

Reseña: Liderazgo escolar como puerta de entrada a la mejora educativa

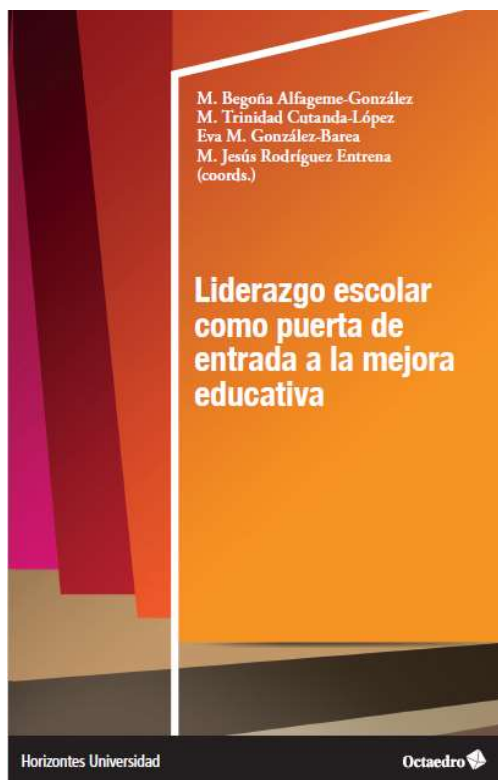
/

Review: School Leadership as a Gateway to the Educational Improvement

M. Begona Alfageme-González,
M. Trinidad Cutanda-López,
Eva M. González-Barea,
M. Jesús Rodríguez Entrena
(coords.)
(Universidad de Murcia)

Autor de la reseña: Alejandro Lozano García

DOI: <https://doi.org/10.23824/ase.v0i45.1092>



Coordinadoras:
M. Begona Alfageme-González,
M. Trinidad Cutanda-López,
Eva M. González-Barea,
M. Jesús Rodríguez Entrena

Edición: Octaedro Ediciones. Colección Horizontes Universidad. Mayo de 2026 (1ª edición)

Formato: Digital. Acceso abierto en <https://octaedro.com/libro/liderazgo-escolar-como-puerta-de-entrada-a-la-mejora-educativa/>

Páginas: 296

ISBN: 978-84-1079-349-1

Cita: Alfageme-González, M.B., Cutanda López, M.T., González Barea, E.M., Rodríguez Entrena, M.J. (2026). *Liderazgo escolar como puerta de entrada a la mejora educativa*. Barcelona, Octaedro, colección Horizontes Universidad

De qué nos habla el libro: liderazgo y mejora

La cuestión del liderazgo en educación ha sido y sigue siendo uno de los temas centrales que, con distintos énfasis y focos, han ido evolucionando a lo largo del tiempo: desde los modelos gerencialistas y jerarquizados a los modelos más democráticos; desde la concepción del liderazgo único a la concepción de liderazgo repartido o distribuido; desde la asociación del concepto liderazgo con atributos personales a su asociación con competencia, compromiso y colaboración.

Evidentemente, el concepto de mejora también ha tenido su propia evolución. Ha pasado de entenderse como el proceso de corrección de los fallos que, en general, la escuela, dada por buena, tenía, a concebirse como un proceso de transformación continuo de lo escolar para adaptarse a las exigencias de un mundo cambiante. La concepción anterior de la mejora la reducía a un ámbito resultadista, centrada en la eficacia de los métodos de enseñanza, con la atención puesta en la disciplina y el rendimiento académico. La evolución del concepto amplió el foco a la propia organización escolar, al clima del centro, a la participación de familias y profesorado y a la evaluación de resultados. Actualmente los objetos de mejora son, también, la inclusión, las competencias socioemocionales (no solo curriculares), el uso de las nuevas tecnologías, y todo ello dentro de una comunidad que aprende.

Además, ni teórica ni prácticamente se puede entender actualmente la mejora sin liderazgo, como tampoco cobra sentido un liderazgo sin propósito. En palabras de Escudero Muñoz (2026, p. 11), "...en la actualidad, uno [liderazgo] y otra [mejora] se reclaman y refuerzan: comparten supuestos, propósitos y estrategias complementarias con el objetivo de garantizar justa y equitativamente el derecho universal a la educación".

A liderazgo y mejora se debe añadir otro concepto que resulta crucial en el desarrollo de los anteriores: la colaboración y las redes de ayuda y trabajo conjunto como elementos aceleradores, redes basadas análisis compartido de necesidades, acuerdo sobre objetivos y estrategias, coordinación de servicios,

optimización de proyectos, obtención de recursos, cooperación en nuevos proyectos, formación de los miembros y, fruto de todo ello, desarrollo de la innovación y del reconocimiento social (Garay Oñate *et al.*, 2025, p. 28)

Como se organiza el libro

Cada uno de estos elementos que se han mencionado a modo de introducción, liderazgo, mejora y redes de colaboración, son los que vertebran el libro colectivo que reseñamos, *Liderazgo escolar como puerta de entrada a la mejora educativa*, que trata de mostrar su vinculación a través de la presentación de experiencias e investigaciones diversas que se desarrollan en distintos países y en diferentes niveles de enseñanza, desde infantil (jardín de infancia) hasta formación de profesorado, pasando por la primaria, la secundaria, la formación profesional y la superior.

El libro es una obra colectiva coordinada por las profesoras de la Universidad de Murcia M^a Begoña Alfageme-González, M^a Trinidad Cutanda-López, Eva M^a González-Barea y M^a Jesús Rodríguez Entrena, se organiza en dos bloques: el I dedicado al Liderazgo educativo, con un total de nueve capítulos; el II, simplemente titulado Mejora, se extiende a los diez restantes capítulos.

Las diecinueve investigaciones que se presentan son predominantemente cualitativas y tendentes al estudio de casos únicos, si bien hay algún capítulo basado en muestras más amplias y con tratamientos cuantitativos. Su presentación se hace, prácticamente en todos los capítulos, con el esquema básico de artículo académicos o de investigación: introducción y/o estado general de la cuestión, metodología utilizada presentación de resultados y discusión y conclusiones, además de las referencias bibliográficas que, en general son amplias y actualizadas

Cada uno de los capítulos no son artículos teóricos, sino experiencias diseñadas, o simplemente analizadas con sistematicidad, para la extracción de nuevos saberes o para la corroboración del corpus existente (o parte de él) en cada uno de los tres temas, liderazgo, mejora, comunidades de aprendizaje.

¿Qué concepciones de liderazgo y mejora aporta?

Esta obra colectiva no compone un tratado teórico sobre liderazgo y mejora en educación. Sin embargo, el hecho de basarse en prácticas reales no desprovee de contenido teórico a los diecinueve artículos. De hecho, tras su lectura atenta de los capítulos, aparentemente independientes, se aprecia una concepción de liderazgo y de mejora común a diferentes países (Argentina, Chile, España, Portugal, Uruguay), y a distintas enseñanzas de los sistemas educativos. La idea central subyacente es que la mejora educativa no depende de acciones aisladas, sino de un liderazgo pedagógico, distribuido, ético y basado en evidencias, capaz de transformar culturas escolares y generar aprendizaje profesional colectivo:

- El Liderazgo escolar a lo largo de sus nueve capítulos se entiende como un liderazgo distribuido en el que los equipos docentes y los niveles intermedios son sus agentes, que actúan colectivamente y tienen una responsabilidad compartida. El foco de este liderazgo, de carácter ético, democrático, participativo y transparente, se focaliza tanto en la enseñanza y en el aprendizaje como en el bienestar organizacional y en el acompañamiento docente, teniendo, además, una alta capacidad de respuesta contextual, lo que implica flexibilidad y capacidad de gestión de la incertidumbre.
- El concepto de mejora que se deduce tiene que ver con un proceso sistémico basado en la evaluación de cada uno de los ciclos de mejora continua que en cada caso se establezcan. Esta mejora exige tener una cultura escolar en la que los agentes, dentro de un clima emocional positivo de confianza profesional, comparten valores como son la inclusión, la equidad, la aceptación de la diversidad y la preocupación por el bienestar socioemocional de los integrantes de la comunidad educativa. Para que este aprendizaje se convierta en mejora necesita de participación y de colaboración entre pares y una continua realimentación y acompañamiento mutuo. Persigue el desarrollo profesional docente, pero no en abstracto; más bien se persigue un aprendizaje situado, adaptado al contexto en el que se produce y al que debe mejorar.

La concepción de la organización y gobernanza presenta también condiciones comunes subyacentes:

- La autonomía escolar, en cuanto que la mejora exige una toma de decisiones contextualizada y una gestión estratégica situada.
- La necesidad de fomentar estadios intermedios de liderazgo, entendiendo por tales desde coordinadores de ciclos o actividad hasta la propia inspección educativa.
- La necesidad de que las políticas educativas ofrezcan condiciones habilitantes para el ejercicio del liderazgo dirigido a la mejora
- La potenciación de comunidades de aprendizaje y redes profesionales y llevando el aprendizaje colaborativo más allá de los centros singulares, aislados.
- La necesidad de apertura a la comunidad educativa, a las familias, a los agentes sociales.

Nota general sobre los autores

Todos los rasgos conceptuales subyacentes no son casualidad; más bien fruto de uno de los principios que en el libro se defienden: el del trabajo en redes. La mayor parte de las autoras y autores (48 incluyendo coordinadoras y autor del prólogo) están asociados a RILME (Red de Investigación sobre Liderazgo y Mejora de la Educación), una red de grupos de profesorado universitario que colaboran en investigación, formación y difusión sobre liderazgo educativo y mejora de los centros escolares¹. La red organiza de manera regular el Congreso Internacional sobre Liderazgo y Mejora de la Educación (CILME), que constituye su principal espacio de intercambio académico, y cuya última referencia en España es el organizado por la Universidad de Murcia en 2025.

¹ Territorialmente, esta red es de ámbito ibérico y latinoamericano con un fuerte núcleo español. Participa profesorado de las universidades de, Autónoma de Madrid, Granada, Huelva, Murcia Rovira y Virgili de Tarragona, Sevilla y Vigo (España), Diego Portales (Chile), Oporto (Portugal) y Torcuato di Tella (Argentina). Información sobre esta red puede verse en https://www.facebook.com/REdRILME/?locale=es_ES

No vamos a referirnos a cada uno de los autores que componen el libro, ni a resumir cada uno de sus capítulos. Baste con remitirnos, por una parte, al anexo de esta reseña, en el que se recogen el título de cada uno de los capítulos y los nombres de las autoras y autores, y por otra, a la magnífica síntesis que el catedrático emérito Juan Manuel Escudero Muñoz hace, capítulo a capítulo en el Prólogo.

Una valoración

Esta obra colectiva tiene la virtud de mostrar como en distintos contextos educativos se comparte una visión de liderazgo y de mejora que los vincula y que cobra una dimensión actual basada en presupuestos democráticos, participativos e inclusivos del hecho educativo. Estas concepciones de liderazgo y de mejora no son meras especulaciones teóricas, sino que parten del análisis sistemático de situaciones de trabajo con centros y profesorado reales. El valor que tiene es demostrar que una nueva concepción inclusiva de la mejora educativa requiere un liderazgo de transformación, repartido y más democrático que, en ningún caso, no tendría sentido sin estar orientado a la mejora.

Si hubiéramos de poner alguna cuestión en el deber, sería el hecho de que la breve “nota de las coordinadoras” (páginas 21-22) no nos ubique de manera más detenida y fundamentada en el contexto teórico y situacional en el que se gesta esta obra colectiva y que anticipe la organización la misma. Y en esta misma línea, se echa en falta un capítulo conclusivo, de cierre, en que se sinteticen las aportaciones del conjunto de los capítulos y se propongan líneas de investigación en las que proseguir en el campo del liderazgo y la mejora.

Estas observaciones que hacemos no empecen el valor que tiene la obra, especialmente para el caso de la Inspección de Educación, situada en una posición en el sistema a la que sería necesario incorporar el ejercicio de un cierto liderazgo compartido pero no sustitutivo, y cuya actuación debe tener presente siempre la mejora situada de la escuela que supervisa.

Referencias

- Escudero Muñoz, J.M. (2026). Prólogo. En Alfageme-González, M.B., Cutanda López. M.T., González Barea, E.M., Rodríguez Entrena, M.J. (2026). *Liderazgo escolar como puerta de entrada a la mejora educativa*. Barcelona, Octaedro, colección Horizontes Universidad, pp. 11-20.
- Garay Oñate, S., Gallardo-Nieto, E., y Longás Mayayo, J. L. (2025). Liderazgo en las redes de colaboración para el éxito educativo y la inclusión social. *Profesorado, Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 29(1), 25-47. DOI: <https://doi.org/10.30827/profesorado.v29i1.29474>

Anexo

Prólogo. Juan Manuel Escudero Muñoz (Profesor Emérito de la Universidad de Murcia). (Pp. 19-20).

Nota de las coordinadoras. Alfageme-González, M.B., Cutanda López. M.T., González Barea, E.M., Rodríguez Entrena, M.J. (Universidad de Murcia). (Pp. 21-22)

Bloque I: Liderazgo

Capítulo 1. Liderazgo y desarrollo docente en centros chilenos de formación profesional: Comprendiendo sus prácticas y estrategias. Oscar Maureira Cabrera, Manuel Pineda Torres y Erick Vidal Muñoz (Universidad Católica Silva Henríquez, Santiago, Chile). (Pp. 25-38).

Capítulo 2. El liderazgo para el desarrollo profesional docente en la Formación Profesional: el caso chileno. Andrea Carrasco Sáez y Pablo González Martínez (Centro de Saberes Docentes, Universidad de Chile). (Pp. 39-51).

Capítulo 3. El nivel intermedio como subsistema articulador de redes para la Formación Secundaria Técnico Profesional. Jennifer Ly Obregón Reyes (Universidad Andrés Bello -Chile-, Universidad de Granada -España). (Pp. 53-66).

Capítulo 4. Corina Lusquiños (Universidad Blas Pascal, Argentina) y Pedro-León Vivas (Universidad Austral, Argentina). *Una aproximación a la concepción del liderazgo docente en Argentina*, pp. 67-81.

Capítulo 5. Mireia Tintoré (Universitat Internacional de Catalunya). Narrativas de liderazgo docente: la experiencia vital de una docente española, pp. 83-95.

Capítulo 6. Estefanía Martínez Valdivia (Universidad de Jaén), Lina Higuera-Rodríguez (Universidad de Granada) y Diana Amber Montes (Universidad de Jaén). *Estrategias educativas para la construcción de una comunidad de aprendizaje*, pp. 97-109.

Capítulo 7. Marta Olmo Extremera (Universidad de la Laguna), Cristina Cruz González (Universidad de Málaga), Anabel Quesada Castellano (Universidad de Jaén), Carmen Lucena-Rodríguez (Universidad de Granada). *Comunidades profesionales de*

aprendizaje como vía para liderar en contextos educativos: adversidades y propuestas de mejora. pp. 111-124.

Virginia Piedra Cueva. *Liderazgos que dinamizan la autotransformación de las organizaciones.* Universidad CLAEH – Centro Latinoamericano de Economía Humana, Montevideo, Uruguay), pp. 125-141.

Capítulo 9. Mercedes Ventura Campos (Universitat Jaume I de Castellón), Emilia Hernández Onrubia (Conservatorio Profesional de Música, de Valencia), Noelia Ventura Campos (Universitat Jaume I de Castellón) y M. Amparo Calatayud Salom (Universitat de Valencia). *El poder transformacional en docentes: factor clave para potenciar organizaciones educativas saludables,* pp. 143-154.

Bloque II: Mejora

Capítulo 10. Miñán Espigares, Javier Sánchez Mendías, Javier de la Hoz Ruiz y Beatriz Barrero Fernández (Universidad de Granada). *Comunidades de práctica profesional. Análisis de tendencias eficaces y comprometidas para contextos educativos,* pp. 157-170.

Capítulo 11. Luis Felipe de la Vega (Universidad Andrés Bello – Chile). *¿Cómo debe ser la accountability para favorecer la mejora educativa? Tendencias sobre un tema polémico a partir de discursos de especialistas,* pp. 171-182.

Capítulo 12. Monia Rodrigo, Marie-Noëlle Lázaro Brettnacher y Susana Fernández-Larragueta (Universidad de Almería). *Redefiniendo el éxito educativo: factores clave en las trayectorias de jóvenes inmigrantes,* pp. 183-195.

Capítulo 13. Diana Amber Montes y David Martín-Vidaña (Universidad de Jaén). *La yincana en el aula universitaria como metodología activa para la resolución de problemas sociales en el marco educativo,* pp. 197-209.

Capítulo 14. Inmaculada González Falcón, Katia Álvarez Díaz, José Manuel Coronel Llamas e Inmaculada Gómez Hurtado (Universidad de Huelva). *Entre el deseo y la dificultad de innovar: necesidades formativas de las educadoras infantiles,* pp. 211-222.

Capítulo 15. Gabriela Oliveira y Louise Lima (Universidade do Porto – Portugal). *La educación inclusiva en la agenda: ¿qué dicen los docentes en servicio sobre su formación inicial?*, pp. 223-232.

Capítulo 16. Mercedes Rodríguez-López y M. Pilar García-Rodríguez (universidad de Huelva). *Instrumentos y metodologías en estudios sobre coeducación y formación docente: revisión de alcance 2013-2023*, pp. 233-247.

Capítulo 17. M. Manuela Ordóñez, Abraham Bernárdez-Gómez y Almudena Alonso-Ferreiro. Universidade de Vigo. *Computational thinking: key to critical citizenship from early childhood education*, pp. 249-260.

Capítulo 18. Lucía Fernández-Terol (Universidad de Zaragoza). *Aprender en comunidad. Desafíos para la implicación del alumnado en entornos desafiantes*, pp. 261-272.

Capítulo 19. M. Trinidad Cutanda-López y M. Begoña Alfageme-González. *Aprendizaje profundo en tiempos de inteligencia artificial: autopercepción de estudiantes del grado de Pedagogía como eje de mejora*, pp. 273-286.