

UNIVERSITATEA DE STAT
„ALECU RUSSO” DIN BĂLȚI



FACULTATEA DE ȘTIINȚE ALE
EDUCAȚIEI, PSIHOLOGIE ȘI ARTE



CATEDRA DE ȘTIINȚE
ALE EDUCAȚIEI



Tatiana ȘOVA

Veronica RUSOV

Ludmila COTOS

FACTORII TRANSFERULUI DE INOVAȚII ÎN EDUCAȚIE

Studiu analitic

BĂLȚI, 2018

UNIVERSITATEA DE STAT
„ALECU RUSSO” DIN BĂLȚI



FACULTATEA DE ȘTIINȚE ALE
EDUCAȚIEI, PSIHOLOGIE ȘI ARTE



CATEDRA DE ȘTIINȚE
ALE EDUCAȚIEI



Tatiana ȘOVA

Veronica RUSOV

Ludmila COTOS

FACTORII TRANSFERULUI DE INOVAȚII ÎN EDUCAȚIE

Studiu analitic

BĂLȚI, 2018

CZU [37.0+001.894]:303.4

*Aprobat la ședința Catedrei de științe ale educației din 3 septembrie 2018 (proces-verbal nr. 3)
Recomandat spre publicare de Consiliul Facultății de Științe ale Educației, Psihologie și Arte,
Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți, din 31 octombrie 2018 (proces-verbal nr.3).*

Studiul a fost realizat în cadrul Proiectului pentru „Tinerii Cercetători” **Studierea factorilor determinanți ai transferului inovațional în educație** din cadrul direcției strategice 08.07: „Patrimoniul național și dezvoltarea societății”, înscris în Registrul de stat al proiectelor din sfera științei și inovării cu cifrul 18.80012.08.07.A. Proiectul a fost aprobat pentru finanțare pentru anul 2018 prin Legea bugetului de stat pentru anul 2018, nr. 289 din 15.12.2017.

Director de proiect:

COTOS Ludmila, cercetător științific stagiar

Membri:

ȘOVA Tatiana, cercetător științific

RUSOV Veronica, cercetător științific

PANCO Tatiana, cercetător științific

BETIVU Aurelia, cercetător științific stagiar

HARPAILĂ Radu, cercetător științific stagiar

VANIO Irina, cercetător științific stagiar

Coordonator:

ȘOVA Tatiana, cercetător științific

Autori:

ȘOVA Tatiana, cercetător științific

RUSOV Veronica, cercetător științific

COTOS Ludmila, cercetător științific stagiar

Prelucrarea și interpretarea statistică a datelor:

PANCO Tatiana, cercetător științific

BETIVU Aurelia, cercetător științific stagiar

Culegerea datelor:

HARPAILĂ Radu, cercetător științific stagiar

VANIO Irina, cercetător științific stagiar

Șova, Tatiana.

Factorii transferului de inovații în educație : Studiu analitic / Tatiana Șova, Veronica Rusov, Ludmila Cotos ; coord.: Șova Tatiana ; dir. de proiect : Cotos Ludmila ; Univ. de Stat "Alec Russo" din Bălți, Fac. de Științe ale Educației, Psihologie și Arte, Catedra de Științe ale Educației. – Bălți : S. n., 2018 (Tipografia din Bălți). – 65 p. : fig., tab.

Referințe bibliogr.: p. 56-57 (32 tit.). – 100 ex.

ISBN 978-9975-3276-4-0.

[37.0+001.894]:303.4

Ș 71

ISBN 978-9975-3276-4-0.

CUPRINS

LISTA FIGURILOR.....	4
LISTA TABELELOR.....	5
LISTA ABREVIERILOR	5
INTRODUCERE	6
I. DIMENSIUNEA INDIVIDUALĂ.....	11
1. COMPETENȚA PROFESIONALĂ.....	11
1.1. Cunoștințe despre inovație	12
1.2. Abilități de implementare a inovațiilor.	16
1.3. Atitudini față de inovații	23
2. NEVOILE PROFESIONALE.....	28
2.1. Siguranța în activitatea de inovare.	28
2.2. Apartenența la grup inovativ	30
2.3. Recunoașterea potențialului inovator.	33
2.4. Autorealizarea și dezvoltarea carierei	37
II. DIMENSIUNEA ORGANIZAȚIONALĂ	40
3. PROCESUL INOVAȚIONAL	40
3.1. Planificarea inovațiilor.....	41
3.2. Implementarea inovațiilor.....	45
3.3. Evaluarea eficienței inovațiilor.....	48
4. CULTURA INOVĂRII	50
4.1. Valorile	51
4.2. Credințele despre inovație	52
4.3. Normele comportamentale inovative	53
CONCLUZII	54
REFERINȚE BIBLIOGRAFICE	56
ANEXE	58

LISTA FIGURILOR

Figura 1. Distribuția CD conform vârstei	7
Figura 2. Distribuția CMconform vârstei	7
Figura 3. Distribuția CD conform studiilor	7
Figura 4. Distribuția CMconform studiilor	7
Figura 5. Distribuția CD conform stagiului de activitatea didactică	7
Figura 6. Distribuția CM conform stagiului de activitatea didactică	7
Figura 7. Distribuția CD conform stagiului de activitate managerială	8
Figura 8. Distribuția CM conform stagiului de activitate managerială	8
Figura 9. Distribuția CD conform gradului didactic	8
Figura 10. Distribuția CM conform gradului didactic	8
Figura 11. Distribuția CM conform gradului managerial	8
Figura 12. Distribuția CD conform reședinței	8
Figura 13. Distribuția CM conform reședinței	8
Figura 14. Caracteristicile personalității inovatoare	20
Figura 15. Starea afectivă generată de inovație	22
Figura 16. Frecvența implementării inovațiilor	23
Figura 17. Necesitatea inovațiilor în viziunea CM	24
Figura 18. Necesitatea inovațiilor în viziunea CD	24
Figura 19. Domenii recomandate pentru inovare	25
Figura 20. Tipuri de subiecți – realizatori de inovații	26
Figura 21. Exprimarea deschisă a opiniei	27
Figura 22. Cauzele respingerii inovațiilor	28
Figura 23. Entuziasmul colectiv	29
Figura 24. Analiza colectivă a succeselor și dificultăților	30
Figura 25. Încurajarea reușitelor	31
Figura 26. Aprecierea tipurilor de inovații	32
Figura 27. Valorificarea potențialului de inovator	33
Figura 28. Recunoașterea potențialului inovator	34
Figura 29. Valorificarea practicilor inovatoare	35
Figura 30. Frecvența informării despre inovații	36
Figura 31. Sursele de informare	37
Figura 32. Motivele de acceptare a inovațiilor	38
Figura 33. Preocupări pentru schimbările la nivelul sistemului de educație	40
Figura 34. Reflectarea activității inovaționale în actele normative instituționale ...	41
Figura 35. Decizii instituționale referitoare la dezvoltarea inovațiilor	42
Figura 36. Fundamentarea proiectării activităților inovaționale	43
Figura 37. Asigurarea cu resurse în viziunea CM	44
Figura 38. Asigurarea cu resurse în viziunea CD	44
Figura 39. Practicarea instruirilor instituționale în viziunea CM	45
Figura 40. Practicarea instruirilor instituționale în viziunea CD	45
Figura 41. Domenii de aplicare a inovațiilor în viziunea CM	46
Figura 42. Domenii de aplicare a inovațiilor în viziunea CD	46
Figura 43. Frecvența operațiilor evaluării inovațiilor în viziunea CM	47
Figura 44. Frecvența operațiilor evaluării inovațiilor în viziunea CD	47
Figura 45. Obiectivele evaluării instituționale a activității inovaționale	48

LISTA TABELELOR

Tabelul 1. Corelarea variabile-indicatori-itemi	6
Tabelul 2. Ponderea instituțiilor din mediul urban și rural	9
Tabelul 3. Definiri ale termenului de inovație	12
Tabelul 4. Definiri ale scopului inovației în educație	13
Tabelul 5. Tipuri cunoscute de inovații în educație	14
Tabelul 6. Inovații implementate	15
Tabelul 7. Succese obținute	16
Tabelul 8. Dificultăți în implementarea inovațiilor	18
Tabelul 9. Promovarea valorilor	50
Tabelul 10. Credințe despre inovație	51
Tabelul 11. Comportamente instituționale inovatoare	52

LISTA ABREVIERILOR

CD	Cadre didactice
CES	Cerințe educaționale speciale
CM	Cadre manageriale
ECD	Evaluare criterială prin descriptori
IET	Instituția de educație timpurie
IP	Instituția publică

Sumar executiv

În mediul educațional actual, caracterizat de globalitate, concurența, dinamismul și succesul unei instituții depinde de capacitatea ei de a învăța din interacțiunile cu mediul, dinamica internă și experiența altor instituții, de cunoștințele și abilitățile resurselor umane. Unitățile de învățământ trebuie să ofere condițiile necesare pentru crearea și actualizarea continuă a cunoștințelor, punerea lor în practică, să permită cadrelor didactice să învețe și să se pregătească continuu, să-i sprijine în generarea de noi idei. În acest sens, eficiența unei școli este strâns legată de capacitatea ei de a achiziționa, codifica și transfera cunoștințe eficient și rapid, dar și de modul de utilizare a acestora în orientarea procesului de schimbare organizațională.

Încurajarea activității de inovare a devenit actualmente un imperativ extrem de important al politicilor tuturor țărilor înrolate în edificarea societății bazate pe cunoaștere. Inovarea, astfel, devenind nucleul Strategiei Europa 2020 semnată de statele membre în cadrul Consiliului European din iunie 2010. Strategia pentru inovare a UE este construită în jurul a cinci priorități, ce pot servi drept bază pentru o abordare strategică amplă orientată spre promovarea inovării la etapa contemporană:

- Mobilizarea oamenilor să inoveze;
- Declanșarea inovărilor în organizații;
- Crearea și aplicarea cunoștințelor;
- Aplicarea inovărilor pentru a răspunde provocărilor globale și sociale;
- Îmbunătățirea managementului și a măsurilor pentru implementarea politicilor pentru inovare [Apud 1, p. 48].

Inițiativa „O Uniune a inovării”, una dintre cele șapte inițiative emblematice anunțate în Strategia Europa 2020, abordează conceptul de inovare într-un sens mai larg: atât inovarea bazată pe cercetare, cât și cercetarea care vizează modelele comerciale, proiectarea, strategiile de marcă și serviciile care aduc utilizatorilor o valoare adăugată și în care Europa are talente excepționale. Creativitatea și diversitatea cetățenilor și forța industriilor creative europene oferă un potențial considerabil de a genera creștere și de a crea noi locuri de muncă prin inovare.

În Republica Moldova implementarea „triumghiului cunoașterii” – educație-cercetare-inovare reprezintă de asemenea un imperativ pentru procesul de dezvoltare a țării. Instituțiilor de învățământ le revine rolul de a forma și dezvolta spiritul inovator la tânăra generație. Inovarea în instituția de învățământ nu este un scop în sine, ea este condiția prealabilă pentru crearea unei școli bazate pe cunoaștere și o prioritate absolută pentru sporirea competitivității instituționale.

Documentele de politici educaționale care au fundamentat cercetarea au fost:

- Codul Educației al Republicii Moldova.
- Codul cu privire la știință și inovare al Republicii Moldova.
- Strategia de cercetare-dezvoltare a Republicii Moldova până în 2020.
- Strategia de dezvoltare a educației pentru anii 2014-2020 „Educația-2020”.
- Strategia inovațională a Republicii Moldova pentru perioada 2013-2020 „Inovații pentru competitivitate”.

- Standardele de competență profesională ale cadrelor didactice din învățământul general.
- Standardele de competență profesională ale cadrelor manageriale din învățământul general.

Prezentul Studiu este o analiză generală a factorilor ce asigură transferul de inovații în educație și asigură punctul de pornire pentru identificarea condițiilor de implementare eficientă a schimbării. Studiul poate fi considerat un suport informativ pentru persoanele interesate în vederea dezvoltării culturii inovării la nivel de instituție de învățământ.

Scopul studiului: identificarea factorilor ce asigură eficiența transferului de inovații în instituțiile de învățământ general.

Obiectivele studiului:

- Analiza înțelegerii semnificației conceptului de „inovație”;
- Determinarea opiniei cadrelor didactice și manageriale privind procesul inovațional;
- Constatarea prezenței elementelor culturii inovării în instituția de învățământ;
- Identificarea nevoilor profesionale ce asigură transferul de inovații în educație.

Metodele și instrumente de cercetare aplicate în cadrul studiului: tehnica de cercetare Delphi, anchetarea prin interviu de tip focus-grup și chestionar.

Descrierea instrumentelor de cercetare

Tehnica de cercetare Delphi a fost aplicată pentru stabilirea variabilelor și indicatorilor cercetării, care au fundamentat elaborarea chestionarului pentru cadrele didactice și manageriale „Inovația în educație” fiind parcurse următoarele *etape*:

- Elaborarea listei de întrebări deschise în funcție de obiectivele cercetării (Anexa 2);
- Selectarea a 20 de experți – cadre didactice universitare și preuniversitare;
- Intervievarea în scris a experților prin poșta electronică;
- Colectarea și interpretarea datelor obținute;
- Analiza rezultatelor obținute.

Chestionarul pentru cadrele didactice și manageriale „Inovația în educație” (Anexa 1.) conține 36 itemi corelați cu variabilele și indicatorii cercetării (Tabelul 1).

Tabelul 1. Corelarea variabile-indicatori-itemi

Variabile	Indicatori	Itemi
Dimensiunea individuală		
Competența profesională	Cunoștințe despre inovație	1 - 3
	Abilități de implementare a inovațiilor	4 - 7
	Atitudini față de inovații	8 - 12
Nevoile profesionale	Siguranța în activitatea inovativă	13 - 14
	Apartenența la grup inovativ	15 - 17
	Recunoașterea potențialului inovativ	18 - 21
	Autorealizarea și dezvoltarea carierei	22 - 24
Dimensiunea organizațională		
Proces inovațional	Planificarea inovațiilor	25 - 28
	Implementarea inovațiilor	29 - 32
	Evaluarea eficienței inovațiilor	32 - 33
Cultura inovării	Valorile	34
	Credințele despre inovație	35
	Normele comportamentale inovative	36

Populația-țintă a fost constituită din cadre didactice și cadre manageriale din învățământul general din zona de nord a Republicii Moldova.

Eșantionul a fost selectat aleatoriu, iar gradul de eterogenitate a indivizilor incluși în eșantion a concis cu cel specific populației-țintă (caracterul eterogen a fost determinat în funcție de variabilele: vârsta, sexul, studiile, stagiul de activitate didactică/managerială, gradul didactic/managerial, reședința).

Descrierea eșantionului

• Vârsta

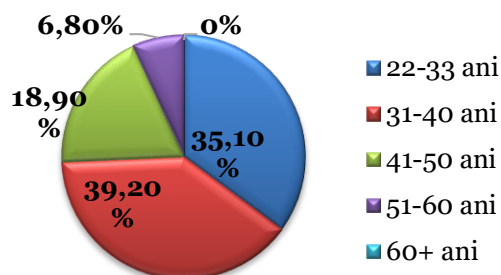


Figura 1. Distribuția CD conform vârstei

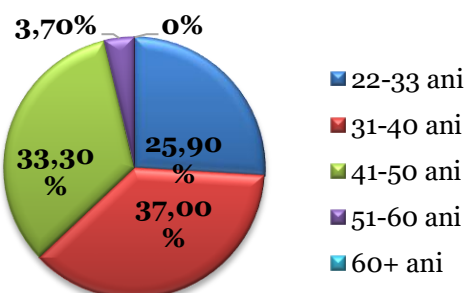


Figura 2. Distribuția CM conform vârstei

• Studii

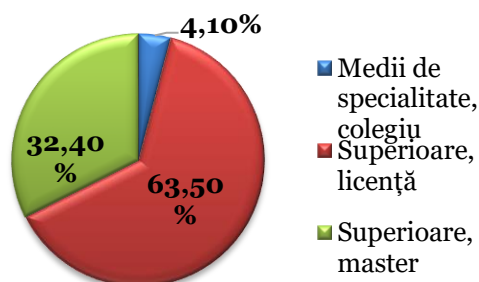


Figura 3. Distribuția CD conform studiilor

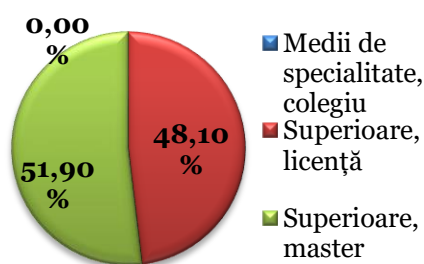


Figura 4. Distribuția CM conform studiilor

• Stagiul de activitate didactică

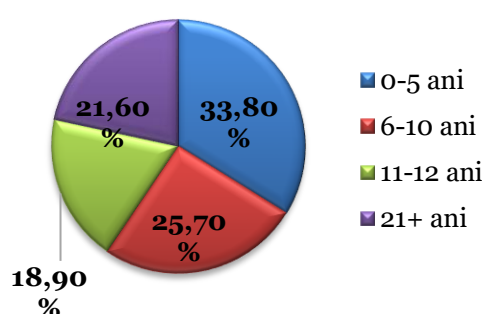


Figura 5. Distribuția CD conform stagiului de activitatea didactică

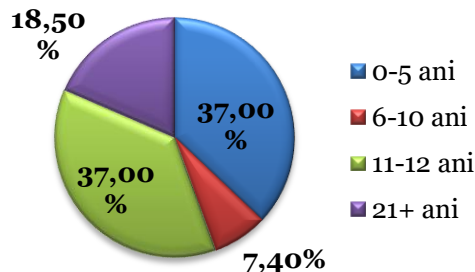


Figura 6. Distribuția CM conform stagiului de activitatea didactică

- **Stagiu de activitate managerială**

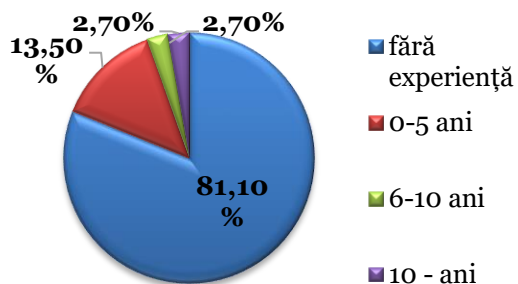


Figura 7. Distribuția CD conform stagiului de activitate managerială

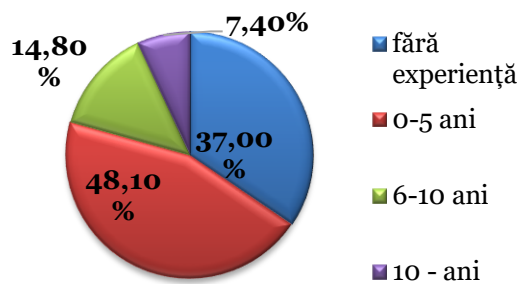


Figura 8. Distribuția CM conform stagiului de activitate managerială

- **Grad didactic**

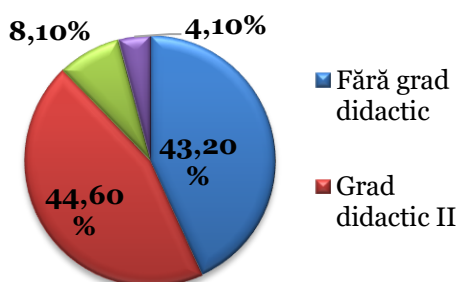


Figura 9. Distribuția CD conform gradului didactic

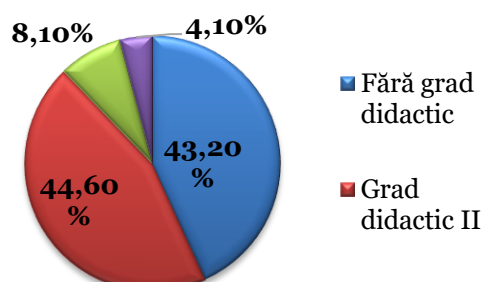


Figura 10. Distribuția CM conform gradului didactic

- **Grad managerial**

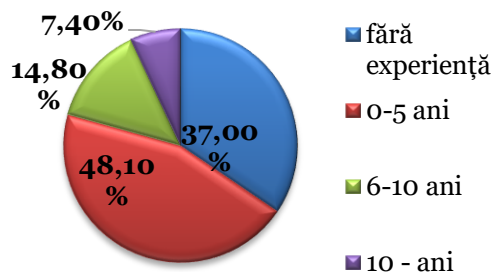


Figura 11. Distribuția CM conform gradului managerial

- **Reședința**

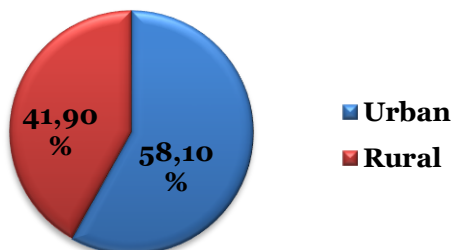


Figura 12. Distribuția CD conform reședinței

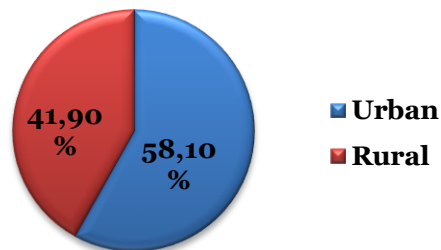


Figura 13. Distribuția CM conform reședinței

Instituțiile în care activează respondenții din eșantion sunt reflectate în Anexa 3.

Tabelul 2. Ponderea instituțiilor din mediul urban și rural

Tipul instituției	Urban	Rural	Total
Instituții preșcolare	28,88% (26)	6,66% (6)	35,55%(32)
Școală primară	1,1% (1)	12,22%(11)	13,33%(12)
Gimnaziu	11,11%(10)	18,88% (17)	30,00% (27)
Liceu Teoretic	16,66% (15)	4,44% (4)	21,11% (19)
Total	57,77 % (52)	42,22% (38)	90

Perioada de desfășurare a cercetării: aprilie – noiembrie 2018.

Etapetele studiului:

- Documentarea bibliografică;
- Stabilirea scopului, obiectivelor, variabilelor și indicatorilor cercetării;
- Determinarea populației țintă și a eșantionului cercetării;
- Elaborarea și aplicarea chestionarului;
- Colectarea și interpretarea datelor;
- Analiza cantitativă și calitativă a rezultatelor;
- Elaborarea concluziilor și recomandărilor;
- Definitivarea studiului.

Cuvinte-cheie: inovație, cultura inovării, activitate inovatoare, transfer de inovații.

I. DIMENSIUNEA INDIVIDUALĂ

Asimilarea inovației în învățământ este realizată de resursele umane care dețin potențial și competență inovativă. Capitalul uman este principala premisă de promovare a inovațiilor. Din acest considerent, efortul principal trebuie să fie depus în promovarea persoanelor capabile să genereze idei, să absoarbă noi cunoștințe, să creeze.

Majoritatea cercetătorilor și experților în probleme de management educațional sunt de părere că eficiența procesului de inovare în organizație este dependentă de comportamentul cadrelor manageriale sau didactice cu potențial de lider. Liderii dispun de calitate, limite, disponibilități și un stil propriu de abordare a problemelor, o minte deschisă și curioasă cu abilitatea de a combina diferite concepte și elemente și a produce o idee nouă. Sunt foarte rare persoanele care posedă concomitent tot spectrul de abilități necesare pentru a realiza întreg procesul de inovare.

Dimensiunea individuală a inovațiilor organizaționale este fundamentală, iar personalul administrativ, didactic și non-didactic trebuie să înțeleagă, să vrea și să poată implementa inovații, trebuie să acumuleze cunoștințe noi, să analizeze mai multe informații, să abordeze sarcini noi, să-și îmbunătățească gradul de competență și să-și modifice obiceiurile de muncă, valorile și atitudinile față de modul de lucru în instituția de învățământ.

1. COMPETENȚA PROFESIONALĂ

Actualmente, conceptul de competență pentru orice domeniu de activitate reprezintă condiția care asigură performanța și eficiența. Cu referire la cadrele didactice și manageriale, competență reprezintă un indicator al calității instruirii și succesului profesional.

Conceptul de competență profesională reprezintă un standard profesional minim la care trebuie să ajungă cadrele didactice și manageriale. Standardele sunt propuse în calitate de flux de intrare, iar competențele sunt produsul obținut în urma realizării procesului de formare.

Calitatea educației depinde de nivelul de pregătire al cadrelor didactice și manageriale, de competența profesională a acestora.

Standardele de competență profesională ale cadrelor didactice prezintă un sistem de referință important pentru autoevaluarea nivelului de performanță al cadrelor didactice din învățământul general. Standardele reprezintă cerințele de bază pe care trebuie să le demonstreze cadrul didactic, mereu deschis și motivat spre dezvoltare profesională și atingerea de performanțe superioare. Fiecare cadru didactic, cunoscând standardele, va fi capabil să își identifice punctele forte ale profilului profesional, precum și ariile dezvoltării profesionale, care necesită îmbunătățiri continue. Standardele constituie un cadru de referință pentru dezvoltarea continuă a competențelor profesionale în raport cu necesitățile educaționale, tendințele existente și gradul didactic solicitat, de motivare a autoformării și realizării unei activități didactice de calitate. De asemenea, standardele sunt repere de bază în organizarea eficientă a procesului de evaluare a cadrelor didactice, de dezvoltare profesională și avansare în carieră [13].

1.1. Cunoștințe despre inovație

1. Cum definiți termenul de inovație?

Inovația se cere a fi analizată profund de către cadrele didactice și manageriale, fiindcă de ea depinde asigurarea succesului și realizarea unei educații de calitate.

Definirea noțiunilor „inovare” și „inovație” în Republica Moldova se regăsește în câteva documente de politici, care diferă prin abordare.

În art. 20 al *Codului cu privire la știință și inovare al Republicii Moldova nr. 259 din 15.07.2004* se menționează: „Inovare - aplicare a rezultatului final, nou sau perfecționat, al activității din domeniul cercetării științifice și transferului tehnologic realizat în formă de cunoaștere, produs, serviciu, proces competitive, noi sau perfecționate, utilizate în activitatea practică și/sau comercializate pe piață.” [3].

Aceeași abordare se regăsește și în *Legea nr. 138-XVI din 21 iulie 2007 cu privire la parcurile științifico-tehnologice și incubatoarele de inovare*, deși aceasta nu conține explicit o definiție a inovării.

Strategia inovațională a Republicii Moldova pentru perioada 2013-2020 „Inovații pentru competitivitate” are la bază o viziune modernă, potrivit căreia „inovațiile sunt tehnologii și practici noi pentru societatea dată. Acestea pot să nu fie inedite în termeni absoluți, dar pot fi noi la nivel de companie sau de piață” [17].

Astfel, conceptul larg asupra inovațiilor este armonizat cu definiția dată de Manualul Oslo, care definește inovarea ca implementarea: – unui produs (bun sau serviciu) sau – a unui proces, – a unei metode de marketing, ori – a unei metode organizaționale (de management) [Apud 26].

Ca în multe alte domenii sau sectoare în care se manifestă inovația și la nivelul sistemului de învățământ accepțiunile sub care circulă aceasta sunt numeroase.

Definiția considerată punctul de referință pentru toți cei care analizează tema inovației în învățământ este cea a lui Huberman (1973) „o inovație este o ameliorare măsurabilă, deliberată, durabilă și puțin probabil să se producă frecvent”.

Într-o epocă a școlii expusă la schimbare, la înnoire, Huberman afirmă că „termenul de inovație este plin de perfidie, deoarece în același timp e și seducător, dar și înșelător; seducător pentru că implică optimizare și progres, în timp ce în realitate el înseamnă numai ceva nou și diferit; înșelător, fiindcă abate atenția de la substanța activității în cauză – invitarea în profitul grijii pentru tehnologia educației”. (Huberman, 1978). Schimbarea este constituită de tot ce intervine diferit de ceea ce a fost, ea putând să se producă și întâmplător, pe când inovația „are, întrucâtva, un caracter mai degrabă deliberat, voluntar și planificat, decât spontan”, sau mai clar: „Inovația este deci o operațiune unitară al cărei obiectiv este de a determina instalarea, acceptarea și utilizarea unei schimbări” sau, în fine, „inovația de schimbare”.

De un interes deosebit apare abordarea dificultăților de realizare a diverselor schimbări, oscilând între schimbările comportamentului de grup (foarte dificil), și schimbările „cunoștințelor” (mai puțin dificil).

Pentru alți autori, inovația în învățământ este o activitate deliberată, care urmărește introducerea unei noutăți într-un context dat și este pedagogică pentru că își propune ameliorarea substanțială a pregătirii elevilor/ studenților printr-o situație de interacțiune și interactivitate (Bécharde și Pelletier, apud Bécharde, 2001).

Respondenților implicați în studiul dat li s-a cerut definirea termenului de inovare cu scopul de a identifica abordările prezente în practica educațională actuală. Prezintă interes modul cum conștientizează și explică cel mai atotprezent termen al contemporanității. Cele mai relevante răspunsuri au fost sintetizate în Tabelul 3.

Tabelul 3. Definiții ale termenului de inovație

Răspunsuri	CD	CM
Schimbare <ul style="list-style-type: none"> „Schimbare conform cerințelor actuale” „Schimbare spre bine” „Schimbările care se fac pentru a obține rezultate mai bune” „Schimbarea spre ceva mai bun” „Procesul de schimbare ce este flexibil noilor schimbări” „Schimbarea tehnologiilor și apariția a ceva nou” 	41,56%	33,33%
Noutate <ul style="list-style-type: none"> „Introducere a ceva nou” „Elementele de noutate, nou, ceea ce n-a fost până acum” „Implementarea metodelor noi pentru îmbunătățirea educației de calitate” „Reprezintă înnoiri intenționate și bine fundamentate” „Înnoiri care satisfac anumite condiții” „Crearea premizelor pentru o nouă realitate” „O nouă treaptă în dezvoltarea unui domeniu” 	33,77%	48,15%
Îmbunătățire <ul style="list-style-type: none"> „Îmbunătățire ce contribuie eficientizarea anumitor sectoare” „Îmbunătăți calitatea și productivitatea muncii” „Principalul motor al progresului” „Proces de transformare calitativă” 	16,88%	14,82%
Nu au răspuns	7,79%	3,70%

Răspunsurile respondenților au fost grupate în dependență de sinonimul la care au apelat pentru a explica termenul de *inovație*. Cu o *schimbare* spre rezultate mai bune au asociat inovația 41,56% de CD și 33,33% de CM. Prin prisma noțiunii de *noutate* inovația a fost definită de 33,77% de CD și 48,15% de CM. Alte 16,88% de CD și 14,82% de CD au utilizat noțiunea de *îmbunătățire*. Așadar, conceptul de inovație, în viziunea respondenților, păstrează ideea generală de îmbunătățire a procesului educațional printr-o alocare structural nouă a resurselor disponibile. Nu au dat răspuns 7,79% de CD și 3,70% de CM, rezultat ce denotă un nivel înalt de cunoaștere generală a termenului.

Recomandări:

- Inovația în învățământ are nevoie de o teleologie științifică bine determinată;
- Inovația se cere a fi analizată profund de către cadrele didactice și manageriale, fiindcă de ea depinde asigurarea succesului și realizarea unei educații de calitate;
- Este necesară delimitarea clară a structurii, etapelor implementării inovațiilor, tipurilor de inovații; trebuie să fie conștientizat locul și rolul activității inovaționale în spațiul educațional al instituției.

Inovația în educație nu este ceva nou, ea a fost și este o trăsătură a pedagogiei, o știință care contribuie la asigurarea calității procesului educațional. Tabelul 4. conține sinteza scopurilor atribuite inovației în educație de către respondenți.

Tabelul 4. Definiții ale scopului inovației în educație

Răspunsuri	CD	CM
Asigurarea calității educației <ul style="list-style-type: none"> „De a schimba învățământul spre bine” „Realizarea unei educații de calitate” „Îmbunătățirea procesului educațional și de predare” „Asigurarea unui învățământ modern, de calitate, motivațional” „Identificarea de soluții, strategii, prin care idealul educațional să fie atins” „De a extinde diversitatea de învățare și explorarea potențialului creativ” 	46,32%	38,27%
Motivarea pentru învățare <ul style="list-style-type: none"> „Captarea atenției prin metode noi” „Mobilizarea de resurse umane și financiare” „De a-l motiva pe elev să învețe” „Pentru a trezi interesul pentru învățare” „Stimularea interesului elevilor și motivarea lor” 	20,78%	23,46%
Modernizarea mediului educațional <ul style="list-style-type: none"> „De a înlocui tradiționalul cu netradiționalul” „De a merge în pas cu timpul” „De a moderniza” „pentru a fi în pas cu schimbările” 	13,42%	18,52%
Pregătirea pentru viață <ul style="list-style-type: none"> „De a pregăti elevii pentru viață, având o educație de calitate” „A dezvolta noi competențe” „De a pregăti tinerii pentru viață” 	4,76%	8,64%
Facilitarea comunicării interpersonale <ul style="list-style-type: none"> „De a face școala prietenoasă elevului și cadrului didactic” „Să fim mai aproape de copil, copilul să vină cu plăcere la școală” 	6,93%	7,40%
Nu au răspuns	7,79%	3,70%

Cel mai mare procent de CD – 46,32% și de CM – 38,37% consideră că scopul inovației în educație este de *asigurare a calității educației*. Opinia este formată ca rezultat al preocupărilor din ultimele decenii dedicate managementului calității în educație. 20,78% de CD și 23,46% de CM au fost de părerea că anume *motivarea pentru învățare* reprezintă scopul inovației. Considerăm că și-au lăsat amprenta teoriile și practice individualizării instruirii și centrării pe subiectul educației. *Modernizarea mediului educațional*, ca scop al educației, a fost selectată de 13,42% de CD și 18,52% de CM. 4,76% de CD și 8,64% de CM au menționat că scopul inovației constă în *pregătirea pentru viață*. 6,93% de CD și 3,70% de CM consideră că scopul ar fi *facilitarea comunicării interpersonale*. Nu au răspuns 7,79% de CD și 3,70% de CM.

Recomandări:

- Corelarea finalităților strategice instituționale cu scopurile inovaționale;
- Asigurarea transparenței scopurilor și obiectivelor activităților inovaționale, astfel încât tuturor să le fie clară direcția de acțiune.

Huberman diferențiază între inovații care introduc schimbări tehnice (TIC), inovații de natură conceptuală (noi cursuri, noi programe educaționale, metode de învățământ) și inovații care introduc schimbări în relațiile interpersonale.

Tabelul 5. Tipuri cunoscute de inovații în educație

Răspunsuri	CD	CM
TIC <ul style="list-style-type: none"> „Implementarea educației digitale” „Folosirea TIC cu diverse scopuri de utilizare, proiectoarele, table interactive” „E-jocul” „Folosirea tablelor interactive” „Tehnologiile informaționale pentru moment sunt cele mai practicate” „Roboții în misiune (proiectului FIRST LEGO League)” „Printerul 3D” „Registrul online” 	32,9%	12,35%
Strategii de evaluare <ul style="list-style-type: none"> „Reducerea volumului temelor pentru acasă” „Evaluarea utilizând platforme educaționale” „Managementul temelor de acasă” 	22,51%	3,70%
Strategii de predare-învățare <ul style="list-style-type: none"> „Metode interactive,” „Proiecte școlare cu caracter european (eTwinning)” 	11,26%	17,20%
Curriculum modernizat <ul style="list-style-type: none"> „Modificarea curriculumului” „Conținuturi curriculare” „Introducerea noilor disciplinei: educație pentru societate, dezvoltarea personală” „Opționalul Educația prin film – o lume de văzut” 	4,76%	33,33%
Incluziunea copiilor cu CES <ul style="list-style-type: none"> „Curriculumul adaptată pentru copiii cu CES” „Socializarea copiilor cu CES” „Dispozitive periferice pentru copiii cu CES” 	2,60%	18,52%
Nu au răspuns	25,97%	11,11%

Răspunsurile structurate în domeniul *TIC* au fost cel mai frecvente, fiind oferite de 32,9% de CD, dar nu și de CM – 12,35%. Inovațiile ce vizează *Strategiile de evaluare* sunt cunoscute de 22,51% de CD și 3,70% de CM. În compartimentul *Strategii de predare-învățare* au fost clasificate răspunsurile a celor 11,26,% de CD și 17,20% de CM. *Curriculum modernizat*, ca inovație a fost indicat de 4,76% de CD și de 33,33% de CM. Inovații ce vizează *Incluziunea copiilor cu CES* sunt cunoscute de 2,60% de CD și 18,52% de CM. *Nu au răspuns* 25,97% de CD și 11,11% de CM. O explicație ar fi slaba cunoaștere a tipologiei inovațiilor în educație și lipsa curajului de exprimare liberă bazată doar pe propria experiență.

Recomandări:

- Cunoștințele despre natura inovațiilor trebuie să reprezinte ajutorul managerului instituției în cadrul prognozării, planificării, organizării, implementării inovațiilor în managementul instituției.

1.2. Abilități de implementare a inovațiilor

4. Ce inovații ați implementat în practica profesională?

Inovațiile cunoscute și implementate de respondenți au fost clasificate după aceleași domenii. S-a urmărit identificarea coerenței dintre cele știute și cele aplicate. Tabelul 6. reflectă sinteza inovațiilor aplicate de respondenți.

Tabelul 6. Inovații implementate

Răspunsuri	CD	CM
TIC		
<ul style="list-style-type: none"> „Tabla interactivă” „Registrul electronic” „Learningapp” „Pagina web” „Învățarea online” 	31,17%	22,22%
Strategii de evaluare		
<ul style="list-style-type: none"> „Test online” „ECD” 	14,72%	18,52%
Strategii de predare-învățare		
<ul style="list-style-type: none"> „Lecții netradiționale” „Proiecte școlare cu caracter european (eTwinning)” „Modalitate nouă de realizare a planificărilor zilnice în grădiniță” 	12,99%	22,22%
Curriculum modernizat		
<ul style="list-style-type: none"> „Eliminarea unităților de curs de umplutură la nivel de conținut curricular” „Proiectarea zilnică pentru copiii cu CES” 	6,06%	14,82%
Incluziunea copiilor cu CES		
<ul style="list-style-type: none"> „Am aplicat metode diferite pentru a rezolva anumite probleme de comportament” „Alcătuirea curriculumului pentru persoane cu CES” 	5,19%	3,70%
Nu au implementat	2,60%	3,70%
Nu au răspuns	27,27%	14,82%

Inovațiile din domeniul *TIC* sunt cele mai frecvent aplicate de către respondenți: 31,17% de CD și 22,22% de CM, rezultat explicat de tendințele societății digitale care influențează direct mediul intern al instituției de învățământ. Următoarea după ponderea răspunsurilor este opțiunea *Nu au răspuns*, care a fost indicată de 27,27% de CD și 14,82% de CM. *Strategii de evaluare* inovatoare sunt aplicate de către 14,72% de CD și 18,52% de CM. Evaluarea criterială introdusă în ultimii ani a determinat opiniile unui număr atât de mare de respondenți. *Strategii de predare-învățare* sunt considerate în continuare drept un domeniu inovator fiind selectate de 12,99% de CD și 22,22% de CM. Procesul didactic axat pe cel ce învață solicită mereu schimbări, ajustări la modul de învățare al subiecților. *Curriculum modernizat*, aplicat cu statut de inovație, a fost indicat de 6,06% de CD și 14,82% de CM. Iar *Incluziunea copiilor cu CES*, a fost indicată ca inovație de 5,19% de CD și 3,70% de CM.

2,60% de CD și 14,82% de CM *nu au implementat inovații*.

Recomandări:

- Organizarea manifestărilor științifico-metodice în parteneriat cu universitățile și alte organizații responsabile de valorificarea inovațiilor în vederea asigurării accesului la resursele informaționale necesare.

Pentru a îmbunătăți performanța și pentru a atinge un succes sustenabil, organizațiile școlare trebuie să fie în măsură să valorifice inovațiile. Iar acest lucru înseamnă să aibă personal competent, să asigure și să îmbunătățească cunoștințele și abilitățile acestuia și să-l gestioneze în mod eficient prin încurajarea implicării acestuia și asigurarea angajamentului la toate nivelurile, precum și prin recunoașterea realizărilor obținute de către angajați.

Organizațiile trebuie să încurajeze și să sprijine îmbunătățirea în permanență, începând cu îmbunătățirea individuală, a fiecărui angajat în parte, până la produse, procese și a întregului sistem în ansamblu.

Succesele obținute în urma valorificării inovațiilor au fost clasificate și sunt indicate în Tabelul 7.

Tabelul 7. Succese obținute

Răspunsuri	CD	CM
Progres în învățare <ul style="list-style-type: none"> „Performanțe la discipoli” „Rezultate mai bune la învățătură” „S-a mărit procentul reușitei elevilor și al frecvenței” „Creșterea rezultatelor școlare” „Copiii mai ușor asimilează cunoștințele, sunt mai cointeresați” 	23,38%	14,82%
Interes cognitiv sporit <ul style="list-style-type: none"> „Stimularea interesului” „Am obținut o clasă mai unită și mai activă” „Elevi dornici de a studia” „Stimulăm motivația și obținem rezultate mai bune” „Copiii sunt mai receptivi” „Motivarea elevilor de a se pregăti de ore” „Interesul sporit pentru alte forme de cunoaștere, învățare, comunicare” „Elevii își pot măsura competențele, conștientizând unde greșesc” „Prezentarea informației mai captivant pentru elevi” 	10,39%	18,51%
Bază tehnico-materială modernizată <ul style="list-style-type: none"> „Auditoriile dotate” „Softuri noi aplicate” 	15,58%	11,11%
Dezvoltare profesională <ul style="list-style-type: none"> „Am obținut lecții mai atractive” „Succese mari în organizarea orelor metodice, seminare, mese rotunde” „Obiectivitate în notare” „Obținerea gradului managerial” „Autodezvoltare” „Ușurarea modului de realizare a planificărilor și economisirea timpului” 	7,79%	14,82%
Creativitate <ul style="list-style-type: none"> „Dezvoltarea creativității, deducției, independență în gândire” „Descoperirea de noi talente” „Stimularea gândirii creative” „Valorificarea ideilor originale ale elevilor” 	5,19%	11,11%
Parteneriat educațional eficient <ul style="list-style-type: none"> „Implicarea la maxim a actanților educaționali” „Părinți informați cu activitatea instituției” „Schimb de experiență cu alți actori educaționali și nu numai” 	4,55%	3,70%
Nu au avut succes	2,06%	11,11%
Nu au răspuns	31,17%	14,82%

Cea mai mare parte a respondenților au menționat că în urma valorificării inovațiilor au obținut *progres în învățare* – 23,38% de CD și 14,82% de CM.

Interesul cognitiv sporit a fost apreciat de 10,39% de CD și 18,51% de CM. Rezultatele, în opinia noastră, sunt bune, deoarece una dintre condițiile de bază ale implementării inovațiilor este cunoașterea și înțelegerea modului în care percep, gândesc și își reprezintă realitatea cei implicați în procesul inovațional.

Un număr mediu de respondenți au specificat *baza tehnico-materială modernizată* – 15,58% de CD și 11,11% de CM. Conform actelor normativ-reglatorii ale instituției de învățământ baza materială cuprinde: spații pentru procesul de educație și formare profesională și cercetare științifică, mijloace de învățământ și de cercetare aferente, biblioteci, edituri și tipografii, stațiuni didactice și de cercetare, unități de microproducție, ateliere școlare, ferme didactice, grădini botanice, terenuri agricole, cămine, internate, cantine, cluburi ale elevilor, case de cultură ale studenților, case ale corpului didactic, case universitare, tabere școlare, baze și complexe cultural-sportive, palate și case ale copiilor și elevilor, baze de odihnă și tratament, spații cu destinația de locuință, precum și orice alt obiect de patrimoniu destinat învățământului și salariaților din educație.

Dezvoltarea profesională este specificată de 7,79% de CD și 14,82% de CM, în acest caz numărul redus de respondenți se datorează obligativității formării profesionale continue o dată la trei ani, precum și multiplelor cursuri, seminare metodice, conferințe organizate etc.

Creativitate este apreciată de 5,19% de CD și 11,11% de CM, iar *parteneriatul educațional eficient* de 4,55% de CD și 3,70% de CM. Un parteneriat eficient cu agenții educaționali, inclusiv cu părinții, sporește calitatea procesului educațional în general, al celui inovațional, în special.

S-a înregistrat un număr mic de respondenți care au menționat că *nu au avut succes* – 2,06% de CD și 11,11% de CM. Acest fapt ne-a îngrijorat, deoarece eșecul poate conduce la pesimism și la reducerea capacității de muncă a cadrelor didactice și a celor manageriale.

Pe când numărul celor care *nu au răspuns* este destul de mare, în opinia noastră – 31,17% de CD și 14,82% de CM.

Recomandări:

- Contribuirea organelor ierarhic superioare la dezvoltarea proceselor inovaționale în instituția de învățământ;
- Pregătirea profesională a managerului în domeniul managementului inovațional;
- Realizarea complexului de inovații concomitent în diferite funcții manageriale;
- Respectarea cerințelor față de criteriile de apreciere: obiectivitate, stabilitate, grad de repetare, pregătirea pentru a stabili măsura de corespondență a obiectului de studiu cu etalonul.

Cele mai multe instituții educaționale se confruntă cu dificultăți în introducerea inovațiilor în trei domenii previzibile: conducerea inefficientă, alegerea deficitară a momentului implementării și gestionarea comportamentului inadecvat. Deși cadrele didactice participă activ la formarea profesională continuă, trebuie evidențiat faptul că există foarte multe lacune atât la nivelul teoriilor dobândite de aceștia, cât și la nivelul practicilor existente.

Eficiența activității inovaționale nu depinde doar de persoană, ci și de mediul în care se desfășoară, de ajutorul pe care îl primește, de modul în care se integrează și comunică cu ceilalți.

Tabelul 8. Dificultăți în implementarea inovațiilor

Răspunsuri	CD	CM
Rezistența la schimbare <ul style="list-style-type: none"> • „Elevii sunt indiferenți” • „Lipsa de interes a unor elevi și părinți” • „Cu greu primim schimbarea” • „Rezistența la schimbare/formare a unor părinți și cadre didactice” • „Unii părinți privesc sceptic practicile inovative” • „Mai mult efort intelectual, fizic trebuie de depus pentru a corespunde cerințelor” • „Nedorința de a implementa inovațiile în practică a unor colegi” • „Opunere de rezistență din partea unor colegi din cauza ieșirii din zona de confort” • „Nu suntem ascultați” • „Nu am avut susținere de la administrație” 	27,70%	14,81%
Timp insuficient <ul style="list-style-type: none"> • „Trebuie mult timp și răbdare” • „Criza de timp” • „Lipsa de timp” 	7,36%	7,41%
Resurse financiare insuficiente <ul style="list-style-type: none"> • „Insuficiența tehnico-materială” • „Probleme de ordin financiar” • „Nu am materialele necesare” • „Insuficiențe în buget” 	5,19%	14,81%
Resurse TIC insuficiente <ul style="list-style-type: none"> • „Tehnica nu întotdeauna este la dispoziție” • „N-am avut aptitudini în utilizarea calculatorului” • „Accesul limitat la noile tehnologii” • „Nu toți elevii au acces la calculator” • „Sunt necesare mai multe softuri educaționale” • „Lipsa tehnologiilor informaționale în instituție” • „De la început instalarea tehnică” • „Tehnologice” • „Lipsa de internet” 	15,59%	3,70%
Pregătire profesională insuficientă <ul style="list-style-type: none"> • „Competențe digitale insuficiente” • „Puțină informație pe net” • „Informație puțină, documentare slabă” • „Puțină informație în limba română” • „Lipsa literaturii în limba de stat” • „Nu sunt elaborate ghiduri pentru ușurarea implementării inovațiilor” • „Pregătirea insuficientă” 	7,79%	22,23%

<ul style="list-style-type: none"> • „Sunt necesare mai multe traininguri de formare pentru cei dornici de nou” • „Nu se merită de cheltuit bani cu cei care nu transmit informația și nici nu aplică nimic din ceea ce au învățat...” • „Incompetența unor colegi” • „Lipsa informațiilor” 		
Nu au avut dificultăți	6,49%	14,80%
Nu au răspuns	29,88%	22,23%

Cel mai mare număr de respondenți *Nu au răspuns*: 29,88% de CD și 22,23%, Rezultatele indică un nivel scăzut de autoevaluare și reflecție asupra activității inovatoare realizate și o frică de eroare. Respondenții sunt predispuși să ascundă temerile și riscurile pe care le simt pentru a nu fi considerați incompetenți.

27,70% de CD, au indicat drept dificultate *Rezistența la schimbare*. Cu 12,89% mai puține CM (14,81%) împărtășesc aceeași opinie.

Orice activitate nouă necesită mai multă pregătire teoretică, nenumărate exersări până la dezvoltarea abilităților. Astfel, *Timpul insuficient*, ca dificultate a fost menționată de 7,36% de CD și 7,41% de CM.

Resursele financiare insuficiente sunt indicate ca barieră de 5,49% de CD și de 14,81% de CM.

Resurse TIC insuficiente au fost menționate de 15,59% de CD și 3,70% de CM.

Pregătire profesională insuficientă este considerată ca blocaj al inovațiilor de 7,79% de CD și 22,23% de CM, rezultat ce confirmă necesitatea suportului teoretico-practic în procesul de implementare a inovațiilor.

Nu au avut dificultăți au menționat 6,49% de CD și 14,80% de CM.

Analizând dificultățile indicate de respondenți se observă o divergență de opinii dintre CD și CM.

Recomandări:

- Conștientizarea sistematică a existenței barierelor și eliminarea blocajelor inutile din cadrul organizației;
- Identificarea și aplicarea strategiilor de diminuare a rezistenței la schimbarea a actorilor educaționali;
- Formarea inițială și cea continuă a cadrelor didactice și manageriale pentru activitatea inovațională trebuie să includă cunoștințe despre esența inovațiilor; competențele profesionale inovaționale (analitice, de planificare–proiectare, organizaționale, de control și expertiză); atitudinea emoțional–valorică față de procesul inovațional; calitățile profesionale și personale ale cadrului didactic și ale managerului inovator (creativitate, reflecție);
- Aplicarea la nivel instituțional a metodelor de management al timpului de către cadrele manageriale și dezvoltarea abilităților personale de gestionare eficientă a resursei temporale la cadrele didactice.

Abilitatea de inițiativă a cadrelor didactice și manageriale devine un factor de dezvoltare mult mai important în condițiile actuale, decât operarea cu resurse materiale, de aceea asigurarea succesului nu se concentrează în jurul problemei de deținere a resurselor materiale, dar pe capacitatea de înnoire rapidă, pe abilitatea de inovație.

Inovația se prezintă ca o activitate organizată, care se autoreproduce și solicită un ansamblu foarte clar de trăsături de caracter ale personalității. În contextul studiului dat, au fost selectate cele mai frecvent întâlnite în literatura de specialitate trăsături de caracter: reflexie și autoanaliză, rezistență la stres, cooperare, inițiativă și curaj, comunicare și negociere, creativitate, disponibilitatea la schimbare, învățare continuă, abordare sistemică și pronostică. Desigur, acest șir de caracteristici ale personalității inovatoare nu este unul exhaustiv, însă este necesar și suficient pentru descrierea inovației ca o trăsătură tipică a personalității. În figura ce urmează sunt reprezentate rezultatele obținute în urma autocaracterizării cadrelor didactice și manageriale.

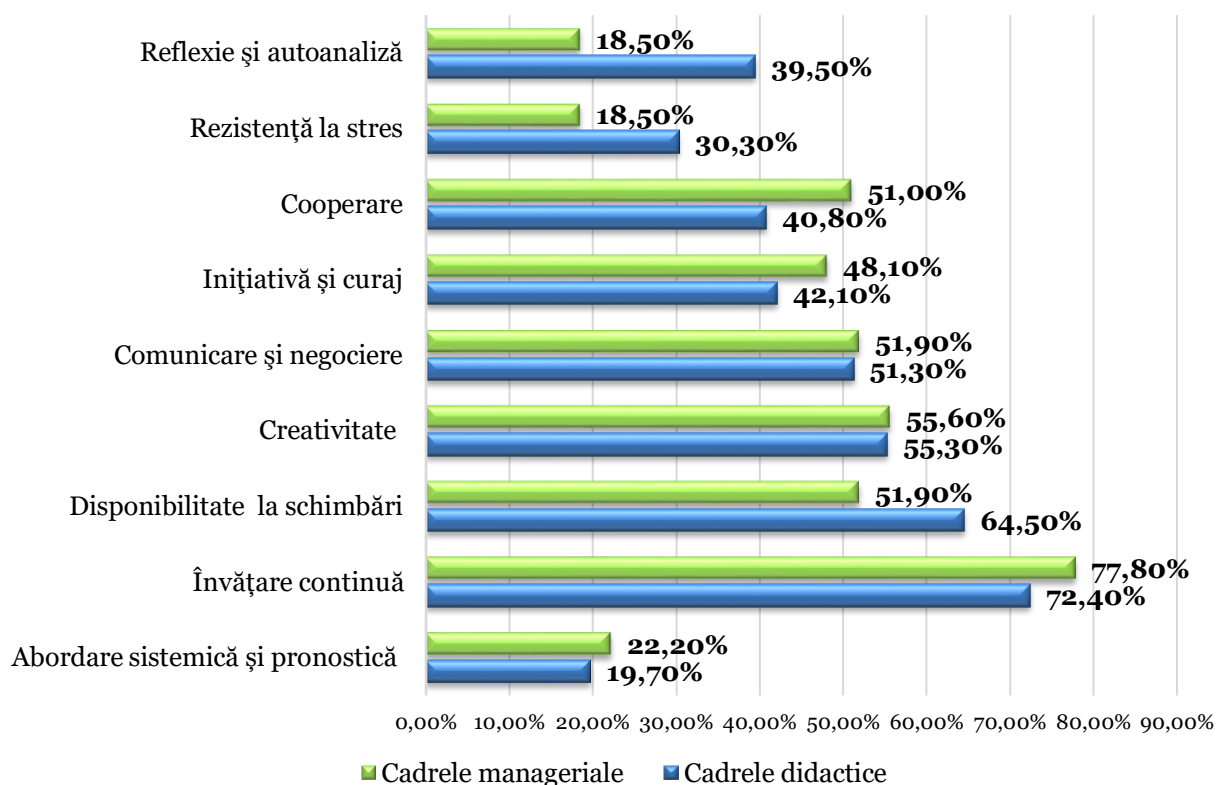


Figura 14. Caracteristicile personalității inovatoare

Respondenții au selectat cel mai frecvent din șir *învățarea continuă* – 77,80% CM și 72,40% CD. *Învățarea continuă* este mai mult decât o competență, ea reprezintă un stil de viață. Particularitatea acestui „modus vivendi” este dată de faptul că fiecare individ este responsabil de propria dezvoltare. Rezultatele obținute indică că atât cadrele didactice cât și cele manageriale s-au transformat în autodidacți.

Disponibilitatea la schimbare a fost selectată de 64,50% de CD și 51,90% de CM. Procentajul peste mediu indică că schimbarea este percepută ca o necesitate de neevitat.

Respondenții dețin competențele necesare și acceptă schimbare având resursele necesare.

Altă trăsătură de personalitate indicată de 55,30% de CD și 55,60% de CM a fost *creativitatea*. Inovația este indisolubil legată de creativitate, ambele fiind procese care se intercondiționează, deoarece găsirea soluției la problemele ce apar într-un proces de inovare necesită creativitate.

Inovația este un proces complex care se realizează colectiv. *Comunicarea și negocierea* asigurând fluxul eficient al informațiilor. Acest set de caracteristici a fost selectat de 51,30 % de CD și 51,90% de CM.

Dezvoltarea profesională a individului este direct legată de reflecție, care este clasată ca o abilitate specială, constând în capacitatea de a fi conștient de direcția de atenție, precum și de a monitoriza starea psihologică, gândurile, senzațiile. Cele mai puțin solicitate caracteristici au fost *reflexia și autoanaliza* – 39,50% CD și 18,50% CM. Reflecția și autoanaliza permite identificarea potențialului inovator, unde este și unde trebuie să meargă pentru a se dezvolta. Rezultatele indică că starea reflexivă, care vizează înțelegerea cauzelor, precum și motivele inovațiilor, este puțin conștientizată de respondenți.

Stresul este o trăire subiectivă și reprezintă modul în care se evaluează realitatea. Rezistența la stres este dată de mecanismele folosite pentru a interpreta și a gestiona provocările care apar în contact cu noul. Doar 30,30% de CD și 18,50% de CM au selectat *rezistența la stres*. Respondenții nu sunt suficient de bine pregătiți pentru gestionarea solicitărilor noi externe și interne, dar și a conflictelor dintre aceste solicitări.

Capacitatea de a aborda sistemic și pronostic inovația a fost indicată doar de 19,70% de CD și 22,20% de CM. Respondenții indică un nivel scăzut de înțelegere și control al structurilor complexe specifice procesului de implementare a inovațiilor.

Inițiativa și curajul oferă imboldul necesar pentru a inova și a depăși concurența, fiind, bineînțeles, și o calitate personală extrem de importantă când vine vorba de gestionarea propriei dezvoltări profesionale. 42,10% de CD și 48,10% de CM declară că dețin curaj și de o puternică stimă de sine pentru a lua inițiativa de a introduce inovațiile. Respondenții sunt predispuși să manifeste ideile progresive, să le susțină și să le pună în aplicare prin activitatea profesională, prin prezența de entuziasm, de inovare, altruism, interes. În momentul în care indivizii trăiesc experiențe diferite față de cele cunoscute deja, când aceste experiențe sunt pozitive, spiritul de inițiativă, creativitatea, gustul pentru reușită se dezvoltă și favorizează inovația, indiferent de domeniul de activitate.

Recomandări:

- Elaborarea și implementarea programelor de dezvoltare profesională/personală continuă care ar contribui la valorificarea inovațiilor;
- Aplicarea tehnicilor de dezvoltare a gândirii creative;
- Cunoașterea și valorificarea tehnicilor de facilitare a rezistenței la stres;
- Dezvoltarea spiritului de inițiativă.

1.3. Atitudini față de inovații

8. Ce atitudine aveți față de inovații în educație?

Atitudinea reprezintă antipatia sau simpatia pentru activitatea inovatoare și poate include o întreagă varietate de convingeri și sentimente în legătură cu inovațiile. Cunoașterea atitudinilor cadrelor didactice și manageriale față de inovații a fost necesară pentru a conduce la stabilirea unor strategii coerente în implementarea inovațiilor. O inovație reală nu poate avea loc fără o schimbare de atitudine. Inovația înseamnă reconstrucția modului de gândire, o stare de spirit, alegerea unui model, o decizie, iar consecința poate fi, adesea, dizolvarea totală a coerenței, spargerea identității, ruptură, până la instalarea noului echilibru. Cu cât procesul de inovare este mai complex, cu atât mai puternic este resimțit la nivel individual. Angajații au reacții diverse atunci când se confruntă cu inovații majore la nivel organizațional. Aceste reacții depind atât de trăsăturile de personalitate ale angajaților, cât și de abilitățile managerilor de a concepe și derula eficient acest proces al schimbării. Astfel, la nivel individual se pot dezvolta la nivel inconștient anumite mecanisme de apărare care reprezintă strategii autoprotectoare pe care angajatul le „construiește” atunci când sesizează anumite amenințări generate de inovații, anumite stări de neliniște.

Au fost propuse 3 stări afective trăite de actorii educaționali în procesul valorificării inovațiilor. Figura alăturată conține rezultatele obținute.

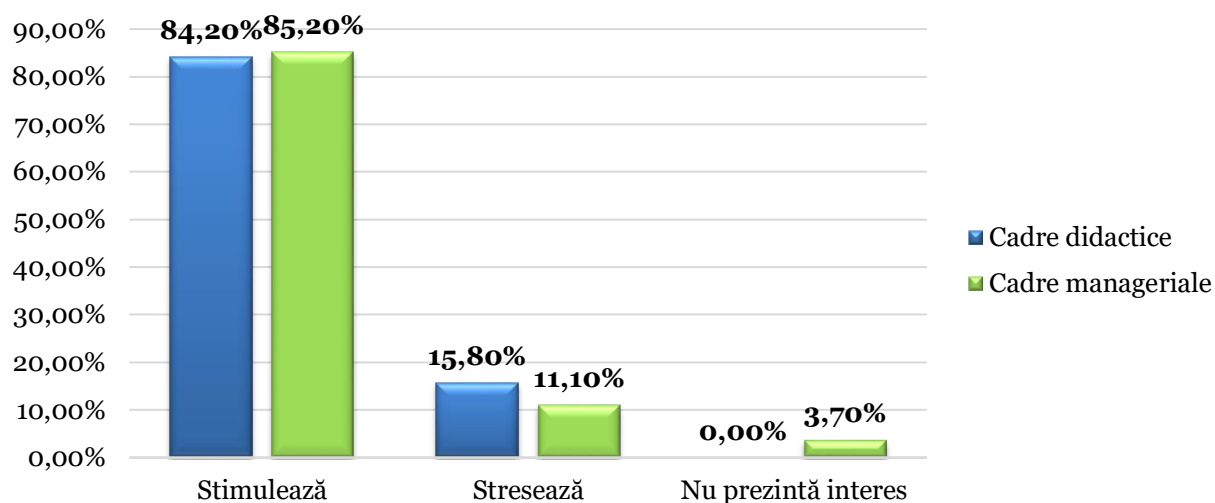


Figura 15. Starea afectivă generată de inovație

Majoritatea de respondenții au indicat că inovațiile stimulează - 84,20% de CD și 85,20% de CM, dar au fost identificate 15,80% de CD și 11,10% de CM care se stresează. Doar 3,70% de CM demonstrează o stare neutră, iar inovațiile nu prezintă interes.

Recomandări:

- Identificare și analiza surselor de disconfort a personalului și excluderea sancțiunilor sau amenințărilor ca mijloace de a convinge să se implice în activitatea de inovare;
- Evidențierea avantajelor și beneficiilor spre care persoanele implicate trebuie să aspire;
- Introducerea inovațiilor prin activități clare, simple, ușor de înțeles și aplicat.

În teoria difuzării inovației elaborată de Rogers (1962), adoptarea este definită ca decizia de a utiliza o inovație în cea mai bună manieră posibilă. Conform teoriei lui Rogers, orice inovație trece printr-un proces de propagare în rândul utilizatorilor, într-o anumită perioadă de timp. Procesul parcurge câteva etape, pe măsură ce cinci tipuri de utilizatori adoptă (decid să utilizeze) produsul sau sistemul respectiv. Oricare ar fi tipul de subiecți-inovatori, procesul de introducere a inovației este de durată și necesită mult efort cognitiv și emoțional.

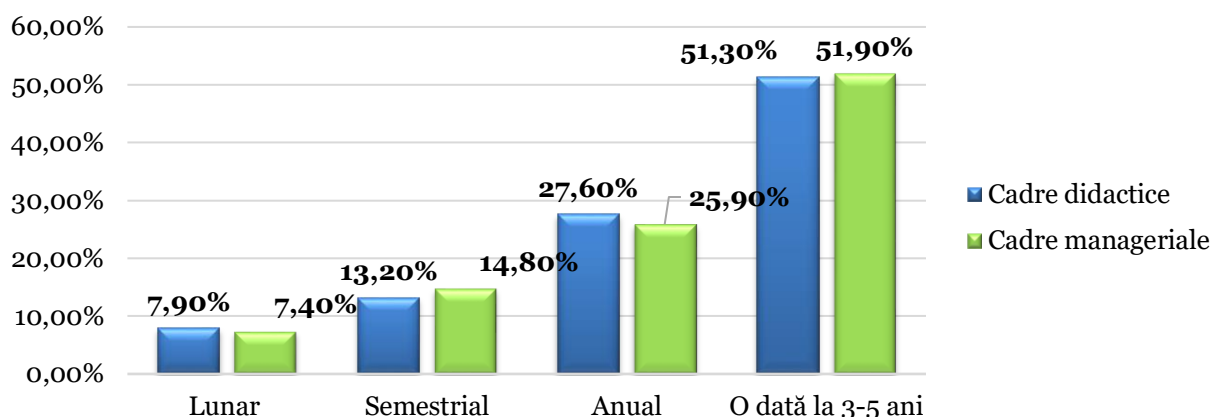


Figura 16. Frecvența implementării inovațiilor

Lunar sunt predispuși să inoveze 7,90% de CD și 7,40% de CM. Numărul mic de respondenți este unul firesc. Majoritatea oamenilor sunt predispuși spre păstrarea zonei de confort. Inovațiile lunare suprasolicită și scad din motivația angajaților.

Semestrial sunt gata să inoveze 13,20% de CD și 14,80% de CM.

Anual consideră că ar fi posibilă introducerea inovațiilor 27,60% de CD și 25,90% de CM.

O dată la 3-5 ani a fost opțiunea cea mai frecvent selectată de 51,30% de CD și 51,90% de CM.

Recomandări:

- Introducerea inovațiilor în instituțiile de învățământ trebuie să fie ca un răspuns ferm nevoilor și așteptărilor cadrelor didactice, elevilor, părinților etc.;
- Desfășurarea unui proces permanent de inovare în toate domeniile de activitate ale instituției de învățământ;
- Crearea unui spirit de parteneriat educațional pentru eficientizarea și optimizarea procesului inovațional;
- Stimularea la toate nivelurile de management educațional a pasiunii pentru schimbări și a capacității de antrenare a cadrelor didactice la realizarea unei idei sau propuneri bune;
- Utilizarea unor instrumente de conducere simple, dar capabile să asigure o activitate eficientă.

Inovarea sistematică începe cu analiza surselor de noi oportunități de inovare: evenimente neașteptate, neconcordanțe între așteptări și rezultate sau între presupuneri și realități, necesitățile proceselor, schimbări în sistemul educațional și în societate, schimbări în percepție, noi cunoștințe, teorii, principii dezvoltate în științele educației.

Figurile 17 și 18 ilustrează acordul/dezacordul cu referire la necesitatea inovațiilor în educație.

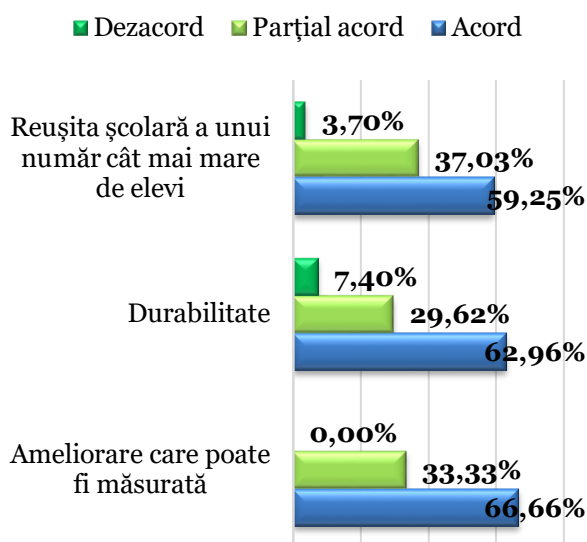


Figura 17. Necesitatea inovațiilor în viziunea CM

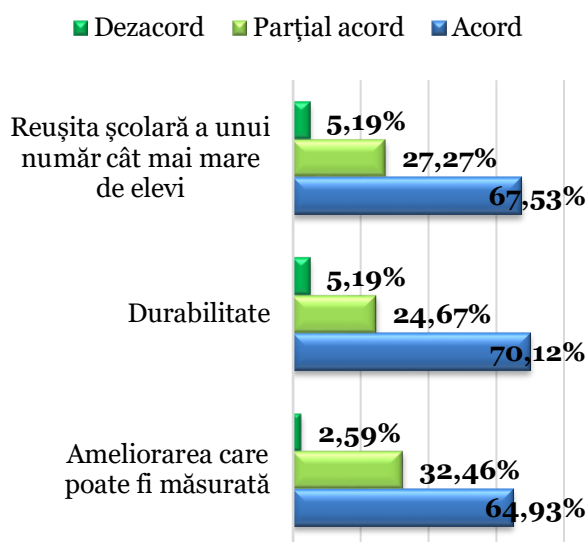


Figura 18. Necesitatea inovațiilor în viziunea CD

Dacă inovația urmărește realizarea unei *ameliorări care poate fi măsurată*, atunci sunt de *acord* să inoveze 64,93% de CD și 66,66% de CM, *parțial de acord* 32,46 de CD și 33,33% de CM și doar 2,59% de CD au manifestat *dezacord*.

Sunt de *acord* să valorifice inovațiile dacă aceste vor asigura *durabilitatea* acțiunilor realizate de 70,12% de CD și 62,96% de CM, *parțial de acord* au fost 24,67% de CD și 29,62% de CM, iar *dezacord* au indicat 5,19% de CD și 7,40% de CM.

59,25% de CD și 67,53% de CM sunt de *acord* să accepte inovațiile în educație în cazul când acestea vizează *Reușita școlară a unui număr cât mai mare de elevi*, *parțial de acord* sunt 27,27% de CD și 37,03% de CM, iar *dezacordul* a fost menționat de 5,19% de CD și 3,70% de CM.

Recomandări:

- Scopul implementării inovațiilor trebuie să fie corelat cu necesitățile beneficiarilor și ajustat la contextul intern și extern al instituției;
- Comunicarea deschisă și transparentă a argumentelor ce fundamentează inovația este necesară în toate etapele de implementare a activităților inovatoare în vederea monitorizării și stimulării interesului;
- Misiunea și viziunea organizației școlare trebuie să încurajeze implementarea inovațiilor la nivel organizațional.

Inovația acționează în învățământ la nivelul tuturor componentelor sale: structură și organizare, conținutul învățământului, mediul educațional. Evoluția inovației, rezultatele la care se ajunge depind și de caracteristicile socioeconomice ale societății și de particularitățile sistemului de învățământ.

Domeniile, la nivel de instituție, care necesită a fi supuse inovării în viziunea respondenților sunt reprezentate în figura alăturată.

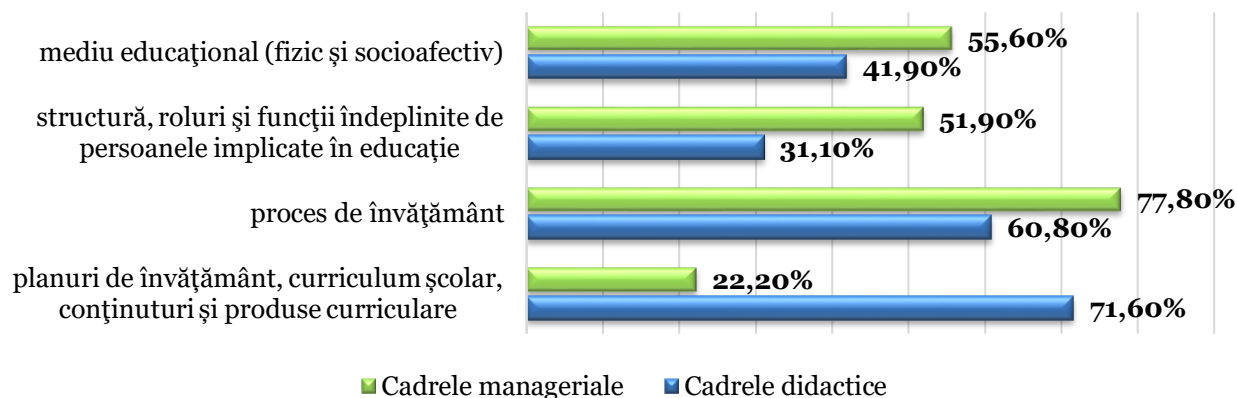


Figura 19. Domenii recomandate pentru inovare

71,60% de CD sunt de părerea că *planurile de învățământ, curriculum școlar, conținuturile și produsele curriculare* necesită o inovare. De aceeași părere fiind doar 22,20% de CM. 49,4% constituie divergența în opinii, rareori întâlnită în cadrul studiului dat.

Procesul de învățământ tinde a fi un proces progresiv (planificat, sistematic, metodic și intensiv) de acces la cunoaștere și acțiune, pus sub controlul personalului didactic, bazat pe selecționarea și structurarea strictă a conținuturilor și pe efortul personal al elevului. Totuși 60,80% de CD și 77,80% de CM nu sunt mulțumiți respondenții și de organizarea *procesului de învățământ* la etapa actuală și recomandă inovarea acestui domeniu.

31,10% de CD și 51,90% de CM sunt de părerea că necesită introducerea inovațiilor la nivel de *structură, roluri și funcții îndeplinite de persoanele implicate în educație*.

Mediul educațional (fizic și socioafectiv) este necesar de a fi inovat în opinia a 41,90% de CD și 55,60% de CM.

Recomandări:

- Rezultatele confirmă necesitatea de a aborda orice inovație global, complex, la nivel de sistem. Drumul inovației de jos în sus sau de sus în jos trebuie să vizeze toți actorii educaționali și să producă eficientizarea tuturor proceselor;
- Inovațiile realizate în diferite domenii trebuie să se completeze reciproc, să susțină realizarea unui scop comun, să faciliteze munca didactică și managerială și să asigure un nivel înalt de satisfacție atât a nevoilor individuale cât și a celor de grup.

Pentru a crea o situație de autocaracterizare a respondenților a fost utilizată clasificarea cea mai cunoscută elaborată de Rogers în care sunt create tipuri ideale de subiecți – realizatori de inovații. Respondenții au avut de ales o singură variantă care reprezenta descrierea comportamentelor specifice diferitor tipuri de subiecți. Figura 20 reprezintă rezultatele obținute.

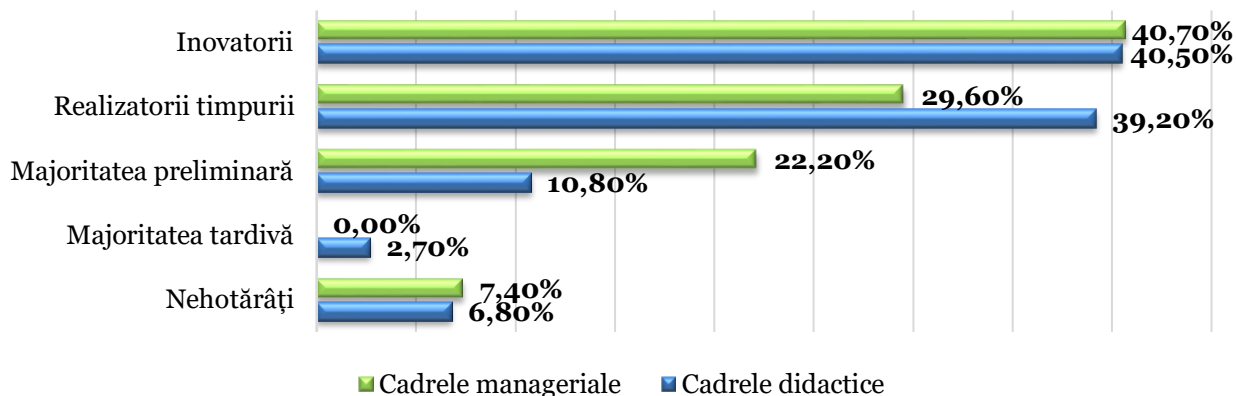


Figura 20. Tipuri de subiecți – realizatori de inovații

40,70% de CD și 40,50% de CM s-au autocaracterizat drept *inovatori* selectând descrierea „mereu deschis(ă) spre nou, în permanență dispus(ă) să utilizez inovațiile în practică, bine orientat(ă) în spațiul de comunicare al inovatorilor, predispus(ă) la risc.”

29,60% de CD și 39,20% de CM sunt „axat(ă) pe inovații, însă fără risc; nu pledez pentru fiecare inovație, sunt chibzuit(ă) la evaluarea oportunităților rezultatelor obținute la aplicarea inovațiilor” și reprezintă *realizatorii timpurii*.

Majoritatea preliminară a fost constituită din 10,80% de CD și 22,20% de CM, care au afirmat că „însușesc inovațiile deja confirmate în activitatea inovatorilor; distanța dintre cunoașterea inovațiilor confirmate și decizia proprie este destul de mare; prefer libertatea de alegere, sunt axat(ă) pe variante diverse de acțiune.”

Doar 2,70% de CD s-au caracterizat ca *majoritatea tardivă* – „sceptic(ă) față de orice inovație, utilizez inovația sub o presiune puternică din partea mediului educațional; mă orientez numai spre acele inovații care sunt recunoscute în mediul profesional, prefer reproducerea inovațiilor.”

Restul 7,40% de CD și 6,80% de CM se consideră *nehotărâți* alegând opțiunea „orientat(ă) spre valorile tradiționale și experiența generațiilor anterioare; utilizez inovații doar când devin o normă semnificativă și de organizare.”

Recomandări:

- Organizarea activităților de auto/evaluare a cadrelor didactice și manageriale în vederea identificării structurii colectivului didactic în dependență de tipurile de subiecți-inovatori;
- Constituirea echipelor de lucru, incluzând subiecți de diferite tipuri, astfel încât să nu fie frânată introducerea inovațiilor.

2. NEVOILE PROFESIONALE

Conceptul de nevoie reprezintă discrepanța sau diferența (distanța) dintre stadiul actual de dezvoltare al unui colectiv sau al unei situații și stadiul dorit (posibil de atins). Astfel de discrepanțe pot fi identificate, analizate și rezolvate la nivel individual, dar și la un nivel mai larg, de organizație. Pentru satisfacerea nevoilor personale și profesionale, oamenii se implică în activitățile instituției și comunității. Cu alte cuvinte, nevoile reprezintă mobiluri ale activității profesionale, manifestându-se sub forma de interese, care pun în evidență motivația, explicând acțiunile și comportamentele oamenilor.

Pentru a analiza nevoile cadrelor didactice și manageriale manifestate față de inovațiile în educație s-a pornit de la abordarea lui Abraham Maslow, care a creat o ierarhie a nevoilor, plecând de la principiul că nevoile fundamentale sunt legate de supraviețuire, adică cele fiziologice și cele de securitate, urmate de nevoile de dragoste și de apartenență (dragoste, prietenie, aprecierea altora, relații afectuoase etc.), apoi urmează nevoia de autostimă (respect față de sine, sentimentul realizării personale) și nevoia de autoactualizare (adică realizarea deplină a potențialului uman, cercetarea adevărului, justiției, sensului, unicității etc.).

2.1. Siguranța în activitatea de inovare

13. Exprimați deschis părerile diferite de ale celorlalți?

Orice activitate inovatoare presupune, la nivel individual, ieșirea din zona de confort (situații trecute, cunoscute, care le evocă senzația de siguranță). Comunicarea sinceră și deschisă este un indicator al siguranței personale a personalului.

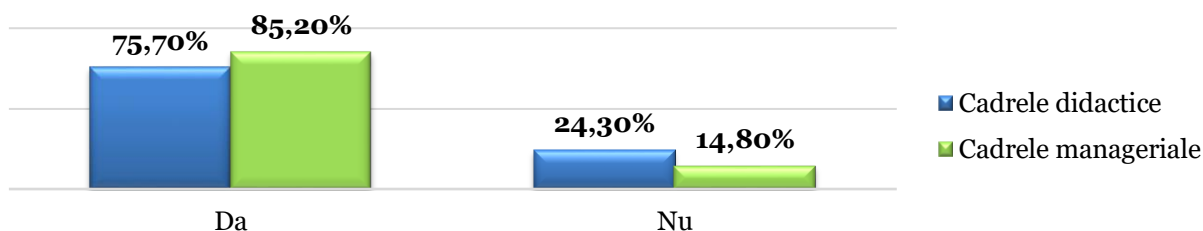


Figura 21. Exprimarea deschisă a opiniei

Din figura precedentă sesizăm o deschidere spre comunicare constructivă în instituțiile de învățământ, cadrele didactice și cele manageriale fiind sincere cu colegii și exprimându-și deschis poziția față de inovații. Afirmatia este confirmată de 75,70% de CD și 85% de CM. Totuși, există și respondenți care, din anumite motive, nu-și exprimă deschis opinia diferită față de cea a colegilor. Printre aceștia se numără 24,30% de CD și 14,80% de CM.

Recomandări:

- Comunicarea clară și deschisă a problemelor cu referire la inovații evitând zvonurile și generând respect și încredere față de lideri;
- Încurajarea dialogului deschis, constructiv, bazat pe stimă și respect în instituție.

Orice schimbare generează, de multe ori, rezistență din partea celor implicați, motivele fiind diverse:

- *Obișnuința* – tendința de a menține echilibru, preferința pentru cunoscut. Odată ce oamenii devin obișnuiți cu o modalitate stabilită de a face lucrurile, ei au o tendință naturală de a rezista unor noi abordări. Cu toate acestea, în cazul în care acest comportament nu este bine controlat, poate degenera într-o problemă de atitudine serioasă în cazul în care oamenii stau ancorați în trecut și refuză sistematic să crească și să învețe noi abordări.
- *Prioritatea* – modul în care s-a rezolvat pentru prima dată o situație critică determină rezolvarea altor situații.
- *Percepția selectivă* – acceptarea ideilor noi prin prisma prejudecăților.
- *Dependența* – față de opiniile colegilor și managerilor, care poate duce la întârzieri în implementarea procesului de schimbare și generarea de rezistență.
- *Lipsa de încredere în sine* – ezitarea de a iniția inovații.

Schimbarea creează disconfort, iar rolul rezistenței la schimbare este acela de a ne proteja; de a nu lăsa incertitudinile sau temerile să pună stăpânire pe noi.

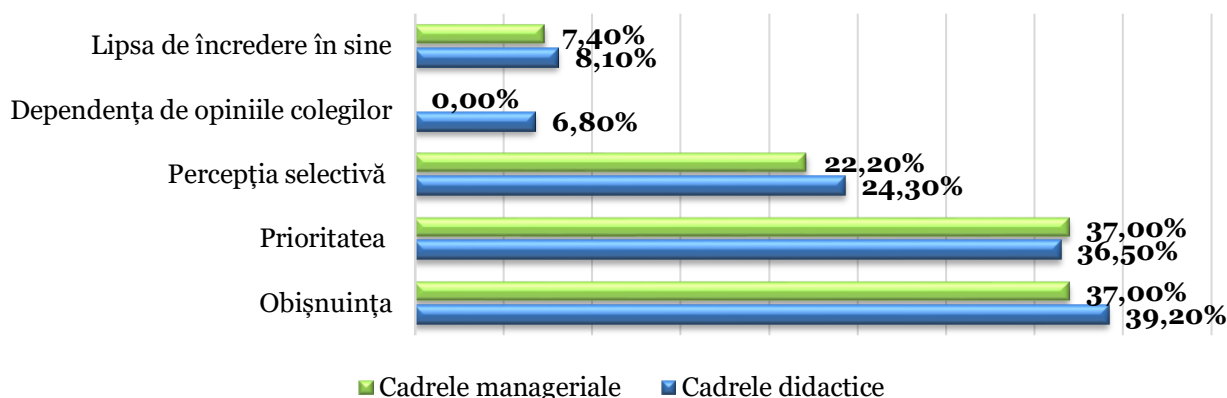


Figura 22. Cauzele respingerii inovațiilor

Aranjate în ordine descrescătoare, pe primul loc a fost menționată obișnuința – 39,20% de CD și 37% de CM, urmată de prioritate – 36,50% de CD și 37,00% de CM. Percepția selectivă a fost menționată de 24,30% de CD și 22,20% de CM, lipsa de încredere în sine – 8,10% de CD și 7,40% de CM. Ultimul loc este ocupat de dependența de opiniile colegilor – 6,80% de CD și 0% de CM.

Recomandări:

- Stimularea încrederii în sine a cadrelor didactice, a managerilor, a elevilor etc.;
- Dezvoltarea interesului cognitiv, a curiozității pentru inovație, a motivației intrinseci;
- Argumentarea clară a motivelor pentru implementarea inovațiilor;
- Anticiparea obstacolelor ce pot apărea în procesul de implementare a inovațiilor;
- Ajustarea planului de acțiuni la oportunitățile care apar pe parcursul schimbării;
- Crearea echipelor de implementare a schimbării.

2.2. Apartenența la grup inovativ

15. Reușiți să mobilizați și să entuziasmați colegii prin ideile noi?

Practica și teoria organizațională au demonstrat că oamenii lucrează rareori singuri, izolați unii de ceilalți. În acest sens, Andrew Carnegie, cel mai bogat om din lume în 1901, spunea: „Munca în echipă este capacitatea de a munci împreună pentru a realiza o idee comună, capacitatea de a direcționa realizările individuale spre obiectivele organizaționale; este sursa ce le permite oamenilor obișnuiți să atingă rezultate neobișnuite”. Ideea de grup este, astfel, strict legată de toate situațiile sociale și aproape fiecare membru al unei organizații este parte a unuia sau a mai multor grupuri. Munca în sine reprezintă, de cele mai multe ori, o construcție de grup. De aceea pentru ca organizația să înregistreze performanțe ridicate, e necesară o profundă motivare a angajaților prin conștientizarea apartenenței acestora la echipe consistente și satisfăcătoare pentru fiecare dintre ei.

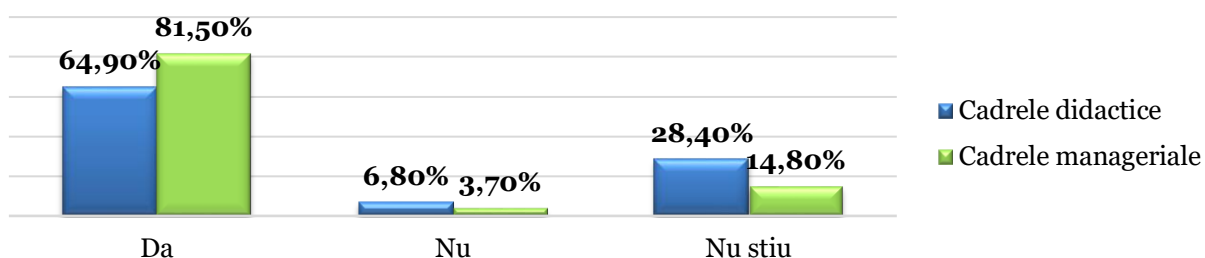


Figura 23. Entuziasmul colectiv

Referindu-ne la entuziasmul colectiv, menționăm că mai mult de jumătate dintre respondenți, 64,90% de CD și 81,50% de CM, reușesc să trezească un interes viu față de inovații; un procent mic de respondenți, 6,80% de CD și 3,70% de CM, au menționat că nu au capacitatea de a mobiliza și entuziasma colegii, la care se adaugă și cei care nu știu ce să răspundă, 28,40% de CD și 14,80% de CM.

Recomandări:

- Argumentarea necesității implementării inovației prin specificarea avantajelor pentru instituția de învățământ și pentru fiecare membru al colectivului;
- Identificarea precisă a scopului inovației, precum și operaționalizarea finalităților respective pentru asigurarea înțelegerii corecte a efectelor acțiunilor realizate;
- Concentrarea pe obiectivele echipei, nu doar pe obiectivele personale prin respectarea drepturilor și convingerilor altora;
- Planificarea resurselor disponibile pentru realizarea finalităților inovației, precum și combinarea eficientă a metodelor și procedeelelor cu mijloacele accesibile;
- Crearea unui climat socioafectiv în care fiecare membru al colectivului să fie motivat personal în munca pe care o face prin stimularea interesului pentru inovație și prin încurajarea discuțiilor deschise;
- Crearea situațiilor de interacțiune eficientă a membrilor colectivului prin responsabilizarea fiecărei persoane în grup.

Analiza succeselor și dificultăților cu care se confruntă cadrele didactice oferă posibilitatea de a revizui finalitățile și de a proiecta acțiuni ce vor conduce la creșterea performanțelor individuale și colective. Atât succesele, cât și dificultățile, depind, în mare măsură, de structura funcțională a instituției de învățământ. Spre exemplu, în măsură ce organizația crește, managerii sunt nevoiți să recurgă la o structură funcțională, care presupune centrarea pe necesitățile și pe competențele deținute de membrii colectivului. În cazul când managerii nu discută și nu valorifică potențialul inovativ al cadrelor didactice, el poate pierde mult timp pentru clarificarea situațiilor banale; uneori poate dubla activitatea inovativă deja realizată sau chiar pierde posibilitatea de implementare a inovației.

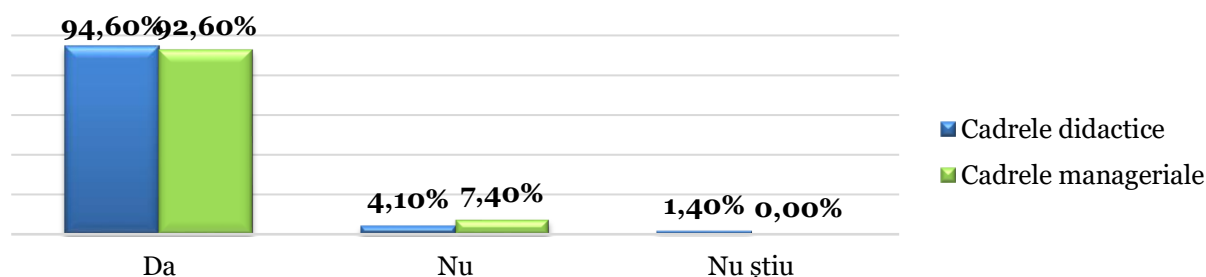


Figura 24. Analiza colectivă a succeselor și dificultăților

Marea majoritate a respondenților au menționat că discută succesele sau dificultățile cu colegii, 94,60% de CD și 92,60% de CM. Un număr destul de mic, 4,10% de CD și 7,40% de CM nu discută cu colegii și doar 1,40% de CD n-au știut ce să răspundă. Datele obținute reflectă răspunsuri asemănătoare oferite de cadrele didactice și de cele manageriale, fapt ce confirmă eficiența activităților de transfer a inovațiilor în instituțiile de învățământ.

Recomandări:

- Corelarea inovațiilor ce se cer a fi implementate cu structura organizatorică a instituției de învățământ;
- Identificarea barierelor în comunicarea organizațională și elaborarea modalităților de diminuare sau excludere a acestora;
- Respectarea dreptului la opinie a fiecărui angajat și repartizarea volumului de lucru în dependență de scopul inovației;
- Stimularea comunicării organizaționale prin analiza opiniilor cu referire la inovații a diferitor actanți ai procesului educațional;
- Comunicarea clară și repartizarea echitabilă a sarcinilor cu referire la implementarea inovațiilor;
- Monitorizarea corespunderii intereselor cu referire la inovații a instituției de învățământ cu interesele subdiviziunilor și cu ale fiecărui cadru didactic;
- Crearea situațiilor de conlucrare prin diversificarea componenței grupurilor de lucru, în dependență de problema ce se solicită a fi rezolvată (cadre didactice, părinți, elevi, alți actori educaționali).

Un alt mod de stimulare a inovației constă în recompensarea muncii în echipă. În prezent, la nivelul sistemului de învățământ personalul didactic, dar și elevii/ studenții sunt evaluați, recompensați în funcție de activitatea individuală. Munca în echipă, implicarea în diverse programe, proiecte educaționale este recompensată mai puțin și, deci, uneori nu este atrăgătoare pentru indivizi. În aceste condiții nici motivația profesională și nici satisfacția în muncă nu sunt mari, fapt care împiedică formarea unei culturi a inovației. În viziunea cadrelor didactice, un manager empatic, care își tratează angajații ca pe ființe umane, dar nu ca pe instrumente de realizare a scopurilor organizaționale – motivează! Doar printr-un management participativ, caracterizat prin discuții deschise între manager și angajați, realizate periodic și de la egal la egal, aceste necesități și așteptări pot fi identificate și realizate în modul corespunzător.

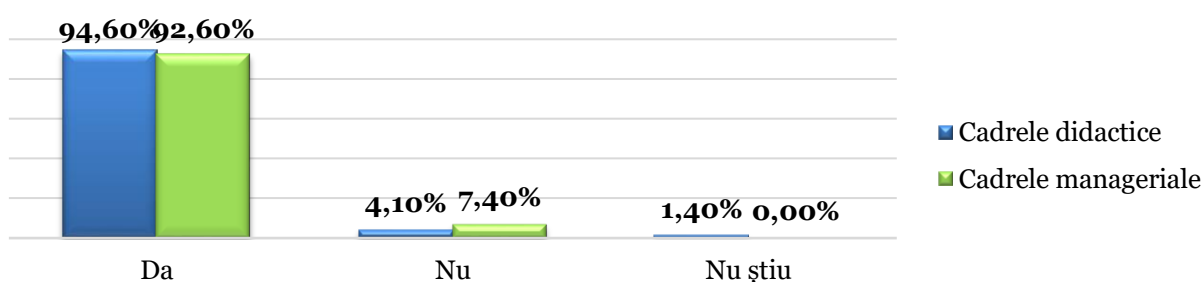


Figura 25. Încurajarea reușitelor

Un număr impunător de respondenți, 94,60% de CD și 92,60% de CM, susțin că reușitele de grup sunt încurajate în egală măsură cu reușitele individuale. Numărul celor care neagă această afirmație este destul de mic – 4,10% de CD și 7,40% de CM, completate cu 1,40% de CD care nu au știut ce să răspundă. Aceste rezultate subliniază că angajații au nevoie de o abordare pozitivă și optimistă a lucrurilor. Astfel, fiind pozitiv, managerul contribuie direct la formarea/mentținerea unui climat psihologic pozitiv la locul de muncă, de care, ca de aer, au nevoie angajații. Aceasta nu înseamnă că riscurile și aspectele negative în activitatea profesională nu trebuie luate în serios. Ideea este ca pozitivismul să prevaleze scepticismul lui.

Recomandări:

- Stimularea activității în echipă prin oferirea de recompense materiale, încurajări, mențiuni publice etc.;
- Angajarea persoanelor potrivite în funcțiile vacante, prin promovarea în bază de merit sau transfer, în funcție de interesele profesionale și de scopul inovației;
- Demonstrarea de către cadrele didactice și manageriale a profesionalismului, devotamentului la locul de muncă și a exemplului propriu în implementarea inovațiilor;
- Monitorizarea respectării regulamentului de ordine internă de toți angajații, inclusiv de managerii instituției de învățământ;
- Repartizarea de sarcini provocatoare și interesante, care să stimuleze curiozitatea profesională și, desigur, aprecierea muncii/efortului depus.

2.3. Recunoașterea potențialului inovator

18. Sunteți apreciat pentru: idei noi, produse originale, procese creative?

Activitatea de implementare a inovațiilor este una destul de dificilă, de aceea cadrele didactice au nevoie să fie apreciate pentru efortul depus, pentru noile idei, pentru produsele originale etc., chiar dacă nu sunt novici în funcția deținută. Această necesitate ține de latura psihologică a fiecărui angajat. În momentul în care cadrul didactic simte și vede că nu este apreciat de conducător, atunci nu va manifesta inițiativă și nu va fi orientat spre implementarea inovațiilor. Dimpotrivă, va încerca să-și limiteze acțiunile, ideile și propunerile, de frică să nu greșească și, ulterior, să fie certat pentru aceasta. Dacă cadrul didactic are dorința de a implementa inovații, atunci există o probabilitate înaltă ca el să fie performant și să producă rezultate bune la locul de muncă. Iar dacă cadrul didactic nu dorește să se perfecționeze, chiar dacă are cunoștințele și abilitățile necesare, atunci performanța lui va fi scăzută. Din păcate, studiile efectuate în domeniul managementului educațional arată că un manager mai degrabă scade din dorința cadrelor didactice de a implementa inovații, decât o dezvoltă, anume prin felul lui de a conduce (de a stabili sarcini, de a controla, de a comunica etc.).

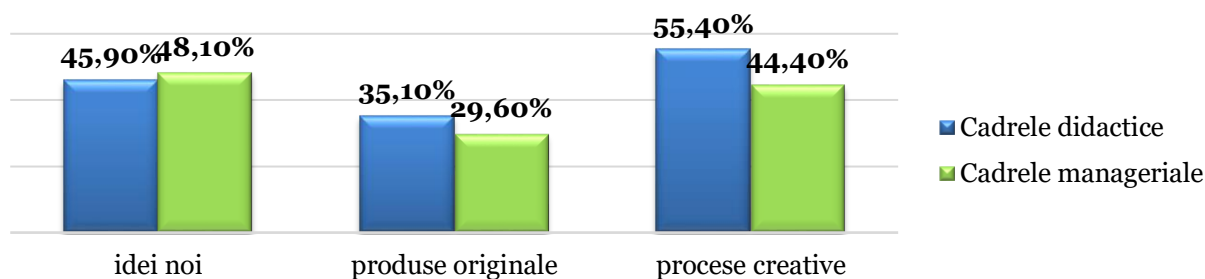


Figura 26. Aprecierea tipurilor de inovații

Cel mai mare număr de CD – 55,40% consideră că sunt apreciate procesele creative, iar 48,10% de CM consideră că ideile noi sunt mai des apreciate. Pe ultimul loc au plasat produsele originale atât 35,10% de CD, cât și 29,60% de CM.

Recomandări:

- Ascultarea și discutarea oricăror propuneri, idei ale cadrelor didactice cu referire la inovații, chiar dacă nu sunt cele mai potrivite;
- Asigurarea încrederii prin deschiderii pentru întrebări, clarificări etc.;
- Monitorizarea progreselor înregistrate, a stării fizice și emoționale ale persoanelor implicate în implementarea inovațiilor și oferirea suportului necesar;
- Solicitarea și oferirea feedbackului regulat, în mod critic, dar pozitiv, referitor la inovații prin sublinierea părților forte și mai puțin forte, prin prezentarea argumentelor, pe un ton calm și pozitiv, încurajator;
- Recunoașterea și aprecierea regulată atât a ideilor noi, cât și a produselor, dar și procesului care a condus la obținerea rezultatelor originale;
- Recunoașterea meritelor în public, iar greșelile să fie discutate în mod individual;
- Implementarea principiilor de bază ale managementului performanței.

În prezent inovațiile, cu potențialul lor puternic de transformare, au intrat în toate sferile activității didactice, potențialul inovativ al pedagogilor fiind valorificat în calitate de formator, expert, mentor, coordonator/membru de proiect, membru ONG, comisii/grupuri de lucru etc. În cadrul activităților de inovare pot fi dezvoltate subiecte cu referire la serviciile educaționale inovative, la produsele didactice originale, la sursele și mecanismele de implementare a inovațiilor, la metodologia de aplicare a celor mai bune practici educaționale și strategii didactice în domeniul valorificării inovațiilor, recomandându-se studierea și popularizarea unor istorii de succes.

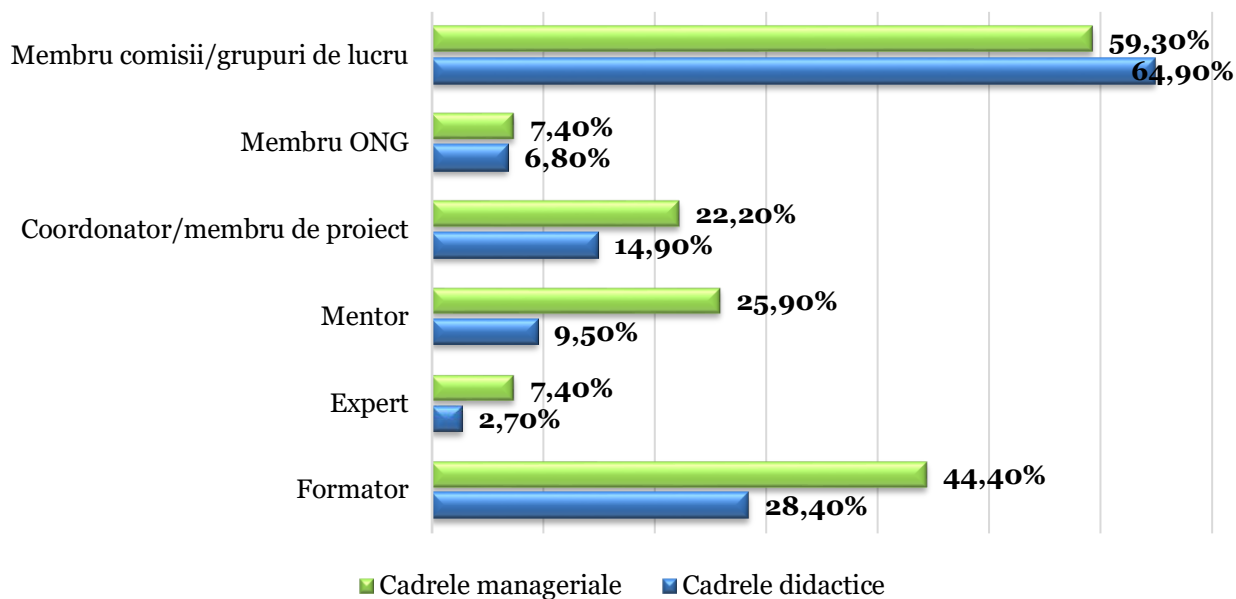


Figura 27. Valorificarea potențialului de inovator

Mai mult de jumătate dintre respondenți și-au valorificat potențialul inovativ în calitate de membri ai comisiilor/grupurilor de lucru – 64,90% de CD și 59,30% de CM, fiind urmată de activitatea în calitate de formator – 28,40% de CD și 44,40% de CM. În calitate de mentori au fost 9,50% de CD și 25,90% de CM. Coordonatori/membri de proiecte au activat 14,90% de CD și 22,20% de CM, iar în calitate de membri ai ONG s-au manifestat 6,80% de CD și 7,40% de CM. Cei mai puțini respondenți au avut posibilitatea de a fi expert – 2,70% de CD și 7,40% de CM. Au fost oferite de respondenți și alte variante de răspuns: diriginte – 1,40% de CD, metodist – 1,40% de CD, cercetător – 1,40% de CM.

Recomandări:

- Informarea cu privire la oportunitățile și beneficiile implementării inovațiilor în instituțiile de învățământ;
- Oferirea accesului la noutățile din domeniu și la posibilitățile de implicare în procesul de implementare a acestora;
- Crearea condițiilor necesare pentru stimularea interesului pentru dezvoltarea inovațională prin încurajarea participării în activități de implementare a inovațiilor.

Managerii care își respectă instituția, își respectă și angajații și știu cum să-și arate recunoștința față de eforturile pe care aceștia le depun. În prezent, multe dintre cadrele manageriale consideră ca factor motivator în implementarea inovațiilor mărirea salariului cadrelor didactice. Dar acesta nu este de ajuns. Cadrele didactice trebuie văzute ca persoane cu putere de decizie asupra proceselor inovative. Ele necesită atenție, feedback regulat, ajutor în a-și dezvolta potențialul inovativ. Oamenii sunt motivați deoarece consideră că munca lor este importantă sau simt că fac ceva util, valoros. Dovezile ce confirmă recunoașterea potențialului inovator pot fi oferite la nivel instituțional, municipal/raional, republican, internațional reflectate în diplome, certificate, mențiuni, titluri etc. Toate aceste modalități trebuie să aibă o conexiune logică cu activitatea întreprinsă de cadrul didactic/managerial. Nu se recomandă ignorarea dorinței de afirmare sau de dezvoltare profesională, ci trebuie încurajată în măsura în care permite situația.

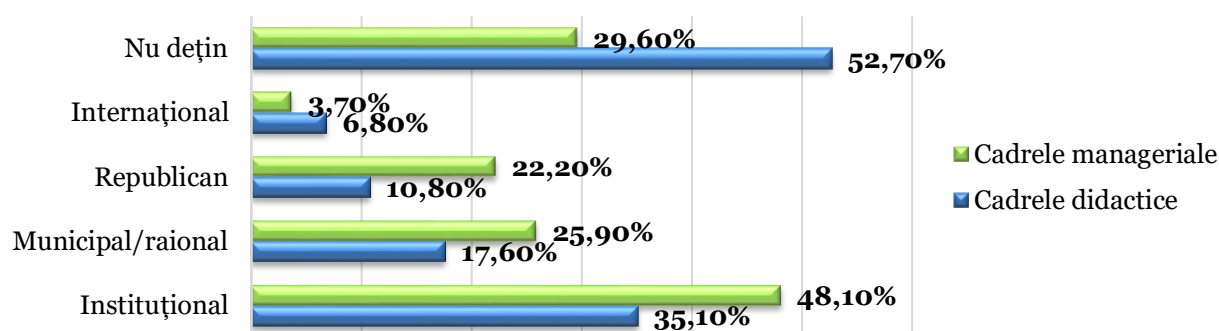


Figura 28. Recunoașterea potențialului inovator

Datele cercetării arată că mai mult de jumătate de CD – 52,70% și doar 29,60% de CM nu dețin diplome, certificate, mențiuni, titluri ce dovedesc recunoașterea potențialului inovator. Observăm că numărul CD este de două ori mai mic, fapt ce confirmă că sunt puțin implicați în procesul de implementare a inovațiilor și că meritele lor sunt încă minime. La nivel național au fost recunoscute meritele a 35,10% de CD și 48,10% de CM, la nivel municipal/raional – la 17,60% de CD și 25,90% de CM. Numărul celor recunoscuți la nivel republican descrește – 10,80% de CD și 22,20% de CM, cel mai mic număr fiind înregistrat la nivel internațional – 6,80% de CD și 3,70% de CM.

Recomandări:

- Încurajarea și lauda chiar și pe cei mai slabi angajați atunci când fac ceva nou bine;
- Oferirea felicitărilor sincere, necondiționate, cu entuziasm;
- Sărbătorirea oricărui progres, nu doar a rezultatelor finale;
- Oferirea premiilor, sporurilor la salariu, zilelor libere, prelungirea concediului;
- Asigurarea transparenței realizărilor;
- Oferirea feedback-ului pozitiv pentru îmbunătățirea performanței;
- Recunoașterea ajutorului oferit de angajați;
- Aprecierea valorii asumării riscului și a greșelilor.

Preluarea practicilor inovatoare este rezultatul asistării, analizei proiectării și realizării unui șir de acțiuni, proiecte, precum și schimbul de experiență în domeniul educației. Dezvoltarea relațiilor de parteneriat, precum și realizarea schimbului de experiență între elevi și cadrele didactice din instituție, dar și din alte instituții de învățământ, conduce la creșterea prestigiului cadrului didactic. Avantajele preluării practicilor inovatoare de către colegi sunt evidente: crește motivația cognitivă, sporește starea de bine în instituție, cadrele didactice se autoapreciază adecvat, obțin un grad mai mare de autonomie, își asumă responsabilitatea pentru acțiunile lor, învață să-și prezinte ideile și părerile etc. Din punct de vedere calitativ, își îmbunătățesc competențele profesionale, de lucru în echipă, de comunicare în general, dar și competențele sociale. Beneficiile preluării practicilor inovatoare se datorează unor factori cum ar fi: oportunitatea de a interacționa cu colegii, suport informațional și metodic, instrumente inovatoare de lucru, abordare inter și transdisciplinară a temelor alese, munca în echipă, stimularea interesului și a gândirii critice, ocazia de a purta un dialog constructiv, aprofundarea cunoștințelor, valorificarea aptitudinilor și a creativității.

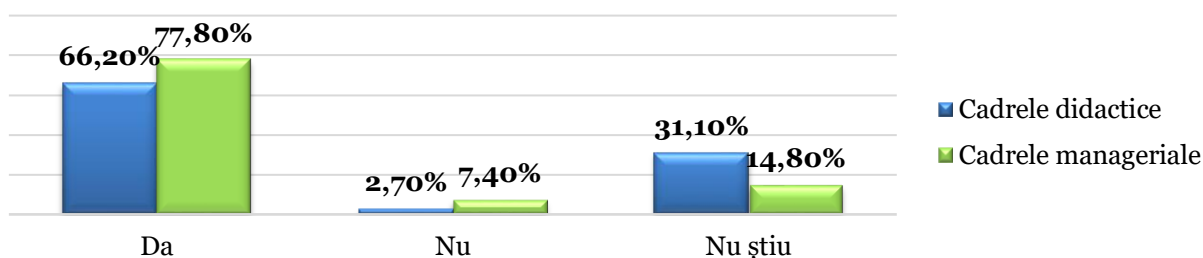


Figura 29. Valorificarea practicilor inovatoare

Practicile inovatoare sunt preluate de 66,20% de CD și 77,80% de CM, urmate de 31,10% de CD și 14,80% de CM care nu știu dacă practicile lor inovatoare au fost preluate. Un număr destul de mic de respondenți – 2,70% de CD și 7,40% de CM au menționat că practica lor inovațională n-a fost preluată de colegi.

Recomandări:

- Planificarea activităților de studiere a experienței avansate în domeniul implementării inovațiilor în educație;
- Studiarea practicilor de implementare a inovațiilor realizate de alte instituții de învățământ;
- Crearea condițiilor de participare la activități de formare continuă în instituțiile din țară și de peste hotare;
- Încurajarea aplicării la proiecte educaționale naționale și internaționale;
- Organizarea Zilelor ușilor deschise în instituția de învățământ;
- Racordarea temelor de cercetare metodică a cadrelor didactice la misiunea și viziunea instituției;
- Monitorizarea rezultatelor obținute de către cadrele didactice și manageriale în cadrul temelor de cercetare metodică.

2.4. Autorealizarea și dezvoltarea carierei

22. Cât de frecvent vă informați despre inovațiile în educație?

Instruirea în inovare are în vedere lărgirea și îmbogățirea cunoștințelor, inclusiv pregătirea în managementul inovării, dezvoltarea creativității și abilităților profesionale. Performanțele din inovare depind de experiența cadrelor didactice, prin urmare dezvoltarea unor programe de instruire extensivă și pe termen lung reprezintă o componentă esențială a organizațiilor inovatoare. Cauzele ce condiționează informarea despre inovațiile în educație sunt multiple: copiii și părinții aspiră fără încetare la avantajele instruirii; guvernele văd în inovații condiția prealabilă a progresului național; diversitatea formelor de învățământ; mărirea numărului persoanelor cu studii superioare; apariția concurenței pe piața educațională etc. A învăța să înveți și a dori să te perfecționezi continuu sunt cerințe ale educației permanente, prin care cadrul didactic contemporan învață să fie el însuși, receptiv la schimbări, capabil să le anticipeze și să se adapteze la ele, oferindu-se ca participant la progresul social prin autonomia sa intelectuală.

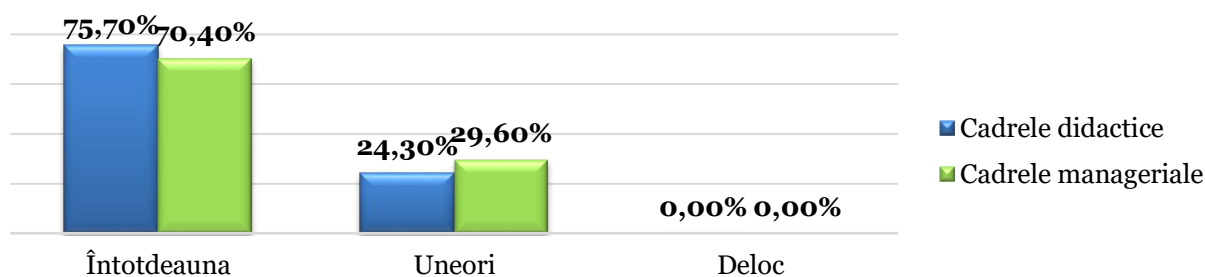


Figura 30. Frecvența informării despre inovații

Atât cadrele didactice, cât și cele manageriale se informează cu referire la inovații: întotdeauna – 75,70% de CD și 70,40% de CM, uneori – 24,30% de CD și 29,60% de CM. Nu s-au înregistrat respondenți care să nu se informeze deloc.

Recomandări:

- Pregătirea cadrelor didactice pentru ansamblul de responsabilități pe care urmează să și le asume în cursul vieții ca membru al unui colectiv;
- Integrarea eforturilor și resurselor pedagogice (școlare, extrașcolare; organizate, spontane; morale, intelectuale, profesionale, estetice, fizice etc.) pentru informarea cu referire la inovațiile în educație, realizată succesiv (în timp) și simultan (în orice moment și în orice spațiu profesional) în diferite contexte, printr-o experiență reînnoită fără încetare;
- Revenirea periodică asupra formării profesionale anterioare prin completarea cunoștințelor și dezvoltarea competențelor didactice și investigaționale;
- Oferirea posibilității cadrelor didactice de a-și alege perioadele și tipurile de studii pe care vor să le urmeze alternativ sau concomitent cu activitatea didactică.

Informarea cu referire la inovații este una dintre condițiile de bază ale implementării cu succes a acestora. Acest lucru este posibil datorită capacităților de analiză critică a literaturii de specialitate, de selectare a esențialului, de proiectare și de evaluare a situației educaționale. Sursele de informare sunt diverse: literatura metodică, ziarele și revistele științifico-practice, procesul studierii experienței avansate ale instituțiilor preuniversitare, conferințele științifico-practice în problemele educației preuniversitare, convorbirile cu colegii la întrunirile pedagogice, internetul etc.

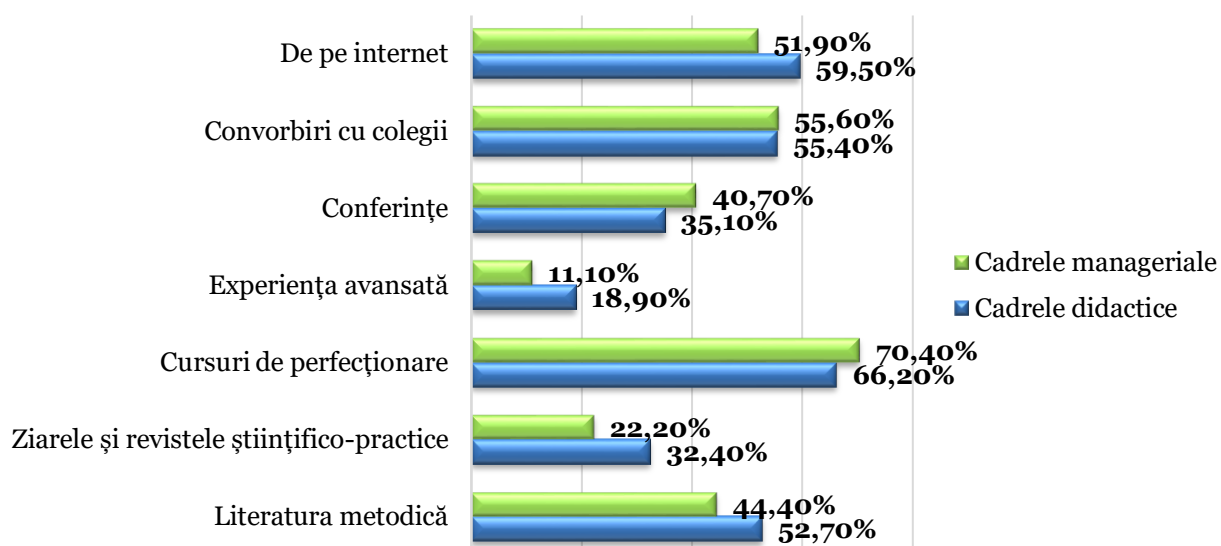


Figura 31. Sursele de informare

Analizând modul în care respondenții obțin informații despre inovațiile în educație se constată că majoritatea acestor surse au un caracter informal: „convorbiri cu colegii la întrunirile pedagogice” și „navigarea pe internet” oscilând de la 51,90% până la 59,50%. Obținerea informațiilor în cadrul cursurilor de perfecționare au o pondere de 66,20% la CD și 70,40% la CM. Literatura metodică oferă informații celor 52,70% de CD și 44,40% de CM. Puțini respondenți citesc ziarele și revistele științifico-practice – 32,40% de CD și 22,20% de CD. Cel mai mic număr de respondenți s-a înregistrat la studierea experienței avansate – 18,90% de CD și 11,10% de CD.

Recomandări:

- Sporirea procesului de instruire colectivă prin includerea strategiilor de înlăturare a obstacolelor legale și regulatorii de cooperare instituțională;
- Stimularea cercetărilor colaborative între cadrele didactice din instituție, dar și între instituțiile preuniversitare și universitare;
- Orientarea dezvoltării profesionale în conformitate cu cerințele pieții muncii;
- Motivarea cadrelor didactice pentru învățare pe tot parcursul vieții;
- Creșterea responsabilității personale a fiecărui cadru didactic pentru reușita propriei cariere profesionale.
- Promovarea transparenței, recunoașterea competențelor și/sau a calificărilor.

Numeroase cercetări au demonstrat că atunci când cadrele didactice prezintă un nivel înalt de motivație profesională de natură intrinsecă (adică sunt motivați mai degrabă de realizările, rezultatele activității didactice, decât de beneficii exterioare muncii lor, precum salariul, prestigiul social) investesc mai mult în activitatea lor, dau dovadă de mai multă creativitate și eficiență în rezolvarea problemelor. Pentru stimularea motivației cadrelor didactice, managerii trebuie să inițieze un plan care să includă mai multe tehnici și strategii, precum includerea unui sistem de recompense și recunoaștere în concordanța cu politicile instituției de învățământ și cultura organizațională, pe o perioadă lungă de timp. Motivele acceptării inovațiilor sunt diverse: creșterea în carieră, obținerea gradelor didactice/manageriale, asigurarea sporului la salariu, conferirea titlurilor onorifice etc.

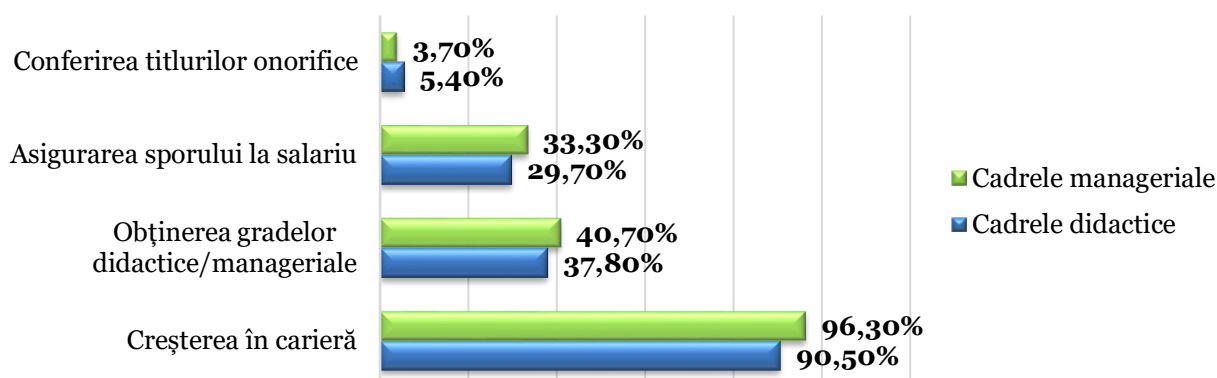


Figura 32. Motivele de acceptare a inovațiilor

Printre motivele de bază ale acceptării inovațiilor se înscrie creșterea în carieră. Acest fapt a fost menționat de 90,50% de CD și 96,30% de CM. Pentru obținerea gradelor didactice/manageriale au optat 37,80% de CD și 40,70% de CM, urmat de asigurarea sporului la salariu, ca rezultat al obținerii gradelor didactice/manageriale – 29,70% de CD și 33,30% de CM. Pentru conferirea titlurilor onorifice au motivat cel mai mic număr de respondenți – 5,40% de CD și 3,70% de CM.

Recomandări:

- Motivarea cadrelor didactice în perioadele când volumul de muncă este mai mare;
- Stimularea creativității în momentele critice pentru instituția de învățământ;
- Îmbunătățirea imaginii instituției de învățământ pe plan intern;
- Motivarea prin comunicare ținând cont de nevoile cadrelor didactice, de factorii ce stimulează productivitatea muncii prin discuții individuale, monitorizări ale performanței, feedback din partea superiorului direct;
- Stabilirea unor obiective realiste pentru fiecare cadru didactic în parte, consultarea acestora în legătură cu termenele și libertatea de acțiune pe care o au;
- Delegarea muncii prin stabilirea clară a sarcinilor care pot fi delegate, a persoanelor cărora le pot fi delegate sarcini de lucru și perioada de timp pentru care se aplică;
- Implicarea cadrelor didactice în activitățile de organizare și gestionare a instituției.

II. DIMENSIUNEA ORGANIZAȚIONALĂ

Activitatea inovațională este foarte complexă și include un șir de alte activități de tip științific, tehnic, organizatoric, financiar etc. Ea vizează atât utilizarea și diseminarea rezultatelor cercetărilor științifice, cât și diversificarea, eficientizarea și îmbunătățirea calității procesului educațional, perfecționarea tehnologiilor didactice și manageriale, urmată de implementarea ei eficientă.

Modul cum se realizează inovarea determină performanțele organizațiilor și durabilitatea acestora. Se consideră că pasiunea schimbării este cea care va asigura prosperitatea instituției de învățământ. Următoarele principii ale managementului inovațional constituie premisa succesului în organizația școlară:

- un răspuns ferm nevoilor și așteptărilor actorilor educaționali;
- desfășurarea unui proces permanent de inovare în toate domeniile de activitate ale instituției de învățământ;
- crearea unui spirit de parteneriat;
- existența la toate nivelurile de management a pasiunii pentru schimbări și a capacității de antrenare a personalului angajat al instituției la realizarea unei idei sau propuneri bune;
- utilizarea instrumentelor de conducere simple, dar capabile să asigure o activitate eficientă.

Prescripțiile privind inovarea permanentă prevăd încurajarea lansării de noi proiecte în domeniul educațional, astfel încât să nu se întârzie în raport cu evoluția schimbărilor ultrarapide ale împrejurărilor actuale. Se întâmplă rar ca o instituție de învățământ să recurgă în mod spontan la schimbări. O instituție de învățământ trebuie să se expună la presiunile și stimulentele externe care determină necesitatea de acțiune. Ea trebuie să identifice și să creeze impulsuri în direcția schimbării. Deci, de la manageri se așteaptă să conducă în așa fel încât toți cei implicați în procesul educațional să fie mulțumiți de munca lor.

3. PROCESUL INOVAȚIONAL

Procesul inovațional are o sferă largă de cuprindere. Practic, se manifestă în toate activitățile ce se desfășoară în instituția de învățământ. El vizează și sisteme informaționale, metode didactice, structuri organizatorice, procedee decizionale etc. Este necesar de făcut această precizare, întrucât există adesea tendința de a limita creativitatea și inovarea la activitățile didactice, cu toate că în ultimul timp pe plan mondial se manifestă o certă tendință de promovare a celorlalte categorii de invenții și inovații. Pentru realizarea cu succes a procesului inovațional este necesar ca în instituția de învățământ să se respecte următoarele condiții: transferul puterii de decizie la nivelele inferioare; necesitatea de a acționa rapid; adaptarea rapidă; eliminarea obstacolelor funcționale și formarea continuă permanentă a cadrelor didactice.

Realizarea procesului inovațional presupune căutarea permanentă a noului, și nu imitarea sau acceptarea acestuia, implicând decizii, măsuri și acțiuni care să stimuleze producerea și amplificarea progreselor instituției de învățământ. În acest sens se solicită creșterea motivației pentru învățare; dezvoltarea profesională continuă; dotarea instituției cu tehnologii noi; creșterea calității educației.

3.1. Planificarea inovațiilor

25. Există preocupări instituționale pentru schimbările la nivelul sistemului de educație?

Fenomenul inovării este profund sistemic, multifactorial și mult mai complex și mai divers decât se considera până nu demult. El este determinat de întregul context socio-economic și abordarea lui necesită o viziune orizontală largă. Inovarea nu este un scop în sine. Ea este condiția prealabilă pentru crearea unei școli bazate pe cunoștințe și o prioritate absolută pentru sporirea competitivității pe piața serviciilor educaționale. Preocupările instituționale pentru inovațiile în educație vor respecta următoarele caracteristici:

- inovația propune o ameliorare care poate fi măsurată (creșterea nivelului de educație al populației, a ratei de participare școlară, a rezultatelor, performanțelor educaționale obținute de elevi la diferite examene, teste naționale sau/și internaționale etc.);
- inovația trebuie să fie durabilă (descentralizarea învățământului);
- inovația trebuie să fie o acțiune deliberată, care să contribuie la reușita școlară a unui număr cât mai mare de elevi (prelungirea duratei obligatorii de școlarizare, care reușește să mențină în sistem și populația școlară expusă riscului abandonului școlar, programe educaționale de incluziune în sistemul de învățământ a persoanelor cu dizabilități, a celor defavorizați din punct de vedere socio-economic și familial, a adulților etc.).

Procesul de schimbare în educație pornește de la conștientizarea necesității schimbării și continuă cu manifestarea dorinței de schimbare, acumularea cunoștințelor necesare, formarea noilor competențe, stabilizarea sistemului și dezvoltarea durabilă.

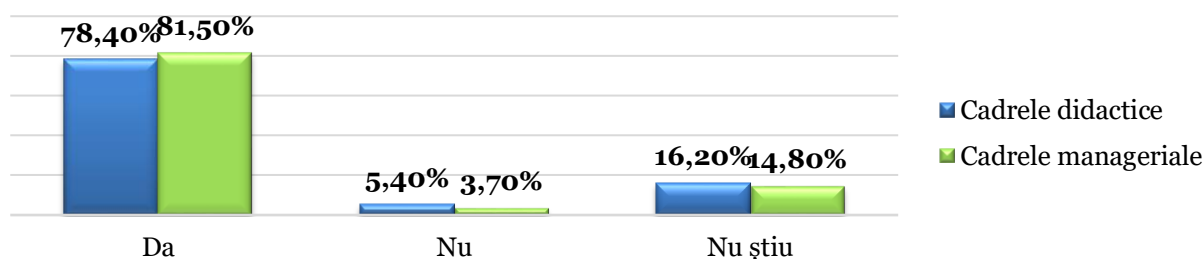


Figura 33. Preocupări pentru schimbările la nivelul sistemului de educație

În opinia respondenților, instituțiile de învățământ sunt preocupate de schimbările la nivelul sistemului de educație. Acest lucru a fost confirmat de 78,40% de CD și 81,5% de CM. Un număr mic de respondenți au negat această afirmație – 5,40% de CD și 3,70% de CM. N-au știut ce să răspundă 16,20% de CD și 14,80% de CM.

Recomandări:

- Elaborarea de oportunități, strategii, prin care să fie atinse finalitățile instituționale;
- Identificarea în instituție a persoanelor responsabile de implementarea inovațiilor, care nu se vor limita la stabilirea portofoliului de proiecte, ci vor dezvolta strategii de implementare a inovațiilor prin crearea atitudinii favorabile inovării.

Procesul de schimbare în educație pornește de la conștientizarea necesității schimbării și continuă cu manifestarea dorinței de schimbare, acumularea cunoștințelor necesare, formarea noilor competențe, stabilizarea sistemului și dezvoltarea durabilă. Astfel, se modifică concepția de conducere în învățământ și apar noi obiective manageriale. La nivelul instituțiilor de învățământ, aplicarea inovațiilor urmărește:

- valorizarea individului, a capacităților sale printr-un demers didactic formativ;
- guvernarea școlii cu „instrumente” manageriale adecvate noii filozofii: management bazat pe obiective, pe rezultate, pe competențe;
- crearea unui climat stimulat, pozitiv, bazat pe comunicare deschisă, transparență în actul decizional și încurajarea inițiativelor.

Activitățile inovatoare în instituția de învățământ pot fi încurajate și create în moduri diferite. Ele se pot realiza sub forma transferului de bune practici sau adaptării ale tehnologiilor didactice aplicate în alte instituții din țară sau de peste hotare. În alte situații, activitățile inovatoare se pot baza pe idei complet noi și pe activități de cercetare de ultimă oră. Proiectele educaționale noi, dezvoltarea de metode didactice interactive și furnizarea de servicii educaționale moderne reprezintă modalități practice prin care se poate îmbunătăți procesul de dezvoltare instituțională.

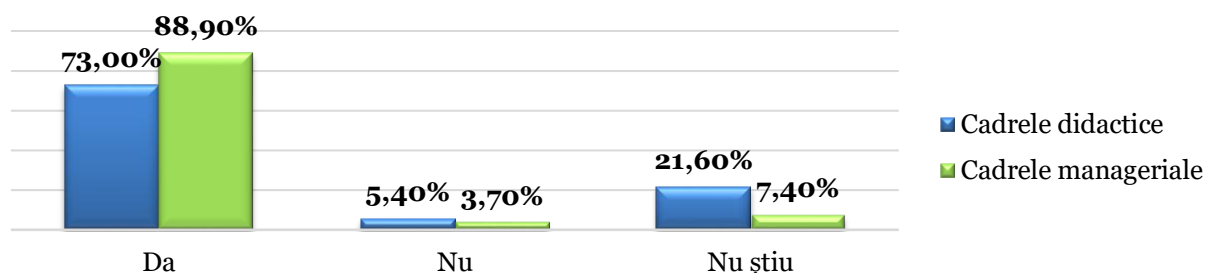


Figura 34. Reflectarea activității inovatoare în actele normative instituționale

Marea majoritate a respondenților confirmă reflectarea activității inovatoare în actele normative instituționale – 73,00% de CD și 88,90% de CM. Au negat această afirmație doar 5,40% de CD și 3,70% de CM. Puțini n-au știut ce să răspundă la această întrebare – 21,60% de CD și 7,40% de CM.

Recomandări:

- Asigurarea calității procesului de inovare prin aplicarea stilurilor eficiente de conducere și prin implicarea membrilor organizației în luarea deciziilor;
- Implementarea strategiilor specifice inovării: strategii legislative, de cooperare, colaborare, competiție.
- Angajarea cadrelor didactice care posedă un avantaj competitiv, deoarece aceștia, pe lângă experiența lor, stimulează calitatea în instituția de învățământ;
- Tratarea cadrelor didactice debutante ca angajați permanenți;
- Orientarea către medii inovative de activitate, deoarece inovația decurge din presiune și provocare.

Element esențial al procesului de implementare a inovațiilor în instituția de învățământ, decizia reprezintă actul de trecere de la gândire la acțiune. Prin aceasta se urmărește găsirea celor mai raționale căi de acțiune viitoare menite să asigure eficiența maximă a acțiunilor de implementare a inovațiilor.

Procesul sporirii continue a eficienței procesului inovațional impune ca orice decizie adoptată să aibă o temeinică fundamentare științifică. Caracteristic deciziei este faptul că ea reprezintă, expresia unui act rațional, coerent formulat, pe baza interpretării unor informații ce se prelucrează în scopul alegerii unei alternative menită să conducă la realizarea obiectivelor prestabilite.

Dat fiind faptul că în cadrul unei situații decizionale același obiectiv poate fi îndeplinit pe mai multe, căi, cu resurse diferite, se solicită din partea conducerii instituției de învățământ o înaltă competență profesională și responsabilitate, atât în ceea ce privește stabilirea variantelor posibile, evaluarea lor și alegerea celei mai avantajoase, cât și cu privire la consecințele acestora.

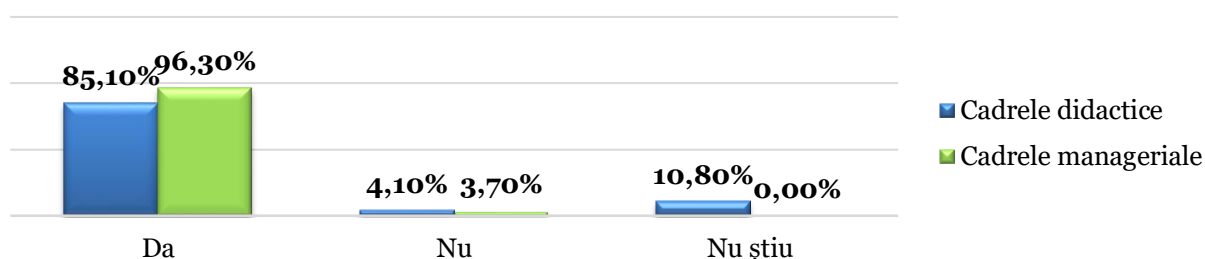


Figura 35. Decizii instituționale referitoare la dezvoltarea inovațiilor

Referindu-ne la deciziile instituționale privind dezvoltarea inovațiilor, menționăm că 85,10% de CD și 96,30% de CM au dat răspuns afirmativ, doar 4,10% de CD și 3,70% de CM au negat afirmația respectivă și 10,80% de CD n-au știut ce să răspundă.

Recomandări:

- Menținerea unui permanent contact între manageri și cadre didactice, în deosebi între cei aflați în raporturi de subordonare ierarhică nemijlocită;
- Recunoașterea și încurajarea persoanelor care posedă o apreciabilă capacitate creatoare;
- Instaurarea unei atmosfere ambiante, permissive la nou, flexibile în cadrul instituției de învățământ;
- Protejarea și menținerea încrederii în sine a creatorilor;
- Crearea posibilităților creatorilor de a munci independent;
- Toleranța față de eșecurile creatorilor;
- Evaluarea rapidă a ideilor noi de către managerii instituțiilor de învățământ;
- Motivarea morală și materială a creatorilor corespunzător performanțelor generate sau facilitate prin aplicarea inovațiilor.

Fundamentele proiectării activităților inovatoare în unitatea de învățământ se regăsesc în proiectarea strategică, ce implică formularea și implementarea obiectivelor și inițiativelor instituționale majore, care se bazează pe luarea în considerare a resurselor și o evaluare a mediului intern și extern al organizației. Proiectarea activităților inovatoare prevede orientarea științifico-metodică, pe termen lung și scurt, implicând specificarea obiectivelor referitoare la inovație, dezvoltarea politicilor și planurilor destinate să realizeze aceste obiective și alocarea resurselor pentru implementarea proiectelor. Ulterior, se solicită responsabilizarea cadrelor didactice pentru supravegherea, proiectarea și controlul procesului de implementare a inovațiilor.

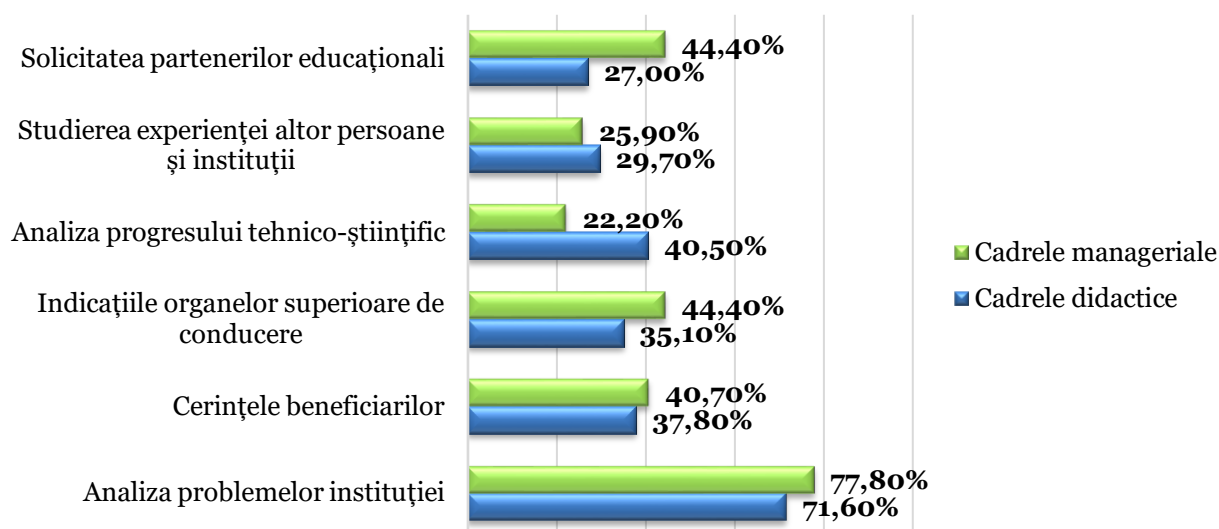


Figura 36. Fundamentarea proiectării activităților inovatoare

Răspunsurile respondenților se focusează pe „analiza problemelor instituției” – 71,60% de CD și 77,80% de CM, urmate de „cerințele beneficiarilor” – 40,70% de CD și 37,80% de CM. Pentru „indicațiile organelor de conducere superioară” au optat 35,10% de CD și 44,40% de CM, rezultate asemănătoare fiind și pentru „analiza progresului tehnico-științific” – 40,50% de CD și 22,20% de CM. Pentru „solicitațiile partenerilor educaționali” s-au pronunțat 27,00% de CD și 44,40% de CM, pe ultimul loc fiind răspunsul „studierea experienței altor persoane și instituții” – 29,70% de CD și 25,90% de CM.

Recomandări:

- Proiectarea activităților inovative ce vor avea drept finalitate evitarea riscurilor, incertitudinilor și crizelor;
- Exercițarea funcției de previziune la nivelul echipei de inovatori ce se concretizează în prognoze, planuri, programe, strategii, tactici și politici, diferențiate în funcție de orizontul de timp la care se referă, gradul de detaliere și obligativitatea îndeplinirii;
- Dezvoltarea la cadrele didactice și manageriale a priceperii de a folosi și de a îmbina cu abilitate toate mijloacele disponibile, toate împrejurările, condițiile etc. favorabile în vederea implementării inovațiilor în instituția de învățământ.

3.2. Implementarea inovațiilor

29. Instituția asigură resursele necesare pentru implementarea inovațiilor?

Orice activitate umană, inclusiv activitățile de implementare a inovațiilor, are nevoie de prezența dinamică a trei factori sau principale elemente-resursă – omul, timpul și banii. Referindu-ne la inovații, omul stabilește deciziile și ideile corespunzătoare pentru a le realiza ulterior în practică; noțiunea de timp se manifestă prin reducerea consumului de timp la minimum pentru implementarea inovațiilor; banii au menirea de a cuantifica mărimea eforturilor implicate și calitatea rezultatelor obținute în implementarea unei inovații. Este evident că resursele financiare (adică banii) sunt necesități stringente provocate de ființa umană în timp, care, la rândul lor, materializându-se în timp, în dependență de posibilitățile omului, atrag în sine și alte elemente-cheie, precum „control”, „conducere”.

■ Deloc ■ În măsură medie ■ În mare măsură

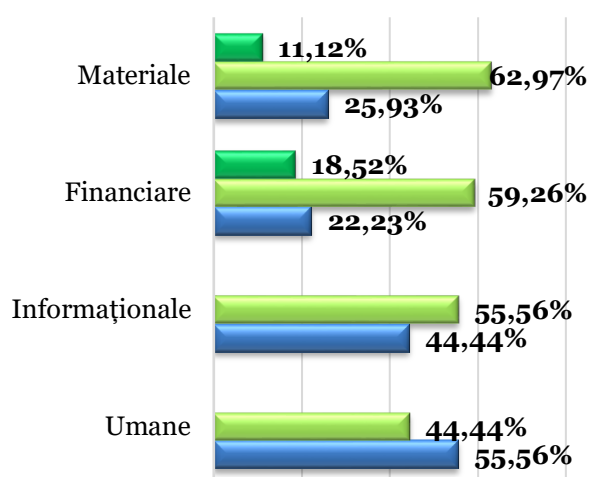


Figura 37. Asigurarea cu resurse în viziunea CM

■ Deloc ■ În măsură medie ■ În mare măsură

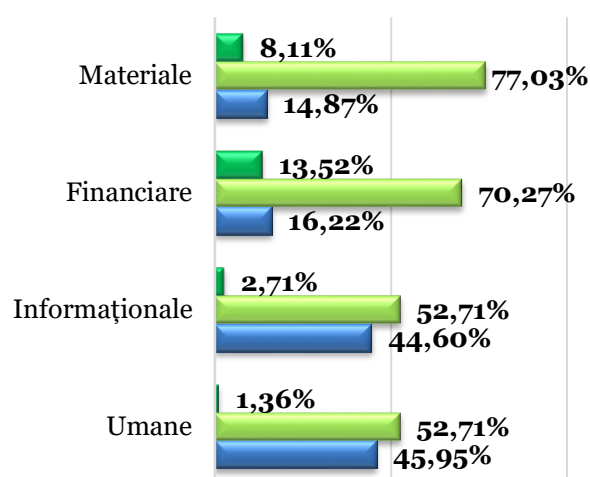


Figura 38. Asigurarea cu resurse în viziunea CD

Cadrele didactice și cadrele manageriale chestionate au menționat asigurarea de către instituția de învățământ în măsură medie a tuturor tipurilor de resurse necesare pentru implementarea inovațiilor. Cea mai mare pondere o au resursele materiale – 77,03% de CD și 62,97% de CM, urmate de resursele financiare – 70,27% de CD și 59,26% de CM. Pe locul trei au fost plasate resursele informaționale – 52,71% de CD și 55,56% de CM, ultimul loc revine resurselor umane – 52,72% de CD și 44,44% de CM.

Recomandări:

- Identificarea soluțiilor la dilema instituției privind implementarea inovațiilor justificată prin prisma dificultății de a activa eficient, caracterizată de mediul și condițiile în care evoluează managementul resurselor financiare ale acestora;
- Implicarea agenților economici în susținerea inovațiilor în instituția de învățământ;
- Crearea condițiilor de formare profesională continuă a cadrelor didactice în scopul informării și dezvoltării competențelor de implementare a inovațiilor.

Inovația reprezintă un proces de învățare, de achiziționare de noi cunoștințe, de noi moduri de a lucra, fapt pe care personalul didactic, elevii și părinții acestora, alte autorități le experimentează deja. Inovația are loc atunci când un produs sau procedeu ce rezultă din cunoștințe noi sau existente este implementat nemijlocit în activitatea instituției. Astfel, inovația este nucleul unui proces complex care este precedat de o invenție și urmat de adopție la scară largă de către actorii educaționali sau adopția procedurii – cea mai bună practică de către majoritatea instituțiilor, diseminarea experienței avansate fiind o etapă importantă a acestui proces.

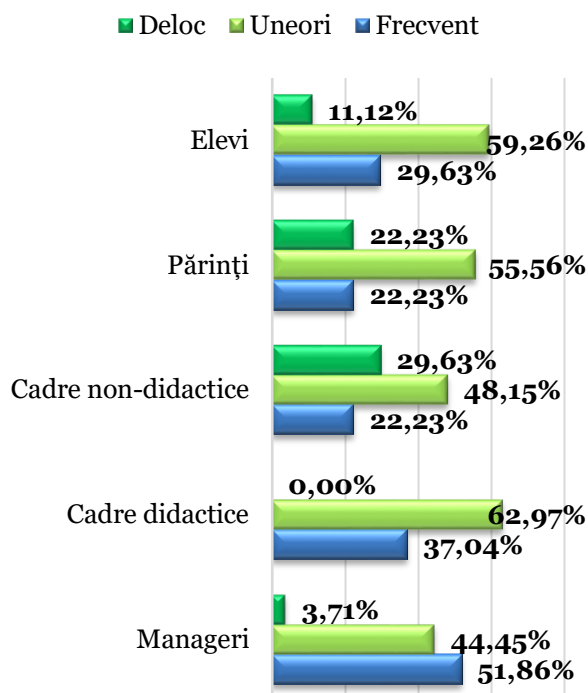


Figura 39. Practicarea instruirilor instituționale în viziunea CM

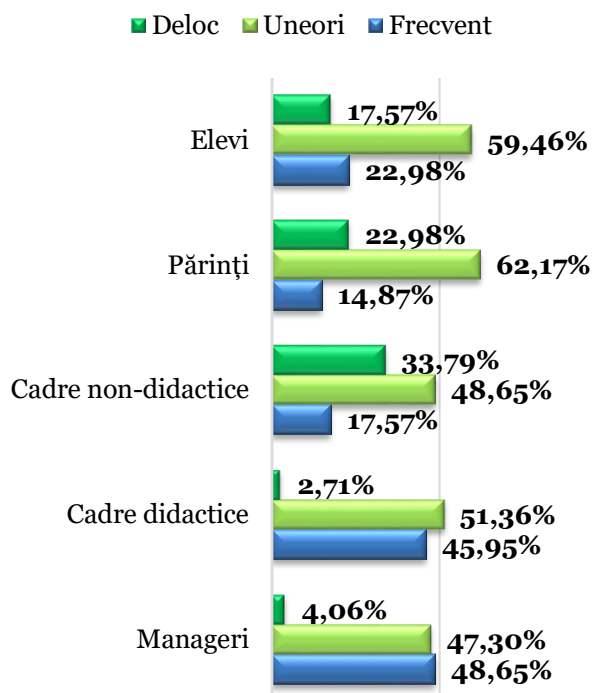


Figura 40. Practicarea instruirilor instituționale în viziunea CD

Răspunsurile respondenților cu referire la frecvența instruirilor instituționale dedicate implementării inovațiilor se rezumă la „uneori” în toate cazurile indicate. Răspunsul „frecvent” în instruirea managerilor este menționat de 51,86% de CM și de 48,65% de CD. Pentru cadrele didactice instruire „frecvente” au menționat 45,95% de CD și 37,04% de CM. Destul de puțin sunt instruiți elevii și cadrele non-didactice.

Recomandări:

- Favorizarea procesului de învățare instituțională – cadrele didactice învață, în primul rând, să colaboreze, să coopereze între ele, cu autoritățile locale, cu familia în scopul creșterii șanselor de reușită a inovațiilor;
- Diseminarea rezultatelor activității de inovare;
- Studiarea experienței avansate a persoanelor sau grupurilor de lucru implicate în implementarea inovațiilor;
- Cultivarea atitudinii favorabile schimbării la nivelul colectivului didactic.

Inovația reprezintă o necesitate obiectivă, determinată de transformările care au loc în societate, la nivel cultural, politic, economic, comunitar, reflectate în plan pedagogic. Pot fi sesizate două categorii de schimbări în domeniul educației: (1) schimbarea de tip reformă și (2) schimbarea curentă.

Schimbarea de tip reformă în domeniul educației reprezintă „o modificare amplă a sistemului de învățământ în orientare, structură și conținut” [Apud 31].

Schimbarea curentă în domeniul educației are loc în interiorul aceluiași sistem, fiind angajată la nivel de politică școlară. Acest tip de schimbare vizează îmbunătățirea practicilor de proiectare, realizare și dezvoltare a educației (plan de învățământ, programe școlare, manualelor școlare, conținuturi curriculare, metodici corespunzătoare, perfecționarea strategiilor didactice, implementarea TIC etc.).

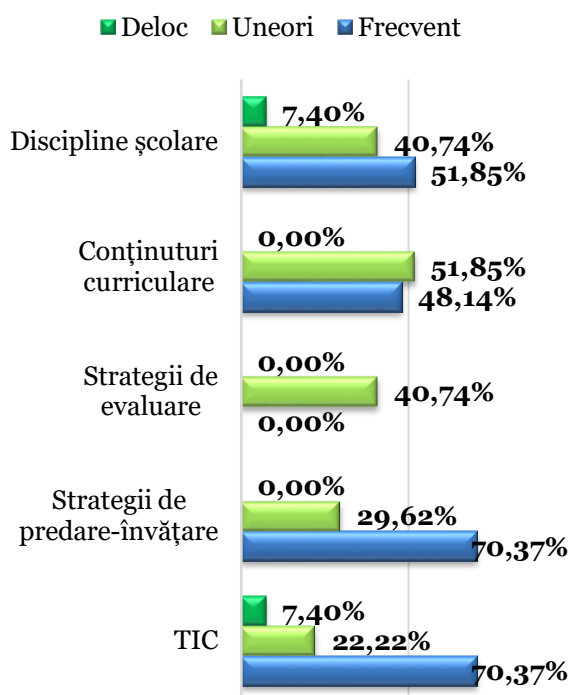


Figura 41. Domenii de aplicare a inovațiilor în viziunea CM

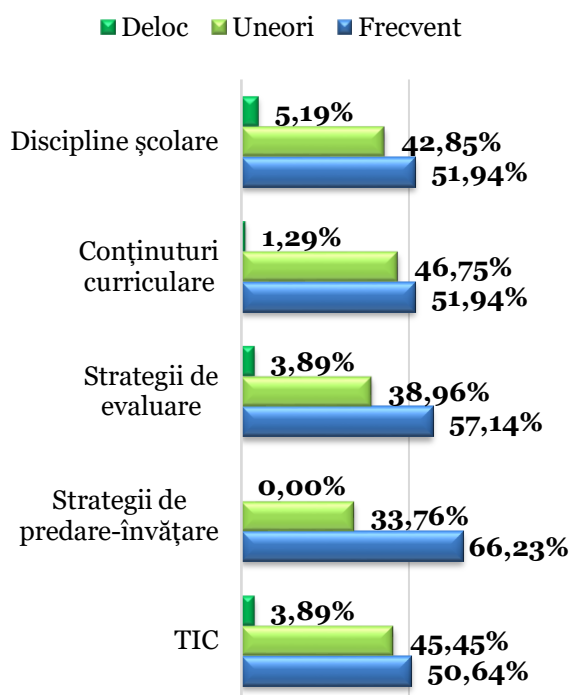


Figura 42. Domenii de aplicare a inovațiilor în viziunea CD

Respondenții au menționat că inovațiile se aplică frecvent în toate domeniile. Diferențe ne semnificative au înregistrat *strategiile de predare-învățare* – 66,23% de CD și 70,37% de CM, urmate de *TIC* – 50,64% de CD și 70,37% de CM. Diferențe de opinii s-au înregistrat la domeniul strategii de evaluare: 57,14% de CD didactice față de 0% de CM.

Recomandări:

- Analiza detaliată a efectelor procesului de inovare în instituția de învățământ;
- Descentralizarea învățământului prin introducerea de opționale, transferul de responsabilități, implicarea directă a diverșilor actori în procesul educațional, schimbarea modului de lucru, participarea directă în procesul decizional etc.

3.3. Evaluarea eficienței inovațiilor

32. Estimați frecvența realizării operațiilor evaluării inovațiilor?

Evaluarea performanțelor din inovare ale organizației este necesară pentru măsurarea progresului, aprecierea calității și fundamentarea deciziilor referitoare la inovare. După cum afirmă Lafley și Charan (2008), „Inovarea este creativă, dar nu haotică. ... Procesul de inovare are criterii de succes definite, repere și măsuri.”

Măsurarea riguroasă a impactului inovațiilor este esențială pentru formularea unor sarcini concrete în scopul dezvoltării personalului uman și a instituției de învățământ, în general.

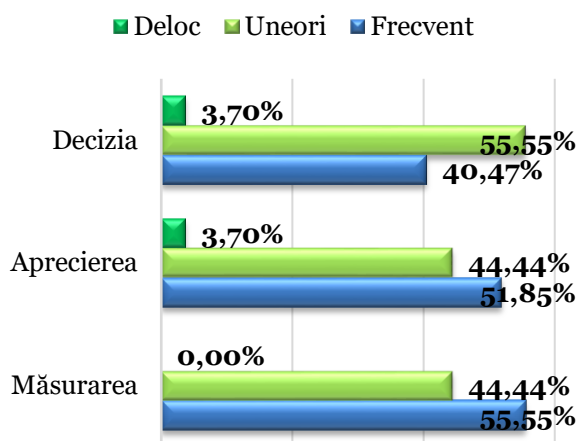


Figura 43. Frecvența operațiilor evaluării inovațiilor în viziunea CM

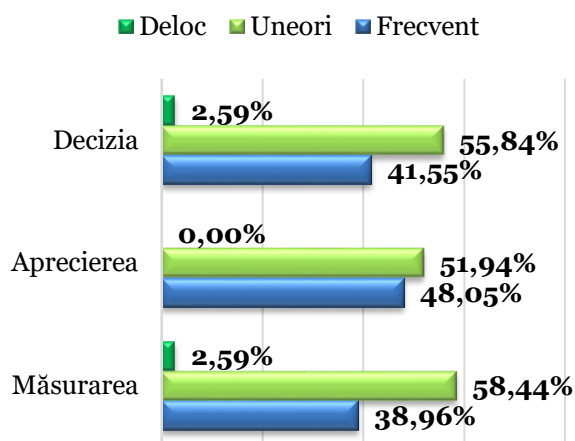


Figura 44. Frecvența operațiilor evaluării inovațiilor în viziunea CD

Respondenții au viziuni diferite cu referire la frecvența operațiilor evaluării inovațiilor. Astfel, cu referire la *măsurare* (55,55% de CM și 38% de CD) și la *apreciere* (51,85% de CM și 48,05% de CD) numărul CM este mai mare decât al CD. Aceste rezultate vorbesc despre faptul că managerii mai des sunt incluși în procesul de evaluare decât cadrele didactice, referindu-se la *decizie*, rezultatele aprecierii frecvenței aplicării acestei operații a evaluării sunt aproape similare (40,47% de CM și 41,55% de CD).

Recomandări:

- Evaluarea inovațiilor prin proiectarea și implementarea unui ansamblu de acțiuni de măsurare, apreciere, decizie cu referire la rezultatele organizației, a verigilor ei organizatorice și a fiecărui cadru didactic;
- Identificarea abaterilor de la obiectivele, normele, standardele, termenele stabilite, a cauzelor care le-au generat, precum și adoptarea de măsuri care să asigure diminuarea acestora prin menținerea echilibrului dinamic al instituției de învățământ;
- Respectarea în cadrul evaluării inovațiilor a principiilor: abordării globale a inovației, restructurării inovatoare a diverselor domenii educaționale, proiectării prospective a inovației, acceptării paradigmei de inovare la nivelul întregii instituții.

Planificarea simplifică procesul de evaluare, divizându-l pe pași mai ușor de înțeles și de efectuat. Nu există un model unic corect de planificare și realizare a unei evaluări, deoarece felul în care acesta se desfășoară este determinat de mai mulți factori. Deși în practică, de cele mai multe ori, evaluarea are loc la finalul unui proces, aceasta ar trebui planificată de la început, deoarece se bazează pe date culese pe tot parcursul procesului, datele de început fiind extrem de importante. În concordanță cu obiectivele evaluării și în funcție de tipul acesteia, se stabilesc indicatorii de performanță.

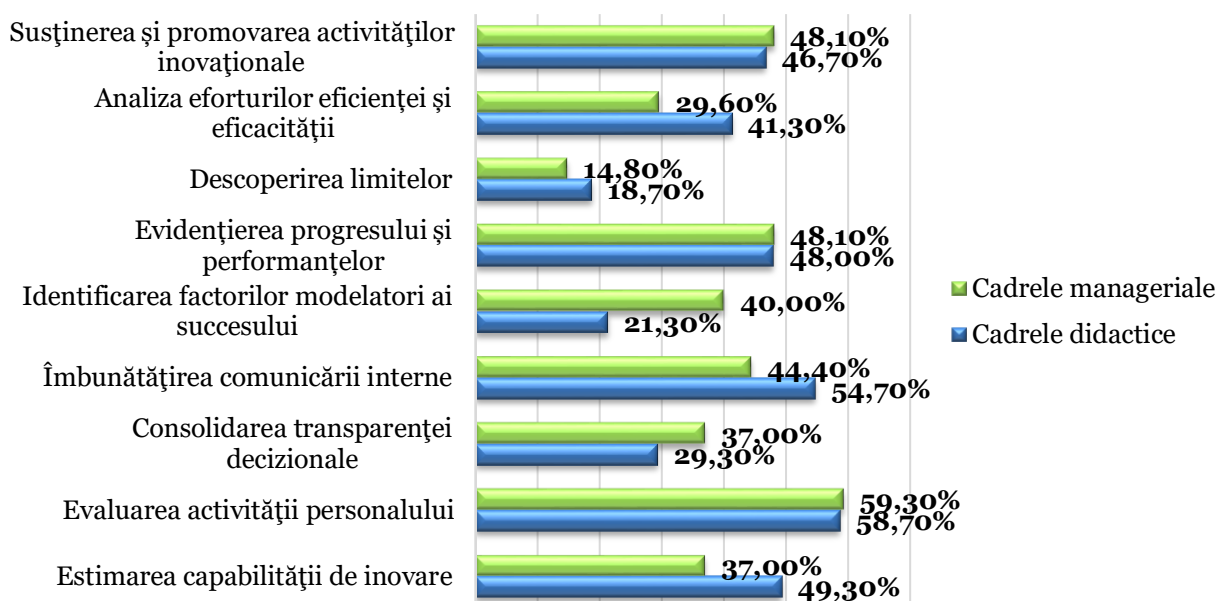


Figura 45. Obiectivele evaluării instituționale a activității inovatoare

Cei mai mulți respondenți – 58,70% de CD și 59,30% de CM, fiind puși în situația de a identifica obiectivele evaluării activității inovatoare în instituție, au selectat *evaluarea activității personalului*. Un procent mediu au obținut obiectivele: *evidențierea progresului și performanțelor* – 48,00% de CD și 48,10% de CM, *îmbunătățirea comunicării interne* – 54,70% de CD și 44,40% de CM, *susținerea și promovarea activităților inovatoare* – 46,70% de CD și 48,10% de CM, *estimarea capabilității de inovare* consolidarea transparenței decizionale – 49,30% de CD și 37,00% de CM. Un procent scăzut s-a înscris la obiectivele: *identificarea factorilor modelatori ai succesului* – 21,30% de CD și 40,00% de CM, *descoperirea limitelor* – 18,70% de CD și 14,80% de CM, *analiza eforturilor eficienței și eficacității* – 41,30% de CD și 29,60% de CM.

Recomandări:

- Corelarea obiectivelor de evaluare cu obiectivele de implementare a inovațiilor;
- Elaborarea planului de evaluare a eficienței inovației, care contribuie la gândirea în perspectivă, vizualizarea evaluării într-o manieră logică și clarificarea indicatorilor de performanță;
- Elaborarea recomandărilor cu referire la îmbunătățirea procesului de implementare a inovațiilor în baza rezultatelor evaluării.

4. CULTURA INOVĂRII

Numeroase studii referitoare la abordarea inovării înscriu cultura inovării printre factorii-cheie de succes (Angel, 2006; Lombardo & Roddy, 2010; Bolton, 2013; Rao & Weintraub, 2013; Losane, 2013). Pornind de la această percepție, devine importantă pentru managerii interesați de inovare formularea răspunsurilor la întrebările: Ce este cultura inovării? Cum poate fi construită? Cultura organizațională este o variabilă socială, definește modul distinctiv în care oamenii își îndeplinesc sarcinile, rezolvă problemele și conflictele etc. Simplu definită, cultura organizațională reprezintă „stilul de viață al unei organizații” și se regăsește exprimată, în principal, în tiparele comportamentale ale angajaților (Dauber ș.a., 2012).

Fiecare organizație are o cultură proprie, sintetizată în valorile, credințele, convingerile și aspirațiile împărtășite de membrii organizației. Abordarea organizației din această perspectivă ajută la înțelegerea impactului diferit și a dificultăților în realizarea schimbărilor organizaționale. Studiile arată că eșecul în implementarea schimbării a apărut, în cele mai multe cazuri, din cauză că nu s-a realizat alinierea culturii organizației la noile valori și principii.

Sintagma „cultura inovării” este asociată cu practicile și comportamentele organizaționale referitoare la inovare, fiind o temă de studiu tot mai răspândită în ultimii ani, în contextul concentrării organizațiilor pe inovare. Există multe definiții ale culturii inovării, variind de la exprimarea simplă „cultura care face inovarea un mod de viață zilnic” (Gandotra), la caracterizări complexe ce fac trimitere la factorii de care depind performanțele din inovare. Rezumând studiile referitoare la cultura inovării, Loreta Losane (2013) definește cultura inovării prin raportare la cinci determinanți:

- *Valori*: libertate, asumarea riscului, încredere, deschidere, creativitate, flexibilitate, învățare continuă;
- *Strategie*: inovarea ca obiectiv strategic, identificare puternică cu clientul, orientare spre viitor;
- *Structură*: autonomie, flexibilitate, echipe colaborative și interacțiunea grupurilor, transparență;
- *Comportament și comunicare*: susținere, toleranță la greșeli; deschidere la idei noi; abilitate de adoptare a ideilor noi; adaptare rapidă la schimbările pieței; relații de încredere; accentul pe competențele cheie;
- *Leadership*: concentrarea pe inovare a managementului și modelarea comportamentelor care încurajează inovarea, precum asumarea riscului, sprijin pentru inovare și recompensarea inițiativelor.

Dezvoltarea unei culturi școlare care să fie și o cultură a inovației apare ca o soluție optimă pentru școală, în general, și personalul didactic, în special, pentru a face față exigențelor tot mai mari din partea societății și economiei, schimbărilor accelerate în domeniul științei și tehnologiei. Tipurile diferite de relații care se stabilesc între cadrele didactice conduc la culturi școlare, organizaționale diverse. Hargeaves (1990) identifică patru mari tipuri de culturi școlare: individualism fragmentat, balcanizare, „colegialitate constrânsă” și colaborarea ca mod de lucru cotidian. Doar cel din urmă tip de cultură școlară este considerat de către autor ca fiind favorabil inovației în învățământ.

4.1. Valorile

34. În ce măsură sunt promovate valorile?

Valorile sunt definite ca fiind concepții sau maniere de interpretare a ceea ce este bine, adevărat sau de dorit pentru o organizație. Cel mai des observabile într-o instituție de învățământ sunt următoarele valori:

Creativitatea este adesea văzută ca o caracteristică individuală, dar în cadrul organizațiilor importantă este creativitatea colectivă.

Competența – reprezintă capacitatea de a aplica, a transfera și a combina inovațiile în situații și medii de muncă diverse, pentru a realiza activitățile cerute la locul de muncă, la nivelul calitativ specificat în standardul ocupațional.

Cunoașterea – prezintă o acumulare infinită de cunoștințe sau ca o succesiune de revoluții științifice; cunoașterea progresașă neîntrerupt. De altfel, nici un inovator nu începe de la zero, ci dezvoltă ceea ce este deja cunoscut.

Comunicarea este o valoare prin care organizațiile au nevoie de procese de difuzare largă a informațiilor, cu scopul de a reduce incertitudinea referitoare la inovare și schimbările pe care aceasta le produce. Totodată, o bună comunicare favorizează extinderea participării la procesul de inovare.

Curajul presupune cultivarea unui climat inteligent de asumare a riscurilor și de învățare din eșecuri, în locul sancționării greșelilor.

Tabelul 9. Promovarea valorilor

Valori	În mare măsură		În măsură medie		Deloc	
	CD	CM	CD	CM	CD	CM
Creativitate	71,42%	74,07%	27,27%	25,92%	1,29%	0,00%
Competența	64,93%	55,55%	35,06%	44,44%	0,00%	0,00%
Cunoașterea	68,83%	59,25%	29,87%	40,74%	1,29%	0,00%
Comunicarea	68,83%	66,66%	25,97%	33,33%	0,00%	0,00%
Curajul	49,35%	51,85%	46,75%	40,74%	3,89%	7,40%

Respondenții consideră că toate valorile sunt promovate în mare măsură la nivelul instituției de învățământ. Cel mai mare număr de aprecieri a avut creativitatea – 71,42% de CD și 74,07% de CM, urmată de comunicare 68,83% de CD și 66,66% de CM și cunoaștere – 68,83% de CD și 59,25% de CM. Un număr apropiat de respondenți au apreciat competența – 64,93% de CD și 55,55% de CM. Cel mai mic număr de respondenți evidențiază promovarea curajului – 49,35% de CD și 51,85% de CM.

Recomandări:

- Instruirea în creativitate a cadrelor didactice, managerilor, elevilor, părinților etc.;
- Implementarea strategiilor de dezvoltare a creativității;
- Crearea unui mediu creativ în întreaga instituție de învățământ;
- Realizarea distincției între performanțele scăzute și eșecurile din inovare și stabilirea unei strategii de inovare adecvată nivelului de risc acceptat;
- Crearea climatului socio-emoțional inteligent prin încurajarea asumării de riscuri, prin analiza cauzelor eșecurilor și prin valorificarea succeselor.

4.2. Credințele despre inovație

35. Ce credințe sunt specifice instituției în care activați?

Credințele sunt convingeri exprimate prin propoziții generale privind funcționarea mediului în care evoluează grupurile de inovatori.

Spre exemplu, ideea că un grup odată constituit este mai puternic ca un individ izolat și că șansele lui de a se descurca în situații dificile în cooperare cu grupul sunt mult mai mari constituie o credință. „Spiritul de corp”, „orgoliul profesional” specific grupurilor de muncă din organizație sunt tot exemple de credințe. Referitor la inovație, inovatori și implementarea inovațiilor există, la fel, un șir de credințe.

Tabelul 10. Credințe despre inovație

Comportamente specifice instituției	CD	CM
Instituția poate obține performanțe și fără a introduce inovații	12,20%	11,10%
Inovația este o responsabilitate a fiecărui angajat	55,40%	63,00%
Inovația necesită resurse financiare	52,70%	66,70%
Inovatori pot fi doar liderii	2,70%	3,70%
Inovația este motorul dezvoltării personale și organizaționale	66,20%	44,40%
Inovația poate fi implementată doar dacă are bază legală	13,50%	25,90%
Inovația solicită prea mult efort	27,00%	29,60%
Inovația nu este necesară într-o instituție educațională	1,40%	3,70%

Cel mai mare număr de respondenți cred că *inovația necesită resurse financiare* – 52,70% de CD și 66,70% de CM, cred că *inovația este o responsabilitate a fiecărui angajat* – 55,40% de CD și 63,00% de CM și cred că *inovația este motorul dezvoltării personale și organizaționale* – 66,20% de CD și 44,40% de CM.

Un număr mediu de respondenți cred că *inovația poate fi implementată doar dacă are bază legală* – 13,50% de CD și 25,90% de CM și cred că *inovația solicită prea mult efort* – 27,00% de CD și 29,60% de CM.

Cel mai mic număr de respondenți cred că *instituția poate obține performanțe și fără a introduce inovații* – 12,20% de CD și 11,10% de CM și cred că *inovația nu este necesară într-o instituție educațională* – 1,40% de CD și 3,70% de CM.

Recomandări:

- Susținerea și promovarea credințelor cu referire la inovare ce conduc la acceptarea schimbărilor în instituția de învățământ;
- Promovarea credințelor, ca elemente ale culturii inovative în instituția de învățământ.

4.3. Normele comportamentale inovative

36. Ce comportamente sunt specifice instituției în care activați?

Normele sunt reguli specifice de comportament care se aplică tuturor membrilor organizației. Ele derivă din valori și credințe. De fapt, există două categorii de norme: formale și informale. Prima, cea mai cunoscută este reprezentată de *normele formale*, implementate prin reglementări oficiale de natură organizatorică: regulamentul de ordine interioară, instrucțiunile de funcții și posturi. A doua categorie de norme comportamentale sunt cele *informale*, care deși nu sunt înscrise nici într-un document, au o mare influență asupra comportamentului organizațional. Conturate pe parcursul unei perioade îndelungate, normele informale stabilesc modul de comportare în diferite situații.

Comportamentele descriu cum acționează oamenii în ceea ce privește inovarea. Pentru lideri, aceste acte includ descrierea viitorului prin strategii și planuri, respectiv energizarea angajaților pentru realizarea obiectivelor definite. Pentru angajați, acțiunile referitoare la inovare includ participarea la inovare prin găsirea de soluții sau implicarea în proiecte, perseverența în depășirea obstacolelor tehnice, negocierea resurselor, ascultarea clienților etc.

Tabelul 11. Comportamente instituționale inovatoare

Comportamente specifice instituției	CD	CM
promovarea noului de către manageri	51,40%	66,70%
autonomie în organizarea muncii	17,60%	18,50%
oportunități de inovare pentru fiecare angajat	37,80%	48,10%
stimularea manifestării talentelor	33,80%	29,60%
dezvoltarea abilităților în inovare ale întregului personal	48,60%	33,30%
aprecierea ideilor noi	54,10%	59,30%
asumarea riscurilor	16,20%	29,60%
explorarea noului	37,80%	44,40%

Printre comportamentele specifice instituției inovatoare pe primele locuri se plasează *promovarea noului de către manageri* – 51,40% de CD și 66,70% de CM, *aprecierea ideilor noi* – 54,10% de CD și 59,30% de CM.

Pe locul doi se plasează *dezvoltarea abilităților în inovare ale întregului personal* – 48,60% de CD și 33,30% de CM, *oportunități de inovare pentru fiecare angajat* – 37,80% de CD și 48,10% de CM, *stimularea manifestării talentelor* – 33,80% de CD și 29,60% de CM și *explorarea noului* – 37,80% de CD și 44,40% de CM.

Pe ultimul loc se plasează *autonomie în organizarea muncii* – 17,60% de CD și 18,50% de CM și *asumarea riscurilor* – 16,20% de CD și 29,60% de CM.

Recomandări:

- Promovarea inovațiilor și a noutăților în domeniul educațional;
- Crearea oportunităților de afirmare în procesul de implementare a inovațiilor;
- Stimularea cadrelor didactice inovatoare prin accentuarea talentelor și creativității;
- Organizarea activităților de formare profesională continuă cu referire la dezvoltarea capacităților de creare și implementare a inovațiilor.

CONCLUZII

Lumea modernă pune accentul pe folosirea eficientă a cunoașterii și a inovației. De aceea este necesară extinderea abilităților creatoare ale întregii populații, mai ales ale acelor care le permit oamenilor să se schimbe și să fie deschiși față de idei noi într-o societate diversă din punct de vedere cultural și bazată pe cunoaștere. Obiectivul principal este promovarea unor abordări inovative și creative în diferite domenii de activitate și, în special, în educație. Noul mileniu aduce noi cerințe educaționale care impun noi metode, altele decât cele folosite până acum.

O mare importanță în activitatea inovațională o are atitudinea emoțional-valorică față de inovație (motivarea, atitudinea pozitivă față de schimbare, dorința de a se debransa de la vechi, năzuința spre renovare). Este importantă motivarea cadrelor didactice și a cadrelor manageriale pentru implementarea inovațiilor în practica instituției școlare. Motivul redă sens activității omului. În dependența de conținutul activității inovaționale, motivul poate avea diferite sensuri la diferiți indivizi: modalitatea de realizare a potențialului creativ și de autodezvoltare; mijloc de realizare, recunoaștere și stimă din partea administrației și a colegilor; mijloc de primire a unui salariu adăugător. Nivelului înalt de pregătire pentru activitatea inovațională îi corespunde o structură „matură” inovațională, în care un rol de bază au valorile de autorealizare și autodezvoltare.

Studiul a revelat mai multe realități:

- Inovarea depinde de oameni, de capacitatea lor de a genera cunoștințe și idei și de a le aplica la locul lor de muncă și în societate. Performanțele din inovare ale organizațiilor sunt în legătură cu: organizarea relațiilor de muncă, învățarea continuă, accesul la informații, diseminarea cunoștințelor interne, recompensarea performanțelor etc.
- Managementul resurselor umane trebuie să fie un motor al inovării.
- Există o diferență semnificativă între credința responsabililor cu resursele umane că inovarea este importantă pentru viitorul organizației și ceea ce se face practică.
- Descătușarea și administrarea creativității angajaților reprezintă o problemă cheie în contextul preocupărilor instituției de învățământ pentru îmbunătățirea performanțelor din inovare. Managementul creativității implică folosirea sistematică a metodelor de creativitate și crearea unui mediu care să stimuleze creativitatea și participarea angajaților la inovare.
- Este necesară dezvoltarea culturii organizaționale în care inovarea este văzută ca responsabilitate a fiecăruia și ca obiectiv pe care angajații de la toate nivelurile încearcă să-l realizeze în activitatea zilnică.
- Dezvoltarea unei culturi favorabile inovării este un proces complex și se desfășoară în paralel cu implementarea unor structuri adecvate, deschise la schimbare, și a instrumentelor noi de management al inovării. Cheia succesului o constituie comunicarea, antrenarea și instruirea personalului.

RECOMANDĂRI

- Realizarea sistematică a activităților inovative pornind de la analiza detaliată a posibilităților și a surselor inovatoare, deoarece în domenii diferite una și aceeași sursă are importanță diferită.
- Studiarea aspectelor educaționale ce solicită inovare din mai multe perspective prin tratarea conceptuală și perceptivă a procesului de inovare. În caz contrar, o inovație eficientă riscă să fie prezentată într-o formă necorespunzătoare.
- Implementarea inovațiilor clare, simple și concentrate pe un anumit domeniu pentru a reduce confuzia și a stimula succesul.
- Crearea grupurilor de lucru în scopul implementării inovațiilor și repartizarea ierarhizată a sarcinilor între membrii echipei pentru a evita surmenarea și a stimula eficiența și eficacitatea activității.
- Includerea în procesul de implementare a inovațiilor persoanele pregătite în acest sens. La necesitate, se vor crea condiții de dezvoltare profesională pentru cadrele didactice implicate în implementarea inovațiilor.
- Actualizarea permanentă a inovației și utilizarea în practică a produselor obținute.
- Promovarea inovațiilor și a noutăților în domeniul educațional prin crearea oportunităților de afirmare în procesul de implementare a inovațiilor.
- Stimularea cadrelor didactice inovatoare prin accentuarea talentelor și creativității, prin organizarea activităților de formare profesională continuă cu referire la dezvoltarea capacităților de creare și implementare a inovațiilor.
- Crearea climatului socio-emoțional inteligent prin încurajarea asumării de riscuri, prin analiza cauzelor eșecurilor și prin valorificarea succeselor.
- Corelarea obiectivelor de evaluare a inovațiilor cu obiectivele de implementare a inovațiilor și elaborarea planului de evaluare a eficienței inovației, care contribuie la gândirea în perspectivă, vizualizarea evaluării într-o manieră logică și clarificarea indicatorilor de performanță;
- Evaluarea inovațiilor prin proiectarea și implementarea unui ansamblu de acțiuni de măsurare, apreciere, decizie cu referire la rezultatele organizației, a verigilor ei organizatorice și a fiecărui cadru didactic;
- Implicarea agenților economici în susținerea inovațiilor în instituția de învățământ.
- Exercițarea funcției de previziune la nivelul echipei de inovatori ce se concretizează în prognoze, planuri, programe, strategii, tactici și politici, diferențiate în funcție de orizontul de timp la care se referă, gradul de detaliere și obligativitatea îndeplinirii.
- Motivarea prin comunicare ținând cont de nevoile cadrelor didactice, de factorii ce stimulează productivitatea muncii prin discuții individuale, monitorizări ale performanței, feedback din partea superiorului direct.
- Monitorizarea progreselor înregistrate, a stării fizice și emoționale ale persoanelor implicate în implementarea inovațiilor și oferirea suportului necesar; solicitarea și oferirea feedbackului regulat, în mod critic, dar pozitiv, referitor la inovații prin sublinierea părților forte și mai puțin forte, prin prezentarea argumentelor, pe un ton calm și pozitiv, încurajator.

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

1. BOLBOCEANU, Eleonora. Strategia managementului inovațional. In: „*Probleme teoretice și practice ale economiei proprietății intelectuale*”: conf. intern. șt.-practică, Chișinău, 24-25 noiembrie 2005. Chișinău, 2005, pp. 152-153. ISBN 9975-911-52-8
2. CERTAN, Simion. *Management. Modalități de eficientizare*. Chișinău: Ed. CEP USM, 2007. 239 p. ISBN 978-9975-70-480-9
3. Codul cu privire la știință și inovare al Republicii Moldova, Nr. 259 din 15.07.2004. Publicat : 30.07.2004 în Monitorul Oficial Nr. 125-129 art Nr: 663. Disponibil: <http://lex.justice.md/md/286236/>
4. Codul Educației al Republicii Moldova. COD Nr. 152 din 17.07.2014. Disponibil: <http://lex.justice.md/md/355156/>
5. DIACON, Nadejda. Rolul personalului în procesul implementării inovațiilor de management. In: *Economica*. 2013, nr. 2 (84), pp. 41-45. ISSN 1810-9136
6. DUCA, Daniela. Discursul inovațional în mass-media și literatura de specialitate. In: *AKADEMOS*. 2013, nr. 2 (29), pp. 30-34. ISSN 1857-0461
7. HRIȘCEV, Eugeniu. *Managementul inovațional*. Chișinău: Ed. A.S.E.M., 2001. 533 p. ISBN 9975-75-124-5
8. LUPAN, Aurelia. Rezultatele științifice – baza inovațiilor. In: „*Probleme teoretice și practice ale economiei proprietății intelectuale*”: conf. intern. șt.-practică, Chișinău, 27-28 noiembrie 2009. Chișinău, 2009, pp. 173-174. ISBN 978-9975-911-58-0
9. MATEI, Lucia. *Managementul dezvoltării locale*. București: Ed. Economică, 1999. 336 p. ISBN 973-590-223-0
10. NECHIFOR, Viorica. Creativitatea, modalitate de dezvoltare managerială și organizațională. In: „*Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă” din Chișinău la 65 de ani*”: conf. șt. jubiliară, Chișinău, 20-21 septembrie 2005. Chișinău, 2005, pp. 352-357. 378.4 U56
11. PETRESCU, Ion, KOVESI, Eduard. *Introducere în teoria și practica de management inovațional*. Sibiu: Ed. ALMA MATER, 2007. 267 p. ISBN 978-973-632-388-1
12. PETRESCU, Ion. Strategia, domeniu fundamental în managementul inovațional. In: *Economica*. 2007, nr. 1 (57), pp. 21-27. ISSN 1810-9136
13. Standarde de competență profesională ale cadrelor didactice din învățământul general. Disponibil: https://mecc.gov.md/sites/default/files/standarde_cadre_didactice.pdf
14. Standarde de competență profesională ale cadrelor manageriale din învățământul general. Disponibil: https://mecc.gov.md/sites/default/files/standarde_cadre_manageriale.pdf
15. Strategia de cercetare-dezvoltare a Republicii Moldova până în 2020. Disponibil: <http://lex.justice.md/index.php?action=view&view=doc&lang=1&id=356042>
16. Strategia de dezvoltare a educației pentru anii 2014-2020 „Educația-2020”. Disponibil: https://mecc.gov.md/sites/default/files/1_strategia_educatia-2020_3.pdf

17. Strategia inovatională a Republicii Moldova pentru perioada 2013-2020 „Inovații pentru competitivitate”. Disponibil: <http://lex.justice.md/index.php?action=view&view=doc&lang=1&id=350541>
18. БЕСЕДОВСКИЙ, А. *Инновационный менеджмент: учеб. пособие*. Комрат: Изд-во Комрат, 2015. 90 с. ISBN 978-9975-83-008-9
19. ВИШНЯКОВ, Я., ГЕБХАРД, П., КИРСАНОВ, К. *Инновационный менеджмент*. In: *Российский экономический журнал*. 1993, nr. 10, pp. 72-78. ISSN 0130-9757
20. ГАНАЕВА, Елена. *Готовность директоров средних школ к инновационной деятельности*. In: *Педагогическая диагностика*. 2013, nr. 2, pp. 22-34. R37 П24
21. ГАНАЕВА, Елена. *Как подготовить директоров школ к инновационной деятельности*. In: *Народное образование*. 2014, nr. 1 (1434), pp. 130-137. ISSN 0130-6928
22. ДОРОГАЯ, Ирина. *Актуальность применения гуманистически-психологического подхода к организационным изменениям*. In: *An. șt. ale Academiei de Studii Economice din Moldova*. 2010, ed. a 8-a, pp. 150-155. ISBN 978-9975-75-534-4
23. ИЛЬИНЫХ, С., МИХАЙЛОВА, Е. *Инновации в организациях: внедрение и сопротивление*. In: *Социологические исследования*. 2015, nr. 6 (374), pp. 86-90. ISSN 0132-1625
24. *Инновационный менеджмент: учеб. для вузов*. Москва: ЮНИТИ, 1997. 327 с. ISBN 5-85173-075-7
25. *Инновационный менеджмент: учеб. пособие для вузов*. Москва: ИНФРА-М, 2002. 237 с. ISBN 5-16-000546-3
26. МОРОЗОВ, Юрий. *Инновационный менеджмент: учеб. пособие для вузов*. Москва: ЮНИТИ, 2001. 446 с. ISBN 5-238-00197-5
27. ПОЖУЕВА, Т. *Инновационные методы управления персоналом*. In: *Buletinul științific*. 2015, nr. 1 (13), pp. 132-139. ISSN 1857-2723
28. СМИРНОВА, Зинаида. *Законы проектного менеджмента и их отличие от традиционного управления*. In: *Директор школы*. 2008, nr. 3 (127), pp. 33-38. ISSN 1562-1308
29. ТИТОВ, Антон. *Маркетинг и управление инновациями: учеб. пособие*. СПб.: Питер, 2001. 240 с. ISBN 5-318-00156-4
30. *Управление развитием организации: модульная программа для менеджеров: в 17 модулях. Модуль 7. Управление инновациями*. Москва: ИНФРА-М, 1999. 303 с. ISBN 5-16-000056-9
31. ФАТХУТДИНОВ, Раис. *Инновационный менеджмент: учеб. для вузов*. СПб.: Питер, 2002. 400 с. ISBN 5-94723-094-1
32. ХРИЩЕВ, Евгений. *Инновационный менеджмент*. Кишинев: Изд-во МЭА, 2001. 555 с. ISBN 9975-75-115-6

Anexa 1. CHESTIONAR pentru cadre didactice și manageriale

https://docs.google.com/.../1Ad8f4CINvWcwc2FhxhDxjJsQl_n.../edit

<https://docs.google.com/.../1-Tlli7ZDrhyDB5uE7UtaRTC6uRT.../edit>

Catedra de Științe ale educației a Facultății de Științe ale Educației, Psihologie și Arte, Universitatea de Stat „Alecă Russo” din Bălți implementează Proiectul instituțional de cercetare pentru Tineri Cercetători 18.80012.08.07.A „Studierea factorilor determinanți ai transferului inovațional în educație”. Membrii echipei de proiect Vă invită respectuos să completați acest chestionar cu scopul de a identifica opinia Dvs. cu privire la transferul inovațional în educație.

Vă garantăm că răspunsurile Dvs., anonime și confidențiale, vor fi folosite doar în analize statistice. Opinia Dvs. este deosebit de importantă pentru cercetarea realizată, oricare ar fi aceasta; nu există răspunsuri corecte sau greșite.

Mulțumim pentru colaborare!

Vârsta:

- 22-30 ani
- 41-50 ani
- 60+ani
- 31-40 ani
- 51-60 ani

Sexul:

- Masculin
- Feminin

Studii:

- Medii de specialitate, colegiu
- Superioare, licență
- Superioare, master

Stagiu de activitate didactică:

- 0-5 ani
- 11-21 ani
- 6-10 ani
- 21+ani

Stagiu de activitate managerială:

- 0-5 ani
- 6-10 ani
- 10+ani

Grad didactic:

- Fără grad
- Gradul I
- Gradul II
- Gradul superior

Grad managerial:

- Fără grad
- Gradul I
- Gradul II
- Gradul superior

Reședința:

- Urban
- Rural

Instituția în care activați:

Disciplina școlară predată:

1. Cum definiți termenul de inovație?

2. Care este scopul inovației în educație?

3. Ce tipuri de inovații în educație cunoașteți?

4. Ce inovații ați implementat în practica profesională?

5. Ce succese ați obținut în urma valorificării inovațiilor?

6. Cu ce dificultăți v-ați confruntat în implementarea inovațiilor?

7. Ce caracteristici ale personalității inovaționale dețineți?

- Abordare sistemică și pronostică
- Învățare continuă
- Disponibilitate la schimbări
- Creativitate
- Comunicare, cooperare și negociere
- Inițiativă și curaj
- Cooperare
- Rezistență la stres
- Reflexie și autoanaliză

8. Ce atitudine aveți față de inovații în educație:

- Stimulează
- Stresează
- Nu prezintă interes

9. Cât de frecvent este necesară implementarea inovațiilor în educație?

- semestrial
- anual
- o dată la 3-5 ani
- alt răspuns _____

10. În educație sunt necesare inovațiile care asigură:

Caracteristica inovației	Acord	Parțial acord	Deza-cord
Ameliorare care poate fi măsurată			
Durabilitate			
Reușita școlară a unui număr cât mai mare de elevi			

11. În ce domeniu este necesară introducerea inovațiilor?

- planuri de învățământ, curriculum școlar, conținuturi și produse curriculare;
- proces de învățământ;
- structură, roluri și funcții îndeplinite de persoanele implicate în educație;
- mediu educațional (fizic și socioafectiv).

12. Cum vă autocaracterizați?

- mereu deschis(ă) spre nou, în permanență dispus(ă) să utilizez inovațiile în practică, bine orientat(ă) în spațiul de comunicare al inovatorilor, predispus(ă) la risc;
- sunt axat(ă) pe inovații, însă fără risc; nu pledez pentru fiecare inovație, sunt chibzuit(ă) la evaluarea oportunităților rezultatelor obținute la aplicarea inovațiilor;
- însușesc inovațiile deja confirmate în activitatea inovatorilor; distanța dintre cunoașterea inovațiilor confirmate și decizia proprie este destul de mare; prefer libertatea de alegere, sunt axat(ă) pe variante diverse de acțiune;
- sceptic(ă) față de orice inovație, utilizez inovația sub o presiune puternică din partea mediului educațional; mă orientez numai spre acele inovații care sunt recunoscute în mediul profesional, prefer reproducerea inovațiilor;
- orientat(ă) spre valorile tradiționale și experiența generațiilor anterioare; utilizez inovații doar când devin o normă semnificativă și de organizare.

13. Exprimați deschis părerile diferite de ale celorlalți?

- Da
- Nu

14. Refuzați implicarea în activități inovative din cauza:

- Obişnuinței – tendința de a menține echilibru, preferința pentru cunoscut.
- Priorității – modul în care s-a rezolvat pentru prima dată o situație critică determină rezolvarea altor situații.
- Percepției selective – acceptarea ideilor noi prin prisma prejudecăților
- Dependentei – față de opiniile colegilor și managerilor
- Lipsei de încredere în sine – ezitarea de a iniția inovații

15. Reușiți să mobilizați și să entuziasmați colegii prin ideile noi?

- Da
- Nu
- Nu știu

16. Discutați succesele sau dificultățile cu colegii?

- Da
- Nu
- Nu știu

17. Reușitele de grup sunt încurajate în aceeași măsură ca și cele individuale?

- Da
- Nu
- Nu știu

18. Sunteți apreciat pentru:

- idei noi
- produse originale
- procese creative

19. V-ați valorificat potențialul inovativ în calitate de:

- Formator
- Expert
- Mentor
- Coordonator/membru de proiect
- Membru ONG
- Membru comisii/grupuri de lucru

20. Dețineți dovezi (diplome, certificate, titluri) de recunoaștere a potențialului inovativ?

- Instituțional
- Municipal/raional
- Republican

- Internațional

21. Practicile inovative sunt preluate de colegi?

- Da
- Nu
- Nu știu

22. Cât de frecvent vă informați despre noutățile în educație?

- Întotdeauna
- Uneori
- Deloc

23. De unde aflați despre inovațiile în educație?

- literatura metodică
- ziarele și revistele științifico-practice
- cursurile de perfecționare
- în procesul studierii experienței avansate ale instituțiilor preuniversitare
- de la conferințele științifico-practice în problemele educației preuniversitare
- din convorbiri cu colegii la întrunirile pedagogice
- de pe internet.

24. Acceptați inovațiile pentru:

- creșterea în carieră;
- obținerea gradelor didactice/manageriale;
- asigurarea sporului la salariu;
- conferirea titlurilor onorifice.

25. Există preocupări instituționale pentru schimbările la nivelul sistemului de educație (noi reglementări, noi proiecte, noi idei, noi abordări)?

- Da
- Nu
- Nu știu

26. În actele normative instituționale sunt reflectate activități inovative?

- Da
- Nu
- Nu știu

27. Se iau decizii despre folosirea și dezvoltarea inovațiilor în instituție?

- Da
- Nu
- Nu știu

28. Proiectarea activităților inovative se realizează în baza:

- analizei problemelor instituției;
- cerințelor beneficiarilor;
- indicațiilor organelor de conducere superioară;
- analizei progresului tehnico-științific;
- studierii experienței altor persoane și instituții;
- solicitărilor partenerilor educaționali.

29. Instituția asigură resursele necesare pentru implementarea inovațiilor?

Resurse	În mare măsură	În măsură medie	Deloc
Umane			
Informaționale			
Financiare			
Materiale			

30. Se practică instruire instituționale dedicate implementării inovațiilor?

Beneficiari	Frecvent	Uneori	Deloc
Manageri			
Cadre didactice			
Cadre non-didactice			
Părinți			
Elevi			

31. Se aplică inovații în domeniul:

Domenii	Frecvent	Uneori	Deloc
TIC			
Strategii de predare-învățare			
Strategii de evaluare			
Conținuturi curriculare			
Discipline școlare			
Alte _____			

32. Estimați frecvența realizării operațiilor evaluării inovațiilor?

Operații ale evaluării	Frecvent	Uneori	Deloc
Măsurarea			
Aprecierea			
Decizia			

33. Evaluarea activității inovative în instituție asigură:

- estimarea capacității de inovare
- evaluarea activității personalului
- consolidarea transparenței decizionale
- îmbunătățirea comunicării interne
- identificarea factorilor modelatori ai succesului
- evidențierea progresului și performanțelor
- descoperirea limitelor
- analiza eforturilor eficienței și eficacității
- susținerea și promovarea activităților inovaționale
- alt răspuns _____

34. În ce măsură sunt promovate valorile?

Valori	În mare măsură	În măsură medie	Deloc
Creativitate			
Competența			
Cunoașterea			
Comunicarea			
Curajul			

35. Ce credințe sunt specifice instituției în care activați?

- Instituția poate obține performanțe și fără a introduce inovații
 - Inovația este o responsabilitate a fiecărui angajat
 - Inovația necesită resurse financiare
 - Inovatori pot fi doar liderii
 - Inovația este motorul dezvoltării personale și organizaționale
 - Inovația poate fi implementată doar dacă are bază legală
 - Inovația solicită prea mult efort
- Inovația nu este necesară într-o instituție educațională

36. Ce comportamente sunt specifice instituției în care activați?

- promovarea noului de către manageri
- autonomie în organizarea muncii
- oportunități de inovare pentru fiecare angajat
- stimularea manifestării talentelor
- dezvoltarea abilităților în inovare ale întregului personal
- aprecierea ideilor noi
- asumarea riscurilor
- explorarea noului

Anexa 2. Lista de întrebări deschise pentru experți

1. Cum definiți termenul de inovație și termenul de schimbare?
2. Care este scopul inovației în educație?
3. Ce tipuri de inovații în educație cunoașteți?
4. Ce inovații ați implementat în practica profesională?
5. Ce succese ați obținut în urma valorificării inovațiilor?
6. Cu ce dificultăți v-ați confruntat în implementarea inovațiilor?
7. Ce caracteristici ale personalității inovaționale dețineți?
8. În ce domeniu este necesară introducerea inovațiilor?
9. Din ce cauză refuzați inovația în educație?
10. Ce surse utilizați pentru a vă informa cu referire la inovațiile în educație?
11. Ce formări aveți în domeniul inovației în educație?
12. Ce calități trebuie să dețină un cadrul didactic inovator?
13. De ce resurse aveți nevoie în procesul de implementare a inovațiilor?
14. Cum sunt încurajate inovațiile?

Anexa 3. Instituțiile de învățământ incluse în eșantion

Tipul instituției, localitatea	Numărul de respondenți	
	CD	CM
Instituție de educație timpurie		
IET nr. 28 „Fulgușor” din mun. Bălți	3	1
IET nr. 35 „Miorița” din mun. Bălți	3	1
IET nr. 23 „Licurici” din mun. Bălți	3	1
IET nr. 49 „Clopotel” din mun. Bălți	1	-
IET nr. 48 „Mărțișor” din mun. Bălți	2	-
IET nr. 46 „Martinel” din mun. Bălți	1	-
IET nr. 43 „Zâmbetul” din mun. Bălți	2	1
IET nr. 30 „Andrieș” din mun. Bălți	1	-
IET nr. 29 „Fluieraș” din mun. Bălți	2	-
IET nr. 27 „Licurici” din mun. Bălți	1	-
IET nr. 21 „Copilăria fericită” din mun. Bălți	3	1
IET nr. 19 „Îngerașul” din mun. Bălți	1	-
IET nr. 17 „Degețica” din mun. Bălți	1	-
IET nr. 16 „Bucuria” din mun. Bălți	2	1
IET nr. 10 „Miorița” din mun. Bălți	1	1
IET nr. 7 „Guguță” din mun. Bălți	2	1
IET nr. 4 „Gr. Vieru” din mun. Bălți	1	1
IET nr. 3 „Povestea” din mun. Bălți	2	-
IET nr. 36 „Ilenuța” din mun. Bălți	4	1
IET nr. 1 „Spiriduș” din mun. Bălți	2	1
IET nr. 2 din mun. Bălți	1	-
IET nr. 5 din mun. Bălți	2	-
IETS nr. 12 din mun. Bălți	2	1
IETS nr. 13 din mun. Bălți	2	1
IET nr. 5 „Scufița Roșie” din or. Drochia	2	1
IET nr. 1 „Florile dalbe” din or. Drochia	2	1
IET „Spicușor”, satul Brătușeni, raionul Edineț	2	1
IET „Romanița”, satul Rădoaia”, raionul Sângerei	2	1
IET „Albinuța”, satul Grigorești”, raionul Sângerei	2	1
IET „Floricea”, satul Vrancești, raionul Sângerei	2	1
IET „Albinuța”, satul Bilicenii Vechi, raionul Sângerei	2	1
IET „Andrieș”, satul Corbu, raionul Dondușeni	3	1
Total	62	21
Școală primară		
Școala primară nr. 21 „Spiridon Vangheli” din mun. Bălți	3	1
Școala primară „Buda” din satul „Buda”, raionul Călărași	2	1
Școala primară – grădiniță din satul Rogojeni, raionul Șoldănești	2	1
Școala primară – grădiniță din satul Socola, raionul Șoldănești	2	1
Școala primară – grădiniță din satul Cucioaia, raionul Telenești	2	1
Școala primară – grădiniță „Dubna” din satul Dubna, raionul Soroca	2	1
Școala primară – grădiniță „Slobozia Nouă” din satul Slobozia Nouă, raionul Soroca	2	1
Școala – primară „Baxani” din satul Baxani, raionul Soroca	2	1
IP Școala primară – grădiniță din satul Măcăreuca, raionul Drochia	2	1
IP Școala primară „Lazo” din satul Lazo, raionul Drochia	3	1
IP Școala primară „Antoneuca” din satul Antoneuca, raionul Drochia	3	1
Școala primară „Bobulești” din satul Bobulești, raionul Florești	2	1
Total	27	12

Gimnaziu		
Gimnaziul „Alexandru Ioan Cuza” din mun. Bălți	10	1
Gimnaziul nr. 6 din mun. Bălți	3	1
Gimnaziul nr. 3 din mun. Bălți	4	1
Gimnaziul nr. 7 din mun. Bălți	2	1
Gimnaziul nr. 4 din mun. Bălți	3	1
Gimnaziul nr. 14 din mun. Bălți	4	1
Gimnaziul nr. 9 din mun. Bălți	2	1
Gimnaziul nr. 10 din mun. Bălți	3	1
Gimnaziul „Luceafărul”, or. Biruința, raionul Sângerei	4	1
Gimnaziul din satul Drăgănești, raionul Sângerei	2	1
Gimnaziul din satul Dobrogea Veche, raionul Sângerei	2	1
Gimnaziul „V. Ceban” din comuna Alexandreni, raionul Sângerei	3	1
IP Gimnaziul „Alec Russo” din comuna Sângerei Noi, raionul Sângerei	4	1
IP Gimnaziul „Adrian Păunescu” din satul Copăceni, raionul Sângerei	2	1
IP Gimnaziul „Gălășeni” din satul Gălășeni, raionul Râșcani	2	1
Gimnaziul „Sângureni” din satul Sângureni, raionul Râșcani	2	1
IP Gimnaziul „Salcia” din satul Salcia, raionul Șoldănești	2	1
IP Gimnaziul „Cușmirca” din satul Cușmirca, raionul Șoldănești	5	1
IP Gimnaziul din satul Iabloana, raionul Glodeni	2	1
Gimnaziul din satul Sturzovca, raionul Glodeni	2	1
IP Gimnaziul „Frasin” din satul Frasin, raionul Dondușeni	2	1
Gimnaziul „Gr. Vieru” din satul Pererâta, raionul Briceni	2	1
IP Gimnaziul „V. Ciobanu” din satul Sofia, raionul Drochia	2	1
IP Gimnaziul „B. Coșciuc” din satul Dominteni, raionul Drochia	2	1
Gimnaziul „Cupcini” din satul Cupcini, raionul Edineț	2	1
Gimnaziul din satul Bocani, raionul Fălești	2	1
Gimnaziul din satul Prajila, raionul Florești	2	1
Total	77	27
Liceu		
IP LT „A. Pușkin” din mun. Bălți	3	1
IP LT „B.P. Hașdeu” din mun. Bălți	4	1
IP LT „D. Cantemir” din mun. Bălți	2	1
IP LT „G. Coșbuc” din mun. Bălți	4	1
IP LT „L. Blaga” din mun. Bălți	3	1
IP LT „M. Eminescu” din mun. Bălți	2	1
IP LT „M. Gorki” din mun. Bălți	2	1
IP LT „M. Lomonosov” din mun. Bălți	4	1
IP LT „N. Gogol” din mun. Bălți	3	1
IP LT „Ștefan cel Mare” din mun. Bălți	2	1
IP LT „V. Alecsandri” din mun. Bălți	5	1
IP LT „V. Maiakovski” din mun. Bălți	3	1
IP LT „Mihai Eminescu” din or. Fălești	2	1
IP LT „Văratic” din satul Văratic, raionul Râșcani	2	1
IP LT „Alexei Mateevici”, or. Șoldănești	3	1
IP LT din satul Răspopeni, raionul Șoldănești	1	1
IP LT „Lev Tolstoi”, or. Glodeni	2	1
IP LT din satul Balatina, raionul Glodeni	1	1
IP LT „Nicolae Casso” din satul Chișcăreni, raionul Sângerei	2	1
Total	50	19
Total CD/CM	216	79