

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

**FACULTAD DE HUMANIDADES**

**LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA CON ORIENTACIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y EVALUACIÓN EDUCATIVAS**

**LIDERAZGO DISTRIBUIDO Y SU INCIDENCIA EN LA FUNCIONALIDAD DEL APRENDIZAJE  
COOPERATIVO DENTRO DEL AULA**

(Estudio realizado con estudiantes de Ciclo Básico en la Escuela Nacional de Ciencias Comerciales,  
Sección Nocturna, del municipio y departamento de Quetzaltenango)

**TESIS DE GRADO**

**EMILLY DALLANARA CASTRO SOSA**

**CARNET 15014-12**

**QUETZALTENANGO, NOVIEMBRE DE 2017**

**CAMPUS DE QUETZALTENANGO**

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

FACULTAD DE HUMANIDADES

LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA CON ORIENTACIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y EVALUACIÓN EDUCATIVAS

LIDERAZGO DISTRIBUIDO Y SU INCIDENCIA EN LA FUNCIONALIDAD DEL APRENDIZAJE  
COOPERATIVO DENTRO DEL AULA

(Estudio realizado con estudiantes de Ciclo Básico en la Escuela Nacional de Ciencias Comerciales,  
Sección Nocturna, del municipio y departamento de Quetzaltenango)

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
HUMANIDADES

POR

**EMILLY DALLANARA CASTRO SOSA**

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE PEDAGOGA CON ORIENTACIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y EVALUACIÓN EDUCATIVAS EN  
EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA

QUETZALTENANGO, NOVIEMBRE DE 2017

CAMPUS DE QUETZALTENANGO

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.

VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO

VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO

VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS

SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES**

DECANO: MGTR. HÉCTOR ANTONIO ESTRELLA LÓPEZ, S. J.

VICEDECANO: DR. JUAN PABLO ESCOBAR GALO

SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY

## **NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

MGTR. HERBERTH BENEDICTO PACAJÁ CUPIL

## **REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

MGTR. ERICK JAVIER AGUILAR ALVARADO

## **AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO**

DIRECTOR DE CAMPUS:	P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.
SUBDIRECTORA ACADÉMICA:	MGTR. NIVIA DEL ROSARIO CALDERÓN
SUBDIRECTORA DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA:	MGTR. MAGALY MARIA SAENZ GUTIERREZ
SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO:	MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ
SUBDIRECTOR DE GESTIÓN GENERAL:	MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ

Quetzaltenango 15 de noviembre de 2017

A: Quién corresponda.

Atentamente reciba enviar un cordial y afectuoso saludo.

Por este medio hago de su conocimiento que el estudiante Emilly Dallarara Castro Sosa, ha finalizado satisfactoriamente el proceso de Tesis II con el tema "Liderazgo distribuido y su incidencia en la funcionalidad del aprendizaje cooperativo dentro del aula" (Estudio realizado con estudiantes del ciclo básico en la Escuela Nacional de Ciencias Comerciales Sección Nocturna) por lo que me complace informar que el estudiante ha cumplido los requerimientos establecidos por la Universidad Rafael Landívar y la Facultad de Humanidades.

Sin otro particular.

Atentamente,



M.A. Herbert Benedicto Pacajá Cupil

Código 23612

Asesor



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES  
No. 052216-2017

### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante EMILLY DALLANARA CASTRO SOSA, Carnet 15014-12 en la carrera LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA CON ORIENTACIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y EVALUACIÓN EDUCATIVAS, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 051458-2017 de fecha 24 de noviembre de 2017, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

LIDERAZGO DISTRIBUIDO Y SU INCIDENCIA EN LA FUNCIONALIDAD DEL APRENDIZAJE  
COOPERATIVO DENTRO DEL AULA

(Estudio realizado con estudiantes de Ciclo Básico en la Escuela Nacional de Ciencias  
Comerciales, Sección Nocturna, del municipio y departamento de Quetzaltenango)

Previo a conferírsele el título de PEDAGOGA CON ORIENTACIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y  
EVALUACIÓN EDUCATIVAS en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 27 días del mes de noviembre del año  
2017.

*Irene Ruiz Godoy*

**MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA  
HUMANIDADES**

**Universidad Rafael Landívar**



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradición Jesuita en Guatemala  
Facultad de Humanidades  
Secretaría de Facultad

## **Agradecimientos**

### **A mi Amado Dios:**

Para quien, solamente deseo escribir, la palabra "GRACIAS", palabra que nace desde lo más profundo de mi ser, de mi alma, por su amor incondicional, por sus cuidados, por cada bendición y maravilla que ha dado a mi vida, por mi familia, por los ángeles que he recomendado en sus brazos, por acompañarme a cada paso en mi corto recorrido por la vida, cada día, a cada hora, cada minuto y segundo de mi existencia, por su bondad en los momentos de gozo y dicha, por su misericordia en los momentos difíciles, "GRACIAS POR TODO".

### **A mi Sagrado**

#### **Corazón de Jesús:**

A quien agradezco infinitamente su fidelidad, la cual he de agradecer una vida entera, así como quiero darle "GRACIAS", por su noble entrega en la Cruz por mí, y porque su Fe en Dios Padre, me ha brindado grandes enseñanzas y guiado por el buen sendero, desde mi nacimiento hasta la presente fecha, así como por acoger mis fallas en su corazón, y ser lastimado por las mismas, y pese a ello, jamás abandonarme, más bien por acompañarme y tomarme de la mano, para ayudarme a levantarme de cada tropiezo, sin fin. "En Vos Confío".

### **A mi Querida**

#### **Virgen María:**

Por ser Reina y Madre, desde el Cielo para mí y familia, al cubrirnos a cada instante, con su Manto Sagrado, luego de entregar la vida de su único hijo para salvarnos y liberarnos de nuestros pecados. Además por darme la dicha de tener a mi lado una Madre Terrenal increíble e iluminarla día a día para ser

luz y guía, en mi vida hasta la eternidad. De igual forma, por darme la Bendición de ser Madre, y permitirme experimentar el Poder de ese Don indescriptible e inigualable, aun cuando mi Hijo (a), crece dentro de mi Vientre. "Pon tu mano Madre Mía, ponla antes que la mía".

**A mi Amada Madre:**

Por ser la mujer que más amo en este mundo, un verdadero ejemplo de Madre, a quien admiro por su valentía y coraje, por sus capacidades y a quien debo en lo absoluto, todo en mi vida, ya que desde mi concepción, ha velado perennemente por amarme de manera inagotable, por mis cuidados incalculables, por darme en su totalidad lo mejor de sí, al trabajar incansablemente por mí y facilitarme así innumerables oportunidades, en diversos ámbitos de mi vida, a través de una formación integra y de rectitud en valores y principios, éticos, morales, y profesionales.

**A mi Querida Universidad**

**y Catedráticos:**

A la Universidad Rafael Landívar, por ser la Institución de Educación Superior, que ha ofrecido a lo largo de mi preparación, acompañamiento católico y educativo a base de excelencia académica con valores y por fortalecer en mí, un espíritu de amor y servicio. Además a los Catedráticos con quienes he tenido el honor y placer de coincidir, por reconocer, apreciar y exaltar mi personalidad y cada uno de mis talentos, por su vocación y entrega al infundir Sapiencia y Magis Landivariano a mi favor hacia la vida plena y en beneficio de la sociedad guatemalteca.

## **Dedicatorias**

- A mi Amado Dios:** Centro de mi Vida, pues me ha colmado de inmensas grandezas, ha dotado de infinita sabiduría, talentos, paciencia, vocación y entendimiento, entre interminables cualidades, a lo largo de mi recorrido en familia, como estudiante, como profesional, en el campo laboral y social.
- A mis Ángeles:** Protectores, que desde el cielo han procurado por cada uno de mis días y cada una de mis noches, resguardándome y apartándome de todo mal, guiándome por el camino del bien, en especial a mi Tío Ronald Leonel Castro Sosa (QEPD), amor eterno de mi corazón, desde la infancia.
- A mi Madre:** A quien dedico cada uno de mis éxitos y triunfos logrados y por lograr, Helen Paola Castro Sosa, a quien con firmeza contemplo como modelo de Mujer y Madre a seguir con orgullo, por educarme y forjarme con solidez en cada etapa de mi vida, a quien agradezco cada sacrificio, por mí.
- A mi Hijo (A):** Por ser la luz que ilumina mi andar, desde el momento de su concepción, al encontrarse dentro de mi vientre, y sin duda hasta el último día de mi vida, además de mi Madre, mi Hijo (a) es la inspiración para seguir adelante, sin mirar atrás, cada día con una nueva ilusión y meta por conquistar.
- A mi Familia:** Quienes de una u otra forma me han apoyado y han puesto su entera confianza en mí. En especial a mi Abuelo Amilcar Leon el Castro Argueta y Abuela Edna Margoth Sosa de Castro, a quienes he de devolver su amor, cuidados y apoyo recibido desde la niñez, mediante la excelencia.

## **A la Universidad**

**Rafael Landívar:**

Por afinar en mí, lo necesario como docente en disposición a todos aquellos discentes y personas en general, que requieran en determinado momento de mí, en calidad de persona y por supuesto en calidad de profesional por medio de mis abundantes conocimientos y facultades humanas.

## Índice

	<b>Pág.</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Liderazgo distribuido.....	17
1.1.1 Definición.....	17
1.1.2 Patrones.....	18
1.1.3 Principios básicos para la educación.....	19
1.1.4 Modelos de distribución del liderazgo escolar.....	19
1.1.5 Enfoques para la mejora educativa.....	21
1.1.6 Prácticas concernientes a establecimientos educativos.....	22
1.1.7 Requerimientos del liderazgo distribuido dentro de la escuela y del aula.....	23
1.1.8 Ámbitos de responsabilidad dentro del aula.....	24
1.1.9 Dimensiones del desempeño del liderazgo distribuido.....	26
1.1.10 Liderazgo distribuido y aprendizaje cooperativo.....	26
1.2 Funcionalidad del aprendizaje cooperativo.....	27
1.2.1 Definición.....	27
1.2.2 Fundamentos teóricos.....	28
1.2.3 Competencias que vislumbran de la funcionalidad del aprendizaje cooperativo	29
1.2.4 Ventajas.....	31
1.2.5 Ámbitos de intervención que sustentan una estructura cooperativa.....	31
1.2.6 Elementos básicos del aprendizaje cooperativo.....	32
1.2.7 Características.....	34
1.2.8 Normas para el funcionamiento del aprendizaje cooperativo dentro del aula	35
1.2.9 Desventajas.....	36
1.2.10 Herramientas de evaluación.....	36
<b>II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>38</b>
2.1 Objetivos.....	38
2.1.1 General.....	38
2.1.2 Específicos.....	38
2.2 Hipótesis.....	39

2.3	Variables.....	39
2.4	Definición de variables.....	39
2.4.1	Definición conceptual.....	39
2.4.2	Definición operacional.....	41
2.5	Alcances y límites.....	42
2.6	Aporte.....	43
<b>III.</b>	<b>MÉTODO.....</b>	<b>45</b>
3.1	Sujetos.....	45
3.2	Instrumentos.....	45
3.3	Procedimiento.....	46
3.4	Tipo de Investigación, diseño y metodología estadística.....	47
<b>IV.</b>	<b>PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>51</b>
<b>V.</b>	<b>DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>67</b>
<b>VI.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>72</b>
<b>VII.</b>	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>73</b>
<b>VIII.</b>	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>74</b>
<b>IX.</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>77</b>

## **Resumen**

El liderazgo distribuido constituye una manera distinta de pensamiento y de representar el fenómeno del liderazgo dentro de los establecimientos educativos y del aula, al configurar una acción de dinamización de un grupo u organización que coadyuva a su propio crecimiento en función de una meta o proyecto compartido, para dar así origen a la funcionalidad del aprendizaje cooperativo. Por tanto la presente investigación se planteó como objetivo general determinar la incidencia del liderazgo distribuido en la funcionalidad del aprendizaje cooperativo dentro del aula, lo cual permitió al momento de realizar el análisis de resultados, demostrar la concordancia entre variables, mediante la recolección de información durante el estudio de campo, a través del recurso de la observación al compás de una guía denominada Escala de Likert, acompañada de una entrevista y grabación, además de emplear una rúbrica analítica diagnóstica enfocada en el desempeño del docente y estudiantes, seguidamente la implementación de la temática propuesta, para culminar con la aplicación de una rúbrica analítica de cierre para medir el avance y logro de los mencionados. Lo que conllevó a comparar resultados según la metodología estadística T-Student, para verificar objetivos e hipótesis. En conclusión, esta concepción parte de la dicotomía de líder y seguidores, para trascender a la praxis de un liderazgo por el conjunto, que sobrepasa la posición del liderazgo formal e incorpora trabajo en equipo. Razón por la cual, se hace recomendable su correcto ejercicio, hacia la idónea transformación del proceso educativo, mediante autonomía y la satisfactoria distribución del liderazgo.

## I. INTRODUCCIÓN

El liderazgo distribuido en educación, transfiere el ejercicio del influjo a partir de la cúspide organizacional, hacia equipos mismos de trabajo, docentes y estudiantes, se caracteriza por ser un modelo en el que un equipo, desarrolla sus conocimientos y habilidades, hasta transformarse, en un patrón emergente de comportamiento colectivo en la interdependencia, que acentúa las actividades y procesos, por encima de jerarquías y autoridades.

La distribución del liderazgo, dentro de la escuela y en específico del aula, implica se establezcan objetivos en común, tanto como institución como grupos que, mediante la praxis y expertiz, promueva la mejora continua e incremente la percepción de calidad, convergente en el proceso de aprendizaje-enseñanza, a raíz de un enfoque cooperativo de experiencia académica y social, a fin de rediseñar o reestructurar la gestión educativa contemporánea.

En relación a lo anterior, dicho enfoque, hace alusión a la implementación del aprendizaje cooperativo funcional, descrito como una serie de estrategias instruccionales, que por medio de interacción y aporte dinámico de cada integrante de un equipo, constituye la adquisición de destrezas y la construcción del saber, de manera gradual y comprometida, con la apropiación de los demás. En pocas palabras interrelación, al compartir autoridad, funciones y responsabilidad sin competencia.

En otro orden de ideas, la funcionalidad del aprendizaje cooperativo como método se basa en la colaboración espontánea, aprovechamiento de sinergias y coordinación, para distribuir oportunamente el éxito, elevar el nivel motivacional, superar relaciones discriminatorias y prejuiciosas, fortalecer la aceptación y vías de comunicación, tolerar la diversidad y finalmente activar el aprendizaje, las aptitudes intelectuales y profesionales de los docentes y estudiantes.

Por tal razón limitarse a la gestión burocrática, dentro de los establecimientos educativos, de Guatemala, en condiciones actuales, resulta insuficiente, en tanto que requiere a brevedad innovar radical o disruptivamente la educación tradicional, que como problemática principal

señala la carencia de autonomía de docentes y estudiantes, la excesiva explotación de atributos de individualismo e inexistencia de reconfiguración didáctica, entre otras, dentro del aula.

En suma, el presente trabajo de investigación se efectuará con el objetivo primordial de determinar la incidencia del liderazgo distribuido en la funcionalidad del aprendizaje cooperativo dentro del aula como posible acción educativa de calidad, en consonancia con las demandas, necesidades e intereses de la realidad histórica, económica y cultural del país, de modo que pueda evidenciarse un avance notorio en cuanto a prácticas pedagógicas y productividad académica.

Dicho estudio, se llevará a cabo en la Escuela Nacional de Ciencias Comerciales, sección nocturna, de la ciudad de Quetzaltenango, con estudiantes de ciclo básico. Cabe resaltar que la subordinación de la Escuela mencionada, emana del sistema educativo nacional vigente, el cual se distingue por su normativa participativa, incluyente, regionalizada, descentralizada y desconcentrada, cuyo rector en esencia, es el Ministerio de Educación.

De igual manera, vale la pena traer a colación, que además, valiéndose de su temática, ha de beneficiar en gran parte, a la carrera de Licenciatura en Pedagogía con Orientación en Administración y Evaluación Educativas, así mismo a la Universidad Rafael Landívar en general, seguidamente al investigador correspondiente y por supuesto a cada uno de sus lectores, en tanto que su publicación y difusión como consecuencia, les preparará integralmente y dispondrá a emprender y trabajar en equipos multidisciplinarios, sin limitante y con mayor eficiencia, en cualquier ámbito de desempeño.

Para dicho efecto, dentro de la presente investigación los antecedentes juegan un papel trascendental, ya que proporcionan una muestra clara de qué tanto se ha escrito del tema respectivo, que aspectos se han tocado en dichas indagaciones concernientes a lo planteado en este estudio y sobre todo, se constituyen en el apoyo fundamental para llegar a la definición conceptual y operacional de las variables respectivas: liderazgo distribuido y su incidencia en la funcionalidad del aprendizaje cooperativo dentro del aula y, con esto, la posibilidad de ubicar el nuevo conocimiento en el marco del ya existente. Visto de esta forma a continuación

se exponen los principales antecedentes de este análisis divididos en dos secciones. En la primera sección, se explican los hallazgos sobre la variable: liderazgo distribuido. En la segunda, se abordarán los resultados encontrados de la variable: funcionalidad del aprendizaje cooperativo dentro del aula.

Como punto de partida, sobre antecedentes del liderazgo distribuido, de acuerdo con Cayulef (2007) quien redactó un artículo titulado: El liderazgo distribuido una apuesta de dirección escolar de calidad, publicado en la Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación 2007, España: Vol. 5, No. 5ª. Ed. Págs. 144-147, explica que el liderazgo distribuido representa un cambio que revoluciona la cultura dentro de la escuela y del aula, al desarrollar procesos de participación, democratización y corresponsabilidad de los resultados académicos, entendidos como el desarrollo de la comunidad educativa en general. Así mismo afirma que este tipo de transformación, se alza como una propuesta teórica y práctica que implica una nueva forma de establecer la conducción escolar, y que a su vez permite asegurar la instalación de estrategias de mejoramiento permanente, acorde a las necesidades y demandas de la actualidad, las cuales se han de consolidar en la medida en que se realice una acción conjunta.

Dicho de otra manera, debe existir sinergia en las acciones establecidas como prioridad, para lo cual es imprescindible precisar que liderazgo distribuido no significa, tan solo delegar funciones o asignar tareas, de la misma forma tampoco refiere un proceso inorgánico o una serie de acciones personales inconexa, sino más bien implica la generación y coordinación de equipos de trabajo, en los que se evite de sobremanera la competencia y se procure la total disposición de llevar a cabo el desarrollo de actividades, que conduzcan hacia un propósito compartido, convirtiéndose en un filtro catalizador que involucre a todos los miembros de la comunidad escolar y que active en cada uno, las habilidades que han de permitir el logro de objetivos comunes, a tal grado de expresarse de manera horizontal, con la finalidad de potenciar al máximo la capacidades de los estudiantes, en los distintos niveles o modalidades de la escuela.

En ese mismo sentido, Bolívar (2010) compartió un artículo titulado: ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? revisión de la investigación y propuesta, extracto que exhibe Magis la Revista Internacional de Investigación en Educación 2010, Bogotá, Colombia: Vol. 3, No. 5ª. Ed. Págs. 79-106, en el cual expone, que limitarse a la gestión burocrática en los centros escolares, en las condiciones actuales, resulta cada vez más insuficiente, por lo tanto en este contexto el liderazgo no debe ser restringido únicamente al equipo directivo, sino compartido o distribuido entre el profesorado o bien una cualidad o propiedad dentro del plano organizativo del aula, además hace alusión respecto, a que el liderazgo distribuido proporciona una nueva lente teórica y práctica que posibilita reconceptualizar y reconfigurar la práctica del liderazgo pedagógico, y por lo tanto en las escuelas a través de un trabajo cooperativo.

Resulta oportuno mencionar además, que el liderazgo distribuido equivale, pues, a la ampliación de la capacidad humana de una organización, conformada por relaciones productivas, en torno a una cultura común, puesto que más que una mera forma de descentralizar o de dirigir de modo participativo, se inscribe en una organización que aprende, entendida como una comunidad profesional de aprendizaje, ya que posee la idoneidad para promover y sostener el aprendizaje de la comunidad educativa, con el objeto colectivo de incrementar la excelencia tanto de la enseñanza como del aprendizaje de los estudiantes, por medio de estructuras organizacionales horizontales, lejos de un ordenamiento rígido o jerárquico, dentro y fuera del aula, a través de equipos, comisiones o departamentos, para superar así las deficiencias que se presentan en la escuela, con la finalidad de perfeccionar su planificación y administración .

Hechas las consideraciones anteriores, Ahumada (2010) constituyó un artículo titulado: Liderazgo distribuido y aprendizaje organizacional: Tensiones y contradicciones de la ley de subvención escolar preferencial en un contexto rural, prontuario difundido por la Revista Psicoperspectivas: Individuo y Sociedad 2010, Chile: Vol. 9, Págs. 111-123, en el que señala que toda comunidad educativa, debe desarrollar la capacidad de liderar de manera distribuida, y por tanto en una cultura organizacional, orientada hacia el aprendizaje y mejoramiento continuo por una parte, y por la otra, hacia la evaluación de procesos y resultados educativos.

Ahora bien añade que para generar un liderazgo distribuido pertinente dentro de la escuela o dentro del aula, debe abordarse tres dimensiones fundamentales tal y como la dimensión relacional, la dimensión de propósitos y una dimensión de acción compartida, las cuales serán descritas a continuación.

En primer lugar, una dimensión relacional debido a que implica apertura ante la influencia recíproca y la capacidad de confiar en el otro, en segunda instancia una dimensión de propósitos que consiste en aunar el compromiso individual con los propósitos organizacionales, para terminar, en una dimensión relacionada con la acción compartida que conlleva el intercambio de creencias e implementación en el quehacer cotidiano. Así pues constata que la dificultad para instaurar este tipo de liderazgo radica en la exigencia simultánea por parte de las políticas gubernamentales de exigir al director y claustro de profesores, responsabilizarse por una serie de estándares, y objetivos prescritos, por otro enfrentar una serie de requerimientos sociales que implica un liderazgo contingente y distribuido, con autonomía y empoderamiento de todos los miembros de la comunidad educativa, tanto en el interior como fuera del establecimiento.

En relación con este último, Riveros (2012) elaboró también un artículo titulado: La distribución del liderazgo como estrategia de mejoramiento institucional, manifiesto atribuido a la Revista Educación y Educadores 2012, Colombia: Vol. 15, No. 2ª. Ed. Págs. 289-301, en el que presenta al liderazgo distribuido como una nueva alternativa a los modelos jerárquicos del liderazgo, puesto que, en éste concepto, el liderazgo transita de ser un rasgo de personalidad, hacia una propiedad de grupos y organizaciones con actuaciones ideales de líderes. Adhiere además que el cambio y mejoramiento institucional, en gran medida depende de la participación colectiva que se fortalezca en cuanto a la toma de decisiones y procesos de gestión educativa, así como también de la existencia del liderazgo docente y diferentes actores en niveles distintos a la dirección, entiendase entonces como un rol altamente especializado y un mecanismo de influencia social.

En el marco de las observaciones anteriores, afirma por consiguiente que el verdadero liderazgo surge en las interacciones de grupos al interior de las instituciones educativas, y no

como una función o rol individual, y para ello propone analizar el liderazgo de la escuela y dentro del aula, a partir de cuatro componentes imprescindibles: primero la práctica del liderazgo, segundo las interacciones que genera el liderazgo en la práctica, tercero las situaciones que son a su vez producto de dichas interacciones y finalmente el aspecto organizacional o estructural, que en otras palabras refiere la disponibilidad que posibilita dichas interacciones y la práctica misma del liderazgo. Por ende resalta que, cuando su práctica transformativa se evidencia, con mayor claridad permite un tipo de interacción identificada como: colaborativa, colectiva y coordinada, condicionada por la reciprocidad, solidaridad y trabajo cooperativo.

En sintonía Celis y Sánchez (2012) publicaron una tesis titulada: El liderazgo distribuido en docentes de una institución educativa escolar particular, la cual tiene por objetivo, referir un despliegue de concepciones teóricas y prácticas, acerca del liderazgo distribuido, en búsqueda de la construcción de capacidades pedagógicas y comunitarias, dirigida al desarrollo y fortalecimiento de capacidades de liderazgo pedagógico apropiadas para cada comunidad, claro que, sin olvidar potenciar un desarrollo integral en los estudiantes, a través de la implementación de estrategias de reflexión y participación en el cambio. Seguidamente manifiesta, la necesidad de desmitificar y aclarar las distintas formas de comprender y ejercitar la práctica del liderazgo, así como el reconocimiento y apoyo de la fluidez de relaciones multidireccionales. Lo cual conllevó un estudio profundo mediante un conglomerado de personas de la Institución Educativa Escolar Particular, quien promueve la educación mixta laica y bilingüe en un ambiente de libertad y responsabilidad, a través de un conglomerado de población, de la cual el 78.57% corresponde a la categoría femenina, y en cuanto a la rama masculina un 21.43%, del 100% de la institución educativa, situada en la ciudad de Lima – Perú. Cabe resaltar que de acuerdo a la naturaleza de estudio, responde a un enfoque cuantitativo, por su recolección y análisis de datos.

Dadas las condiciones que anteceden, el estudio hizo uso pleno de la estadística de tipo descriptivo, para cimentar la parte informativa de las características que percibe el claustro docente, para el desarrollo de un liderazgo distribuido, a través de la medición y recolección de información, de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables a las que

se apunta, un par de líneas atrás y a base de las consideraciones anteriores, es de vital importancia concluir en que, la institución educativa escolar particular, a partir de la percepción del claustro docente, demuestra que la confianza que posea permite el respeto a las ideas de grupo, el trabajo cooperativo dentro del aula y el consenso de aportes con directivos y otros. En cuanto a motivación es necesario señalar que todo directivo debe valorar el trabajo de sus profesionales, y tomar en cuenta sus propuestas e ideas y a su vez explotar el talento y liderazgo múltiple, para su integración. Por lo que es recomendable considerar las limitaciones en distintos niveles que impiden un liderazgo distribuido, tal como lo son a nivel metodológico, para lo cual se sugiere la planificación y ejecución de capacitaciones pedagógicas y de aprendizaje para los estudiantes, con el fin de definir la correcta aplicación del liderazgo a ejercer dentro de la escuela y del aula. Por último a nivel de políticas educativas, plantea la posibilidad de que dentro del currículo puedan fortalecerse habilidades de liderazgo que mejoren no solo el trabajo organizacional, sino contribuyan a la mejora del aprendizaje de los estudiantes.

En este orden de ideas, Labrín (2014) creó una tesis titulada: Prácticas que configuran un liderazgo distribuido, cuyo objetivo se centra en identificar según literatura especializada las prácticas que configuran este tipo de liderazgo, así mismo en describir dichas prácticas a través de perspectivas tanto de directivos como de docentes y estudiantes, entre otros, seguido de la comparación de valorización de tales prácticas con presencia de éstas dentro de la comunidad escolar. A los efectos de este estudio y de acuerdo a los objetivos planteados, los sujetos informantes de esta investigación fueron en primer lugar directivos, debido al rol de líder implícito dentro de sus funciones, en segundo lugar jefes de nivel, quienes se encargan de guiar a los demás integrantes de la organización, en tercer lugar jefes de especialidades, puesto que el establecimiento cuenta con carreras como: Administración, Electrónica, Contabilidad y Alimentación, por lo tanto jefes de departamento específicamente de Párvulos, Lenguaje, Historia y Religión, finalmente la psicóloga del establecimiento por parte del grupo directivo del mismo, por lo que cabe resaltar que la muestra es categorizada como estructural, ya que la selección fue intencionada y no realizada al azar. A todo esto la investigación se llevó a cabo en el Liceo Politécnico particular subvencionado de la comuna de San Miguel, de Santiago de Chile.

Para dar continuidad, esta investigación es sustentada ante todo en el paradigma cualitativo, pues en Santiago de Chile, no existen investigaciones alusivas a las prácticas que configuran un liderazgo distribuido, mucho menos se conocen establecimientos educativos, que se encuentren aplicándolo. Adicionalmente esta selección se fundamenta en la necesidad de analizar el liderazgo escolar desde su propia realidad social, para que pueda entenderla a partir de sus particularidades, inclinándose hacia la mejora de procesos. Por otra parte es preciso mencionar que se trata a la vez de una investigación de estudio de casos, por su naturaleza. En síntesis, esta investigación pretende aportar en relación a los datos recogidos en torno a las prácticas que configuran un liderazgo distribuido al interior de un establecimiento y del aula, de manera que busca generar nuevas líneas de investigación que ayuden a mejorar las prácticas de liderazgo escolar, y como consecuencia de esto se afiance la creación de instrumentos basados en la experiencia de los agentes educativos, a lo cual adhiere como sugerencia la protección de los actores educativos dentro del establecimiento; por otro lado de la comunicación entre los diversos agentes y finalmente para resguardar en la toma de decisiones en relación a las actividades para la mejora institucional, por parte de la comunidad educativa y trabajo en equipo.

Por su parte Ortega y Rocha (2015) en su tesis titulada: Liderazgo distribuido y cultura organización en la educación básica, proponen como objetivo detectar las características de correlación o influencia significativa que apoyan la descripción y explicación del fenómeno de estudio. En otro orden trata de identificar a la vez el nivel de liderazgo distribuido que existe en las escuelas de educación básica, así como su nivel de cultura organizacional y por otra parte, de determinar la relación que existe entre el liderazgo compartido y sus prácticas dispersas, dicho de otra forma, satisfacción laboral y trabajo en equipo, dentro de la escuela y dentro del aula. Por consecuencia, entre la unidad de análisis del estudio, se tuvo la participación de un subgrupo de la población, tales como: directivos, maestros de grupo y apoyo, en quienes se exploró la relación que coexiste entre el nivel de liderazgo distribuido y la cultura organizacional, pertenecientes a la ciudad Victoria de Durango, México, a través de un muestreo probabilístico realizado por racimos o conglomerados, por medio de una metodología de investigación cuantitativa, ya que se concibe el objeto de la misma como externo en la pretensión de obtener la mayor objetividad posible, y un tipo de estudio de

carácter descriptivo, donde para la observación correspondiente se utilizó encuestas, como métodos explicativos y correlacionales.

Por tal razón, a manera de conclusión, es preciso traer a colación que en lo que concierne nivel del liderazgo distribuido que se ejerce en las escuelas y dentro de las aulas, según la presente investigación refleja cambios trascendentales en la educación, ya que fortalece el compromiso de cada miembro de la comunidad educativa, su autonomía e iniciativa, así como la participación de cada uno, además de velar por la toma de decisiones que converge en el proceso de planeación de actividades académicas, presupuestarias y administrativas, seguidamente de rendición de cuentas y para ultimar el éxito o fracaso del establecimiento. De igual forma, cada miembro de la comunidad educativa, afianza el ejercicio de sus capacidades, destrezas y actitudes puestas al servicio de los demás, para finalmente promover el valor de la democracia, solidaridad, apertura al diálogo, equidad, motivación para el trabajo, comunicación viable, respeto y tolerancia ante de la diversidad de la unidad. Adicionalmente recomienda, procurar una cultura organizacional dentro de la escuela y del aula, a base de un plano organizativo, tareas escolares, visión y misión con claridad, para compenetrar en el cambio de la cultura, toma de decisiones compartidas, profesionalización de directivos, claustro docente entre otros, mejora de relaciones interpersonales, y por último vigorizar el trabajo cooperativo en torno a metas colectivas.

Por otra parte, se abordarán los resultados encontrados dentro del estudio respecto a la variable: funcionalidad del aprendizaje cooperativo dentro del aula, segunda sección de antecedentes en la que pueden citarse los siguientes aportes.

Para empezar, Ojeda y Reyes (2006) realizaron una tesis titulada: Las estrategias del aprendizaje cooperativo y el desarrollo de habilidades cognitivas, disponible en: <https://es.scribd.com/doc/8765988/Tesis-Estrategias-de-aprendizaje-cooperativo-y-desarrollodehabilidadescognitivas>, cuya intención fue determinar las habilidades de percepción, procesamiento de información, crítica y reflexión de los estudiantes, a la vez seleccionar e implementar pautas de aprendizaje cooperativo dentro del aula funcionales que favorezcan el desarrollo de estas, seguidamente diseñar y orientar la utilización de recursos

para promover actividades entre estudiantes y por último evaluar su nivel de adquisición en cada estudiante, a través de la puesta en práctica de tal estrategia. Su estudio se llevó a cabo desde el ámbito de clase e involucró a estudiantes matriculados de ciclo básico del distrito de Castilla, en la región Piura, del Perú, a través del paradigma socio-crítico u orientado al cambio, modalidad denominada investigación acción participativa. En conclusión, el aprendizaje cooperativo, es una alternativa, que permite alcanzar aprendizajes óptimos y significativos, así como integrar a los estudiantes a equipos de trabajo para la construcción de nuevas capacidades, conocimientos y comportamientos escolares, distintos al estilo individualista.

Cabe añadir, que permite la introducción de tres fases en el proceso educativo, las cuales son: diagnóstico, desarrollo y evaluación, de actividades de aprendizaje en cuanto al desarrollo de habilidades cognitivas, mediante diversidad de instrumentos y recursos didácticos.

De la misma manera se proporciona la recomendación de asumir el proceso cíclico para enseñar a los estudiantes, a pensar por medio de actividades cooperativas, con el propósito de generar intercambio de ideas, conocimientos, destrezas, en otras palabras, para fortalecer la participación activa del estudiante, dentro del aula. Así también la presente investigación acción, se sitúa en el enfoque del docente, el cual mediante liderazgo distribuido, puede complementar su actividad de enseñanza, con la asignación de actividades concretas y específicas, a tal grado de aprovechar la capacidad de liderar de los estudiantes, y mejorar así su práctica pedagógica. De ahí que pueda perfeccionarse y renovarse de manera permanente el trabajo curricular, que se desempeña de manera funcional dentro del aula, situación que sugiere también la pronta formación del profesorado, para que por el conducto de fundamentos teóricos y metodológicos, guíe el aprendizaje de los estudiantes, desde una enseñanza, que como base sostenga la perspectiva democrática y constructivista en todo sentido.

Algo semejante ocurre con, Ferreiro (2007) ya que publicó un artículo titulado: Una visión de conjunto a una de las alternativas educativas más impactantes de los últimos años: El aprendizaje cooperativo, síntesis expuesta por la revista de Investigación Educativa 2007, México: Vol. 9, No. 2ª. Ed. Págs. 1-9, en la que justifica el aprendizaje cooperativo funcional

como una actividad peculiar y distinta de hacer participar a los estudiantes en su proceso de aprendizaje. Por otro lado, añade que este tipo de aprendizaje, se relaciona con la bidireccionalidad, intencionalidad y trascendencia necesaria en el proceso de aprendizaje-enseñanza, entre el que guía u orienta dicha actividad y el aprendiz. Además plantea que el aprendizaje cooperativo, representa una forma diferente de relación entre el maestro y el estudiante o bien entre los estudiantes y su proceso de aprender, a través de la mediación, factor que permite descartar toda forma de aprendizaje individualista o competitivo.

Si importante es, que el sujeto participe en la construcción social de su aprendizaje, también de relevancia son las relaciones que se establecen entre iguales para aprender, ya que la interdependencia social positiva garantiza, entre otras cosas, el desarrollo de habilidades sociales que contribuyen al crecimiento tanto emocional como afectivo de los estudiantes, base de lo que frecuentemente se denomina como inteligencia emocional. Así mismo, es fundamental resaltar que, de no establecerse un modo de relación que contribuya al aprendizaje puntual de uno u otro contenido, éstos no incidirán como se puede pretender en el crecimiento personal, en primera instancia, y profesional, en segundo lugar, del sujeto que aprende. Por último, es necesario aludir a que resulta imposible promover una educación en valores si se está inmerso en un contexto formativo que no privilegia las relaciones de cooperación entre iguales.

Así mismo, Pujolás (2008) quien escribió un artículo titulado: El aprendizaje cooperativo como recurso y contenido, sinopsis que presenta la revista Aula de Innovación Educativa, Barcelona: Disponible en: <http://www.grao.com/revistas/aula/170-competencias-en-ciencias-sociales/el-aprendizaje-cooperativo-como-recurso-y-como-contenido>, ratifica que el aprendizaje cooperativo, no sólo es un recurso eficaz y funcional, sino también un contenido escolar adquirido sistemáticamente a lo largo del proceso de aprendizaje-enseñanza, tal y como se da en el caso del resto de contenidos curriculares. Adhiere que, para que pueda este ser funcional, requiere de una pedagogía de la complejidad, entienda-se una estructura educativa de alto nivel intelectual en clases heterogéneas desde el punto de vista académico, lingüístico, racial, étnico y social, entre otros, para que las tareas asignadas en beneficio del

aprendizaje de los estudiantes sean atractivas, retadoras y afiancen la organización dentro del aula.

Por tanto, el aprendizaje cooperativo funcional, es el uso didáctico de equipos reducidos de estudiantes, cuyo propósito es aprovechar al máximo su interacción y potenciar el aprendizaje de cada miembro. Es importante mencionar que cada uno, tiene una doble responsabilidad, la primera refiere el hecho de cooperar para aprender y la segunda de aprender para cooperar. Para mayor comprensión es infalible traer a colación que para el buen desempeño y funcionalidad del aprendizaje cooperativo dentro del aula, existen distintos ámbitos de intervención, tales como: Cohesión de grupo en primer lugar, con la finalidad de incrementar paso a paso, conciencia de grupo, el cual debe transitar de ser una suma de individuos inconexos a ser una pequeña comunidad de aprendizaje al disponer de espacio o tiempo privilegiado, con especial énfasis en el tutor y su dinámica de grupo. Seguidamente aparece el trabajo en equipo como recurso para enseñar con el objetivo de constatar diversidad de experiencias académicas y para ultimar el trabajo en equipo como contenido de enseñanza, se considera una forma de proceder que requiere de equipos de base establece para el desarrollo óptimo de los planes cooperativos de modo que permita una retroalimentación para cambiar lo erróneo y consolidar todo acierto, así como de garantizar las condiciones emocionales imprescindibles para poder obtener un aprendizaje en esencia.

En otro orden de ideas, Alacid (2008) creó una tesis titulada: Efectos del aprendizaje cooperativo en las habilidades sociales, la educación intercultural y la violencia escolar, cuyo objetivo se centra en la descripción de aspectos psicológicos y educativos del trabajo, docente y discente, dentro del aula ordinaria, en grupos de trabajo cooperativo con conductas agresivas, dificultades de integración o relación social entre compañeros. Por lo que, para el estudio respectivo, se utilizó como muestra documentación obtenida a través de distintas bases de datos, con el fin de conocer las revistas publicadas con mayor número de artículos con especialidad en dicha temática, los sujetos de estudio tienden a enmarcar toda la documentación recabada en la base de datos citada a partir de 1997 hasta el año 2007. Dicha muestra la constituye un total de 300 documentos, entre artículos, tesis doctorales, actas de congresos, entre otros, de la Universidad de Alicante, en Madrid España.

No obstante, vale la pena aclarar, que la presente investigación se basó en la aplicación de un estudio bibliométrico que empleó como metodología habitual, una serie de magnitudes cuantificables, como la producción de artículos y la relación entre diferentes variables, mediante un diseño observacional, descriptivo y retrospectivo. Así que, como conclusión, es importante mencionar que previo a implementar dicha herramienta dentro del aula, se debe procurar el buen manejo de las habilidades sociales en los diferentes equipos de trabajo, esto con la finalidad de prevenir toda manifestación que pueda surgir en el proceso educativo de violencia escolar. También se resalta que el incremento o decremento en el número de publicaciones en relación a la temática de análisis respectiva, desde el año de 1997 hasta la actual fecha ha decaído significativamente, razón por la que demanda absoluta continuidad en su estudio.

Además los resultados obtenidos a partir de la investigación efectuada, revelan criterios diversos, que están a favor o en la línea de que esta técnica de trabajo cooperativo dentro del aula, se encuentra en el marco preciso del proceso de aprendizaje-enseñanza, como una forma adecuada de disminuir e inclusive eliminar conductas disruptivas, entre docentes y discentes, así como de acoso o violencia fuera del recinto escolar. Cabe agregar, que en base a lo anterior se sugiere entonces, determinar la existencia o no de productores en relación al tema central y dar seguimiento al mismo. De igual forma se recomienda establecer su implicación educativa, para incidir en la integración del estudiantado, a través de la interacción y heterogeneidad; finalmente, insta a velar por el alcance del propósito del aprendizaje cooperativo, el cual se logra, sí y sólo sí, cada miembro del equipo de trabajo consigue ser líder y coadyuva al aprendizaje de los demás.

Ahora bien, Pérez y Poveda (2008) concibieron un artículo titulado: Efectos del aprendizaje cooperativo en la adaptación escolar, generalizado por la revista de Investigación Educativa 2008, Madrid España: Vol. 26, Págs 73-94, en el que confirman, que el aprendizaje cooperativo, es el medio idóneo para alcanzar el producto denominado adaptación escolar, que garantiza una educación de calidad, coherente con valores democráticos imperantes en la sociedad, una educación dirigida hacia el desarrollo académico y cognitivo, emocional y social de todos, puesto que no existe una estructura de aprendizaje individualista, en que cada uno

depende de su propio esfuerzo, motivos personales, mientras que una organización competitiva, es la consecución de objetivos de un individuo que dependerá de que el resto de compañeros no alcancen los suyos, por el contrario, se necesita con urgencia una escuela comprensiva, e inclusiva.

En suma, el aprendizaje cooperativo funcional juega un papel fundamental en las relaciones interpersonales al momento de definir la cantidad y calidad de los aprendizajes escolares, por medio del desarrollo de la inteligencia social, así mismo de la optimización de las relaciones interpares, como también del bienestar emocional de los estudiantes, ya que es tan importante como la transmisión de cualquier tipo de conocimiento, tal y como el resto de capacidades, resultan ser esenciales para desenvolverse en cualquier entorno conformado por un colectivo humano. Además, el establecimiento de un buen ambiente relacional, proporciona un contexto adecuado e indispensable para el aprendizaje de destrezas cognitivas y sociales. Cabe resaltar que el objetivo principal entonces de esta metodología, es permitir a los estudiantes, ser más receptivos y compartir recursos humanos y materiales, como por ejemplo, ideas, capacidades, intereses, sentimientos, consideraciones, posesiones, oportunidades, tiempo, espacio, responsabilidad y la mejora de vida de los demás, en la que se aprende juntos, se ayuda mutuamente, se intercambian recursos de todo tipo, se aprende a transmitir los propios y valiosos conocimientos, a respetar opiniones de manera equitativa, a discutir en armonía y cultura de paz, conflictos hasta llegar a consensos, e incorporar al perfil de egresado exitosamente a la sociedad.

De igual importancia, Santos, Lorenzo y Priegue (2009) comunicaron un artículo titulado: Aprendizaje cooperativo: Práctica pedagógica para el desarrollo escolar y cultural, sumario dado a conocer por Magis la revista internacional de Investigación en Educación 2009, Bogotá Colombia: Vol. 1, No. 2<sup>a</sup>. Ed. Págs. 289-303, en el cual aseguran que el aprendizaje cooperativo funcional es una metodología educativa innovadora con el potencial que se requiere para cambiar las prácticas pedagógicas en las escuelas de enseñanza primaria y secundaria, ya que sus cimientos poseen un enfoque constructivista que hace de la tutoría de iguales su eje principal, estructurado en grupos heterogéneos de estudiantes, que han de trabajar juntos hacia el logro de una meta compartida, lo que propicia la reducción de

prejuicios étnicos, al desarrollarse en un contexto de diversidad cultural, entiéndase etnia, edad, clase social o status, género, entre otros.

Por encima de todo, es imprescindible resaltar que la estructuración cooperativa del aprendizaje contribuye a educar para la ciudadanía y los derechos humanos, por ende para su desarrollo en los centros educativos y para su evaluación continua, es fundamental asesorar el proceso de trabajo por fases, y para iniciar se debe tomar en cuenta el diseño y planificación de la propuesta del profesor lo que implica la selección de temáticas según el área o aula, dotación de material y organización del ambiente de aprendizaje, así como la distribución del tiempo, para continuar con la constitución de equipos y explicación del trabajo, fase en la que el profesor divide la clase en un plano organizativo estratégico, introduce el tema central de la clase, apertura un espacio de diálogo e interrogantes, expone las actividades a trabajar y su método de evaluación, para proceder con la tercer fase, la cual refiere el trabajo cooperativo en la que se da lectura al material facilitado, a fin de transitar hacia la cuarta fase en la que el equipo experto, analiza, planifica, desarrolla, hasta llegar a la quinta fase donde cada miembro aportará, y coadyuvará a sostener el aprendizaje del otro, para encaminarse a la sexta fase en la que el estudiante se evalúa a través de la autoevaluación, coevaluación o heteroevaluación, el profesor asigna el punteo individual, a nivel colectivo y genera discusión de resultados como retroacción.

En este propósito, Pliego (2011) editó un artículo titulado: El aprendizaje cooperativo y sus ventajas en la educación intercultural, presentado por la revista Educativa Digital 2011, Sevilla España: Vol. 8, Págs. 63-76, en el cual afirma, que la escuela refleja la condición actual de la sociedad a la que pertenece, y uno de sus principales rasgos consiste en su carácter multiétnico y multicultural, suceso que, en tanto surjan dificultades de cohesión grupal dentro del aula, pueden provocarse comportamientos de xenofobia y desintegración social, problemática que debe prevenirse a través de la relación entre iguales y la excelencia del proceso de aprendizaje-enseñanza, por lo que como estrategia instruccional, incluye la interacción cooperativa entre estudiantes a través del liderazgo distribuido y cuatro principios elementales, tales como: Interdependencia positiva, responsabilidad individual, participación democrática e interacción simultánea.

A los efectos de este, las siguientes características: grado elevado de igualdad, en otras palabras de simetría en el rol que cada estudiante desempeña y en el grado de mutualidad variable, en otros términos de bidireccionalidad de oportunidades o intercambio de roles, además de añadir tácticas puntuales, como por ejemplo: cohesión del grupo para generar conciencia en los estudiantes de cada equipo, consecuentemente la estrategia como un recurso destinado para enseñar mediante la interacción entre participantes, seguidamente del trabajo como contenido a enseñar explícita y sistemáticamente, para fortalecer actitudes interraciales e intergrupales positivas, altamente eficaces para elevar el rendimiento académico de estudiantes de distintos orígenes étnicos, entre estudiantes integrados, o bien en las diversas asignaturas, niveles o modelos de edad, competentes.

Por otra parte, Pere (2012) reveló en relación a lo anterior, un artículo titulado: Aulas inclusivas y aprendizaje cooperativo, difundido por la revista Educación Siglo XXI 2012, España: Vol. 30, Págs. 89-112, en el que alude dos conceptos distintos, pero estrechamente relacionados al momento de su adecuación dentro del aula como praxis, tal y como lo es: la educación inclusiva y el aprendizaje cooperativo en detrimento de una estructura individualista o competitiva, aún dominante dentro de las aulas en la actualidad, ya que en efecto, el estudiante sólo puede aprender en una clase organizada cooperativamente, donde cada uno colabora, para alcanzar el objetivo común de progresar en el aprendizaje hasta el máximo de sus posibilidades, así como a convivir en una sociedad inclusiva y en comunidades integradoras, convirtiéndose en el medio más acertado para lograr una educación integral, para todos.

A partir de la puesta en marcha de competencias básicas y entre ellas, las comunicativas, por ejemplo, la expresión, argumentación objetiva e interpretación de pensamientos, sentimientos, hechos, así como la aceptación y crítica constructiva, la práctica de valores, principios de índole ética y moral, el respeto por la opinión ajena con sensibilidad y espíritu reflexivo, seguidamente de las sociales, como el diálogo, la negociación, resolución de conflictos y participación activa entre miembros de equipos, la estructura del trabajo cooperativo continuo y en respuesta a la necesidad existente por transformar la estructura de la actividad dentro del salón de clases. Razón de hecho, para poder enfrentar y asumir el reto de diversidad en el

estudiantado inclusivamente, de igual manera el dispositivo pedagógico completo, es decir la personalización de la enseñanza y la garantía de autonomía del docente y discente dentro del proceso educativo.

## **1.1 Liderazgo distribuido**

### **1.1.1 Definición**

Fletcher y Kaufer (como se citó en Leithwood, 2009) definen el concepto de liderazgo distribuido, como un conjunto de prácticas que permiten en un amplio sentido, determinar direcciones y ejercer influencia, potencialmente por personas en todos los niveles de una estructura, más que un conjunto de características y atributos particulares en la cúspide organizacional. En este orden de ideas, es oportuno hacer mención a que dicho concepto se relaciona significativamente con el concepto de liderazgo compartido, colaborativo, democrático y participativo, cuyas perspectivas conducen hacia un fenómeno, en el que se involucra a la organización en su totalidad, para emprender una iniciativa de reestructuración, en la que se trabaje en equipo para reemplazar jerarquías por estructuras horizontales y orgánicas, según la complejidad del contexto.

Por otra parte Leithwood (2009) añade que, en cuanto a organizaciones de índole escolar, es preciso aludir a la necesidad que existe actualmente, respecto a rediseñar la estructura de los líderes educacionales, a través de la distribución del liderazgo. Esto con el objetivo de respaldar y mantener estándares elevados en lo que concierne al rendimiento, tanto de directivos como del claustro docente y del colectivo estudiantil. De modo que, esta categoría de prácticas de liderazgo surge entonces, de la reciente evidencia relativa a las características de las comunidades de aprendizaje y estructuras de la enseñanza, de igual forma del aporte que emana de la promoción del trabajo cooperativo dentro de estas, prácticas, que asumen el desafío de lograr que las culturas y contextos organizacionales viabilicen el desempeño de cada miembro de manera activa, en completa conexión con la mejora educativa, mediante procesos de colaboración.

### 1.1.2 Patrones

Gronn y Spillane (como se citó en Leithwood, 2009) conciben dos modalidades distintas de liderazgo distribuido, las cuales reciben la denominación de "Aditiva" y "Holística".

En efecto para Gronn (como se citó en Leithwood, 2009) el concepto aditivo, es tendente a describir un patrón de liderazgo, considerado como descoordinado, de tal forma que, los diversos actores de la estructura suelen adjudicarse funciones de liderazgo, sin que esto implique esfuerzo alguno por procurar, tomar en cuenta las actividades de liderazgo que ejercen en determinado momento, otras personas dentro de la organización.

Por su parte Spillane (como se citó en Leithwood, 2009) en palabras técnicas, define el término holístico como una serie de relaciones sistemáticas y sinérgicas, presentes entre las fuentes del liderazgo dentro de una organización, puesto que el trabajo de los líderes representa la suma más que las partes, esto debido a que los niveles de interdependencia, surgen de procesos sociales dinámicos y multidireccionales, notablemente.

Al respecto, basándose en la reseña de un pequeño cuerpo de investigaciones consumadas dentro de un amplio espectro de contextos organizacionales, Gronn (como se citó en Leithwood, 2009) indica que la modalidad holística puede adoptar tres condiciones, mismas que se detallan a continuación:

- ✓ **Colaboración espontánea:** explica que dentro de una estructura, coexisten grupos de personas que poseen diferentes conocimientos y destrezas, provenientes de distintos niveles de organización, que al unificarse sitúan en común su pericia y regularizan las conductas a lo largo de su labor, para seguidamente emanciparse.
- ✓ **Relaciones de trabajo intuitivas:** precisa que, se da a través del tiempo, en la medida en que dos o más miembros activos de una organización, consiguen brindarse un apoyo recíproco y desarrollan relaciones de trabajo contiguas, además de ponerse en manifiesto en el espacio de roles compartidos que por naturaleza encierra la relación.

- ✓ **Práctica institucionalizada:** puntualiza que, el trabajo en equipo incluye estructuras formalizadas, por designio o por medio de una adaptación sistemática reducida, en la que el alcance y esencia de coordinación en el ejercicio de liderazgo entre miembros de una organización, conlleva un desafío crítico para la toma de decisiones.

### **1.1.3 Principios básicos para la educación**

Elmore (como se citó en Pont, Nusche y Moorman, 2009) propone un conjunto de principios destinados para el liderazgo distribuido, como instauración de un modelo moderno que implica establecer reglas básicas de todo cuanto un líder educativo debe desempeñar para coadyuvar a la mejora escolar, así como para compartir responsabilidad entorno a una meta en común. Tal conjunto de principios, se especifica en seguida:

- ✓ El propósito único del liderazgo escolar y dentro del aula, es claramente la mejora de la práctica educativa, independientemente de la función pertinente.
- ✓ La mejora educativa requiere del aprendizaje continuo, de cada miembro activo, ya que el liderazgo distribuido exige la institución de un contexto, que contemple en todo momento, el aprendizaje como un bien colectivo.
- ✓ Los líderes educativos, dirigen al ejemplificar valores éticos y morales, además de comportamientos que de un u otro proceder se desea el resto de personas, adopte.
- ✓ El cometido y actividad del liderazgo se deriva del conocimiento especializado que se demanda del aprendizaje, la enseñanza y la mejora, no tan sólo de los estatutos formales de la institución.
- ✓ La praxis de la autoridad conlleva correlación de rendición de cuentas y capacidad, pues las funciones del liderazgo se han de constituir para el funcionamiento organizacional de excelencia como elemento primordial para la reforma a gran escala de la educación.

### **1.1.4 Modelos de distribución del liderazgo escolar**

House (como se citó en Pont, Nusche y Moorman, 2009), caracteriza diferentes modelos de distribución de liderazgo escolar, a partir de un estudio novedoso, en conexión directa con las prácticas afines, así como los enfoques tradicionales y vigentes en las escuelas, sin perder de vista sus beneficios. Los mencionados, son descritos a continuación:

- ✓ **Modelo tradicional:** procura la constitución de equipos exclusivamente por personal docente calificado, secundado por directores adjuntos o asistentes, su aplicación se da, en escuelas de nivel primario, secundario y especiales. Entre sus beneficios se encuentra la incorporación de estructuras y rendición de cuentas transparentes, concentración en el proceso de aprendizaje-enseñanza y promoción de participación por parte de padres de familia y la comunidad.
- ✓ **Modelo gestionado:** relativo a la adaptación del liderazgo mediante la inclusión de personal de apoyo de alto nivel e introducción de prácticas de trabajo innovadoras y codirección. Su implementación es frecuente en el sector de educación secundaria, cuyos beneficios son, distribución idónea del trabajo, motivación del personal, oportunidades de planificación para su sucesión, posibilidad de diseminar democracia dentro de la escuela y aula, con flexibilidad.
- ✓ **Modelos multiagencia:** derivación del modelo gestionado, singularizado por la diversidad dentro del equipo de liderazgo de alto nivel, por directivos específicos y líderes practicantes, para áreas de desarrollo empresarial, inclusión, recursos humanos y multiagencias, dentro de la escuela, que como beneficio ofrece, motivación para el colectivo estudiantil y adecuación a las exigencias y servicio, del hogar y la escuela, para jóvenes.
- ✓ **Modelo federado:** distinguido por grados variables de colaboración entre escuelas, a través de organismos de gobierno meta estratégicos, es decir directivos ejecutivos o en jefe, para la supervisión de estas, así como de maestros consultores, para federarse inclusive con la educación superior, que como beneficio adquiere la capacidad de liderazgo sostenible y distribuido, personal docente y de apoyo de alto nivel, oportunidades profesionales de calidad para cada miembro que aporta fuerza al trabajo de la escuela y mayor cohesión comunitaria.
- ✓ **Modelo sistémico:** facilita que el director asuma funciones que trasciendan los límites de la escuela, por medio de la colaboración de directores nacionales de educación, directivos

ejecutivos o virtuales, equipos de claustro docente, líderes consultores, que han de generar como beneficios, capacidad de creatividad e invención en el sector, enfoque estratégico a largo plazo, planificación y oportunidad para flexibilizarse a nivel local, regional o nacional.

Cabe resaltar, que para House (2007) algunas de las barreras que se antepone a la distribución vigorosa del liderazgo, pueden atribuirse específicamente al marco legal o bien reglamentario, el cual precede la puesta en marcha de nuevos e innovadores modelos de práctica, por falta de recursos pedagógicos, técnicos, materiales, financieros o por supuesto por carencia de personal calificado y experimentado.

### **1.1.5 Enfoques para la mejora educativa**

Según Pont, Nusche y Moorman (2009) la distribución del liderazgo dentro de la escuela y del aula, requiere de la intervención de diferentes personas y estructuras organizacionales, a manera de superar las dificultades contemporáneas y renovar sus servicios, de manera ya sea formal o bien informal, por lo que para su efecto sugiere estimar los siguientes enfoques para su eficacia:

- **Alentar la distribución del liderazgo:** Etapa que implica los aspectos subsiguientes:
- ✓ Desarrollar equipos de liderazgo y distribuir tareas de forma institucional.
- ✓ Generar procesos informales de distribución de liderazgo, basándose en el conocimiento, de cada miembro al formar equipos, para vencer desafíos o necesidades contextuales o actuales.
- ✓ Reforzar la distribución del liderazgo, mediante la planificación de la sucesión y administración.
- ✓ Permitir que el personal docente y estudiantil participe en la distribución del liderazgo, de forma personal para forjar futuros directivos.
- ✓ Distribuir el liderazgo entre escuelas, para beneficiarse en conjunto de las economías de escala.

- **Apoyar la distribución del liderazgo:** etapa que contempla las acciones próximas:
  - ✓ Fomentar liderazgo para satisfacer la necesidad de ampliar el consorcio de directivos, mandos medios y líderes dentro del aula.
  - ✓ Reflexionar las políticas públicas de educación, así como las posibles modificaciones en lo que concierne a mecanismos de rendición de cuentas para ajustarse a estructuras de liderazgo distribuido.
  - ✓ Reconocer la función de equipos de liderazgo dentro de la escuela y del aula. Así como recompensar su participación y desempeño.
  
- **Crear consejos escolares y contribuir con los mismos:** etapa que persigue los objetivos consecuentes:
  - ✓ Asegurar la coherencia de expectativas, propósitos y composición del consejo escolar.
  - ✓ Velar por los procesos de selección, para potenciar representatividad, alta calidad y candidatos comprometidos con capacidades honorables e idóneas en beneficio de la comunidad educativa.
  - ✓ Fortalecer estructuras de apoyo, para asegurar la participación activa del concejo escolar y comunidad educativa, así como brindarles capacitación, para el desarrollo de habilidades, en temáticas como: gobernanza escolar, evaluación, mejora escolar, entre otras.

### **1.1.6 Prácticas concernientes a establecimientos educativos**

Así mismo Drath (como se citó en Longo, 2008), afirma que resulta imprescindible consensuar una visión concreta del liderazgo distribuido, lo que impone para su funcionalidad como requerimiento las prácticas sucesivas:

- ✓ Dotar a un equipo humano, en la escala de competencia, ya sea desde una microorganización, hasta una comunidad supranacional, de dirección. En otras palabras, requiere se les conduzca y resuelva la inquietud de hacia dónde ir.
  
- ✓ Imbuir a los equipos de trabajo, dentro de la escuela o del aula, de motivación y compromiso, es decir definir en cada uno el deseo de actuar y persistir con empeño.

- ✓ Capacitar a los equipos de trabajo, para afrontar fuertes cambios y transformaciones, curriculares y sociales, a manera de que se cuestione las percepciones, expectativas, valores y principios éticos y morales, de cada integrante.

### **1.1.7 Requerimientos del liderazgo distribuido dentro de la escuela y del aula**

Ahora bien, Longo (2008) pone de manifiesto que, tanto dentro de la escuela como dentro del aula, el promotor de liderazgo distribuido, es un nato activador de talentos, capaz de atraer a su entorno próximo personas que integren equipos, aptos para emprender y perfeccionar procesos, así también de responsabilizarse consigo mismas en el logro de metas estimulantes, y en este caso tales como:

- ✓ Promover la experimentación y el aprendizaje significativo.
- ✓ Formular desafíos abiertos a la aportación e iniciativa de los otros.
- ✓ Impulsar proyectos de vida y protagonizarlos.
- ✓ Incentivar la búsqueda de colaboración.
- ✓ Procurar la construcción de comunidades y transgresión de fronteras departamentales.

En otra instancia, el liderazgo distribuido posee requerimientos, para su orientación hacia el servicio ante un propósito común, dicho de otra manera, para que dentro de un equipo de trabajo, emane la exigencia, porque unos y otros, brinden su aportación en un plano organizativo, dentro de la escuela y del aula, entorno al logro de una meta en común, lo cual debe estar sujeto a supervisión y actualización constante, para no coartar el compromiso de cada integrante. Así pues se destacan seguidamente:

- ✓ **Hábitat organizativo apropiado:** en particular evidencia, al conjunto de elementos formales (Estructuras-procesos), e informales (Ideología, cultura), que representan a una organización y a la relación que de una u otra forma esta mantiene con su entorno. Vale la pena mencionar que elimina capas jerárquicas y transfiere la capacidad de decisión, hacia otros escalones de disposición.

- ✓ **Colaborar para innovar:** en pocas palabras, se centra en convertir, profesionales autónomos a miembros de un equipo de trabajo, que colaboren con otros expertos, para generar entornos multidisciplinarios en los que el conocimiento especializado y la tecnología se difundan, compartan y transformen en productos y servicios de valor añadido, gracias a las interacciones dadas.
  
- ✓ **Construir capital social interno:** globalmente denomina el conjunto de relaciones que se procrean en los equipos de trabajo, que se despliegan en intercambios basados en la confianza y en el funcionamiento de normativas de reciprocidad.
  
- ✓ **Transferir liderazgo:** resume la capacidad, con la que cuenta cada integrante de un equipo de trabajo para difundir liderazgo, dentro de su organización, además de ejercer y practicar el mismo, de modo que se evite una influencia monopolística que minimice su impacto.
  
- ✓ **Potencial de transferencia del liderazgo:** brevemente asegura que el éxito de las tareas proviene de la capacidad de dirigir y delegar, así como del potencial de transferencia del liderazgo, en el entorno más cercano, a partir de la calidad de dirección en una organización.

### **1.1.8 Ámbitos de responsabilidad dentro del aula**

Aunado a la situación, Jiménez (como se citó en Maureira, Monforte y González, 2014) contextualiza los rasgos que caracterizan a un líder educativo, en cuanto a las dimensiones de trabajo en equipo y facilitación del aprendizaje entre sí, así como al considerarse como un agente de cambio, comunicador y motivador coherente. Por lo que en este sentido, pormenoriza una serie de responsabilidades y manifestaciones que toda distribución del liderazgo debe contemplar sin importar su ámbito de aplicación, tales como:

- ✓ **Cultura:** toda comunidad educativa existente, debe procurar el compartir creencias, sentido de fraternidad y cooperación en todo momento.

- ✓ **Orden:** tanto directivos como claustro docente y colectivo estudiantil tiene que establecer procedimientos y rutinas a desarrollar durante las jornadas de clases, es decir contar con la planificación correspondiente.
- ✓ **Disciplina:** todo líder educativo, ha de velar por que quienes se encuentran a su cargo, no pierdan de vista el foco, por causa de distractores, así como por el hecho de mantener un clima adecuado para el aprendizaje y enseñanza dentro de la escuela y del aula.
- ✓ **Recursos:** es de suma importancia, tener presente, que todo líder educativo, debe hacer oportunamente entrega y uso adecuado y pertinente de los materiales y recursos disponibles a los miembros de los equipos de trabajo respectivos.
- ✓ **Enfoque:** sin duda alguna, es imprescindible que todo líder educativo, determine objetivos claros y alcanzables ante todo, para los fines de su participación dentro de un equipo de trabajo.
- ✓ **Conocimiento del currículo, enseñanza y evaluación:** los directivos, docentes y estudiantes, deben poseer amplio conocimiento del currículo, involucrarse en la implementación de estrategias y métodos de aprendizaje-enseñanza, de igual manera sobre el proceso de evaluación a través de un sin fin de herramientas.
- ✓ **Estímulo en lo cotidiano:** la comunicación idónea por parte de directivos y claustro docente, hacia estudiantes y viceversa, es inherente al proceso educativo, todo buen líder, debe luchar por mantener una comunicación fluida y continua, en su equipo de trabajo.
- ✓ **Incorporación:** cada miembro activo de una comunidad educativa, debe involucrarse y comprometerse, apoderarse del aprendizaje y enseñanza, que acontece dentro de la escuela y del aula.
- ✓ **Agente de cambio:** todo líder educativo requiere en su labor, voluntad para liderar el cambio y la mejora continua, de su comunidad, de su equipo, así como de desafiar activamente la situación actual de su entorno.
- ✓ **Optimizador:** el líder, debe inspirar, liderar nuevas y desafiantes innovaciones, en su lugar de desempeño.
- ✓ **Ideales/creencias:** todo líder es comunicador y operador nato, ya que sus ideales deben ser sólidos y fuertes sus creencias sobre la educación.

### **1.1.9 Dimensiones del desempeño del liderazgo distribuido**

De acuerdo con Robinson (como se citó en Maureira, Monforte y González 2014) resulta infalible, traer a colación, líneas segmentadas que indican una relación recíproca entre miembros de toda comunidad educativa, en otras palabras, dimensiones de relación consistente de causa y efecto, entre directivos, docentes y estudiantes, que permiten además un desempeño de liderazgo apropiado y de beneficio para cada uno, mediante el trabajo cooperativo, las cuales se especifican en seguida y se encuentran estrictamente asociadas al factor curricular y pedagógico:

- ✓ Establecer metas y expectativas.
- ✓ Utilizar recursos de manera estratégica.
- ✓ Planear, coordinar y evaluar la enseñanza y el currículo.
- ✓ Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores.
- ✓ Asegurar un ambiente de orden y cooperatividad.

### **1.1.10 Liderazgo distribuido y aprendizaje cooperativo**

En suma, para Otero (2012) frente a la concepción tradicional del aprendizaje dentro del aula, se alza una nueva configuración a partir de la experiencia educativa, la cual es denominada como aprendizaje cooperativo, considerado como un concepto género, entienda sé que conlleva un conjunto de elementos, así como un grupo de procedimientos de aprendizaje-enseñanza, que para ser funcionales, parten de la organización sistemática y estructurada a través de un liderazgo de carácter distribuido, mismo que se desarrolla, a raíz de grupos mixtos o heterogéneos donde dentro de la escuela, participan directivos, claustro docente y estudiantes. Por otra parte, dentro del aula, donde los estudiantes, trabajan en equipo cooperativo, de forma coordinada entre sí, para dar solución a tareas académicas y profundizar en su propio aprendizaje, condición, en la que los objetivos de los miembros activos, se hallan estrechamente vinculados.

En síntesis, el aprendizaje cooperativo, mediante la distribución del liderazgo, asegura que los objetivos establecidos, dentro del proceso educativo sean alcanzables, puesto que al relacionarse, afianzan que cada una de las personas, que brinda su aporte, dentro de la escuela

y del aula, consiga el éxito de las metas propuestas, ya sea a corto, mediano o largo plazo, en el contexto y plano organizativo en que se encuentra, únicamente en caso los demás, consigan la obtención de los suyos. Situación que rentabiliza notablemente las potencialidades de cada miembro y equipo, conduciéndoles hacia el establecimiento de canales multidireccionales de interacción social, al abrir paso a la promoción de la realización conjunta de actividades de aprendizaje, las cuales, son tendentes a impulsar situaciones además de construcción de conocimientos y habilidades compartidas.

## **1.2 Funcionalidad del aprendizaje cooperativo**

### **1.2.1 Definición**

Entre las ideas expuestas por Zañartu y Panitz (como se citó en Servicio de Innovación Educativa 2008), se explica como un método funcional de aprendizaje, que se basa en su totalidad, en el trabajo en equipo, el cual a nivel escolar funciona a través de la participación de la comunidad educativa en general, mientras que dentro del aula, enfatiza el aporte tanto del docente como la colaboración entre estudiantes, que además incluye la implementación de distintas y numerosas técnicas y estrategias que den apertura, a la unificación de esfuerzos en conjunto, para el logro de los objetivos determinados en común, mismos que se consideran responsabilidad de cada uno de los miembros del equipo. Por tanto este tipo de aprendizaje necesita de parte del docente de estructuración en decir de diseño, control de interacciones y evaluación de resultados, y por parte de los estudiantes autonomía y compromiso ante las tareas designadas a través del ejercicio de la distribución del liderazgo.

Por esta razón, Johnson y Johnson (como se citó en Otero 2012) constatan que este, contribuye al establecimiento de una dinámica inusual en la escuela y específicamente dentro del aula, en la que existe una correlación positiva entre los fines de los estudiantes. De modo que cada uno, trabaja junto a un equipo, en búsqueda del logro de un objetivo o meta en común, y que para ello, necesita maximizar el aprendizaje de todos, interdependencia positiva la cual redundará en el acrecentamiento de esfuerzos hacia la optimización de relaciones interpersonales positivas y salud emocional, seguidamente de responsabilidad individual y grupal, de interacción y promoción del aprendizaje significativo, para aterrizar en la democratización de las

oportunidades de éxito y en el desarrollo de destrezas sociales sólidas, relacionadas con la comunicación, cooperación, resolución pacífica de conflictos y el soporte correspondido.

### **1.2.2 Fundamentos teóricos**

Debe señalarse, para mayor comprensión respecto a la funcionalidad del aprendizaje cooperativo dentro del aula, que dicha concepción se fundamenta sobre diversos postulados, y con especial énfasis en las siguientes teorías, (como se citó en Otero 2012):

- ✓ **Teoría Sociocultural de Vigotsky:** defiende la postura de que el desarrollo del ser humano, se encuentra sujeto a procesos históricos, culturales y sociales, más a que procesos naturales o biológicos, pues el desarrollo psicológico del individuo resulta ser, producto de su interacción constante con el contexto en el cual se desarrolla, suceso que ha de facilitar el desempeño de la distribución del liderazgo y aprendizaje cooperativo dentro de la escuela y aula.
- ✓ **Teoría Genética de Piaget y la Escuela de Psicología Social de Ginebra:** ratifica, que la interacción social es imprescindible, para el desarrollo de estructuras intelectuales superiores, tales como: Razonamiento, planificación, atención voluntaria, creatividad, cuyo papel resulta ser decisivo para el aprendizaje cooperativo, ya que el progreso intelectual, es una sucesión de situaciones de equilibrio, desequilibrio y reequilibrio para la cognición.
- ✓ **Teoría de la interdependencia social de los Hermanos Johnson:** sostiene, que la forma de cómo se estructura la interdependencia social dentro del equipo se determina la interacción entre sus miembros y con ello los resultados, media vez la interdependencia sea positiva y refiera en todo momento la cooperación, como una interacción que promueva en los individuos, ánimo y empeño por el logro de esfuerzos en conjunto.
- ✓ **Teoría del aprendizaje significativo de Ausubel:** manifiesta que a nivel social, actualmente, la educación se considera como una clase de transmisión del saber no es ya una concepción adecuada, idea que el estudiante como receptor pasivo del conocimiento

que el transmite el docente, debe suplantar, por la idea de pasar a la actividad y convertirse en un constructor de conocimientos.

- ✓ **Teoría de la psicología humanista de Rogers:** confirma que la psicología humanística, representa y aporta tres elementos fundamentales para el aprendizaje cooperativo, en primer lugar la diversidad, como rasgo distintivo de lo humano y como proceso, así también contempla la dimensión afectiva, articulada en dos niveles, en primera instancia la educación como proceso integral y la influencia de factores afectivos, en pocas palabras clima del aula.
  
- ✓ **Teoría de las múltiples inteligencias de Gardner:** declara, que tradicionalmente la concepción de inteligencia, se limitaba a una entidad unitaria, uniforme y cuantificable, y que por consiguiente, trasciende, ya que representa la localización específica del cerebro, de un sistema simbólico o representativo propio, que evoluciona las características propias y permite observar, genios, prodigios e individuos excepcionales. Además de enumerar las siguientes múltiples inteligencias que coadyuvan con el aprendizaje de manera cooperativa dentro del aula, y que se deben procurar aplicar y desarrollar en todo momento:
  - Corporal-cenestésica.
  - Verbal-lingüística.
  - Lógica-matemática.
  - Naturalista.
  - Intrapersonal.
  - Visual-espacial.
  - Interpersonal.
  - Musical.

### **1.2.3 Competencias que vislumbran de la funcionalidad del aprendizaje cooperativo**

Es en esta perspectiva, donde Benito y Cruz (como se citó en Servicio de Innovación Educativa 2008) reducen significativamente las competencias que vislumbran de la implementación del aprendizaje cooperativo específicamente dentro del aula, las cuales

permiten que tras un trabajo exhaustivo para cada miembro de un equipo, se obtenga infinidad de beneficios de tipo académico y de carácter tanto social como psicológico. Se plantean entonces, las siguientes competencias de desarrollo de habilidades interpersonales y trabajo cooperativo:

- ✓ Desarrollo de habilidades intelectuales, consideradas de alto nivel.
- ✓ Responsabilidad y flexibilidad acompañadas de autoestima.
- ✓ Trabajo en equipo, donde cada estudiante, tiene una parte de compromiso de cara con sus compañeros, dentro y fuera del aula.
- ✓ Creación de redes de apoyo para los estudiantes, por parte de directivos y docentes.
- ✓ Integración según virtudes y deficiencias en cuanto al trabajo de cada estudiante.
- ✓ Impulso de entusiasmo y motivación.
- ✓ Promoción de aprendizaje profundo y reflexivo, frente al superficial o memorístico.

Así mismo, Apodaca (como se citó en Servicio de Innovación Educativa 2008) pormenoriza de igual manera diversas competencias, que los estudiantes han de desarrollar al momento en que se implementan dentro de la escuela y del aula, métodos de aprendizaje basados en la cooperación, a las que apunta:

- ✓ La búsqueda, selección, organización y valoración de la información.
- ✓ Comprensión profunda de conceptos abstractos esenciales para la materia.
- ✓ Adaptación y aplicación de conocimientos a situaciones reales.
- ✓ Resolución creativa de problemas.
- ✓ Resumir y sintetizar.
- ✓ Expresión oral.
- ✓ Habilidades interpersonales como el desempeño de roles, mediante la organización y distribución del liderazgo, y clara expresión de acuerdos y desacuerdos, para dar solución a conflictos, trabajar conjuntamente y poner en práctica valores y principios éticos-morales inculcados.
- ✓ Organización/gestión personal, es decir capacidad para planificar tareas y tiempos, así como de transferirlas dentro de los miembros activos del equipo de trabajo.

#### **1.2.4 Ventajas**

En consecuencia, Otero (2012) garantiza que el aprendizaje cooperativo constituye a través de su complejidad, una metodología que valora positivamente la diferencia y la diversidad, así como además de ello, genera beneficios evidentes provenientes de situaciones condescendientes ante la heterogeneidad. Motivo por el cual, la diversidad de niveles de desempeño, lo caracteriza como, un método eficiente que da respuesta a las necesidades de una sociedad multicultural, repleta de particularidades, que a través de su práctica, permite que cada individuo alcance el desarrollo máximo de sus potencialidades, por ende a continuación se enlista una serie de ventajas que conlleva su abordaje dentro del aula, entre las cuales se encuentran:

- ✓ Desarrollo cognitivo, en amplio sentido.
- ✓ Reducción de ansiedad, en cada miembro del equipo y de manera colectiva.
- ✓ Fomento de interacción, de manera homogénea.
- ✓ Fortalece la autonomía e independencia de cada integrante de los equipos cooperativos.
- ✓ Permite la adecuación de contenidos de aprendizaje-enseñanza al nivel de cada estudiante.
- ✓ Promueve el desarrollo de destrezas complejas de pensamiento crítico.
- ✓ Procura el desarrollo socioafectivo.
- ✓ Aumenta la motivación hacia el aprendizaje escolar.
- ✓ Favorece la integración de directivos, docentes y estudiantes, y la comprensión intercultural.
- ✓ Mejora el rendimiento académico y reduce toda manifestación de violencia escolar.

#### **1.2.5 Ámbitos de intervención que sustentan una estructura cooperativa**

Dentro de este marco, Otero (2012) propone para la implementación de una estructura cooperativa, ya sea dentro de la escuela o del aula, a partir de lo anterior, estar conscientes de las ventajas de gran magnitud que ofrece el aprendizaje cooperativo, para la promoción del éxito escolar y de la convivencia armónica y pacífica, de igual modo plantea un conjunto de ámbitos de intervención, para amparar los procesos de implementación, dentro el centro y del aula, por lo que a continuación se exponen:

- ✓ **Cultura de cooperación:** ámbito destinado a la generalización de una cultura de cooperación, que conlleve a una redefinición centrada en el proceso innovador de aprendizaje-enseñanza, que a su vez otorgue interacción cooperativa, como primer punto.
- ✓ **Red de Aprendizaje:** ámbito que apunta, hacia la creación gradual y progresiva de una estructura cooperativa, que permita, que tanto docente como estudiantes, trabajen conjuntamente para lograr la construcción de aprendizajes compartidos, mediante la distribución del liderazgo.
- ✓ **Utilización de red de aprendizaje para potenciar el proceso educativo:** el sentido en sí, de la red de aprendizaje, se esclarece cuando, esta se pone de manifiesto y al servicio del proceso educativo de los estudiantes, hecho que implica, la incorporación de estrategias de aprendizaje cooperativo en el tratamiento oportuno de los contenidos curriculares.
- ✓ **Red de enseñanza:** refiere dicho ámbito, los retos que supone la diversidad dentro del aula, misma que exige que los directivos y docentes, sostengan una actitud creativa ante sus funciones, y articulen con precisión, nuevas situaciones de aprendizaje, lo cual como requerimiento, impone la implementación de dinámicas de trabajo en equipo también de su parte, ante el centro y ante el aula.

### **1.2.6 Elementos básicos del aprendizaje cooperativo**

Es por ello que en efecto a lo anterior, Otero (2012) alude una sucesión de elementos básicos para el desarrollo del aprendizaje cooperativo con equipos de estudiantes, de manera progresiva, y que paulatinamente puedan abarcarse para conseguir que a nivel interno coexista una estructura cooperativa eficaz, los cuales se presentan seguidamente:

- ✓ **Agrupamiento heterogéneo:** procura el trabajo cooperativo, en cuanto a aspectos como género, etnia, nivel de rendimiento académico, interés por las áreas de trabajo, integración grupal, habilidad cooperativa y por último, no menos importante, necesidades educativas especiales.

- ✓ **Interdependencia positiva:** constituye, la toma de conciencia por parte del estudiantado, respecto a que, mediante el aprendizaje cooperativo, solamente tendrá éxito, si lo tiene el resto de compañeros, en otras palabras, define la relación positiva entre la consecución de metas por parte de los estudiantes, ya que conlleva doble responsabilidad, en primera instancia aprender contenidos asignados, luego asegurar que todos los que integran el grupo aprendan.
- ✓ **Responsabilidad individual:** el aprendizaje cooperativo, pretende que el aprendizaje se logre de manera conjunta, al realizar lo designado, por lo que debe evitarse dentro del aula, existan estudiantes pasivos, sino más bien se debe de afianzar la cooperatividad, a manera que la responsabilidad por cumplir sea en esencia individual con fines de equipo, por lo que será evaluado de esta manera y posteriormente a nivel grupal.
- ✓ **Igualdad de oportunidades para el éxito:** entienda sé como la posibilidad de que cada estudiante, en cualquiera que sea su nivel, pueda aportar a la mejora de resultados de su equipo, pues toda meta propuesta debe ser compartida.
- ✓ **Interacción promotora:** explica una condición, que pasa de ser un trabajo de equipo a un trabajo en equipo, en otras palabras, es aquella que promueve que los estudiantes faciliten el progreso de los demás mediante la ayuda recíproca, y el estímulo de esfuerzos por aprender de cada uno de sus miembros.
- ✓ **Procesamiento cognitivo de la información:** cuyo objetivo, no puede ni debe reducirse simplemente al desarrollo de actitudes o habilidades, sino más bien, debe apegarse al estándar de mejorar el rendimiento académico de cada uno de los estudiantes, a través de la promoción de aprendizajes de mayor calidad.
- ✓ **Utilización de habilidades cooperativas:** resulta, complejo, pues pretende romper paradigmas o barreras individualistas o competitivas, puesto que solo busca el que los estudiantes no sólo aprendan los contenidos curriculares, sino también destrezas, hábitos y

actitudes interpersonales y grupales, generen procesos comunicativos y fortalezcan en su personalidad y en la de los demás la resolución de conflictos indicada.

- ✓ **Evaluación grupal:** el aprendizaje cooperativo, logra su finalidad, cuando se logran establecer dinámicas de evaluación, que impliquen herramientas grupales dentro de los equipos, para regular, el propio desempeño. Por tal razón, se debe tomar en cuenta, el efectuar una autoevaluación del trabajo desarrollado por el equipo, la evaluación correspondiente de resultados aplicada por el docente, y la elaboración de planes de trabajo a nivel individual y colectivo.

### 1.2.7 Características

Ahora bien, Marcos (2006) rige sus investigaciones, por una serie de normativas, que marcan con precisión, las diferencias entre una dinámica de grupo, y el trabajo en equipo que conlleva el aprendizaje, a través de características puntuales, a tomar en cuenta, al momento de trabajar mediante este método dentro del aula, así como por medio de la distribución del liderazgo, al contemplarse como un proceso participativo y diseñado para la contribución, de cada miembro del equipo, en consecución del éxito y resultado final de toda actividad o tarea en común. Por tal razón, se presenta a continuación una serie de características, que procuran en todo momento, que el rendimiento de cada persona, se transforme en el esfuerzo de todos los miembros del equipo:

- ✓ Maximizar el aprendizaje de todos los estudiantes, así como motivarlos a esforzarse y obtener resultados que superen la capacidad individual de cada uno de ellos. Puesto que si un miembro del equipo fracasa, todos fracasan también.
- ✓ Cada miembro activo, debe asumir la responsabilidad, de realizar un trabajo de excelencia para cumplir con los objetivos establecidos en común.
- ✓ Cada miembro del equipo debe promover el rendimiento de los demás compañeros, a través del compartir, explicar, alentar a unos y otros, tanto en lo escolar como lo personal, sobre la base de un compromiso e interés recíproco.
- ✓ Los miembros del equipo, deben adquirir ciertas formas de relación interpersonal, para luego emplear al momento de coordinar su trabajo en equipo y alcanzar sus metas.

- ✓ Los equipos, deben analizar con eficacia, si se está por lograr cada objetivo definido y en qué medida se realiza el trabajo en conjunto para garantizar una mejora sostenida de su aprendizaje y trabajo en equipo a través de la buena distribución del liderazgo.

### **1.2.8 Normas para el funcionamiento del aprendizaje cooperativo dentro del aula**

Por otra parte, Senge (como se citó en Marcos 2006) sugiere desde un enfoque de carácter sistémico, que toda organización, y en este caso de índole educativa, evolucione y de continuidad a su existencia, mediante la implementación del trabajo cooperativo, con el fin de preparar a los involucrados de dicha organización para que puedan afrontar situaciones complejas y mejorar su productividad en determinado momento, tanto a nivel individual y colectivo, a través de las siguientes normas inherentes al proceso de aprendizaje cooperativo, las cuales serán de beneficio común:

- ✓ **Dominio personal:** refiere la capacidad de trabajar con excelencia, así como el acto de definir con sentido de trascendencia la visión personal.
- ✓ **Modelos mentales:** representa, el nivel de comprensión que se posee hacia paradigmas, que surgen en el individuo de manera personal, hasta la organización, como una comunidad progresiva.
- ✓ **Visiones compartidas:** busca el compromiso de todos los que pertenecen a la organización y al equipo de trabajo, por la única razón, de alcanzar un propósito mayor mediante el esfuerzo unificado de cada integrante.
- ✓ **Aprendizaje en equipo:** cuya finalidad, es generar resultados extraordinarios, a partir del aprendizaje individual y la capacidad de promover en los demás estímulos de alianza y cooperación, para alcanzar los objetivos puestos en común, en el plano organizativo, así como para fomentar el crecimiento en conjunto con veracidad.
- ✓ **Pensamiento sistémico:** trata respecto a la importancia de que en una organización, por parte de directivos, docentes, estudiantes entre otros, se apropien de la capacidad de ver la esencia de toda acción como tal, no de manera separada o aislada, puesto que el trabajo cooperativo, permite el aprendizaje sea significativo y compatible entre miembros.

### 1.2.9 Desventajas

Si bien es cierto que la implementación del aprendizaje cooperativo dentro del aula, conlleva consigo ventajas fundamentales, es preciso traer a colación que de la misma forma se presentan ciertas desventajas al momento de su implementación, las cuales, no quieren decir que sea mejor no aplicar dicho método, sino insta a procurar contemplar cada una para evitar su acometido. Por lo que entre ellas, Solorio (2012) refiere las siguientes:

- ✓ Tomar decisiones prematuras.
- ✓ El hecho de que impere el dominio de pocas personas, en particular de un líder, dentro del equipo cooperativo.
- ✓ Distribución del liderazgo disfuncional.
- ✓ Consumir gran tiempo en reuniones de equipo, que se conviertan en disputa en cuanto a soluciones, acciones, conflictos, y que por ende han de retrasar su puesta en marcha.
- ✓ Coexistencia de presión sobre miembros del equipo para aceptar soluciones, sin socializar con idoneidad.
- ✓ Responsabilidad ambigua.
- ✓ Responsabilidad diluida en el equipo.
- ✓ Conflictos entre miembros activos, del equipo de trabajo.
- ✓ Discusiones que dividan los esfuerzos del equipo.
- ✓ Compromiso nulo.

### 1.2.10 Herramientas de evaluación

Por último es conveniente, resaltar que para Servicio de Innovación Educativa (2008), una vez analizada la información que con anterioridad facilitó, es de suma importancia, que al momento de implementar dentro del aula, el método de aprendizaje cooperativo, se debe preveer el tipo de herramienta de evaluación, como técnica, de recolección de resultados, a partir de las actividades realizadas, en beneficio del aprendizaje-enseñanza, tanto del colectivo estudiantil, como de los docentes, dichas, herramientas, se destacan a continuación:

- ✓ **Evaluación del aprendizaje individual/grupal:** tras el proceso de aprendizaje cooperativo puesto en marcha dentro del aula, los estudiantes, han de adquirir

conocimientos, planteados por diversas actividades a realizar, suceso que es infalible evaluar al momento de su finalización, la elección correspondiente de la herramienta de evaluación, sea a nivel individual o grupal, queda a elección del docente, según sea la más adecuada, aunque cabe mencionar, que la información será mucho más enriquecedora, si ambos rendimientos se evalúan.

- ✓ **Evaluación entre iguales (Coevaluación):** el aprendizaje cooperativo, se desarrolla dentro del aula, durante un período de tiempo, comprensible, para que luego el docente, pueda exigir resultados. El docente, posee entonces información privilegiada sobre lo ocurrido en el seno del equipo de trabajo, en cuanto al aprendizaje, habilidades y competencias, para que quienes lo efectúan, puedan enfrentarse más adelante al mundo real y profesional. Hecho que para ser del todo funcional, debe implementar la coevaluación dentro del equipo, y recurrir a la coordinación de evaluación entre compañeros, con objetivos concisos, lo cual no solo registrará los resultados obtenidos, sino generará un proceso de retroacción inmediata.
  
- ✓ **Autoevaluación:** para control de aprendizajes obtenidos mediante el método cooperativo, es importante, generar en cada estudiante, procesos de autoconciencia y reflexión, para evaluar su progreso durante el lapso de tiempo designado a las tareas encomendadas, situación que logra que cada integrante del equipo de manera honesta califique su participación, implicación con los objetivos previstos, aprendizajes obtenidos, actuación dentro el equipo, fortalezas y debilidades, entre otros, aspectos humanos orientados hacia la sana convivencia y coordinación dentro del equipo de trabajo.

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Guatemala, el marco general de la transformación curricular, idealiza una nación en la que se construya el bien común y mejore la calidad de vida de sus ciudadanos, así como el hecho de instaurar nuevos modelos y metodologías, en los establecimientos educativos del sector público y privado, vanguardistas. No obstante el problema ante esto, reside en que a lo largo del tiempo, se infundieron conceptos catalogados y concebidos como estáticos e inmutables, es decir tradicionalistas, tendencia que en pleno siglo XXI, hace acto de presencia y reprime la voluntad de superación y actualización por parte de directivos, docentes y estudiantes, pese a recientes reformas educativas. Por lo tanto, el desafío de las comunidades educativas del país, consiste en abrir paso a una escuela nueva y activa, mediante la transferencia de liderazgo distribuido y la funcionalidad del aprendizaje cooperativo dentro de la escuela y por supuesto dentro del aula, para inspirar en ellos un espíritu propositivo y de iniciativa, que les transforme en verdaderos agentes de cambio. Así pues al considerar lo anteriormente descrito, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿De qué manera el liderazgo distribuido incide en la funcionalidad del aprendizaje cooperativo dentro del aula?

### 2.1 Objetivos

#### 2.1.1 General

- ✓ Determinar la incidencia del liderazgo distribuido en la funcionalidad del aprendizaje cooperativo dentro del aula.

#### 2.1.2 Específicos

- ✓ Establecer la coexistencia del liderazgo distribuido y la funcionalidad del aprendizaje cooperativo en el plano organizativo dentro del aula, anversa a la práctica educativa.
- ✓ Estimar el nivel de funcionalidad del aprendizaje cooperativo dentro del aula, a partir de un enfoque académico y social, mediante el ejercicio de la distribución del liderazgo.

- ✓ Implementar liderazgo distribuido y la funcionalidad del aprendizaje cooperativo dentro del aula, con el propósito de dar respuesta inmediata a las recientes reformas educativas.
- ✓ Apreciar el plano organizativo, posterior a descentralizar el proceso educativo, al implementar el liderazgo distribuido y la funcionalidad del aprendizaje cooperativo dentro del aula.

## **2.2 Hipótesis**

**H1.** Existe diferencia estadísticamente significativa al 0.5% cuando se compara la funcionalidad del aprendizaje cooperativo dentro del aula, antes y después de aplicar la estrategia del liderazgo distribuido.

**H0.** No existe diferencia estadísticamente significativa al 0.5% cuando se compara la funcionalidad del aprendizaje cooperativo dentro del aula, antes y después de aplicar la estrategia del liderazgo distribuido.

## **2.3 Variables**

- ✓ Liderazgo distribuido.
- ✓ Funcionalidad del aprendizaje cooperativo.

## **2.4 Definición de variables**

### **2.4.1 Definición conceptual**

#### **Liderazgo distribuido**

Fletcher y Kaufer (como se citó en Leithwood, 2009) definen el concepto de liderazgo distribuido, como un conjunto de prácticas que permiten y afianzan en un amplio sentido, el hecho de determinar direcciones y ejercer influencia, potencialmente por personas en todos los niveles de una estructura, más que un conjunto de características y atributos particulares en la cúspide organizacional.

Es oportuno hacer mención a que dicho concepto, se relaciona significativamente con el concepto de liderazgo compartido, colaborativo, democrático y participativo, cuyas

perspectivas conducen hacia un fenómeno, en el que se involucra a la organización en su totalidad, para emprender una iniciativa de reestructuración, en la que se trabaje en equipo para reemplazar jerarquías por estructuras horizontales y orgánicas, según la complejidad del contexto.

### **Funcionalidad del aprendizaje cooperativo**

Entre las ideas expuestas por Zañartu y Panitz (como se citó en Servicio de Innovación Educativa 2008), el aprendizaje cooperativo se explica como un método funcional de aprendizaje, que se basa en su totalidad, en el trabajo en equipo, el cual a nivel escolar funciona a través de la participación de la comunidad educativa en general, mientras que dentro del aula, enfatiza el aporte tanto del docente como la colaboración entre estudiantes. Además constata que incluye la implementación de distintas y numerosas técnicas y estrategias que dan apertura, a la unificación de esfuerzos en conjunto, para el logro de los objetivos determinados en común, mismos que consideran la responsabilidad de cada uno de los miembros del equipo.

Y por tanto este tipo de aprendizaje necesita de parte del docente completa estructuración en otras palabras de diseño, control de interacciones y evaluación de resultados de manera absoluta, así como también por parte de los estudiantes, de forma individual y colectiva, autonomía y fuerte compromiso ante cada una de las tareas designadas, las cuales ha de realizar, a través del ejercicio de la distribución del liderazgo.

## 2.4.2 Definición operacional

**Cuadro No. 1**

Las variables del estudio correspondiente, se operacionalizarán mediante los siguientes indicadores:

<b>Variable</b>	<b>Indicador</b>	<b>Técnica</b>	<b>Respondente</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Análisis</b>
<b>Liderazgo distribuido.</b>	Transferencia de liderazgo. Coexistencia de plano organizativo dentro del aula. Colaboración espontanea	➤ Implementación.	➤ Estudiantes de primer grado ciclo básico.	➤ Guía de Observación. ➤ Entrevista.	➤ Cuantitativo, Cuasi-experimental. ➤ Escala de Likert. ➤ Grabación.
<b>Funcionalidad del aprendizaje cooperativo.</b>	Interdependencia positiva. Implementación de red de aprendizaje-enseñanza. Aplicación de herramientas de evaluación.	➤ Evaluación.	➤ Estudiantes de primer grado ciclo básico.	➤ Rúbrica analítica diagnóstica. ➤ Rúbrica analítica de cierre.	➤ Cuantitativo, Cuasi-experimental. ➤ Rúbrica analítica. ➤ T-Student.

**Fuente:** Creación propia, junio 2017.

## **2.5 Alcances y límites**

### **✓ Alcances**

El estudio se realizó con el objetivo de determinar la incidencia del liderazgo distribuido en la funcionalidad del aprendizaje cooperativo dentro del aula. Dicha investigación, se llevó a cabo con un docente titular y un número de 30 estudiantes, tanto hombres como mujeres, situándose entre los 13 a 18 años de edad, de primer grado del ciclo básico, en la Escuela Nacional de Ciencias Comerciales, sección nocturna, del municipio y departamento de Quetzaltenango, entre la tercera y cuarta unidad del área de Comunicación y Lenguaje.

La contribución primordial de la presente, se dio por medio de la instrucción, dirigida al personal docente y colectivo estudiantil, respecto a la promoción del ejercicio correcto del liderazgo distribuido, así como a la instauración de la funcionalidad del aprendizaje cooperativo dentro del aula, con la finalidad de configurar una nueva experiencia educativa, por medio de la distribución idónea del liderazgo, la praxis de la heterogeneidad y del trabajo en equipo.

### **✓ Límites**

Las limitantes que se tuvieron a bien enfrentar durante el desarrollo de la investigación, respecto al liderazgo distribuido, refieren un sistema deficiente de coordinación y articulación, en sus distintos niveles de diseño e implementación, una estructura que no ha logrado trascender hacia los márgenes de la autonomía, por parte de la comunidad educativa, de igual modo un sistema poco comprometido por cada actor educativo, en cuanto a sus diferentes ámbitos de competencia.

Así mismo, en cuanto a limitaciones, concernientes a la funcionalidad del aprendizaje cooperativo dentro del aula, cabe resaltar la falta de responsabilidad de manera individual y colectiva, por ende un trabajo fuera de objetivos propuestos en común, de igual forma un docente bajo el rol de asesor y supervisor del proceso como excedente, ya que al implementar la metodología correspondiente, dicho rol disminuyó significativamente convirtiéndose en un mediador, y por último la notable incapacidad por realizar un proceso de autoevaluación o coevaluación.

## **2.6 Aporte**

Para dar inicio, es infalible mencionar, que la presente investigación, benefició en primera instancia a la Universidad Rafael Landívar, específicamente a la Facultad de Humanidades, puesto que la temática relativa, a nivel nacional no había sido llevada al estudio científico, en cuanto a la variable de liderazgo distribuido, además fue de gran impacto para profesionales en la materia, al ser puesta en marcha, respecto a la funcionalidad del aprendizaje cooperativo dentro del aula.

Así también, la importancia de dicha investigación, converge en la necesidad de que, dentro del aula, se consiguió ejercer un liderazgo distribuido oportuno, por parte del docente y de los estudiantes, a través de la orientación proporcionada, lo cual vale la pena aclarar no significó únicamente delegar funciones, tampoco un proceso inorgánico o una serie de acciones personales inconexas, en ningún momento se trató de que cada uno desarrollará a su consideración lo conveniente, sino más bien que todos tuviesen la responsabilidad de coordinar y a través de la funcionalidad del aprendizaje cooperativo poder fortalecer un plano organizativo dentro del aula que condujo hacia el consenso y que movilizó evidentemente el trabajo a realizar en torno a metas en común propiamente pedagógicas.

Además, fundamentalmente, en conexión directa con su contribución y aporte en el área de especialidad del trabajo se centró en concretar en primer lugar, si el docente como los estudiantes utilizaban dentro del aula o no, un liderazgo distribuido adecuado, apropiándose del proceso de aprendizaje y enseñanza de forma bidireccional, por lo que se hizo necesario el estudio, con el propósito de lograr verificar, implementar y evaluar el producto que como resultado de su aplicación fue de provecho para la comunidad educativa en general, ya que permitió así mismo, comprobar la hipótesis de dicho estudio como afirmativa o negativa, en último caso.

Por último, en relación a su impacto social, la investigación, se efectuó, debido al requerimiento con prontitud, de la correcta distribución del liderazgo dentro del aula, para emplear la funcionalidad del aprendizaje cooperativo, como una nueva alternativa u opción metodológica, y corresponder de tal manera, las recientes reformas educativas y afianzar la

valoración pertinente de interdependencia positiva entre el docente y sus estudiantes y por consecuente, producir resultados de manifiesto, sobre situaciones marcadas por la heterogeneidad, y que por tanto, ha de consolidar la respuesta indicada a cada una de las necesidades de una sociedad multicultural y diversa como la de Guatemala.

### **III. MÉTODO**

#### **3.1 Sujetos**

El estudio se realizó en la Escuela Nacional de Ciencias Comerciales, sección nocturna, ubicada en la 5ª. Calle 12-60, Zona 3 en el área urbana, del municipio y departamento de Quetzaltenango, con un docente titular, así como con un grupo de estudiantes de primer grado, ciclo básico, una sola sección, con una cantidad de 30 integrantes, situándose entre los 13 a 18 años de edad, en la asignatura de Comunicación y Lenguaje.

Establecimiento en el que se hace preciso hacer alusión a que el docente titular de dicha asignatura y ciclo escolar, pertenece a una condición socio-económica aceptable, ya que cuenta con la preparación académica necesaria para poder impartir cátedra tanto en ciclo básico como diversificado, puesto que posee un profesorado a nivel universitario que avala su especialización como profesora en distintas áreas teóricas.

Por otra parte, en el caso de los jóvenes y señoritas, se puede apreciar el hecho de caracterizarse por ser el auténtico reflejo de la agudización de la problemática socio-económica por la que atraviesa Guatemala, debido a condiciones de carácter estructural, político, social, económico y cultural, entre otras, históricamente determinadas, que causan afección directa o provocan inestabilidad, inclusive emocional, en relación a su calidad de vida, e imposibilitan también el hecho de poder aspirar a un mejor futuro, esto debido además, al hecho de que dichos estudiantes dedican gran parte de su tiempo al trabajo en diversos ámbitos, para aportar una mínima contribución al sostenimiento familiar.

#### **3.2 Instrumento**

En cuanto a la recolección de información, se inició el proceso a través del recurso de la observación dentro del salón de clases, grado estipulado y sección asignada por las autoridades del establecimiento educativo. A lo cual es de suma importancia referir, la necesidad por aplicar al compás, una guía de observación, mediante la metodología de Escala de Likert o conocida también como el método de evaluaciones sumarias, la cual fue avalada en su momento por tres profesionales del área, tal como por un especialista en el campo de la

estadística para su validez y confiabilidad, al reflejar las necesidades y características del docente titular y de sus estudiantes.

Por consecuente se realizó al docente titular una entrevista y grabación y se procedió a emplear una rúbrica analítica como evaluación diagnóstica enfocada en su desempeño y el de los estudiantes en cuanto a las variables, liderazgo distribuido y su incidencia en la funcionalidad del aprendizaje cooperativo dentro del aula, esto, debido a que este tipo de rúbrica considera en forma más específica cada detalle a contemplar, al ser elaborada a partir de tres componentes esenciales: criterios, niveles de ejecución y valores, puntuaciones o bien pesos según una escala.

Posteriormente se implementó el ejercicio del liderazgo distribuido así como su incidencia en la funcionalidad del aprendizaje cooperativo dentro del aula, a lo largo del transcurso del tercer y cuarto bloque o unidad. Al culminar se aplicó nuevamente una rúbrica analítica en este caso de cierre, para medir el avance y logro del docente titular y de sus estudiantes a través de la metodología desarrollada, esto con la intención de que al terminar las sesiones de estudio, se pudiese llevar a cabo la correcta interpretación de datos y para ultimar proceder a la presentación y análisis, así como discusión de los resultados obtenidos, conclusión y recomendaciones.

### **3.3 Procedimiento**

La respectiva investigación cumplió con un formato preestablecido, por lo que para su realización se siguieron los pasos que a continuación se enumerarán en orden del proceso:

- ✓ Elaboración de sumario: se llevó a cabo la presentación de 3 temas como propuesta para anteproyecto de tesis, perfil completo acorde a la complejidad del contexto, de interés e innovación.
- ✓ Aprobación de perfil del tema: liderazgo distribuido y su incidencia en la funcionalidad del aprendizaje cooperativo dentro del aula.
- ✓ Recopilación de antecedentes, a través de herramientas como: tesis y artículos de revista.
- ✓ Redacción de índice correspondiente a marco teórico.

- ✓ Constitución del marco teórico, por medio del uso de escritos formales y libros de especialistas en las temáticas correspondientes.
- ✓ Determinación de la población: estudio a realizarse con estudiantes de ciclo básico en la Escuela Nacional de Ciencias Comerciales, sección nocturna, Quetzaltenango.
- ✓ Construcción de instrumentos de investigación, Guía de Observación (Escala de Likert), Entrevista a Docente Titular (Grabación), Rúbrica Análítica Diagnóstica, Rúbrica Análítica de Cierre.
- ✓ Aplicación de instrumentos durante el estudio de la investigación y trabajo de campo.
- ✓ Tabulación de resultados: Posterior a la aplicación asertiva de cada instrumento de evaluación, para dar análisis reflexivo, e inicio al proceso de estadística descriptiva propicia, para adquirir con nitidez la exegésis de los datos recabados a través de un estudio cuasi-experimental.
- ✓ Presentación de resultados, seguidamente de la tabulación de datos y gráficas de la información, a través de la metodología estadística T-Student.
- ✓ Discusión de resultados, con el propósito de comparar los datos recopilados del trabajo de campo, con los objetivos establecidos, los antecedentes y marco teórico, redactados.
- ✓ Conclusiones, como surgimiento de la profundización crítica de confrontación sobre los antecedentes, marco teórico y trabajo de campo.
- ✓ Recomendaciones, concebidas como la aplicación del recurso de liderazgo distribuido para la obtención de un aprendizaje cooperativo, dentro del plano organizativo del aula, por parte de directivos, claustro docente y colectivo estudiantil.
- ✓ Referencias, como proceso de la investigación en que se auxilió con diferencias bibliográficas presentadas, en orden alfabético, específicamente por apellido de autor. Entre otros.
- ✓ Anexos, para culminar la investigación y trabajo de campo para determinar la incidencia del liderazgo distribuido en la funcionalidad del aprendizaje cooperativo dentro del aula.

### **3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística**

#### **✓ Tipo de Investigación**

Achaerandio (2010). Refiere que la investigación con enfoque cuantitativo, se caracteriza por ser deductiva y plantear un problema que establece seria relación entre variables y que a su

vez genera datos cuantificables y numerales que deben ser analizados e interpretados mediante métodos estadísticos con exactitud. Por lo que es relevante previo a su realización, analizar si en efecto el fenómeno de estudio puede ser observado y medido de manera objetiva e imparcial.

✓ **Diseño de Investigación**

La presente investigación posee un carácter cuasi-experimental, Achaerandio (2010) define que la investigación de diseño cuasi-experimental es aquella en la que se lleva a cabo la observación correspondiente en condiciones controladas y donde se manipulan sistemáticamente dichas condiciones, de igual forma opciones o niveles de las variables independientes, para luego verificar las consecuencias como producto de tales manipulaciones.

✓ **Metodología estadística de la investigación**

Desde la postura de, Lima (2014) quien propone las fórmulas estadísticas que a continuación se presentan, en relatividad al análisis de Diferencia de Medidas, estimador T, las cuales destaca debido a su precisión, al momento de realizar una comparación entre la evaluación diagnóstica, realizada al inicio de la puesta en marcha, de la propuesta correspondiente al tema de interés de la investigación respectiva, y seguidamente al momento de la evaluación final, sobre los logros obtenidos por la muestra de estudio. De esta manera, se puede entonces, medir la diferencia de forma concisa, entre ambos instantes, con el único propósito de evidenciar con claridad, la efectividad del recurso a implementar. Vale la pena hacer alusión a que la conocida T-Student, refiere una metodología tendente a representar la distribución de probabilidad del cociente, de manera concisa.

✓ **Primero:** establecer el nivel de confianza:  $NC = 95\% \quad Z_{\frac{\alpha}{2}} = 1.96$

✓ **Segundo:** establecer el promedio muestral:

**Muestra 1:** antes de la aplicación de la metodología.

$$\bar{x} = \frac{\sum f * x_i}{N}$$

**Muestra 2:** después de la aplicación de la metodología.

$$\bar{y} = \frac{\sum f * y_i}{N}$$

✓ **Tercero:** establecer la desviación típica o estándar muestral:

**Muestra 1:** antes de la aplicación de la metodología.

$$\sigma \sqrt{\left(\frac{\sum f * d^2}{N}\right) - \left(\frac{\sum f * d^i}{N}\right)^2}$$

**Muestra 2:** después de la aplicación de la metodología.

$$\sigma \sqrt{\left(\frac{\sum f * d^2}{N}\right) - \left(\frac{\sum f * d^i}{N}\right)^2}$$

✓ **Cuarto:** valor estadístico de prueba.

$$Z = \frac{(\bar{x} - \bar{y}) - \delta_0}{\sqrt{\frac{(s_1)^2}{N} + \frac{(s_2)^2}{N}}}$$

✓ **Quinto:** efectividad de la metodología; si:  $Z \geq Z_{\frac{\alpha}{2}}$  la metodología es efectiva.

Desviación típica o estándar para la diferencia entre la evaluación inicial antes de aplicar la metodología y la evaluación final después de aplicar la metodología.

$$Sd = \sqrt{\frac{\sum(d_i - \bar{d})^2}{N - 1}}$$

✓ **Valor estadístico de prueba:**

$$t = \frac{\bar{d} - \delta_0}{\frac{Sd}{\sqrt{N}}}$$

✓ **Grados de Libertad:**

$$N - 1$$

✓ **Comparación:**

$$|t| > T$$

✓ **Interpretación:**

Si  $|t| > T$  Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, ya que se desea comprobar estadísticamente la efectividad de la metodología aplicada.

#### **IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Con el propósito de realizar el trabajo de campo aplicado a un grupo de estudiantes, de primer grado, ciclo básico, una sola sección, con una cantidad de 30 integrantes, situándose entre los 13 a 19 años de edad, en la Asignatura de Comunicación y Lenguaje, seleccionados para el experimento de tipo cuantitativo, con un diseño de investigación de carácter cuasi-experimental respecto al liderazgo distribuido y su incidencia en la funcionalidad del aprendizaje cooperativo dentro del aula, el proceso fue desarrollado de la siguiente manera:

El proceso de recolección de información, durante el estudio de campo, se inició a través del recurso de la observación, al compás de una guía conocida como Escala de Likert o bien Método de Evaluaciones Sumarias, la cual se acompañó por una entrevista basada en una serie de preguntas planteadas por el entrevistador y de respuesta u opinión por el entrevistado, y se complementó para su enriquecimiento con una grabación.

Por consecuente, se empleó una rúbrica analítica como evaluación diagnóstica, enfocada en el desempeño tanto del docente titular como de los estudiantes, respecto a las variables, con el propósito posterior de implementar el ejercicio oportuno del liderazgo distribuido y su incidencia en la funcionalidad del aprendizaje cooperativo dentro del aula a lo largo de diversas sesiones, durante el bloque o unidad correspondiente, para culminar con el proceso de investigación, a través de la aplicación de una rúbrica analítica como evaluación de cierre, para medir el avance y logro de los mencionados y determinar así la incidencia del liderazgo distribuido en la funcionalidad del aprendizaje cooperativo dentro del aula.

##### **✓ Resultados de Evaluación Diagnóstica y Evaluación de Cierre (Grupo Control)**

A continuación se presentarán los datos obtenidos de la aplicación de la rúbrica como evaluación diagnóstica y de la rúbrica como evaluación de cierre, aplicada a 15 de 30 estudiantes, muestra seleccionada para realizar la presente investigación, a quienes se le denominó dentro de la investigación como: grupo control, mismos que cursan primer grado, del ciclo básico en la (ENCON), específicamente en la Asignatura de Comunicación y Lenguaje, durante el transcurso del bloque o unidad de trabajo de campo, sin ejercer influencia alguna sobre estos, a través de diversas sesiones. Cuyo propósito fue el lograr evaluar a

profundidad el desempeño del docente titular y de los estudiantes, en relación a las variables de estudio. Además es de suma importancia, aludir a que la información recopilada se tabuló por medio del análisis que facilita Microsoft Excel, programa en el que se realizaron los cálculos de estadística descriptiva y del estimador T-Student.

**TABLA 4.1**

Resultados en equipo, obtenidos por el Grupo Control, durante la aplicación de la rúbrica analítica como evaluación diagnóstica y rúbrica analítica como evaluación de cierre.

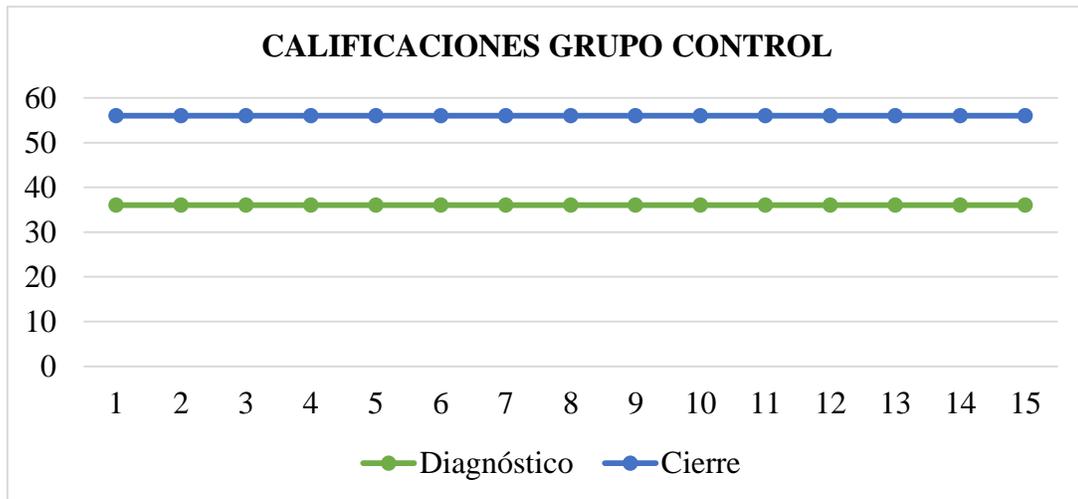
<b>ESTUDIANTE</b>	<b>GÉNERO</b>	<b>DIAGNÓSTICO</b>	<b>CIERRE</b>
Estudiante 1	M	36	56
Estudiante 2	M	36	56
Estudiante 3	M	36	56
Estudiante 4	M	36	56
Estudiante 5	M	36	56
Estudiante 6	M	36	56
Estudiante 7	F	36	56
Estudiante 8	M	36	56
Estudiante 9	F	36	56
Estudiante 10	F	36	56
Estudiante 11	M	36	56
Estudiante 12	M	36	56
Estudiante 13	M	36	56
Estudiante 14	M	36	56
Estudiante 15	M	36	56
$\bar{x}$		36	56

**Fuente:** Trabajo de Campo 2017.

En la tabla anterior, se pueden observar de manera clara, los resultados estimados en cuanto a las calificaciones obtenidas por los 15 estudiantes del grupo control, mediante la aplicación de la rúbrica analítica como evaluación diagnóstica y rúbrica analítica como evaluación de cierre, de acuerdo al género. En base a éstos, puede apreciarse además el desempeño tanto del docente titular como de los estudiantes, respecto a las variables de estudio.

### GRÁFICA 4.1

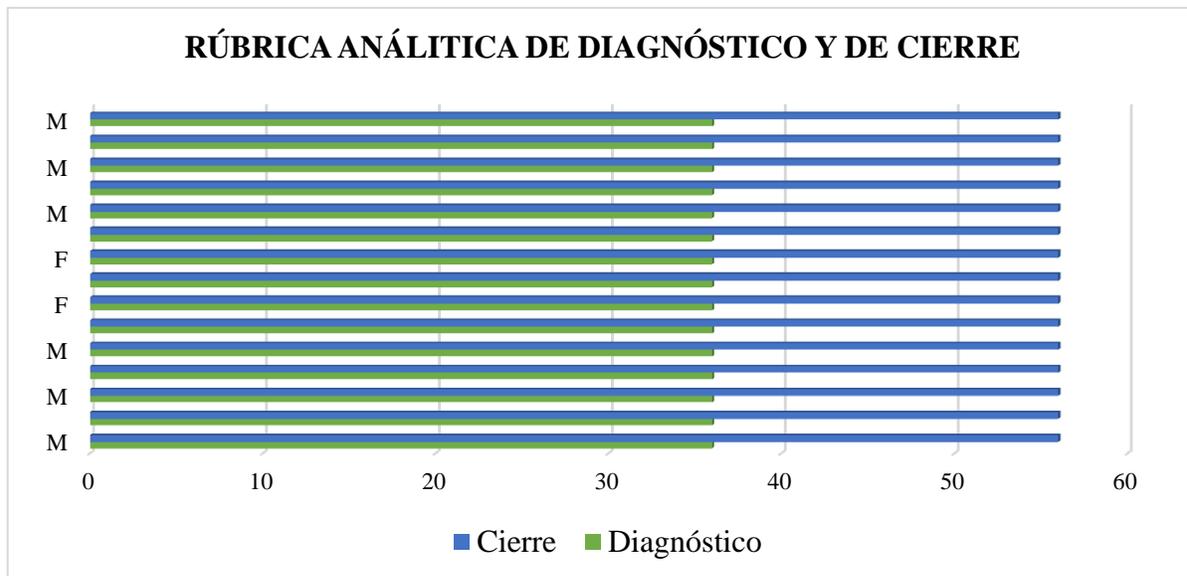
Calificaciones alcanzadas en equipo por parte del Grupo Control, durante la aplicación de la rúbrica analítica como evaluación diagnóstica y rúbrica analítica como evaluación de cierre.



Fuente: Trabajo de Campo 2017.

### GRÁFICA 4.2

Comparación de resultados obtenidos en equipo por el Grupo Control, durante la aplicación de la rúbrica analítica como evaluación diagnóstica y rúbrica analítica como evaluación de cierre.



Fuente: Trabajo de Campo 2017.

En la gráfica respectiva, se aprecia la comparación de resultados de la rúbrica analítica como evaluación diagnóstica y de la rúbrica analítica como evaluación de cierre, suceso que amerita la aclaración de que estos, sufrieron cierta alteración sin necesidad de provocar influencia sobre factores educativos, probablemente se debió a la estimulación ocasionada por la presencia de un agente externo al aula o cambios constantes que intervienen en el proceso educativo.

**TABLA 4.2**

Análisis de estadística descriptiva, de los datos obtenidos en relación a los resultados obtenidos por el grupo control de la presente investigación y trabajo de campo.

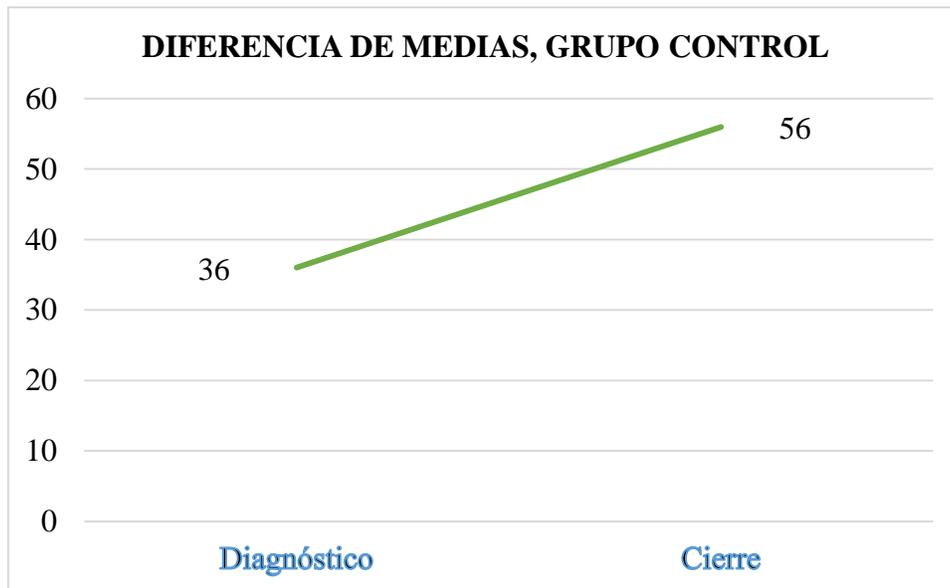
	<b>DIAGNÓSTICO</b>	<b>CIERRE</b>
Media	36	56
Varianza	0	0
Observaciones	15	15
Varianza agrupada	0	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	28	
Estadístico t	65535	
P(T<=t) una cola	0	
Valor crítico de t (una cola)	1.70113093	
P(T<=t) dos colas	0	
Valor crítico de t (dos colas)	2.04840714	

**Fuente:** Trabajo de Campo 2017.

La tabla que antecede, representa los datos recabados en lo que concierne a la Prueba T-Student, para dos muestras, suponiendo varianzas iguales. Propuesta metodológica para la presente investigación y trabajo de campo, convirtiéndose prácticamente en la síntesis de análisis estadístico de los resultados obtenidos de la media, tanto en la rúbrica analítica aplicada como evaluación diagnóstica como en la rúbrica analítica aplicada como evaluación de cierre.

### GRÁFICA 4.3

Diferencia entre medias, de los resultados obtenidos en equipo por el Grupo Control durante la aplicación de la rúbrica analítica como evaluación diagnóstica y rúbrica analítica como evaluación de cierre.



**Fuente:** Trabajo de Campo 2017.

La gráfica correspondiente, muestra la diferencia de medias, de los resultados obtenidos en equipo, referentes al liderazgo distribuido y su incidencia en la funcionalidad del aprendizaje cooperativo dentro del aula, a través de la aplicación de la rúbrica analítica como evaluación diagnóstica y la rúbrica analítica como evaluación de cierre, a lo largo de la realización del trabajo de campo, durante el transcurso de bloque o unidad.

#### ✓ **Resultados de Evaluación Diagnóstica y Evaluación de Cierre (Grupo Experimental)**

Seguidamente a raíz de la rúbrica como evaluación diagnóstica, aplicada a 15 de 30 estudiantes, muestra seleccionada para realizar la investigación, a quienes se les colocó bajo el título de grupo experimental dentro de la investigación, y que cursan primer grado del ciclo básico en la (ENCON), específicamente en la Asignatura de Comunicación y Lenguaje, durante el transcurso del bloque o unidad de trabajo de campo. Con la finalidad de implementar la práctica oportuna de las variables de estudio, por medio de diversas sesiones,

y evaluar de esta manera, a través de una rúbrica analítica como evaluación de cierre, el avance y logro que los actores educativos alcanzaron, para determinar la incidencia del liderazgo distribuido en la funcionalidad del aprendizaje cooperativo dentro del aula, cuya información recabada, se tabuló mediante el análisis que facilita Microsoft Excel, programa en el que se realizaron cálculos de estadística descriptiva y del estimador T-Student, se presentará a continuación:

**TABLA 4.3**

Resultados obtenidos en equipo por el Grupo Experimental, durante la aplicación de la rúbrica analítica como evaluación diagnóstica y rúbrica analítica como evaluación de cierre.

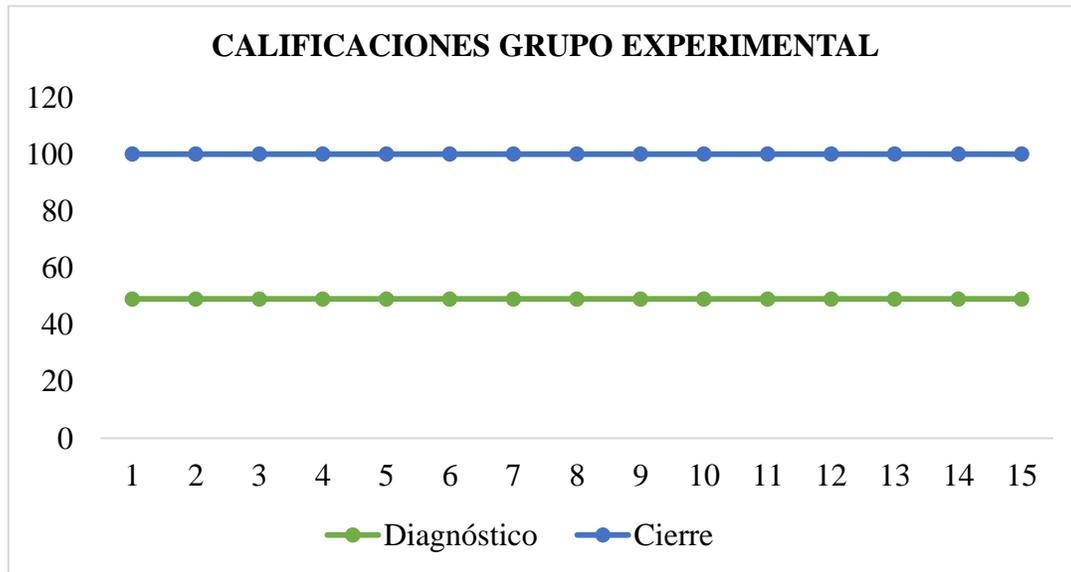
<b>ESTUDIANTE</b>	<b>GÉNERO</b>	<b>DIAGNÓSTICO</b>	<b>CIERRE</b>
Estudiante 1	M	49	100
Estudiante 2	M	49	100
Estudiante 3	M	49	100
Estudiante 4	M	49	100
Estudiante 5	M	49	100
Estudiante 6	M	49	100
Estudiante 7	F	49	100
Estudiante 8	M	49	100
Estudiante 9	F	49	100
Estudiante 10	F	49	100
Estudiante 11	M	49	100
Estudiante 12	M	49	100
Estudiante 13	M	49	100
Estudiante 14	M	49	100
Estudiante 15	M	49	100
$\bar{x}$		49	100

**Fuente:** Trabajo de Campo 2017.

En la tabla que precede, pueden apreciarse de forma evidente los resultados estimados en las calificaciones obtenidas por los estudiantes que pertenecen al grupo experimental, mediante la aplicación de la rúbrica analítica como evaluación diagnóstica y rúbrica analítica como evaluación de cierre, de acuerdo al género. En base a los cuales puede verificarse además, el avance y logro que los actores educativos alcanzaron, respecto a las variables de estudio.

#### GRÁFICA 4.4

Calificaciones obtenidas en equipo por el Grupo Experimental, durante la aplicación de la rúbrica analítica como evaluación diagnóstica y rúbrica analítica como evaluación de cierre.

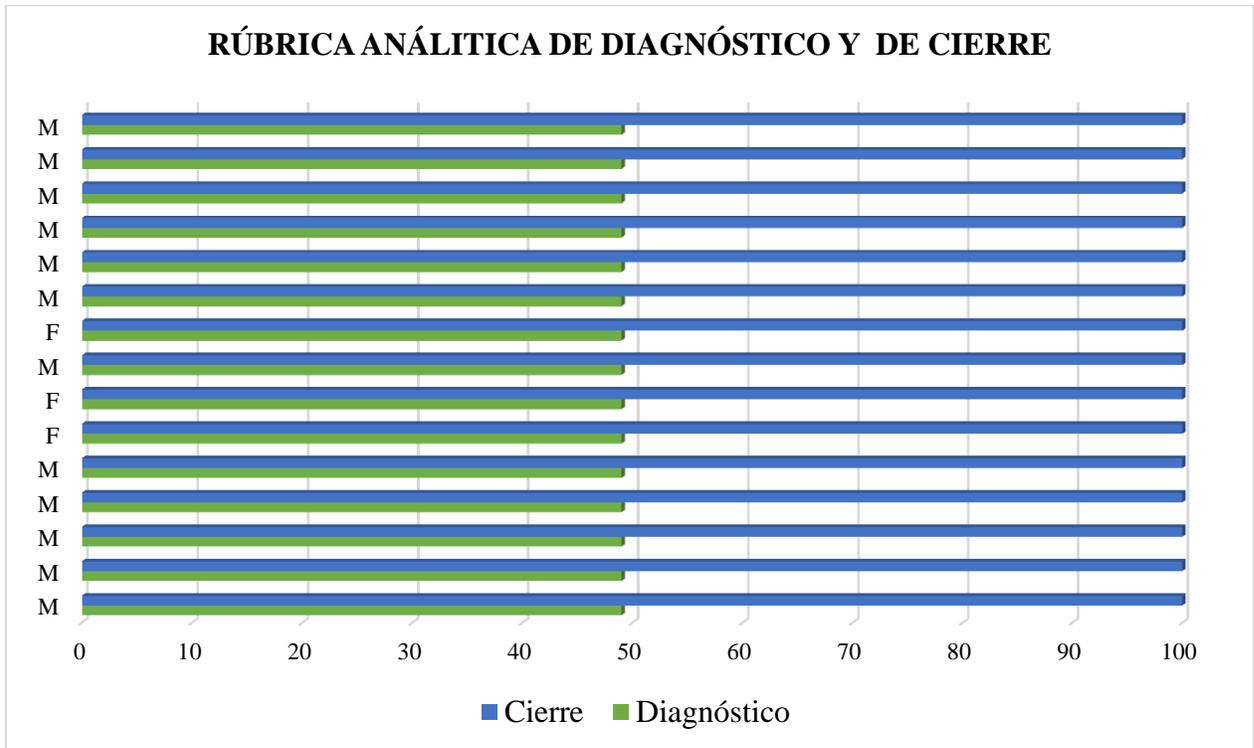


**Fuente:** Trabajo de Campo 2017.

Gráfica correspondiente, mediante la cual, en relación a la práctica educativa por parte del docente titular y de los estudiantes que integran el grupo experimental, demuestra evidentemente, los resultados obtenidos a través del correcto ejercicio del liderazgo distribuido y su incidencia en la funcionalidad del aprendizaje cooperativo dentro del aula, al revelar una diferencia significativa, entre los datos recopilados de rúbrica analítica como evaluación diagnóstica y rúbrica analítica como evaluación de cierre.

### GRÁFICA 4.5

Comparación de resultados obtenidos en equipo por el Grupo Experimental, durante la aplicación de la rúbrica analítica como evaluación diagnóstica y rúbrica analítica como evaluación de cierre.



**Fuente:** Trabajo de Campo 2017.

En la gráfica anterior, se estima la comparación de resultados alcanzados entre la rúbrica analítica como evaluación diagnóstica y rúbrica analítica como evaluación de cierre, con el fin de demostrar con objetividad y precisión, la relevancia por implementar dentro del aula, la experiencia del liderazgo distribuido y su incidencia en la funcionalidad del aprendizaje cooperativo, para beneficio de los actores educativos y enriquecimiento del proceso de aprendizaje-enseñanza.

**TABLA 4.4**

Análisis de estadística descriptiva, de los datos obtenidos en relación a los resultados obtenidos por el grupo experimental de la presente investigación y trabajo de campo.

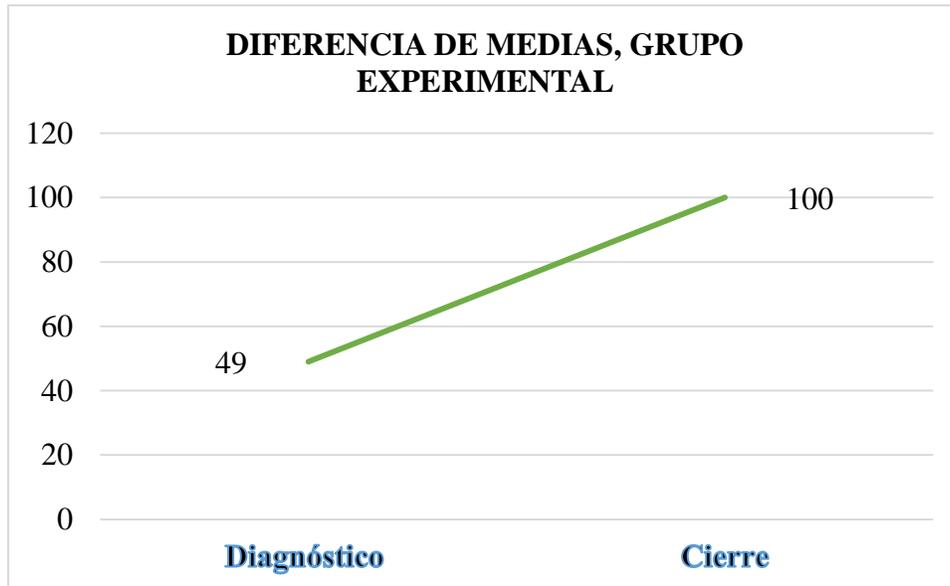
	<b>DIAGNÓSTICO</b>	<b>CIERRE</b>
Media	49	100
Varianza	0	0
Observaciones	15	15
Varianza agrupada	0	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	28	
Estadístico t	65535	
P(T<=t) una cola	0	
Valor crítico de t (una cola)	1.70113093	
P(T<=t) dos colas	0	
Valor crítico de t (dos colas)	2.04840714	

**Fuente:** Trabajo de Campo 2017.

La tabla que precede, presenta con claridad los datos recopilados referentes a la Prueba T-Student, para dos muestras, suponiendo varianzas iguales. Propuesta metodológica para la presente investigación y trabajo de campo, convirtiéndose en la síntesis de análisis estadístico de los resultados obtenidos de la media, tanto en la rúbrica analítica aplicada como evaluación diagnóstica, como en la rúbrica analítica aplicada como evaluación de cierre.

#### GRÁFICA 4.6

Diferencia de medias, de los resultados obtenidos en equipo por el Grupo Experimental durante la aplicación de la rúbrica analítica como evaluación diagnóstica y rúbrica analítica como evaluación de cierre.



Fuente: Trabajo de Campo 2017.

La gráfica concerniente, representa la diferencia de medias, de los resultados obtenidos en equipo, en relación al liderazgo distribuido y su incidencia en la funcionalidad del aprendizaje cooperativo dentro del aula, a través de la aplicación de la rúbrica analítica como evaluación diagnóstica y la rúbrica analítica como evaluación de cierre, a lo largo de la realización del trabajo de campo, durante el transcurso de bloque o unidad.

#### ✓ **Resultados de Comparación de Evaluación Diagnóstica y Evaluación de Cierre (Grupo Control y Grupo Experimental)**

Para culminar, se presenta en seguida la comparación de resultados obtenidos, durante la aplicación de rúbricas analíticas como evaluación diagnóstica y rúbricas analíticas como evaluación de cierre, tanto para el grupo control como para el grupo experimental, muestras seleccionadas dentro de la investigación y trabajo de campo de 15 estudiantes cada una, cuyo estudio se realizó en la (ENCON), con un docente titular y un grupo de estudiantes de primer

grado, ciclo básico, una sola sección de 30 integrantes, en la asignatura de Comunicación y Lenguaje, con el objetivo de determinar la incidencia del liderazgo distribuido en la funcionalidad del aprendizaje cooperativo dentro del aula. Vale la pena aludir a que la información recabada, se tabuló mediante el análisis que facilita Microsoft Excel, programa en el que se realizaron cálculos de estadística descriptiva y del estimador T-Student.

**TABLA 4.5**

Resultados obtenidos en equipo por el Grupo Control y Grupo Experimental, durante la aplicación de la rúbrica analítica como evaluación diagnóstica y rúbrica analítica como evaluación de cierre.

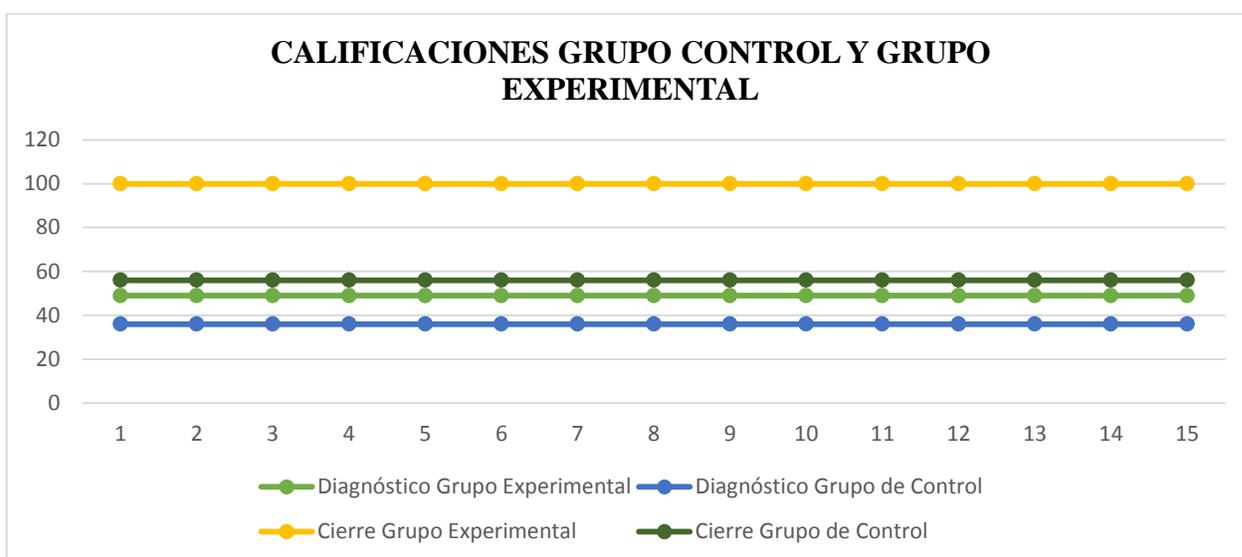
<b>ESTUDIANTE</b>	<b>GÉNERO</b>	<b>DIAGNÓSTICO GRUPO CONTROL</b>	<b>DIAGNÓSTICO GRUPO EXPERIMENTAL</b>	<b>CIERRE GRUPO DE CONTROL</b>	<b>CIERRE GRUPO EXPERIMENTAL</b>
<b>Estudiante 1</b>	M	36	49	56	100
<b>Estudiante 2</b>	M	36	49	56	100
<b>Estudiante 3</b>	M	36	49	56	100
<b>Estudiante 4</b>	M	36	49	56	100
<b>Estudiante 5</b>	M	36	49	56	100
<b>Estudiante 6</b>	M	36	49	56	100
<b>Estudiante 7</b>	F	36	49	56	100
<b>Estudiante 8</b>	M	36	49	56	100
<b>Estudiante 9</b>	F	36	49	56	100
<b>Estudiante 10</b>	F	36	49	56	100
<b>Estudiante 11</b>	M	36	49	56	100
<b>Estudiante 12</b>	M	36	49	56	100
<b>Estudiante 13</b>	M	36	49	56	100
<b>Estudiante 14</b>	M	36	49	56	100
<b>Estudiante 15</b>	M	36	49	56	100
$\bar{x}$		36	49	56	100

**Fuente:** Trabajo de Campo 2017.

En la tabla que antecede, se aprecian los resultados, estimados en las calificaciones obtenidas por los estudiantes tanto del grupo control como del grupo experimental, a través de la aplicación de la rúbrica analítica como evaluación diagnóstica y rúbrica analítica como evaluación de cierre, de acuerdo al género. Con el objetivo principal de determinar la incidencia del liderazgo distribuido en la funcionalidad del aprendizaje cooperativo dentro del aula.

### GRÁFICA 4.7

Calificaciones obtenidas en equipo por el Grupo Control y Grupo Experimental, durante la aplicación de la rúbrica analítica como evaluación diagnóstica y rúbrica analítica como evaluación de cierre.

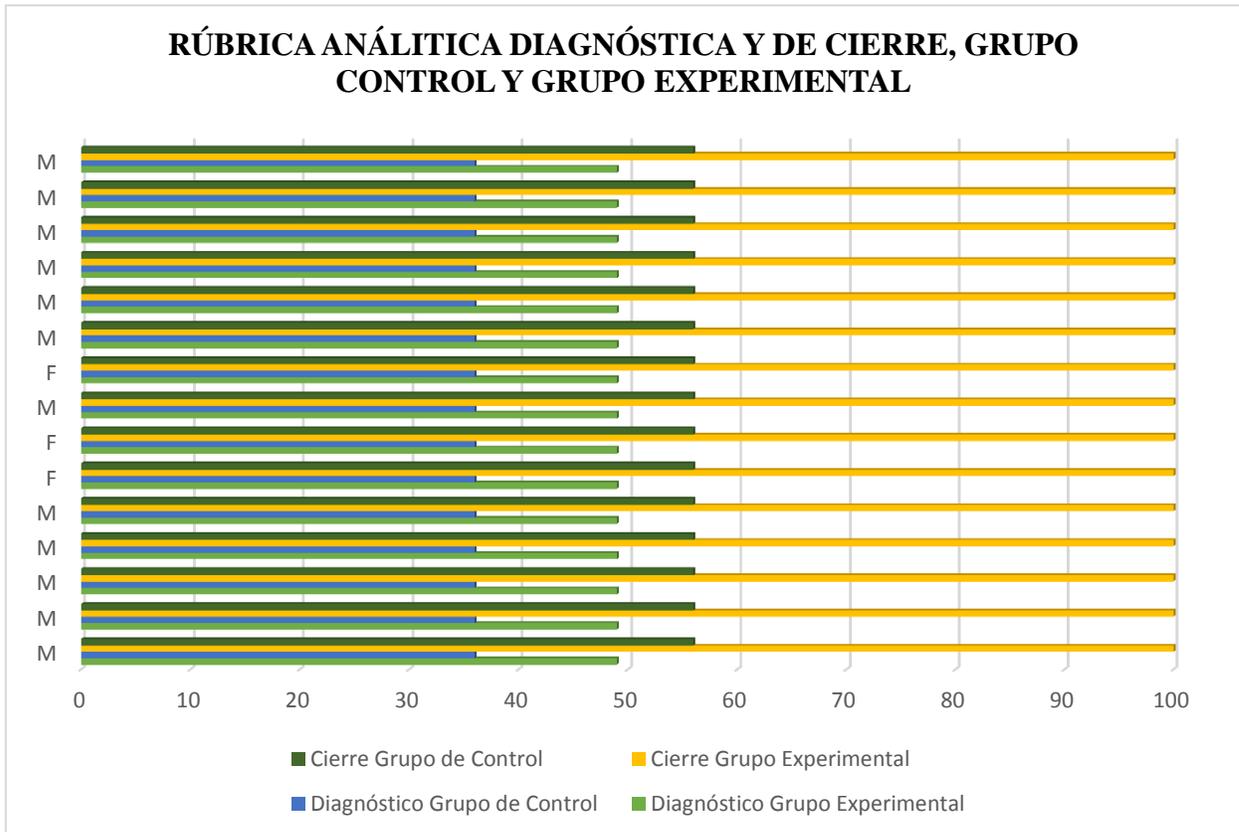


**Fuente:** Trabajo de Campo 2017.

La gráfica anterior, demuestra de manera concreta los resultados obtenidos, previo y posterior a la implementación del liderazgo distribuido y su incidencia en la funcionalidad del aprendizaje cooperativo dentro del aula, estimados mediante la praxis educativa tanto del docente titular como de los 30 estudiantes de primer grado, ciclo básico, una sola sección, en la asignatura de Comunicación y Lenguaje, muestra dividida en un grupo control y un grupo experimental.

### GRÁFICA 4.8

Comparación de resultados obtenidos en equipo por el Grupo Control y Grupo Experimental, durante la aplicación de la rúbrica analítica como evaluación diagnóstica y rúbrica analítica como evaluación de cierre.

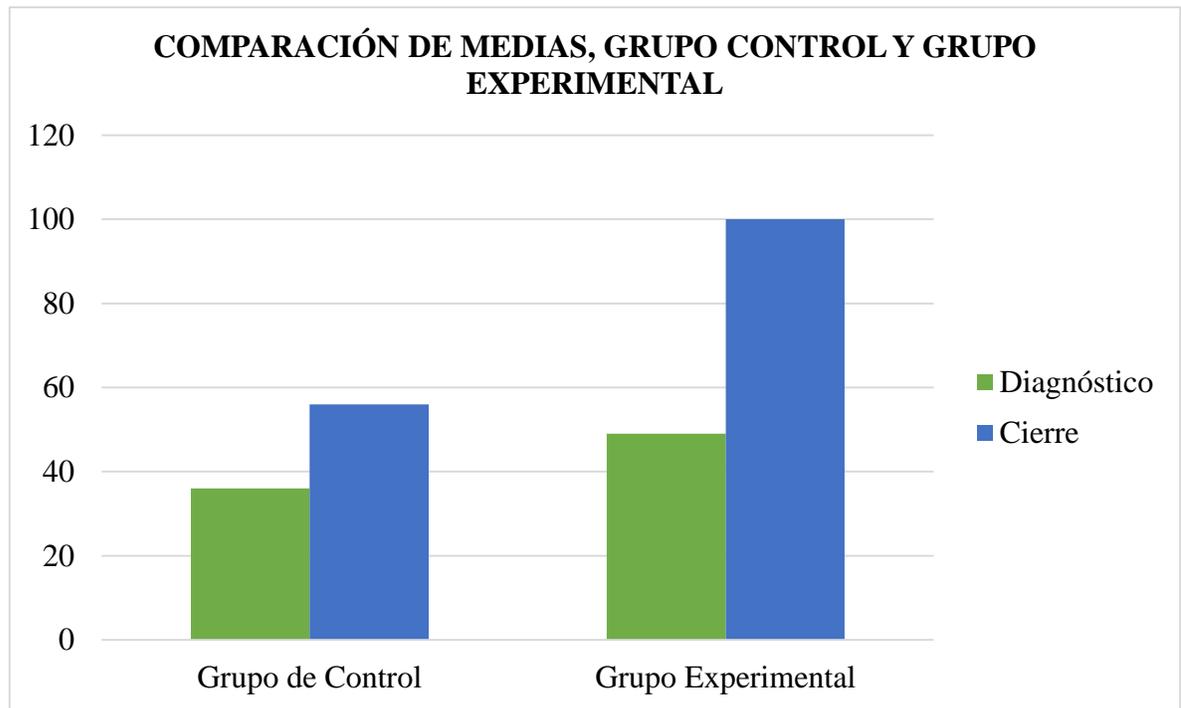


**Fuente:** Trabajo de Campo 2017.

En la gráfica que precede, se observa la comparación de los resultados obtenidos, por medio de la aplicación de la rúbrica analítica como evaluación diagnóstica y de la rúbrica analítica como evaluación de cierre, mismos que representan la información recabada, previa y posterior a la implementación del liderazgo distribuido y su incidencia en la funcionalidad del aprendizaje cooperativo dentro del aula.

### GRÁFICA 4.9

Diferencia de medias, de los resultados obtenidos en equipo por el Grupo Control y Grupo Experimental durante la aplicación de la rúbrica analítica como evaluación diagnóstica y rúbrica analítica como evaluación de cierre.



**Fuente:** Trabajo de Campo 2017.

La gráfica anterior, revela la diferencia de medias de los resultados obtenidos en equipo, por parte del grupo control y grupo experimental, previo y posterior a la implementación de las variables de estudio, mediante la aplicación de la rúbrica analítica como evaluación diagnóstica y la rúbrica analítica como evaluación de cierre, de la presente investigación, durante el trabajo de campo.

**TABLA 4.6**

Análisis de estadística descriptiva, de los datos obtenidos en relación a los resultados por el grupo control y grupo experimental, de la presente investigación y trabajo de campo.

PRUEBA T	CIERRE	
	GRUPO CONTROL	GRUPO EXPERIMENTAL
Media	56	100
Varianza	0	0
Observaciones	15	15
Varianza agrupada		0
Diferencia hipotética de las medias		0
Grados de libertad		28
Estadístico t		65535
P(T<=t) una cola		0
Valor crítico de t (una cola)		1.701130934
P(T<=t) dos colas		0
Valor crítico de t (dos colas)		2.048407142

**Fuente:** Trabajo de Campo 2017.

La gráfica respectiva, representa la información recopilada, referente a la Prueba T-Student, para dos muestras, suponiendo varianzas iguales, cuya propuesta metodológica para la presente investigación, mediante el estudio de campo, con los 30 estudiantes, muestra dividida en dos grupos de trabajo, uno control y el otro experimental, como síntesis de análisis estadístico de los resultados obtenidos de la media, en la rúbrica analítica aplicada como diagnóstica y aplicada de cierre.

Razón por la cual, finalmente para dar por culminado el proceso estadístico presentado con antelación, se tiende entonces a rechazar firmemente la hipótesis  $H_0$  propuesta en la presente investigación y trabajo de campo, en la que vale la pena mencionar, que se especifica que No existe diferencia estadísticamente significativa al 0.5% cuando se compara la funcionalidad del aprendizaje cooperativo dentro del aula, previo y posterior a la implementación de la estrategia del liderazgo distribuido y se da por aceptada en su totalidad la hipótesis alterna  $H_1$  en la que se afirma a plenitud que efectivamente Si existe diferencia estadísticamente significativa al 0.5%, de forma superior, cuando se efectúa la comparación de la funcionalidad del aprendizaje cooperativo dentro del aula, previo y posterior a la implementación de la estrategia del liderazgo distribuido, de manera idónea.

## V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La práctica distribuida del liderazgo, en los establecimientos educativos y con especial énfasis dentro de las aulas, debe ser considerada como una propuesta de relevancia en el campo educativo, puesto que uno de sus atractivos principales, radica en parte en la facilidad que produce para optimizar los recursos que intervienen en el proceso pedagógico, tales como: recursos humanos, técnicos, materiales, financieros, entre otros. Además de las actividades, vinculadas a la labor básica de la organización, las cuales han sido diseñadas por los miembros de la misma, para el alcance de metas o proyectos compartidos e influir en la motivación, el conocimiento, las habilidades, el afecto entre sí, con el propósito de incidir en la funcionalidad de un aprendizaje cooperativo que contribuye además en el intercambio de la enseñanza, entre el docente y sus estudiantes, como enfoque de conversión hacia una experiencia social y académica colectiva.

Derivado de esto, Fletcher y Kaufer (como se citó en Leithwood, 2009) definen el concepto de liderazgo distribuido, como un conjunto de prácticas que permiten en un amplio sentido, determinar direcciones y ejercer influencia, potencialmente por personas en todos los niveles de una estructura, más que un conjunto de características y atributos particulares en la cúspide organizacional. En este orden de ideas, es oportuno hacer mención a que dicho concepto se relaciona significativamente con el concepto de liderazgo compartido, colaborativo, democrático y participativo, cuyas perspectivas conducen hacia un fenómeno, en el que se involucra a la organización en su totalidad, para emprender una iniciativa de reestructuración, en la que se trabaje en equipo para reemplazar jerarquías por estructuras horizontales y orgánicas, según la complejidad del contexto.

Por otra parte Leithwood (2009) añade que, en cuanto a organizaciones de índole escolar, es preciso aludir a la necesidad que existe actualmente, respecto a rediseñar la estructura de los líderes educacionales, a través de la distribución del liderazgo. Esto con el objetivo de respaldar y mantener estándares elevados en lo que concierne al rendimiento, tanto de directivos como del claustro docente y del colectivo estudiantil. De modo que, esta categoría de prácticas de liderazgo surge entonces, de la reciente evidencia relativa a las características

de las comunidades de aprendizaje y estructuras de la enseñanza, de igual forma del aporte que emana de la promoción del trabajo cooperativo dentro de estas, prácticas, que asumen el desafío de lograr que las culturas y contextos organizacionales viabilicen el desempeño de cada miembro de manera activa, en completa conexión con la mejora educativa, mediante procesos de colaboración.

En correspondencia, se hace preciso mencionar que la recolección de información, durante el trabajo de campo, referente a las variables de estudio, liderazgo distribuido y su incidencia en la funcionalidad del aprendizaje cooperativo dentro del aula, inició mediante el empleo de la observación en el salón de clases, a lo que vale la pena agregar que fue añadida una guía de observación, denominada como Escala de Likert, avalada en su momento por tres profesionales del área, así como por un especialista en el campo de la estadística para su validez y confiabilidad, al reflejar las necesidades y características del docente titular y de sus estudiantes inmersos en el proceso educativo. Dicha guía de observación, fue estimada con una nota máxima del 100%, de la cual en conjunto se obtuvo como resultado una calificación de 63.75 puntos, misma que equivale a la sumatoria de los datos recabados en una escala de: siempre 100, con frecuencia 75, algunas veces 50 y nunca con 25 puntos, divididos por el número de criterios establecidos de observación, en este caso 20 aspectos para medir el grado de aceptación o rechazo por parte del evaluador por medio del instrumento, con una serie de afirmaciones verificadas entre las 4 opciones y los lineamientos establecidos en el lado contrapuesto con rotunda objetividad, acompañada de una entrevista y grabación dirigida al docente titular.

Por consecuente se aplicó una rúbrica analítica como evaluación diagnóstica enfocada en el desempeño tanto del docente titular como de los estudiantes en cuanto a las variables de estudio, debido a que este tipo de rúbrica considera en forma más específica cada detalle a contemplar, al ser elaborada a partir de tres componentes esenciales: criterios, niveles de ejecución y valores, puntuaciones o bien pesos según una escala, con un valor establecido como máximo de 100 puntos, cuyo propósito residía en demostrar realmente el desempeño tanto del docente titular como el de los estudiantes, con los indicadores que a continuación se detallan: excelente 20, muy bueno 14, bueno 7 y escaso con un valor de 1 punto, bajo los

criterios de: rediseño, aporte, incorporación, método e interdependencia positiva, los cuales según la calificación por marcar, al ser sumados definieron el total correspondiente, con la salvedad de que la cantidad inicial de 30 estudiantes como muestra de la presente investigación, se dividió en dos equipos, uno de 15 estudiantes denominado como grupo control en el cual no se ejerció influencia alguna y obtuvo una nota de 36 puntos así como uno de 15 estudiantes bajo el nombre de grupo experimental con una nota de 49 Puntos, ambos resultados ante el 100% como total asignado al instrumento de evaluación correspondiente.

Posteriormente se implementó el ejercicio del liderazgo distribuido así como su incidencia en la funcionalidad del aprendizaje cooperativo dentro del aula, a lo largo del transcurso del tercer y cuarto bloque o unidad, con la finalidad de que al culminar se pudiese aplicar, nuevamente una rúbrica analítica en este caso como evaluación de cierre, para medir el avance y logro del docente titular y de sus estudiantes a través de la metodología desarrollada, por ende se establecieron en tal instrumento los indicadores de: excelente 20, muy bueno 14, bueno 7 y escaso con un valor de 1 punto, de la misma forma los criterios adecuados de: rediseño, aporte, incorporación, método e interdependencia positiva, evaluación en la que por parte del grupo control se obtuvo una nota de 56 puntos y por otro lado en cuanto al grupo experimental una nota del 100% propuesto como punteo máximo, hecho que permitió mediante un proceso estadístico, rechazar la hipótesis H0 en la que se especifica que No existe diferencia estadísticamente significativa al 0.5% cuando se compara la funcionalidad del aprendizaje cooperativo dentro del aula, y aceptar la hipótesis alterna H1 en la que se afirma que Si existe diferencia estadísticamente significativa al 0.5%, de manera superior cuando se compara la funcionalidad del aprendizaje cooperativo dentro del aula, a través del correcto ejercicio de la distribución del liderazgo.

En este propósito es preciso anexionar que en base a los resultados anteriores y entre las ideas expuestas por Zañartu y Panitz (como se citó en Servicio de Innovación Educativa 2008), el aprendizaje cooperativo se explica como un método funcional, que se basa en su totalidad, en el trabajo en equipo, el cual dentro del aula, acentúa el aporte del docente y la colaboración entre estudiantes, que además incluye la implementación de técnicas y estrategias que dan apertura, a la unificación de esfuerzos en conjunto, para el logro de los objetivos determinados

en común, mismos que se consideran responsabilidad de cada uno de los miembros del equipo. Por tanto este tipo de aprendizaje necesita de parte del docente de estructuración en decir de diseño, control de interacciones y evaluación de resultados, y por parte de los estudiantes autonomía y compromiso ante las tareas designadas a través del ejercicio de la distribución del liderazgo.

De manera que, Johnson y Johnson (como se citó en Otero 2012) constatan que este, contribuye al establecimiento de una dinámica inusual en la escuela y específicamente dentro del aula, en la que existe una correlación positiva entre los fines de los estudiantes. De modo que cada uno, trabaja junto a un equipo, en búsqueda del logro de un objetivo o meta en común, y que para ello, necesita maximizar el aprendizaje de todos, interdependencia positiva la cual redundará en el acrecentamiento de esfuerzos hacia la optimización de relaciones interpersonales positivas y salud emocional, seguidamente de responsabilidad individual y grupal, de interacción y promoción del aprendizaje significativo, para aterrizar en la democratización de las oportunidades de éxito y en el desarrollo de destrezas sociales sólidas, relacionadas con la comunicación, cooperación, resolución pacífica de conflictos y el soporte correspondido.

Finalmente ante la situación planteada con antelación y en lo que atañe a la hipótesis propuesta, misma que fue comprobada y aceptada debido a que después de los datos estadísticos descriptivos que arrojó la T-Student y los instrumentos de evaluación utilizados, se puede asegurar que el docente titular y los estudiantes al implementar las variables de estudio, incurrieron de inmediato en un proceso mejora educativa, puesto que la hipótesis alternativa H1 afirma que Si existe una diferencia estadísticamente significativa y de manera superior al 5%, lo cual determinó que el liderazgo distribuido incide en la funcionalidad del aprendizaje cooperativo dentro del aula, y por tanto en el aprendizaje-enseñanza que emana de la pedagogía que se vivencia en la cotidianidad. Suceso que beneficia en toda la extensión de la palabra en primera instancia a la Universidad Rafael Landívar, específicamente a la Facultad de Humanidades, ya que la temática a nivel nacional no había sido llevada al estudio científico, únicamente en Países de la Unión Europea a profundidad, además de favorecer a profesionales en la materia, de igual manera para la comunidad educativa en general de la

(ENCON), al fortalecer el plano organizativo del establecimiento educativo, así como en cuanto a su impacto social, al consolidar la respuesta a cada una de las necesidades de una sociedad multicultural y diversa de la nación al adherirse al sistema.

## VI. CONCLUSIONES

- ✓ Se evidenció verosímil la necesidad de emprender con iniciativa una reestructuración dentro del aula, en la que el aprendizaje cooperativo emane para reemplazar jerarquías, por estructuras horizontales orgánicas, a partir de la asertiva distribución del liderazgo.
- ✓ Se identificó un plano organizativo, dentro del aula en el que tanto docente como estudiantes, brindan su aportación en torno a una meta, proyecto y expectativas en común, únicamente bajo supervisión y actualización, a tal grado de coartar el compromiso de ambos.
- ✓ Se comprobó escasez o reciprocidad de forma regular, con respecto a la coexistencia del liderazgo distribuido y su incidencia en la funcionalidad del aprendizaje cooperativo dentro del aula, anversa a la práctica educativa, por parte del docente titular y estudiantes al reflejar un deficiente apoderamiento tanto del proceso de enseñanza como de aprendizaje.
- ✓ Se logró el hecho de que, dentro del aula se asumiera el desafío de alcanzar una cultura y contexto organizacional, por medio de la aplicación precisa del liderazgo distribuido al descentralizar de modo participativo y democrático el proceso educativo, a tal grado de incidir en la funcionalidad del aprendizaje cooperativo satisfactoriamente.
- ✓ El docente titular y estudiantes, compenetraron en un proceso de heterogeneidad, interdependencia positiva, participación, democracia y autonomía, a través del ejercicio idóneo del liderazgo distribuido y su incidencia en la funcionalidad del aprendizaje cooperativo dentro del aula, con el propósito de dar respuesta inmediata a las recientes reformas educativas.

## VII. RECOMENDACIONES

- ✓ Involucrar a los estudiantes en procesos de autorreflexión, en la revisión de su trabajo, así como en monitorear y compartir sus vivencias y experiencias, mediante la correcta distribución del liderazgo y su incidencia en la funcionalidad del aprendizaje cooperativo.
- ✓ Promover por parte del docente, hacia la formación integral de los estudiantes, técnicas de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación, para el desarrollo de competencias, toma de conciencia de su punto de partida y resultado de sus esfuerzos así como de su evolución.
- ✓ Emplear el liderazgo distribuido dentro del aula, al procurar un plano organizativo, en el que coexista con la práctica educativa, la participación, democratización y corresponsabilidad de procesos y resultados académicos.
- ✓ Implicar la generación y coordinación de equipos de trabajo, dispuestos a cooperar en actividades hacia un propósito compartido, más que un proceso inorgánico o ser de acciones personales inconexa, dentro del aula.
- ✓ Perfeccionar y renovar, el trabajo curricular dentro del aula, de manera permanente y funcional mediante el liderazgo distribuido y su incidencia en la funcionalidad del aprendizaje cooperativo, como estrategia.

## VIII. REFERENCIAS

- Achaerandio, L. (2010). *Iniciación a la práctica de la investigación*. 7ª. Ed. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Ahumada, L. (2010). *Liderazgo Distribuido y Aprendizaje Organizacional: Tensiones y Contradicciones de la Ley de Subvención Escolar Preferencial en un Contexto Rural*. *Revista Psicoperspectivas: Individuo y Sociedad*. Chile: Vol. 9, Págs. 111-123.
- Alacid, M. (2008). *Efectos del Aprendizaje Cooperativo en las Habilidades Sociales, la Educación Intercultural y la Violencia Escolar, un Estudio Bibliométrico de 1997 a 2007*. Tesis Inédita Doctoral, Madrid, España: Universidad de Alicante.
- Bolívar, A. (2010). *¿Cómo un Liderazgo Pedagógico y Distribuido Mejora los Logros Académicos?*, Revisión de la Investigación y Propuesta. *Magis la Revista Internacional de Investigación en Educación*. Bogotá, Colombia: Vol. 3, No. 5ª. Ed. Págs. 79-106.
- Cayulef, C. (2007). *El Liderazgo Distribuido Una Apuesta De Dirección Escolar De Calidad*. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. España: Vol 5, No. 5ª. Ed. Págs. 144-148.
- Celis, S. y Sánchez, N. (2012). *El Liderazgo Distribuido en Docentes de una Institución Educativa Escolar Particular*. (Tesis inédita) de Maestría en Educación con mención en Gestión de la Educación. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica.
- Ferreiro, R. (2007). *Una Visión de Conjunto a una de las Alternativas Educativas más Impactantes de los últimos años: El Aprendizaje Cooperativo*. *Revista de Investigación Educativa*. México: Vol. 9, No. 2ª. Ed. Págs. 1-9.
- Labrín, K. (2014). *Prácticas que Configuran un Liderazgo Distribuido*. (Tesis inédita) de Maestría en Educación con mención en Currículo y Comunidad Educativa. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Lima, G. (2014). *Metodología Estadística*. 5ª. Ed. Guatemala: Copymax.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo Liderar Nuestras Escuelas? Aportes desde la Investigación*. Santiago de Chile: Salesianos.
- Longo, F. (2008). *Liderazgo Distribuido, un Elemento Crítico para Promover la Innovación*. Barcelona España: Capital Humano.

- Marcos, A. (2006). El Aprendizaje Cooperativo: Diseño de una Unidad Didáctica y Observaciones sobre su Aplicación Práctica. Atenas Grecia: Departamento de Lenguas Aplicadas.
- Maureira, O. Monforte, C. y González G. (2014). Más Liderazgo Distribuido, Menos Liderazgo Directivo: Nuevas Perspectivas para Caracterizar Procesos de Influencia en los Centros Escolares. Madrid: IISUE-UNAM.
- Otero, J. (2012). Aprendizaje Cooperativo: Propuesta para la Implantación de una Estructura de Cooperación en el Aula. Madrid España: ARTICA.
- Ortega, M. y Rocha, M. (2015). Liderazgo Distribuido y Cultura de Organización en la Educación Básica. (Tesis inédita) de Licenciatura en Pedagogía. México: Universidad de Durango.
- Ojeda, G. y Reyes, I. (2006). Las Estrategias del Aprendizaje Cooperativo y el Desarrollo de Habilidades Cognitivas. (Tesis inédita) de Licenciatura en Educación. Perú: Universidad Nacional de Piura. Disponible en: <https://es.scribd.com/doc/8765988/Tesis-Estrategias-de-aprendizaje-cooperativo-y-desarrollo-de-habilidades-cognitivas>.
- Pérez, A. y Poveda, P. (2008). Efectos del aprendizaje cooperativo en la adaptación escolar. Revista de Investigación Educativa. Madrid España: Vol. 26, Págs 73-94.
- Pere, M. (2012). Aulas inclusivas y aprendizaje cooperativo. Revista Educación Siglo XXI 2012, España: Vol. 30, Págs. 89-112.
- Pujolás, M. (2008). El Aprendizaje Cooperativo como Recurso y Contenido. Revista Aula de Innovación Educativa. Barcelona: Disponible en: <http://www.grao.com/revistas/aula/170-competencias-en-ciencias-sociales/el-aprendizaje-cooperativo-como-recurso-y-como-contenido>.
- Pliego, N. (2011). El aprendizaje cooperativo y sus ventajas en la educación intercultural. Revista Educativa Digital 2011, Sevilla España: Vol. 8, Págs. 63-76.
- Pont, B. Nusche, D. y Moorman, H. (2009). Mejorar el Liderazgo Escolar. Europa: OCDE.
- Riveros, A. (2012). La Distribución del Liderazgo como Estrategia de Mejoramiento Institucional. Revista Educación y Educadores. Colombia: Vol. 15, No. 2ª. Ed. Págs. 289-301.
- Ronald, E. Raymond, H. Sharon L. y Keying, Y. (2012). Probabilidad Estadística para Ingeniería y Ciencias. México: Pearson Educación.

- Santos, M. Lorenzo, M. y Priegue D. (2009). Aprendizaje cooperativo: Práctica pedagógica para el desarrollo escolar y cultural. Revista Internacional de Investigación en Educación, Bogotá Colombia: Vol. 1, No. 2<sup>a</sup>. Ed. Págs. 289-303.
- Servicio Innovación Educativa. (2008). Aprendizaje Cooperativo: Guía Rápida sobre Nuevas Metodologías. Madrid: UPM.
- Solorio, R. (2012). Trabajo en Equipo. México: EUM.

## **IX. ANEXOS**

## **PROPUESTA**

Retos para potenciar las virtudes que constituyen el liderazgo distribuido al instaurar el aprendizaje cooperativo dentro del aula de manera funcional, a través de una serie de talleres de capacitación y un congreso o encuentro como parte del proceso de formación integral dirigido al claustro docente de ciclo básico, con el propósito de acreditar importancia a la transformación curricular como un área de gran relevancia, con la finalidad de afrontar de forma inmediata las recientes reformas educativas, en pro de beneficio para el colectivo estudiantil.

### **Introducción**

El liderazgo distribuido precisa un campo de estudio que permanece en profunda y constante variación, cuyas nociones unifican diversos puntos de vista. Sin embargo, suele representar de manera distinta e innovadora un conjunto de prácticas que en un amplio sentido garantizan líneas de acción que definen no solo direcciones, sino permiten ejercer influencia en distintos niveles por parte de personas que conforman una estructura más que en un grupo de características y atributos particulares en la cúspide organizacional. Lo anterior mediante una red de individuos que al interactuar aportan cualidades propias en torno a una meta o proyecto establecido en común y que al proveer liderazgo y recursos de forma compartida, colaborativa, democrática y participativa, conducen hacia un fenómeno innovador de trabajo en equipo y aprendizaje cooperativo funcional, en el que se involucra a la organización en su totalidad.

En otras palabras, la literatura sobre liderazgo distribuido demuestra que el líder nace, o se fortalece por medio de una cuidadosa selección y desarrollo subsecuente, que implica el hecho de emprender con iniciativa una reestructuración, en la que se han de reemplazar jerarquías por estructuras horizontales y orgánicas, según el contexto y las necesidades que sean reflejadas, lo cual recientemente emerge como una configuración de liderazgo tenue y menos lineal, que es tendente a abarcar operaciones complejas, funciones o tareas destinadas a organizaciones de trabajo modernas, en este caso, al ser de índole escolar, se considera una condición en la que es imprescindible hacer alusión a la necesidad que en ella existe de rediseñar el sistema de líderes educacionales con el objetivo de respaldar y mantener estándares elevados respecto al rendimiento de los actores educativos, a raíz de la correcta distribución de dicho liderazgo.

En suma, el liderazgo distribuido incide en la funcionalidad del aprendizaje cooperativo dentro del aula, en el momento en que el docente a base de la colaboración entre estudiantes, incluye la

implementación de distintas y números técnicas y estrategias que aperturan y aportan a la unificación de esfuerzos en conjunto, para el logro de objetivos determinados entre sí, a raíz de la responsabilidad de cada uno de los miembros del equipo, de diseño e incorporación de control o supervisión y por supuesto de la evaluación de resultados ya sea a través de autoevaluación, coevaluación o heteroevaluación, seguidamente de autonomía e interdependencia positiva así como de un alto compromiso, ante las ocupaciones designadas, además de un carácter de heterogéneo, es decir de una composición no uniforme constituida por elementos desiguales o de diferente naturaleza, que por medio de sinergia orienta al alcance y realización de lo propuesto.

### **Justificación**

De modo que, en relación a lo anterior y según la presente investigación y estudio de campo, se constató que tanto el docente titular como los estudiantes de primer grado, ciclo básico, una sola sección, con una cantidad de 30 integrantes de la Escuela Nacional de Ciencias Comerciales, sección nocturna, ubicada en la 5<sup>a</sup>. Calle 12-60, Zona 3 en el área urbana, del municipio y departamento de Quetzaltenango, situándose entre los 13 y 18 años de edad, en la asignatura de Comunicación y Lenguaje, no se ha contado con una oportuna instrucción, correspondiente a la categoría de prácticas del liderazgo distribuido y de su incidencia en la funcionalidad del aprendizaje cooperativo dentro del aula. Por lo que el proceso de aprendizaje-enseñanza resulta en pleno siglo XXI inmerso en el tradicionalismo pedagógico, ante la reciente evidencia relativa a la consolidación de comunidades de aprendizaje y nuevas estructuras de enseñanza.

Por lo tanto, se carece entonces del establecimiento de una dinámica inusual en la escuela y en específico dentro del aula, en la que exista una correlación positiva entre los fines de los estudiantes, la cual ha de redundar en el acrecentamiento de esfuerzos hacia la optimización de relaciones interpersonales y salud emocional, así como en la promoción de un aprendizaje significativo que en esencia produzca oportunidades de éxito y progreso de destrezas sociales sólidas, en conexión con la comunicación, cooperación, resolución pacífica de conflictos y el soporte correspondiente para cumplir con los estándares de calidad educativa y formación integral, que la actualidad exige a gritos, y en esencia con la promoción del trabajo en equipo, que les orille a asumir el desafío de forjar culturas y contextos organizacionales que viabilicen el desempeño de cada miembro de manera activa y en completo enlace con la mejora educativa.

## **Objetivos**

### **General**

- ✓ Orientar al claustro docente hacia la actualización y renovación técnico pedagógica, a través de la vigorización del liderazgo distribuido y su incidencia en la funcionalidad del aprendizaje cooperativo dentro del aula.

### **Específicos**

- ✓ Conceptuar en el claustro docente las prácticas educativas, que configuran un liderazgo distribuido idóneo, dentro del aula.
- ✓ Inferir para el claustro docente en el punto estratégico en que se encuentra la conexión entre la aplicación del liderazgo distribuido y la funcionalidad del aprendizaje cooperativo dentro del aula.
- ✓ Analizar la incorporación en el sistema educativo y en el currículo, de la interdependencia positiva y heterogénea, además de la cooperatividad en la escuela y dentro del aula por parte del claustro docente.
- ✓ Reflexionar respecto a la finalidad del aprendizaje cooperativo dentro del aula, en un contexto multicultural, como el de Guatemala, de provecho para el claustro docente.
- ✓ Incentivar al claustro docente a rediseñar su praxis educativa, por medio del liderazgo distribuido y su incidencia en la funcionalidad del aprendizaje cooperativo dentro del aula, para perfeccionar su desempeño y el desempeño de sus estudiantes.

### **Descripción de la propuesta**

En consecuencia se llevará a cabo en la Escuela Nacional de Ciencias Comerciales, sección nocturna, ubicada en la 5ª. Calle 12-60, Zona 3 en el área urbana, del municipio y departamento de Quetzaltenango, una serie de talleres de capacitación como parte del proceso de formación integral, dirigida al claustro docente de ciclo básico, que han de iniciar a partir del mes de enero para finalizar durante el mes de mayo, en el transcurso del año 2018.

Mismos que serán divididos por mes y se desarrollarán de acuerdo a las temáticas que se encuentran en sintonía con las variables de estudio, tal como se describe a continuación: primero en el mes de enero girará en torno al rediseño dentro del aula a fin de promover una iniciativa de reestructuración en el que se reemplacen jerarquías por estructuras horizontales orgánicas, segundo en el mes de febrero se hará referencia al aporte provocar dentro del aula a partir de un plano organizativo, según una meta o proyecto compartido, tercero en el mes de marzo, se tratará la incorporación en la que tanto el docente

como cada miembro activo del equipo y del aula se deben comprometer y apoderar tanto de la enseñanza como del aprendizaje, cuarto en el mes de abril se identificará el método adecuado en que ha de basarse la funcionalidad del aprendizaje cooperativo a través del ejercicio oportuno de la distribución del liderazgo dentro del aula y por último en el quinto mes concerniente a la época de mayo se abordará la trascendencia de la interdependencia positiva para la unificación de esfuerzos hacia la optimización de relaciones interpersonales positivas, salud emocional, responsabilidad individual y grupal, así como la promoción del aprendizaje significativo hasta aterrizar en la democratización y resolución de conflictos mediante la participación de cada actor educativo que yace dentro del aula.

Por otra parte, se programará para culminar con broche de oro, en el mes de junio un seminario o encuentro especializado con naturaleza técnica y académica, cuyo objetivo es llevar a cabo un análisis a profundidad en relación al liderazgo distribuido y su incidencia en la funcionalidad del aprendizaje cooperativo dentro del aula, bajo tratamiento y el desarrollo pertinente que requiere y que ha de verse favorecido por la interactividad entre especialistas y participantes como pilar primordial, con la única finalidad de dotar de importancia a la transformación curricular, como área de vanguardia y pronta respuesta, ante las recientes reformas educativas, en pro de beneficio para autoridades educativas, para sí, para el colectivo estudiantil y en definitiva para la ciudad de Guatemala y para ultimar de provecho para el departamento y municipio de Quetzaltenango.

### **Desarrollo de la propuesta**

Cabe resaltar que en relación a la serie de talleres de capacitación, que se brindarán como parte del proceso de formación integral dirigido al claustro docente de ciclo básico de la Escuela Nacional de Ciencias Comerciales, sección nocturna, ubicada en la 5ª. Calle 12-60, Zona 3 en el área urbana, del municipio y departamento de Quetzaltenango, programados a mediados del mes de enero hasta el mes de mayo del año 2018, se llevarán a cabo durante jornada nocturna, específicamente en un horario de 18:00 p.m. a 22:00 horas, según lo estipulado en la descripción anterior de la propuesta, por supuesto en días hábiles para no interferir en las demás actividades cotidianas, de índole aparte tanto de las autoridades educativas como del claustro docente de ciclo básico. De igual forma en cuanto al congreso o encuentro propuesto, se ha de efectuar durante el mes de junio para ultimar con la presencia de un disertante que ofrecerá a los participantes un panorama clave sobre como asumir el desafío de lograr una cultura y contexto organizacional dentro del aula, acompañado de la aplicación de relaciones sistemáticas y sinérgicas, entre las fuentes del liderazgo al procurar la ampliación de la capacidad humana de cada integrante y al desarrollar facultades, habilidades de crítica y reflexión, así como a

adquirir competencias básicas para personalizar la enseñanza y la garantía de autonomía del docente y discente de manera satisfactoria, con un máximo de 4 horas en jornada nocturna.

**CRONOGRAMA DE TALLERES DE CAPACITACIÓN  
LIDERAZGO DISTRIBUIDO Y SU INCIDENCIA EN EL APRENDIZAJE COOPERATIVO  
DENTRO DEL AULA**

<b>TEMÁTICA</b>	<b>FECHA</b>	<b>RECURSO</b>	<b>HORARIO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
➤ <b>REDISEÑO</b>	➤ Lunes 15 de Enero del año 2018.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Salón de Actos (ENCON).</li> <li>➤ Pantalla para proyectar.</li> <li>➤ Data.</li> <li>➤ Computadora portátil.</li> <li>➤ Material didáctico.</li> </ul>	➤ 18:00 p.m. a 22:00 horas, (Jornada nocturna).	➤ Licenciado Otto Vargas.
➤ <b>APORTE</b>	➤ Martes 13 de Febrero del año 2018.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Salón de Actos (ENCON).</li> <li>➤ Pantalla para proyectar.</li> <li>➤ Data.</li> <li>➤ Computadora portátil.</li> <li>➤ Material didáctico.</li> </ul>	➤ 18:00 p.m. a 22:00 horas, (Jornada nocturna).	➤ Licenciado Oswaldo Soto.
➤ <b>INCORPORACIÓN</b>	➤ Miércoles 14 de Marzo del	➤ Salón de Actos (ENCON).	➤ 18:00 p.m. a 22:00 horas, (Jornada	➤ Licenciada Maricarmen Franco.

	año 2018.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pantalla para proyectar.</li> <li>➤ Data.</li> <li>➤ Computadora portátil.</li> <li>➤ Material didáctico.</li> </ul>	nocturna).	
➤ <b>MÉTODO</b>	➤ Jueves 12 de Abril del año 2018.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Salón de Actos (ENCON).</li> <li>➤ Pantalla para proyectar.</li> <li>➤ Data.</li> <li>➤ Computadora portátil.</li> <li>➤ Material didáctico.</li> </ul>	➤ 18:00 p.m. a 22:00 horas, (Jornada nocturna).	➤ Licenciado Carlos Enrique López de León.
➤ <b>INTERDEPENDENCIA POSITIVA</b>	➤ Viernes 11 de Mayo del año 2018.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Salón de Actos (ENCON).</li> <li>➤ Pantalla para proyectar.</li> <li>➤ Data.</li> <li>➤ Computadora portátil.</li> <li>➤ Material didáctico.</li> </ul>	➤ 18:00 p.m. a 22:00 horas, (Jornada nocturna).	➤ Licenciado Miguel Ovalle.

**Fuente:** Creación propia, noviembre 2017.

## **Evaluación**

La evaluación competente, de la serie de talleres de capacitación dirigida hacia el claustro docente del ciclo básico, se efectuará de manera continua a la realización de cada actividad que implique a lo largo el desarrollo de las temáticas correspondientes, bien sea de manera individual o grupal, con un proceso adherido de retroalimentación e infaltable de autoevaluación de los saberes y habilidades en adquisición.

### **SEMINARIO O ENCUENTRO**

#### **LIDERAZGO DISTRIBUIDO Y SU INCIDENCIA EN LA FUNCIONALIDAD DEL APRENDIZAJE COOPERATIVO DENTRO DEL AULA**

<b>SEMINARIO O ENCUENTRO DIRIGIDO A:</b> Claustro docente de ciclo básico de la Escuela Nacional de Ciencias Comerciales, sección nocturna, ubicada en la 5 <sup>a</sup> . Calle 12-60, Zona 3 en el área urbana, del municipio y departamento de Quetzaltenango.
---

<b>LUGAR Y FECHA:</b> Salón de Actos (ENCON), Viernes 15 del mes de junio, del año 2018.
--

<b>HORARIO:</b> 18:00 p.m. a 22:00 horas.
---

<b>FACILITADOR:</b> Andry Carías, Experto.
--

#### **I. AGENDA DE SEMINARIO O ENCUENTRO:**

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Bienvenida.</li><li>➤ Oración.</li><li>➤ Presentación del Facilitador: Andry Carías.</li><li>➤ Presentación del Claustro Docente de la Escuela Nacional de Ciencias Comerciales, sección Nocturna (ENCON).</li><li>➤ Primera parte: Liderazgo distribuido.</li><li>➤ Segunda parte: Funcionalidad del aprendizaje cooperativo dentro del aula.</li></ul> |
|--|

- Receso-refacción.
- Tercera parte: Práctica del liderazgo distribuido y su incidencia en la funcionalidad del aprendizaje cooperativo dentro del aula.

## **II. DINÁMICA DE TRABAJO:**

- Presentación por medio de diapositivas.
- Entrega de material de apoyo al claustro docente.
- Entrega de diplomas de participación.
- Resolución de interrogantes.
- Retroalimentación.
- Cierre mediante herramientas de evaluación: Autoevaluación, coevaluación, heteroevaluación.

## **III. RECURSOS:**

- Salón de Actos (ENCON).
- Pantalla para proyectar.
- Data.
- Computadora portátil.
- Material didáctico.

## **IV. EVALUACIÓN:**

- Análisis crítico y reflexivo.
- Participación activa.
- Puesta en común de experiencia en la praxis educativa.
- Implementación del liderazgo distribuido y su incidencia en la funcionalidad del aprendizaje cooperativo dentro del aula, por parte del claustro docente de ciclo básico.
- Supervisión por parte de Autoridades Educativas de la Escuela Nacional de Ciencias Comerciales, sección nocturna. (ENCON).

**Fuente:** Creación propia, noviembre 2017.

### GUÍA DE OBSERVACIONES

**Establecimiento:** \_\_\_\_\_

**Asignatura:** \_\_\_\_\_ **IV Unidad/Valor:** \_\_\_\_\_

**Grado:** \_\_\_\_\_ **Sección:** \_\_\_\_\_ **No. de Estudiantes:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_

#### INSTRUCCIONES:

La presente tiene como propósito, medir el grado de aceptación o rechazo mediante del recurso de la observación, específicamente del evaluador, de los estudiantes ante una serie de afirmaciones relacionadas al Liderazgo Distribuido y la Funcionalidad Aprendizaje Cooperativo Dentro del Aula.

Por lo que se requiere que, el instrumento a utilizar sea respondido con objetividad. En la Escala de Likert, siguiente debe rellenar el círculo que respecta a una de las 4 opciones, que se indican del lado derecho, en base a los lineamientos establecidos en el lado contrapuesto, según corresponda. El inciso 0 sirve de ejemplo.

		SIEMPRE	CON FRECUENCIA	ALGUNAS VECES	NUNCA
		100	75	50	25
0	La catedrática provee una clara y entendible visión de los objetivos de aprendizaje dentro del aula.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	La catedrática diseña clases enfocadas en un aspecto de calidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Enseña a los estudiantes a través de una metodología	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	apropiada o constructivista.				
3	Involucra a los estudiantes en procesos de autorreflexión, en la revisión de su trabajo, así como en monitorear y compartir su aprendizaje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Ofrece retroalimentación descriptiva, didáctica y efectiva con constancia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Promueve en los estudiantes procesos de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	En clase es valorada la auténtica formación de cada estudiante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Se evalúa en los estudiantes, conocimientos, habilidades y actitudes, según los contenidos desarrollados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	Los métodos y técnicas de evaluación son adecuados al tipo de competencias evaluadas y a su nivel de complejidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	La evaluación en el aula, es aplicada como una herramienta continua dentro del proceso educativo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	La finalidad de la evaluación se enfoca en la regulación tanto de la enseñanza como del aprendizaje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	Coexiste liderazgo distribuido dentro del aula, al desarrollar procesos tanto de participación como de democratización y corresponsabilidad de los procesos y resultados académicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	Implica la generación y coordinación de equipos de trabajo, dispuestos a cooperar en actividades hacia un propósito compartido, más que un proceso inorgánico o serie de acciones personales inconexa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	Proporciona una lente teórica y práctica, que posibilita reconceptualizar y reconfigurar la práctica pedagógica dentro del aula.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	Liderar de manera distribuida, afianza una cultura tipo organizacional o estructural orientada hacia el aprendizaje de los estudiantes y su mejoramiento continuo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15	Afina las relaciones interpersonales, y permite vigorizar el trabajo cooperativo en torno a metas colectivas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16	El trabajo curricular dentro del aula, se perfecciona y renueva de manera permanente y funcional, por medio de la estrategia del aprendizaje cooperativo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17	Es coherente con la bidireccionalidad, intencionalidad y trascendencia necesaria, en el proceso de aprendizaje-enseñanza, entre el que guía u orienta cada actividad y el aprendiz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18	Inmerso en un contexto formativo, privilegia la cooperación entre iguales, dentro del aula lo cual permite la promoción de una educación en valores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19	Consolida la interdependencia positiva, la heterogeneidad, la responsabilidad individual, participación democrática e interacción simultánea, dentro del aula.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20	Propone procesos comunicativos, por ejemplo la expresión, argumentación objetiva e interpretación de sentimientos, pensamientos, acciones, así como de aceptación y crítica constructiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**Universidad Rafael Landívar.**  
**Campus Quetzaltenango, Facultad de Humanidades.**  
**Licenciatura en Pedagogía con Orientación en**  
**Administración y Evaluación Educativas.**

**ENTREVISTA PARA DOCENTE TITULAR**

**Establecimiento:** \_\_\_\_\_

**Asignatura:** \_\_\_\_\_ **IV Unidad/Valor:** \_\_\_\_\_

**Grado:** \_\_\_\_\_ **Sección:** \_\_\_\_\_ **No. de Estudiantes:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:**

La presente tiene como propósito, establecer los criterios y niveles de logro mediante la disposición de escalas, para determinar la calidad de ejecución del docente titular, en cuanto al Liderazgo Distribuido y la Funcionalidad Aprendizaje Cooperativo Dentro del Aula. Por lo que se requiere que, el instrumento a utilizar sea respondido en su totalidad por el entrevistado con objetividad.

**1. ¿Qué opinión acredita a la Transformación Curricular, como un área de suma importancia para las recientes Reformas Educativas?**

---

---

---

**2. ¿Se considera parte, de la actualización y renovación técnico pedagógica de enfoques, esquemas, métodos, contenidos y procedimientos didácticos?**

---

---

---

**3. ¿Durante sus años de experiencia, ha priorizado la calidad de la educación, y la ha asumido como un reto permanente?**

---

---

---

**4. ¿Cuál es su concepción ante el liderazgo distribuido dentro del aula, como un área de estudio compleja y de constante cambio?**

---

---

---

**5. ¿A su criterio, cuáles son las prácticas educativas, que configuran un liderazgo distribuido, dentro del aula?**

---

---

---

**6. ¿De qué manera enfatiza el liderazgo distribuido en el proceso de aprendizaje-enseñanza, de sus estudiantes, y como método de incentivo para la comunidad educativa de su establecimiento?**

---

---

---

**7. ¿En qué punto estratégico considera, se encuentra específicamente la conexión entre la aplicación del liderazgo distribuido y el aprendizaje cooperativo dentro del aula?**

---

---

---

**8. ¿Por qué razón cree que el Sistema Educativo no sólo debe incorporar dentro del currículum la interdependencia positiva y heterogénea, sino la cooperatividad, en los centros escolares y especialmente dentro de las aulas?**

---

---

---

---

---

**9. ¿Cuál es la finalidad del aprendizaje cooperativo dentro del aula, en un contexto multicultural, como el de Guatemala?**

---

---

---

**10. Enumere una serie de objetivos que considere primordiales al incorporar el aprendizaje cooperativo y explique ¿Cuál ha sido su rol, como docente, ante la funcionalidad de este dentro del aula, en relación a su desempeño y el de sus estudiantes?**

---

---

---

---

---

---

**RÚBRICA ANÁLITICA DIAGNÓSTICA**  
**GRUPO CONTROL 1 Y GRUPO EXPERIMENTAL 2**

**Establecimiento:** \_\_\_\_\_

**Asignatura:** \_\_\_\_\_ **IV Unidad/Valor:** \_\_\_\_\_

**Grado:** \_\_\_\_\_ **Sección:** \_\_\_\_\_ **No. de Estudiantes:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:**

La presente tiene como propósito, establecer los criterios y niveles de logro mediante la disposición de escalas, para determinar la calidad de ejecución de los estudiantes en cuanto al Liderazgo Distribuido y la Funcionalidad del Aprendizaje Cooperativo Dentro del Aula. Valor 100 Pts.

Por lo que se requiere que, el instrumento a utilizar sea respondido con objetividad. En la Rúbrica Análitica, como diagnóstico, se debe marcar con una X el indicador o criterio que demuestre realmente el desempeño tanto del docente titular como de los estudiantes, para sumar y definir el total según corresponde.

INDICADORES CRITERIOS	EXCELENTE (20 Pts.)	MUY BUENO (14 Pts.)	BUENO (7 Pts.)	ESCASO (1 Pts.)
(REDISEÑO)	Emprenden con iniciativa una reestructuración dentro del aula, en la que se trabaje en equipo, con el propósito de reemplazar jerarquías, por estructuras horizontales orgánicas, según la complejidad del contexto, de manera satisfactoria.	Emprenden con iniciativa una reestructuración dentro del aula, en la que se trabaje en equipo, con el propósito de reemplazar jerarquías, por estructuras horizontales orgánicas, según la complejidad del contexto, de manera aceptable.	Emprenden con iniciativa una reestructuración dentro del aula, en la que se trabaje en equipo, con el propósito de reemplazar jerarquías, por estructuras horizontales orgánicas, según la complejidad del contexto, de forma regular.	Emprenden con iniciativa una reestructuración dentro del aula, en la que se trabaje en equipo, con el propósito de reemplazar jerarquías, por estructuras horizontales orgánicas, según la complejidad del contexto, de manera deficiente.
(APORTE)	Brindan su aportación en un plano organizativo dentro del aula, entorno al logro de una meta y expectativas en común, lo cual se encuentra sujeto a supervisión y actualización constante, para no coartar el compromiso de cada integrante, de manera satisfactoria.	Brindan su aportación en un plano organizativo dentro del aula, entorno al logro de una meta y expectativas en común, lo cual se encuentra sujeto a supervisión y actualización constante, para no coartar el compromiso de manera aceptable.	Brindan su aportación en un plano organizativo dentro del aula, entorno al logro de una meta y expectativas en común, lo cual se encuentra sujeto a supervisión y actualización constante, para no coartar el compromiso de forma regular.	Brindan su aportación en un plano organizativo dentro del aula, entorno al logro de una meta y expectativas en común, lo cual se encuentra sujeto a supervisión y actualización constante, para no coartar el compromiso de manera deficiente.
(INCORPORACIÓN)	El docente y cada miembro activo dentro del equipo y del aula, se involucran, compromete y apodera tanto de la enseñanza como del aprendizaje, de manera funcional, satisfactoria y recíproca.	El docente y cada miembro activo dentro del equipo y del aula, se involucra, compromete y apodera tanto de la enseñanza como del aprendizaje, de manera aceptable y recíproca.	El docente y cada miembro activo dentro del equipo y del aula, se involucra, compromete y apodera tanto de la enseñanza como del aprendizaje, de forma regular y recíproca.	El docente y cada miembro activo dentro del equipo y del aula, se involucra, compromete y apodera tanto de la enseñanza como del aprendizaje, de manera deficiente y recíproca.
(MÉTODO)	Se basan satisfactoriamente en el trabajo funcional de equipo, interacción, evaluación de resultados, autonomía y compromiso ante las tareas	Se basan de manera aceptable en el trabajo en equipo, interacción, evaluación de resultados, autonomía y compromiso ante las	Se basan de forma regular en el trabajo en equipo, interacción, evaluación de resultados, autonomía y compromiso ante las tareas designadas, a	Se basan de manera deficiente en el trabajo en equipo interacción, evaluación de resultados, autonomía y compromiso ante las

	designadas, a través del ejercicio de la distribución del liderazgo.	tareas designadas, a través del ejercicio de la distribución del liderazgo.	través del ejercicio de la distribución del liderazgo.	tareas designadas, a través del ejercicio de la distribución del liderazgo.
<b>(INTERDEPENDENCIA POSITIVA)</b>	Unifican esfuerzos hacia la optimización de relaciones interpersonales positivas y salud emocional, responsabilidad individual y grupal, promoción de aprendizaje significativo, hasta aterrizar en la democratización y resolución de conflictos de manera satisfactoria.	Unifican esfuerzos hacia la optimización de relaciones interpersonales positivas y salud emocional, responsabilidad individual y grupal, promoción de aprendizaje significativo, hasta aterrizar en la democratización y resolución de conflictos de manera aceptable.	Unifican esfuerzos hacia la optimización de relaciones interpersonales positivas y salud emocional, responsabilidad individual y grupal, promoción de aprendizaje significativo, hasta aterrizar en la democratización y resolución de conflictos de forma regular.	Unifican esfuerzos hacia la optimización de relaciones interpersonales positivas y salud emocional, responsabilidad individual y grupal, promoción de aprendizaje significativo, hasta aterrizar en la democratización y resolución de conflictos de manera deficiente.
<b>TOTAL</b>				

**RÚBRICA ANÁLITICA DE CIERRE**  
**GRUPO CONTROL 1 Y GRUPO EXPERIMENTAL 2**

**Establecimiento:** \_\_\_\_\_

**Asignatura:** \_\_\_\_\_ **IV Unidad/Valor:** \_\_\_\_\_

**Grado:** \_\_\_\_\_ **Sección:** \_\_\_\_\_ **No. de Estudiantes:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:**

La presente tiene como propósito, establecer los criterios y niveles de logro mediante la disposición de escalas, para determinar la calidad de ejecución de los estudiantes en cuanto al Liderazgo Distribuido y la Funcionalidad Aprendizaje Cooperativo Dentro del Aula. Valor. 100 Pts.

Por lo que se requiere que, el instrumento a utilizar sea respondido con objetividad. En la Rúbrica Análítica, como cierre, se debe marcar con una X el indicador o criterio que demuestre realmente el desempeño tanto del docente titular como el de los estudiantes, para sumar y definir el total según corresponde.

INDICADORES  CRITERIOS	EXCELENTE (20 Pts.)	UY BUENO (14 Pts.)	BUENO (7 Pts.)	ESCASO (1 Pts.)
(REDISEÑO)	Asumen el desafío de lograr que la cultura y contexto organizacional, dentro del aula que viabilice el desempeño de cada miembro activo en completa conexión con la mejora educativa, mediante procesos de colaboración, de manera satisfactoria.	Asumen el desafío de lograr que la cultura y contexto organizacional, dentro del aula que viabilice el desempeño de cada miembro activo en completa conexión con la mejora educativa, mediante procesos de colaboración, de manera aceptable.	Asumen el desafío de lograr que la cultura y contexto organizacional, dentro del aula que viabilice el desempeño de cada miembro activo en completa conexión con la mejora educativa, mediante procesos de colaboración, de forma regular.	Asumen el desafío de lograr que la cultura y contexto organizacional, dentro del aula que viabilice el desempeño de cada miembro activo en completa conexión con la mejora educativa, mediante procesos de colaboración, de manera satisfactoria.
(APORTE)	Aplican con precisión una serie de relaciones sistemáticas y sinérgicas, entre las fuentes del liderazgo dentro de la organización, puesto que el trabajo de los líderes representa niveles de Interdependencia, como procesos sociales, dinámicos y multidireccionales, de manera satisfactoria.	Aplican con precisión una serie de relaciones sistemáticas y sinérgicas, entre las fuentes del liderazgo dentro de la organización, puesto que el trabajo de los líderes representa niveles de interdependencia, como procesos sociales, dinámicos y multidireccionales, de manera aceptable.	Aplican con precisión una serie de relaciones sistemáticas y sinérgicas, entre las fuentes del liderazgo dentro de la organización, puesto que el trabajo de los líderes representa niveles de interdependencia, como procesos sociales, dinámicos y multidireccionales, de forma regular.	Aplican con precisión una serie de relaciones sistemáticas y sinérgicas, entre las fuentes del liderazgo dentro de la organización, puesto que el trabajo de los líderes representa niveles de interdependencia, como procesos sociales, dinámicos y multidireccionales, de manera deficiente.
(INCORPORACIÓN)	Procuran la ampliación de la capacidad humana de cada integrante, a base de relaciones productivas en torno	Procuran la ampliación de la capacidad humana de cada integrante, a base de relaciones productivas en torno	Procuran la ampliación de la capacidad humana de cada integrante, a base de relaciones productivas en	Procuran la ampliación de la capacidad humana de cada integrante, a base de relaciones productivas en

	a una cultura de metas en común, como una mera forma de descentralizar o dirigir de modo participativo el proceso educativo, con el objetivo de incrementar la excelencia de la enseñanza y el aprendizaje, mediante la planificación y administración de manera satisfactoria.	a una cultura de metas en común, como una mera forma de descentralizar o dirigir de modo participativo el proceso educativo, con el objetivo de incrementar la excelencia de la enseñanza y el aprendizaje, mediante la planificación y administración de manera aceptable.	torno a una cultura de metas en común, como una mera forma de descentralizar o dirigir de modo participativo el proceso educativo, con el objetivo de incrementar la excelencia de la enseñanza y el aprendizaje, mediante la planificación y administración de forma regular.	torno a una cultura de metas en común, como una mera forma de descentralizar o dirigir de modo participativo el proceso educativo, con el objetivo de incrementar la excelencia de la enseñanza y el aprendizaje, mediante la planificación y administración de manera deficiente.
(MÉTODO)	Desarrollan habilidades de percepción, procesamiento de información, crítica y reflexión e implementa pautas de aprendizaje cooperativo dentro del aula, de manera funcional, que favorezcan el desarrollo de estas, así como el diseño y orientación de recursos para promover actividades y evaluar el nivel de adquisición, de manera satisfactoria.	Desarrollan habilidades de percepción, procesamiento de información, crítica y reflexión e implementa pautas de aprendizaje cooperativo dentro del aula, de manera funcional, que favorezcan el desarrollo de estas, así como el diseño y orientación de recursos para promover actividades y evaluar el nivel de adquisición, de manera aceptable.	Desarrollan habilidades de percepción, procesamiento de información, crítica y reflexión e implementa pautas de aprendizaje cooperativo dentro del aula, de manera funcional, que favorezcan el desarrollo de estas, así como el diseño y orientación de recursos para promover actividades y evaluar el nivel de adquisición, de forma regular.	Desarrollan habilidades de percepción, procesamiento de información, crítica y reflexión e implementa pautas de aprendizaje cooperativo dentro del aula, de manera funcional, que favorezcan el desarrollo de estas, así como el diseño y orientación de recursos para promover actividades y evaluar el nivel de adquisición, de manera deficiente.
(INTERDEPENDENCIA POSITIVA)	Adquieren competencias básicas, valores, principios éticos y morales, respetan la opi-	Adquieren competencias básicas, valores, principios éticos y	Adquieren competencias básicas, valores, principios éticos y	Adquieren competencias básicas, valores, principios éticos y

	<p>nión ajena con sensibilidad y espíritu reflexivo, así como fortalece el dialogo, la negociación, resolución de conflictos y participación activa heterogénea entre miembros del equipo, bajo una estructura de cooperativa y en respuesta a la necesidad existente por transformar la estructura de la actividad dentro del aula, para personalizar la enseñanza y la garantía de autonomía del docente y discente, de manera satisfactoria.</p>	<p>morales, respetan la opinión ajena con sensibilidad y espíritu reflexivo, así como fortalece el dialogo, la negociación, resolución de conflictos y participación activa heterogénea entre miembros del equipo, bajo una estructura de cooperativa y en respuesta a la necesidad existente por transformar la estructura de la actividad dentro del aula, para personalizar la enseñanza y la garantía de autonomía del docente y discente, de manera satisfactoria.</p>	<p>morales, respetan la opinión ajena con sensibilidad y espíritu reflexivo, así como fortalece el dialogo, la negociación, resolución de conflictos y participación activa heterogénea entre miembros del equipo, bajo una estructura de cooperativa y en respuesta a la necesidad existente por transformar la estructura de la actividad dentro del aula, para personalizar la enseñanza y la garantía de autonomía del docente y discente, de forma regular.</p>	<p>morales, respetan la opinión ajena con sensibilidad y espíritu reflexivo, así como fortalece el dialogo, la negociación, resolución de conflictos y participación activa heterogénea entre miembros del equipo, bajo una estructura de cooperativa y en respuesta a la necesidad existente por transformar la estructura de la actividad dentro del aula, para personalizar la enseñanza y la garantía de autonomía del docente y discente, de manera deficiente.</p>
<p><b>TOTAL</b></p>				