

Influencia del género y la antigüedad profesional en el liderazgo directivo en las cooperativas de enseñanza

The influence of the gender and the professional service in the managerial leadership in the education cooperatives

Jesús López Belmonte

Universidad de Granada, España

Antonio José Moreno Guerrero

Arturo Fuentes Cabrera

Consultor Independiente, Ecuador

Autor para correspondencia: jesuslopezbelmonte@gmail.com

Fecha de recepción: 23 de julio de 2018 - Fecha de aceptación: 20 septiembre de 2018

Resumen: Las cooperativas de enseñanza surgen como un tipo de centro educativo alternativo, frente a la supremacía de los centros públicos y privados. Las cooperativas son consideradas las mejores entidades educativas para recibir un servicio de calidad en el ámbito de la educación. El propósito de esta investigación es conocer la influencia del género y la vida laboral de los docentes en relación con el liderazgo de estos profesionales que ocupan cargos directivos. El método de investigación empleado sigue un modelo descriptivo y correlacional, con un análisis cuantitativo de los datos que han sido obtenidos a partir de una muestra que abarca la totalidad de docentes que componen las cooperativas de enseñanza de Ciudad Autónoma de Ceuta. Para conocer la relación entre variables se ha aplicado la prueba de Chi-Cuadrado y en los casos que hay relación se ha aplicado la prueba Phi y V de Cramer, obteniendo resultados significativos sobre el género y los años de antigüedad de los docentes en referencia al fenómeno del liderazgo en los directivos de estos centros educativos, demostrando que tanto la variable género como los años trabajados no son determinantes para la función directiva eficaz, sin embargo, la primera si influye en la valoración de la gestión realizada.

Palabras clave: cooperativas de enseñanza; liderazgo; equipos directivos; antigüedad profesional; género del trabajador

Abstract: The education cooperatives emerged as a kind of alternative education centre facing the supremacy of the state and private centres. The cooperatives are considered the best education entities for receiving a quality service in the field of education. The purpose of this research is to know the influence of the gender and the work life of the teachers in relation to the leadership of these professionals who occupy managerial positions. The research method used is a descriptive and correlational one, with a quantitative analysis of the data obtained taking a sample that includes the whole number of teachers who form the education cooperatives of the Autonomous City of Ceuta. In order to know the relation among variables, the Chi-square Test was applied and in the cases where a relation exists, Phi and Cramer's V Test was applied. The results were significant regarding the gender and the years of service of the teachers with respect to the leadership phenomenon in the managers of these education centres. They show that the variable of gender as well as the years they worked are not determining so as to develop an effective role. Nevertheless, the first one affects the assessment of the carried out management.

Key Words: education cooperatives; leadership; managerial teams; professional service; gender of the worker

Introducción

En la actualidad, los centros educativos, siguiendo a expertos como Gutiérrez, Gracia y Quiñonez (2016), tienen que realizar continuos y exigentes procesos adaptativos para adecuar sus infraestructuras, equipamientos, servicios y ofertas, a las nuevas demandas de las personas que configuran el panorama educativo en hoy. Los tiempos cambian y el ritmo evolutivo que experimenta el sistema educativo de nuestros días se caracteriza por ser rápido y veloz, condicionado por el entorno futurista que se abre paso en este tipo de instituciones, que conlleva una serie de cambios en las organizaciones escolares.

El panorama educativo español acoge una tipología variada de centros educativos donde los discentes pueden llevar a cabo sus estudios. Los centros más significativos son los de naturaleza pública, privada y cooperativa. Esta última concepción de centro educativo nace de la mano de la unión de profesionales, propios del sector, para ofrecer un servicio, distinto al convencional, sustentado en la eficacia y calidad del producto final, entendido como la educación recibida y el aprendizaje alcanzado por los alumnos.

Para satisfacer las necesidades de los discentes actuales y dar respuesta a una sociedad marcada por el fuerte crecimiento y expansión de la tecnología, resulta relevante e imprescindible la implantación y el desarrollo del fenómeno del liderazgo en los equipos directivos de los centros educativos de hoy en día.

Con este estudio se pretende analizar si existe una estrecha relación entre el género de los docentes, que componen los centros de naturaleza cooperativa, y los años que estos llevan al frente de la institución escolar, que condicione el liderazgo en el estamento directivo, que gestiona e impulsa el equipo directivo.

Las cooperativas de enseñanza como vía alternativa en educación

Las cooperativas de enseñanza son consideradas un tipo de centro educativo, situadas en un punto intermedio entre los centros de naturaleza pública y los privados. Estos centros surgen de la mano de un grupo de docentes, que han querido invertir sus esfuerzos en la construcción y mantenimiento de una infraestructura destinada a la docencia. Las cooperativas son las entidades más significativas de la economía social, puesto que reúnen a un conjunto de profesionales, que presentan necesidades homogéneas y que presentan prestar un servicio a la humanidad, caracterizado por su calidad (Fernández, 2000; Fuentes, Lorenzo y Corchón, 2002; Fernández, 2003; Fuentes, 2004; Inglada, Sastre y Villarroya, 2015).

Tomando de referencia la ley vigente en materia cooperativa, concretamente la Ley, 27/1999 general de cooperativas, en su artículo 103, se encuentra la definición exacta según tal marco legislativo, que lo entiende como *“aquellas que desarrollan actividades docentes, en sus distintos niveles y modalidades. Y podrán realizar actividades extraescolares así como prestar servicios que faciliten las actividades docentes”*.

Para Fuentes (2004), este tipo de centros educativos se caracterizan por el gran compromiso, esfuerzo y responsabilidad del cuerpo docente, unidos bajo los principios de la

cooperación, el trabajo en equipo y la superación ante las distintas adversidades que estas entidades tienen que hacer frente en sus ejercicios cotidianos.

Dentro del abanico de centros educativos, las cooperativas de enseñanza han emergido desde la nada, hasta convertirse en toda una alternativa de elección de centro para realizar los estudios, frente a la clásica bimodalidad entre centros públicos y privados; que para alcanzar una mayor demanda de sus servicios, entre sus fines se encuentra la innovación y la calidad en los procesos de enseñanza y aprendizaje (Inglada, Sastre y Villarroya, 2015).

Analizando los estudios de Delcán (2000), Fernández (2000), Fernández (2000), Fuentes (2004), Moreno (2000), Villalba (2012), Inglada, Sastre y Villarroya (2015), las metas que persiguen estas instituciones educativas se concretan en responder a las necesidades de los profesionales que las conforman, fomentar la creación y el mantenimiento de los puestos de trabajo de naturaleza docente, gestionar un centro educativo a través de la vía empresarial, ofertar un producto de calidad para atraer al mayor número de masas, desarrollar un proyecto educativo único, innovador y competitivo para crecer en esta sociedad tan exigente y bañada por las nuevas tecnologías.

Estas entidades están compuestas sumamente por docentes, que cumplen una doble función, por un lado son docentes, pero, por otro, tienen que realizar actividades y labores administrativas dentro de la organización, como si se tratase de una empresa más del mercado, pero, de ámbito educativo (Ros, 2014). Esta situación tan peculiar, condiciona el trabajo cotidiano y la labor docente, la cual se encuentra empañada por las continuas acciones de índole administrativa que tienen que llevar a cabo, sin dejar de prestar atención a la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Todo esto supone, un gran esfuerzo y dedicación de estos profesionales, quienes no cuentan con la suficiente formación en materia empresarial, pero que gracias al gran trabajo que desempeñan, consiguen obtener las metas marcadas, satisfaciendo la demanda de la sociedad y, a su vez, creciendo empresarialmente, ocupando altas esferas, encuadrándose entre los mejores centros educativos de cada región geográfica.

El claustro de profesores de las cooperativas de enseñanza está compuesto por profesionales que han reunido unos requisitos indispensables para acceder a la organización, poder desempeñar su vocación docente y adquirir la condición de socio en la entidad. Por tanto, estos centros engloban un perfil variado de personas entre sus filas, lo que provoca una heterogeneidad en el área de recursos humanos, que da lugar a una compleja gestión y administración, al abarcar perfiles variados, en cuanto a género, edad, titulación académica y un sinnúmero de condicionantes que hay que prestar atención para salvaguardar y garantizar la estabilidad de la cooperativa en el sector.

La necesidad del fenómeno del liderazgo en los equipos directivos

Para conseguir la eficacia en la gestión de la institución escolar, con estas variables heterogéneas que contienen las cooperativas de enseñanza, resulta primordial la existencia de un estamento directivo que exporte dosis de liderazgo entre los miembros que les rodea. Estos líderes deben disponer de una serie de cualidades para que su trabajo resulte lo más influyente posible. Deben ser personas comprometidas con la organización, de naturaleza extrovertida,

enérgica, empática, sociable, asertiva, competente, inteligente y amable, entre otras muchas características individuales (Siliceo, 2005).

Además, los líderes directivos deben fomentar el buen clima, el trabajo en equipo, el esfuerzo, la dedicación, la constancia, la superación de los trabajadores. Deben llevar a cabo tareas de influencia, arenga, motivación y dinamización de todas las personas que componen el grupo de trabajo y guiarlas hacia la obtención de los objetivos marcados por la organización. Para ello, los directivos tienen que ser considerados como auténticos referentes, espejos donde mirarse, para que se produzca la máxima influencia y motivación hacia el trabajo a realizar (Pont, Nusche y Hopkins, 2008; Spillane, Camburn y Pareja, 2009; Day et al. 2010; Moral y Amores, 2014).

Las últimas tendencias de liderazgo entre los directivos de los centros escolares, se centran en el desarrollo del liderazgo “*transformacional*” y el “*distribuido*”. El primero de ellos se refiere al cambio, modificación conductual que consigue el líder en sus seguidores, es decir, los miembros de la organización que le acompañan en el camino hacia la consecución de las metas. Por medio de mecanismos motivadores, discursos, diálogos y acciones, el líder directivo consigue transformar la actitud del trabajador, docente en nuestro caso, obteniendo de él una persona con mayor predisposición hacia la tarea a realizar, consiguiendo un aumento del rendimiento y por consiguiente, mejores resultados (Pont, Nusche y Hopkins, 2008; Spillane, Camburn y Pareja, 2009; Day et al. 2010; Leithwood y Seashore, 2011; Ortega, 2012; Gómez y Medina, 2014; Furguerle y Vitorá, 2016). El segundo de los modelos de liderazgo que se tiende en la actualidad es el liderazgo distribuido (Lorenzo, 2005; Spillane, 2006; Spillane, Camburn y Pareja, 2009; Gayán, 2013), muy recomendable y eficaz en organizaciones escolares de gran magnitud y complejidad, como pueden ser las cooperativas de enseñanza. Este tipo de liderazgo se produce cuando en la entidad, las tareas propias del líder se reparten entre distintos los distintos agentes más influyentes y dinamizadores de masas, lo que supone una expansión más rápida y eficaz del fenómeno del liderazgo, puesto que hay un mayor número de personas condicionando y favoreciendo la realización de las tareas cotidianas educativo-empresariales, que se tienen que llevar a cabo en un centro escolar de naturaleza cooperativa.

Los directivos de los centros educativos tienen que desempeñar una serie de funciones para que se consiga una óptima gestión (Lorenzo, 2004; Moral y Amores, 2014; Gutiérrez, Gracia y Quiñonez, 2016). Estas no son nada simples, sino que requieren mucho esfuerzo y dedicación temporal. Es por ello que la existencia de un liderazgo compartido por diferentes profesionales, va a influir en la realización de tareas como la representación del centro educativo ante el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, así como demás organismos e instituciones; la implantación de los objetivos a alcanzar; la determinación de un camino a seguir; la organización y coordinación de los recursos humanos; la motivación, asesoramiento de los docentes; la gestión de los recursos y bienes materiales; la dirección, supervisión y evaluación de las tareas de los distintos profesionales; el fomento de la innovación y creatividad entre todos los miembros; el impulso y la organización de la formación complementaria del profesorado; la atención y orientación del alumnado; la solución de los problemas ocasionados; el desarrollo de un buen ambiente de trabajo; el fomento del trabajo en equipo; la satisfacción de las necesidades de los distintos componentes de la comunidad educativa; la gestión pedagógica del centro educativo; la realización de tareas burocráticas y administrativas; el conocimiento de las

novedades del marco legislativo; el reparto de funciones entre los miembros de la organización; el desarrollo del Proyecto Educativo de Centro; la revisión y el control de las programaciones didácticas; la creación de un clima de convivencia; la evaluación de las distintas acciones llevadas a cabo en el centro; el establecimiento de redes profesionales entre distintos centros educativos; la supervisión del cumplimiento del reglamento de régimen interno; el control de los puntos fuertes y débiles de los miembros para que la dinamización sea más efectiva; la toma de decisiones democráticas; la promoción del compromiso de los trabajadores con el ideario del centro; la aprobación de nuevos proyectos y normativas; así como otras acciones propias de los centros educativos.

Por todo lo expuesto, y siguiendo a Siliceo (2005), Cuevas y Díaz (2005), Gómez y Medina (2014) es fundamental la existencia de un equipo directivo de naturaleza líder, que distribuya todas y cada una de las acciones a realizar, que cuente con habilidades como el manejo de información, el análisis del medio y sus problemas, la gestión de conflictos, la reflexión, la influencia en el entorno próximo, y sobre todo, el trabajo en equipo, como pilar fundamental del sentimiento cooperativo, por las que nacen estas entidades.

Método

Tipo de estudio

El estudio elaborado es de tipo descriptivo y correlacional, con análisis de datos cuantitativo (Colás y Buendía, 1998).

Objetivo

El objetivo de la presente investigación es conocer la influencia del género y la antigüedad del profesorado en relación al liderazgo de los docentes que desempeñan cargos directivos en las Cooperativas de enseñanza.

Sujetos

La población de estudio son los docentes que conforman las cooperativas de enseñanza de la Ciudad Autónoma de Ceuta, formada por los centros Beatriz de Silva, Severo Ochoa y San Daniel, en los que se imparte Educación Infantil, Educación Primaria y Educación Secundaria.

La población está formada por 60 sujetos, con más mujeres (75%) que hombres (25%). Las edades de los docentes que lo conforman son superiores a los 50 años (46,7%), entre 31 y 40 años (25%), entre 41 y 50 años (23,3%) y finalmente, entre 20 y 30 años (5%).

El periodo de docencia en las cooperativas de enseñanza se concentran entre 11 y 20 años (50%), seguidos de los que llevan más de 30 años (21,7%), entre 0 y 10 años (16,7%) y finalmente los que llevan entre 21 y 30 años (11,7%).

La formación académica de los docentes es principalmente la diplomatura (76,7%), seguida de las titulaciones de licenciatura (15%), grado (6,7%) y doctorado (1,7%).

El motivo de acceso a las cooperativas de enseñanza es por vocación docente (48,3%), necesidad de acceder a un puesto de trabajo (35%), plaza familiar (8'3%) y por contacto familiar (8'3%).

Instrumento

El instrumento que hemos aplicado para la investigación ha sido un cuestionario ad hoc, elaborado de manera exclusiva para la recogida de datos de esta investigación, siguiendo lo marcado en el objetivo.

El cuestionario consta de 57 preguntas cerradas. Estas cuestiones están distribuidas en cuatro ámbitos: Cooperativo (13), directivo (7), formación complementaria (7) y liderazgo (25), además de los datos sociodemográficos (sexo, edad, años de trabajo, grado de titulación académica y motivación laboral).

El instrumento ha pasado por el proceso de validación y fiabilidad. Para la validación hemos aplicado una validez de contenido por cinco doctores de diversas Universidades (Granada, Málaga y Sevilla), los cuales recomendaron modificar aspectos gramaticales y eliminar ítems del ámbito liderazgo, las cuales tuvimos en cuenta.

Además, aplicamos la fiabilidad mediante un coeficiente de consistencia interna de Alfa de Cronbach, mediante una prueba piloto aplicada cuatro meses antes de iniciar la investigación a un grupo de 25 personas, seleccionadas al azar de un centro educativo. En los resultados se obtiene una fiabilidad general del cuestionario superior a 0,85 de media, con unas valoraciones específicas en los diversos ámbitos.

Tabla 1. Alfa de Cronbach

ÁMBITO	ALFA DE CRONBACH
Cooperativo	0.856
Directivo	0.857
Formación Complementaria	0.842
Liderazgo	0.851

Fuente: Elaboración propia

Para nuestra investigación, nos hemos centrado en las variables género, años de pertenencia en las cooperativas de enseñanza y el ámbito directivo.

Procedimiento

El contacto inicial para la presentación de la investigación y solicitud de colaboración se realizó en los primeros días del mes de julio del año 2016 con los equipos directivos de las tres cooperativas de enseñanza, periodo cuya carga laboral es mejor.

Presentado el proyecto y aceptado por parte de los tres equipos directivos, aprovechamos los diversos claustros celebrados a principios del curso 2016/2017 para la recogida de datos mediante WhatsApp o enlace de correo electrónico, según les conviniera.

En la reunión del órgano colegiado les indicamos las normas de cumplimentación del cuestionario. No se les puso límite de tiempo para que lo pudieran rellenar con presiones, aunque el tiempo de finalización del mismo rondó entre los 40 y 50 minutos.

Durante su aplicación, el profesorado mostró mucha predisposición, no siendo necesario resolver ningún tipo de dudas.

Recopilada la información, se adaptó los resultados obtenidos en Google Drive a IBM SPSS Statistics 20, obteniendo los datos y su posterior análisis un mes después de presentación en los claustros.

Resultados

Análisis descriptivo

Tabla 2. Correlación entre desempeño cargo directivo y género cooperativista.

		¿Ha desempeñado algún cargo de carácter directivo durante los años de antigüedad en la cooperativa?				Total
		Nada	Poco	Solo en parte	Bastante	
Sexo	Hombre	53,3%			46,7%	100,0%
	Mujer	53,3%	8,9%	6,7%	31,1%	100,0%
Total		53,3%	6,7%	5,0%	35,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

En esta primera tabla de resultados, se muestra la correlación existente entre el desempeño de cargos directivos por los socios cooperativistas y su género. Según los datos obtenidos, se refleja una predominancia de los hombres, al frente de este tipo de entidades educativas, con un 46,7%. Aunque el colectivo de mujeres le precede con un 31,1%, cifra destacada que indica la aproximación de la mujer al desempeño de cargos directivos en la sociedad.

Tabla 3. Correlación entre dificultades para desempeñar funciones directivas y género cooperativista.

		En caso afirmativo, ¿ha encontrado dificultades para desempeñar de manera eficiente tal cargo?				Total
		Nada	Poco	Solo en parte	Bastante	
Sexo	Hombre		28,6%	57,1%	14,3%	100,0%
	Mujer	19,0%	19,0%	47,6%	14,3%	100,0%
Total		14,3%	21,4%	50,0%	14,3%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la dificultad que han tenido los docentes de las cooperativas de enseñanza estudiadas, se establece, según los datos obtenidos, que ambos colectivos, tanto los hombres como las mujeres, han presentado dificultades a nivel medio para desempeñar con éxito la función directiva. Siendo un dato significativo el 57,1% de los hombres que, solo en parte, han tenido ciertas dificultades en algún momento de su mandato directivo.

Tabla 4. Correlación entre apoyo por parte de los cooperativistas para desarrollar función directiva y género cooperativista.

		Durante su gestión directiva, ¿ha recibido apoyo por parte del resto de socios de la cooperativa?				Total
		Nada	Poco	Solo en parte	Bastante	
Sexo	Hombre	14,3%	14,3%	71,4%		100,0%
	Mujer	4,8%	19,0%	52,4%	23,8%	100,0%
Total		7,1%	17,9%	57,1%	17,9%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Contar con el apoyo de compañeros durante la gestión directiva es un aspecto bastante importante, ya que refleja el trabajo en equipo y el buen clima dentro de la entidad. En las cooperativas de enseñanza estudiadas, se muestra que el colectivo que ha recibido bastante ayuda durante las labores directivas es el correspondiente al grupo de mujeres, con un 23,8%, además de un superior 52,4% del mismo género que solo en parte la ha recibido.

Tabla 5. Correlación entre arrepentimiento por ser cargo directivo y género cooperativista.

		¿Se ha arrepentido alguna vez de desempeñar un cargo directivo?				Total
		Nada	Poco	Solo en parte	Bastante	
Sexo	Hombre	57,1%		14,3%	28,6%	100,0%
	Mujer	42,9%	14,3%	33,3%	9,5%	100,0%
Total		46,4%	10,7%	28,6%	14,3%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al arrepentimiento mostrado por los docentes de las cooperativas de enseñanza en el desempeño de cargos directivos, se reflejan elevados porcentajes que se postulan en contra del arrepentimiento a la hora de llevar a cabo tareas directivas. Destacando un superior 57,1% en los hombres frente a un 42,9% en las mujeres.

Tabla 6. Correlación entre predisposición para ser equipo directivo y género cooperativista.

		Cómo socio trabajador de la cooperativa, ¿estaría dispuesto/a a desempeñar cargos de carácter directivo en la Sociedad Cooperativa?				Total
		Nada	Poco	Solo en parte	Bastante	
Sexo	Hombre	46,7%	13,3%	20,0%	20,0%	100,0%
	Mujer	31,1%	20,0%	24,4%	24,4%	100,0%
Total		35,0%	18,3%	23,3%	23,3%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la predisposición de los socios cooperativistas para llevar a cabo funciones directivas en la entidad, según los datos obtenidos, se muestra cierta similitud en este parámetro, quedando el colectivo de mujeres por encima, con un 24,4%, frente a un menor 20% de los hombres. Destacando que en estas organizaciones sociales de carácter educativo, tanto hombres como mujeres se encuentran dispuestos para ocupar cargos directivos en el centro educativo.

Tabla 7. Correlación entre valoración gestión directiva y género cooperativista.

		Valora la gestión directiva en cuanto a su vertiente administrativa y funcionamiento de la cooperativa en general.				Total
		Nada	Poco	Solo en parte	Bastante	
Sexo	Hombre	26,7%	26,7%	6,7%	40,0%	100,0%
	Mujer	8,9%	4,4%	26,7%	60,0%	100,0%
Total		13,3%	10,0%	21,7%	55,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

La opinión de los docentes que conforman las cooperativas de enseñanza es fundamental, puesto que refleja la situación actual en la que se encuentra la entidad, así como las valoraciones que cada profesional tiene acerca de la gestión realizada por sus directivos. En esta tabla se vierten los datos obtenidos de tales variables, siendo el grupo de mujeres quienes han valorado más positivamente la gestión llevada a cabo, con un 60%, frente a un 40% de los hombres.

Tabla 8. Correlación entre motivo de acceso a órganos unipersonales y género cooperativista.

		Si es o ha sido directivo, ¿qué motivó el acceso al cargo?				Total
		Voluntad propia	Propuesta de los socios	Incentivo económico	Mejorar la gestión	
Sexo	Hombre	14,3%	71,4%	14,3%		100,0%
	Mujer	14,3%	71,4%		14,3%	100,0%
Total		14,3%	71,4%	3,6%	10,7%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los motivos que dieron paso al acceso a cargos directivos, por parte de los socios cooperativistas, el más destacado, según los datos extraídos, es bajo la propuesta de los socios pertenecientes a la entidad, con un amplio 71,4%, tanto en hombres como en mujeres. Quedando mucho más por debajo, el resto de motivos para acceder a dichas funciones directivas.

Tabla 9. Correlación entre desempeño cargo directivo y vida laboral en cooperativa de enseñanza.

		¿Ha desempeñado algún cargo de carácter directivo durante los años de antigüedad en la cooperativa?				Total
		Nada	Poco	Solo en parte	Bastante	
Años de pertenencia en cooperativa de enseñanza	0-10 años	70,0%	10,0%		20,0%	100,0%
	11-20 años	60,0%	3,3%	3,3%	33,3%	100,0%
	21-30 años	57,1%	14,3%		28,6%	100,0%
	Más de 30 años	23,1%	7,7%	15,4%	53,8%	100,0%
Total		53,3%	6,7%	5,0%	35,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

A la hora de desempeñar con éxito labores directivas dentro de una institución como son los centros educativos, un factor muy relevante es la experiencia. Esta idea queda reflejada en los datos obtenidos en la tabla 9, mostrando un superior 53,8% de los socios cooperativas con más de 30 años en la cooperativa, que han desempeñado cargos directivos. En contraste con un 70% de los socios que llevan menos de 10 años en la entidad, los cuales manifiestan que no han efectuado ninguna labor directiva, en la cooperativa de enseñanza.

Tabla 10. Correlación entre dificultades para desempeñar funciones directivas y vida laboral en cooperativa de enseñanza.

		En caso afirmativo, ¿ha encontrado dificultades para desempeñar de manera eficiente tal cargo?				Total
		Nada	Poco	Solo en parte	Bastante	
Años de pertenencia en cooperativa de enseñanza	0-10 años	33,3%	33,3%	33,3%		100,0%
	11-20 años	16,7%	33,3%	25,0%	25,0%	100,0%

	años				
	21-30		33,3%	66,7%	100,0%
	años				
	Más de	10,0%		80,0%	10,0%
	30 años				
Total		14,3%	21,4%	50,0%	14,3%

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la dificultad encontrada por los socios en el desempeño de sus labores directivas, según los años de pertenencia a la entidad cooperativa, los datos obtenidos reflejan que el colectivo más experimentado y maduro, el referente al que abarca más de 30 años en la cooperativa de enseñanza, es el que menos ha mostrado dificultades en la realización de las funciones directivas, con un 10%, frente a un superior 25% de profesionales, entre 11-20 años en la cooperativa, que se ha manifestado con mayores dificultades.

Tabla 11. Correlación entre apoyo por parte de los cooperativistas para desarrollar función directiva y vida laboral en cooperativa de enseñanza.

		Durante su gestión directiva, ¿ha recibido apoyo por parte del resto de socios de la cooperativa?				Total
		Nada	Poco	Solo en parte	Bastante	
Años de pertenencia en cooperativa de enseñanza	0-10 años		33,3%	33,3%	33,3%	100,0%
	11-20 años		25,0%	66,7%	8,3%	100,0%
	21-30 años			66,7%	33,3%	100,0%
	Más de 30 años	20,0%	10,0%	50,0%	20,0%	100,0%
Total		7,1%	17,9%	57,1%	17,9%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Según los años de pertenencia de los socios en la cooperativa, el colectivo que más apoyo ha recibido, durante la gestión directiva, es el referente a aquellos profesionales que cuentan con una vida laboral entre 21-30 años en la cooperativa de enseñanza, frente a los docentes más noveles de experiencia en la cooperativa, es decir, no más de 10 años, quienes han sido poco, solo en parte y bastante, casualmente, con un igualitario 33,3%.

Tabla 12. Correlación entre arrepentimiento por ejercer cargo directivo y vida laboral en cooperativa de enseñanza.

		¿Se ha arrepentido alguna vez de desempeñar un cargo directivo?				Total
		Nada	Poco	Solo en parte	Bastante	
Años de pertenencia en cooperativa de enseñanza	0-10 años	33,3%	33,3%	33,3%		100,0%
	11-20 años	41,7%	8,3%	33,3%	16,7%	100,0%
	21-30 años	33,3%	33,3%	33,3%		100,0%
	Más de 30 años	60,0%		20,0%	20,0%	100,0%
Total		46,4%	10,7%	28,6%	14,3%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

El colectivo que menos grado de arrepentimiento ha mostrado a la hora de desempeñar cargos directivos, según los datos obtenidos de las distintas cooperativas de enseñanza estudiadas, es el correspondiente a aquellos profesionales que cuentan con una vida laboral de más de 30 años en la entidad, representado por un 60%, seguido de un 41,7% de los docentes de entre 11-20 años, acompañado de un similar 33,3% de socios con menos de 10 años en la cooperativa y entre 21-30 años respectivamente.

Tabla 13. Correlación entre predisposición para ser equipo directivo y vida laboral en cooperativa de enseñanza.

		Cómo socio trabajador de la cooperativa, ¿estaría dispuesto/a a desempeñar cargos de carácter directivo en la Sociedad Cooperativa?				Total
		Nada	Poco	Solo en parte	Bastante	
Años de pertenencia en cooperativa de enseñanza	0-10 años	50,0%	10,0%	20,0%	20,0%	100,0%
	11-20 años	30,0%	23,3%	23,3%	23,3%	100,0%
	21-30 años	28,6%	28,6%	14,3%	28,6%	100,0%
	Más de 30 años	38,5%	7,7%	30,8%	23,1%	100,0%
Total		35,0%	18,3%	23,3%	23,3%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la predisposición que muestran los docentes, socios cooperativistas, para formar parte de un equipo directivo, según los datos extraídos de las distintas cooperativas de enseñanza analizadas, el colectivo de profesionales que cuenta con una pertenencia de menos de 10 años en la entidad, son los que menos predisposición han manifestado, con un 50% de los docentes, en contraste con un 28,6% de los socios de entre 21-30 años en la cooperativa, que si han reflejado positivamente su predisposición para el desempeño de labores directivas.

Tabla 14. Correlación entre valoración gestión directiva y vida laboral en cooperativa de enseñanza.

		Valora la gestión directiva en cuanto a su vertiente administrativa y funcionamiento de la cooperativa en general.				Total
		Nada	Poco	Solo en parte	Bastante	
Años de pertenencia en cooperativa de enseñanza	0-10 años	30,0%		20,0%	50,0%	100,0%
	11-20 años	16,7%	16,7%	16,7%	50,0%	100,0%
	21-30 años			14,3%	85,7%	100,0%
	Más de 30 años		7,7%	38,5%	53,8%	100,0%
Total		13,3%	10,0%	21,7%	55,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

El grupo de profesionales que más positivamente ha valorado la gestión directiva es el correspondiente a aquellos docentes que cuentan con una pertenencia en la cooperativa entre 21-30 años, quienes con un 85,7% de los profesionales consideran que la gestión efectuada resulta

satisfactoria. A esta cifra le sigue el resto de socios de la entidad, rondando el 50 % de cada uno de los diferentes colectivos en cuanto a años de pertenencia, quienes también reflejan su opinión favorable acerca de la gestión de los directivos.

Tabla 15. Correlación entre motivo de acceso a órganos unipersonales y vida laboral en cooperativa de enseñanza.

		Si es o ha sido directivo, ¿qué motivó el acceso al cargo?				Total
		Voluntad propia	Propuesta de los socios	Incentivo económico	Mejorar la gestión	
Años de pertenencia en cooperativa de enseñanza	0-10 años	33,3%	33,3%		33,3%	100,0%
	11-20 años		91,7%		8,3%	100,0%
	21-30 años		66,7%		33,3%	100,0%
	Más de 30 años	30,0%	60,0%	10,0%		100,0%
Total		14,3%	71,4%	3,6%	10,7%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a los principales motivos que manejan los socios cooperativistas para acceder al desempeño de los órganos unipersonales, propios de toda gestión directiva de un centro educativo de naturaleza cooperativa, el más pronunciado es el correspondiente a “propuestas de los socios”, el cual acoge un volumen significativo de votos, destacando un 91,7% en los docentes, socios cooperativistas, que cuentan con una pertenencia en la entidad de entre 11-20 años. Por otro lado, el motivo que menos peso ha generado para declinar el acceso a tales cargos directivos ha sido el referente al “incentivo económico”, con tan solo un 3,6% de la totalidad de la muestra.

Análisis correlacional

La primera correlación que establecemos es la de la variable género con las tientes variables incluidas dentro del ámbito directivo.

H1: “Hay diferencias entre hombres y mujeres a la hora de ser elegido para desempeñar algún cargo de carácter directivo durante los años de antigüedad en la cooperativa”.

Resultados: Se acepta la hipótesis de independencia entre las dos variables. Se obtiene un p-valor en la prueba de Chi-cuadrado de Pearson de 0,375.

Interpretación: El hecho de ser hombre o mujer no influye a la hora de ser elegido para desempeñar algún cargo de carácter directivo durante los años de antigüedad en la cooperativa.

H2: “Hay diferencias entre hombres y mujeres a la hora de encontrar dificultades para desempeñar de manera eficiente un cargo directivo”.

Resultados: Se acepta la hipótesis de independencia entre las dos variables. Se obtiene un p-valor en la prueba de Chi-cuadrado de Pearson de 0,648.

Interpretación: El hecho de ser hombre o mujer no influye a la hora de encontrar dificultades para desempeñar de manera eficiente un cargo directivo.

H3: “Hay diferencias entre hombres y mujeres a la hora de recibir apoyo por parte del resto de socios de la cooperativa mientras desarrollan la función directiva”.

Resultados: Se acepta la hipótesis de independencia entre las dos variables. Se obtiene un p-valor en la prueba de Chi-cuadrado de Pearson de 0,435.

Interpretación: El hecho de ser hombre o mujer no influye a la hora de recibir apoyo por parte del resto de socios de la cooperativa mientras desarrollan la función directiva.

H4: “Hay diferencias entre hombres y mujeres a la hora de arrepentirse cuando aceptaron un cargo directivo”.

Resultados: Se acepta la hipótesis de independencia entre las dos variables. Se obtiene un p-valor en la prueba de Chi-cuadrado de Pearson de 0,357.

Interpretación: El hecho de ser hombre o mujer no influye a la hora de arrepentirse cuando aceptaron un cargo directivo.

H5: “Hay diferencias entre hombres y mujeres a la hora de ser estar dispuesto para desempeñar cargos de carácter directivo en la Sociedad Cooperativa”.

Resultados: Se acepta la hipótesis de independencia entre las dos variables. Se obtiene un p-valor en la prueba de Chi-cuadrado de Pearson de 0,743.

Interpretación: El hecho de ser hombre o mujer no influye a la hora de estar dispuesto para desempeñar cargos de carácter directivo en la Sociedad Cooperativa.

H6: “Hay diferencias entre hombres y mujeres a la hora de valorar la gestión directiva en cuanto a su vertiente administrativa y funcionamiento de la cooperativa en general”.

Resultados: Se rechaza la hipótesis de independencia entre las dos variables. Se obtiene un p-valor en la prueba de Chi-cuadrado de Pearson de 0,011, con una frecuencia superior a 93,8%. En este caso, realizamos la prueba de Chi Cuadrado de forma exacta con un límite de tiempo para cada prueba de 5 minutos, obteniendo un p-valor de 0,010.

Interpretación: El hecho de ser hombre o mujer influye a la hora de valorar la gestión directiva en cuanto a su vertiente administrativa y funcionamiento de la cooperativa en general. Como se observa, las mujeres presentan valoraciones más positivas que los hombres al respecto.

Fuerza de asociación: Hemos obtenido un valor, tanto para Phi como para V de Cramer de 0,430, considerando que la relación entre variables es media (valores entre 0,35 y 0,65).

H7: “Hay diferencias entre hombres y mujeres a la hora de establecer la motivación de acceso al cargo directivo”.

Resultados: Se acepta la hipótesis de independencia entre las dos variables. Se obtiene un p-valor en la prueba de Chi-cuadrado de Pearson de 0,261.

Interpretación: El hecho de ser hombre o mujer no influye a la hora de establecer la motivación de acceso al cargo directivo.

La segunda correlación se relaciona la variable de años de permanencia en la cooperativa de enseñanza con las variables presentes en el ámbito directivo.

H8: “Los años de pertenencia en cooperativa de enseñanza influye a la hora de desempeñar algún cargo de carácter directivo durante los años de antigüedad en la cooperativa”.

Resultados: Se acepta la hipótesis de independencia entre las dos variables. Se obtiene un p-valor en la prueba de Chi-cuadrado de Pearson de 0,334.

Interpretación: Los años de pertenencia en cooperativa de enseñanza no influyen a la hora de desempeñar algún cargo de carácter directivo durante los años de antigüedad en la cooperativa.

H9: “Los años de pertenencia en cooperativa de enseñanza influye a la hora de encontrar dificultades para desempeñar de manera eficiente el cargo directivo”.

Resultados: Se acepta la hipótesis de independencia entre las dos variables. Se obtiene un p-valor en la prueba de Chi-cuadrado de Pearson de 0,328.

Interpretación: Los años de pertenencia en cooperativa de enseñanza no influyen a la hora de encontrar dificultades para desempeñar de manera eficiente el cargo directivo.

H10: “Los años de pertenencia en cooperativa de enseñanza influye a la hora de recibir apoyo por parte del resto de socios de la cooperativa”.

Resultados: Se acepta la hipótesis de independencia entre las dos variables. Se obtiene un p-valor en la prueba de Chi-cuadrado de Pearson de 0,607.

Interpretación: Los años de pertenencia en cooperativa de enseñanza no influyen a la hora de recibir apoyo por parte del resto de socios de la cooperativa.

H11: “Los años de pertenencia en cooperativa de enseñanza influye a la hora de arrepentirse alguna vez de desempeñar un cargo directivo”.

Resultados: Se acepta la hipótesis de independencia entre las dos variables. Se obtiene un p-valor en la prueba de Chi-cuadrado de Pearson de 0,719.

Interpretación: Los años de pertenencia en cooperativa de enseñanza no influye a la hora de arrepentirse alguna vez de desempeñar un cargo directivo.

H12: “Los años de pertenencia en cooperativa de enseñanza influye a la hora de estar dispuesto para desempeñar cargos de carácter directivo en la Sociedad Cooperativa”.

Resultados: Se acepta la hipótesis de independencia entre las dos variables. Se obtiene un p-valor en la prueba de Chi-cuadrado de Pearson de 0,930.

Interpretación: Los años de pertenencia en cooperativa de enseñanza no influyen a la hora de estar dispuesto para desempeñar cargos de carácter directivo en la Sociedad Cooperativa.

H13: “Los años de pertenencia en cooperativa de enseñanza influye a la hora de valorar la gestión directiva en cuanto a su vertiente administrativa y funcionamiento de la cooperativa en general”.

Resultados: Se acepta la hipótesis de independencia entre las dos variables. Se obtiene un p-valor en la prueba de Chi-cuadrado de Pearson de 0,230.

Interpretación: Los años de pertenencia en cooperativa de enseñanza no influyen a la hora de valorar la gestión directiva en cuanto a su vertiente administrativa y funcionamiento de la cooperativa en general.

H14: “Los años de pertenencia en cooperativa de enseñanza influye a la hora de establecer el motivo de acceso al cargo directivo”.

Resultados: Se acepta la hipótesis de independencia entre las dos variables. Se obtiene un p-valor en la prueba de Chi-cuadrado de Pearson de 0,218.

Interpretación: Los años de pertenencia en cooperativa de enseñanza no influyen a la hora de establecer el motivo de acceso al cargo directivo.

Discusión

Los principales resultados extraídos han aportado a la investigación un gran valor significativo, reflejando la realidad que viven cotidianamente las cooperativas de enseñanza, a nivel directivo, para desempeñar con éxito todas las acciones que les impulsen a alcanzar la eficacia en la gestión.

En estas entidades, se ha obtenido que predomina el género masculino en la dirección escolar, aunque el colectivo femenino se va acercando de manera gradual al desempeño de este tipo de cargos. Ambos grupos han tenido dificultades para llevar a cabo con éxito todas sus tareas y acciones, siendo las mujeres quienes han recibido más ayudas por parte del resto de integrantes del claustro docente. Esta situación, siguiendo a Ferrera (2013), muestra que colectivo ha exportado con creces el fenómeno del liderazgo, influyendo sobre los demás para aumentar el rendimiento y la eficacia.

Las cooperativas de enseñanza no solo tienen que gestionar un centro educativo, sino que también tienen que llevar a cabo tareas administrativas propias de una empresa (Fuentes, 2004), por lo que puede suponer la aparición de un sentimiento de arrepentimiento hacia el desempeño de tales funciones directivas. No obstante, ambos grupos, tanto hombres como mujeres, se han manifestado en contra de un posible arrepentimiento, mostrando un compromiso con la gestión de la organización escolar.

Pese a que el grupo de hombres docentes ocupa un mayor volumen de cargos directivos, son las mujeres quienes reflejan mayor predisposición para llevar a cabo funciones directivas, según Becerra y Sánchez (2011), por sus características, habilidades individuales, esfuerzo, dedicación, confianza, seguridad, entusiasmo y poder influenciar sobre los demás. También pretenden luchar contra los prejuicios de la sociedad, siendo este último colectivo quien mejor ha valorado la gestión desarrollada en las cooperativas de enseñanza estudiadas.

Con respecto al motivo principal que llevaron a los docentes de estas cooperativas a ocupar estos puestos directivos, se destaca el acceso bajo propuesta del resto de socios de la entidad, quienes consideraron que personas podrían aglutinar las características, valores y habilidades necesarias que requiere un auténtico líder en la gestión de un centro educativo, como relataron Cuevas y Díaz (2005), Gómez y Medina (2014). Para ello, la experiencia aporta un aspecto fundamental. En las cooperativas de enseñanza, muchos de sus directivos cuentan con más de 30 años al servicio de tal corporación, siendo este grupo experimentado el que menos dificultades y arrepentimiento ha manifestado.

En cambio, por disponer de un menor grado de experiencia, los docentes que han ocupado cargos directivos, con 21-30 años de vida laboral en la cooperativa, son los que más apoyo y ayuda han recibido por parte de sus compañeros, además de estar más predispuestos a la hora de desarrollar cualquier función directiva y valorar, positivamente, las acciones llevadas a cabo en el ámbito de la gestión y administración de la entidad.

Conclusión

En grandes líneas, las cooperativas de enseñanza han sido constituidas bajo los principios de la cooperación, el trabajo en equipo y el esfuerzo de un grupo de profesionales del gremio docente, que unidos, han sido capaces de constituir instituciones educativas de fuertes cimientos, basados en la prestación de servicios de calidad hacia los miembros de la comunidad educativa.

Estas entidades educativas compiten junto con los centros públicos y privados para ofrecer procesos de enseñanza y aprendizaje adaptados a la realidad actual, condicionada por la influencia tecnológica y los cambios evolutivos que experimenta la sociedad.

La gestión de estas entidades no resulta una labor sencilla, al tener que desempeñar tareas de índole docente, al mismo tiempo que labores de gestión empresarial. Lo que puede suponer un sobreesfuerzo de los profesionales y desembocar en episodios de frustración y desequilibrios empresariales de cara a la gestión y crecimiento de la entidad educativa. Pero para ello, el liderazgo manifestado y desarrollado por los distintos componentes del equipo directivo resulta esencial, en el transcurrir diario de las cooperativas de enseñanza. Estas personalidades

destacadas dentro de la organización, considerados como auténticos líderes, son capaces de promover, incentivar, fomentar, el esfuerzo, la dedicación y la predisposición de los distintos docentes, adecuándose a sus características individuales para sacar de cada uno el máximo rendimiento, de cara a la organización y gestión exitosa del centro educativo.

En cuanto a la raíz del estudio, concretamente en referencia a la influencia del género de los docentes cooperativistas, se ha obtenido que el género de los profesionales no es una condición determinante para desempeñar cargos directivos en la cooperativa de enseñanza, ni su predisposición para ello. Tampoco se manifiesta una estrecha relación con la existencia de dificultades en los procesos de gestión, ni a la hora de recibir ayudas por parte del resto de integrantes de la entidad, ni del grado de arrepentimiento en el desarrollo tareas directivas, ni de la motivación para acceder a funciones directivas. Sin embargo, el género si influye en la valoración de la gestión directiva de la cooperativa de enseñanza, siendo el colectivo femenino quien valora más positivamente el trabajo realizado que los hombres.

Con respecto a los años de pertenencia de estos profesionales, se ha concluido que no es un factor determinante a la hora de desempeñar labores directivas en la cooperativa de enseñanza, ni mantiene relación con la existencia de dificultades en la realización de tales cargos. Tampoco se han encontrado indicios de una posible influencia con el apoyo recibido por el resto de componentes del claustro, ni de casos de arrepentimiento en el desempeño de tareas directivas. Al igual que en la predisposición para hacer frente a estos cargos, en la valoración de la gestión efectuada y en la motivación para acceder a estos puestos, que no se muestran influencia alguna con los años de los docentes en la cooperativa.

Bibliografía

- Becerra, M. y Sánchez, L. (2011). El liderazgo en las organizaciones inteligentes. *Revista científica digital del centro de investigación y estudios gerenciales*, 1(4), 61-71.
- Colás, M.P. y Buendía, L. (1998). *Investigación Educativa*. Sevilla: Ediciones Alfar.
- Cuevas, M. y Díaz, F. (2005). El liderazgo educativo en centros de secundaria. Un estudio en el contexto multicultural de Ceuta. *Revista Iberoamericana de Educación*, 37(2), 1-17.
- Day, C., Sammons, P., Leithwood, K., Hopkins, D., Harris, A., Gu, Q., y Brown, E. (2010). *Ten strong claims about successful school leadership*. Nottingham: The National College for School Leadership.
- Delcán, B. (2000). Reflexiones sobre las claves de gestión futuras de las Cooperativas de enseñanza: calidad, mejora continua y servicio como base de la excelencia educativa. *REVESCO: revista de estudios cooperativos*, (71), 149-170.
- Fernández, F. (2000). Realidad actual y perspectivas de las cooperativas de enseñanza. *REVESCO: revista de estudios cooperativos*, (71), 77-82.

- Fernández, J. (2000). La realidad actual de las sociedades cooperativas en la educación. *REVESCO: revista de estudios cooperativos*, (71), 55-76.
- Fernández, J. (2003). La participación, factor determinante de la calidad educativa de los centros docentes cooperativos. *REVESCO: revista de estudios cooperativos*, (79), 35-58.
- Ferrera, J. (2013). Educación y liderazgo: una convergencia necesaria. *Edetania: estudios y propuestas socio-educativas*, (44), 135-150.
- Fuentes, A. (2004). *Las cooperativas de enseñanza: (un estudio de las cooperativas de trabajo asociado)*. Ceuta: Universidad Nacional de Educación a Distancia, Centro Asociado de Ceuta.
- Fuentes, A. M., Lorenzo, M., y Corchón, E. (2002). Las cooperativas de enseñanza como tercera vía dentro de nuestro sistema educativo: las cooperativas de trabajo asociado. Percepciones de sus directivos. *Enseñanza*, (20), 51-84.
- Furguerle, J. y Vitorá, M. (2016). Liderazgo en los directivos de educación primaria. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 18(2), 208-227.
- Gayán, M. (2013). El liderazgo escolar según la LOMCE. *Forum Aragón: revista digital de FEAE-Aragón sobre organización y gestión educativa*, (7), 20.
- Gómez, R. M. y Medina, A. (2014). El liderazgo pedagógico: competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro de educación secundaria. *Perspectiva Educacional*, 53(1), 91-113.
- Gutiérrez, E., Gracia, J.M., y Quiñonez, J. (2016). Liderazgo y gerencia de proyectos educativos y sociales. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 274-283.
- Inglada, E., Sastre, J.M., y Villarroya, B. (2015). El cooperativismo en la educación. *REVESCO: Revista de estudios cooperativos*, 1(118), 122-147.
- Leithwood, K., y Seashore, K. (2011). *Linking leadership to student learning*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas. Madrid, 17 de julio de 1999, núm. 170, pp. 27027-27062.
- Lorenzo, M. (2004). La función de liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal. *Enseñanza*, 1(22), 193-211.
- Lorenzo, M. (2005). El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales. *Revista española de pedagogía*, 63(232), 367-388.

- Moral, C., y Amores, F. J. (2014). Arquitectura resistente determinante de liderazgo pedagógico en los centros de Educación Secundaria. *Bordón. Revista de pedagogía*, 66(2), 121-138.
- Moreno, R. (2000) Realidad actual y perspectivas de futuro para las sociedades cooperativas en la educación. *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, segundo cuatrimestre, N° 71, pp. 83-91.
- Ortega, E. (2012). Liderazgo y administración en la educación. *Visión Educativa IUNAES*, 6(13), 25-34.
- Pont, B., Nusche, D., y Hopkins, D. (2008). *Improving School Leadership, Volume 2: Case Studies in System Leadership*. Paris: Organization for Economic Co-operation and Development.
- Ros, I. (2014). La cooperativa de trabajo asociado de trabajadores y el sentimiento de pertenencia de su profesorado. *Qurrriculum: Revista de teoría, investigación y práctica educativa*, (27), 85-104.
- Spillane, J.P. (2006). *Distributed Leadership*. London: Jossey-Bass.
- Spillane, J., Camburn, E., y Pareja, A. (2009). School principals at work: a distributed perspective. En K. Leithwood, B. Mascall, & T. Strauss (Eds.), *Distributed leadership according to the evidence*. London: Routledge.
- Siliceo, A. (2005). *Líderes para el siglo XXI. Lo que los dirigentes de hoy y de mañana deben aprender de grandes líderes y maestros de la humanidad*. México: Mc-Graw Hill.
- Villalba, A. (2012) *Las Cooperativas de Enseñanza: una perspectiva jurídica*. Trabajo Final de Grado: Universidad de Valladolid. Facultad de Ciencias del Trabajo.