

La organización escolar a través de metáforas**Yačhapakukap kamayninkaa tikuchininkunawan****Antayeteri escolar antayeta ora metáforas****Kara okanta papatotasi tagani sangenarentsi kara jigotagantsikë****The school organization through metaphors****A organização escolar através de metáforas**

Recepción: 10 enero 2022

Corregido: 14 abril 2022

Aprobación: 30 julio 2022

Jazmín Lizeth Montoya Alegría

Claudia Rosa Salcedo Pérez

Rosa María Tafur Puente

Resumen

El artículo tiene como objetivo analizar las metáforas que emplean directoras y docentes de dos instituciones educativas sobre la organización escolar. La investigación se abordó desde un enfoque cualitativo. Una de las conclusiones que arrojó es que en ambas instituciones educativas se considera la organización como el garante y vigilante del aprendizaje de los estudiantes y del desarrollo profesional de docentes y directivos; y que las metáforas empleadas para explicar la realidad escolar dan cuenta de la organización de la institución educativa, del profesorado, de los directivos y de los tiempos de desarrollo de los distintos procesos.

Palabras clave: organización escolar, metáfora, organización del profesorado, organización de los directivos, organización del tiempo.

Lisichiku limaykuna: Yačhapakuyp kamachikuynin, tinkuchinin, yačhachikup kamachikuynin, likapaap kamachikuynin, pachap kamachikuynin.

Ñantsipe Amitakoantsiri: antayetiri yotaantsipankoki, metáfora, yantayeteri obamentinkari, yantayetiri tarobajayetatsiri, yantayetiri del tiempo.

Agatingatiro- Nibarintsipage: Patotagantsi sangentagantsikë, patotagantsi irasi ogomeantaigatsi, patotagantsi irasijegi jibiritaro gotagantsi, poganinatanëngani gitetsipage.

Abstract

The article aims to analyze the metaphors used by directors and teachers of two educational institutions about school organization. The research was approached from a qualitative approach. One of the conclusions it reached is that in both educational institutions the organization is considered as the guarantor and watchdog of student learning and professional development of teachers and school leaders; and that the metaphors used to explain the school reality give an account of the organization of the educational institution, the teaching staff, the school leaders, and the times of the different processes.

Keywords: school organization, metaphor, teacher organization, management organization, time organization.

Resumo

O artigo tem como objetivo analisar as metáforas utilizadas por diretores e professores de duas instituições de ensino sobre a organização escolar. A abordagem da pesquisa foi qualitativa. Uma das conclusões a que se chegou é que em ambas as instituições de ensino a organização é considerada como garantidora e guardiã da aprendizagem dos alunos e do desenvolvimento profissional de professores e gestores; e que as metáforas utilizadas para explicar a realidade escolar dão conta da organização da instituição de ensino, dos professores, dos gestores e dos tempos de desenvolvimento dos diferentes processos.

Palavras-chave: Organização escolar, metáfora, organização do professorado, organização dos diretivos, organização do tempo.

Datos de las autoras

Jazmín Lizeth Montoya Alegría, <https://orcid.org/0000-0003-3714-6954>, Pontificia Universidad Católica del Perú, estudiante de pregrado/Carrera de Educación Inicial, Facultad de Educación; miembro del Grupo de Investigación de Gestión en Gestión Educativa y Desarrollo Profesional Docente (GEDEP) y de la Red GEDU-PERÚ Lima, Perú; a20183250@pucc.edu.pe

Claudia Rosa Salcedo Pérez, <https://orcid.org/0000-0001-5483-6055>, Pontificia Universidad Católica del Perú, estudiante de pregrado/Carrera de Educación Inicial, Facultad de Educación; miembro del Grupo de Investigación en Gestión Educativa y Desarrollo Profesional Docente (GEDEP) y de la Red GEDU-PERÚ Lima, Perú; claudia.salcedo@pucc.edu.pe

Rosa María Tafur Puente, <https://orcid.org/0000-0002-7481-8804>, Pontificia Universidad Católica del Perú/ Departamento de Educación; coordinadora del Grupo de Investigación en Gestión Educativa y Desarrollo Profesional Docente (GEDEP) y de la Red GEDU-PERÚ Lima, Perú; rtafur@pucc.edu.pe

Conflicto de intereses y divulgación

El autor declara no tener conflictos de interés que haya influenciado en los resultados de nuestro trabajo de investigación; asimismo declaramos no conocer algún posible conflicto de interés que se derive luego de la divulgación del presente trabajo.

Consentimiento informado

Los autores del presente artículo declaramos si haber solicitado la autorización de los individuos participantes en el estudio para usar la información proporcionada; a quienes hemos garantizado el derecho a interrumpir su participación en cualquier momento, el anonimato por lo que no se revela su identidad, así como el tratamiento confidencial y privado de la información recibida.

Introducción

Como consecuencia de la aparición de los casos de Covid-19 o SARS-CoV-2 y su pronta llegada al Perú, el gobierno planteó diversas medidas para la protección de la población, incluyéndose en ellas a los estudiantes que se encontraban a pocos días de iniciar el año escolar. Así, con la promulgación del Decreto Supremo N° 044-2020-PCM, se dispuso un aislamiento social obligatorio de quince días, el cual comenzó el 16 de marzo.

Debido a esta circunstancia, los centros educativos tuvieron que adaptar sus servicios a una modalidad virtual, generándose un conjunto de demandas y dificultades a las que tanto los directivos como docentes debían hacer frente. Con estos nuevos retos se evidenció la importancia de la organización escolar para el funcionamiento óptimo del centro educativo frente a las exigencias suscitadas (Fuentes-Sordo, 2015). En este contexto, la percepción de directivos y docentes sobre la organización escolar, sus opiniones en relación a los actores de la comunidad educativa y a los distintos procesos que se cumplen en las instituciones de referencia, expresados a través de metáforas, son insumos importantes para la realización de diagnósticos que sirvan de base para la mejora institucional. De allí la importancia del presente estudio.

Marco conceptual

La organización escolar puede ser entendida como un sistema social, como un saber científico, un saber técnico, un saber teórico de la escuela o como un saber artístico, en el cual sus elementos y factores se interrelacionan. Hace referencia al conjunto ordenado de los elementos de la institución educativa que interactúan con el medio en busca del logro de los objetivos institucionales (García Hoz y Medina, 1986, en Bustamante, 2007; Reales et.al, 2008), entablando una relación cercana en el abordaje de fenómenos complejos y dinámicos desde un enfoque científico (Bustamante, 2007; Fuentes-Sordo, 2015). Constituye un saber técnico o tecnológico cuyo principal objetivo es establecer normativas, leyes, procesos administrativos, controles y sistemas de gobierno oportunos, que enmarcan las acciones emprendidas por la comunidad educativa, con la finalidad de establecer un apropiado desarrollo de sus funciones educativas y organizativas, en favor del logro de los objetivos pedagógicos (San Fabián Maroto, 2011; Bustamante, 2007; Carda y Larrosa, 2004).

Actualmente, bajo los límites establecidos a consecuencia de la pandemia y las nuevas exigencias que plantea la modalidad de educación básica a distancia y por medios virtuales, la organización escolar resulta un elemento clave para garantizar el funcionamiento adecuado de la institución educativa en todos sus aspectos, así como el mantenimiento de una cultura saludable entre sus miembros (Fuentes-Sordo, 2015).

Características de la organización escolar

Para que una escuela sea de calidad, su organización ha de cumplir características que la identifiquen y diferencien. Algunas de estas son: a) una visión y objetivos compartidos por los distintos actores de la comunidad educativa que fijen un camino institucional, b) una atmósfera adecuada que genere ambientes favorecedores del aprendizaje y de las relaciones interpersonales entre los miembros de la institución, c) el aprendizaje y la enseñanza como centros de la actividad escolar, d) expectativas elevadas que impliquen el afronte de retos, e) liderazgo profesional, f) cumplimiento de los procesos de gestión escolar, g) atención a la normativa educativa vigente, a los procedimientos administrativos y al sistema de control escolar, h) el desarrollo de una cultura de la evaluación, i) un estilo de dirección adecuado, j) una organización eficiente (Gil et al., 2015; Cerdeño, 2001).

Cumpliendo estas características, la organización escolar atiende las demandas de los estudiantes de acuerdo a sus diferencias individuales y grupales, con miras a mejorar sus

actuaciones para optimizar el desarrollo de los alumnos. Es importante resaltar que no basta con que la institución educativa cuente con recursos materiales y financieros para evidenciar calidad, sino con la toma de decisión de su empleo y las competencias de los recursos humanos que intervienen en la organización. Estas características permiten que la institución educativa sea una organización científica (Fuentes-Sordo, 2015). La responsabilidad de su cumplimiento recae en cada uno de los miembros de la comunidad educativa, especialmente en el equipo directivo liderado por el director (Fuentes-Sordo, 2015).

Organización eficiente

La organización eficiente es una característica de la organización escolar que es desarrollada en el presente estudio, específicamente referida a la organización de los profesores, la organización de los estudiantes, de los directivos y del tiempo de desarrollo de las actividades (Fuentes-Sordo, 2015; Cerdeño, 2001; Gil et al., 2015; Robinson et al., 2014):

Organización de los estudiantes

La organización de los estudiantes en las instituciones educativas es responsabilidad de los docentes y del equipo directivo. Esta considera la creación de condiciones que garanticen el logro de los aprendizajes, incluyendo el establecimiento de elementos de orden y/o disciplina, la organización de las actividades a realizarse, la alternancia de estas y el protagonismo que tienen los estudiantes en la toma de decisiones (Gutiérrez et al., 2017; Fuentes-Sordo, 2015). Asimismo, en la modalidad virtual, se incluye la organización de las aulas y de los medios tecnológicos para la interacción y el desarrollo de las sesiones con los estudiantes.

Organización de los docentes

Sabido es que los docentes constituyen el primer referente para el aprendizaje de los estudiantes, motivo por el cual deben ser organizados y tener sus objetivos profesionales bien claros. Por ejemplo, prever la organización de sus aulas, la planificación diaria en forma anticipada, la previsión de los recursos y la retroalimentación oportuna son factores que favorecen el aprendizaje de los estudiantes. Asimismo, la organización de los docentes involucra el desarrollo de una cultura escolar que genere un clima adecuado y una identidad institucional positiva, que permitan la retroalimentación mutua (Villalta, 2013; Gutiérrez, et.al. (2017).

La organización de los directivos

El director y el equipo directivo lideran la planificación, evaluación y retroalimentación de las actividades desarrolladas por los docentes. Del mismo modo, la gestión encamina y coordina a los actores de la institución en el cumplimiento de los objetivos compartidos (Villalta, 2013). De ahí la importancia del tipo de liderazgo que el director ejerce. Este puede ser:

- **Liderazgo instructivo:** Es comprendido como aquel que busca la coordinación de todos los elementos de la institución; lidera el desarrollo de los objetivos, coordina la práctica pedagógica y acompaña la enseñanza (Grissom & Loeb, en Sebastian et. al., 2019; Lambrecht et. al., 2020).
- **Liderazgo transformacional:** El liderazgo transformacional implica la comprensión y reconocimiento de las personas con las que interactúa el líder para fomentar relaciones sociales que permitan su productividad y desarrollo. Para lograrlo, el líder motiva y fomenta una transformación que favorezca el apoyo mutuo, generando un cambio positivo en la comunidad educativa (Lambrecht et al., 2020, Bracho y García, 2013).
- **Liderazgo democrático:** Busca el involucramiento de la comunidad educativa en la toma de decisiones, optando por delegar autoridad y empleando la retroalimentación

como un método de trabajo (Gonos y Gallo, 1967, en Villalva y Fierro, 2017). El líder o director establece espacios para la discusión de los problemas encontrados y obtiene el consentimiento de los involucrados previamente a la implementación de cualquier cambio, puesto que se preocupa por los sentimientos e intereses de los miembros de la organización.

La organización del tiempo

Implica la gestión de los tiempos y el cumplimiento de los horarios para las actividades establecidas. La planificación de los tiempos debe ser comunicada al alumnado, así como a toda la comunidad educativa, a través del horario escolar (Fuentes-Sordo, 2015).

Metáforas y organización escolar

Se definen como los modos de construcción de la realidad por parte de los miembros de la comunidad de una organización, resaltándose el análisis de estas en el conocimiento e identificación de los juicios de valor que muchas veces no son expresados de manera explícita o consciente (Vázquez, 2007).

Desempeñan una función de conocimiento en la medida en que hacen notar la similitud entre cosas diferentes dentro de un contexto cultural (Gimate-Welsh, 2007, en Ramírez, 2014). No solamente enuncian la cultura, sino que también la crean porque construyen el significado de la realidad (Lakoff & Johnson, 1995, en Ramírez, 2014), develando representaciones internas, perspectivas, visiones o imágenes que las personas tienen del contexto o del mundo que los rodea (Vázquez, 2007).

En las instituciones escolares, las metáforas constituyen los medios de visualización de la realidad desde la percepción de los involucrados; por lo tanto, resultan excelentes herramientas estratégicas para comprender su dinámica desde dentro (Bazo, 2008). Al analizarlas e interpretarlas, es posible conocer formas de pensamiento y valoraciones que reflejan la realidad y que se verbalizan de una manera figurada, como una forma de relacionar y referenciar aquellas situaciones que son difíciles de expresar (Lakoff y Johnson, en Emilio, 2016; Vázquez, 2007).

Análisis a través de metáforas

El análisis de los discursos a través de las metáforas permite conocer diversas perspectivas de los sujetos sobre su comprensión, percepción y representación de la realidad de las organizaciones escolares. Es decir, cómo definen, a través de ejemplos, lo que es la vida escolar; cuál es el sentido que ese algo –una situación, un proceso, una institución– tiene para quien lo enuncia. Significa conocer la cultura de la institución a través de la construcción de significados de la realidad (Vázquez, 2007; Lakoff & Johnson, 1995, en Ramírez, 2014). Por lo tanto, las metáforas necesitan ser analizadas dentro del contexto en que se producen para comprender su sentido y el significado de su expresión, ya que al ser el resultado de una elaboración subjetiva pueden encerrar varias posibilidades de interpretación (Bustos, 2000).

Metodología

El estudio se realizó aplicando un enfoque cualitativo (Echevarría, 2005; Marshall y Rossman, 1999, en Daza, 2018). Tuvo como objetivo general analizar las percepciones de las directoras y docentes de dos instituciones educativas de Lima Metropolitana sobre la organización escolar, expresadas en metáforas. Los objetivos específicos fueron: i). Describir las percepciones de las directoras y docentes de dos instituciones educativas de Lima Metropolitana sobre la organización escolar, en general, y ii). Explicar el significado de las metáforas expresadas por las directoras y docentes, sobre la organización escolar en sus instituciones. Se plantearon las categorías

preliminares: a. Organización escolar, b. Metáforas de la organización escolar. Para la primera categoría se consideraron las subcategorías: i. Definición de organización escolar, ii. Importancia y requerimientos de la organización escolar y iii. Características de la organización en la institución escolar. Para la segunda categoría: i. Metáforas sobre la organización escolar, ii. Metáforas sobre la organización del alumnado, iii. Metáforas sobre la organización del profesorado, iv. Metáforas sobre la organización de los directivos, y v. Metáforas sobre la organización del tiempo, que fueron reajustadas a la luz de la información recogida (Echeverría, 2005).

Se empleó la entrevista semiestructurada para obtener información (Abril, 2008), mediante la aplicación de un guion de preguntas validadas previamente, cuyo repertorio se amplió de acuerdo con las respuestas de las entrevistadas. En el estudio participaron cinco informantes: una directora y cuatro docentes pertenecientes a dos instituciones educativas, elegidas debido a su disponibilidad de tiempo para ser entrevistadas. En la primera institución (01), se entrevistó a 2 docentes y a la directora; y en la segunda institución (02), a dos docentes. Las entrevistadas completaron protocolos de consentimiento informado sobre su aceptación expresa de participar, en forma anónima, en la investigación. La información obtenida fue analizada en base a la técnica de Open Coding.

Resultados y discusión

La presentación de los resultados se organiza según las categorías y subcategorías planteadas para la investigación:

Categoría organización escolar

Las entrevistadas conceptualizan la organización escolar (subcategoría) como un saber técnico o tecnológico que permite que la comunidad educativa emprenda acciones eficaces en favor de la consecución de los objetivos pedagógicos (Carda y Larrosa, 2004; Bustamante, 2007). Así, las informantes manifiestan que

“La organización escolar es el conjunto de normas, procesos, funciones que realiza el docente para lograr el desarrollo del aprendizaje del estudiante” (PR₃DOE-01-2).

“Son todas las acciones que parten de una planificación, de una ejecución” (DI₁DOE-01-1).

Estas afirmaciones están en concordancia con García Hoz y Medina (1986, en Bustamante, 2007), quienes indican que, aun cuando existen distintas maneras de entender la organización escolar: como un saber científico, un saber técnico, un saber teórico de la escuela o como un saber artístico, esta es el ordenamiento del conjunto de elementos que intervienen en el centro educativo, de modo que se logren los objetivos compartidos por la comunidad que lo conforma.

Para las entrevistadas la organización escolar se refiere a un espacio especialmente estructurado y organizado, con objetivos y fines definidos que responde a las exigencias de la sociedad y posibilita la interrelación de todos los elementos y factores institucionales bajo normas específicas con el concurso de instrumentos, materiales y personas en un proceso secuencial y congruente, a fin de que la orientación pedagógica y didáctica sean eficaces, constituyendo un sistema (Fuentes-Sordo, 2015).

“Si el colegio no está ordenado, si el colegio no tiene parámetros y no seguimos las líneas o modelos que tenemos, no va a fluir correctamente” (PR₂DOE-01-1).

Algunas características de la organización escolar (subcategoría), mencionadas por las entrevistadas, aluden a la gestión de recursos personales, recursos materiales, financieros y a la orientación de los directivos, entre otras, para que el aprendizaje de los estudiantes sea de calidad.

Para ello, es primordial tener en cuenta las normas, los procedimientos administrativos, y el sistema de control escolar (Gil et al., 2015). Al respecto, una docente indica la importancia de emplear:

“Estrategias para poder lograr las metas o la misión específica de llegar a todos los padres de familia, como las escuelas de padres” (PR3COE-04-2).

Otras características se relacionan con las funciones y tareas de los distintos actores de la comunidad educativa, así como con su cumplimiento responsable que posibilita un servicio educativo de calidad Cerdeño (2001).

“Se puede delegar y subdividir las tareas que hay que realizar, la planificación de actividades a desarrollar a nivel institucional como a nivel de aula” (PR14IRO-03-2).

La capacitación permanente de las docentes es otra característica que ayuda al aprendizaje de calidad de los estudiantes:

“Las maestras en conjunto nos capacitamos y estamos pendientes de todas las cosas que pueden influir” (PR1DOE-01-1).

Para lograr la fluidez en la ejecución de las distintas tareas, la comunicación es un factor importante; así una docente manifiesta que:

“Se necesita comunicación, es fundamental, sin ella no se puede percibir lo que necesita cada área, como una familia que tiene que estar en una constante comunicación, como cuando hay un problema, para que puedan resolverlo deben estar en comunión e involucrarse en el proceso” (PR13IRO-03-2).

Un aspecto que emergió de las entrevistas y que no se había considerado en las categorías preliminares es el objetivo de la organización escolar. Al respecto, las entrevistadas manifestaron que toda institución educativa apunta a una oportuna regulación y estructuración de las acciones, en favor de la infancia y con la expectativa de colaboración de los padres de familia:

“... la escuela organiza sus actividades a fin de que se puedan propiciar aprendizajes en los estudiantes. La organización escolar no está enfocada solamente en los niños, sino también en los padres de familia” (D11DOE-01-1).

Las afirmaciones vertidas por las entrevistadas corroboran, en la práctica, la postura de San Fabián Maroto (2011), quien manifiesta que el objetivo principal de la organización escolar es el de establecer normativas, leyes, procesos administrativos, controles y sistemas de gobierno oportunos para que las instituciones educativas puedan establecer un apropiado y oportuno desarrollo de sus funciones, tanto educativas (enseñanza) como organizativas.

Categoría metáforas de la organización escolar

Se encontró que las informantes relacionan la organización escolar en que laboran, con “una familia, un equipo” (PR1DOE-01-1). Desde su percepción la organización es fundamental para que la institución educativa funcione bien:

“... es como el motor de un auto, donde cada pieza con su función tiene que estar en óptimas condiciones para que así se realice un buen trabajo y manejo de actividades” (PR3IRO-02-2).

Es decir, la dirección de la escuela, así como la división del trabajo constituyen puntos clave para el logro de buenos resultados:

“es como el cerebro que tienen diferentes conexiones neuronales y asignan una tarea a cada una de las conexiones y esta, a su vez, dan indicaciones a los diferentes órganos y partes del cuerpo” (PR4IRO-02-2).

La relación de la organización escolar con un cerebro o con un motor dan idea de un sistema en el cual las partes se encuentran interrelacionadas y son interdependientes; cada una de ellas con funciones específicas que, al ser cumplidas, permiten el funcionamiento óptimo del todo.

La organización escolar tiene como base una estructura, y procesos de planificación, ejecución y evaluación previamente diseñados. Sin embargo, cuando estos no se desarrollan de acuerdo con lo previsto, las acciones “espontáneas” e inmediatas pueden obstaculizar los resultados. Sobre este punto, una docente manifiesta:

“Creo que es como un restaurante de comida rápida, porque creo que tiene como una estructura determinada pero cuando hay muchos pedidos sale como todo al fast, rápido, se olvida la planificación y con tal de cumplir con el cliente se entrega y hace rápido las hamburguesas a veces no te dan las cremas que querías, o se olvidaron del queso, etc.” (PR4COE-04-2).

Las metáforas empleadas por las entrevistadas para referirse a las instituciones educativas en que laboran son medios que emplean para representar la realidad que viven día a día y explicarla con suavidad, dejando sentada su opinión producto de su experiencia. Trasladan el significado de sus vivencias a situaciones parecidas. Esto hace de la metáfora una herramienta que ayuda a revelar y también a ocultar las valoraciones que puedan tener de las situaciones que experimentan (Vázquez, 2007), contribuyendo, posiblemente, a controlar situaciones que pudieran emerger al ser expresadas directamente, sin metáforas.

La organización del alumnado (subcategoría) es otro aspecto de las instituciones educativas que es expresado en metáforas por las entrevistadas. Para ellas, es necesario que los directivos y docentes generen condiciones y ambientes que propicien el desarrollo de los aprendizajes, fomentando la participación de los estudiantes en la toma de decisiones y, a través de su organización en las aulas, de las actividades planteadas y de la alternancia de estas (Fuentes, 2015; Gutiérrez et al., 2017). A partir de las metáforas referidas en las entrevistas, se evidenció que tanto la directora de la institución 01 (DI1) como las docentes 03 (PR3) y 04 (PR4) de la segunda institución, parten de la consideración de las características y necesidades de los estudiantes para el planteamiento de su organización:

“Es como un juego de fútbol donde el entrenador está dando las indicaciones específicas a cada jugador, al delantero, al arquero porque los conoce, sabe cómo se desarrolla cada uno, sus habilidades, capacidades, potencialidades” (PR3MOA-05-2).

La relación con el juego de fútbol hace pensar en el conocimiento que tiene el director y los docentes de las fortalezas y potencialidades de cada estudiante, por lo que, con conocimiento de causa, les asignan tareas de acuerdo con sus características específicas.

A propósito del papel de los estudiantes y de las docentes en las aulas de clase, una profesora de la institución educativa 1 manifestó:

“Podemos ser las hadas mágicas y ellos nuestros duendecillos. Nosotros tenemos la virtud, la magia de poder llegar a ellos de una manera bonita, feliz, que ellos no se den cuenta del entorno que están pasando o sufriendo. Tenemos el poder como una varita mágica, de si todo está gris, ponerle arcoíris alrededor, alegrarles los días si es que su familia discute” (PR1MOA-05-1).

En esta opinión se observa la importancia que la docente confiere a su función como promotora del componente emocional, guía y acompañante de los estudiantes para que su desarrollo no se vea perturbado, o en su defecto, para que se atenúen las consecuencias de su dinámica familiar.

Por su parte, una profesora del colegio 2 indicó que los estudiantes son “ovejitas orientadas por una pastorcita”, incluyendo en el grupo de las ovejas —es decir, dentro del grupo de alumnos— a los padres de familia y a las auxiliares de educación. De esta manera evidencia la importancia de su liderazgo en la organización:

“Mi aulita de dos años, donde todos son bebitos, todos son como ovejitas... tanto los niños como los padres de familia, incluso mis auxiliares, y yo podría decir que soy el pastor. No porque yo esté encima de ellos, sino porque yo guío a todos ellos. [...]” (PR2MOA-05-1).

Por la información brindada, se observa que en ambas instituciones se tiene en cuenta el respeto a los estudiantes y a sus características individuales, en favor de su desarrollo integral.

En cuanto a la organización del profesorado (subcategoría), se espera que exista una cultura que propicie un sentimiento de pertenencia e identidad por parte de los docentes, tanto como una cultura escolar agradable y donde se sientan a gusto (Villalta, 2013). Para lograrlo, como resalta Gutiérrez et al. (2017), es importante que el personal docente cumpla con sus funciones y, motivados por los directivos, participen en proyectos y en la toma de decisiones en el centro educativo. Al respecto y en relación con las metáforas manifestadas por las entrevistadas, se recogieron diversas perspectivas sobre el funcionamiento de la organización a nivel docente. En primer lugar, la directora (DI1) refirió:

“Nosotros decimos que somos una familia, ese es nuestro slogan y sí se siente. Yo llegué al colegio y yo sentí, a pesar de situaciones de crisis, una familia...” (DI1MOP-07-1).

El empleo de esta metáfora evidencia una dinámica democrática y horizontal que promueve la directora entre las docentes de su centro educativo.

Por otro lado, se encontraron coincidencias entre las metáforas mencionadas por las docentes 01 (PR1) y 04 (PR4)

“Somos unas abejitas trabajadoras, que tenemos muchos capullitos de flores de los cuales absorber la miel. De pronto en la virtualidad no hay mucho de donde coger esa miel, pero sin embargo trabajamos en equipo, con la ayuda de la abeja reina, la directora.” (PR1MOP-0-1).

Por su parte la docente 04 afirmó:

“La organización del profesorado es como una flota de autos la cual debe estar limpia, ver que todo funcione, el dueño de la flota es el dueño del carro, pero el conductor del carro es quien debe decidir cómo manejarlo, como conservarlo, como tenerlo. Un aula de clases es igual. donde el docente es el encargado y debe de poner en práctica sus enseñanzas y metodologías de la mejor forma y las más oportuna para un mejor y óptimo aprendizaje” (PR4MOP-07-2).

De ambas citas, se interpreta, desde el contexto, que la organización escolar y el trabajo docente están bien articulados y cumplen un papel importante para el desarrollo de sus tareas y toma de decisiones, bajo el liderazgo de una directora que les brinda orientación, pero también libertad.

Una concepción de la organización docente como trabajo colaborativo es evidenciado también por la docente 02 (PR2), sin embargo, añade a esa característica las dificultades que les confiere la virtualidad para el desarrollo eficiente de sus funciones:

“Somos como salmoncitos que nadan contra la corriente. Eso porque ningún maestro estaba preparado para el reto de la virtualidad, para afrontar todo ello. Hemos tenido que nadar contra todo lo que implica, como reuniones en Zoom sin saber usar Zoom, realizar juegos interactivos para los niños sin saber hacerlo, descargar videos sin saber hacerlo” (PR2MOP-07-1).

Por otro lado, solo una de las docentes (PR3), refirió tener algunos inconvenientes en la organización y labor del profesorado provenientes de los padres de familia:

“Es como una sala de operaciones, el doctor sabe dónde operar, pero si entra el familiar a ver cuestionaría al doctor, y es así como se realiza en el colegio, el docente que sabe y conoce qué hacer es limitado por los padres que le contradicen, que no le permiten realizar un trabajo óptimo” (PR3MOP-07-2).

En relación a la organización de los directivos (subcategoría), esta debe ser tal que encamine sus esfuerzos al logro de los objetivos trazados para la comunidad educativa. Que difundan entre sus miembros los documentos de gestión institucionales, que velen por su aplicación, evaluación y retroalimentación, con la concurrencia activa de los distintos agentes educativos (Villalta, 2013).

Dentro de este parámetro, se considera como clave el tipo de liderazgo ejercido por los directores, entre los que destacan: el liderazgo instructivo, más orientado a la coordinación de la comunidad educativa para el alcance de los objetivos (Sebastian et al., 2019); el liderazgo transformacional, que parte del conocimiento de los miembros del centro educativo para el impulso de la participación y transformación (Lambrecht et al., 2020); y, el liderazgo democrático, que aboga por la delegación de funciones y consideración de las opiniones de todos los miembros de la escuela (Gonos y Gallo, 1967, en Villalva y Fierro, 2017).

Las metáforas halladas en el discurso de las entrevistadas aludieron a los tres tipos de liderazgo en ambas instituciones. Así, la metáfora expresada por la docente 3 (PR3) de la segunda institución cataloga al liderazgo realizado por la directora como de tipo instructivo, puesto que la compara con el “sacerdote” y a los docentes con “monaguillos”, en una relación vertical en la cual la directora lidera y coordina las acciones para lograr los objetivos propuestos.

Otra metáfora expresada se refiere al liderazgo transformacional:

“Creo que los directivos son como una partida de ajedrez, en el cual están buscando y pensando en sus mejores movimientos para llevar bien la partida” (PR4MOD-10-2).

La afirmación coincide con Lambrecht et al. (2020), quienes consideran que este tipo de liderazgo se caracteriza por comprender a las personas colaboradoras en sus acciones, lo cual facilita su productividad y desarrollo profesional. Las actividades de liderazgo están orientadas a reconocer las fortalezas y éxitos de las tareas cumplidas por los docentes, tanto en forma individual como en equipo.

Finalmente, se encontró coincidencia entre la directora y las profesoras del centro educativo 01 respecto a la descripción del liderazgo de los directivos como de tipo democrático:

“Los directivos, bueno, la directora, las comisiones... por ejemplo yo, que soy de la comisión de innovación, somos como los pilares de una casa, las columnas que, si no estamos bien organizadas o construidas, la casa se vendrá abajo y la casa es el colegio” (PR2MOD-10-1).

“Para mis tres coordinadoras o comisiones.... somos el soporte de la escuela. Somos como el filtro amoroso de cada situación. A veces ellas conocen algo y antes de que yo me entere lo van apoyando, sosteniendo, o al revés, yo me entero y voy ayudando antes. Somos el filtro emocional” (D11MOD-10-1).

Estas afirmaciones corroboran, en la realidad, las características planteadas en la literatura para el liderazgo democrático: las directoras son los ejes de la escuela que buscan involucrar a los diferentes actores de la comunidad educativa en la toma de decisiones, delegando funciones y guiándolos en las acciones para el logro de los objetivos institucionales (Lewin, 1951, en Villalva y Fierro, 2017).

La organización del tiempo (subcategoría), es otro aspecto importante en la institución educativa. Para Fuentes-Sordo (2015), una adecuada organización del tiempo requiere el cumplimiento de los horarios planteados para las actividades y tareas, en cuanto a la jornada escolar como a las horas de trabajo del profesorado y otros miembros de la comunidad educativa. Asimismo, estos tiempos deben de ser comunicados y coordinados sin afectar el desarrollo de otras actividades.

En la institución 02, las docentes orientaron el uso de sus metáforas a la caracterización de los tiempos de la jornada escolar diaria y de la necesidad de cuidar los horarios en los que se envían las actividades mediante redes sociales tanto a los otros docentes de la plana como a los padres de familia, de modo que se genere un trabajo armonioso:

“Es como un viñedo, tiene que estar bien organizado, saber en qué momento se debe plantar, regar, cosechar, fermentar para obtener un buen resultado, ya que si el tiempo no se cumple o se saltan un paso o realizan mal uno de ellos, el vino no saldrá bueno, no será rico y no será provechoso” (PR3MOT-14-2).

En el mismo sentido, la docente 04 manifestó:

“Yo creo que es como la cocina de un chef, porque sabes que tienes ciertos tiempos para hacer ciertas actividades y que luego tienes que pasar al siguiente maestro o enviar la actividad que no es asincrónica o el video que no es sincrónico de acuerdo al horario” (PR4MOT-14-2).

Estas metáforas hacen alusión a la importancia de cumplir los tiempos asignados para cada actividad en su debido momento, a fin de lograr productos de calidad.

Por otro lado, el uso de las metáforas en el discurso de la docente 2 (PR2) como “la Cenicienta”, revelan la preocupación por el tiempo dedicado a las sesiones y el seguimiento, tanto como a la carga laboral y de horarios que implica la modalidad virtual; aunque, señalan que se está trabajando para solucionar esa problemática:

“Cenicienta tenía que estar en su casa a las doce y nosotras también tenemos que terminar nuestras labores docentes de interacción con los niños para tomarnos tiempo para nosotras y seguir viendo otras cosas del colegio porque siempre se excede. Por eso lo ideal es que tengamos un tiempo límite [...] Es como la metáfora de la Cenicienta, porque para ella acababa todo a las doce y para mi aula es a las 12:30 pm” (PR2MOT-14-1).

Conclusiones

En ambas instituciones educativas se considera a la organización escolar como el pilar fundamental de una buena gestión. Tanto las directoras como las docentes recalcan su importancia como una pieza clave para el desarrollo del año escolar. Coinciden en que se deben emplear

mejores estrategias, soluciones, dinámicas, etc.; a fin de mejorar la organización, principalmente, en la relación de los docentes o directivos con los padres de familia. Por este motivo, cada uno de los integrantes de la comunidad educativa debe cumplir responsablemente las funciones asignadas.

Las metáforas expresadas por las entrevistadas dan cuenta de la participación y trabajo colaborativo de las docentes, a pesar de las carencias que existen en la institución estatal y las dificultades de comunicación con los padres de familia en la institución privada. Los directivos, en colaboración con las docentes, organizan las actividades pedagógicas, a los estudiantes en los distintos espacios formativos escolares, y su tiempo de permanencia en la escuela. Sin embargo, resaltan la necesidad de continuar mejorando estos procesos.

En las instituciones educativas de referencia coexisten tres tipos de liderazgo: instructivo, transformacional y democrático, con énfasis en el trabajo colaborativo; lo cual resulta útil para la modalidad virtual.

Referencias

- Abril, V. (2008). *Técnicas e instrumentos de la investigación*. bit.ly/3lBMpiT
- Bazo, C. (4 de abril del 2008). Las metáforas sobre la organización escolar. *Blog de la maestría y doctorado de la educación*. bit.ly/3rG9QeR
- Bracho, O. y García, J. (2013). Algunas consideraciones sobre liderazgo transformacional. *Telos*, 15(2), 165-177. bit.ly/3lF4uwH
- Bustamante, G. (2007). *La comunicación interna en una organización escolar y sus implicancias en el proceso de gestión educativa* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. bit.ly/336quKz
- Bustos, E. (2000). *La metáfora. Ensayos transdisciplinarios*. Fondo de Cultura Económica/UNED. bit.ly/3ovUBU1
- Carda, R. y Larrosa, F. (2004). *La organización del centro educativo. Manual para maestros*. Editorial Club Universitario. bit.ly/3rIfA7Y
- Cerdeño, B. E. (2001). Gerencia y organización escolar: herramientas que construyen la eficacia educativa. *Espacio Abierto*, 10(4). bit.ly/300F1GI
- Daza, W. G. I. (2018). Investigación educativa desde un enfoque cualitativo: la historia oral como método. *Voces de la Educación*, 3(6), 93-110. bit.ly/3It4Y2A
- Decreto Supremo N° 044-2020-PCM [con fuerza de ley]. Que declara Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19. 15 de marzo de 2020. bit.ly/336ebhi
- Echeverría, G. (2005). *Análisis cualitativo por categorías*. Universidad Academia de Humanismo Cristiano. Escuela de Psicología. https://bit.ly/2USctf7
- Emilio, C. (2016). Metáfora y concepto: ¿Ricoeur crítico de Lakoff y Johnson? *Revista de Lingüística, Filosofía y Literatura*, 26(1), 102-110. bit.ly/3EvkY1R
- Fuentes-Sordo, O., (2015), La organización escolar. Fundamentos e importancia para la dirección en la educación, *VARONA*, (61), 1-12. bit.ly/337l9Te
- Gil, M., Remolina, W., Barreto, J., Panqueva, Y., Zambrano, C. y Contreras, G. (2015). *Organización escolar*. Práctica profesional I: gestión y organización escolar. bit.ly/3y3kzS0
- Gutiérrez, G., Chaparro, A. y Azpillaga, V. (2017). La organización escolar como variable asociada al logro educativo. *Innovación educativa (Méx. DF)*, 17(74). bit.ly/3lGdQbx
- Lambrecht, J., Lenkeit, J., Hartmann A., Ehlert, A., Knigge, M. & Spörer, N. (2020). The effect of school leadership on implementing inclusive education: how transformational and

- instructional leadership practices affect individualised education planning. *International Journal of Inclusive Education*. DOI: [10.1080/13603116.2020.1752825](https://doi.org/10.1080/13603116.2020.1752825)
- Ramírez, G. Z. (2014). Análisis metafórico: Una herramienta para los Estudios Culturales. *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*, (39), 149-171. bit.ly/3pvmZVv
- Reales, L., Arce, J. y Heredia, F. (2008). La organización educativa y su cultura: una visión desde la postmodernidad. *Laurus*, 14(26), 319-346. bit.ly/3pyPrFZ
- Robinson, V., Lloyd, C. & Rowe, K. (2014). El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: Un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo. *REICE*, 12(04), 13-40. bit.ly/2ZZhdCI
- San Fabián Maroto, J. L. (2011). El papel de la organización escolar en el cambio educativo: la inercia de lo establecido. *Revista de Educación*, 356, 41-60. bit.ly/31sctGH
- Sebastian, J., Allensworth, E., Wiedermann, W., Hochbein, C. & Cunningham, M. (2019). Principal Leadership and School Performance: An Examination of Instructional Leadership and Organizational Management. *Leadership and Policy in Schools*, 18(4), 591-613. DOI: [10.1080/15700763.2018.1513151](https://doi.org/10.1080/15700763.2018.1513151)
- Vázquez, R. (2007). Las Metáforas: Una Vía Posible para Comprender y Explicar las Organizaciones Escolares y la Dirección de Centros. Un Modelo Jerárquico de Dos Niveles. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5 (3), 137-151. bit.ly/3rId0Pw
- Villalta, M. (2013). Organización escolar y trabajo de enseñanza en aula de establecimientos de alto desempeño educativo. *Universitas Psychologica*, 13(1). bit.ly/3lImy97
- Villalva, M. y Fierro, I. (2017). Liderazgo democrático: una aproximación conceptual. *INNOVA Research Journal*, 2(4), 155-162. bit.ly/31A5JXd



© Los autores. Este artículo es publicado por la revista *Horizonte de la Ciencia* de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional del Centro del Perú. Este es un artículo de acceso abierto, distribuido bajo los términos de la Licencia Atribución-No Comercial 4.0 Internacional. (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>), que permite el uso no comercial y distribución en cualquier medio, siempre que la obra original sea debidamente citada.