

## Zarządzanie innowacjami organizacyjnymi w edukacji

### Organizational innovations management in education

**Słowa kluczowe:** innowacje organizacyjne, innowacje w edukacji, zarządzanie w edukacji.

**Key words:** organizational innovations, innovations in education, management in education.

**Abstract.** Management in education is growing in importance because of the major changes in the education system that requires efficiency and effectiveness of running. Organizational innovations are an important tool for making changes in the entire education management system. It was assumed that the organizational innovation in education consists mainly in introducing changes to the education system or an educational institution and relates to its structure, processes or pedagogical procedures. The aim of the article is to assess the implemented organizational innovations at the central, regional and local levels and to identify key areas contributing to their effective management. The work uses a critical literature review focused on innovation management and analysis of randomly selected educational programs, as well as a case description; conclusions were formulated as well. The conclusion of the analysis is the dependence between the management of organizational innovations and the scope of their implementation. Educational innovations implemented at the central level can be an example and model for local initiatives. The innovative methodology used by central institutions will guarantee greater effectiveness in achieving success.

**Wprowadzenie.** System edukacyjny z perspektywy wartości kapitału intelektualnego państwa oraz z perspektywy wartości kapitału intelektualnego jednostki jest istotny. W społeczeństwie opartym na wiedzy edukacja jest strategicznym czynnikiem rozwoju społeczno-gospodarczego<sup>1</sup>. Postępujące coraz szybciej zmiany zarówno na płaszczyźnie społecznej, jak i gospodarczej wymagają dostosowania i ewolucji systemu edukacyjnego państwa, aby spełniał stawiane przed nim cele. Realizacja postawionych założeń wymaga sprawnego zarządzania zarówno na szczeblu lokalnym, jak i centralnym. Jednym z narzędzi stosowanych w zarządzaniu na rynku edukacyjnym są innowacje. Pozwalają one na wprowadzanie zmian, które stopniowo rozprzestrzeniają się przez rozległy

<sup>1</sup> I. Stalończyk, *Edukacja formalna i pozaformalna w procesie kształtowania społeczeństwa wiedzy*, Nie-równości Społeczne a Wzrost Gospodarczy, nr 37 (1/2014).

i rozwarstwiony system edukacyjny. Rynek edukacyjny w Polsce jest dychotomicznie podzielony na część formalną i pozaformalną, bardziej szczegółowy podział proponuje W. Okoń (Okoń, 1992), który edukację dzieli na<sup>2</sup>:

- formalną: system oparty na stałych pod względem czasu i treści formach nauki prowadzący od nauczania początkowego do uniwersytetu;
- pozaformalną (pozaekcyjną): świadoma i zorganizowana działalność o charakterze kształcenia i wychowania, prowadzona poza ustawowym formalnym systemem szkolnym, umożliwiającą osiągnięcie określonych celów kształcenia;
- incydentalną: trwający przez całe życie niezorganizowany proces nabywania przez człowieka wiadomości, przekonań i postaw na podstawie codziennego doświadczenia oraz wpływu otoczenia.

W artykule prowadzone rozważania koncentrują się na edukacji formalnej. Charakteryzuje się ona nabywaniem określonych dla każdego etapu edukacyjnego umiejętności, wiedzy i kompetencji potwierdzonych świadectwem, dyplomem bądź innym drukiem zgodnym z rozporządzeniem Ministra Edukacji Narodowej w sprawie świadectw, dyplomów i innych druków szkolnych (Dz. U. 2018, poz. 939)<sup>3</sup>. System edukacji formalnej funkcjonuje w oparciu o ściśle wytyczne: obowiązuje precyzyjnie określona podstawa programowa, którą należy realizować na danym etapie kształcenia, szczegółowe regulacje prawa oświatowego dotyczące działalności edukacyjnej, ponadto obowiązkiem poddawanych kontroli jest prowadzenie dokumentacji pracy własnej na wszystkich szczeblach strukturalnych.

**Zarządzanie innowacjami – ramy teoretyczne.** Nie każda zmiana jest innowacją. Przegląd literatury z zakresu zagadnień związanych z pojęciem innowacji wskazuje na bogactwo określeń z tego zakresu. Według podręcznika Oslo (Oslo, 2005), innowacja to wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu lub usługi), procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem<sup>4</sup>. Przyjęty tam warunek dotyczący procesu innowacji to wymóg, aby produkt, proces, metoda marketingowa lub metoda organizacyjna była nowa lub znacząco udoskonalona dla firmy. To bardzo precyzyjne określenie terminu, gdyż przykładowo słownik języka polskiego (*Słownik Języka Polskiego*, 1978) podaje, że innowacja to wprowadzenie czegoś nowego; rzecz nowo wprowadzona; nowość, reforma<sup>5</sup>. Z kolei Pietrasini (Pietrasini, 1970) określił innowacje jako: zmiany celowo wprowadzane przez człowieka, które polegają na zastępowaniu dotychczasowych stanów rzeczy innymi, ocenianymi dodatnio w świetle określonych kryteriów

<sup>2</sup> W. Okoń, 1992, *Słownik Pedagogiczny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 28.

<sup>3</sup> Rozporządzenie MEN z dnia 26.04.2018 r., w sprawie świadectw, dyplomów i innych druków szkolnych t.j. Dz U. 2018. poz. 939.

<sup>4</sup> *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. OECD/Eurostat 2005, s. 49.

<sup>5</sup> *Słownik języka polskiego*, t. 1., Warszawa 1978, s. 792.

i składających się w sumie na postęp<sup>6</sup>. Natomiast Drucker (Drucker, 1992) za innowacje uznał pojęcie ekonomiczne lub społeczne, które oznacza dla organizacji możliwość dokonania zmiany wartości i zaspokojenia konsumenta przez wykorzystanie określonych zasobów. Może to być zarówno możliwość świadczenia nowych usług, jak i każda zmiana usługi, która wpłynie na satysfakcję odbiorcy<sup>7</sup>.

Zarządzanie, według Koźmińskiego, Jemielniaka (Koźmiński, Jemielniak, 2011), polega na zapewnieniu (świadomym stworzeniu) warunków, by organizacja działała zgodnie ze swymi założeniami, osiągała zgodne z nią cele i zachowywała niezbędny poziom spójności umożliwiające przetrwanie i rozwój, czyli realizację misji i celów w przyszłości<sup>8</sup>. Można przyjąć, że system edukacyjny w Polsce jest organizacją o bardzo rozbudowanej strukturze. Patrząc globalnie, należy zauważyć, że w edukacji formalnej jest wyróżniony cel, są założenia dotyczące oświaty w Polsce, podstawy programowe kształcenia ogólnego i wychowania, jest także określona misja zawarta przede wszystkim w artykule 70 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej i zakładająca prawo do nauki dla każdego. Zarządzanie w oświacie ma szczególny charakter ze względu na uwarunkowania społeczne. Oczekiwania w stosunku do edukacji formalnej są bardzo wysokie i koncentrują się na przygotowaniu każdego człowieka do wykonywania wymarzonych zadań zawodowych, a także by wykształcenie oferowane przez szkolne instytucje obejmowało kanon wykształcenia ogólnego, wychowanie do życia w społeczeństwie, rozwój kreatywności, przedsiębiorczości i moralności. Autorki przyjęły, w oparciu o przegląd literatury, że zarządzanie innowacjami organizacyjnymi to wdrażanie zmian organizacyjnych, które w znaczący sposób zwiększą poziom realizacji celu stawianego edukacji formalnej oraz przyczyniają się do wzrostu satysfakcji odbiorcy-ucznia.

Innowacje organizacyjne są powszechnie wdrażane w edukacji, występują zarówno w formie scentralizowanej, czyli wprowadzanej centralnie, jak i regionalnej, a nawet lokalnej. W polskim systemie edukacyjnym we wdrażanych innowacjach organizacyjnych upatruje się możliwości na zapoczątkowanie zmian o dużym znaczeniu społecznym. Literatura opisującą tematykę innowacji organizacyjnych w systemie oświatowym w Polsce jest dosyć uboga, dlatego autorki zdecydowały się na jej podjęcie, koncentrując się na innowacjach, które inaugurują zmiany organizacyjne w systemie.

**Metodologia badań.** Celem artykułu jest zatem ocena wdrażanych innowacji organizacyjnych na szczeblu centralnym, regionalnym i lokalnym oraz wskazanie kluczowych obszarów przyczyniających się do skutecznego zarządzania nimi. W pracy zastosowano krytyczny przegląd literatury w celu zdefiniowania form innowacji organizacyjnych wdrażanych na różnych poziomach struktury systemu oświaty, wywiady z przedstawicielami systemu oświaty oraz analizę treści stron internetowych podmiotów działających w obrębie oświaty: Ministerstwa Edukacji Narodowej, kuratorium

<sup>6</sup> Z. Pietrasiński, 1970, *Ogólne i psychologiczne zagadnienia innowacji*, PWN, Warszawa.

<sup>7</sup> P.F. Drucker, 1992, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Warszawa.

<sup>8</sup> A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, 2011, *Zarządzanie od postaw*, Wolters Kluwer, Warszawa, s. 18.

oświaty, szkoły i przedszkola. Przegląd poszerzono o opis i analizę przypadku. Do prowadzonych analiz sformułowano wnioski.

W niniejszej pracy zastosowano sekwencyjną procedurę badawczą, składającą się z etapów:

- 1) za pomocą krytycznego przeglądu literatury zdefiniowano innowacje organizacyjne wprowadzane na różnych poziomach zarządzania w oświacie;
- 2) przeprowadzono 25 wywiadów z losowo wybranymi pracownikami oświaty: nauczycielami (15), dyrektorami (6), przedstawicielami delegatury kuratorium (4), na podstawie których zidentyfikowano programy edukacyjne jako najczęściej wybieraną formę innowacji organizacyjnej wprowadzaną na wielu poziomach struktury systemu edukacyjnego (wywiady były prowadzone w lutym 2019 r.);
- 3) na podstawie wyników z przeprowadzonych wywiadów autorki podjęły próbę analizy wdrażanych programów edukacyjnych. W dniach 4–14 marzec 2019 r. zebrane zostały dane na temat programów edukacyjnych realizowanych we wszystkich województwach. W każdym województwie autorki analizowały strony internetowe placówek oświatowych, które zostały wyświetlone w przeglądarce internetowej po wpisaniu frazy: program edukacyjny oraz miasto z danego województwa. Autorki założyły, że w największych miastach ze wskazanych województw jest realizowana największa ilość programów edukacyjnych;
- 4) poddano analizie po trzy programy realizowane w każdym z województw. Analiza została przeprowadzona w oparciu o metodykę PMI. *Metodyka PMI* (Trocki, 2017) to ogólny zbiór zasad zarządzania projektami skodyfikowany przez Project Management Institute<sup>9</sup>. Z przeprowadzonych wywiadów wynikało, że programy edukacyjne są realizowane na zasadach projektów wdrażanych na poszczególnych poziomach systemu edukacyjnego;
- 5) dokonano analizy i dyskusji wyników przeprowadzonych badań.

### **Innowacje organizacyjne w edukacji na poziomie lokalnym, regionalnym i globalnym.**

*Nowy słownik pedagogiczny* (Okoń, 2007) podaje, że innowacja pedagogiczna to zmiana struktury systemu szkolnego (dydaktycznego, wychowawczego) jako całości lub struktury ważnych jego składników w celu wprowadzenia ulepszeń o charakterze wymiernym<sup>10</sup>. Tak zdefiniowana innowacja jest zawarta w typologii innowacji organizacyjnej. S. Lachiewicz (Lachiewicz, 2014) wyróżnia trzy główne kategorie innowacji organizacyjnych: innowacje w sferze organizacji pracy, innowacje strukturalne, innowacje dotyczące relacji organizacyjnych z otoczeniem<sup>11</sup>. Na tej podstawie autorki przyjęły, że innowacja organizacyjna w edukacji polega przede wszystkim na wprowadzeniu

<sup>9</sup> M. Trocki, 2017, *Metodyki i standardy zarządzania projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

<sup>10</sup> W. Okoń, J. Śnieciński (red.), 2007, *Nowy słownik pedagogiczny*, s. 147.

<sup>11</sup> S. Lachiewicz, 2014, *Innowacje organizacyjne w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Studia Ekonomiczne”. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 183, s. 155.

zmian w systemie oświaty bądź instytucji oświatowej i dotyczy jej struktury, procesów lub procedur pedagogicznych. Należy zauważyć, że w Polsce innowacje organizacyjne dotyczące edukacji są wdrażane na wszystkich poziomach kształcenia. Szkoła lub inna placówka oświatowa wdraża innowacje własne, pozyskane dzięki zasobom wewnętrznym lub zewnętrznym dzięki otrzymanym do realizacji programom. Do 1 września 2017 r., obowiązywały w instytucjach oświaty przepisy regulujące prowadzenie działalności innowacyjnej i eksperymentalnej dzięki rozporządzeniu Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 9 kwietnia 2002 r.<sup>12</sup> Po tym terminie nowe przepisy prawne, zniosły regulacje dotyczące działalności innowacyjnej szkoły, w tym między innymi zgłaszania do organu nadzoru pedagogicznego, a także uzyskiwania każdorazowo zgody do prowadzenia tego typu działalności. Zrezygnowano także z upoważnienia ministra edukacji do określenia warunków jej prowadzenia przez placówki. Aktualnie ustawa Prawo oświatowe określa, że system oświaty zapewnia między innymi kształtowanie u uczniów postaw przedsiębiorczości i kreatywności sprzyjających aktywnemu uczestnictwu w życiu gospodarczym, w tym poprzez stosowanie w procesie kształcenia innowacyjnych rozwiązań programowych, organizacyjnych lub metodycznych. (Dz.U. 2018 r., poz. 996 ze zm., art. 1 ust. 18)<sup>13</sup>. Innowacje organizacyjne na poziomie lokalnym, są realizowane w ramach istniejących ograniczeń, gdyż mimo bardzo dużej swobody w zakresie aktywności organizacyjnej szkoły, podlega ona jako instytucja zasadom praworządności i nadzorowi pedagogicznemu oraz finansowemu. Szkoły realizują nie tylko innowacje wprowadzane jako twórczość własna nauczyciela lub zespołu pedagogicznego, stowarzyszeń czy organizacji działających na rzecz szkół, ale korzystają z oferty przekazanej przez organ prowadzący nadzór pedagogiczny.

Wśród innowacji organizacyjnych wprowadzanych w systemie edukacyjnym powszechną i najczęściej wybieraną formę stanowią programy edukacyjne. Są one wprowadzane według reprezentantów oświaty na zasadach projektów, mają zatem określony cel, zakres, czas trwania oraz niezbędne zasoby, w tym finansowe. Ta forma innowacji jest najpowszechniej wdrażana ze względu na łatwość dopasowania do skali wdrożenia, możliwości objęcia wdrożeniem sprecyzowanej grupy odbiorców oraz w sytuacji, gdy innowacja przyniesie wyniki zgodne z założeniami, istnieje możliwość szerokiego jej wdrożenia, a nawet na jej podstawie zainicjowania trwałych zmian organizacyjnych.

Autorki przeanalizowały strony internetowe trzech losowo wybranych placówek oświatowych z każdego województwa, które w przeglądarce internetowej pojawiły się po wpisaniu frazy: program edukacyjny oraz największe miasto z danego województwa. Warunkiem przyjęcia strony internetowej do analizy były zawarte aktualne informacje na badanej stronie oraz opublikowana informacja o realizacji programu edukacyjnego przez daną placówkę. Wszystkie analizowane programy na poziomie lokalnym miały charakter innowacji. Programy na poziomie lokalnym były realizowane bez dedykowanego finansowania i z użyciem środków dostępnych w szkołach, takich jak: komputery,

<sup>12</sup> Rozporządzenie MENiS z dn. 9 kwietnia 2002 r., w sprawie warunków prowadzenia działalności innowacyjnej i eksperymentalnej przez szkoły i placówki (Dz. U. 2002 r., nr 56, poz. 506 z późn. zm).

<sup>13</sup> Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r., Prawo oświatowe (Dz. U. 2018 r. poz. 996 ze zm.).

oprogramowanie, rzutniki, magnetofony, mapy, podręczniki. Tabela 1 prezentuje pięć wybranych losowo innowacji organizacyjnych. Na uwagę zasługuje szczególnie ich struktura.

**Tabela 1. Wybrane innowacje wdrażane w placówkach oświatowych od 2016 do 2019 r.**

Lp.	Nazwa innowacji	Struktura programu	Okres realizacji	Typ szkoły/ miejsowość
1	Taniec to ruch, a ruch to życie	Ogólne założenia programu, cele programu, metody pracy i formy zajęć, zakres treści edukacyjnych – hasłowy, przewidywane efekty i osiągnięcia uczestników innowacji, oceniane osiągnięcia ucznia, podsumowanie, bibliografia	01.02.2016 do 31.05.2017	Szkoła podstawowa, Konin
2	Kultura krajów angielskiego obszaru językowego na lekcjach	Ogólne założenia programu, cel programu, założenia metodyczne, zakres treści – ogólnie jako wzbogacenie słownictwa związanego z motywem przewodnim programu	2017/2018	Szkoła podstawowa Tychy
3	Czas spędzany z rodziną – najlepsze zajęcia dodatkowe	Ogólne założenia programu, bloki tematyczne, w których będą realizowane treści (hasła), cele	2018/2019	Oddziały przedszkolne Nasielsk
4	Reading adventure – kontynuacja przygody z literaturą brytyjską i amerykańską	Ogólne założenia programu, cele, treści – hasłowo, środki dydaktyczne	2016/2017	Gimnazjum, Radom
5	Nieznajomość prawa szkodzi	Ogólne założenia programu, cele, treści – hasłowo, planowane efekty	2018/2019	Liceum, Warszawa

Źródło. Opracowanie własne na podstawie stron internetowych szkół, wejście 4–14 marca 2019 r.

Ogólne założenia programów przedstawionych w Tabeli 1 najczęściej zawierają lakoniczne informacje dotyczące przyjętej aksjologii, na przykład: „Znajomość prawa i kultura prawna są podstawą funkcjonowania świadomego obywatela”, „w dzisiejszych czasach rodzice usilnie próbują zapełnić ten czas kolejnymi płatnymi zajęciami dodatkowymi, zapominając, że nic nie jest w stanie zastąpić wspólnie spędzonych chwil”. Informacje o sposobie realizacji programu, co zaprezentowano w Tabeli 1, są podane bardzo zdawkowo lub nie zostały zawarte w opisie. Struktura przyjętych innowacji jest uboga. Sposób wdrażania jest prosty, ustalany przez konkretną placówkę, najczęściej nie wymaga żadnych nakładów finansowych. Nadzór nad przebiegiem sprawuje dyrektor danej placówki.

Na poziomie regionalnym innowacje organizacyjne w oświacie są stosowane jako narzędzie reorganizacji struktur wewnętrznych urzędów działających w ramach systemu edukacyjnego, np. w delegaturach kuratorium czy też wydziałach edukacyjnych urzędów gmin lub powiatów. Programy są również rozpowszechniane w placówkach podległych, np. szkołach.

**Tabela 2. Wybrane innowacje wdrażane w urzędach edukacji lub delegaturach kuratorium.**

Lp.	Nazwa innowacji	Struktura programu, według informacji na stronie urzędu	Okres realizacji	Urząd, miejscowość
1	Pilotaż programowania	Ogólne założenia dotyczące programu, cele, wskazany adresat – wybrane szkoły, podane źródło informacji MEN	1 rok z możliwością przedłużenia do 3 lat	Biuro Edukacji m.st. Warszawa
2	Na tropach Enigmy	Konferencja metodyczna dla nauczycieli informatyki z terenu Delegatury w Radomiu, szkolenie on-line, nowa formuła organizacyjna, ogólne założenia dotyczące programu, cele, treści, metody pracy	Od marca 2019 r.	Delegatura Kuratorium w Radomiu, oraz Ośrodek Edukacji Informatycznej i Zastosowań Komputerów w Warszawie
3.	Zmiana struktury	Szczegółowe założenia dotyczące programu, ogólne cele, podejmowane działania w ramach wprowadzanych zmian, źródło informacji – zarządzenie nr 27 wraz z załącznikiem z 2018 r. Mazowieckiego Kuratora Oświaty	Od 18 maja 2019	Kuratorium Oświaty w Warszawie

Źródło; opracowanie własne na podstawie stron internetowych podanych urzędów, wejście 12 marca 2019 r.

Przedstawione w Tabeli 2 innowacje charakteryzują się dość wysokimi nakładami finansowymi niezbędnymi do ich realizacji. Programy są rozbudowane i prezentowane bardzo ogólnie. Programy prezentowane w Tabeli 2 finansowane i wdrażane były przez różne podmioty, w tym także Ministerstwo Edukacji Narodowej. Zarządzanie nimi jest realizowane poprzez określone procedury, które najczęściej zostały zawarte w założeniach programowych albo w materiałach pomocniczych udostępnionych do wsparcia realizacji.

**Centralne innowacje edukacyjne – opis przypadku.** Zdrowie i jego promocja stanowią ważny punkt w realizowanych podstawach programowych na wszystkich etapach kształcenia powszechnego. Niska świadomość społeczna w zakresie ochrony zdrowia, a zwłaszcza zachowań prozdrowotnych i kształtowania zdrowych nawyków u dzieci i młodzieży przyczyniły się do opracowania przez WHO (*World Health Organization*)

dedykowanego tematowi programu zdrowotnego. Podstawą jego wprowadzenia były prowadzone w całej Europie przez szkoły wyższe i instytuty programy badawczo-rozwojowe dotyczące zdrowia, a także potrzeb w zakresie promocji zachowań prozdrowotnych w krajach Unii Europejskiej. Opracowano założenia programu, które następnie opisano w raporcie Światowej Organizacji Zdrowia. Na tej podstawie w latach 1992–1995 realizowano w Polsce program pilotażowy pod hasłem *Szkoła Promująca Zdrowie* pod kierunkiem B. Woynarowskiej. Kontynuacją programu była wdrażana innowacja pod hasłem *Szkoła promująca zdrowie*<sup>14</sup>. Kolejnym programem edukacyjnym w zakresie zachowań prozdrowotnych jest realizowany program o nazwie *Przedszkole promujące zdrowie*<sup>15</sup>. Obejmuje ona zasięgiem teren całego kraju. Inicjatywa jest wdrażana przez Ośrodek Rozwoju Edukacji. Zarówno sposób organizacji jej wdrażania, realizacji programu, jak i zakres treści mają znacząco nowy charakter. Cechy charakterystyczne w strukturze organizacyjnej programu:

- powołanie Centralnej Kapituły, a następnie Wojewódzkich Kapituł weryfikujących wymagania do uzyskania certyfikatu, przydział zadań, wskazanie osób odpowiedzialnych za realizację;
- powołanie wojewódzkich i rejonowych koordynatorów projektu w każdym województwie, przydział zadań;
- stały monitoring efektów szkoleń;
- podział na etapy dotyczące realizacji programu na terenie konkretnej placówki;
- bogata obudowa metodyczna dotycząca realizacji programu na terenie zainteresowanego jego realizacją przedszkola lub szkoły, dostępne narzędzia badawcze;
- ustalenie metod wsparcia dla chętnych placówek, stały dostęp do konsultacji z koordynatorem rejonowym;
- aktualizowanie informacji, promocja programu na stronach internetowych;
- treści programu uwzględniające najnowsze wyniki badań w zakresie oceny stanu zdrowia;
- kontrola, stała opieka autorów programu nad jego kluczowymi obszarami – szkolenia, efekty realizacji;
- wysokie nakłady finansowe na wdrożenie programu;
- ustalenie stałych wymagań i nadawanie Certyfikatu Szkoły Promującej Zdrowie/Przedszkola Promującego Zdrowie przez Ministra Edukacji Narodowej.

Realizacja przebiega w placówkach, które zgłosiły chęć udziału do koordynatora rejonowego. Z podstawy programowej wychowania przedszkolnego wynika, że placówki te realizują promocję zdrowia, na przykład poprzez realizację zadania: *Tworzenie sytuacji sprzyjających rozwojowi nawyków i zachowań prowadzących do samodzielności, dbania o zdrowie, sprawność ruchową i bezpieczeństwo, w tym bezpieczeństwo w ruchu drogowym*<sup>16</sup>. Z obserwacji wynika jednak, że najczęściej realizacja tych zadań

<sup>14</sup> B. Woynarowska (red.), 2016, *Szkoła promująca zdrowie*, ORE.

<sup>15</sup> B. Woynarowska (red.), 2017, *Przedszkole promujące zdrowie*, ORE.

<sup>16</sup> Rozporządzenie MEN z dn. 14 lutego 2017 r. w sprawie podstawy programowej wychowania przedszkolnego...



ma charakter działań doraźnych, co nie przynosi zamierzonych rezultatów. Rok 2018 był pierwszym, w którym przedszkola mogły zakończyć pierwszy etap wdrażania programu i uzyskać ocenę efektów swoich działań poprzez uzyskanie Krajowego Certyfikatu Przedszkola Promującego Zdrowie.

Koordinatorem rejonowym projektu jest przedstawiciel administracji oświatowej – wizytator Kuratorium Oświaty. Koordynacja programu ma ważne zadanie zarządcze, gdyż znacznie ułatwia komunikację placówek z kompetentnym ekspertem w tej dziedzinie, a w przypadku trudności w realizacji – umożliwia też sprawne uzyskanie wsparcia merytorycznego. Koordynator odpowiada za omówienie założeń programu i pomaga w jego realizacji – zarządza głównymi procesami wdrażania programu, aż do momentu zgłoszenia i złożenia wniosku o nadanie certyfikatu. Kontrolę nad całością procesów sprawuje dyrektor i wybrany koordynator w placówce, następnie koordynator rejonowy. W ramach projektu jednym z zadań jest dokumentowanie wszystkich podejmowanych działań i monitorowanie ich, a nawet systematyczne prezentowanie na stronach internetowych placówki.

**Podsumowanie metod zarządzania wdrożeniem programów edukacyjnych realizowanych w polskim systemie oświatowym.** Programy edukacyjne w zależności od: zasięgu wdrożenia oraz od organu sprawującego nadzór nad realizacją celu programu różnią się zasadniczo. W Tabeli 3 zaprezentowano podsumowanie zróżnicowania aspektów zarządzania stosowanych przy realizacji programów.

**Tabela 3. Porównanie zarządzania programami edukacyjnymi ze względu na zasięg wdrażania**

Aspekty zarządzania programami na podstawie metodyki PMI	Programy realizowane lokalnie	Programy realizowane regionalnie	Programy realizowane globalnie/centralnie
Obszary wiedzy programu			
Zdefiniowana potrzeba wprowadzenia programu	v	v	v
Zdefiniowane zakres programu	v	v	v
Zdefiniowany czas programu	v	-/v	v
Zdefiniowane koszty programu	v	v	v
Zdefiniowana komunikacja w projekcie	-	-	v
Procesy projektowania realizacji programu			
Zdefiniowany jasny cel	-	v	v
Jasno określone założenia programu	v	v	v
Jasno określone odpowiedzialności w zespole organizacyjnym	-	-	v
Opracowany plan realizacji	-	v	v
Monitoring i kontrola efektów programu	v	-/v	v
Podsumowanie programu	-	-/v	v

Źródło: opracowanie własne.

Metody wdrożenia programów edukacyjnych, jak widać w Tabeli 3, są uzależnione od skali wdrożenia oraz od zasobów (wiedza, finanse, zespół dedykowany do projektu), jakimi dysponuje jednostka odpowiedzialna za realizację programu. Obszary wiedzy programów są dobrze zdefiniowane niezależnie od skali wdrażania.

**Podsumowanie i wnioski.** W kategoriach zarządzania innowacjami organizacyjnymi w edukacji możemy wyróżnić trzy typy ze względu na zakres realizacji. Zarządzanie innowacją w edukacji na poziomie centralnym przekłada się na wdrażanie jej na wszystkich poziomach administracyjnych, aż do działań na terenie konkretnych ośrodków, gdyż głównie jej odbiorcami są dzieci lub młodzież, czyli cała społeczność szkolna w kraju bądź w jego regionie. Innowacja wdrażana jako nowość w konkretnej placówce ma możliwość realizacji tylko na tym etapie, gdyż jej konsumenci pochodzą z danego ośrodka wychowawczego, na przykład szkoły lub przedszkola. Zdarza się, że zostaje powielana jako przykład dobrych praktyk i przestaje w krótkim okresie być nowością. Zarządzanie na terenie danej placówki często jest intuicyjne, gdyż prowadzone jest przez nauczyciela lub jej dyrektora i na bieżąco modyfikowane, jeśli zauważona zostanie taka potrzeba. Podjęte badania w zakresie zarządzania innowacjami organizacyjnymi wskazują na dużą różnorodność działań związanych z ich realizacją. Wyraźną prawidłowością jest związek zarządzania innowacjami organizacyjnymi z zasięgiem ich wdrażania. Im większy zasięg, tym bardziej rozbudowana struktura w zakresie kontroli, monitoringu, a nawet planowania i podejmowania decyzji. Im większy zasięg, tym większa struktura projektowa i zasoby zorganizowane do przeprowadzenia programu, co bezpośrednio wpływa na metodykę oraz realizację. Programy prowadzone jako inicjatywy lokalne, pomimo ograniczonych zasobów oraz dużej swobody przygotowania, przeprowadzane są w oparciu o wiedzę zespołu dydaktycznego oraz znajomość realiów lokalnych, niemniej widoczny jest brak kontroli nad poziomem realizacji celu. Inicjatywy centralne cechują się przede wszystkim bardzo dobrym opracowaniem projektu z uwzględnieniem procedur zapewniających realizację zgodnie z założeniami, a w dalszej kolejności monitoring i kontrolę realizacji celu programu. Metodologia wprowadzania innowacji organizacyjnych na poziomie centralnym może być wzorem i może być stosowana przez osoby zarządzające lokalnie z uwzględnieniem skali inicjatywy. Procesy projektowania realizacji programu, a w szczególności dokładne sprecyzowanie celu oraz zadań, które mają zapewnić realizację celu, przyczyniają się do wyższego poziomu realizacji wdrażanego programu. Kolejnym obszarem, który może zwiększyć efektywność podejmowanych działań, jest podział odpowiedzialności w zespole projektowym oraz jasna komunikacja w tym zakresie. Programy edukacyjne wdrożone efektywnie mogą zapewnić rozwój organizacyjny na poziomie tak lokalnym, jak i regionalnym oraz centralnym, co może przyczynić się do rozwoju struktur zapewniających dopasowanie funkcjonowania systemu edukacyjnego do potrzeb i wymagań edukacyjnych społeczeństwa.

## Bibliografia

1. Drucker P.F., 1992, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Warszawa.
2. Hage Eds J., Meeus M., 2006, *Determinants*. W: Innovation, Science, and Institutional Change, F. Damanpour, D. Aravind: *Managerial Innovation: Conceptions, Processes and Antecedents*.
3. Kostytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dn. 02.04.1997 r.
4. Koźmiński A.K., Jemieliński D., 2011, *Zarządzanie od postaw*, Wolters Kluwer, Warszawa.
5. Lachiewicz S., 2014, *Innowacje organizacyjne w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 183.
6. Okoń W., Śnieciński J., 2007, *Nowy słownik pedagogiczny*, s. 147.
7. Okoń W., 1992, *Słownik Pedagogiczny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
8. Oslo Manual, *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, OECD/Eurostat 2005.
9. Pietrański Z., 1970, *Ogólne i psychologiczne zagadnienia innowacji*, PWN, Warszawa
10. Rozporządzenie MEN z dn. 14 lutego 2017 r. w sprawie podstawy programowej wychowania przedszkolnego oraz podstawy programowej kształcenia ogólnego dla szkoły podstawowej, w tym dla uczniów z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu umiarkowanym lub znacznym, kształcenia ogólnego dla branżowej szkoły I stopnia, kształcenia ogólnego dla szkoły specjalnej przysposabiającej do pracy oraz kształcenia ogólnego dla szkoły policealnej.
11. Rozporządzenie MEN z dnia 26.04.2018 r., w sprawie świadectw, dyplomów i innych druków szkolnych t.j. Dz U. 2018, poz 939.
12. Rozporządzenie MENiS z dn. 9 kwietnia 2002 r., w sprawie warunków prowadzenia działalności innowacyjnej i eksperymentalnej przez szkoły i placówki (Dz. U. 2002 r., nr 56, poz. 506 z późn. zm).
13. Słownik języka polskiego, t. 1., Warszawa 1978.
14. Stalończyk I., 2014, *Edukacja formalna i pozaformalna w procesie kształtowania społeczeństwa wiedzy*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 37.
15. Trocki M., 2017, *Metodyki i standardy zarządzania projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
16. Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r., Prawo oświatowe Dz. U. 2018 poz. 996 ze zm.
17. Woynarowska B. (red.), 2016, *Szkoła promująca zdrowie*, ORE.
18. Woynarowska B. (red.), 2017, *Przedszkole promujące zdrowie*, ORE.
19. Woynarowska B., Sołdan M., *Szkoła promująca zdrowie w Europie w świetle dokumentów czterech europejskich konferencji*, Kwartalnik Pedagogiczny, nr 1.
20. [www.ore.edu.pl/2018/11/wreczenie-krajowych-certyfikatow-szkola-promujaca-zdrowie-2/](http://www.ore.edu.pl/2018/11/wreczenie-krajowych-certyfikatow-szkola-promujaca-zdrowie-2/), wejście 11 marzec 2019 r.
21. Young I., Williams T., 1990, *Zdrowa szkoła, wersja polska*, Warszawa Instytut Matki i Dziecka.
22. Zarządzenie nr 27 Mazowieckiego Kuratora Oświaty z dnia 18 maja 2018 r., w sprawie ustalenia Regulaminu Organizacyjnego Kuratorium Oświaty w Warszawie.

**mgr Magda CHMIEL** – Uniwersytet Technologiczno-Humanistyczny w Radomiu, Wydział Nauk Ekonomicznych i Prawnych

**Dr Krystyna KORNETA** – Wyższa Szkoła Handlowa w Radomiu, Wydział Nauk Społecznych