

## NECESITATEA FORMĂRII COMPETENȚELOR INOVAȚIONALE LA MANAGERII DIN ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR

Victoria COJOCARU

Universitatea de Stat din Tiraspol

Articolul conține o analiză a entităților de bază ale procesului inovațional în învățământ, aici înscriindu-se definirea *inovației* în raport cu *inovarea*, *invenția*, *novația*, *reforma* etc.; sintetizarea *caracteristicilor inovației* ca înnoire și îmbunătățire, ca schimbare în soluționarea problemelor, orientare a noilor idei spre produse utile, ca factor al dezvoltării învățământului și instrument al concurenței.

Competența este abordată ca o stare care conferă randament, precizie și siguranță în rezolvarea sarcinilor; este un model comportamental care exprimă ceea ce poate fi etc. A fost dată o *definiție a competenței inovaționale*, ca o componentă a competenței profesionale, adică manageriale, și ca un aspect de bază al acestei competențe.

În articol este descrisă *Tehnologia inovațională managerială* elaborată în baza *schemei tehnologiei inovațiilor*, *criteriilor de eficacitate a monitorizării activității inovaționale*, *tehnologiei Web 2.0*, ca mecanism de sprijin.

Pornind de la sinteza analitică a domeniilor analizate pe parcurs, în baza elucidării *circumstanțelor necesității implementării inovațiilor*, a specificului *activității managerial-inovaționale*, a caracteristicilor *personalității inovatoare* și prin modelizarea ideilor expuse anterior este argumentată activitatea managerial-inovațională a managerilor, care este o activitate a subiectului de creare, elaborare, însușire a inovațiilor în conținutul funcțiilor manageriale, utilizarea metodelor, structurii organizaționale, implementării în practică a obiectivelor propuse în scop de eficientizare a monitorizării și dezvoltării instituției.

**Cuvinte-cheie:** *inovare*, *inovație*, *activitate managerial-inovațională*, *tehnologie inovațională managerială* și *competență inovațională*.

### MANAGERS NEED INNOVATIVE SKILLS TRAINING IN SECONDARY EDUCATION

The article contains an analysis of the basic entities of the innovation process in education, containing the concept of innovation in relation to innovative, invention, innovation, reform etc.; synthesizing the characteristics of innovation as innovative and improvement, as a change in problem solving, orientation of new ideas for useful products, as a factor of development of education and instrument of competition.

The competence is considered as a state, which gives efficiency, precision and safety in solving the tasks; it is a behavioral pattern that expresses what it can be etc. The innovation competence was defined as a component of professional competence, namely management competence being the basic aspect of this competence.

In the article is described the management innovative technology elaborated on the scheme of technology innovations, the criteria of effectiveness of innovative activity monitoring, Web 2.0 technology as a mechanism of support.

Starting from the analytical synthesis of the domains analyzed in the process, based on the elucidation of the circumstances of the necessity to implement the innovations, the specific of the management- innovational activity, innovative personality characteristics and by modeling the ideas outlined above is motivated the managerial- innovational activity of managers, which is an activity of the creation subject, development, attributing innovations in content of management functions, using the methods, organizational structure, the practical implementation of the proposed objectives for the purpose of increasing the monitoring efficiency and development of institution.

**Keywords:** *innovation*, *innovative*, *management- innovational activity*, *innovative management technology* and *innovative competence*.

### Introducere

Schimbările radicale care au loc în societate au pus în fața sistemului educațional necesitatea transformării și adaptării la condițiile noi, să răspundă aspirațiilor timpului nou și să asigure, pe de o parte, stabilitate, iar, pe de altă parte, dezvoltare și dinamism. Experiența ultimelor decenii a demonstrat că cele mai de perspectivă instituții de învățământ sunt acele instituții, ai căror manageri, păstrând cele mai bune tradiții naționale, perfecționează activitatea din perspectiva noului, modernului.

Noua politică educațională prefigurată în finalitățile educației implică un management educațional care să asigure atingerea obiectivelor organizaționale printr-o conducere eficientă, ca urmare a planificării, organizării, coordonării și a controlului resurselor organizației. În acest sens, conducerea este arta de a mobiliza oamenii, de a-i inspira, de a-i însușii în activitate privind realizarea obiectivelor preconizate. Fiind un proces direcționat,

managementul tinde spre realizarea lor prin mobilizarea resurselor umane și prin asigurarea dezvoltării organizaționale, prin promovarea unei strategii educaționale de sporire a resurselor umane, centrate pe formarea și dezvoltarea personalității, capabile să ia decizii independent.

### Concept și metodologie

Una dintre modalitățile de sporire a eficacității managementului instituției de învățământ preuniversitar este introducerea inovației în practică. Cuvântul „inovație” este de origine latină: *novus - nou*. În traducere înseamnă înnoire, modificare, introducere a noului. Actualmente, în limba română se utilizează termenii „inovație” și „inovare”, în timp ce în toate limbile occidentale avem de-a face cu unul singur – *innovation*. Prin inovație se înțelege ideea, elementul de noutate, iar prin inovare – procesul de implementare a inovației.

Procesul de implementare a inovațiilor în domeniul activității manageriale este unul complex, care implică actualizarea treptată și ameliorarea conținutului, metodelor, mijloacelor, tehnologiilor de administrare, care, în cele din urmă, afectează calitatea procesului didactic.

Inovațiile permit ridicarea la cel mai înalt nivel a planificării, organizării și altor funcții administrative, dezvoltarea organelor de autoconducere în cadrul instituției, actualizarea structurii organizatorice a instituției preuniversitare, ceea ce creează condiții favorabile pentru creșterea profesională și creativă a cadrelor didactice, influențează calitatea procesului instructiv-educativ, sporește competitivitatea instituției preuniversitare.

Realizarea inovațiilor în management întâmpină o rezistență mai puternică decât inovațiile în tehnologie și conținutul educației. Situația este dificilă din lipsa băncilor de informații, posibilităților limitate ale schimbului de informație în domeniul respectiv pentru conducătorii și cadrele didactice ale instituției de învățământ. Perfecționarea activității manageriale necesită căutarea fundamentării teoretico-științifice, a căilor verificate metodologic, mijloacelor și condițiilor pedagogice, care contribuie la eficacitatea dezvoltării proceselor inovaționale în managementul instituțiilor de învățământ.

În lucrările autorilor В.А. Слостенин, Л.С. Подымова [1] și М.А. Гершман [2] sunt analizate aspectele dirijării proceselor inovaționale, organizării reformelor în învățământ, condițiile necesare pentru „vitalitatea” inovațiilor, modurile de reclamare a lor.

Problematica inovațiilor din domeniul învățământului este abordată în lucrările semnate de В.А. Слостенин [3], I.Jinga [4], V.I.Gutu [5], V.I.Pâslaru [6], V.Gh. Cojocaru [7], V.Cojocaru [8], S.Baciu [9], V.Andrițchi [10].

Astfel, analiza literaturii științifico-teoretice și științifico-metodice a demonstrat că problemele de dezvoltare a managementului cu ajutorul proceselor inovaționale în mediul educațional al școlii au fost studiate, însă problema privind formarea competențelor inovaționale este insuficient studiată.

În prezent, unii conducători de instituții de învățământ nu corespund cerințelor moderne din cauza competențelor manageriale reduse. Conducătorul de altădată dădea dovadă, de regulă, de un bun executor, însă, la etapa actuală, instituțiile de învățământ necesită un nou tip de conducător – inovator, capabil să creeze condiții care să asigure dezvoltarea personalității profesorului, elevului, în conformitate cu nevoile proprii, de asemenea, cu nevoile mediului social (părinți, maturii din jur).

Astfel, formarea competențelor inovaționale la managerii din învățământul preuniversitar este de o stringentă actualitate ca proces și realizare.

Deci, activitatea managerial-inovațională a managerilor este o activitate a subiectului de creare, elaborare, însușire a inovațiilor în conținutul funcțiilor manageriale, utilizarea metodelor, structurii organizaționale, implementării în practică a obiectivelor propuse în scop de eficientizare a monitorizării și dezvoltării instituției.

Formarea unei culturi școlare favorabile inovației are la bază și motivația profesională a cadrelor didactice. Motivația și satisfacția în muncă a cadrelor didactice reprezintă una dintre temele de interes constant pentru cercetători, pentru că s-a constatat că reușita profesională a elevilor depinde, în mare măsură, de tipul de motivație al cadrelor didactice, de gradul de satisfacție profesională.

Eficiența conducerii în secolul al XXI-lea va depinde în mare măsură de formarea și pregătirea viitorilor manageri, încât aceștia să devină capabili să atingă performanța, măiestria și excelența în profesie.

Astfel, și în domeniul managementului, ca și în alte domenii, se evidențiază necesitatea formării competențelor inovaționale care contribuie la calitatea și eficiența muncii.

În opinia lui M.Caluschi, „managerii și liderii mileniului trei trebuie pregătiți, monitorizați și sprijiniți într-o formare ce poate răspunde problemelor multiple ce se nasc din schimbare generând schimbarea, care solicită capacitate de previziune, intuiție, originalitate și flexibilitate, curaj în asumarea riscurilor și dragoste de luptă cu încercările vieții la nivel individual, organizațional și comunitar” [11].

Din aceste considerente, sfera competențelor inovaționale prezintă o importanță deosebită pentru viitorii manageri.

Cunoscutul specialist în probleme de management, Iulian Ceaușu, autor al complexei lucrări „Enciclopedia Managerială”, pe baza unui studiu publicat în revista „The Observer”, conturează o serie de schimbări și diferențe de atitudini între managerii de tip vechi și cei de tip nou [12].

Tabelul 1

## Analiza comparativă a managerilor [13]

Managerii de tip vechi	Managerii de tip nou
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se considerau o verigă într-o rețea de comandă.</li> <li>• Considerau că îndatorirea lor ca șefi este să dea răspunsuri subalternilor.</li> <li>• Se percepeau ca un fel de guvernatori care reprezintă autoritatea centrală într-o posesiune îndepărtată.</li> <li>• Distribuiau sarcinile și puneau oamenii să execute diferite lucrări.</li> <li>• Erau preocupați să înțeleagă și să satisfacă obiectivele companiei.</li> <li>• Considerau subalternii ca fiind instrumente pentru atingerea unor obiective.</li> <li>• Considerau calificarea ca fiind sarcina compartimentului personal.</li> <li>• Considerau celelalte departamente ca rivale.</li> <li>• Opuneau rezistență sugestiilor de schimbare.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se consideră conducătorii unei echipe.</li> <li>• Consideră că îndatorirea lor este să pună întrebări echipei.</li> <li>• Se percep ca șefi locali autonomi stabilind relații prietenoase și fructuoase cu guvernul central.</li> <li>• Caută să-i facă pe ceilalți să înțeleagă obiectivele și împuternicesc oamenii să rezolve probleme.</li> <li>• Sunt preocupați să înțeleagă și să satisfacă nevoile clientului.</li> <li>• Apreciază clipa și o consideră ca fiind o sursă de idei noi.</li> <li>• Consideră evoluția subalternilor ca fiind propria responsabilitate, pregătirea mai bună și calificarea realizându-se prin dialog cu oamenii.</li> <li>• Consideră celelalte departamente ca aliate în încercarea de a satisface clientul.</li> <li>• Consideră schimbarea ca o provocare necesară progresului organizației.</li> </ul>

Considerăm că atitudinile transformate în comportamente ale managerilor de tip vechi și nou evoluează continuu pentru a face față provocărilor noului mileniu, care a debutat cu o criză financiară și economică de proporții, provocând schimbări majore la nivel mondial în ceea ce privește gândirea și practica managementului. Aceste schimbări au generat la nivelul organizațiilor probleme a căror rezolvare nu se încadrează în tiparele cunoscute, soluțiile fiind inedite și generate nu de unul, ci de o multitudine de creiere, rolul managerului fiind acela de catalizator de energii mentale inovatoare și garant al implementării lor.

Fiecare persoană are propriul bagaj de resurse interne și externe pe care le poate combina în moduri posibile, de aceea nu poate exista o rețetă a propriei competențe și cu atât mai mult nu poate exista o rețetă a competențelor generale.

În contextul acestor analize putem concluziona următoarele:

- competența este rezultatul acțiunii unui individ sau a unui grup într-o situație dată funcție de capabilitatea de acțiune într-un câmp de condiții și resurse în continuă schimbare;
- competența se realizează prin mobilizarea resurselor personale (cunoștințe, practici, aptitudini) combinate într-un mod specific fiecărei persoane și completate de mobilizarea resurselor mediului social;
- competența este validată direct prin mediul social, fiind denumită și recunoscută;
- scopul competenței este de a genera o performanță predefinită.

Scopul formării managerilor în spirit democratic pune accent nu doar pe însușirea de cunoștințe sau pe formarea de deprinderi manageriale, ci și pe formarea de competențe profesionale în domeniu. Competența este priceperea unei persoane de a se pronunța aspra unui lucru, pe temeiul unei cunoașteri adânci a problemei respective.

Competența profesională se dobândește prin educație și se certifică prin atestări, este irevocabilă și se degradează în timp.

S.Cristea evidențiază patru tipuri de competențe generale:

- ✓ competența politică;
- ✓ competența psihologică;
- ✓ competența științifică;
- ✓ competența socială [14].

În același context, conceptul „competent” desemnează „capacitatea generală a unui individ de a face o anumită activitate și nu numai abilitatea sa de a rezolva unele aspecte ale muncii la standarde acceptabile” [15].

În opinia savantului I.Jinga, managerului școlar îi sunt necesare anumite competențe, opinie la care aderăm totalmente:

- competența juridică;
- competența psihopedagogică și sociologică;
- competența economico-financiară și administrativ-gospodărească;
- *competența managerială* (generală și educațională), care presupune:
  - capacitatea de a stabili scopuri și obiective, strategii de realizări,
  - capacitatea de a planifica și programa,
  - capacitatea de a-și asuma răspunderi,
  - capacitatea de a se informa,
  - capacitatea de a comunica și negocia,
  - capacitatea de a soluționa conflictele,
  - capacitatea de a decide și de a rezolva probleme,
  - capacitatea de a evalua;
- competența culturală;
- competența social-morală [16].

În definirea competențelor de bază necesare într-o societate centrată pe cunoaștere, experții în educație din Comisia Europeană menționează:

- cunoașterea limbilor străine;
- cultura tehnologică;
- cultura antreprenorială;
- competențele sociale interacționale.

Savantul Ph.Perenoud menționează că o „competență nu rezidă în resurse, ci în mobilizarea acestor resurse.

Competența mobilizează anumite *savoir-dire*, *savoir-faire* și *savoir-être* [17].

Cercetătorii I.Negură, L.Papuc, Vl.Pîslaru prezintă următoarele competențe [18]:

*Competențe pentru îndeplinirea eficientă a unui rol social:*

- de a fi proactiv, de a se comporta conform unei opțiuni conștiente, bazate pe valori și nu pe condiții supuse unor criterii afective;
- de a proiecta finalul în minte (de a elabora obiective, finalități, de a anticipa activitatea și rezultatele);
- de a planifica în funcție de priorități (de importanță);
- de a raționa avantaj/dezavantaj. Aceasta presupune capacitatea conducerii interpersonale, capacitatea de a conștientiza, imaginație, conștiința morală și voința, autonomia în relație cu ceilalți, în realizarea scopurilor;
- de a înțelege și apoi de a solicita să fii înțeles;
- de a acționa sinergic, având capacități subordonate, cum sunt: cooperare creativă, comunicare sinergică, valorificarea diferențelor etc.;
- de autoreînnoire echilibrată, o autoreînnoire fizică, mentală și socioafectivă a personalității (capacitatea de a produce), care înseamnă păstrarea și sporirea propriei personalități. Această competență este cea care le generează (face) pe toate celelalte.

De asemenea, și competențele manageriale în educație se impun în funcție de rolurile pe care le exercită managerii unităților de învățământ. Viața dovedește că nu este de ajuns să ai talent și experiență pentru munca de conducere, fiind necesară și o pregătire specială care să formeze competențele profesiei de manager.

Ca mijloc de realizare practică a dezvoltării instituției preuniversitare este activitatea inovațională – activitatea complexă de creare, elaborare, valorificare și extindere a noului. Ea include în sine inovațiile: procesele de cooperare cu elevii, cadrele didactice, părinții – sociumul; condițiile tehnico-materiale, informaționale, metodici; asigurarea sociopsihologică.

Activitatea inovațională are un caracter probabil și calitativ, diferă de alte tipuri de activitate și necesită o monitorizare adecvată.

Monitorizarea activității inovaționale în învățământul preuniversitar, efectivitatea și calitatea ei depinde de corectitudinea orientărilor, de conținutul și structura organizațională de conducere, de combinarea optimală

a metodelor, mijloacelor, formelor, mecanismelor organizaționale ale managementului instituției, de luarea corectă a deciziilor, de implementarea inovațiilor.

Există, astfel, temeuri suficiente pentru a elabora o tehnologie inovațională, managerială. Prin tehnologie inovațională managerială subînțelegându-se totalitatea mijloacelor de dirijare, utilizate rațional pentru realizarea scopului și funcțiilor de dirijare a activității inovaționale.

Tehnologia inovațională managerială (TIM) o vom repera pe schema propusă de П.И. Третьяков și adaptată de Л.О. Кочеткова [19].

Tabelul 2

## Schema tehnologiei inovaționale

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:
6.1.	- argumentarea analitică și elaborarea programului de aprobare a inovației;
6.2.	- elaborarea programului complex care va consta din etapa de organizare și realizare;
6.3.	- rezultatul final al activității, perioada necesară pentru realizarea lui, asigurarea condițiilor favorabile;
6.4.	- 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.

În opinia aceluiași autor, investigarea rezultatelor activității inovaționale în managementul instituției are loc prin monitorizare ca formă de colectare, cultivare și popularizare a informației despre activitatea sistemului pedagogic, care asigură o urmărire permanentă a situației și prognozării dezvoltării.

Este semnificativă și evidențierea criteriilor și exponenților rezultatului monitorizării și eficacității dirijării activității inovaționale.

Tabelul 3

## Monitorizarea activității inovaționale

Nr. d/r	Criteriile eficacității dirijării activității inovaționale	Exponenții
I	Asigurarea cu cadre, pregătirea profesională și psihologică a colectivului pedagogic pentru activitatea inovațională	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
II	Pregătirea colectivului pentru schimbări, dezvoltarea instituției	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

III	Pregătirea colectivului de părinți pentru activitatea inovațională	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Caracteristica familiilor (componența socială, nivelul de trai și educație)</li> <li>2. Nivelul de pregătire psihopedagogică</li> <li>3. Participarea părinților în activitatea și conducerea instituției</li> <li>4. Susținerea de către părinți a direcției inovaționale alese</li> </ol>
IV	Asigurarea științifico-metodică a activității inovaționale	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planul experimental, pachetul de programe, materialele didactice și metodice</li> <li>2. Corespunderea conținutului inovației cu standardul de stat și cu concepția de dezvoltare a instituției de învățământ</li> </ol>
V	Correspondența bazei normativ-legislative cu conținutul activității inovaționale	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Documentele normative și legislative de dirijare a activității inovaționale (internaționale, republicane, municipale)</li> <li>2. Existența concepției Programului de dezvoltare, de cercetare a bazei de monitorizare a activității inovaționale</li> </ol>
VI	Asigurarea tehnico-materială și economico-financiară	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nivelul de asigurare cu literatură metodică, științifică, ziare, reviste de specialitate</li> <li>2. Corespunderea cerințelor sanitaro-igienice, cerințelor antiincendiar</li> <li>3. Sursele de finanțare</li> <li>4. Stimularea materială și morală a cadrelor didactice</li> </ol>
VII	Crearea sistemului de parteneriat social	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Interacțiunea instituției preuniversitare cu mediul social existent</li> <li>2. Crearea relațiilor de parteneriat cu organizațiile obștești și sociale</li> <li>3. Interesul din partea instituțiilor sociale și obștești față de activitatea instituției</li> <li>4. Activități comune ale școlii și ale diferitelor organizații</li> </ol>
VIII	Asigurarea și calitatea activității inovaționale	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Baza normativ-legislativă a activității inovaționale</li> <li>2. Programe de autor, lucrări științifice, articole în presă, discursuri la conferințe științifico-practice, seminare, participarea la expoziții de realizări și dezvoltare a activității inovaționale</li> </ol>

Desigur, sfera învățământului este unul dintre cele mai inovaționale domenii care asigură eficacitatea activității inovaționale și în alte sfere, asigură un climat inovațional și competitivitate economiei în general, remarcă A.E. Абрамешин [20]. Cu alte cuvinte, caracterul, viteza de implementare și eficacitatea proceselor inovaționale în diferite ramuri ale economiei depinde, în opinia autorului, de caracterul și eficacitatea activității inovaționale chiar din școală.

La baza dezvoltării sistemului nou de învățământ, remarcă autorul, stau tehnologiile informaționale contemporane. O particularitate importantă în managementul inovațional al învățământului constă în aplicarea acestor tehnologii, care sunt urmate de schimbări radicale în metodologia managerială pedagogică. În perioada actuală arsenalul de mijloace tehnologice sunt destul de diverse, se dezvoltă rapid [21].

Ca tehnologii de bază care se introduc activ în activitatea managerială și a căror sferă de utilizare se extinde pot fi remarcate Internet-tehnologiile, tehnologiile poștei electronice, programele computerizate, Web-tehnologiile etc.

T.П. Молчанова remarcă că, în legătură cu utilizarea tehnologiilor informaționale computerizate moderne, în sfera învățământului au loc schimbări esențiale în activitatea pedagogului, managerului [22].

Cele mai folosite tehnologii Web 2.0 ca un mecanism de sprijin pentru pregătirea și realizarea materialelor didactice, evaluarea și analiza evoluției pedagogului, realizarea prezentărilor informative și formative, planificarea timpului, realizarea orarului și a calendarului de activități, dezvoltarea de proiecte în colaborare, multe ducând la centrarea pe participant, sunt: blog-urile, wiki-urile, sistemele de bookmark colaborativ, podcastingul.

Astfel de tehnologii tot mai mult sunt utilizate/integrate în învățământul tradițional, dar și în cel continuu sau în cel on-line. Probabilitatea ca un educator/ manager/ tutor/ formator să adopte Web 2.0 și, totodată, o schimbare în strategia sa didactică managerială este în strânsă legătură cu atributele noilor tehnologii:

- reducerea costurilor;
- flexibilitatea în sensul posibilității alegerii tehnologiilor;
- acces mai ușor și mai rapid la informații exact când și unde este necesar;

- integrarea în activitate a unei varietăți de tehnologii web;
- posibilități extinse de informare și colaborare prin intermediul serviciilor de marcă socială/ bookmark colaborativ;
- controlul accesului la resurse prin autentificarea utilizatorilor;
- partajarea experiențelor acumulate – blog-uri, wiki-uri, flicker;
- independența de platformă – este suficient doar un calculator, cu browser Internet și conexiune la rețea;
- compatibilitatea cu elementele mediului educațional și dinamica contextuală existente;
- nivelul scăzut de complexitate în utilizare – abilități minime de operare cu Internetul;
- fiabilitatea în utilizarea continuă în interval mare de timp;
- redistribuirea efortului, astfel încât tot mai puțin timp și energie să fie consumată căutării și managementului de informații;
- creșterea numărului de modalități de utilizare și eterogenitatea practicilor didactice și a tipurilor de formare datorate diversității noilor tehnologii;
- testabilitatea în practicile manageriale deja existente, fără mari schimbări în *modus operandi* curent;
- concentrarea majoră pe introducerea inovației și nu a tehnologiei ca atare;
- crearea de conținut digital;
- atractivitatea materialelor prin îmbinarea imaginii cu sunetul etc.

În consecință, adoptarea de către manageri a noilor tehnologii Web este susceptibilă de a:

- permite accesul la surse de informare și cunoaștere mai extinse și mai variate;
- provoacă o creștere considerabilă a cercetării documentare;
- oferă oportunități pentru introducerea de noi situații de învățare;
- deplasa accentul dinspre predare spre învățare;
- promova munca independentă, inventivitatea, creativitatea;
- stimula cooperarea și dialogul prin integrarea mediilor colaborative specifice Web;
- dezvoltă autonomia și flexibilitatea managerilor;
- îmbină armonios învățarea individuală cu cea socială.

Tehnologiile de învățământ electronic utilizează metode și resurse media interactive (transmiterea simultană prin ecranele computerelor de text, grafică, programe de calculator, animație, video, voice-over și muzică în sunet stereo, precum și lumi din realitatea virtuală). Utilizarea tehnologiilor din învățământ electronic permite interacțiunea cu utilizatorul, controlarea cu ajutorul programelor de calculator și pot fi folosite eficient în management, educație și formare. Hardware și software sofisticat pentru calculator este disponibil pentru producerea de materiale de o înaltă calitate, flexibile și la un cost redus.

În practica dirijării instituției de învățământ se utilizează tehnologia *echipelor de proiect*. Echipa mică, ca un element de cultură organizațională, prezintă posibilități majore, anume: metoda de lucru în echipă, care permite fără cheltuieli materiale speciale să realizăm succese în dezvoltarea fiecărei personalități. Pedagogul – om de echipă, stimează opinia altuia; ca rezultat al acestei activități poate fi crearea unui sistem de valori progresive, care asigură previziunea dezvoltării instituției de învățământ.

Implementarea tehnologiilor de *coaliții creative* permite să fie create grupe mobile pentru rezolvarea problemelor concrete tactico-operative, care rezolvă problemele apărute în procesul de activitate. Acestea sunt: Consiliul științifico-metodic, laboratoarele inovațiilor și Consiliul experimentului, care realizează interacțiunea dintre aceste grupe.

Prin intermediul tehnologiei activității de cercetare managerul instituției preuniversitare poate să realizeze transferul la un nivel nou, nivel de generalizare a experienței pedagogice. Produsul acestei activități pot fi: revista instituției, portofoliul.

Tehnologiile inovatoare utilizate pentru eficientizarea managementului instituției preuniversitare includ: strategii, tehnici, metode manageriale, cum sunt, de exemplu, următoarele: managementul prin obiective, managementul prin proiecte, managementul prin bugete, managementul prin inovare, tabloul de bord, matricea descoperirii, strategia KAIZEN, sistemul de sugestii, planul PEVA – Ciclul lui Deming, REENGINEERING, metoda lui DataArt, metoda Goal Deployment, metoda Taguchi, metoda Kipling, tehnica Brainstorming în sens invers, tehnica „De ce fac ceea ce fac?”, tehnica notării ideilor în timpul somnului.

Așadar, un management programat, cu scop bine determinat, motivat, se bazează pe faptul că managerul instituției preuniversitare determină în ce constă binele pentru subalterni, care sunt necesitățile lor. Realizarea

comportamentului motivațional în activitatea managerială a instituției creează condiții favorabile pentru formarea și dezvoltarea proceselor inovaționale în management și instituția de învățământ.

Caracterizând noua generație de manageri, care sunt predispuși la realizarea managementului inovațional, B.C. Лазарев enumeră următoarele criterii: „nivelul ridicat de inteligență socială; prezența atitudinii creative, non-standard; stabilitate emoțională, motivație înaltă de realizare, orientate spre viitor; individualism” [23].

Deoarece inovația se prezintă ca o activitate organizată, care se autoreproduce, solicită un ansamblu foarte clar de trăsături de caracter ale personalității, printre care:

- nevoia de schimbare, capacitatea de a ține departe puterea tradiției, definind punctele de dezvoltare și mecanismele sociale adecvate acestora;
- prezența creației ca fiind o calitate a personalității și a gândirii creative;
- capacitatea de a găsi idei și de a utiliza oportunitățile pentru realizarea optimă a acestora;
- abordarea sistemică, de pronostic la selectarea și organizarea inovațiilor;
- capacitatea de orientare în stare de incertitudine și determinare a nivelului de risc admisibil;
- pregătirea pentru desăvârșirea obstacolelor apărute în permanență;
- capacitate dezvoltată de reflexie și autoanaliză.

Desigur, acest șir de caracteristici ale personalității inovaționale nu este unul exhaustiv, însă este necesar și suficient pentru descrierea inovației ca o trăsătură tipică a personalității. În opinia noastră, tentativele de tipizare a subiectului inovației la nivel personal, existente în activitatea educațională, reflectă, de fapt, mai degrabă atitudinea creată față de inovație decât activitatea inovațională propriu-zisă. Astfel spus, în rândurile pedagogilor sunt determinate, într-un fel sau altul, grupuri axate pe inovație. În acest sens, vom examina clasificarea cea mai cunoscută, clasificarea după Rogers, în care sunt create tipuri ideale „de subiecți – realizatori” de inovații [24]:

- ✓ *inovatori* – mereu deschiși spre tot ce este 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%).

După cum observăm, la baza acestei clasificări stă curba de distribuție normală gaussiană (cu colecția ultimului grup tipologic, în care sunt incluși doi: tradiționaliștii – 13,5% și conservatorii – 2,5%).

Anume acestor poziții a acordat atenție К.Анжеловски, care a modernizat tipologia propusă de Rogers [25]. Păstrând baza semnificativă a clasificării, modifică ușor forma de organizare a acesteia. Cu toate acestea, trăsătura fundamentală, ca și în cazul precedent, nu este partea esențială – inovația ca o calitate a pedagogului, dar în intervalul de timp inclus în utilizarea inovației. În concluzie obținem următoarea clasificare:

- ✓ *inovatori* – care cred că noul este bun, doar din considerentul că este nou – 6,69%;
- ✓ *liderii* – care cred că inovațiile ar trebui să fie puse în aplicare îndată ce acestea apar în realitatea pedagogică – 44,74%;
- ✓ *moderații* – deoarece ei nu tind să fie primii, nu doresc să fie nici ultimii și încep să utilizeze inovația doar atunci când aceasta a fost acceptată de majoritatea colegilor – 17,78%;
- ✓ *penultimii* – mai mult se îndoiesc decât cred în inovație și o acceptă doar după ce opinia publică a majorității este pozitivă față de inovație – 8,03%;
- ✓ *ultimii* – acționează conform principiului „mai bine ultimii, însă e nevoie să fim siguri de corectitudinea faptelor săvârșite” – 22,75%.



Ținând cont de faptul că în acest studiu în categoria inovațiilor se includ astfel de forme de organizare a muncii, cum ar fi: aplicarea mijloacelor tehnice de instruire, instruirea în grup, utilizarea caietelor de lucru etc., acestea constituind cea mai mare greutate specifică a inovațiilor utilizate, devine destul de clară predominanța grupurilor de învățători de „orientală inovațională” – 51,43%. În fond, *personalitatea de tip inovațional* rămâne în umbra modificărilor neesențiale, cosmetice, curente. În cele două clasificări menționate mai sus, caracteristicile inițiale distinctive ale inovației nu sunt reținute drept temei de bază, ca un sistem și ca o organizare specială a activității. Se pierde diferența dintre inovație ca mod de viață, ales în rezultatul autodefinirii personale și introducerii inovației sub presiunea circumstanțelor.

Astfel, în baza premisei conceptuale suficient de exacte cu privire la determinarea inovației, putem să-i numim drept inovatori nu doar pe autorii de proiecte, dar și pe profesorii care au fost capabili să se adapteze creativ la noile condiții. Autorii construiesc o tipologie controversată de inovator. Desemnând indiciul motivațional în calitate de principiu, aceștia propun următoarele *grupuri tipologice*:

- *inovatorii naivi* – „nu aparțin în mod profesionist obiectului de aplicare a ideilor lor”, aici poate fi inclus „chiar și un învățător de fizică, care propune o metodă de predare a literaturii”;
- *cercetătorii* – corpul profesoral-didactic al instituțiilor de învățământ superior și oamenii de știință, obiectul de studiu al cărora este sistemul de învățământ;
- *inovatori de profesie* – funcționarii, pentru care activitatea inovațională este obligație profesională (de exemplu, vicedirectorul pentru probleme de știință, psihologul etc.);
- *inovatorii spirituali* – se disting prin sistemul de valori, orientat spre activitatea individuală la nivel înalt, căutarea noului este o necesitate ce vine din interior, o stare de suflet;
- *inovatorii constrânși* – cei care sunt incluși în procesul inovațional la ordinul administrației.

În opinia noastră, calitatea tipologiei propuse este atât de evidentă, încât comentariul acesteia este inoportun. Remarcăm doar faptul că singurul tip care reflectă cu adevărat esența activității inovaționale este „inovatorul spiritual”, care poate fi prezent și printre „inovatorii naivi”, și printre „cercetători”, și chiar printre „inovatorii de profesie”.

### Concluzii

Concluzia la care e posibil de ajuns analizând datele care reflectă starea actuală a practicii educaționale nu constă în compararea raportului procentual al grupurilor separate, care prezintă o idee sau alta, deși chiar și aceasta este o procedură necesară pentru adoptarea deciziei manageriale adecvate. Necesitatea este alta: tipizarea diversității atitudinilor cadrelor didactice față de inovație, fără a se baza pe indicii secundare sau indirecte (de exemplu, evaluarea stării sistemului de învățământ), *înșușind inovația ca pe o calitate a culturii profesionale și pedagogice*.

Evidențierea noțiunilor generale ale teoriei managementului în domeniul inovației ne-a permis să argumentăm teoretic inovațiile manageriale ale directorului instituției preuniversitare, care sunt schimbări cu scop bine determinat, legate de introducerea elementelor în ciclul managerial, în structura organizațională și tehnologiile inovaționale ale managerului instituției de învățământ, ceea ce duce la dezvoltarea sistemului managerial al instituției preuniversitare.

Tehnologiile inovaționale în management conduc spre înnoirea activității manageriale a directorului instituției preuniversitare, care capătă un caracter inovațional. Reieșind din aceasta, a fost introdus un termen nou: activitatea managerial-inovațională a directorului instituției preuniversitare – aceasta este activitatea subiectului de creare, elaborare, asimilare a inovațiilor în conținutul funcțiilor manageriale, metodelor utilizate, structurii organizaționale, implementării tehnologiilor inovaționale în practică, cu scop de eficientizare a managementului și dezvoltare a instituției. Definiția dată activității managerial-inovaționale poartă un caracter general și este acceptată pentru caracterizarea activității managerului instituției de învățământ.

### Referințe:

1. СЛАСТЕНИН, В.А., ПОДЫМОВА, Л.С. *Педагогика: инновационная деятельность*. Москва: Магистр, 1997. 222 с.
2. ГЕРШМАН, М.А. *Инновационный менеджмент*. Москва: Маркет ДС, 2008. 200 с.
3. СЛАСТЕНИН, В.А., ПОДЫМОВА, Л.С. *Op.cit.*
4. JINGA, I. *Managementul învățământului*. București: ALAIV, 2001. 255 p.
5. GUȚU, VI. Obiectivele educaționale versus competențe: abordare teleologică. În: *Studia Universitatis. Seria „Științe ale Educației”*, 2011, nr.5(45), p.5-13.

6. PÂSLARU, V. *Principiul pozitiv al educației*. Chișinău: Civitas, 2003. 320 p.
7. COJOCARU, V.Gh. *Fundamentele teoretice și metodologice ale reformei manageriale în învățământ*: Teză de doctor habilitat. Chișinău, 2006. 38 p.
8. COJOCARU, V. *Teoria și metodologia transferului inovațional în învățământul superior*. Chișinău: Pontos, 2010. 244 p.
9. BACIU, S. *Managementul calității în învățământul superior*. Chișinău: Institutul de Științe ale Educației, 2010. 188 p.
10. ANDRIȚCHI, V. *Teoria și metodologia managementului resurselor umane în învățământ*. Chișinău: PRINT-Caro SRL, 2012. 288 p.
11. CALUSCHI, M. *Managerul inventator, o nouă profesie*. Iași: Performantica, 2003. 215 p.
12. *Ibidem*.
13. *Ibidem*.
14. COJOCARU, V., SACALIUC, N. *Formarea competențelor pedagogice pentru cadrele didactice din învățământul universitar*. Chișinău: Cartea Moldovei, 2007. 160 p.
15. *Ibidem*.
16. JINGA, I. *Op.cit.*
17. COJOCARU, V., SACALIUC, N. *Op.cit.*
18. *Ibidem*.
19. COJOCARU, V. *Op.cit.*
20. АБРАМЕШИН, А.Е., ВОРОНИНА, Т.П. МОЛЧАНОВА, О.П. *Инновационный менеджмент*. Москва: Вита, Пресс, 2001. 272 с.
21. *Ibidem*.
22. *Ibidem*.
23. COJOCARU, V., SACALIUC, N. *Op.cit.*
24. ROBERTS, E.B. Managing Invention and Innovation. In: *Research – Technology Management*, 2007, no.50(1), p.35-54.
25. COJOCARU, V. *Op.cit.*

Prezentat la 22.06.2016