



Gestión, políticas y desarrollo educativo

DOI El lugar de las habilidades comunicativas en la gestión escolar

El lugar de las habilidades comunicativas en la gestión escolar

The place of communication skills in school management

Yury Tatiana Castillo-Rodríguez¹

Resumen

La investigación que presento es una revisión sistemática con un enfoque de tipo cualitativo-descriptivo. La problemática se centra en la forma en la cual se promueven las habilidades comunicativas desde la gestión institucional, ya que, en medio de la propagación de las tecnologías digitales, se evidencia una crisis educativa que ha exigido una adaptación de los modelos tradicionales. Así, el objetivo general fue determinar los principales enfoques en el abordaje de las habilidades comunicativas y la gestión escolar en los últimos cinco años a nivel mundial. Así, se analizaron 87 artículos investigativos seleccionados de manera aleatoria a través de una búsqueda en la base de datos bibliográfica Scopus. Los principales resultados que se obtuvieron en la categoría de gestión escolar están relacionados con una producción que se sustenta en el paradigma interaccionista, y en el campo de habilidades comunicativas los estudios parten de corrientes cognitivistas y constructivistas.

Palabras clave: comunicación escrita, comunicación oral, gestión escolar, habilidades comunicativas.

Abstract

The research to be presented is a systematic review with a qualitative-descriptive approach. The problem focuses on the way in which communication skills are promoted from institutional management, since in the midst of the spread of digital technologies an educational crisis is evident that has demanded an adaptation of traditional models. Thus, the general objective was to determine the main approaches in the approach to communication skills and school management in the last five years worldwide. Thus, 87 randomly selected research articles were analyzed through a search in the Scopus bibliographic database. The main results obtained in the category of school management are related to a production based on the interactionist paradigm and in the field of communication skills the studies are based on cognitivist and constructivist currents.

Keywords: written communication; oral communication; school management; communication skills.

¹ Universidad Santo Tomás. Colombia, yury.castillo@usantotomas.edu.co, <https://orcid.org/0009-0001-3550-2321>

1. Introducción

La primera categoría de la investigación está relacionada con la competencia comunicativa, vista como el desarrollo de cuatro habilidades: hablar, escuchar, leer y escribir. La presente investigación reconoce que, a nivel de enseñanza de la lengua materna, existen diferentes enfoques, sin embargo, el que se destaca 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). Para este autor 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.

La segunda categoría a revisar es la gestión escolar. Esta se encuentra inmersa en el campo directivo, en donde la propuesta de Brandstadter (2007) menciona que es un proceso que implica varios aspectos, tales como el diseño de escenarios que promuevan los procesos organizacionales, la generación para dialogar desde lo productivo, la construcción de un futuro y de vínculos, la instalación de una cultura del liderazgo, la identificación, estimulación y encausamiento de la energía organizacional, entre otras.

Benno Sander (2002) por su parte, propone que la gestión escolar se puede abordar desde dos paradigmas: el funcionalista y el interaccionista. El primero se relaciona con tres corrientes: la burocrática, que establece la mediación entre lo normativo y las dimensiones institucionales de la organización; la idiosincrática, que determina la mediación personalista con la dimensión individual, y la integradora, que lleva una mediación ambivalente entre lo institucional y lo individual desde el orden estructural comportamental y de integración social.

Desde el paradigma interaccionista se da lo estructuralista, lo interpretativo y lo dialógico. La visión estructuralista enfatiza en el determinismo económico y la reproducción social. Lo interpretativo 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 con una mediación 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.

2. Metodología

La revisión sistemática se enmarcó en un enfoque tipo cualitativo-descriptivo, con un diseño de investigación no experimental. Así se dio paso a analizar y sintetizar información existente sobre la gestión escolar y el desarrollo de las habilidades comunicativas, 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 abordan la temática de la gestión escolar y por 2,975 documentos que tratan el desarrollo de la segunda categoría.

Para seleccionar los estudios que conformarían la muestra final de la revisión sistemática, se establecieron diversos criterios de inclusión y exclusión. La población incluyó estudios publicados en revistas científicas indexadas entre el año 2020 y el 2024. La muestra se seleccionó mediante un proceso de búsqueda en la base de datos bibliográfica Scopus, centrado en las áreas de Ciencias Sociales, Artes y Humanidades.

Posteriormente, se seleccionaron de manera aleatoria 87 documentos en los cuales se evaluó la calidad mediante la identificación de la presencia del concepto en el título de cada uno de los estudios, en las palabras claves, en el resumen y en el cuerpo del trabajo. Una vez ubicada la posible presencia de la definición de los términos gestión escolar o habilidades comunicativas dentro del artículo, se dio paso a la categorización de las definiciones encontradas. En la etapa de síntesis se categorizaron las definiciones desde las corrientes o perspectivas previamente definidas. Además, la aplicación del *software* VOSviewer permitió visualizar las relaciones temáticas y conceptuales entre los estudios, identificando las áreas de mayor consenso y debate en la investigación sobre la gestión escolar.

3. Resultados

En la categoría de gestión escolar se observa que durante los últimos cinco años se ha abordado desde dinámicas organizacionales y de liderazgo. Este concepto se vincula con otros como sostenibilidad y desarrollo educativo. Se encuentran investigaciones en las que se profundiza sobre los estilos de liderazgo en el marco de la gestión escolar (Álvarez et al., 2020; Alhuzaim et al., 2022) y algunos relacionados con la gestión desde el enfoque de género. Se observa una tendencia al desarrollo del concepto de gestión escolar principalmente desde un enfoque interaccionista (Sander, 2002) desarrollando perspectivas de orden dialógico e interpretativo. Gran parte de las investigaciones giran en torno a la gestión en medio de situaciones de constante evolución (Beauchamp et al., 2021) y de crisis, generalmente asociadas a la situación problemática en la que se vio involucrada la educación en medio de la pandemia de COVID-19.

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).

Los hallazgos en las habilidades comunicativas se presentan a través de investigaciones que giran en torno a la lectura, la escritura, la escucha y la oralidad. La tendencia en el desarrollo conceptual de las competencias comunicativas se ha dado a partir de enfoques

constructivistas y cognitivistas (Romero et al., 2021; Karlsen et al., 2021; Sun et al., 2022; Wudthayagorn et al., 2022;).

Las tensiones en la investigación se dan en términos de la disociación entre las prácticas de gestión escolar y el desarrollo de las competencias comunicativas en las instituciones educativas ya que las políticas y procesos evaluativos actuales se enfocan solo en dos de las cuatro habilidades (lectura y escritura) sin dar espacio a un enfoque integral que las incluya a las cuatro (Collazos et al., 2020; Puranik et al., 2024). Son mínimas las muestras de herramientas de evaluación o rúbricas analíticas que apoyen el proceso de los líderes escolares desde su gestión para autoevaluar y mejorar las prácticas de gestión enfocadas en las competencias comunicativas. Se encuentra una propuesta que las articula de manera parcial (Tobón et al., 2020).

En relación con los mapas de coautorías por países de las dos categorías, se encuentran algunos lugares que coinciden en la producción de investigación. La mayor producción en estos campos se encuentra en Estados Unidos, China, España, Indonesia, Reino Unido y Canadá.

4. Discusión y conclusiones

Desde la revisión, la gestión escolar revela nexos importantes que configuran esta disciplina. Elementos como la sostenibilidad y el desarrollo educativo emergen como aspectos fundamentales, lo que sugiere la necesidad de considerarlos en futuras investigaciones. Además, se subraya el papel crítico del liderazgo en la gestión escolar, en 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.

La categoría de habilidades comunicativas 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, fundamentales en la estructuración de los procesos de pensamiento. Se observa que las corrientes predominantes en este campo son el constructivismo y el cognitvismo, promoviendo un enfoque comunicativo en el desarrollo del lenguaje. Se determina una carencia de investigaciones frente a los procesos evaluativos y de monitoreo de las habilidades cognitivas en la escuela, pues hay un enfoque en los procesos de fortalecimiento de ellas desde el aula, dejando un espacio interesante para ahondar en su desarrollo desde lo institucional.

5. Referencias bibliográficas

- 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.
<https://doi.org/10.3390/educsci12090597>

- 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.
<https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2020.168.59153>
- 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.
<https://doi.org/10.1177/1741143220987841>
- Brandstadter, A. (2007). La gestión: Cartografía semántica para orientarse en un territorio enmarañado. *Novedades Educativas*, Vol. 18.
- 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* 30, e3037.
- Mendoza, A. (2003). *Didáctica de la Lengua y la Literatura*. Pearson Educación.
- Müller, U., Lude, A., & Hancock, D. R. (2020). Leading schools towards sustainability. Fields of action and management strategies for principals. *Sustainability*, 12(7), 3031.
<https://doi.org/10.3390/su12073031>
- 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.
<https://doi.org/10.1016/j.ecresq.2024.01.003>
- Romero 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. <http://dx.doi.org/10.7764/pel.58.2.2021.4>
- Sander, B. (2002). *Nuevas tendencias en la gestión educativa: democracia y calidad*.
<https://r.issu.edu.do/eM>
- Sun, X., Marks, R. A., Eggleston, R. L., Zhang, K., Lau, C., Yu, C., & 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.
<https://doi.org/10.1007/s11145-022-10388-x>
- 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 XXI: revista de la Facultad de Educación*. <https://doi.org/10.5944/educXX1.23894>
- 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. <https://r.issu.edu.do/Da>