiones y procesos*. Pearson.
- Guevara, C. (2021). Metáforas relacionadas a la gestión escolar utilizadas por docentes de dos colegios estatales de Lima Norte. [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional de la PUCP. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/20919>
- Heisteringer, A. (2006). *Qualitative interviews – ein Leitfaden zu Vorbereitung und Durchführung inklusive einiger theoretischer Anmerkungen*. [https://stage.cms.lu.ch/ksreussbuehl/061102durchfuehrung\\_von\\_interviews\\_1.pdf](https://stage.cms.lu.ch/ksreussbuehl/061102durchfuehrung_von_interviews_1.pdf)
- IIIEPE. (2020a). *Módulo 1: Fundamentos de gestión educativa y características*. [Archivo PDF].
- IIIEPE. (2020b). *Módulo 2: Gestión en las organizaciones educativas*. [Archivo PDF].
- Kozaner, Ç. (2020). Metaphoric perceptions of primary school teacher candidates on the concept of social science and its teaching. *Review of International Geographical Education (RIGEO)*, 10(1), 120-139. <https://bit.ly/2RpiPhi>
- Lakoff, G., & Johnson, M. (1980). *Metaphors we live by*. The University of Chicago Press.
- Musa, M., & Martha, A. (2020). School management mechanisms and control of discipline among pupils in primary schools: An analysis of discipline in upper primary level. *Revista Anatolian Journal of Education*, 5(1), 1-16. [https://www.researchgate.net/publication/340358291\\_School\\_Management\\_Mechanisms\\_and\\_Control\\_of\\_Discipline\\_among\\_Pupils\\_in\\_Primary\\_Schools\\_An\\_Analysis\\_of\\_Discipline\\_in\\_Upper\\_Primary\\_Level](https://www.researchgate.net/publication/340358291_School_Management_Mechanisms_and_Control_of_Discipline_among_Pupils_in_Primary_Schools_An_Analysis_of_Discipline_in_Upper_Primary_Level)
- Pérez-Ruiz, A. (2014). Enfoques de la gestión escolar: una aproximación desde el contexto latinoamericano. *Educación y Educadores*, 17(2), 357-369. <https://www.redalyc.org/pdf/834/83432362009.pdf>

- Pozner, P. (2000). *El directivo como gestor de los aprendizajes de los estudiantes*. Aique. <https://formacioncontinuaedomex.files.wordpress.com/2012/12/12-pozner-pilar.pdf>
- Rebollo, A., Jiménez, R., Sabuco, A., & Vega, L. (2013). Metáforas que usan las profesoras en los procesos de cambio educativo con perspectiva de género. *Profesorado, Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 17(1), 43-56. <https://bit.ly/32pnzKa>
- Rodríguez, G., & García, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Ediciones Algibe.
- Rodríguez, E. (2020). *Aproximación metafórica del ejercicio de la función directiva*. *Revista Educación*, 44(2). <https://www.scielo.sa.cr/pdf/edu/v44n2/2215-2644-edu-44-02-00348.pdf>
- Salmasi, N., & Sánchez, J. (2013). La gestión escolar desde los proyectos educativos. *Saber*, 25(3), 254-258. <http://ve.scielo.org/pdf/saber/v25n3/art03.pdf>
- Sandoval, E., & Sandoval, M. (2019). Representaciones metafóricas sobre la gestión educativa y su aproximación desde la hermenéutica y el psicoanálisis. *RICSH Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas*, 8(15). <https://doi.org/10.23913/ricsh.v8i15.167>
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Tafur, R. (2018). Las competencias directivas en la gestión de tres instituciones educativas escolares de Lima. [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <https://cutt.ly/Uvv0v5W>
- Yakup, A. (2021). Metaphors of academics in Turkey for distance education. *International Journal of Progressive Education*, 17(4), 171-187. <https://doi.org/10.29329/ijpe.2021.366.11>