Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), septiembre-octubre 2025,
Volumen 9, Número 5.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i5

REVISIÓN SISTEMÁTICA: LAS HABILIDADES LINGÜÍSTICAS Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN ESCOLAR

SYSTEMATIC REVIEW: LANGUAGE SKILLS IN RELATION TO SCHOOL MANAGEMENT

Castillo-Rodríguez, Yury Tatiana
Universidad Santo Tomas, Colombia

Poveda-Aguja, Fernando Augusto
Universidad Santo Tomas, Colombia

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i5.20725

Revisión Sistemática: las Habilidades Lingüísticas y su Relación con la Gestión Escolar

Castillo-Rodríguez, Yury Tatiana[1]
yury.castillo@usantotomas.edu.co
https://orcid.org/0009-0001-3550-2321
Estudiante Doctorado en Educación
Facultad de Educación
Universidad Santo Tomas
Colombia

Poveda-Aguja, Fernando Augusto
fernandopoveda@usta.edu.co
https://orcid.org/0000-0001-8149-9963
Profesor Investigador
Doctorado en Educación
Universidad Santo Tomás
Colombia

RESUMEN

Este artículo presenta una revisión sistemática con enfoque hermenéutico cualitativo-descriptivo y diseño ex post facto, orientada a profundizar en los estudios publicados entre 2020 y 2024 sobre gestión escolar y desarrollo de habilidades lingüísticas en la educación básica. El objetivo perseguido fue analizar la producción científica reciente para identificar relaciones conceptuales, patrones emergentes y perspectivas epistemológicas que permitan comprender de manera integral estos fenómenos y proyectar una propuesta doctoral centrada en un modelo de gestión escolar que integre el desarrollo del lenguaje. Los resultados muestran una alta concentración de investigaciones sobre gestión escolar desde el paradigma interaccionista, mientras que las habilidades lingüísticas se abordan principalmente desde enfoques cognitivos y constructivistas con orientación comunicativa. No obstante, se evidencia una limitada articulación entre ambas categorías a nivel institucional y social. Las investigaciones se concentran especialmente en países como Estados Unidos, Reino Unido, España y China, lo que plantea desafíos y oportunidades para el contexto latinoamericano.

***Palabras clave*:** comunicación; gestión educacional; habilidad

[1] Autor principal
Correspondencia: yury.castillo@usantotomas.edu.co

Systematic Review: Language Skills in Relation to School Management

ABSTRACT

This article presents a systematic review with a hermeneutic, qualitative-descriptive approach and an ex post facto design, aimed at deepening the understanding of studies published between 2020 and 2024 on school management and the development of language skills in basic education. The main objective was to analyze recent scientific literature to identify conceptual relationships, emerging patterns, and epistemological perspectives that contribute to a comprehensive understanding of these phenomena, and to support the development of a doctoral proposal focused on designing an integrated school management model that incorporates language development. The findings reveal a high concentration of research on school management grounded in the interactionist paradigm, while language skills have been primarily addressed through cognitive and constructivist approaches with a communicative focus. However, a limited articulation between both categories is evident at institutional and social levels. Most of the research is concentrated in countries such as the United States, the United Kingdom, Spain, and China, highlighting challenges and opportunities for the Latin American context.

***Keywords*:** communication; educational management; skills

Artículo recibido 27 septiembre 2025
Aceptado para publicación 30 octubre 2025

INTRODUCCIÓN

La comunicación tiene gran relevancia en las dinámicas que se dan en las interacciones sociales cotidianas. Así, tanto la comprensión oral y lectora como la expresión oral y escrita, que conforman los procesos comunicativos, hacen parte esencial de las instituciones educativas, dentro de las acciones pedagógicas propias del currículo escolar, y en medio de las relaciones que se propician entre los sujetos que conforman la comunidad educativa. Sin embargo, el abordaje de la lectura, la escritura, la oralidad y la escucha suele limitarse al espacio académico, sin una articulación efectiva con los documentos normativos que las orientan ni con las dinámicas de organización y gestión escolar. En consecuencia, el desarrollo de las competencias lingüísticas se restringe, en la mayoría de los casos, a lo que ocurre en la clase de Lengua Materna, en el caso colombiano, español, dejando de lado el papel que podrían desempeñar los equipos directivos y administrativos en su promoción. Ahora bien, es preciso ubicar algunas situaciones particulares que configuran la problemática descrita. En primer lugar, se evidencia la insuficiencia que tiene el sistema educativo para medir las cuatro competencias comunicativas, ya que los exámenes, tanto internos como externos, se centran, principalmente en la lectura, y unos pocos en la escritura. Así, una de las muestras de la profundidad del problema es que, a pesar de las múltiples investigaciones y propuestas políticas alrededor del mundo que se han centrado en determinar acciones para fortalecer la lectura, la escritura, la oralidad, y en menor medida, la escucha, las pruebas estandarizadas demuestran que un bajo porcentaje de la población logra altos niveles desempeño en las competencias comunicativas que se evalúan, ya que se reconoce que sólo el 8% de los estudiantes participantes a nivel mundial se encuentran en niveles superiores en la competencia lectora (OECD, 2023). Por otra parte, un elemento fundamental de la problemática que da paso a esta investigación es la falta de equidad en el trabajo y seguimiento de las cuatro habilidades lingüísticas. Por ejemplo, el Estudio Regional Comparativo y Explicativo de la UNESCO (ERCE) valora las competencias en lenguaje, y otras asignaturas, en los grados 3º y 6º únicamente desde la escritura, en relación con los desempeños de los estudiantes y los elementos curriculares que orientan el accionar pedagógico en los diferentes países que participan en la prueba. Por otra parte, específicamente en Colombia, se cuenta con las pruebas Saber aplicadas en estudiantes que cursan grados 3°, 5°, 7º, 9º y 11º. Éstas a su vez, se caracterizan por tener una diferencia en la valoración de las competencias comunicativas en lenguaje,

ya que, para grado 11º se centran en la lectura crítica, y en los demás grados la prueba incluye lectura y escritura. Así, en ninguna de las pruebas estandarizadas de competencias de lengua materna se valora el desarrollo de las habilidades orales y/o de escucha.

En este escenario, la gestión escolar es un elemento fundamental dentro de la puesta en marcha de las diferentes acciones que se establecen desde las políticas públicas, a nivel mundial. De esta manera, al revisar políticas públicas que giran en torno a las habilidades comunicativas de diferentes partes del mundo, Estados Unidos, Singapur, Chile, Colombia, se evidencia la necesidad de establecer procesos articulados, sistematizados y evaluativos al interior de las instituciones educativas y también en las conexiones con el sistema educativo (Ab Kadir, 2019; Anderson-Levitt, 2021; Bellei & Morawietz, 2016; Fatimatur Rusydiyah et al., 2022; Varas et al., 2023). Por ende, se identifica la ausencia de herramientas integrales que permitan llevar a cabo el acompañamiento a las acciones que promuevan las habilidades comunicativas desde la gestión escolar.

Teniendo en cuenta esto, la problemática de investigación se enmarca en un accionar educativo, ya que trasciende las dinámicas del aula. Así, es posible identificar que la relación de cada una de las ramas de la gestión escolar que orientan las dinámicas en la escuela no ha tenido un lugar relevante en las propuestas de desarrollo de habilidades comunicativas. En ese orden de ideas, el problema a investigar propone acercarse a las relaciones que se generan entre diversos campos. Esto, en la medida que propone revisar la interacción que se da entre las ramas que estructuran la gestión escolar (administrativa, directiva y pedagógica) en función del fortalecimiento de las habilidades comunicativas en la lengua materna.

Elementos teóricos

La investigación ubica la relación entre la gestión escolar y las dinámicas que se dan en las instituciones educativas en torno al desarrollo de las habilidades del lenguaje. Por ende, es necesario revisar los elementos que estructuran las acciones pedagógicas en función de la lingüística y luego dar paso a las consideraciones teóricas que permiten definir la segunda categoría. De esta manera, se da lugar a los referentes teóricos que estructuran el análisis del presente artículo.

Pese a la multiplicidad de campos y enfoques que han intentado establecer teorías en función de la lingüística en el campo escolar, se logra divisar que, a partir de esas aproximaciones, la oralidad, la

escucha, la escritura y la lectura han sido enmarcadas como destrezas o habilidades lingüísticas (Mendoza, 2003; Pujato, 2009; Doncel y Leena, 2011) que permiten el desarrollo de la competencia comunicativa, lo que en palabras de Niño (2012) se relaciona con poder concretar de manera acertada las habilidades previamente mencionadas. En lo que se refiere a los estudios del lenguaje, han primado tres corrientes lingüísticas, la generativa, la funcional y la cognitiva. Por su parte, la psicología la ha abordado desde tres principales perspectivas, la constructivista, la sociocultural y la cognitiva.

Así, se realiza un recorrido breve por las corrientes lingüísticas. La Lingüística Generativa propone el concepto de Competencia Lingüística como capacidad natural que se adquiere para comprender y utilizar el lenguaje de manera intuitiva, así como al conocimiento que el hablante tiene de su propia lengua (Corredor y Nieto, 2007). La Teoría Funcional propone la Competencia Comunicativa que se estructura a partir de las habilidades que le posibilitan al hablante actuar en los diferentes intercambios sociales (Clairis, 1996), por ende, se traspasa lo meramente gramatical, para dar lugar a la práctica de expresiones que se ajustan a las situaciones en las cuales es necesaria la interacción por medio de la lengua. La Teoría Cognitiva propone el lenguaje como un fenómeno cognitivo integrado, ya que éste se encuentra vinculado con la cognición y los procesos de razonamiento, que a su vez se basan en la experiencia corporal del individuo, lo que afecta de manera directa en la formación de las categorías de significado de los sujetos (Moreno, 2015).

De otro lado, se encuentran tres teorías psicológicas desde las que se han estudiado los procesos comunicativos en el ámbito escolar. Inicialmente, se encuentra la Teoría Genética en la que se conciben las fases del desarrollo del lenguaje oral y escrito desde las etapas psicoevolutivas (Pujato, 2009), planteando las competencias desde el desarrollo de habilidades de comprensión, construcción, producción y transformación de los signos, los códigos y los mensajes. De otra parte, la teoría sociocultural se estructura a partir de los postulados de Vigotsky y Goodman (1995) en la que se establece que el aprendizaje del lenguaje es un proceso que se construye a través de la interacción social y después se reconstruye internamente por el sujeto, postulando las habilidades lingüísticas desde el desarrollo de las relaciones socioculturales, desde lo inter e intrapsicológico. Por otro lado, se tiene la teoría Cognitiva que se fundamenta en los planteamientos de Bruner y Gardner (1998) y establece que las competencias comunicativas son un proceso de construcción en donde se integran conocimientos,

actividades, valores y habilidades específicas, y desde allí se propone la inteligencia lingüística como la potencialidad que tienen los seres humanos para ser capaces de adquirir la destreza de hablar, escuchar, leer y escribir.

En este orden de ideas, la presente investigación reconoce que, a nivel de enseñanza de la lengua materna, existen diferentes enfoques, sin embargo, el que se rescata en este proceso investigativo es aquel que prioriza el proceso comunicativo. Este tiene como objetivo desarrollar en los estudiantes las capacidades de uso de la lengua en situaciones reales (Mendoza, 2003), por lo que se relaciona directamente con varias teorías de las que se nombraron anteriormente. Para el autor en mención, el paradigma comunicativo persigue el objetivo de enseñar a utilizar la lengua, en donde la didáctica de la lengua y la literatura le brindan a la lingüística los conocimientos que se han elaborado, las conceptualizaciones y los métodos de investigación a los fenómenos lingüísticos. Desde dicho enfoque se plantea que existen dos tipos de comunicación, la oral, que se relaciona con el hablar (expresión oral) y el escuchar (comprensión oral), y por otro lado la comunicación escrita, que se vincula con la escritura (expresión escrita) y la lectura (comprensión lectora).

Ahora bien, pasando a la siguiente categoría de análisis, la gestión escolar es un término que requiere de un acercamiento profundo para determinar los elementos que éste implica. Así, desde la postura de Navarro & Lladó (2014) el concepto gestión se encuentra inmerso en el campo directivo, en donde cobran relevancia las tareas que realiza un líder a favor de alcanzar ciertos objetivos que tiene la organización. Desde la propuesta de Brandstadter (2007), se estructura la gestión como un proceso que implica varios aspectos, tales como el diseño de escenarios que promuevan los procesos organizacionales, la generación de condiciones para dialogar desde lo productivo, la construcción de un futuro, la construcción de vínculos, la instalación de una cultura del liderazgo, la identificación, estimulación y encausamiento de la energía organizacional, la creación de condiciones para buscar o inventar alternativas de construcción, la construcción de un equilibrio entre el deseo de conquista y el amparo que caracterizan a las organizaciones, y, la aplicación de un trabajo fuerte y subjetivo de quien tiene a cargo esa tarea.

La gestión escolar desde la postura de Navarro & Lladó (2014) se plantea como el conjunto de dinámicas organizacionales que articulan los distintos actores y factores que intervienen en la realidad

de la escuela. Es así como se puede afirmar que el objeto de estudio de la gestión escolar es el interior de la escuela como organización social. Por ende, los factores gestionados al interior de las instituciones educativas inciden directamente en el logro académico de ellas. En general, los autores plantean que la gestión escolar está directamente vinculada con la eficacia educativa.

En este campo, juega un papel importante el rol del líder. Entonces, el liderazgo del director en las instituciones educativas se compone de dos elementos, el primero está relacionado con la esencia de ser maestro y el otro con la necesidad de ejercer como un administrador. En esta función es indispensable emplear metodologías y técnicas que permitan dirigir, organizar, coordinar y promover acciones de organización educativa para que se cumpla de manera efectiva la misión educadora. La gestión escolar, desde allí se reconoce como "el conjunto de actividades que, con diferentes dimensiones, son parte de los procesos escolares y como tales, tienen implicaciones en el desempeño académico de los alumnos" (Navarro & Lladó, 2014). Según los autores, la gestión escolar se ha entendido como el cúmulo de acciones, que realizan cada uno de los actores de la comunidad educativa, que conllevan al cumplimiento de la tarea fundamental que tiene la escuela en relación con los procesos de aprendizaje. De esa forma, desde la teoría de Juan Casassus (1999) existen siete perspectivas desde las que se han desarrollado prácticas de gestión escolar. Se cuenta entonces con la formativa, la prospectiva, la estratégica, la estratégico-situacional, la de calidad total, la de reingeniería y la comunicacional. Cada una ofrece un enfoque distinto para abordar los desafíos de la gestión educativa, desde la planificación y la racionalización de recursos hasta el cambio de estructuras y prácticas, pasando por la evaluación sistemática y el análisis de las redes comunicacionales.

En ese orden de ideas, se reconoce la relación directa entre la visión comunicacional de la gestión con la presente investigación. Esto, en términos del establecimiento del proceso comunicativo que se da desde esta perspectiva, ya que Casassus (1999) señala que esta perspectiva se relaciona con la lingüística, y así se fundamenta en los actos de habla como elemento por medio del cual se logra establecer compromisos de acción desde conversaciones argumentadas, y caracterizadas por la expresión de posicionamientos, efectuando pronunciamientos y formulando peticiones que obtienen promesas y compromisos de acción por parte de la comunidad educativa.

Benno Sander (2002) propone una corriente de corte funcionalista para abordar la gestión escolar que está relacionada con lo burocrático, lo idiosincrático y lo integrador. La perspectiva burocrática obedece a teorías sociológicas de la escuela clásica de administración. Tiene un énfasis en la dimensión institucional del sistema educativo, con orientación hacia las expectativas, normas y reglamentos burocráticos. Desde la perspectiva idiosincrática se tienen en cuenta las teorías psicológicas de administración asociadas al movimiento de las relaciones humanas. La visión Integradora se basa en teorías psicosociológicas de administración, como una alternativa a los modelos burocráticos e idiosincráticos. Se ocupa simultánea o alternativamente de los aspectos sociológicos y psicológicos del sistema educativo.

Desde el autor anteriormente mencionado se encuentra una segunda propuesta para abordar la gestión escolar desde un paradigma interaccionista que se da desde lo estructuralista, lo interpretativo y lo dialógico. Desde la visión estructuralista el énfasis se da en el determinismo económico y la reproducción social, de tal manera que busca la comprensión de las relaciones de poder y la reproducción social en la educación. Al ubicarse en una perspectiva interpretativa se propugna la autogestión y la autonomía en la educación, la mediación se da con un matiz reflexivo de la dimensión individual y con una fuerte carga subjetiva. La perspectiva dialógica se centra en los fenómenos del poder, el cambio, las desigualdades sociales y la emancipación humana. Allí la mediación es dialéctica, intentando intervenir entre las diferentes partes del sistema educativo y entre la teoría y la práctica desde la visión de la totalidad en donde se tienen en cuenta las estructuras institucionales objetivas y las acciones individuales subjetivas para lograr la transformación social a través de la educación.

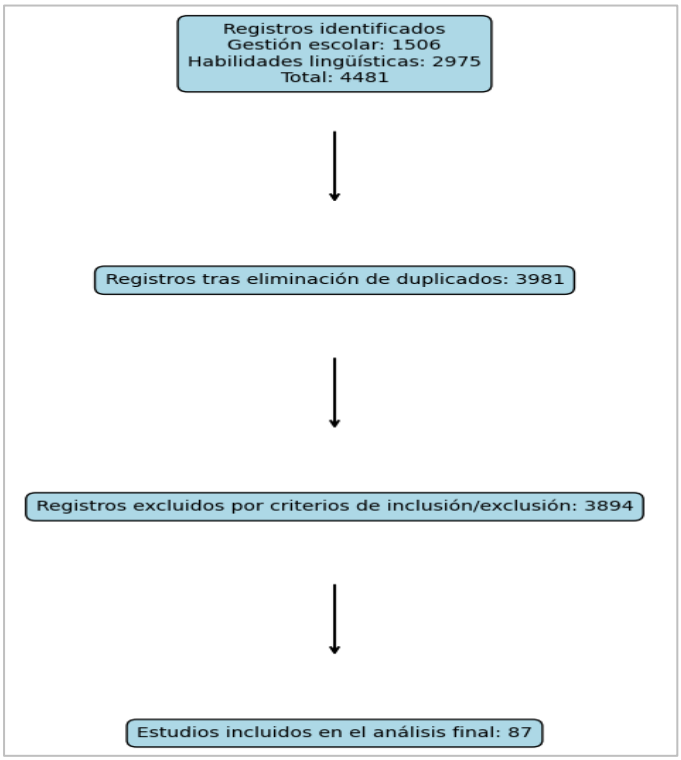
METODOLOGÍA

La revisión sistemática se enmarcó en un enfoque hermenéutico de tipo cualitativo-descriptivo, con un diseño de investigación no experimental de tipo ex post facto. Así se dio paso a analizar y sintetizar información existente sobre la gestión escolar y el desarrollo de las habilidades lingüísticas, con el objetivo de comprender y describir las relaciones y patrones emergentes entre las diferentes categorías. La población estuvo conformada por 1.506 estudios científicos que abordaran la temática de la gestión escolar y por 2.975 documentos que tratan el desarrollo de las habilidades lingüísticas de los estudiantes.

El proceso de selección de estudios se realizó conforme a las directrices PRISMA. En la fase de identificación, se recuperaron 4,481 registros en la base de datos Scopus, correspondientes a dos categorías: gestión escolar, con 1.506 estudios, y, habilidades lingüísticas con 2.975 estudios. Posteriormente, se eliminaron los duplicados y se aplicaron criterios de inclusión y exclusión, considerando únicamente artículos publicados entre 2020 y 2024 en revistas científicas indexadas, relacionados con educación básica y con presencia explícita de los conceptos "gestión escolar" o "habilidades lingüísticas" en título, resumen o palabras clave.

En la fase de cribado, se revisaron títulos y resúmenes para descartar estudios que no cumplían los criterios temáticos, excluyendo aquellos vinculados a educación médica, salud mental o formación universitaria. Tras esta depuración, se evaluó la elegibilidad de los textos completos, priorizando investigaciones que aportaran definiciones conceptuales y perspectivas epistemológicas sobre las categorías analizadas. Finalmente, en la fase de inclusión, se seleccionaron 87 documentos para el análisis profundo, aplicando procesos de categorización y visualización temática mediante el software VOSviewer. Así, la Figura 1 ilustra el flujo completo del proceso PRISMA, desde la identificación inicial hasta la inclusión final de los estudios.

Figura 1. Flujo del proceso de selección de estudios en la revisión sistemática.



Resultados: El lugar de las habilidades lingüísticas en la gestión escolar.

Las habilidades lingüísticas han sido trabajadas durante muchos años en la escuela, priorizando las acciones que se realizan en el aula por cada docente que lleva a cabo sus estrategias didácticas para el acercamiento del estudiantado a la lectura, la escritura, la oralidad y la escucha. Sin embargo, es necesario realizar una aproximación detallada que identifique la forma en la que los procesos organizacionales desde las dinámicas de las instituciones educativas fomentan, acompañan, evalúan y articulan dichas acciones. Por tanto, se desarrolla el análisis de los resultados que se obtuvieron al realizar la revisión de las investigaciones que se relacionan con las dos categorías que se anclan al objetivo mencionado, estas son, gestión escolar y habilidades lingüísticas.

En el proceso de revisión se identifican relaciones entre palabras que se conectan en las dos categorías. Del lado de la gestión escolar, se identifican cinco nodos predominantes, y las palabras con mayor concurrencia son educación, escuela, enseñanza y estudiantes. Sin embargo, una de las categorías que mayores relaciones de palabras aporta para la configuración del estudio es liderazgo. Dicho accionar, se encuentra fuertemente vinculado con la educación para el desarrollo sostenible y se articula con el concepto de desarrollo educativo.

Figura 2. Red de palabras en la categoría gestión escolar

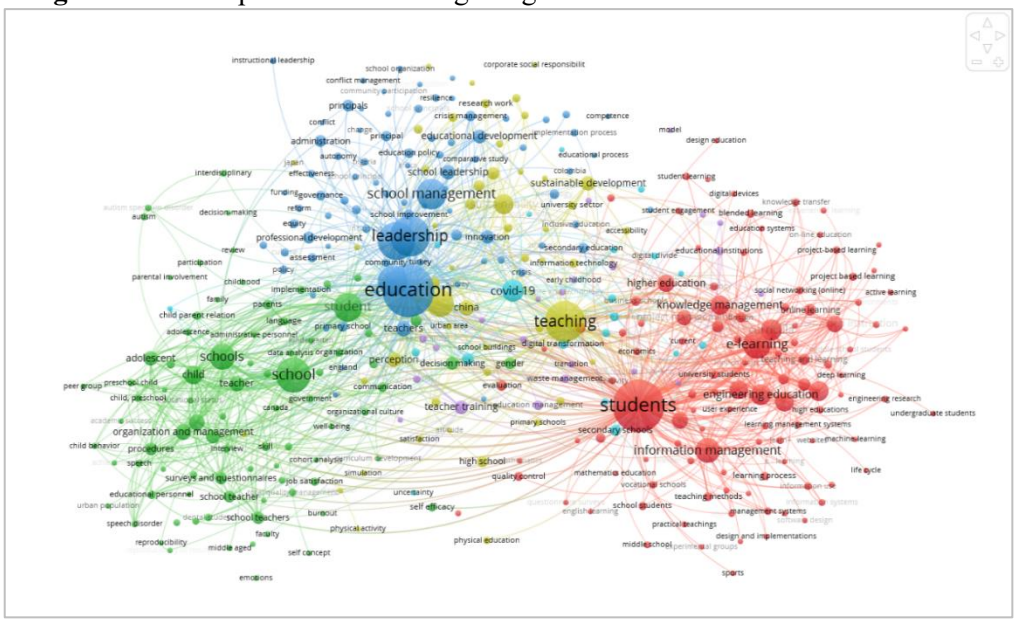
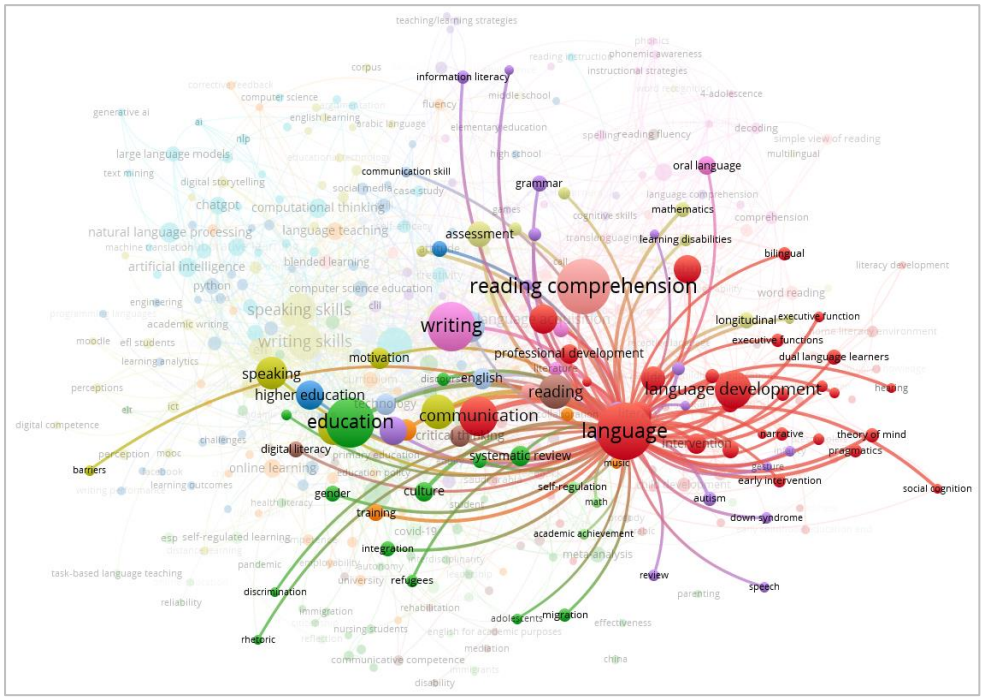


Figura 3. Relaciones con el concepto de lenguaje y las cuatro habilidades lingüísticas



Por su parte, en cuanto a las relaciones de conceptos que se dan con las habilidades lingüísticas se obtienen 13 agrupaciones, en donde predomina la palabra lenguaje como nodo que interactúa con las cuatro habilidades: lectura, escritura, oralidad y escucha. El tamaño de los nodos de las habilidades permite identificar la intensidad con la que se investiga en cada una de las habilidades, lo que hace que se ordenen tal como fueron nombrados anteriormente. La relevancia en esta categoría la tienen la lectura y la escritura.

En cuanto a la relación de palabras que aparecen en las dos categorías, se pueden ver leves coincidencias. Sin embargo, se identifica una sola propuesta que apunta a la implementación de una rúbrica analítica para que los directores autoevalúen las prácticas de gestión. Esta, entre otras cosas, busca medir el grado en el cual se implementan acciones puntuales y colaborativas con todos los actores de la escuela para evaluar y lograr el desarrollo de las competencias básicas de lectura, escritura, matemáticas y convivencia (Tobón et al., 2020). Este es uno de los ejemplos más claros, dentro de los artículos revisados, que expresan una relación directa entre las categorías.

Ahora bien, la revisión de los documentos que pertenece a la categoría de Gestión Escolar arrojó que los principales estudios que se están dando se encuentran dentro del paradigma interaccionista del que habla Sander (2002).

Así, las definiciones se ubican mayoritariamente en la perspectiva interpretativa o dialógica de la administración escolar. Dejando en un último lugar las definiciones que se proyectan desde la administración estructuralista, como se verá en los próximos párrafos.

Así, desde la visión estructuralista se encuentra un estudio que aborda la concepción de Nueva Gestión Pública (NGP). Allí, se define como un enfoque para la gestión de las organizaciones del sector público que surgió como una respuesta a las críticas al modelo tradicional de burocracia (Wirzén y Hedegaard, 2020), por ende, se evidencia que la NGP busca mejorar la eficiencia, la eficacia y la responsabilidad de las instituciones públicas mediante la adopción de principios y prácticas del sector privado. En este artículo predomina la mediación determinista de la dimensión institucional y objetiva del comportamiento organizacional.

Ahora bien, dentro del paradigma interpretativo se encuentran diferentes acepciones que permiten consolidar la importancia del líder dentro de los procesos de gestión escolar. Se evidencia que hay un reconocimiento por configurar el quehacer del líder (Beauchamp et. al., 2021; Panagopoulos et al., 2024; Kabesa y Berkovich, 2023; Álvarez et al., 2020; Heikkilä, 2021; Alhuzaim, et al., 2022). Esto resalta la mediación reflexiva que se está dando en las investigaciones, considerando la importancia de la dimensión individual y subjetiva de los procesos de gestión escolar.

En este contexto, el liderazgo en la gestión escolar constituye un eje fundamental para la transformación educativa, ya que orienta las decisiones estratégicas y las dinámicas organizativas que impactan directamente en los procesos pedagógicos. En esta revisión se considera importante dar lugar al papel del líder, dada la necesidad de comprender cómo las prácticas directivas influyen en la promoción y desarrollo de las habilidades comunicativas en los estudiantes. Así, se afirma que las competencias lingüísticas no se consolidan únicamente en el aula; requieren de una visión institucional que articule políticas, recursos y prácticas pedagógicas, lo cual depende en gran medida del liderazgo ejercido por los equipos directivos.

Las investigaciones revisadas evidencian que el campo de la dirección y gestión de centros escolares está en constante evolución (Beauchamp et al., 2021). Se identifican diversos enfoques que van desde la gestión racional o científica, centrada en la eficiencia, hasta modelos más recientes como el liderazgo transformador y colaborativo, que priorizan la cultura institucional y la visión compartida.

El debate se sitúa en torno a la unidad de análisis, individual o colectiva, y al propósito de la acción directiva, que puede orientarse hacia la eficiencia, el cambio o la construcción de sentido.

Entre los modelos más destacados se encuentran el liderazgo transaccional, basado en la autoridad y el cumplimiento de normas; el liderazgo transformador, que impulsa la innovación y la cultura institucional; y el liderazgo distribuido, caracterizado por una visión descentralizada y participativa (Panagopoulos et al., 2024; Álvarez et al., 2020; Alhuzaim et al., 2022). La tendencia actual apunta hacia un enfoque híbrido que combina liderazgo individual y colectivo, promoviendo el profesionalismo colaborativo como estrategia para fortalecer la gestión escolar.

Esta relación entre liderazgo y habilidades comunicativas se explica porque las decisiones directivas determinan la forma en que se integran las competencias lingüísticas en el currículo, en las prácticas pedagógicas y en la cultura institucional. Un liderazgo que fomente la colaboración, la innovación y la comunicación efectiva crea condiciones para que la oralidad, la escritura, la lectura y la escucha se desarrollen de manera transversal en la escuela, trascendiendo la clase de Lengua Materna y convirtiéndose en un objetivo compartido por toda la comunidad educativa.

En ese sentido, se destaca que los distintos estilos de liderazgo influyen de manera significativa en los contextos escolares y en las vivencias de los educadores. Entre los estilos más comunes se identifican el liderazgo transformacional, el personalizado, el transaccional y el pasivo. En lo que respecta al primer tipo de líder, se puede decir que tiene la capacidad de inspirar y motivar a la comunidad hacia un mayor rendimiento y éxito, procurando un ambiente laboral positivo y productivo. Por otro lado, el liderazgo personalizado se centra en atender de manera individualizada las necesidades de cada educador, lo que contribuye a su bienestar y satisfacción laboral. En cuanto al liderazgo transaccional, se fundamenta en recompensas y reconocimientos por el desempeño, con elementos transformadores que potencian la eficacia del liderazgo.

Por último, el liderazgo pasivo se caracteriza por una escasa implicación por parte del líder, lo que puede acarrear consecuencias negativas en la motivación, satisfacción y bienestar de los docentes (Panagopoulos et al., 2024; Álvarez et al., 2020).

La literatura sobre estilos de gestión también explora una perspectiva de género, estableciendo una asociación entre las mujeres y un enfoque relacional, mientras que los hombres se relacionan con un

enfoque orientado a las tareas (Kabesa y Berkovich, 2023). El estilo de gestión femenino se caracteriza por su atención a las relaciones y el bienestar de los demás, fomentando un ambiente colaborativo y de apoyo, y priorizando la enseñanza y el empoderamiento, evitando los conflictos. Además, se asocia con la inteligencia emocional, la amabilidad y, en ocasiones, un comportamiento pasivo. Por otro lado, el estilo de gestión masculino se centra en la eficiencia y el logro de objetivos, esperando un alto rendimiento y tomando decisiones de manera unilateral. Este tipo de líder puede ser percibido como poco empático o desconsiderado, enfocado en los recursos y la estructura organizacional, aunque también puede adoptar un liderazgo carismático y visionario, empleando procesos lógicos en la toma de decisiones. Sin embargo, es importante destacar que estas son generalizaciones y que no todos los individuos se ajustan a estos estereotipos, ya que existen mujeres con estilos más masculinos y hombres con estilos más femeninos. Además, los estilos de gestión pueden variar según la situación y el contexto. De igual manera, en las diferentes concepciones de liderazgo que se encontraron, se destaca uno que se denomina liderazgo intermedio en la enseñanza. Entonces, éste se caracteriza por destacar la doble función de los docentes, quienes no solo enseñan, sino que también ejercen roles de liderazgo (Ababneh, 2023). Esto permite cerrar la brecha entre las prácticas docentes y la gestión educativa. Los líderes intermedios, como los jefes de departamento o coordinadores, son piezas clave para el éxito de las instituciones educativas, ya que guían a los equipos de trabajo, fomentan la innovación y garantizan la alineación entre las prácticas docentes y la gestión educativa.

De esta manera, el liderazgo emerge como un pilar crucial en la gestión escolar, donde el compromiso docente y una dirección efectiva son elementos clave para mejorar la educación (Álvarez et al., 2020). Se encuentra que, los directores, como agentes de cambio, deben manejar tanto la implementación del cambio como la participación docente en dicho proceso. Sin embargo, investigaciones revisadas sugieren que no siempre están preparados para liderar de manera efectiva, y pueden carecer de conciencia sobre el tipo de liderazgo necesario. El papel del director como líder educativo es vital en los cambios curriculares, influyendo en la participación docente y su sensación de inclusión. La organización y gestión del tiempo son factores esenciales para la participación docente. En resumen, la investigación subraya la importancia del director en el desarrollo de currículos locales y en fomentar la participación docente.

Ahora bien, desde la revisión se encuentra que varios procesos de investigación se alinean con el paradigma dialógico. Esto, ya que se centran en una mediación dialéctica entre las múltiples dimensiones del campo educativo y la forma en la que se relacionan con el contexto. En esas aproximaciones se evidencia la forma en la cual desde la gestión escolar se pretende conseguir la transformación social a través de la educación, como se evidenciará a continuación.

En esta categoría se encuentran artículos que proponen acciones determinantes, como un marco integral para el liderazgo en situaciones de crisis (McLeod y Dulsky, 2021). Allí se evidencia que es fundamental identificar la crisis de manera temprana para tomar medidas oportunas y decisiones acertadas con información limitada y bajo presión. Se identifica en los textos de esta categoría que la coordinación efectiva dentro y fuera de la organización es necesaria, así como la comunicación clara y transparente para mantener informados a todos los involucrados. Adicionalmente, se propone que desde la gestión del líder se debe ayudar a los miembros a comprender la crisis, aprender de ella y rendir cuentas son pasos esenciales. En resumen, el liderazgo en crisis busca aumentar la resiliencia organizacional antes y después de la crisis.

Por otro lado, se ha encontrado evidencia (Inusah et al., 2023) sobre la importancia de fortalecer los sistemas de recolección y gestión de datos educativos, tales como el Sistema de Información de Gestión Educativa. Esta acción imperativa surge en el contexto del análisis contextual del sistema educativo, en donde los métodos tradicionales de presentación de datos no son suficientes para ofrecer soluciones precisas, por lo que se propone un enfoque más sofisticado que pueda aprovechar el poder de los sistemas expertos. Estos sistemas, basados en reglas de creencia, han demostrado ser exitosos en la resolución de problemas complejos y son adecuados para la gestión educativa, especialmente en situaciones inciertas y en la gestión de recursos en la educación básica. La investigación de Inusah et al. (2023) sugiere que la integración de redes neuronales con reglas en un sistema experto podría ser una solución prometedora para los desafíos de la gestión educativa, permitiendo una predicción precisa de las soluciones basadas en la disponibilidad de recursos, factor clave para una gestión educativa eficaz.

En este mismo sentido, se encuentra que la organización escolar es el escenario fundamental donde se llevan a cabo los procesos de cambio educativo (Ceballos y Saiz, 2020).

Esta perspectiva, implica reconocer la escuela como una unidad de mejora continua. En este sentido, los procesos de cambio educativo se caracterizan por su complejidad y requieren tiempo para su consolidación. El éxito de estas iniciativas depende en gran medida de los actores involucrados, el conocimiento que se genera y las condiciones organizativas que enmarcan la acción educativa. Por lo tanto, es fundamental considerar la organización escolar como un elemento clave para la implementación efectiva de cambios educativos duraderos y significativos.

Es así como se observa que la gestión escolar está evolucionando hacia el Nuevo Modelo de Gestión (NSGM), que propone un enfoque sistémico para la gestión y el liderazgo en las instituciones educativas. Este modelo define seis categorías centrales relacionadas con las dimensiones internas de la gestión y sirve como un marco estructurante para la gestión y el liderazgo en el contexto educativo. Los principios rectores derivados del NSGM incluyen considerar la institución como un sistema complejo interconectado con su entorno, satisfacer las necesidades de todas las partes interesadas, fomentar la comunicación efectiva y la colaboración, reconocer las características internas de la organización para impulsar el cambio, y buscar continuamente la mejora y la innovación (Müller et al., 2020).

Adicionalmente, la literatura permite destacar que la gestión integral de la escuela se basa en ocho prácticas fundamentales que buscan asegurar el funcionamiento efectivo de la institución y el logro de sus objetivos educativos (Tobon et al., 2020). Estas prácticas incluyen la gestión de recursos y espacios, la implementación de acciones para garantizar que todos los estudiantes alcancen al menos el nivel suficiente en los aprendizajes esperados, acciones colaborativas para evaluar y desarrollar competencias básicas, la reducción del abandono escolar, el apoyo a los maestros en la mejora de sus prácticas pedagógicas, la seguridad escolar, la promoción de la inclusión y la convivencia, y garantizar el funcionamiento normal y puntual de la escuela. Estas tareas están diseñadas para fortalecer la calidad educativa y el ambiente escolar en su totalidad.

Ahora bien, la revisión de los documentos de habilidades lingüísticas arrojó conceptualizaciones que se enmarcan en la corriente constructivista, la lingüística funcional, el enfoque sociocultural y algunos de corte cognitivo. En este sentido, la lectura, la escritura, la oralidad y la escucha son concebidas como procesos activos de construcción y comprensión de significado por parte de los individuos (Romero et

al., 2021; Sun et al., 2022; Wudthayagorn et al., 2022; Karlsen et al., 2021). Respecto a la habilidad de lectura, se resalta la importancia de que los lectores interactúen con los textos académicos para su comprensión, desglosándolos, relacionando ideas y estructurándolos. Además, se reconoce la influencia del contexto social y cultural en la comprensión lectora, especialmente en la conciencia del registro académico.

En lo que se refiere a la lectura, los estudios realizados por Sun et al. (2022) mencionan que se adquiere en la infancia de manera variable, destacando que los niños construyen activamente su conocimiento a través de la interacción con el lenguaje escrito. La experiencia juega un papel crucial en el aprendizaje de la lectura, ya que los niños necesitan leer textos para desarrollar sus habilidades. Asimismo, se subraya la interrelación entre las habilidades, ya que se basan en la interacción del estudiante con el contenido, los demás y el contexto. Estas habilidades deben adaptarse a las necesidades e intereses de los estudiantes para brindar el apoyo necesario, dado que son procesos complejos.

Dentro de las definiciones encontradas algunos estudios proponen elementos sobre las habilidades lingüísticas que se relacionan directamente con el enfoque funcional. Por ejemplo, la definición del constructo de Habilidades Clave del Lenguaje Académico (CALS) postula que las éstas son fundamentales para realizar acciones específicas, como comprender textos académicos (Romero et al., 2021). De tal forma, se señala que éstas se utilizan en contextos específicos, como el académico, y que deben adaptarse a esos contextos para ser efectivas. De igual manera, Karlsen et al. (2021) plantea que la oralidad es una habilidad con proyección unidimensional, donde las habilidades lingüísticas a nivel del discurso se diferencian de las básicas, y reconoce que el lenguaje oral no se utiliza simplemente para transmitir información, sino que también se utiliza para realizar acciones, establecer relaciones sociales y expresar emociones.

En lo que concierne al enfoque sociocultural se encuentran investigaciones que reconocen la importancia de la interacción social en el desarrollo del lenguaje académico, ya que los estudiantes aprenden estas habilidades a través de la interacción con docentes y compañeros (Romero et al., 2021; Wudthayagorn, 2022; Adamset al., 2021; Hjetland, al., 2020). Por ejemplo, estas definiciones reconocen que el aprendizaje no ocurre en el vacío, sino que se desarrolla a través de la interacción social con los demás.

El evidenciar que la lectura es la capacidad de extraer y construir significados a través de la interacción con los textos y el contexto, con énfasis en la importancia de la comprensión lectora y su desarrollo temprano, se enmarca principalmente en la corriente sociocultural dentro del campo de la Psicología del Aprendizaje ya que reconoce que la lectura no es un proceso individual, sino que se desarrolla a través de la interacción social.

En su mayoría, los artículos hacen referencia explícita a elementos vinculados con la corriente cognitiva. Al destacar la lectura como una habilidad esencial adquirida en la infancia, con variaciones en el modo en que los niños aprenden a relacionar sonidos, significados y representaciones ortográficas, se resalta su enfoque en los procesos mentales subyacentes a la lectura (Sun et al., 2022). Además, se reconoce la relevancia de la memoria en el aprendizaje de la lectura de palabras, pues los niños necesitan almacenar y recuperar las asociaciones entre sonidos, significados y letras. Esto pone de manifiesto la atención requerida en la lectura de palabras, ya que los niños deben concentrarse en los aspectos fonológicos, semánticos y ortográficos de las palabras. De esta manera, se comprende que la lectura de palabras no es simplemente un proceso de decodificación mecánica, sino que implica la comprensión del significado de las palabras en el contexto de la oración y el discurso.

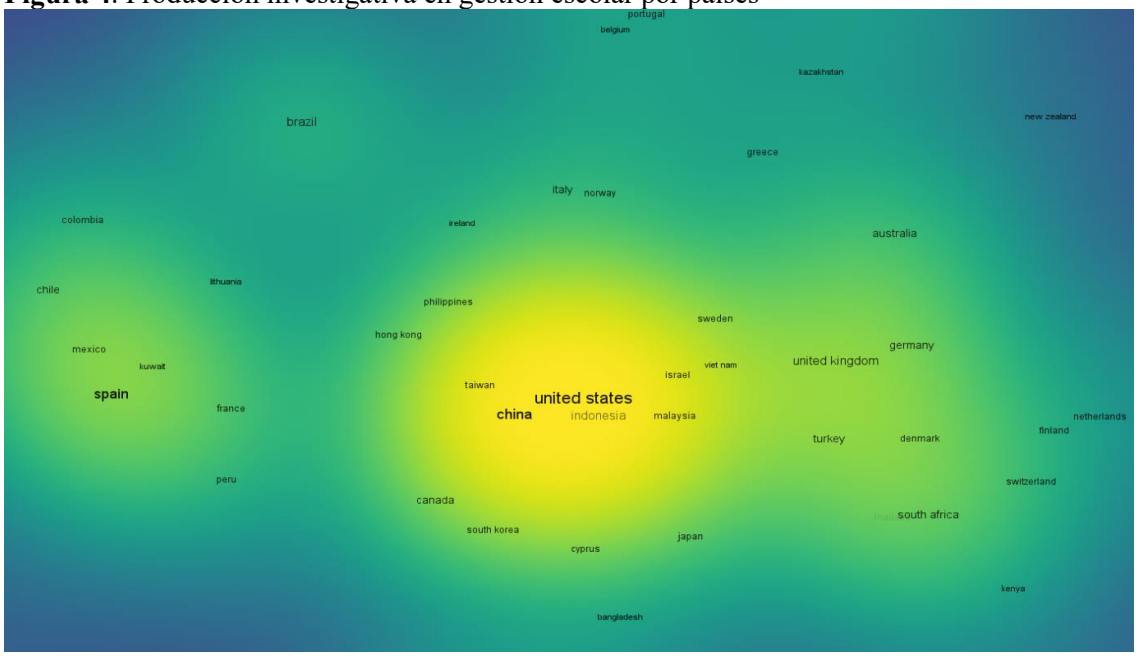
Así, Adams et al. (2021) establecen una relación directa entre las experiencias con el código y la decodificación de palabras, mientras que las experiencias con el significado se relacionan indirectamente con la comprensión lectora a través del lenguaje oral. Esta definición se enfoca en los procesos mentales subyacentes al aprendizaje de la lectura, como la decodificación de palabras y la comprensión lectora, destacando la importancia de la memoria en este proceso, ya que los niños necesitan almacenar y recuperar representaciones fonológicas y ortográficas de las palabras. Se subraya la relación entre el lenguaje y la cognición, resaltando que la lectura no es simplemente un proceso mecánico de decodificación, sino que implica comprender el significado de las palabras dentro del contexto de la oración y el discurso.

De la misma forma, al identificar el lenguaje oral como una habilidad relevante, se distingue entre habilidades lingüísticas básicas y las del discurso, lo que conecta con elementos de la corriente cognitiva. Esto reconoce que el lenguaje oral implica procesos mentales complejos como la planificación del discurso, la selección de palabras, la comprensión auditiva y la atención.

Además, la definición de la escritura proporcionada por Puranik, Duncan y Guo (2024) destaca que la escritura va más allá de la simple transcripción de palabras, involucrando procesos mentales complejos como la planificación, la traducción de ideas a texto, la revisión y la atención. Se enfatiza que la escritura implica comprender el significado de las palabras y frases, así como organizar las ideas de manera coherente.

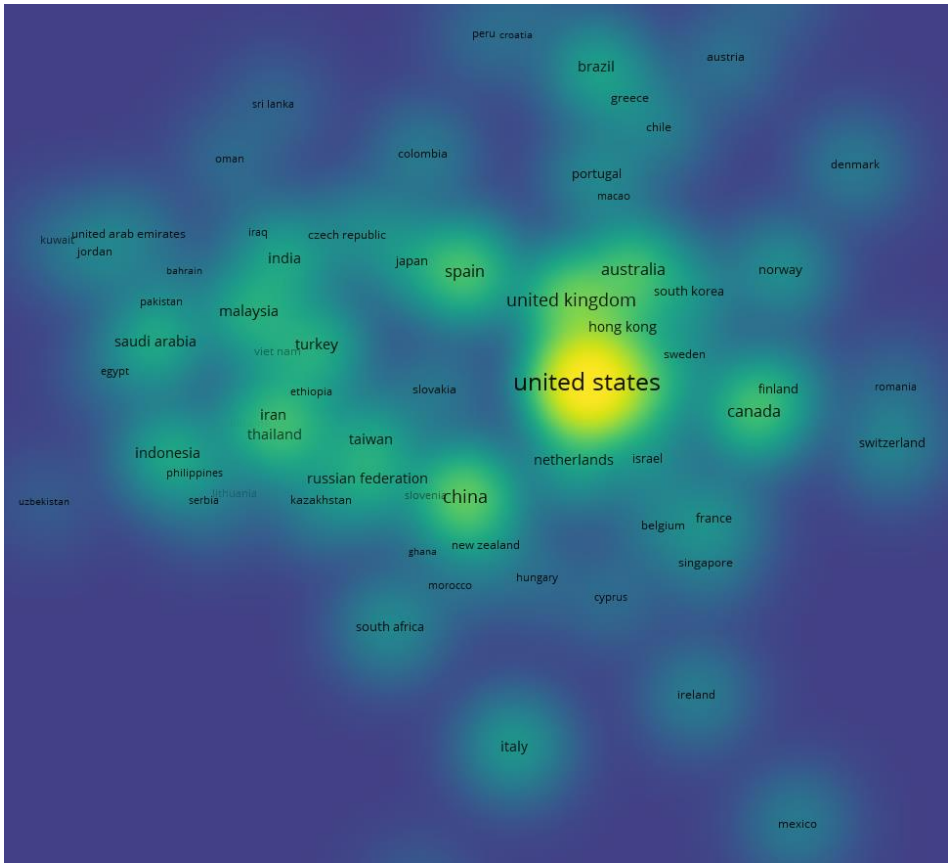
En esta misma categoría, el ubicar la lectura temprana como un proceso basado en el desarrollo del lenguaje oral, la conciencia fonológica y la interacción entre procesos léxicos y gramaticales, es dar lugar a elementos esenciales de la corriente cognitivista. Esto, ya que se reconoce que ésta es un proceso complejo que implica diferentes habilidades cognitivas, como la decodificación de palabras, la comprensión del significado y la memoria. En ese sentido, se habla de una necesidad de comprensión del significado en el contexto del texto (Collazos et al., 2020).

Figura 4. Producción investigativa en gestión escolar por países



En lo que respecta a la categoría de habilidades comunicativas se encuentra que, al igual que en gestión escolar, prima la producción en Estados Unidos. Es así como se evidencia que la producción investigativa en lo que concierne a esta categoría también se presenta en el Reino Unido, China, España y Canadá.

Figura 5. Producción investigativa en habilidades lingüísticas por países



CONCLUSIONES

Después de una exploración detallada de las categorías de gestión escolar y habilidades lingüísticas, se presentan las conclusiones organizadas en tres vertientes diferentes. Las primeras dos líneas enfocan su atención en cada categoría de manera independiente, mientras que la tercera línea se centra en las conclusiones que emergen al analizar la relación entre ambas. Por lo tanto, se presentan las conclusiones de la revisión sistemática dando lugar, en primera instancia a los hallazgos de la gestión escolar y las habilidades comunicativas de manera independiente.

En cuanto a la gestión escolar, la revisión revela la identificación de nexos importantes que configuran esta disciplina. Elementos como la sostenibilidad y el desarrollo educativo emergen como aspectos fundamentales, destacados en una amplia gama de artículos, lo que sugiere la necesidad de considerarlos en futuras investigaciones. Además, se subraya el papel crítico del liderazgo en la gestión escolar, un hallazgo respaldado tanto por la red de conceptos, como por los estudios revisados, donde se reconoce al líder como el elemento central para una gestión efectiva.

La literatura en esta categoría indica que predominan los estudios de corte interaccionista, dando prioridad a la perspectiva interpretativa de la gestión escolar.

Por otro lado, la categoría de habilidades lingüísticas se muestra como un terreno fértil, abarcando aspectos como lectura, escritura, oralidad y escucha. Se concluye que la mayor producción investigativa se centra en las habilidades de lectura y escritura, consideradas como fundamentales en la estructuración de los procesos de pensamiento. En este sentido, se observa que las corrientes predominantes en este campo son el constructivismo y el cognitivismo, promoviendo un enfoque comunicativo en el desarrollo de habilidades lingüísticas. En este aspecto, se puede identificar que hay una carencia de investigaciones frente a los procesos evaluativos y de monitoreo de la promoción de las habilidades cognitivas en la escuela, ya que la totalidad de artículos revisados se enfocan en los procesos de fortalecimiento de ellas, pero no en el diseño de estrategias que permitan considerar estrategias de seguimiento en dichas acciones.

En relación con la intersección entre estas categorías, se destaca la ausencia de autores que coincidan en su producción investigativa, evidenciando un vacío teórico en la integración profunda de la gestión escolar y el fomento de habilidades lingüísticas. Por ende, se plantean áreas de investigación futura, enfocándose en considerar el liderazgo y la sostenibilidad al abordar la gestión escolar. Desde la perspectiva de las habilidades lingüísticas, se sugiere concentrarse en modelos que promuevan un enfoque comunicativo, respaldados por los principios constructivistas y cognitivistas. Además, se resalta la importancia de reconocer las dinámicas propias de cada disciplina para desarrollar un modelo integral que se adapte a las características específicas de las instituciones educativas, promoviendo así una visión sistémica del problema.

REFERENCIAS

Ababneh, S. A. (2023). *The Phenomenon of Leadership Among Middle Management Leaders in Public Schools in Bahrain: Aspects of Performance, Personality Pattern Analysis, Impact Strategies, and Challenges.* Impact Strategies, and Challenges.

Ab Kadir, M. A. (2019). Singapore's educational policy through the prism of student voice: Recasting students as co-agents of educational change and 'disrupting' the status quo? *Journal of Education Policy*, *34*(4), 547-576. https://doi.org/10.1080/02680939.2018.1474387

Anderson-Levitt, K. (2021). 21st century skills in the United States: A late, partial and silent reform. *Comparative Education*, *57*(1), 99-114. https://doi.org/10.1080/03050068.2020.1845059

Adams, A. M., Soto-Calvo, E., Francis, H. N., Patel, H., Hartley, C., Giofrè, D., & Simmons, F. R. (2021). Characteristics of the preschool home literacy environment which predict writing skills at school. Reading and Writing, 34, 2203-2225.

Alhuzaim, M. O., Elmoussa, O., & Pilotti, M. A. (2022). Changing with the times: Report on school leadership in a society in transition. Education Sciences, 12(9), 597.

Alserhan, S., & Yahaya, N. (2021). Teachers' Perspective on Personal Learning Environments via Learning Management Systems Platform. International Journal of Emerging Technologies in Learning (iJET), 16(24), pp. 57–73. https://doi.org/10.3991/ijet.v16i24.27433

Álvarez-Álvarez, C., García Prieto, F. J., & Pozuelos Estrada, F. J. (2020). Posibilidades, limitaciones y demandas de los centros educativos del medio rural en el norte y sur de España contemplados desde la dirección escolar. Perfiles educativos, 42(168), 94-106.

Beauchamp, G., Hulme, M., Clarke, L., Hamilton, L., & Harvey, J. A. (2021). 'People miss people': A study of school leadership and management in the four nations of the United Kingdom in the early stage of the COVID-19 pandemic. Educational Management Administration & Leadership, 49(3), 375-392.

Bellei, C., & Morawietz, L. (2016). *Strong Content, Weak Tools*.

Brandstadter, A. (2007). La gestión: Cartografía semántica para orientarse en un territorio enmarañado. En Revista Novedades Educativas, Vol. 18.

Bruner, J. (1998). Desarrollo cognitivo y educación. 2da. Ed. Madrid: Morata.

Casassus, J. (1999). Marcos conceptuales de la gestión educativa. En Autor, La gestión: en busca del sujeto. Documento presentado en el Seminario Internacional sobre Reformas de la Gestión de los Sistemas Educativos en la Década de los Noventa, Santiago de Chile, 1997.

Cadenas, R. (2016). En torno al lenguaje. Caracas-Venezuela: Otero Ediciones.

Clairis, C. (1996). El funcionalismo lingüístico. Santiago, 1, 71-80.

Collazos-Campo, C. A., Cadavid-Ruiz, N., Gómez, J. D., Jiménez-Jiménez, S., & Quijano-Martínez, M. C. (2020). Predictors of early reading acquisition in children of low socioeconomic status. Paidéia (Ribeirão Preto), 30, e3037.

Corredor Tapias, J., & Nieto Ruiz, L. F. (2007). Un vistazo a los pilares de la Lingüística Moderna: Saussure, Chomsky Y Van Dijk. Del Estructuralismo a la Lingüística textual. Cuadernos de Lingüística Hispánica, (9), 83-96.

Cuenca, M., & Hilferty, J. (2013). Introducción a la Lingüística Cognitiva. Barcelona, España: Ariel.

Doncel, J., & Leena, M. (2011). Las competencias básicas en la enseñanza. Fundamentación, enseñanza y evaluación. Colombia: Ediciones de U.

Falloon, G. (2021). Enacting a Vision: One School's Transition to Becoming an ILE. In: Wright, N., Khoo, E. (eds) Pedagogy and Partnerships in Innovative Learning Environments. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-16-5711-5_13

Fatimatur Rusydiyah, E., Tamin Ar, Z., & Rahman, Moh. R. (2022). Literacy Policy in Southeast Asia: A Comparative Study between Singapore, Malaysia, and Indonesia. *Center for Educational Policy Studies Journal*. https://doi.org/10.26529/cepsj.1214

Gardner, H. (1998). Las inteligencias múltiples. La teoría en la práctica. Mexico: Paidós.

Goodman, K. (1995). La lectura y la escritura y los textos escritos. Buenos Aires: Lectura y Vida.

Heikkilä, M. (2021). Finnish teachers' participation in local curriculum development: A study of processes in five school contexts. Policy Futures in Education, 19(7), 752-769.

Hjetland, H. N., Brinchmann, E. I., Scherer, R., Hulme, C., & Melby-Lervåg, M. (2020). Preschool pathways to reading comprehension: A systematic meta-analytic review. Educational Research Review, 30, 100323.

Hjetland, H. N., Karlsen, J., Hagtvet, B. E., Braeken, J., & Melby-Lervåg, M. (2021). The concurrent and longitudinal relationship between narrative skills and other language skills in children. First Language, 41(5), 555-572.

Inusah, F., Missah, Y. M., Najim, U., & Twum, F. (2023). Integrating expert system in managing basic education: A survey in Ghana. International Journal of Information Management Data Insights, 3(1), 100166.

Karlsen, J., Hjetland, H. N., Hagtvet, B. E., Braeken, J., & Melby-Lervåg, M. (2021). The concurrent and longitudinal relationship between narrative skills and other language skills in children. First Language, 41(5), 555-572.

Kabesa, R., & Berkovich, I. (2023). Gendered constructions of good management by men school leaders: Between hegemonic and caring masculinity. Educational Management Administration & Leadership, 17411432231210379.

López, N. C., & Linares, Á. S. (2020). ¿ Es posible la mejora educativa desde los centros? El papel de la organización escolar en los procesos internos de cambio. Aula abierta, 49(2), 151-158.

McLeod, S., & Dulsky, S. (2021, March). Resilience, reorientation, and reinvention: School leadership during the early months of the COVID-19 pandemic. In Frontiers in education (Vol. 6, p. 637075). Frontiers.

Mendoza, A. (2003). Didáctica de la Lengua y la Literatura. Madrid: Pearson Educación

Moreno, J. (2015). La lingüística cognitiva: una aproximación al abordaje del lenguaje como fenómeno cognitivo integrado. Revista Colombiana de Humanidades, vol. 48, núm. 88, pp. 41-51, 2016.

Müller, U., Lude, A., & Hancock, D. R. (2020). Leading schools towards sustainability. Fields of action and management strategies for principals. Sustainability, 12(7), 3031.

Navarro, M., & Lladó, D. (2014). La gestión Escolar, una aproximación a su estudio. Palibrio.

Niño, V. (2012). Competencias en la comunicación. Hacia las prácticas del discurso. Colombia: Ecoe Ediciones.

OECD. (2023). PISA 2022 Results (Volume I): The State of Learning and Equity in Education. OECD. https://doi.org/10.1787/53f23881-en

Panagopoulos, N., Karamanis, K., & Anastasiou, S. (2023). Exploring the Impact of Different Leadership Styles on Job Satisfaction among Primary School Teachers in the Achaia Region, Greece. Education Sciences, 14(1), 45.

Polly, D., Martin, F., & Byker, E. (2022). Examining Pre-Service and In-Service Teachers' Perceptions of Their Readiness to Use Digital Technologies for Teaching and Learning. Computers in the Schools, 40(1), 22–55. https://doi.org/10.1080/07380569.2022.2121107

Pujato, B. (2009). El ABC de la alfabetización: ¿Cómo enseñamos a leer y escribir? Argentina: Homo Sapiens.

Puranik, C., Duncan, M., & Guo, Y. (2024). Unpacking the relations of transcription and oral language to written composition in kindergarten children. Early Childhood Research Quarterly, 67, 227-238.

Romero-Contreras, S., Silva-Maceda, G., & Elizabeth Snow, C. (2021). Vocabulario académico y habilidades de lenguaje académico: predictores de la comprensión lectora de estudiantes de primaria y secundaria en México. Pensamiento educativo, 58(2), 1-16.

Salas, R. A., & Alvarado, C. (2024). Teachers' perceptions about the use of learning management systems during the covid-19 pandemic considering data science. Turkish Online Journal of Distance Education, 25(1), 260-272. https://doi.org/10.17718/tojde.1090350

Sander, B. (2002). Nuevas tendencias en la gestión educativa: democracia y calidad [documento en página web].

Shurygin, V., Saenko, N., Zekiy, A., Klochko, E., & Kulapov, M. (2021). Learning Management Systems in Academic and Corporate Distance Education. International Journal of Emerging Technologies in Learning (iJET), 16(11), pp. 121–139. https://doi.org/10.3991/ijet.v16i11.20701

Sun, X., Marks, R. A., Eggleston, R. L., Zhang, K., Lau, C., Yu, C. L., ... & Kovelman, I. (2023). Impacts of the COVID-19 disruption on the language and literacy development of monolingual and heritage bilingual children in the United States. Reading and Writing, 36(2), 347-375.

Tobón, S., Juárez Hernández, L. G., Herrera Meza, S. R., & Núñez Rojas, A. C. (2020). Evaluación de las prácticas directivas en directores escolares: validez y confiabilidad de una rúbrica. Educación XX1: revista de la Facultad de Educación.

Varas, D., Santana, M., Nussbaum, M., Claro, S., & Imbarack, P. (2023). Teachers' strategies and challenges in teaching 21st century skills: Little common understanding. *Thinking Skills and Creativity*, *48*, 101289. https://doi.org/10.1016/j.tsc.2023.101289

Wirzén, J., & Hedegaard, J. (2023). We Cannot Always Be at Sixes and Sevens!–a Study of Teachers' Experiences of Systematic quality work. Educational Studies, 49(1), 99-115.

Wudthayagorn, J., Piamsai, C., & Thanompongchart, P. (2022). The Development of a Local Online English Proficiency Test for Young Learners: Key Considerations and Challenges. PASAA: Journal of Language Teaching and Learning in Thailand, 64, 126-137.