



EL FENÓMENO DEL LIDERAZGO EN LOS CENTROS EDUCATIVOS

Un estudio de las cooperativas de enseñanza en España

The Phenomenon of Leadership in Educational Centers. A study of teaching cooperatives in Spain

JESÚS LÓPEZ BELMONTE

Grupo de investigación AREA (HUM-672), Universidad de Granada, España

KEY WORDS

*Leadership
Schools
Teaching Cooperatives
School Direction*

ABSTRACT

In the cooperatives of education it is necessary to have leaders who energize all the agents to achieve progress in the educational institution. This study focuses on knowing the teaching leadership in cooperative nature centers. A quantitative method of analysis of data collected by a questionnaire applied to 250 teaching cooperative teachers has been followed. It is concluded that teachers know the leadership at the conceptual level, in addition to the particularities to be a leader. These professionals present facility to motivate others and know the particularities of each person within the educational institution.

PALABRAS CLAVE

*Liderazgo
Centros educativos
Cooperativas de enseñanza
Dirección escolar*

RESUMEN

En las cooperativas de enseñanza es preciso disponer de líderes que dinamicen a todos los agentes para conseguir un progreso en la entidad educativa. Este estudio se centra en conocer el liderazgo docente en los centros de naturaleza cooperativa. Se ha seguido un método cuantitativo de análisis de datos recogidos por un cuestionario aplicado 250 docentes de cooperativas de enseñanza. Se concluye que los docentes conocen el liderazgo a nivel conceptual, además de las particularidades para ser un líder. Estos profesionales presentan facilidad para motivar a los demás y conocen las particularidades de cada persona dentro de la institución educativa.

1. El liderazgo en la sociedad actual

El cambio acelerado que experimenta la sociedad, los vaivenes económicos y el desarrollo de las nuevas tecnologías, han originado un fuerte interés por parte de las organizaciones por conocer las ventajas, a nivel productivo, que conlleva la existencia de líderes en el seno de una entidad. El liderazgo es una facultad de las personas que permite conducir e influir a otras, ocasionando un cambio en ellas, con el fin de alcanzar el éxito, convirtiendo cada problema en una nueva oportunidad. (Becerra y Sánchez, 2011). Una peculiaridad del liderazgo es la constante comunicación entre el líder y su entorno o espacio de trabajo. Mediante este proceso comunicativo, se manifiesta el apoyo y confianza que se tiene en los demás. Esto es percibido por los trabajadores, sintiéndose más motivados para desempeñar sus funciones, que redundarán en el éxito del producto final. (Díaz, 2013).

Castro Solano (2006), determina que el concepto de liderazgo tiene un fuerte componente social. Para Zamora y Poriet (2006) se debe concebir como un proceso de estimulación hacia las personas que componen un grupo de trabajo, de tal forma que incida en el rendimiento laboral de manera positiva. Es muy importante que haya alguien que motive, muestre el camino y conduzca al colectivo a desempeñar sus funciones y tareas. Por tanto, el liderazgo es un aspecto fundamental para obtener un alto rendimiento y eficacia en las personas que conforman una organización. (Gil, Alcover, Rico y Sánchez-Manzanares, 2011).

Para Gutiérrez-Vallejo, Gracia-Chancay y Quiñonez-Mosquera (2016), el liderazgo es el conjunto de habilidades y destrezas que dispone una persona para crear vínculos con los miembros que le rodea y ejercer una influencia en ellos. El liderazgo se rige por el principio de voluntariedad; no se puede obligar a nadie a seguir a una persona y realizar ciertas acciones, puesto que no obtendríamos el rendimiento deseado. Spillane y Zuberi (2009), lo entienden como una interacción entre personas pertenecientes a un grupo de trabajo, en el cual se ejercen influencias para alcanzar unos objetivos. Harris (2008), lo define como un fenómeno emergente de las interacciones que ocurren entre los líderes, seguidores y el entorno en el que se produce.

El factor de liderazgo es la base de toda organización social; son los cimientos y pilares por los que se sustenta la calidad de una entidad. Resulta necesario desarrollar perfiles de liderazgo entre los distintos miembros que componen una entidad, que estimulen al colectivo de trabajadores para que, mediante sus esfuerzos e implicación, se obtengan los mejores resultados posibles. (Cuevas López y Díaz Rosas, 2005). Es un aspecto

fundamental en toda organización, puesto que influye en los resultados obtenidos y en la satisfacción laboral del grupo de trabajadores. Un requisito primordial para que sea eficaz es la presencia de cierto grado de experiencia en la personalidad del líder, que se manifieste en la influencia ejercida en sus colaboradores. (Ortega, 2012).

Por último, Robinson (2011), establece que la influencia que ejerce el liderazgo en los demás miembros del entorno, no se produce de manera obligada, ni manipulando forzosamente a las personas; el liderazgo se expande a través de las orientaciones y la creación de buenos ambientes de trabajo que transmiten los líderes; obteniendo el reconocimiento del grupo, junto con la total confianza y seguridad en esas personas que destacan ante el resto.

2. El líder como promotor social

Para prolongar la vida de una entidad y guiar el camino que debe seguir para alcanzar los objetivos, es imprescindible la figura de una persona que lidere y dirija a la entidad, marcando el rumbo y las pautas a seguir, que aseguren la estabilidad en el mercado y perspectivas de futuro. Esta persona debe ejercer de auténtico líder, influyendo en los demás miembros y seguidores para enriquecer el ambiente, facilitar el alcance de los fines y la satisfacción integral, tanto de los directivos, como la de los trabajadores y demás usuarios. El líder, por consiguiente, tiene que expandir su papel y sus roles en la organización, para conseguir nuevos líderes dentro de un mismo entorno, capaces de movilizar a todo el colectivo, sin la necesidad de recaer en una sola persona todo este entramado. Con la aparición de nuevos líderes se asegura la permanencia de este ideario dentro de una entidad, olvidando el temor de que algún día ese líder dejará de serlo o finalizará su etapa laboral. (Díaz, 2013).

En cualquier compañía, es necesario que los líderes orienten sus esfuerzos hacia la implicación y compromiso de sus colaboradores y hacerlos partícipes y conscientes de que son una pieza clave en la entidad, que sin su trabajo y dedicación, la organización no conseguiría sus metas, ni su razón de ser. (Gil *et al*, 2011). Pero, un líder no solo anima, motiva y dirige a las personas, sino que también observa, analiza, estudia, valora y ofrece retroalimentaciones a cada uno de las personas de su alrededor, fomentando altos niveles de autoestima en ellos. (Cuevas López, Díaz Rosas y Hidalgo Hernández, 2011).

Para Guillén (2006), una persona es considerada como líder cuando, de manera libre, le siguen un grupo de personas de una organización. Por tanto, se puede establecer que se configura una relación recíproca entre dos figuras, la de líder y la de seguidor. El líder debe actuar como mediador y

orientador en los problemas internos de una organización. No deben resolverlos, sino conducir a las personas que les rodean a gestionar, enfrentar y resolver los conflictos de manera eficaz. Un líder debe llevar a cabo una estrategia idónea, adecuada a la situación en la que se encuentra, el ambiente que le rodea y al personal que dispone. Debe transmitir una serie de valores que garantice el respeto y trabajo en equipo de los miembros de la organización. Mediante sus discursos y actos, debe motivar a las personas e incitarlas a realizar el trabajo que conlleva obtener un producto final de calidad.

Los líderes son capaces de construir organizaciones sociales caracterizadas por el gran entusiasmo y empeño de sus seguidores y colaboradores, trabajadores de la entidad. Los líderes, mediante estrategias de persuasión, atraen e influyen al resto de integrantes de una corporación, inspirando confianza y seguridad, para afrontar los quehaceres y actividades con total sacrificio y empeño, para la adquisición de buenos resultados. Estos líderes deben saber captar las necesidades de las personas que les rodean, establecer procesos comunicativos, conocer sus ideales y preferencias, para afrontar una dirección correcta a la hora de tomar decisiones, con base democrática e inteligente, teniendo en cuenta las opiniones y razonamientos de todo el colectivo. Los líderes no pueden transmitir motivación, confianza, respeto e influencia en los demás miembros de una organización, si no son considerados como auténticos referentes y ejemplos de trabajo, pasión, entusiasmo y esfuerzo. (Becerra y Sánchez, 2011).

3. Factores determinantes en el liderazgo

Siguiendo los estudios de Lorenzo Delgado (2004), para que se produzca un liderazgo efectivo, el líder tiene que atender a una serie de factores, que van a incidir y condicionar todo el proceso. El primer elemento, de carácter más general, es el “*entorno*” que rodea a la organización y a sus miembros que la componen. Si nos encontramos, con un ambiente propicio para el desarrollo del liderazgo, el líder tendrá mayor probabilidad de desempeñar sus acciones, orientadas hacia la influencia y motivación de sus compañeros-seguidores. Por el contrario, si el entorno de trabajo es hostil, el líder no va a poder desarrollar plenamente el liderazgo, y como consecuencia, el camino hacia la consecución de las metas va a ser más dificultoso.

El segundo elemento que determina el despliegue de este fenómeno, son los “*problemas*” que surgen cada día en una organización, teniendo que destinar esfuerzos, recursos y tiempo para intentar solventarlos, para continuar en el camino

hacia la obtención de los fines marcados, con ayuda de los demás.

El tercer eslabón es la “*entidad*” en sí, como organización de personas, cuyo trabajo y empeño van a condicionar el rumbo de la empresa, así como su estabilidad y permanencia en el mercado. Para seguir una dirección y rumbo, las entidades fijan unos objetivos y *metas* a alcanzar, encuadrados en la cuarta posición de los elementos que influyen en el liderazgo.

Otro aspecto importante son los “*recursos*” que dispone la entidad para hacer frente a las tareas cotidianas y procesos de elaboración diarios, que cualquier compañía tiene que llevar a cabo para cumplir con su cometido.

Un eslabón muy importante, son los “*seguidores-colaboradores*” del líder; esta denominación acoge a los miembros de la entidad que son influidos a través del trabajo motivador de la figura del *líder* quien, con su arenga e influjo, conseguirá obtener de cada uno de esos miembros el máximo esfuerzo, empeño y dedicación en las tareas a realizar.

4. Evolución histórica de las teorías del liderazgo

A lo largo de la historia, el ser humano en base a sus creencias, ideales e investigaciones llevadas a cabo, han ido atribuyendo distintas teorías sobre el fenómeno del liderazgo en las organizaciones, que se han ido desarrollando con el paso del tiempo. A continuación, siguiendo los estudios que realizaron los diferentes autores expertos en esta materia, se establecen las teorías surgidas más ilustres e influyentes.

4.1. Teoría del Gran Hombre y de los Rasgos

Las primeras nociones sobre liderazgo fueron atribuidas a la teoría del “*Gran Hombre*”, alrededor del siglo XIX, que sustentaba la creencia de que los líderes eran aquellos que nacían con determinadas características y con inspiración divina para influir en los demás. Más tarde, en el siglo XX, concretamente sobre la década de los años treinta, surgió el liderazgo basado en los “*rasgos*” y peculiaridades que reunían las personas. (Murillo, 2006). Este modelo consideraba que las personas nacían con unas características idóneas para ser un referente y líder en una organización, de forma innata. (Gutiérrez-Vallejo *et al*, 2016).

4.2. Teoría Conductual

A mediados de la década de los treinta, surgió el *modelo conductual*, centrado en los comportamientos y conductas del líder hacia las personas de su alrededor, que provocaban una influencia en ellas, originando seguidores y adeptos.

4.3. Teoría de las Contingencias y Situacional

En la década de los sesenta, se da la tendencia del liderazgo centrada en la *contingencia*, esta nueva concepción va a depender principalmente del entorno y ambiente en el que se produce el liderazgo; el éxito va a estar sujeto a las peculiaridades del ambiente donde se desarrollen las acciones y tareas por parte de los trabajadores.

Posteriormente, a finales de la década de los setenta, Hersey y Blanchard (1977), incidieron que para que el líder ejerza su influencia de manera eficaz, es necesario cierto grado de madurez, responsabilidad y disposición hacia la realización de un trabajo por parte de los colaboradores, dando lugar al *modelo situacional*, en el que la eficacia del liderazgo va a depender de la situación de madurez de los trabajadores.

4.4. Teoría Transaccional

Castro, Miquilena y Peley (2006), establecen que el *liderazgo transaccional* se desarrolló a principios de la década de los ochenta, centrado en el intercambio de incentivos entre el líder y sus colaboradores. Estos incentivos engloban una serie de promesas, recompensas, galardones, premios, reconocimientos a nivel social; a cambio del esfuerzo, dedicación y constancia en la realización de tareas, que desempeñan para lograr los fines.

4.5. Teoría Transformacional

A mediados de la década de los ochenta, apareció una nueva concepción de liderazgo, basado en la transformación. Este nuevo liderazgo se basa en la influencia, motivación y entusiasmo de los miembros de una organización, implicándolos en los procesos para la adquisición de los objetivos, atendiendo previamente a sus peculiaridades y necesidades como personas. Se produce un cambio intelectual en ellas, una transformación a través del trabajo del líder, que es todo un referente y ejemplo para cada uno de los trabajadores. (Gil *et al*, 2011).

4.6. Teoría de la Distribución

Actualmente, la teoría que recoge mayor número de adeptos es la centrada en el *liderazgo distribuido-compartido*, caracterizado por el esfuerzo y compromiso de cada uno de los profesionales de la organización. Este liderazgo se desarrolla en un ambiente basado en la confianza, respeto y colaboración de todos los miembros, permitiendo los procesos de ayuda y aprendizaje entre iguales. Esta nueva concepción futurista de liderazgo empieza a estrechar la distancia entre la figura del líder y sus seguidores, expandiendo la idea de que el liderazgo se puede ejercer por toda la comunidad laboral.

Para Lorenzo Delgado (2005), en el liderazgo compartido puede darse la figura del líder de líderes, que principalmente suele recaer en la Dirección de la entidad, para dirigir a todo el equipo de recursos humanos que la componen.

5. Las cualidades y destrezas del líder frente a la postura tradicional

La figura del líder cuenta con una serie de cualidades que lo diferencian del resto de trabajadores. Estas cualidades no son innatas, sino que se han ido adquiriendo con la formación y la experiencia. (Gutiérrez-Vallejo *et al*, 2016).

Siguiendo a Siliceo (2005) y Garbanzo y Orozco (2010) se establecen los siguientes calificativos que reúne la figura del líder.

Tabla 1: Cualidades y destrezas del líder

Cualidades	Destrezas
Innovador	Trabajar en equipo
Inteligente	Manejar información
Competente	Analizar problemas
Asertivo	Reflexionar
Sociable	Tomar decisiones
Empático	Negociar
Enérgico	Gestionar conflictos
Extrovertido	Motivar
Comprometido	Animar
Tolerante	Influir en el entorno
Influyente	

Fuente(s): adaptado de Siliceo, 2005 y Garbanzo y Orozco, 2010.

La persona que consiga reunir todos estos atributos será considerado un gran líder de un grupo de personas, desempeñando un trabajo basado en la influencia y motivación de la multitud, para que estos puedan desarrollar su cometido laboral con el máximo de productividad, permitiendo alcanzar las metas en el menor tiempo posible, mediante una lógica y racional utilización de los recursos existentes.

En cambio, el tradicionalismo de muchas entidades basadas en la figura de “jefe” como figura autoritaria se focaliza en la transmisión de miedo y temor, ordenar e imponer las tareas, trabajar individualmente, tener empleados en lugar de un equipo de trabajo, culpar a trabajadores por los problemas e interesarse única y exclusivamente por las metas, fines y objetivos.

En contraposición, el líder centra su trabajo en transmitir confianza y seguridad entre sus compañeros. Pretende cohesionar al grupo, mirar por los intereses y satisfacer las necesidades de cada miembro; no impone tareas, sino que las coordina y trabaja codo con codo con sus trabajadores para realizarlas. No se atribuye ningún

éxito personal, sino que todo lo conseguido es fruto del esfuerzo y dedicación de toda la organización.

6. El liderazgo orientado al campo educativo

Las exigencias de la sociedad actual hace que los centros educativos, para satisfacer la demanda de las personas, tengan que perseguir sistemas basados en el liderazgo y compromiso de todos los miembros docentes, para poder dar respuesta a las necesidades que surgen hoy día entre los usuarios de estos centros, con la intención de prestar un servicio de calidad. (Gutiérrez-Vallejo *et al*, 2016).

El liderazgo en los centros educativos, siguiendo a Leithwood y Seashore-Louis (2011), es atribuido a la influencia y tareas que desempeña el Equipo Directivo, sobre los demás miembros de su entorno, es decir, a todos los agentes involucrados en la comunidad educativa, primordialmente en la mejora del clima de trabajo, donde intervienen profesores y alumnos; fomentar e incentivar la formación permanente de los docentes, incrementando sus habilidades, capacidades y competencias en el aula, que redunde en la mejora y calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje, entre los profesionales de la educación y los discentes. Por tanto, el liderazgo escolar ejercido por los Equipos Directivos se centra en motivar y entusiasmar a profesores y alumnos, para que desempeñen sus funciones en los centros educativos de manera satisfactoria; se debe fomentar la colaboración entre todos los agentes, sin olvidar a las familias de los alumnos, ya que con la implicación de todas las partes, se conseguirá alcanzar plenamente la calidad y la mejora de la enseñanza.

Siguiendo los estudios de Pont, Nusche y Hopkins (2008), se presentan los siguientes condicionantes para el desarrollo de un liderazgo educativo eficaz.

- Marcar una dirección, un rumbo, un camino a seguir por la organización social.

- Propiciar la creación de un buen ambiente y espacio de trabajo para el desempeño docente.

- Dinamizar e incentivar la implicación y la colaboración de todo el personal del centro escolar.

- Fomentar la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje, mediante el establecimiento de técnicas innovadoras.

- Promover la participación y la igualdad de oportunidades de los alumnos, en todo el proceso de mejora.

- Comprometer al claustro docente en los procesos de formación continua, que conlleva una mejora de la calidad.

- Establecer redes de comunicación, respeto y confianza entre los miembros de la comunidad educativa.

- Contribuir a la mejora de la reputación del centro educativo, fuera del entorno escolar.

- Fomentar la calidad en el centro educativo a través de trabajo de los docentes.

- Realizar procesos evaluativos para verificar la eficacia de las actuaciones.

Todas estas acciones contribuirán a la mejora del centro educativo como institución y reforzará los cimientos basados en la cooperación, colaboración y trabajo en equipo de los distintos agentes que pertenecen a la comunidad educativa.

6.1. Estilos de liderazgo en el ámbito escolar

No existe una tendencia de liderazgo establecida o fija, sino que, en función de los estímulos e incidencias del ambiente que nos rodea, caracterizado por la constante variación, en ciertos momentos se producirá un liderazgo más focalizado en una persona, y en otras ocasiones, se compartirá y distribuirá dicha práctica. Gronn (2009).

Siguiendo los estudios de Garbanzo y Orozco (2010), se presentan los siguientes estilos de liderazgo que se puedan dar en el ámbito educativo.

Tabla 2. Estilos de liderazgo en el ámbito escolar

ESTILO	ALCANCE	RESULTADO
Liderazgo pedagógico	Aula	Incide en los procesos de enseñanza y aprendizaje.
Liderazgo situacional	Situaciones diversas del centro educativo	Incide en la gestión y control de las situaciones.
Liderazgo transformador	Centro educativo	Incide en la mejora y calidad del centro.
Liderazgo innovador	Centro educativo	Incide en la búsqueda de nuevos procesos más eficaces.
Liderazgo técnico	Centro educativo	Incide en la capacidad para dirigir a los componentes de una organización.

Fuente(s): adaptado Garbanzo y Orozco, 2010.

Expertos en este campo de conocimiento como Bendikson, Robinson y Hattie (2012), presentan otros estilos del liderazgo educativo. Por un lado, se encuentra el *estilo directo*, que se ocupa de todo lo referente a la consecución de la calidad y por otro lado, se sitúa el *estilo indirecto*, basado en el establecimiento de los factores que propician un buen ambiente de trabajo, para conseguir el incremento de la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Akle y Daza (2009), estudian el *liderazgo formativo* como una expansión del liderazgo

desarrollado en la educación. Busca el compromiso, responsabilidad y formación continua de los integrantes del centro escolar, para fomentar el desarrollo de la calidad en la educación.

Un estilo que se persigue en la actualidad es el *liderazgo distribuido*, este no tiene por qué ser ejercido por una sola persona, sino que puede darse en distintas personalidades del Equipo Directivo o cualquier otro miembro del centro educativo, entendiéndose como un liderazgo compartido, que buscará influir en los demás para prosperar como institución. (Cuevas López y Díaz Rosas, 2005).

7. La búsqueda del liderazgo en la dirección escolar

Un Equipo Directivo con capacidad de liderazgo puede contribuir a mejorar un centro educativo, participando y orientando al claustro en todos los procesos, acciones y tareas que se lleven a cabo, en el transcurrir diario.

Se persigue la búsqueda de un liderazgo que permita transformar, mejorar y desarrollar una escuela eficiente, mediante la influencia ejercida por el Equipo Directivo en los componentes docentes del claustro, que contiene el centro educativo. Cuando la influencia de los directivos provoca cambios y mejoras en el sistema, centrados en los principios de respeto, confianza, empatía, comprensión, satisfacción y animación, nos encontramos ante un liderazgo transformacional, ejercido hacia los miembros del centro educativo. Esta idea es reforzada por Gómez Díaz y Medina Rivilla (2014), quienes consideran que la dirección de un centro educativo debe fomentar, entre sus trabajadores, el desarrollo del espíritu de colaboración, implicación, trabajo en equipo, comunicación, empatía, formación continua, como medios que llevarán a la entidad al éxito garantizado.

Un director es considerado un líder cuando inspira, escucha, organiza, promueve, se interesa, involucra, motiva, hace partícipe a toda la comunidad educativa. De tal forma que desarrolla un liderazgo participativo con el estamento de profesores, alumnos y familias, para que, entre todos se consiga mejorar la calidad en el ámbito educativo. Una dirección escolar líder se sustenta sobre los pilares de la originalidad, creatividad, confianza, innovación, progreso, visión de futuro, satisfacción y motivación de los recursos humanos, como medio para la mejora del sistema y búsqueda de la calidad y eficacia; cubriendo las necesidades, tanto de profesores, alumnos y padres. (Cabrera, 2004; Cuevas López *et al*, 2011).

Rangel y Vitorá (2016), se extrae que un directivo es considerado un auténtico líder cuando es capaz de influir en todos los aspectos, situaciones y miembros, llevándoles a realizar las acciones que

determinarán la consecución de las metas marcadas. Se entiende al liderazgo como una habilidad de los directivos para guiar y orientar a su equipo docente, promover las tareas en grupo, fomentar la comunicación interna y la creatividad e innovación de las acciones llevadas a cabo.

7.1. El equipo directivo como líder del centro educativo

El equipo directivo, según Cuevas López y Díaz Rosas (2005), para poder desempeñar sus funciones adecuadamente, liderar una organización y ser todo un referente en la institución, debe tener en cuenta los siguientes factores:

- Tener la experiencia docente suficiente para conocer las necesidades y dificultades a las que se expone un profesional de este calibre cada día.
- Disponer de experiencia en otros cargos educativos.
- Haber llevado a cabo la formación complementaria requerida en los campos de intervención en los que se mueve la dirección educativa de un centro escolar.
- Ser un referente y ejemplo para los demás profesionales que componen el centro educativo.
- Gozar de la confianza y el respeto de los demás componentes de la institución educativa, que favorezca el logro de los objetivos propuestos.
- Saber apoyar, motivar, promover, incentivar, asesorar, animar, implicar y dirigir al profesorado, para que desempeñe su función eficazmente.
- Respetar a todos los profesionales y agentes implicados en el mundo de la educación, sin atender a ningún tipo de discriminación.
- Tomar de decisiones democráticas y consensuadas por el colectivo.
- Realizar reflexiones y evaluaciones de los distintos procesos y acciones para conseguir la mejora de la calidad.
- Conocer la realidad del centro educativo, sus ventajas y sus inconvenientes.
- Saber resolver los problemas, implicando a los distintos profesionales para que aprendan a gestionar las contingencias surgidas de manera autónoma.
- Fomentar el trabajo en equipo y el buen clima laboral.
- Implantar el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, para estar a la vanguardia de los nuevos enfoques educativos.
- Impulsar la creatividad, originalidad e innovación, como vías que conducen al éxito asegurado.

8. Las cooperativas de enseñanza como entidades educativas basadas en el liderazgo

Las cooperativas de enseñanza surgen como un modelo alternativo en el sistema educativo español, con la intención de mejorar la educación y ofrecer un servicio distinto al resto de centros educativos. Quieren situarse entre la oferta de la escuela pública y la privada, ofreciendo liderazgo, eficiencia, innovación, crecimiento y calidad del producto final que es la enseñanza. (Fuentes Viñas, 2004).

Estas entidades educativas han originado un aumento de la oferta educativa tradicional. Antiguamente solo se podía elegir entre una enseñanza de carácter pública o privada, hoy día ya es posible disfrutar de una enseñanza concertada, gracias a este tipo de sociedades que ofrece un matiz diferente, basado en el liderazgo, cooperación, colaboración, compromiso y voluntad de los docentes.

Siguiendo los estudios realizados por Delcán Zamudio (2000), Fernández Blanco (2000), Fernández Guadaño (2003), Fuentes Viñas (2004) y Moreno Hernández (2000), entre otros, se considera que toda Cooperativa de Enseñanza ha sido originada para:

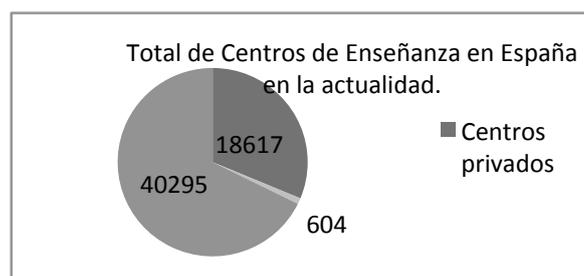
- Hacer frente a las necesidades de un grupo de socios-profesores que unidos persiguen alcanzar sus fines.
- Fomentar tanto la creación como el mantenimiento de los puestos de trabajo.
- Liderar empresarialmente un centro educativo.
- Ofrecer un servicio de calidad a sus usuarios-alumnos.
- Solventar problemas relativos al ámbito educativo como consecuencia de los continuos cambios y avances de la sociedad en la que vivimos.
- Desarrollar un proyecto educativo y la vez empresarial de carácter único y competitivo con el resto de centros que conforman la comunidad educativa de una población.
- Ofrecer una alternativa entre la enseñanza de carácter público y la privada.

Toda cooperativa necesita una correcta y adecuada coordinación para que todos los miembros trabajen en la misma línea y todos sigan el mismo camino hacia la consecución de la meta propuesta. La existencia de un liderazgo eficaz va a ser uno de los pilares fundamentales de este modelo educativo.

Por último, se muestra un diagrama de sectores que refleja la situación actual comparativa, entre los distintos tipos de centros de enseñanza. Hay una notoria superioridad de centros públicos, que abarcan un sesenta y ocho por cien del total de centros, seguidos de un treinta y uno por cien de

centros privados que no integran cooperativas y un escaso uno por cien de cooperativas de enseñanza.

Figura 1. Comparativa de centros educativos en España



Fuente(s): adaptado de MECD, 2017.

9. Método

Primeramente, para desarrollar esta investigación se definió el objetivo principal, que permitió marcar el rumbo a seguir durante todo el proceso investigador. Dicho objetivo formulado fue “conocer el fenómeno del liderazgo en los centros educativos de naturaleza cooperativa”. Este objetivo se desglosa en los siguientes objetivos específicos:

- Identificar el grado de conocimiento acerca del concepto de liderazgo por parte de los docentes.
- Conocer el grado de conocimiento sobre las particularidades que reúne la figura del líder.
- Conocer las destrezas de los docentes para motivar al resto de compañeros del centro educativo.
- Identificar el grado de conocimiento sobre los puntos fuertes y características individuales de los miembros del centro educativo.

Para ello, se optó por la elección de una metodología de corte cuantitativo, basada en el estudio estadístico de los datos relevantes, obtenidos por el instrumento de recogida de datos. Una vez seleccionada la metodología, el siguiente paso fue escoger una muestra representativa y aleatoria de la población. Concretamente, la muestra estuvo compuesta por doscientos cincuenta docentes, pertenecientes a veinte Cooperativas de Enseñanza, repartidas por todo el territorio español.

Acto seguido, se diseñó el instrumento de recogida de datos, el cuestionario, instrumento por excelencia dentro de la metodología cuantitativa. Dicho instrumento, de naturaleza Ad-hoc, fue confeccionado expresamente para tal investigación, diseñando y personalizando cada uno de los ítems a las necesidades y exigencias que requería este estudio. Una vez desarrollado, fue sometido a un juicio de expertos, integrado por varios doctores especialistas en este campo de conocimiento. Tras este juicio, la opinión de los expertos fue bastante positiva, no teniendo que realizar grandes modificaciones. Después, se calculó el Alfa de

Cronbach, obteniendo un valor de 0,842, siendo una cifra bastante elevada, el cual indica una alta consistencia interna y fiabilidad de los ítems formulados.

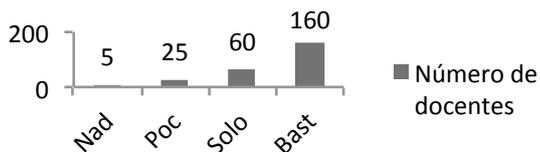
Tras la confección y validación del cuestionario, se procedió a su aplicación y recogida de datos, que nos permitiese extraer la información relevante y significativa, para posteriormente realizar un estudio gráfico, que nos ayudara a establecer las principales ideas y conclusiones del rigor que merece esta investigación e informar de todo el nuevo conocimiento generado, de gran interés, para la Comunidad Científica.

10. Presentación y discusión de los resultados

Se presentan los principales resultados obtenidos, tras un análisis exhaustivo de los datos obtenidos.

Como se aprecia en la figura siguiente, son muchos los docentes que conocen el concepto de liderazgo, así como todas las peculiaridades que engloba este fenómeno, tan demandado en las organizaciones de hoy en día, por las ventajas que ofrece, tanto a nivel empresarial, como a nivel social. Concretamente, el 88% de los docentes, conocen dicho concepto.

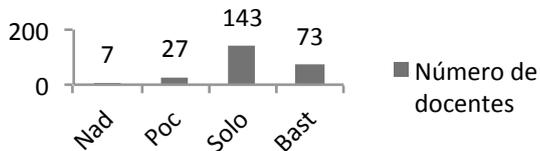
Figura 2. Conocimiento del concepto de liderazgo por parte de los docentes



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al conocimiento de las particularidades y características que debe poseer una persona para convertirse en un buen líder, casi la totalidad de la muestra, concretamente el 86,4%, conoce dichas singularidades.

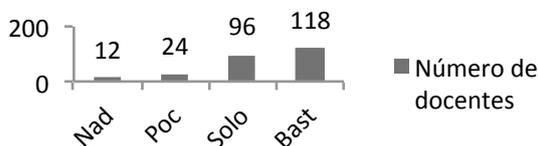
Figura 3. Conocimiento de las particularidades para ser un buen líder



Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la facilidad para motivar al resto de componentes de la organización, según los resultados obtenidos, el 85,6% es capaz de realizar procesos dinamizadores que impliquen el aumento de la motivación y dedicación laboral, en los docentes de las Cooperativas de Enseñanza analizadas.

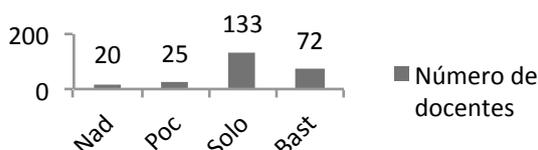
Figura 4. Facilidad para motivar a los compañeros de trabajo en la realización de tareas



Fuente: Elaboración propia.

Por último, se presenta la figura referente al conocimiento, por parte de los docentes, de los puntos fuertes del resto de miembros que componen la entidad, que según los datos obtenidos, un total de 205 docentes, referentes a un 82% conocen a la perfección, los puntos fuertes de cada una de las personas que integran el grupo laboral.

Figura 5. Conocimiento de los puntos fuertes del resto de miembros de la entidad



Fuente: Elaboración propia

11. Conclusiones

Según el análisis y la interpretación efectuada de los datos recogidos, se han elaborado las siguientes conclusiones, extraídas de cada una de las variables pertenecientes a la investigación. Y se dará a conocer la realidad encontrada, así como la existencia, implantación y desarrollo del fenómeno del liderazgo en las cooperativas de enseñanza de España.

Los docentes consideran que la presencia del fenómeno del liderazgo en estas entidades es muy importante, por su labor motivadora y dinamizadora del colectivo social. Se postulan como conocedores de los puntos fuertes y características individuales de los componentes de la cooperativa e intentan realizar mecanismos motivadores que

incidan en la mejora de las condiciones y el clima de trabajo.

Las cooperativas generan un espíritu y unos valores caracterizados por la asociación, colaboración, cooperación, libertad de unión, responsabilidad, autonomía, ayuda mutua, esfuerzo, dedicación, participación, igualdad, solidaridad, compromiso, democracia, empatía, honradez, transparencia, educación, humanidad y un sinnúmero de valores, que solo se dan en este tipo de entidades y que constituyen su razón de ser.

Las cooperativas de enseñanza ofrecen la posibilidad de recibir una educación innovadora, empleando las últimas y más eficaces técnicas de enseñanza y recursos tecnológicos, creando ambientes de trabajo que propicien y motiven el sentimiento cooperativo, así como los procesos de enseñanza y aprendizaje. En definitiva, buscando la calidad en el servicio que se ofrece, para posicionarse entre los mejores centros del sector educativo de cada región.

En cuanto al liderazgo que se persigue en toda institución educativa, debe centrarse en el fomento del trabajo, esfuerzo, dedicación y compromiso de los miembros que la componen, favoreciendo la consecución de los objetivos fijados. Los líderes, por tanto, tienen que enfocar sus acciones para gestionar y dinamizar a los trabajadores, influir en ellos para conseguir que todos caminen hacia el mismo sentido, mediante reflexiones periódicas y creando vínculos afectivos, teniendo en cuenta las necesidades de cada uno de ellos, conociendo sus puntos fuertes para que el reparto de tareas del grupo de trabajo sea más efectivo. La figura del líder debe presentarse como un ejemplo a seguir, todo un referente, una persona cercana, amable, con iniciativa, innovadora y dispuesta a ayudar a cualquier trabajador a desarrollar su cometido.

La existencia de un liderazgo eficaz va a depender de la correcta conjugación de los diferentes elementos que inciden en este fenómeno, tales como la predisposición de los docentes, los recursos disponibles, las metas propuestas y los problemas que engloban a todo el entorno del centro educativo.

El líder, en la educación, no debe solo incidir en los trabajadores docentes, sino además, en todos los miembros que componen la comunidad educativa, es decir, en los alumnos y en el colectivo de padres; con el fin de mejorar la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje y fomentar un buen clima de relaciones sociales.

Referencias

- Akle, Á. R., y Daza, M. M. (2009). Liderazgo formativo y desarrollo sostenible de la calidad de la educación. *Investigación y desarrollo*, 17(1), 192-207.
- 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.
- Bendikson, L., Robinson, B., & Hattie, J. (2012). Principal instructional leadership and secondary school performance. *SET: Research Information for Teachers. New Zealand Council for Educational Research*, 19(1), 2-8.
- Cabrera, O. M. (2004). El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal. *REICE: Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 2(1), 1-20.
- Castro, E., Miquilena, E., y Peley, R. (2006). Las nuevas tendencias del liderazgo: hacia una nueva visión de las organizaciones educativas. *Omnia*, 12(1), 83-96.
- Castro Solano, A. (2006). Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción. *Anales de psicología*, 22(1), 89-97.
- Cuevas López, M. y Díaz Rosas, 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
- Cuevas López, M., Díaz Rosas, F., y Hidalgo Hernández, V. (2011). Liderazgo de los directores y calidad de la educación. Un estudio del perfil de los directivos en un contexto pluricultural. *Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado*, 12(2), 1-19.
- Delcán Zamudio, 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*, 1(71), 149-170.
- Díaz, J. F. (2013). Educación y liderazgo: una convergencia necesaria. *Edetania: estudios y propuestas socio-educativas*, 1(44), 135-150.
- Fernández Blanco, F. (2000). Realidad actual y perspectivas de las cooperativas de enseñanza. *REVESCO: revista de estudios cooperativos*, 1(71), 77-82.
- Fernández Guadaño, J. (2003). La participación, factor determinante de la calidad educativa de los centros docentes cooperativos. *REVESCO: revista de estudios cooperativos*, 1(79), 35-58.
- Fuentes Viñas, A. M. (2004). *Las cooperativas de enseñanza: (un estudio de las cooperativas de trabajo asociado)*. Ceuta: Universidad Nacional de Educación a Distancia, Centro Asociado de Ceuta.
- Garbanzo, G. y Orozco, V. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. *Revista Educación*, 34(1), 15-29.
- Gil, F., Alcover, C., Rico, R. y Sánchez-Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del psicólogo*, 32(1), 38-47.
- Gómez Díaz, R. M., y Medina Rivilla, 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.
- Gronn, P. (2009). From distributed to hybrid leadership practice. In Harris, A. (2009). *Distributed Leadership* (pp. 197-217). Cambridge: Springer Netherlands.
- Guillén, M. (2006). *Ética en las organizaciones: construyendo confianza*, Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Gutiérrez-Vallejo, E., Gracia-Chancay, J. M., y Quiñonez-Mosquera, J. E. (2016). Liderazgo y gerencia de proyectos educativos y sociales. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 274-283.
- Harris, A. (2008). Distributed leadership: According to the evidence. *Journal of educational administration*, 46(2), 172-188.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *Management of organizational behavior*. Englewood Cliffs, CA: Prentice-Hall.
- Leithwood, K., & Seashore-Louis, K. (2011). *Linking leadership to student learning*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lorenzo Delgado, M. (2004). La función de liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal. *Enseñanza*, 1(22), 193-211.
- Lorenzo Delgado, M. (2005). El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales. *Revista española de pedagogía*, 63(232), 367-388.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. (2017). *Enseñanzas no universitarias. Centros y servicios educativos*. Recuperado de: <https://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/educacion/no-universitaria/centros/centros-servicios-estadisticas.html>
- Moreno Hernández, R. (2000). Realidad actual y perspectivas de futuro para las sociedades cooperativas en la educación. *Revesco estudios cooperativos*, 2(71), 83-91.

- Murillo, F. J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *REICE: Revista Electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 4(4), 11-24.
- Ortega, E. (2012). Liderazgo y administración en la educación. *Visión Educativa IUNAES*, 6(13), 25-34.
- Pont, B., Nusche, D., & Hopkins, D. (2008). *Improving School Leadership, Volume 2: Case Studies in System Leadership*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Rangel, J. F., y Vitorá, M. (2016). Liderazgo en los directivos de educación primaria. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 18(2), 208-227.
- Robinson, V. (2011). *Student-centered leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- 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.
- Soler, E. G. (2015). Presentación del monográfico: las sociedades cooperativas construyen un mundo mejor. *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*, 1(117), 7-11.
- Spillane, J. P., & Zuberi, A. (2009). Designing and Piloting a Leadership Daily Practice Log Using Logs to Study the Practice of Leadership. *Educational Administration Quarterly*, 45(3), 375-423.
- Zamora, A., y Poriet, Y. (2006). Papel de los Líderes y Nuevas Tendencias del Liderazgo en el Siglo XXI. *Revista Faces*, 17(1), 61-73.