

Paulina Wenderlich*

OD KONCEPTU DO INSTYTUCJI. MECHANIZMY I ZNACZENIE INSTYTUCJONALIZACJI INNOWACJI SPOŁECZNYCH NA PODSTAWIE ZAŁOŻEŃ PARADYGMATU DEMOKRATYCZNEGO

Streszczenie

Celem artykułu jest analiza mechanizmów i znaczenia instytucjonalizacji innowacji społecznych na gruncie polskim. Problem badawczy skupia się na tym, jak innowacje mogą przechodzić od fazy konceptu do formy instytucjonalnej, zdobywając trwałość i stabilność w strukturach społecznych. Artykuł opiera się na demokratycznym paradygmacie innowacji społecznych, podkreślającym partycypację, inkluzywność i współpracę wielosektorową w tworzeniu oraz wdrażaniu nowych rozwiązań społecznych. Przeprowadzona analiza uwzględnia także perspektywę neoinstytucjonalną, która pozwala zrozumieć, że proces instytucjonalizacji innowacji wpływa na zakorzenienie nowatorskich rozwiązań, a to wspiera długofalowość działań, systemowość zmian, a w konsekwencji rozwój społeczny. Dokonano analizy przypadku – Centrum Sztuki Włączającej / Teatru 21, instytucji dedykowanej twórczości osób z niepełnosprawnościami, mającej na celu promowanie różnorodności oraz inkluzywności społecznej. Metodologia badawcza obejmuje analizę literatury oraz obserwację działalności badanej instytucji.

Słowa kluczowe: innowacje społeczne, instytucja, inkluzja, kultura

Wstęp

Innowacje społeczne, choć ich geneza sięga lat 60. XX w., dopiero w ostatnich dekadach zyskują na znaczeniu na gruncie polskim, zarówno w dyskursie teoretycznym, jak i w praktycznych działaniach. Pierwotnie termin ten odnosił się do nowatorskich, systemowych rozwiązań, które były odpowiedzią na konkretne zapotrzebowanie społeczne. Współcześnie innowacje społeczne postrzegane są w znacznie szerszym kontek-

* Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy, e-mail: paulina.wenderlich@ukw.edu.pl, ORCID: 0000-0003-0360-9324.

ście, nie tylko jako nowe sposoby rozwiązywania problemów, ale również jako elementy bardziej złożonych procesów innowacyjnych, które angażują różnorodne grupy społeczne. W warunkach polskich koncepcja innowacji społecznych wciąż jest stosunkowo rzadko uwzględniana w myśleniu o innowacyjności państwa. Polityka Unii Europejskiej, z jej naciskiem na innowacyjność jako kluczowy czynnik rozwoju gospodarczego i społecznego, staje się jednak impulsem do zmian w tym zakresie¹. Zagadnienia związane z innowacjami społecznymi analizowane są przez badaczy reprezentujących różne dziedziny nauki, od ekonomii i zarządzania, po socjologię, pedagogikę czy nauki o polityce i administracji. W tym kontekście innowacje nabierają szczególnego znaczenia i są odpowiedzią na współczesne wyzwania społeczne, takie jak m.in. edukacja, bezpieczeństwo, partycypacja obywatelska, zmiany klimatyczne, dostępność usług publicznych czy różne formy wsparcia dla osób ze szczególnymi potrzebami (w kierunku rozwoju polityki aktywizacji), tym bardziej że istnieje konieczność nieustannych poszukiwań nowych sposobów rozwiązywania problemów społecznych z uwagi na wyczerpywanie się tradycyjnych form działania. Wynika ona ze zmian sytuacji społeczno-gospodarczej świata, która ma swoje odzwierciedlenie także w życiu lokalnych społeczności. Innowacje społeczne powinny być postrzegane jako kluczowy element strategii rozwoju społecznego, zwłaszcza w obliczu dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości². Niezwykle interesujący, choć słabo zbadany na gruncie polskim, jest obszar związany z instytucjonalizacją innowacji społecznych, zwłaszcza gdy dana innowacja jest na tyle unikatowa w skali kraju, a jej twórcy dokonują ulepszeń w tym zakresie i upowszechniania efektów swojej pracy, że innowacja z czasem zostaje podniesiona do rangi instytucji.

Celem niniejszego artykułu jest więc próba analizy procesu instytucjonalizacji innowacji społecznych. Szczególną uwagę poświęcono koncepcji demokratycznego paradygmatu innowacji społecznych, który kładzie nacisk na partycypację, inkluzywność, sprawczość i współpracę w procesie tworzenia oraz wdrażania nowych rozwiązań społecznych.

¹ A. Wiktorska-Świecka, D. Moroń, M. Klimowicz, *Zarządzanie innowacjami społecznymi. Trendy, perspektywy, wyzwania*, Warszawa 2015, s. 7–8; A. Kaszukur, *Innowacje społeczne realizowane w Polsce w ramach projektów współfinansowanych ze środków europejskich* [w:] *Fundusze europejskie w Polsce: uwarunkowania polityczne i społeczno-gospodarcze*, red. M. Sikora-Gaca [i in.], Bydgoszcz 2019, s. 134.

² K. Novikova, M. Wiśniewska, *Twórczość a innowacja w świetle wybranych koncepcji w naukach społecznych i humanistycznych*, „Journal of Modern Science”, 2017, nr 3, s. 61, 69; G. Sempruch, *Innowacje społeczne – innowacyjne instrumenty polityki społecznej w projektach finansowanych ze środków europejskiego funduszu społecznego*, „Zarządzanie Publiczne”, 2012, nr 2, s. 35.

Przeprowadzona analiza uwzględnia także perspektywę neoinstytucjonalną, która pozwala zrozumieć, że proces instytucjonalizacji innowacji wpływa na nadawanie jej „ram”, stabilności, zakorzenienie nowatorskich rozwiązań, a to wspiera długofalowość działań, systemowość zmian, a w konsekwencji rozwój społeczny³. Poruszone zostaną również kwestie relacji między innowacjami społecznymi a publicznymi, które mimo swojego powiązania różnią się celami, zakresem działania oraz metodami wdrażania. Dokonano analizy przypadku – Centrum Sztuki Włączającej / Teatru 21, instytucji dedykowanej twórczości osób z niepełnosprawnościami, mającej na celu promowanie różnorodności oraz inkluzywności społecznej. Centrum stanowi przykład skutecznej implementacji innowacji społecznej, a proces instytucjonalizacji umożliwia trwale jej zakorzenienie w systemie społecznym. W procesie badawczym wykorzystano analizę literatury przedmiotu oraz obserwację działań badanej instytucji.

Instytucjonalizacja innowacji społecznych – aspekty teoretyczne

Gabriela Sempruch, przytaczając i analizując definicje innowacji społecznych, podkreśla, że pojęcie to w literaturze przedmiotu bywa ujmowane bardzo szeroko. Zatem innowacją społeczną może być produkt, proces tworzenia, technologia, usługa, zasada, idea, ustawodawstwo, ruch społeczny, interwencja oraz kombinacja kilku z nich, ale także zmiana organizacyjna, zmiana w modelu finansowania, nowe terytorium, nowy charakter relacji, poprawa jakości życia / zmiana stylu życia osób i społeczności, nowe sposoby integracji z rynkiem pracy, nowe kompetencje, nowe formy pracy⁴. Mateusz Płatos i Kinga Wojaczek zaznaczają, iż innowacje społeczne można definiować jako produkty, usługi, procesy i regulacje, które są nowe w danym kontekście oraz wykazują przewagę względem wcześniej stosowanych w rozwiązywaniu problemów społecznych. Ich adresatami są często grupy marginalizowane, wykluczone społecznie, a problemem nierówny dostęp m.in. do usług

³ Należy podkreślić, iż paradygmat neoinstytucjonalny jest – w kontekście niniejszej analizy – szczególnie istotny, ponieważ skupia się na tym, jak instytucje kształtują interakcje społeczne, procesy decyzyjne i działania w różnych kontekstach społecznych. Perspektywa ta określa instytucje w kategoriach ram, które strukturyzują i kształtują zachowania jednostek i organizacji. Instytucje mogą obejmować zarówno formalne regulacje (np. prawo, polityki), jak i nieformalne normy i wartości kulturowe.

⁴ G. Sempruch, *op.cit.*, s. 35.

służby zdrowia, edukacji czy do dóbr i usług z zakresu kultury. Niektóre wyzwania mają wymiar ogólnospołeczny, jak na przykład wzrost występowania uzależnień czy degradacja środowiska naturalnego. Innowacje społeczne powstają przeważnie w sektorze pozarządowym, na uniwersytetach lub oddolnie, w samej społeczności, ale ich wdrożenie i rozpowszechnienie wymaga zwykle zaangażowania kilku sektorów⁵. Jak podkreśla Monika Szczepaniak, współczesne innowacje rzadko są rozwijane i wdrażane przez pojedyncze podmioty. Należy zatem budować sieci współpracy między podmiotami reprezentującymi różne obszary życia społecznego. Dzięki systematycznie prowadzonym rozwiązaniom innowacje mają szansę rozwijać się, doprowadzając także do zmian systemowych, czyli trwałych i pożądaných modyfikacji dotychczasowych praktyk, co jest zasadniczym celem innowacji społecznych⁶. Są nie tylko odpowiedzią na specyficzne potrzeby, ale również kreują zmiany społeczne, nowe wizje, nowatorski sposób postrzegania i definiowania problemów, a także ich rozwiązywania⁷.

Tworzenie i wdrażanie tego typu zmian wymaga interdyscyplinarnego zespołu, współpracy międzysektorowej oraz długoterminowego planu finansowania⁸. Jak wykazują liczne opracowania (wykorzystujące koncepcję cyklu życia innowacji społecznej R. Murraya, J. Cauliera-Grice'ego oraz G. Mulanga⁹), powstawanie innowacji to proces złożony z sześciu etapów: określenie problemu, generowanie idei i propozycji

⁵ M. Płatos, K. Wojaczek, *Od pomysłu do zmiany społecznej. Możliwości i bariery rozwoju innowacji społecznych w Polsce na przykładzie rozwiązań dla osób ze spektrum autyzmu*, „Przegląd Psychologiczny”, 2021, nr 1, s. 27–29. Zob. także: A. Kaszukur, *op.cit.*, s. 137; T. Brandsen [i in.], *Social Innovation: A Sympathetic and Critical Interpretation* [w:] *Social Innovations in the Urban Context*, red. T. Brandsen [i in.], Cham 2016, s. 5–7; P. Schulc-Fischer, *Znaczenie innowacji społecznych w konsumpcji*, „Marketing i Rynek”, 2015, nr 2, s. 77.

⁶ M. Szczepaniak, *Znaczenie sieci współpracy w rozwoju innowacji społecznych*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie”, 2014, nr 76, s. 155–166; także: *Defining Social Innovation, The Young Foundation, Social Innovation Overview: A deliverable of the project: „The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe” (TEPSIE)*, European Commission – 7 th Framework Programme, Brussels 2012, s. 18–20.

⁷ B. Skubiak, *Innowacje społeczne w teorii i praktyce*, „Barometr Regionalny”, 2016, nr 1, s. 30; *Defining Social Innovation...*

⁸ M. Płatos, K. Wojaczek, *op.cit.*, s. 27–29.

⁹ R. Murray, J. Caulier-Grice, G. Mulgan, *The Open Book of Social Innovation*, London 2010, s. 12–13. Zob. także: G. Mulgan, *Social Innovation: What It Is, Why It Matters and How It Can Be Accelerated*, London 2007; J. Caulier-Grice [i in.], *Study on Social Innovation, A paper prepared by the Social Innovation eXchange (SIX) and the Young Foundation for the Bureau of European Policy Advisors*, Bruxelles 2010.

rozwiązań, tworzenie prototypów i testowanie, wdrożenie i utrzymanie w czasie, skalowanie i rozpowszechnianie, zmiana systemowa¹⁰. Płatos i Wojacek podkreślają także inny aspekt (w kontekście niniejszego artykułu kluczowy). Innowacje społeczne mają istotny wpływ na budowanie podmiotowości i sprawczości określonych grup społecznych oraz potencjału emancypacyjnego. Jak zaznacza Katarzyna Zajda, koresponduje to ze wzrostem znaczenia demokratycznego paradygmatu innowacji społecznych¹¹. Koncept ten kładzie nacisk na partycypację, współpracę i inkluzywność w procesie tworzenia i wdrażania nowych rozwiązań społecznych. W przeciwieństwie do tradycyjnych modeli innowacji, które często są napędzane przez instytucje państwowe, środowisko naukowe oraz sektor komercyjny, podejście demokratyczne zakłada, że innowacje powinny być tworzone z aktywnym udziałem obywateli i różnych grup społecznych, szczególnie tych, których problemy mają być rozwiązane¹². W ramach głównych cech niniejszego paradygmatu należy wymienić:

1. Partycypację obywatelską
Obywatele, społeczności lokalne i organizacje pozarządowe mają realny wpływ na identyfikację problemów, projektowanie rozwiązań i ich wdrażanie.
2. Inkluzję
Innowacje są tworzone z myślą o włączaniu różnych grup społecznych, w tym tych marginalizowanych, co sprzyja tworzeniu bardziej sprawiedliwych i zrównoważonych rozwiązań.
3. Współpracę wielosektorową
Proces innowacji angażuje różne sektory – publiczny, prywatny, pozarządowy oraz społeczeństwo obywatelskie – co pozwala na wymianę wiedzy i zasobów.
4. Transparentność
Procesy decyzyjne są przejrzyste, a wyniki innowacji dostępne publicznie, co wzmacnia zaufanie i odpowiedzialność.

¹⁰ A. Kaszkur, *op.cit.*, s. 137–138; M. Płatos, K. Wojacek, *op.cit.*; *Wizja 2050. Innowacje społeczne. Podsumowanie prac grupy roboczej w 2013 r.*, PwC, <https://www.pwc.pl> (25.10.2024); A. Wiktorska-Świecka, D. Moroń, M. Klimowicz, *Zarządzanie innowacjami społecznymi. Trendy, perspektywy, wyzwania*, Warszawa 2015, s. 56–58.

¹¹ K. Zajda, *Wdrażanie innowacji społecznych przez wiejskie organizacje pozarządowe*, „Więś i Rolnictwo”, 2017, nr 4, s. 99.

¹² Idea poczwórnej helisy, w której obok trzech wyżej wymienionych sektorów jest także sektor obywatelski/społeczny, gdzie społeczeństwo obywatelskie umiejscawia się jako równoprawnego kreatora procesów innowacyjnych. A. Wiktorska-Świecka, D. Moroń, M. Klimowicz, *op.cit.*, s. 65. Zob. R. Arnkil [i in.], *Exploring Quadruple Helix. Final Report on Quadruple Helix Research for the CLIQ Project*, Tampere 2010.

5. Zorientowanie na dobro wspólne

Innowacje są ukierunkowane na poprawę jakości życia społeczności i zaspokajanie wspólnych potrzeb, a nie tylko na zysk ekonomiczny.

Demokratyczny paradygmat innowacji społecznych podkreśla, że innowacje nie są jedynie narzędziem technicznym, ale także procesem społecznym, w którym kluczową rolę odgrywają wartości demokratyczne, takie jak równość, sprawiedliwość i solidarność. Mogą przybrać formę nowej usługi, inicjatywy, organizacji lub nowego podejścia do organizacji i świadczenia usług. Badacze zwracają uwagę także na fakt, że innowacje społeczne tworzą wartość dla zbiorowości, bardziej niż dla pojedynczych jednostek. Należy podkreślić, że tego typu innowacje mają również znaczenie dla kształtowania polityk publicznych, m.in. polityki społecznej, ekologicznej czy kulturalnej¹³.

W kontekście tworzenia polityk publicznych należy przytoczyć pojęcie innowacji publicznych, które także pojawia się w dyskursie naukowym, zwłaszcza w naukach o polityce i administracji¹⁴. Pojęcie innowacji społecznej przecina się zakresowo z innowacjami publicznymi i choć są one ze sobą powiązane (często uzupełniają się), to warto określić różnice między nimi. Rozbieżności te występują przede wszystkich w celach, zakresach i metodach działania.

1. Cel i zakres

- Innowacja społeczna: Skupia się na tworzeniu nowych rozwiązań, które mają na celu poprawę jakości życia społeczności, zwłaszcza tych, które są marginalizowane lub wykluczone. Rozwiązania te często odnoszą się do problemów społecznych, takich jak bezdomność, ubóstwo, brak dostępu do edukacji czy wykluczenie cyfrowe. Innowacje społeczne mogą być inicjowane przez różne podmioty, w tym organizacje pozarządowe, społeczności lokalne, sektor prywatny, jednostki indywidualne.
- Innowacja publiczna: Odnosi się do wprowadzania nowych pomysłów, metod i rozwiązań w sektorze publicznym, które mają na celu poprawę funkcjonowania instytucji publicznych, efektywność świadczonych usług, a także zwiększenie przejrzystości

¹³ Przykładem może być ogólnopolski program „Kultura Dostępna”, realizowany przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego od 2015 r., mający na celu zwiększenie dostępności do wytworów kultury dla wszystkich obywateli, niezależnie od ich miejsca zamieszkania, statusu materialnego czy innych barier. Celem programu jest dążenie do wyrównywania szans w dostępie do różnorodnych form uczestnictwa w kulturze.

¹⁴ A. Laska, *Innowacyjność publiczna – próba konceptualizacji pojęcia* [w:] *Wyzwania innowacyjności w sferze publicznej*, red. A. Kaszukur, A. Laska, Bydgoszcz 2015, s. 13–28.

i odpowiedzialności rządu. Innowacje publiczne są zazwyczaj inicjowane przez rządy, agencje publiczne lub samorządy i mają na celu służyć społeczeństwu jako całości, poprzez ulepszanie polityk publicznych, administracji czy sposobów świadczenia usług publicznych.

2. Podmioty zaangażowane

- Innowacja społeczna: Może być realizowana przez szeroki wachlarz podmiotów, w tym organizacje społeczne, fundacje, przedsiębiorstwa społeczne, grupy obywatelskie, a nawet pojedyncze osoby. W proces ten często zaangażowane są różne sektory – społeczny, prywatny, publiczny.
- Innowacja publiczna: Jest zazwyczaj prowadzona przez podmioty z sektora publicznego, takie jak rządy, ministerstwa, agencje rządowe, samorządy lokalne czy międzynarodowe organizacje publiczne. Mogą one również współpracować z sektorem prywatnym i organizacjami społecznymi, ale ich głównym celem jest poprawa działania instytucji publicznych.

3. Zakres oddziaływania

- Innowacja społeczna: Zazwyczaj skupia się na lokalnych lub specyficznych społecznościach, chociaż niektóre innowacje społeczne mogą być skalowane na szerszy poziom i mieć globalny wpływ. Celem jest często rozwiązywanie problemów na poziomie lokalnym lub regionalnym.
- Innowacja publiczna: Ma z reguły szeroki zasięg, obejmujący całe społeczeństwo lub duże jego części. Może dotyczyć krajowych polityk, ogólnokrajowych programów lub usług publicznych, których znaczenie jest istotne dla wszystkich obywateli.

4. Metody i procesy

- Innowacja społeczna: Często charakteryzuje się oddolnym podejściem, gdzie kluczowe znaczenie ma partycypacja społeczna, włączanie potencjalnych użytkowników w tworzenie innowacji oraz testowanie nowych pomysłów w małej skali przed ich ewentualnym rozszerzeniem.
- Innowacja publiczna: Zazwyczaj stosuje bardziej formalne procedury, uwzględniając ramy prawne, polityczne i administracyjne. Proces tworzenia i wdrażania innowacji może być dłuższy i bardziej złożony z powodu konieczności koordynacji poszczególnych etapów między różnymi szczeblami władzy oraz zgodności z politykami publicznymi.

Podsumowując, innowacje społeczne koncentrują się na rozwiązywaniu problemów społecznych poprzez angażowanie różnych podmio-

tów i działanie na poziomie społeczności¹⁵. Innowacje publiczne, z kolei, dotyczą usprawniania i modernizacji sektora publicznego w celu lepszego służenia obywatelom na szerszą skalę. Jak wspomniano powyżej, oba typy innowacji mogą się przenikać i często tak właśnie jest¹⁶, ale różnią się pod względem celów, podmiotów zaangażowanych i metod działania.

Innowacje społeczne są istotnym elementem debat dotyczących rozwoju społecznego, modernizacji polityki społecznej, a także zarządzania sferą publiczną w tym właśnie kontekście. Występują potrzeby tworzenia nowych koncepcji i implementacji ich w życie społeczne, a – co interesujące – w Polsce innowacje społeczne są nadal zjawiskiem dość nieoczywistym¹⁷ i słabo zinstytucjonalizowanym. Instytucjonalizacja, czyli proces formalnego ustanawiania i regulowania w ramach określonych struktur organizacyjnych i prawnych jest dość istotna z punktu widzenia wprowadzania systemowych zmian społecznych i publicznych. Po pierwsze, instytucjonalizacja wprowadza formalne zasady, procedury oraz struktury, co zapewnia stabilność i przewidywalność czynności podmiotu. Działa to na rzecz jego długoterminowego funkcjonowania (formalizacja i stabilność). Po drugie, podmiot taki zyskuje na wiarygodności i autorytecie. Jest uznawany za legalny i zgodny z prawem, co

¹⁵ Szczegółowej i rzetelnej analizy wybranych, systemowo funkcjonujących, innowacji społecznych w różnych państwach europejskich dokonał Mirosław Grewiński w artykule pt. *Cyfryzacja i innowacje społeczne – perspektywy i zagrożenia dla społeczeństwa*. Autor wymienił m.in. usługę *Jeden Guzik*, dostępną w Hiszpanii, we Włoszech, w Wielkiej Brytanii i państwach skandynawskich. Usługa polega na wsparciu osób schorowanych, z niepełnosprawnościami, samotnych, które otrzymują specjalne urządzenie cyfrowe (elektroniczny guzik), zainstalowane na stałe na ciele osoby potrzebującej. W przypadku złego samopoczucia, zagrożenia, itp. po naciśnięciu guzika wysyłany jest sygnał elektroniczny do operatora, któremu podlegają lokalne służby sanitarne i ratownicze. Operator wysyła karetkę pogotowia lub sanitariuszy, którzy zazwyczaj są niepublicznymi podwykonawcami usługi. System wspomagany jest przez GPS, by szybko namierzyć poszkodowanego. Według autorki niniejszego artykułu powyższa usługa ma charakter mieszany, tzn. w pewnym wymiarze jest innowacją społeczną (systemowe wsparcie osób potrzebujących), a w innym publiczną – organizacyjne rozwiązanie wspierające publiczny system opieki zdrowotnej i politykę społeczną. M. Grewiński, *Cyfryzacja i innowacje społeczne – perspektywy i zagrożenia dla społeczeństwa*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, 2018, nr 1, s. 27–28.

¹⁶ G. Sempruch podkreśla, że innowacje społeczne pojawiają się jako nowe/ulepszone sposoby rozwiązywania problemów społecznych, wykorzystujące nowe/ulepszone instrumenty polityki społecznej, na przykład specjalnie dedykowane instytucje czy nowatorskie formy działalności (np. nowe zawody). G. Sempruch, *op.cit.*, s. 34.

¹⁷ A. Staszek, *Innowacje społeczne Polski oraz szanse ich rozwoju na tle innych państw* [w:] *Ekonomia społeczna. Innowacje społeczne*, red. N. Laurisz, A. Stronczek, Kraków 2019, s. 13–21.

zwiększa zaufanie zarówno wewnątrz organizacji, jak i na zewnątrz, np. wśród partnerów, klientów czy społeczeństwa (legitymizacja). Po trzecie, instytucjonalizacja wprowadza określone struktury organizacyjne, które jasno określają role, odpowiedzialność oraz hierarchię w ramach podmiotu. Usprawnia to zarządzanie i podejmowanie decyzji. Po czwarte, ranga instytucji ułatwia także dostęp do zasobów, takich jak finansowanie, wsparcie polityczne, infrastruktura czy kapitał ludzki. Po piąte, dzięki uregulowanym procesom i procedurom instytucjonalizacja może zwiększyć skuteczność działań podmiotu. Pozwala to na bardziej efektywne zarządzanie zasobami, planowanie i realizację celów. Skuteczność związana jest także z trwałością i ciągłością (po szóste). Instytucjonalizacja sprzyja stabilności podmiotu nawet po zmianach personalnych czy organizacyjnych. Zasady działania i cele są bowiem niezależne od jednostek, które je realizują. Po siódme, instytucjonalizacja wiąże się z wprowadzeniem norm i regulacji, które mogą chronić interesy wszystkich zaangażowanych stron i zapobiegać nadużyciom. I wreszcie, po ósme, ustrukturyzowanie pozwala na łatwiejsze rozwijanie i skalowanie działań, w miarę jak podmiot rośnie lub zwiększa zakres swojej działalności. Instytucjonalizacja, choć wiąże się z pewnymi wyzwaniem, takimi jak formalizacja procesów i konieczność dostosowania się do określonych regulacji, zwykle przynosi znaczące korzyści, wspierając długoterminowy rozwój i stabilność podmiotu.

Możemy więc zadać pytanie: Na czym miałyby polegać instytucjonalizacja innowacji społecznych? Otóż jest to proces, w którym nowatorskie rozwiązania społeczne stają się częścią systemu instytucji, norm i praktyk społecznych. Jak stwierdzono powyżej, innowacje społeczne to działania mające na celu wprowadzenie nowych lub lepszych rozwiązań problemów społecznych, które są skuteczniejsze, bardziej efektywne lub sprawiedliwsze od dotychczasowych. Proces instytucjonalizacji oznacza zatem, że innowacje te nie tylko istnieją jako odosobnione projekty, ale są włączane do szerszych ram funkcjonowania społeczeństwa i praktyki publicznej, stając się częścią codziennych praktyk.

Na potrzeby analizy zjawiska autorka niniejszego artykułu określiła pięć kluczowych elementów instytucjonalizacji innowacji społecznej:

1. Adaptacja i akceptacja

Innowacja musi być zaadaptowana przez społeczność, organizacje lub instytucje. Wymaga to zmian w postawach i przekonaniach, a czasem także przystosowania się do nowych warunków.

2. Regulacje i normy

Część procesu instytucjonalizacji polega na wprowadzeniu regulacji, polityk i norm, które wspierają i utrwalają innowację.

3. Finansowanie i struktury wsparcia
Trwale finansowanie i infrastruktura wspierająca są kluczowe dla instytucjonalizacji.
4. Zmiana w kulturze organizacyjnej
Aby innowacja społeczna mogła się utrwalić, organizacje i instytucje muszą wprowadzić zmiany w swojej kulturze organizacyjnej. Może to oznaczać przekształcenie sposobu pracy, zarządzania czy podejmowania decyzji.
5. Replikacja i skalowanie
Instytucjonalizacja obejmuje również możliwość powielania innowacji w różnych kontekstach i jej skalowania, czyli rozszerzania zasięgu i wpływu.
Należy także zaznaczyć, że afiliacja innowacji społecznej, a zatem środowisko, przez które została stworzona, jak wspomniano powyżej, często ma charakter międzysektorowy i interdyscyplinarny. Może być efektem oddolnych działań społecznych, które z czasem ulegają formalizacji, uzyskując wsparcie organizacyjne i finansowe z zasobów prywatnych lub/i publicznych. Doskonałym przykładem takiego procesu jest działalność Centrum Sztuki Włączającej / Teatru 21.

Analiza przypadku – Centrum Sztuki Włączającej / Teatr 21¹⁸

Centrum Sztuki Włączającej / Teatr 21 to polska społeczna instytucja kultury (z siedzibą w Warszawie) w całości dedykowana twórczości artystów z niepełnosprawnościami¹⁹. Działa w obszarze teatru, sztuk performatywnych, edukacji społecznej i kulturowej²⁰/pedagogiki

¹⁸ Nazwa pochodzi od innego określenia zespołu Downa, czyli trisomii 21. pary chromosomów. Grupa przybrała nazwę Teatr 21, która po latach została opatrzona dodatkowym określeniem – Centrum Sztuki Włączającej. Autorka artykułu będzie stosowała te nazwy zamiennie.

¹⁹ Strona internetowa Centrum Sztuki Włączającej / Teatru 21, <https://teatr21.pl> (25.10.2024).

²⁰ Autorka artykułu świadomie stosuje określenie edukacja kulturowa, a nie kulturalna. Ta pierwsza opiera się na wykorzystaniu elementów kultury i sztuki jako narzędzia edukacyjnego – nie zakłada, że sztuka jest celem samym w sobie, nie podtrzymuje również podziału na sztukę wysoką i niską czy profesjonalną i amatorską. Pomyślana jest jako środek służący pogłębianiu zdolności rozumienia rzeczywistości. Jak wykazuje Marta Kosińska, celem procesów edukacyjnych nie jest tylko kształtowanie ludzi kulturalnymi (edukacja kulturalna) czy uczenie umiejętności tworzenia sztuki (edukacja artystyczna). Określenie edukacja kulturowa sygnalizuje, że podstawowym problemem w społeczeństwie nie jest tylko niski poziom czytelnictwa czy używanie niecenzuralnego słownictwa. Głównym dylematem jest brak umiejętności uczestniczenia w życiu swojej

teatru²¹, stawiając sobie za cel przełamywanie barier społecznych oraz promowanie różnorodności. Chcąc jednak wyjaśnić ogólnokrajowe no-

zbiorowości. Wynika to z deficytów komunikacyjnych, braku zaufania do innych, braku świadomości współdziałania oraz korzyści, jakie mogą z tego płynąć. Ponadto edukacja kulturalna („do sztuki”) jest edukacją „oświeceniową” – proces edukacji polega głównie na przekazywaniu wiedzy uczniom przez nauczyciela/edukatora, a edukacja kulturowa zakłada równość relacji edukator-odbiorca/uczestnik zajęć, a zatem uczenie się i doświadczenie od siebie wzajemnie. Prowadzący zajęcia jest raczej moderatorem, doradcą, który mało narzuca, a wiele proponuje i zachęca grupę do artykułowania własnych pomysłów, sięgania do własnych doświadczeń. Ważnym aspektem edukacji kulturowej, czyli „przez” sztukę, jest proces pracy uczestników. Istotny jest nie tyle efekt finalny działań (np. spektakl), ile wszystkie etapy pracy w grupie – rozmowy, warsztaty, próby, wspólne tworzenie scenariusza etc. W przypadku edukacji kulturalnej aspekt ten nie ma istotnego znaczenia, ponieważ praca przebiega hierarchicznie, tzn. jest generowana, wymyślana i dzielona na poszczególnych członków grupy przez nauczyciela/edukatora, ważny jest efekt, a nie proces. Celem edukacji kulturowej jest rozwój człowieka wynikający z rozpoznania potrzeb danej społeczności i osoby. Oznacza to, że nie zaczyna się jej od narzucania działań i opracowania programu, ale zrozumienia, co stanowi dla danej grupy ważne wartości, jakie są aspiracje poszczególnych osób (potencjał podmiotowy i sprawczy). Należy uszanować sposób rozumienia świata przez uczestników. Dobrą ogólnopolską praktyką z zakresu edukacji kulturowej jest, finansowany przez MKiDN, program *Bardzo Młoda Kultura* (program uruchomiono w 2016 r.). Zakładał on trzy uzupełniające się elementy: badanie stanu edukacji kulturowej w Polsce, kształtowanie kadry we wszystkich województwach oraz konkursy grantowe dotujące inicjatywy edukacyjne w każdym województwie. Należy jednak dodać, że działania tego typu stanowią margines w polityce kulturalnej i oświatowej państwa, a powinny być wieloletnim, spójnym działaniem, bez względu na zmiany w polityce krajowej. Na stronie Narodowego Centrum Kultury czytamy: „Bardzo Młoda Kultura zakłada wykorzystywanie metod edukacji kulturowej do animowania zmian społecznych przyczyniając się do kreatywnego, sprawczego i innowacyjnego działania młodzieży, a także kształtowania u niej postaw oraz umiejętności: współpracy, zaufania społecznego i odpowiedzialności”, *Bardzo Młoda Kultura*, Narodowe Centrum Kultury, <https://www.nck.pl> (20.10.2024); M. Kosińska, *Edukacja kulturowa* [w:] *Edukacja kulturowa. Podręcznik*, red. R. Koschany, A. Skórzyska, Poznań 2014, s. 175–177.

²¹ Terminu pedagogika teatru używa się na polskim gruncie od kilkunastu lat. Zaczęto go stosować, by spośród wielu działań edukacyjnych o charakterze teatralnym wyróżnić te, które cechuje egalitarność, bazowanie na doświadczeniu uczestników, zapraszanie ich do dyskusji o otaczającej rzeczywistości z wykorzystaniem narzędzi teatralnych (idea pedagogiki teatru wpisuje się w koncepcję edukacji kulturowej). J. Czarnota-Misztal, M. Szpak, *Wstęp* [w:] *Pedagogika teatru. Kierunki, refleksje, perspektywy*, red. J. Czarnota-Misztal, M. Szpak, Warszawa 2018, s. 5; Zob. także: *Wörterbuch der Theaterpädagogik*, red. G. Koch, M. Streisand, Berlin-Milow 2003; G. Czerny, *Theaterpädagogik: ein Ausbildungskonzept im Horizontpersonaler, ästhetischer und sozialer Dimension*, Augsburg 2011, s. 24–66, 66–126; J. Höhn, *Theaterpädagogik. Grundlagen, Zielgruppen, Übungen*, Leipzig 2015, s. 9–23; D. Ogródzka, *Odsłaniając rusztowanie: pedagogika teatru jako poszerzanie pola gry*, „Dialog”, 2016, nr 4, s. 142–157; eadem, *Pedagogika teatru jako sztuka*, „Dialog”, 2016, nr 7–8, s. 117–125.

watorstwo instytucji, o której mowa, należy przybliżyć jej genezę, system działania i mechanizmy pracy. Teatr 21 powstał w 2005 r. z inicjatywy Justyny Sobczyk (pedagożki teatru, reżyserki i teatrolożki), w wyniku warsztatów teatralnych w Zespole Społecznych Szkół Specjalnych *Dać Szansę* w Warszawie. Aktorami teatru początkowo byli przede wszystkim uczniowie oraz absolwenci szkoły – osoby z zespołem Downa i autyzmem. Spotkania grupy opierały się na warsztatach oraz tworzeniu i prezentacji spektakli w warunkach szkolnych dla niewielkiego grona odbiorców, poza profesjonalnym obiegiem teatralnym. Ta forma działań edukacyjnych przekształciła się jednak w profesjonalny zespół artystyczny, który tworzy nowatorskie spektakle teatralne. To pierwsza tego typu grupa w Polsce, w której aktorami są głównie osoby z niepełnosprawnością, a ich praca jest doceniana i nagradzana. Spektakle tworzone przez Teatr 21 poruszają tematy dotyczące osób z niepełnosprawnością, a także artykułują problemy (w wymiarze kulturowym, społecznym, politycznym, ekonomicznym, biologicznym), które często pomijane są w dyskursie publicznym. Pierwszą, nieformalną siedzibą zespołu był Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego w Warszawie²². Z czasem działania zespołu stawały się coraz bardziej profesjonalne i unikatowe, w wyniku czego spektakle Teatru 21 można było oglądać także w warszawskich teatrach (Dramatyczny, Studio, Powszechny, Nowy, Baj, Soho) czy Muzeum Historii Żydów Polskich POLIN. Grupa występowała również na branżowych, prestiżowych festiwalach w kraju i za granicą, gdzie otrzymywała nagrody²³. Z Teatrem 21 współpracują indywidulani przedstawiciela świata kultury, instytucje publiczne, organizacje non-profit. Teatr 21 w sensie formalnym (od 2016 r.) uzyskał status fundacji. Jeden z głównych problemów, z jakimi borykał się zespół, to brak stałej siedziby. W 2018 r. stworzono Centrum Sztuki Włączającej²⁴, co było faktycznym i symbolicznym potwierdzeniem rangi innowacyjnych działań prowadzonych przez Teatr 21. Główne cele i działania Centrum to:

²² Państwowa instytucja kultury powołana w 2003 r. Zajmuje się dokumentacją, promocją i animacją polskiego życia teatralnego. Instytut powołuje debatę o współczesnym polskim teatrze, poszerza perspektywy towarzyszącej mu refleksji naukowej, wspiera działalność badawczą i edukacyjną. W Instytucie znajduje się największe w Polsce archiwum tematyczne gromadzące dokumentację współczesnego teatru. Zob. www.institut-teatralny.pl (20.10.2024).

²³ W 2019 r. spektakl *Rewolucja, której nie było* został nagrodzony na Międzynarodowym Festiwalu Teatralnym „Boska Komedia” w Krakowie.

²⁴ Na stronie internetowej Centrum czytamy: „Program Centrum Sztuki Włączającej jest współfinansowany przez m.st. Warszawę”, *Fundacja Teatr 21*, Centrum Sztuki Włączającej, <https://teatr21.pl/> (20.10.2024).

1. Tworzenie spektakli

Teatr 21 przygotowuje profesjonalne przedstawienia teatralne, w których występują zarówno osoby z niepełnosprawnościami, jak i artyści pełnosprawni. Ich spektakle często poruszają ważne tematy społeczne, związane z tożsamością, inkluzją i równością.

2. Edukacja (warsztaty, spotkania, konferencje itp.)

Instytucja organizuje działania edukacyjne dla różnych grup społecznych, w tym dla dzieci, młodzieży oraz dorosłych, niezależnie od stopnia sprawności. Ich celem jest rozwijanie kompetencji artystycznych i społecznych uczestników oraz przedstawiania szerszej publiczności wytworów artystycznych realizowanych przez twórców z niepełnosprawnościami.

3. Promowanie inkluzywności

Centrum działa na rzecz zwiększania świadomości na temat potencjału osób z niepełnosprawnościami, starając się zmieniać stereotypowe myślenie i postrzeganie takich osób w społeczeństwie.

4. Współpraca międzysektorowa

Teatr 21 współpracuje z innymi instytucjami publicznymi, organizacjami pozarządowymi itp., aby poszerzać zasięg swoich działań i dzielić się swoim podejściem do inkluzji.

5. Badania i rozwój

Centrum angażuje się w projekty badawcze, które mają na celu rozwijanie metod pracy z osobami z niepełnosprawnościami w kontekście sztuki oraz poszukiwanie nowych form wyrazu artystycznego.

Centrum Sztuki Włączającej / Teatr 21 można uznać za innowację społeczną z minimum sześciu powodów:

1. Odpowiedź na konkretny problem społeczny

Teatr 21 powstał z inicjatywy osób z niepełnosprawnością intelektualną, głównie z zespołem Downa, oraz artystów i pedagogów, którzy chcieli stworzyć przestrzeń do twórczej ekspresji dla osób wykluczonych z *mainstreamowego* życia kulturalnego. Głównym celem działalności grupy jest włączanie osób z niepełnosprawnościami (za pomocą języka i narzędzi z zakresu sztuki) w życie społeczne.

2. Wpływ na ewolucję społecznych norm i postaw

Działalność Centrum wpływa na sposób, w jaki postrzegane są osoby z niepełnosprawnościami, pokazując, że mogą być one aktywnymi uczestnikami i kreatorami życia społecznego, a nie tylko odbiorcami pomocy. Poprzez tworzenie spektakli z udziałem osób z niepełnosprawnościami, Teatr 21 działa na rzecz zmiany stereotypów i uprzedzeń.

3. Innowacyjne podejście do sztuki i dostosowanie metod pracy do potrzeb uczestników
Teatr 21 wprowadza nowatorskie podejście do realizowanych działań artystycznych. Proces twórczy oparty jest na założeniach koncepcji edukacji kulturowej / pedagogiki teatru oraz dostosowany jest do potrzeb i możliwości osób z różnymi niepełnosprawnościami, co prowadzi do powstania wyjątkowych form teatralnych.
4. Wpływ na szczegółowe polityki publiczne
Działalność Centrum inicjuje publiczne dyskusje dotyczące funkcjonowania osób z niepełnosprawnościami w Polsce nie tylko w charakterze artystów, ale także grupy społecznej. Działania te, z jednej strony, wpływają na rzecz podnoszenia świadomości społecznej, obalania stereotypów, a z drugiej strony, na procesy emancypacyjne oraz budowanie poczucia podmiotowości i sprawczości osób z niepełnosprawnościami (polityka społeczna i aktywizująca). Centrum promuje ideę edukacji włączającej i sztuki dostępnej dla wszystkich. Współpracuje z innymi organizacjami i instytucjami, co sprzyja instytucjonalizacji sztuki włączającej jako standardu w świecie kultury i ważnego elementu polityki kulturalnej.
5. Replikacja i skalowanie
Model działania Centrum Sztuki Włączającej / Teatru 21 może być replikowany w innych regionach i instytucjach.
6. Tworzenie nowych ról społecznych i innowacyjne podejście do idei inkluzji społecznej
Przez swoją działalność Teatr 21 tworzy nowe role społeczne dla osób z niepełnosprawnościami, oferując im możliwość realizacji swoich pasji i budowania drogi zawodowej, co jest istotnym krokiem w kierunku integracji społecznej i procesów emancypacyjnych. Etapy tworzenia analizowanej innowacji wpisują się w koncepcję cyklu życia innowacji społecznej, która została opisana powyżej. Twórcy Teatru 21 określili problem społeczny (sytuacja osób z niepełnosprawnościami w Polsce, w tym w kontekście artystycznym); generowanie idei i propozycji rozwiązań (korzystanie z mechanizmów edukacji kulturowej i włączającej; aktywizacja osób z niepełnosprawnościami poprzez techniki i narzędzia artystyczne); tworzenie prototypów i testowanie (tworzenie pierwszych spektakli teatralnych na podstawie wybranych mechanizmów pracy, budowanie profesjonalnego zespołu artystycznego, prezentowanie przedstawień szerszej publiczności, współpraca międzysektorowa); wdrożenie i utrzymanie w czasie (kolejne etapy formalizacji i instytucjonalizacji działań, rozszerzenie działalności o inne aktywności, także o charak-

terze międzynarodowym, np. konferencje, spotkania autorskie, warsztaty); skalowanie i rozpowszechnianie (to aktualny stan działań instytucji).

Analizowany przypadek jest także przykładem udanej instytucjonalizacji innowacji społecznej przynajmniej z trzech kluczowych powodów:

1. Włączenie marginalizowanych grup społecznych oraz zmiana społecznej percepcji (adaptacja i akceptacja)

Teatr 21 skupia się na integracji osób z niepełnosprawnościami w procesy twórcze, umożliwiając im aktywny udział i adaptację w życiu kulturalnym i społecznym. Przez to innowacyjnie podchodzi do idei inkluzji społecznej. Współpraca międzysektorowa prowadzona przez Centrum świadczy o tym, iż działania instytucji są aprobowane przez grupy społeczne, organizacje i instytucje, a także inicjują alternatywne podejście w stosunku do stereotypowych postaw i przekonań.

2. Rozszerzanie zakresu działalności i profesjonalizacja (regulacje i normy, finansowanie i struktury wsparcia, możliwości replikacyjne)

Centrum Sztuki Włączającej / Teatr 21 funkcjonuje na podstawie bardzo konkretnych norm prawnych, które regulują jej statut formalny, co zapewnia trwałość i stabilność działań podmiotu. Ponadto pozwala na sprawne budowanie sieci współpracy. Należy także podkreślić, że regulacje i normy wspierają instytucjonalizację, a zatem utrwalają innowację i jej długotrwałe oddziaływanie, czyli wzmacniają prawdopodobieństwo zmiany systemowej. Dzięki legitymizacji Centrum zyskuje na wiarygodności i autorytecie, co zwiększa zaufanie społeczne i pozytywnie wpływa na uzyskiwanie wsparcia finansowego (publicznego i prywatnego) oraz infrastrukturalnego. Dzięki temu Centrum rozszerza zakres swojej – nowatorskiej w skali kraju – działalności oraz profesjonalizuje nie tylko aspekty merytoryczne, ale także organizacyjne i wizerunkowe (np. profesjonalnie prowadzona komunikacja z odbiorcami, głównie poprzez stronę internetową instytucji oraz media społecznościowe).

3. Możliwość wpływu na szczegółowe polityki publiczne i efekt „widoczności” w sferze publicznej

Działalność Teatru 21 inicjuje publiczne dyskusje dotyczące funkcjonowania osób z niepełnosprawnościami w Polsce nie tylko w charakterze artystów, ale także grupy społecznej. Działania te, z jednej strony, wpływają na rzecz podnoszenia świadomości społecznej, obalania stereotypów, a z drugiej strony, na procesy emancypacyjne oraz budowanie poczucia podmiotowości i sprawczości osób z niepełnosprawnościami (polityka społeczna). Dzięki konsekwentnej

działalności Teatr 21 staje się wzorem dla innych organizacji, jak efektywnie włączać grupy wykluczone społecznie. Jak wspomniano powyżej, Centrum promuje ideę edukacji włączającej i sztuki dostępnej dla wszystkich. Współpracuje z innymi organizacjami i instytucjami, co sprzyja instytucjonalizacji sztuki inkluzywnej jako standardu w świecie kultury i ważnego elementu polityki kulturalnej. Przez wiele lat jednym z działań, mających na celu upowszechnianie sztuki osobom ze specjalnymi potrzebami, były gościnne pokazy spektakli z udziałem profesjonalnych artystów w szkołach specjalnych, domach opieki, szpitalach, co oczywiście ma ogromną wartość, ale „zwrot”, który nastąpił, polega na fakcie „widzialności” osób dotychczas „niewidocznych” w zawodach artystycznych, sferze społecznej, dyskursach medialnych, przestrzeni publicznej. Efekt „widzialności” polega na tworzeniu profesjonalnych spektakli z udziałem tychże grup, dotychczas niedostrzeganych lub dostrzeganych w innych kontekstach. „Zwrot” polega na tym, że teraz to Teatr 21 „pokazuje” swoje spektakle na polskich i zagranicznych scenach publicznych²⁵.

Zakończenie

Działalność Centrum Sztuki Włączającej / Teatru 21 stanowi przykład efektywnej implementacji innowacji społecznej i przekształcenia jej w stabilny podmiot zdolny do generowania zmian w postrzeganiu i traktowaniu osób z niepełnosprawnościami. Innowacje takie jak ta mogą potencjalnie stać się awangardą transformacji społecznych, zwłaszcza w zakresie rozwoju ruchu włączającego. Warto jednak podkreślić, że nowatorskie rozwiązania – szczególnie o charakterze społecznym – wymagają odpowiedniego wsparcia zarówno finansowego, jak i organizacyjnego, aby mogły zostać skutecznie wdrożone i przynieść trwałe efekty. Brak systemowego podejścia do zarządzania wiedzą o innowacjach społecznych w Polsce stanowi istotną przeszkodę w ich rozwoju. Istnieje potrzeba wypracowania ścieżek tworzenia i wdrażania tych zmian, które obejmowałyby wsparcie w formowaniu zespołów, tworzeniu mechanizmów finansowania oraz przestrzeni do współpracy międzysektorowej. Innowacje społeczne nie tylko odpowiadają na konkretne potrzeby społeczne, ale również przyczyniają się do zmiany mentalności, postaw oraz

²⁵ W tym kontekście godna uwagi jest publikacja: *Odyskiwanie nieobecności. Niepełnosprawność w teatrze i performansie*, red. E. Godlewska-Byliniak, J. Lipko-Konieczna, Warszawa 2017.

świadomości społecznej. Są kluczowym elementem oddolnej kultury innowacji, która sprzyja tworzeniu i upowszechnianiu nowych rozwiązań, mających na celu poprawę jakości życia całych społeczności.

Bibliografia

- Arnkil R. [i in.], *Exploring Quadruple Helix. Final Report on Quadruple Helix Research for the CLIQ Project*, Tampere 2010.
- Bardzo Młoda Kultura, Narodowe Centrum Kultury, <https://www.nck.pl> (20.10.2024).
- Brandsen T. [i in.], *Social Innovation: A Sympathetic and Critical Interpretation* [w:] *Social Innovations in the Urban Context*, eds. T. Brandsen [i in.], Cham 2016.
- Caulier-Grice J. [i in.], *Study on Social Innovation. A paper prepared by the Social Innovation eXchange (SIX) and the Young Foundation for the Bureau of European Policy Advisors*, Bruxelles 2010.
- Czarnota-Misztal J., Szpak M., *Wstęp* [w:] *Pedagogika teatru. Kierunki, refleksje, perspektywy*, red. J. Czarnota-Misztal, M. Szpak, Warszawa 2018.
- Czerny G., *Theaterpädagogik: ein Ausbildungskonzept im Horizontpersonaler, ästhetischer und sozialer Dimension*, Augsburg 2011.
- Defining Social Innovation, The Young Foundation, Social Innovation Overview: A deliverable of the project: „The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe” (TEPSIE)*, European Commission – 7th Framework Programme, Brussels 2012.
- Fundacja Teatr 21, Centrum Sztuki Włączającej, <https://teatr21.pl/> (20.10.2024).
- Grewiński M., *Cyfryzacja i innowacje społeczne – perspektywy i zagrożenia dla społeczeństwa*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, 2018, nr 1, doi: 10.5604/01.3001.0012.0980.
- Höhn J., *Theaterpädagogik. Grundlagen, Zielgruppen, Übungen*, Leipzig 2015.
- Kaszkur A., *Innowacje społeczne realizowane w Polsce w ramach projektów współfinansowanych ze środków europejskich* [w:] *Fundusze europejskie w Polsce: uwarunkowania polityczne i społeczno-gospodarcze*, red. M. Sikora-Gaca [i in.], Bydgoszcz 2019.
- Kosińska M., *Edukacja kulturowa* [w:] *Edukacja kulturowa. Podręcznik*, red. R. Koschany, A. Skórzyńska, Poznań 2014.
- Laska A., *Innowacyjność publiczna – próba konceptualizacji pojęcia* [w:] *Wyzwania innowacyjności w sferze publicznej*, red. A. Kaszkur, A. Laska, Bydgoszcz 2015.
- Mulgan G., *Social Innovation: What It Is, Why It Matters and How It Can Be Accelerated*, London 2007.
- Murray R., Caulier-Grice J., Mulgan G., *The Open Book of Social Innovation*, London 2010.
- Novikova K., Wiśniewska M., *Twórczość a innowacja w świetle wybranych koncepcji w naukach społecznych i humanistycznych*, „Journal of Modern Science”, 2017, nr 3, doi:10.13166/jms/76999.
- Ogrodzka D., *Odsłaniając rusztowanie: pedagogika teatru jako poszerzanie pola gry*, „Dialog”, 2016, nr 4.
- Ogrodzka D., *Pedagogika teatru jako sztuka*, „Dialog”, 2016, nr 7–8.
- Płatos M., Wojaczek K., *Od pomysłu do zmiany społecznej. Możliwości i bariery rozwoju innowacji społecznych w Polsce na przykładzie rozwiązań dla osób ze spektrum autyzmu*, „Przegląd Psychologiczny”, 2021, nr 1, doi: 10.31648/pp.7319.

- Schulc-Fischer P., *Znaczenie innowacji społecznych w konsumpcji*, „Marketing i Rynek”, 2015, nr 2.
- Sempruch G., *Innowacje społeczne – innowacyjne instrumenty polityki społecznej w projektach finansowanych ze środków europejskiego funduszu społecznego*, „Zarządzanie Publiczne”, 2012, nr 2, doi:10.4467/20843968ZP.12.009.0533.
- Skubiak B., *Innowacje społeczne w teorii i praktyce*, „Barometr Regionalny”, 2016, nr 1.
- Staszal A., *Innowacje społeczne Polski oraz szanse ich rozwoju na tle innych państw* [w:] *Ekonomia społeczna. Innowacje społeczne*, red. N. Laurisz, A. Stronczek, Kraków 2019, doi: 10.15678/ES.2019.1.02.
- Szczepaniak M., *Znaczenie sieci współpracy w rozwoju innowacji społecznych*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie”, 2014, nr 76.
- Wiktorska-Świecka A., Moroń D., Klimowicz M., *Zarządzanie innowacjami społecznymi. Trendy, perspektywy, wyzwania*, Warszawa 2015.
- Wizja 2050. *Innowacje społeczne. Podsumowanie prac grupy roboczej w 2013 r.*, PwC, <https://www.pwc.pl> (25.10.2024).
- Wörterbuch der Theaterpädagogik*, red. G. Koch, M. Streisand, Berlin-Milow 2003.
- Zajda K., *Wdrażanie innowacji społecznych przez wiejskie organizacje pozarządowe*, „Wiś i Rolnictwo”, 2017, nr 4, doi: 10.53098/wir042017/06.

**From Concept to Institution: Mechanisms and Significance
of the Institutionalization of Social Innovations Based on the Assumptions
of the Democratic Paradigm**

Abstract

The aim of the article is to analyze the mechanisms and significance of the institutionalization of social innovations in Poland. The research problem focuses on how innovations can transition from the conceptual phase to an institutional form, achieving durability and stability within social structures. The article is based on the democratic paradigm of social innovation, emphasizing participation, inclusivity, and cross-sector collaboration in the creation and implementation of new social solutions. The analysis also incorporates a neo-institutional perspective, which helps understand that the process of institutionalizing innovations influences the embedding of novel solutions, thereby supporting long-term actions, systemic change, and, ultimately, social development. A case study was conducted on the Center for Inclusive Art/Theater 21, an institution dedicated to the creative work of individuals with disabilities, aimed at promoting diversity and social inclusivity. The research methodology includes literature review and observation of the examined institution's activities.

Keywords: social innovations, institution, inclusion, culture