

**Sugrue, C. (2015). *Unmasking School Leadership. A Longitudinal Life History of School Leaders*. Londres: Springer. ISBN: 9789401794329**

Paloma Páez de la Cadena \*  
Universidad Autónoma de Madrid

El título de esta reciente publicación resume la intención del autor: desvelar las características, situaciones, contradicciones y grandezas del liderazgo escolar. Su premisa inicial es que los estudios sobre liderazgo escolar han estado dominados por la literatura anglosajona del campo sin tener en cuenta la importancia del contexto, razón por la cual se propone un exhaustivo estudio sobre el liderazgo escolar, a través de las historias de vida de 16 líderes en ejercicio de escuelas de primaria de cuatro países diferentes.

Ciaran Sugrue es profesor de Educación de la Facultad de Educación del University College of Dublin. Ha trabajado en la Facultad de Educación de la Universidad de Cambridge, desde donde desarrolló un papel de liderazgo en el Centro de Educación de la Commonwealth, que refleja su participación y su compromiso a largo plazo en la reforma educativa en el Sur global, el África subsahariana, Egipto y Asia, en colaboración con la UNESCO. Es un experto en Liderazgo Escolar y Cambio Educativo, Desarrollo Profesional Continuo, Reforma Educativa del Profesorado en los países desarrollados y en desarrollo, y Política Educativa. Asimismo es experto en investigación cualitativa, en particular en Historias de Vida. Ha sido General Editor of Irish Educational Studies (1998-2008), y es miembro de los consejos editoriales de varias revistas internacionales. En la actualidad es director de escuela y examinador externo para el Programa de Doctorado en la Universidad de Bath, y de la Maestría en Liderazgo en la Universidad de Limerick.

El libro nos presenta un estudio longitudinal que amplía y desarrolla una investigación anterior del mismo autor (Sugrue, 2005). Se presenta como una historia paralela entre los cambios acaecidos en el sistema educativo irlandés, la evolución de la investigación, la práctica de liderazgo de los directivos de centros escolares y la vida de los propios líderes, en una mezcla “glocal” del contexto local y de la literatura internacional, dentro de un cambio desde la perspectiva del tiempo. *Desenmascarando el liderazgo* es un libro extenso articulado en cuatro partes que desarrollan el marco teórico, la metodología empleada, los resultados y las conclusiones.

La primera parte, *Retóricas, Realidades e Investigación sobre el Liderazgo Escolar*, se extiende en dos capítulos. El primero se aproxima a la evolución, fuertemente contextualizada en el sistema educativo irlandés, del ejercicio de los directores escolares. Se describen los caminos transitados desde la dirección escolar concebida como gestión burocrática, hasta el liderazgo distribuido y los discursos dominantes actuales, como el

---

\*Contacto: [paezcadena@gmail.com](mailto:paezcadena@gmail.com)

adjetivalismo o los modelos híbridos de Gronn (2009). El escenario de esta transformación es el auge de la ideología neoliberal con la fuerza de los mercados como elemento regulador global que se impone sobre el poder del Estado, marcando el camino de la “privatización” o de la “cuasi-privatización” de los servicios públicos. En tal situación, la influencia de las políticas internacionales condicionan las directrices nacionales, influyendo decisivamente en la organización educativa dentro de los límites de cada Estado. Competencia, eficiencia y eficacia, como valores de mercado, se imponen sobre “servicio público”, término que sufre un continuo vacío de contenido. Lo importante son, como en una empresa, los resultados, que inexorablemente llevan a la supervivencia del más fuerte, determinada por las pruebas estandarizadas que han de superarse y la rendición de cuentas. De forma un tanto abrupta, el capítulo termina con la presentación del estudio, la metodología empleada, los participantes, las cohortes (directores veteranos, con experiencia, recientes y recién llegados) y las categorías de análisis.

En el segundo capítulo se abordan las consecuencias que sobre el ejercicio del liderazgo escolar tienen las políticas neoliberales internacionales. La respuesta a la pregunta de qué condiciones personales y qué habilidades debe poseer un líder trabajando en estas circunstancias, se subraya especialmente la “capacidad de adaptación” (Bennis y Thomas, 2002), insistiendo en la íntima relación entre capacidad, justicia y autonomía. Un buen líder es capaz de pensar fuera de lo establecido y estar dispuesto a desafiar las normas, saber adaptarse, ser estudioso y creativo, y poseer habilidades para la resolución de problemas. Dado el vertiginoso ritmo cambiante de nuestro mundo globalizado, el líder ha de saber crear formas de actuación y colaboración que den sentido al trabajo escolar; el “carácter” y el “carisma” son sustituidos en los líderes contemporáneos por su habilidad, conocimiento y capacidad. El autor lo resume presentando al líder escolar como el *rostro de Jano*, es decir, con una sensibilidad hacia la comunidad escolar y otra hacia el panorama educativo externo, lo que se traduce en identificarse con las circunstancias locales y tener en cuenta el entorno nacional e internacional.

Los resultados de esta investigación se desarrollan en los bloques segundo y tercero. Los participantes se estructuran en cohortes según sus años de experiencia, de tal modo que se puedan comparar los resultados de unos y otros en las distintas categorías de análisis. La segunda parte, *Trayectorias profesionales de los Directores de Primaria*, refleja cómo ha evolucionado cada participante en el ejercicio de la dirección y cómo se ha enfrentado a los cambios acaecidos en los últimos años. Un camino que Sugrue denomina “*navegación*”, es decir, negociar entre el pasado y el presente, entre la cultura que encuentran en la escuela a la que acceden y los cambios necesarios, entre lo local y lo global. El líder tendrá que *navegar* por caminos abiertos y al mismo tiempo *negociar* para llegar a los acuerdos necesarios para avanzar. Cada cohorte asumió sus circunstancias de forma diferente:

- *Los veteranos* se enfrentaron a los cambios cuando ya estaban en el cargo y reconocieron el estrés inicial en la adaptación, así como la falta de formación necesaria para asumirlos. En todos los casos, su reacción fue la de buscar apoyo dentro y fuera de la escuela. En algunos, se trasluce enseguida la necesidad de equidad y dedicación al alumnado como señas de identidad.
- *Los experimentados y los recientes* muestran mayor capacidad de *navegación* y en las relaciones con el resto del personal. Sin embargo, en la cohorte de líderes recientes, sigue existiendo un enfoque ingenuo de la dirección, que no

parece ir más allá de la ambición personal satisfactoria en lugar de buscar la capacidad individual y la preparación para las responsabilidades. A medida que el ritmo de cambio es más acelerado, el cargo se hace más complejo, la continua sensación de “tocar fondo” es más notable, mientras que el estrés y la vulnerabilidad emergen como recompensa inmediata.

- *Los recién llegados* se sienten mejor preparados y se muestran más críticos con la Administración, de la que piensan que exige pero no apoya, sino que deja que su liderazgo fluya de manera natural.

El autor aprecia en todos los grupos que “hay un sentido emergente de que la retórica de las declaraciones de la política con respecto a la importancia de los roles y responsabilidades de los líderes escolares no se corresponde con el apoyo sistémico adecuado, pero esto es una tesis que se pondrá a prueba aún más a través de la evidencia presentada en los capítulos siguientes” (p. 89). Se tratan además los siguientes temas:

- *Falta de formación de los líderes*: Todos los entrevistados reconocen no tener una suficiente preparación previa, y se enfrentan al cargo en muchos casos como un verdadero “acto de fe”. Todos se ven obligados a actuar simultáneamente en dos campos: la formación adquirida a través de las experiencias del día a día y la recibida a través de los cursos de formación oficiales.
- *Energía y sentido del compromiso de los participantes*: un compromiso que se refleja en la “necesidad de asumir en su función las continuidades y las discontinuidades”; la responsabilidad, la transmisión de valores y la superación de barreras y resistencias.
- *Importancia del trato prudente y adecuado a cada situación*: tanto en el trato con los maestros y como con los las familias y los estudiantes respetando la personalidad de cada uno.
- *El liderazgo que se ejerce* en el contexto irlandés parece ser un liderazgo cargado de informalidad, aunque la NGP lo está convirtiendo en más centralizado y más coordinado a través de la red de directores.

En el tercer bloque, *Política Práctica y Dirección*, se analizan las categorías correspondientes a los múltiples y variados problemas y desafíos que constituyen la organización y la vida de la escuela actual. Del mismo modo que en la parte anterior, se comparan los resultados por cohortes. Los temas a los que el autor enfrenta a los entrevistados, que constituyen otros tantos capítulos son:

- *La importancia de las relaciones interpersonales*. Se advierte del peligro de dedicarse de forma preponderante a las relaciones entre el líder y los demás miembros de la comunidad. No se trata solo de “mantener la paz”. Falta sentido, según Sugrue, en la construcción de Comunidades Profesionales de Aprendizaje, que algunos directores conciben como un elemento para crear amistad y dejarles a ellos la gestión organizativa, y no como una oportunidad para construir relaciones profesionales y compromisos compartidos.
- *El desafío de la escuela inclusiva, la diversidad del alumnado y la rendición de cuentas*. A partir de los resultados observados, Sugrue afirma que el liderazgo para la inclusión debe proveerse de una disposición positiva junto con la actividad individual, mientras que el apoyo sistémico para la capacidad de construir liderazgo no es un extra opcional, sino una condición previa esencial

para la mejora en general, y en particular para esta tarea tan difícil. También es necesario en un líder, saber decir “no” a determinadas políticas inadecuadas para la inclusión.

- *La distribución del liderazgo.* Se requiere la creación de espacios y oportunidades para la colaboración que puedan evolucionar hacia formas más distribuidas de ejercer el liderazgo. Se observa aquí con más fuerza si cabe, la necesidad de apoyo institucional, para que los líderes arriesguen en este sentido.
- *La autonomía profesional y la responsabilidad en un clima de rendición de cuentas.* Ejercer el liderazgo para el aprendizaje parece ser la mejor estrategia, que permite conciliar la aparente oposición entre la “sagrada individualidad” del aula y una escuela que aprende de forma conjunta.
- *La sostenibilidad del liderazgo, la creación de capacidades y los cambios futuros. La transformación.* Este tema se puede resumir en las palabras de una de las participantes: “pasar del yo al nosotros, del conservadurismo y la cautela ante los nuevos tiempos a la valentía de creación de un nuevo clima que convierta aquello que es sentido por muchos como pérdidas de un viejo tiempo más estable en ganancias comunes a través de la participación, con pasos pequeños pero acumulativos, hasta cambios incrementales; esto hará posible un desarrollo sostenible, tanto de la práctica educativa como de la continua construcción del liderazgo” (p. 241).

El último capítulo, a modo de conclusión, es una agenda de formación para el liderazgo escolar para la transformación que Sugrue desarrolla en siete lecciones. El autor establece un símil entre la larga historia del liderazgo, las historias de los participantes en la investigación y el largo proceso que supone una buena formación para los líderes escolares.

El enfoque de historias de vida de los líderes permite estudiar también la vida del liderazgo en las últimas décadas. Emerge así un mosaico en este libro que, como afirma su autor, habrá cumplido su cometido si otros recogen las percepciones y entendimientos obtenidos y los entretajan a los suyos propios de forma comprometida, desde la investigación y la práctica, para dotar a los nuevos líderes escolares de principios y de la convicción del potencial transformador del liderazgo en las escuelas. No cabe duda que este tránsito exhaustivo por el liderazgo escolar, favorece cuando menos la comprensión, tanto de los aspectos más conocidos como de los más novedosos del liderazgo escolar y la seguridad de que, aun dependiendo del contexto, aquellas prácticas ya contrastadas mayoritariamente en los países anglosajones pueden ser recreadas en diferentes países. Así, entre todos, desde lugares, culturas y sistemas educativos muy diferentes podremos comprometernos en cumplir el deseo del autor, acercándonos cada día un liderazgo que transforme nuestras escuelas en más justas para que contribuyan a una sociedad realmente justa.