

Reteniendo el talento de liderazgo en las escuelas

Retaining leadership talent in schools

Christopher Rhodes*
Mark Brundrett**

University of Birmingham

En este artículo nos centramos en la retención del talento de liderazgo como un componente de las soluciones locales para la sucesión del liderazgo y la gestión del talento en un contexto inglés y a partir de ahí, extraer conclusiones aplicables a diferentes contextos internacionales para aquellos que tratan de asegurar un suministro de líderes escolares de alta calidad. El artículo explora las percepciones de 70 directores, 191 líderes de nivel medio y 168 docentes provenientes de 70 escuelas primarias y secundarias en diferentes contextos en las Midlands y el noroeste de Inglaterra, mediante grupos focales y un cuestionario. Se pidió a los encuestados que informaran sobre los enfoques actuales de retención del talento de liderazgo en sus escuelas y la forma en que perciben si su administración local podría involucrarse más en la retención del talento de liderazgo. El artículo incluye también una entrevista en profundidad con un alto cargo responsable del desarrollo y retención del liderazgo de una gran administración ubicada en la región central de Inglaterra. Se sugiere que los propósitos nacionales y locales para aumentar las reservas de talento de liderazgo y retener a los líderes de alta calidad para el presente y para el futuro, deben tener en cuenta la inclusión y el flujo de individuos capaces de progresar a puestos clave de liderazgo que son difíciles de reemplazar, y que una estrategia enfocada a la creación de talento ligada a una visión del desarrollo, la mejora y el rendimiento de la escuela, puede representar una forma ideal de ir hacia adelante.

Descriptor: Liderazgo, Talento, Percepciones, Mejora de la escuela.

In this article we focus on leadership talent retention as a component of local solutions to leadership succession and talent management in an English context and then draw conclusions relevant to those seeking to ensure a supply of high-quality school leaders in a variety of international settings. Utilising focus groups and a questionnaire survey, the article explores the perceptions of 70 heads, 191 middle leaders and 168 classroom teachers drawn from 70 contextually different primary and secondary schools in the Midlands and north west of England. Respondents were asked to report on current approaches to retaining leadership talent in their schools and how they perceived that their local authority could become more helpfully involved in leadership talent retention. The article also includes an extended interview with a senior officer in charge of leadership development and retention from a large local authority located in the Midlands of England. It is suggested that national and local desires to grow leadership talent pools and retain high-quality leaders for now and for the future should take into account the inclusion and flow of individuals capable of progressing to key leadership positions that are difficult to replace and that a strategic approach to talent pool creation linked with a strategic view of the development, improvement and performance of the school could represent an ideal way forward.

Keywords: Leadership, Talent, Perceptions, School improvement.

*Contacto: c.p.rhodes@bham.ac.uk

**Contacto: m.brundrett@ljmu.ac.uk

Este artículo ha sido publicado originariamente en inglés por la revista International Studies in Educational Administration en el año 2012, volumen 40, número 1. Traducido por Paloma Páez de la Cadena.

Introducción

La persistente escasez de líderes de nivel medio y alto en las escuelas del Reino Unido y otros países ha dado lugar a la preocupación sobre la existencia de una crisis en la contratación y retención de líderes con talento (Cranston 2007; Howson, 2008; Rhodes y Brundrett, 2006, 2009). En el Reino Unido y en otros lugares de Europa, Estados Unidos, Canadá y Australia, la escasez se ha asociado con el aumento del número de directivos y otros líderes escolares próximos al retiro (NCSL, 2007; Rhodes y Brundrett, 2006, 2008, 2009) y también con una percepción negativa sobre el papel de líder y en particular del papel de director (Draper y McMichael, 2003; NCSL, 2006a,b). En este artículo nos centramos en la retención del talento de liderazgo como un componente de las soluciones locales para la sucesión del liderazgo y la gestión del talento. Tras una revisión de la literatura pertinente sobre la retención del talento de liderazgo, exploramos los enfoques para dicha retención que prevalecen en la actualidad en las escuelas inglesas y si en éstas se percibe que su administración local (AL) debería involucrarse más en la retención del talento de liderazgo. También exploramos cómo un líder administrativo de una gran administración local ubicada en la región central de Inglaterra percibe el papel de la AL como facilitadores en el reclutamiento y la retención de talento de liderazgo en su trabajo con las escuelas. El estudio presenta las percepciones de 70 directores, 191 líderes de nivel medio y 168 docentes con respecto a estos temas en 70 escuelas de diferentes contextos. Las diferencias contextuales se refieren principalmente al tamaño de la escuela, el sector, el rendimiento y la ubicación geográfica, con el fin de asegurar una percepción suficientemente amplia en relación con la retención del talento de liderazgo. El artículo identifica los enfoques y las dificultades de potencial interés para muchos líderes escolares titulares y para los organismos asociados a nivel nacional e internacional, responsables de asegurar un suministro continuo de talento de liderazgo en sus organizaciones.

1. La retención del talento de liderazgo y la gestión de la sucesión

En Inglaterra, se han propuesto una serie de posibles soluciones para contrarrestar la escasez de este tipo de liderazgo. Éstas incluyen probar programas “acelerados” que reduzcan el tiempo necesario para que los aspirantes logren el acceso a la dirección, y revisiones de Cualificación Profesional Nacional para la Dirección (NPQH) para permitir una mayor focalización en el desarrollo personal necesario que conduzca a la citada confirmación de preparación para el liderazgo (Rhodes, Brundrett y Nevill, 2009). Además, el Departamento de Niños, Escuelas y Familias (DCSF) y el Instituto Nacional para el Liderazgo Escolar (NCSL) (que de forma un tanto confusa también ha funcionado bajo el nombre de Instituto Nacional de Liderazgo Escolar y de Servicios de Niños o NCLSCS) introdujo un programa nacional de planificación de la sucesión, con una fase piloto en 2006-07 y una extensión a todas las administraciones locales en 2007 (Bush, Allen, Glover, Middlewood, Parker y Smith, 2009). Un componente central de este programa incluye fomentar en las administraciones locales y en los líderes escolares

que les corresponden, el trabajo conjunto para buscar soluciones locales dirigidas a aumentar el talento de liderazgo disponible y conseguir más solicitudes de candidatos de buena calidad (NCSL, 2006b).

El NCLSCS ha identificado siete acciones locales que se requieren para asegurar una planificación eficaz de la sucesión. Éstas consisten en retener, atraer e identificar líderes con talento, reclutar e inducir a los líderes, desarrollar a los líderes, acelerar la progresión en la carrera de aquellas personas con un buen potencial de liderazgo y otras acciones de gestión y apoyo a la carrera de los líderes. Si se especifican estas acciones como "planificación de la sucesión", parece que hay cierta superposición con el uso del término "gestión del talento", lo que implica unos esfuerzos similares para gestionar eficazmente el talento de los empleados (Lewis y Heekman, 2006). El NCLSCS informa de su compromiso continuo con las AL clave para que éstas puedan identificar y desarrollar nuevos directores para las escuelas en su área, como parte de la campaña en curso para encontrar, desarrollar y retener a los líderes escolares de alta calidad (NCLSCS, 2009a). Como resultado del programa (NCLSCS, 2009b) se reivindica una mayor conciencia de planificación de la sucesión en las escuelas y las administraciones locales. En el sitio web de la universidad se destacan ejemplos de algunas colaboraciones, como el estudio de casos de cinco ALs que trabajan juntas en el noreste de Inglaterra para ayudar a mantener a los graduados NPQH en la dirección, o un informe positivo sobre las medidas adoptadas para consolidar aún más las relaciones con los directores en activo en este esfuerzo (NCLSCS, 2010a). Si bien los detalles y la urgencia de la planificación y la gestión de la sucesión y la retención del talento de liderazgo varían a nivel internacional, la importancia de estas funciones tendrá resonancia en todas las escuelas. La comprensión de cómo se efectúa la retención de talento de liderazgo representa un paso importante en el establecimiento de este principio, actualmente poco desarrollado, de la planificación de la sucesión de la escuela y la gestión del talento.

La planificación de la sucesión es un enfoque bien documentado para establecer y conservar el suministro de líderes de alta calidad para el futuro, del que se sabe que es frecuente en muchas organizaciones comerciales (Byham, Smith y Paese 2003; Hirsch, 2000; McCall, 1998; Rothwell 2005; Wolfe, 1996). Implica el crecimiento de la reserva de talento de liderazgo disponible utilizando mecanismos para identificar el talento de liderazgo, el desarrollo de los futuros líderes, el plan para la sucesión y la retención de líderes con talento. Berger y Berger (2004) informan sobre las medidas adoptadas por las empresas para ayudar a retener el talento de liderazgo que en general adoptan la forma de "recompensa" en términos de incentivos económicos, incentivos organizacionales que proporcionen al personal más oportunidades de ejercer sus habilidades de liderazgo e incentivos psicológicos a través de los cuales el empresario pueda aumentar la satisfacción personal en el trabajo. El aumento de la satisfacción laboral y el mantenimiento de la motivación de los empleados aparecen como temas recurrentes en gran parte de la bibliografía relacionada con la retención del personal, tanto en organizaciones comerciales como educativas (Herzberg, Mausner y Snyderman, 1959; Mobley, Griffeth, Hand y Meglino 1997; Morrell, Loan-Clarke y Wilkinson, 2001; Muller, Alliaat y Benninghoff, 2009; NCLSCS, 2010b). En el contexto educativo, Davies y Davies (2010) sostienen que las personas con talento necesitan sentirse valoradas y afiliadas, en el sentido de que sus propios intereses estén alineados con los de la organización, y que esto puede ayudar a su retención.

A pesar de la compleja gama de factores personales que pueden influir en la posibilidad de la permanencia o salida de un individuo de una escuela en particular, está claro que

las escuelas en algunos contextos se verán más afectadas por el desafío del reclutamiento y la retención que otras. Por ejemplo, las decisiones individuales para buscar empleo fuera de una escuela en particular o permanecer en ella, puede estar influidas por factores tales como las circunstancias difíciles (Ainscow y West, 2006; Chapman, 2004), la ubicación en una zona socioeconómicamente desfavorecida (Muijs, Harris, Chapman, Stoll y Russ, 2004) o poseer una reputación de buena escuela que es capaz de potenciar el desarrollo del personal (Creasy, Smith, West-Burnham y Barnes, 2004). Las escuelas que ofrecen oportunidades a los profesores para desarrollar habilidades de liderazgo han constatado que disminuye la rotación de personal y que se obtiene un aumento del grupo de líderes potenciales cuando queda vacante un puesto de liderazgo (NCSL, 2006a). Existen factores relacionados con problemas de reclutamiento y retención para la dirección y otros puestos de alto nivel, como el clima socioeconómico, el tamaño y la reputación de la AL, el salario disponible, los fracasos frecuentes en el liderazgo y el tipo y tamaño de la escuela (NCSL, 2006c).

Independientemente de lo que constituye el talento de liderazgo en un contexto determinado o cómo se identifica, la planificación local de la sucesión y la gestión del talento requieren directores titulares que adopten una actitud más proactiva hacia la identificación, desarrollo, sucesión y retención del talento de liderazgo entre el personal existente, así como el intento para reclutar y retener a los líderes con talento procedentes de fuentes externas (Brundrett, Rhodes y Gkolia, 2006; NCSL, 2006a,b, 2007; Rhodes, Brundrett y Nevill, 2006; Rhodes, Brundrett y Nevill, 2008; Rhodes y Brundrett, 2009). Iniciativas como el Programa Nacional Inglés de Planificación de la Sucesión, además, exigen la colaboración entre directores y entre los directores y sus ALs en la búsqueda de la meta común de mejorar el reclutamiento y la retención de los líderes de alta calidad en las escuelas. A pesar de que las ALs y las escuelas tienen una historia de colaboración en el ámbito local, la centralización progresiva ha servido para limitar esta relación y como consecuencia, la capacidad limitada de las ALs y la posible competencia entre las escuelas, puede hacer que sea más difícil para aquéllas gestionar directamente la carrera del personal con talento o alcanzar un papel central en el “corretaje” de talentos. Aunque este tipo de asociación puede considerarse beneficiosa para la planificación local de la sucesión los directores, de forma individual, pueden estar preocupados por la pérdida de poder, las amenazas a la territorialidad y en dónde residiría el centro de control. Moore y Kelly (2009) ponen de relieve las diferencias de poder entre las escuelas y entre los individuos como potencialmente problemáticas en la formación de la asociación, y plantean la cuestión de qué autoridad debe ser dominante en una determinada situación. Un peligro que podría surgir es la intensificación de la competencia por el talento en lugar de la colaboración productiva entre escuelas y entre éstas y sus ALs.

2. Diseño de la investigación

2.1. Contexto

Los datos se recogieron utilizando un diseño que consiste en una fase de grupos focales, una fase posterior de cuestionario y también una entrevista en profundidad con un funcionario de alto rango responsable del desarrollo y la retención del liderazgo en una gran administración situada en la región central de Inglaterra.

A partir de esta autoridad se extrajeron muchos de los participantes en los grupos focales y se eligieron las escuelas de la muestra para el cuestionario. Con el fin de acceder a un contexto variado de circunstancias de retención del liderazgo de talento y de percepción de la participación de las AL, el estudio se basó en una muestra de escuelas primarias y secundarias contextualmente diferentes. Las escuelas pertenecientes a la muestra reflejan diferencias en el rendimiento, tamaño, denominación religiosa, localización geográfica, entorno inmediato, reputación local, vínculos comunitarios y en las características de ubicación y de los edificios que la conforman. Todas son escuelas mantenidas por la administración educativa local. Hasta 52 escuelas primarias y 38 escuelas secundarias ubicadas en la región central y noroeste de Inglaterra, expresaron su interés en participar en el estudio.

2.2. Fase de Grupos Focales

Esta fase nos muestra la percepción de 18 directores, 18 líderes de nivel medio y 18 profesores procedentes de 18 escuelas de diferentes contextos, de primaria (n=11) y de secundaria (n=7) en las *Midlands*. Todas las escuelas forman parte de una muestra mayor de 90 escuelas participantes. La constitución y la realización de grupos focales estuvieron informadas por la guía de trabajo de campo (2000). Como líderes de nivel medio se identificaron individuos que realizaban funciones de liderazgo formal en sus escuelas. Los profesores se eligieron entre individuos que no tenían asignado ningún rol de liderazgo. Los directores contribuyeron a la selección de los líderes de nivel medio y los docentes que se incluyeron en la fase de grupos focales. En la selección se tuvo en cuenta que fueran individuos propensos a buscar la progresión hacia el liderazgo en el futuro y por lo tanto más inclinados a comprometerse con las cuestiones objeto del estudio. Se hicieron dos grupos focales para los directores, dos para los líderes de nivel medio y dos para los profesores, en los que cada participante eligió a cuál de los dos grupos correspondientes deseaba asistir. Todos los entrevistados respondieron a la misma pregunta: ¿Qué puede hacer la escuela para retener el talento de liderazgo?

Los grupos de discusión se prolongaron entre 50 y 70 minutos, y los resultados sirvieron para informar y complementar la fase posterior de cuestionario. Las entrevistas fueron grabadas y transcritas antes del análisis mediante matrices. Se buscaron similitudes, diferencias y temas emergentes con respecto al director, al líder de nivel medio y a las percepciones de los docentes.

2.3. Fase de Cuestionario

A las escuelas participantes se les ofreció un paquete que contenía un cuestionario para el director y dos cuestionarios más, para un máximo de cinco líderes de nivel medio y cinco profesores. El número de devoluciones dependía del tamaño de la escuela y del personal participante. Se les entregaron sobres con franqueo pagado y teléfono de contacto para alentar la devolución dentro de una fecha límite. Se alcanzó una rentabilidad de 70 de las 90 escuelas participantes, lo que representa una tasa de retorno del 63 por ciento. Un total de 429 cuestionarios, de los cuales 70 correspondían a directores, 191 a líderes de nivel medio y 168 a docentes, proporcionando una muestra de datos potencialmente diversa. El perfil de las escuelas secundarias participantes fue de doce escuelas grandes eficaces, seis escuelas grandes en proceso de mejora, ocho escuelas pequeñas eficaces, y cuatro escuelas pequeñas en proceso de mejora. El perfil de las escuelas primarias participantes fue de 17 escuelas grandes eficaces, cinco grandes en proceso de mejora, once pequeñas eficaces y siete escuelas pequeñas en proceso de mejora.

Los cuestionarios incluían detalles sobre el sector de empleo, género, etnia, cargo, años de servicio en el cargo en su actual escuela y años de servicio en un cargo en otras escuelas. Asimismo se solicitaron declaraciones textuales a las preguntas siguientes:

- ¿Qué métodos se utilizan para fomentar la retención de talento de liderazgo en su escuela?
- ¿Cómo podría la administración local involucrarse más en la retención del talento de liderazgo dentro de su escuela?

El análisis de datos textuales del cuestionario se basó en Miles y Huberman (1994), y los elementos individuales de las declaraciones obtenidas se atribuyeron cuidadosamente a categorías emergentes utilizando matrices (ver tablas 1 y 2) con el fin de captar el significado que se pretendía. Se identificaron categorías emergentes para directores, líderes de nivel medio y docentes.

2.4. Entrevista con un Funcionario Superior de la Administración Local

El alto funcionario entrevistado es el responsable de un equipo de ocho personas implicadas en el desarrollo del personal. Su trabajo se relaciona específicamente con el reclutamiento, desarrollo y retención del talento de liderazgo dentro de la AL. La entrevista duró una hora y 15 minutos y sondeó las cuestiones relativas a la contratación y retención de talento de liderazgo. La entrevista trató de explorar también la forma en la que trabaja actualmente dicha AL, y cómo se podría trabajar con las escuelas y sus directores de forma que permitiera el crecimiento de las reservas de talento de liderazgo local disponibles.

3. Resultados

3.1. Resultados de los Grupos Focales

En el análisis de las transcripciones de los grupos focales, se tuvo cuidado en asegurar que las percepciones eran representativas del grupo y no sólo de los individuos dominantes. Las percepciones se ilustran con citas representativas en torno a la pregunta, ¿qué puede hacer la escuela para retener el talento de liderazgo?

Los directores se mostraron unánimes al declarar que el talento de liderazgo es difícil de retener y que lo esperable son los cambios abruptos. Grupos de directores comentaron que el talento de liderazgo no puede ser retenido contra su voluntad y que es un error tratar de impedir el progreso de un individuo, ya que esto crearía mala sensación entre el resto del personal. Por ejemplo, el director de una escuela primaria que experimentaba una alta rotación, comentó:

Los jóvenes líderes brillantes son especialmente propensos a abandonar para seguir su propio proyecto.

Los grupos de líderes de nivel medio y los docentes dieron ideas sobre la carrera y las presiones familiares que sentían para dejar sus puestos actuales y cómo esto podría afectar al desarrollo de su liderazgo. Por ejemplo, un profesor de secundaria dijo:

Es difícil dejar una buena escuela, pero estar demasiado tiempo sería arriesgado para mi progresión posterior en la carrera y existe el peligro de estancamiento.

Algunos maestros de primaria pensaban que los compromisos familiares les influían fuertemente en su retención y desarrollo de liderazgo. Al ofrecer la percepción de lo que

la escuela podría hacer para retener el talento de liderazgo, los directores tanto de primaria como de secundaria sugirieron que lo mejor que se podía hacer era crear un ambiente de trabajo agradable, valorar al personal y estar abierto a otras posibilidades. Los directores comentaron la importancia de la existencia de un buen campo de entrenamiento para el desarrollo del talento para el liderazgo y el apoyo al personal para proporcionar una salida digna. Un jefe de secundaria sugirió que:

Ver que el personal ha ascendido a puestos de liderazgo en otras escuelas ayuda a persuadir al personal restante para quedarse un poco más.

Los grupos de líderes de nivel medio y de docentes coincidieron en que un entorno de trabajo agradable, un equilibrio adecuado entre la vida y el trabajo, el apoyo (en particular del director) y ser valorados, constituyen un buen incentivo para permanecer en una escuela concreta. Un líder de nivel medio de una escuela primaria en circunstancias difíciles, dijo:

La cultura de la escuela influye en la retención. Puedes pincharles para que quieran quedarse o puedes sentir que se queman y al final se marchan.

Se constató que una cosa que la escuela puede hacer para ayudar a desarrollar y retener el talento de liderazgo es dirigir con cuidado el desarrollo profesional. Los líderes de nivel medio sugirieron que un mayor apoyo de los asesores de la AL o de un líder de alto nivel de la escuela podría aumentar su compromiso con el liderazgo y su intención de permanecer en ella. Varios líderes de nivel medio de secundaria sugirieron que lo que se necesitaba era un excelente desarrollo profesional temprano en vez del tibio desarrollo profesional continuo durante la carrera. De esta manera el talento de liderazgo podría mantenerse, desde un liderazgo de nivel medio hacia un liderazgo de alto nivel.

En general los entrevistados hicieron hincapié en los grupos focales en los “estudios de Desarrollo Profesional Continuo” (CPD), el “ambiente de trabajo”, “sentirse valorado” y “el apoyo del personal de alto nivel” como las acciones que sus escuelas podrían llevar a cabo con el fin de retener mejor el talento de liderazgo. Estas percepciones contribuyeron al diseño de la encuesta posterior.

3.2. Resultados del Cuestionario

Los cuestionarios proporcionaron datos acerca de los 429 encuestados. En términos de sector, sexo y años de servicio de la muestra representaba ampliamente a la población en general, proporcionando potencialmente una buena perspectiva sobre los temas relacionados con el estudio. Sin embargo, la muestra contenía 66 directores blancos, uno negro y tres directores asiáticos; Entre los líderes de nivel medio había 182 blancos, cuatro negros, cuatro asiáticos y uno correspondiente a “otros”; y 152 blancos, un negro, 13 asiáticos y dos de “otros” docentes, lo que refleja una preponderancia de individuos blancos y por lo tanto la muestra era menos representativa de otros grupos étnicos.

3.2.1. Cuestionario: ¿Qué métodos se utilizan para fomentar la retención de talento de liderazgo en su escuela?

La tabla 1 muestra las categorías de “CPD”, “recompensa”, “ambiente de trabajo” y “creación de puestos” que surgen de la percepción de los directores, líderes de nivel medio y docentes sobre los métodos utilizados para fomentar el liderazgo de retención de talento dentro de sus escuelas. Estos temas muestran algunas similitudes fuertes con los temas de “CPD”, “ambiente de trabajo”, “sentirse valorado” y “el apoyo del personal de alto nivel” identificados en los grupos focales. Dichas categorías se analizarán a continuación.

Un pequeño número de directores (n=4) consideró que la necesidad de fomentar la retención de talento de liderazgo no significaba un problema en su escuela porque la mayoría del personal eran recién nombrado o porque ese estímulo era inútil o indeseable dado que muchas personas con talento para el liderazgo harían bien en dejar esa escuela para promocionar a otros lugares. Un director de una escuela de primaria escribió:

La retención no es recomendable ya que al final los líderes hacen lo que es mejor para ellos mismos.

Algunos líderes de nivel medio (n=16) y docentes (n=15) de ambos sectores no pudieron identificar ningún enfoque de retención del talento de liderazgo en sus escuelas y vieron que esto conducía a aumentar la salida del personal. Por ejemplo, un maestro de una escuela secundaria, escribió:

Si no hay apoyo o promoción para los que tienen talento para el liderazgo se acaba por pasar a otra escuela.

Haciéndose eco de los sentimientos expresados en los grupos focales de que el talento de liderazgo no debe ser retenido en contra de su voluntad, algunos líderes (n=7) se mostraron ansiosos por señalar la necesidad de "veracidad" que debe haber en casos en los que la retención podría ser alentada por el director, a pesar de que no dejaría ninguna posibilidad para la promoción posterior. Un pequeño número de profesores (n=4) consideró que la identificación de los empleados más jóvenes, con talento para el liderazgo, permitiría a un largo periodo de compromiso con la escuela y por lo tanto, ampliar la retención.

Tabla 1. Enfoques para la retención de talento de liderazgo percibido por los directores, líderes de nivel medio y docentes

DIRECTORES (N=70)	LÍDERES INTERMEDIOS (N=191)	DOCENTES (N=168)
CPD (24)	Recompensas (39)	Recompensas (47)
Ambiente de trabajo (17)	CPD (38)	CPD (44)
Recompensas (14)	Ambiente de trabajo (29)	Ambiente de trabajo (39)
Creación de puestos (9)	Creación de puestos (28)	No hay enfoques (15)
No es un problema (4)	No hay enfoques (16)	Perfil de edad del personal (4)
	Veracidad (7)	

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Los números entre paréntesis indican el número de declaraciones que contribuyen a este enfoque; no todos los participantes hicieron una declaración.

Los encuestados de los tres grupos sugieren un papel importante del "CPD" para alentar la retención de talento de liderazgo. Esto se expresa en términos de distribuir el liderazgo, ofrecer oportunidades de liderar nuevas iniciativas, trabajar en red, proporcionar asesoramiento, tutoría y acceso a cursos de liderazgo, como la NPQH y los programas de liderazgo NCLSCS. Las respuestas de los líderes de nivel medio y de los profesores se vincularon a menudo con el acceso al "CPD" como indicativo de la valoración o de la recompensa por parte del director u otros altos cargos. Un pequeño número de directores de la muestra puso de relieve los mecanismos de gestión de rendimiento vinculados al "CPD" como un medio para responder a las aspiraciones del personal de liderazgo y por lo tanto para fomentar la retención. Por el contrario, algunos docentes y líderes de nivel medio indicaron que se necesitaba una gran mejora en el asesoramiento profesional que acompaña las reuniones de gestión de rendimiento y resultados del "CPD" ya que esto mejoraría tanto el desarrollo del liderazgo como la retención. Por ejemplo, un líder de nivel medio de una escuela secundaria, escribió:

La reunión de gestión del rendimiento con el director debe ser un lugar donde discutir mis necesidades individuales y cuestiones como el desarrollo de mi carrera.

Los encuestados de los tres grupos sugieren un papel importante de la "recompensa" para fomentar la retención del talento de liderazgo sus escuelas. La categoría "recompensa" fue expresada por los directores (n=14) en términos de incentivos económicos y de organización que incluían la reducción de horas de contacto directo con los alumnos, la promoción interna y la apreciación personal.

Algunos directores (n=6) se refieren a los puestos de responsabilidad en enseñanza y aprendizaje (TLRs) como herramientas utilizadas para retener el talento de liderazgo. Los líderes de nivel medio (n=39) y los profesores (n=47) compartieron con los directores la importancia de la "recompensa" en la retención del talento de liderazgo y con frecuencia expresaron los mismos incentivos económicos y organizativos que los directores. En contraste con los directores, las declaraciones de algunos líderes de nivel medio y docentes vincularon el acceso al "CPD" como indicativo de una recompensa, y ligaron la apreciación personal y las muestras de agradecimiento a la categoría "sentirse valorado". A veces, solapadas con las respuestas enmarcadas como "ambiente de trabajo", algunas declaraciones de líderes intermedios y de profesores identificaron el que el director confiara en ellos con la sensación de que era posible la promoción interna como factor de "recompensa". En estos términos, los tres grupos de encuestados identificaron la promoción interna como un fuerte indicador de "recompensa". Por ejemplo, un profesor de una escuela secundaria, escribió:

Sentirse valorado, la confianza y el apoyo son claves para la retención. Si hay una historia de promoción personal que demuestre talento de liderazgo, eso me anima y motiva a otros.

Además de la utilización de los TLR para alentar la retención, algunos directores (n=9) y los líderes de nivel medio (n=28) se refieren específicamente a la "creación de puestos" acompañada por una rotación de roles como un medio útil que indica nuevas oportunidades y nuevas razones para permanecer en la escuela.

Como en la fase de grupos focales, los encuestados de los tres grupos sugieren un papel importante al "ambiente de trabajo" en el fomento de la retención del talento de liderazgo en sus escuelas. A menudo, al relacionar sus respuestas con la satisfacción laboral y la motivación, algunos directores se refieren al "ambiente de trabajo" para retener el talento de liderazgo como un factor que incluye la responsabilidad compartida, la innovación y las buenas relaciones personales. En las respuestas reflejadas en la fase de grupos focales, algunos directores sugirieron la importancia de un buen equilibrio entre trabajo y vida personal, el sentido del humor y la influencia positiva de una escuela exitosa. Algunos líderes de nivel medio compartieron estas ideas y también hicieron hincapié en la importancia de que los niños estuvieran dispuestos a aprender y la eficacia de la vinculación de los roles de liderazgo a los intereses individuales. Muchos docentes vieron el ambiente de trabajo ideal para la retención de talento de liderazgo como aquél en el que se pone el énfasis en un buen trabajo en equipo y el intercambio de conocimientos.

3.2.2. Cuestionario: ¿Cómo podría la administración local involucrarse más en la retención de talento de liderazgo en su escuela?

La tabla 2 muestra las percepciones de los directores, líderes de nivel medio y profesores en cuanto a cómo la administración local puede participar en la retención del talento de liderazgo en sus escuelas. Entre los directores encuestados, los líderes de nivel medio y los profesores, 44 contestaron "sin papel" a propósito de las ALs, lo que sugiere que no

lo consideran necesario y, en algunos casos “no es bienvenida”. Su principal preocupación era que los funcionarios de la AL estuvieran lo suficientemente familiarizados con cada contexto escolar y con las dinámicas eficaces en las acciones destinadas a la retención del talento para el liderazgo. Varios directores estaban preocupados por el hecho de que la AL en realidad estaban impidiendo la retención de talento de liderazgo en sus escuelas, promocionando a los que tienen talento mediante comisiones de servicios en otras escuelas, y con otra serie de iniciativas. Algunos directores observaron que la AL priorizaban la residencia en otro lugar. Por ejemplo, un jefe de una escuela secundaria, escribió:

La administración local está demasiado preocupada con los objetivos y con el apoyo a las escuelas en dificultades. Sin recursos adicionales, el personal que tienen no es suficiente para apoyar el desarrollo del liderazgo y su retención en las escuelas.

Otros encuestados se mostraron más optimistas sobre el posible papel de su AL. Los tres grupos percibieron como la función más importante de ésta, la provisión de "CPD" como un medio de desarrollo, de compromiso y de retención potencial de talento de liderazgo. Esta idea fue expresada en respuestas como asesoramiento, formación en asesoramiento y tutoría, trabajar en red, tener oportunidades para comisiones de servicio, oportunidades para la investigación, conferencias para aspirantes y líderes en ejercicio, trabajo directo con los líderes emergentes y provisión de cursos de estimulación del liderazgo. Sólo los líderes de nivel medio y los docentes identificaron el papel de las AL con la asistencia directa a la planificación de la carrera individual de los líderes establecidos y aspirantes.

Tabla 2. Percepción de los directores, líderes de nivel medio y profesores en cuanto a cómo la administración local podría involucrarse más en la retención de talento de liderazgo en sus escuelas

DIRECTORES (N=70)	LÍDERES INTERMEDIOS (N=191)	DOCENTES (N=168)
CPD (26)	CPD (57)	CPD (48)
Sin Rol (16)	Validación Personal (41)	Validación Personal (37)
Validación Personal (13)	Intermediación (32)	Recompensa (28)
“Corretaje” (8)	Sin Rol (17)	EPD (12)
	Equidad (8)	Sin Rol (11)
		Equidad (7)

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Los números entre paréntesis indican el número de declaraciones que contribuyen a la percepción; no todos los participantes hicieron una declaración.

Se entiende “Validación personal” por parte de la AL, en términos de mostrar "respeto" a los líderes en ejercicio y ofrecer un reconocimiento por el trabajo que hacen en las escuelas. Algunos directores (n=13), líderes de nivel medio (n=41) y profesores (n=37) lo mencionaron vinculándolo a la mejora de la retención. Un pequeño número de líderes de nivel medio y de profesores sugirió que la AL podría tener un papel en la identificación de aquellos individuos con potencial de liderazgo, en primera instancia. Algunos directores (n=8) y algunos líderes de nivel medio (n=32) propusieron que la AL puede adoptar un papel de "corretaje", poniendo de relieve las oportunidades de liderazgo en las escuelas de su competencia. Un pequeño número de líderes de nivel medio aludió a un papel activo de la AL en la promoción del personal de liderazgo de una escuela a otra. Por ejemplo, un líder intermedio de una escuela primaria, escribió:

Tal vez podría haber un coordinador en la AL para monitorear la progresión y retención del personal de liderazgo. Podrían ayudar ofreciendo comisiones de servicio y puestos de desarrollo entre las escuelas para mantener el talento dentro de su administración. Podrían

organizarse más redes entre líderes. Las comisiones de servicio no deberían tener como destino solo escuelas que fracasan.

Algunos líderes intermedios (n=8) y algunos docentes (n=7) hablaron de "equidad" en la colaboración e interacción con todas las escuelas, no sólo con las que tienen niños en circunstancias difíciles, para que el papel de la AL en la retención se llevara a cabo con éxito. De igual modo, en la fase de grupos focales, algunos profesores (n=12) percibieron además, el papel de los funcionarios de la AL en el "desarrollo profesional temprano" (EPD) del personal joven, es decir, desarrollar individualmente su talento para el liderazgo como un medio para ayudar a la retención. Una profesora de una escuela primaria, escribió:

Los más jóvenes necesitan saber que hay un futuro para ellos en la escuela y en la administración. Ellos necesitan desarrollo y apoyo desde el principio. Tal vez el personal de la administración y los líderes de alto nivel en las escuelas podrían estar mejor capacitados en temas relacionados con la retención de talento de liderazgo.

Algunos docentes (n=28) pensaban también que los agentes de la AL deben ser activos en el apoyo y la facilitación de "recompensas" como la promoción interna dentro de su escuela para las personas con talento para el liderazgo y que esto tendría influencia directa sobre su retención.

3.3. Resultados de la entrevista en profundidad con un alto cargo de la administración local

El alto funcionario entrevistado se mostró firmemente convencido de que había problemas de retención tanto para los líderes actuales y potenciales como para el personal docente. Sostuvo que la retención de todo el personal formaba el "nivel básico" de los esfuerzos de la administración, y que dicha retención se inicia en el momento de la contratación. Por ejemplo, sugirió:

La retención tiene que ver más con la persona que con el papel; comienza antes de tomar posesión del cargo con una preparación previa y luego apoyándola mientras está en el cargo.

Comentó que, por supuesto, hay algunas personas que se pudieron retener porque no querían progresar en la dirección, por lo que es importante que se mantengan motivados en su puesto actual. Al ofrecer apoyo a los líderes existentes, a los potenciales y a todos los profesores, habló de la "brecha" entre sus conocimientos y habilidades y sus aspiraciones, y de cómo la AL puede ayudar a cerrar esta brecha logrando una mayor satisfacción en el trabajo y una motivación continua, diciendo:

Si no tiene eso, puede olvidarse de retención.

Habló de la necesidad de valorar a las personas y describió muchos programas que ofrecen apoyo de la AL por ejemplo, a los profesores recién titulados y directores adjuntos y también la provisión de talleres de reciclaje profesional para todo el personal docente y el equipo directivo. Se centró en la importancia de la asociación y la colaboración entre la AL y las escuelas, dado que la escuela conoce a su propio contexto mejor y así, trabajando con ellos, la AL puede actuar como un facilitador en el reclutamiento y la retención de talento de liderazgo. El funcionario también explicó que una forma en la que se podía identificar el talento de liderazgo era a través de programas de liderazgo propios de la AL, que ofrecen oportunidades para desarrollar los conocimientos y habilidades de liderazgo. En su opinión, brindar apoyo continuo asociado a estos programas ayudaba a fomentar la retención continuada.

Con respecto a las soluciones locales para paliar la escasez de liderazgo que impliquen el trabajo conjunto de las escuelas y las AL, el funcionario hizo hincapié en que a la AL le

gustaría ofrecer “corretaje” mediante la promoción de papeles activos y tal vez “vías rápidas de acceso” a aquellas personas con talento de liderazgo identificado, tales como la dirección adjunta dentro de la AL a los que tienen talento para el liderazgo. También se esforzó en dejar claro que existe la necesidad de actuar con mucho cuidado en el “corretaje” ya que algunas escuelas no desearían que se les impusiera. Esta nota de cautela y reserva también se reflejó en sus respuestas relativas a las intervenciones de la AL destinadas a ayudar a desarrollar y retener el talento de liderazgo dentro de las escuelas. Por ejemplo, dijo:

Algunos jefes no quieren que se les “robe” una persona para que tenga la oportunidad de desarrollarse fuera de la escuela, en un puesto directivo en otra escuela o sugerir que un buen adjunto intente ser directivo en otra escuela.

El funcionario insistió en que si el director implicado no estaba interesado en este tipo de intervención, entonces desde luego no siguen ese camino. Asimismo, añadió que esto puede volverse en contra del director correspondiente, por ejemplo, si el adjunto cree que está siendo bloqueado, entonces tienden a dejarle que se vaya donde quiera.

4. Discusión y conclusiones

La escasez de liderazgo escolar en algunos países ha dado lugar a un mayor enfoque en el crecimiento de las reservas de talento de liderazgo. Mientras que las funciones de planificación de la sucesión de recursos humanos y de gestión del talento son comunes en algunos sectores de servicio público y comercial, han sido relativamente poco desarrolladas en el sector de la educación. Dada la asociación entre el liderazgo de calidad y la mejora de la escuela, la percepción de una escasez de liderazgo en educación ha provocado respuestas variadas a nivel nacional. Esto ha llevado en Inglaterra por ejemplo, a la introducción de un Programa Nacional de Planificación de la Sucesión para las Escuelas. El programa consiste en la movilización de las soluciones locales, que implica a las escuelas individuales, y la colaboración entre las propias escuelas y entre las escuelas y la AL, con el fin de cultivar el talento de liderazgo disponible a través de la planificación de la sucesión y las acciones de retención (NCSL 2006b; NCLSCS 2009a,b, 2010a,b). Dentro de este Programa Nacional de Planificación de la Sucesión ocupan un lugar importante los factores que se perciben como influyentes en la retención del talento de liderazgo, teniendo en cuenta que es poco probable que sean diferentes a los factores que influyen en la retención del personal en general. El presente estudio se centra en la retención del talento de liderazgo como un componente clave de la planificación de la sucesión y la gestión del talento, y se presenta una visión general en la figura 1. De hecho, la retención como componente clave de la gestión del talento es probable que sea importante en la gestión y el mantenimiento de reservas de talentos existentes y por lo tanto en el continuo compromiso de los individuos con talento dentro de las escuelas, así como en los esfuerzos para desarrollar y ampliar las reservas de talento como una nueva fuente de candidatos a puestos de liderazgo vacantes.

En algunas escuelas, los líderes de nivel medio y los docentes no pudieron identificar ningún enfoque de retención de talento de liderazgo en absoluto (véase la tabla 1). Aunque los desafíos del reclutamiento y retención tienden a variar con el contexto escolar inmediato, los encuestados en este estudio percibieron que los factores relacionados con el trabajo, tales como oportunidades de DPC, apoyo, sentirse valorado, experimentar un entorno de trabajo agradable y ser recompensados, estaban vinculados a las posibilidades de mejorar la retención.

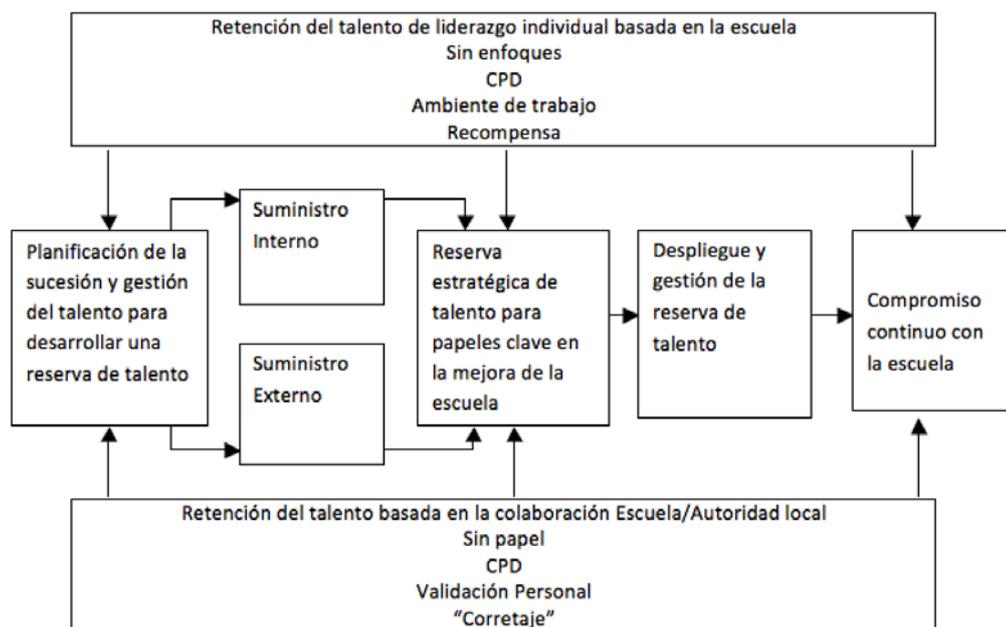


Figura 1. Descripción simple de la retención del talento de liderazgo en relación con la planificación de la sucesión y la gestión del talento

Fuente: Elaboración propia.

Esta idea se repitió en la entrevista con el alto cargo de la AL, quien hizo hincapié en la contribución de la satisfacción laboral y el consiguiente aumento de la motivación para asegurar la retención del personal. Sin embargo, la percepción de satisfacción en el trabajo puede cambiar con el tiempo, lo que representa un desafío para los gobernantes y líderes implicados que buscan estimular la retención durante un período de tiempo prolongado. A pesar de la tradición de cambiar de escuela para buscar una mayor experiencia y antigüedad, sobre todo si los empleos son abundantes, las escuelas no pueden esperar que los que tienen talento para el liderazgo sigan actuando sin prestar atención a su desarrollo, sus recompensas y su satisfacción laboral (Herzberg et al., 1959; Mobley et al., 1997; Morrell et al., 2001; Muller et al., 2009; NCLSCS, 2010b; Davies y Davies, 2010). En general, hubo un alto nivel de coherencia entre los encuestados en todas las fases y contextos incluidos en el estudio sobre las percepciones de los enfoques útiles para la retención de talento de liderazgo. Sin embargo, el estudio también confirmó que algunos directores no se ven a sí mismos como instrumentos de retención de talento de liderazgo en absoluto (figura 1). Algunos directores parecen considerar que ese problema no existe en su escuela, mientras otros indican que el intento de retener el talento de liderazgo “en contra de su voluntad” es un dilema moral profundo y problemático. De hecho, un estudio reciente de Rhodes et al. (2006) en Inglaterra, ha mostrado también que los directores son conscientes de los problemas morales relacionados con la retención de talento de liderazgo y algunos se resisten a aquellas acciones que pueden dar por resultado la disminución o el bloqueo de la carrera de un líder aspirante. Este dilema se refleja también en algunos de los líderes de nivel medio, que reconocieron su deseo de “veracidad” acerca de la retención y futuras posibilidades de carrera. Este personal parecía requerir la seguridad de que su afiliación y retención continuada tenían una posibilidad real de recompensa y satisfacción en el trabajo. Algunos de los encuestados interpretan que si los directores funcionan, las decisiones relativas a las nuevas oportunidades y la creación de nuevos puestos son un

indicador de que vale la pena que una persona permanezca en su escuela durante más tiempo. Tal vez en algunas escuelas, estas señales tienen que quedar más claras para el personal a fin de ayudar a la retención de talento de liderazgo.

A pesar de las dificultades que pudieran surgir de la colaboración entre escuelas (Moore y Kelly, 2009), la planificación local de la sucesión, en colaboración con un organismo como la AL parece estar debilitada por el hallazgo de que algunos directores no ven ningún papel de la AL en la retención del talento de liderazgo (ver tabla 2), y algunos mostraban cierta cautela hostil ante la posibilidad de la participación de la AL. Los directores preguntados ofrecieron indicios de que esto se basa en preocupaciones acerca de una "interferencia" no deseada con el personal en sus escuelas. Parece que estos directores no ven incentivos suficientes para la colaboración, que parecen dominadas por las nociones de territorialidad y competencia, causando una barrera tangible para la colaboración y la acción. De forma similar, algunos líderes de nivel medio y profesores declararon no identificar ningún papel de la AL en la retención de talento de liderazgo (ver tabla 2). El alto cargo de la AL entrevistado informó de que la AL es muy cautelosa acerca de cualquier intermediación basada en el deseo de desarrollar y retener el talento de liderazgo que pudiera implicar un movimiento de personal, a la vez que veía el papel de la AL como un facilitador en el reclutamiento y la retención de talento de liderazgo. Mientras que algunos miembros del personal percibían que su AL tenía un papel potencial de intermediación para permitir la transferencia de personal entre las escuelas (ver tabla 2), sólo tuvimos una respuesta limitada de los de los directores que sugiriera el apoyo a esta posibilidad. Parece existir una fractura entre algunas escuelas y sus AL y éstas son propensas a presentar barreras para su colaboración en el fomento de la retención de talento de liderazgo. Por el contrario, los encuestados de los tres grupos vieron un papel tradicional y bien ensayado para la AL en la prestación de los CPD como potencialmente útiles en la retención del talento de liderazgo. Además, los tres grupos vieron un papel para los oficiales de la AL en el aumento de la probabilidad de retención a través de la "validación personal" expresada como el reconocimiento y el apoyo directos al talento en las escuelas, pero no llegaron a sugerir la forma en que esto podría lograrse. Se plantea la pregunta de cómo las AL podrían llegar a comprometerse más, por lo menos en algunas escuelas. Los caminos hacia el liderazgo en las escuelas varían internacionalmente. En algunas regiones la confianza en una política central fuerte y en los programas nacionales de preparación o formación puede ser suficiente. Sin embargo, si el suministro de estas fuentes es inadecuado o los nuevos líderes que emergen no buscan subir en el escalafón, entonces serán probablemente más importantes otras soluciones que aumenten la contratación y retención para impulsar el crecimiento de talentos. Una importante lección que emerge es que la inversión en estrategias locales puede comportar dificultades en la colaboración que hay que superar lo suficiente para que las escuelas participen.

Aunque puede haber casos en los que la salida del personal sea inevitable e incluso sea bienvenida, se sugiere que los propósitos nacionales y locales para aumentar con éxito las reservas de talento de liderazgo y retener líderes de alta calidad para el presente y para el futuro, deben tener en cuenta la inclusión y el flujo de personas capaces de progresar a puestos clave de liderazgo que son difíciles de reemplazar. Lo ideal sería un enfoque estratégico para la creación de talento vinculado a una visión estratégica del desarrollo, la mejora y el rendimiento de la escuela. Si bien las percepciones reportadas apuntan a que el potencial de los DPC, el ambiente de trabajo y la recompensa pueden ser útiles para ayudar a retener el talento de liderazgo y hacer crecer las reservas de

talento en algunas escuelas, deben llevarse a cabo más estudios para explorar el desarrollo de enfoques estratégicos para el crecimiento de talentos. En el ejemplo inglés presentado en este artículo, las iniciativas destinadas a hacer frente a la escasez de liderazgo, junto con la mejora de los datos demográficos y las perspectivas más positivas de liderazgo pueden o no ayudar a abordar la crisis de liderazgo que se percibe hoy en día. Sin embargo, ya sea en crisis o no, las escuelas y los diferentes organismos pueden también desear centrarse en los beneficios potenciales que se pueden obtener mediante la adopción de procesos activos estratégicos de planificación de la sucesión y la gestión del talento que enfatizan la retención de talento de liderazgo. Tal enfoque tiene la posibilidad de un mayor compromiso del personal con talento, una mejora del flujo de líderes de alta calidad y más apoyo para la mejora de la escuela. Estas posibilidades también pueden tener resonancia en muchos países. Considerando que los programas de desarrollo y capacitación de liderazgo nacional son importantes, lo que el presente estudio sugiere es que el azar y la casualidad en el logro de la contratación y retención de líderes con talento ya no es suficiente y que la retención del talento de liderazgo merece una mayor revisión en las escuelas y en los organismos asociados que persiguen estrategias para garantizar un suministro continuo de talento de liderazgo en sus organizaciones.

Referencias

- Ainscow, M. y West, M. (2006). *Improving Urban Schools: Leadership and Collaboration*. Maidenhead: Open University Press.
- Berger, L. y Berger, D. (Eds) (2004). *The Talent Management Handbook: Creating Organisational Excellence by Identifying, Developing and Promoting your Best People*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Brundrett, M., Rhodes, C.P. y Gkolia, C. (2006). Planning for Leadership Succession: Creating a Talent Pool in Primary Schools. *Education 3-13*, 34(3), 259-268.
- Bush, T., Allen, T., Glover, D., Middlewood, D., Parker, R. y Smith, R. (2009). *Succession Planning Programme Evaluation: Fourth Interim Report*. Nottingham: NCSL.
- Byham, W., Smith, A. y Paese, M. (2003). *Crow Your Own Leaders*. Londres: Financial Times/Prentice Hall.
- Chapman, C. (2004). Leadership for Improvement in Urban and Challenging Contexts. *London Review of Education*, 2(2), 95-108.
- Cranston, N.C. (2007). Through the eyes of potential aspirants: another view of the principalship. *School Leadership and Management*, 27(2), 109-128.
- Creasy, J., Smith, P., West-Burnham, J. y Barnes, I. (2004). *Meeting the Challenge: Crowning Tomorrow's School Leaders*. Recuperado de www.ncsl.org.uk/publications.
- Davies, B. y Davies, B.J. (2010). Talent Management in Academies. *International Journal of Educational Management*, 24(5), 418-426.
- Draper, J. y McMichael, P. (2003). The Rocky Road to Headship. *Australian Journal of Education*, 47(2), 185-196.
- Field, J. (2000). Researching Lifelong Learning Through Focus Groups. *Journal of Further and Higher Education*, 24(3), 323-335.
- Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. Londres: Transaction Publishers.

- Hirsch, W. (2000). *Succession Planning Demystified, Report 371*. Brighton: The Institute for Employment Studies.
- Howson, J. (2008). *14th Annual Report on the State of the Labour Market for Senior Staff in Schools in England and Wales*. Londres: Education Data Surveys at TSL Education Limited.
- Lewis, R.E. y Heckman, R.J. (2006). Talent Management: A Critical Review. *Human Resource Management Review*, 16, 139-154.
- McCall, M.W. (1998). *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Miles, M.B. y Huberman, A.M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. Londres: Sage Publications.
- Mobley, W.H., Griffeth, R., Hand, H. y Meglino, B. (1997). A Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process. *Psychological Bulletin*, 86, 493-522.
- Moore, T.A. and Kelly, M.P. (2009). Networks as Power Bases for School Improvement. *School Leadership and Management*, 29(4), 391-404.
- Morrell, K., Loan-Clarke, J. y Wilkinson, A. (2001). Unweaving Leaving: The Use of Models in the Management of Employee Turnover. *International Journal of Management Reviews*, 3(3), 219-244.
- Muijs, D., Harris, A., Chapman, C., Stoll, L. y Russ, J. (2004). Improving Schools in Socio-Economically Disadvantaged Areas: A Review of Research Evidence. *School Effectiveness and School Improvement*, 15(2), 149-175.
- Muller, K., Alliata, R. y Benninghoff, F. (2009). Attracting and Retaining Teachers: A Question of Motivation. *Educational Management Administration and Leadership*, 37(5), 574-599.
- NCLSCS (National College for Leadership of Schools and Children's Services) (2009a). *Targeted Support for Succession Planning*. Recuperado de www.ncsl.org.uk/leadershiplibary
- NCLSCS (National College for Leadership of Schools and Children's Services) (2009b). *What we Know about Succession Planning*. Recuperado de www.nationalcollege.org.uk/
- NCLSCS (National College for Leadership of Schools and Children's Services) (2010a). *Targeted Support for NPQH Graduates in the North West*. Recuperado de www.ncsl.org.uk/leadershiplibary
- NCLSCS (National College for Leadership of Schools and Children's Services) (2010b). *What Are we Learning about Retaining Headteachers?* Nottingham: NCLSCS.
- NCSL (National College for School Leadership) (2006a). *Leadership Succession: An Overview*. Recuperado de www.ncsl.org.uk/publications
- NCSL (National College for School Leadership) (2006b). *Succession Planning: Formal Advice to the Secretary of State*. Recuperado de www.ncsl.org.uk/publications
- NCSL (National College for School Leadership) (2006c). *Recruiting Headteachers and Senior Leaders: Overview of Research Findings*. Recuperado de www.ncsl.org.uk/publications
- NCSL (National College for School Leadership) (2007). *What we Know about School Leadership*. Recuperado de www.ncsl.org.uk/publications
- Rhodes, C.P. y Brundrett, M. (2006). The Identification, Development, Succession and Retention of Leadership Talent in Contextually Different Primary Schools: A Case Study Located Within the English West Midlands. *School Leadership and Management*, 26(3), 269-287.
- Rhodes, C.P. y Brundrett, M. (2008). What Makes My School a Good Training Ground for Leadership Development? *Management in Education*, 22(1), 21-27.

- Rhodes, C.P. y Brundrett, M. (2009). Growing the Leadership Talent Pool: Perceptions of Heads, Middle Leaders and Classroom Teachers about Professional Development and Leadership Succession Planning Within their Own Schools. *Professional Development in Education*, 35(3), 381-398.
- Rhodes, C.P., Brundrett, M. and Nevill, A. (2006). *The Identification, Development, Succession and Retention of Leadership Talent: An Investigation Within Contextually Different Primary and Secondary Schools*. Recuperado de www.ncsl.org.uk/publications
- Rhodes, C.P., Brundrett, M. y Nevill, A. (2008). Leadership Talent Identification and Development. *Educational Management, Administration and Leadership*, 36(3), 311-335.
- Rhodes, C.P., Brundrett, M. y Nevill, A. (2009). Just the Ticket? The National Professional Qualification and the Transition to Headship in the East Midlands of England. *Educational Review*, 61(4), 449-468.
- Rothwell, W.J. (2005). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*. Nueva York: American Management Association.
- Wolfe, R. (1996). *Systematic Succession Planning: Building Leadership From Within*. Menlo Park, CA: Crisp Publications.