

## PROVOCĂRI PENTRU O CULTURĂ A INOVĂRII ÎN ORGANIZAȚIA ȘCOLARĂ

Tatiana ȘOVA, dr., conf. univ.,  
 Facultatea de Științe ale Educației, Psihologie și Arte,  
 Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți

**Abstract:** *The article discusses the problem of innovative culture in the school. The promotion of innovative culture in the school organization is a systemic and systematic process. It involves the correct adaptation and integration of the educational institution's specific values and the potential of the human staff in an organizational culture oriented towards innovation and performance. The transfer of innovations takes into account the specific of the educational partners' activities and the characteristics of the innovative activities designed for implementation.*

**Keywords:** *innovation, culture of innovation, organizational culture, resistance to change.*

Impactul benefic al introducerii și implementării inovațiilor în organizația școlară este de necontestat. Numeroase cercetări au evidențiat avantajele unor asemenea acțiuni reflectate din perspectiva instituției, a fiecărui cadru didactic, elev, părinte, dar și din perspectiva comunității locale. Or, promovarea unei culturi inovative în organizația școlară este esențială pentru asigurarea succesului și performanței instituționale.

Promovarea **culturii inovative** în organizația școlară se realizează prin strategii potrivite pentru a ameliora sau favoriza dezvoltarea de resurse umane, de strategii educaționale, de climat instituțional, de relații interorganizaționale menite să îmbunătățească poziția instituției pe piața educațională. Unul dintre motivele implementării culturii inovative în organizația școlară sunt finalitățile asumate pentru grupurile respective de resurse umane: manageri, elevi, părinți, agenți educaționali. Finalitățile trebuie să poarte un caracter complex, integru, permanent, continuu, de interrelaționare și de interdependență reciprocă. Organizația școlară care inovează trebuie să fie flexibilă, adaptivă, rezistentă la schimbări, deoarece inovarea obligă la schimbare și este ea însăși obiect al acestei schimbări.

Referindu-ne la **factorii ce influențează dezvoltarea culturii inovative**, putem evidenția două grupe:

1. *transformaționali* – mediul extern, leadership-ul organizației, misiunea și strategia;
2. *tranzacționali* – reciprocitatea între organizație și grupuri [3].

**Rezistența la schimbare** este unul dintre factorii care încetinește promovarea și implementarea inovațiilor, deoarece mulți preferă să aplice ceea ce știu și ceea ce pot deja. Acest fenomen se manifestă la nivelul promptitudinii instituției de a iniția activități de inovare, noi servicii educaționale sau tehnologii didactice moderne, de a adopta noi proceduri decizionale, noi structuri organizaționale etc.

În general, rezistența organizațională la schimbare se manifestă cu mai mare intensitate în câteva situații:

- performanțele organizaționale, prin recurs la cunoștințele disponibile și la serviciile educaționale existente sunt considerate suficient de ridicate;
- costurile suplimentare necesare pentru implementarea inovațiilor sunt estimate drept prea mari;
- gradul de specializare a cadrelor didactice și a celor manageriale este prea ridicat;
- riscul sau incertitudinea asociate inovării sunt prea ridicate;
- există o anumită amenințare din partea mediului administrativ sau a celui politic;
- gradul de centralizare și de formalizare este ridicat [1].

Dintre situațiile menționate, doar primele două sunt determinate de elemente exprimate prin indicatori economici de eficiență și performanță, care, respectiv, ușor pot fi soluționate. O atenție sporită trebuie acordată celorlalte situații, deoarece ele includ elementele legate de marketing educațional, de riscuri instituționale, de relațiile cu mediul sociouman intern și extern.

Problema rezistenței la inovare trebuie abordată în cel puțin două sensuri, ținând seama de organizația școlară în cauză. Organizația școlară care inițiază *schimbări în mediul fizic* se confruntă cu o rezistență mai degrabă inertială, având ca origini necunoașterea sau insuficienta cunoaștere a finalităților schimbării, dezinteresul sau, mai des, lipsa unei motivații manageriale pentru a stimula climatul inovativ al organizației. În cazul *schimbărilor în mediul sociouman*, rezistența este mai intensă și se manifestă prin obișnuința cu ceea ce știe deja să folosească și prin teama de eșec (incertitudinea succesului). Pot interveni în plus atitudini de ignoranță, dezinteresul și indiferența față de nou etc. Și în acest caz, rolul primordial în diminuarea rezistenței la schimbarea inovațională îi revine **culturii organizaționale**.

**Cultura organizațională** este o reprezentare a valorilor instituției care influențează activitatea și comportamentul celor angajați. Cultura organizațională inovativă sau suportivă, efectivă sau proiectivă etc. determină, de fapt, poziția instituției față de nou, schimbare și inovație. Schimbarea în organizația școlară poate fi realizată dacă managerii școlari sunt de acord cu schimbarea și, deci, cu inovarea, principala condiție fiind creșterea capacității de adaptare la schimbare. Un manager rigid, incapabil să realizeze o asemenea adaptare, va manifesta el însuși rezistență la schimbarea inovațională și va asigura poziții închise și nefavorabile inovării în rândul angajaților, elevilor, părinților sau partenerilor educaționali [2].

Rezistența la schimbare este cauzată în mare măsură și de **specificitatea culturală**, care presupune un sistem de valori, atitudini, comportamente și poziții față de inovații caracteristice unei anumite organizații, unei zone. Nu întotdeauna ne vom referi la întregul sistem de valori culturale, ci doar la acele elemente ale manifestărilor colective și individuale care au origini în informal, inconștient și colectiv, care se produc spontan și involuntar, în sensul pozitiv, favorabil, dorit sau impus prin norme și valori achiziționate, cu influență de lungă durată. De cele mai dese ori vom apela la așa valori precum bunăvoința, solidaritatea, simpatia reciprocă, încrederea în sine și în cei cu care conlucrezi etc., pentru că organizația școlară va avea mai multe sau mai puține șanse de a atinge performanța prin inovare în funcție de valorile pe care le promovează.

**Recunoașterea organizației școlare pe piața educațională** este un alt factor care condiționează acceptarea schimbării și prin care se asigură suportul informativ asupra elementelor care ar putea determina implementarea inovațiilor. Este vorba de crearea și punerea în aplicare a acelei concepții organizaționale pentru care identificarea și înțelegerea beneficiarilor educaționali actuali și a celor potențiali sunt elemente-cheie ale acțiunii educative în vederea realizării performanței. O asemenea orientare este esențială pentru reducerea rezistenței la inovare și poate fi realizată prin dezvoltarea unui marketing educațional orientat spre acțiuni de culegere și diseminare a informațiilor corecte și bine analizate și spre determinarea răspunsului potrivit al organizației față de cerințele pieței educaționale.

Depășirea rezistenței la schimbare și, implicit, la inovare, se poate realiza mai întâi prin schimbarea cadrului organizațional, ceea ce înseamnă în același timp inovare și schimbare organizațională, și, apoi, prin acțiune asupra variabilelor inovaționale specifice, a celor care determina rezistența la schimbare.

Cultura organizațională, în raport cu cultura inovațională, trebuie să fie caracterizată de valori și norme de largă deschidere, de comportamente și atitudini favorabile participării, creării și colaborării organizaționale. În acest scop, se recomandă crearea unui cadru specific bazat pe **patru dimensiuni ale specificității culturale**:

1. **Ierarhia** presupune intensitatea percepției față de funcții și poziții. Rezistența față de schimbare poate fi atenuată prin oferirea de argumente, motivații și, mai ales, decizii corecte față de activitățile inovative, prin accentuarea factorilor motivaționali specifici.
2. **Asumarea riscului** poate fi recunoscută ca prin intermediul gradului de evitare sau de control al incertitudinii față de inovare. Reducerea acestei rezistențe poate fi realizată prin aceleași componente structurale menite a furniza argumente, explicații, motivații și decizii și care ar trebui să-și asume și sarcini de acoperire a unor riscuri suplimentare pe care schimbarea inovațională le-ar putea induce.
3. **Apartenența la comunitate** (organizație) se poate manifesta mai puternic sau mai redus. La un sentiment puternic de apartenență este de regulă asociată o rezistență mai redusă la schimbarea inovațională, dacă există sau sunt produse dovezi convingătoare asupra efectelor pozitive pe

care inovarea le poate aduce pentru grup.

4. **Orientarea în timp** oferă posibilități de reducere a rezistenței la schimbarea inovațională prin proiectarea cheltuielilor și rezultatelor în raport cu așteptările angajaților și partenerilor educaționali [2].

În baza celor enunțate, conchidem că toate organizațiile școlare au nevoie să-și îmbunătățească procesul de inovare. Astfel, un prim pas este să determine oamenii să gândească creativ pentru ca efortul depus în procesul de schimbare să aibă justificare. Producerea de idei noi și implementarea acestora sunt valoroase pentru organizații atunci când ritmul impus de piața educațională se dovedește mai alert decât cel specific instituției de învățământ. De asemenea, este important ca problemele existente în instituție să nu depășească posibilitățile și potențialul resurselor umane. Calificarea angajaților reprezintă, pe de o parte, un mijloc de a ajunge la *inovație*, pe de altă parte, este rezultatul inovației. Lipsa calificării poate duce la o stopare a procesului de inovare într-o organizație școlară atunci când instituția de învățământ respectivă ia în calcul aspectele metodologice ale inovației, fără a-și pregăti cadrele didactice în mod corespunzător. Formarea continuă a cadrelor didactice este o condiție esențială în perioada de pregătire a instituției respective de a deveni foarte competitivă. Or, o evaluare a nevoilor de formare profesională continuă reprezintă punctul de plecare al oricărui tip de management orientat spre inovare. Procesul de creare a unei culturi a inovării poate fi continuat prin următoarele acțiuni:

- Asigurați-vă că inovația va avea impact asupra tuturor domeniilor de activitate instituțională.
- Evaluați constructiv acțiunile planificate pentru realizarea transferului inovațional în organizația școlară.
- Inițiați concursuri cu referire la cea mai reușită inovație implementată.
- Implicați specialiști și agenții educaționali din comunitate în realizarea transferului inovațional pe un anumit domeniu.
- Solicitați feedback din partea persoanelor implicate în implementarea inovării.
- Analizați reflecțiile din chestionarele de evaluare completate de elevi, părinți etc.
- Valorificați experiența pozitivă a inovatorilor din instituție și a celor din exterior.
- Mențineți și dezvoltați tradițiile de implementare a inovațiilor ce există deja în organizația școlară.
- Transformați problemele și impedimentele în noi direcții și oportunități de dezvoltare a inovațiilor.

În concluzie, provocările pentru o cultură a inovării în organizația școlară sunt multiple, eficiența și eficacitatea lor fiind dependente direct de posibilitățile și de potențialul instituției de învățământ.

#### **Bibliografie:**

1. ROCO, Mihaela. *Creativitate și inteligență emoțională*. Iași: Polirom, 2001. 248 p. ISBN 973-683-654-1.
2. VLĂSCEANU, Mihaela. *Organizații și comportament organizațional*. Iași: Polirom, 2003, 336 p. ISBN 973-681-412-2.
3. ИСМАГИЛОВА, Галина. *Инновационный менеджмент: учебное пособие*. Екатеринбург: УрФУ, 2012. 175 с. ISBN 978-5-321-02191-0.
4. ПАЛЕЙ, Татьяна. *Инновационный менеджмент*, Изд. 2-ое, перераб. доп. Казань: Фолиантъ, 2011. 162 с. ISBN 978-5-94990-010-9.