

# LIDERES EDUCATIVOS

Centro de Liderazgo  
para la Mejora Escolar

**BOLETÍN N°1**  
Julio de 2016



PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CÁTOLICA  
DE VALPARAISO



UNIVERSIDAD  
DE CHILE



Universidad  
de Concepción

Educación | **FCH**  
FUNDACIÓN CHILE



UNIVERSITY OF TORONTO  
OISE | ONTARIO INSTITUTE  
FOR STUDIES IN EDUCATION

**Boletín N°1**  
**LIDERES EDUCATIVOS**

Documento para difusión pública  
Julio, 2016.

---

**Editores:**

Romina Tagle  
Carmen Montecinos

**Redactores:**

Carmen Montecinos  
Romina Zapata  
Jorge Ulloa  
Juan Pablo Valenzuela  
Oscar Nail  
Romina Tagle  
Felipe Aravena

**Diseño gráfico editorial:**

Matias Mancilla

---

Este material se puede reproducir señalando la fuente:

LIDERES EDUCATIVOS. (2016). "Boletín N°1 de LIDERES EDUCATIVOS".  
Valparaíso: LIDERES EDUCATIVOS.

# ÍNDICE

## 1.- EDITORIAL

Carmen Montecinos

4

## 2.- COLUMNA - Desde el sistema escolar

Romina Zapata - Reflexión y desafíos del Liderazgo Escolar en contexto rural

5

## 3.- ENTREVISTA

Entrevista a Dr. Joseph Flessa

6

## 4.- PRÁCTICAS PARA EL LIDERAZGO ESCOLAR

La colaboración es clave para fortalecer la convivencia escolar en la escuela

10

¿Están mis profesores satisfechos laboralmente? ¿Cómo lo puedo dimensionar?

12

Claves para saber qué y cómo aprenden los estudiantes

14

Claves para conducir la gestión de información para el mejoramiento escolar

16

## 5.- AGENDA

18

**LIDERES  
EDUCATIVOS**

Centro de Liderazgo  
para la Mejora Escolar



**Carmen Montecinos**

**Directora Ejecutiva de LIDERES EDUCATIVOS**

LIDERES EDUCATIVOS se crea para apoyar directa e indirectamente a los 5.331<sup>1</sup> establecimientos educacionales administrados por sostenedores municipales, ubicados en 345 comunas a lo largo y ancho de Chile. En muchas de estas escuelas y liceos los niños, niñas y jóvenes reciben una educación que va incrementando en calidad<sup>2</sup>. No obstante, se observan importantes brechas entre escuelas y liceos respecto de las oportunidades de aprendizaje y desarrollo social y afectivo a la que acceden nuestros estudiantes.

Abordar estas brechas es un imperativo ya que todos los y las alumnas merecen asistir a una escuela o liceo que cuenta con los recursos humanos y materiales para desarrollar todos sus potenciales. Este boletín, que tiene una periodicidad de cuatro números al año, aporta a resolver este desafío a través de contenidos organizados en tres propósitos: informar, formar y generar un espacio para el intercambio de ideas entre líderes educativos.

1 Número de establecimientos consignados en el Anuario Estadístico del Ministerio de Educación para el año 2014.

2 Bellei Carvacho, C., Morawietz, L., Valenzuela, J. y Vanni, X. (2015) "Nadie dijo que era fácil. Escuelas efectivas en sectores de pobreza, diez años después." Editorial LOM, Santiago, Chile.

En las escuelas y liceos día a día los y las docentes, en un trabajo colaborativo liderado por el equipo directivo, despliegan su esfuerzo por mejorar la educación que entregan a los estudiantes y familias que han confiado en ellos. Por cierto, también sabemos que en algunas escuelas y liceos el optimismo ha sido desplazado por la desesperanza aprendida. Es decir, por la creencia que los resultados que logra la escuela no dependen de lo que realicen o dejen de realizar los profesionales de la educación que trabajan con los estudiantes. Cambiar esta mentalidad es una tarea clave para los líderes educativos.

Entre otras cosas, esta mentalidad se genera cuando el esfuerzo necesario para mejorar no está basado en sólidas capacidades técnicas. Implementar de manera inefectiva las acciones y prácticas correctas, genera desmotivación ya que difícilmente este esfuerzo llevará a los resultados esperados. Esto implica que los líderes escolares necesitan generar condiciones para el desarrollo de las capacidades en torno a una visión compartida respecto de la buena educación. LIDERES EDUCATIVOS pone a disposición recursos para aprender a mejorar, fortaleciendo el liderazgo distribuido asociado a cuatro ámbitos clave: la enseñanza y el aprendizaje, la gestión de la convivencia, la toma de decisiones basada en datos y la construcción de una cultura escolar colaborativa.

Las escuelas y liceos no son organizaciones aisladas. Muy por el contrario, son parte de un sistema que además contempla un nivel de gestión intermedio (sostenedores) y nacional (Ministerio de Educación). En este sentido, la mejora escolar tiene un componente local clave necesariamente articulado con las acciones de apoyo y rendición de cuentas definidas en estos otros niveles.

LIDERES EDUCATIVOS sitúa el trabajo escolar en el contexto de las acciones de mejora y fortalecimiento a la educación que desarrollan sostenedores y el MINEDUC; y busca recoger las voces y perspectivas de líderes escolares, de la academia y de diseñadores de políticas para pensar la combinación sistémica de iniciativas en los distintos niveles de gestión que genere mejores condiciones para fortalecer la educación pública.

## Reflexión y Desafíos del Liderazgo Escolar en Contexto Rural



Romina Zapata

Coordinadora Pedagógica Comunal, DAEM Santa María, Región de Valparaíso.

La educación y el desafío de enseñar a otros, se emplaza en un escenario vertiginoso ante los cambios que se viven debido a la reforma educacional que ha sido puesta en marcha a partir de 2014, con al menos 15 políticas que apuntan a entregar una educación equitativa y de calidad, utilizando como modelo el mejoramiento continuo.

La reforma puesta en funcionamiento implica, en diferentes niveles, a todos los actores sociales del proceso de construcción enseñanza aprendizaje. Considerando que el segundo factor más importante para el logro de aprendizajes de calidad en los establecimientos educacionales es la figura de director, es necesario contar con profesionales y seres humanos idóneos, capaces de liderar mediante la construcción de comunidades de aprendizaje y el liderazgo distribuido.

Para fortalecer y orientar el rol de los directivos escolares del país, el Ministerio de Educación ha publicado una versión actualizada del Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar. Constituye un instrumento orientador y referencial para la práctica de estos actores escolares, focalizando en la gestión pedagógica y los aprendizajes, el quehacer de los

directores/as. Este Marco para la Buena Dirección contempla 5 dimensiones prácticas y 3 recursos personales para el liderazgo efectivo. No obstante, requiere de una preparación fundamentada en conocimientos, habilidades y hábitos que caracterizan las acciones para hacer del liderazgo una práctica de mejoramiento.

La existencia de equipos de liderazgo al interior de los establecimientos educacionales propicia el desarrollo del liderazgo efectivo, construcción de comunidades de aprendizaje y liderazgo distribuido. En el escenario de algunos establecimientos educacionales rurales, esto se ve obstaculizada porque no existen horas destinadas a ciertos docentes para formar equipos con líderes educativos. Por esta razón, el director se encuentra trabajando sólo en términos de gestión y sólo cuenta con la buena voluntad de sus colegas con destinación de tiempo completo al trabajo docente.

El tiempo con el cual cuenta el director para ejercer su rol de líder o dirigir, la doble función de encargado de establecimiento y docente de aula, lo limita a centrar su atención en su rol de docente de aula, ya que, por lo general, esta función contempla la mayor cantidad de horas de su contrato.

Otro desafío para el liderazgo y la dirección de comunidades educativas en contextos rurales es la multiplicidad de roles (encargado de establecimiento, docente de aula, tareas de UTP, tareas administrativas, etc), ya que centran el foco sólo en el cumplimiento administrativo de la dirección del establecimiento en desmedro del liderazgo pedagógico.

Como se mencionó en párrafos anteriores, existen docentes de escuelas rurales que tienen la función de encargado de establecimiento que, les ha sido otorgado por sus capacidades y competencias, pero que sin embargo, debido a la multiplicidad de roles y la falta de tiempo no han podido profesionalizar o formalizar en un proceso de formación para la carrera directiva.

El desafío que queda como país, es ampliar las políticas educacionales a las excepciones para llegar a todos los sectores de la educación pública y lograr, en un corto plazo, las condiciones mínimas para que los líderes educativos sean efectivos y puedan hacer del liderazgo la práctica del mejoramiento para el logro de la equidad y la calidad de la educación.



## Entrevista a Dr. Joseph Flessa:

### “Los líderes escolares van a tomar un papel muy importante en lo que va a pasar”

El académico de la Universidad de Toronto, Canadá, comentó cuáles son los principales desafíos para los líderes escolares en sus propias escuelas y liceos y en el contexto de la reforma.

A principios del mes de junio, el Centro recibió la visita del Dr. Joseph Flessa, integrante del equipo de LIDERES EDUCATIVOS a través de la alianza realizada con Ontario Institute for Studies in Education (OISE) de la Universidad de Toronto.

En su estadía el Dr. Flessa, experto internacional y conocedor en profundidad del sistema chileno realizó una clase magistral en la ceremonia de lanzamiento de LIDERES EDUCATIVOS. Además, conoció a sostenedores y equipos directivos de las regiones de Valparaíso, Metropolitana y BíoBío que participarán de los programas de formación que el Centro dictará.

Conversamos con él para conocer su opinión respecto al panorama mundial en el ámbito del fortalecimiento del liderazgo escolar, cuál ha sido su experiencia en Chile y qué recomienda a los directivos escolares que buscan mejoras en sus escuelas y liceos.

## ¿Cuáles son las principales tendencias que has observado a nivel mundial en el ámbito de Fortalecimiento del Liderazgo Escolar?

En los 90, se comenzó a pensar sobre la importancia del liderazgo. Cuando cambió el siglo, en Estados Unidos distintas instituciones y fundaciones que se dedicaban a educación empezaron a invertir dinero y recursos en investigación y formación de directores porque creyeron que el liderazgo era la clave más importante para lograr resultados positivos a nivel escolar.

Después de más de una década de reformas en Estados Unidos y Europa, con un enfoque y exámenes estandarizados, etc. yo creo que esa tendencia se ha reforzado ya que se sabe más de la importancia del liderazgo. Se está invirtiendo en muchas partes en la formación de directores para poder enfocarse más en un liderazgo pedagógico que en un liderazgo administrativo.

## Llevas varios años trabajando con directores y directoras en Chile. A partir de esta experiencia, ¿cuáles son los principales desafíos que consideras necesarios de abordar desde este Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar?

Estamos en un momento importante: en una reforma estructural de la educación. En ella, yo creo que los líderes escolares van a tomar un papel muy importante en lo que va a pasar. Aún no se sabe con claridad qué ocurrirá, pero sí sabemos la importancia que tiene el liderazgo para lograr resultados: formar directores y equipos directivos en este momento es más importante que antes.

Hay un desafío significativo en entender cómo se deben organizar los esfuerzos en los equipos directivos acerca del tema del liderazgo pedagógico porque existe el perfil del jefe de UTP, por ejemplo. Entonces la pregunta para el Centro es ¿cómo apoyar y formar líderes para trabajar en equipo?, tanto directores como otros líderes a nivel escolar.



## En la experiencia de la provincia de Ontario, en Canadá, ¿cuáles son las claves para la mejora sostenida del sistema escolar? ¿Qué rol han cumplido los directivos escolares en los procesos de mejora escolar?

Lo que tiene Ontario, que es relevante, es que lleva una década, más o menos, de inversión constante en educación. Entonces no es cuestión de que hay un enfoque por 2 años y después de eso se encaminan los proyectos hacia otro norte, no ha sido así. Yo creo que esa sostenibilidad requiere claridad de propósito y también requiere de una inversión en liderazgo tanto a nivel escolar como a nivel de sistema.

En Ontario hay un Marco de Liderazgo el cual muestra qué rol deben de jugar los distritos, o sea los sostenedores, y también el Ministerio; y articula una visión de liderazgo a nivel intermedio. Pienso que eso es muy pertinente para Chile ahora que están en un momento de cambio estructural.

Respecto al rol de los directivos escolares, el Marco de Liderazgo ha guiado sus funciones, ha creado un lenguaje en común y un enfoque que antes no existía. Es interesante ahora ya que se cree mucho que los líderes a nivel escolar logran resultados por su propia iniciativa e independencia. Pero al mismo tiempo, se reconoce que los directores están trabajando en un sistema que tiene ciertos propósitos. No es una contradicción sino una explicación: se cree en el nivel micro y los esfuerzos de los directivos, y se cree en el nivel macro y las políticas que tiene el Mineduc.

## Finalmente ¿qué consejos le darías a los directores de escuelas que buscan mejorar Otros Indicadores de Calidad Educativa como: Autoestima académica y motivación escolar, Clima de convivencia escolar y Retención escolar?

Creo mucho en poder manejar lenguaje y matemáticas y es muy importante que las escuelas logren resultados ahí, pero no es el límite de una buena escuela. La conversación hacia otros resultados u otros propósitos es muy valiosa y vale la pena tenerla.

Pensando en lo concreto, antes de proponer cambios o respuestas, los directores necesitan realizar una indagación en su escuela, empezando con preguntas tales como: ¿dónde estamos?, ¿dónde queremos estar?, ¿cómo vamos a llegar?, ¿cuáles son las acciones para poder lograrlo? y ¿qué pasos debemos articular?

Yo recomiendo que estas preguntas se formulen sin respuestas preconcebidas, con la intención de estar abiertos a los resultados que emerjan de esa indagación sistemática, de hacer investigación para saber dónde están las cosas respecto a la convivencia escolar, al clima, etc.



“...formar directores y equipos directivos en este momento es más importante que antes...”

Dr. Joseph Flessa

**LIDERES**  
**EDUCATIVOS**

Centro de Liderazgo  
para la Mejora Escolar



## La colaboración es clave para fortalecer la convivencia escolar en la escuela

**Por: Oscar Nail**

Decano de la Facultad de Educación de la Universidad de Concepción.

La convivencia escolar promueve la interrelación positiva entre los miembros de una comunidad escolar, a fin de potenciar un clima que permita el desarrollo integral de los estudiantes<sup>1</sup>.

Para ello, un elemento clave es desarrollar con la comunidad, un sistema normativo que permita promover el desarrollo moral de los estudiantes y el tránsito del paradigma de la disciplina a la vez de la autonomía<sup>2</sup>. Esto es importante dado que un marco regulatorio cuyo desarrollo contó con la colaboración de toda la comunidad, promueve el sentimiento de pertenencia, aumentando el compromiso de las personas con las normas y responsabilizándose cuando las transgreden<sup>3</sup>.

Se sugiere realizar un taller que permita consensuar las normas institucionales<sup>4</sup>. Para ello considere:

1 MINEDUC. (2011). Política Nacional de Convivencia Escolar. Documento Síntesis. / MINEDUC. (2014). Estrategia de Apoyo al Clima y Convivencia Escolar: Plan de Gestión y Protocolo de Actuación.

2 De Vicente, J. (2010). 7 Ideas clave. Escuelas sostenibles en convivencia. Barcelona: Graó.

3 Romera, E., Córdoba, F., del Rey, R., & Ortega, R. (2010). 10 Ideas clave. Disciplina y gestión de la convivencia. Barcelona: Graó.

4 Nail, O., Muñoz, M., & Ansorena, N. (2012). Normativa y reglamentos de convivencia escolar, ¿una oportunidad o una carga para la escuela? *Educere*, 16(55), 373–384. / Torrego, J. (2006). Modelo integrado de mejora de la convivencia: estrategias de mediación y tratamiento de conflictos. Barcelona: Graó.

# LA COLABORACIÓN ES CLAVE PARA FORTALECER LA CONVIVENCIA ESCOLAR

01

Analiza de forma colaborativa las normas institucionales del establecimiento. Para ello, cada profesor y estudiante debe valorar de forma individual el grado de gravedad que se atribuye a la hipotética transgresión de dichas normas. Frente a cada norma, se pueden asignar puntajes de 1 a 4, donde el 1 es muy leve y 4 muy grave.

02

Conforma grupos heterogéneos de estudiantes y profesores y realiza el mismo ejercicio de análisis de la normativa de la escuela. Entre todos, acuerden aquello que se considera claramente como muy grave y que por tanto, exige un procedimiento urgente y compartido.

03

Analiza junto a otros líderes escolares y profesores el registro de conductas disruptivas de la escuela o liceo (por ejemplo: las anotaciones del libro de clases) revisando las situaciones que más se repiten.

04

Cataloga esas situaciones detectadas en grupos según el nivel de gravedad que les hayan atribuido. En este punto es fundamental que incorpores al estudiantado en las sesiones de trabajo, a fin de lograr un consenso en el establecimiento respecto a qué se considera como una situación grave y qué no lo es.

05

Asigna en este catálogo los procedimientos para abordar cada situación. El propósito es llegar a un acuerdo en el protocolo de las diferentes acciones que se pueden realizar dentro del aula para intervenir en situaciones disruptivas. Este debe ser claro y estar bien definido, de manera que todos puedan aplicarlo.





## ¿Están mis profesores satisfechos laboralmente? ¿Cómo lo puedo dimensionar?

**Por: Felipe Aravena**

Asistente de Área de Recursos y Herramientas Digitales para Prácticas de Liderazgo de Alto Impacto.

Una de las tareas clave de un director escolar es saber cómo generar condiciones que aumenten la satisfacción laboral en su equipo docente y asistentes de la educación.

En primera instancia, para mejorar ésta área es necesario contar con información. No basta con saber que por mis profesores dicen no estar satisfechos laboralmente. Los directores necesitan saber específicamente en qué áreas están disconformes para luego establecer estrategias para abordar las áreas problemáticas detectadas.

Existen 5 áreas clave para medir la satisfacción laboral:

- 1.- Ingresos e incentivos
- 2.- Relaciones interpersonales
- 3.- Tiempo personal
- 4.- Ambiente profesional
- 5.- Stress laboral

A continuación, te presentamos cuatro pasos para dimensionar el problema:

# PASOS PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN LABORAL DE MIS PROFESORES

## 1) Área ingresos e incentivos:

Existen incentivos profesionales para mejorar mi práctica pedagógica.

# 01

## 2) Área relaciones interpersonales:

En mi establecimiento, los aportes que realizo son valorados por mis colegas.

Considera las cinco áreas clave y elabora una aseveración para cada una de ellas. Estas deben ser escritas en lenguaje sencillo. Estar alineadas claramente con el área. Estar redactadas en positivo nunca en negativo. Si estás con poco tiempo, te proponemos las siguientes:

## 3) Área tiempo personal:

Logré establecer un equilibrio entre lo que me pide la escuela y el tiempo que dispongo.

## 4) Área ambiente profesional:

Me siento respetado.

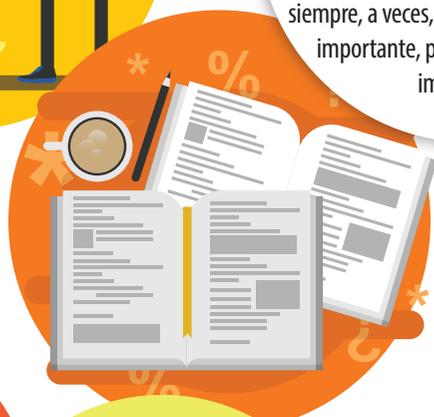
## 5) Área stress laboral:

Tengo que realizar múltiples tareas sintiéndome agobiado.



# 02

Es mejor establecer criterios para contestar la pregunta. Esto te facilitará el análisis posterior tanto a ti como a tus profesores. Puedes utilizar una escala de frecuencia o importancia. Por ejemplo; siempre, casi siempre, a veces, nunca/ muy importante, importante, poco importante, nada importante.



# 03

Imprime las cinco preguntas, busca un momento (consejo de profesores, reuniones de departamento, etc.) donde todos tus profesores puedan contestar anónimamente al mismo tiempo. De este modo se facilitará la recolección de las respuestas.



# 04

Junto a tu equipo directivo analiza las respuestas y genera un plan de estrategias para aumentar la satisfacción laboral de tus profesores.





## Claves para saber qué y cómo aprenden los estudiantes

Por: **Jorge Ulloa**

Jefe de Área de Desarrollo de Capacidades de Liderazgo dentro de Escuelas y Liceos.

El liderazgo pedagógico está centrado en el fortalecimiento de las prácticas de enseñanza de los docentes a fin de llevar a cabo una implementación curricular que permita el desarrollo de aprendizajes de todos los y las estudiantes.

Una vía para abordar este trabajo es entrando a la clase de un profesor, con una pauta de “observación” o “acompañamiento”, cuyo foco está puesto en la enseñanza. Si bien, ésta es una importante herramienta para discutir con los profesores sus prácticas de enseñanza, poco nos dice acerca de si los estudiantes están aprendiendo. En este sentido, y considerando el escaso tiempo que poseen los directores para realizar acompañamiento a clases, proponemos una práctica innovadora en este ámbito que **pone el foco en el aprendizaje.**

Se trata de las caminatas y conversaciones pedagógicas, cuya estrategia radica en entrar a un aula no más de 10 minutos y preguntar a los estudiantes qué y cómo están aprendiendo (Sharratt, 2012). Es adecuado que este proceso pueda ser realizado por más de una persona (puede ser acompañado por su Jefe UTP y otro profesor con un máximo de 3 personas). Se trata de sólo 4 pasos:

## 4 PASOS PARA SABER QUÉ Y COMO APRENDEN LOS ESTUDIANTES

01

Conversa con los profesores para compartir el sentido y propósito de las visitas de aprendizaje.



02

Al ingresar a la sala, presta atención a lo que los estudiantes hacen y dicen y toma apuntes de lo observado. Es importante que no emitas ningún juicio respecto de lo que se está haciendo. Puedes conversar, brevemente, con los estudiantes sin interrumpir sus actividades en torno a las siguientes preguntas:

**¿Qué estás aprendiendo?**

**¿Cómo lo estás haciendo?**

**¿Dónde puedes ir por ayuda si la necesitas?**

**¿Cómo lo puedes hacer mejor?**

03

Conversa con el docente y comparte los datos que recogiste para una reflexión respecto a cómo los estudiantes reportan su aprendizaje.

04

Después de visitar varias clases, prepara un consolidado de los datos recogidos en las sesiones y reflexiona junto a los profesores sobre qué nos dicen estos datos respecto a los procesos de aprendizaje que se están propiciando en la escuela o liceo. Esta reflexión debe basarse en el análisis de los datos sin identificar al profesor o situaciones en particular.



## Claves para conducir la gestión de información para el mejoramiento escolar

**Por: Juan Pablo Valenzuela**

Jefe de Área de Investigación y Evaluación de Políticas y Prácticas en Liderazgo Educativo.

Tal como ha sucedido en las últimas décadas en todos los ámbitos de interacción social, los establecimientos escolares reciben y generan una creciente cantidad de información. El desafío es identificar cómo y cuál de esta información es estratégica para avanzar sistemáticamente el objetivo principal de la escuela y el liceo: mejorar las oportunidades educacionales de los niños, niñas y jóvenes.

Diversas entidades gubernamentales han realizado esfuerzos por mejorar la oportunidad y comprensión de los resultados de diferentes indicadores. Es indispensable reconocer que este análisis no queda reducido a los resultados de las pruebas SIMCE. Gestionar la información implica, además:

- La identificación de la información relevante para cada colegio,
- La forma y oportunidad en que ésta se genera,
- La metodología para discutir estos resultados y transformarlos en acciones destinadas a la mejora

¿Qué puede hacer el director o directora al respecto? La evidencia nacional e internacional da cuenta de cuatro acciones esenciales al respecto:

# 4 ACCIONES PARA CONDUCIR LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN para el mejoramiento escolar

01

## ¿Cómo hacemos seguimiento a la gestión basada en datos?

Define mecanismos específicos para contar con acciones de seguimiento que permitan monitorear lo que sucede, aprender y ajustar lo que sea necesario.

02

## ¿Cómo, cuándo y dónde nos vamos a preparar para gestionar esos datos?

Planifica oportunidades estructuradas y concretas para la capacitación y el apoyo en el uso de los datos para tomar decisiones.

03

## ¿Qué datos vamos a utilizar?

Lidera la discusión en tu equipo, para definir el foco sobre lo que se priorizará en la gestión de los datos.

04

## ¿Para qué queremos usar esos datos?

Establece los objetivos y las expectativas asociadas al uso de estos datos.

Es importante subrayar que si no lo hace el equipo directivo –especialmente la directora o director del establecimiento– nada sucederá. Los mismos estudios que dan cuenta de las acciones previas, detectaron que cuando no lo hace el equipo directivo, los profesores no lo pueden realizar por iniciativa

propia. Si el equipo directivo no utiliza los datos para tomar decisiones relacionadas con las acciones de mejora educativa, es muy poco probable que esta mejora ocurra. Esta es una tarea que debe liderar el equipo directivo en todas sus etapas: Identificar, Priorizar, Implementar y Monitorear: ¡Nadie puede sustituir a los directivos en liderar estos procesos!



## AGOSTO

# 2

agosto

y

# 4

agosto

### Evento:

SEMINARIO INTERNACIONAL:  
LIDERAZGOS PARA UNA NUEVA EDUCACIÓN  
PÚBLICA. FORTALECIENDO LA ESCUELA  
DESDE EL TERRITORIO.

### Lugar:

**2 de agosto:** Casa Central PUCV (Salón de Honor), Valparaíso.

**4 de agosto:** Crowne Plaza, Santiago.

**Web:** <http://www.lidereseducativos.cl>



## SEMINARIO INTERNACIONAL LIDERAZGOS PARA UNA NUEVA EDUCACIÓN PÚBLICA FORTALECIENDO LA ESCUELA DESDE EL TERRITORIO.

**VALPARAÍSO** 02 AGOSTO | CASA CENTRAL PUCV  
**SANTIAGO** 04 AGOSTO | CROWNE PLAZA



**Rodrigo Roco**  
MINEDUC



**Stephen Anderson**  
OISE, U. de Toronto



**Valeria Silva**  
Distrito Escolar  
Saint Paul, Minnesota. USA.

ENTRADA LIBERADA - INSCRIPCIONES EN [WWW.LIDERESEEDUCATIVOS.CL](http://WWW.LIDERESEEDUCATIVOS.CL)





# LIDERES EDUCATIVOS

Centro de Liderazgo  
para la Mejora Escolar

[www.lidereseducativos.cl](http://www.lidereseducativos.cl)

 /LideresEdu/

 @lideres\_edu

 lidereseducativos@pucv.cl

TODOS  
POR  
CHILE

