Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
2015, t. 60, nr 3

Justyna Cieślińska

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu
Wydział Studiów Edukacyjnych
e-mail: justynac@amu.edu.pl
tel. 660 711 717

Talent menedżerski w oświacie – czy obecna procedura rekrutacji i selekcji umożliwia jego identyfikację?

Streszczenie. *Współczesna szkoła to miejsce wzajemnych oddziaływań różnych presji: politycznych, społeczno-kulturowych czy ekonomicznych. Wiele zmian, które zachodzą obecnie w polskich szkołach, jest uwarunkowanych wymogami polityki oświatowej państwa oraz wpływami Unii Europejskiej. W nowoczesnym społeczeństwie, w którym gospodarka oparta jest na wysokiej konkurencyjności i wymaganiach, oczekuje się takiego funkcjonowania i rozwoju każdej instytucji, aby oczekiwaniom sprostać. Celem artykułu jest prezentacja zagadnienia talentu we współczesnych organizacjach – rekrutacji, selekcji i zarządzania wybitnymi pracownikami. Po drugie, zostanie podjęta próba weryfikacji, czy podobne zjawisko dotyczy również współczesnej szkoły i stanowiska dyrektora. Poddano analizie, czy obecna procedura rekrutacji i selekcji osób na stanowisko dyrektora szkoły zawiera elementy związane z poszukiwaniem i identyfikacją potencjalnych talentów. Jedną z najważniejszych, oczekiwanych zmian staje się bowiem nowoczesne przywództwo w szkole.*

Słowa kluczowe: *talent menedżerski, współczesna szkoła, dyrektor szkoły, zarządzanie oświatą, rekrutacja i selekcja dyrektorów, prawo oświatowe*

Wstęp

Wśród współczesnych obszarów rozważań dotyczących funkcjonowania organizacji oraz zarządzania zasobami ludzkimi szczególne miejsce zajmuje problematyka zarządzania pracownikami wyjątkowo uzdolnionymi, którzy określani są jako talenty. Są to osoby wyróżniające się, wysoko wyspecjalizowane, otwarte

na doświadczenie, silnie refleksyjne na temat własnego rozwoju. Interesująca wydaje się kwestia, czy podobna tendencja dotyczy również polskiego systemu oświaty i sylwetki dyrektora szkoły, coraz powszechniej nazywanego menedżerem oświaty. Współcześnie szkołom stawiane są coraz większe wymagania nie tylko z perspektywy dydaktyczno-wychowawczej, lecz również w kontekście zarządzania. Efektywny dyrektor szkoły powinien bowiem posiadać interdyscyplinarną wiedzę: zarówno z metodyki dydaktycznej, sposobów wychowania i pracy z dziećmi i młodzieżą (psychologiczno-pedagogiczną), jak również formalno-administracyjną oraz prawną. Wyrazem coraz większego nacisku na tę ostatnią sferę może być m.in. fakt dbałości o ochronę danych osobowych w szkołach, akcentowany przez Generalnego Inspektora Ochrony Danych Osobowych[1]. W świetle dynamiki zróżnicowanych zmian i oczekiwań wobec współczesnych placówek oświatowych, a także wysokich wymagań stawianych dyrektorom, warto podjąć próbę oceny, czy obecna procedura rekrutacji dyrektorów jest ukierunkowana na identyfikację talentów. Celem artykułu jest przedstawienie zagadnienia talentu we współczesnych organizacjach – rekrutacji, selekcji i zarządzania wybitnymi pracownikami. Kolejnym celem jest sprawdzenie, czy obecna procedura rekrutacji i selekcji osób na stanowisko dyrektora szkoły zawiera elementy związane z poszukiwaniem i identyfikacją potencjalnych talentów.

1. Talent – różnorodność definicji

W literaturze przedmiotu zauważa się różnorodność definiowania pojęcia „talent". Jan Władysław Dawid na początku XX w. określił talent jako „spotęgowanie uzdolnienia"[2]. Richard DiGeorgio definiuje talent jako sposób myślenia, odczuwania i zachowania. Według niego każdy może te cechy przejawiać, tworzą one zbiór, który może powstać w sposób naturalny lub poprzez rozwój. Warunkiem osiągnięcia maksymalnej efektywności jest jednak przede wszystkim identyfikacja potencjalnego talentu oraz silna koncentracja na nim, aby można było za jego pomocą realizować cele, które są stawiane przed jednostką[3]. Stanisława

[1] Por.: rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 22 kwietnia 2004 r. w sprawie wzorów imiennego upoważnienia i legitymacji służbowej inspektora Biura Generalnego Inspektora Ochrony Danych Osobowych, Dz.U. nr 94, poz. 923; rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 11 maja 2011 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie wzorów imiennego upoważnienia i legitymacji służbowej inspektora Biura Generalnego Inspektora Ochrony Danych Osobowych, Dz.U. nr 103, poz. 601.

[2] J.W. Dawid, *Inteligencja, wola i zdolność do pracy*, Ossolineum, Warszawa 1966, s. 253.

[3] R. DiGeorgio, *Winning with your strengths: an interview with Ken Tucker of the Galop Organization*, „Journal of Change Management" 2004, nr 4(1), s. 75-81; por. T. Ingram, *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2011, s. 14-16.

Borkowska twierdzi, że talenty to osoby przedsiębiorcze, kreatywne, posiadające wysoki potencjał rozwojowy i stanowiące swego rodzaju dźwignię wzrostu wartości firmy[4]. Według Aleksego Pocztowskiego talentem jest jednostka, która kieruje się celem wewnętrznym, niezmiennym przez dłuższy okres, równocześnie wnosząc własny cel do organizacji[5]. Stanisław Chełpa zauważa, że talent konstytuowany jest przez szereg elementów, a wśród nich wymienia się: zdolności ogólne (czyli ponadprzeciętny potencjał intelektualny), zdolności kierunkowe (sprawności odnoszące się do specyficznych obszarów funkcjonowania danego człowieka) i czynniki niezwiązane z myśleniem (motywacja osiągnięć, dojrzałość emocjonalna, odporność psychiczna)[6]. Talenty mogą być ukierunkowane w sposób jednorodny, dotyczą wówczas jednej, konkretnej dziedziny i w takiej sytuacje określane są jako monouzdolnienia lub zdolności specjalne. Zdarzają się jednak przykłady osób, u których ponadprzeciętne uzdolnienia dotyczą kilku wymiarów wiedzy i umiejętności – są to wówczas multiuzdolnienia, przejawiane przez osoby wszechstronnie utalentowane[7].

Joseph Renzulli zaproponował trójpierścieniowy model wybitnych zdolności, według którego talent obejmuje trzy wymiary. Pierwszy to ponadprzeciętne umiejętności, obejmujące dwojakiego rodzaju zdolności: ogólne (potencjał intelektualny) oraz specyficzne (dotyczące konkretnej specjalizacji). Drugi wymiar dotyczy pojęcia twórczości i związany jest z wieloma aspektami, m.in. z oryginalnością, nowatorstwem, płynnością myślenia, skłonnością do podejmowania nowych i niekonwencjonalnych wyzwań, otwartością na wieloznaczność czy skłonnością do podejmowania ryzyka. Trzeci z wymiarów to natomiast tzw. zaangażowanie w pracę. Związany jest z dyscypliną wewnętrzną, wytrwałością w dążeniu do celu, zafascynowaniem pracą, wiarą we własne możliwości. W modelu Renzulli akcentuje również znaczenie pewnej dodatkowej umiejętności, nazywanej inteligencją personalną, ze szczególnym uwzględnieniem sprawności samokontroli emocjonalnej, poczucia empatii, motywowania oraz umiejętności wywierania wpływu na innych ludzi[8].

---

[4] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005, s. 12.

[5] A. Pocztowski, *Zarządzanie talentami w organizacji*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.

[6] S. Chełpa, *Samorealizacja talentów – możliwości i ograniczenia intrapersonalne*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, op. cit., s. 26.

[7] S. Chełpa, op. cit., s. 28-29; por. A.E. Sękowski, *Psychologia zdolności. Współczesne kierunki badań*, WN PWN, Warszawa 2004; por. K.J. Szmidt, K.T. Piotrowski, *Nowe teorie twórczości. Nowe metody pomocy w tworzeniu*, Impuls, Kraków 2005.

[8] J.S. Renzulli, *The three-ring conception of giftedness: A developmental model for promoting creative productivity*, w: *Conceptions of Giftedness*, red. R.J. Sternberg, J.E. Davidson, Cambridge University Press, New York 1986, s. 246-279; por. T. Listwan, *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, op. cit., s. 20; por. A.E. Sękowski, *Psychologia zdolności. Współczesne kierunki badań*, WN PWN, Warszawa 2004, s. 35-36.

Interesująca z perspektywy talentu może być również koncepcja Howarda Gardnera, dotycząca wielowymiarowej inteligencji. Wyróżnił on siedem względnie niezależnych od siebie rodzajów inteligencji: językową (umożliwiającą porozumiewanie się sposobem werbalnym), muzyczną (tworzenie, przekazywanie, rozumienie dźwięku), matematyczno-logiczną (dotyczącą relacji abstrakcyjnych i zdolności posługiwania się nimi), przestrzenną (spostrzeganie, odtwarzanie, transformacja i modyfikacja informacji o charakterze wzrokowym), kinestetyczną (kontrola i koordynacja motoryczna całego ciała oraz manipulowanie przedmiotami), intrapersonalną (rozumienie własnych reakcji emocjonalnych) oraz interpersonalną (rozpoznawanie, rozumienie przekonań i emocji innych osób)[9]. Koncepcja Gardnera stawia więc mocny akcent na zakres i rozbieżność zdolności kierunkowych oraz pozaintelektualnych.

Cechą wspólną łączącą różne ujęcia definiowania talentu jest fakt, że nacisk stawiany jest na wybitny potencjał jednostki. Talent to osoba szczególnie uzdolniona, merytoryczna, wyróżniająca się, wysoce konceptualna, posiadająca wiele zdolności, dynamicznie reagująca na występujące zmiany, o wysokiej umiejętności adaptacji (w tym do sytuacji trudnej i niespecyficznej) oraz przekształcania istniejącej rzeczywistości.

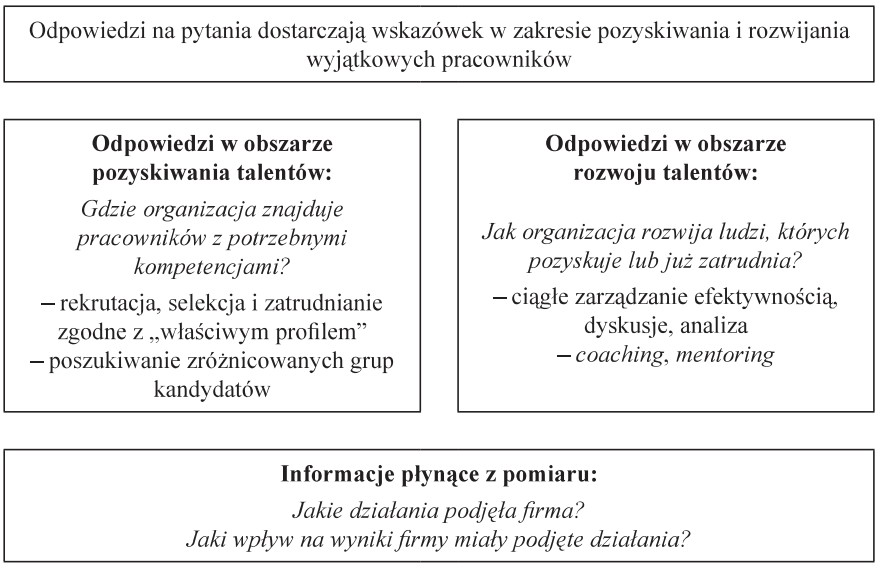
2. Wybrane modele pozyskiwania talentów

Coraz częściej akcentowana jest konieczność ukierunkowywania rozwoju pracowników o najwyższym potencjale w sposób celowy, świadomy i do pewnego stopnia kontrolowany. Niejednokrotnie jest to postrzegane jako jeden z czynników przewagi konkurencyjnej organizacji. Zarządzanie talentami wymaga z jednej strony zapewnienia odpowiedniego poziomu talentów, z drugiej natomiast – możliwości ich przepływu w obrębie organizacji. Fundamentem tych oddziaływań są z kolei ustalone wcześniej cele strategiczne. Z tego względu programy pozyskiwania talentów oraz zarządzania nimi często są zróżnicowane, ponieważ ich przebieg warunkują specyficzne założenia, cele, priorytety i potrzeby organizacji[10]. Istnieje jednak kilka głównych modeli dotyczących pozyskiwania talentów, ułatwiających efektywne ukierunkowanie tego procesu. Pierwsza z koncepcji to model zaproponowany przez R.T. Muchę. Szczegółowa struktura modelu została zaprezentowana na rysunku 1.

---

[9] H. Gardner, *Inteligencje wielorakie*, Warszawa 2009.

[10] A. Kaczmarska, Ł. Sienkiewicz, *Identyfikacja i pomiar talentu w organizacjach*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, op. cit., s. 53-54.



Rysunek 1. Model zarządzania talentami R.T. Muchy

Ź r ó d ł o: opracowanie własne na podstawie: T. Ingram, *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2011, s. 32.

Priorytetem procesu rekrutacji jest w tym przypadku nabór osób najbardziej dopasowanych do konkretnego profilu stanowiska, a także adresowanie oferty do zróżnicowanych kandydatów. Ważne jest również dostosowanie sposobów selekcji do aktualnej sytuacji organizacji, ponieważ nawet najbardziej pozytywna odpowiedź na trzy pytania konstytutywne będzie nieefektywna, gdy niestarannie i niewłaściwie przeprowadzone jest postępowanie selekcyjne[11]. W koncepcji Muchy wyraźny nacisk stawiany jest więc na zjawisko dopasowania. Warto podkreślić jednak, że model ten nie jest w tej kwestii nowatorski, opiera się bowiem na koncepcjach dopasowania stosowanych już w zarządzaniu zasobami ludzkimi (np. model Michigan).

Druga koncepcja metody selekcji talentów została przedstawiona przez praktyków biznesu: Katherine Catlin oraz Jana B. Matthewsa. Model ten ma charakter liniowy i obejmuje kilka kroków postępowania. Początek polega na zaprojektowaniu właściwego profilu, czyli po prostu dokładnego opisu stanowiska pracy. Opis ten powinien być wykonany w sposób przemyślany – nie być ani nadto szczegółowy, ani zbyt ogólny. Drugi krok to wykorzystanie najlepszych źródeł i metod rekrutacji w taki sposób, by znaleźć najlepszych kandydatów. Najlepszy

[11] R.T. Mucha, *The Art and Science of Talent Management*, „Organization Development Journal" 2004, nr 22(4), s. 96-100; por. T. Ingram, op. cit., s. 56-57.

kandydat to w myśl tego modelu taki, który już na wstępnym etapie rekrutacji jest najbardziej dopasowany do wymogów danego stanowiska. Następny krok to decyzja, z kim zostanie przeprowadzona rozmowa kwalifikacyjna. Na jakość rozmów kwalifikacyjnych kładziony jest w tym modelu szczególny nacisk – powinny być przemyślane, ustrukturyzowane, z odpowiednim doborem pytań, co zwiększa ich skuteczność. Po przeprowadzeniu rozmów następuje wybór najlepszych kandydatów oraz sprawdzenie ich referencji, a także złożenie oferty pracy. Najbardziej odpowiedni kandydat to osoba najlepiej dostosowana do stawianych wymogów[12]. Model ten często spotyka się jednak z zarzutem, czy ten najlepiej dopasowany kandydat jest obiektywnie najlepszy i szczególnie uzdolniony, czy jest talentem.

Kolejny model pozyskiwania pracowników, który warto przytoczyć, osadzony jest w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu. Autorami są C.B. Bhattacharya, Sankar Sen i Daniel Korschun. Model został stworzony w kontekście potrzeb przedsiębiorstw, które bezpośrednio uczestniczą w swego rodzaju batalii o osoby szczególnie uzdolnione. Koncepcja zakłada, że organizacja może wygrać walkę o talenty wówczas, gdy prawidłowo i świadomie połączy dwie perspektywy: tzw. społeczną odpowiedzialność biznesu (SOB) oraz właściwie przeprowadzony proces rekrutacji i selekcji. Dzięki takiemu ujęciu model ma charakter systemowy. W tym modelu akcent stawiany jest również na wysoki stopień identyfikacji pracownika z przedsiębiorstwem. Z kolei efektem takiej identyfikacji jest uzyskiwanie wysokich wyników pracy zarówno na poziomie indywidualnym (samego pracownika), jak i zewnętrznym i wewnętrznym[13]. Zgodnie z omawianą koncepcją właśnie taki typ pracowników, czyli zadowolonych, realizujących cele, o wysokim stopniu identyfikacji, poprawia jakość organizacji oraz równocześnie przyciąga do niej kolejne, potencjalnie utalentowane osoby.

Wielokrotnie w postępowaniu rekrutacyjnym ukierunkowanym na poszukiwanie potencjalnych talentów stosuje się metodę ośrodka oceny (*Assessement Center*). Ma ona na celu standardową ocenę zachowania ludzi na podstawie różnorodnych, wysyłanych przez nich sygnałów. Obejmuje wiele technik oraz konieczność wprowadzenia przeszkolonych obserwatorów. Opinie na temat zachowań kandydatów formułowane są na podstawie szczegółowo opracowanych stymulacji. Opinie te są zbierane i łączone podczas spotkania oceniającego lub scalane statystycznie. W dyskusji, która podsumowuje działania selekcyjne, zbiera się

---

[12] K. Catlin, J. Matthews, *Building the awesome organization. Six essential components that drive entrepreneurial growth*, New York 2002; por. T. Ingram, op. cit., s. 56-57; por. R.H. Searle, *Selection and recruitment. A critical text*, Milton Keynes: Open University Press, Oxford 2003.

[13] C.B. Bhattacharya, S. Sen, D. Korschun, *Using corporate social responsibility to win the war for talents*, „MIT Sloan Management Review" 2008, nr 1; por. T. Ingram, op. cit., s. 62-63.

wyczerpujące opisy zachowań uczestników, a niekiedy również ich klasyfikacje. Efektem dyskusji jest szczegółowa ocena zachowań kandydatów, którzy są oceniani pod względem kompetencji i innych zmiennych[14].

Modele i sposoby pozyskiwania talentów stanowią swego rodzaju zbiór wskazówek, popartych z reguły badaniami empirycznymi, w jaki sposób powinien przebiegać proces rekrutacji i selekcji szczególnie uzdolnionych pracowników. Warto podkreślić, że część z tych koncepcji zostało skonstruowanych dla konkretnych typów organizacji, jednak niejednokrotnie są skuteczne także w innych okolicznościach.

Coraz częściej podkreśla się, że talent nie jest własnością organizacji, lecz jej pracowników. Z tego względu działania związane z zarządzaniem talentami powinny być ukierunkowane na uzyskanie korzyści nie tylko przez organizację, lecz i przez nich samych. Program zarządzania talentami powinien więc mieć charakter holistyczny, obejmować planowanie zatrudnienia, dobór pracowników oraz utrzymanie (tu nacisk na systemy motywacyjne), rozwój potencjału, ocenę efektów wykonanej pracy czy planowanie kariery[15]. Taka perspektywa wymaga odpowiedniej organizacji i jakości pracy, wprowadzenia równowagi na płaszczyźnie praca – życie prywatne, inspiracji, odpowiednich wartości materialnych i możliwości promocji. Właściwe wykorzystanie talentu, także w perspektywie długoterminowej, wymaga więc spostrzegania przyszłościowego, związanego z dynamiką indywidualnego rozwoju pracowników.

Należy podkreślić, że swego rodzaju przyciąganie talentów do danej organizacji to proces warunkowany wieloma czynnikami. Przede wszystkim proces ten ma charakter społeczny, a jego sednem jest dostrzeganie i uzgadnianie podstawowych wyobrażeń jednostki o sobie samej. Informacja, która jest dostarczana kandydatom, nie powinna w takiej sytuacji kreować odmiennego od rzeczywistości obrazu organizacji. Równocześnie przyciąganie stanowi pierwszy krok do stworzenia specyficznej wspólnoty w działaniu (pomiędzy jednostką i organizacją), co z kolei sprzyja wspólnocie i współpracy[16]. Problematyka zarządzania talentami nabiera coraz większego znaczenia i z płaszczyzny instytucji gospodarczych zaczyna przenosić się także na organizacje o odmiennym charakterze. Z uwagi na to warto podjąć próbę oceny, czy dotyczy to również współczesnych szkół i jej liderów, czyli dyrektorów. Ustawicznie rosną oczekiwania ze strony potencjalnych klientów szkoły, a więc uczniów, rodziców, przedstawicieli samorządu

---

[14] Ch. Woodruffe, *Ośrodki oceny i rozwoju. Narzędzia analizy i doskonalenia kompetencji pracowników*, Wyd. Oficyny Ekonomicznej, Kraków 2003, s. 256; por. A. Lipińska-Grobelny, *Ośrodek oceny (Assessement Center)*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2005, nr 3-4, s. 103.

[15] A. Kaczmarska, Ł. Sienkiewicz, *Identyfikacja i pomiar talentu w organizacjach*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, op. cit., s. 55-56.

[16] T. Ingram, op. cit., s. 85.

czy społeczeństwa lokalnego. Przedstawienie aktualnie obowiązującej procedury rekrutacji dyrektorów szkół stanowi tło wstępne rozważań dotyczących szansy na identyfikację potencjalnych talentów.

3. Obecna procedura rekrutacji i selekcji dyrektorów szkół

Kształt aktualnego postępowania rekrutacyjnego na stanowisko dyrektora szkoły warunkowany jest przez ustawę o systemie oświaty z dnia 7 września 1991 roku oraz rozporządzenia: rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z 23 października 2003 r. w sprawie regulaminu konkursu na stanowisko dyrektora szkoły lub placówki i trybu pracy komisji konkursowej oraz rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 8 listopada 2011 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie wymagań, jakim powinna odpowiadać osoba zajmująca stanowisko dyrektora oraz inne stanowisko kierownicze w poszczególnych typach publicznych szkół i rodzajach publicznych placówek.

Obowiązujące prawo oświatowe wskazuje warunki formalne dotyczące stanowiska dyrektora szkoły. W przypadku pracowników pedagogicznych (prawo dopuszcza bowiem powierzenie tego stanowiska osobie, która nie jest nauczycielem) bardzo duże znaczenie ma uzyskany stopień awansu zawodowego, bowiem stanowisko to może zostać powierzone nauczycielowi mianowanemu lub dyplomowanemu. W praktyce jest to osoba, która posiada minimum 6-7-letnie (uzyskanie stopnia nauczyciela mianowanego) doświadczenie w pracy pedagogicznej. Dodatkowo nauczyciel ten spełnia następujące warunki:

1) ukończył: studia wyższe magisterskie i ma przygotowanie pedagogiczne oraz kwalifikacje do zajmowania stanowiska nauczyciela w danym przedszkolu, szkole lub placówce oświatowej, studia wyższe lub studia podyplomowe z zakresu zarządzania albo kurs kwalifikacyjny z zakresu zarządzania oświatą;

2) posiada: co najmniej pięcioletni staż pracy pedagogicznej na stanowisku nauczyciela lub pięcioletni staż pracy dydaktycznej na stanowisku nauczyciela akademickiego; zaświadczenie lekarskie o braku przeciwwskazań zdrowotnych do wykonywania pracy na stanowisku kierowniczym;

3) w okresie 5 lat bezpośrednio przed powierzeniem stanowiska dyrektora uzyskał co najmniej dobrą ocenę pracy w przedszkolu, szkole lub placówce, a w przypadku nauczyciela akademickiego – pozytywną ocenę pracy w okresie ostatnich 4 lat pracy w szkole wyższej, jeżeli stanowisko dyrektora obejmuje bezpośrednio po ustaniu zatrudnienia w szkole wyższej, albo w okresie roku bezpośrednio przed przystąpieniem do konkursu na stanowisko dyrektora uzyskał pozytywną ocenę dorobku zawodowego;

4) nie był karany: karą dyscyplinarną oraz nie toczy się przeciwko niemu postępowanie dyscyplinarne, za przestępstwo popełnione umyślnie oraz nie toczy się przeciwko niemu postępowanie karne, zakazem pełnienia funkcji kierowniczych związanych z dysponowaniem środkami publicznymi[17]. Jak wcześniej wspomniano, ustawa o systemie oświaty dopuszcza także możliwość powierzenia stanowiska osobie, która nie jest nauczycielem. W takiej sytuacji musi jednak posiadać odpowiednie wykształcenie i przygotowanie zawodowe, które jest adekwatne do kierunku kształcenia i profilu danej szkoły. Co warto jednak zaakcentować, taka osoba nie posiada jednak uprawnień, aby sprawować nadzór pedagogiczny[18]. W takiej sytuacji stanie się to obowiązkiem innego nauczyciela danej szkoły.

Charakterystyka nadzoru pedagogicznego zawarta jest w art. 33 ust. 1 ustawy o systemie oświaty. Według prawa oświatowego nadzór pedagogiczny polega na: ocenie stanu i warunków działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej szkół, placówek i nauczycieli; analizie i ocenie efektów działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej oraz innej działalności statutowej szkół i placówek; udzielaniu pomocy szkołom, placówkom i nauczycielom w wykonywaniu ich zadań dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych oraz inspirowaniu nauczycieli do innowacji pedagogicznych, metodycznych i organizacyjnych. Przedmiot nadzoru pedagogicznego stanowi więc z jednej strony szkoła, która jest podstawową jednostką organizacyjną systemu oświaty, z drugiej natomiast działalność nauczycieli, czyli jej głównych podmiotów. Zapis wskazuje również, że nadzór pedagogiczny obejmuje dwa obszary funkcjonalne: kontrolno-oceniający oraz doradczo-wspierający. Istotą nadzoru pedagogicznego jest funkcja kontrolna. Kontrola ta rozpatrywana jest z różnych perspektyw: bieżącej, doraźnej oraz długoterminowej i wynikowej. Z praktycznego punktu widzenia umożliwia ustalenie stopnia realizacji zamierzonych celów, unikanie podobnych błędów w przyszłości czy sprecyzowanie kolejnej strategii działania. Nadrzędnym celem tego pomiaru jest uzyskanie informacji zwrotnej, która stanowi podstawę kolejnych programów naprawczych i działań rozwojowych.

Procedura rekrutacji i selekcji dyrektorów obejmuje tzw. konkurs. Konkurs na stanowisko dyrektora szkoły przeprowadzany jest przez organ prowadzący danej placówki oświatowej. Wymaga on oficjalnego ogłoszenia w co najmniej dwóch dziennikach: wojewódzkim i lokalnym. Ogłoszenie musi zawierać termin składania aplikacji, a termin ten powinien wynosić co najmniej 14 dni od dnia

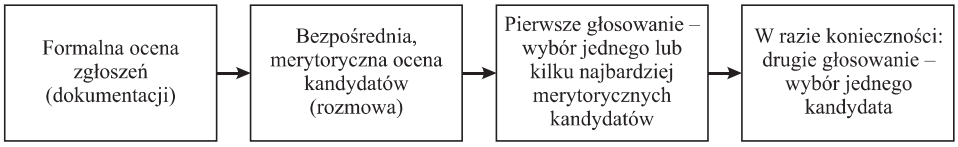
---

[17] Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 8 listopada 2011 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie wymagań, jakim powinna odpowiadać osoba zajmująca stanowisko dyrektora oraz inne stanowisko kierownicze w poszczególnych typach publicznych szkół i rodzajach publicznych placówek, Dz.U. nr 254, poz. 1526.

[18] Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty, Dz.U. nr 95, poz. 425, art. 36a, ust. 2; por. J. Pielachowski, *Organizacja i zarządzanie oświatą i szkołą*, EMPI, Poznań 2007.

ukazania się ogłoszenia. Stanowisko dyrektora szkoły powierzane jest na okres pięciu lat szkolnych (art. 36a ust.8 UoSO), jednak w uzasadnionych przypadkach istnieje możliwość powierzenia stanowiska na okres krótszy. Decyzja ta wymaga wówczas uzasadnienia ze strony kuratora oświaty. Po upływie kadencji organ prowadzący może przedłużyć dyrektorowi kadencję na kolejne pięć lat, jednak przed podjęciem decyzji zasięga opinii rady pedagogicznej i kuratora oświaty[19].

Konkurs składa się z kilku etapów. Przebieg procedury konkursowej na stanowisko dyrektora przedstawia rysunek 2.



Rysunek 2. Etapy postępowania konkursowego na stanowisko dyrektora

Ź r ó d ł o: opracowanie własne.

W pierwszej kolejności dokonywana jest formalna ocena zgłoszeń, która polega na weryfikacji, czy oferty kandydatów wpłynęły we wskazanym terminie i zawierają wymagane dokumenty. Sprawdzane jest również, czy kandydaci posiadają odpowiednie kwalifikacje i uprawnienia do zajmowania stanowiska dyrektora. Oferty kandydatów powinny mieć również określoną formułę, tj. zawierać m.in. uzasadnienie przystąpienia do konkursu, wstępną koncepcję funkcjonowania i rozwoju szkoły lub placówki, opis pracy zawodowej (w tym informację o stażu pracy pedagogicznej), akt nadania stopnia nauczyciela mianowanego lub dyplomowanego oraz dokumenty potwierdzające posiadanie wymaganego wykształcenia, życiorys, zaświadczenie lekarskie o braku przeciwwskazań zdrowotnych do wykonywania pracy na stanowisku kierowniczym, a także oświadczenie o niekaralności. Warto podkreślić, że osoby, których zgłoszenia zostaną ocenione jako niepełne lub niespełniające wymagań, są wykluczane z dalszego postępowania konkursowego[20]. Kolejny etap to bezpośrednia, merytoryczna ocena

[19] Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty, Dz.U. nr 95, poz. 425, art. 36a, ust. 8; por. D. Elsner, *Komisja konkursowa*, „Dyrektor Szkoły" 2008, nr 5, s. 7-8; por. M. Kazimierowicz, *Skuteczne zarządzanie szkołą*, „Nowa Szkoła" 2008, nr 8, s. 30-33.

[20] Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty, Dz.U. nr 95, poz. 425; por. rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z 23 października 2003 r. w sprawie regulaminu konkursu na stanowisko dyrektora szkoły lub placówki i trybu pracy komisji konkursowej, Dz.U. nr 189, poz. 1855; rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 8 listopada 2011 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie wymagań, jakim powinna odpowiadać osoba zajmująca stanowisko dyrektora oraz inne stanowisko kierownicze w poszczególnych typach publicznych szkół i rodzajach publicznych placówek, Dz.U. nr 254, poz. 1526.

kandydatów, których dokumenty przeszły weryfikację formalną. Ocenie podlega przede wszystkim koncepcja funkcjonowania i rozwoju szkoły i pod tym kątem komisja konkursowa przeprowadza rozmowę z kandydatem. Następnie dochodzi do głosowania. Po wyłonieniu osób, które otrzymały pozytywną ocenę merytoryczną, komisja wybiera konkretnego kandydata na dyrektora w tajnym głosowaniu. Każdy z członków komisji ma możliwość oddania jednego głosu. Konkurs jest rozstrzygnięty, jeżeli na jednego z kandydatów oddała głosy co najmniej połowa obecnych na posiedzeniu członków komisji. Jeśli żaden z kandydatów nie uzyskał takiej większości głosów, dochodzi do ponownego głosowania[21].

Ze strony formalno-organizacyjnej aktualnie obowiązująca procedura rekrutacji dyrektorów w sposób silnie ustrukturyzowany określa więc, jakie są etapy postępowania oraz pośrednio określa ich szczegółowe cele. Warto jednak podjąć próbę oceny, czy obecnie obowiązujący system swoistej rekrutacji dyrektorów na stanowiska jest również ukierunkowany na poszukiwanie i identyfikację potencjalnych talentów wśród oświatowej kadry kierowniczej.

4. Procedura rekrutacji i selekcji dyrektorów – szansa czy przeszkoda dla poszukiwania talentów?

Celem niniejszego artykułu jest sprawdzenie, czy obecna procedura rekrutacji i selekcji dyrektorów jest ukierunkowana na rozpoznanie potencjalnych talentów. W podjętej problematyce postawiono następujące problemy badawcze:

Problem główny: czy i w jaki sposób procedura rekrutacji i selekcji dyrektorów identyfikuje potencjalny talent w oświacie?

Problemy szczegółowe:

1. Czy i w jaki sposób obecna procedura rekrutacji i selekcji dyrektorów rozpoznaje kompetencje z zakresu zarządzania?
2. Czy i w jaki sposób obecna procedura rekrutacji i selekcji dyrektorów identyfikuje umiejętności kierowania zespołem ludzkim?
3. W jakim stopniu obecna procedura rekrutacji i selekcji dyrektorów sprawdza poziom wiedzy prawa oświatowego?
4. Czy i w jaki sposób obecna procedura rekrutacji i selekcji dyrektorów wskazuje poziom aspiracji kandydata?
5. Czy i w jaki sposób obecna procedura rekrutacji i selekcji dyrektorów ukazuje plany rozwoju zawodowego kandydata?

Obecna procedura rekrutacji i selekcji dyrektorów kładzie duży nacisk na kwalifikacje formalne. Zanim dojdzie do rozmowy kwalifikacyjnej z kandydatem,

[21] Ibidem.

już podczas wstępnej selekcji złożonych dokumentów aplikacyjnych sprawdza się warunki formalne i odpowiednie kwalifikacje, potwierdzone stosowną dokumentacją. Wynika z tego pewna korzyść o charakterze praktycznym, gdyż stanowi to gwarancję zaproszenia na rozmowę tylko tych kandydatów, wobec których kuratorium nie będzie miało zastrzeżeń o charakterze formalnym. Warto jednak zwrócić uwagę, że z drugiej strony taka sytuacja powoduje pewne ryzyko. Podejście tak silnie zorientowane na kwalifikacje formalne może powodować również ryzyko przeoczenia potencjalnego talentu. Stosowane, wskazane w prawie oświatowym kwalifikacje formalne są właściwie nieprzekraczalne i tym samym mogą stanowić blokadę dla wielu kandydatów. Zdobycie określonych warunków formalnych (np. stopnia nauczyciela mianowanego lub dyplomowanego) wymaga bowiem określonego czasu, liczby lat pracy. W konsekwencji dyskwalifikuje to możliwość zgłaszania kandydatury przez młodsze osoby, które mają mniejsze doświadczenie zawodowe. Warto rozważyć, czy taka sytuacja nie przyczynia się do utraty potencjalnych talentów na stanowiska dyrektorów szkół?

Funkcje, które pełni dyrektor szkoły, cechuje duża różnorodność, wymagająca złożonych i wielorakich kompetencji, nie tylko kwalifikacji o charakterze formalnym. Wielu teoretyków i badaczy zarządzania oświatą, określając funkcje dyrektora szkoły, za fundament rozważań uznaje koncepcję Henri'ego Fayola. Wytypował on pięć funkcji kierowniczych: przewidywanie (inaczej planowanie kierunku działań umożliwiającego realizację celów), organizowanie (mobilizowanie materialnych i personalnych zasobów), rozkazywanie (wyznaczanie kierunków działania dla pracowników oraz doprowadzanie do wykonania zadań), koordynowanie (zapewnienie harmonijnego funkcjonowania zasobów i działań organizacji) oraz kontrolę (sprawdzanie przebiegu realizacji zamierzonych celów)[22]. Występujące w literaturze poglądy i podejścia dotyczące funkcji kierowniczych nawiązują obecnie do koncepcji Fayolowskiej, precyzując następujące kierownicze: planowanie, organizowanie, motywowanie oraz kontrolowanie. Z perspektywy zarządzania oświatą, w wyniku połączenia funkcji regulacyjnej z merytoryczną otrzymana zostanie funkcję planowania. Funkcja wychowawcza jest natomiast związana z oddziaływaniami motywującymi[23]. Według Władysława Kobylińskiego funkcjom dyrektora szkoły towarzyszy następujący podział na funkcje: podstawową (która dotyczy zadań dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych), pomocniczą (administracyjne, finansowe, gospodarcze), regulacyjną (motywacja, kontrola, planowanie) oraz tzw. funkcję uboczną, zorientowaną na działalność warsztatową szkoły, sferę kulturalno-oświatową oraz usługową[24]. Ustawa

[22] H. Fayol, J.A. Teslar, *Administracja przemysłowa i ogólna*, Wyd. Instytutu Naukowego Organizacji i Kierownictwa, Poznań 1947, s. 34-37.

[23] S. Wlazło, *Szkoła organizacji i zarządzania oświatą*, Instytut Kształcenia Nauczycieli, Wrocław 1987, s. 11.

[24] W. Kobyliński, *Funkcje dyrektora szkoły w teorii i praktyce*, WSiP, Warszawa 1984, s. 37.

o systemie oświaty precyzuje powinności dyrektora w poszczególnych obszarach funkcjonowania szkoły[25]. Trudno oprzeć się wrażeniu, że w polskim systemie oświaty w stosunku do funkcji dyrektora szkoły dominuje podejście zadaniowe, formalne. Zaznacza się również brak wskazania szczegółowych kompetencji, które byłyby swoistym ogniwem łączącym zadania dyrektora szkoły ze szkolną codziennością i praktyką zarządzania oświatą.

Ministerstwo Edukacji Narodowej zaproponowało w 1999 r. „Program Ramowego Kursu Kwalifikacyjnego dla Oświatowej Kadry Kierowniczej". Dokument ten stanowi podstawę obecnego kształcenia kandydatów na dyrektorów szkół. Zawiera listę zagadnień merytorycznych, takich jak np.: komunikacja społeczna, kierowanie zespołem ludzkim, stosowanie prawa oświatowego i finansowego, samokształcenie i planowanie własnego rozwoju, wspieranie rozwoju zawodowego nauczyciela, stosowanie nowoczesnych technik informacyjnych w zarządzaniu oraz współpraca z otoczeniem szkoły[26].

Druga propozycja to model autorstwa Centralnego Ośrodka Doskonalenia Nauczycieli w Warszawie (przy współpracy ze Szkołą Główną Handlową). Model ten, wypracowany w 2006 r., był próbą utworzenia profilu kompetencji dyrektora szkoły. Miał on być połączeniem sfery oświatowej i osiągnięć teorii zarządzania organizacjami. Wskazano m.in. następujące obszary kompetencyjne: zarządzanie procesem dydaktyczno-wychowawczym i opiekuńczym (umiejętność efektywnego podejmowania i dokumentowania działań, które służą realizacji zadań statutowych placówki), zarządzanie procesami pomocniczymi (skuteczne podejmowanie i dokumentowanie działań wspomagających realizację zadań statutowych), stosowanie prawa (posługiwanie się przepisami prawa w praktyce), umiejętność kierowania zespołem pracowniczym, zarządzanie jakością (zdolność spełniania oczekiwań klientów w ramach przyjętych standardów jakości), zarządzanie zmianą (kierowanie procesem zmian w sposób, który gwarantuje ich efektywne wdrażanie), zarządzanie w sytuacjach kryzysowych, zarządzanie pracą własną, komunikowanie się i zarządzanie przepływem informacji, współpraca, proinnowacyjność, objawiająca się zdolnością tworzenia warunków do podejmowania nowatorskich działań na terenie szkoły, oraz etyka postępowania[27]. Niekwestionowanym atutem omawianego modelu jest akcent stawiany na nowoczesne ujęcie funkcji dyrektora szkoły, np. związane z proinnowacyjnością, zarządzaniem w sytuacjach kryzysowych, etyką zawodową. Model ten może więc być typologią pożądanych umiejętności dyrektora szkoły, niezależnie od typu placówki czy

---

[25] Por. ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty, Dz.U. nr 95, poz. 425, art. 39.

[26] R. Otręba, *Sukces i autonomia w zarządzaniu organizacją szkolną*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 197; por. I. Bednarska-Wnuk, *Zarządzanie szkołą XXI wieku. Perspektywa menedżerska*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.

[27] M. Sielatycki, *Model kompetencji dyrektora szkoły*, „Dyrektor Szkoły" 2006, nr 10, s. 11.

kontekstu środowiskowego. Model miał być również fundamentem kształcenia przyszłych dyrektorów[28]. Niestety nadal nie wystąpiły wyraźne implikacje praktyczne w stronę samego procesu rekrutacji dyrektorów i takiego jego przebiegu czy ukierunkowania, aby posiadanie wskazanych kompetencji zostało zawsze, w przypadku każdej rozmowy kwalifikacyjnej zweryfikowane.

Interesującą inicjatywą wydaje się być natomiast projekt realizowany od 2013 r. (nadal) przez Ośrodek Rozwoju Edukacji przy współpracy z Wydziałem Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego pt. „Przywództwo i zarządzanie w oświacie – opracowanie i wdrożenie systemu kształcenia i doskonalenia dyrektorów szkół/placówek". Zamysłem organizatorów było stworzenie swoistej przestrzeni do dyskusji i refleksji nad stanem obecnym oraz perspektywami rozwoju sposobów przygotowania i doskonalenia kadr kierowniczych w sferze edukacji w Polsce. Głównym celem projektu jest wzmocnienie systemu zarządzania oświatą poprzez wypracowanie rozwiązań w zakresie kształcenia, rozwoju i wsparcia kadry kierowniczej oświaty. Realizowane są badania dotyczące diagnozy kompetencji przywódczych. W ramach projektu odbywają się również konferencje, seminaria, szkolenia i warsztaty przeznaczone dla praktyków i teoretyków zarządzania oświatą. Wypracowywane są sposoby przygotowania i wprowadzania w rolę dyrektora, a także formy doskonalenia dyrektorów szkół. Równocześnie ważnym elementem jest nacisk kładziony na wspólną wymianę doświadczeń i prezentacja przykładów dobrych praktyk w zakresie przygotowania i doskonalenia liderów oświatowych na świecie[29]. Mocną stroną realizowanego projektu jest jego interdyscyplinarny charakter, akcent stawiany na kompetencje przywódcze dyrektorów oraz silny aspekt pragmatyczny.

Podsumowanie

Analizując obecny system rekrutacji i selekcji dyrektorów w polskiej oświacie, trudno jednoznacznie ocenić, czy jest on ukierunkowany na pozyskiwanie potencjalnych talentów. Nie sposób jednak nie zauważyć nastawienia na aspekty formalne, związane choćby z uzyskanym stopniem awansu zawodowego. Obecna procedura koncentruje się na osobach mających odpowiednie doświadczenie zawodowe. Obowiązujące akty prawne nie wskazują natomiast na konieczność posiadania kompetencji o charakterze psychologicznym czy społecznym. W tej sytuacji można zaryzykować stwierdzenie, że weryfikacja potencjalnego talentu wśród kadry kierowniczej oświaty jest uzależniona głównie od składu komisji

[28] R. Otręba, op. cit., s. 192-193.
[29] Por. www.przywodztwo-edukacyjne.edu.pl/pl [28.01.2015].

rekrutacyjnej, a ściślej – od jej sposobu czy pomysłu na przeprowadzenie rekrutacji. Analogiczne wnioski można odnieść do zagadnień wskazanych w postawionych na potrzeby niniejszego artykułu problemach badawczych. Obecna procedura rekrutacji i selekcji nie jest bowiem obligatoryjnie ukierunkowana na identyfikację kompetencji z zakresu zarządzania czy umiejętności kierowania zespołem ludzkim. Potencjalnie w swojej konstrukcji nie umożliwia również wskazania poziomu aspiracji czy planów zawodowych kandydata na dyrektora. To członkowie komisji decydują o doborze dodatkowych pytań, rozważeniu przez kandydata potencjalnej sytuacji zadaniowej. Jeżeli komisja skoncentruje się głównie na elementach formalnych, nie poszerzy ze swojej strony procesu rekrutacji o zagadnienia związane np. z zarządzaniem czy perspektywą psychologiczną, istnieje ryzyko, że potencjalne wybitne umiejętności kandydata nie zostaną zidentyfikowane. Warto zauważyć, iż w swoim przebiegu procedura jest natomiast mocno ukierunkowana na sprawdzenie znajomości prawa oświatowego przez kandydata.

Osoby, które określa się jako talenty, niejednokrotnie są delegowane do pełnienia ról, które cechuje duża odpowiedzialność i zmienność zadań. Analogicznie jest w przypadku dyrektorów szkół, wobec których stawiane są coraz większe i bardziej zróżnicowane wymagania. W tej sytuacji niezbędne wydaje się sprawdzenie sposobu funkcjonowania talentów w nowych sytuacjach, z odmiennym od codziennego zakresem odpowiedzialności. Jeżeli w taki sposób zostaną skonstruowane wytyczne oceny kandydata, to jest możliwość określenia właściwego, rzeczywistego zakresu potencjału kompetencyjnego osoby, często również takiego, który nie jest wykorzystywany podczas codziennych obowiązków[30].

Pojawia się wobec tego refleksja, że w perspektywie obecnej procedury rekrutacji i selekcji dyrektorów w największym stopniu od sposobu przeprowadzenia rekrutacji i selekcji, indywidualnych cech osób rekrutujących, sposobu doboru pytań, taktyki stawiania przez kandydatem potencjalnych sytuacji problemowych do rozwiązania zależy to, czy proces rekrutacji zidentyfikuje potencjalny talent. Gdy tego zabraknie, a nacisk postawiony będzie głównie na aspekty formalno-organizacyjne (co, jak wynika z rozmów prowadzonych z dyrektorami, jest obecnie powszechne), istnieje ryzyko przeprowadzania rekrutacji w sposób, w którym pominięte zostaną indywidualne predyspozycje kandydatów – zarówno osobowościowe, jak i społeczne czy w zakresie zarządzania.

Być może trafnym rozwiązaniem okazałoby się przeniesienie metody ośrodka oceny na płaszczyznę rekrutacji i selekcji dyrektorów szkół. Obecnie metoda ta nie ma powszechnego zastosowania w środowisku oświatowym. Odpowiednie ukierunkowanie przebiegu metody AC, dobór sytuacji zadaniowych i obszarów

---

[30] A. Kaczmarska, Ł. Sienkiewicz, *Identyfikacja i pomiar talentu w organizacjach*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, op. cit., s. 68-69.

stymulacji, a także wzajemna konfrontacja kandydatów, mogąca unaocznić różnice indywidualne, sposoby rozwiązywania problemów czy radzenie sobie w sytuacjach stresowych, niespecyficznych – mogłaby dać szansę zidentyfikowania wybitnie uzdolnionej osoby. Umożliwiłaby również szersze ujęcie kompetencji psychologicznych, socjologicznych czy zarządzania procesami grupowymi. Warto jednak podkreślić, że zastosowanie takiej procedury rekrutacji i selekcji wiąże się ze zmianą prawa oświatowego, które w obecnej formie nie pozwala na autonomiczny, swobodny dobór metod selekcji. Konsekwencją tej swoistej sztywności postępowania jest fakt, że w procesie aktualnej procedury rekrutacji i selekcji dyrektorów brakuje przemyślanej, efektywnej strategii identyfikacji kompetencji menedżerskich, psychologicznych czy społecznych.

Literatura

Bednarska-Wnuk I., *Dyrektor – pedagog i menedżer*, „Edukacja i Dialog" 2006, nr 2, s. 33-35.

Bednarska-Wnuk I., *Zarządzanie szkołą XXI wieku. Perspektywa menedżerska*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.

Cannon J.A., McGee R., *Talent management and succession planning*, CIPD, London 2007.

Catlin K., Matthews J., *Building the awesome organization. Six essential components that drive entrepreneurial growth*, Hungry Minds, New York 2002, s. 14-31.

Chełpa S., *Samorealizacja talentów – możliwości i ograniczenia intrapersonalne*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005, s. 28-36.

Dawid J.W., *Inteligencja, wola i zdolność do pracy*, Ossolineum, Warszawa 1966.

DiGeorgio R., *Winning with your strengths: an interview with Ken Tucker of the Galop Organization*, „Journal of Change Management" 2004, nr 4(1), s. 75-81.

Elsner D., *Komisja konkursowa*, „Dyrektor Szkoły" 2008, nr 5, s. 7-8.

Ferris G.R., Berkson H.M., Harris M.M., *The recruitment interview process. Persuasion and organization reputation promotion in competitive labor market*, „Human Resource Management Review" 2002, nr 12, s. 359-375.

Ingram T., *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2011.

Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2002.

Jones J., *Nowo powołany dyrektor szkoły jako przodujący uczeń*, „Dyrektor Szkoły" 2008, nr 1.

Kaczmarska A., Sienkiewicz Ł., *Identyfikacja i pomiar talentu w organizacjach*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005, s. 53-70.

Kazimierowicz M., *Skuteczne zarządzanie szkołą*, „Nowa Szkoła" 2008, nr 8, s. 30-33.

Lipińska-Grobelny A., *Ośrodek oceny (Assessement Center)*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2005, nr 3-4, s. 102-112.

Listwan T., *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005, s. 19-27.

Oficjalna strona internetowa projektu http://www.przywodztwo-edukacyjne.edu.pl/pl [28.01.2015].

Otręba R., *Sukces i autonomia w zarządzaniu organizacją szkolną*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Pawelski L., *Reforma w szkole, szkoła w reformie*, PSNT, Szczecinek 2009.

Pielachowski J., *Organizacja i zarządzanie oświatą i szkołą*, EMPI, Poznań 2007.

Pocztowski A., *Zarządzanie talentami w organizacji*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody*, PWE, Warszawa 2007.
Renzulli J.S., *The three-ring conception of giftedness: A developmental model for promoting creative productivity*, w: *Conceptions of Giftedness*, red. R.J. Sternberg, J.E. Davidson, Cambridge University Press, New York 1986, s. 12-42.
Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z 23 października 2003 r. w sprawie regulaminu konkursu na stanowisko dyrektora szkoły lub placówki i trybu pracy komisji konkursowej, Dz.U. nr 189, poz. 1855.
Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 8 listopada 2011 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie wymagań, jakim powinna odpowiadać osoba zajmująca stanowisko dyrektora oraz inne stanowisko kierownicze w poszczególnych typach publicznych szkół i rodzajach publicznych placówek, Dz.U. 2011, nr 254, poz. 1526.
Rozporządzenie ministra spraw wewnętrznych i administracji z dnia 22 kwietnia 2004 r. w sprawie wzorów imiennego upoważnienia i legitymacji służbowej inspektora Biura Generalnego Inspektora Ochrony Danych Osobowych, Dz.U. nr 94, poz. 923.
Rozporządzenie ministra spraw wewnętrznych i administracji z dnia 11 maja 2011 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie wzorów imiennego upoważnienia i legitymacji służbowej inspektora Biura Generalnego Inspektora Ochrony Danych Osobowych, Dz.U. nr 103, poz. 601.
Sękowski A.E., *Psychologia zdolności. Współczesne kierunki badań*, WN PWN, Warszawa 2004.
Sielatycki M., *Model kompetencji dyrektora szkoły*, „Dyrektor Szkoły" 2006, nr 10, s. 11-16.
Szmidt K.J., Piotrowski K.T., *Nowe teorie twórczości. Nowe metody pomocy w tworzeniu*, Impuls, Kraków 2005.
Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty, Dz.U. nr 95, poz. 425.
Woodruffe Ch. *Ośrodki oceny i rozwoju. Narzędzia analizy i doskonalenia kompetencji pracowników*, Wyd. Oficyny Ekonomicznej, Kraków 2003.
Zarządzanie talentami, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005.

Managerial talent in education – whether the current recruitment and selection procedure for principals can identify talent

Abstract. *The modern day school is a place of many interactions between different pressures that are political, social, cultural or economical. Many changes that are now taking place in Polish schools are determined by the requirements of the educational policy of the state and the influence of the European Union. In modern society, the economy is based on many requirements and is highly competitive; therefore, every institution needs to be managed in a way that meets those expectations. The purpose of this article is to present the issue of talent, in contemporary organizations – the process of recruitment, selection, and management of outstanding employees. Secondly, it will attempt to verify whether a similar phenomenon also applies to modern schools and the principal's position. It was analyzed whether the current recruitment and the process of selection for the position of the school's principal includes the elements related to the research and identification of a potential talent. Nowadays, one of the most important changes expected in the school's environment is modern leadership.*

Keywords: *managerial talent, modern school, principal, management of education, principal's recruitment and selection, educational law*