

Katarzyna Piwowar-Sulej

Kształtowanie potencjału nauczycielskiego w kontekście innowacyjności polskich placówek oświatowych

Wiele dyskusji poświęca się współcześnie problemowi uwarunkowań innowacyjności organizacji i jednostek. Uwaga badaczy skupia się jednak głównie na organizacjach biznesowych. Dlatego też przedmiotem zainteresowania w niniejszym artykule uczyniono instytucje oświatowe. Celem artykułu – w jego warstwie teoriopoznawczej – jest analiza działań personalnych, podejmowanych w szkołach w kontekście kształtowania potencjału innowacyjności nauczycieli. Celem metodycznym stało się opracowanie narzędzia diagnozowania praktyk stosowanych w analizowanym obszarze. Wreszcie cel użyteczny obejmuje dostarczenie wskazówek dla dyrektorów szkół oraz autorów programów szkoleń i studiów z zarządzania placówkami oświatowymi.

Słowa kluczowe: oświata (*education*), szkoła (*school*), innowacje (*innovations*), potencjał nauczycieli (*teacher potential*)

Wprowadzenie

Budowa gospodarki opartej na wiedzy (GOW) nie jest już tylko hasłem przyszłości, ale rzeczywistością, pragmatyką. Siłą napędową rozwoju gospodarczego stają się innowacje. Zagadnieniem czynników innowacyjności przedsiębiorstw (jednostek gospodarczych) zajmują się zarówno teoretycy, jak i praktycy zarządzania (zob. m.in. Baj, Pietucha, 2006, s. 32–36; Pichlak, 2009, s. 321–325). Zwracają przy tym uwagę, że twórcą każdej innowacji jest człowiek. W procesie tworzenia GOW i społeczeństwa wiedzy nie można zapominać o organizacjach kształcących przyszłe pokolenia innowatorów – chodzi o placówki edukacyjne. W regionalnych strategiach innowacji zwraca się uwagę nie tylko na rolę uczelni wyższych w edukacji dla potrzeb innowacji, ale też na znaczenie placówek oświatowych.

Na współczesnej szkole spoczywa obowiązek podejmowania aktywności, mogących sprostać nie tylko oczekiwaniom społeczeństwa czy przyszłych pracodawców, ale samych uczniów i ich rodziców. Można tutaj liczyć na ukształtowanie człowieka samodzielnego, odpowiedzialnego, ciekawego świata, kreatywnego, komunikatywnego, przedsiębiorczego. Takie cechy umożliwiają skuteczną adaptację w złożonym, dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Ponadto przemianom podlega środowisko technologiczne funkcjonowania człowieka. Ludzie młodzi szczególnie podatni są na nowoczesne technologie. Nauczyciel coraz częściej nie jest już bezwzględny autorytetem. Z doświadczenia autorki opracowania wynika, że już pięcioletnie dziecko wskazuje internet jako główne źródło wiedzy.

Powyższe przeobrażenia zachodzące w otoczeniu implikują konieczność weryfikacji dotychczasowych sposobów nauczania i poszukiwania nowych – niekonwencjonalnych – metod pracy z uczniem. Na znaczeniu zyskują tzw. innowacje pedagogiczne. W procesie innowacyjnym, składającym się z takich faz, jak wyszukiwanie informacji i pomysłów, projektowanie nowych rozwiązań i ich wdrażanie (Kamińska, 2014, s. 38), główną rolę odgrywa nauczyciel. Występuje on w roli innowatora, ale też wykonawcy innowacji.

Mówiąc o nauczycielach jako innowatorach, należy podkreślić, że innowacyjności – czyli zdolności do kreowania i wdrażania innowacji – nie powinno się rozpatrywać jako szczególnej zdolności niektórych, wybranych pracowników szkoły. Stosunek do innowacji zależy od subiektywnego widzenia przez człowieka swojej własnej sytuacji, postrzegania własnej osoby. Innowacja może wprawdzie zmniejszać u pracowników poczucie bezpieczeństwa, jednak czynnikiem wpływającym na innowacyjność jest odpowiednia motywacja pracowników (szerzej zob. Janasz, Koziol-Nadolna, 2011, s. 82–83).

Można stwierdzić, że kreatywność (twórczość) jako element potencjału pracowników jest bazą do powstania innowacji. Poza pewnymi predyspozycjami do bycia twórczym, istotne jest środowisko, w którym ta twórczość ma się rozwijać. Wśród barier innowacyjności na uwagę zasługują te, na które wpływ mają bezpośrednio osoby zarządzające organizacjami – w analizowanym przypadku – dyrektorzy szkół.

Mając na uwadze powyższe, wyznaczono cel teoretyczny opracowania, jakim jest analiza działań personalnych z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, podejmowanych w ramach kształtowania potencjału innowacyjności nauczycieli. Celem metodycznym stało się opracowanie narzędzia służącego diagnozie praktyk podejmowanych w analizowanym obszarze. Wreszcie cel użyteczny obejmuje dostarcze-

nie wskazówek dyrektorom szkół i osobom opracowującym programy kształcenia kadr zarządzających w oświacie.

W pierwszej części opracowania dokonano charakterystyki innowacji pedagogicznych. Następnie przedstawiono wybrane składowe środowiska pracy, w ramach których należy podejmować działania na rzecz wzrostu potencjału innowacyjności nauczycieli. Teorię opartą na studiach głównie polskiej (z uwagi na specyfikę polskiego prawa oświatowego) literatury przedmiotu skonfrontowano z wynikami badań empirycznych, które – z uwagi na niewielką liczebność próby badawczej – można uznać za wstępne.

Badania przeprowadzone w styczniu 2016 roku oparto na metodzie ankiety audytoryjnej. Respondentami byli nauczyciele dziesięciu szkół – uczestnicy studiów podyplomowych z zarządzania oświatą, organizowanych na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. W procesie badawczym sformułowano następującą hipotezę:

Dyrektorzy szkół nie wykorzystują w pełni przyznanej im swobody decyzyjnej w obszarze kształtowania proinnowacyjnego środowiska pracy.

Innowacje pedagogiczne jako główny typ innowacji w analizowanych organizacjach

Termin „innowacja” wywodzi się z łacińskiego *innovatio*, oznaczającego wprowadzanie czegoś nowego, rzecz nowo wprowadzoną, nowość, reformę (Tokarski, 1980, s. 307). W nauce o zarządzaniu istnieje wąskie i szerokie ujęcie innowacji. W wąskim znaczeniu jest ona pierwszym praktycznym wykorzystaniem wynalazku, który jest rozwiązaniem dotąd nieznanym (zob. Nasierowski, 1997, s. 45–46). W szerszym ujęciu – innowacją nazywa się każde celowe działanie, prowadzące do zmiany dotychczasowego stanu obiektów i/lub relacji między nimi (Lichtarski, 2007, s. 229–230). W odniesieniu do usług edukacyjnych innowację traktuje się szeroko, jako zmianę struktury systemu szkolnego (jego całości lub składników ważnych w jego strukturze), mającą na celu wprowadzenie ulepszeń o charakterze wymiernym (Okoń, 1979, s. 322, 350). W tabeli 1 zaprezentowano wybrane typy innowacji odnoszące się do całego systemu oświaty lub pojedynczych placówek.

Tabela 1. Rodzaje innowacji w kontekście systemu oświaty oraz placówki oświatowej

Kryterium podziału	Rodzaje innowacji	Charakterystyka/przykłady
Źródło inicjacji	popytowe	są wynikiem badań nad potrzebami klientów placówki lub systemu oświaty
	podażowe	są inicjowane przez naukę
Zakres skutków	strategiczne	mają duże znaczenie i długofalowy charakter
	taktyczne i/lub operacyjne	dotyczą bieżących/średniookresowych zmian i podniesienia efektywności organizacji oświatowych w krótszym horyzoncie czasowym
Efekt	produktowe	np. oferta tematyczna zajęć dodatkowych
	procesowe	dotyczą procesu nauczania i wychowywania
Stopecień oryginalności	oryginalne	wdrożone po raz pierwszy (absolutnie nowe w określonym systemie lub w danej placówce)
	imitacyjne/naśladowcze	zaczepnięte z innego systemu oświaty (np. zagranicznego lub z innej placówki)
Przedmiot innowacji	wychowawcze	dotyczą metod wychowywania
	dydaktyczne	dotyczą metod nauczania
	infrastrukturalne	polegają na zmianach w wyposażeniu szkoły
	organizacyjno-zarządcze	dotyczą metod organizacji funkcjonowania szkoły i zarządzania jej zasobami
Liczba twórców	sprzężone	wynik pracy kilku osób
	niesprzężone	wynik pracy jednostki
Przedmiot innowacji	programowe	dotyczą zmian lub modyfikacji programów kształcenia i są wprowadzane przez organy nadrzędne względem szkoły
	metodyczne	dotyczą doskonalenia metod nauczania i/lub uczenia się i/lub wychowania
	organizacyjne	dotyczą strony organizacyjnej procesu dydaktyczno-wychowawczego, organizacji szkoły, zarządzania placówką
	ustrojowe	dotyczą modelu ustrojowego systemu oświatowo-wychowawczego
	systemowe	dotyczą całości systemu edukacyjnego i obejmują wszystkie wymienione wyżej typy innowacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie Karwat, 1978, s. 11; Okoń, 1979, s. 330–336; Janasz, Koziol-Nadolna, 2011, s. 29–32; Pietroń-Pyszczek, Piwowar-Sulej, 2012, s. 6–7

W publikacjach poświęconych zarządzaniu szkołą lub pedagogice najczęściej spotyka się termin „innowacje pedagogiczne”. Wywodzi się on wprost z ustawodawstwa. Zgodnie bowiem z Rozporządzeniem Ministerstwa Edukacji Narodowej

i Sportu z dnia 9 kwietnia 2002 r. w sprawie warunków prowadzenia działalności innowacyjnej i eksperymentalnej przez publiczne szkoły i placówki (Dz.U. Nr 56, poz. 506) innowacją pedagogiczną są nowatorskie rozwiązania programowe, organizacyjne lub metodyczne, mające poprawić jakość pracy szkoły. Tak rozumiana innowacja jest ściśle związana z usługą edukacyjną. Obejmuje ona wskazane w tabeli 1 innowacje wychowawcze, dydaktyczne, metodyczne i ewentualnie infrastrukturalne. Może dotyczyć wszystkich lub wybranych zajęć, ale nie może prowadzić do zmiany typu szkoły. Innowacje wymagające dodatkowych środków budżetowych mogą być podjęte po wyrażeniu pisemnej zgody na finansowanie planowanych działań przez organ prowadzący szkołę. W innym wypadku akceptacja organu prowadzącego nie jest wymagana. Aby wdrożyć innowację pedagogiczną, dyrektor szkoły zobowiązany jest w wymaganym prawem terminie do przekazania kuratorowi oświaty dokumentów, opisujących, na czym polega innowacja, zgody innowatorów oraz wykonawców na jej wprowadzenie, opinii rady szkoły lub rady pedagogicznej. Rozpoczęcie innowacji jest możliwe po zapewnieniu przez szkołę odpowiednich warunków kadrowych i organizacyjnych, niezbędnych do realizacji planowych działań innowacyjnych (szerzej zob. Rozporządzenie Ministerstwa Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 9 kwietnia 2002 r. w sprawie warunków prowadzenia działalności innowacyjnej i eksperymentalnej przez publiczne szkoły i placówki, Dz.U. Nr 56, poz. 506).

Jak wynika z przeprowadzonych badań wstępnych, innowacje kojarzą się respondentom – nauczycielom z nowatorskim programem pracy oraz metodami nauczania, ulepszaniem procesu dydaktycznego poprzez zastosowanie nowoczesnych narzędzi (w tym IT), „powiewem świeżości” w pracy nauczyciela, ale też rozwojem nauczycieli korzystających z niestandardowych rozwiązań w procesach edukacyjnych, zaangażowaniem organu prowadzącego w stosowanie nowych metod i „papierologią”. Ostatnie skojarzenie koresponduje z regułami wprowadzania innowacji, opisanymi w prawie oświatowym.

Innowacje pedagogiczne umożliwiają rodzicom zaspokojenie ich ambicji związanych z kształceniem dzieci, z kolei uczniom – m.in. rozwój indywidualnych zainteresowań. Dla nauczyciela są sposobem na realizację własnych pasji, wzrost satysfakcji z pracy. Mogą też ułatwić awans zawodowy lub otrzymanie dodatku motywacyjnego do wynagrodzenia. Dla placówki oświatowej są niewątpliwie narzędziem kształtowania wizerunku wobec organu prowadzącego oraz w otoczeniu. Przykładami innowacji pedagogicznych w polskich szkołach są (*Rejestr...*, 2016):

- budowanie systemu naprawczego, przeciwdziałającego zachowaniom agresywnym;
- edukacja ekologiczna uczniów w młodszym wieku szkolnym;

- kształtowanie właściwej postawy wobec zdrowia jako wartości nadrzędnej w kształceniu zintegrowanym w połączeniu z nauką języka angielskiego;
- koło katechetyczno-informatyczne.

Dla kontrastu, poniżej przedstawione zostaną innowacje stosowane w zagranicznych placówkach. Po wpisaniu w przeglądarce Google frazy *innovative school*, jako pierwszy pojawia się link do listy trzynastu najbardziej innowacyjnych szkół na świecie. I tak wśród nich występuje placówka zlokalizowana w Szwecji, w której nauczyciele zwracają się do dzieci per „oni” lub używając imienia. W procesie komunikacji odrzucają zaimki odnoszące się do płci. Dzięki temu nie przekazują uczniom stereotypów płci i uczą pełnej demokracji. Z kolei w szkole Steve’a Jobsa w Holandii dzieci mają swoje indywidualne plany rozwoju, weryfikowane co 6 tygodni przez zespół „dziecko–rodzic–trener”. Nauczycieli w tej szkole nazywa się właśnie trenerami. Wreszcie w jednej ze szkół w USA dzieci uczą się poprzez robienie rzeczy, które zazwyczaj zabraniają im rodzice. Chodzi tutaj np. o brudzenie się, zabawy z ogniem czy rozbieranie na części sprzętu domowego (Weller, 2016).

Innowacyjna szkoła – zdaniem respondentów – to taka, w której wielu nauczycieli realizuje lub realizowało innowacje, a dyrektor dba o szkolenie pracowników w tym zakresie. Ponadto innowacyjna placówka uczestniczy w wielu projektach edukacyjnych i posiada sale lekcyjne wyposażone w sprzęt multimedialny. Nauczyciele wskazują zatem wprost na wagę procesu szkolenia ich z tematyki innowacji oraz nowoczesnego wyposażenia miejsca pracy. Można stwierdzić, że wymienione kwestie stanowią elementy tzw. proinnowacyjnego środowiska pracy.

Składowe proinnowacyjnego środowiska pracy

Badania nad innowacyjnością organizacji wskazują na szereg czynników w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, sprzyjających rozwijaniu innowacji. Należą do nich m.in. (Suoza, Bruno-Faria, 2013, za: Kamińska, 2014, s. 183):

- motywacja pracowników,
- inspirujące przywództwo,
- tolerancja ryzyka.

Jak wskazano wcześniej, nauczyciel występuje w procesie innowacyjnym w roli pomysłodawcy oraz wdrożeniowca. Mając na uwadze pierwszą wymienioną rolę, istotne jest, by na stanowiska nauczycielskie zatrudniać osoby twórcze. Jednak samo pozyskanie ludzi kreatywnych nie wystarczy, by stać się innowacyjną organizacją. Istotą jest także dbałość o rozwój potencjału innowacyjności pracowników oraz stwarzanie okazji do wykorzystania tego potencjału. Trzeba zatem oddziaływać na pracownika wszystkimi elementami środowiska pracy, do których zalicza się: funk-

cję personalną, warunki pracy, komunikację wewnętrzną i kulturę organizacyjną¹. W literaturze przedmiotu szeroko opisywane są metody stymulowania innowacyjności pracowników. Poniżej – z uwagi na ograniczoną objętość opracowania – zostaną krótko zaprezentowane najważniejsze kwestie związane z budową poszczególnych składowych proinnowacyjnego środowiska pracy.

W ramach funkcji personalnej należy podejmować odpowiednie działania już na etapie doboru personelu. Wymaga to m.in. zastosowania technik selekcji, które pozwolą wyłonić najbardziej wartościowych potencjalnych pracowników. Chodzi tutaj o identyfikację poziomu kreatywności koncepcyjnej, związanej z procesem wypracowywania nowych metod, modeli, teorii itp., oraz kreatywności operacyjnej, koniecznej przy wdrażaniu do praktyki wytworów kreatywności koncepcyjnej i ich weryfikacji (Baruk, 2006, s. 90).

System ocen pracowniczych powinien uwzględniać aktywność pracownika w zgłaszaniu pomysłów i wdrażaniu innowacji. Wynik oceny należy umiejętnie powiązać z systemem awansowania, wynagradzania i szkolenia. Wskazane elementy powinny tworzyć spójny i efektywny system motywowania do innowacyjności. Chodzi tutaj o tzw. motywację zewnętrzną. Czynniki motywujące mogą mieć bowiem charakter wewnętrzny oraz zewnętrzny. Nagroda wewnętrzna to np. możliwość zaspokojenia potrzeby samorealizacji. W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na to, że motywacja wewnętrzna wyzwala twórcze myślenie szczególnie wtedy, gdy wykonywana praca nie jest oparta na schematach, nie jest pracą rutynową (Luecke, Katz, 2003, s. 156). Jak wynika z przeprowadzonych badań, sam charakter pracy nauczyciela sprzyja kreatywności. Nie oznacza to jednak, że w procesie budowy innowacyjnej szkoły należy bazować wyłącznie na motywacji wewnętrznej nauczycieli. Uważa się, że organizacje, chcąc, aby osoby utalentowane w niej pozostały, powinny podchodzić do nich indywidualnie, mając na względzie ich osobiste potrzeby i dążenia (Berłowski, 2007, s. 7). Bardzo ważna jest tutaj potrzeba zdobywania wiedzy. Wiedza jest bowiem podstawą kreatywności. Poza umożliwieniem nauczycielom jej zdobywania – chociażby w trakcie różnego rodzaju zebrań oraz szkoleń – stosować narzędzia wspierania twórczego myślenia. Przykładowymi narzędziami jest burza mózgów, parafraza, „5 dlaczego”, stosowanie analogii czy metoda 6 kapeluszy De Bono.

Rozwój potencjału innowacyjności nauczycieli wymaga odpowiedniego podejścia do kwestii warunków pracy, na które – poza materialnymi, akcentowanymi

1 W innym ujęciu składowymi środowiska pracy mogą być takie – wymieniane przez R. Drozdowskiego, A. Zakrzewską, K. Puchalską, M. Morchat, D. Mroczkowską – elementy, jak: system motywacyjny, rozwój pracowników, kultura organizacyjna, organizacja pracy, komunikacja (por. Drozdowski i wsp., 2010, s. 79). Składowymi środowiska pracy mogą być także: styl zarządzania i komunikacji, atmosfera pracy, wsparcie organizacyjne dla innowacyjności (zob. Lipowska, 2013).

przez respondentów – składają się: czas pracy, działalność socjalna, stosunki pracy (w tym partycypacja pracownicza w zarządzaniu) (Gableta, 2006, s. 118). Mówiąc o materialnych warunkach pracy, nie należy się ograniczać wyłącznie do wyposażenia sal lekcyjnych. Nauczyciel w swoim miejscu pracy nie tylko prowadzi lekcje, ale też odpoczywa między kolejnymi zajęciami, rozmawia ze współpracownikami, spożywa posiłki. W organizacjach biznesowych od lat tworzy się tzw. strefy kreatywności. Są w nich zwykle ustawione wygodne sofy, huśtawki, a nawet hamaki. Pomieszczenia pomalowane są na intensywne kolory, które sprzyjają stymulacji mózgu (Piątkowska, 2016). Pracownik może tam się zrelaksować, odreagować stres i przy okazji wymyślić coś ciekawego.

W ramach tworzenia niematerialnych warunków pracy szczególnie istotne jest wykorzystanie idei partycypacji pracowniczej. Partycypacja bierna polega na informowaniu pracowników o celach i zamierzeniach organizacji, z kolei czynna – szczególnie ważna w kontekście pobudzania do innowacyjności – aktywnie włącza ich w proces zarządzania. Jednostki, które mogą uczestniczyć w formułowaniu celów, chętniej się zgadzają na przyjęcie oraz wykonanie celów trudnych (Moczydłowska, 2010, s. 127). Dla pracownika możliwość wyrażenia swojej opinii czy zgłoszenia pomysłu może być szansą na wykazanie się, zwiększenie swojej wartości dla organizacji (Juchnowicz, 2003, s. 340). Partycypacja wymaga przyjęcia przez dyrektora szkoły demokratycznego stylu kierowania.

Partycypacja niewątpliwie związana jest z zagadnieniem komunikacji wewnętrznej. Nauczyciele powinni otrzymywać potrzebne im informacje w odpowiedniej formie i odpowiednim czasie. Pracownicy, którzy wiedzą, jakie są planowane działania i kto będzie za nie odpowiadał, czują się szanowani. Prawdziwe upodmiotowienie pracownika ma miejsce jednak wtedy, gdy pracodawca jest otwarty na opinie personelu, ma zaufanie do wiedzy zatrudnionych, traktuje ich sprawiedliwie (według przyjętych wcześniej i zakomunikowanych, jasnych reguł). Należy także dbać o komunikację poziomą – między pracownikami. Sprawna komunikacja umożliwia bowiem budowanie relacji, tworzenie zespołów. Z kolei wspólna praca pozwala na wieloaspektową analizę problemów. Wdrożenie innowacji także wymaga często zaangażowania więcej niż jednego wykonawcy, a zatem jest pracą zespołową.

Na postawy pracowników wobec innowacji wpływ mają obowiązujące w placówce wzorce zachowań czy systemy wartości – czyli kultura organizacyjna. Pracownik uczy się m.in. w procesie socjalizacji i naśladownictwa innych, czy warto zgłaszać pomysły lub brać udział w ich wdrażaniu. Kulturę organizacyjną można traktować jako kłamrę spinającą pozostałe elementy proinnowacyjnego środowiska pracy. Z jednej strony jest ona kształtowana w procesie realizacji opisanych wcześniej działań, z drugiej zaś wpływa na te działania. Kultura organizacyjna sprzyjająca innowacyjności opiera się na takich filarach, jak (Drozdowski i wsp., 2010, s. 113):

- gotowość do ponoszenia ryzyka,
- gotowość do akceptowania popełnianych w dobrej wierze błędów,
- otwartość na wewnątrzorganizacyjne zróżnicowanie stylów pracy i zarządzania,
- akceptowanie elastyczności proceduralnej.

W procesie badawczym zapytano respondentów o to, czy w placówkach oświatowych, w których pracują, występują scharakteryzowane wyżej elementy proinnowacyjnego środowiska pracy. Wyniki ankiety przedstawiono w kolejnej części artykułu, skupiając się na ujawnionych niedostatkach praktyki zarządzania.

Praktyka kształtowania potencjału nauczycielskiego w świetle badań wstępnych

Jak wskazano we wstępie opracowania, w piśmiennictwie naukowym rzadko porusza się problematykę innowacyjności placówek oświatowych. W polskich publikacjach prezentowane są przykłady innowacyjnego zarządzania (Fazlagić, 2009) lub teoria dotycząca czynników innowacyjności organizacji (Grzeškiewicz, 2010). Autorzy nie podejmują się jednak badań empirycznych, a trudno o rozwój teorii, koncepcji czy praw bez rzetelnych badań naukowych.

Metodą badawczą zastosowaną na potrzeby niniejszego opracowania była ankieta audytoryjna, skierowana do słuchaczy studiów podyplomowych z zakresu zarządzania placówkami oświatowymi, przeprowadzona w styczniu 2016 r. Narzędzie badawcze składało się z trzydziestu pięciu – samodzielnie opracowanych – pytań, z czego trzy pytania miały charakter metryczkowy. Badania te należy uznać za wstępne, a ich wyniki odnoszą się wyłącznie do dziesięciu jednostek próby, którymi są placówki oświatowe, zlokalizowane w województwie dolnośląskim i opolskim. Każdy uczestnik badania reprezentował jedną placówkę oświatową. Zastosowano celowy dobór próby badawczej (ankietę świadomie skierowano do osób przygotowanych merytorycznie do wypowiedzania się w analizowanym temacie).

W procesie rekrutacji kandydatów na stanowiska nauczycielskie – zdaniem respondentów – wykorzystuje się głównie kontakty osobiste. Jest tak w sześciu na dziesięć badanych przypadków. Ponadto w dziewięciu szkołach nie bada się możliwości twórczych kandydatów do pracy. Znacznemu zawężeniu podlega zatem grono potencjalnych pracowników placówek oświatowych, a możliwości innowacyjne trzeba budować poprzez działania podejmowane na kolejnych etapach funkcji personalnej. Jeden respondent wskazał na nepotyzm w szkole, który negatywnie wpływa na budowę wspólnoty pracowniczej.

Jak wynika z doświadczenia respondentów, w sześciu szkołach oferuje się szkolenia wyłącznie związane z aktualnymi potrzebami pracy. Ich zakres oceniono jako

wąski. Tematy szkoleń narzucane są często przez dyrekcję szkoły. Stanowi to barierę rozwoju wiedzy i umiejętności nauczycieli. Pozytywnym zjawiskiem jest funkcjonowanie w połowie szkół biblioteki zakładowej, w której nie tylko uczniowie, ale i nauczyciele znajdują źródła potrzebnej im wiedzy.

Systemy wynagradzania zostały określone jako niemotywuujące do kreatywności. W czterech przypadkach kryterium awansu jest twórczość pracownika. Głównym pozapłacowym motywatorem do podjęcia działań innowacyjnych w szkołach jest pochwała dyrektora. Warto w tym miejscu podkreślić, że dyrektor szkoły ma możliwość stworzenia regulaminu przyznawania dodatków motywacyjnych, w którym jednym z kryteriów oceny pracownika (na potrzeby przyznania analizowanego składnika wynagrodzenia) może być aktywność innowacyjna nauczyciela.

W poddanych badaniu szkołach przeważają zespoły robocze. Tylko w czterech placówkach powołuje się zespoły zadaniowe, a tylko w jednej dba się o nieformalne wspólnoty zainteresowań (zwane w literaturze „wspólnotami praktyków”). Stosowane systemy motywacyjne w dziewięciu na dziesięć placówek także mają charakter indywidualny. Nie świętuje się wspólnie sukcesów nauczycieli lub szkoły. Tylko w czterech szkołach nagradza się pracowników za współpracę. Dyrektorzy szkół powinni zachęcać ludzi do tworzenia grup powiązanych ze sobą nieformalnymi relacjami ludzi, którzy dzielą się swoimi doświadczeniami. Wspólna pasja prowadzi tutaj m.in. do rozwiązywania problemów (Mikuła, 2006, s. 182).

Wprawdzie w procesie poszukiwania rozwiązań zaistniałych problemów stosuje się *benchmarking* wewnętrzny i zewnętrzny, to jednak w ośmiu szkołach brakuje otwartej komunikacji na temat spraw mogących zakłócać pracę. Metody heurystyczne stosowane są tylko w dwóch placówkach. W siedmiu szkołach styl pracy oparty jest na szczegółowym planowaniu i przestrzeganiu formalnych procedur postępowania. W połowie jednostek próby raczej stosowany jest autokratyczny styl kierowania.

Z przeprowadzonych badań wynika, że w czterech szkołach brakuje podstawowych środków wyposażenia sal lekcyjnych. Jeden nauczyciel przyznał, że sam doposaża swoje miejsce pracy. Niedostatki w wyposażeniu sal lekcyjnych jednoznacznie determinują wygląd pozostałych pomieszczeń w szkole. Nauczyciele nie spędzają wolnych chwil na kolorowych pufach, nie grają w piłkarzyki lub bilard, jak pracownicy innowacyjnych firm. Tylko w jednej szkole nauczycielom oferowane są zajęcia z relaksacji w sali gimnastycznej, a pracownicy mogą korzystać ze szkolnej siłowni.

Reasumując przeprowadzone dotąd rozważania, należy stwierdzić, że hipoteza badawcza sformułowana we wstępie opracowania została zweryfikowana pozytywnie. Dyrektorzy szkół nie wykorzystują w pełni przyznanej im swobody decyzyjnej w obszarze doboru, szkolenia i wynagradzania personelu. Ponadto stosowany przez nich styl kierowania stanowi barierę budowania proinnowacyjnej kultury organizacyjnej.

Zakończenie

Współczesna szkoła powinna nie tylko nadażać za zmianami, jakie zachodzą w otoczeniu i potrzebach jej uczestników, ale być także nastawioną na przyszłość. Powinna zatem kreować umiejętności, które przydadzą się uczniowi nie tylko dziś, ale i za dziesięć, trzydzieści czy pięćdziesiąt lat. Spełnienie tak określonych oczekiwań wymaga wprowadzania innowacji pedagogicznych. Głównym „aktorem” w procesie innowacyjnym w szkole jest nauczyciel.

Potencjał innowacyjności nauczycieli można rozwijać poprzez podejmowanie odpowiednich działań w ramach zarządzania zasobami ludzkimi. Dyrektorzy szkół nie mają tutaj pełnej swobody decyzyjnej, jak menedżerowie organizacji biznesowych. Pewne wytyczne dotyczące chociażby zatrudniania, awansowania czy wynagradzania nauczycieli są zawarte w obowiązującym ustawodawstwie. W prawie oświatowym powstały także procedury zgłaszania innowacji pedagogicznych. W artykule przedstawiono jednak elementy tzw. proinnowacyjnego środowiska pracy, kształtowanie którego leży w gestii dyrektora szkoły.

Wprawdzie wyniki badań odnoszą się do dziesięciu placówek oświatowych, to jednak warto zwrócić uwagę na ujawnione niedostatki związane m.in. z brakiem diagnozy potencjału nauczycieli „na wejściu”, ograniczonymi możliwościami szkolenia, niedocenianiem innowacyjności w procesie przyznawania dodatków do wynagrodzenia, nieodpowiednim wyposażeniem miejsc pracy. Autorka żywi nadzieję, że lektura opracowania skłoni czytelników-dyrektorów szkół do krytycznej refleksji nad stanem środowiska pracy w kierowanych przez nich placówkach. Może także stać się inspiracją do przygotowania programu szkoleń dla dyrektorów placówek lub dodatkowych przedmiotów w ramach studiów podyplomowych dla osób, które w przyszłości zamierzają zarządzać w oświacie.

Literatura

- Baj W., Pietucha I. (2006), Czynniki stymulujące powstawanie innowacji w przedsiębiorstwie, *Przegląd Organizacji*, nr 7–8.
- Baruk J. (2006), *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Toruń, Wyd. Adam Marszałek.
- Berłowski P. (2007), Czekają nas szkoleniowa rewolucja, *Personel i Zarządzanie*, nr 2.
- Drozdowski R., Zakrzewska A., Puchalska K., Morchat M., Mroczkowska D. (2010), *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki*, Warszawa, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Fazłagić J. (2009), *Innowacyjne zarządzanie w polskiej oświacie*, Warszawa, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji.
- Gableta M., red. (2006), *Potencjał pracy przedsiębiorstwa*, Wrocław, Wyd. AE we Wrocławiu.

- Grześkiewicz A. (2010), Innowacyjność w zarządzaniu organizacją na przykładzie szkoły, *E-Mentor*, nr 1 (33), dostęp 16 lutego 2016, <<http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul/index/numer/33/id/708>>.
- Janasz W., Kozioł-Nadolna K. (2011), *Innowacje w organizacji*, Warszawa, PWE.
- Juchnowicz M. (2003), Motywowanie w toku pracy, w Sajkiewicz A. (red.), *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja-kierowanie-ekonomika*, Warszawa, Poltext.
- Kamińska A., red. (2014), *Innowacyjność. Uwarunkowania, strategie, wyzwania*, Warszawa, Placet.
- Karwat T. (1978), *Podstawy innowatyki w oświacie*, Kalisz, CDN.
- Nasierowski W. (1997), *Zarządzanie rozwojem techniki*, Warszawa, Poltext.
- Lichtarski J., red. (2007), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wrocław, Wyd. AE we Wrocławiu.
- Lipowska J. (2013), Zależność kreatywności pracowników od elementów środowiska pracy, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 1.
- Luecke R., Katz R. (2003), *Zarządzanie kreatywnością i innowacją*, Warszawa, Wydawnictwo MT Biznes.
- Mikuła B. (2006), *Organizacje oparte na wiedzy*, Kraków, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Moczydłowska J. (2010), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Podręcznik akademicki*, Warszawa, Difin.
- Okoń W. (1979), *Szkoła współczesna*, Warszawa, Książka i Wiedza.
- Piątkowska M. (2016), *Relaks i zabawa w godzinach pracy*, dostęp 5 lutego 2016, <http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,90445,15558167,Relaks_i_zabawa_w_godzinach_pracy.html>.
- Pietron-Pyszczek A., Piwowar-Sulej K. (2012), *Stymulowanie innowacyjności pracowników. Problemy praktyczne*, Wrocław, Marina.
- Pichlak M. (2009), Bariery innowacyjności w kontekście sukcesu MSP, w Rutka R., Wróbel P. (red.), *Sukces organizacji. Istota, pomiar, uwarunkowania, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego*, Sopot, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego.
- Rejestr innowacji pedagogicznych wdrażanych w roku szkolnym 2011/2012 w przedszkolach, szkołach podstawowych, gimnazjach, w szkołach specjalnych oraz w szkołach ponadgimnazjalnych województwa opolskiego* (2016), dostęp 29 stycznia 2016, <http://www.kuratorium.opole.pl/innowacje/rejestr_innowacji_2011_2012.pdf>.
- Rozporządzenie Ministerstwa Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 9 kwietnia 2002 r. w sprawie warunków prowadzenia działalności innowacyjnej i eksperymentalnej przez publiczne szkoły i placówki, Dz.U. Nr 56, poz. 506 z późn. zm.
- Suoza J. C., Bruno-Faria M. F. (2013), The innovation process in the organizational context: an analysis of helping and hindering factors, *Brasilian Business Review*, vol. 10, z. 3.
- Weller Ch. (2016), *The 13 most innovative schools in the world*, dostęp 4 lutego 2016, <<http://www.techinsider.io/the-13-most-innovative-schools-in-the-world-2015-9>>.
- Tokarski J., red. (1980), *Słownik wyrazów obcych*, Warszawa, PWN.

Shaping Teacher Potential in the Context of Innovativeness in Polish Educational Institutions

Summary

Much discussion is currently being devoted to questions of innovation determinants in organizations and other entities. However, the attention of researchers is mainly concentrated on business organizations. It is for this reason that the subject of interest of this paper is the educational institution. Its goal in its epistemological layer is an analysis of personnel efforts as undertaken in schools in the context of shaping the innovative potential of teachers. The methodical objective is the development of diagnostic tools as applied in the analyzed area. Ultimately, the utilitarian aim encompasses the delivery of guidelines for school principals and the authors of educational programs as well as studies in the management of educational institutions.

Katarzyna Piwowar-Sulej – doktor nauk ekonomicznych, adiunkt na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. Jej zainteresowania naukowe koncentrują się wokół tematyki zarządzania ludźmi w organizacjach o specyficznych warunkach funkcjonowania. W sferze jej aktywności naukowej znajdują się również zagadnienia dotyczące kształtowania proinnowacyjnego środowiska pracy. Posiada praktyczne doświadczenie w prowadzeniu projektów HR. Jest autorką ponad 80 publikacji, laureatką dwóch konkursów stażowych, finansowanych przez EFS, uczestniczką ponad 30 konferencji naukowych i biznesowych. Jest członkiem Zespołu Młodych przy Komitecie Nauk o Pracy i Polityce Społecznej PAN oraz komitetu redakcyjnego czasopisma naukowego „Universal Journal of Industrial and Business Management”. Jej indywidualne osiągnięcia naukowe zostały wyróżnione pięciokrotnie Nagrodą JM Rektora UE we Wrocławiu.