

MECANISM DE DEZVOLTARE A CULTURII INOVAȚIONALE ÎN INSTITUȚIA DE ÎNVĂȚĂMÂNT GENERAL

*Lucia Pîrău, director adjunct,
Liceul Teoretic Republican „Aristotel”, Chișinău*

DEVELOPMENT MECHANISM OF THE INNOVATIVE CULTURE IN THE GENERAL EDUCATION INSTITUTION

*Lucia Pîrău, Deputy Director,
„Aristotel” Republican Theoretical High School, Chisinau
ORCID:0000-0002-0275-0177,
luciapiraul@gmail.com*

CZU: 373.091

DOI: 10.46727/c.v2.24-25-03-2023.p123-128

Abstract. This paper presents a mechanism for the development of innovative culture in the general education institution. The elaborated mechanism includes a multitude of timely managerial actions for the development of the innovative culture of teaching staff: forecasting and diagnosis, the policy regarding the innovative culture, orientation towards teaching staff, design, analysis, monitoring and evaluation, the strategy for developing the innovative culture.

Keywords: innovative culture, innovative culture development mechanism

INTRODUCERE

În sistemul educațional actual general, inovația este sursa primordială de eficiență și competitivitate, având un impact semnificativ asupra performanței. S-a constatat că investițiile materiale pentru implementarea și stimularea inovațiilor sunt insuficiente. Trebuie să existe o cultură inovațională, precum și un mediu, o atmosferă favorabilă inovării și creativității cadrelor didactice. Relevanța culturii inovaționale a cadrelor didactice este explicată de caracteristicile individuale, riscurile și imprevizibilitatea în implementarea inovațiilor. Această concluzie este rezultatul realizării unui experiment diagnostic despre percepția cadrelor didactice în cultura inovațională pe un eșantion de 44 cadre didactice din instituțiile de învățământ general din Republica Moldova și România.

METODOLOGIE

Deschiderea insuficientă față de inovațiile din educație, aversiunea față de asumarea riscurilor, inerția instituțională, reticenta cadrelor didactice față de schimbare - sunt motivele care ne-au determinat să studiem diverse modele de cultură inovațională. Mulți cercetători au abordat cultura inovațională, în special în domeniul afacerilor și antreprenoriatului. Astfel, putem afirma că lipsește o formulare operațională care să faciliteze implementarea acesteia la nivel de instituție de învățământ general. De aceea, în cadrul cercetării, am elaborat *Modelul pedagogic de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice din învățământul general*, iar *Mecanismul de dezvoltare a culturii inovaționale în instituția de învățământ general* este parte componentă a acestuia.

REZULTATE ȘI DISCUȚII

Mecanismul de dezvoltare a culturii inovaționale în instituția de învățământ general elaborat cuprinde o multitudine de acțiuni manageriale oportune pentru dezvoltarea culturii inovaționale a cadrelor didactice în instituția de învățământ general:

1. Diagnoza și prognoza la nivel de cadru didactic și instituție reprezintă o etapă importantă în elaborarea strategiei de implementare a mecanismului de dezvoltare a culturii inovaționale, în care se evaluează instituția în ansamblu (cultură, misiune, scopuri strategice și obiective), în special cultura organizațională, precum și sistemul de valori, comportament inovațional al cadrelor didactice. Metoda eficientă pentru identificarea valorilor existente generatoare de comportamente inovatoare, a punctelor slabe și tari, a oportunităților și amenințărilor, pentru determinarea climatului din instituție este analiza SWOT [3].

Pentru a determina acțiunile prioritare de diagnoză și prognoză putem porni de la găsirea răspunsurilor la următoarele întrebări:

- Care este nivelul actual al culturii inovaționale a cadrelor didactice?
- Comportamentul inovațional al cadrelor didactice corespunde sistemului de valori organizaționale?
- Sistemul intern de comunicare este favorabil implementării inovațiilor?
- Sunt pregătite cadrele didactice pentru implementarea de inovații în activitatea educațională?
- Există sisteme transparente de motivare, remunerare a comportamentului inovațional al cadrelor didactice?

În acest sens, se vor acumula informații prin aplicarea chestionarelor pentru analiza valorilor cadrelor didactice; aplicarea sondajelor despre mediul organizațional; analiza SWOT pentru identificarea și soluționarea problemelor în domeniul culturii inovaționale; prin organizarea focus-grupurilor de determinare a situației actuale existente despre implementarea inovațiilor.

2. Politica referitoare la cultura inovațională. Managementul unei instituții de învățământ general care își dorește calitate și performanțe înalte trebuie să opteze pentru programe și procese educaționale care îndeplinesc cerințele legale și reglementare. Aceasta ar însemna că se poate realiza prin politicile referitoare la formarea continuă și dezvoltarea profesională și personală în instituție.

Literatura de specialitate propune mai multe opinii referitoare la definirea cadrului conceptual al politicii instituției și, respectiv, al politicii acesteia în domeniul formării continue și dezvoltării profesionale. Astfel, potrivit unor păreri, politica ar trebui tratată ca o un element al „filosofiei manageriale”. Ansoff este autorul care a propus această noțiune, definind-o ca direcție de dezvoltare a gândirii pentru planificare strategică managerială [Apud, 4].

Politica referitoare la cultura inovațională poate fi formulată în baza câtorva teorii dezvoltate de Juran:

- *Teoria capacității*, în care atenția este concentrată asupra realizării procesului de inovare;
- *Teoria competitivității*, care pune accentul pe atragerea cadrelor didactice și elevilor, astfel încât aceștia să rămână fideli procesului de inovare;
- *Teoria utilizării*, potrivit căreia se oferă atenție diversificării inovațiilor educaționale pentru satisfacerea cerințelor diferite ale cadrelor didactice și elevilor;
- *Teoria performanței*, potrivit căreia instituția urmărește să devină lider prin calitatea inovării educaționale [Apud 4, p. 166].

Managerii instituțiilor de învățământ, prin *politica elaborată privind dezvoltarea culturii inovaționale, privind îmbunătățirea continuă a performanțelor cadrelor didactice, trebuie să asigure crearea unui mediu adecvat pentru:*

- stabilirea unei politici referitoare la cultura inovațională a instituției, care permite tuturor cadrelor didactice să cunoască viziunea și misiunea cu care managementul a decis

să conducă procesele referitoare la implementarea inovațiilor educaționale și dezvoltarea culturii inovaționale a cadrelor didactice;

- stabilirea obiectivelor pentru a realiza scopurile și intențiile exprimate în politica referitoare la cultura inovațională, prin acțiunile planificate;
- asigurarea posibilă a disponibilității cadrelor didactice și a resurselor materiale, necesare realizării obiectivelor cu privire la implementarea inovațiilor educaționale;
- comunicarea în instituție privind importanța implementării inovațiilor educaționale și a cerințelor legale și reglementate;
- publicarea de buletine ale instituției pentru comunicarea aspectelor relevante referitoare la inovații, cultura inovațională și furnizarea feedback-ului către cadre didactice, elevi, părinți, comunitate educațională;
- măsurarea performanței culturii inovaționale pentru a monitoriza îndeplinirea politicilor și obiectivelor stabilite [4].

3. Orientarea către cadrele didactice. Administrația instituției se asigură că așteptările și cerințele tuturor cadrelor didactice interesate în implementarea inovațiilor sunt satisfăcute și determinate. Aceasta poate fi realizat prin:

- **comunicarea** în cadrul întâlnirilor, al ședințelor de toate nivelele, a importanței identificării și satisfacerii cerințelor și așteptărilor beneficiarilor, a cerințelor legale și normative față de implementarea inovațiilor;
- **monitorizarea gradului de satisfacție** a beneficiarilor, conform unei metodologii stabilite [Apud 4, p. 166].

4. Proiectarea. Managementul inovațional se asigură de elaborarea actelor instituționale:

a) Elaborarea Strategiei de formare continuă instituțională din perspectiva politicii educaționale a statului, a standardelor de formare profesională, a nevoilor și aspirațiilor cadrelor didactice și a politicii instituționale.

b) Procedura transparentă de definire clară a valorilor, a misiunii, a obiectivelor strategice și specifice domeniului dezvoltării profesionale și cu evidențierea aspectelor dezvoltării culturii inovaționale în Proiectul de dezvoltare strategică a instituției.

c) Elaborarea Proiectului managerial anual cu valorificarea necesităților de formare profesională concretă a cadrelor didactice, identificarea acțiunilor și activităților specifice domeniului dezvoltare profesională și personală cu privire la dezvoltarea culturii inovaționale. Analiza la ședințele catedrelor metodice și ale Consiliului elevilor și părinților. Aprobarea la Consiliul profesoral, apoi la ședința Consiliului de administrație. Distribuirea către subdiviziuni și facerea publică a proiectului managerial pe rețelele de comunicare interne sau aviziere.

d) Elaborarea planurilor de activitate a subdiviziunilor instituției. Identificarea acțiunilor specifice de dezvoltare a culturii inovaționale la locul de muncă în cadrul consiliilor profesionale, al conferințelor, training-urilor, seminarelor, master-class-urilor, schimburilor de bune practici etc.

e) Proiectarea traseului propriu de dezvoltare profesională de către cadrele didactice în care să fie proiectate activități de dezvoltare a culturii inovaționale (cu scopuri, obiective relevante, activități specifice de motivare a implementării inovațiilor). Se autoformează continuu în domeniul inovațiilor educaționale; își evaluează eficacitatea propriei activități din perspectiva inovațiilor. Se implică în elaborarea de proiecte de cercetare și inovare. Cadrele didactice vor fi conștiente de oportunitatea investiției în dezvoltarea personală, dar și a instituției în ansamblu [3].

5. Analiza informațiilor despre rezultatele inovațiilor implementate, feedback-ul cadrelor didactice, al elevilor și angajaților; despre performanța proceselor și conformitatea inovațiilor,

analiza acțiunilor corective și preventive, studiile comparative pe perioada implementării inovațiilor; schimbările, resursele necesare, deciziile care ar putea să influențeze inovațiile și recomandări pentru îmbunătățire.

6. Monitorizarea și evaluarea periodică a eficacității activităților de implementare a inovațiilor și de dezvoltare a culturii inovaționale prin raportare la clasa de elevi [4, p. 169].

7. Strategia de dezvoltare a culturii inovaționale. În viziunea noastră, *strategia de dezvoltare a culturii inovaționale* trebuie să fie elaborată în funcție de cultura organizațională cu valorile și principiile promovate la nivel de instituție. Acestea trebuie să presupună standarde clare, proceduri transparente și de comunicare în vederea creșterii responsabilității, promovarea încrederii reciproce și sprijinul între cadrele didactice, de rând cu analize transparente a problemelor și dilemelor de implementare a inovațiilor.

Pentru ca cultura inovațională să fie parte componentă a culturii organizaționale, *managerii instituției trebuie să definească valorile, comportamentele și practicile inovaționale în instituție.* Trebuie să fie asigurată implicarea directă și suficientă cu mijloace diverse de comunicare între administrație și cadrele didactice cu cele mai bune practici inovaționale; trebuie asigurată îmbunătățirea continuă a procesului de inovare în instituție.

O altă componentă a strategiei este *selectarea cadrelor didactice inovatoare.* Acest aspect necesită unele clarificări. Suntem de acord cu Morris (2007) că „orice persoană din instituție poate fi un geniu creativ” [Apud, 6, p. 7]. O instituție trebuie să fie deschisă tuturor și să încurajeze toată lumea să vină cu idei noi. Cu toate acestea, *o altă situație este momentul recrutării cadrelor didactice.* Când o instituție de învățământ angajează pe cineva este important să vedem că persoana este capabilă să accepte și să îmbrățișeze inovația în viitor, că el sau ea are un potențial bun din perspectiva inovației.

Astfel, documentul *Strategia de dezvoltare a culturii inovaționale* în instituția de învățământ general va fi elaborat în trei etape: *planificare, redactare și aprobare.* Primele două reprezintă etapele fundamentale ale elaborării documentului strategic. În continuare, propunem un rezumat al acestor componente [5]:

- a) **Introducere** - nevoia de bază pentru documentul strategic; perioada de implementare a acestuia (4-5 ani de pilotare); identificarea părților cheie interesate (cadre didactice, elevi, părinți, comunitate educațională); motivul de necesitate a documentului (management systemic).
- b) **Definirea problemei** - problema actuală propusă spre rezolvare (lipsa unui mecanism de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice); dovezi și date de cercetare valabile (nivelul de cultură, reticența la schimbare și reforme în sistemul educațional); cauze și provocări.
- c) **Informații generale importante și relevante** - descrierea situației actuale din domeniul culturii inovaționale; diferite perspective; date socio-economice etc.
- d) **Prioritățile, politicile și cadrul legal existent** - identificarea priorităților sau politicile existente ale guvernului, care ar putea fi rezolvate parțial sau integral prin documentul strategic; legislația existentă; legături clare cu documente strategice naționale.
- e) **Valori și principii generale** - descrierea celor mai importante valori și principii ce vor fi respectate: transparență, răspundere, receptivitate, considerație, respect, comunicare accesibilă, șanse egale oferite tuturor cadrelor didactice; încredere, critică constructivă, confidențialitate, bunăvoință, echitate, asumare de riscuri, independență, se oferă soluții concrete pentru îmbunătățirea competențelor; sunt sprijinite și încurajate inițiativele de dezvoltare profesională [1], [2].

- f) **Obiectivele** foarte clare, concrete, măsurabile să poată fi atinse și să fie delimitate pe perioada de implementare a strategiei.
- g) **Direcții de acțiuni și activități specifice și esențiale** pentru implementarea cu succes a strategiei și pentru atingerea rezultatelor urmărite. Fiecare obiectiv specific poate fi atins folosind direcții de acțiune. Prezentarea analizei și impactului activităților planificate.
- h) **Rezultatele preconizate anticipate** și estimabile în cifre, incluzând modificările sociale și culturale care ar trebui să aibă loc ca urmare a implementării strategiei.
- i) **Rezultatele acțiunii** - introduce produsele anticipate ale acțiunii, care includ servicii și produse oferite de instituția implicată în implementarea strategiei, cu scopul de a sprijini atingerea unuia din obiectivele definite. Prezentarea rezultatelor finale ale activității măsurabile bazate pe date relevante fiabile.
- j) **Responsabilitățile managerilor, ale cadrelor didactice, elevilor, părinților** etc. și sarcinile ce revin fiecărei părți. În instituție se desemnează o persoană responsabilă de implementarea și dezvoltarea inovațiilor, precum și de dezvoltarea culturii inovaționale.
- k) **Resursele materiale** - posibilele surse de finanțare și implicații bugetare, estimare a costurilor. Atunci când bugetul de stat este identificat ca principală sursă de finanțare, această secțiune va include și informații despre impactul asupra bugetului pe toată durata de implementare operaționalizat prin intermediul Planului strategic al instituției.
- l) **Indicatori de performanță** care să arate dacă rezultatele urmărite au fost atinse: indicatori de rezultat imediat, de rezultat final și indicatori de impact. Toți indicatorii vor fi specifici, măsurabili, relevanți, posibil de atins și delimitați în timp.
- m) **Monitorizare** - cerințe care ar trebui să ajute la prevenirea erorilor din procesul de implementare și pot fi completate de proceduri de monitorizare mai detaliate.
- n) **Evaluare** - proceduri pentru evaluarea rezultatelor și a impactului implementării strategiei precum și după finalizarea implementării.
- o) **Îmbunătățirea continuă a strategiei** - în cazul în care nu s-au atins toate obiectivele se inițiază îmbunătățirea strategiei. În acest context, se vor respecta următoarele etape:
 - 1) analiza problemelor și identificarea cauzelor prin folosirea Diagramei cauză - efect.
 - 2) identificarea soluțiilor prin tehnica Brainstorming;
 - 3) elaborarea planului de îmbunătățire, cu stabilirea obiectivelor clare, operative și măsurabile;
 - 4) implementarea planului de îmbunătățire;
 - 5) evaluarea performanțelor atinse [5].

Managerul instituției va stabili o persoană responsabilă de implementarea și monitorizarea procesului de îmbunătățire. Șefii de catedre sau de structuri vor analiza și vor decide corelarea activităților de îmbunătățire cu condițiile instituționale. Directorul instituției va evalua necesitatea de schimbare în sistemul de management, inclusiv politica și obiectivele în domeniul dezvoltării culturii inovaționale. Se vor studia feed-back-ul oferit de către persoanele implicate, performanțele instituționale și individuale obținute; acțiunile corective realizate, iar la final se vor formula recomandări pentru îmbunătățirea politicii în domeniul culturii inovaționale.

Este evident că **implementarea strategiei de dezvoltare a culturii inovaționale în instituția de învățământ general** are nevoie de specialiști pregătiți în domeniu, iar formarea managerilor și cadrelor didactice în domeniul culturii inovaționale devine o oportunitate absolut necesară.

CONCLUZIE

Validarea prin experiment a Modelului pedagogic de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice din învățământul general (liceu) și a **Mecanismului de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice din instituțiile de învățământ general** va avea la temelie

Curriculumul de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice și Demersul acțional de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice, precum și competența de management inovațional, demonstrată de managerii instituțiilor în procesul de soluționare a situațiilor pentru dezvoltarea culturii inovaționale în cadrul activităților de formare. Aceste aspecte reprezintă obiectul de studiu în continuare a cercetării.

BIBLIOGRAFIE

1. ANDRIȚCHI, V. *Valențe ale teoriilor motivării resurselor umane*. În: *Univers Pedagogic*, 2012, nr. 2, pp.3-11. ISSN 1811-5470.
2. ANDRIȚCHI, V. *Valorile – sistem de referință al cadrelor didactice în activitatea și dezvoltarea profesională*. În: *Univers Pedagogic*, 2018, nr. 2(58), pp.3-11. ISSN 1811-5470.
3. ANDRIȚCHI, V. *Teoria și metodologia managementului resurselor umane în învățământ*. Chișinău: PRINT-Caro SRL, 2012. 288 p. ISBN 978-9975-56-054-2.
4. BACIU, S. *Paradigma managementului calității în instituțiile de învățământ superior*. Chișinău: ASEM, 2014. – 437 p. ISBN 978-9975-75-690-7.
5. *Componenta C: Metodologie și proceduri pentru realizarea documentelor strategice*. Proiect cofinanțat din Fondul European de Dezvoltare Regională, prin Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020, 44 p.
6. MOISEEV, D., KOROLEVA, P. *Power of innovative culture within organisations*. Linnaeus University 2012, 122 p.