



Joaquín Gairín Sallán (2024). *Dirección y Liderazgo de los Centros Educativos*. Naturaleza, desarrollo y práctica profesional. págs. 304. Narcea Ediciones / StampUCJC. ISBN: 978-8427731592.

1. Introducción

El libro analiza el actual estado de la dirección y las posibilidades del liderazgo en diferentes contextos educativos, convirtiéndose en referente para la reflexión y formación de líderes y directores de dichos ámbitos.

La obra ha sido publicada por Ediciones Narcea, en coedición con StampUCJC, cumpliendo así con los objetivos de la colección a la que pertenece, que nos son otros que esclarecer la visión de una política educativa para el siglo XXI y analizar las políticas prioritarias en educación, específicamente en la dirección de centros.

2. Contenido

La obra se divide en tres bloques principales -Naturaleza y Sentido de la Dirección y el Liderazgo, Desarrollo Profesional de los Directivos y La Práctica Profesional de los Directivos- que bien podrían responder a la visión, misión y desempeño de la dirección de centros educativos.

2.1 Naturaleza y Sentido de la Dirección y el Liderazgo.

Dirección y Liderazgo, ¿Dos caras de una misma moneda? Dentro del primer capítulo encontramos la visión de la dirección escolar. En él se constata la dependencia del liderazgo, indicando que no hay dirección sin liderazgo ni liderazgo sin dirección. Joaquín Gairín presenta en este capítulo seis tablas y seis figuras con las que ilustra y visualiza todos los matices y acepciones posibles vinculados a la dirección de centros educativos. Comenzando por el matiz de diferenciar entre lo escolar y lo educativo, para concluir que la organización educativa tiene una dimensión ética que sólo puede verse satisfecha si el desempeño del liderazgo y la dirección sucede en red. Este aspecto, el del trabajo en red resulta ser de tal calado, que es el contenido del último capítulo.

Francisco López Rupérez expone, en un segundo capítulo, la profesionalización de la función directiva como criterio clave para la estructuración de las políticas educativas. Por una parte, las evidencias empíricas en las que se apoya para justificar con solvencia el impacto de la dirección escolar en el rendimiento de los alumnos, “Las escuelas eficaces” (p. 59) con sus siete correlatos. Por otra parte, el aspecto de la profesionalización comienza por definir qué es profesión hasta llegar a un análisis sistemático basado en criterios operativos en el contexto nacional e internacional para llegar a la construcción del concepto de “una profesión robusta” (p.63). Es al inicio de este concepto, el de profesión, donde, continuando el señuelo de Joaquín Gairín en el primer capítulo de la dimensión ética del liderazgo, se hace referencia a la adhesión a unas normas éticas. El capítulo aborda un recorrido de la evolución del modelo español desde la LODE, con tres puntos de análisis: el acceso a la dirección escolar, el ejercicio profesional, y el desarrollo profesional. Bien deja pues, constancia del rigor conceptual con el que se trata la cuestión, además de la

importancia de la profesionalización de la función directiva. El autor evidencia la vinculación del desempeño adecuado de la dirección escolar para la modificación de políticas y la modificación de políticas para un adecuado desempeño profesional

Como tercer y último capítulo de este primer bloque, se aborda la evolución del liderazgo en el contexto nacional e internacional. Mieria Tintoré y Joaquín Gairín siguiendo en la línea de reflexión y análisis de Francisco López, hacen una comparativa igualmente nacional e internacional, pero centrado más en el liderazgo que en la dirección, en donde se evidencia lo reciente de este concepto y la necesidad de continuar estudios e investigaciones sobre esta cuestión, para el progreso de la educación, como muy bien justifican desde los organismos internacionales y mundiales a los que aluden. Cabe destacar de este capítulo la concreción sobre estrategias formativas para programas de formación directiva, la diversidad de metodologías para los distintos contenidos y casuísticas que se abordan en una formación para la dirección de centros educativos. Esta cuestión de la formación enlaza perfectamente con el siguiente bloque el desarrollo profesional.

2.2 Desarrollo Profesional de los Directivos.

En este segundo bloque, el lector encuentra una secuencia completa sobre la formación. Aquí se abordan temas como la formación inicial y permanente de los directivos escolares, así como las transiciones y relevos en la dirección de centros educativos.

La formación inicial de la dirección escolar en España, es un cuarto capítulo que Manuel Álvarez y Aurelio Villa, tratan con contundencia como un requisito para el acceso a la función directiva. Realizan una extraordinaria reflexión sobre la necesidad de sumar experiencia y formación para un adecuado desempeño. Se trata el perfil previo, el concurso de méritos, requisitos, la diferencia entre elegir y seleccionar para el cargo de la dirección, y se realiza un detallado recorrido histórico legislativo, desde la creación de la dirección escolar y la cuestión del perfil previo desde la Real Orden de 1911 hasta la actual LOMLOE. Nos sitúa perfectamente en los condicionantes históricos y culturales sobre la figura de la dirección escolar en el actual sistema educativo nacional, y pueden identificarse los vaivenes en la dirección de centros, como de otros órganos de centros y políticas educativas, la formación de profesorado (Imbernón Muñoz y Colén Riau, 2015). Llama especialmente la atención el énfasis en el foco el conocimiento de sí mismo para el perfil de director dentro de los focos a considerar para el programa de formación de liderazgo competencial. Este énfasis da coherencia a la percepción da coherencia al segundo bloque, a la formación inicial con la permanente, para poder aprender a aprender, ser directivo.

En un quinto capítulo, Mireia Tintoré habla desde la experiencia en formación. Defiende el derecho y la obligación de los directivos a tener una formación permanente, práctica, dentro y fuera del centro, basada en el acompañamiento y desarrollo de sus competencias. La autora, desarrolla estrategias y metodologías en función de los contenidos de la institución. Continuando la línea marcada en lo primeros capítulos del libro, sobre ética y liderazgo, plantea entre otros recursos personales para desarrollar el liderazgo, los recursos éticos, para concluir la necesidad de una formación muy práctica y de acompañamiento. Una vez más, nos encontramos con la pertinencia del desarrollo profesional compartido y del trabajo en redes, porque, como comenta al cierre la autora, es donde se halla la mayor fuente de conocimiento.

Como final de este segundo bloque se aborda un escenario, que bien podría ser una cuestión ausente en el histórico legislativo de sistema educativo, el relevo y la transición en la dirección de centros escolares. Serafín Antúnez y Blanca Patricia Silva García, tratan en

este sexto capítulo, la transición en la dirección entrando al detalle del impacto que tienen las transiciones en los hábitos, las inercias, las pérdidas de talento por hacer esos “borrón y cuenta nueva” (p. 170) con los cambios de dirección, proceder con honestidad personal y profesional, promover la creación y arraigo de una cultura orientada hacia el liderazgo distribuido y sostenible, nos recuerda el hilo conductor del liderazgo y la ética en las organizaciones. Cierran el capítulo con propuestas de solución tales como convertir los equipos de trabajo en células de autoformación, como garantía de una formación ajustada a contexto.

2.3 La Práctica Profesional de los Directivos

Este último bloque, nos presenta la dirección y el liderazgo en contextos tan diversos como los entornos vulnerables, centros de formación profesional y rurales.

Francisco Javier Murillo y Cecilia María Azorín abordan, en este séptimo capítulo, la casuística de la dirección en los contextos de entornos vulnerables, un experto en la educación para la justicia social y una experta en la atención para la diversidad. Tras un recorrido por investigaciones que justifican el análisis del liderazgo en estos contextos, concluyen la incondicionalidad del liderazgo educativo para la justicia social como un enfoque teórico-práctico, un liderazgo más ético que técnico. Es destacable el aporte que hacen los autores de las cinco dimensiones en las que se agrupan las prácticas directivas con éxito en dichos entornos.

En el octavo capítulo, Los directivos de Formación Profesional, su autoría es de Juan Lluís Espinós Espinós y José Antonio Andrés Villena, perfiles profesionales de gran calado en el ámbito público de la Formación Profesional que aportan el enfoque no sólo del liderazgo y la dirección, también desarrollan la organización de centro de Formación Profesional con sus correspondientes órganos de gestión y elementos para coordinación vertical y horizontal, con una contextualización de la reciente Ley de La Formación Profesional y del Real Decreto de la ordenación que la desarrolla.

Como último contexto educativo se plantea la dirección y liderazgo de los centros rurales, cómo no, con Isabel Cantón Mayo, investigadora sensibilizada de la situación por su propia comunidad autónoma y por extensión a todo el ámbito nacional. Además de exponer con detalle en cifras y estadísticas, lo hace con una interesante comparativa a Finlandia (242). Tras la exposición del estado actual de la escuela rural, que presenta por comunidades también y por etapas educativas, estudia la dirección de estos centros que reciben a directores inexpertos o noveles, con un interesante DAFO (252).

3. Análisis Crítico

El libro de Gairín Sallán destaca por su enfoque integral y multidimensional del liderazgo. Tiene un doble acierto, por una parte, en lo relativo a la talla de los colaboradores, y por otra parte en cuanto a la secuencia del contenido. Su estructura guarda en todo momento coherencia con un doble hilo conductor entre bloques y capítulos, los contextos educativos, y las dimensiones de la dirección y el liderazgo. En cada uno de estos bloques encontramos que un ámbito es la aportación a la dimensión teórica, un análisis conceptual que resulta ser absolutamente clarificador en términos y conceptos, rico en las referencias y estudios sobre liderazgo y dirección. El otro ámbito corresponde a la dimensión más práctica del desempeño. Estos dos hilos, teoría y práctica confluyen con el cierre del último y décimo capítulo “Las redes de directivos para la mejora”, queda perfectamente justificado el sentido de toda la obra, en donde se incluyen ejemplos de formación entre directivos presencial, online síncrona y asíncrona, la relevancia de la construcción de redes locales, nacionales e internacionales.

Una posible limitación del libro es la falta del abordaje del liderazgo y la dirección en el contexto educativo de titularidad privada, dado que se contribuye a la profesionalización de la dirección y forma parte de la realidad social. Establecer paralelismos entre una y otra titularidad, compartir dificultades y soluciones, contribuyen de forma definitiva a la construcción de un tejido social sano y sostenible.

Un tema que abordar sería la relación entre liderazgo y familias. El liderazgo en un centro educativo tiene múltiples espejos en los que reflejarse, como el docente. Si bien en la obra se trata la relación con las familias dentro del capítulo de los directivos de entornos vulnerables, se echa en falta este mismo aspecto en otros contextos. Profundizar en qué competencias y habilidades ha de tener este liderazgo en la relación con las familias, tiene especial relevancia, puesto que en la relación con las familias no se manejan las mismas variables que en la relación con el claustro o con el personal del centro, pero si es uno de los espejos del liderazgo educativo en el que más en riesgo está la imagen de la comunidad educativa y que, por lo tanto, los líderes educativos viven con presión. En otro libro de esta misma colección, Fontana Abad (2023) apunta al desarrollo de políticas educativas que favorezcan la participación de las familias en la educación; del mismo modo hemos de preparar a nuestros directores para un trato efectivo con las familias.

Dirección y Liderazgo de los Centros Educativos. Naturaleza, desarrollo y práctica profesional" tiene un enfoque exhaustivo y su combinación de teoría y práctica lo convierten en un recurso valioso para entender y mejorar la gestión educativa en diversos contextos.

Gairín Sallán, siguiendo el rigor y el compromiso de su trayectoria, con esta obra no defrauda. Alineado con su compromiso social con la educación transformadora, implementa en esta obra, junto con sus colaboradores, una visión holística y humanista, y un enfoque sistémico sobre la dirección y el liderazgo de los centros educativos, apostando por un liderazgo para la justicia social. Cumple así con su deseo de haber contribuido a la mejora de las competencias profesionales en una realidad en la que intervenimos, estudiosos, formadores, y profesionales vinculados a la dirección de centros educativos.

4. Bibliografía

- Imbernón Muñoz, F., & Colén Riau, M. T. (2015). Los vaivenes de la formación inicial del profesorado. Una Reforma siempre inacabada. *Tendencias pedagógicas*, (24), 265-284.
- Fontana Abad, M. (2023). *La alianza familia-escuela y su impacto educativo: elementos para la generación de políticas educativas basadas en la evidencia* (vol. 4). Narcea Ediciones.

María Sánchez Prieto

*Profesora de la facultad Educación Universidad Camilo José Cela
Directora del Máster en Dirección, Innovación y Liderazgo de Centros Educativos.*

Cómo citar en APA:

Sánchez-Prieto, M. (2025). Reseña del libro Dirección y Liderazgo de los Centros Educativos. Naturaleza, desarrollo y práctica profesional. *Revista Iberoamericana de Educación*, 97(2), 1-4. <https://doi.org/10.35362/rie9726510>