



INNOWACJE PEDAGOGICZNE JAKO DETERMINANTA BUDOWANIA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ NA RYNKU USŁUG EDUKACYJNYCH

Małgorzata Bokwa

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: W związku z rosnącą konkurencją na rynku usług edukacyjnych szkoły tworzą swoją niepowtarzalność m.in. poprzez wprowadzanie innowacji pedagogicznych. Każda szkoła stara się wyróżnić na rynku i zaoferować rodzicom i uczniom coś wyjątkowego, np. programy autorskie czy nietypowe rozwiązania organizacyjne. Celem artykułu jest ocena wpływu ilości innowacji pedagogicznych realizowanych w województwie śląskim na wyniki nauczania. Ponadto w artykule dokonano przeglądu definicji innowacji i innowacji pedagogicznej oraz omówienia jej charakterystycznych cech. Scharakteryzowano także pojęcia związane z rynkiem usług edukacyjnych i przewagą konkurencyjną na rynku usług edukacyjnych.

Słowa kluczowe: innowacje, innowacje pedagogiczne, rynek usług edukacyjnych, przewaga konkurencyjna

Wprowadzenie

Przemiany społeczno-polityczne dokonujące się w naszym kraju oraz wzrastające aspiracje edukacyjne społeczeństwa wymuszają na dzisiejszej szkole zmianę dotychczasowego funkcjonowania. Rodzice coraz częściej szukają szkoły mniej sformalizowanej, na korzyść szkoły alternatywnej, która będzie odpowiadać oczekiwaniom i potrzebom uczniów, rodziców oraz środowiska lokalnego. Stąd wynika ranga, jaką przypisuje się postępowi pedagogicznemu, a w nim również działalności innowacyjnej. Działalność ta dotyczy zarówno zmian makrosystemowych odnoszących się do całego systemu oświatowego, jak i zmian mikrosystemowych dotyczących przemian w konkretnej szkole. W procesie przemian szczególną rolę ma do spełnienia inwencja i kreatywność nauczycieli oraz ich zaangażowanie na rzecz wypracowania i wdrażania zmian. Zmiany dokonujące się w oświacie mają różną wagę i zakres, i nie każda zmiana zasługuje na miano innowacji. Czym zatem jest innowacja pedagogiczna i jaki jest jej wpływ na wyniki nauczania? Rozważania zawarte w niniejszej pracy służą poszukiwaniu odpowiedzi na te pytania. Przy opracowywaniu zagadnienia szczególnie pomocna była analiza dostępnych źródeł literatury poruszającej problem innowacji pedagogicznych oraz analiza realizowanych innowacji w województwie śląskim w latach 2010-2014 i ich wpływu na wyniki nauczania.

Pojęcie innowacji

Problematyka innowacji (łac. *innovatio*), chociaż posiada obszerną literaturę, wciąż jest przedmiotem szerokich dyskusji. Wpływa na to przede wszystkim fakt, że pojęcie innowacji jest bardzo pojemne, obejmuje zdarzenia o różnym charakterze, tzn. zdarzenia techniczne, finansowo-ekonomiczne i organizacyjne. W języku potocznym słowo „innowacja” kojarzone jest z całym szeregiem terminów bliskoznacznych, takich jak usprawnienie, ulepszenie, twórczość, nowatorstwo, rozwiązania niekonwencjonalne, modernizacja. *Podręczny słownik wyrazów obcych* Władysława Kopalińskiego podaje, iż innowacja to wprowadzenie czegoś nowego; rzecz nowo wprowadzona; nowość; reforma¹.

Definicje innowacji można podzielić na dwie grupy: w pierwszej umieścić można takich prekursorów jak np. G. Barnett², E.M. Rogers i F. Schoemaker³, R. Schulz⁴, którzy uważają, że innowacja to myśl, rzecz, idea, wartość, pojęcie postrzegane jako nowe. Definicja ta jest jednak bardzo szeroka, ponieważ nie każdą nowość można nazwać innowacją. Nowością bowiem mogą być rozwiązania już znane i wprowadzane na miejsce poprzednich jako nowoczesne – nie będą jednak one innowacjami. Natomiast do drugiej grupy zaliczyć można takich autorów jak P.R. Whitfield⁵, Z. Pietrański⁶, D. Rusakowska⁷, W. Okoń⁸, R.A. Webber⁹, H. Gąsior¹⁰, K. Denek¹¹, S. Krajewski¹², dla których innowacją jest wprowadzanie, tworzenie, realizacja, wykorzystanie zmian. Podobne stanowisko reprezentuje M. Brzeziński, dla którego innowacją będzie każda zmiana polegająca na doskonaleniu lub zastąpieniu dotychczasowych metod, technik i narzędzi¹³, oraz A. Pomykański, który określa innowację jako zespół działań składających się na powstanie oraz pierwsze wprowadzenie do praktyki nowych rozwiązań¹⁴, a także M.C. Schippers, M.A. West i J.F. Dawson, którzy definiują innowację jako celowe przedstawienie i zastosowanie w pracy pomysłów, procesów lub procedur, które są nowe dla tej pracy. Innowacja obejmuje kreatywność i zastosowanie jej produktów¹⁵.

¹ W. Kopaliński, *Podręczny słownik wyrazów obcych*, Oficyna Wydawnicza Rytm, Warszawa 2006, s. 547.

² G. Barnett, *Innovation. The Basis of Cultural Change*, McGraw-Hill, New York 1953, s. 7.

³ E.M. Rogers, F. Schoemaker, *Communication of Innovations*, The Free Press, New York 1971, s. 18-19.

⁴ R. Schulz, *Twórczość pedagogiczna – elementy teorii i badań*, IBE, Warszawa 1994, s. 113.

⁵ P.R. Whitfield, *Innowacje w przemyśle*, PWE, Warszawa 1983, s. 17.

⁶ Z. Pietrański, *Ogólne i psychologiczne zagadnienia innowacji*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1971, s. 9.

⁷ D. Rusakowska, *Nauczyciel i innowacje pedagogiczne*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa 1986, s. 8.

⁸ W. Okoń, *Nowy słownik pedagogiczny*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 2007, s. 101.

⁹ R.A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1984, s. 468-469.

¹⁰ H. Gąsior, *Udział nauczycieli w innowacjach pedagogicznych stale aktualny*, „Ruch Pedagogiczny” 1981, nr 4, s. 541.

¹¹ K. Denek, *Procesy innowacji szkolnych*, „Ruch Pedagogiczny” 1983, nr 6, s. 4.

¹² S. Krajewski, *Procesy innowacyjne w przemyśle*, Książka i Wiedza, Warszawa 1985, s. 16.

¹³ *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, red. M. Brzeziński, Difin, Warszawa 2001, s. 25.

¹⁴ A. Pomykański, *Zarządzanie procesem innowacyjnym*, „Współczesne Zarządzanie” 2002, nr 2, s. 7.

¹⁵ M.C. Schippers, M.A. West, J.F. Dawson, *Team Reflexivity and Innovation: The Moderating Role of Team Context*, „Journal of Management” 2012, Vol. 10, s. 3.

Do reprezentantów wąskiego podejścia do innowacji zaliczyć możemy również Ch. Freemana. Ch. Freeman jako innowację traktował pierwsze handlowe wprowadzenie nowego produktu, procesu, systemu lub urządzenia¹⁶. Według M. Zeleny innowacja to zmiana o charakterze radykalnym i systematycznym przynosząca nową wartość dla klientów¹⁷. Z kolei P. Hildreth i C. Kimble¹⁸ oraz A. Hargadon i R.I. Sutton¹⁹ twierdzą, że innowacje są efektem wymiany wiedzy z różnych obszarów, która następnie integrowana jest w nowy, odmienny sposób. W wyniku takiego działania powstają nowe produkty materialne, usługi lub procesy.

Z. Pietrasiński innowacje widzi jako zmiany celowo wprowadzane przez człowieka lub zaprojektowane przezeń układy cybernetyczne, które polegają na zastępowaniu dotychczasowych stanów rzeczy innymi, ocenianymi dodatnio w świetle określonych kryteriów i składającymi się w sumie na postęp. Według niego innowacjami są także chybione przeobrażenia, jeśli celem ich wprowadzenia miał być postęp²⁰. P. Drucker dopuszcza traktowanie jako innowacji każdej nowości. Jego zdaniem „innowacja nie musi być techniczna, nie musi być nawet czymś materialnym”. W tym ujęciu innowacja jest w większym stopniu terminem ekonomicznym lub społecznym niż czysto technicznym²¹. R.W. Griffin określił mianem innowacji kierowany wysiłek organizacji na rzecz opanowania nowych produktów i usług lub nowych zastosowań produktów i usług już istniejących na rynku²². Z przeglądu tych definicji wynika, że innowacje są to nowe wytwory lub wprowadzane zmiany. Najogólniej innowacje są nowymi i lepszymi niż stosowane do tej pory rozwiązaniami mającymi wpływ na społeczno-ekonomiczne warunki życia ludzi. Mogą się one odnosić zarówno do nowych lub unowocześnionych produktów, procesów, rozwiązań technicznych i technologicznych, jak i do zakresu zarządzania.

Współcześnie zmienia się podejście do innowacji, klienci i użytkownicy produktu lub usługi coraz częściej są lub chcą być współautorami innowacji. Znajduje to odbicie w kilku koncepcjach tworzenia innowacji:

- koncepcja innowacji otwartych;
- koncepcja tworzenia wartości przy współudziale konsumentów *value co-creation*;
- koncepcja przewodnictwa klienta *user-driven innovation (UDI)*, w pełni przekazująca inicjatywę tworzenia innowacji i nadzór nad tym procesem konsumentom;

¹⁶ W. Janasz, K. Kozioł, *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 14.

¹⁷ M. Zeleny, *Knowledge of Enterprise: Knowledge Management or Knowledge Technology?*, [w:] *Governing and Managing Knowledge in Asia*, ed. T. Menkhoff, H.-D. Evers, Y.W. Chay, World Scientific Publishing, New Jersey 2010, s. 23-57.

¹⁸ P. Hildreth, C. Kimble, *Knowledge Networks: Innovation Through Communities of Practice*, Idea Group Publishing, London 2004, s. 81.

¹⁹ A. Hargadon, R.I. Sutton, *Building Innovation Factory*, „Harvard Business Review”, Vol. 78, No. 3, maj – czerwiec 2000, s. 157-166.

²⁰ Z. Pietrasiński, *Ogólne i psychologiczne ...*, op. cit., s. 9.

²¹ P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 28.

²² R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 428.

- koncepcja *experience innovation*, której źródłem są doświadczenia (eksperymenty) klientów;
- *crowdsourcing*;
- *Hacking* produktów, czyli modyfikowanie zakupionych produktów, ich ulepszanie i dostosowywanie do swoich potrzeb²³.

Innowacje są coraz bardziej złożonymi procesami, nie przebiegają jednokierunkowo, mają charakter interaktywny z podmiotami otoczenia, od współpracujących na tej płaszczyźnie podmiotów wymagają zaangażowania zarówno intelektu, wiedzy i doświadczenia, jak i umiejętności wdrożeniowych²⁴.

Innowacje pedagogiczne

1. Pojęcie innowacji pedagogicznych pojawiło się w Polsce z początkiem lat siedemdziesiątych²⁵. Wincenty Okoń innowację pedagogiczną definiuje jako „zmianę struktury systemu szkolnego (dydaktycznego, wychowawczego) jako całości lub struktury ważnych jego składników. Jej celem jest ulepszenie pracy nauczycieli i uczniów, programów, warunków materialnych. Innowacje wdrażane są przez jednostki, grupy bądź organizacje. W zależności od charakteru i zakresu zmian wyróżnia się nowatorstwo (mające na celu ulepszenie pracy dydaktycznej i wychowawczej poprzez pomysły racjonalizatorskie) i twórczość pedagogiczną (proces lub wytwór działania, którego celem jest tworzenie wzorców)”²⁶. Innowacje pedagogiczne są definiowane również jako zmiany, „które dostarczają nowych rozwiązań dla aktualnych lub potencjalnych problemów edukacyjnych”²⁷. W związku z tym innowację pedagogiczną można rozumieć jako synonim twórczego działania, przedmiot będący składnikiem kultury lub operację zmieniania.

2. Podkreśla się także, że innowacje pedagogiczne opierają się na inwencji, polegają na poszukiwaniach, przekształcaniach praktyki oświatowej. Zasadę nowości i oryginalności uznaje się za podstawową dla wyróżnienia innowacji spośród innych zmian²⁸. Celem owych zmian „jest przekształcanie dotychczasowej praktyki oświatowej w myśl wspomagania prawidłowego i wszechstronnego rozwoju dzieci, młodzieży czy osób dorosłych”²⁹. Według B. Przyborowskiej innowacje powstają w wyniku działania, twórczości pedagogicznej, postępu pedagogicznego³⁰.

²³ D. Jelonek, *Ocena internetowych kanałów komunikacji z klientem w procesie współtworzenia innowacji*, „Informatyka Ekonomiczna” nr 1(31), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014, s. 321.

²⁴ D. Jelonek, *Kierunki zmian w kreowaniu innowacji w przedsiębiorstwie*, [w:] *Kreatywność i innowacje w zarządzaniu organizacjami*, red. A. Pabian, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010, s. 338.

²⁵ D. Rusakowska, *Nauczyciel i innowacje ...*, op. cit., s. 59.

²⁶ W. Okoń, *Nowy słownik ...*, op. cit., s. 101.

²⁷ W. Okoń, *Szkoła współczesna. Przemiany i tendencje rozwojowe*, Książka i Wiedza, Warszawa 1979, s. 3.

²⁸ E. Faure, *Uczyć się, aby być*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1975, s. 329.

²⁹ M. Kotarba-Kańczugowska, *Innowacje pedagogiczne w międzynarodowych raportach edukacyjnych*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 2009, s. 67.

³⁰ B. Przyborowska, *Pedagogika innowacyjności. Między teorią a praktyką*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2013, s. 49.

Terminem „innowacje pedagogiczne” zwykło określać się wyspecjalizowaną formę działalności oraz produktów składających się na ogół innowacyjnych doświadczeń współczesnego świata. Są to zmiany typu rozwojowego, powodujące wzbogacenie kultury wychowania o nowe wartości. Zmiany takie – jak określa to Roman Schulz – powodują przejście od stanu „dobrego” do „lepszego”, niosą ze sobą postęp. Są to po prostu nowe składniki pedagogicznego doświadczenia³¹.

3. W literaturze naukowej podkreśla się znaczącą rolę nauczyciela w procesie wprowadzania innowacji do rzeczywistości szkolnej. Jej realizacja wymaga od podmiotu wielostronnych kwalifikacji (umiejętności diagnozowania aktualnej sytuacji, uzasadniania zmian czy wiedzy z dziedziny, której innowacja dotyczy). Kompetencje twórcze wpisane są w zawód nauczyciela³². Wszakże działania doskonalące mikrosystem szkoły podejmują przede wszystkim ci nauczyciele, którzy czegoś poszukują, z czegoś są niezadowoleni, nie mogą pogodzić się z panującą powszechnie rutyną i schematyzmem metodycznym. W ten nurt poszukiwań wchodzi współcześnie inicjatywy na rzecz zwiększenia efektywności szkoły³³. Nauczyciele muszą na bieżąco modyfikować dotychczasowe sposoby kształcenia i poszukiwać nowych. Wiedza i umiejętności zdobyte w czasie studiów stają się punktem wyjścia do tych zmagania i do dalszego etapu samokształcenia.

Pojęcie innowacji pedagogicznej jednoznacznie definiuje rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 9 kwietnia 2002 r. w sprawie warunków prowadzenia działalności innowacyjnej i eksperymentalnej przez publiczne szkoły i placówki. Innowacją pedagogiczną prowadzoną w publicznych szkołach i placówkach są nowatorskie rozwiązania programowe, organizacyjne lub metodyczne, mające na celu poprawę jakości pracy szkoły³⁴. Innowacje nie mogą prowadzić do zmiany typu szkoły. Innowacja może obejmować wszystkie lub wybrane zajęcia edukacyjne, całą szkołę, oddział lub grupę. Rozpoczęcie innowacji jest możliwe po zapewnieniu przez szkołę odpowiednich warunków kadrowych i organizacyjnych, niezbędnych do realizacji planowanych działań innowacyjnych i eksperymentalnych. Innowacje wymagające przyznania szkole dodatkowych środków budżetowych mogą być podjęte po wyrażeniu przez organ prowadzący szkołę pisemnej zgody na finansowanie planowanych działań. Rekrutacja do szkół lub oddziałów, w których jest prowadzona innowacja, odbywa się na zasadzie powszechnej dostępności. Udział nauczycieli w innowacji jest dobrowolny. Innowacje nie mogą naruszać uprawnień ucznia do bezpłatnej nauki, wychowania i opieki w zakresie ustalonym w ustawie z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty, a także w zakresie uzyskania wiadomości i umiejętności niezbędnych do ukończenia danego typu szkoły oraz warunków i sposobu przeprowadzania egzaminów

³¹ R. Schulz, *Twórczość pedagogiczna ...*, op. cit., s. 59.

³² S. Kawula, *Człowiek w relacjach socjopedagogicznych. Szkice o współczesnym wychowaniu*, Wydawnictwo Edukacyjne Akapit, Toruń 1999, s. 246.

³³ A. Hoffa, *Innowacje pedagogiczne czynnikiem optymalizacji procesu dydaktycznego*, „Nauczyciel i Wychowanie” 1981, nr 3, s. 75.

³⁴ Rozporządzenie Ministra 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. z 2002 r., nr 56, poz. 506).

i sprawdzianów, określonych w odrębnych przepisach. Uchwałę w sprawie wprowadzenia innowacji w szkole podejmuje rada pedagogiczna. Uchwała w sprawie wprowadzenia innowacji może być podjęta po uzyskaniu:

- zgody nauczycieli, którzy będą uczestniczyć w innowacji,
- opinii rady szkoły,
- pisemnej zgody autora lub zespołu autorskiego innowacji na jej prowadzenie w szkole, w przypadku gdy założenia innowacji nie były wcześniej opublikowane.

Uchwałę rady pedagogicznej w sprawie wprowadzenia innowacji wraz z opisem jej zasad oraz opinią rady szkoły i zgodą autora lub zespołu autorskiego innowacji dyrektor szkoły przekazuje kuratorowi oświaty i organowi prowadzącemu szkołę. W rozporządzeniu Ministra Edukacji Narodowej z dnia 24 sierpnia 2011 r. zmieniającym rozporządzenie w sprawie warunków prowadzenia działalności innowacyjnej i eksperymentalnej przez publiczne szkoły i placówki zrezygnowano z określania terminu przekazywania organowi prowadzącemu szkołę i kuratorowi oświaty uchwały rady pedagogicznej w sprawie wprowadzenia innowacji w szkole. Dotychczas obowiązujący przepis obligował dyrektora szkoły do przekazania tej uchwały w terminie do 31 marca roku poprzedzającego rok szkolny, w którym planowano rozpoczęcie innowacji. Omawiana zmiana umożliwia rozpoczęcie realizacji innowacji w terminie ustalonym w uchwale rady pedagogicznej.

Rodzaje innowacji pedagogicznych

Innowacje w oświacie mogą dotyczyć różnych dziedzin i mieć różny charakter. W literaturze przedmiotu spotyka się odmienne poglądy na sposoby ich klasyfikowania. Uznając za podstawowe kryterium miejsce powstawania zmian, można wyróżnić innowacje makrosystemowe i mikrosystemowe³⁵. Między tymi dwoma rodzajami innowacji występuje ścisły związek. Innowacje makrosystemowe projektowane i wprowadzane ogólnie mogą wyznaczać kierunek działania na poziomie mikrosystemu. Natomiast innowacje mikrosystemowe tworzone w konkretnych szkołach mogą mieć wpływ na przebieg reform.

W. Okoń³⁶ dzieli innowacje oświatowe ze względu na treść na:

- Programowe – dotyczą zmian lub modyfikacji programów kształcenia i wiążą się często ze zmianami systemu szkolnego wprowadzanymi przez władze oświatowe.
- Metodyczne – dotyczą doskonalenia metod nauczania, uczenia się i wychowania oraz wiążą się bezpośrednio z warsztatem pracy nauczyciela, w tym również z zastosowaniem środków dydaktycznych w procesie nauczania (nowoczesna technologia kształcenia).
- Organizacyjne – dotyczą strony organizacyjnej procesu dydaktyczno-wychowawczego, organizacji życia szkoły i współpracy ze środowiskiem oraz

³⁵ D. Rusakowska, *Nauczyciel i innowacje ...*, op. cit., s. 10.

³⁶ W. Okoń, *Szkoła współczesna ...*, op. cit., s. 330-336.

organizacji zarządzania w oświacie, wychowawczego, organizacji życia szkoły i współpracy ze środowiskiem oraz organizacji zarządzania w oświacie.

- Ustrojowe – dotyczą modelu ustrojowego systemu oświatowo-wychowawczego i polegają na przebudowie ogniw tego systemu lub wprowadzeniu nowych zależności między nimi.
- Systemowe – dotyczą całości systemu edukacyjnego, czyli zarówno form ustrojowych, jak programu, metod i organizacji kształcenia i wychowania.

Można też innowacje oświatowe podzielić ze względu na obszary zastosowań na: wychowawcze, dydaktyczne, dotyczące infrastruktury szkolnej, dotyczące zarządzania oświatą³⁷. Według kryterium zakresu wymienić można innowacje dotyczące jednego, kilku bądź wszystkich przedmiotów oraz takie, którymi objęta jest cała szkoła lub jej część, np. oddział, grupa czy klasa³⁸. Biorąc pod uwagę powyższe klasyfikacje, można twierdzić, że istnieje możliwość prowadzenia innowacji w wielu zakresach i dziedzinach działalności oświatowej. Mogą one dotyczyć wszystkiego, choć nie każda wprowadzona zmiana stanowi innowację. Aby można było ją za taką uznawać, winna być:

- celowa (trzeba jasno określić efekty końcowe);
- planowa (zawiera harmonogram działań i czynności);
- zorganizowana (przewiduje potrzebne zasoby ludzi i środków);
- jasno określona (musi posiadać sposób ewaluacji)³⁹.

Możemy wyróżnić za D. Rusakowską: innowacje zewnętrzne – o różnym zasięgu i zakresie, najczęściej inicjowane przez władze oświatowe – oraz wewnętrzne – inicjowane przez nauczycieli wewnątrz szkoły.

Wśród nich spotkamy:

- usprawnienia (dotyczą one działań powtarzających się i polegają na zwiększeniu ich sprawności, skuteczności i efektywności);
- modernizacje (różne formy unowocześniania, głównie materialnego bądź materialno-organizacyjnego, pracy pedagogicznej);
- nowatorstwo (swoisty rodzaj najbardziej złożonej działalności innowacyjnej nauczyciela, opartej na jego inicjatywie i twórczości).

Innowacje powstają za sprawą działań, które określa się mianem twórczości pedagogicznej, postępu czy nowatorstwa pedagogicznego⁴⁰.

Rynek usług edukacyjnych

Tworzenie i świadczenie usług edukacyjnych jest procesem, w którym uczestniczą konsumenci. Sprawny i prawidłowy przebieg wykonywania usługi w dużym stopniu wpływa na ocenę nabywców. Proces ten obejmuje procedury podejmowania decyzji dotyczące m.in. rekrutacji klientów placówek edukacyjnych, harmonogramów zajęć, promowania, oceniania i wszelkich sposobów weryfikowania

³⁷ T. Karwat, *Podstawy innowatyki w oświacie*, CDN, Kalisz 1978, s. 11.

³⁸ D. Rusakowska, *Nauczyciel i innowacje ...*, op. cit., s. 33-34.

³⁹ K. Witek, *Innowacje pedagogiczne w reformowanej oświacie*, „Wiadomości, Głosy, Rozmowy o Szkole” 1999, nr 7, 8, dodatek – „Reforma Oświaty” nr 7, s. 1.

⁴⁰ R. Schulz, *Twórczość pedagogiczna ...*, op. cit., s. 202-203.

poziomu wiedzy i umiejętności, a także tych wszystkich czynności, w wyniku których konsument otrzymuje usługę edukacyjną. Pojęcie rynku usług edukacyjnych w szkole definiuje się jako ogół stosunków wymiennych między sprzedającymi – świadczącymi usługi w zakresie kształcenia – a osobami zgłaszającymi zapotrzebowanie na te usługi⁴¹. Rynek usług edukacyjnych można analizować, wykorzystując różne podejścia. W ujęciu funkcjonalno-strukturalnym rozpatrywany jest jako względnie samodzielna całość, posiadająca istotne strukturalne elementy składowe, rządzące się własnymi prawami⁴². W ujęciu systemowym to związki zachodzące pomiędzy rynkiem (wewnętrznym środowiskiem systemu całego społeczeństwa) a środowiskiem zewnętrznym (otoczeniem). Usługami edukacyjnymi zainteresowanych jest wiele podmiotów, m.in.: społeczność lokalna, rodzice, pracodawcy, rząd i instytucje kontroli, społeczeństwo. Każdy z nich ma wobec tych usług inne oczekiwania. W kontekście analizy rynku edukacyjnego istotne jest rozróżnienie potrzeb i oczekiwań konsumentów. Potrzeby to wymagania, które klient ma, zdaje sobie z nich sprawę i przekazuje je sprzedawcy. Oczekiwania to rodzaj wymagań, których konsument sprzedawcy nie przekazuje, ponieważ są one dla niego oczywiste lub nie zdaje sobie sprawy z ich istnienia. Rolą sprzedawcy jest rozpoznanie tych oczekiwań⁴³. Reasumując powyższe rozważania, można uznać, że rynek usług edukacyjnych pełni ważną rolę, jest nie tylko miejscem spotkania się usługodawcy z konsumentem w celu realizacji oczekiwanych potrzeb, ale również kształtuje pewne zachowania zainteresowanych ofertą edukacyjną.

Innowacja pedagogiczna jako determinanta przewagi konkurencyjnej szkoły

Wymagania klientów sprawiają, że nadrzędnym celem szkoły staje się zapewnienie konkurencyjności swojej oferty edukacyjnej. Istotnym czynnikiem mającym wpływ na podniesienie poziomu konkurencyjności szkoły i osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej jest poziom jej innowacyjności. Innowacyjność rozumiana jako zdolność do tworzenia i wdrażania innowacji pozwala na wprowadzanie na rynek nowych i znacząco ulepszonych wyrobów, nowych i zmodernizowanych procesów technologicznych oraz organizacyjno-technicznych. Dlatego też innowacje uznawane są obecnie za podstawowy czynnik rozwoju prowadzący do wzbogacania rynku o nowe wyroby i usługi wysokiej jakości oraz przeobrażeń organizacyjnych. Aktywność innowacyjna oraz zdolność do szybkiego i efektywnego wdrażania innowacji to istotne atrybuty przedsiębiorstwa, które ukierunkowane jest na rozwój i stałe umacnianie swojej pozycji na rynku⁴⁴.

⁴¹ B. Nowotarska-Romaniak, *Marketing usług zdrowotnych*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2002, s. 16.

⁴² F. Byłok, *Rynek i demokracja. Rola rynku w procesie kształtowania się nowego ładu społeczno-ekonomicznego w Polsce w latach dziewięćdziesiątych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Śląskiego” 2004, nr 2235, s. 531.

⁴³ S. Wawak, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Helion, Gliwice 2002, s. 9.

⁴⁴ D. Jelonek, *Ocena internetowych ...*, op. cit., s. 319.

Wśród koncepcji źródeł przewagi konkurencyjnej na szczególną uwagę zasługują koncepcje G. Hamela i C.K. Prahalada⁴⁵. Opracowana przez nich koncepcja źródeł przewagi konkurencyjnej zwraca uwagę na rolę innowacji. Autorzy koncepcji twierdzą, iż wykreowanie kluczowych kompetencji pozwala zdobyć długotrwałą przewagę konkurencyjną. Koncepcja ta zakłada, że rosnące tempo zmian społecznych powoduje powstawanie nowych dziedzin, nowych potrzeb oraz skutkuje głębokimi zmianami w sektorach tradycyjnych. Utrzymanie tradycyjnych reguł gry nie zapewni sukcesu. W związku z tym należy dążyć do pozycji lidera poprzez kreowanie nowych produktów i usług. Z rozważań tych wynika, że podstawą kreowania kluczowych kompetencji jest innowacyjność, wyrażająca się zdolnością do kreowania, sprzedaży produktów, które pozwalają uzyskać pozycję lidera rynkowego w długim okresie. Biorąc pod uwagę powyższe koncepcje, można przyjąć innowacyjność za podstawę budowania przewagi konkurencyjnej. Innowacyjność powinna stać się główną siłą kreatywną, wpisaną na trwałe w system zarządzania i kulturę. Rosnąca konkurencja, globalizacja oraz powstanie społeczeństwa opartego na wiedzy sprawiają, że świat charakteryzuje się głębokimi społecznymi, ekonomicznymi i technologicznymi zmianami. Zmiany zachodzą wszędzie, a innowacje ułatwiają proces adaptacji do tych zmian. Organizacje potrafiące tworzyć i wdrażać innowacje mogą skutecznie wyprzedzać zdarzenia, które wymuszają zmiany i w sposób metodyczny przygotować się do nich. Innowacje grają podstawową rolę nie tylko w poprawie jakości produkowanych wyrobów, ale także sprzyjają bardziej efektywnej pracy zespołowej oraz szybkiemu komunikowaniu i uczeniu się. Podejście innowacyjne wymaga przewidywania sposobów zaspokajania ukrytych potrzeb, czyli rozwiązywania problemów, o których potencjalni klienci mogą nawet jeszcze nie wiedzieć, że je mają. Szkoła, która dynamizuje zachowania nauczycieli i uczniów, motywując ich do osiągania sukcesów, musi być bardzo elastyczna, tzn. powinna dostosować się do zmiennych wymagań otoczenia, środowiska lokalnego, regionu, kraju oraz warunków wytyczonych przez system oświatowy. Innowacje pedagogiczne stwarzają możliwości świadczenia nowych usług edukacyjnych, za pomocą których nauczyciel może poszerzyć swoją działalność o nowe elementy i wyjść poza podstawę programową.

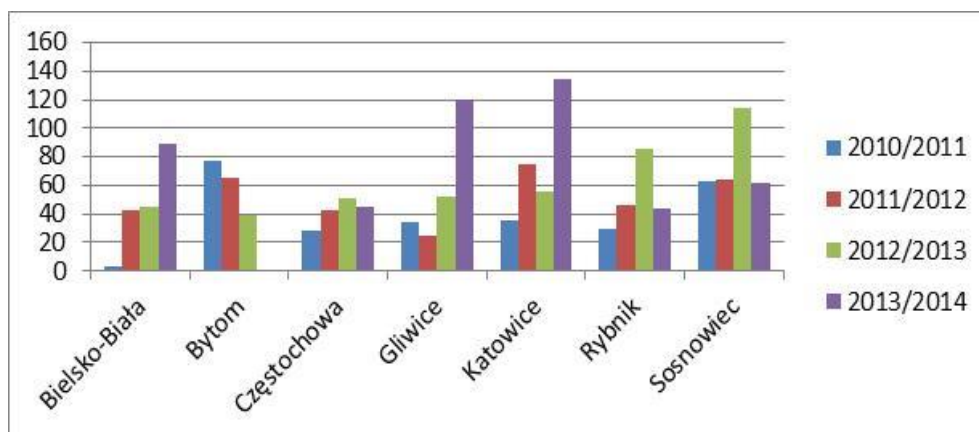
Wpływ innowacji pedagogicznych na wyniki nauczania

Na bazie danych udostępnionych przez Kuratorium Oświaty w Katowicach dokonano analizy zgłoszonych innowacji w województwie śląskim w czterech ostatnich latach szkolnych, tj. 2010/2011, 2011/2012, 2012/2013, 2013/2014.

Województwo śląskie nadzorowane przez śląskiego kuratora oświaty ze względu na zasięg nadzoru pedagogicznego zostało podzielone na 7 delegatur: Bielsko-Białą, Bytom, Częstochowa, Gliwice, Katowice, Rybnik i Sosnowiec. Wyniki badań zostały przedstawione w podziale na ww. delegatury.

⁴⁵ G. Hamel, C.K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999, s. 79-91.

Z przeprowadzonych badań wynika, że w roku szkolnym 2010/2011 zgłoszonych było 305 innowacji pedagogicznych w województwie śląskim: Bielsko-Biała – 3, Bytom – 77, Częstochowa – 28, Gliwice – 34, Katowice – 35, Rybnik – 29, Sosnowiec – 63. W roku szkolnym 2011/2012 zgłoszonych było 360 innowacji pedagogicznych w województwie śląskim: Bielsko-Biała – 43, Bytom – 65, Częstochowa – 42, Gliwice – 25, Katowice – 75, Rybnik – 46, Sosnowiec – 64. W roku 2012/2013 zgłoszonych było 442 innowacji: Bielsko-Biała – 45, Bytom – 39, Częstochowa – 51, Gliwice – 52, Katowice – 56, Rybnik – 85, Sosnowiec – 114. W roku szkolnym 2013/2014 zgłoszonych było 494 innowacji w województwie śląskim: Bielsko-Biała – 89, (delegatura w Bytomiu połączona została z delegaturą w Gliwicach), Częstochowa – 45, Gliwice – 120, Katowice – 134, Rybnik – 44, Sosnowiec – 62. Na wykresie 1, przedstawiono liczbę zgłoszonych innowacji w badanych latach, w poszczególnych delegaturach.



Wykres 1. Wykaz zgłoszonych innowacji w województwie śląskim w latach 2010-2014 z podziałem na delegatury

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Kuratorium Oświaty w Katowicach

Analizując dane liczbowe, możemy stwierdzić, że rokrocznie wzrasta liczba zgłoszonych innowacji pedagogicznych w województwie śląskim.

Nasuwa się pytanie, czy realizacja innowacji przyczyniła się do podniesienia wyników nauczania. W celu zbadania korelacji pomiędzy liczbą prowadzonych innowacji a wynikami nauczania skupiono się na wynikach sprawdzianu organizowanego w klasie VI szkoły podstawowej.

Wyniki sprawdzianu są znormalizowane za pomocą 9-stopniowej skali staninowej. Przedział w zakresie każdego staninu jest rokrocznie aktualizowany w zależności od stopnia trudności testu egzaminacyjnego.

W tabeli 1 przedstawiono normalizację wyników w skali standardowej dziewiątki.

Tabela 1. Normalizacja wyników w skali standardowej dziewiątki

Stopień skali (stanin)	Wartość [%]	Opis dydaktyczny skali	Uczniowie
1	4	najniższy	Uczniowie o niskim potencjale 23%
2	7	bardzo niski	
3	12	niski	
4	17	niżej średni	Uczniowie o średnim potencjale 54%
5	20	średni	
6	17	wyżej średni	
7	12	wysoki	Uczniowie o wysokim potencjale 23%
8	7	bardzo wysoki	
9	4	najwyższy	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Centralnej Komisji Egzaminacyjnej

W tabeli 2 przedstawiono przedziały punktowe wyników szkół w skali staninowej w latach 2011-2014.

Tabela 2. Przedziały punktowe wyników szkół w skali staninowej w latach 2011-2014

Rok	Najniższy 1	Bardzo niski 2	Niski 3	Niżej średni 4	Średni 5	Wyżej średni 6	Wysoki 7	Bardzo wysoki 8	Najwyższy 9
2014	7,0-19,6	19,7-21,4	21,5-23	23,1-24,5	24,6-26	26,1-27,5	27,6-29,2	29,3-31,3	31,4-37,7
2013	4,8-17,8	17,9-19,5	19,6-21,1	21,2-22,6	22,7-24,3	24,4-25,9	26,0-27,7	27,8-30,1	30,2-37,2
2012	5,3-17,1	17,2-18,8	18,9-20,1	20,2-21,4	21,5-22,8	22,9-24,2	24,3-25,9	26,0-28,0	28,1-36,2
2011	8,8-19,7	19,3-21,4	21,5-22,8	22,9-24,2	24,3-25,6	25,7-26,9	27,0-28,4	28,5-30,2	30,3-37,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Centralnej Komisji Egzaminacyjnej

Na podstawie danych uzyskanych z Okręgowej Komisji Egzaminacyjnej w Jaworznie pogrupowano wyniki uzyskane na sprawdzianie po klasie VI w podziale na 7 badanych delegatur województwa śląskiego.

Podczas sprawdzianu organizowanego w roku szkolnym 2010/2011 średni wynik w Polsce wyniósł 25,25 (5 stanin), średni wynik w województwie śląskim wyniósł 24,96 (5 stanin): Bielsko-Biała 25,39 (5 stanin), Bytom 23,74 (4 staniny), Częstochowa 25,76 (6 stanin), Gliwice 25,2 (5 stanin), Katowice 25,54 (5 stanin), Rybnik 25,07 (5 stanin), Sosnowiec 24,3 (5 stanin).

W roku szkolnym 2011/2012 średni wynik w Polsce wyniósł 22,75 (5 stanin), średni wynik w województwie śląskim wyniósł 22,56 (5 stanin): Bielsko-Biała 23,97 (6 stanin), Bytom 21,96 (5 stanin), Częstochowa 23,57 (6 stanin), Gliwice 23,1 (6 stanin), Katowice 22,29 (6 stanin), Rybnik 22,87 (5 stanin), Sosnowiec 22,42 (5 stanin).

W roku szkolnym 2012/2013 średni wynik w Polsce wyniósł 24,03 (5 stanin), średni wynik w województwie śląskim wyniósł 23,55 (5 stanin): Bielsko-Biała 25,45 (6 stanin), Bytom 22,65 (4 staniny), Częstochowa 25,06 (6 stanin), Gliwice 23,67 (5 stanin), Katowice 24,42 (6 stanin), Rybnik 24,76 (6 stanin), Sosnowiec 23,68 (5 stanin).

W roku szkolnym 2013/2014 średni wynik w Polsce wyniósł 25,82 (5 stanin), średni wynik w województwie śląskim wyniósł 25,44 (5 stanin): Bielsko-Biała 27 (6 stanin), Częstochowa 26,86 (6 stanin), Gliwice 25,98 (5 stanin), Katowice 26 (5 stanin), Rybnik 26,79 (6 stanin), Sosnowiec 24,85 (5 stanin).

Po przeanalizowaniu ilości zgłoszonych innowacji pedagogicznych w poszczególnych latach oraz wyników sprawdzianu po klasie VI w delegaturach województwa śląskiego zaobserwowano następujące zależności:

- delegatura Bielsko-Biała – stale rosnąca ilość innowacji, wzrastający wynik sprawdzianu po klasie VI,
- delegatura Bytom – malejąca ilość innowacji, najniższy wynik sprawdzianu po klasie VI,
- delegatura Częstochowa – stale rosnąca ilość innowacji, wzrastający wynik sprawdzianu po klasie VI,
- delegatura Gliwice – stale rosnąca ilość innowacji, wzrastający wynik sprawdzianu po klasie VI,
- delegatura Katowice – zmieniająca się ilość innowacji, zmienny wynik sprawdzianu po klasie VI,
- delegatura Rybnik – stale rosnąca ilość innowacji, wzrastający wynik sprawdzianu po klasie VI,
- delegatura Sosnowiec – zmieniająca się ilość innowacji, utrzymujący się średni wynik sprawdzianu po klasie VI.

Jak wykazały wyniki przeprowadzonych badań, ilość realizowanych innowacji pedagogicznych ma wpływ na wynik uzyskany na sprawdzianie po klasie VI, tzn. ma wpływ na wyniki nauczania.

Na rynku usług edukacyjnych przewagę mają szkoły, które osiągają wysokie wyniki nauczania. Innowacje pedagogiczne mogą zatem stać się narzędziem w procesie budowania przewagi konkurencyjnej szkoły.

Podsumowanie

W obliczu przemian oświatowych wywierających bezpośredni wpływ na procesy nauczania i wychowania zagadnienie nowatorstwa pedagogicznego nauczycieli jest niezwykle ważne. Szczególnie ważną rolę ma do spełnienia działalność nauczycieli, ich inicjatywa i pomysłowość twórcza oraz zaangażowanie na rzecz wypracowania i wdrażania zmian zaprojektowanych przez władze oświatowe. Dyrektorzy i nauczyciele stają przed poważnym wyzwaniem XXI wieku. Muszą odnaleźć się w nowym środowisku, określanym mianem społeczeństwa wiedzy. Zarządzając szkołą, powinni uwzględniać szczególną rolę innowacyjności. Zasadniczym celem szkoły stanie się udział w budowaniu społeczeństwa przyszłości, opartym na zrozumieniu potrzeb uczniów, a także wymagań rynku. Sukces w rozwoju szkoły, nauczycieli, uczniów w dużej mierze zależy od sposobu, w jaki dyrektor wspiera rozwój innowacyjności. Czy jest ona postrzegana jako dodatek, czy też jako integralny element polityki szkoły? Jeżeli dyrektor nie będzie pomagał swoim pracownikom w zdobywaniu nowych doświadczeń, nie będzie dążył do zmiany istniejących przyzwyczajeń w myśleniu, wówczas zaangażowanie kadry

nauczycielskiej we wprowadzanie innowacyjności zostanie zahamowane. Jeżeli atutem szkoły ma stać się innowacyjność, to placówka taka powinna kłaść nacisk na poszukiwanie i rozwijanie talentów. Związane jest to z całym szeregiem działań, poczynając od opracowania metod i technik rekrutacji oraz selekcji pracowników, przez wdrażanie ich do pracy, procesu szkoleń i doskonalenia, aż po konstruowanie systemu wynagradzania i zwolnień pracowników.

Współczesna szkoła musi stawiać się organizacją innowacyjną, otwartą na wszelkie nowości, postrzegającą problemy z różnych perspektyw, wrażliwą na sygnały i wyzwania rynku edukacyjnego oraz gotową do wprowadzenia u siebie różnych zmian. Musi więc rozwijać własną innowacyjność, zapewniając profesjonalne zarządzanie i tworząc atrakcyjne warunki dla ludzi, którzy wykazują chęć do zmieniania rzeczywistości.

Literatura

1. Barnett G., *Innovation. The Basis of Cultural Change*, McGraw-Hill, New York 1953.
2. Bylok F., *Rynek i demokracja. Rola rynku w procesie kształtowania się nowego ładu społeczno-ekonomicznego w Polsce w latach dziewięćdziesiątych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Śląskiego” 2004, nr 2235.
3. Denek K., *Procesy innowacji szkolnych*, „Ruch Pedagogiczny” 1983, nr 6.
4. Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
5. Faure E., *Uczyć się, aby być*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1975.
6. Gąsior H., *Udział nauczycieli w innowacjach pedagogicznych stale aktualny*, „Ruch Pedagogiczny” 1981, nr 4.
7. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
8. Hamel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999.
9. Hargadon A., Sutton R.I., *Building Innovation Factory*, „Harvard Business Review”, Vol. 78, No. 3, maj – czerwiec 2000.
10. Hildreth P., Kimble C., *Knowledge Networks: Innovation Through Communities of Practice*, Idea Group Publishing, London 2004.
11. Hoffa A., *Innowacje pedagogiczne czynnikiem optymalizacji procesu dydaktycznego*, „Nauczyciel i Wychowanie” 1981, nr 3.
12. Janasz W., Koziół K., *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.
13. Jelonek D., *Kierunki zmian w kreowaniu innowacji w przedsiębiorstwie*, [w:] *Kreatywność i innowacje w zarządzaniu organizacjami*, red. A. Pabian, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010.
14. Jelonek D., *Ocena internetowych kanałów komunikacji z klientem w procesie współtworzenia innowacji*, „Informatyka Ekonomiczna” nr 1(31), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014.
15. Karwat T., *Podstawy innowatyki w oświacie*, CDN, Kalisz 1978.
16. Kawula S., *Człowiek w relacjach socjopedagogicznych. Szkice o współczesnym wychowaniu*, Wydawnictwo Edukacyjne Akapit, Toruń 1999.
17. Kopaliński W., *Podręczny słownik wyrazów obcych*, Oficyna Wydawnicza Rytm, Warszawa 2006.
18. Kotarba-Kańczugowska M., *Innowacje pedagogiczne w międzynarodowych raportach edukacyjnych*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 2009.

19. Krajewski S., *Procesy innowacyjne w przemyśle*, Książka i Wiedza, Warszawa 1985.
20. Nowotarska-Romaniak B., *Marketing usług zdrowotnych*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2002.
21. Okoń W., *Nowy słownik pedagogiczny*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 2007.
22. Okoń W., *Szkoła współczesna. Przemiany i tendencje rozwojowe*, Książka i Wiedza, Warszawa 1979.
23. Perlaki J., *Innowacje w organizacji*, PWE, Warszawa 1983.
24. Pietrański Z., *Ogólne i psychologiczne zagadnienia innowacji*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1971.
25. Pomykański A., *Zarządzanie procesem innowacyjnym*, „Współczesne Zarządzanie” 2002, nr 2.
26. Przyborska B., *Pedagogika innowacyjności. Między teorią a praktyką*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2013.
27. Rogers E.M., Schoemaker F., *Communication of Innovations*, The Free Press, New York 1971.
28. Rozporządzenie Ministra 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. z 2002 r., nr 56, poz. 506 z późn. zm.).
29. Rusakowska D., *Nauczyciel i innowacje pedagogiczne*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa 1986.
30. Schippers M.C., West M.A., Dawson J.F., *Team Reflexivity and Innovation: The Moderating Role of Team Context*, „Journal of Management” 2012, Vol. 10.
31. Schulz R., *Twórczość pedagogiczna – elementy teorii i badań*, IBE, Warszawa 1994.
32. Wawak S., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Helion, Gliwice 2002.
33. Webber R., *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1984.
34. Whitfield P.R., *Innowacje w przemyśle*, PWE, Warszawa 1983.
35. Witek K., *Innowacje pedagogiczne w reformowanej oświacie*, „Wiadomości, Głosy, Rozmowy o Szkole” 1999, nr 7, 8, dodatek – „Reforma Oświaty” nr 7.
36. *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, red. M. Brzeziński, Difin, Warszawa 2001.
37. Zeleny M., *Knowledge of Enterprise: Knowledge Management or Knowledge Technology?*, [w:] *Governing and Managing Knowledge in Asia*, ed. T. Menkhoff, H.-D. Evers, Y.W. Chay, World Scientific Publishing, New Jersey 2010.

PEDAGOGICAL INNOVATIONS AS A KEY DETERMINANT OF CREATING COMPETITIVE ADVANTAGE ON THE PEDAGOGICAL SERVICE MARKET

Abstract: In connection with growing competition on the educational service market, schools are creating their unique style by introduction of pedagogical innovations. Every school is trying to stand out on the educational market and offer to students and parents something exceptional for example the copyright of curriculums or uncharacteristic solutions to school work arrangement. The goal of the article is to evaluate the influence of the number of pedagogical innovations being realized in Silesian province on educational grades. Moreover, in the article the research of the definition of innovation also definition of pedagogical innovation has been presented and their characteristic feature has been described. Also concepts, ideas related to the educational service market and competitive advantage on the educational market have been characterized.

Keywords: innovations, pedagogical innovations, pedagogical service market, competitive advantage