

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

MANAGEMENTUL INOVAȚIILOR ÎN EDUCAȚIE

Ghid metodic pentru cadrele manageriale și didactice

BĂLȚI, 2019

CZU 37:001.895(072)

Ş 71

*Aprobat la şedinţa Catedrei de ştiinţe ale educaţiei din 3 decembrie 2019 (proces-verbal nr. 3).
Recomandat spre publicare de Consiliul Facultăţii de Ştiinţe ale Educaţiei, Psihologie şi Arte,
Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălţi, din 12 decembrie 2019 (proces-verbal nr. 4).*

Ghidul a fost realizat în cadrul Proiectului pentru Tinerii Cercetători „Studierea factorilor determinanţi ai transferului inovaţional în educaţie” din cadrul direcţiei strategice 08.07: „Patrimoniul naţional şi dezvoltarea societăţii”, înscris în Registrul de stat al proiectelor din sfera ştiinţei şi inovării cu cifrul 18.80012.08.07.A.

Coordonator:

Tatiana ŞOVA, doctor în ştiinţe pedagogice, conferenţiar universitar

Autori:

Tatiana ŞOVA, doctor în ştiinţe pedagogice, conferenţiar universitar

Ludmila COTOS, doctor în ştiinţe pedagogice, lector universitar

Veronica RUSOV, asistent universitar

Recenzenţi:

Victoria COJOCARU, doctor habilitat în ştiinţe pedagogice, profesor universitar,
Universitatea de Stat din Tiraspol

Larisa ZORILLO, doctor în ştiinţe pedagogice, conferenţiar universitar, Universitatea de Stat
„Alec Russo” din Bălţi

Lilia GUŢALOV, doctor în ştiinţe pedagogice, director, grad didactic superior, Gimnaziul
„Alexandru Ioan Cuza” din municipiul Bălţi

Şova, Tatiana.

Managementul inovaţiilor în educaţie: Ghid metodic pentru cadrele manageriale şi didactice / Tatiana Şova, Veronica Rusov, Ludmila Cotos ; coord.: Şova Tatiana ; Univ. de Stat „Alec Russo” din Bălţi, Fac. de Ştiinţe ale Educaţiei, Psihologie şi Arte, Catedra de Ştiinţe ale Educaţiei. – Bălţi: S. n., 2019 (Tipografia din Bălţi). – 100 p.: fig., tab.

Referinţe bibliogr. la sfârşitul atelierelor. – 100 ex.

ISBN 978-9975-3369-6-3.

37:001.895(072)

Ş 71

ISBN 978-9975-3369-6-3.

CUPRINS

ARGUMENT	4
Atelierul 1. DELIMITĂRI CONCEPTUALE ALE INOVAȚIEI	6
Atelierul 2. TIPOLOGIA INOVAȚIILOR	16
Atelierul 3. PROFILUL CADRULUI DIDACTIC INOVATOR	20
Atelierul 4. LEADERSHIPUL ȘI INOVAȚIA	25
Atelierul 5. INOVAȚIA ȘI ECHIPA	32
Atelierul 6. MOTIVAREA PENTRU INOVARE	47
Atelierul 7. GESTIONAREA STRESULUI LA INOVARE	58
Atelierul 8. CADRUL ORGANIZATORIC AL INOVĂRII	70
Atelierul 9. PROCESUL INOVAȚIONAL	78
Atelierul 10. CULTURA INOVĂRII	84
RECOMANDĂRI	89
TEME DE CERCETARE RECOMANDATE	91
GLOSAR DE TERMENI	95

Educația în Republica Moldova, în ultimul deceniu, a cunoscut o continuă transformare și dezvoltare sub aspectul conținutului, tehnologiei didactice, având drept reper didactico-metodic formarea de competențe. Au fost asimilate noi concepte care au determinat inovarea activității cadrelor didactice: educația centrată pe copil, educația incluzivă, învățarea axată pe competențe, standardele educaționale, standardele profesionale, evaluarea criterială prin descriptori etc.

În contextul globalizării și al concurenței internaționale, se configurează tot mai mult necesitatea organizației școlare inovative, care, de fapt, este determinată de prevederile Codului Educației, Strategiei naționale de dezvoltare „Educația 2020”, Strategiei inovaționale a Republicii Moldova pentru perioada 2013-2020 „Inovații pentru competitivitate”, Strategiei de cercetare-dezvoltare a Republicii Moldova până în 2020, Foi de parcurs pentru ameliorarea competitivității Republicii Moldova etc. Actele normative enunțate abordează multilateral problematica activității de inovare și trasează un șir de obiective și acțiuni concrete, menite să o impulsioneze. Astfel, se stimulează renovarea globală a învățământului, în special, o renovare conceptuală, metodologică, tehnologică, praxiologică, orientată spre racordarea educației și societății la tendințele de integrare a Republicii Moldova în Uniunea Europeană.

Din aceste rațiuni, inovația în domeniul educației reprezintă un subiect complex și necesită a fi studiat la mai multe niveluri: la nivelul indivizilor care suportă efectele unei schimbări sau care îi determină pe alții să inoveze, la nivelul comunității sau al mediului ambiant mai larg, unde unele inovații sunt acceptate, iar altele vin în contradicție cu valorile existente.

Structura Ghidului metodic pentru cadrele manageriale și didactice *Managementul inovațiilor în educație* include 10 ateliere în care este abordat complex fenomenul pedagogic al transferului inovațional accentul fiind pus pe condițiile ce determină succesul procesului inovațional.

Atelierul 1, Delimitări conceptuale ale inovației, presupune analiza diverselor opinii cu referire la definirea conceptului de inovație, caracteristica dimensiunilor inovației, identificarea direcțiilor prioritare în promovarea inovațiilor și argumentarea importanței inovațiilor în învățământul contemporan.

Atelierul 2, Tipologia inovațiilor, orientează spre identificarea inovațiilor promovate în educație în ultimii ani, analiza caracteristicilor inovațiilor și descrierea experiențelor de succes în promovarea inovațiilor.

Atelierul 3, Profilul cadrului didactic inovator, oferă posibilitatea de analiză a elementelor profilului cadrului didactic inovator, caracterizare a tipurilor de persoane inovatoare și proiectare a traseului de formare/dezvoltare personală și profesională a calităților de inovator.

Atelierul 4, Leadershipul și inovația, este axat pe determinarea interdependenței dintre leadership și inovație, evidențierea și sistematizarea nivelelor leadershipului educațional în funcție de aria de influență/conducere a liderului și finalitățile acestui proces, identificarea dificultăților ce apar în procesul de implementare a inovațiilor, descrierea factorilor-cheie ai eficacității inovării în context organizațional.

Atelierul 5, Inovația și echipa, creează condiții de comparare a termenilor grup și echipă, de identificare a elementelor definitorii ale echipei performante și de elaborare a sugestiilor de eficientizare a muncii în echipa inovatoare.

Atelierul 6, Motivarea pentru inovare, este destinat pentru a realiza o analiză comparată a definițiilor motivației, a identifica factorii stimulatori ai inovației în activitatea didactică, a construi reguli pentru o organizație inovatoare și a elabora profilul cadrului didactic motivat pentru inovare.

Atelierul 7, Gestionarea stresului la inovare, favorizează identificarea cauzelor apariției stresului la inovare, analiza modelelor stresului ocupațional, corelarea legităților apariției stresului ocupațional și a problemelor generate de implementarea inovațiilor, precum și argumentarea necesității respectării principiilor antistres.

Atelierul 8, Cadrul organizatoric al inovării, ghidează spre analiza modelelor de abordare holistică a inovării, descrierea factorilor de care depind performanțele în inovare ale organizației, argumentarea necesității respectării principiilor managementului inovării, elaborarea recomandărilor pentru manageri cu referire la necesitatea valorificării factorilor-cheie ai eficacității inovării în context organizațional.

Atelierul 9, Procesul inovațional, oferă oportunitatea de argumentare a complexității procesului inovațional, identificare a factorilor stimulatori și perturbatori ai procesului inovațional, caracterizare a etapelor procesului inovațional.

Atelierul 10, Cultura inovării, determină explicarea esenței noțiunilor de cultură, inovare și cultură a inovării, analiza caracteristicilor de măsurare a culturii inovării, descrierea dimensiunilor specifice culturii inovării.

Conținuturile atelierelor sunt axate sistemic pe crearea situațiilor de învățare interactive și integrative prin diverse aplicații practice, sarcini pentru lucrul individual, care presupun analiză, sinteză, reflecție, întrebări, comentarii și extensii. Accentul este pus pe aspectul formativ insistându-se asupra valorificării potențialului intelectual și a experienței profesionale privind implementarea inovațiilor.

Anexele constituie un material selectat din teoria și practica educațională prevăzut pentru facilitarea realizării aplicațiilor practice propuse în ateliere.

Recomandările metodice stimulează motivația pentru implementarea inovațiilor, diminuarea stresului, pentru sporirea performanțelor profesionale în vederea promovării unei culturi a inovării.

În ghid sunt propuse variante ale temelor de cercetare în cadrul lucrărilor metodice, tezelor de licență, tezelor de master.

Sistemul de aplicații practice, sarcinile pentru lucrul individual, textele propuse pot fi completate, substituite sau renovate, în dependență de necesitățile formabililor și formatorilor. Cei interesați de implementarea inovațiilor nu se vor limita doar la informația din ateliere și anexe, ci vor consulta și literatura recomandată.

Autorii speră că lucrarea de față va eficientiza calitatea implementării inovațiilor în educație, va contribui la dezvoltarea comportamentelor pedagogice echilibrate emoțional și va conduce la crearea unei culturi a inovării în instituțiile de învățământ.

Autorii

Atelierul 1. DELIMITĂRI CONCEPTUALE ALE INOVAȚIEI

Obiective:

Formabilii vor urma:

- să definească noțiunea de inovație;
- să caracterizeze dimensiunile inovației;
- să identifice direcțiile prioritare în promovarea inovațiilor;
- să argumenteze importanța inovațiilor în învățământul contemporan.

Termeni-cheie: inovație, inovare, noutate, schimbare.

EVOCARE

- ❖ **Scrierea liberă.** Lectura afirmației: „În Republica Moldova implementarea „triumfului cunoașterii” – educație-cercetare-inovare reprezintă un imperativ pentru procesul de dezvoltare a țării. Instituțiilor de învățământ le revine rolul de a forma și dezvolta spiritul inovator la tânăra generație” [10]. Notarea fără întreruperi, timp de 3 minute, a ideilor apărute în urma lecturii afirmației.
- ❖ **6 De ce?** Formularea răspunsului la întrebarea „De ce inovarea în instituția de învățământ nu este un scop în sine, ci este condiția prealabilă pentru crearea unei școli bazate pe cunoaștere și o prioritate absolută pentru sporirea competitivității instituționale?” [10]. Formularea următoarelor întrebări reieșind din răspunsurile la precedenta.

REALIZARE A SENSULUI

- ❖ **Lista de inventariere.** Lectura definițiilor (vezi Anexa 1.1. Definiții utile). Elaborarea unei liste de concepte. Stabilirea legăturilor logice între conceptele identificate. Realizarea unor hărți cognitive. Formularea listei de idei.
- ❖ **Controversa constructivă.** Analiza abordărilor inovației după diferiți autori (vezi Anexa 1.2. Abordări ale inovației și Anexa 1.3. Cadrul conceptual al inovației după Ray Bolam). Formarea echipelor. În interiorul echipei, formarea perechilor. Elaborarea, în pereche, a argumentelor în favoarea modelelor. Formularea, în grup mic, și prezentarea listei comune de argumente. Adresarea întrebărilor de precizare. Exprimarea în scris a poziției pentru care se optează personal conform algoritmului:
 1. Declararea poziției;
 2. Prezentarea argumentelor ce susțin această poziție și combaterea negației posibile;
 3. Declarația de încheiere (modul în care argumentele sprijină poziția).
- ❖ **Sintetiza ghidată.** Completarea tabelului în urma lecturii și prelucrării inteligente a conținutului (vezi Anexa 1.4. Dimensiuni ale inovației).

Tabelul 1.1. Etapele sintezei ghidate

Lectura informației			
Linia ideilor			
1.	2.	3.	4.
Linia argumentelor			
1.	2.	3.	4.
Linia exemplurilor			
1.	2.	3.	4.
Lectură repetată			
Reflecții			

- ❖ **Dezbateri.** Formarea grupurilor. Distribuirea fișelor cu câte un punct de vedere pentru fiecare grup. Identificarea a trei cuvinte-cheie. Formularea de întrebări. Construirea unei poziții alternative de soluționare, dar nu ca negare, ci ca dezvoltare. Formularea de reflecții de susținere a unui punct de vedere propriu, argumentat, în scop ameliorativ.

Tabelul 1.2. Puncte de vedere despre inovație

Punct de vedere	Cuvinte-cheie	Întrebări	Soluții	Reflecții
<ul style="list-style-type: none"> Inovația are loc atunci când un produs sau procedeu ce rezultă din cunoștințe noi sau existente este implementat nemijlocit în activitatea instituției. 				
<ul style="list-style-type: none"> 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. 				
<ul style="list-style-type: none"> 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. 				
<ul style="list-style-type: none"> Inovația în educație nu este un scop în sine, ci un mijloc de realizare a altor obiective educaționale, inclusiv: îmbunătățirea rezultatelor învățării, inclusiv bunăstarea elevilor, îmbunătățirea satisfacției la locul de muncă a profesorilor etc. 				

- ❖ **Analiza cauză-efect.** Analiza informației din Anexa 5. Corelația dintre inovație și anumite rezultate educaționale. Identificarea pentru fiecare tip de relație a cauzelor și efectelor. Completarea tabelului.

Tabelul 1.3. Corelația Inovație-Rezultat

Inovația și rezultatele educaționale	Cauze	Efecte
1. Inovație și performanță academică		
2. Inovația și motivația pentru învățare		
3. Inovația și satisfacția pentru învățare		
4. Inovația și echitate în educație		
5. Inovația și simțul eficienței colective		
6. Inovația și așteptările profesorilor în ceea ce privește succesul elevilor		
7. Inovația și cheltuielile pentru educație		

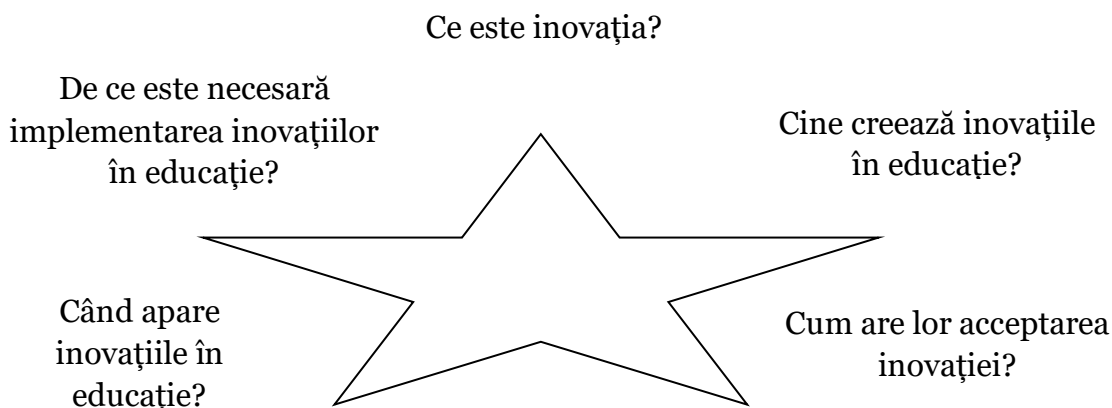
REFLECȚIE

- ❖ **Chestionar de evaluare reciprocă.** Adresarea frontală a întrebărilor. Identificarea întrebărilor la care nu a fost oferit răspunsul. Ghidarea studiului individual.

1. Inovațiile educaționale din trecut au dus la îmbunătățirea rezultatelor învățării?
2. Care sunt factorii care contribuie la succesul inovației?
3. Funcționează anumite tipuri de inovație pedagogică pentru anumite categorii de elevi și reduc decalajele în ceea ce privește rezultatele academice?
4. Este mai probabil inovația să apară în anumite contexte decât în altele?
5. În ce măsură este corelată inovația cu cheltuielile pentru educație?
6. Ce inovații necesită cheltuieli?
7. Ce inovații nu necesită cheltuieli?
8. Inovația este un răspuns la creșterea cheltuielilor pentru educație?
9. Inovația este o sursă de dezvoltare profesională (satisfacție) pentru profesori?
10. Cum este inovația legată de eficacitatea predării?
11. Cum este inovația legată de sentimentul de eficiență personală?
12. Când inovarea devine o sursă de stres?
13. Există un nivel adecvat de inovație?

EXTINDERE

- ❖ **Explozia stelară.** Analiza documentelor de politici educaționale naționale: 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”. Completarea steluței cu răspunsuri la: Ce este inovația? Cine creează inovațiile în educație? Cum are lor acceptarea inovației? Când apare inovațiile în educație? De ce este necesară implementarea inovațiilor în educație?



- ❖ **Eseu științific.** Elaborarea eseului științific „Inovația și inovarea”. Studiarea independentă a termenilor din Glosar. Selectarea a 10 termeni și includerea lor în conținutul eseului științific elaborat. Criterii de evaluare:
 - Corespondența dintre titlul și conținutul eseului;
 - Claritatea mesajului;
 - Argumentarea ideilor cu trimitere la referințele bibliografice;
 - Coerența logică a ideilor;
 - Citarea corespunzătoare a surselor bibliografice;
 - Originalitatea, creativitatea și inovația;
 - Aspectul general (gramatică, ortografie, aspect fizic).

- ❖ **Poster.** Repartizarea în grupuri a câte 6 persoane. Elaborarea posterului cu referire la conținuturile studiate în cadrul atelierului. Structurarea logică a informației din anexele la atelierul respectiv. Criterii de evaluare:
 - Corectitudine științifică;
 - Analiza descoperirii;
 - Corectitudine lingvistică;
 - Designul paginii;
 - Reflecții personale.

ANEXE

Anexa 1.1. Definiții ale inovației

Tabelul 1.4. Definiții ale inovației după diferiți autori

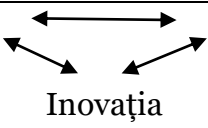
Huberman (1973)	<ul style="list-style-type: none"> • inovație este o ameliorare măsurabilă, deliberată, durabilă și puțin probabil să se producă frecvent. • inovația este o operațiune unitară al cărei obiectiv este de a determina acceptarea și utilizarea unui schimbări.
M. Richland	inovația este selecția, organizarea și utilizarea creatoare a resurselor umane și materiale după metode interzise, care permit atingerea unui nivel mai ridicat în realizarea obiectivelor propuse.
Westley	termenul de „inovație” este plin de perfidie, în același timp e și seducător, dar și înșelător: seducător, pentru că implică optimizare și progres, în timp ce în realitate el desemnează numai ceva nou și diferit; înșelător, fiindcă abate atenția de la substanța activității în cauză – învățarea – în profitul grijii pentru tehnologia educației”.
Bécharde și Pelletier, 2001	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
Peter Drucker	Inovarea – o schimbare care creează o nouă dimensiune a performanței
Manualul Oslo	inovarea este implementarea: – unui produs (bun sau serviciu) sau – a unui proces, – a unei metode de marketing, ori – a unei metode organizaționale (de management)
DEX	înnoire introdusă într-un domeniu de activitate, prin adoptarea unor fapte, lucruri, metode noi în felul de a munci; noutate, schimbare, prefacere; rezolvare a unei probleme de tehnică sau de organizare a muncii cu scopul îmbunătățirii muncii, perfecționării tehnice sau raționalizării soluțiilor aplicate
Codul cu privire la știință și inovare al Republicii Moldova, art. 20.	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 competitiv, noi sau perfecționate, utilizate în activitatea practică și/sau comercializate pe piață
Strategiei inovaționale a RM pentru perioada 2013-2020	inovațiile sunt tehnologii și practici noi pentru societatea dată, pot să nu fie inedite în termeni absoluți, dar pot fi noi la nivel de piață
Lafley și Charan (2008)	Inovarea este creativă, dar nu haotică. ... Procesul de inovare are criterii de succes definite, repere și măsuri.”

Anexa 1.2. Abordări ale inovației [32]

Tabelul 1.5. Teorii ale inovației

Teoriile lui Schumpeter (1934)	„distrugere creativă” – perturbarea activității economice existente prin inovații care creează noi moduri de producție de bunuri sau servicii, uneori chiar sectoare noi.
Teoria difuziei (Rogers, 1962)	examinează procesele de transmitere progresivă și adoptarea inovațiilor între membrii unui sistem social
Abordările evolutive (Nelson și Winter, 1982)	consideră inovația ca un proces în funcție de calea parcursă (Dosi, 1982), în care inovațiile sunt dezvoltate prin jocul interacțiunilor între diverși actori, înainte de a fi testate pe piața. Aceste interacțiuni și încercările de piață determină în mare măsură care produse sunt în cele din urmă dezvoltate și care au succes, ceea ce ghidează traiectoria viitoare a dezvoltării economice.
Modelul de legătură în lanț de Kline și Rosenberg (1986) și teoria sistemelor de inovare (Freeman, 1987; Lundvall, 1992; Nelson [ed. Pub], 1993; OCDE, 1997)	subliniază că inovația nu este un proces liniar și secvențial, ci implică multe interacțiuni și feedback-uri în crearea și utilizarea cunoștințelor. Inovația se bazează pe un proces de învățare care profită de contribuții multiple și necesită rezolvarea constantă a problemelor. Abordarea inovației din perspectiva sistemelor necesită abordări multidisciplinare și interdisciplinare, care fac posibilă examinarea interdependențelor dintre actori, incertitudinea rezultatelor, precum și caracteristicile evolutive și de dependență ale sistemelor complexe și neliniare din reacții la intervențiile guvernamentale.

Anexa 1.3. Cadrul conceptual al inovației după Ray Bolam (1970) [apud 28]

		Dimensiunea 1. Trei sisteme majore		
		Sistemul 1	Sistemul 2	Sistemul 3
Dimensiunea 2. Procesul inovator în timp	Timpul 1. Înainte de faza anterioară	Agentul schimbării	Inovația	Utilizatorul
	Timpul 2. În timpul fazei interactive	Agentul schimbării		Utilizatorul
	Timpul 3. După faza consecutivă	Agentul schimbării	Inovația	Utilizatorul

Anexa 1.4. Dimensiuni ale inovației [32]

1. Cunoștințe

Inovațiile provin din activități bazate pe cunoștințe care implică aplicarea informațiilor și cunoștințelor existente și recent dobândite. Informațiile sunt date organizate care pot fi reproduse și transferate între organizații la costuri reduse. Cunoștințele se referă la înțelegerea informațiilor și capacitatea de utilizare a acestora în diverse scopuri. Sunt obținute prin efort cognitiv și, prin urmare, sunt greu de transferat, deoarece necesită învățare din partea destinatarului. Informații precum cunoștințele pot fi dobândite sau create în interiorul sau în afara unei organizații în cauză.

2. Noutatea

Cunoștințele pot fi utilizate pentru a dezvolta ideile, modelele, metodele sau prototipurile originale care stau la baza inovațiilor. Aceste elemente pot fi achiziționate în afara sau dezvoltate în cadrul unei organizații. Noutatea unei inovații este legată de utilizările sale potențiale, determinate de caracteristicile unui produs sau proces în comparație cu altele, precum și de experiențele anterioare ale furnizorului și utilizatorilor intenționați ai acesteia.

Unele caracteristici pot fi măsurate în mod obiectiv, cum ar fi eficiența energetică, viteza, rezistența materialului, rata de eroare și alte atribute fizice, dar caracteristici subiective, cum ar fi satisfacția utilizatorului, ușurință de utilizare, flexibilitate, capacitatea de adaptare la condiții variabile și apel emoțional pot fi mai dificil de evaluat. În ceea ce privește caracteristicile subiective, noutatea poate fi dificil de stabilit, deși linia dintre ceea ce poate fi și nu poate fi măsurat tinde să se estompeze pe măsură ce organizațiile dezvoltă metode de evaluare a răspunsurilor experiențiale și emoționale. Mai mult, noutatea poate fi intrinsec subiectivă, deoarece se întâmplă ca utilizatorii să atribuie priorități diferite anumitor atribute; astfel, un grup de utilizatori va acorda prioritate ușurinței de utilizare a unui telefon mobil, în timp ce un altul va evidenția performanța tehnică a acestuia.

3. Implementarea și utilizarea eficientă

Pentru a fi considerate inovații, trebuie implementate noi modele, idei, metode sau prototipuri. Pentru a face acest lucru, organizațiile trebuie să se asigure în mod sistematic că inovația este accesibilă utilizatorilor potențiali, indiferent dacă sunt interne organizației (pentru inovații referitoare la procese și proceduri) sau externe acesteia (pentru inovațiile produsului). Cerința de punere în aplicare este o caracteristică esențială a inovației, care o distinge, printre altele, de invenții, prototipuri sau idei noi.

Implementarea nu reprezintă ultimul pas pentru o organizație inovatoare. Activitățile complementare, care vizează studierea inovațiilor după ce au fost implementate, pot da naștere unor îmbunătățiri minore sau inovații radicale noi, motivând, de exemplu, reproiectarea fundamentală sau îmbunătățiri majore. Unele dintre aceste eforturi complementare duc uneori la inovații la propriu. Se întâmplă de asemenea că revizuirile post-implementare duc la abandonarea unei inovații.

4. Crearea valorii

Inovația mobilizează resurse care ar putea fi utilizate în alte scopuri. Existența costurilor de oportunitate implică intenția probabilă de a realiza crearea valorii (sau

păstrarea valorii), sub orice formă, din partea actorilor responsabili de desfășurarea unei activități de inovare. Prin urmare, valoarea constituie un obiectiv implicit al inovării, care nu poate fi totuși garantat, având în vedere natura incertă și eterogenă a rezultatelor inovării.

Motivele implicite ale deciziilor de inovare este de a conferi un avantaj direct sau indirect organizației, comunității sau individului care inovează.

Realizarea valorii unei inovații este incertă și nu poate fi evaluată pe deplin decât după ce a trecut o anumită perioadă de timp după punerea în aplicare a acesteia. Valoarea unei inovații poate, de asemenea, să evolueze în timp și să ofere avantaje diferite diferitelor părți interesate. După suficient timp, se pot utiliza măsuri suplimentare și strategii de analiză pentru a determina rezultatele inovației. Importanța măsurilor de rezultat depinde de modul în care intenționați să utilizați date despre inovație. Acestea sunt deosebit de necesare pentru a studia inițiativa luată de autoritățile publice cu scopul de a promova o inovație care să ofere rezultate dezirabile din punct de vedere social, cum ar fi incluziunea, durabilitatea, ocuparea forței de muncă sau creșterea economică.

Anexa 1.5. Corelația dintre inovație și rezultatele educaționale [48]

- 1. Inovație și performanță academică.** Inovațiile chiar dacă pot avea uneori alte obiective (cum ar fi economiile bugetare) generează îmbunătățire a rezultatelor învățării academice a elevilor.
- 2. Inovația și motivația pentru învățare.** Unul dintre principalele argumente în favoarea inovației în educație este că practicile actuale de predare și învățare nu sunt adesea de interes pentru elevii care se plictisesc în clasă și nu investesc în învățarea lor.
- 3. Inovația și satisfacția pentru învățare.** Sentimentul de bunăstare este alimentat și este legat și de mediul de învățare. În funcție de vârstă și indiferent de ce cred ei cu adevărat, elevii pot simți că, din punct de vedere social, nu este cazul să spunem că le place școala. Dar se întâmplă uneori și că acest sentiment exprimat este foarte real. Dacă această realitate a fost considerată irelevantă în trecutul recent și poate chiar astăzi în anumite unități sau în anumite clase, majoritatea sistemelor de învățământ încearcă acum să încurajeze atitudini pozitive față de predarea și învățarea, deoarece acest lucru poate duce la rezultate academice mai bune, contribuind în același timp la bunăstarea elevilor. Prin urmare, este de sperat că inovațiile anterioare au îmbunătățit satisfacția pe care elevii o experimentează în școală.
- 4. Inovația și echitate în educație.** Una dintre preocupările ridicate de inovație este aceea că lărgeste lacunele din punct de vedere al rezultatelor academice între elevi din medii socio-economice diferite. În cazul în care inovația conduce la o îmbunătățire a practicilor educaționale, acesta este într-adevăr un rezultat foarte plauzibil. Din acest motiv, de exemplu, mulți observatori se temeau de apariția unei „decalaje digitale” atunci când computerele au apărut pentru prima dată în instituțiile de învățământ. În schimb, se poate spera, de asemenea, că inovația va umple lacunele în ceea ce privește succesul și va reduce inegalitățile în educație. De fapt, acest lucru se poate întâmpla doar datorită inovației, în măsura în care

practicile existente sunt încă corelate cu niveluri relativ ridicate de inegalitate (în ciuda scăderii inegalităților observate în majoritatea țărilor în ultimii zece ani). Reducerea inegalităților își poate găsi sursa atât într-o mai bună diseminare a practicilor considerate bune și eficiente, cât și într-o mai bună adaptare a acestor practici la nevoile cursanților. De asemenea, se crede că anumite practici, cum ar fi faptul că nu grupează elevii în funcție de abilitățile lor.

- 5. Inovația și simțul eficienței colective.** Dezvoltarea profesională a cadrelor didactice este atât o consecință cât și un rezultat al inovației. Încercarea de noi practici permite profesorilor să se oprească pentru un moment și să reflecte asupra practicilor lor didactice. Indiferent dacă încercările lor se dovedesc reușite sau nu, acest lucru le oferă posibilitatea de a se strădui să-și îmbunătățească practicile de predare. Inovația provine, de asemenea, din conștientizarea avantajelor dezvoltării practicilor lor didactice, indiferent dacă aceasta se întâmplă în urma dobândirii de noi cunoștințe în timpul formării formale, discuții, observarea colegilor sau în orice alt mod.

În timpul unei implementări la scară largă, nu putem decât să sperăm că dincolo de învățarea individuală, inovația duce la învățare colectivă la nivelul unităților de învățământ. Trebuie să se confrunte cu provocări similare, în același timp, îi încurajează pe profesori să lucreze în colaborare și gânditor cu colegii lor. În acest caz, inovația este atât rezultatul, cât și factorul apariției organizațiilor de învățare, ca formă de organizare a muncii. O concepție greșită despre inovație și educație inovatoare este că ar putea complica implementarea programelor de educație naționale (sau locale). Nu trebuie să fie așa, dimpotrivă. Dacă profesorii se îmbunătățesc profesional atunci când inovează, putem presupune că la un moment dat vor reuși să aplice mai bine programele, în ciuda unei eventuale reduceri a eficienței lor la început.

Pentru a estima senzația de eficiență colectivă în cadrul unei unități, folosim procentul de profesori care declară că, în cadrul unității lor, profesorii reușesc să implementeze bine programele școlare sau chiar foarte bine. Crește acest sentiment de succes colectiv într-o comunitate profesională bine definită atunci când există mai multă inovație sau, dimpotrivă, inovația împiedică acest sentiment?

Legătura cauzală ar putea merge pe ambele sensuri. Pe de o parte, inovația poate încuraja profesorii să lucreze în colaborare în eforturile lor de a implementa noi pedagogii, ceea ce consolidează convingerea comună a eficienței colective în cadrul unei unități. Pe de altă parte, sentimentul de a putea implementa programele de predare poate contribui, în primul rând, la adoptarea de noi practici didactice în măsura în care profesorii se simt mai încrezători și, în al doilea rând, la niveluri de o inovație mai mare datorită diseminării mai rapide a practicilor.

- 6. Inovația și așteptările profesorilor în ceea ce privește succesul elevilor.**

Se speră că inovația este legată de dorința cadrelor didactice și a altor actori de a îmbunătăți metodele educaționale și bunăstarea elevilor. În unele cazuri, îmbunătățirile slabe ale educației se datorează lipsei de ambiție a profesorilor pentru elevii lor sau credinței că elevii lor nu pot progresa. Îmbunătățirile din

sectorul educației pot proveni, de asemenea, din convingerea opusă. Dacă au existat multe dezbateri cu privire la gândirea studenților „orientată spre creștere” recent, acest lucru ar trebui să îi privească și pe profesori.

Declarația profesorilor unei unități cu privire la așteptările mari sau foarte mari pe care le au cu privire la succesul elevilor constituie un indicator al ambiției profesorilor pentru elevii lor.

Inovația este corelată cu așteptările mari la succesul studenților la nivel instituțional? Acesta pare să fie cazul la nivel național. Atât în învățământul primar, cât și în cel secundar, așteptările colective ale profesorilor pentru succesul elevilor au crescut. Aceasta este o tendință înregistrată în aproape toate țările studiate. În medie, cu cât inovația a fost semnificativă într-o țară, cu atât au crescut creșterea așteptărilor profesorilor pentru succesul elevilor lor. Dacă nu putem spune că există o legătură cauzală, pare mai plauzibil faptul că inovația a fost stimulată de aceste așteptări ridicate și nu invers.

- 7. Inovația și cheltuielile pentru educație.** Un buget insuficient (sau o lipsă de capacitate de investiții) poate duce la încetinirea sau amânarea activităților de inovare. Adversitatea poate fi declanșatorul inovației și că indivizii vor inova mai mult în perioadele de reduceri bugetare care le impun să fie mai creative.

Inovația „Frugal” sau „incluzivă” se datorează în parte resurselor financiare insuficiente. Inovația în educație poate fi freatică sau costisitoare. Anumite inovații educaționale necesită un buget substanțial. Un acces mai bun la TIC și, uneori, utilizarea corespunzătoare a TIC în clasă depind de un anumit nivel de echipament și infrastructură. Întreținerea simplă a acestor tehnologii are un cost, inclusiv asistența personalului tehnic. Având în vedere stabilitatea, dacă nu chiar o scădere ușoară, observată în ceea ce privește accesul la TIC, nu ar trebui să se aștepte cheltuieli semnificative în acest domeniu, cu excepția anumitor țări rare. Unele inovații pot solicita cadrelor didactice să participe la activități formale de formare, dar și activități de învățare mai informale.

Schimbarea propriilor practici de predare și învățare poate necesita schimbări în ceea ce privește cunoștințele, credințele sau atitudinile care pot necesita o anumită investiție: producerea de noi cunoștințe, comunicare, facilitarea activităților de învățare de la egal la egal cu diverse moduri (de la postările de pe blog la revizuirea sistematică a dovezilor existente, de la întâlniri interne în instituții până la participarea la conferințe sau vizite în străinătate).

Atelierul 2. TIPOLOGIA INOVAȚIILOR

Obiective:

Formabilii vor urma:

- să enumere inovațiile specifice învățământului;
- să identifice caracteristicile inovațiilor;
- să descrie propria experiență de implementare a inovațiilor.

Termeni-cheie: tipologie, criteriu de clasificare, inovație.

EVOCARE

- ❖ **Pictarea pe tricouri.** Reflectarea asupra propriei experiențe în implementarea inovațiilor. Prezentarea identității inovaționale în maniera cum se dorește a fi văzută de alții pe o fișă sub formă de tricou. Organizarea turului galeriei. Stimularea declarațiilor despre experiența inovațională, valorile împărtășite și rezultatele obținute.

REALIZARE A SENSULUI

- ❖ **Eseul de 5 minute.** Analiza afirmației „Inovarea este peste tot, produsele și tehnologiile noi reprezintă doar partea vizibilă a aisbergului” [51].
- ❖ **Axa cronologică.** Racordarea inovațiilor în educație la temporalitate. Plasarea pe linia timpului, în ordine cronologică, a evenimentelor care au marcat:
 - grupul 1 – modernizarea lecției;
 - grupul 2 – modernizarea mijloacelor didactice;
 - grupul 3 – modernizarea procesului de evaluare a rezultatelor școlare;
 - grupul 4 – modernizarea formelor de colaborare cu familia.
- ❖ **Controversa constructivă.** Analiza taxonomiei inovațiilor pedagogice după diferiți autori (vezi Anexa 2.1. Taxonomia inovațiilor pedagogice). Formarea echipelor. În interiorul echipei, formarea perechilor. Elaborarea argumentelor în favoarea anumitor tipuri de inovații. Formularea și prezentarea listei comune de inovații necesare în educație. Adresarea întrebărilor de precizare. Exprimarea în scris a poziției pentru care se optează personal conform algoritmului:
 1. Declararea poziției;
 2. Prezentarea argumentelor ce susțin această poziție și combaterea negației posibile;
 3. Declarația de încheiere (modul în care argumentele sprijină poziția).

REFLECȚIE

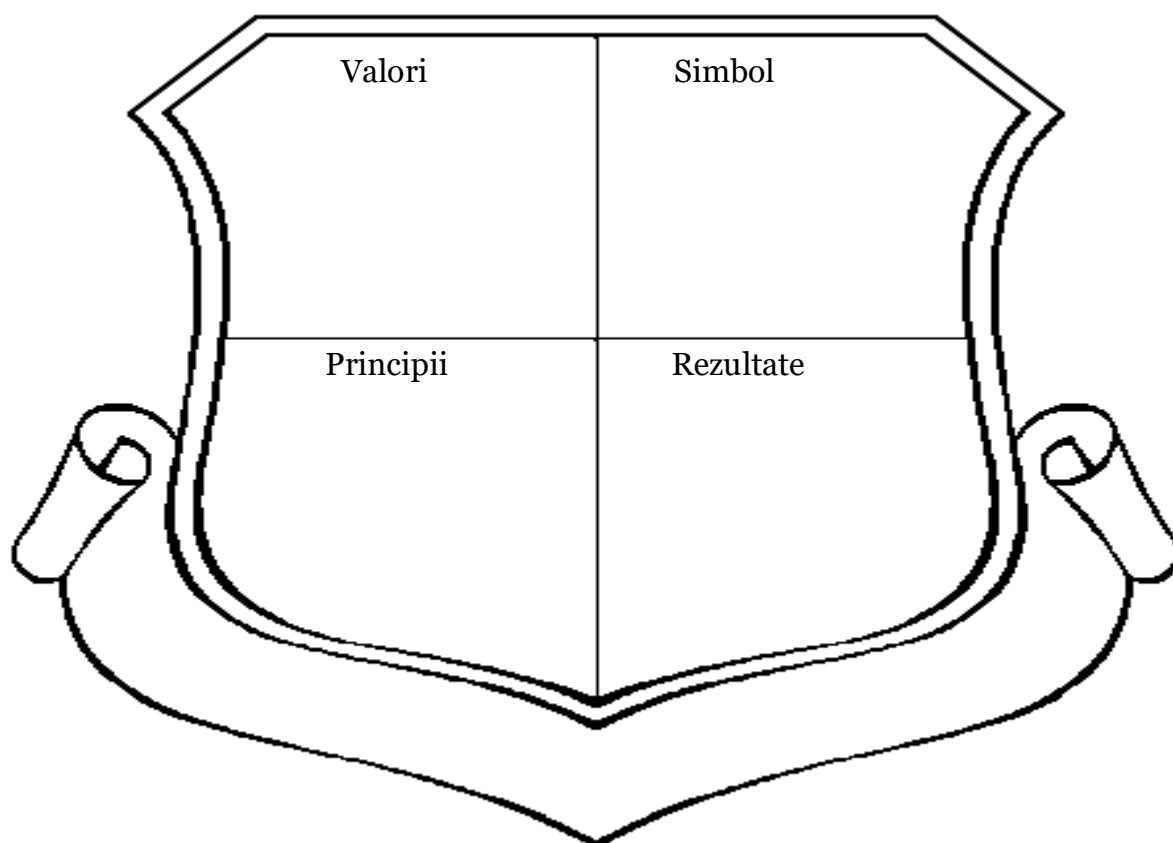
- ❖ **Tehnica Cascada întrebărilor.** Formularea a cât mai multe întrebări în raport cu caracteristicile inovației, în baza analizei fragmentului: „Inovarea nu este un scop în sine. Ea este condiția prealabilă pentru crearea unei școli bazate pe

cunoștințe și o prioritate absolută pentru sporirea competitivității pe piața serviciilor educaționale și urmează să întrunească 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.)”. [50]

EXTINDERE

- ❖ **Blazonul inovației.** Completarea blazonului inovației. Formularea lozincii de promovare a inovațiilor. Analiza impactului diferitor tipuri de inovații asupra educației. Identificarea valorilor necesare pentru crearea unei școli inovative.



Anexa 2.1. Taxonomia inovațiilor pedagogice

Clasificarea inovațiilor după Huberman [28]

- inovații care introduc schimbări tehnice (TIC);
- inovații de natură conceptuală (noi discipline, programe educaționale, metode);
- inovații care introduc schimbări în relațiile interpersonale.

Clasificarea inovațiilor după I. Frăsineanu [apud 14]

- inovația de fond;
- inovația recombinaată de elemente cunoscute pentru a crea ceva nou;
- inovația curentă;
- inovația revoluționară.

Clasificarea inovațiilor după V. Cojocaru [14]

1. După influența asupra procesului educativ-instructiv:
 - inovațiile în conținutul procesului instructiv;
 - inovațiile în metodele procesului instructiv-educativ.
2. După volumul schimbărilor radicale:
 - particulare, unice, neavând nimic comun;
 - module (particulare, legate între ele);
 - sistematice.
3. După potențialul inovator:
 - formarea continuă, raționalizarea, schimbarea echivalează însăși cu prototipul (modificarea inovațiilor);
 - combinarea noilor elemente cu metodele existente, dar nefolosite până acum (inovații combinatorii).
4. După atitudinea față de predecesor:
 - noul se introduce în loc de vechiul și concretul procedeu (inovație de substituire);
 - încetarea folosirii formelor de lucru, schimbarea programei, tehnologiei (inovație de anulare);
 - însușirea noilor servicii, programe noi, tehnologii (inovație de descoperire).

Clasificarea inovațiilor după Burghin M. S. [apud 14]

1. *Inovațiile care apar spontan*, fără o legătură cu necesitatea manifestă sau fără conștientizarea întregului sistem de condiții, mijloace și căi de realizare a procesului inovațional. Inovațiile nu au o fundamentare științifică adecvată, se produc pe bază empirică, sub acțiunea unor factori situativi. Aceste inovații țin de activitatea managerilor, pedagogilor inovatori.
2. *Inovațiile din sistemul de învățământ ca produs al activității interdisciplinare conștiente, dirijate*:
 - *științifice*, în care funcțiile de control sunt îndeplinite de către instituțiile științifice;
 - *științifico-administrative*, se realizează un control prin intermediul organelor

de dirijare a educației;

- *administrativ-științifice*, controlul și conducerea se realizează de către organele de conducere, pornind de la realizările științei;
- *socio-administrative*, funcțiile de control sunt realizate de către organele administrative.

Clasificarea inovării după natura fenomenelor

Organizației pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OECD) [32]

1. *inovarea de produs*: reprezintă crearea unui produs nou sau îmbunătățit în ceea ce privește caracteristicile tehnico-funcționale, componentele, materialele, ușurința în exploatare sau alte caracteristici funcționale;
2. *o inovarea de proces*: se referă la dezvoltarea unei tehnologii de producție sau de livrare, nouă sau îmbunătățită în privința metodelor de lucru și a echipamentelor;
3. *o inovarea de marketing*: reprezintă introducerea unei noi metode de marketing, o schimbare relevantă privind aspectul, ambalajul, distribuția sau promovarea produsului;
4. *o inovare organizațională*: se referă la implementarea unor metode noi de organizare și gestiune, cu efecte asupra procesului de afacere și relațiilor externe ale firmei.

Clasificarea inovării după gradul de noutate al soluțiilor aplicate [28]

1. *Inovarea incrementală* (incremental innovation) constă în îmbunătățiri ale produselor și proceselor existente, stimulii introducerii noului provenind de regulă de la piață. De exemplu, în informatică, puterea microprocesoarelor și dimensiunea memoriei s-au dublat din doi în doi ani, începând cu 1985, iar în domeniul auto, între anii '50 – '80 s-a realizat îmbunătățirea continuă a randamentului la motoarele clasice, fără a se modifica concepția lor constructivă.
2. *Inovarea radicală* (breakthrough innovation) se referă la introducerea unor soluții absolut noi, bazate pe invenții (technology push model). Apariția radioului, a televizorului, a calculatoarelor, a copiatoarelor reprezintă doar câteva exemple ilustrative. Aceste produse nu au apărut ca răspuns la nevoile pieței, căci înainte de a fi realizate nu existau problemele pe care noile produse le pot rezolva. În aceste cazuri, tehnologiile noi generează nevoi care înainte nu existau. Este sugestiv în acest sens exemplul prezentat mai jos, referitor la apariția și succesul comercial al mașinilor de copiat documente, cunoscute sub denumirea de xerox.

Atelierul 3. PROFILUL CADRULUI DIDACTIC INOVATOR

Obiective:

Formabilii vor urma:

- să analizeze elementele profilului cadrului didactic inovator;
 - să caracterizeze tipurile de inovatori;
 - să elaboreze obiective de dezvoltare personală a calităților de inovator.
- Termeni-cheie:** cadrul didactic inovator, personalitate inovatoare.

EVOCARE

- ❖ **Lista de inventariere.** Analiza afirmației lui T. Wagner „E o binecuvântare și un blestem să fii inovator. Binecuvântarea este că ai capacitatea de a vedea și a face lucruri pe care alții nu le-au făcut. Blestemul este că, pentru a-ți realiza potențialul tău și al creației tale, trebuie să muncești din greu la diverse aspecte. Însă poți și trebuie să perseverezi. Satisfacția ta personală, viitorul țării tale și al planetei atârnă toate în balanță” [50]. Elaborarea listei de concepte. Stabilirea legăturilor logice între concepte. Realizarea hărții cognitive. Formularea listei de idei.

REALIZARE A SENSULUI

- ❖ **Dialogul dintre pesimist și optimist.** Citirea atentă a informației: „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 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. Cadrele didactice au reacții diverse atunci când se confruntă cu inovații majore la nivel organizațional. Aceste reacții depind atât de trăsăturile de personalitate ale cadrelor didactice, cât și de abilitățile managerilor de a concepe și derula eficient acest proces al schimbării. Orice activitate inovatoare presupune, la nivel individual, ieșirea din zona de confort. La nivel individual se pot dezvolta la nivel inconștient anumite mecanisme de apărare care reprezintă strategii autoprotectoare pe care cadrul didactic le „construiește” atunci când sesizează anumite amenințări generate de inovații, anumite stări de neliniște.” [27] Completarea tabelului. Elaborarea unui dialog utilizând informația sintetizată în Tabelul 3.1.

Tabelul 3.1. Avantajele și dezavantajele inovației

Aspecte pozitive	Aspecte negative	Ipoteze
Reflecții		

- ❖ **Moara obiectivelor.** Analiza calităților necesare unui inovator (vezi Anexa 3.1. Porterul inovatorului). Elaborarea a 4 obiective de dezvoltare profesională ale cadrelor didactice/manageriale în vederea respectării exigențelor etice și deontologice ale procesului de evaluare a dezvoltării copilului.
- ❖ **Graficul T.** Formarea grupurilor. Distribuirea fiecărui grup câte un tip de inovatori. Elaborarea argumentelor Pro și Contra. (vezi Anexa 3.2. Tipuri de inovatori și Anexa 3.3. Tipuri ideale „de subiecți – realizatori” de inovații după Rogers). Elaborarea în comun a listei calităților necesare pentru implementarea reușită a inovațiilor.
- ❖ **Schimbă-ți ochelarii.** Distribuirea personajelor: un cadru didactic rezistent la inovație, un cadru didactic promotor al inovațiilor, un părinte rezistent la inovații, un părinte promotor al inovațiilor, un manager rezistent la inovație, un manager inovator. Identificarea cu personajul și completarea răspunsurilor la întrebările de ghidare:
 - Ce argumente vei aduce celor din jur?
 - Ce vei face pentru ca să-ți aperi poziția?
 - Cu cine vei colabora?
 - Cum vei comunica cu alții?

REFLECȚIE

- ❖ **Maratonul de scriere.** Parametrii textului:
 - I tură: Prin ce simboluri poate fi reprezentat cadrul didactic inovator? A fi inovativ este o necesitate astăzi?
 - II tură: Ce calități sunt necesare cadrului didactic pentru implementarea cu succes a inovațiilor în educație? Ce sugestii oferiți cadrelor didactice pentru acceptarea inovațiilor?
 - III tură: Sunteți un cadru didactic inovativ? Argumentați.
Discutarea textelor produse. Elaborarea concluziilor comune.

EXTINDERE

- ❖ **Diagrama os de pește.** Analiza motivelor ce generează refuzul de a accepta inovațiile (vezi Anexa 3.4. Cauzele rezistenței la inovație). Enumerarea a 5 probleme care apar în realizarea activităților pedagogice inovative. Notarea unei probleme pe „capul peștelui”, iar cauzele problemei pe „oasele peștelui”.

Anexa 4.1. Porterul inovatorului

Portretul universal al inovatorului după Rogers [apud 50]

1. Statusul social al inovatorilor este relativ ridicat – datorită pregătirii lor, prestigiului de care se bucură;
2. În general, inovatorii sunt tineri. Tinerii riscă mai puțin să fie condiționați de practicile tradiționale ale culturii stabilite;
3. Sursele informaționale impersonale și cosmopolite sunt importante pentru inovatori. Inovatorii caută idei noi nu în experiența altora din domeniul lor, ci în surse impersonale din alte domenii;
4. Inovatorii sunt „cosmopoliți”. Profesorii școlilor inovatoare își formează idei noi cu privire la educație în afara comunității lor, călătorind și participând la activități din afara sistemului de învățământ;
5. Inovatorii pot influența opinia publică;
6. Inovatorii pot să se considere (sau, să fie considerați de către egalii lor) devianți.

Deprinderi care definesc ADN-ul inovatorului după Jeffrey H. Dyer, Hal B. Gregersen și Clayton M. Christensen [apud 50]

1. Asocierile de idei;
2. Punerea sub semnul întrebării;
3. Observarea;
4. Experimentarea;
5. Activitatea în rețea, divizate în două categorii – acțiune și gândire.

Caracteristicile „Gânditorilor proiectivi” necesare procesului de inovare după Tim Brown [apud 50]

1. „Empatia, capacitatea de a imagina lumea din perspective multiple și de a pune oamenii pe primul loc;
2. *Gândirea integrativă*, capacitatea de a vedea toate aspectele unei probleme, precum și posibilele soluții revoluționare;
3. *Optimismul*, oricât ar fi de dificilă o problemă, soluții se vor găsi;
4. *Experimentalismul*, procesul de încercări, eșecuri și rectificări care analizează problemele și posibilele soluții în moduri noi și creative;
5. *Colaborarea* interdisciplinară și cu entuziasm.

Deprinderi necesare supraviețuirii într-o lume din ce în ce mai deschisă după Tony Wagner [50]

1. Gândire critică și capacitatea de a rezolva probleme;
2. Colaborarea în rețea și dominanța prin influență;
3. Flexibilitate și adaptabilitate;

4. Inițiativă și antreprenoriat;
5. Accesarea și analizarea informației;
6. Comunicare orală și scrisă eficientă;
7. Curiozitate și imaginație.

***Caracteristicile persoanelor care lansează cel mai des inovații după
A. M. Huberman [28]***

1. Încrederea în sine;
2. Înclinația de a-și asuma riscurile;
3. Tinerețea;
4. Un statut social mai ridicat;
5. Contacte mai numeroase decât media obișnuită stabilite în afara comunității lor imediate;
6. Tendința de a se transforma în ghizi ai colegilor,
7. Consacrare cu mai multă dăruire profesiei.

Anexa 4.2. Tipuri de inovatori [51]

- *Inovatorii experți* – dețin foarte multe cunoștințe despre subiectul în cauză. Astfel, ei ajută la depășirea barierelor rezultate în urma lipsei de informații suficiente.
- *Inovatorii cu autoritate* – ca rezultat al pozițiilor lor în ierarhie, aceștia au și puterea și resursele necesare pentru a depăși barierele rezultate din lipsa dorinței oamenilor de a se implica în procesul inovației.
- *Inovatorii de proces* – au cunoștințe din sfera organizațională și abilitatea personală de a conduce. Prin urmare, ei pot genera și administra colaborarea cu oamenii și pot depăși barierele birocratice rezultate în urma competențelor diferite ale indivizilor.
- *Inovatorii de relație* – sunt necesari pentru a depăși rezervele pe care le au oamenii atunci când trebuie să colaboreze cu parteneri externi. Managerii care joacă acest rol trebuie să aibă o rețea personală dezvoltată și să „cunoască oamenii potriviți”. Ei pregătesc cooperarea și ajută prin faptul că au o perspectivă externă asupra organizației. Construiesc acțiunile de colaborare cu parteneri externi.

**Anexa 4.3. Tipuri ideale „de subiecți – realizatori” de inovații
după Rogers [apud 13]**

- *Inovatori* – mereu deschiși spre nou, în permanență dispuși să utilizeze inovațiile în practica proprie, bine orientați în spațiul de comunicare al inovatorilor, predispuși la risc; aleg în baza procesului de proiectare a obținerii rezultatului (2,5%);

- *Realizatorii timpurii* – literalmente urmează după inovatori, sunt axați pe realizările lor, însă fără risc; nu pledează pentru fiecare inovație, sunt chibzuiți la evaluarea oportunităților rezultatelor obținute, a inovațiilor (13,5%);
- *Majoritatea preliminară* – însușesc inovațiile deja confirmate în activitatea inovatorilor și realizatorilor timpurii; distanța dintre cunoașterea inovațiilor confirmate și decizia proprie este destul de mare; se deosebesc printr-un grad ridicat de libertate la alegere, sunt axați pe variante diverse de acțiune (34%);
- *Majoritatea tardivă* – sceptici față de orice inovație, utilizează inovația sub o presiune puternică din partea mediului educațional; alegerea nu este liberă, deoarece se orientează numai spre acele inovații care sunt recunoscute în mediul profesional, cât privește forma – o simplă reproducere (34%);
- *Nehotărâți* – orientare rigidă spre valorile tradiționale și experiența generațiilor anterioare; un câmp limitat de comunicare ce condiționează izolarea profesională a acestui grup; inovatorii nu se bucură de autoritate și recunoaștere, inovația este utilizată doar atunci când devine o normă semnificativă și de organizare (16%).

Anexa 4.4. Cauzele rezistenței la inovație [43]

1. *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.
2. *Prioritatea* – modul în care s-a rezolvat pentru prima dată o situație critică determină rezolvarea altor situații.
3. *Percepția selectivă* – acceptarea ideilor noi prin prisma prejudecăților.
4. *Dependența* – față de opiniile colegilor și managerilor, care poate duce la întâzieri în implementarea procesului de schimbare și generarea de rezistență.
5. *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.

Atelierul 4. LEADERSHIPUL ȘI INOVAȚIA

Obiective:

Formabilii vor urma:

- să identifice rolul liderilor în promovarea inovațiilor în educație;
- să compare leadership-ul educațional personal și cel instituțional;
- să caracterizeze factorii-cheie ai eficacității inovării în context organizațional.

Termeni-cheie: lider, leadership, manager.

EVOCARE

- ❖ **Discuția.** Analiza colectivă a afirmației: „A ști să faci bine un lucru este *împlinirea muncii*. A arăta altora cum să faci un lucru este *împlinirea profesorului*. A te asigura că munca este făcută bine de alții este *împlinirea managerului*. A-i inspira pe alții să accepte și să implementeze noul este *împlinirea liderului*.” [49]
- ❖ **Brainstormingul.** Formularea răspunsurilor la întrebarea „Care este rolul leadershipului în promovarea inovațiilor în educație?”

REALIZARE A SENSULUI

- ❖ **Trierea aserțiunilor.** Analiza tendințelor actuale privind dimensiunea umană a inovării (vezi Anexa 4.1. Tendințele actuale privind dimensiunea umană a inovării). Clasificarea ideilor conform criteriilor: sunt în dezacord, în acord parțial sau în acord. Explicarea alegerii. Autocorectare în urma discuțiilor colective. Exprimarea sensului propriu acordat dimensiunii umane a inovării.
- ❖ **Diagrama ideilor esențiale.** Analiza fragmentului de text: „Leadershipul educațional este o soluție pentru reconceptualizarea și redimensionarea profesiei cadrului didactic în contextul schimbărilor actuale, pentru asigurarea unui proces educațional de calitate și dezvoltarea instituției școlare. Acest concept reprezintă un proces axat pe consolidarea și extinderea profesionalismului, prin:
 1. autorizarea profesorului să-și valorifice în mod plener potențialul de lider în procesul activității sale curente la nivel de clasă, instituție, comunitate profesională și sistem;
 2. crearea unui mediu favorabil pentru constituirea și funcționarea comunităților profesionale de învățare la nivel de instituție, prin promovarea valorilor autentice;
 3. implicarea plenară a cadrelor didactice în procesul de luare de decizii la diverse nivele;
 4. oferirea oportunităților reale de creștere în carieră și afirmare profesională, inclusiv prin abordarea rolului de formator și mentor de către cadrul didactic.” [4] Enumerarea ideilor esențiale din informația oferită. Reformularea a 3 idei în manieră personală, ilustrând modul de înțelegere.

Ideea 1	Ideea 2	Ideea 3

- ❖ **Dificultăți – Soluții.** Analiza nivelelor leadershipului educațional (vezi Anexa 4.2). Evidențierea și sistematizarea nivelelor leadershipului educațional în funcție de aria de influență/conducere a liderului și finalitățile acestui proces. Identificarea dificultăților ce apar la fiecare nivel în procesul de implementare a inovațiilor. Formularea soluțiilor posibile.

Nivel	Dificultăți	Soluții
<i>Leadership educațional personal (nivel interior)</i>		
<i>Leadership educațional instituțional, în sens strict restrâns</i>		
<i>Leadership educațional instituțional, în sens larg.</i>		

- ❖ **Decalogul.** Analiza schemei (vezi Anexa 4.3. Factorii-cheie ai eficacității inovării în context organizațional). Pornind de la propria experiență, formularea a 10 reguli de valorificare a factorilor eficacității inovării la nivelul organizației.
- ❖ **Reacția cititorului.** Analiza surselor de putere ale liderului (vezi Anexa 4.4. Tehnicile de influență identificate la nivelul leadership-ului). Raportarea celor citite la propria experiență. Formularea răspunsurilor la întrebările:
 - Ce ați aflat nou?
 - Ce nu este clar?
 - Ce veți schimba în activitatea profesională?

REFLECȚIE

- ❖ **Jurnalul dublu.** Analiza citatului: „Apreciază cum ar putea inovarea să insufle o viață nouă în organizația din care faci parte și să ducă la atingerea unor obiective mai înalte. Fii sursa de inspirație pentru alții care nu văd asta încă. Fii pregătit pentru a face ca inovarea să se întâmple.” [25] Formularea răspunsului la întrebarea „Ce vei include în agenda personală de leadership?”.

EXTINDERE

- ❖ **Autoportret.** Elaborarea prezentării calităților personale în programul Power Point. (vezi Anexa 4.6. Test pentru depistarea și măsurarea potențialului de conducere și Anexa 4.5. Calitățile unui lider după Tony Robbins)

Anexa 4.1. Tendințele actuale privind dimensiunea umană a inovării [19]

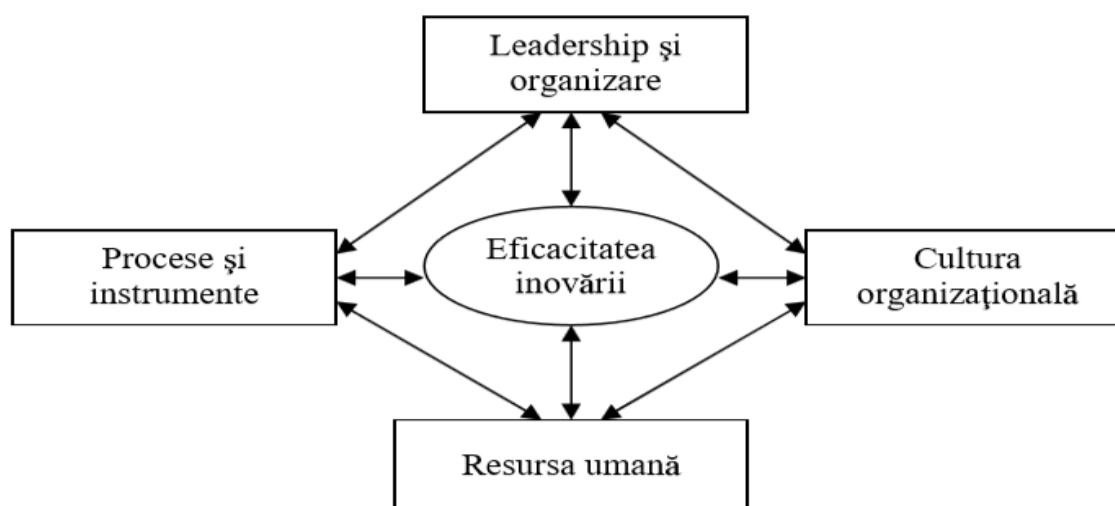
- Inovarea depinde de oameni, de capacitatea lor de a genera cunoștințe și idei și de a le aplica la locul lor de muncă și în societate;
- Performanțele din inovare ale organizațiilor sunt în legătură cu practicile noi din managementul resursei umane, referitoare la: organizarea relațiilor de muncă, învățarea continuă, accesul la informații, diseminarea cunoștințelor interne, recompensarea performanțelor etc.;
- În opinia specialiștilor, managementul resurselor umane trebuie să fie un motor al inovării;
- Cea ce se crede despre inovație diferă de ceea ce se face practic;
- Descătușarea și administrarea creativității angajaților reprezintă o problemă cheie în contextul preocupărilor organizației pentru îmbunătățirea performanțelor din inovare;
- Este necesară folosirea sistematică a metodelor de creativitate și crearea unui mediu care să stimuleze creativitatea și participarea angajaților la inovare;
- Inovarea trebuie văzută ca responsabilitate a fiecăruia și ca obiectiv pe care toți încearcă să îl 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.
- Implicarea cadrelor didactice în procesul inovației este importantă. Angajamentul acestora permite membrilor organizației să își asume o responsabilitate mai mare fără a se simți copleșiți. Este cea mai elaborată și prim urmare cea mai dificilă activitate.
- Principala cauză a dificultății este că procesul inovației necesită un angajament mai mare decât munca de rutină, atât din partea cadrelor didactice cât și din partea subordonaților lor. Dificultatea, în special pentru lideri, stă în a găsi un echilibru între libertate și responsabilități bine definite – două extreme care stau la baza întregii organizări a inovației. În timp ce cadrele manageriale administrează și comunică focusul organizației către inovație, subordonații lor trebuie să își asume roluri „auto-responsabile” în locul rolurilor mecanice.
- Leadership-ul centrat pe inovație ar trebui să permită subordonaților să își aducă contribuția individuală la inovație, oferindu-le un cadru pentru idei și decizii pe de-o parte și responsabilitatea necesară pe de altă parte. Comunicarea reprezintă o parte crucială în transmiterea spiritului organizațional în interiorul organizației.

Anexa 4.2. Nivele leadershipului educațional [4]

- *Leadership educațional personal (nivel interior)*. La acest nivel, liderul își „conduce” propria dezvoltare profesională. Pornind de la valorile personale și profesionale pe care le are, identifică obstacolele/problemele pe care le înregistrează pe parcurs și care nu-i permit să desfășoare o activitate de calitate, care să corespundă cu valorile pe care le împărtășește.

- *Leadership educațional instituțional, în sens strict restrâns.* Cadrul didactic lider contribuie la o mai bună funcționare a școlii prin optimizarea activității didactice la clasă în demersul curent, prin diseminarea practicilor pozitive profesorilor din instituție, prin inspirarea și motivarea colegilor pentru dezvoltare profesională, inclusiv prin influență pozitivă a acestora și sensibilizarea lor vizavi de necesitatea și inerența schimbării, dar și față de rolul important pe care îl are fiecare cadru didactic în acest proces.
- *Leadership educațional instituțional, în sens larg.* Profesorul-lider, prin implicarea în procesul de luare a deciziilor și implementarea acestora, mobilizarea și sensibilizarea colegilor, participarea activă în cadrul planificării strategice și operaționale a instituției, contribuie la dezvoltarea plenară a acesteia și, implicit, la asigurarea unui proces educațional de calitate.

Anexa 4.3. Factorii-cheie ai eficacității inovării în context organizațional [37]



Anexa 4.4. Tehnicile de influență identificate la nivelul leadership-ului (după D. Kipnis, S. Schmidt, C.S. Smith și I. Wilkinson) [apud 30]

1. *Rațiunea* – ca metodă de persuasiune ce implică folosirea tuturor informațiilor, situațiilor, evenimentelor, sau a altor mijloace de evidențiere pentru formulare unor argumente logice care să sprijine liderul în procesul de influențare;
2. *Prietenia* – pentru a influența o persoană să facă ceva liderul apelează la sprijinul și bunăvoința persoanei respective; sau folosește măgulirea;
3. *Coalizarea* – este o tactică prin care liderul mobilizează celelalte persoane din cadrul organizației pentru a convinge o persoană să facă ceva;
4. *Căderea la învoială* – se referă la negocierea pe baza folosirii recompenselor materiale sau pe baza unui schimb de favori;
5. *Agresivitatea* – folosirea abordării directe și în forță pentru a determina o persoană să facă ceva;
6. *Autoritatea superioară* – această tactică se referă la câștigarea sprijinului autorității(lor) superioare din punct de vedere ierarhic pentru legitimarea cererilor;

7. *Sanționarea* – prevederea unor sancțiuni (scăderea salariului), pentru persoanele care nu-și fac treaba așa cum li s-a spus.

(după Yukl)

1. *Inspirația* – conducătorul folosește o solicitare sau o propunere care trezește entuziasmul unei persoane prin apel la valorile acesteia sau prin creșterea încrederii în sine a persoanei respective;
2. *Consultarea* – liderul cere participarea unei persoane la procesul de planificare a unei activități, eveniment sau strategii pentru care suportul și asistența acesteia sunt necesare; sau în a doua formă: conducătorul este de acord cu o schimbare ținând cont de părerea și dorința unei persoane.
3. *Persuasiunea rațională* – liderul folosește argumente logice și evidența factuală pentru a convinge o persoană că o propunere sau o solicitare este viabilă și capabilă să realizeze obiectivele desemnate;
4. *Inspirația* – liderul face o solicitare sau propunere care trezește entuziasmul unei persoane prin apelul la valorile, aspirațiile sau prin creșterea încrederii în sine;
5. *Consultarea* – liderul stimulează participarea unei persoane în planificarea unei strategii, activități sau schimbări pentru care suportul și asistența acesteia sunt necesare; sau agentul este gata să modifice o propunere pentru a ține cont de preocupările sau sugestiile unei persoane;
6. *Apropierea* – liderul uzează de rugăminți, flatare, comportament prietenesc, etc. pentru a construi o stare de spirit favorabilă a unei persoane înainte de a-i solicita acesteia ceva;
7. *Atribute personale* – liderul apelează la sentimentele de loialitate sau prietenie a unei persoane înainte de a-i solicita acesteia ceva;
8. *Schimb* – liderul oferă un schimb de favoruri, indică realizarea unei reciprocități ulterioare sau promite o împărțire a beneficiilor dacă persoana vizată realizează ceea ce i se cere;
9. *Tactici de coaliție* – liderul caută ajutorul altora pentru a convinge o persoană să facă ceva; sau agentul folosește suportul altora ca un motiv pentru ca persoana vizată să se declare, de asemenea, de acord;
10. *Tactici de legitimare* – liderul caută să stabilească legitimitatea unei solicitări prin clamarea autorității sau dreptului de a o face, sau prin verificarea consistenței acesteia cu politicile, regulile, practicile și tradițiile organizaționale;
11. *Presiunea* – liderul folosește solicitări, amenințări, verificări frecvente sau repetări persistente pentru a influența persoana vizată să facă ceea ce se dorește.

Anexa 4.5. Calitățile unui lider după Tony Robbins

1. Liderul are o viziune mai mare decât el însuși și decât momentul actual.
2. El îi inspiră pe oameni prin viziune dublată de pasiunea cu care face orice.
3. Grijă profundă față de oameni.
4. Liderul ascultă cu adevărat.
5. Este prezent pentru oamenii cu care lucrează, nu se gândește la alte probleme.
6. Crede cu tărie într-o cauză.
7. Simte nevoia de a contribui, de a avea o misiune și de a crește.
8. Are scopuri nobile și se dedică unor cauze mai mari decât el însuși.

9. Flexibilitatea și capacitatea de a se schimba și de a se adapta pentru a face față problemelor.
10. Își crește standardele la un nivel mult mai mare decât al altor oameni.
11. Își respectă cuvântul dat.
12. Spune adevărul, iar adevărul are putere și pătrunde adânc în sufletele oamenilor.
13. Folosește adevărul în scopul de a servi.
14. Nu se concentrează pe proceduri, ci pe obiective și pe rezultate.
15. Are certitudine, iar acest lucru îi atrage pe ceilalți, deoarece oamenii au o mare nevoie de certitudine.
16. Liderul găsește metode de a îndeplini nevoile cele mai mari ale oamenilor, nu doar dorințele lor.
17. Vede ceea ce alții nu văd. Este profund și vede progresul acolo unde nimeni altcineva nu îl vede.
18. Are conștiința de sine și își dezvoltă un tipar de gândire și autoanaliza care îi permite să se vadă din exterior – dacă este puternic sau slab – astfel încât poate conduce mai eficient.
19. Învață constant, studiază, pătrunde în profunzimea lucrurilor, nu stă la suprafață și de aceea înțelege fenomenele mai bine decât ceilalți oameni.
20. Liderul conduce cu scopul de a servi, nu cu acela de a câștiga ceva în schimb – bani sau atenție, pentru că acestea vin în plan secundar, ca o consecință a muncii.
21. Trăiește după principiile pe care le promovează.
22. Este congruent (ceea ce gândește este la fel cu ceea ce spune și cu ceea ce face).
23. Pentru el eșecul nu este o opțiune.
24. Îmbrățișează eșecul, dar nu este niciodată un ratat pentru că învață din eșecuri.
25. Liderul își câștigă abilitatea de a conduce, nu o dobândește prin poziția profesională. Cel care este lider prin poziția lui, de obicei nu este adevăratul lider.
26. Liderii nu sunt manageri. Managerii îi determină pe subalterni să facă unele lucruri cât timp ei sunt prezenți. Liderii îi determină pe oameni să-și stabilească propriile standarde după care să trăiască chiar și atunci când liderul nu este prezent.
27. Liderul are o energie și o putere care vin de la cauzele în care crede. De aceea frica și slăbiciunea nu îl blochează, chiar dacă le simte și el.
28. Liderul are puterea să atragă și să conducă.
29. Când este dedicat unei cauze în care crede, face ceea ce trebuie făcut, indiferent dacă altor oameni le place asta sau nu.
30. Liderul îi ajută pe oameni să crească, nu îi doboară.
31. Liderul inspiră. Este inițiator și deschizător de drumuri.

Anexa 4.6. Test pentru depistarea și măsurarea potențialului de conducere (după Oliver L. Niehouse) [apud 19]

Mai jos sunt prezentate 11 afirmații cu care veți fi sau nu de acord.

1. Liderii autentici se nasc nu se formează.
2. Mă port bine cu subalternii atât timp cât fac ceea ce le spun.
3. Liderii eficienți se bazează atât pe capacitățile lor, cât și pe cele ale subordonaților.
4. Ca lider, când dau o sarcină subordonaților, explic și motivele care m-au determinat la aceasta.

5. Un lider eficient își atinge scopurile prin orice mijloace.
6. Ca lider, când sunt confruntat cu o problemă vitală, nu mă încred decât în mine însumi, chiar dacă aceasta înseamnă să muncesc mai mult.
7. O cerință a conducerii eficiente constă în necesitatea ca liderul să-și păstreze neschimbat stilul de muncă.
8. Dacă se justifică, aș propune un subordonat pentru o funcție chiar mai importantă decât a mea.
9. Participarea subordonaților la luarea deciziilor nu diminuează prestigiul liderului.
10. Dacă grupul pe care îl conduc nu și-a îndeplinit sarcina din cauza unuia dintre membri, raportează aceasta șefului ierarhic.
11. Mă consider de neînlocuit în postul pe care îl ocup.

Calcularea scorului: Obțineți câte un punct dacă ați fost de acord cu enunțurile 1, 3, 4, 8, 9 și în dezacord cu enunțurile: 2, 5, 7, 10, 11.

Interpretarea rezultatelor: Aveți un excelent potențial de conducere dacă ați obținut peste 8 puncte. Scorul de 6-8 poate semnifica un bun potențial de lider. Dacă ai acumulat mai puțin de 6 puncte, foarte probabil, va trebui să vă schimbați în mod drastic comportamentul și atitudinea pentru a deveni un lider adevărat.

Atelierul 5. INOVAȚIA ȘI ECHIPA

Obiective:

Formabilii vor urma:

- să compare termenii: grup și echipă;
- să caracterizeze echipa performantă;
- să elaboreze sugestii de eficientizare a muncii în echipa inovatoare.

Termeni-cheie: grup, echipă, rol.

EVOCARE

- ❖ **Jocul „Balonul în aer”.** Dezvoltarea spiritului de echipă și a unei atmosfere de încredere. Participanții trebuie să țină un balon în aer cât mai mult timp posibil. Complicarea jocului prin introducerea a mai multe baloane de diferite culori și micșorarea numărului de participanți.

Debriefare: Pentru ca organizația școlară să implementeze cu succes inovațiile, e necesară o profundă motivare a cadrelor didactice prin conștientizarea apartenenței acestora la echipe consistente și satisfăcătoare pentru fiecare dintre ei.

REALIZARE A SENSULUI

- ❖ **Dezbaterea.** Analiza diferențelor dintre grup și echipă (vezi Anexa 5.1. Diferențele dintre grup și echipă (după Katzenbach, 1993). Întrebarea de inițiere a dezbaterii: Ce este mai eficient pentru implementarea inovațiilor echipa sau grupul?
- ❖ **PRES (P-punct de vedere, R-raționament, E-exemple, S-sumar).** Analiza fragmentului de text: „Cea mai mare parte a muncii umane este prestată în echipe, chiar și cei mai solitari artiști, scriitori sau pictori depind de ceilalți pentru ca munca lor să fie eficientă: scriitorul de un editor și o editură, o tipografie, o librărie. Altfel spus, chiar dacă mitul eroului sau luptătorului singuratic este în continuare în mare vogă într-o societate individualistă, dacă analizăm cu atenție faptele individuale constatăm că ele sunt de fapt rezultatul efortului depus de o întreaga echipă. Oricât de impresionante nu ar fi realizările marilor personalități, fie de lideri puternici sau inovatori care și-au asumat riscuri considerabile, mai devreme sau mai târziu se constată că ei fac parte dintr-o echipă pentru că unu este un număr mult prea mic pentru a realiza ceva.” [5] Formularea unui punct de vedere care să indice opțiunea pentru unul dintre modele. Formularea raționamentelor. Identificarea exemplurilor din practica educațională. Elaborarea concluziilor.
- ❖ **SAR (S-situație, A-argument, R-rezolvare).** Descrierea situațiilor, organizarea argumentelor, propunerea rezolvărilor, valorificând factorii care caracterizează eficiența muncii în echipă (vezi Anexa 5.2. Factorii care caracterizează esența echipelor).

- ❖ **6 Cum?** Formarea perechilor. Distribuirea caracteristicilor echipei performante (vezi Anexa 5.3. Caracteristicile unei echipe performante) Formularea răspunsului la întrebarea Cum să stimulăm în echipă simțul scopului / comunicarea deschisă / încrederea și respectul reciproc / conducerea participativă?
- ❖ **Târgul de idei.** Analiza și promovarea unei legi ale muncii în echipa (vezi Anexa 5.4. Cele 17 legi ale muncii în echipa de John C. Maxwell). Fiecare pereche va primi câte o lege și va elabora un mesaj de publicitate în care va explica, exemplifica, demonstra utilitatea legii.
- ❖ **Joc de rol.** Formarea a 7 grupuri. Distribuirea aleatorie fiecărui grup a câte o etapă din viața echipei (vezi Anexa 5.5. Viața unei echipe). Fiecare grup simulează secvențe din ședințele echipei specifice etapelor. Elaborarea în comun a sugestiilor de organizare eficientă a echipelor ce au ca scop introducerea inovațiilor.
- ❖ **SINELG.** Lecturarea independentă a informației din Anexa 5.6. Tipul de echipă ce corespunde mai bine principiilor inovative. Marcarea prin:
 - „V” a informației știute
 - „-” a informației contradictorii la cele știute
 - „+” a informației noi
 - „?” a informației confuze și care necesită o documentare suplimentară.
- ❖ **Exercițiul de grup.** Analiza instrumentelor de evaluare a muncii în echipă (vezi Anexa 5.7. Chestionar de autoevaluare și Anexa 5.8. Listă de verificare pentru munca în echipă). Elaborarea indicatorilor pentru evaluarea eficienței muncii în echipa inovativă.

REFLECȚIE

- ❖ **Chibriturile.** Organizarea discuției la tema „De ce este important să inovăm în echipă?”. Aranjarea participanților în cerc și distribuirea fiecăruia a câte 2-5 chibrituri (sau bețișoare), care semnifică numărul de intervenții în discuția colectivă. Pe rând fiecare exprimă opinia și restituie câte un chibrit în cutie.

EXTINDERE

- ❖ **Chestionarul.** Recapitularea contribuției personale la o anumită echipă. Autoevaluarea comportamentului în echipă. Completarea chestionarului de identificare a rolului potrivit în echipă. (vezi Anexa 5.9. Grilă de autoevaluare)

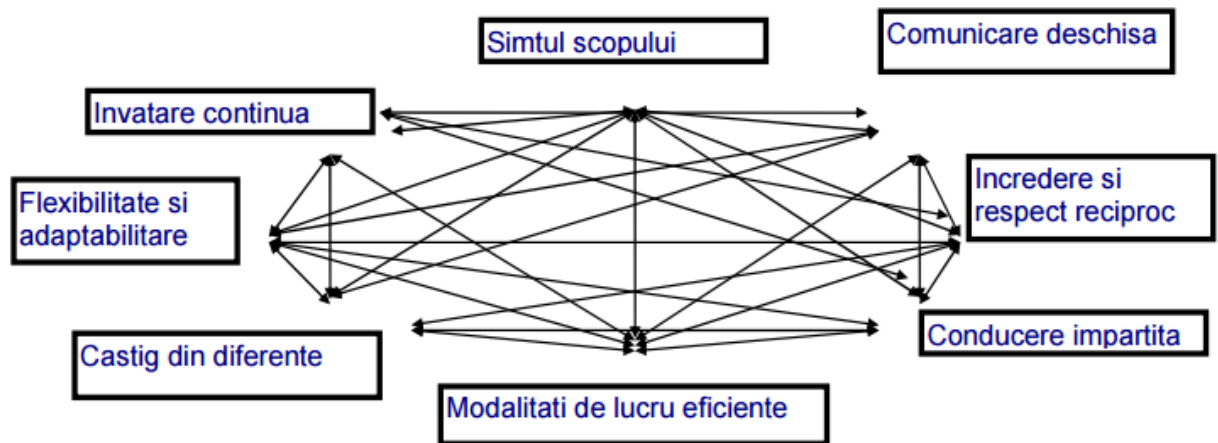
**Anexa 5.1. Diferențele dintre grup și echipă
(după Katzenbach, 1993) [24]**

Grupul de lucru	Echipa
Are un lider puternic	Rolurile de lider sunt distribuite
Responsabilitate individuală	Responsabilitatea individuală/de grup
Scopul grupului este identic cu misiunea organizațională	Echipa are și obiective proprii
Produsele grupului sunt individuale	Produsele echipei sunt colective
Sunt preferate discuții de grup eficiente	Sunt încurajate disputele deschise și soluționările de probleme active
Evaluarea performanțelor se realizează indirect	Evaluarea este realizată în mod direct prin măsurarea performanțelor colective
Membrii grupului discută, decid, delegă	Membrii grupului discută, decid și realizează în comun

Anexa 5.2. Factorii care caracterizează esența echipelor [23]

- **caracteristicile individuale și personale** care trebuie îndeplinite de persoanele din echipă. Ele determină baza cunoștințelor individuale, a profesionalismului, a calității de membru pentru un anumit rol în echipă, a responsabilității etc. Acest grup stabilește anumite cerințe pentru fiecare membru al echipei la nivel individual vizavi de posibila participare a sa în echipă, pornind de la potențialul acumulat personal cu privire la rolul și sarcinile pe care acesta va trebui să le confrunte la nivel profesional. Astfel, putem trage concluzia că setul de clustere cu privire la calitățile individuale și personale ale membrilor echipei sunt determinate de problemele pe care aceștia au nevoie de a le rezolva.
- **procesele de interacțiune, coordonare și comunicare** ale participanților. Interacțiunea, în cazul acesta, se prezintă ca o urmare a normelor și reglementărilor de activități comune, formulate și adoptate de către membrii echipei. Ele determină modul și hotărârile proceselor de interacțiune în limitele cărora se păstrează loialitatea membrilor echipei unul față de altul. Este important de menționat faptul că interacțiunea dintre membrii echipei este determinată de obiectivele cu care se confruntă organizația. Anume ele constituie punctul de plecare în formarea echipelor, deoarece fără ele, însăși existența lor devine inutilă.
- **valorile și cultura organizațională** specifice participanților. Prin valoare, în acest caz, se subînțelege un set de standarde în dependență de care angajații stabilesc priorități, care le permit să analizeze dacă este atractiv sau nu lucrul în echipă, dacă lucrul este interesant, sau pur și simplu acceptabil pentru ei.

Anexa 5.3. Caracteristicile unei echipe performante [21]



Simțul scopului constă în viziune comună asupra perspectivelor și obiectivelor. Accent puternic pe rezultate, simț al priorităților, claritate în decizii.

Comunicarea deschisă are loc atunci când oamenii își exprimă gândurile și sentimentele, conflictul nu este ascuns și este rezolvat. Oamenii ascultă cu atenție.

Încrederea și respectul reciproc se manifestă când oamenii se apreciază și se susțin reciproc. Își spun adevărul și oferă un feed-back sincer.

Conducerea împărțită se produce când diverși membri ai echipei își asumă conducerea, în funcție de sarcina curentă și de nevoia echipei. Liderul formal are rolul de supraveghetor și mentor al echipei.

Modalitățile de lucru eficiente se obțin când echipa știe cum să adune, organizeze și evalueze informația. Oamenii încurajează creativitatea, inovația și asumarea riscurilor. Se fac planuri corespunzător.

Construirea unei echipe este arta de a armoniza diferențele unor oameni de proveniențe diverse, interese diverse, perspective diverse, în interesul realizării unei echipe cu minim de conflicte posibile, având în vedere interesul comun al echipei.

Scopul principal în formarea echipelor este **echilibrul**, care înseamnă că nu va trebui doar să interacționăm cu un grup de oameni diferiți, dar este necesar să avem varietate în interiorul echipei.

Anexa 4. Cele 17 legi ale muncii în echipă de John C. Maxwell [apud 27]

1. Legea Semnificației – Nu poți realiza nimic cu adevărat valoros, de unul singur. Echipele implică un număr mai mare de persoane, ceea ce presupune existența mai multor resurse, mai multe idei și a unei energii mai mari decât în cazul unei singure persoane.

2. Legea imaginii de ansamblu – Scopul este mai important decât rolul. Totul începe cu o viziune. Trebuie să aveți un scop comun pentru a deveni o echipă. Dacă ești liderul echipei, trebuie să „arăți” tuturor scopul, să-i ajuți să-l adopte și să acționeze pentru îndeplinirea lui.

3. Legea Nisei – Toți jucătorii au un loc al lor căruia îi adaugă cea mai mare valoare. Fiecare membru al echipei are un loc bine stabilit și pentru care are abilitățile

necesare. Un manager de succes știe să plaseze corespunzător oamenii, astfel încât fiecare să facă mai mult și mai bine ceea ce îi place și știe.

4. Legea muntelui Everest – Pe măsură ce provocarea devine din ce în ce mai mare, munca în echipa devine din ce în ce mai necesară. Dimensiunea visului/scopului trebuie să determine dimensiunea echipei. Atunci când echipa nu corespunde scopului există doar două alternative – renunțați la vis/scop sau dezvoltați echipa.

5. Legea lanțului – Puterea unei echipe este influențată de veriga cea mai slabă. Dacă sunteți liderul unei echipe, nu puteți ignora problemele create de o verigă slabă. Atunci când nu tratați corespunzător partea proastă a echipei, veți pierde respectul celei mai bune.

6. Legea catalizatorului – Echipele câștigătoare au jucători care pun lucrurile în mișcare. Catalizatorii sunt oamenii care acționează și își asumă responsabilitatea pentru ceea ce fac.

7. Legea busolei – Viziunea oferă membrilor echipei direcție și încredere. Liderul echipei are responsabilitatea de a identifica o viziune valoroasă și să o expună în fața echipei. Fiecare echipă are nevoie de o direcție în care să creadă și să fie direcționată pe parcurs.

8. Legea mărunțului stricat – Atitudinile greșite ruinează echipa. Atitudinile bune nu garantează victoria unei echipe, însă atitudinile greșite garantează eșecul. Atitudinea fiecărui membru, cu atât mai mult atitudinea liderului determină atitudinea echipei.

9. Legea încrederii reciproce – Colegii de echipă trebuie să poată conta unul pe celălalt atunci când este nevoie, altfel nu se poate vorbi de echipa eficientă.

10. Legea prețului – Echipa nu reușește să-și atingă potențialul atunci când refuză să plătească prețul necesar. Trebuie să fiți dispuși să faceți sacrificii pentru binele echipei, să vă perfecționați și să luați decizii dificile în folosul echipei.

11. Legea tabelii de marcaj – Echipa poate face schimbări atunci când știe cu exactitate unde se află. Ca manager trebuie să vă asigurați că membrii echipei fac evaluări, modificări și iau decizii cât mai repede pentru a-și atinge obiectivele.

12. Legea băncii de rezervă – Echipele extraordinare au rezerve extraordinare. Pentru asta un lider trebuie să-și perfecționeze continuu echipa, să fie pregătit pentru ziua de mâine.

13. Legea identității – Valorile împărtășite definesc echipa. Așa cum valorile personale influențează și direcționează comportamentul unui individ, valorile organizaționale influențează și direcționează comportamentul echipei.

14. Legea comunicării – Interacțiunea alimentează acțiunea. Echipele eficiente au membri care discută în permanență unul cu altul. Comunicarea crește legătura dintre oameni și conduce o echipă spre succes.

15. Legea avantajului – Diferența dintre două echipe la fel de talentate este conducerea acestora. Managerul poate perfecționa o echipă și poate să-i ofere un avantaj. Poate face asta prin atragerea în echipă a unor noi lideri talentați.

16. Legea moralului ridicat – Când câștigi nimic nu te afectează. Moralul ridicat contribuie la creșterea randamentului, a energiei și la emanciparea echipei. Atunci când legea moralului ridicat funcționează cum trebuie, liderul ridică moralul echipei iar echipa pe cea a liderului.

17. Legea beneficiilor – Investițiile în echipă sunt recuperate în timp. Timpul, banii și efortul necesar pentru dezvoltarea echipei nu o schimbă peste noapte, însă dezvoltarea acesteia va da întotdeauna roade.

Anexa 5.5. Viața unei echipe [33]

Etape	Trăsături cheie	Management
Formare	Întâlnirea și cunoașterea membrilor	<ul style="list-style-type: none"> • Selectați ca membri ai echipei persoane cu abilități diferite • Vizati o varietate de cunoștințe de bază • Vizati o varietate de personalități • Ajutați membrii să se cunoască reciproc • Acordați-le timp pentru întărirea coeziunii grupului • Gândiți-vă la conducerea echipei
Informare	Informarea membrilor despre scopul și obiectivele sarcinii de lucru. Ei interacționează pentru că își dau seama că muncesc cu toții pentru a atinge un scop comun.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificați în mod clar sarcina • Stabiliți resursele disponibile • Stabiliți un orar • Informați-i că rolul dvs. este de resursă
Dezbateri	Adoptarea rolurilor și formarea structurii. Aceștia pot experimenta și se pot angrena în jocuri de putere și chiar intra în conflict. Pot avea loc conflicte între personalități și chiar o revoltă împotriva conducătorului.	<ul style="list-style-type: none"> • Acceptați că trebuie să li se permită să-și stabilească propriile roluri • Acordați-le timp pentru aceasta • Încurajați echipa să muncească împreună • Gândiți-vă la utilizarea unor activități de formare a echipei • Dacă este necesar, clarificați sarcina • Dacă este necesar, folosiți un alt profesor ca moderator
Reguli	Echipa devine stabilă. Membrii stabilesc reguli și proceduri care să le dea posibilitatea să lucreze împreună. Se cade de acord asupra rolurilor indivizilor în cadrul echipei. Se stabilește abordarea de ansamblu a sarcinii și se formează coeziunea echipei.	<ul style="list-style-type: none"> • Recunoașteți rolurile lor diferite • Acceptați obiectivele lor individuale • Încurajați-i să-și examineze și revizuiască activitatea • Verificați dacă există o comunicare eficientă în echipă • Lăudați echipa în ansamblu cât și pe membrii individuali ai acesteia

Realizare	Aceasta este etapa productivă. Membrii muncesc în echipă și îndeplinesc sarcina. Contribuțiile indivizilor se îmbină, iar munca este împărțită. Prin cooperare și participare, echipa acționează în vederea realizării obiectivelor sale.	<ul style="list-style-type: none"> • Asigurați-vă că sunt disponibile resurse adecvate și potrivite • Monitorizați realizările • Oferiți feedback constructiv • Dar permiteți-le să-și organizeze singuri munca atunci când nu există probleme majore • Lăudați-le munca • Evitați să le faceți dvs. munca
Transformare	Aceasta nu este o etapă separată, ci una care poate avea loc oricând. Pe tot parcursul vieții sale, echipa este dinamică, nu statică. Pot avea loc schimbări în cadrul echipei, în cazul membrilor ei și chiar în ceea ce privește sarcina.	<ul style="list-style-type: none"> • Permiteți echipei să abordeze schimbările pe cât posibil • Comunicați, în mod clar, orice schimbare necesară datorită unor factori externi • Dacă este necesar, ajutați-i să se gândească la procesul schimbării • Dacă membrii echipei trebuie să fie schimbați, permiteți-le grupurilor să se reorganizeze
Regrete	Aceasta este etapa finală. Echipa și-a îndeplinit sarcina. Scopul inițial al constituirii echipei a luat sfârșit și aceasta trebuie să se dizolve. Viața echipei poate fi declarată oficial ca încheiată.	<ul style="list-style-type: none"> • Declarați oficial că munca s-a încheiat • Recunoașteți-le și lăudați-le realizările • Facilitați reflecția echipei asupra procesului și produsului muncii ei • Reflectați și identificați lecțiile pe care le-ați învățat în privința sarcinii, membrilor echipei și rezultatelor

Anexa 5.6. Tipul de echipă ce corespunde principiilor inovative [23]

Cele mai frecvent întâlnite se consideră echipele funcționale. Ele fac parte din „piramida managerială”. Asemenea echipe sunt considerate structuri verticale. Acestea sunt alcătuite din manageri și angajați ai unei sau altei subdiviziuni. Echipele funcționale, de obicei, sunt formate din membrii cu abilități identice sau similare. Obiectivele procesului de inovare, într-o mai mare măsură, sunt realizate de echipele cross-funcționale și varietățile acestora. Echipele respective includ liderii și personalul diferitelor subdiviziuni funcționale ale organizației, care implementează strategia inovatoare sub forma unui proiect inovator. În acest caz, echipele cross-funcționale sunt considerate proiecte.

Sarcina acestora constă în a ține pasul cu noile inovații. Acestor echipe li se alocă un buget pentru realizarea unui anumit proiect inovativ, li se stabilesc condițiile de executare, iar după finalizarea proiectului, echipa este desființată. Trebuie să subliniem faptul că echipele cu caracter temporar, sunt înființate pentru o anumită perioadă de timp. În cadrul acestora, de obicei, are loc o comunicare intensivă, care permite testarea diferitelor soluții alternative. În baza celor expuse mai sus, se

crează avantaje și strategii competitive adecvate pentru realizarea unor noi obiective. În organizațiile orientate spre inovare, prioritate se acordă echipelor autogestionate sau autoreglementate. Acestea includ angajați din diferite subdiviziuni, înzestrați cu diferite abilități. Particularitatea lor caracteristică constă în faptul că înșiși membrii echipei, dar nu managerii, determină succesiunea fazelor de realizare a muncii.

Pentru implementarea cu succes a inovațiilor în organizațiile studiate există o problemă de echilibrare a diferitelor tipuri de comportament al angajaților în echipă. Cu titlu de recomandare, pentru rezolvarea acestei probleme, se poate sugera abordarea constructivă a omului de știință I. Adizes. Acesta consideră că un stil ideal de conducere nu există. Cu toate acestea, în conformitate cu funcțiile principale ale managementului, este necesar de a instrui o echipă de lideri, care să realizeze următoarele tipuri de comportament: producător de rezultate pozitive, administrator, antreprenor, integrator.

Anexa 5.7. Listă de verificare pentru munca în echipă [51]

- Toți am fost egal implicați în atingerea obiectivelor.
- Toți am luat parte în a ne hotărî cum ar trebui alocată munca.
- Ne-am angajat să ne ajutăm reciproc să învățăm.
- Când unul dintre noi a fost sub presiune, ceilalți i-au oferit ajutorul.
- Am apreciat contribuțiile valoroase din partea celorlalți membri ai echipei.
- Am avut încredere unul în altul.
- Am abordat dezacordurile și conflictele din cadrul echipei într-un mod constructiv.
- Am rămas uniți chiar și când nu am fost de acord.
- Ne-am simțit comod și relaxat unul în prezența altuia.
- Ne-am sprijinit unul pe celălalt în contact cu cei din exterior.
- Am fost capabili să oferim critici constructive unul la adresa celuilalt și să le acceptăm.
- Am participat cu toții la întruniri și am rămas până la sfârșit.
- Am reușit să ne asigurăm că toată lumea a știut despre ce era vorba.

Anexa 5.8. Chestionar de autoevaluare

- Ce a funcționat bine în munca în echipă?
- Ce a determinat această funcționare?
- Ce nu a funcționat?
- De ce nu a funcționat?
- Care a fost rolul meu în munca în echipă?
- Ce contribuții specifice am adus? De ce am fost capabil să aduc aceste contribuții?
- Ce aș putea face diferit în viitor?
- Ce lecții am învățat din această activitate a muncii în echipă?
- Ce am învățat din punct de vedere tehnic?

- Ce am învățat referitor la rolul meu în munca în echipă?
- Ce am învățat despre mine însumi?

Anexa 5.9. Grilă de autoevaluare

Criterii	Indicatori
Identificarea scopurilor comune	Am identificat scopurile muncii în echipă
	Am definit sarcinile
	Am căutat informații. Am pus întrebări.
	Am solicitat clarificari din partea colegilor
Stabilirea rolurilor	Am ajutat la stabilirea priorităților
	Am propus munca diferențiată
	Am valorificat abilitățile și cunoștințele necesare realizării sarcinii
Stimularea comunicării și colaborării	Am ajutat la distribuirea sarcinilor
	Am stimulat discuțiile pentru a fi prezentate diferite puncte de vedere
	Am încurajat membrii echipei
	Am răspuns cu entuziasm colegilor
	Am invitat orice coleg să participe
	I-am determinat pe ceilalți să se simtă bine
	Am ajutat la identificarea schimbărilor necesare
	Am încurajat producerea schimbărilor
	Am sugerat noi direcții și idei
Rezolvarea problemelor	Am prevenit conflictele
	Am soluționat conflictele apărute
	Am căutat soluții alternative
	Am ajutat echipa să ia decizii corecte

Anexa 5.10. Chestionarul de identificare a opiniei privind rolurile în echipă [49]

Acest chestionar recapitulează contribuția Dvs. la o anumită echipă. Identificați mental echipa respectivă și gândiți-vă la comportamentul Dvs. Citiți fiecare afirmație și gândiți-vă dacă aveți de a face cu o descriere adevărată a comportamentului Dvs. real în acea echipă. Dați puncte fiecărei afirmații, după cum urmează:

- Mă comport astfel aproape tot timpul 4 puncte
- Mă comport astfel adesea 3 puncte
- Uneori mă comport astfel 2 puncte
- Rareori mă comport astfel 1 punct
- Nu mă comport niciodată astfel 0 puncte

Notați punctajul în dreptul fiecărei afirmații.

Afirmație	Puncte
1. Evaluez cu atenție capacitățile fiecărui membru al echipei.	
2. Folosesc ideile celorlalți și construiesc pe ele.	
3. Exprim idei la care nu s-a gândit nimeni.	
4. Lucrez din greu pentru a forma un spirit de echipă constructiv.	
5. Contribui la echipă ca „expert”.	
6. Îi împing pe ceilalți să realizeze lucrurile la timp.	
7. Mental mă detașez de echipă pentru a evalua cu atenție ce se întâmplă.	
8. Ajut în orice fel care ar putea fi de folos.	
9. Încerc să influențez colegii să vadă lucrurile în modul în care le văd eu.	
10. Exploatez contactele de influență în exteriorul echipei.	
11. Acționez ca un președinte.	
12. Încep să evaluez potențialul ideilor noi pe măsură ce ele sunt exprimate.	
13. Am idei neconvenționale care se plasează împotriva punctului de vedere	
14. Investesc mult efort pentru a aduce relațiile interumane într-o formă bună.	
15. Prezint păreri asupra unor chestiuni care sunt relevante pentru disciplina	
16. Sunt conștiincios în a mă asigura că echipa își îndeplinește obligațiile.	
17. Nu mă las purtat de entuziasm și deci obiectivitatea mea nu este.	
18. Mă abat de la direcția mea pentru a da ajutor acolo unde este nevoie.	
19. Am puncte de vedere bine stabilite despre ce ar trebui să facă echipa.	
20. Dezvolt relații cu persoane din exterior care ar putea fi utile echipei.	
21. Mă asigur că obiectivele sunt clare pentru toată lumea.	
22. Studiez ideile pentru a mă asigura că sunt promițătoare.	
23. Echipa se poate baza pe mine pentru elaborarea de idei complet noi.	
24. Mă străduiesc să susțin ceilalți membri ai echipei.	
25. De obicei contribui ca un specialist.	
26. Oblig oamenii să se asigure că lucrurile sunt făcute bine.	
27. Vânez eventualele capcane înainte de a fi de acord să mergem înainte.	
28. Observ atent locurile în care echipa are nevoie de ajutor și umplu golurile.	
29. Am o puternică influență asupra deciziilor echipei.	
30. Știu să „vând” calitățile echipei unor grupuri exterioare.	
31. Mă asigur că toată lumea are o bună contribuție la întâlnirile echipei.	
32. Îi ajut pe ceilalți să vizualizeze potențialul impact al ideilor noi.	
33. Sunt foarte creativ.	
34. Acționez din convingerea că relațiile personale bune sunt baza unei activități eficiente.	
35. Îmi limitez aportul contribuind cu informații din experiența mea de specialist.	
36. Nu am liniște până ce nu știu că sarcinile au fost îndeplinite cum trebuie.	
37. Mă străduiesc să ofer un punct de vedere obiectiv și rece la orice propunere.	
38. Îmi adaptez rolul, astfel încât să fiu util în orice situație.	
39. Sunt pregătit să îmi argumentez cazul de câte ori este nevoie pentru a câștiga o discuție.	

40. Formez relații cu oricine ar putea fi de ajutor echipei.	
41. Sunt un bun organizator de oameni.	
42. Iau germenele unei idei și dezvolt propuneri pe care se poate lucra.	
43. Refuz să accept explicații convenționale, dacă nu le-am validat eu însumi.	
44. Ajut la rezolvarea conflictelor interpersonale între membrii echipei.	
45. Mă văd pe mine însumi ca reprezentant al unei discipline de specialitate.	
46. Mă străduiesc să mă asigur că munca echipei este meticuloasă.	
47. Mă gândesc la ce ar putea merge prost înainte de a mă apuca de ceva.	
48. Sunt flexibil, indiferent de rolul pe care îl joc în echipă.	
49. Am păreri foarte clare și încerc să îi atrag pe ceilalți către punctul meu de vedere.	
50. Sunt capabil să identific oamenii care vor duce lucrurile la bun sfârșit.	

GRILA DE RĂSPUNSURI. Transpuneți rezultatele din formularul precedent în tabelul de mai jos. Apoi adunați punctele pe coloane.

PM	CD	RA	HA	TE	OD	CR	CO	PO	PR
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50

Total

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

PROFIL. Copiați rezultatele totale din pagina precedentă și uniți cercurile pentru a forma un profil.

20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
9	9	9	9	9	9	9	9	9	9

8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PM	CD	RA	HA	TE	OD	CR	CO	PO	PR

Descrierea rolurilor

Tocmai ați completat bilanțul rolurilor în echipă și v-ați trasat profilul personal. Punctajele ridicate indică un rol pe care îl jucați adesea în echipa la care v-ați gândit, iar punctajele inferioare sugerează rolul pe care îl jucați rareori în echipa respectivă. Citiți descrierea rolurilor în echipă, mai jos, și completați apoi fișa de planificare personală. Este util să discutați despre profilul Dvs. cu o altă persoană pentru a vă clarifica rezultatele.

1. Manager de proces (PM)

Managerul de proces canalizează resursele umane pentru a realiza lucrurile. Aceasta implică formarea echipei, identificarea punctelor forte ale membrilor, stabilirea obiectivelor, structurarea ședințelor, clarificarea chestiunilor, alocarea rolurilor și menținerea impulsului. Managerul de proces studiază membrii echipei pentru a le determina punctele forte și pe cele slabe, și păstrează o poziție analitică și de observare. Acest tip de manager aduce echipei: organizarea și structurarea de care are nevoie, și se asigură că scopurile și termenii de referință sunt clari. Managerul de proces este capabil să scoată ce este mai bun din oameni și are aptitudinile unui bun președinte. El tinde să fie o persoană controlată, încrezătoare în sine, calmă și abilă ca ascultător și ca și comunicator. Toți managerii trebuie să joace acest rol ocazional, iar aptitudinile de proces pot fi asimilate prin pregătire și practică. (Aptitudine de comunicare principală: **conducere**).

2. Dezvoltarea de concept (CD)

Persoana care dezvoltă conceptele se asigură că ideile sunt dezvoltate și evaluate corect. Acest lucru se realizează prin captarea de idei și construirea pe ele, testarea validității ideilor, vizualizarea impactului potențial al diferitelor metode de acțiune, identificarea de posibilități și transformarea ideilor în propuneri practice.

Punctul forte al persoanei care dezvoltă conceptele este o abilitate în a vedea beneficiul potențial într-o idee. Această persoană se va juca adesea cu propuneri noi, pentru a le testa valoarea. Acest rol a fost descris ca rolul unui oportunist intelectual. Atunci când cineva sugerează o idee, persoana care dezvoltă concepte o va elabora în așa fel încât să poată fi evaluată.

Persoana care dezvoltă concepte are imaginație, este sensibilă și ingenioasă. Proiectarea și dezvoltarea sunt punctele sale forte. Uneori persoanele care joacă acest rol se deplasează prea repede la ideea următoare. Capabil să vadă potențialul unei idei, să evalueze alternativele și să vizualizeze impactul, persoana care dezvoltă

concepte dovedește un elan creator puternic. Dar tot acest elan tinde să se oprească la stadiul de proiect, pentru că de fapt persoana care dezvoltă concepte este puțin interesată de implementarea efectivă a ideii, preferând să se deplaseze la problema următoare. Persoana care dezvoltă concepte se simte bine cu probleme complexe și iubește confruntarea.

(Aptitudine de comunicare principală: **vizualizarea**).

3. Radicalul (RA)

Radicalul contribuie cu perspective neașteptate, el analizând problemele din puncte de vedere neobișnuite, văzând noi posibilități, adoptând moduri de abordare neconvenționale, generând imagini amănunțite și elaborând propuneri noi. Radicalii privesc realitatea și caută să înțeleagă noul. Ei refuză să accepte înțelepciunea tradițională.

Radicalul poate fi descris ca rebelul echipei. El nu este înlănțuit de puncte de vedere convenționale și preferă să gândească lucrurile într-un mod independent. Radicalul este un spirit liber.

Radicalul are adesea o mare intuiție. El are nevoie să simtă problemele. Cercetările sugerează că partea dreaptă a creierului (cea non-logică) este foarte activă în gândirea radicală. Ideile nu sunt întotdeauna bine prezentate sau pe deplin formulate, dar radicalul vrea să fie auzit. Prezentarea conține întotdeauna un element neașteptat. Radicalul provoacă confuzie în echipă, refuzând să accepte înțelepciunea convențională, el poate fi perceput ca abraziv sau iritant. Radicalii au de obicei un punctaj ridicat la testele de inteligență. Problemele complexe sau confruntările noi sunt binevenite. Radicalul își dezvoltă aptitudini de generalizare, clasificare, adunare a dovezilor și simplificare. (Aptitudine de comunicare principală: **gândire laterală și conceptualizare**).

4. Armonizatorul (HA)

Armonizatorul construiește în plan moral, el fiind orientat către relații: susținere, încurajare, înțelegere, socializare, rezolvare de conflicte.

Armonizatorul crede că eficiența se bazează pe relații interumane bune. Construind și menținând un climat moral, armonizatorul creează premisele angajării, cooperării și performanței. Persoana care joacă acest rol este atentă la ceilalți și se străduiește să facă ordine. Există adesea o motivație idealistă, iar impresia predominantă este aceea a unei persoane grijulii.

Armonizatorul vrea ca „oamenii să cânte împreună în armonie”. El se străduiește să creeze și să susțină o atmosferă constructivă. Armonizatorul este neobișnuit de sensibil față de sentimentele celorlalți și este un observator pătrunzător. Modul său de abordare este de susținere și încurajare, dar nu trebuie lăsat să devină slab sau indulgent. Armonizatorul încearcă să asigure o companie plăcută pentru fiecare din membrii echipei și pentru toți la un loc, și să îi facă să simtă că fiecare are de câștigat prin apartenența la echipă.

(Aptitudine de comunicare principală: **susținerea**)

5. Expertul tehnic (TE)

Expertul tehnic contribuie cu informații specializate, cu cunoștințe sau experiențe distincte din punct de vedere al expertului, din punct de vedere profesional sau al forțelor.

Expertul tehnic posedă un corp de cunoștințe solid și specializat. Acesta a fost acumulat prin pregătire și practică extensivă. Persoana poate fi contabil, director de marketing, planner, specialist în resurse umane și așa mai departe. Expertul tehnic contribuie ca reprezentantul unei experiențe. Acest membru al echipei poate rămâne tăcut până când se ridică o chestiune care este relevantă pentru specialitatea sa. Experții tehnici sunt partizani, dar părerea lor poate fi de cea mai mare importanță. Numai expertul poate da păreri informate asupra unei anumite chestiuni.

(Aptitudine de comunicare principală: **prezentarea lucidă**)

6. Conducătorul către rezultat (OD)

Conducătorul către rezultat este acela care se asigură că lucrurile se vor duce la îndeplinire. Aceasta necesită stabilirea țințelor, livrarea produselor, îndeplinirea obiectivelor, finalizarea acțiunilor și îndeplinirea sarcinilor. Performanța este prețuită în sine. Persoana este îndreptată către calitate și integritate. Se face simțit adesea un puternic sentiment al datoriei, bazat pe standarde bine dezvoltate.

Conducătorul către rezultat forțează către realizarea lucrurilor și verifică pentru a se asigura de menținerea standardelor. Organizarea resurselor este un stil de viață. Unele persoane care joacă acest rol sunt înclinate către o oarecare anxietate. Sunt sensibile la limitări de natură temporală. Conducătorul către rezultat poate fi intolerant la greșeală, oarecum inflexibil, și autocrat. Aceștia sunt oameni care întotdeauna verifică în ultimul moment dacă totul este în regulă. Sunt creativi la nivel de tactici și de planificare. Acest rol este adesea descris ca cel al unei persoane conștiente.

(Aptitudini de comunicare principale: **persuasivitate**).

7. Critic (CR)

Criticul confruntă echipa cu observații obiective și cu păreri cântărite cu atenție pentru a asista într-un proces înțelept de luare a deciziei. Se retrage, judecă ce se întâmplă, analizează posibilitățile, caută posibilele capcane, exprimă note de atenționare, studiază propunerile și ideile. Criticul nu este predispus spre o atitudine negativă sau pozitivă; dorința sa este să fie obiectiv. Criticul rămâne mental cu un pas în spate față de echipă. El își exprimă precauția și evită să se lase atras de entuziasmul momentului. Criticul tinde să fie conservator, judecând propunerile noi față de cele precedente. Rolul critic este un antidot important pentru gândirea de grup - hipnoza colectivă periculoasă pe care echipele o trăiesc uneori. El vânează activ capcanele înainte de a fi de acord cu un mod de acțiune, și este dispus să joace rolul avocatului diavolului - fiind mândru că poate oferi un punct de vedere obiectiv pentru orice idee. Criticii sunt în aparență cei mai puțin entuziaști membri ai echipei. Ei pot fi acuzați că sunt reci. Dacă sunt capabili și au experiență, critica lor folosește celui mai de preț element – înțelepciunea. Ei sunt sceptici, decisivi, preciși, stabili, dar oarecum distanți.

(Aptitudini de comunicare principale: **evaluarea imparțială**).

8. Cooperantul (CO)

Cooperantul este un observator atent care asistă echipa activ și în orice mod util cu putință. El umple golurile ajutând, adoptând atitudini cooperative, fiind pregătit să lucreze mult și fiind adaptabil.

Cooperantul este atent la nevoile celorlalți și este dispus să facă tot ce este de folos. El va organiza resursele și va ataca sarcinile neplăcute fără nici o plângere.

Cooperantul nu are neapărat aptitudini asertive și poate deveni excesiv de săritor (de fapt, jucând rolul victimei). El identifică foarte rapid blocajele în calea progresului. Acest rol necesită un spirit de observație fin, generozitate, entuziasm, nepăsare pentru protocol și o multitudine de capacități.

(Aptitudini de comunicare principale: **cooperarea**)

9. Politicianul (PO)

Politicianul croiește punctele de vedere colective ale echipei, el fiind orientat înspre rezultate, având o mare influență, puterea de a construi alianțe, de a conduce pe alții, fiind conștient de puterea lui și persuasiv. Politicianul se comportă ca un magnet față de fier, el atrăgând oamenii în aceeași direcție. El știe ce trebuie făcut, și încearcă deliberat să influențeze pe ceilalți să îi împărtășească părerile. O dată punctele de vedere stabilite, politicianul se opune încercărilor de a le schimba. Este o persoană care va face lobby, va convinge, va împărți și va influența. Asemenea oameni sunt adesea foarte tenace și foarte persistenți. Ei se retrag după piedici. Lucrează tot timpul pentru a găsi cele mai bune modalități de a aplica o idee.

Rolul acestei persoane a fost bine descris, ca acela de „formator”, căci politicianul este cel care modelează și formează opinii și obiective. Politicianul are un sentiment puternic al valorilor personale și asemenea oameni sunt foarte autonomi – stăpânii propriilor lor vieți. Este adesea puternic, dinamic, intolerant, în mijlocul evenimentelor. Politicienii au reacții rapide, deplasează echipa înainte către acțiune și se identifică personal cu succesul.

(Aptitudini de comunicare principale: **persuasiunea**).

10. Promotorul (PR)

Promotorul leagă echipa cu altele, el fiind cel sociabil, cel care construiește relații, investighează resurse, întrevide idei și posibilități. El este cel care face posibilă realizarea lucrurilor. Promotorul colecționează deliberat contacte utile și relații în afara echipei. Rolul se potrivește persoanelor sociabile, care leagă ușor prietenii. Promotorul este un vânzător de partea echipei, acționând de multe ori ca o punte. Promotorul poate fi asemuit cu un tăun, care se deplasează ușor de la o situație la alta și care niciodată nu vede lucrurile în profunzime. Asemenea oameni sunt toleranți, sociali, sinceri, cooperativi.

(Aptitudini de comunicare principale: **poate crea legături**).

PLANIFICAREA PERSONALĂ. Rolurile pe care le am de obicei în echipă sunt:

Rolul	Ocazia în care îl îndeplinesc	Modalități în care îmi pot dezvolta aptitudinile

Rolurile pe care de obicei nu le am în echipă sunt:

Rolul	Consecințele neasumării acestui rol

Atelierul 6. MOTIVAREA PENTRU INOVARE

Obiective:

Formabilii vor urma:

- să analizeze prin comparare diferite definiții ale motivației;
- să identifice factorii stimulatori ai inovației în activitatea didactică;
- să construiască reguli pentru o organizație inovatoare;
- să elaboreze profilul cadrului didactic motivat pentru inovare.

Termeni-cheie: motivație, motivație intrinsecă, motivație extrinsecă, factori stimulatori ai motivației pentru inovare.

EVOCARE

- ❖ **Cercul complimentelor.** Aranjarea participanților în cerc. În mijlocul cercului este plasat un scaun. Fiecare participant se va așeza și ceilalți vor spune câte un lucru bun despre activitatea inovativă a respectivului cadru didactic.

REALIZARE A SENSULUI

- ❖ **Analiza comparată.** Lecturați definițiile motivației după diferiți autori (vezi Anexa 6.1. Definiții ale motivației). Faceți o analiză comparată a 3 dintre definiții.
- ❖ **Studiul de caz.** Amintirea evenimentelor primei zile în calitate de cadru didactic într-o școală. Identificarea anxietăților și stărilor de stres resimțite în acel moment. Elaborarea răspunsurilor la acestea din perspectiva managerului/colegilor. Construirea setului de principii de acțiune în momentul venirii unui nou cadru didactic în respectiva instituție de învățământ.
- ❖ **Jocul „10 lucruri care mă motivează pentru inovare”.** Identificarea factorilor ce motivează pentru inovare. Utilizarea informației-suport (vezi Anexa 6.2. Idei de stimulare a inovației în cadrul echipei).

- ❖ **Exercițiul „Ce mă motivează pentru inovare?”.** Analiza propriei motivații pentru inovare, pe scala de la 1 la 5, conform fișei:

Tipuri de motive	Cuantificare	Justificare
Motivația de putere		
Motivația de realizare		
Motivația de afectivitate		
Motivația de aprobare		
Motivația de curiozitate		

- ❖ **Profilul de motivare.** Descrierea printr-o frază a câte o experiență personală pentru fiecare motiv enunțat în sarcina precedentă. Elaborarea profilului de motivare pornind de la motivele punctate cel mai ridicat și finalizând cu cele cu punctate cel mai scăzut.

- ❖ **Decalogul profesorului inovator.** Elaborarea decalogului profesorului inovator prin evidențierea caracteristicilor esențiale persoanei respective. Utilizarea informației-suport (vezi Anexa 6.3. Tipuri de angajați ce necesită motivare pentru inovare).

REFLECȚIE

- ❖ **Reguli pentru o zi.** Elaborarea unui eseu de 1 pagină intitulat „O zi din viața unui cadru didactic inovator”. Compararea eseurilor, identificarea asemănarilor și deosebirilor de viziune. Cuantificarea informației prin elaborarea unui set de reguli care ar trebui să guverneze o zi în instituția de învățământ.
- ❖ **Jocul „Dacă ..., aș vrea să fiu ..., pentru că ...”** Identificarea motivelor pentru care s-ar face o alegere. Continuarea gândului ca rezultat al enunțării situației: Gândiți-vă că profesia didactică nu mai există! De mâine nu va mai fi nici un profesor niciunde în lume. Trebuie să vă alegeți o altă carieră. Încercați să pătrundeți adânc în interiorul propriei persoane, să vă reamintiți pasiunile și dorințele la care ați renunțat undeva pe parcursul vieții. Alegeți trei alte profesii pe care le-ați fi putut practica. Faceți abstracție de faptul că nu posedați o specializare în acest sens. Acum identificați câte două motive pentru care aceste trei cariere ar fi fost atractive pentru dumneavoastră.

EXTINDERE

- ❖ **Pliantul pentru angajați.** Realizarea unui pliant pentru angajat cu cele necesare de știut pentru a se integra într-o organizație inovatoare. Puncte de reper: cine răspunde de cine, la cine trebuie să apeleze dacă i se întâmplă cutare lucru etc., o scurtă descriere a fiecărui coleg cadru didactic etc.
- ❖ **Program de acțiuni.** Elaborarea unui plan de stimulare a motivației pentru inovare (vezi Anexa 6.4. Repere în stimularea motivației pentru inovare) și (vezi Anexa 6.5. Exerciții de stimulare a motivației). Puncte de reper:

Obiective	Acțiuni	Termen de realizare	Parteneri

Anexa 6.1. Definiții ale motivației [34]

- Motivația este ceea ce energizează, direcționează și susține un comportament (Steers și Porter apud Saal, Knight, 1988, p. 256)
- Motivația se referă la factorii interiori individului care stimulează, mențin și canalizează comportamentul în legătură cu un scop (Huffman, Vernoy, Williams și Vernoy, 1991, p. 381)
- Motivația se referă la dinamica comportamentului, procesul de inițiere, susținere și direcționare a activităților organismului (Goldenson apud Coon, 1983)
- Motivația se referă la influențele care guvernează inițierea, direcționarea, intensitatea și persistența comportamentului (Evans, apud Bernstein, Roy, Snull, Wickens, 1991, p. 431)
- Motivația reprezintă măsura în care un efort persistent este dirijat pentru realizarea unui scop (Johns, 1998, p. 150)

Anexa 6.2. Idei de stimulare a inovației în cadrul echipei [8]

1. Feedback legat de rezultate și performanță în inovare

Persoanele din echipă chiar au nevoie de feedback! Oferiți-l în mod curent și faceți-o în mod specific. Spuneți foarte clar ce îmbunătățiri mai pot fi aduse, revedeți împreună standardele și faceți un plan de implementare a inovațiilor. Toate acestea îi vor da angajatului puterea să continue, se va simți mai implicat și îl va face, în timp, un și mai bun profesionist.

2. Acceptarea tuturor

Dați-le tuturor șansa de a fi auziți, includeți-i în toate canalele de comunicare din cadrul echipei din care fac parte, atunci când este necesar, ascultați-le nevoile și încurajați contribuția fiecăruia la implementarea inovațiilor.

3. Tratarea echitabilă a membrilor echipei

Dați-le tuturor posibilitatea să se dezvolte, să crească și să contribuie la implementarea inovațiilor; să se implice în mod direct în proiecte de interes major și să aibă curaj să vină cu idei noi. Nu există angajați „mai puțin importanți”, ci manageri care nu știu să descopere talente.

4. Consultanță în carieră

Fiecare dintre angajați are nevoie de o astfel de cale; trebuie să știe către ce se îndreaptă, ce șanse are, ce oportunități se pot ivi. Există o multitudine de posibilități de a avansa în carieră prin implementarea inovațiilor, nu ezitați să vă sfătuiți periodic cu persoanele abilitate din cadrul departamentului de resurse umane, pentru că un angajat fără perspective este un angajat neperformant, care se va transforma cât de curând într-un angajat cu CV-ul depus prin alte părți, de cele mai multe ori la concurență.

5. Identificarea potențialului inovativ

Fiecare persoană are un potențial inovativ minunat, care abia așteaptă să iasă la iveală. Căutați-l, săpați adânc pentru el. Uneori o persoană debutantă sau cu experiență mică în domeniu poate sugera idei de inovație inedite.

6. Încurajarea asertivității

Nu toți știu să comunice asertiv, mai ales în fața managerului lor. Încurajați-vă echipa să comunice onest, corect și să aibă curajul să își exprime ideile inovatoare, sentimentele, emoțiile și chiar să spună „NU” în situațiile în care se cere. Asertivitatea este extrem de sănătoasă în comunicare, oferiți-le suport celorlalți s-o înțeleagă, s-o însușească și s-o aplice.

7. Dezvoltare accelerată

Există persoane care vor să se dezvolte, care vor să învețe, care vor să se implice în implementarea inovațiilor. Încurajați-i să folosească shadowing-ul, mentoring-ul și coaching-ul pentru a-și atinge obiectivele. Formal sau informal, orice membru al echipei ar trebui să fie implicat în cel puțin un astfel de program de dezvoltare.

8. Oferirea de oportunități de mentoring

Nu veți putea fi mentor pentru fiecare membru al echipei voastre. Oferiți șansa, fără supărare, că fiecare să-și găsească un mentor pe măsură în interiorul organizației sau chiar din afară. Obiectivul final este acela de a le oferi suport celor din echipa voastră să crească, spre binele fiecăruia în parte, dar și al echipei.

9. Încurajarea networking-ului.

Promovați întâlnirile din cadrul organizației, breakfast meeting-urile, Knowledge Café-urile și alte întruniri de același gen. În fiecare dintre ele, datorită împărtășirii de „bune practici”, de idei etc. fiecare va avea de câștigat și, mai mult decât atât, se vor întări relațiile de comunicare și suport între membrii din echipe diferite ale organizației.

10. Încurajarea participării

Există multe proiecte în cadrul organizațiilor la care mulți nu au oportunitatea sau curajul să participe. Puneți-vă timp în agendă și explicați-le membrilor echipei voastre câteva detalii despre proiecte, ce ar însemna implicarea lor, ce beneficii le-ar aduce, atât lor, cât și echipei și organizației, și încurajați-i să se înscrie în proiecte în care își pot aduce contribuția.

Anexa 6.3. Tipuri de angajați ce necesită motivare pentru inovare [22]

Motivarea angajaților poate fi una dintre cele mai mari provocări pentru un manager, dar pentru a avea o organizație de succes este esențial să înveți cum să inspire fiecare individ – mai ales pe cei cu personalități neobișnuite. Există o serie de categorii de angajați, fiecare dintre ei solicitând diverse modalități de motivare pentru inovare.

1. Tradiționaliștii sunt cei care vor ca munca lor să le ofere stabilitate și un viitor mai sigur. Ei pot fi motivați prin:

- solicitarea și oferirea feedback-ului;
- discuțiile deschise;
- discuțiile despre misiunea organizației și despre rolul lor în realizarea acesteia.

2. **Colaboratorii desăvârșiți** sunt cei care pun preț pe munca în echipă. Ei pot fi motivați prin:
 - direcționarea lor către funcțiile de conducere a echipei;
 - prezentarea unor măsurători clare ale succesului și dezvoltării lor;
 - solicitarea contribuției lor.
3. **Supraviețuitorii blocați** sunt cei care consideră că munca și viața sunt categorii diferite. Motivați-i prin:
 - orientarea spre un echilibru între muncă și viața personală;
 - incluziunea lor în echipe care să le ofere susținere, empatie și modele de urmat;
 - asistarea lor în planificarea carierei.
4. **Neimplicații pretențioși** sunt cei care își pierd cu ușurință implicarea, având nevoie de feedback și recunoaștere încontinuu. Motivați-i prin:
 - atribuirea de sarcini ieșite din rutină;
 - descoperirea abilităților acestora, utile la locul de muncă;
 - sporirea atenției față de ideile lor.
5. **Non-conformiștii adaptabili** sunt cei pe care îi entuziasmează lucrurile noi. Motivați-i prin:
 - amenajarea unui mediu de lucru prietenos;
 - comunicarea evenimentelor curente;
 - discutarea progresului lor.
6. **Inovatorii independenți** sunt cei cărora le place să muncească de dragul muncii. Îi puteți motiva prin:
 - atribuirea unor responsabilități care permit învățarea și dezvoltarea;
 - eliminarea obstacolelor din calea lor;
 - permisiunea de a extinde viziunea organizației.

Pentru a motiva angajații să implementeze inovațiile este esențial să înțelegeți esența fiecărei persoane, conexiunile sale mentale, lucrurile pe care le apreciază.

Anexa 6.4. Repere în stimularea motivației pentru inovare [29]

Motivația este o stare interioară, personală, un mod de a fi, care diferă de la persoană la persoană și care face diferența între o viață de succes și una fără satisfacții.

Motivația externă reprezintă recompensarea din exterior, pe sistemul dacă faci asta primești asta și este cel mai adesea întâlnită acasă, dacă îți faci temele îți iau o ciocolată sau la serviciu, dacă faci proiectul până la data de...iei bonus.

Motivația internă vine din 3 factori importanți:

- **Autonomie** (senzația de putere și control asupra sarcinilor pe care le ai de făcut, capacitatea de organizare și planificare);
- **dezvoltarea abilităților** (să devii din ce în ce mai bun în domeniul în care activezi);
- **scop** (să simți că faci o diferență, că îi ajuți pe ceilalți, că lupți pentru o cauză nobilă, că vrei să ajungi cel mai bun).

Repere în stimularea motivației pentru inovare

- Fă-ți un plan. Stabilește exact ce vrei.
- Nu renunța! Termină întotdeauna ceea ce ai început.
- Nu amâna. Când ai ceva de făcut – fă!
- Ieși din zona de confort!
- Ai „căzut” și ești nervos? Super! Folosește toți nervii și toată energia negativă ca un propulsor. Ridică-te și demonstrează că poți! Nu te lăsa învins!
- Eșecul este profesorul tău cel mai bun. Împrietenește-te cu el.
- Nu lua decizii când ești nervos și nu renunța când simți că nu mai poți. Ia-ți o pauză, relaxează-te, concentrează-te pe altceva și apoi reevaluează situația.
- Nu lăsa frica să te paralizeze. Îndrăznește!

Sugestii pentru menținerea motivației pentru inovare

- Adu-ți aminte mereu care este scopul tău, fii dispus să faci eforturi suplimentare ca să-ți atingi scopul.
- Motivația vine din dorință, din aspirație, din plan și face parte din tine.
- Motivația vine și din dorința de a face o diferență pozitivă în viața celor de lângă noi.
- Motivația trebuie reinventată și construită în fiecare zi.

Rolul eșecului în motivarea pentru inovare

- Oamenii de succes își antrenează mintea astfel, încât eșecurile să devină un factor de motivație. Folosiți eșecul în avantajul vostru, lăsați-l să vă fie profesor. Învățați din el și mergeți mai departe. Faceți din eșec motivația de a demonstra că se poate.
- Să fii motivat înseamnă să te cunoști, să știi ce îți place, să știi ce vrei, să-ți stabilești obiective de îndeplinit încadrate în termene de timp.
- Află ce te motivează pe tine și transformă-ți factorii motivatori în combustibil pentru succes.
- Oamenii sunt motivați de mentorii lor, de părinți, de profesori, de copii. Să ne găsim motivația, să o lăsăm să ne fie ghid și să luăm exemplul copiilor care sunt motivați de joc, devin creativi, implicați, bucuroși.

Anexa 6.5. Exerciții de stimulare a motivației [33]

Cercurile motivației

Scopul: Identificarea motivelor și stabilirea motivațiilor curente care sunt din sfera realizării/puterii/afectivă/biologică.

Anumite activități le puteți face mai ușor, altele vi se par deosebit de greu (ori aproape imposibil) de pus în practică. În spatele acestor demersuri se află un număr de motive. Dată fiind importanța lor, vă propunem prin acest exercițiu să încercați să identificați:

- I. motivele care pot fi ușor activate;
- II. motivele care pot fi activate uneori;
- III. motivele care pot fi activate rareori, necesitând o mare energie;
- IV. motivele posibile, dar neactivate;
- V. motivele inimaginabil a fi activate.

În acest moment vă aflați în punctul în care ați conștientizat o mare parte dintre motivele pe care le aveți, precum și o parte dintre cele care nu sunt „activate” (cercurile III-V, în grade diferite). De un real folos este acum să stabiliți câte dintre motivațiile curente (cercul I) sunt din sfera realizării/puterii/afectivă/biologică etc.

Modelul personal

Scopul: Ameliorarea motivării cognitive/afective în raport cu persoana aleasă.

Pentru ameliorarea motivării de un anumit tip (cognitivă, afectivă etc.), puteți alege un model (o persoană reală) și să urmăriți în ce mod acționează acesta. Cel mai mult vă poate ajuta această raportare atunci când sunteți într-un impas și aveți impresia că nu mai dispuneți de resurse energetice pentru a continua o acțiune.

Brainsketching – Foaia „mergătoare”

Scopul: Stabilirea strategiilor ce ar putea rezolva problema de motivare personală.

Brainsketching-ul este o tehnică ce presupune un grup de 4-8 persoane dispuse în jurul unei mese (ori în cerc de scaune). Managerii trebuie să se afle suficient de departe unii de ceilalți, pentru a avea o anumită intimitate. Se stabilește ca fiecare să noteze o problemă de motivare pe care o resimte personal. După aceasta, foaia va fi „pasată” persoanei din dreapta, care va trebui să noteze strategiile ce ar putea rezolva problema (soluțiile vor fi gândite empatic, dar rapid). După această operațiune, se va trece la o nouă rotire a foilor, în momentul în care se consideră că a trecut un timp suficient (uneori înainte de o rotație completă, dar, de obicei, se așteaptă să aibă loc o astfel de rotație) și că energia investită în proces tinde să scadă, se adună foile și se afișează pe un panou/flipchart pentru o discuție generalizată.

Cine mă ajută și cine mă încurcă?

Scopul: Identificarea persoanelor care ajută și care împiedică satisfacerea trebuințelor în atingerea scopurilor.

Identificați în jurul dumneavoastră: persoanele care v-ar putea ajuta să vă satisfaceți trebuințele (de realizare, de afiliere la locul de muncă, de securitate etc.); găsiți una-două soluții de abordare a acestor persoane-resursă pentru a vă atinge scopurile; persoanele care vă împiedică să vă satisfaceți anumite trebuințe; identificați una-două strategii prin care să reușiți să transformați aceste persoane în persoane-resursă; dacă nu ați avut succes în această direcție, puteți găsi strategii care să vă ducă la atingerea scopurilor prin evitarea acestor persoane.

Harta obstacolelor

Scopul: Identificarea obstacolelor care împiedică satisfacerea nevoilor personale.

Exercițiul pornește de la *mind-map* – o metodă grafică de reprezentare spațială a conceptelor.

Într-o primă etapă, identificați toate obstacolele care stau în calea satisfacerii nevoilor dumneavoastră (psihologice sau de alt tip) – pe care le-ați stabilit în prealabil (printr-unul dintre exercițiile anterioare).

Al doilea pas presupune să uniți grafic (prin conectori) toate obstacolele ce au legătură unele cu altele. În urma acestor două etape, va trebui să identificați acțiuni directe sau indirecte de rezolvare/înlăturare a obstacolelor; acestea vor fi scrise cu un marker (o cariocă roșie, spre exemplu) deasupra liniilor ce unesc punctele-problemă.

Astfel, din moment ce ați grupat obstacolele similare, o acțiune întreprinsă ulterior poate să vă conducă la rezolvarea mai multor probleme. Prin acest exercițiu de vizualizare veți reuși să vă clarificați mai mult și mai repede aria obstacolelor întâmpinate; veți descoperi astfel că este mai ușor să vă atingeți scopurile decât v-ați fi imaginat.

Cum să-mi realizez visele

Scopul: Identificarea strategiilor de motivare personală.

Împărțiți o foaie de hârtie în trei coloane. Pe una va trebui să notați ceea ce vă doriți cel mai mult și, dacă toate merg excelent, există șanse să și obțineți. Pe altă coloană notați poziția „realistului”, unde veți scrie ceea ce considerați că vi se va întâmpla (în mod real). În sfârșit, în coloana a treia puneți lucrurile (elemente personale – insuficientă perseverență, spre exemplu; dificultăți sociale – un mediu de lucru nepotrivit, de pildă) ce vă împiedică să ajungeți în coloana întâi și vă obligă să vă cantonați în cea de-a doua. Apoi faceți o listă pentru toate aceste blocaje în care să evidențiați strategiile de motivare a propriei persoane pentru a le depăși.

Realizarea „visului”	Poziția „realistului”	Dificultăți sociale

Papagalul

Scopul: Stabilirea strategiilor de auto(motivare) la dezvoltarea activității eficiente.

Uneori, strategiile de (auto)motivare nu reușesc deoarece nu sunt repetate cu destulă insistență. De altfel, Adams (*apud* Garrett, în Davies, Ellison, 1999) a observat că există șapte pași în efectuarea unei schimbări de către indivizi, primii pași demonstrând faptul că rezistențele sunt naturale, parte constitutivă a procesului:

- *Imobilismul* – angajatul începe să pună cap la cap informațiile pe care le-a primit (din diverse surse) despre schimbare și încearcă să înțeleagă fenomenul; prima reacție este aceea de șoc și posibil de neîncredere și de aceea nu acționează în nici un fel.
- *Minimalizarea* – după ce întregul tablou al schimbării se confirmă, oamenii încearcă să-l introducă în propriile puncte de referință (în vechiul mod de a proceda) și astfel să minimizeze efectul pe care îl are schimbarea asupra lor sau a grupului din care fac parte. În acest moment, ei pot să-și spună că schimbarea „nu va ține”.
- *Depresia* – când realitatea schimbării începe să producă efecte, angajații pot să încerce sentimente de nefericire și confuzie, să se simtă neapreciați. Ei vor încerca din răsuputeri să ofere un sens schimbării, prin consilierea acestora cu propriile credințe și valori, și să-și găsească locul în noua realitate. Din cauza acestor căutări, tendința este să simtă că nu au putere și le lipsește controlul asupra situației.
- *Acceptarea/„să-i dăm drumul”* – este momentul în care angajații acceptă într-adevăr realitatea. Deși nu știu ce îi așteaptă, ei acceptă că acesta va fi viitorul, și nu altul, că au pornit pe un drum și nu se mai pot întoarce în trecut.

- *Încercarea* – presupune că angajații încep să examineze căi de a obține performanță în noile condiții. Această etapă implică discuții cu alți colegi de muncă și cu managerii sau testarea unor noi materiale ori tehnici.
- *Căutarea înțeleșului* – este etapa în care oamenii încep să înțeleagă noile condiții și observă cum le pot utiliza și adapta mai bine situațiilor de lucru. Este posibil să încerce în continuare să găsească modalități de lucru până în clipa în care se vor simți confortabil și gata de a trece la ultimul stadiu.
- *Internalizarea* – presupune că schimbarea a fost înțeleasă și adoptată de către angajați. Aceștia au încredere în a adapta și dezvolta pe mai departe ceea ce este acceptat acum ca fiind un mod de lucru eficient.

Se observă că doar în pașii patru-cinci persoana trece efectiv la treabă: încearcă să vadă cum ar putea-o ajuta noile moduri de lucru ori noile perspective să dezvolte activități eficiente. Papagalul vă cere să repetați strategia/programul de motivare până în momentul în care pasul patru se va declanșa. Dacă procesul se oprește înainte de acest pas, schimbarea nu va avea sorti de izbândă!

Eu și mecanismele mele de apărare

Scopul: Identificarea mecanismelor de apărare activate personal.

Arătați mecanismele de apărare activate de dumneavoastră, în măsura în care puteți să le identificați (cu siguranță este mai ușor să identificați aceste aspecte la un prieten decât la propria persoană):

- Gândiți-vă care sunt „recompensele” individuale când cineva activează un mecanism de apărare.
- Faceți o listă cu avantajele și dezavantajele pe care le aveți atunci când folosiți un mecanism de apărare.
- Ce s-ar întâmpla dacă nu ați folosi acel mecanism și ați dezvolta un alt comportament în schimb?
- Încercați să identificați comportamentele „întăritoare” ale celor din jur pentru folosirea acelor mecanisme de apărare.

Credeți că prin exercițiu vă puteți schimba comportamentul, pe termen scurt sau lung, astfel încât să nu mai folosiți anumite mecanisme de apărare des uzitate?

Motivatorul

Scopul: Identificarea lucrului ce are impact motivator asupra propriei persoane.

Identificați un lucru despre care ați putut constata că are un impact motivator asupra dumneavoastră (o carte, un film, o melodie etc.) și folosiți-l nu doar în momentele mai puțin plăcute (când considerați că acest lucru v-ar face bine), ci și atunci când munciți din greu la un proiect/sunteți „în mijlocul” unei activități ce evoluează spre un probabil succes. Astfel, valoarea motivatoare a respectivului element va crește (dacă îl folosim doar atunci când avem un eșec, valoarea lui va deveni superfluă, exterioară nouă și – în consecință – se va diminua).

Care este adevărul?

Scopul: Dezvoltarea intercunoașterii și construirea mai trainică a grupului.

Fiecare participant își va pregăti trei afirmații – două adevărate și una falsă – despre ceea ce îl motivează. Membrii grupului (eventual grup de muncă, format de puțin timp) trebuie să recunoască afirmațiile adevărate. Procedul se repetă cu toți

participanții și are ca efect o mai bună intercunoaștere, descoperirea similitudinilor și construirea mai trainică a echipei.

Micul paradis

Scopul: Cultivarea/dezvoltarea atitudinii pozitive în activitatea personală curentă.

Găsiți un loc în care să vă simțiți bine și să fiți singuri. Retrageți-vă acolo pentru a vă reîncărca bateriile după fiecare moment mai puțin fericit al vieții dumneavoastră. Încercați apoi să aduceți atitudinea pozitivă construită/obținută în acea stare în activitatea dumneavoastră curentă.

O miză mai mică, o motivare mai mare

Scopul: Dezvoltarea capacității de persistență și creșterea motivării pentru acele activități pe care în mod normal nu le-ați face.

Alcătuți o listă cu miniațiuni, apoi continuați cu activități mai „serioase”, pe care în mod normal nu ați fi motivat să le desfășurați (de exemplu, să redactați un raport – care mai poate aștepta – la ora 23.30, când sunteți frânți de oboseală etc.). Repetând exercițiul, veți dezvolta capacitatea de persistență și de efort de care veți avea nevoie în momentul în care va trebui să fiți motivați pentru o miză mai mare.

Jurnalul

Scopul: Alcătuirea jurnalului de motivare personală.

În fiecare zi, seara (sau o dată pe săptămână), alcătuiți-vă un jurnal în care să notați ceea ce vă motivează (în prezent, dar și în viitor); urmăriți ca de fiecare dată să existe două paragrafe: obiective de îndeplinit „mâine” și obiective de „viitor” (de tipul *aș vrea*). Încercați apoi să recitiți dimineața acele gânduri și să vi le reamintiți de două-trei ori în timpul zilei.

Obiective de „mâine”	Obiective de „viitor”

Feedback de grup

Scopul: Identificarea strategiilor de motivare dinamizatoare pentru respectiva persoană.

Acest exercițiu presupune o activitate de grup (de lucru, de prieteni etc.); astfel, în acest grup, fiecare dintre membri va trebui să se prezinte prin intermediul unei povestiri/întâmplări (din experiența proprie, aspect care-l definește ca persoană), apoi își va face și o caracterizare succintă. Sarcina grupului este să încerce ulterior să listeze toate tipurile de motive pe care le consideră dinamizatoare pentru respectiva persoană și să identifice strategii de motivare. La întoarcerea acestuia (cel care a fost subiectul experimentului a plecat între timp din încăperea), toate strategiile de motivare identificate vor fi incluse într-o urnă și se va extrage una, intenționându-se aplicarea ei în zilele care urmează.

Motivarea echipei

Scopul: Recompensarea angajaților pentru activitatea cu succes.

Acest exercițiu vă propune să folosiți o urnă în care să puneți bilețele cu numele angajaților de fiecare dată când aceștia înregistrează un succes (în plus față de bonusul/recompensarea „normală” pentru activitatea respectivă). La final se va da un „superbonus” (un premiu suplimentar) unor nume extrase din urnă (și este firesc

ca persoanele care au avut mai multe succese în acea perioadă să aibă mai multe șanse la extragerea finală).

Stimularea ascunsă

Scopul: Stimularea membrilor grupului.

Vă propunem să aveți o discuție cu întregul grup de muncă, fiecare dintre cei prezenți trebuind să spună ce consideră ei plăcut/stimulator, fără a răspunde și la întrebarea „de ce?”. Moderatorul discuției va alcătui o listă și într-o anumită zi va căuta (împreună cu ceilalți membri ai grupului) să îi ofere unuia dintre ei respectiva plăcere (ziua nu se va ști dinainte, deoarece după primul „sărbătorit motivațional” ceilalți vor avea așteptări în privința propriei persoane).

Găsește motivele!

Scopul: Identificarea persoanelor ce dețin aceleași motive.

Exercițiul poate combina obiectivul de construire a echipei (*teambuilding-ul*) cu cel de cunoaștere a motivelor care stau la baza acțiunii membrilor acesteia. Este o modalitate distractivă, dar deloc superficială de intercunoaștere.

Fiecare membru al echipei va primi o listă cu motive și va trebui să identifice persoane ce dețin acele motive:

Motive de identificat	Persoane care dețin motive (o persoană pentru fiecare motiv)
Cineva care se definește ca fiind „extrem de curios”.	
Cineva căruia îi place mâncarea condimentată.	
Cineva care dorește să nu eșueze/să nu aibă eșecuri (fiind centrat mai mult pe evitarea eșecului decât pe obținerea succesului).	
Cineva care are nevoie mai pronunțată de stimă decât de afiliere.	
Cineva care dorește o familie liniștită și mulțumită mai mult decât un serviciu bine plătit.	
Cineva care are mulți prieteni și dorește să își facă și mai mulți.	
Cineva căruia îi este „teamă de succes”.	
Cineva căruia îi plac filmele cu oameni de carieră.	
Alte motive alese de dumneavoastră, în funcție de specificul echipei cu care efectuați exercițiul.	

Atelierul 7. GESTIONAREA STRESULUI LA INOVARE

Obiective:

Formabilii vor urma:

- să identifice cauzele apariției stresului la inovare;
- să analizeze modelele stresului ocupațional;
- să coreleze legitățile apariției stresului ocupațional și a problemelor generate de implementarea inovațiilor;
- să argumenteze necesitatea respectării principiilor antistres.

Termeni-cheie: stres, stres ocupațional, distres, eustres, inteligență emoțională, cultură emoțională, strategii de management al stresului.

EVOCARE

- ❖ **Brainstorming în perechi.** Elaborarea unui inventar al cauzelor apariției sindromului epuizării emoționale la profesori în baza informației-suport (vezi Anexa 7.1. Categoriile de stresori). Identificarea interdependenței dintre cauzele enunțate și transferul de inovații în educație.
- ❖ **Comentarea ghidată.** Lecturarea maximelor ce se referă la echilibrul emoțional față de inovare (vezi Anexa 7.2. Maxime despre stres). Selectarea unei maxime, argumentarea opțiunii, comentarea maximei în baza punctelor de reper:

Maxima ...	Ipoteze, soluții proprii	Întrebări, reflecții
Argumente		
Contraargumente		

REALIZARE A SENSULUI

- ❖ **Rezumate în perechi.** Lecturarea în perechi a informației-suport (vezi Anexa 7.3. Corelația legităților apariției stresului ocupațional și a problemelor generate de acesta). Elaborarea și prezentarea rezumatului în baza Sistemului Cornell de luare a notițelor.

Zona cuvintelor-cheie	Zona notării informale
Zona rezumatului	

- ❖ **Exemplul personal.** Lecturați informația cu referire la modelele stresului ocupațional (vezi Anexa 7.4. Modele ale stresului ocupațional). Exemplificați fiecare dintre modele evidențiind reacțiile comportamentale ale cadrelor didactice raportate la situația implementării inovațiilor în Republica Moldova. Consultați în acest sens informația-suport (vezi Anexa 7.5. Reacțiile comportamentale ale profesorului la stres).

- ❖ **Argumente migratoare.** Lecturarea informației cu referire la principiile antistres (vezi Anexa 7.6. Principii antistres). Elaborarea timp de 10 minute a argumentelor pro și contra luând ca bază corelarea principiilor antistres cu transferul de inovații în educație. Completarea tabelului cu componentele argumentului:

Teză	
Dovadă	
Concluzie	

- ❖ **Simulare didactică.** Simularea implementării unei strategii de management al stresului ocupațional (vezi Anexa 7.7. Strategii de management al stresului ocupațional) sau a unui mecanism de reducere a stresului ocupațional (vezi Anexa 7.8. Mecanismele reducerii stresului ocupațional al cadrelor didactice) din perspectiva implementării inovațiilor în educație.

REFLECȚIE

- ❖ **Analiza SWOT.** Completarea tabelului cu referire la problematica managementului stresului la inovare.

S – puncte forte	W – puncte slabe
O – oportunități	T – temeri

- ❖ **Interogare multiprocesuală.** Aplicați metoda Interogare multiprocesuală în scopul (auto)evaluării înțelegerii conținutului subiectului abordat.

EXTINDERE

- ❖ **Autoevaluare.** Autoanaliza activității profesionale de formare inițială/continuă pe segmentul Rezistența la inovare (vezi Anexa 7.9. Grila de evaluare a competenței de management al stresului ocupațional).
- ❖ **Test de evaluare a nivelului de stres.** (Auto)evaluarea nivelului stresului utilizând instrumentele propuse (vezi Anexa 7.10. Instrumente de măsurare a nivelului de stres).

Anexa 7.1. Categoriile de stresori [9, p. 40]

Categoriile	Stresori
Conținutul muncii	Supraîncărcarea / subîncărcarea muncii Complexitatea muncii Monotonia muncii Responsabilitatea crescută Munca cu grad crescut de pericol
Condiții de muncă	Substanțe toxice Condiții ergonomice inadecvate Poziția în timpul muncii Solicitări fizice excesive Situatii periculoase Lipsa igienei, măsurilor de protecție
Condițiile de angajare	Program de lucru Nivel scăzut de salarizare Posibilități reduse de dezvoltare a carierei Contracte de muncă inflexibile Insecuritatea muncii
Rețeaua socială la locul de muncă	Management defectuos Suport social scăzut Participare scăzută la luarea deciziilor Discriminare

Anexa 7.2. Maxime despre stres

- Important este nu ceea ce ți se întâmplă, ci felul cum reacționezi. (*Hans Selye*)
- Oamenii sunt tulburați nu de anumite lucruri, ci de imaginea lor asupra acestora. (*Epictet*)
- A te stresa este similar cu a te lega într-un balansor. Ai ceva de făcut, dar nu ajungi nicăieri. (*Mark Myer*)
- Îngrijorarea este un mod complet nefolositor de a-ți folosi imaginația. (*Dan Zandra*)
- Când nu găsim liniștea în interiorul nostru, nu are sens s-o căutăm în altă parte. (*La Rochefoucauld*)
- Dacă vrei să-ți testezi memoria, încearcă să-ți amintești lucrul care te stresa acum un an. (*Joseph Cossman*)
- Noi nu vedem lucrurile așa cum sunt ele, ci așa cum suntem noi. (*Anais Nin*)
- Stresul este asemeni unui condiment: prea puțin – face mâncarea neinteresantă, prea mult – te poate sufoca. (*Donald Tubesing*)
- Cel mai bun moment pentru a te relaxa este exact când nu ai timp pentru asta. (*Jim Goodwin*)

- Nu stresul este cel care ne omoară, ci reacția noastră relativă la acesta. (*Hans Selye*)
- Realitatea este principala cauză de stres printre cei care sunt în contact cu ea. (*Jane Wagner*)
- Stresul face parte din portretul epocii noastre, ca aerul și soarele. (*Vasile Ghica*)
- Stresul – adică senzația că locuim unul în marsupiul celuilalt. (*Vasile Chica*)
- Uneori pacea e mai stresantă decât războiul: nu trage nimeni, toată lumea țintește. (*Valeriu Butulescu*)
- Stresul este un laborator de studiu care ne învață mereu cum să rezolvăm cu succes dificultățile pe care le întâmpinăm mai mult. (*Merrill F. Raber*)
- Stresul este, în esență, o decupare de pământ, o uitare a respirației. Stresul este o stare de ignoranță. Crede că totul este o urgență. (*Natalie Golderberg*)
- Stresul este schimbare, iar în sine nu este nici bun, nici rău. (*Pauline Boss*)
- Stresul este sentimentul pe care îl simți atunci, când percepi o diferență între ceea ce ai și ceea ce vrei. Cu cât diferența este mai mare și cu cât chestiunea este mai importantă pentru tine, cu atât mai mare este potențialul pentru stres. (*John E. Newman*)
- Simplificați-vă viața ca să se îndepărteze stresul. (*Cuviosul Paisie Aghioritul*)
- Nimic nu-ți poate aduce pacea – doar tu însuși și triumful principiilor. (*R. W. Emerson*)
- A trăi o zi de relaxare netulburată înseamnă a trăi o zi de nemurire. (*Proverb chinezesc*)
- Zâmbetul se vinde cel mai bine și nu costă nimic. (*Proverb chinezesc*)

Anexa 7.3. Corelația legităților apariției stresului ocupațional și a problemelor generate de acesta [39, p. 94-95]

Nr. d/o	Legitățile apariției SOCD	Problemele cadrelor didactice generate de stresul ocupațional	
		Plan intrapersonal	Plan interpersonal
A.	Interdependența SO – sănătate	<ul style="list-style-type: none"> • tensiuni intrapersonale rezultate din incapacitatea de a explica reușitele, sporirea tensiunii sanguine, tremurul membrelor, tulburări somatice și psihice. 	<ul style="list-style-type: none"> • reacții distructive în comunicarea pedagogică, incoerența discursului didactic, repercutarea eficienței organizaționale, disconfort în activitate, apariția psihogeniilor.
B.	Interdependența SO – decizie	<ul style="list-style-type: none"> • incapacitate de a formula/selecta din variante de decizii, imposibilitatea de a răspunde prompt la o stare obiectivă sau previzibilă, comiterea erorilor deontologice, simțul vinei. 	<ul style="list-style-type: none"> • destabilizarea sistemului și procesului educațional; • lipsa controlului asupra succesului/ insuccesului școlar; • relații interpersonale tensionate.
C.	Interdependența SO – management al	<ul style="list-style-type: none"> • practicarea stilului autoritar, crește responsabilitatea la sugestiile 	<ul style="list-style-type: none"> • dezechilibru în relațiile cu discipolii și autoritățile, centralizarea autorității la

	clasei de elevi	subordonaților.	nivelurile superioare ale instituției, activitate centrată pe obiect și nu pe subiect educațional.
D.	Interdependența SO – performanță	<ul style="list-style-type: none"> • scăderea intensității motivației, lipsa satisfacției în muncă, incapacitatea de (auto)formare profesională continuă, dezinteres față de inovațiile pedagogice, dezorganizare, anxietate, focalizare pe emoții, atitudini și comportamente profesionale negative. 	<ul style="list-style-type: none"> • subiectivism în politica și ambianța socială, diminuarea prestigiului și a imaginii instituției de învățământ, servicii educaționale de calitate nesatisfăcătoare, grad scăzut de complexitate și dificultate a activităților.
E.	Interdependența SO – evaluare/ autoevaluare	<ul style="list-style-type: none"> • incapacitatea de a aprecia situația educativă, supraaprecierea/ subaprecierea posibilităților, frică, subestimare, neîncredere. 	<ul style="list-style-type: none"> • subiectivism în apreciere la nivel global, prezența exigențelor de evaluare, neconștientizarea calității activității, categorisirea celor evaluați.
F.	Interdependența stres ocupațional – integrare socioprofesională	<ul style="list-style-type: none"> • capacități scăzute de concentrare asupra strategiilor de adaptare la contextul socioprofesional. 	<ul style="list-style-type: none"> • dificultăți de adaptare profesională și socială; raporturi interpersonale cu nivel scăzut de feed-back.

Anexa 7.4. Modele ale stresului ocupațional [39, p. 47-60]

- *Modelul Mediu – Persoană – Reacție (Michigan)*, propus de specialiștii de la Universitatea și Institutul de Cercetări Sociale din Michigan, susține că mediul afectează percepția persoanei, care, la rândul ei, îi afectează răspunsurile și care, în consecință, influențează sănătatea persoanei.
- *Modelul Cerere – Control* a fost propus de către sociologul R. A. Karasek în 1979, se referă la cele mai importante dimensiuni ale muncii: *încărcătura* care se reflectă în cerințe, solicitări ale postului și *percepția* pe care individul o are asupra autocontrolului muncii. Când încărcătura scăzută a muncii se asociază cu o mare posibilitate de autocontrol, atunci situațiile de muncă vor fi nestresante sau ușor stresante, în consecință vor produce o oboseală ușoară. Și invers, dacă încărcătura muncii este foarte mare, iar posibilitățile de control sunt limitate, situațiile de muncă vor fi stresante și vor produce oboseală puternică.
- *Modelul Potrivirii Persoană – Mediu*, în viziunea cercetătoarei R. Capotescu, asumă că potrivirea dintre o persoană și mediu determină nivelul stresului pe care îl are persoana.

- *Modelul Vitamina* a fost propus de P. Warr și demonstrează impactul muncii asupra sănătății mentale prin comparație cu efectul vitaminelor asupra sănătății fizice.
- *Modelul Dezechilibrului dintre Efort și Recompensă* a fost propus de Siegriest și, postulează relația de echilibru sau dezechilibru între efort și recompensă, ca sursă fie pentru apariția stării de bine, satisfacție, de eustres, fie pentru instalarea stărilor de disconfort, distres.
- *Modelul Conservării/pierderii resurselor* a fost elaborat de S. E. Hobfoll (1989) și promovează ideea că stresul apare în trei situații: când resursele individului sunt limitate; când resursele individului sunt efectiv pierdute și când individul investește în resurse, și nu se primește câștigurile anticipate.
- *Modelul Stresului ocupațional* a fost propus de Beehr, care afirmă că stresorii reprezintă elemente ale muncii care cauzează reacții indivizilor. Această conceptualizare stipulează că factorii personali (personalitatea) și de mediu (suportul) pot minimiza sau exagera efectele stresorilor asupra reacțiilor.
- *Modelul Solicitărilor și Resurselor* asumă că sănătatea și starea de bine sunt relaționate cu două categorii generale de caracteristici ale muncii: solicitările de muncă și resursele disponibile.
- *Modelul Compensării solicitărilor și reacțiilor induse* a fost propus de Jonge și Dormann care susține că solicitările emoționale sunt cel mai plauzibil compensate prin resurse emoționale, solicitările cognitive sunt compensate prin resurse cognitive, iar solicitările fizice sunt compensate prin resurse fizice.
- *Modelul Solicitărilor, Abilităților și Suportului* a fost propus de van Veldhoven, Taris, de Jonge și Broersen (2005) și distinge două axe paralele de bază în relația între caracteristicile muncii și starea de bine: pe prima axă, solicitările calitative și cantitative ale posturilor se asociază cu consecințe la nivelul sănătății, iar pe cea de-a doua axă utilizarea deprinderilor și suportul social se relaționează cu consecințe la nivel atitudinal/stare de bine.

Anexa 7.5. Reacțiile comportamentale ale profesorului la stres [47]

- *Reacții fiziologice* – tensiune musculară, ticuri, presiune arterială sporită, tahicardie, aritmii, intensificarea tranzitului gastro-intestinal, uscăciune în gât, hipertranspirație, conductibilitate electrică a pielii, modificări la nivelul imunoglobulinei, deteriorări ale memoriei, scăderea gradului de concentrare, creșterea ratei de erori și confuzii, scăderea capacității de decizie, de management al timpului, proiectare inefficientă, inhibiții și blocaje, tendințe obsesive și iraționale, creativitate redusă;
- *Reacții emoționale* – frustrare, ostilitate, anxietate, nervozitate, depresie, insatisfacție, demoralizare, imagine de sine negativă, culpabilitate, alienare;
- *Reacții comportamentale* – scăderea performanței, instabilitate și fluctuație profesională, absentism, evitare/evadare, pasivitate/agresivitate, deteriorarea relațiilor interpersonale, excese alimentare, insomnii, utilizarea sporită uneori a alcoolului, tutunului, cafelei, a tranchilizantelor până la suicid. Acestea din urmă se exprimă în mod firesc în contextul comunicării din câmpul școlar.

Anexa 7.6. Principii antistres [39, p. 133]

Plan de reflectare	Principii antistres
I. Plan intrapersonal	<ul style="list-style-type: none">• reacționării calme la factorii stresori prin echilibrare emoțională;• raționalizării corelațiilor dintre originea SO și efectele fiziologice și psihologice;• conștientizării trăirilor afective generate de stres;• inhibiției reacțiilor distructive;• canalizării energiei emoționale asupra formulării deciziei.
II. Plan interpersonal	<ul style="list-style-type: none">• disciplinării emoționale;• orientării emoționale pozitive;• evocării deciziei;• monitorizării interacțiunilor interpersonale;• retroacțiunii optime a comunicării profesionale;• autoevaluării permanente și a reflecției pedagogice.

Anexa 7.7. Strategii de management al stresului ocupațional [3]

1. *Strategii referitoare la cerințe:* manipularea percepției și a cerințelor față de subordonați, aceasta presupunând influențarea cerințelor de către manager, indicarea modalităților de realizare a lor (formularea cerinței, dar și acordarea de indicații asupra modului de rezolvare), gradarea creșterii dificultății cerințelor, negocierea alocării resurselor pentru îndeplinirea unor sarcini, schimbarea sarcinii sau a procedurii de realizare, dacă situația impune aceasta, utilizarea unei comunicări adecvate în formularea și prezentarea cerințelor.
2. *Strategii referitoare la capacități:* evaluarea și îmbunătățirea percepției asupra acestora. Se urmărește motivarea pentru activitate și pregătirea sau antrenamentul; trebuie să învățăm să facem față stresului și să ne obișnuim cu el în diferite situații, pentru că frica de a nu reuși duce la descreșterea performanțelor individuale.
3. *Strategii referitoare la răspunsuri:* se urmărește atenuarea răspunsurilor disfuncționale ale subordonaților la solicitări; pot fi răspunsuri fiziologice, psihologice și comportamentale. În modificarea răspunsurilor fiziologice și psihologice se poate interveni recurgând la diferite tehnici de relaxare sau meditație, fie în timpul activității, fie în pauze speciale. Aceste strategii necesită o atenție sporită.

**Anexa 7.8. Mecanismele reducerii stresului ocupațional
al cadrelor didactice [39, p. 112-113]**

Aspecte ale SOCD	Mecanismele reducerii SOCD
<ul style="list-style-type: none"> • Dezechilibru (biologic, psihic și comportamental) cauzat de agenți/factori stresori care se exprimă în reacții nespecifice de eustres sau distres; • Nepotrivirea dintre mediu și sistemul valorilor individuale; • Tensionarea acută pentru a lua decizie; • Acționarea pripită într-o manieră incomodă; • Dificultăți de adaptare; • Riscuri de deprofesionalizare; • Incapacitatea de a răspunde solicitărilor mediului profesional; • Dezechilibru existențial, extenuare psihică și epuizare emoțională 	<ul style="list-style-type: none"> – Aprecierea obiectivă a nevoilor personale și a resurselor de satisfacere a acestora; – Autoevaluarea limitelor personale de management al energiei afective, autocontrol și stabilitate emoțională; – Determinarea condițiilor intrapersonale și de mediu extern care amenință compatibilizarea cu interlocutorii și inserția; – Excluderea tensiunilor intrapersonale prin decodificarea trăirilor afective individuale; – Selectarea din câteva variante de soluții; – Formularea promptă a deciziilor, reieșind din propriile interese și priorități; – Acceptarea de sine; – Actualizarea de sine în condiții schimbătoare de mediu profesional; – Evaluarea eforturilor și a recompensei; – Constatarea expectanțelor socio-profesionale; – Compatibilizarea expectanțelor sociale cu aspirațiile individuale; – Reevaluarea permanentă a sistemului propriu de valori și aspirații profesionale; – Evaluarea în termeni de avantaje-dezavantaje, posibilități de optimizare; – Satisfacție profesională și stimă de sine; – Redefinirea activității profesionale, a statutului și a gradului de avansare în carieră; – Rezistența profesională la presiunile de timp, spațiu, resurse și ritm de schimbare în dezvoltarea socio-profesională; – Estimarea obiectivă a necesităților individuale, a așteptărilor sociale și a rezultatelor înregistrate.

**Anexa 7. 9. Grila de evaluare a competenței de management
al stresului ocupațional [39, p. 132]**

Compo- nente	Criterii de evaluare	Indicatori	Valori
I. Intrapersonală	<ul style="list-style-type: none"> •reacționează psihofiziologic adecvat la agenții stresori; •gestionează energia afectivă; •controlează expresiile para-și nonverbale; •își concentrează și distribuie atenția vizuală/auditivă; •își asumă responsabilități și riscuri. 	<ul style="list-style-type: none"> •prezență psihofiziologică echilibrată; •maturitate psihologică; •inhibiția impulsurilor de eustres și distres; •disciplinare emoțională; • rezistență la solicitări multiple. 	echilibrat, sănătos, natural, disciplinat, rezistent, concentrat, motivat, energic, emotiv, responsabil.
II. Interpersonală	<ul style="list-style-type: none"> •manifestă pertinentță în abordarea agenților afectogeni; •menține motivația pentru comunicare la nivel înalt; •empatizează psihologic pentru sporirea inserției socioprofesionale; •manifestă nivel înalt de cultură profesională prin respect de sine și alții. 	<ul style="list-style-type: none"> •implicare emoțională în comunicare; •disponibilitate de a propune soluții; •pronosticarea reacțiilor emoționale ale interlocutorilor; •retroacțiune optimă în comunicare; •autoritate deontologică în condiții dificile; •rezonare afectivă cu interlocutorii; •crearea climatului favorabil. 	pertinent, disponibil, entuziasmat, adecvat, asertiv, tolerant, empatic, inventiv, optimist, integrat.

Anexa 7.10. Instrumente de măsurare a nivelului de stres

1. Expres-diagnosticul factorilor stresori în organizații după И. Д. Ладанов, В. А. Уразаева, 2002 [apud 7, p. 244]

Scala: Stresul în relația cu managerul, probleme în sfera interpersonală în cadrul serviciului, supraîncărcarea psihologică, nivel înalt de conflictualitate.

Scopul testului: Testul dat vă va ajuta să determinați în baza factorilor stresori, nivelul de adaptabilitate și cum se manifestă aptitudinile Dvs. în situații concrete.

Instrucțiuni: La fiecare întrebare poate fi unul din cele cinci răspunsuri: „niciodată” – 1 punct, „rar” – 2 puncte, „câteodată” – 3 puncte, „des” – 4 puncte,

„întotdeauna” – 5 puncte.

Citiți atent fiecare propoziție propusă mai jos și în dreptul întrebării puneți punctajul răspunsului respectiv. Sumați punctele răspunsurilor.

Chestionar:

1. Colegii cu care colaborați nu știu la ce să se aștepte de la d-voastră?
2. Sunteți convins că nu faceți ceea ce trebuie?
3. Conștientizați faptul că nu sunteți capabil să îndepliniți cerințele superiorilor Dvs.?
4. Simțiți o suprasolicitare?
5. Nu aveți suficient timp pentru a realiza lucrul calitativ?
6. Simțiți că lucrul vă presează viața personală?
7. Adeseori nu știți ce să faceți?
8. Simțiți că doar autoritatea vă ajută să îndepliniți sarcinile?
9. Simțiți că nu vă puteți descurca cu informația necesară?
10. Nu știți ce crede managerul despre Dvs.?
11. Nu sunteți în stare să prevedeați reacția superiorilor?
12. Perspectivele Dvs. sunt total diferite de cele ale managerului?

Interpretarea rezultatelor:

- Sumați punctele întrebărilor 1, 2, 3. Puteți obține de la 3 la 15 puncte (Mai mult de 12 puncte – nivel înalt de conflictualitate în relațiile cu superiorii).
- Sumați punctele întrebărilor 4, 5, 6. (Mai mult de 12 puncte – suprasolicitare din partea superiorilor).
- Sumați punctele întrebărilor 7, 8, 9. (Mai mult de 12 puncte – în sfera activității de muncă persistă probleme).
- Sumați punctele întrebărilor 10, 11, 12. (Mai mult de 12 puncte – stare psihologică stresantă în relația cu superiorii).

2. Test „Gradul de expunere la stres” după S. Briceag, 2007 [7]

Se întâmplă să fii stresat din multe cauze, ori tu să crezi că ești bine, iar ceilalți să-ți reproșeze că te porți ca și cum ai fi stresat de ceva. Urmează pașii acestui test și vei afla cum stau lucrurile. Pentru fiecare întrebare de mai jos alege unul dintre următoarele răspunsuri: Nu (rar) = 1 punct; Da (uneori) = 2 puncte; Da (deseori) = 4 puncte.

1. Ești șomer sau ești amenințat cu pierderea locului de muncă?
2. Ai probleme cronice de sănătate pe care nu știi cum să le rezolvi?
3. Ai divorțat (sau ești în curs de divorț) și nu te descurci cu această situație?
4. Ai impresia că viața ta nu are nici un sens, iar această constatare te deranjează?
5. Nu te simți bine în pielea ta?
6. Consideri că munca pe care o faci este plictisitoare sau, dimpotrivă, atât de acaparantă încât nu-ți lasă timp să respiri?
7. Ți este greu să te adaptezi la constrângerile și agresiunile lumii moderne?
8. Consideri că ești mai degrabă singur în viață sau izolat de prietenii familiei, iar prezența lor îți lipsește?
9. Ți se pare că ai puține satisfacții în viață?
10. Ești mai degrabă nesatisfăcut de viața ta profesională sau te consider un inadapdat

la locul de muncă?

11. Crezi că-ți lipsește o doză de umor pentru a depăși micile mizerii cotidiene?
12. Te consideri un introvert?
13. Ești nesatisfăcut de viața de cuplu? – dacă trăiești singur răspunde nu.
14. Te enervezi din nimic?
15. În ultimii ani ai suferit prea multe schimbări în viață?
16. De câte ori ți se întâmplă ceva rău ai tendința să macini aceleași gânduri timp de mai multe zile?
17. Ești foarte sensibil la critici?
18. Îți este greu să te detașezi de situațiile agresive și, în general, de toate evenimentele negative?
19. Îți este greu să te afirmi?
20. Dai o importanță exagerată detaliilor?
21. Consideri că locul de muncă și/sau căminul familial sunt pentru tine o sursă de agresiuni, de conflicte sau de constrângeri?
22. Îți lipsește afecțiunea celorlalți?
23. Nu știi să-ți organizezi și să-ți gestionezi timpul?
24. Viața ta este conflictuală, agresivă, constrângătoare și nesatisfăcătoare?
25. Munca pe care o faci presupune mari responsabilități sau riscuri deosebite?
26. Te afli într-o situație de competiție continuă?
27. Ai tendința să-ți depășești limitele?
28. Ești o persoană invidioasă?
29. Crezi că ai o igienă de viață defectuoasă?
30. În existența ta sunt prea puțini factori de compensare pentru agresiunile și necazurile pe care le înduri?
31. Te gândești că viața ta este plictisitoare și lipsită de pasiune?
32. Ai sentimentul că ești devalorizat sau ignorat de către cei apropiați sau de colegi?
33. Ți se pare că te irosești în prea multe activități?
34. Ai tendința să amâni unele decizii?
35. Ești pensionar și această situație te face să te simți singur și plictisit? Dacă nu ești pensionar, răspunde prin nu.
36. Ai tendința să te culpabilizezi?
37. Ți se întâmplă să nu poți relativiza agresiunile și dificultățile pe care le întâmpini?
38. Ești o persoană foarte exigentă care vrea să fie mereu cea mai bună?
39. Ai pierdut în ultimele luni sau ani o persoană dragă și această pierdere te-a marcat profund?
40. Ți se întâmplă să te superi pe tine fiindcă nu ai fost la înălțimea propriilor așteptări?

Interpretarea rezultatelor

Sub 41 de puncte: felicitări! Ai ales o viață liniștită care te pune la adăpost de influențele nefaste ale stresului.

Între 41 și 81 de puncte: faci parte din categoria candidaților la stres, dar din când în când reușești să scoți din priză mașinăria agitației cotidiene. Mai multe clipe petrecute în intimitatea cu tine însuși și cu cei dragi ți-ar prinde bine.

Între 81 și 160 de puncte: gradul tău de expunere la stres este foarte mare. Atenție la falsele soluții de combatere a acestuia: alcool, tranchilizante, activitate fizică intensă.

3. Ancheta de autoevaluare a repertoriului emoțional al profesorului [39]

Denumirea emoției	Am trăit această emoție	Am trăit frecvent această emoție	Doresc să trăiesc această emoție
• Bucurie			
• Supărare			
• Tristețe			
• Frică			
• Liniște			
• Iritabilitate			
• Plictiseală			
• Neîncredere			
• Fericire			
• Plăcere			
• Agitație			

Atelierul 8. CADRUL ORGANIZATORIC AL INOVĂRII

Obiective:

Formabilii vor urma:

- să analizeze modelele de abordare holistică a inovării;
- să descrie factorii de care depind performanțele în inovare ale organizației;
- să argumenteze necesitatea respectării principiilor managementului inovării;
- să elaboreze recomandări pentru manageri cu referire la necesitatea valorificării factorilor-cheie ai eficacității inovării în context organizațional.

Termeni-cheie: managementul inovării, principii ale managementului inovării, strategii de inovare, eficacitatea inovării.

EVOCARE

❖ **Citate.** Cercetarea și comentarea citatelor în parametrii indicați. Compararea argumentelor proprii cu ale colegilor. Citate recomandate:

- Inovarea nu este un simplu eveniment care se produce de la sine, ci presupune derularea unui proces de schimbare care implică exercitarea conducerii. Efectele inovării asupra organizației depind de modul în care se realizează fiecare proiect de schimbare, dar și de capacitatea managementului de a realiza integrarea lor într-o strategie coerentă. Managementul inovării este o sarcină complexă a conducerii, care prin elementele sale strategice și operative determină un proces sistematic de schimbare [27].
- Inovarea este procesul orientat spre organizarea și alocarea resurselor disponibile, atât umane cât și tehnice și economice, în scopul dobândirii de noi cunoștințe, de generare a ideilor care permit obținerea de noi produse, procese și servicii sau îmbunătățirea celor existente și al transferului celor mai bune idei spre fazele de fabricare și comercializare [20].

❖ **Tabelul presupunerilor.** Lecturarea afirmațiilor „Inovarea nu presupune formule secrete, ci un management bine făcut”, „Managementul inovării nu este în primul rând despre tehnologie, este despre oameni, cultură și comunicare”. Identificarea termenilor-cheie. Completarea în perechi a tabelului:

Termen-cheie	Definirea presupusă	Argumente

REALIZARE A SENSULUI

❖ **Cercetare împărtășită.** Analiza modelelor de abordare holistică a inovării (vezi Anexa 8.1. Modele de abordare holistică a inovării). Formularea întrebărilor în baza informației analizate. Inițierea discuției colective în baza întrebărilor formulate. Elaborarea unui plan de implementare a unei inovații în instituția de învățământ în baza unuia dintre modelele analizate. Prezentarea publică a planului elaborat.

- ❖ **Argumente pe cartele.** Elaborarea argumentelor (pro, contra) cu referire la necesitatea respectării principiilor managementului inovării (vezi Anexa 8.2. Principiile managementului inovării). Discutarea în grup a argumentelor. Prezentarea în grup a celui mai puternic argument pro sau contra de pe cartele. Elaborarea și prezentarea declarației finale a grupului. Dezbateră argumentelor părții adverse. Elaborarea *eseului argumentativ* în baza discuțiilor realizate.
- ❖ **Generalizare categorială.** Analiza sintezelor cu referire la strategiile de inovare (vezi Anexa 8.3. Strategii de inovare). Detectarea categoriilor la care se referă sintezele acceptate. Distribuirea sintezelor pe categorii. Elaborarea *eseului structurat* în baza categoriilor logice stabilite.
- ❖ **Studiul de caz.** Elaborarea studiilor de caz ce reflectă una dintre strategiile de inovare (vezi Anexa 8.3. Strategii de inovare). Soluționarea în perechi a cazurilor.
- ❖ **FRISCO.** Analiza factorilor de care depind performanțele în inovare ale organizației (vezi Anexa 8.4. Factorii de care depind performanțele în inovare ale organizației). Lansarea în grup a ideilor referitoare la informația studiată din perspectiva rolului venit (conservator, exuberant, pesimist, optimist). Prezentarea publică a ideilor sintetizate.

REFLECȚIE

- ❖ **Graficul T.** Identificarea trăsăturilor contradictorii ale afirmației „Crearea unui cadru organizațional adecvat este o problemă fundamentală în managementul inovării”. Completarea tabelului cu argumente pro și contra afirmației enunțate.

❖

Argumente pro	Argumente contra

EXTINDERE

- ❖ **Scrisoare unui manager.** Elaborarea unei scrisori destinată unui manager care acceptă transferul de inovații în instituția pe care o conduce. Prezentarea în scrisoare a recomandărilor cu referire la monitorizarea activității inovaționale (vezi Anexa 8.5. Monitorizarea activității inovaționale).

Anexa 8.1. Modele de abordare holistică a inovării, care au în vedere strategia organizației și factorii considerați esențiali pentru ca inovarea să asigure atingerea obiectivelor organizației

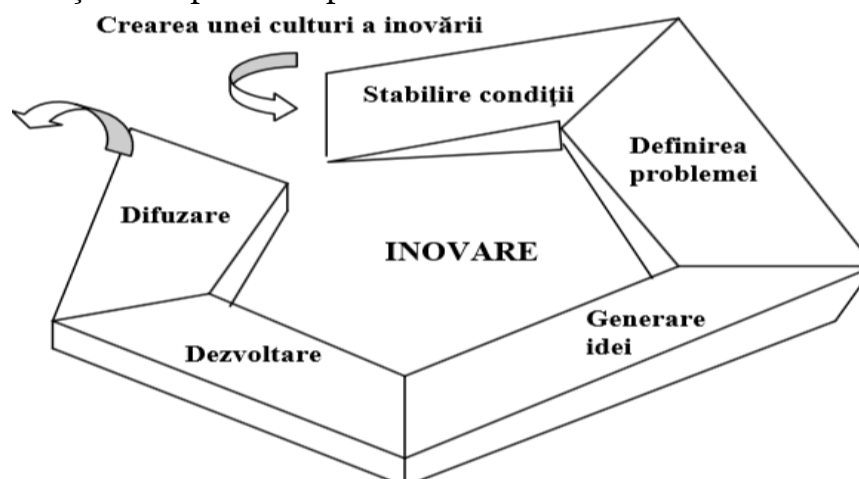
1. **Modelul lui Kasper** (2008) include următoarele cinci etape:

- Stabilirea condițiilor necesare pentru a sprijini inovarea;
- Identificarea oportunității sau problemei pentru care se dorește inovarea;
- Generarea de idei pentru a rezolva problema;
- Dezvoltarea ideii și experimentarea soluțiilor (pilotarea) pentru a testa cât de bine funcționează în practică;
- Difuzarea și valorificarea soluțiilor, împărtășirea rezultatelor inovării cu un număr cât mai larg de părți interesate.

Ultimele trei etape sunt asociate secvențelor ciclului cercetare-dezvoltare-inovare:

- creația (generarea de idei);
- dezvoltarea ideilor (proiectare și experimentare);
- aplicarea soluțiilor (difuzare și valorificare).

Etapa de pregătire și susținere a inovării este cheia pentru succesul organizației pe termen lung și oferă fundamentul pentru următoarele etape ale ciclului de inovare. Printre responsabilitățile esențiale ale managerului se înscrie dezvoltarea unei culturi organizaționale care să permită promovarea și susținerea inovării, implicarea și recompensarea personalului.



2. **Modelul lui Kotelnikov**, care detaliază următoarele trei componente:

- stabilirea strategiei și obiectivelor referitoare la inovare;
- crearea cadrului organizatoric de realizare a inovării;
- asigurarea resurselor.

Este accentuată importanța elementelor informale pentru finalizarea cu succes a proiectelor de schimbare, sintetizate în sintagma „cultura organizațională”. Procesele de inovare, înscrise în partea centrală a figurii, sunt cele care contribuie în mod direct la introducerea noului, prin activități specifice de cercetare-dezvoltare și inovare. Este de subliniat că, deși diferite ca structură, modelele de mai sus includ aceleași

componente/factori cheie ai inovării: procesele de inovare, respectiv procesele prin care se asigură planificarea și controlul inovării, cadrul organizatoric și resursele necesare.



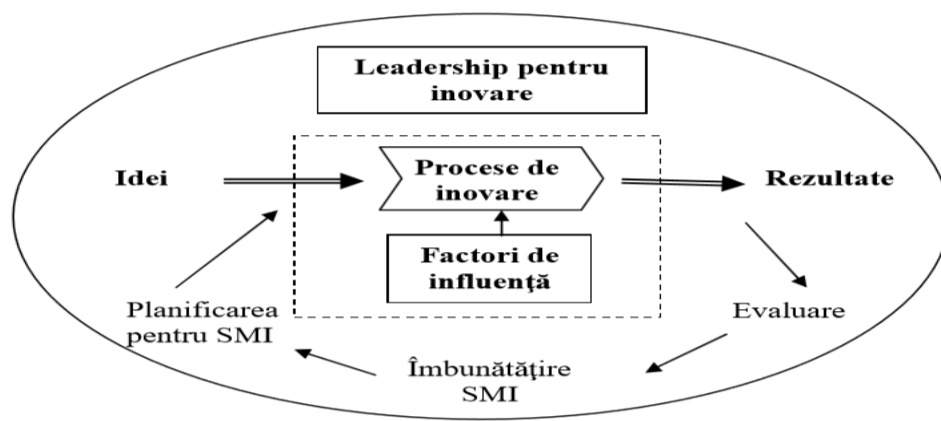
3. Modelul pentru sistemul de management al inovării din standardul european CEN/TS 16555-1, prezintă ca bloc distinct cerințele asociate managementului, sub denumirea generică „Leadership pentru inovare”.

Standardul include cerințe privind stabilirea viziunii și strategiei de inovare; asigurarea oamenilor și a altor resurse pentru ca sistemul să funcționeze, dezvoltarea unei culturi care să sprijine inovarea.

Standardul se referă de asemenea la resurse, politicile de colaborare, proprietatea intelectuală și managementul cunoștințelor, definite ca procese suport. Procesele care contribuie în mod direct la obținerea de rezultate prin exploatarea sau valorificarea ideilor noi sunt prezentate distinct.

Din figură se vede că desfășurarea acestor procese se înscrie în logica îmbunătățirii continue, specifică managementului modern, constând în realizarea repetată a fazelor planificare-execuție-verificare-îmbunătățire.

Materializarea cerințelor este specifică fiecărei organizații: activitățile, resursele și organizarea, metodele și instrumentele utilizate în managementul inovării diferă în funcție de obiectul de activitate, dimensiunea, organizarea, resursele disponibile și alte aspecte particulare ale organizației.



Anexa 8.2. Principiile managementului inovării

După Drucker (1993)

- analiza surselor de inovare având în vedere valorificarea oportunităților;
- orientarea spre clienți/determinarea nevoilor și așteptărilor acestora;
- inovarea trebuie să fie simplă și concentrată;
- inovațiile eficiente sunt mici la început;
- inovarea țintește spre supremație.

După Davila și colaboratorii săi (Davila ș.a., 2006)

- exercitarea unui puternic leadership;
- integrarea inovării în mentalitatea de afaceri a companiei;
- alinierea volumului și tipurilor de inovare la strategia generală a organizației;
- gestionarea tensiunilor naturale dintre creativitate și realizarea valorii;
- neutralizarea anticorpilor/rezistenței la schimbare;
- recunoașterea că unitatea de bază a inovării este o rețea care include oameni și cunoștințe atât din organizație cât și din afara ei;
- crearea unor sisteme adecvate de măsurare și recompensare a inovării.

După Steiber (2014)

- capabilități dinamice (în sensul de conducere bazată pe strategie);
- schimbarea continuă a organizației (atitudine proactivă);
- focalizarea pe oameni; organizare bivalentă (cu structuri pentru activitatea curentă, respectiv structuri pentru inovare);
- organizație deschisă, în relații cu mediul înconjurător;
- abordarea ca sistem. Analiza acestor variante privind principiile managementului inovării relevă o serie de elemente comune, inclusiv cu principiile de bază ale managementului modern din standardele internaționale referitoare la calitate.

Adaptate după standardele ISO 9000

- *Orientarea spre beneficiar:* presupune comunicarea permanentă cu părinții pentru direcționarea inovării spre servicii care să răspundă așteptărilor și nevoilor elevilor. Orientarea spre beneficiar capătă o nouă relevanță în contextul inovării deschise, care promovează dezvoltarea de parteneriate cu familia, participarea acestora la procesul de inovare.
- *Leadership-ul:* subliniază rolul decisiv al managementului în realizarea inovării, prin stabilirea direcției și antrenarea oamenilor la realizarea obiectivelor de schimbare. În acest sens, esențială este elaborarea strategiei de inovare și crearea unei culturi organizaționale care să încurajeze inovarea în întreaga organizație.
- *Implicarea:* se referă la participarea largă a cadrelor didactice, părinților, partenerilor la procesele de inovare. Aplicarea acestui principiu capătă relevanță în contextul inovării deschise, caracterizată prin extinderea rolurilor angajaților, dezvoltarea cadrului organizatoric al inovării și a unei culturi antreprenoriale.

- *Beneficii mutuale în relațiile cu partenerii:* se referă la dezvoltarea proceselor de inovare dincolo de granițele organizației, bazată pe comunicarea deschisă cu furnizorii și alte părți interesate și promovarea unor acțiuni comune, în cadrul acordurilor de parteneriat și a unor structuri specifice.
- *Conducerea bazată pe date:* subliniază importanța gestionării informațiilor referitoare la inovare, pentru direcționarea și îmbunătățirea continuă a inovării. Esențială în acest sens este definirea sistemului de indicatori referitor la inovare, adecvat particularităților organizației.
- *Îmbunătățirea continuă:* este un principiu al managementului modern care se referă la eforturile sistematice pentru ca activitatea să fie din zi în zi mai bună.

Anexa 8.3. Strategii de inovare

Sinteze

- Calea cea mai bună de a prezice viitorul este de a-l inventa (Alan Kay);
- Inovarea trebuie să se integreze în strategia generală a organizației;
- Inițiativele de inovare pot veni de la oricine, dar decizia de realizare a proiectelor de inovare este responsabilitatea cadrelor manageriale;
- Inovarea este despre viitorul organizației; strategia este instrumentul de management prin care se realizează ghidarea organizației, obiectivele și mijloacele generale de dezvoltare.
- Elaborarea strategiei de inovare este un proces complex, mai puțin formalizat. Punctul de plecare îl constituie strategia generală a organizației.
- Metodologia de elaborare a strategiei de inovare presupune: stabilirea obiectivelor, a ariilor de focalizare a eforturilor de cercetare-dezvoltare-inovare.
- Finanțarea inovării se face atât din surse proprii, cât și din surse atrase (proiecte, granturi, donații). Alegerea surselor de finanțare a proiectelor de inovare este o decizie strategică a organizației.

Tipologie

- *Strategiile proactive:* accentul pe inovarea radicală, care conferă organizației prioritatea pe piața educațională și avantaje în raport cu concurența. Organizațiile cu strategii proactive sunt puternic orientate spre cercetare, au acces la cunoaștere printr-o diversitate de surse.
- *Strategiile active:* valorificarea eficientă a tehnologiilor existente, dar și dorința și capacitatea de schimbare și adaptare rapidă a organizației la noi tehnologii ale căror avantaje sunt dovedite. Organizațiile cu strategii de inovare active realizează în principal inovare incrementală prin procese proprii de cercetare-dezvoltare, dar au, de asemenea, surse largi de colectare a ideilor.
- *Strategiile reactive:* sunt utilizate de organizațiile care tind să fie imitative, „urmăritori” (followers) ai organizațiilor lider, implementarea inovațiilor fiind întârziată. Aceste organizații își asumă riscuri scăzute, introducerea noului realizându-se prin inovare incrementală.
- *Strategiile pasive:* sunt utilizate de organizațiile care așteaptă până ce beneficiarii cer o schimbare a serviciilor.

Anexa 8.4. Factorii de care depind performanțele în inovare ale organizației [50]

- După Davila (2006, 2012), caracteristicile cheie ale organizațiilor inovatoare sunt următoarele: un leadership puternic la nivelul managementului superior; integrarea inovării în mentalitatea afacerii; armonizarea inovării cu strategia organizației; valorificarea creativității personalului prin crearea de valoare; dezvoltarea unor rețele de inovare peste granițele organizației; măsurarea corectă și recompensarea inovării.
- După Kotelnikov, factorii de care depinde succesul în inovare includ: viziunea și strategia de inovare; o cultură organizațională favorabilă inovării; un sistem de procese și practici care să sprijine inovarea, implicarea conducerii de vârf în inovare; echipe transfuncționale de realizare a inovării; dezvoltarea abilităților și participarea angajaților la inovare.
- După Steiber (2012), cele mai importante lucruri pentru a garanta sustenabilitatea inovării în organizație sunt următoarele: o cultură favorabilă inovării; oameni competenți și angajați, pasionați de inovare; lideri care demonstrează un înalt grad de încredere și consideră că rolul lor este de a împuternici angajații, de a-i antrena și de a depăși obstacolele; organizare nebirocratică; un sistem de recunoaștere și recompensare orientat spre inovare; o atitudine și resurse umane dedicate învățării continue; conducere superioară orientată spre inovare; credința că ideile noi și bune pot veni de la oricine și de oriunde.

Anexa 8.5. Monitorizarea activității inovaționale [13]

Criteriile eficacității	Exponenții
Asigurarea cu cadre, pregătirea profesională și psihologică a colectivului pedagogic pentru activitatea inovațională	<ol style="list-style-type: none"> 1. Caracteristicile colectivului didactic (stagiul, gradul didactic etc.) 2. Participarea pedagogilor la lucrul experimental, de cercetare 3. Dificultăți în sfera profesională și inovațională 4. Modernizarea formelor tradiționale de lucru și utilizarea celor noi 5. Acceptarea, susținerea, interesul de a planifica inovații 6. Climatul moral-psihologic favorabil
Pregătirea colectivului pentru schimbări, dezvoltarea instituției	<ol style="list-style-type: none"> 1. Starea de sănătate a contingentului de elevi 2. Nivelul de pregătire al cadrelor didactice 3. Nivelul de educație al elevilor 4. Pregătirea psihologică pentru schimbare în instituție
Pregătirea colectivului de părinți pentru activitatea inovațională	<ol style="list-style-type: none"> 1. Caracteristica familiilor (componenta socială, nivelul de trai și educație) 2. Nivelul de pregătire psihopedagogică 3. Participarea părinților în activitatea și conducerea instituției 4. Susținerea de către părinți a direcției inovaționale

Asigurarea științifico-metodică a activității inovatoare	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planul experimental, pachetul de programe, materialele didactice și metodice 2. Corespunderea conținutului inovației cu standardul de stat și cu concepția de dezvoltare a instituției de învățământ
Corespunderea bazei normativ-legislative cu conținutul activității inovatoare	<ol style="list-style-type: none"> 1. Documentele normative și legislative de dirijare a activității inovatoare (internaționale, republicane, municipale) 1. Existența concepției Programului de dezvoltare, de cercetare a bazei de monitorizare a activității inovatoare
Asigurarea tehnico-materială și economico-financiară	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nivelul de asigurare cu literatură metodică, științifică, ziare, reviste de specialitate 2. Corespunderea cerințelor sanitaro-igienice, cerințelor antiincendiare 3. Sursele de finanțare 4. Stimularea materială și morală a cadrelor didactice
Crearea sistemului de parteneriat social	<ol style="list-style-type: none"> 1. Interacțiunea instituției preuniversitare cu mediul social existent 2. Crearea relațiilor de parteneriat cu organizațiile obștești și sociale 3. Interesul din partea instituțiilor sociale și obștești față de activitatea instituției 4. Activități comune ale școlii și ale diferitelor organizații
Asigurarea și calitatea activității inovatoare	<ol style="list-style-type: none"> 1. Baza normativ-legislativă a activității inovatoare 2. Programe de autor, lucrări științifice, articole în presă, discursuri la conferințe științifico-practice, seminare, participarea la expoziții de realizări și dezvoltare a activității inovatoare

Atelierul 9. PROCESUL INOVAȚIONAL

Obiective:

Formabilii vor urma:

- să argumenteze complexitatea procesului inovațional;
- să identifice factorii stimulatori și perturbatori ai procesului inovațional;
- să caracterizeze etapele procesului inovațional.

Termeni-cheie: proces inovațional, proces creativ.

EVOCARE

- ❖ **Jocul „Casa trainică”.** Formarea grupurilor. Distribuirea a câte 20 de paie. Construirea, într-un timp limitat de 5 minute, a unei case trainice fără utilizarea altor mijloace. Formarea grupului de evaluatori-experti din câte un membru din fiecare grupă. Testarea trăinicii casei prin „furtună”, „cutremur”.

Întrebări de ghidare a analizei colective a experienței de învățare:

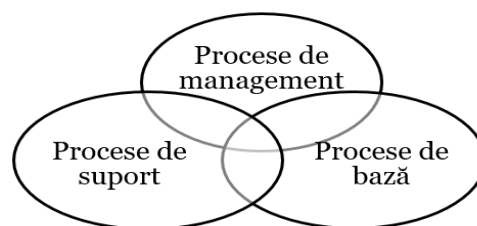
- Ați acționat intuitiv sau ați pornit de la un scop? Ce scop ați formulat?
- Ați avut un plan de acțiune? Cum ați planificat? / De ce nu ați planificat?
- Cum ați folosit resursele umane, temporale, materiale?
- Cum s-a schimbat atitudinea față de sarcină pe parcursul îndeplinirii?
- Ați fost tentați să abandonați?
- Ce dificultăți ați întâlnit?
- Cum ați soluționat problemele apărute?
- Ce criterii ați utilizat la evaluare?
- Expertii au fost obiectivi în evaluarea propriilor case construite?
- Cum a fost procesul de realizare a sarcinii?

Formularea concluziei generale: „Inovarea nu presupune formule secrete, ci un management bine făcut”.

- ❖ **Scara succesului.** Elaborarea în baza experienței profesionale și a experienței de învățare obținute în urma jocului precedent a răspunsurilor la întrebarea: Ce acțiuni sunt necesare la nivelul organizației școlare pentru ca aceasta să-și dezvolte și să-și valorifice eficient potențialul inovator? Formularea concluziei: Realizarea inovării este diferită de la o organizație la alta, în ceea ce privește resursele alocate, structurile, procesele și rezultatele obținute.

REALIZARE A SENSULUI

- ❖ **Diagrama Venn.** Analiza comparativă a diferitor tipuri de procese. (vezi Anexa 9.1. Tipurile de procese incluse în managementul inovării). Enumerarea acțiunilor concrete specifice organizațiilor educaționale.



- ❖ **Revizuirea circulară.** Analiza și sinteza schemelor procesului inovațional propuse de diferiți autori. (vezi Anexa 9.2. Modele ale procesului de inovare). Elaborarea unui model propriu. Completarea modelelor elaborate cu alte culori (fiecare grup scrie cu culori diferite). Prezentarea modelului personal cu argumentarea acceptării sau refuzului completărilor realizate de alte grupuri. Formularea concluziei: nu există un model de proces de inovare general aplicabil - diferitele modele de procese de inovare au sens pentru că ele adresează obiective sau probleme diferite sau implică o focalizare diferită.
- ❖ **Dificil-ușor.** Analiza etapelor specifice tehnologiei inovaționale manageriale (vezi Anexa 9.3. Schema tehnologiei inovaționale manageriale). Gruparea acțiunilor după gradul de complexitate a acțiunilor de realizat. Propunerea soluțiilor de dezvoltare profesională pentru a putea realiza cu succes acțiunile dificile.
- ❖ **Matricea Știu-Fac-Simt.** Analiza etapelor de percepere a noutăților (vezi Anexa 9.4. Procesul de percepere a noutăților după E. Rogers). Formarea a 5 grupuri –responsabili-experti de o anumită etapă. Completarea rubricilor:

Etape	Știu	Fac	Simt
Etapa familiarizării persoanei cu noutatea			
Etapa apariției interesului			
Etapa evaluării			
Etapa de aprobare			
Etapa percepției definite			

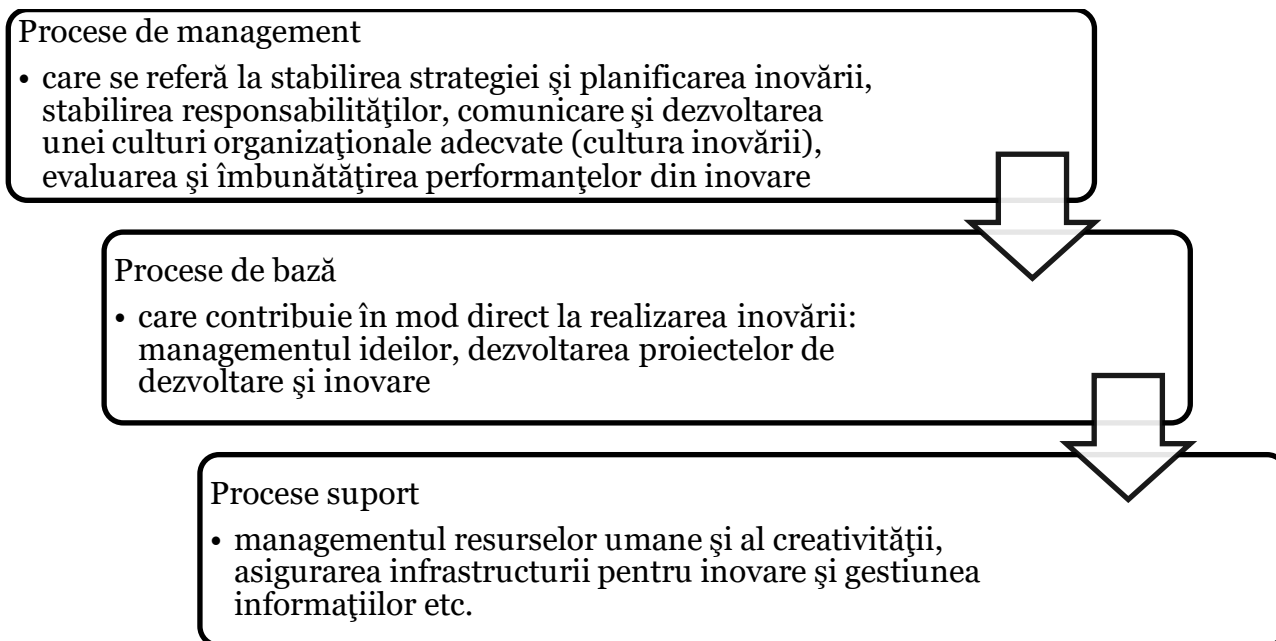
REFLECȚIE

- ❖ **3-2-1.** Analiza următoarelor condiții de realizare cu succes a procesului inovațional: transferul puterii de decizie la nivelele inferioare; necesitatea de a acționa rapid; adaptarea rapidă; eliminarea obstacolelor funcționale și formarea continuă permanentă a cadrelor didactice. Formularea a 3 cuvinte-cheie, 2 întrebări, 1 concluzie.

EXTINDERE

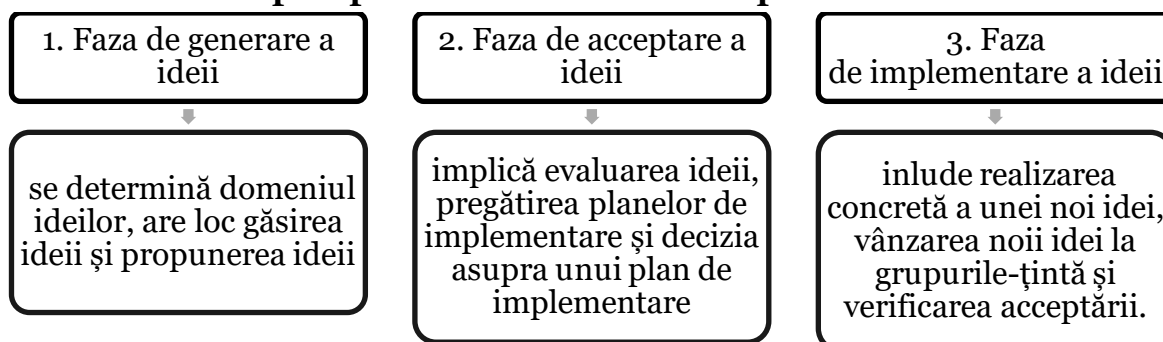
- ❖ **Proiectul individual.** Informarea cu privire la specificul procesului creativ (vezi Anexa 9.5. Fazele procesului creativ, inovator după Erika Landau). Identificarea unui aspect din activitatea profesională. Exersarea parcurgerii fazelor și elaborarea unui produs creativ.

Anexa 9.1. Tipurile de procese incluse în managementul inovării [50]

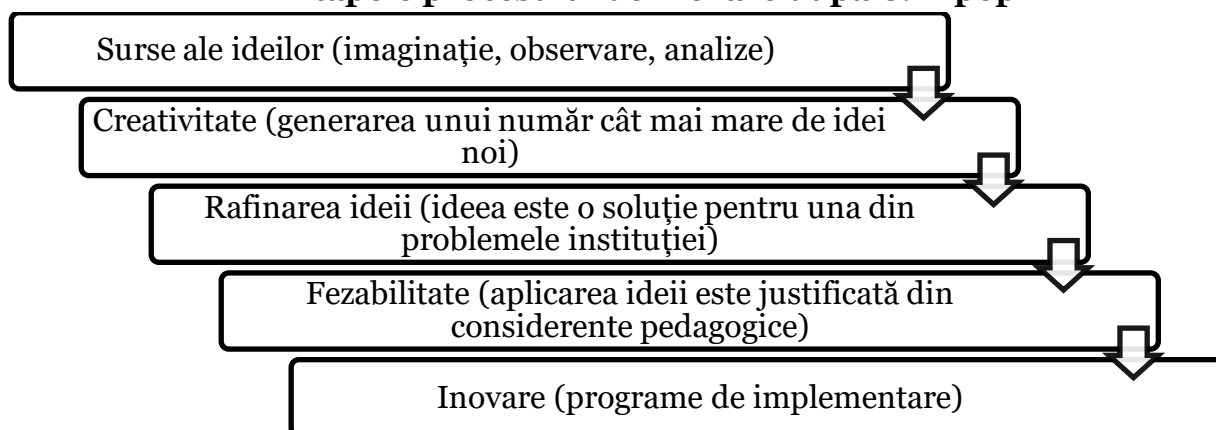


Anexa 9.2. Modele ale procesului de inovare [apud 50]

Etapele procesului de inovare după N. Thom



Etapele procesului de inovare după C. Alpopi



Modelul liniar Andrew H. Van de Ven și colaboratorii

1. *Inițierea* este perioada de la generarea ideii și până la transformarea acesteia într-un concept viabil. Inovațiile sunt declanșate de „șocuri”: profesioniștii inițiază acțiuni inovative atunci când ajung la un prag de insatisfacție sau la o oportunitate. Efortul de a defini un concept asupra produsului sau serviciului care constituie obiectul inovării este un proces ciclic. Dacă inovarea pornește de jos în sus („*bottom-up*”) de la inovatori care vor să promoveze o idee de jos în sus, atunci de obicei nu există un plan de dezvoltare a acesteia.
2. *Etapa de dezvoltare* se caracterizează prin următoarele:
 - 2.1. ideea inițială se dezvoltă în mai multe idei care urmează căi divergente, paralele sau convergente, parcurse de diferitele unități ale organizației;
 - 2.2. greșelile și „buclele de feedback” sunt parte integrantă din proces, deoarece situațiile neprevăzute afectează ceea ce s-a acceptat inițial;
 - 2.3. problemele majore necesită totdeauna luarea unor decizii de către manageri;
 - 2.4. inovatorii sunt adesea implicați în activități cu concurenții, furnizorii și agențiile guvernamentale pentru a crea infrastructura necesară implementării.
3. *Etapa de implementare/finalizare*. Implementarea unei inovații presupune numeroase resurse. Această etapă constituie un proces complex de integrare a resurselor și a infrastructurii, pentru a satisface cerințe predefinite.

Anexa 9.3. Schema tehnologiei inovaționale manageriale (TIM) propusă de П.И. Третьяков și adaptată de Л.О. Кочеткова [13]

1. Formularea scopului de dezvoltare a instituției;
2. Diagnosticarea;
3. Analiza problemelor și contradicțiilor de activitate a instituției de învățământ, căutarea căilor de rezolvare prin inovație;
4. Căutarea noului, care ar permite rezolvarea problemelor apărute;
5. Luarea deciziei despre folosirea inovației și dezvoltarea ei în instituție;
6. Planificarea activității: argumentarea analitică și elaborarea programului de aprobare a inovației; elaborarea programului complex pentru etapa de organizare și realizare; rezultatul final al activității, perioada necesară pentru realizarea lui, asigurarea condițiilor favorabile; elaborarea proiectului de cercetare pentru rezolvarea problemei apărute.
7. Organizarea activității de valorificare a inovațiilor. Distribuirea atribuțiilor funcționale, drepturile și îndatoririle tuturor subiecților, structurarea organizațională care ar asigura dirijarea optimală a activității inovaționale, crearea situațiilor de succes, a motivării pozitive, stimularea activității colectivului, alegerea instrumentarului, constatarea căilor și condițiilor de creștere a efectivității și calității procesului pedagogic;
8. Controlul și analiza activității subiecților implicați în realizarea inovației;
9. Realizarea scopului, obținerea rezultatului și a produsului activității.

Anexa 9.4. Procesul de percepere a noutăților după E. Rogers [apud 50]

1. *Etapa familiarizării persoanei cu noutatea*, care pentru prima dată află de noutate, dar încă nu este pregătit de a accepta informația suplimentară.
2. *Etapa apariției interesului*: persoana demonstrează interes pentru noutate și începe să caute informații suplimentare despre ea, fiind stimulat de motivele de percepere. Sarcina de bază la această etapă este de a afla cât mai multe informații despre noutate. Componentul „interesului” face ca persoana respectivă să caute activ informații, iar calitățile sale personale, scara valorilor și a normelor, poziția sa socială vor determina faptul unde caută și cum o interpretează.
3. *Etapa evaluării*: persoana „probează” mental noutatea la situația existentă sau presupusă, iar apoi decide dacă merită de a o valorifica. De obicei, la această etapă persoana caută o informație mai specializată.
4. *Etapa de aprobare*: noutatea este aprobată segmentat, în temei pentru a determina utilitatea ei în soluționarea problemelor sale sau în situația concretă dată. Sarcina etapei este de a determina clar noutatea. Au loc cercetări de informație specializată, referitor la cele mai bune metode de valorificare a noutății. Rezultatele etapei respective sunt deosebit de importante, deoarece în această etapă poate avea loc respingerea noutății.
5. *Etapa percepției definitive*. Persoana decide definitiv acceptarea noutății, adică de a continua să o aplice la o scară mai largă. Sarcina de bază este evaluarea rezultatelor etapei precedente și luarea deciziei de aplicare a noutății în viitor.

Anexa 9.5. Fazele procesului creativ, inovator după Erika Landau [apud 20]

1. **Pregătirea procesului creativ inovator** - „colectarea materialului brut”. De exemplu, în cazul reformei educației ca model tip de produs creativ inovator, procesul creativ inovator implică o documentare amplă referitoare la: semnificația teoretică, epistemologică, a conceptului pedagogic fundamental de reformă a educației; evoluția istorică a reformelor educației la nivel național, zonal/teritorial, regional și internațional; identificarea problemei fundamentale a reformei educației, în general, și a cauzelor care impun în mod obiectiv și necesar reforma educației, în caz particular, concret (sistemul de învățământ dintr-o anumită țară); fixarea conceptelor fundamentale și operaționale necesare pentru construcția modelului strategic al reformei sistemului de învățământ; adoptarea unui anumit model de planificare calitativă a reformei învățământului în context general, particular și concret etc.
2. **Incubația** - cântărirea inconștientă a problemei și în căutarea de soluții. Din punct de vedere social, este o etapă constructivă care presupune exersarea experiențelor cognitive și noncognitive acumulate în faza de pregătire în diferite contexte deschise. Din perspectivă pedagogică, este necesară o distanțare aparentă și momentană de tensiunea psihosocială a problemei care trebuie rezolvată. Aceasta va permite, după o anumită perioadă de timp, interiorizarea treptată, graduală, a informațiilor și experiențelor cognitive și noncognitive în raport de situațiile multiple oferite de practica pedagogică, managerială, didactică și extradidactică etc. Rezultatul necesar, în cadrul acestei etape sau faze, este cel al

prelucrării și esențializării optime a informațiilor acumulate și exersate, activate și (auto)corectate, în mod direct și indirect, la nivel conștient și inconștient, spontan.

3. **Înțelegerea** este faza aparent spontană, involuntară în care soluția este revelată, descoperită și exprimată într-o formulă cognitivă concisă cu o participare afectiv-motivațională puternică, în special în plan intensiv. Este generată pedagogic de capacitatea de interpretare a experiențelor cognitive și noncognitive acumulate în faza de pregătire și prelucrate și interiorizate parțial în momentele prelungite la nivelul incubăției. Marchează momentul în care conexiunile sunt reconstituite și dezvoltate special pentru rezolvarea situației-problemă. La această fază ajung doar persoanele care pot angaja activitatea lor cognitivă și noncognitivă în direcția realizării unor produse creative de nivel superior, cel puțin apropiate de stadiul inovator. Persoanele care nu pot atinge această fază rămân fixate la stadii inferioare, individuale de producere a creativității. Ele nu dețin inovația în procesele creative necesare pentru realizarea unor produse creative inovatoare în condițiile în care „lipsesc premisele obținute în faza de incubăție”, iar experiențele lor sunt fixate în categorii stereotipe”.
4. **Verificarea rezultatelor procesului creativ** constituie o etapă necesară care validează sau invalidează cea de-a doua calitate a oricărui produs creativ superior sau care tinde spre un stadiu relevant superior – semnificația sau utilitatea socială, fără de care originalitatea nu are decât o valoare limitată, exersată doar la scară personală, individuală. În această fază, calitatea procesului creativ este obiectivată în produsul creativ realizat la nivel superior, cel puțin la faza tranziției de la invenția pedagogică (de exemplu, exersarea unei noi metode didactice sau de evaluare cu rezultate confirmate la scara clasei de elevi, organizației școlare, comunității educaționale reprezentată (catedră/comisie metodică etc.).

Inovația în educație ca proces creativ trebuie confirmată la nivelul unor produse pedagogice superioare, la nivel de sistem în proiectarea și realizarea reformei învățământului, a unor modele de cercetare fundamentală, specifice domeniului științelor educației, dar și în practica proiectării curriculare a lecției prin conducerea managerială a acesteia:

- organizarea curriculară, administrativă și pedagogică, a resurselor pedagogice (informaționale, umane, didactico-materiale) existente;
- planificarea/conceperea curriculară a activității didactice: scop general al lecției – obiective concrete, operaționale, deduse din scopul general al lecției – metode, tehnici, mijloace didactice – modalități de evaluare inițială, continuă, finală;
- realizarea-dezvoltarea curriculară a lecției: evaluare inițială – predare-învățare-evaluare continuă – evaluare finală.

Atelierul 10. CULTURA INOVĂRII

Obiective:

Formabilii vor urma:

- să explice esența noțiunilor de cultură, inovare și cultură a inovării;
- să analizeze caracteristicile de măsurare a culturii inovării;
- să descrie dimensiunile specifice culturii inovării;

Termeni-cheie: cultură, cultură organizațională, cultura inovării.

EVOCARE

- ❖ **Jocul „Figura vie”.** Formarea grupurilor din 5-6 persoane. Construirea figurilor cu ajutorul membrilor care ilustrează un simbol al școlii de succes/ managerului creativ / inovației. Demonstrarea figurilor și ghicirea simbolurilor.

REALIZARE A SENSULUI

- ❖ **Interviul în trei trepte.** Formarea grupurilor a câte 3 persoane: unul întreabă, altul răspunde, al treilea înregistrează răspunsurile. Prin rotație, fiecare membru al grupului exercită toate rolurile, exprimând reflecții în baza afirmațiilor:
 - Cultura este creată în mod activ prin acțiunile oamenilor din organizație.
 - Cultura este implicită în mintea membrilor organizației și există ca o percepție sau ca o definiție social acceptată.
 - Cultura este împărtășită, se referă la standardele acceptate de comportament, la valori și convingeri, este „cleiul” social care ține organizația împreună.
 - Cultura este transmisă noilor membri din organizație printr-un proces de integrare socială.
 - Cultura este o atmosferă și se referă la „cum e să lucrezi în această organizație”.
 - Cultura reprezintă modele de comportament, care se referă la „cum se fac lucrurile pe la noi.
- ❖ **Acvariul definirii unui concept.** Identificarea cuvintelor-cheie în textul-suport (vezi Anexa 10.1. Cultura inovării: Aspecte definitorii). Ordonarea cuvintelor de la general la particular și formularea unei definiții proprii.
- ❖ **Pătratul argumentării pro și contra.** Argumentarea și contraargumentarea caracteristicilor de măsurare a culturii organizaționale de către patru grupe de formabili (vezi Anexa 10.2. Caracteristici de măsurare a culturii organizaționale).
- ❖ **Eseul structurat.** Elaborarea eseului structurat „Instituția mea are o cultură a inovării” în baza punctelor de reper (vezi Anexa 10.3. Dimensiunile specifice culturii inovării) și (vezi Anexa 10.4. Dimensiuni și criterii de analiză utilizate cu precădere în procesul evaluării capacității de inovare în literatura de specialitate).

REFLECȚIE

- ❖ **Scriere liberă.** Comentarea citatului „Cultura inovării reprezintă un catalizator al inovării care face posibil ca inovarea să devină un mod de viață zilnic, atât pentru manageri cât și pentru ceilalți angajați” [37].

EXTINDERE

- ❖ **Plan de acțiuni.** Analiza recomandărilor și elaborarea unui plan de dezvoltare profesională (Ce voi face? Cu cine? Când? Unde? Cum voi ști că am făcut bine?):
 - Asigurați-vă că inovația va avea impact asupra tuturor domeniilor de activitate instituțională;
 - Evaluați constructiv acțiunile planificate pentru realizarea transferului inovațional în organizația școlară;
 - Inițiați concursuri cu referire la cea mai reușită inovație implementată;
 - Implicați specialiști și agenții educaționali din comunitate în realizarea transferului inovațional pe un anumit domeniu;
 - Solicitați feedback din partea persoanelor implicate în implementarea inovării;
 - Analizați reflecțiile din chestionarele de evaluare completate de elevi, părinți;
 - Valorificați experiența pozitivă a inovatorilor din instituție și a celor din exterior;
 - Mențineți și dezvoltați tradițiile de implementare a inovațiilor ce există deja în organizația școlară;
 - Transformați problemele și impedimentele în noi direcții și oportunități de dezvoltare a inovațiilor.

Anexa 10.1. Cultura inovării: Aspecte definitorii [38]

Sintagma „cultura inovării” este asociată cu practicile și comportamentele organizaționale referitoare la inovare. Există multe definiții ale culturii inovării, variind de la exprimarea simplă „cultura care face inovarea un mod de viață zilnic”, 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, transparentă;
- *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 ca fiind favorabil inovației în învățământ.

Anexa 10.2. Caracteristici de măsurare a culturii organizaționale [5]

1. Inițiativa individuală, gradul de responsabilitate, libertate și independență de care se bucură indivizii.
2. Toleranța dată de risc, gradul în care salariații sunt încurajați să fie inovativi și își asumă riscul.
3. Direcția, gradul în care organizația creează obiective clare și performanța acceptată, scontată.
4. Integrarea, gradul în care unitățile din organizații sunt încurajate să opereze, și să acționeze într-o manieră coordonată.
5. Sprijinul managementului, gradul la care managerii prevăd comunicare clară, asistență și sprijin pentru subordonații lor.

6. Controlul numărului de reguli și reglementări și cantitatea supravegherii directe care este folosită pentru a monitoriza și controla comportarea salariatului.
7. Identitatea, gradul în care membrii se identifică cu organizația ca un întreg mai mult decât cu primul lor grup de muncă sau domeniul experienței profesionale.
8. Sistemul de recompensare, gradul în care alocațiile de recompensare sunt bazate pe criteriile de performanță ale salariaților, în contrast cu vechimea etc.
9. Toleranța conflictului, gradul în care salariații sunt încurajați să rezolve conflictele și să fie deschiși la critică.
10. Modelele de comunicare, gradul în care comunicațiile organizaționale sunt restricționate la autoritatea ierarhiei formale.

Anexa 10.3. Dimensiunile specifice culturii inovării [49]

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

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

Anexa 10.4. Dimensiuni și criterii de analiză utilizate cu precădere în procesul evaluării capacității de inovare în literatura de specialitate [1]

1. **Strategia inovării** (Arthur D. Little, 2001 și 2012; Eckelmann, 2002) cu referire la: existența și importanța unei strategii orientate spre inovare; legătura acesteia cu strategia firmei; formularea și îndeplinirea obiectivelor care vizează inovarea; existența și utilizarea competențelor de bază etc.
2. **Procesul inovării** (Arthur D. Little, 2001; Eckelmann, 2002) ia în considerare: existența unui proces de inovare curent; căutarea, organizarea și alegerea ideilor cu potențial; interacțiunile dintre ariile funcționale implicate în procesul de

inovare; gradul de control al managerului de proiect asupra resurselor implicate; importanța marketingului în procesul de inovare etc.

3. **Cultura inovării** (Arthur D. Little, 2001; Eckelmann, 2002) cu referire la: organizarea procesului de învățare și de acumulare de cunoștințe; poziția față de schimbare; poziția inovării în sistemul de valori al firmei; gradul de recunoaștere al angajaților cu potențial și rezultate notabile în procesul de inovare și învățare; gradul de formalizare și reglementare al managementului inovării, existența spiritului de echipă, comunicarea în firmă etc.
4. **Desfășurarea resurselor** (Arthur D. Little, 2001; Eckelmann, 2002) ia în considerare: organizarea și procesele pentru managerierea calificării angajaților, cunoștințelor și competențelor; gradul de calificare al angajaților în managementul inovării; includerea know-how-ului extern de la furnizori, parteneri, institute de cercetare în dezvoltarea de produse noi; politica financiară a firmei; importanța și alocarea bugetului inovării; identificarea de surse de finanțare etc.
5. **Organizarea inovării** (Arthur D. Little, 2001; Eckelmann, 2002) cu referire la: armonizarea structurii organizatorice cu cerințele managementului inovării; organizarea proiectelor care vizează inovarea; rolul echipelor interdisciplinare în derularea proiectelor de inovare; împărțirea de sarcini și responsabilități în managementul inovării; atitudinea managementului cu privire la managementul inovării etc.
6. **Potențialul de conducere a inovării** (Bala și Gheorghiu, 2007) pentru a cuantifica condițiile structurale necesare asigurării potențialului de inovare, ia în considerare resursa umană implicată în procesul de inovare de la activitatea de cercetare-dezvoltare până la promovarea și vânzarea de soluții inovative și anume: personalul cu studii superioare; personalul antrenat în procese de formare continuă; personalul antrenat în activități de dezvoltare tehnologică; personalul antrenat în promovare, marketing și prognoză.
7. **Potențialul de creare a cunoștințelor** (Bala și Gheorghiu, 2007) pentru a măsura investițiile și finanțările atrase în activitatea de cercetare-dezvoltare și anume: finanțarea din surse proprii; finanțarea din fonduri publice; finanțarea din surse atrase din mediul de afaceri; finanțarea din împrumuturi.
8. **Capacitatea de inovare și de integrare într-un sistem relațional** (Bala și Gheorghiu, 2007) pentru a măsura eforturile pentru întărirea capacității de inovare la nivelul operatorului economic și anume: cooperarea cu universități și centre de dezvoltare; cooperarea cu alte IMM-uri inovative; cooperarea cu entități de transfer tehnologic.
9. **Performanța activităților de inovare** (Bala și Gheorghiu, 2007) pentru exprimarea inovării în termeni de valoare adăugată: realizarea de produse; realizarea de tehnologii; activități de cercetare-dezvoltare; activități de consultanță.

RECOMANDĂRI

- Corelarea scopurilor inovaționale cu finalitățile strategice instituționale și cu necesitățile beneficiarilor prin argumentarea clară a motivelor pentru implementarea inovațiilor;
- Delimitarea clară a structurii, etapelor implementării inovațiilor, tipurilor de inovații prin specificarea locului și rolului activității inovaționale în spațiul educațional al instituției;
- Organizarea manifestărilor științifico-metodice în parteneriat cu universitățile și alte organizații responsabile de valorificarea inovațiilor în vederea asigurării accesului la resursele informaționale necesare;
- Implicarea organelor ierarhic superioare la dezvoltarea proceselor inovaționale în instituția de învățământ;
- Pregătirea profesională a resurselor umane în domeniul managementului inovațional;
- Comunicarea deschisă și transparentă a argumentelor ce fundamentează inovația;
- Crearea unui spirit de parteneriat educațional pentru eficientizarea și optimizarea procesului inovațional;
- 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;
- Studiarea practicilor de implementare a inovațiilor realizate de alte instituții de învățământ;
- Racordarea temelor de cercetare metodică a cadrelor didactice la misiunea și viziunea instituției;
- Stimularea cercetărilor colaborative între cadrele didactice din instituție, dar și între instituțiile preuniversitare și universitare;
- Reflectarea aspectelor de transfer de inovații în misiunea și viziunea instituției de învățământ;
- Identificarea în instituție a persoanelor responsabile de elaborarea și implementarea strategiilor specifice inovării: legislative, de cooperare, colaborare, competiție;
- Orientarea finalităților instituționale către medii inovative de activitate;
- Recunoașterea și încurajarea persoanelor care promovează ideile noi și dețin capacități creatoare;
- Crearea unui climat socioafectiv flexibil, orientat spre acceptarea schimbării în cadrul instituției de învățământ;
- Susținerea și promovarea credințelor cu referire la inovare ce conduc la acceptarea schimbărilor în instituția de învățământ;
- Motivarea morală și materială a inovatorilor corespunzător performanțelor generate sau facilitate prin aplicarea inovațiilor, inclusiv prin 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;

- 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;
- Studiarea experienței avansate a persoanelor sau grupurilor de lucru implicate în implementarea inovațiilor;
- 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.;
- Conceperea unor forme active de dezvoltare personală și profesională a cadrelor didactice, urmărindu-se dezvoltarea capacităților de autocunoaștere și de autoreglare pe parcursul formării prin implementarea generalizată a inovațiilor în educație;
- Dezvoltarea culturii emoționale în vederea reducerii distresului ocupațional și valorificarea eustresului ca factor motivațional în dinamica transferului de inovații în educație;
- Anticiparea dificultăților de inserție socioprofesională prin proiectarea și implementarea inovațiilor;
- Autoactualizarea permanentă a cadrelor didactice în situații pedagogice inedite pentru sporirea nivelului de cultură profesională;
- Asigurarea autoeficacității profesionale prin dezvoltarea socioprofesională pe dimensiunea rezistență la stres; consilierea elevilor vizând educația pentru sănătate psihofizică, educația pentru dezvoltare emoțională și igienă mintală, și asigurarea autodisciplinării emoționale;
- Identificarea factorilor cu rol mediator sau moderator în distresul emoțional și controlul intervenției factorilor accidentali ai stresului profesional în mediul educațional;
- Promovarea imaginii organizației prin revizuirea funcțiilor instituției din perspectiva noilor orientări în educație și prin intensificarea parteneriatului cu actorii sociali;
- Împărtășirea unui set comun de credințe, valori, comportamente cu privire la modul în care trebuie direcționată activitatea instituției în vederea implementării inovațiilor;
- Promovarea în carieră a specialiștilor constructiviști: încrezători în a emite mesajul într-o modalitate fermă și sigură, maturi emoțional, asertivi în comunicare, reflexivi, ascultători activi și respectuoși ai mesajelor altora, sociabili, ce pot manifesta abilități de a stabili și largi contactele, de a construi relații de colaborare etc.;
- Modelarea semnificativă a atitudinilor, deciziilor și comportamentelor angajaților prin statutul și poziția pe care o dețin, prin schimbul de informații și prin preocuparea predilectă pentru calitate;
- Menținerea și dezvoltarea culturii manageriale „puternice”, care să energizeze angajații către descoperirea și promovarea inovațiilor.

TEME DE CERCETARE RECOMANDATE

- Impactul inovațiilor asupra calității procesului educațional
- Modelul profesorului motivat pentru implementarea inovațiilor
- Profilul cadrului managerial inovator
- Dificultățile profesionale ale cadrelor didactice cauzate de necesitatea implementării inovațiilor
- Expresii comportamentale ale managerului inovator
- Incursiune în evoluția conceptului de inovație
- Contribuții ale psihopedagogiei postmoderne la fundamentarea epistemică a inovației
- Strategii de stimulare a transferului de inovații în educație
- Implicațiile factorilor modelatori ai inovației asupra activității educaționale
- Influența stresului ocupațional asupra calității procesului de inovare
- Rolul inovației asupra deciziei manageriale
- Interdependența dintre cultura inovării și performanțele profesionale ale cadrelor didactice
- Influența stresului ocupațional asupra procesului de implementare a inovațiilor în mediul educațional
- Potențialul formativ al strategiilor de motivare în dezvoltarea culturii inovării a pedagogilor
- Modelul profesorului echilibrat emoțional
- Reducerea stresului ocupațional al cadrelor didactice prin valorile culturii inovării
- Formarea continuă a cadrelor didactice pentru o cultură a inovării
- Individualizarea formării abilităților de implementare a inovațiilor în perioada formării continue a profesorilor școlari
- Dezvoltarea culturii inovării la debutul carierei didactice
- Valorificarea experiențelor de succes în promovarea inovațiilor
- Modele de proiectare a traseului de formare a calităților de inovator
- Interdependența dintre leadership și inovație
- Factorii-cheie ai eficacității inovării în context organizațional
- Condiții psihopedagogice de creare a unei echipe inovatoare și performante
- Sugestii metodice de eficientizare a activității echipei inovatoare
- Interdependența legităților apariției stresului ocupațional și a problemelor generate de implementarea inovațiilor
- Factorii modelatori ai performanțelor în inovare ale organizației
- Actualitatea principiilor managementului inovării
- Valorificarea resurselor pedagogice în managementul inovațiilor
- Sporirea capacității de implementare a inovațiilor prin reducerea stresului ocupațional al cadrelor didactice
- Dezvoltarea culturii inovării la cadrele didactice debutante

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

1. ALEXE, Cătălin George. *Importanța dimensiunilor managementului inovării în evaluarea capacității de inovare a firmelor din industria de it și de telecomunicații din România*. [on line]. Disponibil: <https://pdfs.semanticscholar.org/8f7b/0556bb5fa16cd4cda2545bf3e82a27180420.pdf>
2. ANGHELACHE, Valerica. *Managementul schimbării educaționale: Principii, politici, strategii*. Iași: Editura Institutului european, 2012. 278 p. ISBN 978-973-611-828-9;
3. BĂBAN, A. *Stres și personalitate*. Cluj-Napoca: Presa Universitară Clujeană, 1998. ISBN 973-9354-35-1;
4. BEZEDE, Rima. Leadershipul educațional – o resursă importantă pentru îmbunătățirea impactului activității cadrului didactic. In: *Didactica Pro...*, 2015, nr.5-6 (93-94), pp. 18-22;
5. BOGATHY, Zoltan. *Manual de tehnici și metode în Psihologia muncii și organizațională*. Iași: Polirom, 2007. 388 p. ISBN 978-973-46-0428-7;
6. BOLOCAN, Lilia. *Psihologia organizațională. Compendiu*. Chișinău: CEP USM, 2005, 102 p. ISBN 9975-70-608-8;
7. BRICEAG, S. ș. a. *Sănătate psihică și stil de viață*. Bălți: SRL Tipografia din Bălți, 2013. 228 p. ISBN 978-9975-3225-6-0;
8. BURGHEL, Dana. *10 metode de motivare a angajaților care chiar dau rezultate*. [on line]. Disponibil: <https://revistacariere.ro/antreprenor/start-up/10-metode-de-motivare-a-angajatilor-care-chiar-dau-rezultate>
9. CAPOTESCU, R. *Stresul ocupațional: teorii, modele, aplicații*. Iași: Lumen, 2006. 118 p. ISBN 978-973-1704-33-3;
10. 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/>;
11. Codul Educației al Republicii Moldova Nr. 152 din 17.07.2014. Publicat: 24.10.2014 în Monitorul Oficial Nr. 319-324 art. Nr: 634. Disponibil: <http://lex.justice.md/index.php?action=view&view=doc&lang=1&id=355156>.
12. COJOCARU, Vasile Gh. *Management educațional. Ghid pentru directorii unităților de învățământ*. Chișinău: Editura Știința, 2002. 132 p. ISBN 9975-67-317-1;
13. COJOCARU, Victoria. *Necesitatea formării competențelor inovaționale la managerii din învățământul preuniversitar*. Studia Universitatis Moldaviae, 2016, nr. 5 (95), Seria „Științe ale educației” ISSN 1857-2103 ISSN online 2345-1025, pp. 37-46
14. COJOCARU, Victoria. *Teoria și metodologia transferului inovațional în învățământul superior*. Chișinău: Pontos, 2010. 243 p. ISBN 978-9975-51-136-0;
15. COJOCARU-BOROZAN, M. *Teoria culturii emoționale*. Chișinău: Tipografia UPS „Ion Creangă”, 2010. 239 p. ISBN 978-9975-46-066-8;
16. COTOS, L. Inovația în școală: bariere și succese. In: *Educația incluzivă: dimensiuni, provocări, soluții*. Materialele Conferinței științifico-practice internaționale, Ed. a 5-a. Bălți, 18 octombrie 2019. Bălți: Tipografia din Bălți, 2019, 352 p., pp. 323-327. ISBN 978-9975-3302-8-2;
17. COTOS, L., BEȚIVU, A. Profesor inovativ – profesor creativ. In: *Bune practici în educația incluzivă*. Ediția I-a. Materialele Simpozionului cu participare intern.

- Comănești, 29 mai 2019. Iași: Performantica, 2019, 232 p., pp. 15-17. ISBN 978-606-685-647-8;
18. COTOS, L.; BEȚIVU, A. Incursiune în evoluția conceptului de management al inovațiilor. In: *Managementul educațional: realizări și perspective de dezvoltare*. Materialele Conferinței științifico-practice internaționale, Ediția a 2-a, 27 aprilie 2018. Bălți: Tipografia din Bălți, 2018. p. 159-163, ISBN 978-9975-3260-0-1.
 19. COVEY, St. R. *Etica liderului eficient sau Conducerea bazată pe principii*. București: Alfa, 2001. 356 p.
 20. CRISTEA, Sorin. Inovația în educație. În: *Didactica Pro...*, 2013, nr.4 (80), pp. 53-56.
 21. CRISTEA, Sorin. *Managementul organizației școlare*. București: Editura Didactică și Pedagogică, R.A., 2003. ISBN 973-30-2763-4;
 22. DORU, Dima. *Idei ușor de implementat pentru motivarea angajaților cu personalități neobișnuite*. [on line]. Disponibil: <https://dorudima.ro/idei-usor-de-implementat-pentru-motivarea-angajatilor-cu-personalitati-neobisnuite/>
 23. DRAGOT, Lionel. *Experimente de psihologie organizațională. Optimizarea relațiilor la locul de muncă*. Iași: Polirom, 2007. ISBN 978-973-46-0862-1;
 24. GHERGUȚ, Alois. *Management general și strategic în educație. Ghid practic*. Iași: Editura Polirom, 2007. 229 p. ISBN 978-973-46-0586-6;
 25. GOLEMAN, D., BOYATZIS, R., MCKEE A. *Inteligența emoțională în leadership*. București: Curtea Veche, 2005. 342 p.;
 26. GORAȘ-POSTICĂ, V. Un proiect inedit de profesionalizare în domeniul leadershipului. In: *Didactica Pro...* 2012, nr. 1(71), pp. 35-38.
 27. HRIȘCEV, Eugeniu. *Managementul inovativ*. Chișinău: Ed. A.S.E.M., 2001. 533 p. ISBN 9975-75-124-5
 28. HUBERMAN, A. *Cum se produc schimbările în educație: contribuție la studiul inovației*. București: Editura Didactică și Pedagogică, 1978. 107 p.;
 29. LUPAȘCU, Irina. *Motivația cheia succesului*. [on line]. Disponibil: <https://www.traininguri.ro/motivatia-cum-iti-dezvolti-abilitatea-de-automotivare/>
 30. MĂLUREANU, Mariana, MATAȘCHE Claudia. *Specificul culturii organizaționale în unitățile școlare performante*. București: Editura Ars Academica, 2008. 98 p. ISBN 78-973-88931-7-7;
 31. MELGOSA, Julian. *Fără stres! Un nou stil de viață*. București: Editura Viața și sănătatea. 2000. 189 p. ISBN 973948431X 9789739484312
 32. *OECD and Eurostat. Manuel d'Oslo 2018*. Lignes directrices pour le recueil, la communication et l'utilisation des données sur l'innovation, 4ème edition. 2019, 284 p. ISBN 9789264640115;
 33. PÂNIȘOARĂ, Georgeta, PÂNIȘOARĂ, Ion-Ovidiu. *Motivarea eficientă*. Ghid practic. Iași: Polirom, 2005. 295 p. ISBN 973-681-969-8.
 34. PÂNIȘOARĂ, Ion-Ovidiu, PÂNIȘOARĂ, Georgeta. *Motivarea pentru cariera didactică*. București: Editura Universității din București, 2010. 54 p.;
 35. RUSOV, V. Reprezentările managerilor despre inovații. În: *Educația incluzivă: dimensiuni, provocări, soluții*. Materialele Conferinței științifico-practice internaționale, Ediția a 4-a, 19 octombrie, 2018, Bălți: Tipografia din Bălți, 2018. p. 450. pp. 416-419 ISBN 978-9975-3276-1-9.
 36. RUSOV, V.. Inovația în educație din perspectiva personalității profesorului. In: *Educația incluzivă: dimensiuni, provocări, soluții*. Materialele Conferinței științifico-practice internaționale, Ed. a 5-a, Bălți, 18 octombrie 2019. Bălți: Tip. din Bălți, S. n., 2019, 352 p., pp. 332-335. ISBN 978-9975-3302-8-2.

37. SĂBĂU, Lidia. *Rolul culturii în managementul învățământului primar*. Bacău: Editura Rovimed Publishers, 2010. 107 p. ISBN 978-973-1897-38-7.
38. ȘOVA, T. Provocări pentru o cultură a inovării în organizația școlară. In: *Tradiție și inovare în cercetarea științifică*. Materiale COLLOQUIA PROFESSORUM ediția a VIII-a din 12 octombrie 2018, Bălți: US „Alec Russo”, 2019. 369 p., pp. 172-174 ISBN 978-9975-50-235-1
39. ȘOVA, T. *Managementul stresului profesional al cadrelor didactice*. Chișinău: Tipografia UPS „Ion Creangă”, 2014. 277 p. ISBN 978-9975-46-196-2;
40. ȘOVA, T., RUSOV, V. Creativitatea – element al culturii inovării. In: *Bune practici în educația incluzivă*. Culegere de referate științifice și studii de specialitate prezentate în cadrul Simpozionului Național cu Participare Internațională, Comănești, mai 2019. Iași: Performantica, 2019, 232 p., pp. 9-11. ISBN 978-606-685-647-8;
41. ȘOVA, T., RUSOV, V. Tendințe actuale ale transferului de inovații în educație. In: *Contribuții pedagogice de transfer inovațional pentru renovarea paradigmei educației contemporane. Monografie colectivă*. Ch: Tip. UPS „Ion Creangă”, 2019. 345 p. pp. 57-82. ISBN 978-9975-134-86-6;
42. ȘOVA, T.; RUSOV, V. Învățarea organizațională în contextul școlii moderne. In: *Managementul educațional: realizări și perspective de dezvoltare*. Materialele Conferinței științifico-practice internaționale, Ediția a 2-a, 27 aprilie 2018. Bălți: Tipografia din Bălți, 2018. p. 171-174, ISBN 978-9975-3260-0-12019
43. ȘOVA, Tatiana, RUSOV, Veronica, COTOS, Ludmila. *Factorii transferului de inovații în educație. Studiu analitic*. Bălți: S. n., Tipografia din Bălți, 2018. 65 p. ISBN 978-9975-3276-4-0;
44. 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>;
45. 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;
46. Strategia inovațională a Republicii Moldova pentru perioada 2013-2020 „Inovații pentru competitivitate”. Disponibil: <http://mec.gov.md/sites/default/files/document/proba16.pdf>;
47. ȚABĂRĂ, A. *Managementul stresului în învățământul preuniversitar*. Vatra Dornei: Stud IS, 2009. 136 p. ISBN 978-606-8064-03-1;
48. VINCENT-LANCRIN, Stéphan, URGEL, et al. *Mesurer l'innovation dans l'éducation 2019 (Version abrégée)*. Quels changements dans les pratiques scolaires? Centre for Educational Research and Innovation, 164 p. ISBN 9789264323919;
49. VLĂSCÉANU, Mihaela. *Organizații și comportament organizațional*. Iași: Polirom, 2003. 336 p. ISBN 973-681-412-2;
50. WAGNER, Tony. *Formarea inovatorilor. Cum crești tineri care vor schimba lumea de mâine*. București: Ed. Trei, 2014. 350 p. ISBN 978-606-719-144-8;
51. БЕСЕДОВСКИЙ, А. *Инновационный менеджмент: учеб. пособие*. Комрат: Изд-во Комрат, 2015. 90 с. ISBN 978-9975-83-008-9.

GLOSAR DE TERMENI

ACTIVITĂȚI DE INOVARE – unitățile instituționale pot lua diverse măsuri pentru a dezvolta inovații. Pentru a face acest lucru, este posibil să fie nevoie să mobilizeze resurse dedicate și să desfășoare activități specifice, în special în ceea ce privește strategiile, procesele și procedurile. A se vedea, de asemenea, *activități de inovare ale unei companii*. (după *Manuel d'Oslo 2018*)

ABSORBȚIE A INOVAȚIEI – capacitate a mediului socio-economic de a asimila inovația (în special la întreprinderi), de a utiliza, transforma și lărgi cunoștințele inovaționale, de a extinde realizarea acestora în noi produse, servicii, procese.

ABORDARE INOVATIVĂ – Utilizarea unei metodologii de lucru care implică elemente de noutate, pe plan local, național sau mondial, care permit obținerea unor rezultate mai bune decât în cazul altor metodologii.

ACȚIUNE DE DEZVOLTARE – instrument sau formă de lucru utilizat(ă) de un partener (care oferă fonduri sau nu), în vederea promovării proiectului/programului respectiv, pentru atingerea obiectivelor de dezvoltare propuse;

ACTIVITĂȚI ȘTIINȚIFICE ȘI TEHNOLOGICE – baza de inovare, în strânsă legătură cu crearea, dezvoltarea, diseminarea și aplicarea cunoștințelor științifice și tehnice în toate domeniile economice; achiziție, difuzarea și aplicarea de noi cunoștințe în domeniul soluțiilor tehnologice, de proiectare, probleme economice, organizatorice, tehnice și socio-politice, menținerea științei, tehnologiei și de producție ca un sistem integrat.

AUTOREGLARE EMOȚIONALĂ – coordonarea internă a mijloacelor de expresie (semnificații personale, valori morale, norme, idealuri, etaloane de atitudine față de ceilalți, provocări afective interne etc.) cu orientarea generală în dinamica comportamentului.

BARIERE ÎN INOVARE ȘI FACTORI DE INOVARE – factorii interni sau externi care pot împiedica sau încuraja eforturile de inovare ale companiilor. În funcție de context, un factor extern poate acționa ca șofer sau frână. (după *Manuel d'Oslo 2018*)

CAPACITĂȚI DE GESTIONARE A INOVĂRII – pot influența capacitatea unei firme de a desfășura activități de inovare, de a implementa inovații și de a produce rezultate. Două domenii principale sunt luate în considerare în ceea ce privește inovația: strategia competitivă a unei companii; și capacitățile organizatorice și de management utilizate pentru implementarea acestei strategii. Consultați și *Capabilități de management*. (după *Manuel d'Oslo 2018*)

CAPACITĂȚI DE MANAGEMENT – ansamblul de abilități, capacități și competențe interne pe care o companie le poate folosi pentru a mobiliza și a exploata resurse pentru a-și atinge obiectivele strategice. Aceste capacități se referă, în general, la gestionarea resurselor umane, a intangibilului, a capitalului fizic și financiar și a cunoștințelor. Ele se aplică atât proceselor interne, cât și relațiilor externe. Abilitățile de management sunt un subset specific de abilități organizaționale care se referă la capacitatea liderilor de a organiza schimbarea. A se vedea, de asemenea, *capacități de gestionare a inovării*. (după *Manuel d'Oslo 2018*)

CERCETARE-DEZVOLTARE ȘI INOVARE (CDI) – sintagmă care reprezintă inovarea ca ultima secvență a ciclului de activități realizate în mod sistematic pentru creșterea cuantumului de cunoștințe și utilizarea lor în diverse domenii de activitate.

CERCETARE-DEZVOLTARE – orice activitate sistematică creativă, întreprinsă cu scopul de a îmbogăți cunoașterea, inclusiv cunoașterea omului, culturii și societății și utilizarea acestor cunoștințe pentru a construi noi aplicații; include cercetare fundamentală, cercetare aplicativă în domenii cum ar fi agricultura, medicina, industria chimică și dezvoltarea experimentală conducând la noi produse; activitate de cercetare științifică și activitate de dezvoltare tehnologică luate în ansamblu.

CERCETARE ȘTIINȚIFICĂ – activitate de cercetare fundamentală și de cercetare aplicată având drept componente principale investigația științifică, tehnologia științifică, produsul științific și serviciul științific.

CERCETARE FUNDAMENTALĂ – activitate orientată spre dobândirea de noi cunoștințe științifice, spre formularea și verificarea de noi ipoteze și teorii.

CERCETARE APLICATĂ – activitate orientată spre lărgirea cunoștințelor și spre utilizarea de cunoștințe noi în crearea a noi procese, produse și servicii sau în îmbunătățirea lor.

CERTIFICAT DE ACREDITARE – act juridic care confirmă rezultatele evaluării și acreditării organizației din sfera științei și inovării.

CERCETĂTOR – este specialistul care lucrează la concepția sau la crearea de cunoștințe, de produse, procedee, metode și sisteme noi, precum și la gestiunea proiectelor respective. Din această categorie fac parte și cadrele de conducere și administratorii, care desfășoară activități de planificare și de gestionare a aspectelor științifice și tehnice a lucrărilor cercetătorilor, precum și studenții cu diplomă (absolvenți ai ciclului I), având activități de cercetare-dezvoltare (aceștia vor fi raportați separat).

CERCETĂTOR ȘTIINȚIFIC – persoană cu studii superioare care aplică cu profesionalism în activitățile din sfera științei și inovării calificarea, abilitățile și cunoștințele în domeniul științific respectiv.

CLIMAT PSIHOSOCIAL – starea emoțională care domină, permanent sau ocazional, într-un grup social și exercită acțiune asupra indivizilor; fiind apreciat prin nivelul și calitatea relațiilor interpersonale ale membrilor; satisfacția/insatisfacția membrilor față de statutul lor în grup, față de normele și criteriile de apreciere și promovare, față de schimbările intervenite în scopul principal și în scopurile individuale, disciplina individuală și cea de grup.

CO-INOVARIE – vorbim de co-inovare sau de inovație deschisă colaborativă, când colaborarea dintre cel puțin doi parteneri duce la o inovație. (după *Manuel d'Oslo 2018*)

COFINANȚARE – finanțare în comun a activităților din sfera științei și inovării prin alocarea resurselor financiare de la bugetul de stat și din contul agenților economici și al donatorilor din țară și de peste hotare.

COMPETENȚA MANAGERIALĂ – sistem de comportamente cognitive, afective și psihomotorii ce permit monitorizarea resurselor avute la dispoziție; se operează cu sintagmele de management al învățării, management al timpului, management al stresului, management al proiectelor, managementul schimbării, managementul grupei de elevi, managementul conflictelor.

CREATIVITATE – proces mental și social care implică generarea unor idei sau concepte noi, sau noi asocieri ale minții creative între idei sau concepte existente.

CULTURA INOVĂRII – nivel (ridicat) de dezvoltare intelectuală care permite transferul de inovații.

CULTURĂ – totalitatea valorilor materiale și spirituale create de omenire și instituțiile necesare pentru comunicarea acestor valori.

CULTURĂ EMOȚIONALĂ – implicare emoțională complexă, expresivitate afectivă, putere de determinare a comportamentului, autoreglare emoțională, rezistență afectivă, empatie, managementul emoțiilor și nivel înalt de feedback afectiv, amplificarea motivației, comunicare didactică convergentă cu accent pe valorificarea nonverbalului, prevenirea conflictelor, extinderea spectrului de inițiative sociale, optimism existențial și pedagogic, stabilirea și coordonarea relațiilor interumane eficiente, perseverență, canalizarea emoțiilor, abilitatea de a folosi emoțiile ca sursă de energie proactivă și rezistența profesională.

DESCOPERIREA – dezvăluirea unor legități existente deja în realitate și înainte de relevarea, de explicarea lor teoretică.

DIFUZAREA INOVĂRII înseamnă atât procesul de difuzare a ideilor care stau la baza inovațiilor procesului de produs și de afaceri (diseminarea cunoștințelor specifice inovației), cât și adoptarea acestor produse sau procese de către alte companii (diseminarea rezultatelor inovației). (după *Manuel d'Oslo 2018*)

DISTRES – stresul negativ, distructiv.

DIVERSIFICAREA INOVAȚIEI – una dintre modalitățile de a reduce riscul de inovare. Acesta constă în repartizarea eforturilor de dezvoltare și de investiții pentru a pune în aplicare o varietate de proiecte inovaționale, care nu sunt direct legate între ele. În cazul apariției unor evenimente neprevăzute, un proiect poate fi neprofitabil, pe când celelalte proiecte pot fi de succes și vor compensa pierderile.

DURABILITATE – continuarea beneficiilor acțiunilor întreprinse, după ce programul de dezvoltare a fost finalizat; probabilitatea unor beneficii pe termen lung; situația în care avantajele nete sunt mai puternice decât riscurile.

DOMENIU INOVARE ȘI TRANSFER TEHNOLOGIC – areal de activitate al producătorilor și consumatorilor de produse, servicii, procese competitive, noi sau perfecționate, care include crearea, promovarea, implementarea și comercializarea inovațiilor.

ECHIPĂ – grup de oameni care, sub conducerea unui șef, îndeplinesc în același timp o muncă sau o acțiune comună.

EFICACITATE – aprecierea unei activități întemeiată pe raportul dintre rezultatele produse și obiectivele vizate (rezultatele așteptate). În situația în care produsele unei activități sunt pe măsura obiectivelor urmărite sau mai bune decât acestea, acțiunea respectivă este considerată eficace (de calitate).

EFICIENȚĂ – raportul dintre ansamblul efectelor unei acțiuni, pe de o parte, și cel al resurselor utilizate, pe de altă parte. O activitate didactică poate fi eficientă dacă se consideră că rezultatele pe care le produce sunt în concordanță cu condițiile și resursele de care a dispus, deși este posibil ca eficacitatea acesteia să fie slabă întrucât nu a condus la atingerea obiectivelor vizate.

EUSTRES – stresul pozitiv, constructiv.

GENIUL – cea mai înaltă formă de dezvoltare a aptitudinilor, care se manifestă într-o activitate de importanță istorică pentru societate, pentru progresul cunoașterii umane, științei, tehnicii, culturii cu un ridicat nivel de originalitate.

GRUP – ansamblu de persoane reunite (în mod stabil sau temporar) pe baza unei comunități de interese, de concepții etc.; colectivitate de indivizi între care există relații sociale, care se supun aceluiași norme de comportament și urmăresc un scop comun.

INDICATOR DE INOVAȚIE – măsură statistică sumară a unui fenomen de inovare (activitate, rezultat, cheltuieli etc.) observat în cadrul unei populații sau a unui eșantion la un moment sau loc dat. Acest tip de indicator este în general corectat (sau standardizat) pentru a permite efectuarea de comparații cu unități de dimensiuni sau caracteristici diferite (după *Manuel d'Oslo 2018*).

INIȚIEREA DE INOVARE – o activitate care constă în alegerea unor obiective de inovare, stabilirea obiectivelor, găsirea ideea de inovație, fezabilitatea și materializarea ideii și transformarea ideilor în bunuri sau servicii.

INOVAREA – procesul de implementare a inovației.

INOVAȚIA – înnoire introdusă într-un domeniu de activitate, prin adoptarea unor fapte, lucruri, metode noi în felul de a munci; noutate, schimbare, prefacere; rezolvare a unei probleme de tehnică sau de organizare a muncii cu scopul îmbunătățirii muncii, perfecționării tehnice sau raționalizării soluțiilor aplicate. Inovația este o conotație pragmatică și implică aplicarea noutății într-o formă de activitate. O idee, un element de noutate. După *Manuel d'Oslo 2018*, inovație înseamnă un produs sau proces nou sau îmbunătățit (sau o combinație a celor două) care diferă semnificativ de produsele sau procesele anterioare ale unei unități și a fost pus la dispoziția utilizatorilor potențiali (produs) sau implementat de către unitate (proces).

INTELIGENȚĂ EMOȚIONALĂ – capacitatea de a conștientiza, controla și manifesta emoțiile personale, respectiv, de a gestiona relațiile interpersonale într-un mod eficient și empatic.

INVENȚIA – găsirea noului care se adaugă cunoștințelor și obiectelor deja existente.

LEADERSCHIP – proces de conducere bazat pe gândire strategică și pe promovarea schimbărilor constructive.

LIDER – personalitate dominantă dintr-un grup.

MANAGEMENTUL CUNOȘTINȚELOR se referă la coordonarea, de către o organizație, a tuturor activităților destinate direcționării, controlului, captării, utilizării și împărtășirii cunoștințelor în interiorul și peste granițele sale. (după *Manuel d'Oslo 2018*)

MANAGEMENTUL INOVĂRII integrează planificarea sistematică, gestionarea și controlul resurselor interne și externe în scopuri de inovare. Aceasta include modul în care resursele sunt alocate pentru a sprijini inovarea, organizarea responsabilităților și luarea deciziilor între angajați, gestionarea colaborării cu partenerii externi, integrarea contribuțiilor externe la activitățile de inovare ale companiei, precum și activitățile inerente monitorizării rezultatelor inovării și în favoarea învățării prin experiență. (după *Manuel d'Oslo 2018*)

MANAGER – persoană care conduce o organizație, îndeplinind, integral sau parțial, funcțiile de previziune și organizare a activității, de coordonare și monitorizare a personalului subordonat și de control asupra obiectivelor propuse.

NOUȚATE – dimensiune folosită pentru a determina dacă un produs sau un proces de afaceri „diferă semnificativ” de produsele anterioare sau procesele de afaceri și, dacă da, poate fi considerată o inovație. Prima abordare, care este și cea mai răspândită, urmărește să stabilească „noutatea” inovației unei companii, comparând-o cu ultimele progrese observate pe piață sau în sectorul în care operează această companie. A doua soluție este de a determina dacă inovația este probabil să transforme (sau să creeze) o piață, ceea ce poate reprezenta un indicator al impactului unei inovații radicale sau perturbatoare. La aceasta se adaugă o a treia posibilitate, pentru inovațiile produsului. (după *Manuel d'Oslo 2018*)

OBIECTIVE INOVATOARE – obiective identificabile care reflectă motivațiile sale și strategiile care stau la baza eforturilor de inovare. Obiectivele se pot referi la caracteristicile inovației (cum ar fi specificațiile sale, de exemplu) sau la ambițiile comerciale și economice. (după *Manuel d'Oslo 2018*)

ORIGINALITATEA – abilitatea unui subiect de a da răspunsuri neobișnuite, neuzuale, cu o frecvență statistică redusă. Dar originalitatea nu este dată doar de raritatea răspunsurilor, ci și de relevanța sau de corespondența cu cerințele realității.

ORGANIZAȚIE DIN SFERA ȘTIINȚEI ȘI INOVĂRII – persoană juridică cu orice tip de proprietate și formă juridică de organizare care, în calitate de activități de bază, efectuează cercetări științifice și/sau științifico-tehnologice, științifico-organizatorice, practică instruirea cadrelor științifice prin intermediul studiilor universitare, postuniversitare și de perfecționare.

PERFORMANȚĂ – rezultat foarte bun obținut în raport cu valoarea medie a performanțelor; realizare deosebită într-un domeniu de activitate oarecare.

PERSONALITATE INOVATOARE – persoană cu aptitudini deosebite și cu alese însușiri intelectuale și morale, având o contribuție valoroasă într-un anumit domeniu de activitate.

PROGRES – raportul dintre rezultatele obținute la un moment dat și rezultatele anterioare.

PROIECT DE INOVARE – set de activități organizate și gestionate pentru un scop specific, fiecare având propriile obiective, resurse și rezultate preconizate. Informațiile referitoare la proiectele de inovare pot completa alte date, atât calitative, cât și cantitative, despre activitățile de inovare. (după *Manuel d’Oslo 2018*)

REZULTATELE INOVĂRII – efectele observate ale inovației, în special în ceea ce privește atingerea obiectivelor de afaceri, precum și efectele mai largi asupra altor organizații și asupra economiei, societății și mediului. De asemenea, pot include efecte neașteptate care nu făceau parte din obiectivele inițiale ale afacerii (cum ar fi efectele de ondulare și alte externalități). (după *Manuel d’Oslo 2018*)

SATISFAȚIE PROFESIONALĂ – sentiment de mulțumire, de plăcere față de activitatea profesională realizată.

SCHIMBARE - a înlocui un lucru cu altul, a-și modifica comportarea, atitudinea, a căpăta o altă formă sau un alt conținut; a suferi modificări; a se preface; a se modifica; a se preschimba; a se transforma.

STAREA INOVĂRII – pentru a determina starea unei companii în ceea ce privește inovația, căutăm să știm dacă a desfășurat activități de inovare și a introdus cel puțin o inovație în perioada de observare definită în cadrul unui exercițiu; colectarea datelor. (după *Manuel d’Oslo 2018*).

STRES – factor (sau ansamblu de factori) care provoacă organismului uman o reacție anormală; ansamblul reacțiilor fiziologice prin care organismul uman răspunde unui agent stresant, încercând să se apere și să-și mențină echilibrul de bază; efort, încordare, tensiune neuropsihică.

STRES OCUPAȚIONAL – ansamblu de perturbații organice sau psihice provenite ca răspuns la un agent stresor la locul de muncă.

TALENT – forma superioară de manifestare a aptitudinilor, care poate duce la valori noi și originale.

TRANSFERUL INOVAȚIONAL – proces de implementare a inovațiilor, sursele fiind publicațiile științifice în care apare informația: brevete, comunicări științifice, articole în reviste, publicații ale congreselor, rapoarte, teze, publicații la seminare internaționale, monografii, manuale, lucrări metodice.

VALOARE – însușire a unor lucruri, fapte, idei, fenomene de a corespunde necesităților sociale și idealurilor generate de acestea; suma calităților care dau preț unui obiect, unei ființe, unui fenomen etc.; importanță, însemnătate, preț, merit.