

MATEUSZ LEWANDOWSKI  
ALEKSANDRA DUDZIK

## PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ JAKO ZESTAW KOMPETENCJI WPŁYWAJĄCY NA GENEROWANIE INNOWACJI W SZKOLE

### WPROWADZENIE

W świetle teorii kapitału ludzkiego głównym źródłem sukcesu organizacji jest człowiek i jego: kwalifikacje, umiejętności, motywacje, zdrowie<sup>1</sup>. Zwłaszcza wiedza i umiejętności pracowników wpływają na powstawanie innowacji w organizacjach<sup>2</sup>, a kluczową rolę odgrywają inwencja i przedsiębiorczość<sup>3</sup>. W sektorze publicznym innowacje są relatywnie dobrze rozpoznane, szczególnie na gruncie międzynarodowym<sup>4</sup>, nieco mniej w Polsce<sup>5</sup>. Jednak, mimo wielu lat badań

---

Dr MATEUSZ LEWANDOWSKI – Instytut Spraw Publicznych, Uniwersytetu Jagiellońskiego; adres do korespondencji: ul. Lojasiewicza 4, 30-348 Kraków; e-mail: [mateusz.lewandowski@uj.edu.pl](mailto:mateusz.lewandowski@uj.edu.pl); ALEKSANDRA DUDZIK – e-mail: [dudzik.ola@gmail.com](mailto:dudzik.ola@gmail.com)

<sup>1</sup> K. MAKOWSKI, *Kapitał ludzki w skali mikroekonomicznej*, seria: „Monografie i opracowania”, nr 470, SGH, Warszawa 2000.

<sup>2</sup> K. PALUCHA, *Wykorzystanie zarządzania wiedzą w procesach innowacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i zarządzanie” 2014, z. 70, kol. 1909, s. 2.

<sup>3</sup> J.A. SCHUMPETER, *Teoria rozwoju gospodarczego*, Warszawa 1960.

<sup>4</sup> G.A. BOYNE, J.S. GOULD-WILLIAMS, J. LAW, R.M. WALKER, *Explaining the adoption of innovation: An empirical analysis of public management reform*, „Environment and Planning C: Government and Policy” 2005, vol. 23, no. 3, s. 419-435; P. DE LANCER JULNES, *The Study of Innovation. State of Art and Framework for Analysis. In Innovation in the Public and Nonprofit Sector*, New York–London 2016, s. 12-32; A. HUGHES, K. MOORE, N. KATARIA, *Innovation in Public Sector Organisations: A pilot survey for measuring innovation across the public sector*, London 2011; P.M. KOCH, J. HAUKNES, *On innovation in the public sector – today and beyond*, Public Report 2005, nr D20.

<sup>5</sup> B. KOZUCH, *Innowacyjność w sektorze publicznym – bariery i możliwości rozwoju*, [w:] *Innowacyjność w skali makro i mikro*, red. B. Kryk, K. Piech, Warszawa 2009; M. LEWANDOWSKI, *Innowacje w usługach instytucji kultury*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 355, s. 264-278.

i dotychczasowych dokonań, przedsiębiorczość sektora publicznego ciągle nie jest dobrze zbadana<sup>6</sup>. I. Boyett, autor jednej z podstawowych publikacji w literaturze przedmiotu, określa atrybuty i definicję przedsiębiorczości publicznej (*public entrepreneurship*), wykazując jednocześnie, iż różni się ona od tradycyjnie rozumianej przedsiębiorczości<sup>7</sup>. Bazując na analizie opinii i studiach przypadków, także w szkołach publicznych w Wielkiej Brytanii, uogólnia efekty i nakierowuje interpretację na ogólną konceptualizację zjawiska przedsiębiorczości publicznej. Nie bada jednak jej powiązania z innowacyjnością szkoły. Niemniej artykuł ten stanowi punkt odniesienia i wyznacza kierunek dalszych badań.

Celem naszej pracy jest wstępne poznanie – z wykorzystaniem badań Boyetta<sup>8</sup> – atrybutów przedsiębiorczości publicznej, które są istotne dla generowania innowacji w szkole publicznej. Podjęta próba stanowi pierwszy krok do konceptualizacji modelu, który w dalszej kolejności mógłby być przetestowany statystycznie na dużych próbach. Ze względu na teoriiotwórczy charakter przyjętych zamierzeń przeprowadzono instrumentalne studium przypadku<sup>9</sup>.

## 1. PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ PUBLICZNA JAKO ELEMENT KAPITAŁU LUDZKIEGO ORGANIZACJI PUBLICZNEJ

### 1.1. KAPITAŁ LUDZKI W ORGANIZACJACH PUBLICZNYCH

Kapitał ludzki nie jest rozumiany jednoznacznie, niemniej istnieje pewien zbiór atrybutów i cech człowieka, które się na niego składają<sup>10</sup>. W ujęciu wąskim

<sup>6</sup> C. KEARNEY, R.D. HISRICH, F.W. ROCHE, *Change Management Through Entrepreneurship in Public Sector Enterprises*, "Journal of Developmental Entrepreneurship" 2010, vol. 15, no. 4, s. 415-437; T. MEYNHARDT, F.E. DIEFENBACH, *What Drives Entrepreneurial Orientation in the Public Sector? Evidence from Germany's Federal Labor Agency*, "Journal of Public Administration Research and Theory" 2012, vol. 22, no. 4, s. 761-792.

<sup>7</sup> I. BOYETT, *The public sector entrepreneur – a definition*, "International Journal of Public Sector Management I" 1996, vol. 9, no. 2, s. 36-51.

<sup>8</sup> Tamże.

<sup>9</sup> P. BAXTER, S. JACK, *Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers*, "The Qualitative Report Volume" 2008, vol. 13, no. 4, s. 544-559; W. CZAKON, *Zastosowanie studiów przypadku w badaniach nauk o zarządzaniu*, [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. W. Czakon, Warszawa 2013, wyd. II, s. 92-113; R.E. STAKE, *Jakościowe studium przypadku*, [w:] *Metody badań jakościowych*, red. N.K. Denzin, Y.S. Lincoln, Warszawa 2009, s. 623-654.

<sup>10</sup> M. NIKLEWICZ-PIJACZYŃSKA, M. WACHOWSKA, *Wiedza – Kapitał ludzki – Innowacje*, Wrocław 2012; P. BOCHNIARZ, K. GUGAŁA, *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Warszawa 2005.

skupiano się głównie na takich atrybutach kapitału ludzkiego, jak wiedza i umiejętności, pomijając elementy związane z kondycją zdrowotną czy uwarunkowaniami psychologicznymi<sup>11</sup>. W szerszym ujęciu obejmują one także zdrowie<sup>12</sup>, siłę i energię witalną, umiejętności fizyczne, predyspozycje intelektualne i zdolności psychiczne<sup>13</sup>, uznawane wartości i tradycję<sup>14</sup>, kompetencje<sup>15</sup>. Istotnym komponentem kapitału ludzkiego jest także przedsiębiorczość<sup>16</sup>.

Istnieje kilka podstawowych cech kapitału ludzkiego:

- 1) pojęcie kapitału ludzkiego może dotyczyć jednostek, ale także zbiorowości<sup>17</sup>;
- 2) jego zasób jest niemierzalny<sup>18</sup>;
- 3) jest częścią człowieka, nie może zmieniać właściciela<sup>19</sup>;
- 4) nie posiada rynku obrotu więc nie może być przedmiotem handlu<sup>20</sup>;
- 5) można go pomnażać<sup>21</sup>;

---

<sup>11</sup> R. PRZYBYSZEWSKI, *Kapitał ludzki w procesie kształtowania gospodarki opartej na wiedzy*, Warszawa 2007; S. MARCINIAK, *Perspektywy kapitału ludzkiego jako czynnika wzrostu gospodarczego Polski*, Warszawa 2002; J. GRODZICKI: *Rola kapitału ludzkiego w rozwoju gospodarki globalnej*, Gdańsk 2003.

<sup>12</sup> T.W. SCHULTZ, *Reflections on Investment in Man*, „The Journal of Political Economy” 1962, vol. 70, no. 5, s. 1-8; G.S. BECKER, *Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis*, „The Journal of Political Economy” 1962, vol. 70, no. 5, s. 9-49.

<sup>13</sup> S.R. DOMAŃSKI, *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, Warszawa 1993.

<sup>14</sup> S. MARCINIAK, *Perspektywy kapitału ludzkiego*.

<sup>15</sup> OECD, *Human Capital Investment, An International Comparison: Centre for Educational Research and Innovation*, 1998.

<sup>16</sup> M. GAGACKA, *Kapitał ludzki i społeczny a innowacyjność mikroprzedsiębiorstw*, [w:] *Wiedza w gospodarce, społeczeństwie, przedsiębiorstwach: pomiary, charakterystyka, zarządzanie*, red. K. Piech, E. Skrzypek, Warszawa 2007.

<sup>17</sup> A. SZYNKA, *Innowacyjność i kapitał ludzki jako źródło rozwoju gospodarczego*, Warszawa 2009.

<sup>18</sup> A. WERESA, *Kapitał ludzki i innowacyjność jako czynniki długookresowych przewag konkurencyjnych w handlu międzynarodowym. Wnioski dla Polski*, Warszawa 2013.

<sup>19</sup> M. KUNASZ, *Teoria kapitału ludzkiego na tle dorobku myśli ekonomicznej*, [w:] *Unifikacja gospodarek europejskich: Szanse i zagrożenia*, red. A. Manikowski, A. Psyk, Warszawa 2004; W. TYC, *Kapitał ludzki jako zasób czynników wytwórczych*, [w:] *Teoretyczne aspekty gospodarowania*, red. D. Kopycińska, Szczecin 2005.

<sup>20</sup> M. KUNASZ, *Teoria kapitału ludzkiego*; M. NIKLEWICZ-PIJACZYŃSKA, M. WACHOWSKA, *Wiedza – Kapitał ludzki – Innowacje*.

<sup>21</sup> K. GÓRECKA, *Kompetencje a kapitał ludzki i intelektualny*, [w:] *Edukacja dla bezpieczeństwa. Bezpieczeństwo intelektualne Polaków*, red. M. Gawrońska-Garstka, Poznań 2009; M. NIKLEWICZ-PIJACZYŃSKA, M. WACHOWSKA, *Wiedza – Kapitał ludzki – Innowacje*.

- 6) stanowi formę kapitału, ponieważ jest źródłem korzyści lub dochodów<sup>22</sup>;
- 7) może być uwarunkowany cechami genetycznymi<sup>23</sup>;
- 8) z upływem czasu jego wartość może się obniżyć<sup>24</sup>.

W organizacjach publicznych kapitał ludzki jest relatywnie dobrze zbadany. Jeszcze do niedawna był uważany za jedną z wielu składowych zarządzania zasobami ludzkimi. Obecnie przykłada się większą wagę do wartości samego kapitału ludzkiego, ponieważ to ona w wysokim stopniu decyduje o wartości organizacji. Dodatkowo w organizacjach popularne staje się przekształcanie zasobów ludzkich w kapitał, który stanowią ludzie związani z organizacją wieloletnim stażem pracy. Jak twierdzi J. Dzieńdziora<sup>25</sup>, kapitał ludzki pełni funkcję siły napędowej w rozwoju organizacji, a także niesie ze sobą szerokie możliwości motywacyjne.

Można uznać, że zainteresowanie wiedzą o zarządzaniu zasobami ludzkimi w organizacji publicznej wiąże się z faktem, iż tego rodzaju organizacje stają coraz częściej przed wymaganiami, z którymi utożsamiane są organizacje gospodarcze. Zgodnie z tym stwierdzeniem należy wszelkie działania administracji publicznej poddawać rynkowej weryfikacji, a obywatela traktować jako klienta, który ma możliwość wyboru usługi i usługodawcy<sup>26</sup>.

Natomiast poszczególne komponenty kapitału ludzkiego, a w szczególności przedsiębiorczość w sektorze publicznym, są stosunkowo słabo rozpoznane<sup>27</sup>.

## 1.2. PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ PUBLICZNA

Istnieje kilka głównych nurtów w badaniach nad przedsiębiorczością w sektorze publicznym. Najogólniej można stwierdzić, że zjawisko przedsiębiorczości w ogóle, a więc *implicit*e także przedsiębiorczości sektora publicznego, było analizowane na gruncie nauk psychologicznych, socjologicznych i nauk o zarządzaniu. Natomiast bardziej szczegółowe studia koncentrowały się na porównaniach w naukach politycznych, naukach o administracji publicznej i zarządzaniu bizne-

---

<sup>22</sup> W. TYC, *Kapitał ludzki*.

<sup>23</sup> M. NIKLEWICZ-PIJACZYŃSKA, M. WACHOWSKA, *Wiedza – Kapitał ludzki – Innowacje*.

<sup>24</sup> Tamże.

<sup>25</sup> J. DZIEŃDZIORA, *Rola oceniania pracowników w zarządzaniu zasobami ludzkimi w administracji publicznej*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2008, nr 1, s. 137-149.

<sup>26</sup> G. DROZDOWSKI, *Kształtowanie zatrudnienia w organizacjach publicznych*, „Studia Lubuskie: prawo, administracja, ekonomia, regionalistyka”, tom VIII, Sulechów 2012.

<sup>27</sup> C. KEARNEY, R.D. HISRICH, F.W. ROCHE, *Change Management Through Entrepreneurship*; T. MEYNHARDT, F.E. DIEFENBACH, *What Drives Entrepreneurial Orientation in the Public Sector?*.

sowym<sup>28</sup>. T. Meynhardt i F.E. Diefenbach<sup>29</sup> wyróżnili trzy podejścia do przedsiębiorczości sektora publicznego, odwołując się do modelu weberowskiego, nowego zarządzania publicznego (*new public management*) oraz do zarządzania wartością publiczną (*public value management*). Biorąc pod uwagę konkretniejsze problemy badawcze, dotychczasowe badania pozwoliły m.in. na:

- stworzenie pierwszych definicji i konceptualizację konstruktów przedsiębiorczości publicznej<sup>30</sup>;
- opracowanie teoretycznego modelu przedsiębiorczości publicznej<sup>31</sup>;
- opisanie strategii przedsiębiorców publicznych w pokonywaniu barier przedsiębiorczości publicznej<sup>32</sup>;
- zidentyfikowanie czynników determinujących przedsiębiorczość organizacyjną w sektorze publicznym<sup>33</sup>;
- poznanie cech „przedsiębiorców publicznych” postrzeganych jako najbardziej aktywnych<sup>34</sup>;
- określenie pięciu typów przedsiębiorców publicznych<sup>35</sup>.

Mimo dotychczasowych badań wiedza o przedsiębiorczości publicznej jest niewielka i fragmentaryczna, niemniej wykazano, że przedsiębiorczość w organizacjach publicznych może być narzędziem zarządzania zmianą<sup>36</sup>. W kontekście rosnącego znaczenia innowacji w sektorze publicznym<sup>37</sup> ważnym wątkiem ba-

---

<sup>28</sup> I. BOYETT, *The public sector entrepreneur*; S. ZERBINATI, V. SOUITARIS: *Entrepreneurship in the public sector: a framework of analysis in European local governments*, „Entrepreneurship & Regional Development” 2005, vol. 17, no. 1, s. 43-64.

<sup>29</sup> T. MEYNHARDT, F.E. DIEFENBACH, *What Drives Entrepreneurial Orientation in the Public Sector?*.

<sup>30</sup> I. BOYETT, *The public sector entrepreneur*; E. OSTROM, *Public Entrepreneurship: A Case Study in Ground Water Basin Management*, Los Angeles 1965.

<sup>31</sup> C. KEARNEY, R. HISRICH, F. ROCHE, *Facilitating Public Sector Corporate Entrepreneurship Process: a Conceptual Model*, „Journal of Enterprising Culture” 2007, vol. 15, no. 3, s. 275-299.

<sup>32</sup> R. RAMAMURTI, *Public Entrepreneurs: Who They Are and How They Operate*, „California Management Review” 1986, vol. 28, no. 3, s. 142-158.

<sup>33</sup> T. MEYNHARDT, F.E. DIEFENBACH, *What Drives Entrepreneurial Orientation in the Public Sector?*.

<sup>34</sup> W.R. MACK, D. GREEN, A. VEDLITZ, *Innovation and implementation in the public sector: An examination of public entrepreneurship*, „Review of Policy Research” 2008, vol. 25, no. 3, s. 233-252.

<sup>35</sup> S. ZERBINATI, V. SOUITARIS: *Entrepreneurship in the public sector*.

<sup>36</sup> C. KEARNEY, R.D. HISRICH, F.W. ROCHE, *Change Management Through Entrepreneurship*.

<sup>37</sup> A. ALBERTI, G. BERTUCCI, *Replicating Innovations in Governance: An Overview. In Innovations in Governance and Public Administration: Replicating what works*, New York 2006, s. 1-24; ARC Fundusz, *Innowacje w sektorze publicznym. Raport przedstawiający aktualny stan wiedzy*, Sofia 2013; *Is Innovation a Question of Will or Circumstance? An Exploration of the Innovation Process Through the Lens of the Blakeney Government in Saskatchewan*, red. E.D. Glor, „The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal” 2002, vol. 5, no. 2; A. HUGHES, K. MOORE, N. KATARIA,

dawczym jest wpływ przedsiębiorczości publicznej na generowanie innowacji w sektorze publicznym.

### 1.3. PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ PUBLICZNA A GENEROWANIE INNOWACJI W SEKTORZE PUBLICZNYM

Wpływ przedsiębiorczości na generowanie innowacji jest znany już z twierdzeń Schumpetera<sup>38</sup>, który do pewnego stopnia utożsamiał przedsiębiorcę z osobą działającą na rzecz innowacji. Niemniej w dyskursie dotyczącym zarządzania publicznego i administracji publicznej istnieją dwa sprzeczne poglądy w tym zakresie. Jeden jest zgodny z wizją Schumpetera, drugi kwestionuje w ogóle pojęcie przedsiębiorczości w sektorze publicznym<sup>39</sup>. Jednakże naszym celem nie jest prezentowanie tej debaty. Niniejsza praca stanowi wkład do dyskusji zgodny z pierwszym z powyższych stanowisk. Przedsiębiorczość publiczna była prezentowana jako świadome poszukiwanie innowacyjnej zmiany, jako generowanie nowych źródeł przychodów lub nieustający proces innowacyjny mający na celu osiągnięcie większej skuteczności i efektywności<sup>40</sup>. Istotnym elementem debaty o przedsiębiorczości publicznej jest przedsiębiorczość akademicka, związana często z publicznymi uczelniami wyższymi. Odgrywają one istotną rolę w generowaniu innowacji, właśnie poprzez przedsiębiorcze zachowania badaczy, a nawet studentów<sup>41</sup>. Szczególnie ważną formą przedsiębiorczości akademickiej w kontekście generowania innowacji mają organizacje typu *spin-off*<sup>42</sup>. Jest to jednak w pewnym sensie odrębny obszar badań. W głównym nurcie poznania relacji przedsiębiorczości publicznej i innowacji w sektorze publicznym są badania B. Luke, M.L. Ver-

---

*Innovation in Public Sector Organisations*; E. VIGODA-GADOT, A. SHOHAM, N. SCHWABSKY, A. RUVIO, *Public sector innovation for Europe: A multinational eight-country exploration of citizens' perspectives*, "Public Administration" 2008, vol. 86, no. 2, s. 307-329; G.A. BOYNE, J.S. GOULD-WILLIAMS, J. LAW, R.M. WALKER, *Explaining the adoption of innovation*; P. DE LANCER JULNES, *The Study of Innovation*; P.M. KOCH, J. HAUKNES, *On innovation in the public sector*.

<sup>38</sup> J.A. SCHUMPETER, *Teoria rozwoju gospodarczego*.

<sup>39</sup> W.R. MACK, D. GREEN, A. VEDLITZ, *Innovation and implementation in the public sector*.

<sup>40</sup> B. LUKE, M.L. VERREYNNE, K. KEARINS, *Innovative and entrepreneurial activity in the public sector: The changing face of public sector institutions*, "Innovation: Management, Policy & Practice" 2010, vol. 12, s. 138-153.

<sup>41</sup> LEWANDOWSKI M.: *Introduction to Academic Entrepreneurship*, in: *Academic Entrepreneurship and Technological Innovation*, ed. A. Szopa, W. Karwowski, P. Ordóñez de Pablos, IGI Global 2013, s. 1-28.

<sup>42</sup> JONES-EVANS D.: *Universities, technology transfer and spin-off activities – academic entrepreneurship in different european regions*, "Targeted Socio-Economic Research Project" 1998, no. 1042.

reynne, K. Kearins<sup>43</sup>, które wykazały, że aspekty tradycyjnie przypisywane przedsiębiorczości, takie jak innowacje, akceptacja ryzyka, proaktywność i rozwój, są wspierane przez inne elementy stanowiące kontekst funkcjonowania sektora publicznego. Boyett<sup>44</sup> natomiast wykazał, że percepcja poszczególnych atrybutów przedsiębiorcy publicznego zależy m.in. od rodzaju organizacji publicznej. Wynika stąd problem badawczy, podjęty w dalszej części opracowania, który dotyczy powiązania poszczególnych atrybutów przedsiębiorcy publicznego ze zdolnością generowania innowacji w konkretnym środowisku, w tym przypadku w szkole.

## 2. METODYKA BADAŃ

Dla realizacji założonych celów badawczych zastosowano instrumentalne studium przypadku, ze względu na wczesny etap rozwoju wiedzy w badanym obszarze oraz na chęć uzyskania głębszego wglądu w atrybuty przedsiębiorcy publicznego<sup>45</sup>, wstępnie już zidentyfikowane przez Boyetta<sup>46</sup>.

Projekt badania wstępnego zakładał przeprowadzenie wywiadu swobodnego z dyrektorem Zespołu Szkolno-Przedszkolnego w Brzeźnicy. Szkoła ta została wybrana ze względu na wykorzystywanie w niej programu „Librus”, będącego dziennikiem elektronicznym. Tego typu rozwiązanie było innowacyjne w skali gminy, ponieważ żadna placówka oświatowa na tym terenie nie pracowała na podobnym programie. Natomiast wywiad jest uważany za najskuteczniejszą metodę badawczą w przypadku chęci poznania zjawiska z perspektywy osób, które są jego częścią<sup>47</sup>. Dlatego też przeprowadzono wywiad z osobą, która zainicjowała i była odpowiedzialna za wprowadzenie innowacji w szkole. Rozmowa odbyła się w formie jawnego i nieskategoryzowanego wywiadu. Przebieg konwersacji nie został usystematyzowany, dlatego też pozwolił na swobodny dialog, przy minimalnym sterowaniu kolejnych wypowiedzi badanego.

Wywiad, trwający około 40 minut, był notowany ręcznie w trakcie prowadzenia, a następnie przepisany w pełnej formie (bez skrótów). Do analizy zebranego drogą wywiadu materiału empirycznego zastosowano metodę kondensacji

<sup>43</sup> B. LUKE, M.L. VERREYNNE, K. KEARINS, *Innovative and entrepreneurial activity*.

<sup>44</sup> I. BOYETT, *The public sector entrepreneur*.

<sup>45</sup> P. BAXTER, S. JACK, *Qualitative Case Study Methodology*; W. CZAKON, *Zastosowanie studiów przypadku*; R.E. STAKE, *Jakościowe studium przypadku*.

<sup>46</sup> I. BOYETT, *The public sector entrepreneur*.

<sup>47</sup> J. SZTUMSKI, *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Katowice 1995, s. 120.

znaczenia<sup>48</sup>, do której użyto atrybuty przedsiębiorczości zidentyfikowane przez Boyetta<sup>49</sup> w szkołach publicznych.

Dodatkowo zastosowano analizę materiałów zastanych (*desk research*)<sup>50</sup>, w tym stronę internetową dostawcy oprogramowania Librus ([www.dziennik.librus.pl/informacje/opis-systemu](http://www.dziennik.librus.pl/informacje/opis-systemu)), którą analizowano pod kątem funkcjonalności wdrożonego innowacyjnego rozwiązania. Ponadto na podstawie analizy uchwał rady gminy i ustawy o systemie oświaty podano dane obrazujące wybrane aspekty kontekstu funkcjonowania szkoły.

### 3. WYNIKI BADAŃ

Analiza literatury przedmiotu pozwoliła na przedstawienie sylwetki menedżera – jego umiejętności i kompetencji. Aby móc odnieść się do tego obrazu w praktyce, przeprowadzono stosowne badania. Głównym ich zamierzeniem było zidentyfikowanie kluczowych kompetencji dyrektora oddziałujących na generowanie innowacji w szkole. Interpretacja wypowiedzi udzielonych podczas wywiadu umożliwiła na stworzenie sylwetki przedsiębiorczego menedżera placówki oświatowej.

#### 3.1. OPIS SZKOŁY I INNOWACJI

Zespół Szkolno-Przedszkolnego w Brzeźnicy, w powiecie wadowickim, jest kompleksową placówką oświatową, która ma charakter publiczny. W jej skład wchodzi oddział szkoły podstawowej i przedszkola oraz gimnazjum. Według danych zawartych w uchwale budżetowej gminy Brzeźnica na rok 2016 w szkole uczy się 711 uczniów, z czego 325 – w gimnazjum<sup>51</sup>.

Placówka działa na mocy ustawy z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty, a została powołana na podstawie uchwały Rady Gminy Brzeźnica z 13 kwietnia 2007 r.<sup>52</sup> Za prawidłowe funkcjonowanie jednostki odpowiadają: wójt gminy jako organ prowadzący szkołę, Kuratorium Oświaty w Krakowie pełniące nadzór

<sup>48</sup> S. KVALE, *Prowadzenie wywiadów*, Warszawa 2010.

<sup>49</sup> I. BOYETT, *The public sector entrepreneur*.

<sup>50</sup> S. VAN THIEL, *Research Methods in Public Administration and Public Management*, London–New York 2014.

<sup>51</sup> Uchwała nr XII/111/2015 Rady Gminy Brzeźnica.

<sup>52</sup> Uchwała nr VII/51/2007 Rady Gminy Brzeźnica.



pedagogiczny oraz dyrektor, który jest bezpośrednio odpowiedzialny za pracę szkoły.

W roku szkolny 2012/13 Zespół Szkolno-Przedszkolny w Brzeźnicy rozpoczął korzystanie z dziennika elektronicznego „Librus”. Ze względów praktycznych nie zastosowano tego rozwiązania w przedszkolu, ponieważ zajęcia prowadzone w tej jednostce nie podlegają ocenianiu numerycznemu. Strona internetowa programu „Librus” podaje, że oferowane przez twórców udogodnienie, to „nowoczesny system usprawniający pracę placówki oświatowej w zakresie prowadzenia dokumentacji przebiegu nauczania oraz zarządzania danymi Ucznia”. Ponadto system zapewnia kompleksową ochronę danych osobowych, co sprawia, że dyrektor może sprawnie odejść od tradycyjnej formy dziennika papierowego, wdrażając wersję elektroniczną.

W ramach programu nauczyciele i dyrektor mogą sprawnie wykonywać codzienne zadania edukacyjne oraz administracyjne, które w przypadku prowadzenia dziennika papierowego pochłaniały dużo czasu. E-dziennik ma także inne zastosowania, np. możliwość stałego monitoringu pracy rady pedagogicznej przez dyrektora. „Librus” przynosi korzyści nie tylko kadrze nauczycielskiej, ale także rodzicom. Za jego pośrednictwem mogą na bieżąco obserwować i kontrolować na odległość postępy dziecka w nauce.

Zgodnie z międzynarodową koncepcją innowacji, którą podaje podręcznik OSLO, innowacja procesowa zachodzi w obrębie zmiany procedur bądź udoskonalenia już istniejących<sup>53</sup>. Teoria ta przekłada się na praktykę – dzienniki w wersji papierowej zostały zastąpione elektronicznymi.

### 3.2. ATRYBUTY PRZEDSIĘBIORCZOŚCI PUBLICZNEJ W SFERZE EDUKACJI – WYNIKI BADAŃ

Z przeprowadzonego wywiadu z dyrektorem szkoły wynika, że podczas sprawnego wdrażania innowacji w szkole dyrektor wykazał się kilkoma atrybutami przedsiębiorczości publicznej, zidentyfikowanymi wcześniej przez Boyetta (1996), oraz kilkoma innymi.

Inspiracją dla wdrożenia e-dziennika w badanej szkole było uczestniczenie dyrektora w ogólnopolskim zjeździe kadry zarządzającej placówkami oświatowymi. Przebywając w środowisku wielu osób pracujących w sektorze oświaty, dyrektor mógł zapoznać się z obecnym rynkiem usług edukacyjnych i dzięki temu

---

<sup>53</sup> OECD, EUROSTAT: *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji 2005.*

stworzyć pewną wizję własnej placówki. Jednak oprócz kreowania wizji istotna jest także umiejętność dostrzegania możliwości doskonalenia lub szans rozwoju szkoły oraz umiejętność myślenia długoterminowego (tab. 1).

Tabela 1. Cytaty z przeprowadzonego wywiadu, ilustrujące poszczególne atrybuty przedsiębiorczości publicznej w szkole (cz. 1)

Atrybuty przedsiębiorczości publicznej	Cytaty z przeprowadzonego wywiadu
Umiejętność dostrzegania możliwości doskonalenia lub szans rozwoju szkoły	<i>Na jednym ze stanowisk wystawiona była oferta programu „Librus”, którego przedstawiciele oferowali bezpłatne wprowadzenie dziennika elektronicznego w szkole. Podeszłam do tego stanowiska i po przedstawieniu mi oferty dotyczącej „Librusa”, pomyślałam – fajna rzecz, ale podchodziłam do tego sceptycznie.</i>
Wizja	<i>Warto w tym miejscu wspomnieć, że jako jedyna szkoła w gminie prowadzimy dziennik elektroniczny.</i>
Umiejętność myślenia długoterminowego	<i>Pomysł dotyczący wprowadzenia dziennika elektronicznego narodził się podczas Zjazdu Dyrektorów w Warszawie, w którym uczestniczyłam w 2011 r. W budynku, w którym odbywała się konferencja były wystawione stoiska różnych firm oferujące innowacyjne sposoby prowadzenia zajęć, wprowadzenia nowych technologii do szkoły i innych udogodnień.</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Kluczowym momentem w procesie innowacyjnym jest decyzja o wdrożeniu innowacji. Decyzji tej towarzyszy jednak ryzyko związane m.in. z potencjalnym niepowodzeniem, negatywnymi skutkami, oczekiwaniami podwładnych i środowiska czy procedurą wydatkowania publicznych pieniędzy. Dlatego ważnymi umiejętnościami są: alokowanie zasobów dla uzyskania wysokiej jakości usług, zdolność do ponoszenia ryzyka i akceptowanie odpowiedzialności przywódcy na różnych etapach procesu innowacyjnego (tab. 2).

Tabela 2. Cytaty z przeprowadzonego wywiadu, ilustrujące poszczególne atrybuty przedsiębiorczości publicznej w szkole (cz. 2)

Atrybuty przedsiębiorczości publicznej	Cytaty z przeprowadzonego wywiadu
Umiejętność podejmowania decyzji	<i>Kto zainicjował wprowadzenie „Librusa”? Ja, czyli Dyrektor.</i>

Zdolność do ponoszenia ryzyka	<i>W roku szkolnym 2012/2013 w szkole prowadzona była podwójna dokumentacja – prowadzono tradycyjną, plus testowano program „Librus.” Przedstawiciele „Librusa” sami odezwali się do mnie w krótkim czasie po zjeździe w Warszawie. W trakcie rozmowy telefonicznej ze sprzedawcą można było odczuć intensywne działanie firmy, która za wszelką cenę, chciała pozyskać kolejnego odbiorcę ich usług.</i>
Umiejętność alokacji zasobów dla uzyskania jakościowych usług	<i>Biorąc pod uwagę naszą szkołę – wtedy, nie mieliśmy jeszcze odpowiedniego przystosowania technicznego.</i>
Akceptowanie odpowiedzialności przywódcy	<i>Do dziennika ma wgląd także dyrektor szkoły, który jest osobą zarządzającą i odpowiedzialną za działanie programu w szkole. Może kontrolować wszelkie wpisy na bieżąco.</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Ponadto podczas prac nad dostosowaniem i wdrożeniem innowacji ważną rolę odgrywa umiejętność alokacji zasobów dla uzyskania jakościowych usług, umiejętność delegowania, umiejętność redukcji stresu osób indywidualnych i zespołów, a także umiejętność motywowania na wszystkich szczeblach. W poniższej tabeli przedstawiono cytaty ilustrujące wymienione atrybuty.

Tabela 3. Cytaty z przeprowadzonego wywiadu, ilustrujące poszczególne atrybuty przedsiębiorczości publicznej w szkole (cz. 3)

Atrybuty przedsiębiorczości publicznej	Cytaty z przeprowadzonego wywiadu
Umiejętność alokacji zasobów dla uzyskania jakościowych usług	<i>Na jednym ze stanowisk wystawiona była oferta programu „Librus”, którego przedstawiciele oferowali bezpłatne wprowadzenie dziennika elektronicznego w szkole. Podeszłam do tego stanowiska i po przedstawieniu mi oferty dotyczącej „Librusa”, pomyślałam - fajna rzecz, ale podchodziłam do tego sceptycznie.  Od września 2015/16 wg prawa dostęp do dzienników elektronicznych ma być bezpłatny, dlatego też będziemy się do tego przygotowywać. Być może nie zmieni do funkcjonowania programu, ale musimy podjąć odpowiednie kroki w sprawie konsultowania się z twórcami programu „Librus. Dostęp do „Librusa” jest obecnie dobrowolny, ale żeby z niego skorzystać, trzeba opłacić abonament w kwocie 22 zł rocznie.  Głównym rywalem „Librusa” był „Vulcan”, który proponował również korzystną i przystępną ofertę dziennika elektronicznego. Jednak według mnie najbardziej prężną firmą wtedy zdecydowanie była firma „Librus”.</i>

Atrybuty przedsiębiorczości publicznej	Cytaty z przeprowadzonego wywiadu
Umiejętność delegowania	<p>Po roku okresu próbnego, nauczyciele wnieśli wniosek (jako wszyscy członkowie Rady Pedagogicznej) do przewodniczącego Rady, czyli mnie (przyp. Dyrektora) o wprowadzenie tylko dziennika elektronicznego. Wynikało to z chęci prowadzenia jednej formy dziennika i pozbyciu się obowiązku robienia tych samych rzeczy podwójnie. Jak i też z tego, że „Librus” sprawdzał się doskonale. Nauczyciele w pełni przekonali się do takiej formy prowadzenia dziennika, bo „robił on za nich wszystko. W ramach obsługi „Librusa” mamy dwóch administratorów, którymi są nauczyciele informatyki – jeden w gimnazjum, jeden w szkole podstawowej.</p>
Umiejętność redukowania stresu osób indywidualnych i zespołów	<p>Biorąc pod uwagę naszą szkołę – wtedy, nie mieliśmy jeszcze odpowiedniego przystosowania technicznego.</p> <p>1.07.2013 r. odbyło się zebranie Rady Pedagogicznej, na którym sporządzono uchwałę w sprawie wyrażenia opinii w przedmiocie prowadzenia dzienników lekcyjnych wyłącznie w formie elektronicznej w Zespole Szkolno-Przedszkolnym w Brzeźnica przez Radę Pedagogiczną. Wydano pozytywną opinię.</p> <p>Przed rokiem szkolnym 2012/13 (przed wprowadzeniem e-dziennika na stałe) odbyło się specjalne zebranie z Radą Rodziców dotyczące propozycji wprowadzenia „Librusa”, jako jedynej formy dziennika.</p> <p>Po roku okresu próbnego, nauczyciele wnieśli wniosek (jako wszyscy członkowie Rady Pedagogicznej) do przewodniczącego Rady, czyli mnie (przyp. Dyrektora) o wprowadzenie tylko dziennika elektronicznego.</p>
Umiejętność motywowania na wszystkich szczeblach	<p>1.07.2013r. odbyło się zebranie Rady Pedagogicznej, na którym sporządzono uchwałę w sprawie wyrażenia opinii w przedmiocie prowadzenia dzienników lekcyjnych wyłącznie w formie elektronicznej w Zespole Szkolno-Przedszkolnym w Brzeźnica przez Radę Pedagogiczną. Wydano pozytywną opinię.</p> <p>Przed rokiem szkolnym 2012/13 (przed wprowadzeniem e-dziennika na stałe) odbyło się specjalne zebranie z Radą Rodziców dotyczące propozycji wprowadzenia „Librusa”, jako jedynej formy dziennika.</p> <p>Kolejnym krokiem było uzyskanie zgody od organu prowadzącego szkołę [...]. Wójtowi gminy Brzeźnica dostarczyłam wniosek o wyrażenie zgody na prowadzenie dzienników lekcyjnych wyłącznie w formie elektronicznej.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

#### 4. DYSKUSJA

Z przeprowadzonych badań wynika, że atrybuty przedsiębiorczości publicznej, które są istotne dla generowania innowacji w szkole publicznej, tylko część-

ciowo pokrywają się z tymi, które wynikają z badań Boytetta<sup>54</sup>. Ich szczegółowe zestawienie zawiera tabela 4.

Tabela 4. Atrybuty przedsiębiorczości publicznej istotne dla generowania innowacji w szkole

Źródło	Atrybuty
Atrybuty przedsiębiorczości publicznej w sferze edukacji wg Boytetta (1996), potwierdzone przez badanie własne	Wizja ( <i>Vision</i> )
	Umiejętność alokacji zasobów dla uzyskania jakościowych usług ( <i>Ability to allocate resources for quality service</i> )
	Umiejętność delegowania ( <i>Ability to delegate</i> )
	Umiejętność organizowania ( <i>Ability to organize</i> )
	Umiejętność redukowania stresu osób indywidualnych i zespołów ( <i>Ability to reduce individual and team stress</i> )
	Umiejętność myślenia długoterminowego ( <i>Ability to think long term</i> )
	Akceptowanie odpowiedzialności przywódcy ( <i>Accepts responsibility of leadership</i> )
	Umiejętność motywowania na wszystkich szczeblach ( <i>Ability to motivate at all levels</i> )
	Umiejętność wyboru dobrego zespołu ( <i>Ability to select a good team</i> )
	Umiejętność rozwoju dobrego zespołu ( <i>Ability to develop a good team</i> )
Inne wynikające z badania własnego	Zdolność do ponoszenia ryzyka
	Dostrzeganie możliwości doskonalenia/szans rozwoju

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Zidentyfikowane różnice mogą wynikać m.in. z kontekstu kulturowego albo, co bardziej prawdopodobne, z różnych celów badania.

Porównanie uzyskanych wyników z modelami kompetencji menedżera publicznego<sup>55</sup> pozwala dostrzec, że atrybuty przedsiębiorczości publicznej stanowią w istocie pewien szczególny zestaw kompetencji menedżera publicznego. Słusznie

<sup>54</sup> I. BOYETT, *The public sector entrepreneur*.

<sup>55</sup> B. KOŻUCH, W. KARNA, M. LEWANDOWSKI, *Modele kompetencyjne pracowników jako narzędzie doskonalenia ZZL w organizacjach publicznych*, [w:] *Zarządzanie publiczne. Teoria i praktyka w polskich organizacjach*, red. K. Krukowski, M. Siemiński, Olsztyn 2015.

twierdzi Watson<sup>56</sup>, że nie należy uznawać przedsiębiorczość za mniej zaawansowaną fazę rozwoju profesjonalnego zarządzania.

Większość definicji opisujących pojęcie kapitału ludzkiego jako jedną z jego składowych podaje umiejętności. Posiadanie odpowiednio wysokiego poziomu sprawności przez menedżerów w danej dziedzinie jest często niezbędne do sprośnięcia wzrastającym wymaganiom dzisiejszej rzeczywistości. Osoba, która efektywnie wykorzystuje swoje umiejętności, potrafi skutecznie zarządzać organizacją i dzięki temu budować jej wysoką pozycję w otoczeniu<sup>57</sup>.

W literaturze dotyczącej zarządzania podaje się cztery podstawowe umiejętności, w tym techniczne, koncepcyjne, interpersonalne, a także diagnostyczno-analityczne, które powinien posiadać każdy menedżer<sup>58</sup>. Do powyższego podziału C.K. Prahalad<sup>59</sup> dodaje umiejętność działania w wielokulturowym otoczeniu, która jest niezbędna w warunkach postępującej globalizacji zarządzania. Zdolność ta wiąże się z uwzględnianiem faktu, że w innych kulturach mogą być podzielane odmienne wartości. Ponadto w literaturze przedmiotu można znaleźć także wiele innych katalogów umiejętności, którymi powinien się odznaczać współczesny menedżer. Mówi się m.in. o właściwej ocenie samego siebie oraz swoich mocnych i słabych stronach, osobistym zaangażowaniu i przyjmowaniu odpowiedzialności, dążeniu do ciągłego usprawniania organizacji, umiejętności delegowania uprawnień pracownikom<sup>60</sup> czy też odwadze w podejmowaniu nowych działań i umiejętności pozyskiwania poparcia<sup>61</sup>. Na gruncie zarządzania publicznego, w świetle przeprowadzonych badań wstępnych, przedsiębiorczość publiczna stanowić może kolejny zestaw umiejętności. Uznając za C.J. Constablem<sup>62</sup>, że wszystkie umiejętności mogą być kompetencjami tylko wtedy, gdy są efektywnie wykorzystane,

---

<sup>56</sup> A. WATSON, *Entrepreneurship and professional management: a fatal distinction*, "International Small Business Journal" 1995, vol. 13, s. 2.

<sup>57</sup> M. WASYLKOWSKA, *Rola menedżera sportowego w zarządzaniu klubami sportowymi*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia” 2011, nr 46, s. 283-293.

<sup>58</sup> W. GRIFFIN, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2000, s. 55-57.

<sup>59</sup> C.K. PRAHALAD, *Rola menedżerów nowej ery na konkurencyjnym rynku*, [w:] *Organizacja przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Warszawa 1998.

<sup>60</sup> MATEJUN M., SZCZEPAŃCZYK M.: *Profil kompetencji menedżerów naczelnego szczebla w spółkach kapitałowych*, [w:] *Menedżer XXI wieku*, red. T. Waściński, Koszalin 2005.

<sup>61</sup> L. LYONS, *Management is dead*, „People Management” 2000, vol. 26, s. 60-64.

<sup>62</sup> C.J. CONSTABLE, *Developing the Competent Manager in a UK Context*, Sheffield: Manpower Services Commission 1998.

przedsiębiorczość publiczna może być uznawana także za zestaw kompetencji, odrębny w stosunku do takich grup kompetencji, jak<sup>63</sup>:

- 1) poznawcze (np. gotowość ciągłego uczenia się, elastyczność myślenia),
- 2) społeczne (np. budowanie relacji z innymi, współpraca w zespole),
- 3) osobiste (np. wytrwałość, zaangażowanie, rozwój zawodowy),
- 4) biznesowe (np. znajomość branży, czy technik sprzedaż),
- 5) firmowe (np. sprawność organizacyjna, otwartość na zmiany),
- 6) menedżerskie (np. rozwiązywanie konfliktów, zarządzanie projektami),
- 7) analityczno-techniczne (np. analiza danych, nastawienie na jakość).

## 5. KONKLUZJE

W związku ze wzrostem innowacyjności sektora publicznego rośnie potrzeba poszerzenia badań nad przedsiębiorczością publiczną. W sektorze biznesowym wzajemne powiązania przedsiębiorczości i innowacyjności są znane od wielu lat, m.in. z prac Schumpetera. W odniesieniu do sektora publicznego brakuje badań nad tą relacją, w szczególności dla różnego typu organizacji publicznych, w tym szkół.

Wstępne poznanie atrybutów przedsiębiorczości publicznej pozwoliło określić dwanaście umiejętności dyrektora szkoły odpowiedzialnego za zainicjowanie i wdrożenie innowacji. Przeprowadzone badania wstępne sugerują, że przedsiębiorczość publiczna może być uznana za zestaw kompetencji menedżera publicznego. Dalsze badania powinny objąć bardziej pogłębioną analizę atrybutów przedsiębiorczości publicznej oraz ich korelacji z innowacyjnością szkół publicznych.

## BIBLIOGRAFIA

- ALBERTI A., BERTUCCI G.: Replicating Innovations in Governance: An Overview. In *Innovations in Governance and Public Administration: Replicating what works*, New York: United Nations 2006, pp. 1-24.
- ARC Fundusz: *Innowacje w sektorze publicznym. Raport przedstawiający aktualny stan wiedzy*, Sofia 2013. Retrieved from [http://www.pi.gov.pl/PARPFiles/file/news/20140529\\_Innowacje\\_w\\_sektorze\\_publicznym\\_publicacja\\_CCIC.pdf](http://www.pi.gov.pl/PARPFiles/file/news/20140529_Innowacje_w_sektorze_publicznym_publicacja_CCIC.pdf)

---

<sup>63</sup> A. ŚMIGIELSKA-KACZMAREK, *Rola człowieka w organizacji i istota kompetencji*, [w:] *Zespół – Kultura – Projekt*, red. W. Olejniczak, Szczecin 2009.

- BAXTER P., JACK S.: Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers, "The Qualitative Report Volume" 2008, vol. 13, no. 4, pp. 544-559.
- BECKER G.S.: Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis, "The Journal of Political Economy" 1962, vol. 70, no. 5, s. 9-49.
- BOCHNIARZ P., GUGAŁA K.: Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie, Warszawa: Wydawnictwo Poltext 2005.
- BOYETT I.: The public sector entrepreneur – a definition, "International Journal of Public Sector Management I" 1996, vol. 9, no. 2, pp. 36-51 (<http://doi.org/10.1108/13552559710175383>).
- BOYNE G.A., GOULD-WILLIAMS J.S., LAW J., WALKER R.M.: Explaining the adoption of innovation: An empirical analysis of public management reform, "Environment and Planning C: Government and Policy" 2005, vol. 23, no. 3, pp. 419-435 (<http://doi.org/10.1068/c40m>).
- CONSTABLE C.J.: Developing the Competent Manager in a UK Context, Sheffield: Manpower Services Commission 1998.
- CZAKON W.: Zastosowanie studiów przypadku w badaniach nauk o zarządzaniu, [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. W. Czakon, Warszawa: Wolters Kluwer Polska 2013, wyd. II, s. 92-113.
- DE LANCER JULNES P.: The Study of Innovation. State of Art and Framework for Analysis. In Innovation in the Public and Nonprofit Sector, New York–London: Routledge 2016.
- DOMAŃSKI S.R.: Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy, Warszawa: PWN 1993.
- DROZDOWSKI G.: Kształtowanie zatrudnienia w organizacjach publicznych, „Studia Lubuskie: prawo, administracja, ekonomia, regionalistyka”, t. VIII, Sulechów: Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej 2012.
- DZIĘNDZIORA, J.: Rola oceniania pracowników w zarządzaniu zasobami ludzkimi w administracji publicznej, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2008, nr 1, s. 137-149.
- GAGACKA M.: Kapitał ludzki i społeczny a innowacyjność mikroprzedsiębiorstw, [w:] *Wiedza w gospodarce, społeczeństwie, przedsiębiorstwach: pomiary, charakterystyka, zarządzanie*, red. K. Piech, E. Skrzypek, Warszawa: Instytut Wiedzy i Innowacji 2007.
- GÓRECKA K., Kompetencje a kapitał ludzki i intelektualny, [w:] *Edukacja dla bezpieczeństwa. Bezpieczeństwo intelektualne Polaków*, red. M. Gawrońska-Garstka, Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bezpieczeństwa 2009.
- GRIFFIN W.: Podstawy zarządzania organizacjami, Warszawa: PWN 2000.
- GRODZICKI J.: Rola kapitału ludzkiego w rozwoju gospodarki globalnej, Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego 2003.
- HUGHES A., MOORE K., KATARIA N.: Innovation in Public Sector Organisations: A pilot survey for measuring innovation across the public sector, London: NESTA 2011 (March). Retrieved from <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:>



- Innovation+in+Public+Sector+Organisations+A+pilot+survey+for+measuring+innovation+across+the+public+sector#0
- Is Innovation a Question of Will or Circumstance? An Exploration of the Innovation Process Through the Lens of the Blakeney Government in Saskatchewan, red. E.D. Glor, "The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal" 2002, vol. 5, no. 2.
- JONES-EVANS D.: Universities, technology transfer and spin-off activities – academic entrepreneurship in different european regions, "Targeted Socio-Economic Research Project" 1998, no. 1042. Retrieved from [http://cordis.europa.eu/docs/publications/7864/78645511-6\\_en.pdf](http://cordis.europa.eu/docs/publications/7864/78645511-6_en.pdf)
- KEARNEY C., HISRICH R. D., ROCHE F.W.: Change Management Through Entrepreneurship in Public Sector Enterprises, "Journal of Developmental Entrepreneurship" 2010, vol. 15, no. 4, pp. 415-437 (<http://doi.org/10.1142/S1084946710001646>).
- KEARNEY C., HISRICH R., ROCHE F.: Facilitating Public Sector Corporate Entrepreneurship Process: a Conceptual Model, "Journal of Enterprising Culture" 2007, vol. 15, no. 3, pp. 275-299 (<http://doi.org/10.1142/S0218495807000150>).
- KOCH P.M., HAUKNES J.: On innovation in the public sector – today and beyond, Public Report 2005, nr D20. Retrieved from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.104.3988&rep=rep1&type=pdf>
- KOŻUCH B.: Innowacyjność w sektorze publicznym – bariery i możliwości rozwoju, [w:] *Innowacyjność w skali makro i mikro*, red. B. Kryk, K. Piech, Warszawa: Instytut Wiedzy i Innowacji 2009.
- KOŻUCH B., KARNA W., LEWANDOWSKI M.: Modele kompetencyjne pracowników jako narzędzie doskonalenia ZZL w organizacjach publicznych, [w:] *Zarządzanie publiczne. Teoria i praktyka w polskich organizacjach*, red. K. Krukowski, M. Siemiński, Olsztyn: Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie 2015.
- KUNASZ M.: Teoria kapitału ludzkiego na tle dorobku myśli ekonomicznej, [w:] *Unifikacja gospodarek europejskich: Szanse i zagrożenia*, red. A. Manikowski, A. Psyk, Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego 2004.
- KVALE S.: Prowadzenie wywiadów, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2010.
- LEWANDOWSKI M.: Introduction to Academic Entrepreneurship, [in:] *Academic Entrepreneurship and Technological Innovation*, ed. A. Szopa, W. Karwowski, P. Ordóñez de Pablos, IGI Global 2013, pp. 1-28 (<http://doi.org/10.4018/978-1-4666-2116-9>).
- LEWANDOWSKI M.: Innowacje w usługach instytucji kultury, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 355, s. 264-278.
- LUKE B., VERREYNNE M.L., KEARINS K.: Innovative and entrepreneurial activity in the public sector: The changing face of public sector institutions, "Innovation: Management, Policy & Practice" 2010, no. 12, pp. 138-153 (<http://dx.doi.org/10.5172/impp.12.2.138>).
- LYONS L.: Management is dead, „People Management” 2000, vol. 26, pp. 60-64.
- MACK W.R., GREEN D., VEDLITZ A.: Innovation and implementation in the public sector: An examination of public entrepreneurship, "Review of Policy Research" 2008, vol. 25, no. 3, pp. 233-252 (<http://doi.org/10.1111/j.1541-1338.2008.00325.x>).

- MAKOWSKI K.: Kapitał ludzki w skali mikroekonomicznej, seria: „Monografie i opracowania”, nr 470, Warszawa: Szkoła Główna Handlowa 2000.
- MARCINIAK S.: Perspektywy kapitału ludzkiego jako czynnika wzrostu gospodarczego Polski, Warszawa: Politechnika Warszawska, Kolegium Nauk Społecznych i Administracji 2002.
- MATEJUN M., SZCZEPAŃCZYK M.: Profil kompetencji menedżerów naczelnego szczebla w spółkach kapitałowych, [w:] *Menedżer XXI wieku*, red. T. Waściński, Koszalin: Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej 2005.
- MCCLELLAND D.: Testing for Competence Rather Than for Intelligence, “American Psychologist” 1973, vol. 28.
- MEYNHARDT T., DIEFENBACH F.E.: What Drives Entrepreneurial Orientation in the Public Sector? Evidence from Germany’s Federal Labor Agency, “Journal of Public Administration Research and Theory” 2012, vol. 22, no. 4, pp. 761-792 (<http://doi.org/10.1093/jopart/mus013>).
- NIKLEWICZ-PIJACZYŃSKA M., WACHOWSKA M.: Wiedza – Kapitał ludzki – Innowacje, Wrocław: Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa 2012, <http://www.bibliotekacyfrowa.pl/publication/36265>
- OECD: Human Capital Investment, An International Comparison: Centre for Educational Research and Innovation, 1998.
- OECD&EUROSTAT: Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji, 2005, wyd. III, <http://www.uwm.edu.pl/ciitt/wp-content/uploads/2013/10/Podrecznik-OSLO-MANUAL1.pdf>
- OSTROM E.: Public Entrepreneurship: A Case Study in Ground Water Basin Management, Los Angeles: University of California 1965.
- PALUCHA K.: Wykorzystanie zarządzania wiedzą w procesach innowacji, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i zarządzanie” 2014, z. 70, kol. 1909, s. 2.
- PERLMUTTER F.D., CNAAN R.A.: Entrepreneurship in the Public Sector: The Horns of a Dilemma, “Public Administration Review” 1995, vol. 55, no. 1, pp. 29-36 (<http://doi.org/10.2307/976825>).
- PIETRASIŃSKI Z.: Ogólne i psychologiczne zagadnienia innowacji, Warszawa: PWN 1970.
- PRAHALAD C.K.: Rola menedżerów nowej ery na konkurencyjnym rynku, [w:] *Organizacja przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Warszawa: Business Press 1998.
- PRZYBYSZEWSKI R.: Kapitał ludzki w procesie kształtowania gospodarki opartej na wiedzy, Warszawa: Difin 2007.
- RAMAMURTI R.: Public Entrepreneurs: Who They Are and How They Operate, “California Management Review” 1986, vol. 28, no. 3, pp. 142-158. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4762581&site=ehost-live>
- SCHULTZ T.W.: Reflections on Investment in Man, “The Journal of Political Economy” 1962, vol. 70, no. 5, pp. 1-8.

- SCHUMPETER J.A.: Teoria rozwoju gospodarczego, Warszawa: PWN 1960.
- STAKE R.E.: Jakościowe studium przypadku, [w:] *Metody badań jakościowych*, red. N.K. Denzin, Y.S. Lincoln, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2009, s. 623-654.
- SZTUMSKI J.: Wstęp do metod i technik badań społecznych. Katowice: Wydawnictwo Śląsk 1995.
- SZYŃKA A.: Innowacyjność i kapitał ludzki jako źródło rozwoju gospodarczego, Warszawa: Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski 2009, <http://www.konferencja.edu.pl/Files/ConfXV/Reports/PDF/Szynka%20Anna%20-%20Innowacyjnosc%20i%20kapita%20ludzki%20jako%20zrodlo%20rozwoju%20gospodarczego.pdf>.
- ŚMIGIELSKA-KACZMAREK A.: Rola człowieka w organizacji i istota kompetencji, [w:] *Zespół – Kultura – Projekt*, red. W. Olejniczak, Szczecin: Wydawnictwo ZPSB 2009.
- TYC W.: Kapitał ludzki jako zasób czynników wytwórczych, [w:] *Teoretyczne aspekty gospodarowania*, red. D. Kopycińska, Szczecin: Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego 2005.
- VAN THIEL S.: *Research Methods in Public Administration and Public Management*, London–New York: Routledge 2014.
- VIGODA-GADOTE., SHOHAMA., SCHWABSKY N., RUVIO A.: Public sector innovation for Europe: A multinational eight-country exploration of citizens' perspectives. „Public Administration” 2008, vol. 86, no. 2, pp. 307-329 (<http://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2008.00731.x>).
- WASYLKOWSKA M.: Rola menedżera sportowego w zarządzaniu klubami sportowymi, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia” 2011, nr 46, s. 283-293.
- WATSON A.: Entrepreneurship and professional management: a fatal distinction, “International Small Business Journal” 1995, vol. 13.
- WERESA A.: Kapitał ludzki i innowacyjność jako czynniki długookresowych przewag konkurencyjnych w handlu międzynarodowym. Wnioski dla Polski, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH 2013.
- ZERBINATI S., SOUITARIS V.: Entrepreneurship in the public sector: a framework of analysis in European local governments, „Entrepreneurship & Regional Development” 2005, vol. 17, no. 1, pp. 43-64 (<http://doi.org/10.1080/0898562042000310723>).

### **Akty prawne**

- Uchwała nr XII/111/2015 Rady Gminy Brzeźnica z dnia 30 grudnia 2015 r. – Uchwała Budżetowa Gminy Brzeźnica na rok 2016 rok.
- Ustawa o oświacie z dnia 7 września 1991 r., Dz.U. z 1991 r. Nr 95, poz. 425.
- Uchwały Nr VII/51/2007 Rady Gminy Brzeźnica z dnia 13 kwietnia 2007 r. w sprawie połączenia Gimnazjum w Brzeźnicy, Szkoły Podstawowej im. Jana Kochanowskiego w Brzeźnicy i Przedszkola Samorządowego w Brzeźnicy w Zespół Szkolno-Przedszkolny w Brzeźnicy.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ JAKO ZESTAW KOMPETENCJI  
WPLYWAJĄCY NA GENEROWANIE INNOWACJI W SZKOLE

Streszczenie

Dyrektor zarządzający współczesną szkołą powinien posiadać nie tylko odpowiednie umiejętności, motywacje, czy kwalifikacje, ale także być przedsiębiorczym. Przejawem posiadania tej kompetencji jest wprowadzanie innowacji do kierowanych szkół. Pojęcie innowacji jest stosunkowo dobrze rozpoznawane w sektorze publicznym, ale w dalszym ciągu mało miejsca przeznacza się na badanie przedsiębiorczości w organizacjach publicznych, a także na próby powiązania przedsiębiorczości z innowacyjnością placówek oświatowych. Przedstawione badania wstępne identyfikują atrybuty przedsiębiorczości publicznej w sektorze edukacji. Pozwala to lepiej zarządzać zasobami ludzkimi publicznych placówek oświatowych oraz tworzyć środowisko sprzyjające innowacyjności sektora edukacji.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorczość; sektor publiczny; kompetencje; innowacje; szkoła.

ENTREPRENEURSHIP AS A SET OF COMPETENCIES  
TO AFFECT THE GENERATION OF INNOVATION IN SCHOOLS

Summary

Today, the principal of the school shall not only be equipped with the proper skills, motivations, and qualifications, but also be entrepreneurial. Bringing innovation to schools is a manifestation of having this competence. The concept of innovation is relatively well recognized in the public sector, but still not enough space is reserved for the study of entrepreneurship in public organizations, as well as attempt to link entrepreneurship with innovation of educational institutions. The preliminary study identifies the attributes of public entrepreneurship in the education sector. This makes it easier to manage the human resources of public educational institutions and create an environment conducive to innovation of the education sector.

**Key words:** entrepreneurship; public sector; competence; innovation, school.