



1. Identificación

1.1. De la asignatura

Curso Académico	2025/2026
Titulación	MÁSTER UNIVERSITARIO EN INVESTIGACIÓN, EVALUACIÓN Y CALIDAD EN EDUCACIÓN
Nombre de la asignatura	CALIDAD Y EVALUACIÓN DE PROGRAMAS PARA EL LIDERAZGO Y LA GESTIÓN DE CENTROS
Código	6329
Curso	PRIMERO
Carácter	OPTATIVA
Número de grupos	1
Créditos ECTS	3.0
Estimación del volumen de trabajo	75.0
Organización temporal	2º Cuatrimestre
Idiomas en que se imparte	Español

1.2. Del profesorado: Equipo docente

RODRIGUEZ ENTRENA, MARIA JESUS

Coordinación de los grupos: **GRUPO 1**

Coordinador de la asignatura

Categoría

PROFESORES TITULARES DE UNIVERSIDAD

Área

DIDÁCTICA Y ORGANIZACIÓN ESCOLAR

Departamento

DIDÁCTICA Y ORGANIZACIÓN ESCOLAR

Correo electrónico / Página web / Tutoría electrónica

entrena@um.es Tutoría electrónica: **Sí**

Teléfono, horario y lugar de atención al alumnado

Duración:	Día:	Horario:	Lugar:
C2	Martes	15:00-18:00	868888425, Facultad de Educación B2.2.009 (DESPACHO PROF M ^a JESUS RODRIGUEZ ENTRENA)

Observaciones:

Se recomienda enviar un correo a través del aula virtual de la asignatura para informar de la asistencia a la tutoría indicando el día y la hora a fin de poder organizar mejor la atención individualizada al alumnado.

Duración:	Día:	Horario:	Lugar:
C1	Miércoles	12:00-15:00	868888425, Facultad de Educación B2.2.009 (DESPACHO PROF M ^a JESUS RODRIGUEZ ENTRENA)

Observaciones:

Para ofrecer una atención más personalizada, se recomienda enviar un correo a través del aula virtual de la asignatura para indicar el día y la hora en la que piensa acudir a la tutoría.

2. Presentación

Esta asignatura optativa completa los conocimientos que se imparten en las distintas materias obligatorias del Máster relacionadas con la investigación, la evaluación y la calidad en educación.

El liderazgo educativo se ha convertido en una prioridad de las políticas educativas de países de todo el mundo y en nuestro contexto también está cobrando gran relevancia. Organismos internacionales como la OCDE manifiestan que el liderazgo escolar desempeña una función decisiva en la mejora de los resultados escolares ya que ejerce una influencia tanto en las motivaciones y capacidades de maestros, como en la situación y el ambiente escolar. Por lo tanto, el liderazgo educativo eficaz es indispensable para aumentar la eficacia y la equidad de la educación. En este sentido, será indispensable prestar atención al tipo de formación que se ofrece a los directores escolares y a los modos de organización que se están desarrollando dentro de las instituciones educativas.

La transformación y desarrollo de las instituciones educativas requieren modelos de liderazgo que fomenten el desarrollo profesional basado en las necesidades de aprendizaje del alumnado, la indagación y la reflexión sobre la práctica y el trabajo sistemático y colaborativo.

Formar a los profesionales de la educación para trabajar bajo una cultura de colaboración para la mejora de los centros educativos y el aprendizaje de calidad de todo el alumnado, es una prioridad de todo sistema educativo. Desde esta asignatura, contribuiremos a ofrecer información para el análisis y evaluación de las instituciones educativas y la puesta en marcha de procesos de cambio impulsados desde el liderazgo de los centros.

3. Condiciones de acceso a la asignatura

3.1. Incompatibilidades

No constan

3.2. Requisitos

No constan

3.3. Recomendaciones

Es recomendable que el alumnado esté familiarizado con la búsqueda y revisión bibliográfica en diversas fuentes documentales así como conocimientos de inglés que permitan trabajar sobre documentos originales.

El uso del aula virtual será imprescindible.

El trabajo autónomo de cada estudiante y su colaboración en los grupos de trabajo permitirán consolidar los conocimientos aprendidos y el desarrollo profesional.

Será necesaria la lectura y reflexión de los materiales consultados y de las actividades realizadas.

4. Competencias

4.1. Competencias básicas

- CB6: Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación
- CB7: Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio
- CB8: Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios
- CB9: Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones y los conocimientos y razones últimas que las sustentan a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades
- CB10: Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.

4.2. Competencias de la titulación

- G3: Analizar y aplicar los modelos y normas de calidad en contextos educativos y sociales.
- E11: Emplear modelos de Gestión de Calidad teniendo en cuenta las características diferenciales de las organizaciones educativas.
- E12: Valorar críticamente los aspectos básicos de cualquier modelo de Gestión de Calidad Total. Excelencia en el ámbito educativo.

4.3. Competencias transversales y de materia

- 1 Conocer y aplicar los conceptos y teorías sobre el liderazgo educativo existentes en el ámbito nacional e internacional a la realidad de nuestros centros educativos para la mejora de los mismos

- 2 Desarrollar una visión del proceso de enseñanza-aprendizaje como un proceso apoyado por toda la comunidad educativa, donde el liderazgo ejerce un papel crucial

5. Contenidos

5.1. Teoría

Bloque 1: Estilos y formas de liderazgo, elementos distintivos e implicaciones de cada uno de ellos.

Tema 1: Situación del liderazgo educativo en el sistema educativo Español. Dirección estratégica y planificación del liderazgo en educación.

Tema 2: Estilos de liderazgo (transformativo, transaccional, transformacional, etc).

Tema 3: Liderazgo orientado al cambio y la mejora de los contextos educativos para el logro de una educación de calidad para todos.

Bloque 2: Desarrollo profesional de los líderes educativos: formación permanente y competencias directivas.

Tema 1: Formación inicial y permanente de líderes educativos.

Tema 2: Evaluación y planificación de programas de formación para el desarrollo competencial de los líderes educativos.

5.2. Prácticas

■ **Práctica 1: PRÁCTICA 1. Análisis documental, tertulia dialógica y exposición**

Esta práctica consiste en aplicar la tertulia dialógica a una serie de artículos seleccionados. Cada alumno/a individualmente trabajará los documentos en casa y en el aula se hará un comentario conjunto, un debate argumentado y una reflexión entorno a los mismos. Para realizar estas tertulia dialógicas se entregarán los documentos a trabajar y una ficha explicativa con el análisis a realizar.

Relacionado con:

- Bloque 1: Estilos y formas de liderazgo, elementos distintivos e implicaciones de cada uno de ellos.
 - Tema 1: Situación del liderazgo educativo en el sistema educativo Español. Dirección estratégica y planificación del liderazgo en educación.
 - Tema 2: Estilos de liderazgo (transformativo, transaccional, transformacional, etc).
 - Tema 3: Liderazgo orientado al cambio y la mejora de los contextos educativos para el logro de una educación de calidad para todos.
 - Bloque 2: Desarrollo profesional de los líderes educativos: formación permanente y competencias directivas.
 - Tema 1: Formación inicial y permanente de líderes educativos.
 - Tema 2: Evaluación y planificación de programas de formación para el desarrollo competencial de los líderes educativos.
- #### ■ **Práctica 2: PRÁCTICA 2. Análisis de buenas prácticas en dirección de centros educativos**

Esta práctica consiste en analizar a través de diferentes recursos (vídeos, estudios de casos, artículos, etc.), ejemplos de buenas prácticas en lo que se refiere a la dirección y gestión de centros educativos. Se analizarán las experiencias y se establecerán los criterios que hacen que el liderazgo sea efectivo en dichas experiencias.

Relacionado con:

- Tema 2: Estilos de liderazgo (transformativo, transaccional, transformacional, etc).
- Tema 3: Liderazgo orientado al cambio y la mejora de los contextos educativos para el logro de una educación de calidad para todos.
- Bloque 2: Desarrollo profesional de los líderes educativos: formación permanente y competencias directivas.

■ **Práctica 3: PRÁCTICA 3. Diseño de programas de formación de líderes educativos.**

Una vez realizada una visión general en el contexto nacional e internacional sobre la formación de los líderes escolares, nos centraremos en la normativa nacional y regional que regula que la formación inicial que deben recibir los líderes escolares. Se elegirá trabajar sobre uno de los diferentes bloques formativos sobre los que deben recibir formación los líderes escolares y se diseñará una acción formativa orientada a los directores/as escolares de nueva incorporación.

Relacionado con:

- Tema 1: Formación inicial y permanente de líderes educativos.
- Tema 2: Evaluación y planificación de programas de formación para el desarrollo competencial de los líderes educativos.

■ **Práctica 4: PRÁCTICA 4. Experiencia de " Virtual Exchange". Carácter Voluntario.**

Esta práctica tiene carácter voluntario para el alumnado. Se incardina dentro de un proyecto de innovación que se va a llevar a cabo titulado "Virtual Exchange". Consiste en compartir alguna práctica sobre el liderazgo con un estudiante de otra universidad extranjera a fin de comparar aspectos del liderazgo y la dirección con otros países y obtener una perspectiva más amplia del mismo.

6. Actividades Formativas

Actividad Formativa	Metodología	Horas	Presencialidad
1: Sesiones de clase con el profesor		8.0	100.0
10: Preparación de exposiciones, elaboración de recursos visuales, etc.		8.0	0.0
11: Búsqueda y selección de información		7.0	0.0
12: Lectura y análisis de artículos y documentos		15.0	0.0
13: Participación en foros		3.0	0.0
14: Utilización de la plataforma virtual u otros recursos on-line		3.0	0.0
2: Actividades de clase expositiva		6.0	100.0
3: Actividades prácticas y/o seminarios		3.0	100.0

4: Actividades de campo y de ordenador	3.0	100.0
5: Tutorías individuales y/o grupales	1.0	100.0
6: Pruebas de evaluación orales y/o escritas	1.0	100.0
7: Presentación escrita y defensa oral de trabajos	2.0	100.0
9: Realización de trabajos escritos, informes, etc.	15.0	0.0
Totales	75,00	

7. Horario de la asignatura

<https://www.um.es/web/estudios/masteres/investigacion-evaluacion-calidad-en-educacion/2025-26#horarios>

8. Sistemas de Evaluación

Identificador	Denominación del instrumento de evaluación	Criterios de Valoración	Ponderación
1	Pruebas orales y /o escritas	<p>Adecuada utilización de de los conceptos fundamentales de la materia.</p> <p>Expresión adecuada a nivel escrito u oral, haciendo una presentación de la información coherente.</p> <p>Elaboración personal de la respuesta.</p> <p>Claridad y estructuración del contenido.</p> <p>Concisión y rigor en la respuesta.</p>	30.0
2	Informes escritos, trabajos y proyectos	<p>Adecuada utilización de de los conceptos fundamentales de la materia.</p> <p>Expresión adecuada a nivel escrito u oral, haciendo una presentación de la información coherente.</p> <p>Elaboración personal de la respuesta.</p> <p>Claridad y estructuración del contenido.</p> <p>Concisión y rigor en la respuesta.</p>	30.0
3	Presentaciones /exposiciones /ensayos	<p>Adecuada utilización de de los conceptos fundamentales de la materia.</p> <p>Expresión adecuada a nivel escrito u oral, haciendo una presentación de la información coherente.</p> <p>Elaboración personal de la respuesta.</p>	30.0

Claridad y estructuración del contenido.

Concisión y rigor en la respuesta.

5	Autoevaluación y Evaluación entre iguales	Capacidad de establecer un juicio crítico respecto a implicación propia en al asignatura y aprendizajes logrados, y del mismo modo, poder emitir un juicio del trabajo de los compañeros de asignatura. Los criterios de evaluación a seguir serán: Coherencia en las respuestas respecto al material trabajado en la asignatura. Grado de implicación en el trabajo en equipo. Grado de implicación en las actividades prácticas del aula. Grado de corrección en la comunicación oral y escrita con utilización de lenguaje académico relacionado con la asignatura.	10.0
---	---	---	------

9. Fechas de exámenes

<https://www.um.es/web/estudios/masteres/investigacion-evaluacion-calidad-en-educacion/2025-26#exámenes>

10. Resultados del Aprendizaje

10.1. Dominar los aspectos clave para un liderazgo responsable y eficaz y una gestión adecuada de los centros educativos.

10.2. Aplicar las aportaciones de las distintas teorías sobre el liderazgo educativo para mejora del funcionamiento de los centros educativos.

10.3. Diseñar acciones formativas orientadas al desarrollo del liderazgo escolar eficaz.

10.4. Diseñar actividades y recursos que faciliten el desarrollo profesional de los líderes escolares y de los propios centros como comunidades de aprendizaje.

11. Bibliografía

Grupo: GRUPO 1

Bibliografía básica

- [Álvarez, M. \(2010\). Liderazgo compartido. Buenas prácticas de dirección escolar. Walter Kluwer: Madrid.](#)
- [Bolívar, A. \(2012\). Políticas actuales de mejora y liderazgo educativo. Málaga: Aljibe](#)
- [Bolívar, A. \(2019\). Marco español para la dirección escolar e identidad profesional: Contexto, desarrollo e implicaciones. Archivos Analíticos de Políticas Educativas, 27\(114\).](#)

- [Day, C., Sammons, P. & Gorgen, K. \(2020\). Successful leadership.](#)
- [FEDADI. Un marco Español para la Buena dirección Escolar.](#)
- [García Garnica, M. y Caballero Rodríguez, K.\(2015\). ¿Qué prácticas eficaces desarrollan los directivos andaluces en sus escuelas? Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa, 8, \(2\), 129-147.](#)
- [National colleague for teaching and learning](#)
- [OCDE \(2016\). What makes a school a learning organisation? A guide for policy makers, school leaders and teachers.](#)
- [Shields, C. \(2013\). Transformative Leadership in Education. Equitable change in an Uncertain and Complex World. New York: Routledge. \(Básica\)](#)

Bibliografía complementaria

- [Bolívar, A. \(2011\). Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente. Educar, 47/2, 253-275. \(Básica\)](#)
- [Cantón, I. y Pino, M. \(2014\). Organización de centros educativos en la sociedad del conocimiento. Madrid: Alianza Editorial. \(Básica\)](#)
- [Fielding, M. \(2006\).Leadership, personalization and high performance schooling: naming the new totalitarianism, School Leadership & Management, 26 \(4\), 347-369.](#)
- [Fullan, M. \(2002\). Los nuevos significados del cambio en la educación. Barcelona: Octaedro.](#)
- [Furman, G. \(2012\). Social Justice leadership as praxis. Developing Capacities Through Preparation Programs. Educational Administration Quarterly, 48 \(2\), 191-229.\(Acceso al texto completo listado A/Z revistas IP UMU\)](#)
- [García Sanz, M.P. \(2012\). Fundamentos teóricos y metodológicos de la evaluación de programas. Murcia: DM](#)
- [García, M. F. A., Arnaiz-Sánchez, P., & Rodríguez, R. D. H. \(2024\). Análisis del liderazgo ejercido por los equipos directivos para fomentar una comunidad educativa inclusiva. International Journal of New Education, \(13\), 5-25.](#)
- [Hallinger, P. & Huber, S. \(2012\): School leadership that makes a difference: international perspectives, School Effectiveness and School Improvement: An International Journal of Research, Policy and Practice,](#)
- [Leithwood, K. y Sun, J. \(2012\). The Nature and Effects of Transformational School Leadership: A Meta-Analytic Review of Unpublished Research. Educational Administration Quarterly, 48 \(3\), 387-423.\(Acceso al texto completo listado A/Z revistas IP UMU\)](#)
- [Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. \(2020\). Seven strong claims about successful school leadership revisited. School Leadership & Management, 40 \(1\), 5-22.](#)
- [Malpica, F. \(2013\). 8 ideas clave. Calidad de la práctica educativa. Referentes, indicadores y condiciones para mejorar la enseñanza-aprendizaje. Baelona:Graó](#)
- [Martínez Mediano, C. y Rioperez Losada, N. \(2005\). El modelo de excelencia en la EFQM y su aplicación para la mejora de la calidad de los centros educativos.Educación XXI, 8, 35-65.](#)
- [Murillo Torrecilla,F. J. \(2005\) La investigación sobre eficacia escolar Ed. Octaedro. Barcelona. \(Básica\)](#)
- [Pont, B., Nusche, D. y Moorman, H. \(2008\). Improving School Leadership. Policy and Practice. Paris: OECD](#)
- [Riley, K. \(2022\). Compassionate Leadership for School Belonging. UCL Press.](#)
- [Román, M. \(2011\). Autoevaluación: estrategia y componente esencial para el cambio y la mejora escolar. Revista Iberoamericana de Educación, 55, 107-136.](#)
- [Roberto, A. M. y Weinstein, J. \(2024\). Liderazgo pedagógico y complejidad de la gestión escolar: un estudio de casos múltiples. Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado, 28 \(1\), 217-240.](#)

- [San Fabián, J. L. y Granda, A. \(2013\). Autoevaluación de centros educativos. Cómo mejorar desde dentro. Madrid: Editorial Síntesis.](#)
- [Shields, C. M. \(2022\). Responding to the UNESCO framework: A transformative approach to educational leadership. *Leading and Managing*, 28\(2\), 1–10.](#)
- [Sahlin, S. \(2025\). Professional development of school principals—how do experienced school leaders make sense of their professional learning?. *Educational management administration & leadership*, 53\(2\), 380-397.](#)
- [Sum, N. \(2022\). School leaders' perceptions of their roles during the pandemic: an Australian case study exploring volatility, uncertainty, complexity and ambiguity \(VUCA leadership\). *School Leadership & Management*, 42\(2\), 188-207.](#)

12. Observaciones

CONTRIBUCIÓN A LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)

A través de esta asignatura el alumnado debe contribuir al logro y seguimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030, en particular de los ODS 4, Educación de Calidad y 10, Reducción de las Desigualdades.

DESARROLLO DE LAS PRÁCTICAS

- Para el desarrollo de las prácticas se trabajará a través de la metodología de aprendizaje cooperativo principalmente, aunque algunas tareas, también se desarrollarán de manera individual.

-Para el desarrollo de las prácticas se entregarán fichas con la explicación del contenido y las instrucciones para su desarrollo.

- Los trabajos deberán ser entregados dentro de los plazos previamente establecidos. Por lo tanto, no se aceptarán trabajos fuera de plazo.

-Además de la bibliografía incluida en esta guía docente, la profesora recomendará otra que considere básica o de ampliación de cada uno de los contenidos teóricos y prácticos desarrollados.

TUTORÍAS Y SEGUIMIENTO DE LA ASIGNATURA

Los estudiantes deben hacer uso de las vías de comunicación puestas a su disposición (AULA VIRTUAL), ya que todas las comunicaciones (Anuncios, fechas importantes en el Calendario, Tareas, Recursos, Mensajes Privados, Exámenes, Videoclases, etc.) se realizarán por esta vía. Es responsabilidad del estudiante revisar el Aula Virtual con regularidad para estar informado de cuantas cuestiones estén relacionadas con la asignatura. Así mismo, muchas de las actividades y fuentes de evaluación se entregarán a través de las diferentes herramientas del sitio de la asignatura del Aula Virtual.

La profesora está a vuestra disposición para atender tutorías 6 horas a la semana, de las cuales, tres serán de manera presencial en el despacho y otras tres de forma virtual a través del Aula virtual de la asignatura. Los horarios están establecidos para la tutoría están reflejados en esta misma guía docente, en la sección de profesorado/tutorías.

USO DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL

El uso de herramientas de inteligencia artificial (IA) en el desarrollo de las tareas de la asignatura debe realizarse de forma ética, crítica y conforme a los objetivos de aprendizaje. Dicho uso estará sujeto a las directrices específicas establecidas por la profesora de la asignatura, quien podrá limitar, orientar o permitir su utilización según el diseño didáctico de cada actividad. Además, la profesora podrá articular, si lo considera oportuno, mecanismos complementarios de verificación —como entrevistas, defensas orales, presentaciones individuales u otros procedimientos— con el fin de comprobar la implicación real del estudiantado en el trabajo entregado y asegurar la integridad académica del proceso de evaluación.

EVALUACIÓN CONTINUA

-Para superar la asignatura, los estudiantes deberán obtener en cada instrumento de evaluación, al menos la mitad de la puntuación establecida para cada uno de ellos. Las partes de la asignatura aprobadas acorde a cada instrumento de evaluación, se mantendrán como tales hasta la tercera y última convocatoria del curso actual. La asignatura se aprueba o se suspende en su totalidad.

-Uno de los criterios de evaluación de esta asignatura es la "ética e integridad intelectual". Ello implica, entre otros aspectos, que el estudiante destine el uso en el aula de los dispositivos móviles y otras tecnologías para los fines de enseñanza y aprendizaje establecidos por la docente.

NECESIDADES EDUCATIVAS ESPECIALES

Aquellos estudiantes con discapacidad o necesidades educativas especiales podrán dirigirse al Servicio de Atención a la Diversidad y Voluntariado (ADYV - <https://www.um.es/adyv>) para recibir orientación sobre un mejor aprovechamiento de su proceso formativo y, en su caso, la adopción de medidas de equiparación y de mejora para la inclusión, en virtud de la Resolución Rectoral R-358/2016. El tratamiento de la información sobre este alumnado, en cumplimiento con la LOPD, es de estricta confidencialidad.

REGLAMENTO DE EVALUACIÓN DE ESTUDIANTES

El artículo 8.6 del Reglamento de Evaluación de Estudiantes (REVA) prevé que "salvo en el caso de actividades definidas como obligatorias en la guía docente, si el o la estudiante no puede seguir el proceso de evaluación continua por circunstancias sobrevenidas debidamente justificadas, tendrá derecho a realizar una prueba global".

Se recuerda asimismo que el artículo 22.1 del Reglamento de Evaluación de Estudiantes (REVA) estipula que "el o la estudiante que se valga de conductas fraudulentas, incluida la indebida atribución de identidad o autoría, o esté en posesión de medios o instrumentos que faciliten dichas conductas, obtendrá la calificación de cero en el procedimiento de evaluación y, en su caso, podrá ser objeto de sanción, previa apertura de expediente disciplinario".