

Las metáforas docentes sobre la gestión educativa en una escuela pública

Teaching metaphors on educational management in a public school

As metáforas de professores sobre gestão educacional em uma escola pública

Ricardo Acosta Bernedo - Alex Oswaldo Sánchez Huarcaya

ricardo.acosta@pucp.edu.pe - aosanchezh@pucp.edu.pe

Pontificia Universidad Católica del Perú

Perú

ARK-CAICYT: <http://id.caicyt.gov.ar/ark:/s23143932/17rif0amy>

Resumen. El tema de estudio está enmarcado en la cultura organizacional y el uso de las metáforas. El objetivo de la investigación fue analizar las metáforas que utilizan los docentes sobre las dimensiones de la gestión educativa en una Institución de Educación Escolar de Arequipa. La recolección de la información se realizó mediante la aplicación de una entrevista semiestructurada dirigida a docentes; lo que evidenció que la metáfora desempeña un papel fundamental en la construcción de la realidad social y cuyos significados van más allá de lo que el lenguaje literal puede ofrecernos; es decir, es un modo de interpretación inabarcable por la razón. En la Institución estudiada ningún miembro es ajeno al uso de las metáforas. Por ello, los hallazgos de las metáforas analizadas evidencian que la organización se maneja como una comunidad educativa donde el sentido de pertenencia y relaciones humanas, sistema de valores compartidos y sentido de pertenencia prevalecen notoriamente.

Palabras clave: organización educativa, metáforas, gestión institucional, gestión pedagógica, gestión directiva.

Abstract. The subject of study is framed in the organizational culture and the use of metaphors. The objective of the research was to analyze the metaphors used by teachers about the dimensions of educational management in a School Education Institution in Arequipa. The information was collected through the application of a semi-structured interview directed to teachers; which showed that metaphor plays a fundamental role in the construction of social reality and whose meanings go beyond what literal language can offer us; that is to say, it is an unattainable mode of interpretation for reason. In the institution studied, no member is alien to the use of metaphors. For this reason, the findings of the metaphors analyzed show that the organization is managed as an educational community where the sense of belonging and human relationships, a system of shared values and a sense of belonging prevail notoriously.

Key words: educational organization, metaphors, institutional management, pedagogical management, directive management.

Resumo. O objeto de estudo está enquadrado na cultura organizacional e no uso de metáforas. O objetivo da pesquisa foi analisar as metáforas utilizadas por professores sobre as dimensões da gestão educacional em uma Instituição de Ensino Escolar de Arequipa. As informações foram coletadas por meio da aplicação de entrevista semiestructurada direcionada aos professores; que mostrou que a metáfora desempenha um papel fundamental na construção da realidade social e cujos significados vão além do que a linguagem literal pode nos oferecer; isto é, é um modo inatingível de interpretação da razão. Na instituição estudada, nenhum membro é alheio ao uso de metáforas. Por este motivo, os resultados das metáforas analisadas mostram que a organização é gerida como uma comunidade educacional onde prevalecem notoriamente o sentimento de pertença e as relações humanas, um sistema de valores partilhados e um sentimento de pertença.

Palavras-chave: organização educacional, metáforas, gestão institucional, gestão pedagógica, gestão diretriz.

Cómo citar este artículo: Acosta Bernedo, R., Sánchez Huarcaya, A. (2021). Las metáforas docentes sobre la gestión educativa en una escuela pública. *Revista Contextos de Educación* 30 (21) 33-45

Recepción 23 de febrero de 2021 | Aprobación: 7 de junio de 2021

1. Marco Referencial

1.1. Las metáforas: Una estrategia para la comprensión en las organizaciones

Tradicionalmente la metáfora se consideraba un artilugio del lenguaje propio de los poetas. Sin embargo, según indica Nubiola (2000) a partir de los años 70, se incrementó el interés por el análisis de esta y se puso de manifiesto el carácter ubicuo de esta figura. De esta manera, el espectro de las metáforas se amplía, sobrepasando el campo de la lingüística a la psicología social y cognitiva; y desde entonces, se ve a la metáfora como una “valiosa herramienta para la comprensión de la construcción de significados de la naturaleza humana en sus acciones individuales y colectivas organizacionales” (Rojas De Escalona, 2005, p.5).

Todos estos avances, en gran parte, se dio producto de los trabajos de Lakoff y Johnson (1980), quienes ayudaron a sistematizar y difundir el potencial que las metáforas tienen para conocer cómo las personas piensan en la vida cotidiana y acceder así al pensamiento estructurado a partir de otros conceptos de una manera menos compleja (Fajardo Uribe, 2006).

Para los autores mencionados, las metáforas permiten comprender y experimentar una cosa gracias a conceptos relacionados a otra; y este razonamiento es el que dio origen a la teoría de la *metáfora conceptual*. Un clásico ejemplo de metáfora conceptual es *el tiempo es dinero*. “En este caso, el dinero funcionaría como un dominio fuente, de naturaleza concreta y social, del cual se retoman conceptos para poder conceptualizar un dominio meta más abstracto, en este caso el del tiempo” (Morales, 2018, p.167). A partir de ello, se pueden realizar expresiones metafóricas relacionadas, como, por ejemplo: *gastar el tiempo o perder el tiempo*.

En esa línea y bajo un enfoque organizacional, en las últimas décadas, las organizaciones se han analizado como realidades culturales con particularidades, las cuales comparten valores, símbolos, lenguajes y normas y desde esta perspectiva (cultural y simbólica) se destaca la relevancia de la metáfora para la creación, reorganización, definición de conocimiento y el modo de definirlo a través de procesos de interpretación (Rojas De Escalona, 2005).

Es así como, por ejemplo, Sackmann (1989) evidenció como es que directores en una compañía utilizaron la metáfora para reorganizar procesos de pensamiento y redefinir su realidad. Los resultados finales demuestran que la metáfora del *jardín* fue empleada para originar cambio. Así también, y en el campo educativo propiamente, Rojas (2001, citado en Rojas De Escalona, 2005) en su estudio realizado al Instituto Pedagógico de Caracas (IPC) investigó las metáforas de los docentes con el fin de definir la imagen que tenían sobre la institución. Por un lado, el análisis evidencia una actitud positiva asociada a términos como amor, abrigo, familia y protección. Por otro lado, las metáforas negativas se asociaron a términos de elefante y dinosaurio las cuales se interpretaron como lentitud, atraso y falta de planificación. De estas últimas se puede inferir que los miembros están afectivamente vinculados a la organización educativa, pero tienen percepciones negativas sobre el funcionamiento de la organización.

Ante esto, Sackmann (1989) concluye que las metáforas pueden inyectar una particular visión de la organización y Rojas (2001, citado en Rojas de Escalona, 2005) muestra cómo es que las metáforas pueden estar relacionadas con aspectos estructurales y funcionales de la organización por lo que constituyen una poderosa herramienta para la comprensión y análisis del contexto organizacional y que, inclusive, van más allá de lo explícito de la vida organizacional.

A la vez, en una organización y según Simsek, (1997) y Sakman (1989) las metáforas no solo permiten entender la organización, sino que van más allá. Las metáforas abren vías para fortalecer actitudes, conductas, valores y, a su vez, para la acción y toma de decisiones estratégicas hacia lo que se considera relevante soslayando otros aspectos de la organización. Por ello, es necesario que las metáforas también se centren en lo positivo y en soluciones, dejando las críticas negativas que, por supuesto, no aportan nada.

En resumen, las metáforas resultan útiles para comprender a las organizaciones porque: 1. Esclarecen la realidad establecida en la organización; 2. permiten orientar las acciones hacia lo que se considera relevante soslayando otros aspectos poco relevantes de la organización, es decir, las metáforas tienen una función selectiva¹; y 3. suministran información detallada sobre la organización expresada en los componentes lingüísticos (Simsek, 1997). Pero, sobre todo y a la vez, permiten redefinir las situaciones, tomar decisiones y realizar acciones en función de los objetivos de la organización.

1.1. Las metáforas en las organizaciones educativas

En las organizaciones educativas², el uso de las metáforas no es ajena a los actores que la componen (Vázquez, 2007); tal como planeta Dewey (2015) “no hay ninguna organización educativa, cualquiera que sea esta, que no sea altamente compleja” (p.15) y esta complejidad es la que nos lleva a utilizar a las metáforas para acceder al análisis y comprensión de dicha realidad (Úcar, 2018).

Apelando brevemente a la historia, hacia finales de los años 70 es cuando se puede estimar que las puertas de la metáfora comienzan a abrirse hacia las organizaciones educativas, desplazando así el paradigma funcionalista (England, 1989; Batus, 1994, citado en Vázquez, 2007). El impulsor de este enfoque fue Thomas Greenfield. Para él, las organizaciones son construcciones sociales constituidas por símbolos y significados atribuidos a ellos (Allison, 1996). De este modo, desde que se reconoce la importancia de los símbolos y su análisis en las organizaciones, la metáfora comienza a ser mencionada y considerada como un elemento más de análisis e interpretación (Vázquez, 2007).

Desde entonces, las metáforas constituyen un poderoso instrumento de análisis en las organizaciones educativas. En ese sentido, Saban indica que la metáfora, en el contexto organizacional educativo, es “una valiosa herramienta para los educadores en busca de significado y sentido” (citado en Alarcón, Díaz, Tagle, Ramos y Quintana, 2015, p. 291). Por ello, podemos decir que la construcción de metáforas puede ser, inclusive, una experiencia liberadora para los educadores al ayudarlos a comprender las circunstancias profesionales en las que se encuentran actualmente y acceder a los pensamientos, ideas, concepciones o teoría implícitas de una manera menos compleja (Bullough, 1992; Munby, Russell y Martin, 2001 citado en Estepa, Gallego-Domínguez y García, 2018). En línea con lo anterior y en palabras de Sloterdijk podemos indicar que “las metáforas nos permiten hablar más claro” (Úcar, 2018, p. 9) y entender mejor la situación de la organización educativa.

En consecuencia, el proceso de metaforización constituye un valioso instrumento de análisis pues permite comprender con profundidad y amplitud el pensamiento de los diversos actores (Marshall, 1990 citado en Alarcón *et. al*, 2014) que nos lleva a descubrir nuevos perfiles y aristas que el velo de lo real podría haber ocultado (González, 1987).

Por ello y entendiendo la relevancia de las metáforas en las organizaciones educativas, esta ha dado origen a una extensa y diversa gama de estudiosos con el objetivo de analizar la diversidad de los fenómenos educativos (Neuman y Guterman, 2017).

Por ejemplo, a menudo se ha utilizado la metáfora para entender la organización educativa como una *fábrica* o una *empresa industrial* dado que, en cierta medida, está sujeta a las condiciones del mercado en el sentido que procesa a los alumnos en calidad de materia prima. Así mismo, se ha comparado con un *hospital* o *institución gubernamental* por reunir formas de organización profesionales y burocráticas o también con un *hospital psiquiátrico*, dado que alberga un grupo de internos sometidos a un régimen coercitivo (Tyler, 1991).

A esta serie de metáforas, podemos sumar las metáforas encontradas por Vázquez Recio (2002, citado en Vázquez, 2007). Al respecto, cabe destacar aquellas que dicen que *la dirección no es un dulce, la dirección no es un plato de gusto*; por otro lado, en relación a las que describen la *figura de la persona que está en la dirección de la organización* encontramos las siguientes: *el patrón de la nave, dirigir el barco, yo no ilumino nada, no soy la luz de nadie, el zorro justiciero, el último eslabón de la disciplina, el último eslabón de la cadena, la correa de transmisión* (2002, citado en Vázquez, 2007).

En la investigación que concluyó sobre la dimensión social y ética en el contexto peruano, Díaz (2008) encontró muchas metáforas que utilizaban los docentes para definir sus escuelas en relación a diferentes aspectos; en el caso particular a la gestión educativa y la exigencia: *nos exprimen hasta lo máximo, hacemos un trabajo de hormiga*. Así mismo, en relación a la construcción colectiva y unidad: *seguir un camino, caminar juntos, nos caemos y nos volvemos a levantar*. En relación a la centralidad en la figura de los dueños del colegio: *somos hilos sujetos a la dirección, la dirección pone las pilas, la coordinadora es los ojos del director*; y finalmente, en relación a los problemas y la tarea educativa como una carga difícil que hay que empujar: *poner piedras en el camino, es un tira y jala, la dirección es una muralla que no nos deja avanzar, empujar el carro, cambiar es chocar*.

Tabla 1. Resumen de las principales metáforas encontradas en la bibliografía

Metáforas hacia la organización educativa	Metáforas descritas por los miembros de una misma organización con relación a...	
Se puede entender la organización educativa como una <i>fábrica, empresa industrial, hospital institución gubernamental, hospital psiquiátrico</i> (Tyler, 1991). También podemos encontrar la organización vista como <i>organismo vivo y gran almacén</i> .	La gestión directiva y la exigencia	<i>La dirección no es un dulce, la dirección no es un plato de gusto, hacemos un trabajo de hormiga</i>
	La persona que encarna la dirección	<i>El patrón de la nave, zorro justiciero, la co-rea de transmisión</i>
	La gestión institucional	<i>Caminamos juntos, nos caemos y nos volvemos a levantar</i>
	Los problemas en la tarea educativa	<i>Poner piedras en el camino, es una tira y jala, la dirección es una muralla que no nos deja avanzar, cambiar es chocar.</i>

Fuente: Elaboración propia

Todos estos ejemplos evidencian el uso y la importancia del análisis de las metáforas en el sentido de la comprensión de los fenómenos organizativos, incluso, como indica Schlechty y Joslin “algunas metáforas comúnmente utilizadas conforman el modo en que son definidos los problemas escolares y cómo la aceptación implícita y explícita de esas metáforas lleva a apoyar propuestas particulares de reforma y acción” (citado en González, 1987, p. 12).

En ese sentido y por lo dicho, se puede concluir que las metáforas en las organizaciones constituyen una valiosa herramienta para comprender la línea de pensamiento de la organización de una manera menos completa soslayando otros aspectos poco relevantes de la organización e ir conociendo lo desconocido y a partir de ello poder tomar decisiones que permitan fortalecer actitudes, conductas y valores.

Diseño Metodológico:

A continuación, se describen los aspectos metodológicos para el presente estudio.

Sobre el contexto

La investigación se desarrolló en una institución escolar de Arequipa. Esta institución fue fundada en 1953 y a la fecha tiene más de 60 años de funcionamiento ininterrumpido. Alberga cerca de tres mil estudiantes en sus tres niveles (inicial, primaria y secundaria) y cuenta con un equipo de cien personas trabajando en la institución en sus dos turnos de trabajo. De los hechos de importancia, es relevante recalcar que la institución fue reconstruida en el año 2014. En ese sentido, a la fecha, goza de una de las instalaciones más modernas de Arequipa.

Objetivo y enfoque de la investigación

La investigación, de enfoque cualitativo, apuntó al análisis de las metáforas de la realidad estudiada desde los hechos hasta su interpretación (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista, 2014). Para ello, se recogieron las percepciones de los profesores de la institución en base a las experiencias en sus funciones laborales.

La investigación inició con la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las metáforas que elaboran los docentes de la institución sobre las dimensiones de la gestión educativa (directiva, pedagógica e institucional)? Y a partir de ello, se dio desarrollo a la investigación.

Los informantes

Para la presente investigación se consideraron a los docentes de la institución educativa como los informantes y, con respecto al tipo de muestreo, se empleó el muestreo no probabilístico, en el que la elección de los elementos de la muestra no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista, 2014). Para ello, y con el fin de recoger información primaria fehaciente, la selección se realizó siguiendo los siguientes criterios: primero, ser docentes de la institución educativa analizada; segundo, ser un docente con amplia experiencia laboral en educación escolar (más de 20 años de experiencia laboral); y tercero, haber trabajado por lo menos cinco años en la Institución. En línea con ello, los informantes seleccionados fueron dos hombres y dos mujeres, profesores de secundaria de matemática, historia y comunicación y todos con más de 25 años de servicio, a los cuales, para mantener su anonimato, se asignó un código de identificación.

Procedimiento: Recolección y análisis de la información

Dado que se utilizó un enfoque cualitativo, la técnica para recoger información fueron las entrevistas semiestructuradas, las cuales nos permitieron profundizar, identificar y conocer los puntos de vista sobre las metáforas que utilizan los docentes de la institución con relación a la gestión educativa y sus dimensiones. Lo valioso de esta técnica es que tiene la particularidad de poder introducir preguntas adicionales, según los comentarios enunciados por los entrevistados, para precisar conceptos u obtener más información. Para esta investigación, se utilizó una guía de preguntas que consideró tres interrogantes relacionadas con las dimensiones de gestión educativa: directiva, pedagógica e institucional; y el uso de las metáforas relacionadas a las respectivas dimensiones.

Para la recolección de las metáforas propiamente, planteamos a los profesores que dieran continuidad a una frase en relación a la dimensión analizada, como por ejemplo: *Mi colegio es como* En suma con ello, se solicitaba a los profesores que, además de la identificación de la metáfora, proporcionaran una justificación de su elección.

Es importante recalcar que las interrogantes que conformaron la guía de preguntas de las entrevistas estuvieron enriquecidas por elementos identificados en la revisión de literatura descrita líneas arriba y validadas por un experto para determinar la pertinencia y el contenido de cada una de las preguntas. Ante esto, el experto revisó el instrumento y emitió sus comentarios en dos oportunidades hasta expresar su conformidad.

Estas entrevistas se realizaron de manera virtual, pues las condiciones al momento de su realización obligaron a que los entrevistados obedezcan a un aislamiento social preventivo producto del COVID-19. Se obtuvo el acceso a los entrevistados por medio de contactos del equipo investigador, y se coordinaron de acuerdo con la conveniencia horaria de los entrevistados entendiendo sus obligaciones laborales. Es importante recalcar que se usó el consentimiento informado para que los entrevistados tengan claro el propósito del uso de la información, de esta manera respondemos al principio ético de la investigación científica de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Se elaboraron matrices de registro de los datos y se codificaron los hallazgos y metáforas relevantes identificadas, lo que posibilitó la interpretación de la información e la identificación de los elementos emergentes.

Categorías de Estudio

Antes de pasar a la interpretación de los hallazgos, es importante recalcar las tres categorías de estudio sobre la gestión educativa:

1. Gestión directiva: Labor que es desarrollada por el director de la institución y su equipo directivo, quienes desarrollan y evalúan el funcionamiento general de la institución. En adición, se encargan de la cultura institucional, dirección estratégica, clima de gobierno y relaciones con el entorno (Miranda Beltrán, 2016).
2. Gestión pedagógica: Es propiamente la encargada del aprendizaje. Involucra lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño de nuevos saberes y valores. Este nivel de gestión considera los procesos de diseño curricular, acompañamiento, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento (Miranda Beltrán, 2016)
3. Gestión institucional: Atañe al lado social del acto educativo, referida a las relaciones de la institución con la comunidad, la participación y la convivencia (Lira y González, 2015).

Interpretación de hallazgos

La interpretación de los hallazgos se desarrolló por categoría de estudio, considerando los testimonios y metáforas mencionadas por los informantes, la reflexión de los investigadores y el marco conceptual. En el siguiente cuadro, se resume las principales metáforas recogidas en las entrevistas, las que, juntamente con su respectiva interpretación se encuentran descritas líneas abajo:

Tabla 2. Interpretación de los hallazgos.

Gestión Directiva	Gestión Pedagógica	Gestión Institucional
✓ <i>El director es quien estira a sus docentes y los sacude (E1)</i> ✓ <i>Es quien pone la música con la que bailamos (E2)</i> ✓ <i>Es quien nos acompaña (E3)</i> ✓ <i>Es como un hermano mayor (E3)</i> ✓ <i>Es quien nos empeña a seguir brillando (E4)</i> ✓ <i>Todos somos escuela, todos somos estado, todos somos Perú (E1)</i>	✓ <i>Cada aprendizaje es un piso más, pero ¿Qué pasa si no construimos bien los cimientos? (E3)</i> ✓ <i>Los contenidos enseñados son para la cancha; son para la vida; son para el futuro (E4)</i>	✓ <i>Somos una familia (E4)</i> ✓ <i>Esto es una familia extendida (E2)</i> ✓ <i>Mi escuela es como mi segundo hogar (E3)</i> ✓ <i>Somos como sus segundos padres (E2)</i> ✓ <i>Somos sus segundos padres (E1)</i> ✓ <i>Son mis segundos hijos (E2)</i>

Fuente: Elaboración propia

Gestión Directiva

En relación a la primera categoría, gestión directiva, es importante señalar dos puntos. Primero, todos los profesores recalcaron la relevancia del liderazgo de su director para la escuela. Y segundo, resaltaron el liderazgo compartido que el director busca asumir en la institución. Los puntos mencionados resultan fundamentales para la interpretación de las metáforas que se presentan a continuación.

A partir de ello, los docentes de la institución mencionaron las siguientes metáforas: “El director es quien estira a sus docentes y los sacude” (E1), “es quien pone la música con la que bailamos” (E2), “es quien nos acompaña” (E3), “es como un hermano mayor” (E3), “es quien nos empeña a seguir brillando” (E4) y “todos somos escuela, todos somos estado, todos somos Perú” (E2).

Todos los informantes, aclararon que las metáforas mencionadas parten de una experiencia colectiva, por ello, es importante recalcar la sinergia de las respuestas de los entrevistados.

En este aspecto, la metáfora “el director es quien estira a sus docentes y los sacude” (E1) evidencia uno de los retos más importante de la gestión del director. Y es que la institución educativa como menciona uno de los informantes, tiene “(...) déficit de profesores. Por lo que, el director hace malabares para que, con los pocos profesores que trabajan, puedan cubrir con todas las necesidades y horas de los estudiantes” (E1). El entrevistado termina agregando: “De verdad, me da mucho gusto ver a un director así” (E1). Por otro lado, con relación a esta misma metáfora, se menciona la palabra sacudir (E1). Otro entrevistado mencionó lo siguiente: “Sacudir quiere decir que al profesor lo mueve para que entre en acción, lo quiere poner a su ritmo” (E2).

A partir de lo detallado, se evidencia el liderazgo y participación activa del director. En línea con lo anterior, otras de las metáforas mencionadas fue la siguiente: “Nuestro director es quien pone la música con la que bailamos” (E1). De las entrevistas se puede concluir que el director, además de ser muy proactivo, es un líder que busca una participación de su comunidad educativa y, a la vez, busca que estos entren al ritmo de las necesidades que demanda la institución. Otro profesor lo corroboraba diciendo: “Creo que como todo trabajo a veces hay muchas cosas por hacer, ahí pone una música rápida. Otros días pone música más lenta, pero siempre nos marca el ritmo; y desde mi punto de vista eso es muy bueno” (E2).

Por otro lado, con relación a la metáfora “es quien nos acompaña y compromete, es como un hermano mayor” (E2) los entrevistados mencionaron que “gracias a su acompañamiento y al involucrarlos en los temas como hermano mayor, los participantes de la comunidad educativa han ido reconociendo que los resultados educativos que se generan en la escuela y los problemas no son meramente producto de asuntos externos cuya solución corresponde exclusivamente a las autoridades del sistema educativo” (E3). En ese sentido, corrobora otro de los entrevistados diciendo: “Todos estamos comprometidos con esta gran familia y con este proyecto educativo; por lo que alcanzar nuestros objetivos, los que han sido consensuados por los diferentes sectores de la comunidad escolar, depende de nosotros y de la gran labor de nuestro director” (E2).

Así mismo, ven al director como alguien que siempre está ahí para animar y sacar lo mejor de los profesores. En esa línea, podemos rescatar la siguiente metáfora: Nuestro director es quien nos empeña a seguir brillando.

Finalmente, es importante mencionar que el uso de las metáforas no es ajeno al director. En ese caso, varios de los entrevistados nos mencionaron una de las metáforas utilizadas constantemente por el director: Todos somos escuela, todos somos Estado, todos somos Perú. Esta metáfora evidencia el liderazgo compartido que busca impulsar y que mencionaron los entrevistados. En ese sentido, uno de los profesores nos menciona lo siguiente: “Creo que sólo un director y todo un equipo de profesorado implicado en la aplicación del proyecto educativo y en alcanzar sus objetivos, consensuados por los diferentes sectores de la comunidad, será capaz de provocar el cambio a la mejora de todos los alumnos, por ello: Todos somos escuela, todos somos Estado, todos somos Perú” (E2).

Gestión Pedagógica

Pasando a la segunda categoría, podemos rescatar las siguientes metáforas: “Los contenidos enseñados son para la vida” (E2), “Cada aprendizaje es un piso más, pero ¿Qué pasa si no construimos bien los cimientos?” (E3), “Los contenidos enseñados son para la cancha, son para la vida, son para el futuro” (E4).

Esta categoría hace referencia al aprendizaje, desarrollo de competencias, prácticas pedagógicas y seguimiento académico. Al respecto, uno de los docentes comenta lo siguiente: “El Ministerio nos da todos los contenidos, capacidades y desempeños que tenemos que desarrollar. Si observa los nuevos libros que nos ha enviado el Ministerio, para mí son muy buenos” (E1). Añade otro docente: “Ahora hablamos de las capacidades y competencias” (E2) y en este proceso “(...) hay que razonar para llegar al resultado. El alumno tiene que razonar. Ya no hay monotonía” (E3). A partir de ello, inclusive, se busca relacionar el contenido “con el día a día del estudiante” (E2). Por ejemplo, un docente nos cuenta una experiencia al respecto:

“(...) Este bimestre me tocó un caso bonito, analizamos la situación de un joven que quería poner su negocio en la venta de mascarillas y para ello necesita obtener un pequeño préstamo. Esta situación me permitió introducir el tema de tasas de intereses. Para este caso, busqué que los chicos razonen y sepan utilizar el contenido. Por ello le digo que lo repetitivo no ayuda mucho, tenemos que razonar y saber usar el contenido para la vida. Para ello, luego de hacer la explicación, buscamos información de tasas de interés, analizamos y comparamos las entidades y vimos cuál le conviene más. Lo hacemos analizar y participar en su realidad” (E2).

En línea con lo anterior, se percibe cómo es que los docentes no solo buscan hacer razonar al estudiante, sino que también que “los contenidos enseñados sean para la vida” (E4), “para la cancha” (E2) y “para el futuro” (E4).

Al respecto, los docentes dieron explicación a lo señalado indicando que: “(...) todo proceso pedagógico tiene la particularidad de fundamentarse sobre la base de que en las aulas está el futuro de las personas y ¡el futuro de la sociedad!” (E4). Y para ello, resulta fundamental “(...) que el contenido tiene que estar actualizado y que las herramientas pedagógicas con las que se dota a los estudiantes deben alinearse con los cambios cognoscitivos con ese futuro que se desea construir” (E3).

Finalmente, de las metáforas analizadas podemos mencionar la relevancia, para los docentes, de la consecución de los contenidos y aprendizajes. Al respecto, indicaron: “Cada aprendizaje es un piso más, pero ¿Qué pasa si no construí bien los cimientos?” (E3). Uno de los docentes, tratando de explicar a la metáfora, indico lo siguiente:

“(...) Considero que todo en la vida es un proceso con arrastre. Es decir, primero es el inicial, luego primaria, después secundaria y de ahí pasamos a universidad. Pero ¿qué pasa si usted no aprendió bien en primaria? En otros términos, es como si inicial y primaria fueran los cimientos de una casa, luego viene secundaria, que es el primer piso. ¿Podrá aguantar sus cimientos el peso del segundo piso? Por eso, es muy importante nuestro rol y lo que enseñamos”.

Por lo descrito, en la institución educativa analizada se evidencia el deseo de los profesores de que sus alumnos puedan ser mejores profesionales y personas, inclusive en comparación con ellos mismos. En esa línea uno de los entrevistados menciona lo siguiente: “Nuestra idea de la vida es que cada generación supere a la anterior y ese es nuestro objetivo. En ese sentido, considero clave el aprendizaje. Aprendizaje que tiene que ser contextualizado y útil para la vida. Por eso siempre digo: Enseñamos bien o nos retrasamos. Y a los estudiantes les digo: Aprenden o se quedan” (E1).

Sin embargo en esta dimensión en particular, es importante mencionar el sentir de los docentes respecto a las limitaciones que tiene lo que impide un ejercicio real de cualquiera innovación pedagógica. Uno de los docentes menciona (...) “lamentablemente, el exceso de detalle de los currículos de todas las enseñanzas dificulta enormemente a los

centros llevar a la práctica cambios profundos. Creo que hay una contradicción manifiesta entre la declaración de la autonomía pedagógica de los centros” (E3). Por ello, “consideramos que para mitigar ello, para hacer grandes cambios en la institución se necesita un compromiso permanente y un gran esfuerzo por parte de los diferentes estamentos de la comunidad escolar. Tal como lo venimos haciendo hasta ahora” (E3).

Gestión Institucional

La gestión institucional aborda el lado social del acto educativo (Lira y González, 2015). Al respecto, según lo analizado, podemos recalcar las siguientes metáforas:

En primer lugar, encontramos metáforas como: “Somos una familia” (E4), “somos una familia extendida” (E2) y “mi escuela es como mi segundo hogar” (E3). Al respecto, señalaron que el hecho de pasar muchas veces “desde las 7 de la mañana hasta las 5 de la tarde, hace que la institución se convierta en su segundo hogar” (E2) y en donde los colegas de la institución se “convierten en miembros de la familia, miembros con diferentes características” (E4) y, como familia, “a pesar de los problemas, diferencias y dificultades siempre están el uno para el otro” (E1).

Así también, encontramos las siguientes metáforas: “somos como sus segundos padres” (E2), “somos sus segundos padres” (E1), “son mis segundos hijos” (E2). Y es que, muchas veces, la labor del docente en una escuela pública sobrepasa sus funciones, las cuales, como comentan, las asumen con mucho gusto y responsabilidad. Al respecto nos comentan lo siguiente: “Y el docente no solo es docente, es psicólogo, padre, amigo, confidente. Somos un montón de cosas para cumplir con los chicos”, (E3) “nos cuentan sus experiencias, dudas, consultas” (E4). Al respecto, un docente, comentó un particular caso:

“Le pongo un ejemplo: Tengo una alumna en cuarto año de secundaria, me llama y me dice profesor no tengo que comer. Llamé a mi papá para que me mande platita. ¿Ese es el papel de un profesor? Por eso, somos como unos segundos padres y son como nuestros segundos hijos. ¿Usted cree que después de esa llamada estuve tranquilo? Llamé inmediatamente al padre, después de mi dinero le deposité a mi alumna y le comuniqué al director de lo ocurrido” (E3).

Otro de los docentes entrevistados comenta lo siguiente: “Siempre los chicos nos cuentan sus problemas y acá entre los docentes tratamos de dar los mejores consejos, pero es importante recalcar que en el proceso de formación los padres de familia del estudiante son irremplazables” (E3).

Para los docentes entrevistados es importante “diseñar nuevas fórmulas o nuevos métodos de participación de los padres” (E3). Otro de los docentes agrega: “Por ejemplo favorecer la creación de escuelas donde se promuevan nuevas fórmulas de gobernanza como las comunidades de aprendizaje. Se podrían también desarrollar proyectos de participación fundamentados en la idea de un pacto de formación entre escuela y familia, que determinara cuales son los derechos y deberes respetivos de las partes implicadas en el sistema educativo, entre otros” (E2).

En línea con lo descrito párrafos arriba, es importante señalar que en definitiva los docentes manifiestan su preocupación de “(...) recuperar la corresponsabilidad complementaria de la familia y de la escuela en la tarea educativa” (E1) pues ambos son imprescindibles, con competencias específicas pero que se refuerzan recíprocamente.

Discusión

Como menciona los autores Rojas de Escalona (2005) y Saban (citado en Alarcón *et. al*, 2015) las metáforas constituyen una valiosa herramienta para la comprensión de las acciones individuales y colectivas de una organización. De esta manera, se puede acceder a los pensamientos, ideas, concepciones o teoría implícitas de una manera menos compleja.

En este caso, luego del respectivo proceso de interpretación, sugerido por Rojas de Escalona (2005), los hallazgos de la investigación han permitido conocer algunas de las metáforas utilizadas en la Institución Educativa y por ende comprender las circunstancias profesionales en las que se encuentran actualmente y acceder a los pensamientos, ideas, concepciones o teoría implícitas de una manera menos compleja, tal como plantea Bullough, 1992; Munby, Russell y Martin, 2001 (citado en Estepa, Gallego-Domínguez y García, 2018).

En adición a ello, varias de las metáforas mencionadas por los docentes de la institución están en convergencia con los resultados de los estudios previos de, en el contexto peruano, Díaz (2008) y Vázquez (2007); y en el contexto internacional, Estepa, Gallego-Domínguez y García (2018) y Rojas de Escalona (2005), los cuales, incluso, permiten complementar el presente estudio:

Tabla 3. Comparación entre los hallazgos de esta investigación y estudios previos

Metáforas	Hallazgos de esta investigación	Estudios previos
Gestión Directiva	✓ <i>El director es quien estira a sus docentes y los sacude (E1)</i>	<i>El director nos impulsa a seguir un camino, caminar juntos o no caminamos, ¡no nos caemos!, si nos caemos, nos volvemos a levantar, todos a poner el hombro, somos parte de un gran engranaje, todos a ponerse la camiseta, la dirección pone las pilas</i>
	✓ <i>Es quien pone la música con la que bailamos (E2)</i>	
	✓ <i>Es quien nos acompaña (E3)</i>	
	✓ <i>Es como un hermano mayor (E3)</i>	
	✓ <i>Es quien nos empeña a seguir brillando (E4)</i>	
Gestión Pedagógica	✓ <i>todos somos escuela, todos somos estado, todos somos Perú (E1)</i>	<i>Aprender a aprender, aprendemos y avanzamos, todos aprendemos o nos quedamos.</i>
	✓ <i>Cada aprendizaje es un piso más, pero ¿Qué pasa si no construimos bien los cimientos? (E3)</i>	
Dimensión Institucional	✓ <i>Los contenidos enseñados son para la cancha, son para la vida, son para el futuro (E4).</i>	<i>Los profesores son como nuestros padres, hay que salir como a la batalla, todos, unidos siempre, separados jamás</i>
	✓ <i>Somos una familia (E4)</i>	
	✓ <i>esto es una familia extendida (E2)</i>	
	✓ <i>Mi escuela es como mi segundo hogar (E3)</i>	
	✓ <i>Somos como sus segundos padres (E2)</i>	
	✓ <i>Somos sus segundos padres (E1)</i>	
	✓ <i>Son mis segundos hijos" (E2)</i>	

Fuente: Elaboración propia

Si bien las metáforas del presente estudio resaltan, en su mayoría, aspectos muy positivos en relación con las dimensiones analizadas; otros estudios de diversos autores muestran metáforas asociadas a aspectos negativos.

Por ejemplo, un caso muy particular es el estudio realizado por el Instituto Pedagógico de Caracas (IPC), el cual resaltaron metáforas como: *La dirección solo pone piedras en el camino, es un tira y jala, cambiar es chocar y hacemos un trabajo de hormiga*. En ese caso, todas las metáforas mencionadas se interpretaron como lentitud, atraso y falta de planificación (2001, citado en Rojas de Escalona, 2005).

En ese sentido, por lo mencionado por los autores se puede concluir que las metáforas constituyen una poderosa herramienta para la comprensión y análisis del contexto organizacional y van más allá de lo explícito de la vida organizacional y, por lo visto en las metáforas, podemos recoger tanto aspectos positivos como negativos; pero lo más importante, y en línea por lo mencionado con Lakoff y Johnson (1980), es el manejo de dicha información. Por ello, las metáforas, sobretodo, abren vías para fortalecer actitudes, comportamientos, conductas y valores y, a la vez, para la toma de acción y decisiones.

Conclusiones

Para concluir, debemos manifestar que la metáfora desempeña un papel fundamental en la construcción de la realidad social pues permite crear nuevas explicaciones y visiones sobre la organización en análisis (Schön, citado por Vázquez, 2007); en otras palabras, es un modo de interpretar y definir una realidad inabarcable por la razón.

En este estudio, en particular, se ha podido interpretar y explicar las percepciones de los docentes de una organización escolar en relación a las dimensiones de la gestión educativa, cuyos significados y detalles ofrecen explicaciones que van más allá de lo que el lenguaje literal y la lógica pueden ofrecernos soslayando otros aspectos poco relevantes de la organización y proveyándonos un mapa del territorio de lo posiblemente desconocido.

En torno a las metáforas vistas, en la dimensión de la gestión directiva, se establecieron diferentes metáforas como: “El director es quien estira a sus docentes y los sacude” (E1), “es quien pone la música con la que bailamos” (E2), “es quien nos acompaña, es como un hermano mayor” (E3), “es quien nos empuja a seguir brillando” (E4). De lo detallado, podemos concluir el rol activo y el liderazgo del director, el cual no es imperativo, sino por el contrario, es un liderazgo compartido mediante el cual busca que todos formen parte de las decisiones y de las metas de la organización, en donde el desarrollo del estudiante es su principal prioridad y fuente de enriquecimiento. En ese sentido, estas conclusiones se alinean con las metáforas de la gestión pedagógica.

En el caso concreto de la gestión pedagógica, las metáforas formuladas por los entrevistados, se alinean con las dos dimensiones vistas. Lo que conlleva firmemente que el contenido desarrollado por parte de los profesores pueda servir para la vida a sus estudiantes, pues como mencionaron los profesores: “Todo proceso pedagógico tiene la particularidad de fundamentarse sobre la base de que en las aulas está el futuro de las personas y la sociedad” (E3). Pero en este proceso de formación es importante recalcar la preocupación por parte de los docentes de “(...) recuperar la corresponsabilidad complementaria de la familia en la tarea educativa” (E1) pues ambos son imprescindibles, con competencias específicas pero que se refuerzan recíprocamente.

En relación a la gestión institucional, la dimensión social de la institución, podemos concluir que la organización, a partir del liderazgo compartido impulsado por el director, se maneja como una comunidad educativa en donde el sentido de pertenencia y relaciones humanas, sistema de valores compartidos y relaciones prevalecen notoriamente. Por ello, las metáforas están estrechamente relacionadas con el sentido de familia y comunidad. Algunas metáforas evidencian propiamente ello: “Somos una familia” (E4), “esto es una familia extendida” (E2), “mi escuela es como mi segundo hogar” (E3).

Todas estas consideraciones están en convergencia con los resultados de los estudios previos de, en el contexto peruano, Vázquez (2007); Díaz (2008) y en el contexto internacional, Rojas de Escalona (2005); Estepa, Gallego-Domínguez y García (2018).

Para terminar, es interesante analizar cómo es que para la conceptualización y la comprensión de la realidad organizativa se puede recurrir a numerosas metáforas para poder entenderla, pues como se había indicado, no basta con lo que el lenguaje literal puede ofrecernos. Sumado a ello y a partir del análisis en el marco teórico, a la vez, es interesante ver cómo la metáfora se traduce en acción y reestructuración, es decir, la metáfora es el antecedente para comprender lo que se entiende por escuela y eso se traduce en lo que posteriormente se hace.

Por lo dicho, si la acción de un agente no es considerada como la más adecuada, la alternativa residirá en realizar una propuesta mediante el uso de las metáforas que permita reestructurar procesos de pensamiento y redefinir su realidad organizacional. Por ello, la relevancia del uso de las metáforas no solo recae en el entendimiento que esta puede generar de la organización sino en decisiones que se puedan tomar a partir de ello, las cuales permitan fortalecer actitudes, comportamientos, conductas y valores. Lo necesario es que las metáforas también se centren en lo positivo y soluciones, dejando de lado las críticas negativas que es poco lo que aportan.

Limitaciones del estudio e investigaciones futuras

Para la recolección de la información de este estudio, se consideró trabajar con cuatro entrevistados. Si bien los resultados reflejan hallazgos reales y confiables se recomienda a los lectores del presente estudio tener en cuenta las posibles limitaciones con el fin de tener atención en la generalización de los resultados obtenidos.

En relación con el segundo punto, la presente investigación se centra en el uso de las metáforas propiamente sobre la gestión educativa. En ese sentido, se podrían realizar futuras investigaciones en otras aristas que complementen a la investigación. Así como también se podría ampliar las muestras de análisis, para comprobar, inferir los resultados y ampliar el área de estudio a otras ciudades o países, con el propósito de comparar y extraer conclusiones más enriquecedoras.

Notas

1. Por ejemplo: Si por medio de una metáfora se expresa que una persona es un *sabelotodo* en este caso se hace referencia a una persona estudiosa y con escasas habilidades sociales, dejando de lado otros aspectos de su personalidad. Por ello se indica y hace referencia a la función selectiva de la metáfora.

2. Organizaciones educativas entendidas como el lugar “donde se lleva a cabo la acción educativa o la formación de personas, donde se realiza el proceso de enseñanza y aprendizaje: escuela, universidad, institución educativa, institución de educación superior, organización escolar, centro educativo, colegio” (Sandoval, 2006, p. 45).

Referencias

- Alarcón, P.; Díaz, C.; Tagle, T.; Ramos, L. y Quintana, M. (2015). Metáforas para profesor y estudiante de pedagogía, en un grupo de estudiantes de pedagogía chilenos. *Actualidades Investigativas en Educación*, 14(2), 512-543.
- Allison, D. J. (1996). Problem finding, classification and interpretation: In search of a theory of administrative problem processing. In *International handbook of educational leadership and administration* (pp. 477-549). Springer, Dordrecht. https://doi.org/10.1007/978-94-009-1573-2_17
- Dewey, J. (2015). *Las fuentes de la ciencia de la educación*. New York, Estados Unidos: Lapislatzuli.
- Díaz, C. (4 de abril de 2008). Las metáforas sobre la organización escolar. *Blog de la Maestría y Doctorado en Educación*. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/maestriaeducacion/2008/04/04/las-metaphoras-sobre-la-organizacion-escolar/>
- Estepa, P. M.; Gallego-Domínguez, C. y García, C. M. (2018). Mi escuela es como... análisis de metáforas del profesorado principiante. *Revista Brasileira de Educação*, 23. doi: <https://dx.doi.org/10.1590/s1413-24782018230068>
- Fajardo Uribe, L. A. (2006). La metáfora como proceso cognitivo. *Forma y Función* (19), 47-56. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219/21901903>
- González, M. T. G. (1987). La escuela como organización: algunas imágenes metafóricas. *Anales de Pedagogía* (5), 27-44. Recuperado de https://revistas.um.es/anal_esp pedagogia/article/view/288101/209321
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México, México: McGRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Lakoff, G. y Johnson, M. (1980). *Metaphors we live by*. Chicago, USA: University of Chicago Press.
- Lira, N. L. y González, V. S. (2015). La gestión institucional en un centro de educación superior mexicano en el proceso de construcción de confianza desde los enfoques de atención al sujeto. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México)*, 45(1), 109-139.
- Miranda Beltrán, S. (2016). La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 7(13), 562-589. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672016000200562&lng=es&tlng=es.
- Morales, B. C. (2018). Teoría de la metáfora conceptual y teoría de la metáfora deliberada: ¿propuestas complementarias?. *Estudios de Lingüística Aplicada*, (68), 165-198. Doi: <https://doi.org/10.22201/enallt.01852647p.2018.68.719>.
- Neuman, A. y Guterman, O. (2017). Metaphors and education: comparison of metaphors for education among parents of children in school and home education. *Pedagogy, Culture & Society*. 26 (3), 435-447. Doi: 10.1080/14681366.2017.1414868.
- Nubiola, J. (2000). El valor cognitivo de las metáforas. Recuperado de: https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/6224/1/103_5.pdf
- Rojas de Escalona, B. (2005). El análisis de las metáforas: una estrategia para la comprensión y el cambio en el contexto organizacional. *SAPIENS*, 6(2), 53-62. Recuperado de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1317-58152005000200005&lng=es&tlng=es.
- Sackmann, S. (1989). The Role of Metaphors in Organization Transformation. *Human Relations*, 42(6), 463-485. <https://doi.org/10.1177/001872678904200601>.
- Sandoval, L. Y. (2006). El ser y el hacer de la organización educativa. *Educación y educadores*, 9(1), 33-53.
- Simsek, H. (1997). Metaphorical images of an organization: The power of symbolic constructs in reading change in higher education organizations. *Higher Education*, 33(3), 283-307.
- Tyler, W. (1991). *Organización escolar. Una perspectiva sociológica*. Madrid, España: Morata.
- Úcar, X. (2018). Metáforas de la intervención socioeducativa: implicaciones pedagógicas para la práctica. *Revista Española de Pedagogía*, 76(270), 209- 224. Doi: <https://doi.org/10.22550/REP76-2-2018-01>
- Vázquez, R. (2007). Las Metáforas: Una Vía posible para comprender y explicar las Organizaciones escolares y la dirección de centros. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5(3), 137-151. Recuperado de <http://www.rinace.net/arts/vol5num3/art14.pdf>.

Anexo

Guía de Discusión

Objetivo General: Analizar las metáforas que utilizan los docentes sobre las dimensiones de la gestión educativa en una Institución de Educación Escolar de Arequipa

Presentación

R: Buenos días, mi nombre es Ricardo/Alex el día de hoy porque estamos interesados en conocerte y conocer un poco sobre tu vida en la escuela en diferentes aspectos.

Queremos aprender de las cosas que haces o dices. Es importante recalcar que todo lo que nos digas será estrictamente confidencial. También queremos comentarte que no hay respuestas correctas o incorrectas; sencillamente queremos saber tu opinión. Toda respuesta u opinión sincera nos será de mucha ayuda.

Preguntas filtro

Para comenzar me gustaría conocerte un poco...

- ¿Cómo te llamas? ¿Qué edad tienes?
- ¿Desde cuándo ejerces la docencia?
- En la actualidad, ¿laboras en esta organización educativa? Si es así ¿cuántos años lo vienes haciendo? (Profundizar)

Categoría 1: Gestión directiva

Objetivo: Identificar las principales metáforas que utilizan los docentes sobre las dimensiones de la gestión directiva en una Institución de Educación Escolar de Arequipa.

- ¿Cómo es la gestión educativa en tu escuela? ¿Cómo es la gestión directiva en tu escuela? ¿Crees que se viene llevando de la mejor manera? (Profundizar)
- Para terminar esta primera sección y en base a lo analizado, me podrías ayudar a completar cualquiera de estas metáforas:
 - o La gestión de mi director es como (justificar)
 - o *El director es...*(justificar)
 - o *El director quien...*(justificar)
 - o (Proponer alguna metáfora por parte del entrevistador y justificar)
- A partir de lo conversado, ¿hay alguna otra metáfora que me podrías comentar? (Profundizar y justificar)

Categoría 2: Gestión pedagógica

Objetivo: Identificar las principales metáforas que utilizan los docentes sobre las dimensiones de la gestión pedagógica en una Institución de Educación Escolar de Arequipa.

- ¿Cómo es la gestión pedagógica en tu escuela? ¿Quién se encarga de la gestión pedagógica? ¿Hay alguna consideración que me quieras comentar? ¿Qué ajustes crees que se puedan realizar? (Profundizar)
- Para esta segunda sección y luego de lo conversado, me podrías ayudar a completar cualquiera de estas metáforas:
 - o La gestión de pedagógica es como....(justificar)
 - o El aprendizaje es... (justificar)
- A partir de lo visto, ¿hay alguna otra metáfora que me podrías comentar? (Profundizar y justificar)

Categoría 3: Gestión Institucional

Objetivo: Identificar las principales metáforas que utilizan los docentes sobre las dimensiones de la gestión institucional en una Institución de Educación Escolar de Arequipa.

- ¿Cómo es la gestión institucional en tu escuela? ¿Hay una participación de la comunidad educativa en todos los aspectos de la organización? ¿Qué ajustes crees que se puedan realizar? (Profundizar)
- Para esta segunda sección y luego de lo conversado, me podrías ayudar a completar cualquiera de estas metáforas:
 - o Mi escuela es como...(justificar)
 - o Somos...(justificar)
- A partir de lo visto, ¿hay alguna otra metáfora que me podrías comentar? (Profundizar y justificar)

Notas:

Gestión directiva: Labor que es desarrollada por el director de la institución y su equipo directivo, quienes desarrollan y evalúan el funcionamiento general de la institución. En adición, se encargan de la cultura institucional, dirección estratégica, clima de gobierno y relaciones con el entorno (Miranda Beltrán, 2016).

Gestión pedagógica: Es propiamente la encargada del aprendizaje. Involucra lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño de nuevos saberes y valores. Este nivel de gestión considera los procesos de diseño curricular, acompañamiento, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento (Miranda Beltrán, 2016)

Gestión institucional: Atañe al lado social del acto educativo, referida a las relaciones de la institución con la comunidad, la participación y la convivencia (Lira y González, 2015).