HOJA DE ESTILO PARA COMUNICACIONES Y PÓSTERS

INVESTIGACIÓN

Tipo de aportación: *Marque con una X el tipo de aportación que presenta.*

|  |  |
| --- | --- |
| X | Comunicación - Investigación |
|  | Póster - Investigación |

Temática de la aportación: *Marque con una X la temática de la aportación que realiza.*

|  |  |
| --- | --- |
|  | Metodologías y estrategias para la nueva gestión del conocimiento colectivo y la promoción de la cultura de aprendizaje. |
|  | El nuevo sentido del aprendizaje y de la formación en las organizaciones |
| X | Gestión del talento y de la inteligencia colectiva en las organizaciones. |
|  | Redes corporativas para la promoción de la cultura de aprendizaje e inteligencia colectiva en las organizaciones. |
|  | Aprendizaje social y colaborativo en la gestión del conocimiento colectivo. |
|  | Gestión del aprendizaje formal e informal en las organizaciones. |
|  | El rol de los directivos en los nuevos escenarios |

Extensión (entre 10.000 y 15.000 caracteres con espacios, referencias incluidas)

**LA GESTIÓN DEL TALENTO DOCENTE EN ORGANIZACIONES EDUCATIVAS**

**Nathalie Liechti García**

Universitat de les Illes Balears/España

[garcialiechti@gmail.com](mailto:garcialiechti@gmail.com)

691238887

***Resumen*** *(350 palabras)*

La Gestión del Talento Docente (GTD), impulsor de la excelencia, la gestión del conocimiento y del aprendizaje institucional se está convirtiendo en una prioridad estratégica, en términos de mejora, innovación, transformación y dinamización para instituciones educativas. Este estudio, indaga el corpus de la gestión del talento en el ámbito escolar. Su objetivo es llevar a cabo una revisión de la literatura para definir GTD como constructo. La muestra conformada por 43 documentos señala una prevalencia del enfoque cualitativo de naturaleza teórico-conceptual en este campo, siendo la revisión no sistemática el instrumento más utilizado. Los resultados muestran que la GTD es considerada como un factor clave para el éxito en organizaciones educativas. No obstante, no resulta fácil hallar un enfoque holístico del concepto. Las aproximaciones halladas adoptan un amplio espectro interpretativo que dificulta apresar el concepto.

A fin de aportar luz sobre la falta de consenso y unidad encontrada, se arroja una propuesta que pretende definir el constructo GTD como una propuesta integradora que agrupa *unos principios de acción* (atracción, selección, desarrollo, sucesión, y retención), impulsado por unas *herramientas de apoyo* (evaluación y gestión del conocimiento) sustentado sobre unos *pilares* (cultura y clima), que se despliega en un contexto comunitario.

Este constructo teórico se operacionaliza a partir de nueve dimensiones atracción (gestión de la reputación), selección (identificación el talento presente en la institución), desarrollo (creación de planes de desarrollo individual del talento), sucesión (planificación de su sucesión), retención (fidelización del talento), cultura (práctica de una cultura del talento), clima (gestión del clima como un efecto catalizador), evaluación (identificación del potencial y evaluación del desempeño), y gestión del conocimiento (creación de potencial y capitalización intelectual de la institución).

Esta aproximación podría contribuir a la reflexión respecto a la medida en que el liderazgo y dirección escolar actual se lleva a cabo en el marco de la GTD y cómo una organización educativa desearía proyectarse y desarrollarse al respecto.

**LA GESTIÓN DEL TALENTO DOCENTE EN ORGANIZACIONES EDUCATIVAS**

**Nathalie Liechti García**

Universitat de les Illes Balears/España

***1.1. Introducción***

En el ámbito educativo, para que la mejora y la innovación tengan cabida en una institución, su gestión y organización debe transformarse y dinamizarse ofreciendo así a sus profesores y sus talentos espacios para un desempeño óptimo (Picazo, 2004). Un Espacio Europeo de Educación innovador e integrador solo se puede lograr con profesores apasionados y altamente competentes et al., 2020). La Transformación de la Educación dependerá en gran medida de que los profesores estén profesionalizados, formados, motivados, apoyados y gestionados de manera eficaz para impulsar el proceso y guiar a sus alumnos para que alcancen sus objetivos y su bienestar (Nations, 2022). En otras palabras, docentes que tengan un potencial o talento y se vean en la voluntad y disposición de desarrollarlo en el seno de su organización. La excelencia del profesorado es una manera de preservar el estatus de una institución de manera que no solo se trata de contar con el talento necesario, sino de que se aseguren las condiciones para que el mismo se despliegue productivamente en términos de los resultados deseados (Sánchez, 2012). Pero la realidad para muchas instituciones educativas sigue siendo la de una cultura escolar individualista que dificulta tomar la enseñanza como un compromiso y responsabilidad colectiva. Domina una estructura de privacidad y aislamiento que dificulta la colaboración, la evaluación conjunta y la práctica concreta en el aula (A. Bolívar, 2010). Además, el docente, pieza clave de la institución educativa, su capital intelectual, potenciales y talentos, se enfrentan frecuentemente a un fenómeno entendido como competencia desaprovechada, puesto que la organización no se ha preocupado por emplearlos en su justa medida (Picazo, 2004), o desconoce cómo hacerlo.

El concepto de Gestión del Talento (GT), fue un término que se hizo popular a principios del año 2000 tras la investigación sobre "guerra de talentos" (McKinsey, 1997). Consideraba al “empleado talentoso” como el recurso más importante, reconociéndose que las organizaciones exitosas del futuro competirían por los mejores talentos. Este hecho generó un gran ímpetu en las escuelas para cambiar el enfoque respecto al talento impulsando la idea de que el talento importa (Odden, 2013). Supuso entender que para que una institución educativa sea mejor gestionada, organizada, más productiva y exitosa en impulsar el aprendizaje y resultados de los estudiantes, deben esforzarse para aquilatar los mejores talentos (Tabancalı, et al., 2017). Así, el talento de docentes y líderes escolares proporcionaría la base para el éxito de sus organizaciones (Davies y Davies, 2011)

La GTD no solo impulsa la excelencia, sino también la gestión del conocimiento que, entendida como un proceso sistemático de atracción, compartición y aplicación de conocimientos (Cheng, 2013a), contribuye al aprendizaje organizacional. Por lo que los lazos que unen la gestión del talento y la gestión del conocimiento son indisolubles, puesto que la gestión del conocimiento busca aprovechar el conocimiento, el talento y la experiencia colectiva (Tejada, 2003).

De manera que, la GTD, está contribuyendo a la creación de una nueva mirada educativa, una vía de cambio basada en la panorámica internacional de los movimientos educativos. Una nueva era que, según Hargreaves y Shirley (2012), pretende conseguir la atracción, la retención de profesorado con potencial, y el fomento de culturas profesionales de confianza y cooperación para alcanzar el desarrollo de la comunidad, del compromiso y del desarrollo. Un enfoque que poco a poco contribuye a emerger una nueva cultura de colaboracionismo profesional en las organizaciones educativas (Hargreaves y O’Connor, 2017) y que, en definitiva, se aventura como un recurso fundamental para lograr mejores resultados académicos (Tabancalı, Şimşek y Korumaz, 2017).

Promover el Liderazgo Educativo Centrado en el Talento Docente (TD), es apostar por un enfoque de gestión de los recursos humanos educativos que hace hincapié en una filosofía "centrada en el empleado" para mejorar la experiencia y el compromiso de los profesores (Tran, 2022) y está considerado un factor de éxito para el desarrollo de organizaciones educativas (Aytaç, 2015; Genesi y Suarez, 2010; Davies y Davies, 2011)

En este sentido, si los profesores y sus talentos son la clave de la mejora y la transformación educativa, se asume que los directores, o lo que podríamos denominar líderes para el talento docente, han de crear las condiciones adecuadas a fin de que los docentes puedan desarrollarse y mejorar su ejercicio profesional (Bolívar y Moreno, 2006). El liderazgo para el talento docente puede ser entendido en clave de gestión estratégica como una nueva alternativa de cambio organizacional (Tejada, 2003). Los líderes docentes que cuenten con formación especializada (o roles clave) podrían encargarse de dirigir «equipos de aprendizaje» en las escuelas para transformar el personal de educación y promover la reestructuración de un modelo escolar transformador (Education Commission, 2019)que promueva la GT.

El liderazgo para el talento docente, según apuntan Davies y Davies (2011) es aquel que define valores y estrategia, asegura una evaluación rigurosa del desempeño, hace coincidir las recompensas con el desempeño, posibilita un aprendizaje profesional poderoso, identifica el talento pedagógico y de liderazgo, convirtiéndose en un desarrollador de talento (y en un participante) y contribuyendo a establecer un modelo integrado y sistematizado del proceso de gestión del talento y promoviendo una cultura del talento que enmarque dicha gestión.

***1.2. Objetivos***

Este estudio surge de la necesidad de revisar las investigaciones que constituyen el corpus de la gestión del talento en instituciones educativas. El objetivo de este trabajo es presentar el resultado de una revisión sistemática de la literatura a fin de definir la Gestión del Talento Docente (GTD) como constructo.

***1.3. Metodología***

Este estudió se llevó a cabo a partir de una revisión de la literatura de la gestión del talento (GT) en el campo de las organizaciones educativas. Con este fin, se realizaron búsquedas utilizando los descriptores: "gestión del talento", "educación" y "escuelas" y ecuaciones como “talent management” AND “education”, “gestión del talento” AND “escuelas”, “talent management” AND “schools”, “gestión del talento” AND “docente”, “talent management” AND “teachers”, “talento docente” AND “gestión”, “teachers’ talent” AND “management”, “talento docente” AND “dirección”, “teachers’ talent” AND “management” AND “schools”.

En plataformas como EBSCOhost, Scopus, Web of Science o Sciencedirect se obtuvieron resultados más enfocados al campo de la Psicología que de la Educación, por lo que especialmente en estas bases se hizo necesario un refinamiento terminológico. En el caso de ERIC, Dialnet y Redalyc, se obtuvieron resultados más aproximados al ámbito educativo, pero igualmente demasiado imprecisos a efectos de este estudio.

Tras aplicar los siguientes criterios de elegibilidad: a) Eliminar los documentos duplicados; b) Considerar documentos en castellano como en inglés; c) Considerar trabajos sobre gestión del talento en instituciones educativas, independientemente de su nivel educativo; d) Considerar estudios realizados tanto en países con un sistema de acceso al empleo público basado en la posición base y de países con un sistema de acceso al empleo público basado en el desarrollo profesional; e) Incluir estudios empíricos que midan directa e indirectamente la gestión del talento docente; f) Incluir estudios teóricos permitieran acceder a la definición del constructo GTD (cómo se operacionalizaron las dimensiones) un total de 43 artículos resultaron pertinentes para los objetivos del estudio y conformaron la muestra de investigación.

De este total, 26 de los estudios seleccionados fueron teóricos y 17 empíricos. De los estudios empíricos analizados, atendiendo al proceso de muestreo, 6 utilizaron un diseño probabilístico, frente a 2 no probabilísticos. No se halló información relativa al muestreo en los 8 estudios empíricos restantes. Dentro de los estudios con muestreo probabilístico, 1 utilizó muestreo aleatorio simple, 2 aleatorios estratificados, y 2 muestreos aleatorios por conglomerados. Para los 2 estudios con diseño no probabilístico, ambos utilizaron muestras intencionales.

Se recogen 30 artículos, 6 informes, 6 libros y una tesis doctoral. De este total, 32 documentos tienen un enfoque cualitativo, 8 cuantitativo y 3 mixto. Atendiendo al instrumento 11 documentos hicieron uso de una revisión no sistemática, 8 de cuestionarios, 3 de escalas, 3 de encuestas, 2 de entrevista/cuestionario y 1 de entrevista/encuesta. Estos datos apuntan a que en este campo de estudio prevalece el enfoque cualitativo de naturaleza teórico-conceptual siendo la revisión no sistemática el instrumento más utilizado.

El panorama internacional de esta investigación educativa en el campo de la GTD recoge 10 documentos se ubicaron en España, 7 en USA, 4 en Turquía, 4 en Venezuela, 3 en China, 3 en Perú, 3 en Reino Unido, 2 en Bélgica, 2 en Colombia, 1 en Australia, 1 en Chile, 1 en Cuba, 1 en Ecuador, y 1 en Méjico. En virtud de estos datos bibliométricos, España es el país más representado en esta investigación. No obstante, la investigación en España debe entenderse como una investigación tangencial en el campo de la GTD, visto que el enfoque no está puesto propiamente en la gestión del talento en centros educativos, sino en aspectos que están ligados a la misma.

El periodo de búsqueda y localización de la muestra se realizó entre los años 2016 y 2020, lo que enmarca este estudio en el siglo XXI. Se recoge una producción científica irregular per se refleja una tendencia ascendente en la producción científica lo que denota un interés creciente en este campo de estudio.

***1.4. Resultados***

La aproximación al concepto de GT nos lleva inicialmente a comprender que en el marco de la gestión de organizaciones educativas representa un concepto estratégico en la que el cumplimiento de los objetivos de la institución depende de los esfuerzos de la dirección, de la de la importancia que concedan al crecimiento y desarrollo del talento y de los programas de talento que creen que consigan resultar atractivos tanto para los docentes actuales como para los potenciales (Fajčíková et al., 2018). La coherencia del sistema de gestión de talentos se basa en dos principios: el enfoque y la adecuación (Finster et al., 2022).

El concepto de gestión del talento ha sido considerado una cuestión de interés, tanto para organizaciones como para los entornos académicos, puesto que ayuda a determinar en qué grado una escuela responde a las expectativas educativas, sociales y económicas emergentes, y se considera necesaria para desarrollar y mantener una ventaja competitiva (Bradley, 2016).

Su importancia pasa por entenderla como el liderazgo de un proceso estratégico metódico y sistematizado que pretende la identificación de los docentes potenciales o talentos presentes en la organización, la creación de puestos o roles clave, su desarrollo y fidelización (Davies y Davies, 2011; Tabancali y Korumaz, 2014)

Ahondar en el concepto de la GT en el campo educativo, nos lleva a entender la complejidad conceptual existente. De manera que, considerando cada una de estas aportaciones halladas y la diversidad conceptual que dibujan, no resulta fácil obtener una visión unificada de lo que se entiende por Gestión del Talento en organizaciones educativas. Al explorar cada uno de estos enfoques se puede reportar que por un lado existe un conjunto de áreas que se pueden entender como acciones indisociables y otras que se podrían suponer como parte de la Gestión del Talento Docente (GTD).

Dentro de las acciones que, tras la revisión de las autorías, podríamos suponer en mayor o menor medida como parte intrínseca de la GTD encontraríamos:

*Desarrollo* ((Bradley, 2016; Kilic et al., 2017; Odden y Kelly, 2008; Odden, 2011, 2013.) presenta un enfoque muy divergente “actividades de formación y capacitación profesional” (Behrstock, 2010), “provisión de oportunidades de aprendizaje apropiadas” (Davies y Davies, 2011), “promoción mediante el coaching o el mentoring, potenciación y capacitación” (Raspa, 2011) “capacitación” (Vallejo y Portalanza, 2017)), “potenciación y desarrollo”(Santa Cruz, 2014; Tabancali y Korumaz, 2014)“apoyar” e “impulsar”(Tejada, 2003), “integración del trabajo por proyectos”, “creación de grupos de alto rendimiento”, “creación de un área de formación para el talento”(Picazo, 2004), “carrera profesional” (Odden, 2011, 2013) y “desarrollo de carrera” (Tabancali y Korumaz, 2014)

*Evaluación* (Kilic et al., 2017; Odden, 2011, 2013; Raspa, 2011; Santa Cruz, 2014; Tabancali y Korumaz, 2014; Vallejo y Portalanza, 2017). Adopta algunos matices que desplazan el concepto hacia la evaluación del desempeño (Davies y Davies, 2011), “gestión del rendimiento” (Odden, 2011;2013), “métricas de rendimiento” (Bradley, 2016). También se hallaron ideas que podrían ser asociadas con el término evaluación como: “analizar” (Santa Cruz, 2014) o “poner a prueba” (Tejada, 2003).

*Retenció*n (Kilic et al., 2017; Odden y Kelly, 2008 ; Picazo, 2004; Vallejo y Portalanza, 2017) adopta otras percepciones como: “compensación de actividades” (Behrstock, 2010), “motivar” (Kilic et al., 2017), “inducción”, “compensación” (Odden, 2011, 2013), “formas o mecanismos de reconocimiento”, “estrategias para enriquecer el sistema relacional de los empleados” (Picazo, 2004), o “incentivar” (Vallejo y Portalanza, 2017), que, sin hacer una referencia directa, podrían considerarse estrategias que contribuyen a la retención del talento.

*Atracción* (Tabancali y Korumaz 2014; Vallejo y Portalanza, 2017) adopta otras consideraciones como la de un paraguas en el que se incluyen tres subprocesos: la gestión de la reputación, el reclutamiento y la selección (Behrstock, 2010). Además, hallamos diferentes aproximaciones como reclutamiento Odden (2011, 2013) o “desarrollo de una campaña de promoción de la institución hacia dentro y fuera”( Picazo, 2004)

*Selección* (Odden 2011, 2013; Vallejo y Portalanza, 2017) también adopta percepciones como “contratación” (Kilic et al., 2017) “identificación “ (Bradley, 2016; Davies y Davies, 2011), “encontrar a las personas”(Odden y Kelly, 2008), “conocer las potencialidades” (Picazo, 2004), “detectar” (Tejada, 2003) o “determinar puestos clave” (Tabancali y Korumaz, 2014), “distribución de docentes eficaces” Odden (2011, 2013) , entendida como la distribución de los talentos en la institución educativa.

En otro orden, se hallan aspectos que según la literatura influyen en la GTD y, sin embargo, prácticamente ninguna fuente la entiende como parte intrínseca del proceso.

*Sucesión* (Rhodes & Brundrett, 2014), implica entre otros aspectos el establecimiento de un plan de sucesión que contribuye en la mejora del reclutamiento y la retención de líderes escolares

*Cultura* configura su concepto en base a diferentes estrategias como: “tener un proyecto institucional claro (misión y visión)” (Picazo, 2004), “definición de objetivos y estrategias” (Tabancali y Korumaz, 2014), “arquitectura para apoyar la gestión del talento (alineación, colaboración y cultura) (Davies y Davies, 2011), estrategia institucional” (Bradley, 2016; Davies y Davies, 2011; Odden y Kelly, 2008; Tabancali et al., 2017; Vallejo y Portalanza, 2017).

*Clima* contribuye a que las personas puedan traducir su talento individual en resultados colectivos en condiciones favorables (Davies y Davies, 2011), es un catalizador que ayuda a la emergencia del talento (García-Cepero et al., 2016). Se hallan factores ligados al clima como: “crear relaciones positivas” (Killic et al., 2017), “ambiente de trabajo” (Rhodes y Brundrett, 2014), “relaciones” y “comunicación” (Raspa, 2011).

*Gestión del Conocimiento* es entendido como un proceso de intercambio de conocimientos, el acceso al conocimiento, la aplicación del conocimiento, y el soporte en TIC (Cheng, 2013a, 2013b). El conocimiento aumenta únicamente si es accesible a la organización (Nieves y León, 2001) por lo que debe entenderse como un proceso metódico que ponga al servicio y uso de todos los profesionales del centro el conocimiento existente en el mismo(Gairín y Goikoetxea, 2008; Donadello, 2015). Además de ser considerado como un recurso estratégico para crear potencial (Cheng, 2013a, 2017)

***1.4. Discusión***

Cada una de las autorías muestran semejanzas y diferencias, enfoques divergentes que dificultan diferenciar áreas y apresar el concepto. Existen áreas con motivo de consenso respecto a su inclusión como parte de la GTD (Desarrollo, Evaluación, Retención), otras en las que no todas las autorías las reportan como parte del proceso (atracción, selección) y otras facetas (cultura, clima, sucesión, gestión del conocimiento) que las evidencias muestran como influyentes y no se integran como parte de la GTD. A continuación, se discuten cada una de las áreas o factores que influyen en la GTD halladas tras la revisión de la literatura.

El *desarrollo* del talento adopta un amplio espectro interpretativo. Algunos autores defienden los conceptos haciendo un planteamiento similar, otros proponen aspectos que podrían ser interpretados como vinculados al desarrollo del talento. Hay autorías que hablan en términos de estrategias, pero no hacen una vinculación explícita. Si bien su enfoque es muy divergente, se puede afirmar que es motivo de consenso respecto a su inclusión como parte imprescindible de la GT.

La *evaluación* a pesar de mostrar matices respecto a su nomenclatura y enfoque, probablemente atendiendo al contexto en el que se aplica, se aprecia bastante unidad en términos de incluir la evaluación como una dimensión ligada a la GT.

La *retención* del talento a diferencia del desarrollo o de la evaluación, no todos los estudios la reportan como una acción indisociable del proceso. Este hecho nos resulta limitador, visto que muchos de los estudios consultados en los que la GTD se enmarca en los sistemas de acceso al empleo bajo la posición base, reporta que uno de los principales hándicaps que manifiestan es, junto con la selección, la retención de los docentes. Además, no incluir la retención cuando la organización ha invertido en su identificación y desarrollo, podría conducir a una perdida en términos de tiempo y recursos.

La *atracción* recoge diferentes aproximaciones que podríamos suponer vinculadas a esta dimensión. No obstante, de los subprocesos hallados ( gestión de la reputación, reclutamiento y selección) resulta difícil entender con exactitud si es un conjunto cuya ejecución deba llevarse a cabo de forma agrupada o si se pueden tratar simplemente alguno de ellos. Además, en algunas de las fuentes consultadas no lo entiende como parte esencial del proceso de la GTD.

La *selección* es otro proceso potencial del proceso de la GTD que se hace eco de una gran dispersión conceptual. Si bien la literatura muestra su importancia, las autorías no se posicionan de forma explícita de que forme parte del proceso. En este sentido, la selección o la acción de averiguar cuáles son aquellas personas potenciales o con un talento en nuestra organización, constata un punto de partida esencial lo que nos lleva a entenderlo como una parte sustancial de la GTD.

Respecto a la *sucesión*, no se evidencia su presencia como parte de la GTD posiblemente porque se entiende que la gestión de la sucesión parece superponerse al término de la gestión del talento, visto que implica tareas y esfuerzos similares y que uno de sus fines podría ser en la mejora del reclutamiento y la retención de líderes escolares. No obstante, entendemos que planificar y sistematizar su gestión contribuir en mayor medida a menguar la fuga del talento de la organización.

El enfoque de la *cultura* las fuentes revisadas ya apuntan a su importancia a la hora de gestionar el talento, aunque la mayoría de las autorías no lo contemplan como parte del proceso. La cultura organizacional, pudiéndose considerar como el espíritu existente y su aspiración futura, no debería dejar de considerar al talento en su base. Por lo que, de nuevo, entendemos que de una manera u otra su inclusión en la GTD requeriría ser revisada.

El *clima*, al igual que en el caso anterior, no es atribuido como una parte esencial del proceso, aunque sí que remarca su efecto catalizador. Entendemos que se trata de un hecho limitador al tratarse de un elemento impulsor del talento que la literatura remarca cómo contribuyente al compromiso del talento con su organización.

De la *gestión del conocimiento* se reporta que es una herramienta estratégica para retener el capital intelectual de los docentes (o su conocimiento tácito), y ayuda a hacer de la institución una organización que aprende, experta en compartir, distribuir, crear, capturar, y comprender el conocimiento para retener la capacidad innovadora de la organización a fin de lograr sus objetivos. De manera que su no inclusión como parte importante de la estructura sobre la que se sustenta la GTD se considera reduccionista.

***1.5. Conclusiones***

Cuando se habla de gestión del talento en instituciones educativas, no resulta fácil hallar un enfoque holístico del concepto. Es un término utilizado en diferentes contextos con varios propósitos que no permite una definición global. Probablemente se debe a que su aproximación es susceptible de variar atendiendo al país en el que se aplica, pudiendo ser contextualizado en un sistema de acceso basado en la carrera profesional o un sistema de acceso basado en el desarrollo profesional (OECD, 2005). Y también puede ser enmarcado o a nivel, regional, local, o institucional.

Por lo tanto, una de las conclusiones de la revisión realizada, es que no existe un hilo común que recoja todas las áreas halladas como un constructo único. Decidimos, pues, proponer una definición a fin de aportar luz sobre la falta de consenso y unidad encontrada. Esta definición pretende asegurar, por un lado, la agrupación de todas las dimensiones halladas en la literatura ordenándolas en un único constructo bajo el nombre de Gestión del Talento Docente; y por otro, aportar claridad conceptual.

La propuesta pretende identificar el constructo GTD como una propuesta integradora que agrupa *unos principios* o un proceso sistemático (atracción, selección, desarrollo, sucesión, y retención), impulsado por unas *herramientas de apoyo* (evaluación y gestión del conocimiento) sustentado sobre unos *pilares* sobre la que se asienta (cultura y clima), que se despliega en un contexto comunitario.

En detalle, cada dimensión de este constructo teórico se enfocaría de la siguiente manera:

La *atracción* entendida como gestión de la reputación (que promocione el prestigio del TD y proyecte una cultura talento). La *selección* o identificación TD (mediante la creación de perfiles o roles clave). El *desarrollo,* con la filosofía de grupos alto rendimiento (creando una área de desarrollo TD y generando planes de desarrollo individual gestionado como un proceso transparente). La *retención*, bajo la filosofía de fidelización TD (que practique el reconocimiento, la recompensa, incentivo y ayude a la vinculación del TD con su organización). La *sucesión* a fin de planificar la pérdida, fuga, indisposición temporal o relevo generacional del TD y menguar los efectos de su pérdida. El *clima* enfocada en la felicidad y compromiso del TD que se enfoque en alinear los intereses del talento con su organización, practique el liderazgo compartido, así como la gestión transparente de la información. La *cultura* que defina valores como “talento docente TD”, empoderamiento, liderazgo distribuido, liderazgo para el aprendizaje y liderazgo comunitario, que en su misión esté el compromiso del TD, el desarrollo individual del talento, la evaluación del desempeño, y que en su visión incluya el TD como una prioridad estratégica. La *evaluación* enfocada en el desempeño que permita el análisis y la identificación del potencial presente en la institución, su desarrollo, proyección y se lleve a cabo como una práctica integrada. La *gestión del conocimiento* como un proceso metódico de acceso, compartición y aplicación del capital intelectual presente en la organización, que sirva de recurso para su retención, la creación de potencial y contribuya a convertirla en una organización que aprende.

En líneas futuras, esta definición de constructo podría ser un punto de partida para que organizaciones educativas reflexionen sobre el modelo de dirección escolar que desarrollan y en qué medida está ligada a la GTD y cómo desearían enfocarse al respecto.

**REFERENCIAS**

Aytaç, T. (2015). The Relationship between Teachers ’ Perception about School Managers ’ Talent Management Leadership and the Level of Organizational Commitment. *Eurasian Journal of Educational Research*, (59), 165–180. https://doi.org/https://doi.org/10.14689/ejer.2015.59.10

Behrstock, E. (2010). Talent Management in the Private and Education Sectors: A Literature Review. *Learning Point Associates.*

Bolívar, A;, & Moreno, J. (2006). Between transaction and transformation: The role of school principals as education leaders in Spain. *Journal of Educational Change*, *7 (1*-*2)*, 19–31. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s10833-006-0010-7

Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, *9*(2), 9–33. https://doi.org/10.5027/PSICOPERSPECTIVAS-VOL9-ISSUE2-FULLTEXT-112

Bradley, A. P. (2016). Talent management for universities. *Australian Universities’ Review*, *58*, 13–19.

Cheng, E. C. K. (2013). Enhancing school learning capacity by conducting knowledge management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *93*(852), 281–285. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.09.190

Cheng, E. C. K. (2017). Knowledge management strategies for capitalising on school knowledge. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, *47*(1), 94–109. https://doi.org/https://doi.org/10.1108/vjikms-08-2016-0045

Cheng, E. C. K. K. (2013). Applying knowledge management for school strategic planning. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *2*(852), 339–356. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.09.190

Commission, E. (2019). Transforming the education workforce: Learning teams for a learning generation*.Education Commission.*

Davies, B., & Davies, B. J. (2011). *Talent Management in Education* (Sage). England: Sage publicaitons.

Donadello, B. L. (2015). *El Director en los Centros de Educación Primaria: Gestión del conocimiento, gestión de competencias, liderazgo e impacto en la calidad educativa de centro. Estudio de caso de un CRA.* Universidad de Zaragoza.

Fajčíková, A., Urbancová, H., & Kučírková, L. (2018). Decisive factors of talent management implementation in Czech organisations. *Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science*, *11*(1), 9–15. https://doi.org/10.7160/eriesj.2018.110102

Finster, M., Beatson, C., & Scott, J. (2022). *Moving Toward Talent Management System Alignment: Eight Steps to Increase Coherence Among Talent Policies and Practices Talent Management* Alignment Workbook (Vol. 3129).

Gairín, J., & Goikoetxea, J. (2008). La investigación en organización escolar. *Revista de Psicodidáctica*, *13*(1), 73–95.

García-Cepero, M. C., Gómez-Hernández, F. A., Barrios-Martínez, M., Santamaría, A., Castro Fajardo, Laura Estefanía Sánchez Vallejo, A., & Zuluaga Ocampo, Z. P. (2016). Itinerarios, hitos y catalizadores asociados a la emergencia del talento docente. *Revista de Psicología*, *34*(1), 85–115. https://doi.org/https://doi.org/10.18800/psico.201601.004

Genesi, M., & Suarez, F. (2010). Gestión de calidad del talento humano en las organizaciones educativas inteligentes. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, *6*, 116–155.

Grainger Clemson, H., Allen, J., Snoek, M., Hens, L., Livingston, K., & Laugesen, H. (2020). Supporting teacher and school leader careers: A Policy Guide. *Publications Office of the European Union*. https://doi.org/10.2766/972132

Hargreaves, A., & O’Connor, M. T. (2017). Collaborative Professionalism. *Journal for Education in the Built Environment* (Vol. 5). https://doi.org/10.11120/jebe.2010.05020001

Hargreaves, A., & Shirley, D. (2012). *La cuarta vía. El prometedor futuro del cambio educativo.* (Octaedro). Barcelona.

Kilic, E. D., Serin, H., Karakus, O., Ergence, O., Corbaci, E. C., & Kilic, N. (2017). Adaption of Talent Management Scale into Turkish: Sinop Unniversity Case. *Journal of Education and Training Studies*, *5*(1), 124–133. https://doi.org/10.11114/j

Nations, U. (2022). *United Nations Transforming Education Summit Thematic Action Track 3 : Teachers , teaching and the teaching profession Context , challenges and opportunities*.

Nieves, Y., & León, M. (2001). La gestión del conocimiento : una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones. *ACIMED 9(2), 121–126*.

Odden, A. (2011). Manage “Human Capital” Strategically. *Phi Delta Kappan*, *92*(7), 8–12.

Odden, A. (2013). Getting the Best People into the Toughest Jobs. *Washington*. https://doi.org/https://doi.org/10.12698/cpre.2013.bestpeople.cap

Odden, A., & Kelly, J. a. (2008). Strategic Management of Human Capital in Public Education By. *Policy Analysis*. *Madison, WI: Consortium for Policy Research in Education.*

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2005). Teachers Matter: Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers. *OECD Publishing.* https://doi.org/https://doi.org/10.1787/9789264018044-sum-hu

Picazo, N. (2004). La gestión del talento docente una propuesta para el mejoramiento de la calidad de la Educación Superior. *Symposium iberoamericano de docencia universitaria (Vol. 2, pp. 1239–1248). México.*

Raspa, G. (2011). Formacion gerencial del director y gestion del talento humano en instituciones de educación básica. *REDHECS: Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, (10), 45–62.

Rhodes, C., & Brundrett, M. (2014). Reteniendo el talento de liderazgo en las escuelas. *REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educación*, *12*, 191–207.

Sánchez, J. (2012). Gestión del talento del personal universitario: algunas reflexiones y propuestas. *Ciencia y Sociedad*, *37*, 95–121.

Santa Cruz, F. fanny. (2014). La gestión del talento humano y su relación con el desempeño docente en Trujillo - 2013. *UCV - SCIENTIA*, *6(2), 99–105.*

Tabancali, E., & Korumaz, M. (2014). A New Trend : Talent Management in Public Schools. In *Contemporary Approaches in Education and Communication* (pp. 103–116). Peter Lang.

Tabancalı, E., Şimşek, G. G., & Korumaz, M. (2017). Talent Management in Educational Organizations : a Scale Development Study. *European Journal of Education Studies*, *3*(10), 404–424. https://doi.org/10.5281/zenodo.1019297

Tejada, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. gestión del talento, gestion del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología Desde El Caribe*, 115–133.

Tran, H. (2022). Revolutionizing School HR Strategies and Practices to Reflect Talent Centered Education Leadership. *Leadership and Policy in Schools*, *21:2*, 238–252. https://doi.org/10.1080/15700763.2020.1757725

Vallejo, V. S., & Portalanza, A. (2017). Importancia de la Gestión del Talento Humano como Estrategia para la Atracción y Retención de Docentes en las Organizaciones Educativas de Ecuador. *PODIUM*, *Extra 1*, 145–168.