

**UNIVERSITATEA PEDAGOGICĂ DE STAT „ION CREANGĂ”
DIN CHIȘINĂU**

Cu titlu de manuscris
C. Z. U: 373.5.091(043.3)

PÎRĂU LUCIA

**DEZVOLTAREA CULTURII INOVAȚIONALE A CADRELOR DIDACTICE
ÎN INSTITUȚIA DE ÎNVĂȚĂMÂNT GENERAL (LICEU)**

SPECIALITATEA 531.01- TEORIA GENERALĂ A EDUCAȚIEI

Teză de doctor în științe ale educației

Conducător științific:

Baciu Sergiu,
doctor habilitat în pedagogie,
conferențiar universitar

Autor:

Pîrău Lucia

CHIȘINĂU, 2026

© Pîrau Lucia, 2026

CUPRINS

ADNOTARE.....	6
LISTA TABELELOR.....	8
LISTA FIGURILOR.....	9
LISTA ABREVIERILOR.....	10
INTRODUCERE.....	11
1. REPERE TEORETICE PRIVIND CULTURA INOVAȚIONALĂ	
1.1. Definiri conceptuale în evoluția termenilor de inovație, inovare, inovație educațională și inovare educațională.....	21
1.2. Esența conceptului de cultură inovațională.....	33
1.3. Cultura inovațională-parte a culturii organizaționale.....	42
1.4. Concluzii la capitolul 1.....	49
2. CONSIDERAȚII METODOLOGICE ALE DEZVOLTĂRII CULTURII INOVAȚIONALE A CADRELOR DIDACTICE	
2.1. Modelul pedagogic de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice.....	51
2.2. Mecanismul de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice.....	64
2.3. Strategii de promovare a culturii inovaționale pentru susținerea schimbărilor în instituția de învățământ general.....	89
2.4. Acțiuni manageriale de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice.....	101
2.5. Concluzii la capitolul 2.....	109
3. CONTEXTUL EXPERIMENTAL AL DEZVOLTĂRII CULTURII INOVAȚIONALE A CADRELOR DIDACTICE ÎN INSTITUȚIA DE ÎNVĂȚĂMÂNT GENERAL	
3.1. Studiul empiric privind constatarea nivelului culturii inovaționale a cadrelor didactice.....	111
3.2. Procesualitatea implementării Modelului pedagogic de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice.....	130
3.3. Valori experimentale de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice.....	140
3.4. Concluzii la capitolul 3.....	152

CONCLUZII GENERALE.....	154
RECOMANDĂRI.....	157
BIBLIOGRAFIE.....	159

ANEXE

Anexa 1. Glosar de termeni.....	174
Anexa 2. Caracteristici socio - profesionale ale subiecților implicați în pre-experimentul pedagogic	177
Anexa 3. Sondaj de opinie a cadrelor didactice privind practicile inovative, elementele culturii inovaționale și mecanismele de dezvoltare a acestora în instituția de învățământ general (pre- experiment pedagogic).....	179
Anexa 4. Caracteristici socio - profesionale ale subiecților implicați în experimentul pedagogic... 	184
Anexa 5. Chestionar inițial de determinare a nivelului de cultură inovațională a cadrelor didactice (constatare).....	186
Anexa 6. Diferențe între medii, etapa de constatare a experimentului pedagogic (GC/ GE).....	187
Anexa 7. Rezultate comparative între nivelurile culturii inovaționale etapa de constatare a experimentului pedagogic (GC/ GE).....	189
Anexa 8. Ghid de interviu privind opinia cadrelor didactice și manageriale despre prezența unor aspecte ale Mecanismului de dezvoltare a culturii inovaționale în instituție (constatare)	193
Anexa 9. Rezultate comparative privind opinia cadrelor didactice și manageriale despre prezența unor aspecte ale mecanismului de dezvoltare a culturii inovaționale în instituția de învățământ (GC/GE, constatare)	195
Anexa 10. Designul Training-ului: Rezistență și motivație de implicare în inovații.....	206
Anexa 11. Post - chestionar de determinare a nivelului culturii inovaționale a cadrelor didactice (control).....	208
Anexa 12. Rezultate comparative între nivelurile culturii inovaționale, (GE, constatare și control).....	209
Anexă 13. Date statistice privind corelarea variabilelor stagiul de activitate și competențe inovative ale cadrului didactic (GE, control).....	211

Anexa 14. Date statistice privind corelarea variabilelor gradul didactic și motivația pentru implementarea inovațiilor (GE, control)	212
Anexa 15. Date statistice privind corelarea variabilelor motivația pentru implementarea inovațiilor și experiența de implicare în proiecte inovatoare și diseminarea bunelor practici (GE, control).....	213
DECLARAȚIA PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII	214
CV - UL AUTORULUI	215

ADNOTARE

Pîrău Lucia, „Dezvoltarea culturii inovaționale a cadrelor didactice în instituția de învățământ general (liceu), teză de doctor în științe ale educației, Chișinău, 2026

Structura tezei include: introducere, 3 capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie din 183 de surse, adnotare (română, engleză), concepte-cheie, lista abrevierilor, 148 pagini de text de bază, 22 tabele, 24 figuri, 15 anexe. Rezultatele obținute sunt publicate în 12 lucrări științifice.

Concepte- cheie: inovație, cultură inovațională, cultură organizațională, model pedagogic de dezvoltare a culturii inovaționale, mecanism de dezvoltare a culturii inovaționale.

Scopul cercetării: determinarea fundamentelor teoretice și praxiologice ale dezvoltării culturii inovaționale a cadrelor didactice în instituția de învățământ general.

Obiectivele cercetării: identificarea reperelor teoretice ale evoluției conceptelor fundamentale ale cercetării: inovație, inovare, inovație educațională, inovare educațională; descrierea esenței științifice a conceptului de cultură inovațională; configurarea Modelului pedagogic de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice în instituția de învățământ general; elaborarea Mecanismului de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice în instituția de învățământ general; proiectarea Designului curricular și a Cadrului formativ de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice; validarea experimentală a Modelului pedagogic de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice și a Mecanismului de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice în instituția de învățământ general.

Noutatea și originalitatea științifică: Modelul pedagogic de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice în instituția de învățământ general; Mecanismul de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice în instituția de învățământ general, ca dimensiune metodologică a modelului; Designul curricular și a Cadrului formativ de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice; Modelul de evaluare a nivelului culturii inovaționale a cadrelor didactice.

Rezultatele obținute: fundamentarea teoretică, praxiologică și elaborarea Modelului pedagogic de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice în instituția de învățământ general, a Mecanismului de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice în instituția de învățământ general.

Semnificația teoretică a cercetării: conceptualizarea culturii inovaționale în context educațional prin dezvoltarea unei definiții într-un cadru teoretic unitar și aplicabil; Modelul pedagogic de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice în instituția de învățământ general; Mecanismul de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice în instituția de învățământ general; integrarea dimensiunii praxiologice în dezvoltarea competențelor inovaționale în Modelul de evaluare a nivelului culturii inovaționale.

Valoarea aplicativă a cercetării: parametrii praxiologici ai Modelului de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice și ai Mecanismului de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice; criteriile de evaluare a nivelului culturii inovaționale a cadrelor didactice; Designul curricular de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice în instituția de învățământ general și Cadrul formativ de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice.

Implementarea rezultatelor științifice: Rezultatele teoretico - praxiologice ale cercetării au fost valorificate în cadrul cursurilor de perfecționare profesională la Centrul de Formare Continuă și Leadership al Universității Pedagogice de Stat „Ion Creangă” și a cursurilor de dezvoltare profesională a cadrelor didactice în Proiectul Național „Investim în profesori”, Ministerul Educației și Cercetării, în cadrul unei mobilități academice și de cercetare internațională, în cadrul conferințelor naționale și internaționale precum și în publicații științifice în revistele naționale și internaționale de specialitate.

ANNOTATION

Pîrău Lucia, "Development of the innovative culture of teachers in the general education institution (high school), doctoral thesis in educational sciences, Chişinău, 2026

The thesis structure includes: introduction, 3 chapters, general conclusions and recommendations, a bibliography of 183 sources, annotations (Romanian, English), key concepts, a list of abbreviations, 148 pages of main text, 22 tables, 24 figures, and 15 appendices. The results obtained are published in 12 scientific papers.

Key concepts: innovation, innovation culture, organizational culture, pedagogical model for developing innovation culture, mechanism for developing innovation culture.

Purpose of the research: to determine the theoretical and praxiological foundations for developing the innovation culture of teachers in general education institutions.

Research objectives: to identify the theoretical foundations of the evolution of fundamental research concepts: innovation, educational innovation; to describe the scientific essence of the concept of an innovative culture; developing a pedagogical model for fostering an innovative culture among teachers in general education institutions; developing a mechanism for fostering an innovative culture among teachers in general education institutions; developing the Curriculum Design and the Training Framework for the development of an innovative culture among teachers; experimentally validating the Pedagogical Model for the development of an innovative culture among teachers and the Mechanism for the development of an innovative culture among teachers in general education institutions.

Scientific novelty and originality: The pedagogical model for developing an innovative culture among teachers in general education institutions; The mechanism for developing an innovative culture among teachers in general education institutions, as a methodological dimension of the model; Curriculum design and the formative framework for developing an innovative culture among teachers; The model for assessing the level of innovative culture among teachers.

Results obtained: theoretical and praxiological foundation and development of the Pedagogical Model for the development of teachers' innovative culture in general education institutions, and the Mechanism for the development of teachers' innovative culture in general education institutions.

Theoretical significance of the research: conceptualization of the culture of innovation in an educational context through the development of a definition within a unified and applicable theoretical framework; the Pedagogical Model for the Development of the Culture of Innovation among Teachers in General Education Institutions; The mechanism for developing the innovative culture of teachers in general education institutions; integration of the praxiological dimension into the development of innovative competencies in the Model for assessing the level of innovative culture.

Practical value of the research: the praxiological parameters of the Model for Developing Teachers' Innovative Culture and the Mechanism for Developing Teachers' Innovative Culture; criteria for assessing the level of teachers' innovative culture; Curriculum design for the development of an innovative culture among teachers in general education institutions and the formative framework for the development of an innovative culture among teachers.

Implementation of scientific findings: The theoretical and practical findings of the research have been applied in professional development courses at the Center for Continuing Education and Leadership of the "Ion Creangă" State Pedagogical University and in professional development courses for teachers within the National Project "Investing in Teachers," the Ministry of Education and Research, as part of international academic and research mobility, at national and international conferences, as well as in scientific publications in national and international specialized journals.

LISTA TABELELOR

- Tabelul 1.1.** Evoluția definițiilor conceptului de inovație
- Tabelul 1.2.** Factori ce influențează inovația (după J.-P. Béchar)
- Tabelul 1.3.** Inovație educațională vs inovare educațională
- Tabelul 1.4.** Abordări teoretice ale conceptului de cultură inovațională și variabile de cercetare
- Tabelul 1.5.** Cultura inovațională vs cultura inovării
- Tabelul 1.6.** Semnificații ale conceptului de cultură organizațională
- Tabelul 2.1.** Dimensiunile dezvoltării culturii inovaționale a cadrelor didactice și indicatori de cercetare
- Tabelul 2.2.** Corelarea itemilor sondajului de opinie cu variabile și indicatori
- Tabelul 2.3.** Exemple de acțiuni de gestionare a schimbărilor simultane
- Tabelul 2.4.** Strategii asociate cu diverse bariere în timpul schimbării
- Tabelul 3.1.** Etapele experimentului pedagogic
- Tabelul 3.2.** Corelația dintre itemii chestionarului de determinare a nivelului culturii inovaționale, variabile și indicatori
- Tabelul 3.3.** Model de evaluare a nivelului culturii inovaționale
- Tabelul 3.4.** Niveluri de evaluare a culturii inovaționale a cadrelor didactice
- Tabelul 3.5.** Rezultatele testului t pentru nivelul general al culturii inovaționale (GC/GE)
- Tabelul 3.6.** Niveluri ale culturii inovaționale (GE/GC, constatare)
- Tabelul 3.7.** Corelația dintre itemii interviului, variabilele și indicatori
- Tabelul 3.8.** Tematica și repartizarea orientativă a orelor intervenției formative
- Tabelul 3.9.** Designul curricular de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice
- Tabelul 3.10.** Studiul individual al formabililor
- Tabelul 3.11.** Cadrul formativ de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice
- Tabelul 3.12.** Niveluri ale culturii inovaționale (GE/GC, control)

LISTA FIGURILOR

- Figura 2.1.** Modelul pedagogic de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice în instituția de învățământ general
- Figura 2.2.** Conducere și management
- Figura 2.3.** Proces de inovare
- Figura 2.4.** Implicarea personalului în inovație și competențe pentru inovație
- Figura 2.5.** Bariere în calea inovației
- Figura 2.6.** Resurse de personal și potențialul de cunoștințe
- Figura 2.7.** Rezolvarea problemelor și riscurilor
- Figura 2.8.** Abordări ale inovației în predare, învățare și evaluare
- Figura 2.9.** Inovație în activitatea didactică
- Figura 2.10.** Mecanismul de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice în instituția de învățământ general
- Figura 2.11.** Dimensiuni ale politicii de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice la nivel național
- Figura 2.12.** Procesul de realizare a schimbării în instituții (după W. Kruger)
- Figura 3.1.** Rezultatele comparative privind nivelurile culturii inovaționale (GC/GE, constatare)
- Figura 3.2.** Niveluri ale culturii inovaționale (etapa de constatare)
- Figura 3.3.** Percepția cadrelor didactice despre problemele sistemului educațional
- Figura 3.4.** Atitudinea față de colaborarea educațională pentru inovare
- Figura 3.5.** Colaborare și comunicare în comunitatea educațională
- Figura 3.6.** Tehnologii digitale pentru colaborare
- Figura 3.7.** Bariere în implementarea inovațiilor educaționale
- Figura 3.8.** Implicare în proiecte inovaționale
- Figura 3.9.** Rezultate comparative privind niveluri ale variabilelor culturii inovaționale (GE, constatare, control)
- Figura 3.10.** Rezultate comparative privind nivelurile culturii inovaționale (GE/GC, control)
- Figura 3.11.** Niveluri ale culturii inovaționale (etapa de control)
- Figura 3.12.** Rezultate comparative privind evoluția nivelurilor culturii inovaționale (GC/GE, constatare, control)

LISTA ABREVIERILOR

În limba română

CRFC a USM- Centrul de Resurse pentru Formare Continuă a Universității de Stat din Moldova

CFCL al UPSC- Centrul de Formare Continuă și Leadership al Universității Pedagogice de Stat „Ion Creangă”

GC- grup de control

GE- grup experimental

MEC- Ministerul Educației și Cercetării

PPT- Prezentare PowerPoint

USM- Universitatea de Stat din Moldova

În limba engleză

OECD- Organisation for Economic Cooperation and Development

SPSS- Statistical Package for the Social Sciences (Pachet Statistic pentru Științele Sociale)

SWOT- Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

UNESCO- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

INTRODUCERE

Actualitatea și importanța temei de cercetare. În contextul aspirațiilor europene ale Republicii Moldova, dezvoltarea culturii inovaționale în rândul cadrelor didactice din școlile generale constituie nu doar o necesitate, ci și o condiție fundamentală pentru creșterea calității educației, profesionalizarea cadrelor didactice și modernizarea proceselor instituționale. Politicile educaționale promovate de Uniunea Europeană pun accent pe competențe-cheie pentru învățarea pe tot parcursul vieții, competențe digitale, gândire critică, creativitate, inovare pedagogică și echitate în educație. Republica Moldova, în calitate de stat aspirant la integrarea europeană, este direct interesată să-și orienteze sistemul educațional acestor direcții, pentru a crește competitivitatea cadrelor didactice și pentru a asigura compatibilitatea cu standardele europene. În acest context, instituțiile de învățământ general au responsabilitatea de a cultiva practici participative și inovaționale, care să susțină atingerea acestor obiective strategice.

Instrumentele de politică internațională adoptate de UNESCO care sprijină dezvoltarea culturii inovaționale și a competențelor cadrului didactic precum: *Recommendation concerning the Status of Teachers (1966)* (Recomandarea UNESCO privind statutul cadrelor didactice (1966) [146], *Teather policy development guide/ UNESCO* [147]- un ghid metodologic pentru elaborarea și revizuirea politicilor naționale privind cadrele didactice, marchează standarde globale privind condițiile cadrelor didactice din învățământul preuniversitar. Aceste acte includ recomandări pentru formarea inițială și continuă, profesionalism, autonomie pedagogică, recunoaștere profesională, sprijin instituțional pentru dezvoltarea capacităților profesorilor, ajută factorii decidenți să conceapă politica bazată pe pregătirea inițială și continuă a profesorilor, structura de suport și politica de inovare pedagogică.

Așa dar, UNESCO vede dezvoltarea culturii inovaționale a cadrelor didactice ca pe un proces holistic ce presupune experimentare și recunoaștere profesională reală; colaborare și rețele profesionale care favorizează schimbul de idei; formare continuă orientată spre inovare, nu doar însușirea de competențe; integrarea tehnologiei și a elevilor centrate pe pedagogie inovativă; recunoașterea globală a inițiativelor inovatoare prin premii și evenimente.

În acest sens, documente precum: *The Bologna Declaration of 19 June 1999* (Declarația de la Bologna (1999) [183], Council Recommendation of 22 May 2018 on key competences for lifelong learning (Recomandarea Consiliului din 22 mai 2018 privind competențele cheie pentru învățarea pe tot parcursul vieții) [181] și *Digital Education Action Plan 2021-2027* (Planul de acțiune pentru

educația digitală 2021-2027) [182], stabilesc standarde și orientări care vizează calitatea educației, inovația pedagogică și dezvoltarea competențelor digitale.

Aderarea Moldovei la aceste procese europene, deși indirectă în cazul învățământului general, impune adoptarea unor standarde educaționale moderne, compatibile cu tendințele europene și globalizarea educației.

Politicile naționale precum: *Strategia „Moldova 2020-2030”* [63] și *Codul educației al Republicii Moldova* [16] preiau principiile europene, inclusiv digitalizarea educației, competențele pentru învățarea continuă, standardele de calitate și dezvoltarea continuă a cadrelor didactice. Aceste documente de politici s-ar părea că abordează problema activității de inovație și în special Codul educației prin prevederile sale și nu ar avea nevoie de noi studii.

Conform prevederilor *Codului educației*, idealul educațional contemporan vizează formarea unei personalități autonome, pro-active și orientate spre autodezvoltare, capabile să valorifice un ansamblu coerent de cunoștințe și competențe relevante pentru integrarea pe piața muncii. Atingerea acestui deziderat este condiționată de promovarea formării continue, ca dimensiune esențială a învățării pe parcursul întregii vieți, menită să asigure adaptarea flexibilă a individului la dinamica permanentă a realităților socio-economice și să sprijine dezvoltarea competențelor necesare implicării profesionale și sociale. Totodată, respectarea principiului relevanței educației, care presupune corelarea procesului educațional cu nevoile de dezvoltare personală și socio-economică, impune implementarea unor demersuri orientate spre consolidarea nivelului de cunoaștere, a competențelor inovaționale, precum și a capacităților de cooperare și comunicare ale cadrelor didactice [16]. Totodată, aceste acte legislative nu prezintă mecanisme de implementare a acțiunilor inovaționale, or, valorificarea potențialului intelectual al angajaților, a inovațiilor implementate începe printr-o analiză de determinare a punctelor forte și slabe ale procesului inovațional.

Conform *Standardelor de competență profesională*, cadrele didactice din învățământul general sunt responsabile de gestionarea și monitorizarea propriului proces de dezvoltare personală și profesională. Aceasta presupune adaptarea activității didactice la cerințele contemporane ale educației, valorificarea realizărilor inovatoare în domeniu și integrarea bunelor practici educaționale în activitatea curentă [59].

Potrivit *Strategiei Naționale de Dezvoltare „Moldova 2030”*, nivelul competitivității globale al Republicii Moldova rămâne modest în ceea ce privește dimensiunea inovării. Astfel, în perioada 2017–2018, indicele de competitivitate globală pentru pilonul „Inovație” a constituit 2,6 puncte din

maximum 7 posibile, reprezentând cel mai mic scor înregistrat de țară la acest indicator. Pilonul respectiv reflectă capacitatea de inovare și calitatea cercetării științifice, considerate factori esențiali și motoare ale dezvoltării economice și ale creșterii competitivității la nivel național. În comparație cu cele 137 țări din Europa Centrală, „progresul Republicii Moldova pe parcursul ultimilor ani pentru acești indicatori este modest, înregistrând oscilații minore în jurul valorii medii”. „Integrarea insuficientă a educației cu activitățile din domeniile cercetării și inovației, fapt ce se răsfrânge negativ atât asupra calității procesului de instruire, cât și asupra situației din sfera cercetării, dezvoltării și inovării. Tocmai de aceea tot mai puțini tineri optează pentru o carieră științifică” [63].

Este bine știut faptul că, o creștere considerabilă a performanțelor economice depinde de calitatea activității de cercetare și a procesului educațional. Educația joacă un rol primordial în bunăstarea economică a țării, deoarece economia are nevoie de brațe de muncă calificate, care să se adapteze cu ușurință noilor schimbări în procesul de cunoaștere. În consecință, perfecționarea continuă a angajaților devine un factor de dezvoltare durabilă a țării. De aceea, țările care au investit considerabil în educație, în formarea profesională inițială și continuă a angajaților au obținut performanțe mari în economie. Aspectul atitudinal devine un element destul de important în formarea subiectului educațional: sentimentele, comportamentele, convingerile personale și motivația spre schimbare. Această abordare favorizează un ecosistem sustenabil a triunghiului educație-cercetare-inovare. Integrarea culturii inovaționale în triunghiul cunoașterii poate fi gândită ca o dimensiune transversală care stimulează și optimizează interacțiunea dintre cele trei componente [26], [35]. Astfel, *sistemul educațional care nu investește într-o dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice în diverse situații, nu poate fi considerat de calitate și eficient.*

Prin urmare, dezvoltarea culturii inovaționale a cadrelor didactice este esențială pentru asigurarea calității unei instituții de învățământ. Astfel, având la bază demersuri deductive, dezvoltarea culturii inovaționale a cadrelor didactice prin acceptarea schimbărilor în educație, devine o nouă provocare pentru managementul instituțiilor de învățământ general.

Descrierea situației în domeniul cercetării. Palierul de cercetare a problemei culturii inovaționale se înscrie într-un câmp interdisciplinar consolidat la intersecția dintre teoria inovației, management organizațional, pedagogie și studii culturale.

În plan internațional, fundamentarea conceptuală a noțiunii *inovație* se regăsește în lucrările clasice ale lui P. Drucker [88], care o definește drept instrument specific al antreprenoriatului și mecanism esențial al schimbării sistemice, precum și în contribuțiile lui R. Rothwell [138], care a

analizat evoluția modelelor procesului inovațional de la modele liniare la modele interactive și sistemice. În plan macroeconomic, teoriile lui G. M. Grossman [101] și E. Helpman [101] fundamentează rolul inovării în creșterea economică endogenă, evidențiind relația dintre capitalul uman, progresul tehnologic și competitivitate. E. Rogers [135] a elaborat teoria difuzării inovațiilor, explicând modul în care ideile și practicile noi se răspândesc în societate și organizații. Potrivit cercetărilor realizate de B. Godin [97], conceptul de inovație reprezintă rezultatul unei evoluții istorice și conceptuale complexe, devenind în prezent un element central al dezvoltării economice, sociale și organizaționale.

J.-P. Bécharde [155] analizează *inovarea curriculară și universitară* din perspectiva transformărilor epistemologice, iar autorii din spațiul est-european, precum Т. Б. Табарданова [178] și С. Лазарев [170], abordează inovarea ca proces pedagogic complex, integrând dimensiunea axiologică și metodologică.

Rolul valorilor și al climatului organizațional în cultura inovării este abordat de autorii M. Langdon [115] și J.-U. Meyer [124], care subliniază că o cultură a inovării se formează prin promovarea unor valori organizaționale precum deschiderea spre schimbare, colaborare, asumarea riscului și susținerea inițiativelor creative ale membrilor organizației într-un ansamblu de norme, practici și mecanisme organizaționale care stimulează generarea, diseminarea și valorificarea ideilor noi. Fundamentele teoretice ale *culturii organizaționale* sunt consolidate de P. Senge [140].

Managementul inovațional constituie un domeniu distinct în cercetare. Autorii Popescu M. [56], С. Д. Поляков [173], В. А. Слостенин [176], Т. Ф. Палей [171], Г. В. Исмагилова [166], И. П. Степанова [177], Г. Я. Гольдштейн [164], М. А. Гершман [163] au abordat aspectele teoretice ale managementului inovațional intrașcolar, noțiunile de proces inovațional, structura procesului inovațional. J. Kotter [112] a evidențiat importanța *leadership ului transformațional* în implementarea schimbărilor organizaționale.

Criteriile de evaluare a *activității inovaționale* în școală investigate de către Н. И. Лапин [168], [169], В. С. Лазарев [170] sunt completate de abordările evaluative ale OECD privind cultura inovării în instituțiile educaționale, unde accentul este pus pe capacitatea instituției de a genera învățare organizațională și adaptabilitate. Posibilitățile de implementare a inovațiilor în activitatea managerului de instituție au fost descrise de către М. Н. Дудина [165].

Despre *dezvoltarea competențelor inovaționale* a scris И. В. Попова [174] care susține competența ca mobilizare creativă a resurselor în situații noi ca premisă esențială pentru

comportamentul inovativ. Potrivit cercetătorilor S. H. Roffeei [136] și F. D. Yusop [137], cultura inovării în mediul educațional presupune dezvoltarea competențelor de creativitate, gândire critică, colaborare și utilizare a tehnologiilor moderne. Autorii evidențiază rolul profesorului ca facilitator al învățării inovative și promotor al schimbării pedagogice.

În plan național, problematica *inovației pedagogice*, ca nouă sferă de cunoaștere, este reflectată în lucrările cercetătorilor autohtoni. Contribuțiile autorilor Cojocaru V. Gh. [21], Cojocaru V. [19], [22] au vizat conceptualizarea inovației educaționale, fundamentarea managementului schimbării în instituțiile școlare și curriculum.

Inovația educațională ca proces de modernizare a sistemului educațional este abordată de autorii Guțu Vl. [32], Cojocaru- Borozan M. [12], [77], Coropceanu E. [83], care consideră că inovarea în educație este un proces complex de transformare a practicilor pedagogice și a culturii instituționale, orientat spre dezvoltarea competențelor profesionale ale cadrelor didactice și spre adaptarea educației la cerințele societății contemporane.

Domeniul *transferului inovational în educație* este tot mai discutat de cercetători, fiind abordat ca un proces prin care inovațiile educaționale și activitățile pedagogice sunt valorificate, diseminate și integrate în practica educațională la nivel instituțional și sistemic. Astfel, autoarele Cojocaru V. [18], Balan A. [9] explorează competențele pedagogice necesare pentru inovarea educației, subliniind că dezvoltarea acestor competențe este esențială pentru implementarea și transferul inovării în practicile didactice și instituționale.

Probleme de studiu a culturii au fost reflectate în cercetările autorilor Silistraru N. [57], Pîslaru Vl. [55], Cojocaru-Borozan M. [17], care pun accent pe dimensiunea axiologică și identitară a mediului educațional. Cultura inovării în educație este analizată ca interacțiune dintre leadership, climat colaborativ, autonomie profesională și orientare spre schimbare de către Șova T. [65], [66], Cotos L. [67].

Cultura organizațională în domeniul învățământului este abordată în lucrările semnate de Baci S. [5], [7], [6], Andrițchi V. [1], [2], Pîslaru Vl. [59], Cojocaru V. Gh. [21], Guzman V. [33], Patrașcu D. [41], [42], [43], Hrișcev E. [34], care evidențiază rolul valorilor, normelor și climatului instituțional în performanța școlară.

Așa dar, situația actuală a cercetării demonstrează o consolidare teoretică solidă la nivel internațional, unde cultura inovațională este abordată ca factor strategic al performanței organizaționale conceptualizat multidimensional: axiologic, managerial, psihosocial și validată

empiric prin instrumente standardizate, în timp ce în contextul Republicii Moldova domeniul este în proces de maturizare conceptuală și metodologică, cu mai puține studii empirice ample privind cultura inovațională ca sistem integrat de valori, practici și comportamente. Extinderea cercetării empirice și dezvoltarea unui model autohton al culturii inovaționale adaptat specificului instituțional național reprezintă direcții prioritare de dezvoltare științifică.

Astfel, *aspectele de natură teoretică* și cele de *natură metodologică*, desprinse din analiza literaturii științifice, au demonstrat că *problemele de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice din instituțiile de învățământ general au fost studiate insuficient în Republica Moldova*.

Contradicțiile și problema de cercetare: Analiza sintetică a cercetărilor științifice în ultimii ani, precum și studierea practicii manageriale relevă existența unor contradicții dintre: imperativele politicilor educaționale care promovează inovația, competențele-cheie, pedagogie centrată pe elev și practica pedagogică tradițională în care persistă modele centrate pe predare și control; autonomia profesională a cadrului didactic și constrângerile curriculare rigide, standardele prescriptive și presiunea evaluărilor externe și interne care limitează inițiativa inovativă; necesitatea dezvoltării competențelor inovaționale și oferta insuficient adaptată, adesea teoretică și fragmentară a formării continue; motivația intrinsecă pentru inovație și sistemele externe de recompensare, bazate preponderent pe criterii birocratice și cantitative, sau lipsa resurselor financiare; rezistența la schimbare a cadrului didactic și necesitatea transformării identității profesionale.

Condițiile descrise evidențiază **problema de cercetare:** *care sunt reperele teoretice și praxiologice ale dezvoltării culturii inovaționale a cadrelor didactice în instituția de învățământ general în contextul existenței diferențelor dintre nivelul real de competențe și motivație inovațională al profesorilor și cerințele sistemului educațional orientat spre inovare?*

Obiectul cercetării reprezintă procesul de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice în instituția de învățământ general.

Scopul cercetării se referă la determinarea fundamentelor teoretice și praxiologice ale dezvoltării culturii inovaționale a cadrelor didactice în instituția de învățământ general.

Obiectivele cercetării:

1. Identificarea reperelor teoretice ale evoluției conceptelor fundamentale ale cercetării: inovație, inovare, inovație educațională, inovare educațională.
2. Descrierea esenței științifice a conceptului de cultură inovațională.

3. Configurarea Modelului pedagogic de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice în instituția de învățământ general .
4. Elaborarea Mecanismului de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice în instituția de învățământ general.
5. Proiectarea Designului curricular și a Cadrului formativ de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice.
6. Validarea experimentală a Modelului pedagogic de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice în instituția de învățământ general și a Mecanismului de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice în instituția de învățământ general.

Ipoieza de cercetare: Dezvoltarea culturii inovaționale a cadrelor didactice din instituția de învățământ general poate fi asigurată eficient dacă vor fi elaborate reperate teoretice și praxiologice ale dezvoltării culturii inovaționale a cadrelor didactice în instituția de învățământ general.

Metodologia cercetării. Sinteza și justificarea metodologiei de cercetare științifică a presupus valorificarea metodelor:

- **teoretice:** documentarea, analiza și sinteza științifică, analiză cantitativă și calitativă, generalizarea și sistematizarea; modelare teoretică;
- **praxiologice și sociologice:** convorbirea structurată, observarea, sondajul de opinie, chestionarea, intervierea, experimentul pedagogic, analiza documentelor manageriale;
- **hermeneutice:** interpretarea surselor teoretice și a datelor experimentale.

Noutatea și originalitatea științifică: Modelul pedagogic de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice în instituția de învățământ general, consolidat pe valori, principii indubitabile și pertinente procesului educațional în schimbare; Mecanismul de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice în instituția de învățământ general, ca dimensiune metodologică a modelului; Designul curricular și a Cadrului formativ de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice; Modelul de evaluare a nivelului de cultură inovațională a cadrelor didactice.

Problema științifică soluționată în cercetare constă în conceptualizarea culturii inovaționale în context educațional prin dezvoltarea unei definiții într-un cadru teoretic unitar și aplicabil; fundamentarea reperelor teoretice și praxiologice ale dezvoltării culturii inovaționale a cadrelor didactice; validarea experimentală a Modelului pedagogic de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice în instituția de învățământ general și a Mecanismului de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice în instituția de învățământ general.

Importanța teoretică a cercetării: conceptualizarea culturii inovaționale în context educațional prin dezvoltarea unei definiții care integrează dimensiunile axiologică, cognitivă, motivațională, praxiologică și managerială, oferind astfel un cadru teoretic unitar și aplicabil; Modelul pedagogic de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice în instituția de învățământ general bazat pe principii și valori, pe dezvoltarea competențelor cadrelor didactice, mecanisme care să stimuleze colaborarea între cadrele didactice, motivația și diminuarea rezistenței cadrelor didactice pentru implementarea inovațiilor; Mecanismul de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice în instituția de învățământ general; integrarea dimensiunii praxiologice în dezvoltarea competențelor inovaționale în Modelul de evaluare a nivelului de cultură inovațională.

Valoarea aplicativă a lucrării este determinată de: parametrii praxiologici ai Modelului de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice în instituția de învățământ general și ai Mecanismului de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice în instituția de învățământ general ; criteriile de evaluare a nivelului culturii inovaționale a cadrelor didactice; Designul curricular de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice în instituția de învățământ general și Cadrul formativ de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice.

Rezultatele științifice scontate: conceptualizarea culturii inovaționale în context educațional prin dezvoltarea unei definiții într-un cadru teoretic unitar și aplicabil; fundamentarea teoretică și praxiologică a Modelului pedagogic de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice în instituția de învățământ general, a Mecanismului de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice în instituția de învățământ general; elaborarea Modelului pedagogic de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice în instituția de învățământ general și a Mecanismului de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice în instituția de învățământ general.

Implementarea rezultatelor cercetării. Rezultatele teoretico-praxiologice ale cercetării au fost valorificate în cadrul cursurilor de perfecționare profesională la CFCL al UPSC și a cursurilor de dezvoltare profesională a cadrelor didactice în Proiectul Național „Investim în profesori”, implementat de MEC în parteneriat cu CRFC a USM. Rezultatele cercetării empirice și experimentale s-au comunicat și în cadrul unei mobilități academice și de cercetare internațională, în cadrul conferințelor naționale și internaționale precum și în publicații științifice în revistele naționale și internaționale de specialitate în perioada anilor 2020-2026. Modelul pedagogic de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice, precum și Mecanismul de dezvoltare a culturii inovaționale s-a implementat prin intermediul Designului curricular și Cadrului formativ de dezvoltare a culturii inovaționale.

Publicațiile la tema tezei: 5 publicații în reviste științifice internaționale și naționale [8], [49], [52], [53], [132]; 3 publicații în materialele conferințelor internaționale [48], [50], [51]; 4 publicații în materialele conferințelor naționale [44], [45], [46], [47]; 8 comunicări la conferințele internaționale și naționale; mobilitate academică și de cercetare internațională în Polonia la Universitatea Pedagogică din Cracovia în perioada 4-16 iunie 2022.

Sumarul compartimentelor tezei: Introducerea oferă o justificare științifică a importanței temei și problemei de cercetare, conturează contextul domeniului prin analiza celor mai relevante cercetări și lucrări fundamentale, clarifică contradicțiile care au determinat formularea problemei, definește scopul și obiectivele studiului, prezintă metodele aplicate și evidențiază caracterul inovativ și original al cercetării, problema științifică soluționată în cercetare, importanța teoretică și valoarea aplicativă, rezultatele științifice obținute și implementarea rezultatelor cercetării, urmate de validarea acestora, precum și prezentarea sumarului capitolelor tezei.

Capitolul 1. „Repere teoretice privind cultura inovațională” prezintă studiul teoretic axat pe orientările conceptuale în evoluția teoriilor inovației și a termenilor de inovație, inovare, inovare educațională și inovație educațională descrise de-a lungul istoriei, care au servit drept surse de referință pentru cercetările ulterioare în dezvoltarea conceptului de inovație educațională. Prin analiza sistematică a surselor teoretice, cercetarea este orientată către elaborarea unui model conceptual clar și coerent al termenului *cultura inovațională*, ca parte componentă a culturii organizaționale a unei instituții, în planul precizării dimensiunilor și a conținutului specific.

Demersul investigativ al cercetării prezintă o sinteză a definițiilor conceptului de cultură organizațională și a tipurilor de culturi, care ar avea un impact pozitiv sau negativ asupra valorilor, normelor, comportamentului inovațional al cadrelor didactice; interdependența și influența culturii organizaționale asupra culturii inovaționale, factorii și condițiile prelabile pentru dezvoltarea și formarea culturii inovaționale.

Capitolul 2. „Considerații metodologice ale dezvoltării culturii inovaționale a cadrelor didactice” prezintă abordarea praxiologică a Modelului pedagogic de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice în instituția de învățământ general- viziune integratoare asupra dezvoltării culturii inovaționale a cadrelor didactice ca parte componentă a managementului inovațional în instituție, pornind de la elementele componente ale culturii inovaționale. În baza reperelor teoretice, completate de rezultatele analizei documentelor naționale de politică educațională, susținute de rezultatele experimentului diagnostic, este prezentat sistemul de valori ale culturii

inovaționale- fundament în promovarea principiilor dezvoltării culturii inovaționale.

Conținutul capitolului include Mecanismul de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice în instituția de învățământ general ca dimensiune metodologică a modelului, elaborat în urma rezultatelor experimentului diagnostic despre prezența elementelor mecanismului, precum și percepția, opinia cadrelor didactice despre inovație și cultura inovațională.

Capitolul cuprinde strategii de promovare a culturii inovaționale pentru susținerea schimbărilor și flexibilitate, de motivare, stimulare a cadrelor didactice pentru inovație; strategii de depășire sau gestionare a rezistenței la schimbare; activități și tehnici pentru dezvoltarea culturii inovaționale pentru susținerea schimbărilor în practica educațională, dar și în cadrul sesiunilor de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice.

Capitolul 3. „Contextul experimental al dezvoltării culturii inovaționale a cadrelor didactice în instituția de învățământ general” prezintă designul cercetării, descrierea metodelor de cercetare cantitativă și calitativă proiectate în demersul investițional. Cercetarea este orientată spre dezvoltarea culturii inovaționale a cadrelor didactice prin aplicarea Cadrului formativ de dezvoltare a culturii inovaționale, elaborat în conformitate cu Designul curricular de dezvoltare a culturii inovaționale. Conținutul capitolului demonstrează eficiența implementării Modelului pedagogic propus pentru dezvoltarea culturii inovaționale a cadrelor didactice din instituția de învățământ general și a Mecanismului de dezvoltare a culturii inovaționale în instituție, elucidată prin rezultatele obținute în etapa de formare.

Eficiența experimentului de formare în cadrul cercetării este confirmată de existența unor diferențe relevante din punct de vedere statistic privind creșterea nivelului de cultură inovațională a cadrelor didactice din grupul experimental. Se prezintă relația pozitivă între nivelul de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice și gradul lor de aplicare a practicilor inovaționale în activitățile educaționale; moderată între motivația pentru implementarea inovațiilor și experiența de implicare în proiecte inovaționale și diseminare de bune practici. Aceste rezultate subliniază importanța motivației pentru experiența de implementare a inovațiilor în activitatea didactică. S-a determinat că stagiul de activitate nu influențează în mod clar competențele inovative ale cadrului didactic, iar motivația pentru implementarea inovațiilor este într-o corelație mică cu gradul didactic.

Concluziile generale descriu rezultatele teoretice și metodologice ale cercetării, prezintă **recomandări metodologice** privind dezvoltarea culturii inovaționale ale cadrelor didactice și perspective pentru cercetări ulterioare.

1. REPERE TEORETICE PRIVIND CULTURA INOVAȚIONALĂ

1.1. Definiri conceptuale în evoluția termenilor de inovație, inovare, inovație educațională și inovare educațională

Studiul reperelor teoretice ale dezvoltării culturii inovaționale pornește de la studierea conceptului de *inovație*. De-a lungul istoriei, inovațiile nu au fost întotdeauna apreciate, acestea fiind respinse mult timp de societate. Până la sfârșitul secolului al XVIII-lea inventatorii au fost considerați aventurieri și escroci pentru societate, la fel ca și ereticii pentru biserică. Astfel, inovația a fost percepută mult timp ca orice abatere de la normele politice, sociale sau religioase. Acest lucru a fost evident mai ales până în secolul al XIX-lea la care inovația în timp nu a fost obiectul cercetărilor științifice. La începutul anilor 1900 apar primele teorii ale inovațiilor. Din a doua jumătate a secolului XX conceptul de inovație a început să se răspândească în diferite domenii ale științei [111].

Începutul anilor '70- mijlocul anilor '80 s-a determinat a fi perioada de constrângere severă a resurselor. A devenit din ce în ce mai necesar a înțelege baza inovării de succes pentru a reduce incidența eșecurilor risipitoare. Într-adevăr, în această perioadă, în urma rezultatelor unui număr de studii empirice detaliate au fost publicate procesele de inovație. În esență, aceste rezultate empirice au indicat că *inovația tehnologică push- and- need- pull* a fost exemplu extrem și atipic unui proces mai general de interacțiune între capacitățile tehnologice și nevoile pieței. Acest model al cuplării poate fi considerat ca un proces logic secvențial, deși nu neapărat continuu, care poate fi împărțit într-o serie de etape funcțional distincte, interacționate și interdependente. Cu toate acestea, în unele cazuri, au fost diferențe intersectoriale puternice în ceea ce privește gradul și ordinea importanței diverșilor factori divizați în două grupuri [86], [138], [99]:

1. *Factori de execuție a proiectului*: comunicare internă și externă bună: acces la cunoștințe externe; tratarea inovației ca o sarcină la nivel corporativ: interacțiuni eficiente, coordonare funcțională, echilibru bun al funcțiilor; implementarea procedurilor de planificare și control al proiectului: analiza anticipată a egalității; eficiență în munca de dezvoltare și producție de înaltă calitate; orientare puternică de marketing: accent pe satisfacerea nevoilor utilizatorilor, accent pe dezvoltare, pe crearea de valoare pentru utilizator; furnizarea unui bun serviciu tehnic și de rezervă clienților: eficientizare și educarea utilizatorilor; management de înaltă calitate, angajament față de dezvoltarea capitalului uman; realizarea de sinergii între proiecte și învățare între proiecte.

2. *Factori la nivel corporativ*: angajament de top management și sprijin vizibil pentru inovație; strategie corporativă pe termen lung cu strategie tehnologică asociată; angajament pe termen lung pentru proiecte majore; flexibilitate corporativă și capacitate de reacție la schimbare; acceptarea riscului de către conducerea superioară; cultura inovațională, care să accepte antreprenorialul.

Aceste studii au arătat că succesul sau eșecul putea fi rareori explicat. În centrul procesului de inovare de succes au fost persoane cu abilități de înaltă calitate și un puternic angajament personal față de inovație.

La începutul anilor '80 a fost anunțată o perioadă de redresare economică pe principalele afaceri și tehnologii de bază (T. Peters și R. Waterman, 1982) [apud 134]. Aceasta a fost însoțită de o conștientizare tot mai mare a importanței tehnologiilor în evoluție, cu accent pe strategie tehnologică.

Organizația pentru Cooperare Economică și Dezvoltare (1981) [apud 128] descrie inovația ca: „...etape comerciale și financiare necesare pentru dezvoltarea și comercializarea cu succes a produselor noi sau îmbunătățite”. În aceste două exemple devine evidentă o evoluție a noțiunii inovație, în timp ce în anii '80, accentul principal a trecut de la inovație la strategii de implementare.

P. Drucker (1985) [28] definește termenul de *inovație* ca un *mijloc prin care antreprenorii pot exploata schimbarea pentru a crea noi servicii și oportunități de afaceri*. Cercetătorul descrie mai multe surse de inovații cu scopuri bine definite. Primele surse-simptome de identifică în cadrul organizației sau în sectoare de servicii. Aceste surse sunt percepute de angajații din sectoarele respective ca indicatori ai schimbărilor care produc efort mic. Descriem în continuare câteva dintre aceste surse.

- *neprevăzutul*: eșecul, succesul, eveniment neașteptat. Autorul consideră că succesul neașteptat este oportunitate inevitabilă pentru inovație. Totodată succesul neașteptat tinde să fie respins de către manageri.
- *incongruența*- realitatea și aparența realității care generează instabilitate producătoare de o schimbare economică sau socială. În cadrul organizației incongruență între realitatea unei industrii și ipotezele ce se fac despre aceasta; incongruență între eforturile unei industrii și valorile și așteptările clienților; incongruență internă existentă în ritmicitatea sau esența unui proces.
- *inovația fondată pe exigența procesului* care se concentrează mai mult pe sarcină decât pe situație: eficientizează metodele folosite, planifică un proces.

- *schimbările în industrie pe neașteptate* care deseori duc falimentul organizației, în cazul când structurile industriale devin instabile și fragile.

Următorul set de surse de inovații implică schimbări în afara întreprinderii sau industriei țin de aspectul *demografic; al schimbărilor în receptivitate, dispoziție și înțelegere; cunoștințelor noi*. Aceste surse sunt prezentate de cercetător într-o deplină interdependență și se precaută a fi discutate în ordine descrescătoare a plauzibilității [25], [135].

Sfârșitul anilor '80 și începutul anilor '90 este cel al vitezei de dezvoltare. *A fi inovator* este văzut din ce în ce mai mult ca factor important care determină competitivitatea unei companii, în special în domeniile în care ratele de schimbare tehnologică sunt ridicate și scurte de produs. *A fi primul* nu are o importanță mare, ba din contra, capacitatea de *a fi rapid* sau *în timp util* este avantajos. Cu siguranță capacitatea de a controla viteza de dezvoltare a produsului poate fi văzută ca o competență importantă.

Cercetătorii P. Senge (1990) și W. Rouse (1992) [apud 109] afirmă că ideea devine o inovație numai atunci când poate fi reprodusă la o scară semnificativă la costuri practice, iar inovația este introducerea schimbării prin ceva nou.

Autorul R. Rothwell (1994) [apud 134] a descris următoarele teorii ale inovațiilor: *logica internă a proceselor de inovație; comportamentele inovaționale ale organizațiilor; evaluarea cercetării*. În același timp, a identificat o mulțime de factori care contribuie la *inovația industrială de succes*, printre care sunt: strategie explicită bazată pe timp; angajamentul și sprijinul conducerii; pregătirea adecvată: mobilizarea angajamentului și a resurselor; eficiența activităților de dezvoltare indirectă; adoptarea unui stil de management participativ; participarea angajaților în luarea deciziilor; împuternicirea angajaților ca lideri de proiect; angajamentul față de controlul calității; flexibilitate la schimbări; utilizarea tehnologiilor; dezvoltarea profesională și personală a angajaților; colaborarea cu alte instituții etc. [138].

S. Gopalakrishnan, F. Damanpour (1997) și R. Cooper (1998) [apud 109] disting două aspecte conceptuale ale inovației: *inovația ca proces* care încurajează schimbarea (rezultatul accentului pe inovație); *inovația ca eveniment*, obiect sau produs discret, caracterizată prin noutate.

Autorii F. Cros și Adamczewski (1996) [apud 153] propun definițiile conceptelor de *reformă și inovație*. În timp ce reforma este asociată cu criteriile de eficiență și profitabilitate, inovația este legată de obiect, muncă sau produs, este mai mult un proces multidimensional stabilit într-un context dat. Cros consideră că inovația este dezvoltată în jurul a cinci componente: nou, produsul, schimbarea,

acțiunea finalizată și procesul. Cu alte cuvinte, autorul susține că inovația în formare se bazează pe schimbarea în funcție de acțiunea din care face parte procesul.

Deci, putem conchide că *între anii 1980-2000* inovația a fost considerată principalul instrument al luptei competitive în afaceri și în dezvoltarea statisticilor de inovație la nivel internațional. Tipul predominant de inovație descris a fost *inovația tehnologică*, fără a excepta analiza conceptelor non-tehnologice. Inovația a fost pur și simplu un concept științific, punând baza *modelelor de dezvoltare a inovațiilor în „Epoca de Aur”*: sisteme de inovare tehnologică; conceptul de inovație financiară; conceptul de inovare a utilizatorilor; modelul de paradigme tehnologice; modelul de paradigme tehnico-economice; aplicarea modelelor evolutive în studiile de inovare; conceptul de inovare socială; conceptul de eco inovație [111].

În perioada anilor 2000, inovația a devenit din ce în ce mai mult un slogan. Orice modificare în orice sferă a vieții este considerată acum o inovație, dar, în multe cazuri, fără nicio bază de raționament științific. Inovația nu mai este un concept științific pur, ci mai mult un cuvânt cheie pentru *atragera investitorilor*, un cuvânt util pentru managementul de vârf pentru a înțelege succesul afacerii și eșecurile, un frumos slogan pentru o formulare frumoasă folosită în campaniile publicitare pentru bunuri de larg consum dar și pentru programele politice. Principalele sfere de compromitere a *conceptului științific de inovație este marketingul* (prin reclamă) și *politica publică prin promisiuni electorale și ambițioase, prin programe de dezvoltare a inovației* [111].

Cu toate acestea, *conceptul de inovație a început să treacă treptat de la definiții științifice la concepte de gestionare, sloganuri și cuvinte cheie*. Definițiile de bază și tipurile de inovație sunt propuse de Organizația pentru Cooperare Economică și Dezvoltare într-o serie de manuale. Cea mai recentă revizuire a acestor manuale este Manualul Oslo care definește *inovația- „implementarea unui nou produs sau proces, a unei noi metode de marketing sau a unei noi metode organizaționale în afaceri.”* [130], [131].

În timp ce această clasificare este destul de largă, cu una mai detaliată a aspectelor inovației vine B. Godin (2008/2017), care definește *următoarele concepte de inovație* [97], [apud 110]:

- *inovația ca proces de a face ceva nou*: inovația ca imitație; inovația ca invenție; inovația ca descoperire.
- *inovația ca abilități umane pentru activitatea creativă*: inovația ca imaginație; inovația ca ingeniozitate; inovația ca creativitate;

- *inovația ca schimbare în toate sferele vieții*: inovația ca schimbare culturală; inovația ca schimbare socială; inovația ca schimbare organizațională; inovația ca schimbare politică; inovația ca schimbare tehnologică.

Mai nou, termenul *inovație*, apare în dicționarul online al limbii române ca „1) o noutate, schimbare, prefacere, sau 2) rezolvarea unei probleme de tehnică sau de organizare a muncii cu scopul îmbunătățirii (productivității) muncii, perfecționării tehnice sau raționalizării soluțiilor aplicate” [179]. O definiție mai complexă o propune Dicționarul Merriam-Webster Online: „1) o nouă idee, dispozitiv sau metodă nouă; 2) actul sau procesul de introducere a unor idei, dispozitive sau metode noi” [180].

Analiza aspectelor inovației arată că încă de la primele definiții ale inovației a progresat substanțial. *Inovația este văzută nu numai ca proces de schimbare sau obiect fizic, ci și ca instrument de schimbare și condiție pentru această schimbare.*

Este necesar să fie făcută și deosebire între termenii *inovație* și *inovare*. Termenul *inovare* apare deseori în literatura de specialitate ca o „activitate orientată către generarea, asimilarea și valorificarea rezultatelor cercetării - dezvoltării în sfera economică și socială” sau ca „un nou produs, proces sau metodă de producție, o nouă piață sau surse de aprovizionare, o nouă formă de afacere comercială sau organizație financiară” [52].

Astfel, din definițiile de mai sus, putem deduce că *inovarea* este *schimbarea care creează o nouă dimensiune a performanței*. Această definiție propusă de P. Drucker [28] exprimă prezența și valorificarea unei noi idei și dobândirea de succese, indiferent dacă există sau nu invenții. Deci, la baza inovării stă invenția, dar nu putem spune că aceste două concepte sunt sinonime. Dicționarul Dex online definește termenul *invenție* ca realizare tehnică dintr-un domeniu al cunoașterii, care prezintă noutate și progres față de stadiul cunoscut până atunci, iar termenul *inovare* ca acțiune de a *inova* și rezultatul ei; înnoire, *inovație* [179].

Afirmăm că *inovarea* trebuie privită în interdependență cu procesele creatoare. Asemenea conexiune se descrie în triunghiul *cercetare- dezvoltare-inovare* [26]:

- *cercetare fundamentală și aplicativă*: activitate teoretică și experimentală de identificare de noi cunoștințe;
- *dezvoltare*: activitate fundamentată pe rezultatele cercetării și pe activități de consolidare a soluțiilor în procesul de planificare de produse;

- *inovare*: aplicarea rezultatelor din cercetare-dezvoltare în varia domenii de activitate [90], [92], [130].

De asemenea, P. A. Gloor (2006) [96] explică generarea inovației prin intermediul rețelelor sociale colaborative, în care ideile inovative apar ca rezultat al interacțiunilor non-liniare dintre participanți. Conform acestei teorii, inovarea este un proces distribuit, specific ecosistemelor deschise de cunoaștere, unde valoarea este creată prin cooperare, comunicare și schimb de informații între membrii comunității profesionale sau organizaționale.

Definițiile moderne includ idei de *dezvoltare continuă a pieței, adaptare și generare de valoare durabilă* nu doar introducerea noutății. În continuarea acestei linii conceptuale, teoria H. Chesbrough (2008) [89] privind inovația deschisă, promovează modelul de „open innovation”, definit ca un proces sistemic și colaborativ, în care organizațiile valorifică atât surse interne, cât și externe de cunoaștere pentru a accelera dezvoltarea, implementarea și difuzarea inovațiilor. Abordarea inovației deschise reflectă transformarea paradigmei clasice a cercetării și dezvoltării într-un model interactiv, caracterizat prin fluxuri multiple de cunoștințe, cooperare interinstituțională și flexibilitate organizațională în gestionarea ideilor inovative.

Dimensiunea socio-economică a inovării este accentuată de contribuțiile cercetătorilor G. G. Jones și J. Zeitlin (2008) [104], care consideră inovația un fenomen multidimensional rezultat din interacțiunea complexă dintre actori sociali, instituții, tehnologii și contextul ambiental. Această abordare sistemică evidențiază caracterul emergent al inovării, unde schimbarea nu este produsul unui factor izolat, ci al sinergiei dintre componentele mediului socio-economic.

În contextul dezvoltării tehnologice accelerate, M. E. Porter și J. E. Heppelmann (2015) [134] evidențiază rolul integrării tehnologiilor digitale cu cele fizice în generarea valorii inovative. Inovația este astfel asociată cu procesul de transformare digitală, prin care produsele și serviciile devin mai inteligente, interconectate și orientate spre satisfacerea cerințelor utilizatorilor. Această perspectivă subliniază faptul că inovația nu mai reprezintă doar introducerea unui element de noutate, ci un mecanism de creștere a valorii adăugate pentru beneficiari și organizații.

Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare (OECD) (2018) definește inovația ca unui produs, proces, metodă de marketing sau metodă organizațională nouă ori semnificativ îmbunătățită într-un context economic sau social. Această definiție evidențiază caracterul aplicativ al inovării, accentuând faptul că valoarea inovației se manifestă prin integrarea sa efectivă în practică [131].

În același sens, dicționarul online Merriam-Webster, explică inovația ca fiind o idee, un dispozitiv sau o metodă nouă, precum și procesul de introducere și implementare a acestora. Această definiție generală reflectă caracterul universal al conceptului de inovare, evidențiind atât componenta creativă, cât și dimensiunea acțională a procesului inovativ [161].

În baza informațiilor prezentate, putem sintetiza evoluția conceptului de inovație în următorul tabel.

Tabelul 1.1. Evoluția definițiilor conceptului de inovație

Nr.	Autor / Organizație	Definiția / Concepția despre inovație
1.	T. Peters, R. Waterman (1982)	Inovația este asociată cu dezvoltarea tehnologică și competitivitatea organizațiilor, fiind strâns legată de strategia organizațională și performanța instituțională.
2.	P. Drucker (1985)	Inovația este instrumentul specific al antreprenorului prin care schimbarea este exploatată ca oportunitate pentru crearea de noi afaceri, servicii sau produse.
3.	P. Senge (1990)	O idee devine inovație doar atunci când poate fi implementată și replicată la scară largă, generând schimbare semnificativă în organizație sau societate.
4.	W. Rouse (1992)	Inovația este introducerea schimbării prin aplicarea unor idei noi capabile să producă transformări semnificative în activitate sau sistem.
5.	R. Rothwell (1994)	Inovația reprezintă un proces complex care implică interacțiunea dintre cercetare, dezvoltare, management, strategie și piață.
6.	F. Cros, Adamczewski (1996)	Inovația este un proces multidimensional bazat pe noutate, schimbare și acțiune, realizat într-un context specific.
7.	S. Gopalakrishnan, F. Damanpour (1997)	Inovația este conceptualizată fie ca proces de schimbare, fie ca rezultat concret (produs, idee sau practică nouă).
8.	R. Cooper (1998)	Inovația reprezintă introducerea unui produs sau proces nou care creează valoare pentru organizație și utilizatori.
11.	P. Gloor (2006)	Inovația este generată prin dinamica și rețelele sociale de colaborare, unde ideile noi apar din interacțiuni non-liniare și distribuie valoare în ecosisteme deschise.
12.	G. G. Jones, J. Zeitlin (2008)	Inovația este un fenomen socio-economic, care rezultă din interacțiunea dintre diverse actori, instituții, tehnologii și mediul contextual.
13.	B. Godin (2008,2017)	Inovația poate fi interpretată ca proces, capacitate creativă sau schimbare în diferite domenii ale vieții: social, cultural, tehnologic sau organizațional.
14.	M. E. Porter, J. E. Heppelmann (2015)	Inovația este combinarea tehnologiei fizice cu tehnologia digitală într-un mod care creează valoare semnificativă pentru clienți și organizații. (accent pe transformarea digitală).
15.	OECD (2018)	Inovația reprezintă un produs, proces, metodă de marketing sau metodă organizațională nouă sau semnificativ îmbunătățită într-o entitate economică sau socială.

Din multitudinea de definiții identificate, putem percepe conceptul de *inovație ca utilizare sau implementare a ceva nou și original sau de a realiza schimbări*. Acest „ceva” ar putea fi idei,

comportamente, cunoștințe, abilități, produse, servicii, procese sau sisteme de management [117], [137]. Analiza evoluției conceptului de inovație evidențiază faptul că, începând cu anii 1980, accentul s-a deplasat de la perceperea inovației ca rezultat tehnologic sau produs nou către interpretarea sa ca proces complex de schimbare organizațională, socială și managerială. În literatura contemporană, inovația este abordată într-o perspectivă sistemică, fiind considerată un mecanism esențial al dezvoltării și competitivității organizațiilor și societății.

În ansamblu, abordările contemporane ale inovației converg spre interpretarea acesteia ca fenomen complex, sistemic și dinamic, caracterizat prin interacțiunea dintre creativitate, cunoaștere, tehnologie și context socio-organizațional, aspecte esențiale pentru fundamentarea teoretică a dezvoltării culturii inovaționale în domeniul educațional.

Promovarea inovației în învățământ a pornit încă la începutul anilor '60, atunci când învățământul se confruntă cu mari probleme: accesul limitat la educație și diminuarea suportului financiar din partea statului. Pentru remedierea acestor probleme creșterea numărului de școli, a cadrelor didactice, a elevilor nu era suficientă. Era necesară și o dezvoltare eficientă și inovativă a sistemului educațional ca răspuns la necesitățile, aspirațiile și idealurile societății.

În educație ideea de promovare a inovației a apărut odată cu contradicția dintre necesitatea implementării acesteia în instituții și imposibilitatea cadrelor didactice de a o realiza. Pornind de la aceasta a început a crește necesitatea de conștientizare a termenilor: tehnologii inovaționale, proces inovațional în învățământ etc. [20].

Potrivit autorului Guțu Vl. [32], termenul *inovație în educație*, apare la nivelul a trei dimensiuni:

- *dimensiune curriculară*- integrarea inovațiilor în programele școlare, prin adaptarea conținuturilor și obiectivelor pentru a stimula gândirea critică, creativitatea și autonomia elevilor.
- *dimensiune pedagogică*- privește aplicarea inovațiilor în procesul didactic, prin metode active și tehnologii educaționale care favorizează participarea elevilor și dezvoltarea competențelor esențiale.
- *dimensiune managerială*- include planificarea, coordonarea și evaluarea proiectelor inovative la nivelul instituției de învățământ. Aceasta presupune alocarea resurselor, monitorizarea progresului, asigurarea durabilității schimbărilor și crearea unui climat organizațional favorabil inovației, astfel încât inovațiile să fie integrate coerent în cultura instituțională.

Pornind de la aceste dimensiuni, putem identifica câteva *trăsături ale inovației în educație* [167]: inovația trebuie să contribuie la reușita școlară, la calitatea educației; creșterea nivelului rezultatelor, performanțelor elevilor, creșterea ratei de cooperare educațională; inovația trebuie să fie durabilă: sustenabilitatea educațională.

Problematica *inovației pedagogice*, conceptualizată ca o nouă sferă de cunoaștere pedagogică, este abordată de cercetători autohtoni atât în latură teoretică, cât și în cea metodologică.

În lucrările sale, Cojocaru V. Gh. [21] abordează *inovația pedagogică* nu doar ca simplă introducere de noutăți în practică, ci ca sferă complexă de cunoaștere științifică și acțională, care presupune transformarea structurală a procesului educațional prin intermediul unor intervenții planificate, bazate pe criterii metodologice și pedagogice. Autorul accentuează că inovația pedagogică este strâns legată de: reflectarea critică a practicilor tradiționale și depășirea acestor criterii de eficiență și relevanță educațională; integrarea proceselor de cercetare în învățare, pentru a transforma cunoștințele teoretice în practici semnificative; dezvoltarea creativității și a competențelor inovative ale cadrelor didactice, ca elemente constitutive ale performanței pedagogice. Astfel, Cojocaru V. Gh. specifică inovația pedagogică ca o zonă de cunoaștere ce reconfigurează relația dintre teorie și practică, promovând un proces educațional reflexiv și centrat pe transformare.

În contextul pedagogiei autohtone, Cojocaru V. [19], [20] pune accent pe dimensiunea conceptuală și metodologică a inovării în educație. Autoarea discută inovația pedagogică ca: proiect conceptual de transformare didactică, care presupune integrarea elementelor noi în curriculum, strategiile didactice și tehnologiile educaționale; proces sistemic și multidimensional, ce implică reorganizarea componentelor educației (obiective, conținuturi, metode, evaluare) în acord cu cerințele actuale ale societății cunoașterii; redimensionarea rolului cadrelor didactice ca actori ai schimbării educaționale, capabili să genereze, să testeze și să valorifice inovațiile în mediul școlar.

În lucrările semnate de Guțu Vl. [32], inovația pedagogică este tratată ca concept emergent și sferă autonomă de cunoaștere pedagogică, care: redefinește paradigmele tradiționale ale educației, punând accent pe dinamică interdisciplinară și pe integrarea cunoștințelor; identifică inovația pedagogică drept proces planificat, verificabil și sistemic, care poate fi evaluat pe baza indicatorilor de impact asupra performanței educaționale; subliniază importanța culturii instituționale inovative și a managementului educațional ca premise esențiale pentru implementarea și dezvoltarea sustenabilă a inovării în școală. Guțu Vl. vede inovația pedagogică ca un domeniu de cunoaștere în sine, care se

sprijină pe cercetare empirică, pe proiectarea de modele și strategii pedagogice inovative și pe analiza impactului acestora asupra procesului educațional.

În ansamblu, contribuțiile acestor autori autohtoni subliniază faptul că inovația pedagogică nu mai este un simplu fenomen izolat, ci se constituie ca o problematică de cercetare complexă, care combină analiză teoretică, modelarea praxiologică și evaluarea impactului asupra procesului educațional și performanței școlii.

Autorul J.-P. Bécharde (2001) [155] în lucrările sale despre fenomenul *inovației în educație*, se preocupă de studierea naturii inovațiilor în învățământ, de natura comportamentului inovatorilor, de natura problemelor strategice și de factorii care influențează implementarea inovațiilor. Autorul propune o schemă complexă a factorilor care influențează inovația, subliniind că aceștia pot fi în egală măsură atât favorabili declanșării și evoluției inovației cât și inhibitori pentru procesul de inovație. Totul depinde de contextul și mediul în care acționează aceștia, de capacitatea de gestionare și implicare a instituției, a cadrelor didactice. Cercetătorul clasifică factorii în patru niveluri [72], [155]. Le propunem în tabelul de mai jos:

Tabelul 1.2. Factori ce influențează inovația (după J.-P. Bécharde)

La nivel de mediu extern	La nivel instituțional	La nivel de subdiviziuni/ catedre	La nivel de cadre didactice și elevi
Schimbarea în general - reconceptualizarea conținuturilor, extinderea tehnologiilor informaționale și educaționale.	<i>Percepția schimbării</i> -necesitatea schimbării programelor și resursele financiare alocate instituției pentru realizarea inovației.	<i>Climatul de lucru</i> - de colaborare între cadrele didactice sau de necolaborare.	<i>Rezistență la schimbare</i> a cadrelor didactice, a elevilor.
Actorii schimbării - elevi, cadre didactice, părinți, instituții de învățământ, organizații din comunitate.	<i>Formularea strategiilor</i> -identificarea soluțiilor de implementare a inovațiilor.	<i>Șeful de catedră</i> poate iniția colaborare, cooperare sau poate avea o atitudine indiferentă.	<i>Motivație și satisfacție</i> în muncă sau dezinteres.
Strategiile schimbării - strategii legislative, de cooperare, de colaborare.	<i>Implementarea</i> -transpunerea practică a soluțiilor, strategiilor identificate.	<i>Activitățile cadrelor didactice</i> - asumarea riscului, utilizarea tehnicilor inovative de predare/ învățare/ evaluare etc.	<i>Cultură organizațională</i> instituțională.

Factorii prezentați în tabelul- sinteză de mai sus, ne conduc la ideea că inovația poate fi realizată în instituție prin intermediul a două pârghii importante: recunoașterea inovației educaționale și stabilirea resurselor adecvate (materiale, umane și financiare). Managerii și șefii subdiviziunilor/

catedrelor pot contribui la apariția inițiativelor educaționale. În rolul său de supraveghetori, pot încuraja un cadru didactic să implementeze inovația în procesul de predare și evaluare, să folosească o nouă abordare în instruire, bineînțeles, fiind motivat extrinsec și intrinsec. Totuși, considerăm că factorul determinant într-o cultură organizațională este colaborarea, cooperarea între colegi [46].

Conceptele de *inovație educațională* și *inovare educațională* sunt folosite frecvent complementar, însă ele desemnează realități distincte din perspectiva teoriei schimbării și a dezvoltării organizaționale. În cadrul analizelor teoretice despre inovare în educație, inovație educațională este prezentată ca proces de schimbare în sistemul educațional, care evidențiază componenta de noutate aplicată în gestionarea și organizarea educației și adaptarea la noile cerințe sociale și tehnologice. Această abordare subliniază necesitatea transformării organizațiilor școlare într-un sistem inovativ, cu accent pe eficiență și adaptare permanentă.

Autoarea Bîrsan E. (2004) [11] susține ideea că *inovația educațională* nu se limitează la introducerea de tehnologii sau instrumente noi, ci implică sau restructurarea proceselor educaționale, astfel încât acestea să răspundă provocărilor globale, ale concurenței profesionale și transformării continue a mediului socio- economic.

Potrivit autoarelor Borozan M. și Bushnaq T. (2025) [77] *inovația educațională* este conceptualizată ca componentă esențială a cercetării pedagogice acționale care generează schimbare semnificativă în educație. Aceasta înseamnă că inovația educațională se manifestă nu doar prin tehnologii sau instrumente noi, ci printr-un proces reflexiv și sistematic de planificare, acțiune, observare și evaluare care stimulează adaptarea și dezvoltarea profesională a cadrelor didactice.

În lucrările autoarelor Şova T. [65], [66], Cotos L. [67] *inovarea educațională* este un proces complex de transformare a practicilor pedagogice prin introducerea și valorificarea ideilor, metodelor și tehnologiilor noi în procesul educațional. Implementarea eficientă a inovațiilor depinde de pregătirea științifico-metodică a cadrelor didactice și a capacității acestora de reflecție asupra activității profesionale, care facilitează modernizarea și creșterea calității educației.

În concluzie, inovația educațională este strâns legată de cercetare în acțiune, ca metodologie transformatoare, accent pe dezvoltare profesională și adaptare pedagogică continuă, schimbarea este generată de practicieni și reflectată în dezvoltarea calității educației.

Clarificarea diferențelor conceptuale dintre aceste două noțiuni este esențială pentru fundamentarea unui cadru teoretic riguros privind definirea conceptului de cultură inovațională și

determinarea procesului de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice [8]. Le vom prezenta în continuare într-un tabel sintetizat:

Tabelul 1.3. Inovație educațională vs inovare educațională. Sursă: adaptat de autor

Criteriu	Inovație educațională	Inovare educațională
Definiție generală	Rezultatul final al unui proces de schimbare: un produs pedagogic, o metodă, un instrument, un curriculum sau o practică educațională nouă sau îmbunătățită, implementată cu impact vizibil.	Procesul de generare, dezvoltare, experimentare și implementare a ideilor noi în educație; transformarea ideilor creative în practici pedagogice funcționale.
Natura conceptului	Rezultat- ceea ce s-a creat și este aplicat în practică.	Proces- ansamblul etapelor prin care se ajunge la inovație.
Întrebarea la care răspunde	Ce a fost implementat?	Cum a fost creat și implementat?
Dimensiune temporală	Stare finală, stabilă.	Proces continuu, dinamic, în evoluție.
Nivelul de manifestare	La nivelul metodologiilor, instrumentelor, tehnologiilor, curriculumului, managementului inovațional.	La nivelul activităților cadrelor didactice, echipelor, conducerii și comunității școlare.
Exemple educaționale	Introducerea unei platforme de e-learning; o metodă modernă de evaluare;- un program curricular interdisciplinar; o nouă formă de organizare a învățării.	Analiza nevoilor elevilor și cadrelor didactice; generarea de idei pedagogice noi; proiectarea unei noi metode; pilotarea și ajustarea ei în clasă; formarea profesorilor pentru aplicarea inovării.
Accent conceptual	Pe noutatea implementată și valoarea adăugată în procesul educațional.	Pe dinamica transformării și pe acțiunile prin care se produce schimbarea.
Impact	Măsurabil prin rezultate: îmbunătățirea performanțelor elevilor, creșterea motivației, eficientizarea învățării.	Măsurabil prin procese: colaborare, experimentare, participare, flexibilitate pedagogică.
Factorii cheie	Validare, implementare, adoptare, integrare.	Creativitate, leadership, motivație, formare continuă, suport organizațional.
Ce susține?	Modernizarea practicilor didactice și manageriale. Cultura inovațională și comportamentul inovațional dezvoltat.	Cultura inovării și comportamentele inovaționale ale cadrelor didactice.
Relația dintre ele	Produsul final al procesului de inovare.	Procesul care generează inovația.
Perspectivă educațională	Orice schimbare implementată care aduce îmbunătățiri demonstrabile în actul didactic.	Efortul sistematic de modernizare pedagogică, adaptare și experimentare continuă.

Din perspectivă praxiologică, evaluarea diferențelor dintre cele două concepte scoate în evidență faptul că *inovația poate exista fără a genera un impact semnificativ dacă nu este însoțită de inovare*. Introducerea unui instrument didactic modern, a unei tehnologii digitale sau a unei metode active nu garantează automat creșterea eficienței procesului instructiv-educativ. În acest sens,

inovarea funcționează ca un mecanism dinamizator al inovației, convertind potențialul teoretic al acesteia în rezultate practice durabile.

Prin urmare, diferența fundamentală dintre cele două concepte nu este doar semantică, ci structurală: inovația este ceea ce se introduce, iar inovarea este cum se introduce și cum se transformă instituția prin acest proces. În absența inovației, inovarea devine un proces fără obiect; iar în absența inovării, inovația rămâne un potențial nevalorificat. *În domeniul educațional, utilizarea concomitentă a ambelor concepte permite o abordare integrată, necesară pentru analiza, proiectarea și optimizarea modificărilor pedagogice și instituționale.*

În consecință, analiza conceptuală a inovației și a inovării nu constituie doar un exercițiu teoretic, ci oferă un fundament solid pentru demersurile praxiologice ulterioare. *Ea permite dezvoltarea unor modele pedagogice de dezvoltare a culturii inovaționale și identificarea strategiilor de intervenție care pot stimula cultura inovațională în rândul cadrelor didactice. Complementarea acestor concepte, contribuie la formularea unei viziuni integrate asupra dezvoltării culturii inovaționale, în care procesele creative și rezultatele inovației se susțin reciproc [8].*

Astfel, demersul comparativ dintre inovație și inovare devine parte integrantă a fundamentării teoretice a cercetării, a definirii conceptului de cultură inovațională în comparație cu conceptul de cultură a inovării și oferă premisele necesare pentru unele structuri conceptuale și strategice relevante pentru modernizarea instituțiilor educaționale și pentru dezvoltarea culturii inovaționale a cadrelor didactice.

1.2. Esența conceptului de cultură inovațională

Conceptul de cultură este prezent în aproape toate aspectele vieții unei persoane, influențând modul în care aceasta percepe realitatea, ia decizii și interacționează cu mediul social și profesional. De-a lungul timpului, datorită complexității și sensibilității sale la context, noțiunea de cultură a fost obiectul de studiu al numeroși autori, fiecare abordând-o din perspective diferite: antropologică, psihologică, sociologică sau organizațională.

În ceea ce privește cultura inovațională, studiile existente se concentrează în mare parte pe domeniul managementului resurselor umane în organizațiile economice, evidențiind legătura dintre valorile, atitudinile și comportamentele angajaților și performanța organizațională. În schimb, cercetările privind cultura inovațională în cadrul instituțiilor educaționale sunt mult mai puține, deși

contextul școlar și profesional al cadrelor didactice ridică probleme specifice și provocări distincte față de mediul economic.

Până în prezent, *nu a fost stabilită o definiție universală a culturii inovaționale a cadrelor didactice, ceea ce reflectă atât diversitatea abordărilor teoretice, cât și diferențele contextuale ale instituțiilor educaționale. În plus, aplicabilitatea acestui concept în educație rămâne insuficient explorată, deși dezvoltarea unei culturi inovaționale în școli și licee poate contribui semnificativ la îmbunătățirea proceselor pedagogice, la adaptarea la cerințele societății contemporane și la stimularea creativității și a implicării cadrelor didactice în inovație.*

Astfel, investigarea culturii inovaționale în domeniul educațional reprezintă nu doar o necesitate teoretică, ci și una practică, oferind cadrul pentru elaborarea de modele pedagogice și mecanisme specifice care să sprijine dezvoltarea continuă a cadrelor didactice și crearea unui mediu educațional inovativ și performant.

Problematika culturii, în multiplele sale dimensiuni epistemologice și pragmatice, a fost abordată **în literatura științifică națională și internațională** ca o sferă complexă de cunoaștere. În sens larg, *cultura* este un set de valori, credințe, comportamente, atitudini și este împărtășit, interpretat și transmis în timp în cadrul unui colectiv. În contextul de afaceri, cultura este definită, de exemplu, de autorul Schein (2016) [143] climat și practici care se dezvoltă în jurul oamenilor sau a valorilor și credinței unei organizații. Cultura, care susține inovația, angajează comportamente care prețuiesc creativitatea, comunicarea, asumarea riscurilor, libertatea, munca în echipă, valorifică căutarea și orientarea către soluții, insuflând încredere, respect și responsabilitate în luarea deciziilor [apud 152], [117], [151].

Cercetările **autorilor autohtoni** au contribuit semnificativ la clarificarea rolului culturii în formarea identitară, socială și educațională a indivizilor și colectivităților.

În lucrările sale, Silistraru N. [57], se concentrează pe explorarea culturii ca fenomen social cu multiple valențe axiologice și instituționale. Autorul subliniază că studiul culturii nu poate fi redus la o simplă enumerare a obiceiurilor sau tradițiilor, ci trebuie înțeles ca o formă complexă de organizare a sistemelor de valori, simbolurilor și practicilor social-istorice. Conform perspectivei lui Silistraru, cultura influențează modurile de gândire, comunicare și comportament ale indivizilor, iar interpretarea sa necesită abordare interdisciplinară, care să integreze elemente filosofice, sociologice și antropologice într-un cadru explicativ coerent.

Pe de altă parte, Pîslaru Vl. [55], tratează cultura din perspectiva relației dintre individual și colectiv, evidențiind rolul în dezvoltarea potențialului creativ și în consolidarea identității sociale. În cercetările sale, Pîslaru Vl. argumentează că cultura nu este un construct static, ci un proces dinamic de interacțiune, negociere și reinterpretare a normelor și semnificațiilor, care influențează în mod direct activitățile educaționale, comunicarea instituțională și modul în care comunitățile se adaptează la schimbările sociale.

Studiul *culturii inovaționale în plan internațional*, a devenit un domeniu important de cercetare în managementul organizațional, sociologie și științele educației, fiind analizat ca factor determinant al dezvoltării și implementării proceselor inovative. În literatura de specialitate, conceptul de cultură inovațională este abordat din perspective variate, evidențiindu-se rolul valorilor, al comportamentului organizațional și al mediului instituțional în stimularea creativității și a schimbărilor. Deseori, termenul de *cultură inovațională* apare definit și ca *un mod de gândire critică și de comportament care creează și dezvoltă valori și atitudini în cadrul unei instituții, care poate accepta și susține idei și schimbări*, chiar dacă astfel de schimbări pot însemna un conflict cu comportament convențional și tradițional.

Autorii, precum P. Drucker (1993) [28] și E. Rogers (2003) [135], subliniază că orice sistem care aspiră la dezvoltarea sustenabilă trebuie să construiască atât o cultură inovațională, cât și un proces eficient de generare și implementare. În plan educațional, evidențiază faptul că modernizarea școlilor nu poate fi concepută fără un climat organizațional care să stimuleze cooperarea, învățarea continuă și asumarea riscului pedagogic.

Unul dintre autorii frecvent citați în acest domeniu este A. Dobni, (2008) [apud 134] care definește cultura inovațională ca *un context multidimensional ce integrează intenția organizației de a fi inovatoare, infrastructura necesară susținerii proceselor de inovare, comportamentele operaționale orientate spre piață și valoare precum și mediul organizațional care facilitează implementarea inovațiilor*. În această perspectivă, cultura inovațională nu se limitează la manifestări izolate ale creativității, ci constituie un cadru sistemic care stimulează dezvoltarea și aplicarea ideilor noi în cadrul organizațiilor.

Într-o abordare complementară, M. Hepburn (2009) [apud 136] susține că *cultura inovațională este mediul organizațional care susține creativitatea și gândirea inovativă a angajaților*. Acest mediu este fundamental pe un set comun de valori și credințe împărtășite de membri organizației, care se consolidează reciproc și generează modele de comportament orientate spre

cercetare, experimentare și inovare. Astfel, cultura inovațională devine un factor esențial în stimularea inițiativei individuale și a colaborării creative .

O perspectivă similară este formulată de M. Heidenreich (2009) [apud 136], care integrează *cultura inovațională în cadrul unor modele relativ stabile de reflecție și comportament orientate spre modernizare și dezvoltare, fundamentale pe valori comune și pe deschiderea față de schimbare*. Potrivit autorului, cultura inovațională reflectă modul în care organizațiile și comunitățile internează ideea progresului și transformă această orientare într-un model de acțiune colectivă.

Într-o perspectivă managerială, J. Dyer, H. Gregersen și C. Christensen (2011) [89] afirmă *că cultura inovațională este un ansamblu de practici organizaționale și comportamente colective care încurajează explorarea ideilor noi, asumarea riscurilor și experimentarea continuă*. Această cultură stimulează colaborarea interdisciplinară și dezvoltarea gândirii creative în cadrul organizațiilor.

În cadrul cercetărilor privind managementul inovației, M. F. Ismail și A. Abdmajid (2007/2010) [apud 119] propun un model al *culturii inovaționale construite pe baza a cinci elemente fundamentale: leadershipul, structura organizațională, strategia, cultura organizațională și procesele de lucru*. Autorii subliniază că aceste componente funcționează interdependent, creând un sistem instituțional care favorizează generarea și implementarea ideilor inovative.

Astfel, cultura inovațională este înțeleasă ca un fundament axiologic și psihosocial care modelează mentalități colective, în timp ce cultura inovării este ansamblul proceselor dinamice prin care instituția transformă ideile în practici pedagogice viabile. Studiile OECD (2015) confirmă faptul că performanțele instituționale cresc semnificativ atunci când aceste două dimensiuni coexistă într-o manieră armonizată, contribuind la un cadru educațional adaptiv, eficient și orientat spre progres [92].

De asemenea, cercetarea realizată de E. Kraśnicka, W. Głód și A. Wronka-Pośpiech (2017) [apud 152] evidențiază faptul că *cultura inovațională are un tip de cultură organizațională care stimulează generarea de soluții noi sau absorbția acestora din mediul extern și contribuie la implementarea eficientă a ideilor creative*. În această perspectivă, cultura inovațională devine un mecanism de adaptare și dezvoltare instituțională, facilitând transformarea cunoștințelor și ideilor în practici și produse inovative.

Analiza acestor abordări teoretice evidențiază faptul că *cultura inovațională este conceptualizată ca un sistem complex de valori, credințe, norme și comportament organizațional care susțin creativitatea, schimbarea și implementarea ideilor noi*. În context educațional, această cultură

capătă o semnificație aparte, deoarece stimulează dezvoltarea competențelor inovative ale cadrelor didactice și contribuie la modernizarea proceselor educaționale.

În literatura contemporană, conceptul de cultură inovațională este analizat mai frecvent ca element strategic al dezvoltării organizațiilor și instituțiilor educaționale. Cercetările recente evidențiază faptul că această cultură este un sistem de valori, norme și practici care favorizează generarea, adoptarea și implementarea ideilor noi. Studiile contemporane arată, de asemenea, că instituțiile educaționale care dezvoltă și susțin o cultură inovațională pot crește performanța profesională a cadrelor didactice, îmbunătăți rezultatele învățării elevilor și facilita implementarea continuă a schimbărilor pedagogice și tehnologice.

Astfel, autorii T. Amabile și M. Pratt (2016/2019) [74] susțin ideea că o *cultură inovațională este caracterizată printr-un climat organizațional care stimulează creativitatea, autonomia profesională și colaborarea între membrii organizației*. Potrivit autorilor, organizațiile inovative creează context care susțin experimentarea, toleranța față de greșeli și valorificarea ideilor originale. Г. Я. Гольдштейн [164] evidențiază coordonarea resurselor, cunoștințelor și tehnologiilor pentru a genera valoare.

O contribuție importantă aparține și cercetărilor realizate de J. Tidd și J. Bessant (2020) [150], care definesc *cultura inovațională drept un sistem organizațional bazat pe valori, norme și mecanisme instituționale care susțin procesele de generare, transfer și implementare a inovațiilor*. Autorii subliniază că o cultură inovativă se dezvoltă prin leadership participativ, învățare organizațională și colaborare continuă.

O abordare recentă este propusă de S. Anthony (2020) [75], care să cunoască faptul că cultura inovațională capacitatea unei organizații de a integra în mod constant experimentarea, învățarea și adaptarea la schimbările mediului socio-economic. Autorul subliniază că dezvoltarea acestei culturi presupune cultivarea gândirii strategice și a mentalității orientate spre schimbare.

În același context, M. Dodgson, D. Gann și N. Phillips (2021) [87] evidențiază faptul că *cultura inovațională este un ecosistem organizațional în care interacțiunea dintre oameni, tehnologii și procese instituționale favorizează dezvoltarea și difuzarea ideilor noi*. Această perspectivă evidențiază caracterul sistemic al culturii inovaționale.

Propunem în continuare un tabel sinteză privind evoluția conceptuală și reperele operaționale ale conceptului de cultură inovațională, care integrează autorii, definiția conceptului culturii și variabilele cercetării deduse din ideile prezentate mai sus.

Tabelul 1.4. Abordări teoretice ale conceptului de cultură inovațională și variabile de cercetare

Autor	Definiția culturii inovaționale	Variabile de cercetare
P. Drucker (1993)	Cultura inovațională reprezintă fundamentul organizațional care permite generarea și implementarea ideilor noi, prin valorificarea schimbării ca oportunitate de dezvoltare.	orientarea spre schimbare; valorificarea oportunităților; inițiativă inovativă; managementul schimbării
E. Rogers (2003)	Cultura inovațională este contextul social și organizațional care facilitează difuzarea și adoptarea inovațiilor în cadrul unui sistem social.	adoptarea inovațiilor; comunicarea și difuzarea ideilor; rețele de colaborare
A. Dobni (2008)	Cultura inovațională este un context multidimensional care integrează intenția de a fi inovator, comportamente operaționale și mediul care facilitează implementarea ideilor.	intenția inovativă; comportamente operaționale inovative; climat organizațional favorabil
M. Hepburn (2009)	Cultura inovațională reprezintă mediul organizațional care susține creativitatea și gândirea inovativă, bazat pe valori și credințe comune.	creativitate organizațională; valori și credințe comune; inițiativă individuală
M. Heidenreich (2009)	Cultura inovațională se manifestă prin modele stabile de reflecție și comportament orientate spre modernizare și dezvoltare, fundamentate pe valori comune și deschidere față de schimbare.	mentalitate orientată spre progres; valori comune; comportamente inovative; deschidere față de schimbare
M. F. Ismail, A. Abdmajid (2007/2010)	Cultura inovațională este un sistem organizațional construit pe cinci elemente: leadership, structură organizațională, strategie, cultură organizațională și procese de lucru.	leadership inovativ; strategie organizațională; structură instituțională; procese de lucru inovative
J. Dyer, H. Gregersen, C. Christensen (2011)	Cultura inovațională este un ansamblu de practici organizaționale care încurajează explorarea ideilor, experimentarea și asumarea riscului în procesul inovării.	explorarea ideilor; asumarea riscului; experimentare; colaborare interdisciplinară
OECD (2015)	Cultura inovațională reprezintă cadrul instituțional care susține generarea și implementarea ideilor noi, contribuind la performanța organizațională.	performanță instituțională; colaborare; adaptabilitate; implementarea inovațiilor
E. Kraśnicka, W. Głód, A. Wronka-Pośpiech (2017)	Cultura inovațională este tipul de cultură organizațională care stimulează generarea sau absorbția ideilor noi și implementarea eficientă a acestora.	generarea ideilor; absorbția inovațiilor; implementarea ideilor; adaptare organizațională
T. Amabile, M. Pratt (2016/2019)	Cultura inovațională este caracterizată de un climat organizațional care stimulează creativitatea, autonomia profesională și colaborarea.	climat creativ; autonomie profesională; colaborare; toleranță față de greșeli
J. Tidd, J. Bessant (2020)	Cultura inovațională este un sistem organizațional de valori și mecanisme care susțin generarea, transferul și implementarea inovațiilor.	leadership participativ; învățare organizațională; transfer de cunoștințe; colaborare
S. Anthony (2020)	Cultura inovațională reprezintă capacitatea organizației de a integra permanent experimentarea, învățarea și adaptarea la schimbările mediului.	experimentare; învățare continuă; adaptabilitate; gândire strategică
M. Dodgson, D. Gann, N. Phillips (2021)	Cultura inovațională este un ecosistem organizațional în care interacțiunea dintre oameni, tehnologii și procese instituționale generează și difuzează idei noi.	colaborare în rețea; utilizarea tehnologiilor; interacțiune organizațională

Luând în considerare aceste definiții și variabile, dezvoltarea culturii inovaționale a cadrelor didactice presupune o reconceptualizare a cadrului axiologic, normativ și atitudinal care fundamentează practica educațională. Putem afirma că cultura inovațională nu se reduce la adoptarea unor tehnici sau metode noi, ci exprimă un sistem coerent de valori, norme, atitudini și comportament care susțin schimbarea educațională durabilă.

Astfel, cultura inovațională se definește ca fiind o cultură care facilitează generarea și implementarea inovațiilor folosind integral potențialul angajaților prin determinarea următoarelor *dimensiuni* [56], [73], [106], [116], [117], [136], [144]:

- **valori:** deschidere și flexibilitate la schimbare; creativitatea și originalitate; autonomie profesională; reflexivitate critică; colaborare și învățare comunitară.
- **norme:** experimentarea pedagogică responsabilă; acceptarea erorii; participarea la formare continuă; colaborarea inter și intra-instituțională; evaluarea constructivă și feedback-ul reciproc.
- **atitudini:** atitudini pro-active; motivație intrinsecă și dorință de dezvoltare profesională; atitudini defensive sau rezistente.
- **comportamente:** integrarea tehnologiilor digitale în procesul de predare-învățare; utilizarea metodelor activ-participative și centrate pe elev; proiectarea interdisciplinară a conținuturilor; implicarea în proiecte educaționale și cercetare pedagogică; reflectarea sistematică asupra rezultatelor obținute;
- **management: strategie și organizare:** viziune și identificarea angajaților deschiși spre inovație, colaborare, interacțiune în grupuri, transparență în activități; **comunicare:** comunicare eficientă, claritatea obiectivelor, concentrarea atenției asupra rezolvării de probleme și generarea de idei; **motivație extrinsecă și relații:** încurajarea, sprijinirea, motivarea și recompensarea inițiativelor; încredere, toleranță la greșeli; instituția este capabilă să motiveze cadrele didactice să implementeze inovațiile, promovând comunicarea deschisă și implicarea în luarea deciziilor, în partajarea puterii manageriale. **climat inovațional:** suficiente informații (date, cunoștințe, informații, evaluare), resurse (fonduri, materiale, spațiu, timp) și sprijin (aprobare, aprobare de susținere) pentru a merge mai departe, mediu fizic pentru îmbunătățirea interacțiunii; **dezvoltare instituțională:** în cadrul instituției se promovează învățare și dezvoltare. Cadrele didactice tind să împărtășească experiențele personale, bunele practici în scopul dezvoltării profesionale și personale; **orientare către piață:** comunitatea este

sursă importantă de idei noi pentru a satisface nevoile și interesele tuturor actanților educaționali.

Reieșind din teoriile și conceptele expuse, putem defini *cultura inovațională în context educațional ca fiind un cadru unitar constituit din valori, norme, competențe, motivații și comportamente profesionale, susținute de mecanisme manageriale, care facilitează manifestarea inițiativei și realizarea schimbărilor inovatoare în activitatea cadrelor didactice și în dezvoltarea instituției de învățământ*. Ea se caracterizează prin accentul pus pe generarea și implementarea de idei noi în produse, procese și servicii educaționale [44]. Aceasta se manifestă prin:

- *dimensiunea axiologică*- orientarea către valori precum deschiderea spre schimbare, responsabilitate profesională, etică, respect pentru diversitate și cooperare; norme: respectarea principiilor inovării, participarea activă la proiecte inovative, promovarea bunelor practici în comunitatea educațională;
- *dimensiunea cognitivă*- competențe: acumularea, selectarea și aplicarea cunoștințelor relevante; analiza critică a informațiilor; generarea și evaluarea de soluții inovative; abilități: planificarea și implementarea proiectelor educaționale inovative, adaptarea strategiilor pedagogice la contextul elevilor și integrarea tehnologiilor educaționale;
- *dimensiunea motivațională*- atitudine: implicarea activă, curiozitatea profesională, asumarea riscurilor creative și deschiderea către experimentare; angajament profesional: continuitatea în aplicarea strategiilor inovative, perseverență în depășirea obstacolelor și menținerea motivației elevilor și colegilor;
- *dimensiunea praxiologică*- comportamente: aplicarea practică a strategiilor, metodologiilor și tehnologiilor inovative în procesul educațional; experimentarea metodelor inovative, adaptarea strategiilor în funcție de nevoile elevilor;
- *dimensiunea managerială*- coordonarea, organizarea și evaluarea inovațiilor, proceselor de inovare, astfel încât să fie sustenabile și să integreze coerent în cultura instituției; climat; asigurarea faptului că schimbările implementate devin parte din cultura instituției și sunt replicate în activitatea colegilor.

Realizarea unei comparații între *cultura inovațională și cultura inovării* este necesară. Cele două concepte, deși interdependente, descriu realități organizaționale și diferite roluri în modernizarea instituțiilor educaționale. Această diferențiere conceptuală permite o înțelegere nuanțată a

mecanismelor prin care școlile dezvoltă competențele de schimbare și de adaptare la noile cerințe sociale, tehnologice și pedagogice, în final la dezvoltarea culturii inovaționale a cadrelor didactice.

Comparația este importantă pentru a clarifica fundamentele teoretice ale procesului de dezvoltare a culturii inovaționale. Propunem în continuare un tabel sinteză a acestor două concepte elaborat în baza literaturii de specialitate din domeniul culturii organizaționale și al managementului inovațional:

Tabelul 1.5. Cultura inovațională vs cultura inovării. Sursă: adaptat de autor

Criteriu	Cultura inovațională	Cultura inovării	Fundament teoretic
Definiție	Set de valori, norme, atitudini și practici care susțin deschiderea spre schimbare și acceptarea inovațiilor.	Climat organizațional orientat spre generarea, testarea și implementarea ideilor inovaționale.	E. Schein (2017) [143]; T. Amabile (2016) [74]; J. Tidd și J. Bessant (2021) [150]
Natură conceptuală	Fundament axiologic și cultural care modelează comportamentele pro-inovație.	Structură procesuală orientată spre acțiune și producerea schimbării.	E. Schein (2017) [143]; P. Drucker (2002) [88]
Orientare	Spre formarea unei mentalități favorabile noutății și schimbării.	Spre gestionarea activă a proceselor de inovare.	T. Amabile (2016) [74]; J. Tidd și J. Bessant (2021) [150]
Componenta centrală	Valori pro-inovație, leadership transformativ, climat de sprijin.	Procese, etape, evaluări, pilotări, gestionarea proiectelor inovaționale.	D. Moiseev și P. Koroleva (2012) [126]; E. Rogers (1983) [135]
Actorii implicați	Întregul personal educațional, accent pe dezvoltarea mentalităților cadrelor didactice.	Echipe de inovare, lideri de proiect, manageri educaționali.	J. Kotter (2012) [112]; J. Tidd și J. Bessant (2021) [150]
Rol în instituție	Creează un mediu propice apariției și acceptării inovațiilor.	Permite transformarea ideilor în practici concrete.	P. Senge (1990) [140]; E. Rogers (1983) [135]
Rezultate urmărite	Motivație crescută, deschidere spre schimbare, angajament în învățarea continuă.	Implementarea unor practici eficiente, modernizare, rezultate vizibile.	T. Amabile (2016) [74]; P. Drucker (1983) [28]
Durată	Pe termen lung; contribuie la identitatea instituției.	Pe termen scurt și mediu; legată de proiecte și cicluri de inovare.	E. Schein (2017) [143]; J. Tidd și J. Bessant (2021) [150]
Măsurabilitate	Evaluată prin indicatori de climat organizațional și competențe inovaționale.	Evaluată prin impactul și eficiența proceselor inovaționale.	T. Amabile (2016) [74]; OECD (2015) [92]; OECD (2018) [131]
Impact educațional	Crește adaptabilitatea, colaborarea și reziliența instituției.	Produce modernizarea curriculumului, metodelor și managementului.	OECD (2018) [131]; UNESCO (2008) [157]

Analiza comparativă prezentată evidențiază complementaritatea dintre cultura inovațională și cultura inovării ca două dimensiuni esențiale ale dezvoltării organizaționale în educație. Astfel, cultura inovațională devine un indicator al maturității instituționale, deoarece reflectă deschiderea spre

schimbare, disponibilitatea la colaborare și înclinația spre experimentare. De ce este necesară o astfel de comparație între cultura inovațională și cultura inovării?

Comparația permite identificarea direcțiilor de intervenție la nivel organizațional. Dacă problemele observate într-o instituție țin de rezistență la schimbare, de lipsa motivației sau de un climat rigid, soluțiile se îndreaptă mai mult spre consolidarea culturii inovaționale. Dacă dificultățile sunt legate de lipsa procedurilor, a coordonării sau a mecanismelor de implementare, atunci intervențiile trebuie să se orienteze mai mult către dezvoltarea culturii inovării.

Înțelegerea diferențelor dintre cele două culturi conduce la elaborarea unor programe de formare, politici organizaționale și modele pedagogice care să favorizeze atât motivarea pentru inovare, cât și implementarea coerentă a practicilor inovaționale.

În final, această comparație ne-a condus la o viziune integrată asupra inovației în educație. Cele două culturi nu pot funcționa izolat; ele se susțin reciproc. O instituție poate avea profesori motivați să inoveze, dar fără structura de inovare, inițiativele rămân ocazionale. La fel, pot exista proceduri și proiecte inovaționale, dar fără valori și atitudini adecvate, schimbarea nu este durabilă. Prin urmare, analiza comparativă oferă o clarificare conceptuală, un instrument de diagnosticare, un ghid pentru intervenția formativă și o bază pentru construcția modelului pedagogic, fiind indispensabil în cercetarea procesului de schimbare în educație.

1.3. Cultura inovațională- parte a culturii organizaționale

Perspectiva culturală, determinată de valorile instituției, sistemele management, platformele de comunicare, criteriile de decizie etc., este esențială pentru procesul de inovare, deoarece dezvoltarea culturii inovaționale începe cu o moralitate. Deschiderea insuficientă față de inovațiile din educație, aversiunea față de asumarea riscurilor, inerția instituțională, reticenta cadrelor didactice față de schimbare la nivel de percepție- sunt motivele care ne-a determinat să studiem teoretic în etapa incipientă interdependența și influența culturii organizaționale asupra culturii inovaționale a cadrelor didactice.

Insuficiența de studii despre cultura inovațională a cadrelor didactice într-o instituție de învățământ general a determinat cercetarea teoretică a constatărilor științifice deja existente, a rezultatelor studiilor realizate de specialiști, în special în domeniul afacerilor și antreprenoriatului. S-a realizat o sinteză din literatura de specialitate a definițiilor conceptului de cultură organizațională și a tipurilor de culturi, care ar avea un impact pozitiv sau negativ asupra valorilor, normelor,

comportamentului inovator într-o organizație. Studiile prezintă interdependența și influența culturii organizaționale asupra culturii inovaționale, factorii declanșatori pentru o cultură inovațională și condițiile prealabile pentru dezvoltarea și formarea culturii inovaționale, precum și dimensiunile culturii inovaționale [132].

În viziunea autorilor Guzman V. [33], Patrașcu D. [41], [42], [43], Hrișcev E. [34] cultura organizațională este ansamblul valorilor, normelor, credințelor și modelelor comportamentale care caracterizează activitatea unei organizații educaționale și influențează modul de funcționare al sistemului. Aceasta determină climatul instituțional, nivelul de colaborare dintre cadrele didactice, orientarea spre schimbare și capacitatea instituției de a realiza performanță educațională și inovare pedagogică. Specialiștii susțin că cultura inovațională este nucleul culturii organizaționale, având impact eficient, în cazul în care eforturile susțin și stimulează performanța inovațională în rândul angajaților. Caracteristicile culturale pe care le posedă organizația sunt esențiale în procesul de inovare. Elemente culturale și procesele de management ale organizației sporesc sau inhibează tendința de inovare [36], [154].

Deci, susținerea inovației într-o instituție de învățământ implică mai multe acțiuni și activități specifice managementului resurselor umane. De rând cu *sprrijinirea cadrelor didactice* de a realiza activitățile proprii cu mai multă autonomie, oferirea de oportunități de inovație și dezvoltare, prin includerea în fișa de post a cerințelor de inovație; *recrutarea și selecția cadrelor didactice* pentru a identifica persoanele flexibile la schimbare, creative, care să-și asume riscuri, să poată lucra în echipă; *instruirea în inovație prin programe, cursuri activități de dezvoltare profesională*, adică dezvoltarea creativității și a competențelor inovaționale, întrucât performanțele unei instituții sunt determinate de implementare și aplicarea cunoștințelor cadrelor didactice în procesul educațional; *încurajarea și motivarea performanțelor inovaționale* ale cadrelor didactice prin recompensarea stimulativă; *implicarea cadrelor didactice* în identificarea soluțiilor și realizarea, implementarea de proiecte inovaționale în instituție, astfel favorizând interacțiunea dintre cadrele didactice în generarea de idei noi și dezvoltând *abilitățile de comunicare- dezvoltarea culturii inovaționale ale cadrelor didactice ca componentă a culturii organizaționale devine factor important în susținerea inovației* [56].

În inovație, cultura organizațională contează foarte mult. Din analizele efectuate de cercetătorii în domeniu, instituțiile de învățământ devenite de succes, au pus accent pe cultura organizațională în care inovația este considerată responsabilitatea fiecărui cadru didactic. Cultura organizațională contribuie la conturarea identității instituționale și la definirea specificului acesteia, reflectând un

sistem de valori, convingeri, aspirații și conducere profesională formate și consolidate în timp. Aceste repere influențează funcționarea instituției și exercită un rol determinant asupra calității proceselor educaționale [6], [7], [28].

Pentru a asigura corelarea dintre conduita cadrelor didactice și valorile unei instituții, autoarea Andrițchi V. [1] consideră importantă dezvoltarea unei culturi organizaționale durabile. Totodată, o cultură puternică poate constitui și un impediment în vederea implementării inovației în instituție, deoarece se urmărește schimbare la nivel de management și strategii deja funcționale. În acest caz, este nevoie de un management bazat pe motivație intrinsecă - condiție importantă pentru obținerea satisfacției în muncă și asumarea de responsabilități în realizarea obiectivelor scontate în activitatea pedagogică.

Pentru o înțelegere profundă a influenței și legăturii dintre cultura inovațională și organizațională pornim de la semnificația conceptului de cultură organizațională pentru a determina componentele comune. Propunem o analiză realizată din literatura de specialitate a termenului de cultură organizațională definit de mai mulți autori în următorul tabel [3], [13], [14], [27], [107]:

Tabelul 1.6. Semnificații ale conceptului de cultură organizațională Sursă: adaptat de autor

Autori	Semnificații ale conceptului de cultură organizațională
W. G. Ouchi (1981)	O colecție de simboluri, ritualuri și narațiuni care transmit membrilor organizației valorile și credințele sale fundamentale.
T. E. Deal și A. A. Kennedy (1982)	Un tipar al comportamentului uman, care cuprinde modul de gândire, exprimare, acțiune și produsele activității umane, este influențat de capacitatea individului de a învăța și de a transmite cunoștințele către generațiile viitoare.
E. Schein (1992, 2005)	Reprezintă totalitatea presupunerilor fundamentale pe care un colectiv le-a creat, identificat sau modelat în procesul de adaptare la mediul extern și de consolidare a coeziunii interne. Este un ansamblu structurat de artefacte materiale, valori, norme și credințe împărtășite în comun de toți membrii grupului.
R. P. Pascale (1995)	Implementarea constantă a unui model intern care modelează comportamentele, valorile și modurile de gândire, acționare și comunicare din cadrul organizației.
E. Jennings (1996)	Modul în care organizația stabilește ceea ce este considerat normal îi ajută pe angajați să interpreteze și să atribuie sens evenimentelor și simbolurilor specifice mediului lor de lucru.
J. W. Sherriton și J. L. Stern (1997)	Un tipar normativ de organizare care este influențat în mod direct de personalitatea conducătorului.
T. Zorlețan (1998), L. Vlăsceanu (1999)	Un ansamblu de componente individuale și colective, atât conștiente cât și inconștiente, raționale și iraționale, care interacționează activ și influențează în mod semnificativ performanța organizației
Șt. Stanciu și M. Ionescu (2004)	Structuri care dau naștere tradițiilor tacite privind valorile fundamentale ale culturii și modul de abordare a problemelor specifice

Așa dar, nu este dificil să observăm interdependența dintre cultura organizațională și cultura inovațională prin următoarele **componente**:

- *acțiuni comportamentale în interacțiunea dintre persoane: ritualuri și obiceiuri frecvent folosite;*
- *normele care sunt împărtășite/acceptate de grupurile de lucru din toată organizația;*
- *valorile dominante impuse într-o organizație;*
- *politica organizațională cu privire la angajați și clienți;*
- *regulile pentru integrarea în organizație a membrilor;*
- *climatul într-o organizație, aspectul fizic și relațiile cu clienții sau alte persoane din exterior.*

Toate aceste componente luate în ansamblu reflectă și dau înțeles conceptului de cultură organizațională. Prin urmare, înțelegem prin *cultura organizațională- totalitatea principiilor, credințelor, valorilor, simbolurilor, convingerilor, tradițiilor, atitudinilor și comportamentelor angajaților unei organizații, a modelelor de comportament specifice care sunt dominante într-o organizație* și sunt transmise generațiilor viitoare, care se reflectă în deciziile, acțiunile adoptate și implementate pentru a obține o dezvoltare competitivă a organizației. Într-o cultură organizațională puternică, cei mai mulți angajați împărtășesc un set comun de valori, credințe, atitudini și comportamente cu privire la modul în care trebuie direcționată organizația [24], [40], [128].

Studiile timpurii de integrare a culturii, luate în ansamblu, au arătat că cultura organizațională are multe manifestări:

- *valorile adoptate-* uneori numite teme de conținut atunci când valorile adoptate sunt deduse din comportament;
- *practici formale-* reguli scrise care guvernează structurile organizaționale;
- *practici informale-* norme nescrise despre comportamentul adecvat sau adecvat, proceduri de luare a deciziilor, informații despre angajați, ritualuri precum petrecerile corporative, normele vestimentare, design interior și arhitectură.

Mulți cercetători consideră că este util să se definească cultura ca modele de interpretare care stau la baza acestor manifestări. Astfel, culturile nu se reduc la o simplă enumerare a diferitelor manifestări, ci oferă o explicație a motivelor pentru care aceste manifestări se mențin și se integrează într-un întreg coerent [121, p. 8], [132]. Astfel, de-a lungul timpului, cercetătorii din domeniul managementului, au prezentat modele ale culturii organizaționale care influențează cultura

inovațională, luând în considerare mai multe criterii. După gradul de susținere și răspândire între angajați, pot fi identificate [125]:

- culturi *forte*: angajații sunt uniți, au aceleași stări și trăiri, sentimente. Organizația se preocupă de comunicarea credințelor, valorilor și comportamentelor specifice. Angajații sunt selectați cu atenție, numai dintre cei care sunt compatibili cu misiunea și viziunea organizației sau capabili să se adapteze specificului ei;
- culturi *slabe*: se caracterizează prin neomogenitatea valorilor, credințelor și normelor; domină contradicțiile culturale care generează conflicte majore.

După configurația structurală distingem următoarele modele culturale [69, p. 302-304]:

- cultura de tip *pânză de păianjen*: managerul este centrul de autoritate de la care se răspândesc linii de forță și influență. În acest caz organizațiile cu o asemenea cultură depind foarte mult de caracterul și personalitatea managerului;
- cultura de tip *templu*: valorile și perspectivele sunt clare, exprimate și comunicate în scris, gravitează în jurul disciplinei; Regulamentul de Organizare și Funcționare; Regulamentul de Ordine Interioară sunt cunoscute și respectate cu strictețe;
- cultura de tip *rețea*: distribuirea sarcinilor potrivit potențialului intelectual al fiecărui individ. Se acordă încredere angajaților, este antrenată capacitatea de creativitate, auto dirijare și autocontrol;
- cultura de tip *roi*: pune accent pe obiectivele și scopurile individuale ale angajaților.

Luând în considerare sistemul ierarhic de autoritate și concepția angajaților privind rolul și scopurile organizației, locul pe care fiecare angajat îl are în cadrul acesteia, se pot identifica mai multe tipuri de culturi organizaționale:

- cultura de tip *familial*: se pune accentul pe ierarhie și orientare către angajați; se manifestă respect și grijă pentru angajații organizației;
- cultura de tip *piramidal*: se pune accent pe ierarhie și orientare către scop; statutul individului depinde de funcția pe care o îndeplinește în cadrul organizației;
- cultura de tip *proiect*: angajații sunt orientați spre proiect, accentul fiind pus pe egalitatea între membri;
- cultură de tip *afirmare*: salariații sunt tratați în mod egal, dar se pune accentul pe creativitate și inovație [69, p. 305].

Analiza influenței culturii organizaționale asupra culturii inovaționale poate porni și de la

caracteristicile culturale ale unui popor. Cel mai cunoscut instrument de analiză a unor dimensiuni culturale a fost realizat de profesorul olandez Geert Hofstede (2001) [apud 153] care, pe baza unui sondaj, a studiat comportamentul organizațional în câteva zeci de țări și a reușit să identifice un set de cinci dimensiuni fundamentale care diferențiază o cultură de alta, cum ar fi:

- *individualismul versus colectivismul*: într-o organizație în care domină comportamentul individualist legăturile dintre membri sunt slabe, există o mare libertate de alegere a direcțiilor de acțiune și fiecare își urmărește propriul scop; într-o organizație în care domină colectivismul, angajații discută deciziile și acțiunile lor, ținând cont de opiniile celorlalți membri [114];
- *distanța față de putere*: mod de distribuire a resurselor care amplifică inegalitatea și distanța socială; *atitudinea față de incertitudine* se bazează pe atitudinea față de timp, pe accentul diferit care poate fi pus pe trecut, prezent sau viitor;
- *orientarea pe termen scurt contra orientării pe termen lung*: perioada scurtă se referă la tendința către consum și menținerea imaginii prin menținerea performanței contra celei pe termen lung se referă la menținerea relațiilor bazate pe statut, acumulare materială [34, p. 21, 22], [69].

Prin urmare, cultura organizațională este fundamentul managementului modern, care asigură relaționarea angajaților cu păreri total diferite, dar care au aceleași valori, norme impuse de forma și tipul organizației. O activitate eficientă poate avea loc doar în cazul în care cultura organizațională corespunde cu misiunea și viziunea acesteia, iar angajații manifestă voință și încredere. Conceptul de cultură organizațională este factorul de rezistență în orice demers inovațional și schimbare, indiferent de mărimea sa [37], [41].

Majoritatea studiilor au demonstrat că cultura organizațională (componentele, strategia și structura) are o influență puternică asupra inovației, dacă este stimulată și implementată. Strategia este factorul culturii organizaționale; inovația indică opinia și responsabilitatea reciprocă pentru viitor. Angajații percep misiunea și viziunea care promovează inovația și fac o evaluare obiectivă a schimbărilor. Membrii echipei sunt stimulați moral și material, sunt onorați și respectați pentru ideile inovaționale și luarea de decizii autonome, iar instituția creează un mediu pentru promovarea inovațiilor, atrage atenția asupra aprecierii și recompenselor, accesibilității resurselor, timpului, tehnologiilor etc. Ultimul element al culturii organizaționale este comportamentul care stimulează

inovația. Este o abordare sistemică care creează încurajări pentru a aduce idei noi, depășind conflictele și tendințele de învățare continuă [58], [94].

Un studiu realizat de N. Hassan, J. Rhee și A. Dedahanov (2019) [94] despre influența culturii organizaționale asupra creativității și inovației în organizațiile de administrare publică, a argumentat că inovația și creativitatea într-o organizație nu sunt doar o oportunitate, ci o nevoie. Prin urmare, semnificația creativității și inovației oferă o ușă pentru organizațiile inteligente în identificarea oportunităților de a face ceva nou. În primul rând, unele tendințe în dezvoltare implică o schimbare a modului în care angajații înțeleg și învață implementarea inovațiilor. Pentru a capta atenția și interesul angajaților într-un mod nou, sunt necesare metode creative. În continuare, angajații existenți și viitori se dezvoltă în funcție de tendințele creative, inovații și alte echipamente digitale implementate în organizație. Din aceste motive, s-a înțeles clar că inovația și creativitatea sunt condiții inevitabile pentru prezentul și viitorul organizațiilor.

În timp ce menționăm că cultura organizațională stimulează cel mai mult comportamentul inovativ al angajaților din organizație. Majoritatea companiilor au adoptat culturi inovative în care diverse norme, valori și toate convingerile concurează pentru influență asupra comportamentului real al angajaților. Cei dominanți care înving, în cele din urmă, formează cultura inovativă. Cultura inovativă poate fi determinată ca un context multidimensional care implică intenția de a fi inovator, infrastructura pentru a menține inovația, comportamente la nivel operațional necesare pentru a influența orientarea spre piață, valori și mediul pentru implementarea inovației [154].

Potrivit unui alt studiu despre cultura inovativă în companiile de afaceri efectuat de J. H. J. Yun, X. Zhao și al. (2020) [ibidem 154], aceasta are patru fațete: orientarea spre piață, orientarea spre tehnologie, orientarea antreprenorială și orientarea spre învățare. Cultura inovativă aparține dimensiunii normelor sau practicilor, care fac parte din dimensiunea valorilor de bază comune. Cultura inovativă, cu alte cuvinte, este construită din valori precum curiozitatea, creativitatea, flexibilitatea și diversitatea, deschiderea, încrederea, responsabilitatea, autenticitatea și sustenabilitatea.

Același studiu realizat de cercetătorii H. J. Yun, X. Zhao și al. privind inovația modelului de afaceri durabil distinge șapte factori declanșatori ai inovației și anume: reproiectare, mai degrabă decât să stea pe loc; experimentare mai degrabă decât transformare; logica serviciului, mai degrabă decât logica produsului; economie circulară, mai degrabă decât liniară; alianțe mai degrabă decât curse individuale; rezultate mai degrabă decât răsfăț.

O cultură orientată spre inovație este un început în inovarea produselor, serviciilor și chiar modelului de afaceri în firme. Dacă o firmă poate schimba caracteristicile culturale specifice, este capabilă să-și asume rolul unui inovator care schimbă regulile și poate obține oportunități de creștere oferite de piețele de desfacere. Există trei *dimensiuni ale culturii inovaționale*: valori comune, cum ar fi credințele colective; norme comportamentale, cum ar fi valorile clar exprimate în formularea strategiei unei firme; practici vizibile, cum ar fi istorii, ritualuri în cadrul organizației [154].

Concentrându-ne acum pe cultura inovațională ca parte a culturii organizaționale, într-o abordare inițială, în funcție de misiunea și viziunea, specificul instituțiilor de învățământ general, susținem interdependența dintre aceste două componente manageriale. Astfel, putem deduce că cultura inovațională a cadrelor didactice este un mod de a gândi și de a se comporta care creează, dezvoltă și stabilește valori și atitudini în cadrul instituției, care la rândul ei poate ridica, accepta și susține idei și schimbări care implică o îmbunătățire în funcționarea și eficiența instituției, chiar dacă astfel de schimbări pot însemna un conflict cu comportament convențional și tradițional [81].

În cadrul culturii organizaționale, cultura inovațională, ca parte componentă și aflată într-o relație de interdependență cu cultura organizațională, joacă un rol esențial. Cultura inovațională a cadrelor didactice se poate dezvolta și consolida prin valorile, practicile și normele instituției, contribuind totodată la crearea unui climat organizațional favorabil. Starea de spirit a cadrelor didactice este, astfel, influențată semnificativ de misiunea, viziunea, valorile, tradițiile și normele comportamentale promovate în cadrul instituției [48].

1.4. Concluzii la capitolul 1

În rezultatul studiului analitico- sintetic am dedus următoarele concluzii:

1. Evoluția *conceptului de inovație* arată trecerea percepției *ca produs tehnologic sau obiect nou, înțelegerea sa ca proces complex, sistemic și multidimensional, care implică creativitate, cunoaștere, tehnologie și context socio-organizațional*. În educație, *inovația educațională se referă la rezultatul final al schimbării*- produse, metode sau practici noi cu impact vizibil- în timp ce inovarea educațională este un proces continuu prin care aceste schimbări sunt generate, testate și implementate. În educație, inovația la nivelul dimensiunii curriculare, pedagogice și manageriale în asociere cu termenii: schimbare, noutate, modificare, înlocuire, transformare, reformare, pornește de la caracterul extins al sistemului educațional ca rezultat al unei activități creatoare.

2. S-a realizat clarificarea diferențelor conceptuale dintre noțiunile inovație și inovare. Conceptele de inovație și inovare sunt folosite frecvent complementare, însă ele desemnează realități distincte din perspectiva teoriei schimbării și a dezvoltării organizaționale. În domeniul educațional, utilizarea concomitentă a ambelor concepte permite o abordare integrată. Astfel, *demersul comparativ dintre inovație și inovare devine parte integrantă a fundamentării teoretice a cercetării, a definirii conceptului de cultură inovațională în comparație cu conceptul de cultură a inovării.*
3. În urma analizei **dimensiunilor culturii inovaționale** ca parte componentă a culturii organizaționale a unei instituții: *valori, norme, comportament, atitudini, strategii, comunicare, motivație și relații, organizare, climat inovațional, dezvoltare instituțională, orientare către piață.*
4. Ca urmare a absenței unei definiții universal acceptate, putem defini **cultura inovațională în context educațional ca fiind un cadru unitar constituit din valori, norme, competențe, motivații și comportamente profesionale, susținute de mecanisme manageriale, care facilitează manifestarea inițiativei și realizarea schimbărilor inovatoare în activitatea cadrelor didactice și în dezvoltarea instituției de învățământ.**
5. Astfel, s-a dovedit a fi necesară comparația între cultura inovațională și cultura inovării. Cele două concepte, deși interdependente, descriu realități organizaționale și diferite roluri distincte în modernizarea instituțiilor educaționale. Cele două culturi nu pot funcționa izolat; ele se susțin reciproc. S-a determinat că *cultura inovațională în baza axiologică este un set de valori, atitudini și dispoziții psihologice care facilitează acceptarea schimbărilor, în timp ce cultura inovării este procesul verificării practice și procesualității prin care inovațiile sunt generate și implementate. Prin urmare, analiza comparativă ne-a oferit o clarificare conceptuală, un instrument de diagnosticare, un ghid pentru intervenții instituționale și o bază pentru construcția modelului pedagogic de dezvoltare a culturii inovaționale, a mecanismului de dezvoltare a culturii inovaționale, a Designului curricular și Cadrului formativ.*
6. S-a realizat o sinteză din literatura de specialitate a definițiilor conceptului de cultură organizațională și a tipurilor de culturi, care ar avea un impact pozitiv sau negativ asupra valorilor, normelor, comportamentului inovator într-o instituție. S-au prezentat studii cu privire la influența culturii organizaționale asupra culturii inovaționale, cu privire la factorii declanșatori pentru o cultură inovațională și condițiile prealabile pentru dezvoltarea și formarea culturii inovaționale, precum și dimensiunile culturii inovaționale.

2. CONSIDERAȚII METODOLOGICE ALE DEZVOLTĂRII CULTURII INOVAȚIONALE A CADRELOR DIDACTICE

2.1. Modelul pedagogic de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice

În sistemul educațional actual, pentru o instituție de învățământ general, inovația este sursa primordială de eficiență și competitivitate, având un impact semnificativ asupra performanței. S-a constatat că investițiile materiale pentru implementarea și stimularea inovațiilor sunt insuficiente. Trebuie să existe o cultură inovațională, precum și un mediu, o atmosferă favorabilă inovației și creativității cadrelor didactice. Relevanța culturii inovaționale a cadrelor didactice este explicată de caracteristicile individuale, riscurile și imprevizibilitatea în implementarea inovațiilor.

Deschiderea insuficientă față de inovațiile din educație, aversiunea față de asumarea riscurilor, inerția instituțională, reticența cadrelor didactice față de schimbare- sunt motivele care ne-a determinat să studiem modele de cultură inovațională. Deși, mulți cercetători au abordat cultura inovațională, în special în domeniul afacerilor și antreprenoriatului, putem afirma că lipsește o formulare operațională care să faciliteze implementarea acesteia la nivel de instituția de învățământ general.

În continuare propunem un *Model pedagogic de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice în instituția de învățământ general* (Figura 2.1) elaborat, în care dezvoltarea culturii inovaționale a cadrelor didactice este un proces sistemic, alcătuit dintr-un ansamblu de elemente care se află în legătură reciprocă și este parte componentă a culturii organizaționale, care, la rândul ei, reprezintă o parte componentă a managementului inovațional al instituției de învățământ general. Acestea din urmă, sunt palierele de analiză pe care este constituit modelul.

Modelul pedagogic de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice în instituția de învățământ general se configurează ca un sistem integrativ, fundamentat pe interacțiunea coerentă a *dimensiunilor axiologice, cognitivă, motivațională, praxiologică și managerială* ale procesului educațional.

Acest model depășește o abordare fragmentară și propune o perspectivă sistemică, în care fiecare dimensiune contribuie sinergic la dezvoltarea unei culturi inovaționale orientate spre schimbare și performanță educațională.

Pentru fundamentarea modelului pedagogic al dezvoltării culturii inovaționale a cadrelor didactice, a fost utilizată operaționalizarea conceptului prin dimensiuni și indicatori de cercetare. Aceste aspecte sunt prezentate în următorul tabel.

Tabelul 2.1. Dimensiunile dezvoltării culturii inovaționale a cadrelor didactice și indicatori de cercetare

Dimensiune	Conținutul dimensiunii	Indicatori de cercetare	Exemple de manifestare în activitatea didactică
Axiologică	Reflectă sistemul de valori, atitudini și credințe care susțin deschiderea spre inovare și schimbare în educație.	orientarea spre progres; valorizarea creativității; acceptarea schimbării; responsabilitatea profesională; cultura colaborării	Cadrelor didactice manifestă deschidere față de idei noi, susțin modernizarea procesului educațional și participă la inițiative inovative în instituție.
Cognitivă	Se referă la nivelul cunoștințelor teoretice și metodologice despre inovație, inovație educațională și metode moderne de predare.	definirea conceptului de inovație și cultură inovațională; identificarea strategiilor didactice inovative; competențe inovaționale; cunoașterea politicilor educaționale privind inovarea	Utilizarea informațiilor despre metode active de învățare, integrarea tehnologiilor educaționale, participarea la formări profesionale.
Motivațională	Exprimă motivația internă și externă a cadrelor didactice pentru implementarea inovațiilor și dezvoltarea profesională continuă.	interes pentru experimentare; motivația pentru dezvoltare profesională; asumarea riscului pedagogic; inițiativă inovativă	Profesorii propun proiecte educaționale noi, participă la programe de formare și manifestă interes pentru îmbunătățirea practicilor didactice.
Praxiologică (comportamentală)	Reprezintă aplicarea concretă a ideilor inovative în procesul educațional și în activitatea profesională.	utilizarea metodelor interactive; implementarea tehnologiilor educaționale; elaborarea de proiecte inovative; aplicarea strategiilor centrate pe elev	Aplicarea în lecții a metodelor de învățare prin proiect, învățarea colaborativă, utilizarea platformelor digitale educaționale.
Managerială	Vizează cadrul organizațional și managerial care sprijină dezvoltarea și implementarea inovațiilor în instituția de învățământ.	leadership inovativ; climat organizațional favorabil inovațiilor și inovării; colaborare instituțională; suport managerial pentru inițiative inovative	Conducerea instituției încurajează proiectele educaționale inovative, organizează comunități de învățare profesională și promovează schimbul de bune practici.

Operaționalizarea conceptului de cultură inovațională a cadrelor didactice prin aceste dimensiuni evidențiază caracterul său complex și multidimensional. În contextul instituției de învățământ general, *dezvoltarea culturii inovaționale a cadrelor didactice se realizează prin interacțiunea dintre aceste dimensiuni.*

Pentru determinarea indicatorilor de cercetare am pornit de la caracteristicile specifice dezvoltării culturii inovaționale în instituția de învățământ general descrise de autori în literatura de specialitate. Astfel, C. B. Dobni (2008) evidențiază dimensiuni precum: intenția organizațională de a

fi inovatoare, infrastructura de susținere a inovării și orientarea către piață, toate acestea constituind cadrul favorabil dezvoltării inovației. De asemenea, J. Tidd și J. Bessant (2009) accentuează importanța valorilor organizaționale, a încrederii, libertății de acțiune, toleranței față de risc și a existenței unor obiective clare și a unei infrastructuri care să susțină munca în echipă. Alte cercetări, precum cele realizate de M. Brettel și N. J. Cleven (2011), evidențiază rolul orientării către cunoaștere și tehnologie, al schimbului de cunoștințe, al colaborării în echipă și al asumării riscurilor în procesul inovativ. În același timp, studiile realizate de K. Bader, L. Vanbrabant și E. Enkel (2014) pun accent pe importanța comunicării deschise, a învățării organizaționale, a cooperării în rețele și a mecanismelor de stimulare și recompensare a inițiativelor inovative. În mod complementar, cercetarea realizată de T. Baković, A. Kaurić și P. Perry (2016) evidențiază dimensiuni precum autonomia profesională, libertatea de acțiune, pro-activitatea și disponibilitatea de a asuma a riscurilor [apud 125], [apud 127].

Prin urmare, literatura de specialitate demonstrează că dezvoltarea culturii inovaționale este determinată de interacțiunea dintre valori, comportamente organizaționale, climat instituțional, resurse și procese manageriale care favorizează învățarea, colaborarea și implementarea schimbării.

Reperete teoretice și conceptuale ale dezvoltării culturii inovaționale. Pentru elaborarea modelului pedagogic de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice în instituția de învățământ general a fost efectuat studiul descriptiv al literaturii de specialitate privind teoriile inovațiilor, conceptele fundamentale ale cercetării, condițiile care stimulează inovația, factorii care influențează comportamentul inovațional al cadrelor didactice realizat în Capitolul 1 al lucrării structurate într-un Glosar de termeni (Anexa 1), precum și rezultatele experimentului diagnostic despre opinia privind cultura inovațională a cadrelor didactice.

Reiterăm semnificația conceptului definit de noi în Capitolul I de *cultură inovațională în context educațional ca fiind un cadru unitar constituit din valori, norme, competențe, motivații și comportamente profesionale, susținute de mecanisme manageriale, care facilitează manifestarea inițiativei și realizarea schimbărilor inovatoare în activitatea cadrelor didactice și în dezvoltarea instituției de învățământ* [44], [49]. Elaborarea definiției s-a realizat pe baza analizei, comparării și sintetizării contribuțiilor teoretice din literatura științifică națională și internațională. Analiza acestor abordări a permis identificarea dimensiunilor esențiale ale culturii inovaționale, adaptată contextului instituției de învățământ și proceselor de dezvoltare profesională a cadrelor didactice [81], [85], [93].

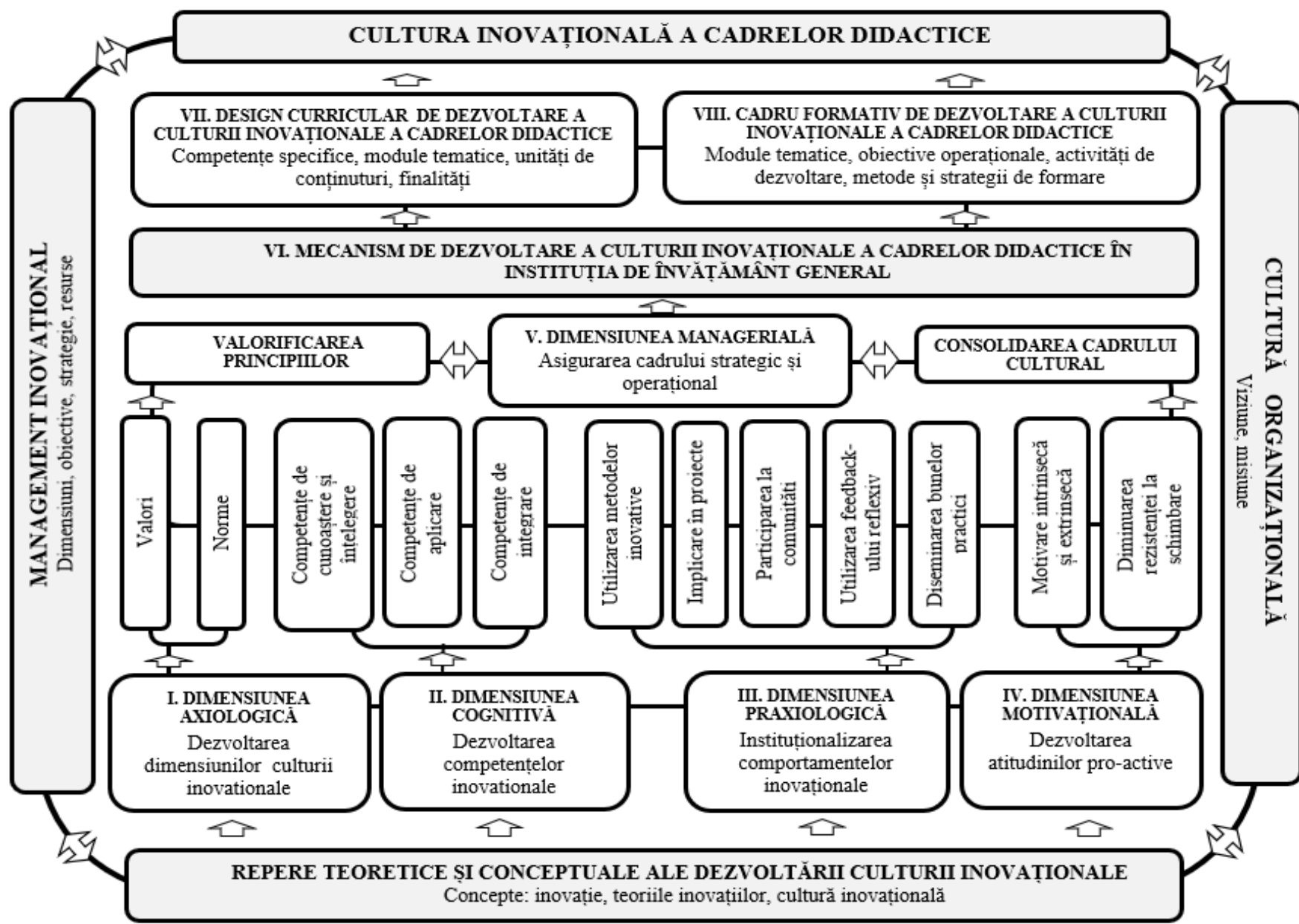


Figura 2.1. Modelul pedagogic de dezvoltare a culturii inovatoare a cadrelor didactice în instituția de învățământ general

I. Dimensiunea axiologică

În acest model, managementul este o premisă fundamentală, în cazul în care managerii acționează pentru susținerea schimbărilor (Schein, 2016) [143]. Sarcina principală a managerului este de a formula strategia și mijloacele pentru facilitarea potențialului inovator al cadrelor didactice. Rezultatul acestui act, la rândul său, va produce un set de *valori inovatoare* în întreaga instituție, care fac parte din cultura organizațională [apud 106, p. 44].

a) *Valorile culturii inovatoare* se ajustează cu managementul inovativ și cultura organizațională care generează un comportament inovativ al cadrelor didactice:

- *deschidere și flexibilitate la schimbare* - disponibilitatea de a accepta și explora noi paradigme educaționale. Cadrele didactice se simt liberi să-și exprime ideile, opiniile și sentimentele unul altuia, indiferent de rangurile lor. Nu au bariere în calea unei astfel de expresii. Sunt încurajați să se exprime și sunt auziți. Sunt creativi, curioși, artistici, sensibili, imaginativi, performanți, flexibili, dispuși să asculte idei noi și să-și schimbe propriile idei, convingeri și atitudini ca răspuns la informații noi. Ei optează pentru distracție și relaxare, mai degrabă decât pentru a-și etala superioritatea cu orice preț.
- *creativitatea și originalitate*- valorizarea gândirii divergente și a soluțiilor pedagogice inovatoare. Cadrele didactice spun adevărul fără teamă și își țin promisiunile făcute. Ei fac ce spun. Nu fac niciodată promisiuni false, doar pentru a le face pe plac altora. Dacă fac promisiuni, depun toate eforturile pentru a-și pune în aplicare promisiunile.
- *autonomie profesională*- asumarea responsabilității pentru propriile decizii didactice și asumarea riscului, spirit de inițiativă. Când vorbim despre comportament inovativ, avem în vedere *acțiuni de autonomie în activitate orientate spre schimbare și viitor, care facilitează identificarea soluțiilor la probleme pentru a spori performanța instituției*. Aceasta ar însemna că în instituție se generează idei inovatoare (cadre didactice care inventează idei), se promovează inovațiile (cadre didactice competitive), se dezvoltă idei inovatoare (implementează inovații). Autonomia în mediul de lucru, este considerată în literatură, un element propulsor al creativității și inovației. Cercetătorii susțin că inovația se bazează pe concepția de idei noi, inventive și se realizează prin combinarea creativității și implementarea acestora. O instituție are nevoie de cadre didactice creative care să dezvolte, să selecteze, să evalueze și să execute ideile. Prin urmare, o instituție inovativă ar trebui să permită angajaților libertatea de a veni cu idei noi și a le experimenta. Libertatea este evidențiată în

împuțnericire, autonomie și participare la luarea deciziilor [apud 81], [118].

- *reflexivitate critică*- analiza continuă a practicilor educaționale în vederea optimizării lor. În absența reflecției sistematice asupra propriei practici, inovarea riscă să rămână un demers formal, lipsit de fundamentale epistemică și de sustenabilitate Reflexivitatea critică contribuie la optimizarea practicilor prin: autoevaluare sistematică- analiza eficienței strategiilor didactice; utilizarea feedback-ului elevilor - integrarea perspectivei beneficiarilor educației; analiza datelor educaționale- interpretarea rezultatelor evaluării pentru ajustarea intervenției [apud 107].
 - *colaborare și învățare comunitară*- valorizarea schimbului de bune practici și a comunităților profesionale de învățare. Cadrele didactice devin dornice să se ajute unii pe alții. Sunt guvernați de obiective mai mari, umanitate și spirit de sacrificiu unul de dragul celuilalt. Spiritul de echipă, dinamica grupului și coeziunea sunt de prim rang. Relațiile de colaborare conduc la idei și soluții noi și inovaționale în instituție.
- b) *Normele* sunt reguli formale și informale care reglementează comportamentul profesional în instituția de învățământ. Conform teoriei difuzării inovațiilor elaborate de E. Rogers (2003) [135], adoptarea inovațiilor este influențată de normele sociale ale grupului profesional, de liderii de opinie și de climatul organizațional.

Într-o cultură inovațională consolidată, normele promovează: acceptarea erorii ca oportunitate de învățare; dezvoltarea profesională; colaborarea inter și intra-instituțională; evaluarea constructivă și feedback-ul reciproc, experimentarea pedagogică responsabilă. Cadrele didactice au idei noi, noi moduri de a face lucrurile și de a lua noi decizii pentru a iniția o îmbunătățire a unui produs, proces sau serviciu educațional. Aici succesul și eșecul este atât recompensat, cât și încurajat și sprijinit. Cadrele didactice își asumă riscuri. Fără risc, fără creștere și dezvoltare, fără experimentare există foarte puține posibilități de reînnoire, întinerire a vieții școlare. Experimentarea duce la inovații [105].

II. Dimensiunea cognitivă

Dimensiunea cognitiv- intelectuală a culturii inovaționale presupune dezvoltarea unui set complex de competențe inovaționale- de cunoaștere și înțelegere, de aplicare și de integrare. Prezentăm în continuare o descriere succintă a competențelor inovaționale ale cadrelor didactice [18], [19], [22], [30], [135]. Acestea constituie parte componentă a Designului curricular de dezvoltare a culturii inovaționale descrise în Capitolul 3:

- a) **Competențe de cunoaștere și înțelegere.** Acest nivel vizează fundamentele epistemologice ale culturii inovaționale și dezvoltarea unei cercetări conceptuale coerente.
- b) **Competențe de aplicare.** Nivelul presupune transferul cunoștințelor în situații concrete și dezvoltarea competențelor de acțiune inovativă.
- c) **Competențe de integrare.** Nivelul integrativ reflectă maturitatea cadrelor didactice de integrare a competențelor în practicile instituționalizate.

Structurarea competențelor inovaționale pe niveluri – cunoaștere, aplicare, integrare – reflectă un proces evolutiv de dezvoltare profesională. Dacă primul nivel asigură fundamentare teoretică, al doilea facilitează operaționalizarea, iar al treilea consolidează instituționalizarea inovațiilor.

III. Dimensiunea praxiologică

Dimensiunea comportamental- practică reprezintă nivelul de concretizare a valorilor, atitudinilor și competențelor inovaționale în acțiuni observabile și repetitive, integrate în rutina profesională. Dacă dimensiunea cognitivă oferă fundamentul conceptual, iar cea axiologică orientează motivațional schimbarea, dimensiunea comportamentală reflectă instituționalizarea comportamentelor la nivel individual și organizațional.

Conform teoriei culturii organizaționale formulate de E. Schein [apud 81], cultura devine vizibilă prin practici recurente și tipare comportamentale împărtășite. Prin urmare, cultura inovațională nu este doar un set de declarații strategice, ci un sistem de comportamente stabilizate în timp.

- a) **Aplicarea metodelor activ-participative.** Un prim indicator comportamental al culturii inovaționale este utilizarea constantă a metodelor centrate pe elev: învățare bazată pe proiect; studii de caz; dezbateri academice; învățare colaborativă. În acest sens, aplicarea metodelor activ-participative reflectă trecerea de la paradigma transmisivă la cea constructivistă și reprezintă un comportament inovativ instituționalizat [47]. Schimbarea autentică este vizibilă atunci când practicile de predare se modifică efectiv în sala de clasă.
- b) **Inițierea proiectelor educaționale.** Un alt indicator al dimensiunii comportamentale îl constituie implicarea cadrelor didactice în:
 - elaborarea și implementarea proiectelor interdisciplinare;
 - participarea la proiecte naționale și internaționale;
 - dezvoltarea de inițiative curriculare inovative.

Teoria difuzării inovațiilor a lui E. Rogers [135] arată că inovatorii și adoptatorii timpurii sunt

agenți ai schimbării care influențează sistemul social. Profesorii care inițiază proiecte educaționale devin astfel catalizatori ai culturii inovaționale în instituție. Inițierea proiectelor presupune asumarea responsabilității, gândire strategică și capacitate de mobilizare a resurselor- comportamente caracteristice maturității profesionale.

c) Participarea la comunități profesionale. Cultura inovațională este susținută de colaborare sistematică și schimb de experiență. Participarea la cercuri pedagogice, comunități profesionale de învățare, rețele educaționale, reprezintă un comportament inovativ esențial [30].

Conceptul de comunități de practică, evidențiază faptul că învățarea profesională are un caracter social și emergent. Implementarea inovației devine astfel un proces colectiv, nu exclusiv individual. De asemenea, dezvoltarea capitalului profesional depinde de cultura colaborativă și de încrederea reciprocă între profesori.

d) Utilizarea feedback-ului reflexiv. Un indicator central al dimensiunii comportamentale îl constituie utilizarea sistematică a feedback-ului pentru optimizarea practicilor: colectarea feedback-ului elevilor; analiza rezultatelor evaluării; reflecție asupra performanței proprii; ajustarea strategiilor didactice.

Modelul practicianului reflexiv al lui D. Schon [144] susține că profesionalismul se construiește prin reflecție asupra acțiunii. Feedback-ul devine un instrument epistemic, nu doar evaluativ. În plus, teoria învățării organizaționale a lui P. Senge [140] arată că instituțiile care valorifică feedback-ul dezvoltă capacitatea de autoreglare și adaptare sistemică.

e) Diseminarea bunelor practici. Diseminarea experiențelor inovative- prin prezentări, publicații, ateliere sau platforme digitale- reprezintă un comportament care consolidează cultura inovațională la nivel instituțional și comunitar. Acest proces implică: documentarea practicilor; analiză critică a rezultatelor; transferul de expertiză; mentorat profesional.

Sustenabilitatea inovațiilor depinde de capacitatea actorilor educaționali de a multiplica și adapta practicile eficiente. Diseminarea transformă experiența individuală în capital profesional colectiv.

IV. Dimensiunea motivațională

Componenta motivațională este dimensiunea internă, dinamizatoare a culturii inovaționale, care explică de ce și în ce măsură cadre didactice se implică activ în procesul de schimbare educațională. Dacă dimensiunea cognitivă vizează ceea ce profesorul știe și înțelege, iar cea

comportamentală reflectă ceea ce face, dimensiunea energiei motivațională explică angajamentul care susține aceste acțiuni.

- a) Un mediu de autonomie va crește *motivația* intrinsecă a cadrelor didactice de a implementa și a proiecta inovații educaționale. Acest lucru promovează ulterior creativitatea, care este esențială pentru promovarea inovației. În ceea ce privește asumarea riscurilor, inovația de succes este rareori obținută din prima încercare.
- b) *Rezistența la schimbare* este de obicei un punct culminant al mai multor încercări, pilotări și experimente (Martins, 2002) [apud 81, p. 12].

În cadrul teoretic, datorită rolului său determinant în asumarea și sustenabilitatea comportamentelor inovatoare, componenta motivațională este abordată în teză ca subcapitol distinct *Strategii de promovare a culturii inovatoare pentru susținerea schimbărilor în instituția de învățământ general*.

V. Dimensiunea managerială

Fundamentele culturii inovatoare se sprijină pe un set de principii directoare care orientează dezvoltarea culturii inovatoare, asigurând coerența dintre aspectul personal, organizațional și social al inovației educaționale. Aceste principii, inspirate din teoriile managementului calității și resurselor umane, ale învățării organizaționale și ale pedagogiei inovatoare, determină modul în care instituția de învățământ învață, se adaptează și se transformă.

a) ***Principiile dezvoltării culturii inovatoare.*** Potrivit autorului E. Schein [143], principiile dezvoltării culturii inovatoare constituie ansamblul orientărilor valorice, normelor și regulilor fundamentale care ghidează comportamentele individuale și organizaționale în direcția generării, susținerii și implementarea ideilor noi. În cele ce urmează, prezentăm principalele principii, argumentate teoretic în literatura națională și internațională:

Principiul reflexivității profesionale. Reflexivitatea constituie nucleul oricărei culturi inovatoare. Potrivit cercetătorului D. Schon (1983) [144], profesorul este un practicant reflexiv, capabil să analizeze critic propriile acțiuni și să transforme experiența în cunoaștere profesională. În mediul educațional, reflexivitatea stimulează adaptabilitatea, capacitatea de învățare continuă și gândirea inovativă. Aplicarea acestui principiu presupune dezvoltarea metacogniției profesionale, utilizarea jurnalelor reflexive, a observației colegiale și a cercetării acțiunilor ca instrumente de învățare transformativă. Reflexivitatea profesională conduce la conștientizarea practicilor ineficiente și la reconstruirea identității profesionale în inovare.

Principiul instituției care învață. Conform autorului P. Senge (1990) [140], organizația care învață, este cea care dezvoltă permanent capacitatea de a-și crea propriul viitor. Într-o instituție de învățământ acest principiu se concretizează prin mecanisme instituționale de partajare a cunoașterii: comunități de practică, mentorat, sesiuni reflexive colective. În instituțiile în care se manifestă o cultură a dialogului, a învățării reciproce și a sprijinului, cultura inovațională devine un proces emergent, în care fiecare profesor este atât beneficiar, cât și generator de cunoaștere. Instituția capătă un caracter autoreglator, adaptându-se dinamic la cerințele educației moderne.

Principiul orientării către client. Potrivit autorului Baciș S. [5, p. 140] întreaga activitate inovațională trebuie să fie orientată către elevi, să fie înțeleasă atât nevoile prezente, cât și cele viitoare ale clienților, să fie satisfăcute cerințele lor și să se urmărească depășirea așteptărilor pe care le au. Punerea în aplicare a acestui principiu garantează un echilibru între modul de abordare a nevoilor elevilor, cadrelor didactice și ale personalului instituției; permite evaluarea nivelului de satisfacție al elevilor și profesorilor, în vederea îmbunătățirii continue a performanțelor și contribuie la menținerea unor relații de calitate.

Educația inovativă se concentrează asupra dezvoltării competențelor, a autonomiei și a motivației intrinseci a elevilor. Profesorul inovator devine designer al experienței de învățare, facilitând procesul de explorare, gândire critică și creativitate. Astfel, inovația nu mai este percepută ca o schimbare formală, ci ca o reconstrucție continuă a relației educaționale, orientată spre dezvoltarea integrală a elevului.

Principiul de leadership și sprijin. Cadrele didactice și manageriale adoptă o atitudine proactivă și oferă un exemplu personal în implementarea inovațiilor; înțeleg și acceptă schimbările din domeniul educațional; iau în considerare nevoile elevilor, colegilor și comunității educaționale; stabilesc o viziune clară privind inovațiile și definesc sistemul de valori și normele comportamentale ale instituției; asigură un climat de încredere în relațiile colegiale; oferă resurse și libertate de acțiune pentru inovație; încurajează și recunosc contribuțiile cadrelor didactice; promovează o comunicare deschisă și onestă și susțin dezvoltarea culturii inovaționale a cadrelor didactice [5. p. 141].

Sprijinul în cadrul procesului de inovație constituie un element de dezvoltare a sentimentului de importanță pentru realizarea obiectivelor. Într-un climat armonios cadrele didactice vor putea avea inițiative personale sau colective, activând cu plăcere. Se susține libertatea și autonomia, care conduc la maturizarea profesională. Se promovează competența inovațională, recunoașterea angajaților

inovatori, aprecierea performanțelor, stimularea comportamentelor inovaționale și implicarea emoțională și conștientă a cadrelor didactice în realizarea misiunii inovaționale [2, p. 121].

Principiul colaborării profesionale. Cercetătorii A. Hargreaves și M. O'Connor (2018) [apud 133] definesc profesionalismul colaborativ drept procesul prin care profesorii învață împreună, planifică împreună și reflectă împreună, construind cunoaștere partajată. Într-o cultură inovațională, colaborarea se manifestă prin creație, analiză comună a practicilor și feedback constructiv. În consecință, inovația se naște din interacțiune și se consolidează prin cooperare reflexivă.

Procesul de dezvoltare a culturii inovaționale solicită interacțiune pozitivă, cooperarea persoanelor implicate, conjugarea eforturilor tuturor factorilor interesați. În dezvoltarea parteneriatelor legitatea de bază este cea a sinergiei. Este necesară crearea, prin comunicare și motivare, a parteneriatelor între toate părțile interesate: elevi, cadre didactice, personalul instituției, comunitatea educațională [2, p. 120].

Principiul abordării sistemice. Conform autoarei Andrițchi V. [2, p. 118] activitățile de dezvoltare profesională trebuie să fie integrate cu cele de dezvoltare personală. Totalitatea activităților, politicile de dezvoltare a culturii inovaționale vor fi elaborate în baza valorilor culturii organizaționale și vor cuprinde toate dimensiunile procesuale ale managementului. Dezvoltarea culturii inovaționale este o abordare sistemică în conformitate cu procesele: planificare, recrutare, selecție, integrare, implementare, motivare, dezvoltare, monitorizare și măsurare, acțiuni de îmbunătățire. Doar într-o interactivitate se pot obține performanțe

Aplicarea principiului conduce la rezultate eficiente atunci când resursele și activitățile destinate dezvoltării culturii inovaționale sunt gestionate ca un proces, ceea ce presupune: definirea clară a etapelor necesare pentru atingerea rezultatului dorit și evaluarea riscurilor potențiale, precum și a consecințelor și impactului procesului de inovație asupra elevilor, cadrelor didactice și personalului; stabilirea clară a responsabilităților persoanei dedicate procesului de inovație; identificarea resurselor materiale, echipamentelor, metodelor, informațiilor cu privire la procesul de inovație [5, p. 144].

Principiul flexibilității. Flexibilitatea este generată de necesitatea adaptării continue a cadrelor didactice și a managementului la schimbările rapide care au loc în mediul educațional, organizațional intern și extern și în ierarhia necesităților profesionale ale angajaților [2, p. 19].

Cultura inovațională se dezvoltă în condiții de schimbare permanentă. Cercetătorul J. P. Kotter (2012) [112] evidențiază importanța agilității organizaționale, adică a capacităților instituționale de a

răspunde rapid provocărilor. Într-un mediu educațional flexibilitatea se reflectă în deschiderea curriculară, integrarea noilor tehnologii și adaptarea practicilor la diversitatea elevilor. Profesorii inovatori ajustează continuu strategiile, valorificând feedbackul și transformând incertitudinea într-o resursă de învățare.

Principiul îmbunătățirii continue. A îmbunătăți competențele inovaționale, înseamnă a le face mai eficiente, mai stabile la schimbările sistemice, ceea ce duce la atingerea obiectivelor și la creșterea performanțelor personale și instituționale. Un cadru didactic auto împlinit și auto realizat poate să fie motivat să implementeze inovațiile educaționale. Principiul presupune: preocupare pentru fiecare cadru didactic; include evaluarea periodică a criteriilor de excelență pentru identificarea zonelor care necesită îmbunătățiri pe termen lung; creșterea continuă a eficacității și eficienței procesului de inovație; promovarea activităților orientate spre prevenire; precum și recunoașterea rezultatelor obținute de cadrele didactice și personalul instituției în vederea îmbunătățirii continue a proceselor inovaționale [2, p. 119], [5, p. 147]. Îmbunătățirea continuă transformă evaluarea instrumentului de control în mecanismul de învățare organizațională.

b) **Cadrul cultural-** strategie, structură, leadership, mediu etc. Instituțiile inovaționale nu cultivă doar abilitățile tehnice ale angajaților, ci și promovează sentimentul de împărtășire și unire. Relațiile interpersonale bune susțin și încurajează motivația, munca în echipă și comportamentul inovațional. Prin urmare, prezența unui mediu adecvat, recompensele și recunoașterea, munca de calitate, spiritul ridicat de lucru în echipă (Dombrowski, 2007) [apud 136] disponibilitatea sprijinului din partea colegilor și relațiile interpersonale calde între membrii echipei (Yahyagil, 2004) [apud 136], ajută la stabilirea unei culturi și a unui comportament inovațional.

Cultura organizațională. Determinarea strategiei este de obicei o sarcină care aparține administrației. Cu alte cuvinte, managerii formulează viziunea și misiunea instituției, un set de obiective strategice legate de inovație (Dorabjee, 1998) [apud 106, p. 44].

În dezvoltarea și formarea culturii inovaționale, elementele structurale trebuie să fie aliniate la cultura organizațională. Aceasta, la rândul său, va produce un tip de norme culturale care pot influența interacțiunea cadrelor didactice față de comportamentul inovațional necesar. Rolul managerilor în modelarea structurii organizației este direcționat de valorile și viziunea acesteia. Deci, responsabilitățile managerilor instituțiilor sunt de a inspira pe alții să conducă, precum și de a structura organizația în conformitate cu practicile inovaționale dorite.

De asemenea, trebuie dezvoltate *valorile culturii organizaționale*: dexteritate, orientare către

elev, cadre didactice și comunitate educațională, calitate în activitate, relații, execuție, adaptabilitate, orientare antreprenorială etc. Instruirea, participarea, comunicarea, autonomia și încrederea în cadrele didactice, munca în echipă explică în mod semnificativ inovația și proces în instituție [149]. Este o afirmație susținută de cercetările anterioare, analizate și prezentate în Capitolul I al lucrării.

Managementul inovațional al instituției de învățământ general. Potrivit autorilor Popescu M. [56], С. Д. Поляков [173], managementul inovațional asigură integrarea schimbării în strategia organizațională și valorificarea potențialului creativ al resurselor umane; implementarea inovațiilor necesită condiții organizaționale, sprijin managerial și implicarea cadrelor didactice.

J. Tidd, J. Bessant și K. Pavitt (2005) [apud 81] au dezvoltat un model diamant de management inovațional care ia în considerare inovația ca obiectiv strategic al instituției. Această influență culturală privește modul în care procedurile interne sunt concepute pentru a sprijini noile produse sau servicii și toți angajații care sunt implicați în procesul de inovație. Organizația trebuie să stabilească clar ce dorește să inoveze; să prioritizeze problemele sau oportunitățile; ce activități vor stimula inovația dorită (E. C. Martins, F. Terblanche, 2003; M. Tian, 2018) [apud 81].

Managementul inovațional este un subsistem esențial al conducerii instituției, orientat spre anticiparea, stimularea, implementarea și evaluarea schimbărilor pedagogice, curriculare și organizaționale. În contextul școlii, managementul inovațional se distinge prin caracterul său intențional și organizat, fiind susținut de leadership transformator, învățare organizațională și cultivarea unei culturi instituționale deschise schimbării (P. Senge, 1990) [140].

Astfel, putem evidenția următoarele **dimensiuni ale managementului inovațional**:

- *Dimensiunea strategică*: elaborarea unei viziuni instituționale privind schimbarea, definirea direcțiilor strategice și planificarea proceselor de inovație. Leadership-ul strategic facilitează integrarea inovației în cultura organizațională, transformând-o într-o practică sistematică, nu episodică.
- *Dimensiunea culturală*: cultură inovațională promovează colaborarea, responsabilitatea colectivă, reflectarea critică și dispoziția către experimentare. Profesorii se implică în proiecte ale schimbării, iar inovația devine o practică.
- *Dimensiunea colaborativă*: prin colaborare, mentorat și schimb de experiențe, cadrele didactice dezvoltă competențe inovaționale consolidate. Managementul inovațional susține astfel creația și învățarea profesională partajată.
- *Dimensiunea tehnologică*: digitalizarea trebuie realizată critic și reflexiv, evitând tehnolo-

centrismul. Managementul inovațional include integrarea inteligentă a platformelor digitale, dezvoltarea competențelor digitale ale profesorilor și crearea unui ecosistem educațional augmentat de tehnologie.

În acest context se conturează următoarele **obiective ale managementului inovațional** [128]:

- modernizarea procesului educațional prin metode active, pedagogii centrate pe elev și utilizarea tehnologiilor digitale;
- dezvoltarea profesională continuă a cadrelor didactice prin formare reflexivă, colaborativă și experimentală;
- dezvoltarea competențelor inovaționale: comunicare, lucru în echipă, toleranță la greșeli, managementul conflictelor, luarea deciziilor, simplitate, agilitate, prioritizare etc.;
- crearea unui climat organizațional inovativ bazat pe încredere, colaborare, autonomie și asumarea riscului pedagogic;
- optimizarea resurselor instituționale pentru a susține inițiativele inovaționale.

În lumina studiilor analizate, devine clar că dezvoltarea unei culturi inovaționale a cadrelor didactice nu reprezintă un rezultat spontan, ci un proces complex și deliberat, influențat de mai mulți factori interdependenți. Un leadership vizionar este esențial pentru a orienta cadrul strategic al instituției, pentru a promova valori și practici pro-inovație și pentru a motiva cadrele didactice să implementeze noi metode și soluții educaționale. Astfel, dezvoltarea unei culturi inovaționale la nivelul cadrelor didactice nu este doar un obiectiv managerial, ci un proces integrat care combină leadership-ul, suportul organizațional și o abordare sistematică a inovației, asigurând atât creșterea calității actului educațional, cât și adaptabilitatea instituției la cerințele societății contemporane.

2.2. Mecanismul de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice

Pentru proiectarea și elaborarea instrumentelor conceptual-metodologice ale cercetării a fost necesară realizarea unei conexiuni coerente între fundamentale teoretice ale domeniului și dimensiunea empirică a problemei investigate. Această abordare a permis corelarea reperelor conceptuale privind cultura inovațională cu realitățile practice existente în instituțiile de învățământ general.

În acest scop, s-a realizat analiza documentelor normative și reglatorii educaționale naționale. Studiarea documentelor a oferit repere importante pentru definirea cadrului conceptual al cercetării și pentru identificarea direcțiilor prioritare privind dezvoltarea culturii inovaționale în mediul

educațional. Totodată, pentru a evidenția nivelul existent al culturii inovaționale a cadrelor didactice, a fost realizat un experiment diagnostic.

Menționăm că, în *Strategia inovațională a Republicii Moldova 2013-2020 „Inovații pentru competitivitate”*, este prezentată o evaluare a situației în domeniul inovării în Republica Moldova. Am analizat inputurile inovaționale: avantajele și dezavantajele în acea perioadă ale capitalului uman și cercetare. Astfel, „indicatorul sintetic calculat în 2012 pentru dimensiunea „Capitalul uman și cercetare” plasa Republica Moldova puțin sub cele ale țărilor Europei Centrale și de Est (39,9 față de 42,4). De asemenea, în conformitate cu prevederile strategiei, „doar o proporție redusă a resurselor publice alocate pentru cercetare-dezvoltare a fost efectiv utilizată în activitățile de inovare [62, p. 12,13].

Una dintre premisele *Strategiei inovaționale a Republicii Moldova pentru perioada 2013-2020 „Inovații pentru competitivitate”*, a fost implementarea Codului educației și continuarea reformelor în sistemul educațional, creșterea nivelului de finanțare și utilizarea mai eficientă a resurselor în sector, cu accent special pe salarizarea cadrelor didactice; dezvoltarea continuă a domeniului științei naționale și creșterea atractivității carierei științifice pentru tineri, având ca obiectiv prioritar dezvoltarea competențelor inovaționale ale populației [60, p. 12, 13].

Prin urmare, se constată că este necesar un efort susținut din partea cadrelor didactice capabile să producă idei inovative și să se adapteze contextului economic în schimbare. Strategia evidențiază necesitatea consolidării educației formale și a formării profesionale instituționale, alături de promovarea învățării continue, realizează prin exploatarea potențialului tehnologiilor digitale contemporane. Totuși, strategia se concentrează pe adaptarea programelor de instruire formală la cerințele dezvoltării inovaționale și sprijinirea accesului tinerelor talente în domeniul inovației, fără a oferi măsuri similare pentru cadrele didactice din învățământul general [60, p. 25, 26].

Codul educației, adoptat în 2014, stabilește ca obiectiv principal formarea unei personalități active și autonome, capabile să se dezvolte continuu, să dețină cunoștințele și competențele necesare pentru integrarea pe piața muncii și să manifeste independență în gândire și acțiune. Acest ideal se urmărește prin promovarea învățării pe tot parcursul vieții, conform componentei „formare continuă” (Articolul 123) [16]. Pentru a respecta principiul relevanței, prevăzut în cod, și pentru a răspunde nevoilor de dezvoltare personală și socio- economică, sunt necesare măsuri care să stimuleze creșterea nivelului de cunoaștere, dezvoltarea competențelor de inovare, cooperare și comunicare, precum și abilitatea de a formula ipoteze și de a lua decizii în vederea realizării obiectivelor stabilite.

Standardele de competență profesională ale cadrelor didactice din învățământul general, constituie repere esențiale pentru organizarea eficientă a dezvoltării profesionale a acestora. Aceste standarde urmăresc să consolideze învățarea continuă a cadrelor didactice în conformitate cu cerințele pieței muncii și cu pedagogia centrată pe elev; să stimuleze motivația pentru învățarea pe tot parcursul vieții; să crească responsabilitatea individuală pentru succesul propriei cariere; și să promoveze transparența și recunoașterea competențelor. Astfel, cadrul didactic își gestionează dezvoltarea profesională continuă și, conform standardelor, trebuie să coordoneze propria dezvoltare profesională, să planifice și să monitorizeze procesul de creștere personală și profesională prin adaptarea activităților la cerințele didacticii moderne, valorificarea realizărilor inovaționale și experimentarea celor mai bune practici educaționale [56].

Ținem să menționăm că, acest act prezintă un cadru de referință pentru autoevaluarea performanței profesorilor din învățământul general. Acesta definește cerințele fundamentale pe care acestea trebuie să le îndeplinească, fiind mereu motivate să își dezvolte competențele profesionale și să atingă performanțe înalte [54].

Unul dintre obiectivele generale ale *Strategiei de dezvoltare a educației „Educația-2020”* este dezvoltarea și diversificarea programelor de instruire a adulților pe durata întregii vieți, armonizând formarea generală cu formarea profesională continuă, astfel încât să răspundă nevoilor personale și să corespundă cerințelor societății și economiei [64, p. 3]. Strategia propune și acțiuni prioritare în raport cu creșterea eficienței și flexibilității sistemului de formare continuă a cadrelor didactice și manageriale, prin alinierea programelor de perfecționare la cerințele și nevoile de noi competențe, și prin promovarea inovațiilor în domeniile pedagogiei, psihologiei, didacticii și consilierii metodice [64, p. 52].

În continuitatea acestor măsuri, implementarea Strategiei de dezvoltare a educației 2014-2020 a fost concretizată prin elaborarea *Standardelor de competență profesională pentru managerii din învățământul general*. Aceste standarde definesc rolul managerului ca fiind acela de a crea și menține un mediu stimulativ și colaborativ, care să sprijine dezvoltarea continuă a competențelor cadrelor didactice, să genereze contexte motivante pentru performanță prin diverse instrumente și metode manageriale și să încurajeze inițiativele valoroase ale membrilor comunității educaționale, orientate către creșterea eficienței și performanței organizaționale [60].

Strategia națională de dezvoltare „Moldova 2030”, în capitolul consacrat garantării accesului la educație de calitate și extinderii oportunităților de învățare continuă, situația actuală prezintă cel

mai mic punctaj din Europa acumulat de Republica Moldova este pentru domeniul „Inovație” (2,6 puncte din 7), care include capacitatea de inovație și calitatea cercetărilor științifice, ceea ce este considerat motorul principal al dezvoltării economice. În comparație cu țările Europei Centrale, progresul Republicii Moldova pe parcursul ultimilor ani pentru acești indicatori este în jurul valorii medii. Totodată, potrivit strategiei, a accelerat cu excepții ne semnificative gradul de pregătire a personalului și calitatea managementului școlilor [63, p. 64].

În acest fel, în raport cu prevederile actelor enumerate, abordarea unilaterală a problemelor de dezvoltare profesională a cadrelor didactice și de implementare a inovațiilor în educație, în viziunea noastră, rezonază cu cauzele descrise și în *Strategia națională de dezvoltare „Moldova 2030”*[63]:

1. *Lipsa unei viziuni comune a tuturor actorilor implicați de la toate nivelurile și din toate autoritățile și instituțiile publice privind calitatea și procesul de inovație în educație.* Cadrele didactice au reticență la noile reforme în învățământ, pentru că se impun și respectiv nu au formate și dezvoltate competențe, nu cunosc mecanismele de implementare a inovațiilor.
2. *Lipsa unei abordări sistemice a schimbărilor în educație.* Se observă scindarea predării conținuturilor academice de educație, iar ultima este pusă pe seama mai mult a psihologilor și a diriginților. Actualmente, educația pentru sănătate, educația pentru media, educația pentru drepturile omului și cetățenie activă, respectul pentru diversitate, utilizarea tehnologiilor informaționale și a mijloacelor de comunicare etc. sunt predate mai mult mecanic, decât integrate în activități practice. S-au adăugat noi curriculum-uri, o multitudine de curriculum-uri opționale, în loc să fie integrate în disciplinele de bază și utilizate pentru dezvoltarea competențelor trans curriculare.
3. *Sistemul actual de pregătire și dezvoltare profesională a cadrelor didactice nu asigură calitatea și flexibilitatea necesară pentru a face față cerințelor unei societăți dinamice.* Cerințele actuale pentru formarea cadrelor didactice sunt definite în mare parte prin cantitatea programelor educaționale și mai puțin prin calitatea acestora. Un număr considerabil de cadre didactice beneficiază de formarea corespunzătoare în conformitate cu programele profesionale depășite, iar diferența dintre teorie și cererea de competențe specifice la angajare nu reprezintă un element motivant pentru elevi să fie mai perseverenți în procesul educațional. Instituțiile pedagogice continuă, în mare parte, să formeze pedagogi cu principii învechite care se axează pe reproducerea mecanică a subiectelor de către elevi și centrată pe cadrul didactic și nu pe elev. Atunci când ajung în clasă, cadrele didactice trebuie să formeze și să dezvolte

aptitudini și deprinderi de gândire critică, de soluționare a problemelor, de luare autonomă a deciziilor, adică deprinderi pe care ei înșiși nu le au dezvoltate.

4. *Sistemul de învățământ nu asigură resurse și condiții adecvate care să favorizeze performanța profesională a cadrelor didactice.* Este deja cunoscut faptul că la instituțiile pedagogice se înmatriculează un număr insuficient de studenți pentru domeniul științe ale educației, din motivul prestigiul scăzut al profesiei și cel mai important- salariul care nu corespunde cerințelor unei vieți decente.
5. *Birocratizarea sistemului și gestionarea defectuoasă a timpului cadrului didactic.* Centrarea pe cel ce învață se pierde într-o cultură care urmărește controlul asupra cadrelor didactice. În aceste condiții, cadrele didactice se concentrează pe elaborarea de rapoarte în detrimentul profesionalizării, inițiativei, gândirii reflexive și creativității.
6. *Lipsa unei culturi organizaționale la nivelul întregului sistem care să stimuleze dezvoltarea profesională și culturii inovaționale a cadrelor didactice.* Formarea inițială și continuă este importantă, dar nu este suficientă. Pentru dezvoltarea profesională trebuie să existe o cultură organizațională în acest sens. Managementul școlar are mai mult nevoie de sprijin pentru a crea și menține o cultură de învățare, bazată pe respect față de sistemul educațional, instituția educațională, cadre didactice, elevi și părinți.
7. *Integrarea insuficientă a educației cu activitățile din domeniile cercetării și inovației.* Acest fapt are impact negativ asupra cercetării, dezvoltării și inovării. Tot mai puțini tineri optează pentru o carieră științifică. Ca rezultat, ponderea persoanelor tinere încadrate în activitatea științifică, pe durata ultimilor ani, a înregistrat o descreștere anuală de cca 1%, iar ponderea pensionarilor – o creștere similară [61], [62], [63, p. 70],

Pornind de la scopul fundamental al sistemului educațional- „echiparea tuturor oamenilor, de la vârstă fragedă și pe tot parcursul vieții, cu cunoștințele, abilitățile și competențele necesare pentru valorificarea potențialului personal și profesional”- devine evidentă necesitatea unui cadru strategic coerent care să sprijine transformarea profundă a educației. Viziunea strategică până în anul 2030 subliniază în mod explicit importanța creării unor mecanisme operaționale care să permită depășirea curențelor existente în sistem, să asigure modernizarea proceselor educaționale și să favorizeze dezvoltarea competențelor necesare unei societăți bazate pe cunoaștere [63, p. 71].

În acest context, dezvoltarea culturii inovaționale a cadrelor didactice nu poate fi concepută ca un proces izolat sau spontan, ci ca o componentă a transformării sistemului educațional. Fără

existența unui mecanism funcțional, articulat atât la nivel macro (politici educaționale, strategii naționale, cadrul legislativ), cât și la nivel micro (procese instituționale, management școlar, practici pedagogice), orice încercare de a promova o cultură inovațională rămâne fragmentară și inconsistentă.

Astfel, nu putem vorbi despre o dezvoltare autentică și sustenabilă a culturii inovaționale în rândul cadrelor didactice în absența unui mecanism de sistem, capabil să orienteze, să sprijine și să monitorizeze procesele inovaționale.

Pre-experimentul de diagnostic. În cadrul demersului empiric, etapa a doua a cercetării a vizat realizarea unui *pre-experiment, cu rol de diagnostic*, orientat spre investigarea gradului de înțelegere, aplicare și integrare de către cadrele didactice într-o viziune proprie, a cunoștințelor în domeniul culturii inovaționale, precum și identificarea practicilor existente în instituțiile de învățământ general în acest domeniu.

În faza de diagnostic (anul 2021) au fost implicate 44 cadre didactice și de conducere participante la cursurile de formare continuă, Departamentul Psihopedagogie și Management Educațional la Centrul de Formare Continuă și Leadership a Universității Pedagogice de Stat „Ion Creangă” precum și reprezentanți ai instituțiilor de învățământ general, colegii, universități etc. din Republica Moldova, membri ai Asociației Generale a Învățătorilor din România și a Filialei Republica Moldova. Caracteristici socio- profesionale ale subiecților în pre-experimentul pedagogic sunt prezentate în Anexa 2.

Deci, *obiectivul experimentului* a constat în *colectarea datelor despre practicile inovative, elementele culturii inovaționale și mecanismele de dezvoltare a acestora în instituția de învățământ general*. Prin aplicarea sondajului de opinie s-a urmărit identificarea punctelor forte și limitările practicilor manageriale și organizaționale în promovarea culturii inovaționale, constituind astfel un prim pas în fundamentarea Mecanismului de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice. [51].

Așa dar, *primul instrument de cercetare* este *sondajul de opinie* care are o selecție de itemi adaptați de noi după instrumentul de auto-reflecție privind inovația, elaborat de S. Vincent-Lancrin și K. Van Lieshout [152]. Sondajul conține opt întrebări, fiecare dintre ele propunând variante de afirmații. Categoriile de răspunsuri pentru toate afirmațiile au fost apreciate cu variantele de la *Total de acord* la *Total dezacord* împreună cu o opțiune *Nu știu* (Anexa 3). Sondajul este structurat într-o corelare dintre mai multe variabile, indicatori și itemi. Le propunem în următorul tabel.

Tabelul 2.2. Corelarea itemilor sondajului de opinie cu variabile și indicatori

Itemii	Variabile	Indicatori
1. Sunteți de acord cu următoarele afirmații despre leadership și strategiile de management la [școala] dvs.?	Conducere și management	participarea cadrelor didactice la decizie; viziunea managerială asupra inovațiilor sprijin managerial pentru inovare; încurajarea inițiativelor inovative; împuternicirea profesională; receptivitatea conducerii la schimbare
2. Cum ați evalua [școala] dvs. Când este vorba despre modul în care abordează procesul de inovare?	Proces de inovare	disponibilitatea resurselor pentru inovare; recompensarea inițiativelor inovative; oportunități instituționale de inovare; dezvoltarea profesională pentru inovare; motivația pentru inovare; proactivitatea cadrelor didactice; cunoștințe privind inovarea; feedback instituțional; implicarea în activități inovative
3. În ce măsură sunteți de acord cu următoarele afirmații despre implicarea dumneavoastră în inovație?	Implicarea personalului în inovație și competențe pentru inovație	colaborare profesională pentru inovare; manifestarea gândirii critice; dezvoltarea competențelor inovative
4. Cât de importanți sunt următorii factori în limitarea capacității dumneavoastră de inovație la locul de muncă?	Bariere în calea inovației	influența reglementărilor externe; impactul actelor instituționale interne; influența contextului social; nivelul competențelor inovative; insuficiența resurselor pentru inovații
5. Vă rugăm să indicați dacă considerați că următoarele afirmații se aplică [școlii dvs.].	Resurse de personal și potențialul de cunoștințe	cunoștințe de ghidare a inovării; cunoștințe privind finanțarea inovațiilor; implicarea cadrelor didactice; implicarea elevilor și părinților
6. Cum ați evalua următoarele stiluri și valori de lucru în [școala] dvs.	Rezolvarea problemelor și riscurilor	asumarea riscurilor în implicarea în inovații; analiza problemelor educaționale; gestionarea riscurilor; atitudine față de schimbare
7. În ce măsură sunteți de acord cu aceste afirmații referitoare la predare, învățare și evaluare?	Abordări ale inovației în predare, învățare și evaluare	aplicarea abordărilor inovative; diversitate strategiilor didactice; stimularea creativității; utilizarea predării inovatoare; dezvoltarea gândirii critice; perspectivă inovativă asupra educației; eficiența practicilor inovative
8. În ce măsură sunt adevărate următoarele lucruri atunci când este vorba despre activitățile de inovație în [școala] dvs.?	Inovația în activitatea didactică	atitudinea față de inovații; mediu educațional inovativ; colaborare profesională; convingeri privind inovarea; diseminarea bunelor practici; formarea pentru inovare

Propunem în continuare rezultatele etapei de diagnostic a experimentului pedagogic:

1. **Conducere și management.** Prima întrebare (Sunteți de acord cu următoarele afirmații despre leadership și strategiile de management la [școala] dvs.?) propune respondenților afirmații privind conducerea și strategiile de management ale instituției. Afirmațiile analizează receptivitatea managementului și sprijinul pentru inovație. Vizează sprijinul managementului pentru includerea

profesorilor, elevilor și părinților în activitățile de inovație și în furnizarea de idei pentru inovații. Includerea lor oferă posibilitatea de colectare a informațiilor și cunoștințelor din perspective diferite și ar trebui să fie deosebit de importante pentru inovațiile de predare și învățare.

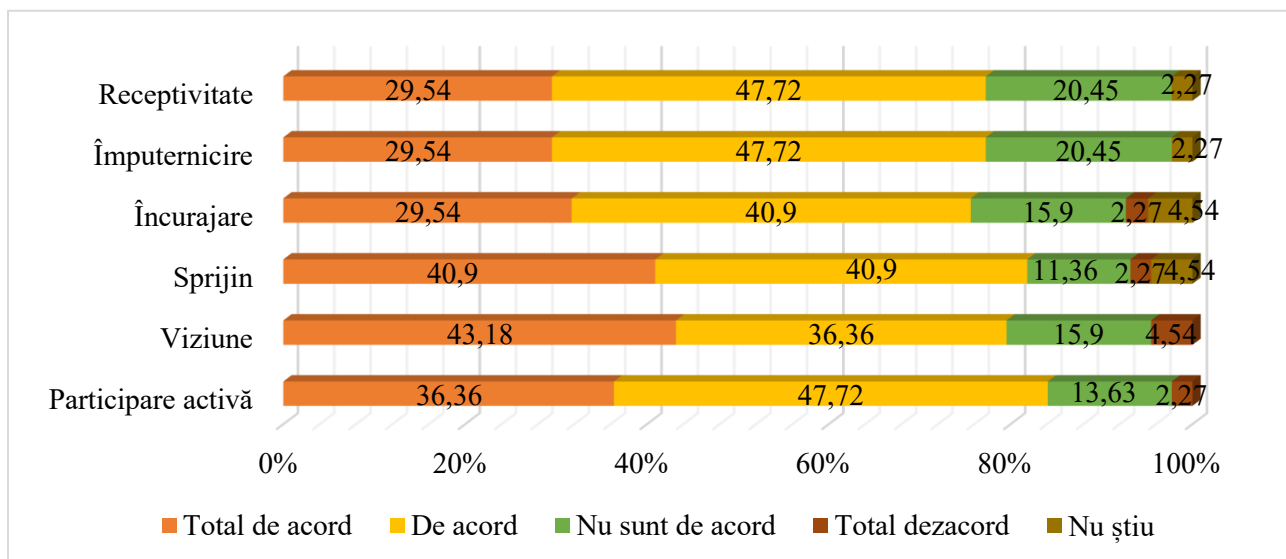


Figura 2.2. Conducere și management

Cadrele didactice care sunt de acord se situează între aproximativ 77% și 84%. Cele mai ridicate valori se înregistrează pentru *sprijin* (81,8%), *viziune* (79,54%) și *participare activă* (84,08%), ceea ce indică existența unui climat favorabil colaborării și implicații în procesele inovative. Dimensiunile *receptivitate* și *împuternicire* ating fiecare un nivel de acord de 77,26%, sugerând o percepție pozitivă moderată asupra deschiderii și autonomiei profesionale.

Se remarcă însă mai consistente date ale opțiunilor „Nu sunt de acord” (între 11,36% și 20,45%), în special la nivelul *receptivității* și *împuternicirii* (20,45%). Acest aspect indică existența unor rezerve sau percepții neomogene privind climatul organizațional și susținerea inițiativelor inovative. De asemenea, prezența răspunsurilor de tip nu știu (până la 4,54%) reflectă un anumit grad de incertitudine în evaluarea acestor variabile relaționale.

2. Proces de inovare. A doua întrebare (*Cum ați evalua [școala] dvs. atunci când este vorba despre modul în care abordează procesul de inovare?*) colectează date despre metodele folosite de școală pentru a implica cadrele didactice și elevii în inovație și modalitățile specifice în care sunt implicați profesorii sau elevii. Cu alte cuvinte, acestea sunt aprecieri directe ale implicațiilor practice ale culturii inovaționale a instituției, inclusiv resursele disponibile.

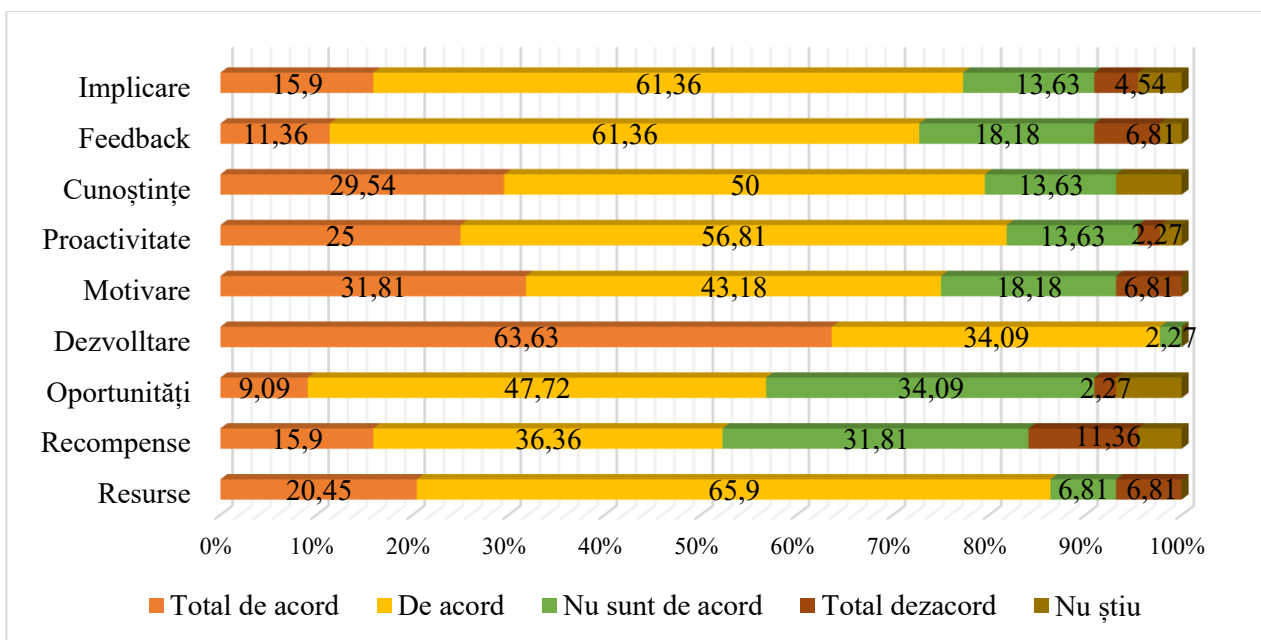


Figura 2.3. Proces de inovare

Datele indică o orientare predominant pozitivă. Cele mai ridicate niveluri de acord total se observă pentru *dezvoltare* (63,63%) și *motivație* (31,81%), sugerând percepții favorabile asupra oportunităților de creștere și a climatului motivațional. Variabilele *implicare*, *feedback* și *proactivitate* au ponderi mari de „de acord” (56%–61%), dar niveluri mai reduse de total de acord, indicând o susținere moderată, nu fermă. *Resursele* sunt evaluate pozitiv (65,9% „de acord”), însă cu acord total relativ scăzut (20,45%), sugerând potențiale limitări calitative. *Oportunitățile* și *recompensele* prezintă cele mai mari proporții de dezacord (31%–34%), indicând zone critice. Răspunsurile nu știu sunt marginale.

3. Implicarea personalului în inovație și competențe pentru inovație. A treia întrebare (*În ce măsură sunteți de acord cu următoarele afirmații despre implicarea dumneavoastră în inovație?*) este similară cu cea de-a doua, dar include declarații privind implicarea personală în inovație și abilitățile de inovație.

Astfel, pentru variabila *referință*, se înregistrează un nivel ridicat de acord (95,45%), ceea ce sugerează existența unor repere conceptuale și metodologice relativ bine consolidate. Variabila *dezvoltarea competențelor*, cu pondere a acordului (97,72%) indică o percepție favorabilă asupra proceselor formative, sugerând deschiderea cadrelor didactice către dezvoltarea profesională continuă. Similar, pentru variabila *competențe*, nivelul de acord (95,44%) confirmă recunoașterea importanței lor inovativă în activitatea didactică.

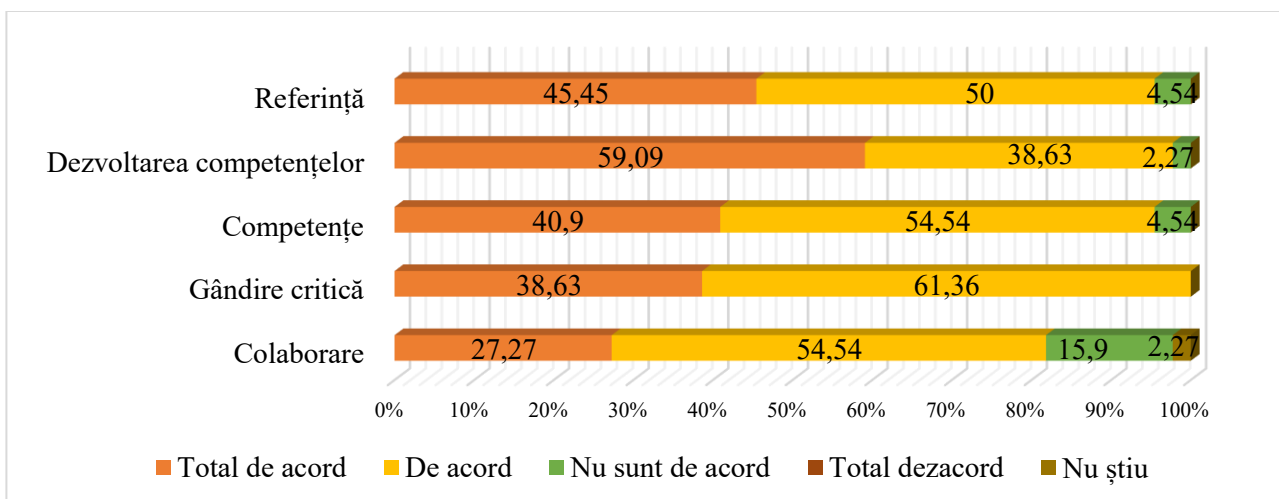


Figura 2.4. Implicarea personalului în inovație și competențe pentru inovație

Variabila *gândire critică* evidențiază un consens ridicat (aprox. 100% acord total și parțial), ceea ce denotă valorizarea ca element esențial al practicii pedagogice inovative. În cazul *colaborării*, deși acordul cumulativ este majoritar (81,81%), se remarcă o proporție semnificativă de dezacord (18,17%), sugerând existența unor disfuncționalități în practicile colaborative instituționale.

4. **Bariere în calea inovației.** A patra întrebare (*Cât de importanți sunt următorii factori în limitarea capacității dumneavoastră de inovație la locul de muncă?*) definește importanța a șase factori în constrângerea capacității respondentului de a implementa inovații.

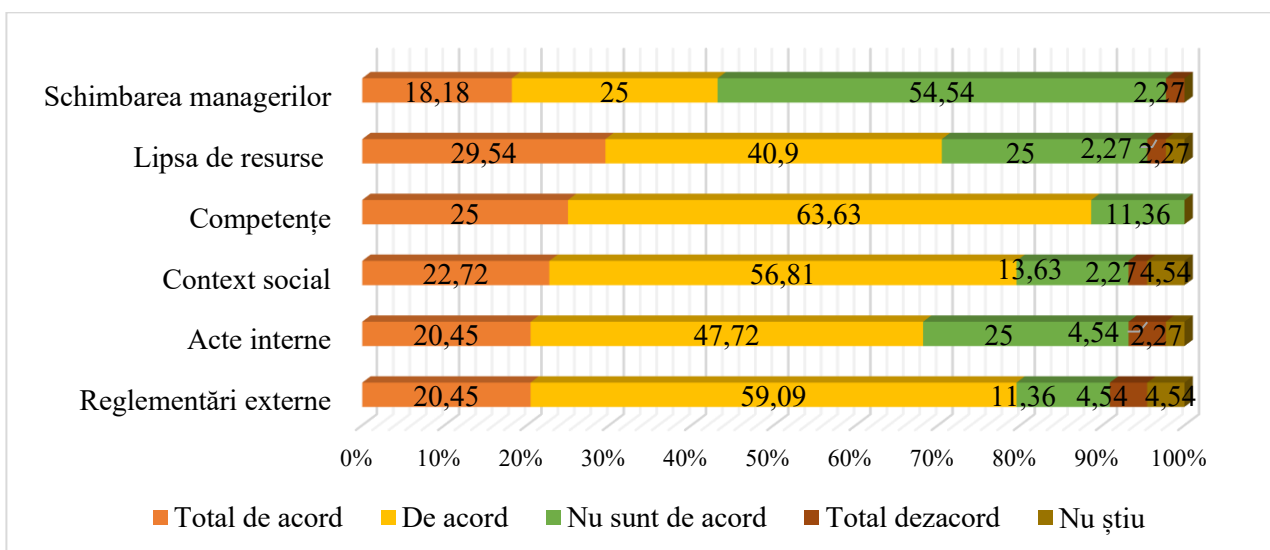


Figura 2.5. Bariere în calea inovației

Datele evidențiază o percepție diferențiată asupra factorilor care influențează dezvoltarea culturii inovaționale. *Schimbarea managerilor* este percepută negativ (54,54% dezacord), sugerând o rezistență sau o lipsă de corelare între schimbările manageriale și procesele inovative. *Lipsa de resurse* și *reglementările externe* sunt recunoscute ca un obstacole semnificative (79,54% acord), ceea ce indică o constrângere structurală în implementarea inovațiilor. În mod similar, *competențele* sunt apreciate ca factor determinant (88,63% acord). Variabila *acte interne* (68,18% acord) subliniază importanța mediului organizațional și normativ. În concluzie, cultura inovațională este influențată în mod semnificativ de factori structurali și instituționali, dintre care resursele și cadrul normativ joacă un rol esențial.

5. **Resurse de personal și potențialul de cunoștințe.** A cincea întrebare (*Vă rugăm să indicați dacă considerați că următoarele afirmații se aplică [școlii dvs.]*) se referă la resursele pentru inovație și la implicarea utilizatorilor sau a părților interesate în inovație. Două afirmații despre resurse indică dacă există o persoană responsabilă pentru a ajuta personalul în inovație și una pentru aplicarea pentru finanțare. Trei afirmații sunt despre implicarea utilizatorilor sau a părților interesate în implicare și proiectare sau planificare a inovațiilor.

Celelalte afirmații determină dacă inovațiile sunt dezvoltate cu contribuția utilizatorului, ceea ce ar trebui să îmbunătățească eficacitatea inovațiilor pentru predare, învățare și evaluare.

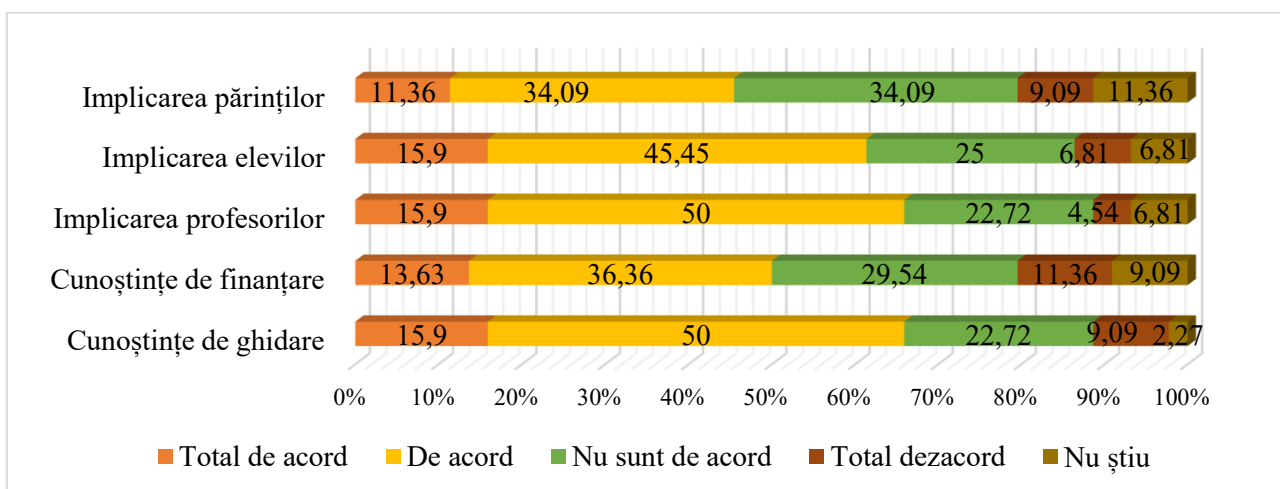


Figura 2.6. Resurse de personal și potențialul de cunoștințe

Implicarea părinților prezintă un nivel relativ scăzut (45,45% acord, 43,18% dezacord și incertitudine), sugerând o participare limitată a acestora în activitățile inovative. *Implicarea elevilor*

este evaluată mai favorabil (61,35% acord), ceea ce reflectă o tendință de creștere a participării active a beneficiarului direcției ai educației. Variabila *implicarea profesorilor* înregistrează un nivel mai ridicat (65,9% acord), confirmând rolul central al cadrelor didactice în implementarea inovațiilor. În ceea ce privește *cunoștințe de finanțare*, distribuția răspunsurilor (aprox. 50% acord, 40% dezacord) indică lacune semnificative în accesarea și gestionarea financiară pentru inovare.

6. **Rezolvarea problemelor și riscurilor.** Cea de-a șasea întrebare (*Cum ați evalua următoarele stiluri și valori de lucru în [școala] dvs.?*) determină modul în care subiecții rezolvă problemele și atitudinile lor față de riscuri. Învățarea din eșecuri poate fi importantă pentru îmbunătățirea inovațiilor viitoare și crearea unei culturi inovaționale care acceptă riscurile adecvate.

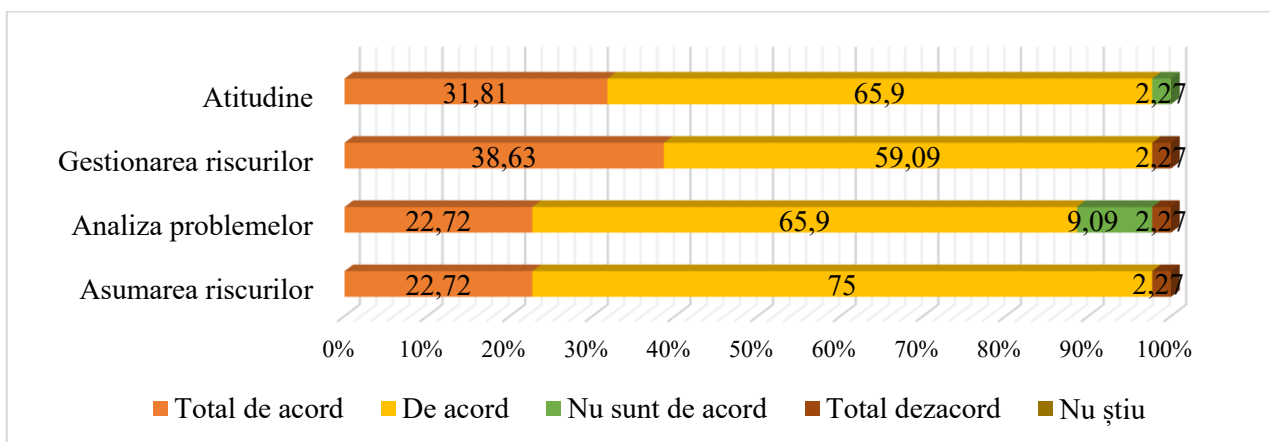


Figura 2.7. Rezolvarea problemelor și riscurilor

Pentru toate cele patru variabile- *atitudine, gestionarea riscurilor, analiza problemelor și asumarea riscurilor*- se constată sau concentrare dominantă a răspunsurilor în zona acordului. Procentele cumulative ale acordului depășesc 97% pentru *atitudine, gestionarea riscurilor și asumarea riscurilor*, indicând un nivel ridicat de internalizare a valorilor inovaționale și a disponibilității accentuate pentru implicare activă în procesul de schimbare. Variabila *analiza problemelor* înregistrează un nivel ușor mai redus al acordului (88,62%) și o pondere mai vizibilă a dezacordului (9,09%), ceea ce sugerează o variabilitate mai mare a percepțiilor privind competențele analitice.

7. **Abordări ale inovației în predare, învățare și evaluare.** Cele opt afirmații pentru întrebarea 7 (*În ce măsură sunteți de acord cu aceste afirmații referitoare la predare, învățare și evaluare?*) identifică creativitatea în predare, învățare și evaluare.

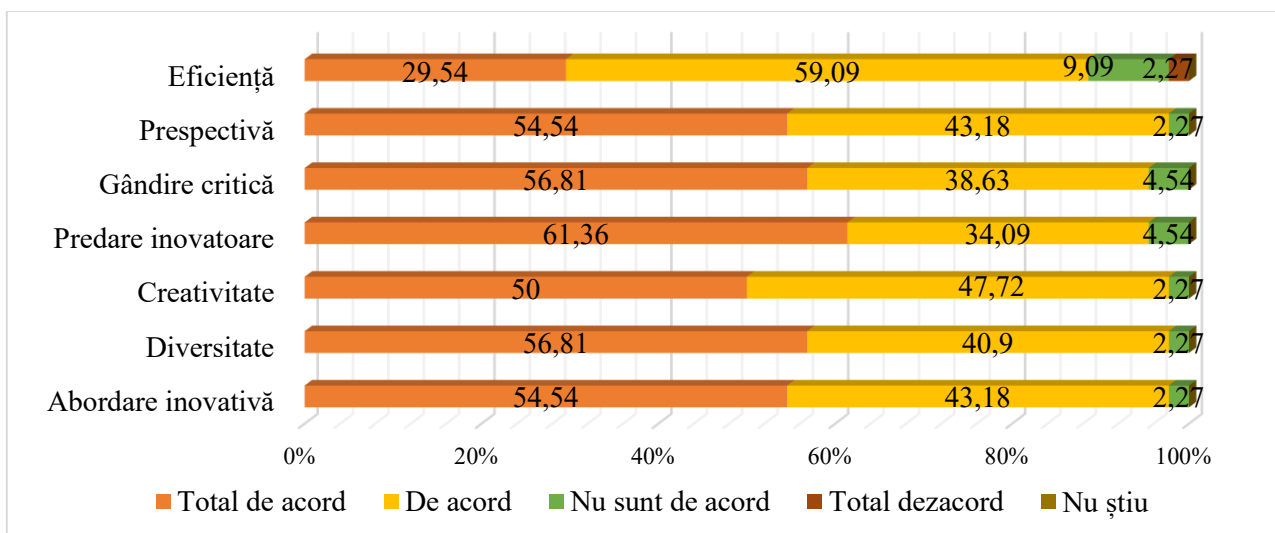


Figura 2.8. Abordări ale inovației în predare, învățare și evaluare

Procentele cumulative ale acordului depășesc 95% pentru majoritatea variabilelor, atingând maxime în cazul *predării inovatoare* (95,45%), *gândirii critice* (5,44%), *diversității* (97,71%) și *abordării inovative* (97,72%). Variabilele *perspectivă* și *creativitate* înregistrează, de asemenea, niveluri foarte ridicate ale acordului (peste 97%), reflectând deschiderea cognitivă și flexibilitatea profesională a participanților. Variabila *eficiență* prezenta un nivel ușor mai redus al acordului (88,63%) și o pondere mai vizibilă a dezacordului (9,09%), sugerând existența unei variabilități mai mari în percepția asupra performanței și randamentului activităților inovative.

8. Inovație în activitatea didactică. A opta întrebare (*În ce măsură sunt adevărate următoarele lucruri atunci când este vorba despre activitățile de inovație în [școala] dvs.?*) folosește șase afirmații pentru a evalua mediul actual pentru inovația în instituție.

Analiza indică un nivel ridicat de acord pentru variabilele *formare și diseminare* (ambele cu 90,9% acord), ceea ce sugerează eficiența programelor de dezvoltare profesională și a mecanismelor de transfer al bunelor practici. *Convingerile* cadrelor didactice sunt în general favorabile inovării (72,72% acord), însă procentul de dezacord (20,45%) indică persistența unor atitudini conservatoare. *Colaborarea* (75% acord) și *mediul organizațional* (70,44% acord) reflectă condițiile relativ favorabile pentru inovare, dar nu pe deplin consolidate. Variabila *atitudine* evidențiază un nivel ridicat de rezistență (52,27% dezacord), ceea ce sugerează existența unor bariere psihologice și culturale în adoptarea inovațiilor.

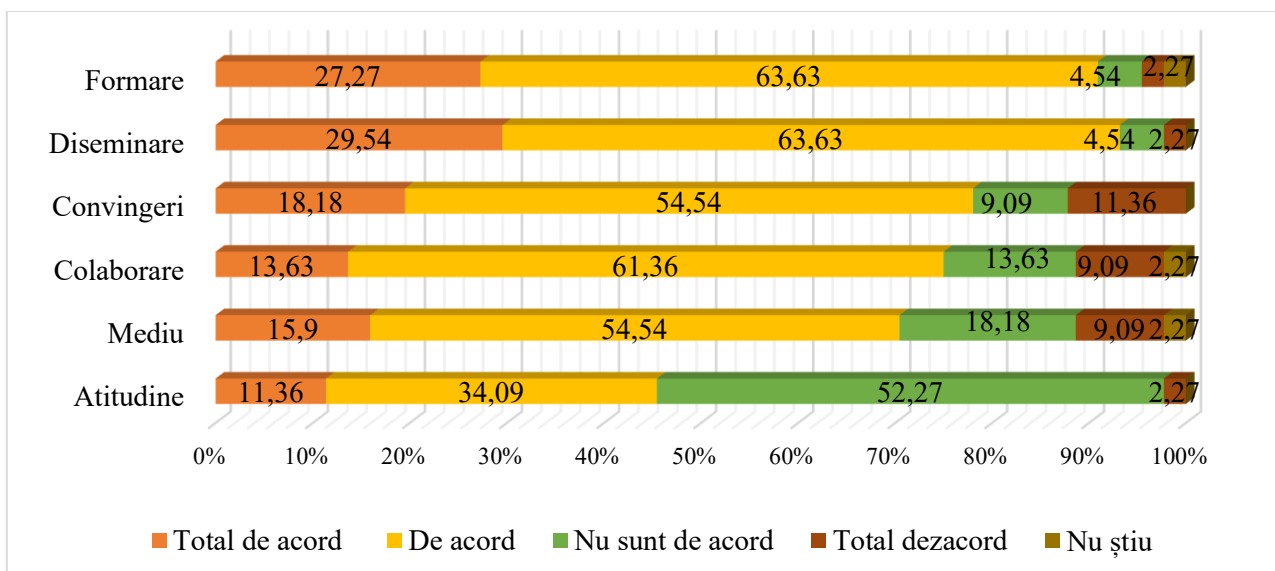


Figura 2.9. Inovație în activitatea didactică

În concluzie, cadrele didactice susțin că barierele esențiale în inovație sunt reglementările propuse de guvern, minister sau instituție. 88,63% dintre cadrele didactice susțin că nu au abilitățile de a dezvolta materiale și activități inovatoare. Aproape toți subiecții (95,45%) susțin că au lipsă de resurse pentru inovație. Cadrele didactice nu sunt motivate să implementeze inovații. Nu sunt disponibile de a schimba practicile deja implementate. Am putea deduce că implementează inovații fără a avea o satisfacție profesională. Astfel, atitudinea afectează cultura inovațională a cadrelor didactice.

Mecanismul de dezvoltare a culturii inovaționale în instituția de învățământ general

În baza rezultatelor pre-experimentului de diagnostic, a fost elaborat *Mecanismul de dezvoltare a culturii inovaționale în instituția de învățământ general* prezentat în Figura 2.10. Acesta cuprinde o multitudine de acțiuni manageriale oportune pentru dezvoltarea culturii inovaționale a cadrelor didactice în instituția de învățământ general. Mecanismul reprezintă un proces complex, dinamic și autoreglabil de interacțiuni pedagogice, organizaționale și valorice prin care se asigură consolidarea atitudinilor, cunoștințelor și comportamentelor profesionale ale cadrelor didactice în direcția adoptării și susținerii inovației educaționale. Acest proces se desfășoară în contextul unei culturi organizaționale deschise, în care conducerea instituției, cadrele didactice și comunitatea educațională colaborează pentru atingerea unui scop comun- transformarea școlii într-un spațiu al învățării reflexive și al inovației sustenabile.

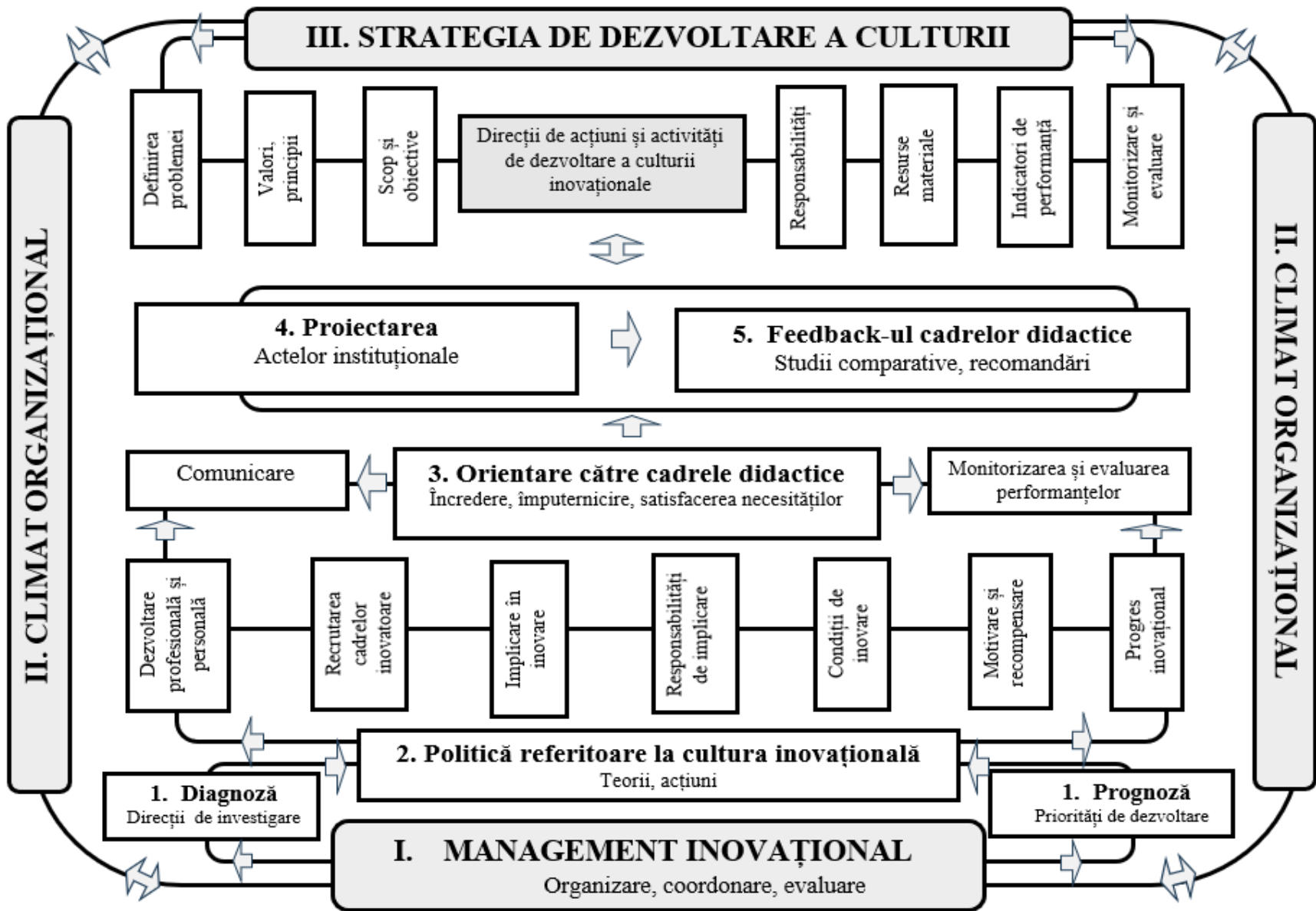


Figura 2.10. Mecanismul de dezvoltare a culturii inovatoare a cadrelor didactice în instituția de învățământ general

Propunem în continuare o descriere a *componentelor mecanismului de dezvoltare a culturii inovatoare a cadrelor didactice în instituția de învățământ general*.

I. Managementul inovativ reprezintă ansamblul proceselor de conducere care orientează, organizează, coordonează și evaluează activitățile de inovație desfășurate în școală. El constituie motorul mecanismului de dezvoltare a culturii inovatoare, asigurând funcționarea coerentă a tuturor componentelor modelului.

1. Diagnoza și prognoza la nivel de cadru didactic și instituție reprezintă o etapă importantă în elaborarea strategiei de implementare a mecanismului de dezvoltare a culturii inovatoare, în care se evaluează instituția în ansamblu (cultură, misiune, scopuri strategice și obiective), în special, cultura organizațională, precum și sistemul de valori, comportament inovativ al cadrelor didactice [2].

Pentru a determina acțiunile prioritare de diagnoză și prognoză, este necesară formularea unui set de întrebări-cheie care să orienteze analiza situației curente și să permită evaluarea condițiilor instituționale necesare dezvoltării culturii inovatoare a cadrelor didactice. Aceste întrebări reprezintă punctul de plecare pentru înțelegerea nivelului la care se află instituția și pentru fundamentarea deciziilor strategice.

Astfel, procesul de diagnoză implică investigarea următoarelor direcții:

- *Care este nivelul actual al culturii inovatoare a cadrelor didactice?* Acest aspect vizează identificarea gradului de deschidere spre schimbare, a comportamentelor inovatoare deja existente, a competențelor profesionale relevante și a disponibilității profesorilor de a integra practici pedagogice noi.
- *În ce măsură comportamentul inovativ al cadrelor didactice corespunde sistemului de valori organizaționale?* Analiza urmărește congruența dintre valorile promovate de instituție (colaborare, responsabilitate, inițiativă, creativitate) și manifestările concrete ale cadrelor didactice în activitatea zilnică.
- *Sistemul intern de comunicare este favorabil implementării inovațiilor?* Comunicarea eficientă constituie un factor esențial pentru diseminarea bunelor practici, coordonarea acțiunilor și acceptarea schimbărilor. O comunicare deficitară poate bloca orice inițiativă inovativă.
- *Sunt pregătite cadrele didactice pentru implementarea inovațiilor în activitatea educațională?* Pregătirea vizează atât formarea profesională continuă, cât și disponibilitatea psihologică, încrederea în propria capacitate de a inova și deschiderea față de experimentare.

- *Există sisteme transparente de motivare și remunerare a comportamentului inovational al cadrelor didactice?* Fără mecanisme de valorizare, recunoaștere și recompensare, comportamentele inovationale rămân sporadice și greu de întreținut în timp.

Pentru a răspunde în mod riguros acestor întrebări, instituția trebuie să colecteze și să analizeze date relevante prin metode variate: aplicarea chestionarelor pentru evaluarea valorilor, atitudinilor și percepțiilor cadrelor didactice față de inovații și cultura organizațională; realizarea sondajelor privind mediul organizațional, pentru a identifica barierele, oportunitățile și condițiile care favorizează sau inhibă schimbarea; utilizarea analizei SWOT, cu scopul de a evidenția punctele forte, punctele slabe, oportunitățile și amenințările în raport cu dezvoltarea culturii inovationale; organizarea focus-grupurilor, în care cadrele didactice pot discuta deschis despre experiențele lor, dificultățile întâmpinate, percepția asupra inovațiilor implementate.

2. Politica referitoare la cultura inovatională. Managementul unei instituții de învățământ general care își dorește calitate și performanțe înalte, trebuie să opteze pentru programe și procese educaționale care îndeplinesc cerințele legale și reglementare. Aceasta ar însemna că se poate realiza prin politicile referitoare la formarea continuă și dezvoltarea profesională și personală în instituție pornind de la politica națională. Putem recunoaște că, pentru a dezvolta o politică națională referitoare la cultura inovatională a cadrelor didactice, aceasta trebuie să ofere viziune și direcție pentru recrutarea, formarea, mobilizarea, dezvoltarea, motivarea și bunăstarea profesorilor. Pentru elaborarea politicii naționale trebuie să lucreze mai multe părți interesate, inclusiv sindicatele profesorilor, Ministerul Educației și Cercetării și partenerii de dezvoltare.

În acest context de idei, propunem în continuare un model sintetizat de politică națională de dezvoltare a culturii inovationale, care poate servi drept fundament pentru elaborarea politicii instituționale referitoare la cultura inovatională. Politica include dimensiuni concentrate pe opt valori fundamentale: demnitate, inspirație, respect, integritate, corectitudine, excelență, auto-învățare continuă și incluziune.

Această politică include un domeniu de mare interes: dialogul cu cadrele didactice și managerii de instituții. Astfel, abordările inovationale ale politicii sunt caracterizate de dialog și parteneriat. Este imperativ ca profesorii să-și facă auzită vocea în aceste discuții și să-și împărtășească experiențele și nevoile profesionale. Este esențială stabilirea unor mecanisme de dialog social cu cadrele didactice și managerii, pentru a se asigura că experiențele și nevoile acestora sunt luate în considerare în conceptualizarea, implementarea și evaluarea politicii [159]

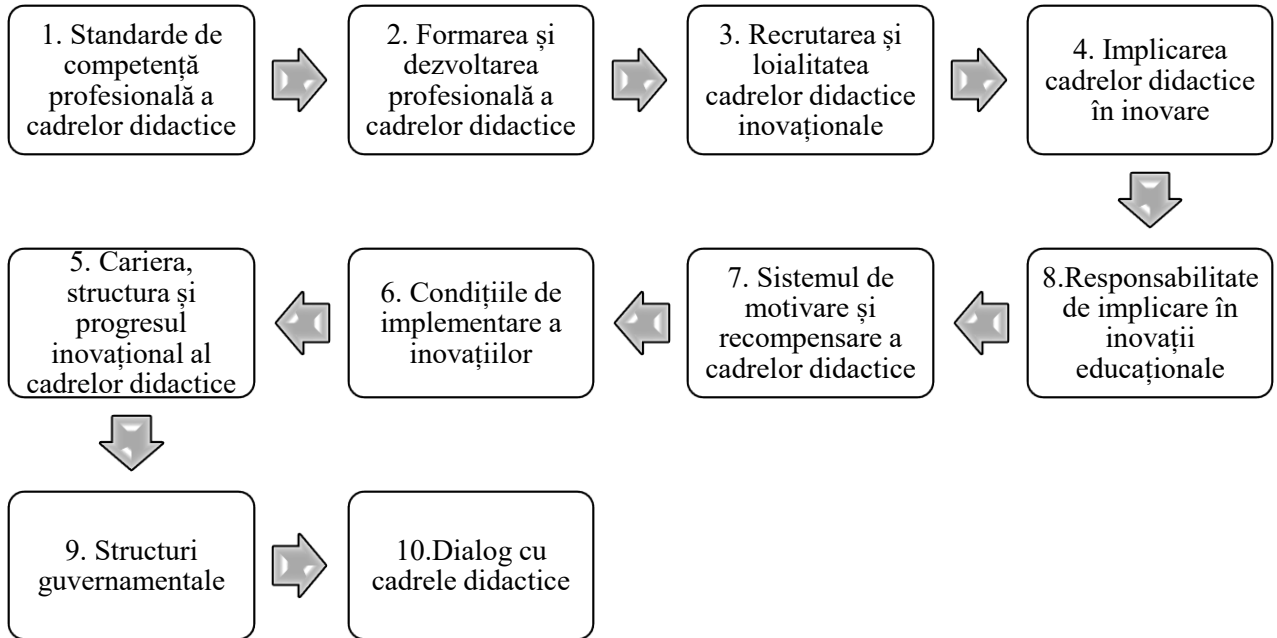


Figura 2.11. Dimensiuni ale politicii de dezvoltare a culturii inovatoare a cadrelor didactice la nivel național. Sursă: adaptată de autor

Literatura de specialitate propune mai multe opinii referitoare la definirea cadrului conceptual al politicii instituției și, respectiv, al politicii acesteia în domeniul formării continue și dezvoltării profesionale. Astfel, potrivit unor păreri, politica ar trebui tratată ca o un element al „filosofiei manageriale”. Ansoff este cercetătorul care a propus această noțiune, definind-o ca direcție de dezvoltare a gândirii pentru planificare strategică managerială [apud 5].

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

- *Teoria capacității*, în care atenția este concentrată asupra realizării procesului de inovații;
- *Teoria competitivității*, care pune accentul pe atragerea cadrelor didactice și elevilor, astfel încât aceștia să rămână fideli procesului de inovație;
- *Teoria utilizării*, potrivit căreia se oferă atenție diversificării inovațiilor educaționale pentru satisfacerea cerințelor diferite ale cadrelor didactice și elevilor;
- *Teoria performanței*, potrivit căreia instituția urmărește să devină lider prin calitatea inovației educaționale [apud 5, p. 166].

Managerii instituțiilor de învățământ, prin politica elaborată privind dezvoltarea culturii

inovaționale, privind îmbunătățirea continuă a performanțelor cadrelor didactice, trebuie să asigure crearea unui mediu adecvat pentru:

- stabilirea unei politici referitoare la cultura inovațională a instituției, care permite tuturor cadrelor didactice să cunoască viziunea și misiunea cu care managementul a decis să conducă procesele referitoare la implementarea inovațiilor educaționale și dezvoltarea culturii inovaționale a cadrelor didactice;
- stabilirea obiectivelor pentru a realiza scopurile și intențiile exprimate în politica referitoare la cultura inovațională, prin acțiunile planificate;
- asigurarea posibilă a disponibilității cadrelor didactice și resurselor materiale, necesare realizării obiectivelor cu privire la implementarea inovațiilor educaționale;
- comunicarea în instituție, privind importanța implementării inovațiilor educaționale, precum și a cerințelor legale și reglementate;
- publicarea de buletine ale instituției pentru comunicarea aspectelor relevante referitoare la inovații, cultura inovațională, și furnizarea feedback-ului către cadre didactice, elevi, părinți, comunitate educațională;
- măsurarea performanței culturii inovaționale pentru a monitoriza îndeplinirea politicii și obiectivelor stabilite [5].

Altfel spus, pentru ca inovațiile educaționale să poată fi introduse cu ușurință și pentru ca acestea să prospere, politica trebuie să fie suficient de flexibilă pentru a permite și încuraja ajustări adaptate condițiilor și nevoilor instituției. Este necesară găsirea unui echilibru între structura și flexibilitatea cadrului de politică pentru a stimula inovația, autonomia profesorilor și competența acestora de a-și dezvolta cultura inovațională.

3. Orientare către cadrele didactice. O cultură inovațională există atunci când profesorii se simt utili și împuterniciți. Profesorii care lucrează într-un mediu autoritar marcat de lipsă de încredere nu se implică în inovație sau rezolvă problemele întâmpinate. Aceasta nu înseamnă că politica nu este precisă, nu este focalizată, ci mai degrabă că are nevoie de principii sau cadre clar articulate care pot fi interpretate într-o manieră adecvată contextului. Și, la fel de important, acestea ar trebui să fie însoțite de așteptări transparente și bine definite pentru rezultate și standarde care ar putea fi utilizate în scopuri de evaluare și responsabilitate. În loc să le fie impuse, aceste standarde trebuie dezvoltate cu și de către profesori.

a) Comunicarea instituțională strategică- un prim mecanism esențial în cadrul întâlnirilor,

ședințelor și consiliilor organizate la toate nivelurile instituției. Prin acest context formal și informal, administrația:

- reafirmă importanța recunoașterii și satisfacerii cerințelor și așteptărilor beneficiarilor procesului educațional (elevi, părinți, comunitate);
- explicitează corelația dintre implementarea inovațiilor și creșterea calității actului educațional;
- clarifică cerințele legale, normative și metodologice care reglementează procesul de inovare;
- consolidează responsabilitatea profesională a cadrelor didactice în raport cu standardele de calitate [5, p. 166].

O astfel de comunicare contribuie la instituționalizarea valorilor organizaționale, la reducerea rezistenței la schimbare și la consolidarea unei atitudini pro-active față de inovație. Totodată, dialogul instituțional facilitează exprimarea nevoilor reale ale cadrelor didactice și ajustarea strategiilor manageriale în funcție de acestea.

b) Monitorizarea și evaluarea performanțelor dezvoltării culturii inovaționale.

Performanțele dezvoltării culturii inovaționale în instituția de învățământ general se manifestă prin transformări vizibile atât la nivelul practicilor pedagogice, cât și în plan organizațional și comunitar.

În termeni operaționali, performanțele dezvoltării culturii inovaționale pot fi evaluate printr-o serie de indicatori calitativi și cantitativi care evidențiază evoluția instituției. La nivelul cadrelor didactice, indicatorii relevanți includ creșterea ratei de participare la programul de formare continuă axate pe inovație, numărul proiectelor didactice experimentale implementate, intensitatea utilizării platformelor digitale în proiectarea și gestionarea învățării, precum și nivelul de reflexivitate profesională exprimat prin portofolii și autoevaluări.

În plan organizațional, performanța culturii inovaționale se reflectă în numărul inițiativelor instituționale de modernizare curriculară, în gradul de funcționalitate al comunităților de practică, în frecvența activităților de mentorat intern, precum și în consistența mecanismelor de feedback și evaluare formativă. La nivelul elevilor, impactul se măsoară prin indicatori precum progresul școlar, gradul de implicare în activități de proiect, participarea la concursuri de creativitate și inovație, autonomia în învățare și calitatea produselor finale realizate în cadrul proiectelor interdisciplinare. De asemenea, instituțiile cu o cultură inovațională consolidată înregistrează o creștere a vizibilității externe, reflectată în numărul parteneriatului educațional, granturilor obținute și proiectelor internaționale derulate. Acești indicatori permit nu doar monitorizarea performanței, ci și ajustarea

strategică a procesului de dezvoltare instituțională [138].

În concluzie, performanțele dezvoltării culturii inovaționale în instituția de învățământ sunt evidențiate și evaluate în mod riguros, prin raportarea la criterii și indicatori care reflectă nivelul de valorilor și practicilor inovaționale de către cadrele didactice. Aceste performanțe constituie repere esențiale pentru înțelegerea gradului în care instituția reușește să stimuleze un climat favorabil schimbării, creativității și învățării organizaționale.

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

- Elaborarea Strategiei de formare continuă instituțională din perspectiva politicii educaționale a statului, a standardelor de formare profesională, a nevoilor și aspirațiilor cadrelor didactice și a politicii instituționale.
- Procedura transparentă de definire clară a valorilor, a misiunii, a obiectivelor strategice și specifice domeniului dezvoltării profesionale și cu evidențierea aspectelor dezvoltării culturii inovaționale în Proiectul de dezvoltare strategică a instituției.
- Elaborarea Proiectului managerial anual cu valorificarea necesităților de formare profesională concrete ale cadrelor didactice, identificarea acțiunilor și activităților specifice domeniului dezvoltare profesională și personală cu privire la dezvoltarea culturii inovaționale. Analiza la ședințele catedrelor metodice și a Consiliului Elevilor și Părinților. Aprobarea la Consiliul Profesorat, apoi la ședința Consiliului de Administrație. Distribuția către subdiviziuni și facerea publică a proiectului managerial pe rețelele de comunicare interne sau aviziere.
- Elaborarea planurilor de activitate a subdiviziunilor instituției. Identificarea acțiunilor specifice de dezvoltare a culturii inovaționale la locul de muncă în cadrul consiliilor profesionale, conferințelor, training-urilor, seminarelor, master-class-urilor, schimburilor de bune practici etc.
- Proiectarea traseului propriu de dezvoltare profesională de către cadrele didactice în care să fie proiectate activități de dezvoltare a culturii inovaționale (cu scopuri, obiective relevante, activități specifice de motivare a implementării inovațiilor). Se auto-formează continuu în domeniul inovațiilor educaționale; își evaluează eficacitatea propriei activități din perspectiva inovațiilor. Se implică în elaborarea de proiecte de cercetare și inovare. Cadrele didactice vor fi conștiente de oportunitatea investiției în dezvoltarea personală [2].

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

acțiunilor corective și preventive, studiile comparative pe perioada implementării inovațiilor; schimbările, resursele necesare, deciziile care ar putea să influențeze inovațiile și recomandări pentru îmbunătățire. Potrivit T. Ф. Палей [171] consideră managementul inovațional drept un sistem de metode și mecanisme care asigură dezvoltarea și implementarea ideilor inovative în organizații. Astfel, procesul inovativ include etapele de inițiere, planificare, implementare și evaluare a rezultatelor.

II. Climatul organizațional inovațional reprezintă *ambianța psihosocială, relațională și profesională* în care se desfășoară activitatea în instituția de învățământ și care poate stimula sau inhiba procesele inovaționale. El funcționează ca un *determinant esențial al culturii inovaționale*, influențând direct motivația cadrelor didactice, nivelul de implicare, deschiderea spre schimbare și disponibilitatea de a experimenta noi practici educaționale.

G. В. Исмагилова [166] evidențiază importanța climatului organizațional și a culturii inovaționale pentru dezvoltarea și implementarea ideilor inovative. Managementul inovațional trebuie să creeze condiții favorabile pentru creativitate, colaborare și dezvoltarea competențelor inovative. În cadrul mecanismului de dezvoltare a culturii inovaționale, climatul organizațional acționează ca **factor de bază**, pentru că:

- facilitează implementarea designului curricular orientat spre inovație,
- susține programele de formare,
- permite aplicarea strategiilor inovaționale,
- asigură continuitatea mentalității inovaționale.

Astfel, un climat favorabil devine o condiție structurală a funcționării mecanismului inovativ la nivel instituțional.

III. Strategia de dezvoltare a culturii inovaționale. Autorul M. А. Гершман [163] evidențiază rolul politicilor și strategiilor de inovare în dezvoltarea organizațiilor și instituțiilor educaționale. Potrivit autorului, managementul inovațional trebuie să fie integrat în strategia instituțională și în sistemul de dezvoltare organizațională. И. П. Степанова [177] subliniază rolul planificării strategice și al managementului proiectelor în implementarea inovațiilor educaționale.

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

analize transparente a problemelor și dilemelor de implementare a inovațiilor [50].

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

O altă componentă a strategiei este *selectarea cadrelor didactice inovaționale*. Acest aspect necesită unele clarificări. Suntem de acord cu Morris (2007) [apud 125, p. 7] că orice persoană din instituție poate fi un geniu creativ. O instituție trebuie să fie deschisă tuturor și să încurajeze toată lumea să vină cu idei noi. Cu toate acestea, *o altă situație este momentul recrutării cadrelor didactice*. Când o instituție de învățământ angajează pe cineva este important să vedem că persoana este capabilă să accepte și să îmbrățișeze inovația în viitor, că el sau ea are un potențial bun din perspectiva inovației.

Astfel, documentul *Strategia de dezvoltare a culturii inovaționale în instituția de învățământ general* va fi elaborată în trei etape: *planificare, redactare și aprobare*. Primele două reprezintă etapele fundamentale ale elaborării documentului strategic. În continuare propunem un rezumat al acestor componente [23]:

- a) *Introducere*- nevoia de bază pentru documentul strategic; perioada de implementare a acestuia (4-5 ani de pilotare); identificarea părților cheie interesate (cadre didactice, elevi, părinți, comunitate educațională); motivul de necesitate a documentului (management sistemic).
Definirea problemei- problema actuală propusă spre rezolvare: nivelul de cultură inovațională, reticența la schimbare și reforme în sistemul educațional; cauze și provocări.
Informații generale importante și relevante- descrierea situației actuale din domeniul culturii inovaționale; diferite perspective; date socio-economice etc.
Prioritățile, politicile și cadrul legal existent- identificarea priorităților sau politicile existente ale guvernului care ar putea fi rezolvate parțial sau integral prin documentul strategic; legislația existentă; legături clare cu documente strategice naționale.
- b) *Valori și principii*- descrierea celor mai importante valori și principii ce vor fi respectate: transparență, participativitate, flexibilitate, adaptivitate, răspundere, receptivitate, considerație, respect, comunicare accesibilă, șanse egale oferite tuturor cadrelor didactice; încrederea reciprocă, critica constructivă, respectarea confidențialității, bunăvoința, echitatea,

competența de a-și asuma riscuri și independența în luarea deciziilor; se oferă soluții concrete pentru îmbunătățirea competențelor inovaționale; sunt sprijinite și încurajate inițiativele de dezvoltare profesională, performanță și calitate [3], [4].

c) *Scop și obiective* clare, concrete, măsurabile, să poată fi atinse și să fie delimitate pe perioada de implementare a strategiei:

- dezvoltarea competențelor inovaționale ale cadrelor didactice;
- implementarea de practici pedagogice inovaționale, adaptate nevoilor elevilor și contextului digital;
- crearea unui climat organizațional deschis schimbării, cooperării și experimentării;
- dezvoltarea unui sistem de monitorizare și evaluare a culturii inovaționale și a performanțelor educaționale;
- promovarea parteneriatelor și colaborării cu comunitatea și instituțiile educaționale europene.

d) *Direcții de acțiuni și activități specifice* pentru implementarea cu succes a strategiei. Fiecare obiectiv specific poate fi atins folosind direcții de acțiune:

- *Formativ- dezvoltativă*: organizarea de cursuri, workshop-uri și training-uri în domeniul pedagogiei inovaționale și al tehnologiilor digitale; implementarea mentoratului și a coaching-ului pentru cadrele didactice; crearea unui portofoliu inovațional, în care cadrele didactice documentează bunele practici și proiectele inovaționale.
- *Organizațională*: constituirea unui grup sau comisii de inovare educațională; stabilirea procedurilor pentru propunerea, pilotarea și evaluarea proiectelor inovaționale; introducerea mecanismelor de recunoaștere și recompensare a inițiativelor inovaționale.
- *Motivațională*: acordarea de stimulente simbolice și profesionale pentru cadrele didactice implicate în inovații; promovarea inițiativelor inovaționale în cadrul comunității și în mass-media educațională; crearea unui climat psihologic sigur, care încurajează experimentarea și toleranța la greșeli constructive.
- *Evaluativă și valorificativă*: stabilirea indicatorilor de performanță pentru cultura inovațională și pentru proiectele inovaționale; monitorizarea periodică a progresului și a impactului asupra procesului educațional; valorificarea rezultatelor prin ajustarea strategiilor și diseminarea bunelor practici.

- *Colaborativă*: dezvoltarea parteneriatelor cu școli europene, organizații educaționale și proiecte Erasmus+ sau similare; participarea la rețele internaționale de inovare și schimb de bune practici; adaptarea politicilor și recomandărilor europene privind competențele-cheie și transformarea digitală în context local.
- e) *Responsabilitățile managerilor, cadrelor didactice, elevilor, părinților etc.* și sarcinile ce revin fiecărei părți. În instituție se desemnează o persoană responsabilă de implementarea și dezvoltarea inovațiilor, precum și de dezvoltarea culturii inovaționale.
 - f) *Resursele materiale*- posibilele surse de finanțare și implicații bugetare, estimare a costurilor. Atunci când bugetul de stat este identificat ca principală sursă de finanțare, această secțiune va include și informații despre impactul asupra bugetului pe toată durata de implementare operaționalizat prin intermediul Planului strategic al instituției.
 - g) *Indicatori de performanță* care să arate dacă rezultatele urmărite au fost atinse: indicatori de rezultat imediat, de rezultat final, și indicatori de impact. Toți indicatorii vor fi specifici, măsurabili, relevanți, posibil de atins și delimitați în timp: procentul cadrelor didactice implicate în proiecte inovative; numărul de practici pedagogice inovaționale implementate și evaluate; gradul de integrare a tehnologiilor digitale în procesul educațional; feedback-ul elevilor și părinților privind experiența educațională; participarea instituției la proiecte și parteneriate europene.
 - h) *Monitorizare*- cerințe care ar trebui să ajute la prevenirea erorilor din procesul de implementare și pot fi completate de proceduri de monitorizare mai detaliate. *Evaluare*- proceduri pentru evaluarea rezultatelor și a impactului implementării strategiei precum și după finalizarea implementării.

Îmbunătățirea continuă a strategiei- în cazul în care nu s-au atins toate obiectivele se inițiază îmbunătățirea strategiei. În acest context, se vor respecta următoarele etape: analiza problemelor și identificarea cauzelor prin folosirea Diagramei cauză – efect; identificarea soluțiilor prin tehnica Brainstorming; elaborarea planului de îmbunătățire, cu stabilirea obiectivelor clare, operative și măsurabile; implementarea planului de îmbunătățire; evaluarea performanțelor atinse [23].

Managerul instituției va stabili o persoană responsabilă de implementarea și monitorizarea procesului de îmbunătățire. Șefii de catedre sau structuri vor analiza și vor decide corelarea activităților de îmbunătățire cu condițiile instituționale. Directorul instituției va evalua necesitatea de schimbare în sistemul de management, inclusiv, politica și obiectivele în domeniul dezvoltării culturii

inovaționale. Se vor studia: feedback-ul oferit de către persoanele implicate, performanțele instituționale și individuale obținute; acțiunile corective realizate, iar la final se vor formula recomandări pentru îmbunătățirea politicii în domeniul culturii inovaționale [50].

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

Astfel, validarea prin experiment a *Modelului pedagogic de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice din învățământul general* și a *Mecanismului de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice în instituția de învățământ general* ca dimensiune metodologică a modelului, are la temelie *Designul curricular de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice* și *Cadrul formativ de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice*, precum și competența de management inovațional, demonstrată de managerii instituțiilor în procesul de soluționare a situațiilor pentru dezvoltarea culturii inovaționale, în cadrul intervenției de formare. Aceste aspecte reprezintă obiectul de studiu al Capitolului 3.

2.3. Strategii de promovare a culturii inovaționale pentru susținerea schimbărilor în instituția de învățământ general

Experimentul de diagnostic despre percepția și opinia cadrelor didactice despre inovație și cultura inovațională, ne-a demonstrat că este nevoie de promovare a culturii inovaționale pentru susținerea schimbărilor și flexibilitate în modalitățile de predare, învățare și evaluare mai eficiente în instituțiile de învățământ general, precum și de motivare, stimulare a cadrelor didactice pentru inovație, ceea ce constituie, în opinia noastră, un element cheie în dezvoltarea culturii inovaționale. Aceasta ar însemna că cadrele didactice trebuie să accepte provocarea de a ieși din zona sa de confort, deoarece multe schimbări pe care le pot aduc inovațiile pot fi adesea perturbatoare și provocatoare. Cu toate acestea, dovezile sugerează că inovația nu este doar necesară, ci poate fi incitantă, plină de satisfacție și are ca rezultat o întreagă gamă de beneficii.

Implementarea inovațiilor în educație necesită concentrarea pe noi practici, în conformitate cu viziunile educaționale mai largi și sunt nevoie de modificări ulterioare de politică pentru a facilita o mai mare inovare; cu toate acestea, trebuie să existe o schimbare a atenției către un model de inovare de jos în sus, care pornește de la experiența cadrelor didactice înșiși, pentru a asigura o cultură durabilă a schimbării și dezvoltării.

De asemenea, trebuie să se dezvolte o abordare mai deschisă a dezvoltării, partajării și perfecționării materialelor și resurselor, deoarece aceasta este mai probabil să încurajeze un set de soluții localizate la provocările educaționale adaptate unor contexte particulare. Inovația poate fi o provocare și o muncă grea, totuși recompensele sunt abundente. Pentru inovație este necesară disponibilitatea de a încerca noi abordări, iar acest lucru poate duce la eșecuri. Dacă inovația este văzută ca un proces iterativ și continuu, mai degrabă decât o activitate unică, multe pot fi învățate și împărtășite din aceste eșecuri. În cele din urmă, consecințele eșecului de a inova sunt mult mai grave dacă un sistem de învățământ este depășit și nu reușește să ofere experiențe educaționale relevante pentru cadrele didactice [142].

Ținem să menționăm că *noțiunea de inovație în educație*, în literatura de specialitate, *apare ca asociere cu termenii: schimbare, noutate, modificare, înlocuire, transformare, reformare, toate pornind de la caracterul extins al sistemului educațional ca rezultat al unei activități creatoare*. Acești termeni au fost cercetați de A. M. Huberman, care descrie inovația în educație ca îmbunătățire durabilă și măsurabilă, ca organizare și folosire creatoare a cadrelor didactice și a resurselor materiale, aplicând metode de realizare a obiectivelor scontate. Cercetătorul definește *inovația ca idee de progres, un nivel mai înalt de reformă. Astfel, inovația se identifică ca o schimbare în managementul educațional, iar reforma este considerată mijlocul prin care se implementează inovația* [apud 25].

În aceeași ordine de idei, ținem să evidențiem câteva **caracteristici ale schimbării** și anume:

- *optimizarea performanțelor are limite*. Am putea aminti *Principiul Pareto* sau *legea celor puțini dar critici*: într-o instituție pentru organizarea multor activități, aproximativ 80 % din efecte sunt produse cu un efort de 20 %. Pentru a obține o îmbunătățire de durată sunt necesare resurse materiale suplimentare. Afirmăm că orice pas în implementarea inovației presupune efort enorm și la un moment sau altul, scade randamentul cadrelor didactice.
- *tergiversarea perioadei de progres duce instituția până într-un final la stagnare*. Astfel instituția demonstrează incapacitatea de a realiza schimbări. Cadrele didactice își pierd dorința, iar tinerii specialiști- motivația.
- *cu cât este mai mare perioada de implementare a inovației, cu atât mai dificilă va fi făcută schimbarea în instituție*. Nu putem afirma că este suficient efortul care s-a realizat până la moment și că ar trebui să fie oprit procesul. Este nevoie de dezvoltare continuă, de menținere a inovației [42].

Procesul de implementare a oricărei inovații ce presupune **schimbare** în instituția de

învățământ este destul de complex și complicat, invocând diverși *factori externi* (în afara instituției de învățământ) și *interni* (în interiorul instituției de învățământ):

- *factori externi*: evoluția economică, socială și politică; creșterea progresivă a științelor și tehnologiei; diversificarea informațională; accesul persoanelor la informații; inovațiile de succes implementate în alte țări; creșterea concurenței în toate domeniile de activitate; creșterea standardelor, aspirațiilor, intereselor persoanelor etc.
- *factori interni*: contradicțiile între tradițiile, managementul vechi al instituției și idealurile inovaționale ale cadrelor didactice spre performanțe; dezvoltarea personală și profesională a cadrelor didactice; respectul de sine al profesorilor și tendințelor de promovare a experiențelor bune; competiția dintre cadrele didactice performanțe; conflicte de interese; tensiuni în comunicare; arderea profesională a unor cadre didactice; scăderea motivației; management defectuos; relații reduse de parteneriat [39].

În viziunea lui W. Kruger, din punctul de vedere al factorilor descriși mai sus, instituția în care se implementează inovația este asemănată cu un aisberg [apud 38]:

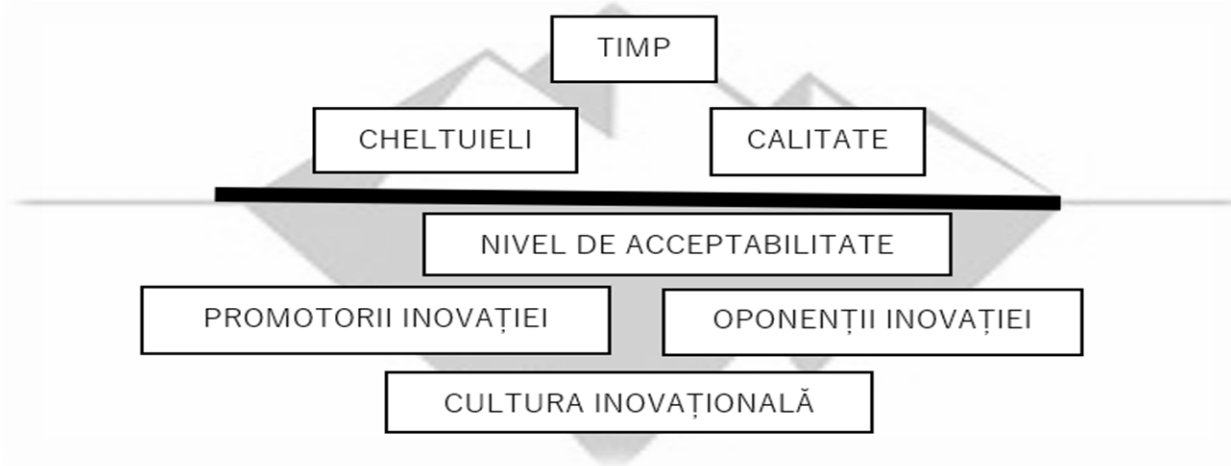


Figura 2.12. Procesul de realizare a schimbării în instituții (după W. Kruger)

Din această figură se poate observa că, în procesul de implementare a inovațiilor, majoritatea managerilor se concentrează în principal asupra aspectelor vizibile- cum ar fi costurile, calitatea și timpul- neglijând partea invizibilă. În schimb, procesul de schimbare trebuie să ia în considerare atât calitatea, cât și atitudinea cadrelor didactice față de schimbare, care poate fi favorabilă sau

nefavorabilă. Astfel, promotorii sunt cadrele didactice cu reacție pozitivă, care beneficiază de avantajele schimbării, în timp ce oponenții sunt cei cu reacție negativă, care au nevoie de informații și de schimbarea mentalității pentru a-și modifica comportamentul. Performanța în managementul schimbării se obține doar atunci când se atinge nivelul acceptării, care se situează în partea nevăzută a aisbergului.

Cultura inovațională- inclusiv relațiile interpersonale și comportamentele cadrelor didactice-reprezintă fundamentul acestei schimbări. Acest fundament permite menținerea echilibrului aisbergului printr-un management care integrează atât percepțiile și convingerile indivizilor, cât și puterea și politicile instituției.

În viziunea noastră, în practica managerială, mai frecvent, se pune accent pe factorii externi, decât pe cei interni. Aceasta este o abordare superficială a schimbării în instituția de învățământ general. Instituțiile de succes se preocupă de dezvoltarea culturii inovaționale a cadrelor didactice prin analiza și ameliorarea factorilor interni pentru a realiza schimbarea. Astfel, cadrele didactice vor fi pregătite pentru susținerea schimbărilor, pentru provocările deloc ușoare la care sunt expuse, transformându-le în oportunități inovaționale.

Este bine știut că promovarea schimbării în instituția de învățământ este împiedicată de mai multe **bariere**:

- resurse de timp și materiale: de regulă, acestea sunt subestimate;
- inovația se realizează în mai multe etape: din păcate unele dintre ele sunt înlăturate, crezând că va duce la schimbare rapidă;
- inovația se produce în sistem, concomitent în mai multe domenii: tehnologic, la nivel de structuri, la nivel de cultură inovațională;
- inovația este implementată în ritmul de lucru al cadrelor didactice;
- administrația și cadrele didactice au diferite perspective în schimbare: foarte rar există o armonie în relație;
- inovația determină ieșirea din zona de confort a tuturor participanților;
- inovația generează stres și rezistență: acestea pot fi reduse prin comunicare internă.

Este cert, că nu putem realiza reforma educațională fără voința cadrelor didactice, ci numai împreună cu ei. Prin urmare, cadrele didactice sunt adesea acuzate de conservatism și rezistență la inovație. Factorii de decizie afirmă că inovațiile implementate sunt binevenite, dar pe de altă parte cadrele didactice susțin că acestea sunt impuse de jos în sus, fără consultări sau respect pentru

înțelepciunea și experiența profesională a acestora. În același timp, sistemul educațional din Republica Moldova nu a reușit încă să dezvolte o perspectivă dinamică orientată spre inovație pentru viitorul său. Rezultatul demonstrează că metodele și tehnicile de predare care au funcționat în trecut au devenit criteriul de evaluare și adesea condamnă ideile care ar funcționa în viitor. Cel puțin, acesta pare a fi punctul de vedere dominant al cadrelor didactice.

Orice reformă educațională întâmpină, de regulă, o anumită **rezistență**. Rezistența la schimbare presupune un comportament de opunere la modificare. Literatura de specialitate identifică *rezistența ca element al reacțiilor la inovație. Inovația poate amenința și deranja, dar este necesară pentru performanța instituției de învățământ. Rezistența apare atunci când există lipsă de cunoștințe, informații, abilități și capacitate managerială. Acest comportament derivă din reacțiile emoționale percepute de colectiv. Indiferent de motive, rezistența poate inhiba, bloca sau întrerupe inovația.*

Rezistența poate fi constructivă în identificarea problemelor, poate fi sursă importantă de feedback constructiv, care avertizează echipa de inovație despre ulterioarele probleme. Este clar că frica, anxietatea și disconfortul care vin cu rezistența sunt semnale pentru îmbunătățirea procesului de implementare a inovațiilor. Rolul managerilor este de a înțelege aspectele negative ale rezistenței la inovație. Deopotrivă cu cadrele didactice, există și manageri care se opun schimbărilor. Pentru manageri, atât factorii interni, cât și presiunile externe pot duce la sentimente de anxietate, pierderea controlului, lipsa de încredere, de putere, nesiguranță, furie și frustrare. Doar ajungând la un echilibru în comportamentul managerului și cadrelor didactice în vederea implementării inovațiilor, rezistența la schimbare devine atenuantă [45], [120].

Rezistența la schimbare poate apărea în câteva **etape**:

1. *Argument*: de ce să schimbăm lucrurile? În primul rând, poate fi pus la îndoială dacă este nevoie de schimbare. În special, în instituțiile cu tradiții, unde s-au dezvoltat profesioniști cu calificări titulare, procesul de schimbare devine anevoios. Inovațiile și procesele de schimbare declanșează de regulă, sentimente de nesiguranță și sunt privite ca un atac asupra competenței profesionale și asupra personalității cadrelor didactice.
2. *Funcționare*: cum va funcționa schimbarea? Implementarea inovațiilor ridică imediat întrebarea: cum pot acestea să fie puse în aplicare și astfel să își găsească drumul în practică? În general, există o mare incertitudine atunci când căile comune și obișnuite ale practicii trebuie să fie înlocuite cu altele noi care nu au fost încă stabilite. Asta în schimb creează incertitudine și rezistență, care de obicei provoacă o reacție opusă. Acest lucru se întâmplă în

special dacă sunt în curs de desfășurare noile proceduri de lucru ca o intensificare a muncii sau ca o restricționare a autonomiei individuale în muncă sau ca o combinație a tuturor acestor experiențe.

3. *Efect*: ce voi obține personal? Desigur, pentru cadrele didactice întrebarea despre modul în care vor beneficia personal în procesul de schimbare este crucial. Ce și cum câștigă în timpul procesului schimbării sau trebuie să învețe lucruri noi, să lucreze diferit și probabil chiar mai mult, fără vreo satisfacție directă sau simbolică? Satisfacția muncii este întotdeauna bazată pe relația dintre efort și rezultate [148].

Există diferite forme-indici de rezistență la schimbare. Dacă solicităm cadrelor didactice să facă un brainstorming al cuvântului „inovație”, obținem un amestec de emoții ce generează frică, pericol și panică. Cadrele didactice susțin că nu au nevoie de schimbare, că nu-și doresc să greșească, că nu-și doresc să mai încerce, ceea ce nu le reușește, că inovațiile nu mai pot funcționa în cazul lor, că trebuie să depună foarte mult efort și muncă, că nu le se oferă un salariu mai mare, că oricum nu va fi aprobată inovația la Consiliul de administrație, nimeni dintre ei nu face asta etc.

Drept argumente celor afirmate mai sus, propunem câțiva *indici de rezistență la schimbare* într-o instituție identificate de P. Keene [apud 38] și anume:

- nici un cadru didactic nu spune „nu”, dat totodată nici unul nu face nimic, refuzând să implementeze inovațiile;
- insuficiența de timp și lipsa de dorință pentru a se instrui să implementeze inovația;
- se pune accent pe problemele educaționale stringente și evitarea convorbirilor despre inovație;
- căutarea greșelilor și critică distructivă și interpretarea greșită a ideilor promotorilor.

Aceste forme generează *motive de rezistență la schimbare* a cadrelor didactice. Propunem o descriere a celor mai frecvente motive.

- *Frica de necunoscut*. Profesorii opun rezistență din cauza incertitudinii cu privire la cauzele și efectele schimbării.
- *Lipsa de informare*. Cadrele didactice care efectuează schimbarea au nevoie de informații despre obiectivele și beneficiile schimbării, despre necesitatea schimbării și cum va fi implementată inovația. Dacă aceste informații nu sunt furnizate, cadrele didactice vor opune rezistență.
- *Dezinformare*. Dacă se oferă informații incorecte despre inovația, părerea profesorilor va fi neclară; de aici utilitatea schimbării nu va fi percepută corect.

- *Amenințare pentru statut.* O schimbare poate însemna adoptarea unor noi modalități de lucru. Vechile forme de organizare, de predare- învățare- evaluare cu care cadrele didactice sunt obișnuite, devin inutile. Dacă aceștia nu au dezvoltat o cultură inovațională, atunci unii dintre ei ar putea pierde postul sau poziția de top în instituție.
- *Fără beneficii percepute.* Dacă beneficiile nu sunt clare, atunci schimbarea este văzută ca o amenințare.
- *Climat organizațional cu încredere redusă.* Dacă există neîncredere în climatul organizațional al instituției, orice inovație introdusă este percepută ca o capcană.
- *Relații slabe.* Când relațiile în colectivul profesoral sunt tensionate, comunicarea și fluxul de informații este slab. Acest fapt duce la rezistența la schimbare.
- *Frica de eșec.* Profesorii se tem să încerce idei noi, pentru că nu sunt siguri de rezultate.
- *Teama de a părea necompetent.* Rezistența apare atunci când procedurile de implementare a inovației nu sunt explicate.
- *Personalizare.* Inovația care modifică tradițiile și obiceiurile instituției sunt văzute ca o amenințare.
- *Cultura inovațională a cadrelor didactice defectuoasă.* Un grup de profesori este caracterizat printr-un set de reguli, norme, valori cu care doresc să fie identificați. Dacă întregul colectiv nu acceptă schimbarea, un singur cadru didactic nu o poate adopta [110].

Cum să strângem motivele rezistenței, cum să evităm stresul și ambiguitatea inovației și cum să gestionăm mai bine rezistența- sunt întrebări importante pentru management și leadership. Managerii trebuie să înțeleagă procesul de schimbare pentru a conduce și gestiona eficient eforturile de schimbare și îmbunătățire [100]. Prin urmare, ei trebuie să învețe să depășească barierele care există în timpul procesului complex de inovație. Mai mult, pentru a ghida acțiunile în timpul implementării inovațiilor, este important să se determine cine se poate opune sau nu schimbării.

Strategii de depășire sau gestionare a rezistenței la schimbare. Cercetătorii oferă diverse strategii cu aspect pozitiv, dar și negativ pentru depășirea rezistenței la schimbare. Strategiile de depășire sau gestionare a rezistenței la schimbare au fost analizate de numeroși cercetători, precum J. Kotter [112], E. Rogers [135], P. Drucker [88] și E. Schein [143]. Vom descrie câteva dintre ele în ceea ce urmează.

Comunicare eficientă. Această strategie este utilizată în instituțiile în care este puțină sau chiar lipsă de informare despre inovație. De regulă, cadrele didactice nu văd necesitatea schimbării, iar

pentru a reduce rezistența, profesorii trebuie să fie informați despre justificarea sau motivele inovației. Ei trebuie să cunoască ce se întâmplă și care sunt instrucțiunile de realizare a inovației. Informația poate fi transmisă prin intermediul discuțiilor individuale și colective, prezentărilor de grup sau rapoartelor. Această strategie funcționează numai dacă relația dintre manager și colectiv este bazată pe încredere. Comunicarea trebuie să fie sinceră și veridică, iar limbajul să fie clar și direct.

Participare. Cadrele didactice rezistă la inovație doar dacă participă în procesul de luare a deciziilor, în procesul de proiectare a inovării. În acest caz profesorul simte un sentiment de angajament față de inovație.

Dezvoltarea și sprijinul resurselor umane. Cadrele didactice trebuie să fie susținute, sprijinite și pregătite să facă față efectelor inovației planificate. Acest lucru se poate face prin facilitarea, recalificarea și furnizarea programelor, seminarelor, training-urilor, atelierelor de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice prin care își dobândesc noi abilități.

Negociere. În timpul negocierii, managerii instituției trebuie să promoveze democratic și prietenos campania pentru inovație. Se inițiază discuții cu cei care se opun inovației, profesorii fiind siguri că li se respectă drepturile și punctele de vedere și că sunt susținuți motivațional.

Recompensa și recunoașterea. Pentru a menține impulsul schimbării, cadrele didactice trebuie apreciate și recompensate pentru activitatea de inovație prin diverse modalități: prime, diplome, aprecierea performanței, promovarea imaginii cadrului didactic etc.

Manipulare. Când se folosește această strategie, managerii răsucesc faptele pentru a le face atractive. Dezavantajele inovației nu sunt comunicate profesorilor sau sunt aduse zvonuri false create pentru a accepta schimbarea. În aceste situații liderilor schimbării li se oferă rolul cheie în procesul de inovație.

Constrângere. Această strategie implică utilizarea forței și amenințărilor asupra rezistențelor la inovație. Se admit amenințări de transfer, evaluări negative ale performanțelor cadrelor didactice, lipsa de promovare în carieră etc. Avantajul acestei metode este că schimbarea este implementată rapid [69].

Deci, putem conchide că strategiile de depășire a rezistenței la inovație pot fi: *de manipulare*, adică strategii de sancționare a ideilor critice; *de relații de autoritate*, chiar birocratice; *de persuasiune* sau convingere și *stimulare*, adică de informaționalizare, recompensare a inovațiilor.

Strategiile de persuasiune conduc la o adaptare la inovații, la o dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice, la o transformare a instituției în una de succes. Astfel, legătura

dintre reformă, inovație, schimbare și transformare poate fi înțeleasă în contextul dezvoltării unui cadru instituțional și legislativ (reformă) care să faciliteze introducerea unei noutăți sau îmbunătățiri (inovație), capabile să genereze modificări (schimbare) ce conduc la progresul calitativ dorit (transformare) [29].

Este important de menționat că managementul inovațional, deși abordat anterior din perspectiva unei singure modificări la un moment dat, nu este reprezentativ pentru realitatea mediilor de predare în care apar mai multe schimbări în același timp. Mai mult, unul dintre modelele lui F. Tilman și A. Ouali (2001) [apud 159] evocă schimbări multiple care au loc toate în același timp. Din aceste motive, pare necesară identificarea unor măsuri de gestionare a schimbărilor simultane. P. Collerette (2013) [apud 162] afirmă că există cinci zone de vulnerabilitate. Pentru fiecare dintre aceste domenii, cercetătorii prezintă acțiuni de gestionare a acestui tip de schimbare:

Tabelul 2.3. Exemple de acțiuni de gestionare a schimbărilor simultane

Zone de vulnerabilitate	Acțiuni
Tendința spre fragmentare în instituție	<ul style="list-style-type: none"> • Intensificarea mecanismelor de comunicare formale și informale, precum și a oportunităților de schimb între nivelurile ierarhice și între departamente; • Adoptarea unei abordări directe și rapide în definirea priorităților și soluționarea problemelor; • Organizarea mai multor întâlniri scurte cu cadrele didactice pentru a coordona acțiunile și a ajusta operațiunile.
Concurența între schimbări	<ul style="list-style-type: none"> • Determinarea obiectelor schimbării care fac instituția mai vulnerabilă și concentrarea eforturilor asupra acestora; • Acțiuni de grup care pot fi convergente în vederea acționării pe mai multe aspecte în același timp.
Confuzie în funcționare	<ul style="list-style-type: none"> • Disseminarea periodică a informațiilor despre starea situației și despre ajustările introduse pentru adaptarea la evoluții; • Acționarea rapidă pe sursele de ambiguitate, în special în ceea ce privește prioritățile și responsabilitățile; • Amintirea în mod regulat despre proiectele prioritare și despre obiectivele acestora; • Analiza regulată a responsabilităților fiecărui cadru didactic pentru a asigura coerența operațiunii.
Rezistență în rândul cadrelor didactice	<ul style="list-style-type: none"> • Evidențierea și aprecierea în mod regulat a succeselor cadrelor didactice; • Asigurarea numărului de rețele funcționale de comunicare în corespundere cu capacitatea de management; • Asigurarea numărului de proiecte în derulare în corespundere cu potențialul cadrelor didactice de realizare a inovațiilor; • Organizarea activităților de vindecare pe termen scurt;
Presiunea din partea elevilor și a partenerilor	<ul style="list-style-type: none"> • Încurajarea întâlnirilor scurte pentru a discuta cu ei despre starea situației și ajustările care trebuie făcute pentru a reduce inconveniențele cauzate.

Aceste exemple de acțiuni pentru a gestiona schimbările simultane demonstrează importanța promovării comunicării clare și fluide în instituție pe tot parcursul procesului de schimbare, precum și în funcție de nevoile care decurg din situații. Autorii sugerează luarea în considerare a realității instituției atunci când monitorizează și reglementează schimbările, precum și clarificarea rolurilor și responsabilităților cadrelor didactice în funcție de volumul lor de muncă [157].

Strategii de motivare a cadrelor didactice pentru inovație. În acest sens, cercetările realizate de C. Grasel, M. Jager și H. Willke (2006) [apud 137] evidențiază faptul că motivația profesională a cadrelor didactice este legată de un factor determinant în procesul de implementare și difuzare a inovațiilor educaționale. Autorii subliniază că profesorii motivați sunt mai deschiși față de schimbare, manifestă sau a pozitivă față de experimentare pedagogică și sunt mai dispuși să adopte metode didactice noi sau să participe la activitățile de dezvoltare profesională orientate spre inovații.

Totodată, motivația cadrelor didactice influențează nivelul de implicare în procesele de schimbare educațională, capacitatea de a depăși rezistența la noua și disponibilitatea de a colabora cu alți colegi în vederea implementării practicilor inovatoare. În acest context, motivația devine un element esențial al dezvoltării culturii inovaționale în instituțiile de învățământ, deoarece stimulează inițiativa profesională, creativitatea și dorința de perfecționare continuă.

Prin urmare, dezvoltarea culturii inovaționale a cadrelor didactice presupune nu doar introducerea unor noi strategii sau instrumente pedagogice, ci și crearea unui mediu instituțional care să susțină motivația profesională, recunoașterea inițiativelor inovatoare și participarea activă a profesorilor la procesele de schimbare educațională.

Există, totuși, o întrebare esențială care se ridică în acest context: *ce strategii de motivare și de ce depinde aceasta, când este vorba de implementarea inovațiilor în practica pedagogică și participarea la proiecte inovaționale educaționale?*

În acest sens, ne-a atras atenția un studiu care analizează efectele implementării a trei schimbări organizaționale educaționale americane în contexte de diversitate, în funcție de obstacolele frecvente și asocierea strategiilor cu acestea.

Cercetătorii B. Rowan și R. Miller (2007) [apud 142] au studiat motivația cadrelor didactice de a implementa reforme educaționale și percepția acestora în raport cu gradul de coerență dintre reforme și politicile locale. Ei au studiat, de asemenea, diferențele de practici de predare dintre școlile care implementează reforme educaționale și practicile de predare ale școlilor (grupul de control) care nu participă la un proces de reformă educațională. De remarcat, că cele trei modificări educaționale

au fost schimbări impuse de stat: una s-a concentrat pe orientări culturale, cealaltă pe orientări profesionale, iar ultima pe orientări procedurale (controale) realizate de directorii de școli în rândul personalului școlii. Cercetătorii relevă patru obstacole legate de implementarea reformelor prin asocierea acestora cu strategii care vizează schimbarea practicilor didactice, strategii pe care le prezentăm în următorul tabel:

Tabelul 2.4. Strategii asociate cu diverse bariere în timpul schimbării

Bariere în timpul schimbării	Strategii recomandate
Lipsa de acceptare: decalaje sau divergențe de valori între directorii școlilor și cadrelor didactice.	Evidențierea valorilor cheie.
Aversiune față de riscul implicat de schimbare din partea cadrelor didactice.	Concentrarea pe autonomia profesională, precum și pe alegerea discreționară a cadrelor didactice de a inova în activitatea de predare.
Prejudecăți de interpretare cu privire la schimbarea care urmează să fie realizată.	Detalierea procedurilor de planificare și structurare a activității de inovație a cadrelor didactice.
Asimetrie informațională: incongruență între intențiile managerilor și acțiunile cadrelor didactice.	Dezvoltarea unei culturi inovaționale monitorizată de managerii instituției.

Lipsa de sprijin a cadrelor didactice în procesul de inovație se explică printr-un sentiment de lipsă de abilități, o lipsă de energie sau timp sau o incapacitate de adaptare la situații. Aceste bariere pot fi rezolvate prin întărirea misiunii de schimbare prin evidențierea valorilor cheie ale reformei, făcând astfel posibilă angajarea personalului școlar în acțiuni în concordanță cu aceste valori promovate de conducerea școlii. În același sens, focalizarea pe o cultură inovațională care să favorizeze autonomia profesională, precum și alegerea discreționară a personalului școlii de a inova pare promițătoare pentru a limita aversiunea față de riscul implicat de schimbare. Inter subiectivitatea se referă la prejudecățile de interpretare cu privire la schimbarea care trebuie implementată atunci când personalul școlii nu poate înțelege intențiile managerului [82], [158].

O mare parte din cercetările efectuate în ultimii ani au fost legate de orientarea către obiectivele de formare profesională și personală a cadrelor didactice. Prin urmare, distingem *strategii de motivare intrinsecă și extrinsecă*. Există două teorii care au o importanță centrală în activitatea profesională: *teoria autodeterminării a lui R. Ryan* (2000) pe de o parte și *teoria interesului persoană-obiect a lui M. Krapp și M. Prenzel* (1992), pe de altă parte, care generează strategii de motivație în activitatea profesională [apud 137].

Strategii de motivare autodeterminată. Pe baza *teoriei autodeterminării*, distingem strategii de motivare care depind de autonomia percepută: *motivare autodeterminată și motivare controlată*.

Motivarea autodeterminată este legată de desfășurarea activităților, din cauza interesului. Această formă de motivație cuprinde, de asemenea, de experimentarea unei stări emoționale extrem de pozitive și plăcute. Implică în continuare consecințe specifice, care sunt legate de o autonomie percepută ridicată. Comportamentul este recunoscut ca fiind personal important și valoros pentru sine. Teoria autodeterminării se referă, de asemenea, la trei nevoi psihologice de bază care contribuie la dezvoltarea motivației autodeterminate [141]:

- *nevoia de autonomie*- cadrul didactic caută să se experimenteze pe sine ca independent, să se implice în inovație în mod independent;
- *nevoia de competență*- profesorul se simte competent și capabil să întreprindă o acțiune. Accentul aici nu se pune pe o abilitate dobândită efectiv, ci mai degrabă pe un sentiment resimțit de încredere. Câteva exemple de motive pentru care cadrele didactice participă la inovațiile școlare includ propria lor personalitate sau oportunitatea de a organiza lecții într-un mod mai variat și mai interesant.
- *nevoia de relație* presupune că profesorii se străduiesc să satisfacă contactele sociale și să fie recunoscute de alți colegi. Satisfacerea acestor nevoi are ca rezultat un sentiment de mulțumire ridicată. În mod corespunzător, strategia de dezvoltare a culturii inovaționale, structurile unui proiect de inovare pot lua în considerare aceste nevoi și, astfel, fac profesorii să se simtă în largul lor atunci când lucrează. Acest lucru, la rândul său, crește probabilitatea ca profesorii să se angajeze în inovație sau în proiecte inovaționale.

Motivarea controlată reprezintă o strategie cu un grad ridicat de control perceput. Prin urmare, reprezintă o motivare extrinsecă clasică, acțiunile fiind efectuate pe baza unor consecințe anticipate specific. De exemplu, cadrele didactice care lucrează după o motivare controlată participă la proiecte inovaționale pentru că se simt obligați să facă acest lucru, pentru că directorul lor o dorește sau pentru că este relevant pentru imaginea lor [141].

Strategii de motivare persoană- obiect/subiect. Am dori să completăm aceste considerații teoretice cu *teoria interesului persoană- obiect* care privește orientarea către conținut a motivării și definește interesul ca relația dintre o persoană și un anumit obiect sau subiect. Această relație poate fi de natură pe termen lung sau scurt. Astfel, se poate pune și întrebarea *ce fel de stimulente sprijină implicarea în inovațiile școlare*. Distingem diferite tipuri de stimulente pentru a lucra mai implicat în inovație:

- *stimulente materiale*, cum ar fi orele de predare pentru ajutor sau o plată;

- *stimulente sociale* precum recunoașterea colegilor, promovarea imaginii cadrului didactic;
- *stimulente specifice* cum ar fi un proiect bine conceput sau un concept central clar legat de materiale de înaltă calitate [139].

În concluzie, putem afirma că, promovarea culturii inovaționale a cadrelor didactice pentru susținerea schimbărilor în instituțiile de învățământ se produce ca rezultat al multor erori:

- dorința de a evolua într-un timp scurt și de a omite unele etape ale procesului specific implementării inovației;
- menținerea vechilor practici manageriale în intenția de a implementa o schimbare inovațională;
- comunicarea defectuoasă în convingerea cadrelor didactice la necesitatea și eficiența inovației;
- abordarea superficială a dezvoltării culturii inovaționale a cadrelor didactice, a proceselor de pregătire a acestora în realizarea inovației, de promovare a bunelor practici, de analiză constructivă a performanțelor și a eșecurilor de inovare;
- lipsa de motivare și stimulare intrinsecă și extrinsecă a inițiativelor inovaționale ale cadrelor didactice.

Afirmăm cu certitudine că, pentru a implementa inovațiile în educație, nu este suficient să vorbim declarativ și cu entuziasm despre schimbare și reformare. Indiferent de metodele folosite, dezvoltarea culturii inovaționale necesită adoptarea unei atitudini de stabilire a echilibrului între schimbarea planificată, condițiile și potențialul cadrelor didactice.

2.4. Acțiuni manageriale de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice

Rezultatele experimentului diagnostic ne-a condus la formularea a câtorva întrebări care vor servi temei pentru cercetare empirică în continuare: *Care sunt instrumentele de care avem nevoie pentru a dezvolta o cultură inovațională pentru susținerea schimbărilor fundamentale în practica educațională în instituțiile de învățământ pentru a răspunde nevoilor elevilor, cadrelor didactice, a comunității educaționale și societății de astăzi și să răspundă la schimbările care se pot întâmpla în următorii ani?* De prea multe ori ne punem întrebarea- cum putem îmbunătăți ceea ce facem? Sau, cum putem moderniza educația? Prea rar ne punem întrebarea- cum facem să testăm și să punem în practică schimbările fundamentale? Sau, mai exact, cine face schimbarea în educație?

Una dintre ideile cheie din revizuirea și consultările noastre este că, inovațiile eșuează adesea

atunci când ele sunt percepute ca nealiniate cu valorile și principiile culturale ale instituției, atunci când sunt impuse din exterior (minister sau guvern) sau când există o dependență de resurse externe (inclusiv umane) pentru a permite schimbările. Prin urmare, pentru ca o cultură inovațională să fie eficientă, trebuie să fie aliată cu obiectivele strategice ale instituției, ale comunității educaționale și ale cadrelor didactice. Având inițiativa care vine din interiorul instituției în sine, sprijinul extern este perceput ca un ajutor pentru inovație.

În timp ce dezvoltarea culturii inovaționale a cadrelor didactice depinde de politica, viziunea, valorile culturale și de managementul instituțional descrise mai sus, există, de asemenea, seturi de instrumente și resurse care pot ajuta în diferite etape ale procesului.

Există instrumente și tehnici de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice prin stimularea gândirii creative, a soluționării problemelor și a practicilor inovaționale. Trebuie instituită o cultură inovațională, astfel încât practica și competențele cadrelor didactice să poată fi împărtășite și adaptate contextelor și nevoilor elevilor, să poată fi diseminate și promovate.

În acest context, o strategie destul de eficientă și de actualitate maximă, este **mentoratul**- o strategie pedagogică și prin care cadrele didactice beneficiază de ghidare, sprijin și consiliere din partea unor colegi cu experiență sau a specialiștilor în inovație educațională. În cadrul programelor de dezvoltare a culturii inovaționale, mentorat nu se limitează la transmiterea cunoștințelor teoretice, ci are un rol activ în facilitarea experimentării, reflexiei și implementării inovațiilor. **Coaching-ul pedagogic** este o strategie de dezvoltare profesională centrată pe profesor, orientată spre creșterea performanței și a capacităților de inovație. Spre deosebire de mentorat, care implică un transfer de experiență și cunoștințe, coaching-ul se concentrează pe întrebări ghidate, auto-descoperire și responsabilizarea profesorului în implementarea schimbărilor [75].

Descriem în continuare **activități de dezvoltare a culturii inovaționale** care urmăresc să promoveze rezolvarea problemelor, care se bazează pe un proces sistemic și reflexiv. Procesul începe cu o perspectivă asupra problemelor și oportunităților cu care se confruntă o anumită instituție. Aceasta implică dezvoltarea culturii inovaționale bazată pe cicluri.

Identificarea problemelor- o perspectivă de explorare a căilor de găsim a soluțiilor și a instrumentelor pentru a ajuta la furnizarea acestora. Acesta este, de asemenea, un punct critic pentru generarea de acceptare și sprijin din partea unei game largi de părți interesate în identificarea problemelor și soluțiilor și pentru a învăța de la alții despre problemele pe care le-au identificat ca preocupări sau oportunități importante.

Aplicarea strategiilor și structuri organizaționale pentru a implementa noi abordări, inclusiv aspecte cheie legate de difuzarea și rutele inovări la implementare cu succes, care poate necesita ea însăși să apară noi practici. Aceasta este o etapă în care modelul de conducere și management devine esențial pentru a susține și încorpora o inovație.

Reflecție și comunicare despre strategiile eficiente existente, revizuite și perfecționate în mod regulat și că sunt diseminate și înțelese de către toți cei afectați. Sociale eficiente și trebuie stabilite rețele de sprijin pentru a promova practica inovaționale continuă. Noi idei și oportunități pot fi apoi identificate pentru a începe următorul ciclu de inovație. Aceasta este o etapă în care multe dintre instrumentele pentru gândirea creativă și viziune pot fi folosite pentru a rupe obiceiurile existente ale minții [144, p. 10].

În esență, acest lucru necesită dezvoltarea unei culturi inovaționale care vede tot personalul instituției ca potențial creativ. Forța creativă încurajează persoanele să fie inovatori și exploratori în comportamentul lor. Dacă cineva acceptă beneficiile abordărilor creative și acceptă că toți oamenii sunt capabili de creativitate, atunci ar trebui să se ajusteze mediul pentru a favoriza creativitatea în detrimentul entropiei. Un profesor poate face acest lucru în sala de clasă, creând un mediu de învățare sigur pentru ca elevii săi să exploreze idei. Un manager poate face acest lucru în școala sa creând un etos care susține creativitatea [79, p. 27-28].

Crearea unui mediu care să susțină inovația și creativitatea cadrelor didactice depinde de leadership. M. H. Дудина [165] evidențiază rolul esențial al leadership-ului educațional în inițierea și susținerea schimbărilor inovative. Autoarea subliniază că managerul instituției are responsabilitatea de a crea condițiile organizaționale și pedagogice necesare pentru dezvoltarea și implementarea inovațiilor în procesul educațional. În această abordare, managerul instituției nu este doar un administrator al proceselor educaționale, ci devine un lider al inovării, care facilitează dezvoltarea profesională a cadrelor didactice și contribuie la consolidarea culturii inovaționale a organizației școlare.

Hoyle (1976) [apud 140, p. 11] a evidențiat două forme de leadership: un model birocratic (ierarhic), structurat pe roluri fixe, rigide pentru personalul didactic, reguli clare și definite și relații de putere ierarhice; și un model non-birocratic, care are mai puține reguli, structuri, relații ierarhice și fixe și are o flexibilitate mai mare în ceea ce privește curriculumul, abordarea și politicile școlare.

În viziunea noastră, *pentru dezvoltarea eficientă a culturii inovaționale, vedem o nevoie atât de un leadership instituțional clar, cât și de distribuirea autonomiei către diverse structuri și cadre*

didactice. Acest proces se transpune în mai multe activități descrise în continuare.

Recunoașterea unui lider de inovație- poate fi directorul instituției, cadre didactice calificate sau oricine din comunitatea școlară, care posedă cunoștințe de a conduce schimbarea și are motivația de a aduce îmbunătățiri. Provocarea constă în identificarea și permiterea celor pasionați, cunoscători și capabili să-i influențeze pe alții să promoveze schimbarea.

Revizuirea rolului echipelor de conducere- cadrele didactice sau elevii sunt împuterniciți să își asume responsabilitatea pentru conducerea inovației. În acest caz trebuie instituită o structură de management care să permită unui astfel de model să funcționeze într-un mod coerent și organizat. Aceasta înseamnă că managerul instituției are un rol clar în promovarea activă a inovației în comunitatea școlară, oferind sprijin clar, resurse adecvate și canale de comunicare. Trebuie să se asigure că sunt identificate măsuri de succes adecvate și, de asemenea, să se asigure că impacturile și lecțiile învățate sunt diseminate și apreciate [85, p. 196], [145].

Promovarea campionilor inovației este esențială pentru succesul inovațiilor. Autorul B. A. Сластенин [176] subliniază rolul liderilor educaționali în stimularea inițiativelor inovative și în formarea unei culturi organizaționale orientate spre schimbare. În practică, campionii joacă diverse roluri în mobilizarea și facilitarea inovației; identifică oportunitățile și provocările; conduc proiecte; contribuie la minimizarea și împărtășirea riscurilor; împărtășesc constatările și impactul intern și extern cu alți practicieni sau rețele inovaționale; susțin și difuzează inovația; ajută colegii și elevii să-și dezvolte propria practică sau proiecte inovaționale. Liderii școlilor au, prin urmare, responsabilitatea nu neapărat să numească campioni ai inovației, ci să înțeleagă cum să-i sprijine și să-i încurajeze acolo unde apar și să se asigure că sunt capabili să acceseze resursele și perspectivele.

Noi abordări ale dezvoltării profesionale a cadrelor didactice- dacă schimbarea educațională este privită ca un sistem complex, ea subliniază necesitatea de a însoți dezvoltare profesională a cadrelor didactice, deoarece schimbarea înseamnă, în esență, a învăța să faci ceva diferit, implicând ajustări la multe elemente ale practicii în clasă [95]. Orice schimbare în dezvoltarea profesională trebuie, de asemenea, să abordeze în mod specific aspecte precum încrederea, asumarea de riscuri, viziunea profesională și relațiile mai largi cu schimbările din educație și din societate în general.

O altă abordare este reprojectarea completă a dezvoltării profesionale. Adey (2006) [71], de exemplu, promovează învățarea profesională reflexivă bazată pe libertatea profesorilor de a inova, mai degrabă decât să urmeze programe predeterminate. Cercetătorul recunoaște că dezvoltarea profesională nu are soluții rapide, iar oricine dorește să facă schimbări reale în școli trebuie să fie

pregătit pentru costul și efortul programelor de dezvoltare profesională care durează luni, dacă nu ani. Aceasta sugerează dezvoltarea unor modele de dezvoltare profesională care sunt strâns legate de ciclurile continue de inovare și dezvoltare, ca parte a muncii de zi cu zi a profesorilor.

Dezvoltarea profesională continuă ar trebui să se concentreze pe experimentarea și cercetarea de noi practici în clasă, reflectarea asupra practicii și efectuarea ajustărilor necesare, totul ca un efort comun între colegi. Interacțiunile sociale și colaborarea sunt esențiale pentru aceste noi forme de dezvoltare profesională continuă. Mai multe țări au folosit cu succes inițiative de auto-ajutorare pentru a asigura o dezvoltare profesională continuă durabilă, rentabilă și orientată spre practică. În multe cazuri însă, această învățare profesională bazată pe practica de la egal la egal este străină profesorilor, iar mediocritatea formării lor inițiale sugerează că îndrumarea poate fi utilă pentru a asigura o colaborare constructivă și productivă [159].

Strategii de gestionare a riscului. Au existat rezistențe semnificative la inovații identificate de cadrele didactice, cercetători și factorii de decizie politică care ar putea fi caracterizate ca preocupări cu privire la riscurile inovației: risc de eșec, risc de pierdere a timpului, risc de cheltuieli care nu au putut fi justificate, risc de critici din partea părinților, inspectorilor, guvernanților sau elevilor etc. Toate aceste riscuri sunt preocupări reale și serioase și trebuie abordate pentru a facilita și promova inovația. *Strategii cheie identificate pentru gestionarea riscului:* pilotarea inovațiilor în practică; obținerea acceptării și implicării părților interesate; determinarea consecințelor și finalităților inovațiilor; abordarea creativă a resurselor umane și materiale; acceptarea riscului de eșec ca parte a procesului.

Tehnici de dezvoltare a culturii inovaționale. Literatura de specialitate propune o varietate de tehnici de dezvoltare a culturii inovaționale, care pot fi perfecționate în funcție de abordarea cadrului didactic. Cu toate acestea, dacă sunt livrate bine și împărtășite, ele pot deveni competențe transferabile care au efecte pozitive în alte domenii ale vieții profesionale.

Propunem o serie de tehnici care pot fi utilizate ca noi abordări și oportunități de învățare, predare și evaluare în cadrul training-urilor de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice. Selecția de mai jos este preluată dintr-o gamă largă de instrumente din acest domeniu și are scopul de a ne ajuta să găsim noi abordări inovaționale [145].

Nu face nimic (Do Nothing Scenario) este o tehnică care este folosită pentru a ajuta la explorarea și evaluarea beneficiilor anumitor acțiuni, investigând mai întâi posibilitatea de a nu întreprinde nicio acțiune pentru a depăși o problemă. Deși aparent pasivă metoda are un rol strategic

important, deoarece permite evaluarea realistă a cerințelor, eficienței și proporționalității unei propuse. Aceasta abordare este frecvent utilizată în managementul proiectelor, planificare strategică, analiză organizațională, cercetare educațională (de exemplu, înainte implementării unei inovații). Aplicarea metodei urmărește: identificarea consecințelor; estimarea riscurilor reale ale inacțiunii; compararea cost-beneficiu între intervenție și non-intervenție; prevenirea deciziilor impulsive sau bazate exclusiv pe presiuni externe; evidențierea eventualelor acțiuni utile sau inutile.

Tehnica DO IT- un cadru metodologic utilizat în procesele de creativitate, inovare și management al schimbării. Denumirea problemei unei acronim care structurează demersul de clarificare până la implementarea soluției. Semnificația acronimului:

D - Define (Definirea problemei)- clarificarea situației problematice, delimitarea cauzelor, formularea obiectivelor și stabilitatea criteriilor de succes.

O - Open (Aplicarea tehnicii creative / Deschiderea către idei)- generarea de alternative prin utilizarea unor tehnici de creativitate (brainstorming, analogii, mindmapping, etc.). Accentul cade pe gândirea divergentă și pe explorarea mai multor perspective.

I- Identify (Identificarea celei mai bune soluții)- evaluarea ideilor propuse pe baza unor criterii prestabilite (fezabilitate, impact, resurse necesare, sustenabilitate) și selectarea soluției optime.

T - Transform (Schimbarea / Implementarea)- transpunerea soluției în practică prin elaborarea unui plan de acțiune, alocarea responsabilităților, monitorizarea progresului și ajustarea intervenției.

Atributul Cherry Split- o tehnică de listare a atributelor care ajută la împărțirea unei provocări sau probleme în atributele sale componente, care pot fi apoi abordate separat. Aceasta este o tehnică simplă, dar eficientă, care este utilă în identificarea soluțiilor într-un mod creativ. Această tehnică ajută la simplificarea procesului de abordare a problemelor și provocărilor complexe și, de asemenea, la abordarea problemei sau provocării într-un mod diferit, care ar putea ajuta la evidențierea problemelor neprevăzute și să ofere o mai bună înțelegere generală. Etapele tehnicii: definirea clară a provocării (formularea concisă a problemei); identificarea atributelor principale (dimensiuni, factori, caracteristici relevante); descompunerea suplimentară (dacă este necesar); analiza atribuțiilor separate (identificarea cauzelor, riscurilor, oportunităților și posibilelor soluții); reconfigurarea soluțiilor (integrarea rezultatelor într-o abordare coerentă).

Diagrame de afinitate- o tehnică care ajută la identificarea conexiunilor dintre problemele care altfel nu sunt aparente și oferă oportunitatea de a concentra resursele asupra acestor domenii. Această tehnică va ajuta la evidențierea relațiilor și rezistențelor dintre elementele unei activități care

altfel ar putea să nu fie evidente. Este o activitate de grup care necesită doar un instrument vizual, cum ar fi flipchart, tablă albă sau retroproiector. Pentru început, grupului i se cere să se concentreze pe proiecte/activități specifice și să identifice elemente importante în jurul sau între aceste proiecte/activități. Următoarea sarcină este să fie grupate în funcție de relații intuitive, cum ar fi: asemănarea, dependența, interdependența, rezistența, comunicarea.

Bhag-uri (obiective mari și îndrăznețe)- această abordare se referă la crearea unor obiective care sunt provocatoare, cu scopul de a depune eforturi pentru a atinge obiective prea ambițioase, recunoscând în același timp că acestea nu pot fi atinse niciodată. Intenția este ca, urmărind un astfel de obiectiv îndrăzneț, cadrele didactice să depășească într-un fel așteptările inițiale. În contextul dezvoltării culturii inovaționale, un bhag ar putea viza transformarea instituției într-un model regional de integrare a tehnologiilor educaționale sau crearea unei comunități profesionale recunoscute pentru practici pedagogice inovative.

Avantaje, limitări, oportunități este o tehnică formată din mai multe etape care la rândul lor: explorează soluții posibile la o problemă specifică; identifică avantajele și dezavantajele soluțiilor selectate; distinge calitățile unice ale soluțiilor. Etapele tehnicii: explorarea soluțiilor posibile (generarea alternativelor prin tehnici creative); analiza avantajelor (identificarea beneficiilor și a punctelor forte ale fiecărei soluții); identificarea limitelor (evidențierea dezavantajelor, riscurilor sau constrângerilor); determinarea oportunităților (analiza elementelor cu potențial strategic sau inovativ); sinteza calităților valoroase (combinarea aspectelor dezirabile într-o variantă optimizată).

Testarea scenariilor este o tehnică care ajută la testarea conceptelor în curs de dezvoltare printr-un proces de diseminare și evaluare bazat pe diferite carduri de scenarii. Cardurile sunt oferite participanților și reflectă o serie de scenarii potențiale, așa cum sunt preconizate de facilitator. Etapele tehnicii: definirea conceptului (clarificarea ideii, produsul sau intervenția supuse testării); elaborarea scenariilor (construirea unor situații variate (optimiste, critice, neașteptate); distribuirea cardurilor (fiecare participant sau grup primește unul sau mai multe scenarii); analiza și evaluarea (Cum funcționează conceptul în acest context? Ce dificultate apare? Sunt necesare ajustări?); sinteza observărilor pentru crearea conceptului. În context dezvoltării culturii inovaționale, tehnica poate fi utilizată pentru: testarea implementării unei noi tehnologii didactice; evaluarea unui program de formare continuă.

Scenarii alternative este o metodă de planificare strategică utilizată pentru a ajuta la informarea planurilor flexibile pe termen lung. Scenariile alternative încurajează participanții să

exploreze și să prezică scenarii viitoare pentru a le îmbunătăți înțelegerea modului în care mediile și circumstanțele pot afecta anumite probleme, practici sau strategii. În contextul dezvoltării culturii inovatoare, scenariile alternative pot fi folosite pentru: evaluarea sustenabilității noilor practici educaționale în diferite contexte sociale și tehnologice; anticiparea impactului schimbărilor în curriculum sau în politică educațională; ghidarea procesului decizional pentru proiecte inovative în școli sau instituții de învățământ.

Mindmapping (hartă mentală)- tehnică eficientă pentru etapa de conceptualizare a unui proiect, contribuind la structurarea coerentă a ideilor și a dezvoltării unei viziuni de ansamblu asupra problematicii investigate. O hartă mentală eficientă include: conceptul central- tema sau problema analizată; ramuri principale - categorii majore sau direcții de dezvoltare; subramuri- idei specifice, exemple, argumente; cuvinte-cheie și imagini- pentru a sintetiza informația; coduri vizuale (culori, simboluri, săgeți)- pentru evidențierea relațiilor logice.

Yack Pack- este o tehnică de brainstorming colaborativ, care încurajează participarea activă și schimbul rapid de idei între membrii unui grup (de regulă 3–5 persoane), în care participă discută liber, formulează idei, soluții sau perspective asupra unei teme date și apoi le împărtășesc plenului. Etapele tehnicii: formularea temei sau problemei (facilitatorul enunță clar subiectul de discuție); constituirea grupurilor mici (Yack Packs) (participanții sunt împărțiți în echipe restrânse); discuția liberă în grup (fiecare grup analizează problema, formulează idei, exemple sau soluții); selectarea ideilor-cheie (grupul sintetizează cele mai relevante propuneri); prezentarea în fiecare echipă a concluziilor; sinteza finală (facilitatorul structurează și integrează ideile generate).

Groupthink- se oferă un spațiu online în care utilizatorii pot pune întrebări deschise și pot primi o mare varietate de răspunsuri fie de la propriile grupuri create (clase, grupe de ani, tematice etc.) sau de la toate persoanele care folosesc Groupthink. Acolo unde acest lucru poate oferi un număr mare de răspunsuri conflictuale, elementul de etichetare socială al site-ului oferă o metodă de a naviga prin numărul (potențial) mare de răspunsuri- deoarece, în timp ce își oferă propriile răspunsuri, utilizatorii pot evalua și răspunsurile altor contributory.

În concluzie, acțiunile manageriale propuse pentru dezvoltarea culturii inovatoare contribuie în mod esențial la consolidarea unei viziuni instituționale orientate spre progres și adaptabilitate. Ele facilitează adoptarea unor abordări alternative în identificarea și soluționarea problemelor, stimulând capacitatea cadrelor didactice de a gândi critic, de a genera soluții noi și de a integra practici educaționale inovatoare.

2.5. Concluzii la capitolul 2

1. Analiza teoretică a documentelor de politici educaționale specifice domeniului inovării în învățământ și legarea acestor aspecte de realitatea aplicării la nivel de practică educațională a constituit baza pentru elaborarea **Modelului pedagogic de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice în instituția de învățământ general**. Modelul demonstrează: viziune integratoare asupra dezvoltării culturii inovaționale a cadrelor didactice ca parte componentă a managementului inovațional în instituție; relevanță în relație cu cadrul valoric și normativ existent a culturii organizaționale a instituției; orientare strategică spre viitor, aliniată direcțiilor de dezvoltare a sistemului educațional; adaptabilitate și flexibilitate față de contextul intern al instituției, în special, condițiile culturale și climatul de inovații.
2. În baza reperelor teoretice, completate de rezultatele analizei documentelor naționale de politică educațională, susținute de rezultatele experimentului diagnostic, s-a sintetizat următorul **sistem de valori ale culturii inovaționale**: deschidere, colaborare, încredere, autonomie, pro activitate, autenticitate. Valorile culturii inovaționale devin fundament în promovarea **principiilor dezvoltării culturii inovaționale**: principiul instituției care învață, principiul reflexivității, principiul orientării către client, principiul de leadership și sprijin, principiul colaborării profesionale, principiul abordării sistemice, principiul flexibilității, principiul îmbunătățirii continue, astfel asigurând eficacitatea și performanțele procesului de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice.
3. În contextul valorilor și principiilor, a rezultatelor experimentului diagnostic, a fost elaborat **Mecanismul de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice în instituția de învățământ general** ca dimensiune metodologică a modelului pedagogic. Acest mecanism cuprinde acțiunile oportune pentru dezvoltarea culturii inovaționale a cadrelor didactice: diagnoza și prognoza, politica referitoare la cultura inovațională, orientarea către cadrele didactice, proiectarea și elaborarea actelor instituționale cu aspect de dezvoltare a culturii inovaționale, analiză, monitorizare și evaluare.
4. În funcție de valorile, comportamentele și practicile inovaționale, în instituție se elaborează **strategia de dezvoltare a culturii inovaționale** care are următoarele componente: introducere, definirea problemei, informații generale, priorităților, politicile și cadrul legal, valorile și principiile generale, obiective, direcții de acțiune și activități specifice, rezultate preconizate, responsabilitățile managerilor, cadrelor didactice, elevilor etc., resursele materiale, indicatori de

performanță, monitorizare și evaluare, îmbunătățirea continuă.

5. Validarea prin experiment a Modelului pedagogic de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice din învățământul general și a Mecanismului de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice din instituțiile de învățământ general ca dimensiune metodologică a modelului pedagogic, are la temelie **Designul curricular de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice și Cadrul formativ de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice**, precum și competența de management inovațional, demonstrată de managerii instituțiilor în procesul de soluționare a situațiilor pentru dezvoltarea culturii inovaționale, în cadrul etapei de formare a experimentului. Aceste aspecte reprezintă obiectul de studiu al capitolului 3.
6. Experimentul diagnostic privind practicile inovative, elementele culturii inovaționale și mecanismele de dezvoltare a acesteia în instituția de învățământ general, ne-a demonstrat că este nevoie de **promovare a culturii inovaționale pentru susținerea schimbărilor și flexibilitate** în modalitățile de predare, învățare și evaluare mai eficiente în instituțiile de învățământ general, precum și de motivare, stimulare a cadrelor didactice pentru inovație. Astfel, s-au evidențiat **caracteristicile schimbării**, s-au identificat factorii interni și externi pentru realizarea schimbării; barierele. S-au descris etapele rezistenței la schimbare (argument, funcționare, efect) și motivele de rezistență la schimbare ca element al reacțiilor la inovație.
7. În contextul promovării culturii inovaționale s-au identificat **strategii de depășire sau gestionare a rezistenței la schimbare**: comunicare eficientă, participare, dezvoltarea și sprijinul resurselor umane, negociere, recompensă și recunoașterea, manipulare, constrângere, persuasiune. S-au descris **strategii de motivare intrinsecă și extrinsecă** a cadrelor didactice pentru inovație: strategii de motivare autodeterminată și controlată; strategii de motivare persoană- obiect/subiect.
8. Rezultatele pre-experimentului ne-a condus la determinarea **acțiunilor manageriale de dezvoltare a culturii inovaționale pentru susținerea schimbărilor** în practica educațională bazate pe perspectivă, invenție, aplicare, reflecție și comunicare, crearea mediului de susținere a inovațiilor în funcție de leadership, promovarea campionilor inovației, noi abordări ale dezvoltării profesionale a cadrelor didactice, strategii de gestionare a riscului.

3. CONTEXTUL EXPERIMENTAL AL DEZVOLTĂRII CULTURII INOVAȚIONALE A CADRELOR DIDACTICE ÎN INSTITUȚIA DE ÎNVĂȚĂMÂNT GENERAL

3.1. Studiul empiric privind constatarea nivelului culturii inovaționale a cadrelor didactice

Validarea prin experiment a *Modelului pedagogic de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice din învățământul general* și a *Mecanismului de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice din instituțiile de învățământ general*, are la temelie *Designul curricular de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice* și *Cadrul formativ de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice*, concepute pentru a sprijini formarea și consolidarea competențelor necesare implementării practicilor educaționale inovatoare în mediul școlar.

În acest context, un rol important îl are competența de management inovațional manifestată de managerii instituțiilor de învățământ, evidențiată prin capacitatea acestora de identificare și de a soluționa situații problematice specifice procesului de dezvoltare a culturii inovaționale în instituție. Această competență este valorificată în cadrul activităților de formare și constituie un factor esențial în crearea unui climat organizațional favorabil inovării și în stimularea implicării cadrelor didactice în procesele de schimbare și modernizare educațională.

Aspectele descrise mai sus reprezintă obiectul de studiu al capitolului 3. Deci, contextul experimental în domeniul dezvoltării culturii inovaționale a cadrelor didactice s-a focalizat pe următoarele ***obiective ale experimentului pedagogic***:

1. Determinarea nivelului culturii inovaționale a cadrelor didactice din liceu (etapa de constatare).
2. Validarea experimentală a Modelului pedagogic de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice în instituția de învățământ general și a Mecanismului de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice în instituția de învățământ general (etapa de formare).
3. Analiza comparată a nivelurilor culturii inovaționale a cadrelor didactice (etapa de control).

Metodele de cercetare experimentală: chestionarea, interviuarea, analiza, comparația, prelucrarea matematică și statistică a datelor experimentale utilizând programul statistic SPSS, convorbiri individuale structurate.

Lotul experimental a fost constituit din 127 cadre didactice și manageriale, aplicând o distribuție în 2 grupuri: **grupul experimental (GE)**- 61 subiecți și **de control (GC)**- 66 subiecți.

Experimentul pedagogic, desfășurat pe o perioadă scurtă, a avut un caracter natural și a utilizat un design experimental de tip intra-subiecți, presupunând monitorizarea aceluiași participanți pe parcursul tuturor etapelor cercetării și analiza dinamicii evoluției acestora. Demersul experimental a fost realizat într-un context educațional obișnuit, corespunzător activității curente în cadrul cursurilor de perfecționare profesională la Centrul de Formare Continuă și Leadership a Universității Pedagogice de Stat „Ion Creangă” și în cadrul cursurilor de dezvoltare profesională a cadrelor didactice în Proiectul Național „Investim în profesori” coordonat de Ministerul Educației și Cercetării al Republicii Moldova, în parteneriat cu Centrul de Resurse pentru Formare Continuă a Universității de Stat din Moldova.

Caracteristici socio-profesionale ale subiecților în experimentul pedagogic (Anexa 4). Ilustrarea grafică a lotului de subiecți, în funcție de vârstă, nivelul studiilor, stagiul de activitate și gradul didactic evidențiază o structură relativ echilibrată a participanților din grupul de control (GC) și grupul experimental (GE). Analiza prezentată în figurile privind caracteristicile socio-profesionale ale subiecților evidențiază faptul că lotul cercetării este constituit din cadre didactice cu experiență profesională semnificativă și nivel înalt de pregătire. În ambele grupuri- grupul de control (GC) și grupul experimental (GE)- predomină cadrele didactice cu vârsta cuprinsă între 51– 60 de ani.

Din perspectiva nivelului de studii, majoritatea subiecților dețin studii superioare, în GC predominând studiile de licență și în GE fiind mai multe studii didactice cu studii master. De asemenea, stagiul de activitate al participanților este, în mare parte, de peste 21 de ani, ceea ce indică o experiență pedagogică îndelungată. În ceea ce privește gradul didactic, în ambele grupuri predomină cadre didactice cu gradul didactic II și I.

În ansamblu, caracteristicile socio - profesionale ale subiecților relevă faptul că grupul de control și grupul experimental prezintă trăsături relativ similare, ceea ce confirmă comparabilitatea loturilor și creează premise metodologice adecvate pentru desfășurarea experimentului pedagogic.

Etapa de constatare a experimentului a fost precedată de un pre-experiment prin aplicarea unui sondaj de opinie a cadrelor didactice privind practicile inovative, elementele culturii inovaționale și mecanismele de dezvoltare a acesteia în instituția de învățământ general, rezultatele cărora au determinat necesitatea conceptualizării Mecanismului de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice (A se vedea paragraful 2.2). Etapele experimentului sunt descrise în Tabelul 3.1.

Tabelul 3.1. Etapele experimentului pedagogic

Etape	Obiective	Conținut	Instrumente de cercetare/metode
Pre- experiment pedagogic (Paragraful 2.2)			
Etapa inițială 2021	Colectarea datelor despre practicile inovative, elementele culturii inovaționale și mecanismele de dezvoltare a acesteia în instituția de învățământ general.	Aplicarea sondajului de opinie. Prelucrarea și interpretarea rezultatelor din perspectivă cantitativă și calitativă.	1. <i>Sondaj de opinie</i> a cadrelor didactice privind practicile inovative, elementele culturii inovaționale și mecanismele de dezvoltare a acesteia în instituția de învățământ general (Anexa 3)
Experimentul pedagogic cu caracter constatativ			
Etapa I 2023	Determinarea nivelului culturii inovaționale ale cadrelor didactice din liceu. Analiza documentelor de politici educaționale din învățământul preuniversitar.	Esantionarea- stabilirea grupului experimental (GE) și a grupului de control (GC). Aplicarea chestionarului inițial atât grupului experimental (GE), cât și grupului de control (GC). Prelucrarea și interpretarea datelor colectate prin chestionar și interviu, utilizând metode de analiză cantitativă și calitativă.	2. <i>Chestionar inițial</i> de determinare a nivelului culturii inovaționale (Anexa 5) 3. <i>Ghid de interviu</i> privind opinia cadrelor didactice și manageriale despre prezența unor aspecte ale Mecanismului de dezvoltare a culturii inovaționale în instituție (Anexa 8)
Experimentul pedagogic cu caracter formativ			
Etapa II 2023- 2024	Validarea experimentală a Modelului pedagogic de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice în instituția de învățământ general și a Mecanismului de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice în instituția de învățământ general .	Valorificarea <i>Designului curricular și Cadrului formativ de dezvoltare a culturii inovaționale</i> elaborate și prezentarea conceptelor prin implementarea unui Training pedagogic pentru cadrele didactice [15]. Evaluarea formativă a competențelor, realizată pe parcursul cursului prin sarcini de formare și observare sistematică a comportamentului formabililor.	Metode și forme de organizare didactică utilizate în instruirea formabililor.
Experimentul pedagogic cu caracter de control			
Etapa III 2023- 2024	Analiza comparată a nivelurilor culturii inovaționale a cadrelor didactice din liceu.	Aplicarea post-chestionarului la GE și GC și analiza cantitativă și calitativă a rezultatelor.	4. <i>Post-chestionar</i> de determinare a nivelului culturii inovaționale a cadrelor didactice (Anexa 11)

În etapa de constatare a experimentului, subiecților li s-a propus un *al doilea instrument de cercetare- chestionar inițial de determinare a nivelului culturii inovaționale* constituit din 8 itemi (Anexa 5). Chestionarul utilizat în cercetare, adaptat contextului educațional și specificului activității

cadrelor didactice incluse în eșantionul experimental, a fost elaborat pornind de la modelele de evaluare a climatului organizațional favorabil creativității, inovațiilor și culturii inovării propuse de J. De Jong și D. Den Hartog (2010) [84] și B. C. Dobni (2008) [85]. Chestionarele dezvoltate de acești autori sunt frecvent utilizate în cercetările privind inovarea, deoarece permit evaluarea comportamentului inovativ al angajaților; analiza climatului organizațional favorabil inovării.

Corelarea itemilor chestionarului cu dimensiunile, variabilele și indicatorii culturii inovaționale este descrisă în următorul tabel.

Tabelul 3.2. Corelația dintre itemii chestionarului de determinare a nivelului culturii inovaționale, variabile și indicatori

Itemul chestionarului	Variabila investigată	Indicatori
1. Scrieți ce înțelegeți prin noțiunea <i>inovație</i> .	Nivelul de înțelegere conceptuală a inovației	definirea conceptului de inovație; identificarea elementului de noutate; raportarea la schimbare și îmbunătățire în educație
2. Scrieți ce înțelegeți prin noțiunea de <i>cultură inovațională</i> .	Nivelul de înțelegere conceptuală a culturii inovaționale	valori și atitudini față de inovație; climat favorabil schimbării; deschidere spre idei noi; colaborare profesională
3. Scrieți 4–5 competențe ale unui cadru didactic inovator.	Competențe inovative ale cadrului didactic	descrierea profilului cadrului didactic inovativ (creativitate pedagogică; gândire critică; capacitate de adaptare; utilizarea tehnologiilor)
4. Scrieți 4–5 metode inovaționale pe care le folosiți în activitatea didactică.	Metode inovative în activitatea didactică	diversitatea metodelor interactive; aplicarea strategiilor inovative; integrarea tehnologiilor digitale; învățarea centrată pe elev
5. Scrieți 4–5 activități/acțiuni care urmăresc rezolvarea problemelor în inovare.	Rezolvarea problemelor în inovare	identificarea problemelor educaționale; elaborarea soluțiilor inovative; colaborarea în echipă; evaluarea soluțiilor aplicate
6. Cum vă mențineți motivația și angajamentul rezistenței la implementarea inovațiilor?	Motivația pentru implementarea inovațiilor	motivație intrinsecă pentru schimbare; interes pentru dezvoltare profesională; perseverență; asumarea valorilor inovative
7. Ce tehnici sau instrumente folosiți pentru a planifica activitățile de inovație în activitatea didactică?	Planificarea activităților inovative	proiectarea activităților inovative; managementul timpului și al resurselor; utilizarea tehnologiilor digitale
8. Descrieți câteva exemple de bune practici, proiecte sau activități inovaționale la care ați contribuit prin planificare, monitorizare și evaluare.	Experiența de implicare în proiecte inovaționale și diseminarea bunelor practici.	participarea la proiecte inovative; planificarea și implementarea activităților; evaluarea rezultatelor

Model de evaluare a nivelului culturii inovaționale a cadrelor didactice. Evaluarea nivelului culturii inovaționale a cadrelor didactice a presupus, întâi de toate, elaborarea unui *Model de evaluare a nivelului culturii inovaționale a cadrelor didactice*- conceptual și operațional, capabil să evalueze nu doar cunoștințele despre inovație, ci și valorile, comportamentele și reflexivitatea profesională.

În conformitate cu abordările contemporane privind cultura inovațională în educație de către autorul P. F. Drucker, (2002) [88], modelul este conceput multidimensional, manifestat prin interacțiunea dintre valorile, competențele inovaționale și practicile care favorizează schimbarea inovațională. Din această perspectivă, evaluarea culturii inovaționale nu se limitează la identificarea gradului de familiarizare cu conceptele inovaționale, ci urmărește integrarea cunoașterii, valorilor și acțiunii într-un sistem coerent de comportamente profesionale inovaționale [90], [91].

Criteriile de evaluare a activității inovaționale în instituțiile de învățământ au fost analizate de mai mulți cercetători din domeniul managementului educațional și al pedagogiei inovative, printre care Н. И. Лапин [168], [169] și В. С. Лазарев [170]. Acești autori evidențiază că evaluarea activității inovative în școală trebuie realizată printr-un set de criterii care reflectă atât procesele de implementare a inovațiilor, cât și impactul acestora asupra dezvoltării instituției educaționale.

Prin examinarea răspunsurilor furnizate de participarea la experiment, s-a realizat clasificarea acestora în funcție de nivelurile de performanță în conformitate cu **Modelul de evaluare a nivelului culturii inovaționale** (Tabelul 3.3) structurat pe patru *dimensiuni* adaptat contextului educațional inovațional [135], [152], [123]:

1. *Dimensiunea cognitivă*- nivelul de cunoștințe teoretice și metodologice privind inovația și cultura inovațională.
2. *Dimensiunea axiologică*- orientarea valorică și motivațională spre inovație. Aceasta reflectă măsura în care cadrele didactice consideră inovația o valoare profesională și o condiție a progresului educațional.
3. *Dimensiunea praxiologică*- aplicarea efectivă a strategiilor și metodelor inovaționale.
4. *Dimensiunea reflexiv-evaluativă*- competența de analiză critică, autoevaluare și ajustare a practicii pedagogice.

Astfel, fiecare dimensiune a culturii inovaționale este evaluată printr-un set structurat de *criterii, indicatori și descriptori de performanță*, care permit o analiză nuanțată a gradului de dezvoltare, consolidare și manifestare a comportamentelor inovaționale ale cadrelor didactice și al

organizației școlare. Această abordare asigură o evaluare complexă, atât calitativă, cât și cantitativă, oferind o imagine asupra modului în care cultura inovațională funcționează în practică.

Tabelul 3.3. Model de evaluare a nivelului culturii inovaționale

Dimensiune	Criteriile de evaluare	Indicatori de evaluare	Descriptori de performanță
Cognitivă	Valorificarea fundamentelor conceptuale ale culturii inovaționale	1. Definirea conceptului de inovație; identificarea elementului de noutate; raportarea la schimbare și îmbunătățire în educație 2. Definirea conceptului de cultură inovațională, valorizând fundamentele teoretice. 3. Apreciază relevanța sistemului de valori, atitudini și a principiilor culturii inovaționale.	Corectitudinea aplicării termenilor și conceptelor teoretice
Axiologică Praxiologică	Fortificarea motivației și rezilienței față de schimbări	1. Manifestarea rezilienței și responsabilității în implementarea inovațiilor. 2. Descrierea profilului cadrului didactic inovativ.	Logica argumentării
	Stimularea gândirii inovaționale și creativității pentru rezolvarea problemelor în procesul de inovare	1. Identificarea tehnicilor și instrumente pentru generarea de idei inovaționale. 2. Selectarea tehnicilor și soluții de rezolvare a problemelor în procesul de inovație.	Coerența raționamentelor
	Aplicarea metodelor și a tehnologiilor inovaționale în procesul de predare, învățare și evaluare	1. Identificarea metodelor inovaționale de predare, învățare și evaluare. 2. Valorificarea abilităților de creare a mediului stimulativ și adaptare la noile schimbări. 3. Selectarea tehnologiilor eficiente și tehnicilor de evaluare alternative și autentice în procesul de predare, învățare și evaluare.	Consistența informațiilor prezentate
	Racordarea metodelor, instrumentelor, platformelor în situații de colaborare și comunicare inovațională	1. Identificarea metodelor și tehnicilor de comunicare eficientă a ideilor în procesul de inovare. 2. Utilizarea rețelelor și platformelor pentru partajarea ideilor și resurselor inovaționale.	
Reflexiv- evaluativă	Producerea unui proiect educațional inovațional, prin colaborarea cu parteneri educaționali	1. Analizarea unui proiect educațional inovator. 2. Planificarea, monitorizarea, evaluarea activității inovaționale.	Relevanța cunoștințelor pentru contextul educațional
	Valorificarea bunelor practici inovaționale.	1. Analizarea exemplelor de proiecte inovaționale și experiențelor de bune practici. 2. Realizarea schimbului de bune practici.	

Modelul de evaluare îndeplinește o serie de *funcții epistemologice și praxiologice* esențiale:

- *funcția diagnostică* permite identificarea nivelului inițial al culturii inovaționale, evidențiind atât punctele forte, cât și lacunele existente la nivel individual și instituțional. Această funcție este crucială pentru fundamentarea deciziilor de intervenție și pentru stabilirea unor direcții clare de dezvoltare;
- *funcția formativă* contribuie la orientarea spre auto-reflecție, autoevaluare și învățare continuă, stimulând asumarea unui comportament pro-activ față de inovație. Prin acest proces, cadrele didactice devin conștiente de propriile resurse și potențiale, dar și de ariile care necesită dezvoltare ulterioară, ceea ce favorizează cultivarea unei mentalități inovaționale;
- *funcția prognostică* oferă posibilitatea de anticipare a potențialului inovațional atât la nivelul fiecărui cadru didactic, cât și al instituției în ansamblu. Această funcție permite evaluarea probabilității de susținere, adoptare și multiplicare a inovațiilor în viitor, facilitând proiectarea unor strategii pe termen lung și alinierea lor la obiectivele instituționale și la evoluțiile sistemice.

Prin integrarea acestor funcții, modelul de evaluare devine un instrument complex. Acesta nu se limitează doar la măsurarea nivelului de cultură inovațională al cadrelor didactice, ci oferă și direcții concrete de intervenție pentru consolidarea competențelor, atitudinilor și practicilor inovative [110].

Prin utilizarea acestui model, cultura inovațională este tratată ca un sistem dinamic, care evoluează odată cu experiența profesională și contextul organizațional. Evaluarea se bazează pe abordarea competențelor cadrelor didactice, conform căreia inovația se manifestă prin interacțiunea între a ști, a putea și a dori să acționezi diferit [81], [123].

În baza Modelului de evaluare a nivelului culturii inovaționale, cadrele didactice au fost clasificate în trei niveluri de dezvoltare - **Nivel înalt; Nivel mediu; Nivel scăzut** (Tabelul 3.4).

Această clasificare a fost realizată prin analizarea *indicatorilor de evaluare* care reflectă competențele, atitudinile, comportamentele și gradul de implicare în procesele inovative. Fiecare nivel a fost definit prin *grade de evaluare exprimate procentual*, ceea ce a permis o estimare clară a gradului de dezvoltare a culturii inovaționale în rândul cadrelor didactice. Structura permite monitorizarea progresului individual și colectiv, identificarea nevoilor de dezvoltare profesională și fundamentarea strategiilor de intervenție pentru creșterea culturii inovaționale la nivel instituțional.

Tabelul. 3.4. Niveluri de evaluare a culturii inovaționale a cadrelor didactice

Nivel	Caracterizare generală	Indicatori de evaluare	Grad de evaluare
Înalt	<ul style="list-style-type: none"> • Cadrele didactice manifestă o înțelegere aprofundată a conceptelor de inovație și cultură inovațională, valorizează principiile schimbării și ale dezvoltării profesionale continue. • Demonstrează deschidere către inițiative inovatoare, aplică în mod sistematic metode și tehnologii educaționale moderne, rezolvă creativ problemele pedagogice și creează medii de învățare stimulative. • Manifestă motivație și responsabilitate în implementarea inovațiilor, colaborează eficient în echipă și contribuie la planificarea, monitorizarea și diseminarea bunelor practici în comunitatea educațională. 	Răspunsul este corect, coerent, logic, consistent, relevant și original, reflectând un nivel ridicat de reflecție profesională și implicare în procesul de inovare.	100 %
Mediu	<ul style="list-style-type: none"> • Cadrele didactice demonstrează o înțelegere parțială a conceptelor de inovație și cultură inovațională, aplicând unele metode și strategii inovatoare în activitatea didactică. • Implicarea în proiecte sau activități inovative este ocazională, iar planificarea și evaluarea acestora necesită sprijin metodologic. • Comunicarea și colaborarea în echipă sunt prezente, dar nu sunt sistematizate, iar motivația pentru implementarea inovațiilor este moderată. 	Răspunsul oferit este parțial corect, uneori mai puțin coerent și logic, cu un nivel moderat de consistență și relevanță.	50 %
Scăzut	<ul style="list-style-type: none"> • Cadrele didactice manifestă dificultăți în înțelegerea și aplicarea conceptelor de inovație și cultură inovațională, iar integrarea principiilor inovative în activitatea didactică este limitată. • Predomină utilizarea strategiilor tradiționale de predare, iar generarea de idei inovatoare și rezolvarea creativă a problemelor pedagogice sunt reduse. • Comunicarea și colaborarea în activități inovative sunt sporadice, iar motivația pentru implicarea în proiecte sau inițiative inovatoare este scăzută. 	Răspunsul este imprecis, necoerent, fără logică sau consistență, cu relevanță redusă ori lipsește complet, indicând un nivel scăzut de dezvoltare a culturii inovaționale.	25

Validarea modelului de evaluare s-a realizat prin: analiza de conținut (pentru verificarea relevanței criteriilor și indicatorilor); validarea respondenților (cadrelor didactice și manageriale); analiza statistică (SPSS).

Sintetizând, menționăm că Modelul de evaluare a nivelului culturii inovaționale a cadrelor didactice constituie un instrument științific de diagnoză și formare profesională, care reflectă nivelul de integrare a valorilor, cunoștințelor, acțiunilor și reflecției asupra inovației. Prin corelarea dimensiunilor cognitive, axiologice, praxiologice și reflexiv-evaluative, acesta oferă o imagine holistică asupra maturității inovaționale a mediului educațional instituțional, contribuind la

dezvoltarea unei culturi inovaționale bazate pe învățare, colaborare și adaptabilitate.

Rezultate ale experimentului pedagogic - etapa de constatare. Prelucrarea statistică a rezultatelor experimentului de constatare s-a efectuat utilizând programul SPSS. Pentru a determina dacă există diferențe semnificative pentru fiecare variabilă între grupul de control și cel experimental s-a folosit testul T pentru eșantioane independente; Testul Levene's pentru a determina omogenitatea varianțelor; testul t pentru egalitatea mediilor pentru a verifica dacă mediile a două grupuri independente diferă semnificativ [175].

Astfel, prezentăm rezultatele pentru fiecare variabilă (Anexa 6):

1. **Nivelul de înțelegere conceptuală a inovației.** Între grupuri varianțele sunt egale ($F= 0,307$, $\text{Sig}= 0,581$, $p> 0,05$); nu există o diferență semnificativă ($t= 0,312$, $df= 125$, $p= 0,755$). Această concluzie este confirmată și de intervalul de încredere $(-4,51, 6,20)$ care include 0.
2. **Nivelul de înțelegere conceptuală a culturii inovaționale.** Între grupuri există varianțe inegale ($F=17,774$, $\text{Sig}= 0,000$, $p< 0,05$), diferența este semnificativă ($t= 2,145$, $df= 125$, $p= 0,034$). Intervalul de încredere $(0,36, 9,11)$ nu include 0 și $p < 0,05$. Astfel, constatăm că grupul de control, în comparație cu cel experimental, are o nivel de înțelegere mai bună a noțiunii de „cultură inovațională”.
3. **Competențe inovative ale cadrului didactic.** Între grupuri varianțele sunt egale ($F= 0,070$, $\text{Sig}= 0,792$, $p> 0,05$), nu există o diferență semnificativă ($t= 0,222$, $df= 125$, $p= 0,824$). Intervalul de încredere $(-5,64, 7,07)$ include 0, iar valoarea p este mult mai mare decât 0,05.
4. **Metode inovative în activitatea didactică.** Între grupuri varianțele sunt egale ($F=0,111$, $\text{Sig}= 0,739$), nu există o diferență semnificativă ($t= 1,566$, $df= 125$, $p= 0,120$). Această afirmație este susținută de valoarea p mai mare decât 0,05 cu intervalul de încredere $(-1,39, 11,91)$.
5. **Rezolvarea problemelor în inovare.** Între grupuri varianțele sunt egale ($F= 0,171$, $\text{Sig}= 0,680$), nu există o diferență semnificativă ($t= -1,128$, $df= 125$, $p= 0,261$). Această afirmație este confirmată de valoarea $p> 0,05$ cu intervalul de încredere $(-9,17, 2,51)$, care include 0.
6. **Motivația pentru implementarea inovațiilor.** Între grupuri varianțele sunt egale ($F=1,867$, $\text{Sig}= 0,174$), nu există o diferență semnificativă ($t= -0,859$, $df= 125$, $p= 0,392$, intervalul de încredere $(-5,83, 2,30)$ include 0).
7. **Planificarea activităților inovative.** Între grupuri varianțele sunt egale ($F=1,032$, $\text{Sig}= 0,312$), nu există o diferență semnificativă ($t= -1,571$, $df= 125$, $p= 0,119$). Valoarea $p> 0,05$ confirmă acest fapt cu un interval de încredere $(-11,52, 1,32)$ care include 0.

8. **Experiența de implicare în proiecte inovatoare și diseminarea bunelor practici.** Varianțele sunt inegale în grupuri ($F= 12,858$, $Sig= 0,000$, $p < 0,05$), există o diferență ne semnificativă ($t= -0,083$, $df= 125$, $p= 0,934$) susținută de valoarea $p > 0,05$ și intervalul de încredere $(-6,36, 5,85)$, care include 0.

Nivelul general al culturii inovatoare a cadrelor didactice. Între grupuri există varianțe egale ($F= 0,974$, $Sig= 0,326$), nu există o diferență semnificativă între grupuri ($t= -0,561$, $df= 123$, $p= 0,576$). Această afirmație este susținută de valoarea $p > 0,05$ și intervalul de încredere $(-5,70, 3,18)$, care include 0.

În concluzie, rezultatele experimentului arată că diferențele dintre grupul experimental și grupul de control nu sunt semnificative din punct de vedere statistic.

Pentru a vedea distribuția frecvențelor pe niveluri în etapa de constatare pentru fiecare variabilă s-a folosit Tabelul de contingență (Crosstab) și testul Chi-pătrat (Chi-Square) care ne indică dacă această distribuție sugerează o relație semnificativă între niveluri în grupul de control (GC) și cel experimental (GE) (Anexa 7):

1. **Nivelul de înțelegere conceptuală a inovației.** În ambele grupuri, majoritatea subiecților au un nivel mediu de înțelegere a noțiunii de inovație: GC- 69,7%, iar în GE- 65,6%. Doar un mic procent prezintă un nivel înalt: în GC și GE câte 3%. Valoarea $p= 0,883$ sugerează că nu există o asociere semnificativă între grupuri și nivelul de înțelegere a noțiunii de inovație. Astfel, înțelegerea noțiunii de inovație este similară în GC și GE, fiind la nivelul mediu.
2. **Nivelul de înțelegere conceptuală a culturii inovatoare.** Majoritatea subiecților din ambele grupuri se situează la nivelul scăzut: GC- 77,3%, GE- 90,2%. Nivelul înalt îl obțin doar 2 subiecți în GC. Valoarea $p=0,103$ nu indică o asociere semnificativă. Deci, diferențele dintre GC și GE nu sunt semnificative în ceea ce privește nivelul de înțelegere a culturii inovatoare.
3. **Competențe inovative ale cadrului didactic.** În ambele grupuri valorile s-au distribuit în mod relativ egal între nivelurile scăzut și mediu: GC și GE câte 43,9%. În GC- 51,5% și respective în GE- 47,5% se află la un nivel mediu. Câte 4,5% la un nivel înalt. Valoarea $p=0,905$, indică că nu există o asociere semnificativă. Aceasta sugerează că ambele grupuri au un nivel similar de a identifica competențele didactice inovatoare.
4. **Metode inovative în activitatea didactică.** Majoritatea subiecților se situează la nivelul mediu: GC- 56,1%, GE- 52,5%, cu o prezență relativ scăzută a nivelului înalt. Valoarea $p=0,288$, ne indică că nu există o asociere semnificativă între grupuri și identificarea metodelor inovatoare. Nivelul

de identificare a metodelor inovatoare este similar în GC și GE.

5. **Rezolvarea problemelor în inovare.** În GC- 63,6% și în GE- 50,8% - nivelul scăzut este predominant. Nivelul mediu este prezent la o proporție similară. Valoarea $p=0,336$, indică că nu există o asociere semnificativă între grupuri și competența de rezolvare a problemelor în inovație.
6. **Motivația pentru implementarea inovațiilor.** Majoritatea subiecților au un nivel scăzut în ambele grupuri: GC- 89,4% și GE- 86,9%. Între grupuri nu există asocieri semnificative și motivația pentru implementarea inovațiilor. Acest fapt este desemnat de valoarea $p=0,569$.
7. **Planificarea activităților inovative.** Nivelul scăzut este predominant în GC cu 63,6%, în timp ce GE are o proporție mai mare la nivelul mediu - 55,7%. Există o asociere semnificativă între grupuri și competența de utilizare a tehnicilor pentru planificarea activităților inovatoare, pentru că valoarea este $p=0,022$. Aceasta ar însemna că GE are o ușoară tendință de a planifica activitățile mai bine decât GC.
8. **Experiența de implicare în proiecte inovatoare și diseminarea bunelor practici.** Majoritatea subiecților au un nivel scăzut în ambele grupuri: GC- 51 subiecți și 55 subiecți în GE. Valoarea $p=0,125$ indică lipsa unei asocieri semnificative între grupuri și experiența de implementare a inovațiilor.

Nivelul general al culturii inovatoare a cadrelor didactice. Pentru evaluarea nivelului general al culturii inovatoare a cadrelor didactice a fost calculat indicele sintetic al culturii inovatoare, care integrează rezultatele obținute la dimensiunile cognitivă, axiologică, motivațională și praxiologică ale instrumentului de cercetare.

Tabelul 3.5. Rezultatele testului t pentru nivelul general al culturii inovatoare (GC/GE)

Variabilă	t (df)	p	Diferența medie	IC 95%	F (Levene)	p (Levene)
Nivelul general al culturii inovatoare a cadrelor didactice	-0,561 (123)	0,576	-1,25	0	0,974	0,326

Analiza testului t nu a evidențiat diferențe semnificative între cele două grupuri ($t(123) = -0,561$, $p = 0,576$). Testul Levene a indicat omogenitatea varianțelor ($F = 0,974$, $p = 0,326$), confirmând utilizarea variantei cu varianțe egale. Diferența medie înregistrată (-1,25) nu este semnificativă statistic, iar intervalul de încredere (95%) include valoarea zero, sugerând că nivelul culturii inovatoare este relativ similar între grupuri.

În concluzie, distribuțiile sugerează că majoritatea variabilelor nu diferă semnificativ între

grupul de control (GC) și grupul experimental (GE), ceea ce ne demonstrează similitudine. Datele generale obținute în cadrul experimentului cu caracter constatativ sunt prezentate în Tabelul 3.6.

Tabelul 3.6. Niveluri ale culturii inovaționale (GE/ GC, constatare)

Număr de subiecți	Grup	Nivel de formare		
		Nivel înalt/ %	Nivel mediu/ %	Nivel scăzut/%
61	GE	3,3%	45,9%	50,8%
66	GC	0%	42,4%	57,6%
Total: 127 subiecți		1,6%	44,1%	54,3%

În grupul experimental (GE), rezultatele indică faptul că doar 3,3% dintre cadrele didactice se situează la nivel înalt. Nivelul mediu este înregistrat la 45,9% dintre subiecți, ceea ce arată că participanții dispun de anumite cunoștințe, atitudini și practici asociate domeniului investigat, însă acestea nu sunt pe deplin consolidate sau sistematizate. Totodată, 50,8% dintre subiecți se află la nivel scăzut, ceea ce indică faptul că majoritatea cadrelor didactice din acest grup manifestă un nivel insuficient de dezvoltare a indicatorilor specifici culturii inovaționale.

În grupul de control (GC), situația este relativ similară, însă cu unele diferențe semnificative. Se observă că niciun participant (0%) nu se încadrează la nivel înalt, ceea ce sugerează absența manifestărilor consolidate ale indicatorilor analizați. Nivelul mediu este înregistrat la 42,4% dintre subiecți, proporție apropiată de cea observată în grupul experimental. În același timp, 57,6% dintre cadrele didactice se situează la nivel scăzut, ceea ce indică necesitatea unor acțiuni de dezvoltare a culturii inovaționale. Aceste rezultate comparative pot fi observate în Figura 3.1.

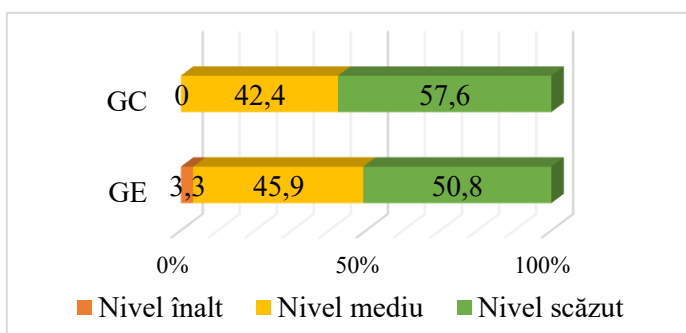


Figura 3.1. Rezultatele comparative privind nivelurile culturii inovaționale (GC/GE, constatare)

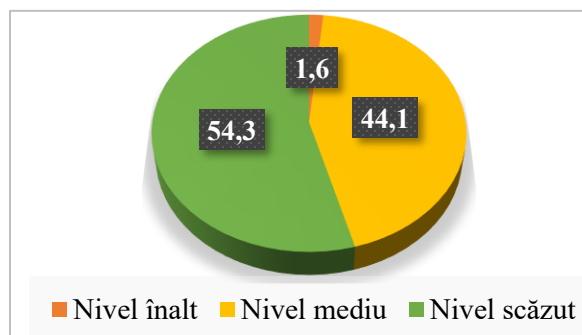


Figura 3.2. Niveluri ale culturii inovaționale (constatare)

Figura 3.2 prezintă ilustrarea grafică a rezultatelor totale. Corespondența celor 127 de subiecți incluși în cercetare, evidențiază că 1,6% dintre participanți se situează la nivel înalt, 44,1% la nivel mediu, iar 54,3% la nivel scăzut. Aceste rezultate confirmă faptul că nivelul scăzut de formare este predominant, fiind caracteristici pentru mai mult de jumătate dintre cadrele didactice investigate. Nivelul mediu constituie aproximativ două cincimi din totalul participanților, în timp ce nivelul înalt este foarte slab reprezentat.

Trebuie să menționăm că, în răspunsurile mai multor subiecți implicați în experimentul de constatare se atestă nesiguranță în aspectele culturii inovaționale. Majoritatea răspunsurilor prezentau multe imprecizii, mai puțin coerente și logice, mai puțin consistente, puțin relevante și originale, mulți dintre respondenți nu au răspuns la itemi. Unii dintre respondenți reușesc să ofere răspunsuri potrivite, demonstrând un nivel de cunoștințe generale. Alții, demonstrează superficialitate în formularea răspunsurilor, cu precădere în cazurile itemilor cu dificultate ridicată. Uneori, mulți dintre respondenți nu demonstrează responsabilitate în formularea răspunsurilor, menționând că nu înțeleg întrebarea.

Așadar, rezultatele obținute denotă ideea că este necesară abordarea acestei probleme în procesul de formare profesională a cadrelor didactice. Deci, *devine justificată oportunitatea de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice.*

Întrucât, în etapa de constatare, lotul experimental a fost constituit din cadre manageriale și cadre didactice, *ne-am propus să comparăm opiniile acestora față de prezența unor aspecte ale elementelor Mecanismului de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice în instituția în care activează.*

Al treilea instrument de cercetare utilizat pentru colectarea datelor privind percepțiile și experiențele cadrelor didactice referitoare la dezvoltarea culturii inovaționale în instituția de învățământ general a fost ***un ghid de interviu*** din 6 întrebări. Ghidul de interviu (Anexa 8) elaborat pe baza principiilor interviului calitativ descrise de S. Kvale și S. Brinkmann (2009) [113], subliniază importanța obținerii de date profunde, semnificative și contextuale despre experiențele, percepțiile și practicile subiecților. Conform acestei metodologii, interviul calitativ permite explorarea înțelegerii subiective a fenomenului studiat și oferă flexibilitate pentru urmărirea răspunsurilor emergente prin întrebări deschise și clarificări suplimentare.

Pentru a testa opiniile grupurilor am folosit Tabelul de contingență (Crosstab) care arată frecvențele sau numărul de observații pentru fiecare combinație de categorii între variabile; Chi-pătrat (Chi-Square Test)- pentru determinarea relațiilor între variabile; Analiza de varianță (ANOVA)

pentru a identifica dacă există diferențe semnificative între grupuri.

În următorul tabel, propunem corelația itemilor interviului cu variabile ale cercetării în următorul tabel:

Tabelul. 3.7. Corelația dintre itemii interviului, variabilele cercetării și indicatori

Itemul	Variabila cercetării	Indicatori
1. Care credeți că sunt cele mai mari probleme în sistemul de învățământ actual?	Percepția cadrelor didactice despre problemele sistemului educațional	lipsa resurselor financiare; curriculum învechit; acces limitat la tehnologie; dezinteresul elevilor; inechitatea în educație; rezistența la inovații; nivelul motivației profesorilor
2. Cum vedeți importanța colaborării între profesori, elevi și părinți în găsirea soluțiilor inovatoare în educație?	Atitudinea față de colaborarea educațională pentru inovare	percepția rolului colaborării; recunoașterea valorii perspectivelor multiple; deschiderea spre cooperare în soluționarea problemelor educaționale
3. În colectivul profesoral există colaborare eficientă, comunicare clară și partajare de idei și resurse cu membrii comunității educaționale	Colaborare și comunicare în comunitatea educațională	colaborare profesională; comunicare eficientă; schimb de idei și resurse; implicarea comunității educaționale
4. În colectiv folosiți tehnologii și platforme de colaborare pentru a facilita comunicarea și partajarea informațiilor	Tehnologii digitale pentru colaborare	utilizarea platformelor digitale; comunicarea online; partajarea resurselor educaționale; integrarea tehnologiei în colaborarea profesională
5. Care dintre următoarele bariere ați întâlnit în dezvoltarea și implementarea inovațiilor în procesul educațional?	Bariere în implementarea inovațiilor educaționale	lipsa resurselor; rezistența la schimbare; constrângeri de timp; reglementări educaționale; lipsa susținerii manageriale
6. Cum v-ați implicat în proiecte inovatoare în educație?	Implicare în proiecte inovatoare	inițierea proiectelor inovative; colaborarea în proiecte; contribuția la identificarea și evaluarea inovațiilor; participarea limitată sau absentă

În continuare prezentăm în comparație rezultatele obținute.

7. **Percepția cadrelor didactice despre problemele sistemului educațional.** În opinia subiecților din ambele grupuri, cele mai mari probleme din sistemul educațional în vederea implementării inovațiilor sunt: dezinteresul elevilor, rezistența profesorilor la inovație și nemotivarea profesorilor pentru implicare în procesul de inovație. Astfel, răspunsurile în ambele grupuri diferă nesemnificativ. Le putem observa în figura de mai jos.

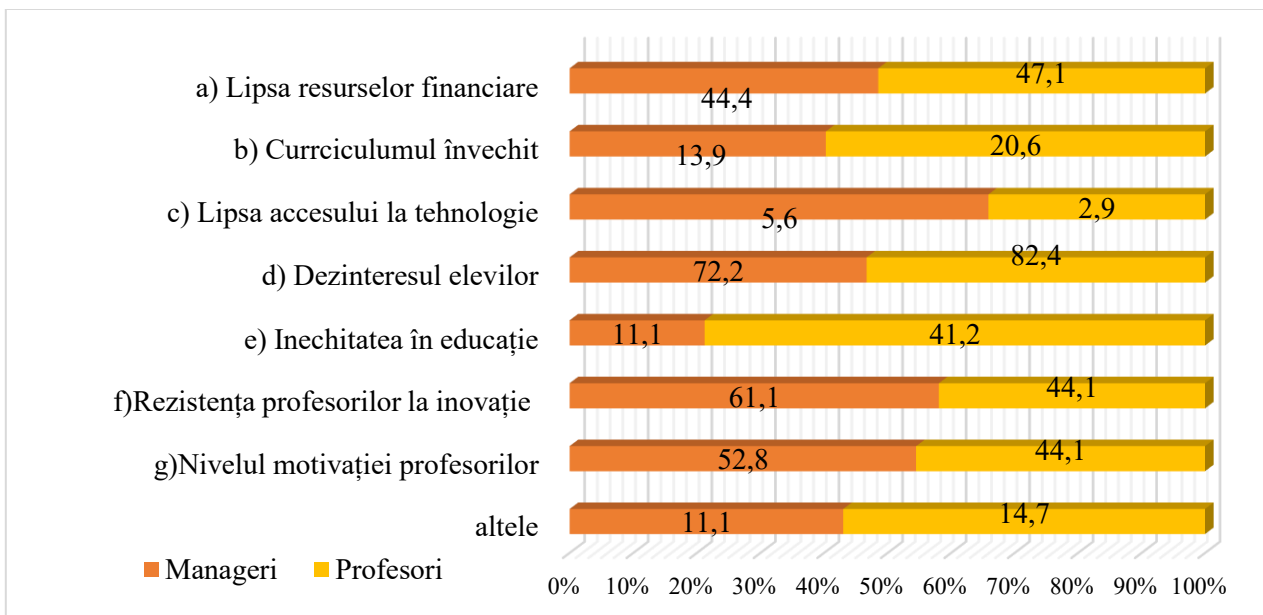


Figura 3.3. Percepția cadrelor didactice despre problemele sistemului educațional

82,4% dintre cadrele didactice consideră că problema cea mai mare este dezinteresul elevilor. 72,2% din manageri sunt de aceeași părere. În schimb, 61,1% susțin că cadrele didactice opun rezistență la inovație. Doar 44,1% dintre cadre didactice susțin aceeași idee. 52,8% de manageri afirmă că profesorii nu sunt motivați pentru implicare, ceea ce este mai mult decât 44,1% de cadre didactice. Totuși, o problemă destul de evidentă în sistemul educațional rămâne a fi în continuare lipsa resurselor financiare pentru inovație. Și 47,1% de cadrele didactice, și 44,4% de manageri afirmă acest lucru. O altă problemă pentru 41,2% este inechitatea în educație. În schimb 88,9% dintre ei nu consideră inechitatea ca fiind problemă.

Astfel, nu se observă diferențe semnificative între grupuri privind lipsa resurselor financiare ($p=0,826$); curriculumul învechit ($p=0,457$); lipsa accesului la tehnologie ($p=0,589$); dezinteresul elevilor ($p=0,313$), ceea ce indică că ambele grupuri au percepții similare. Există o diferență semnificativă între grupuri ($p=0,004$) privind inechitatea în educație. Profesorii percep inechitatea în educație ca o problemă mai mare decât managerii. Diferența nu este semnificativă ($p=0,155$) privind rezistența la inovații, ceea ce sugerează o percepție relativ similară între profesori și manageri. Nu există o diferență semnificativă între grupuri ($p=0,469$) cu privire la nemotivarea profesorilor pentru implicare în proiecte (Anexa 9).

8. *Atitudinea față de colaborarea educațională pentru inovare.* În viziunea a 61,8% de

cadre didactice și a 83,3% de cadre manageriale colaborarea între profesori, elevi și părinți în instituția în care activează, este esențială, deoarece toate părțile au perspective unice și contribuții valoroase în găsirea soluțiilor inovatoare în educație.

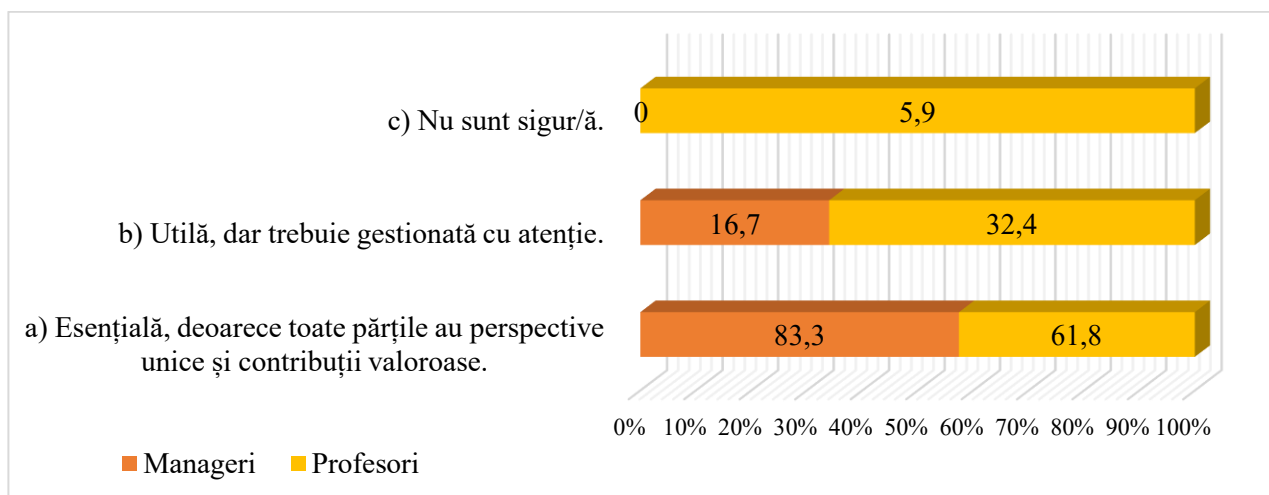


Figura 3.4. Atitudinea față de colaborarea educațională pentru inovare

Media 1,44 cu abaterea standard 0,613 pentru cadrele didactice sugerează o tendință de a identifica colaborarea esențială și utilă, dar cu gestionare atentă. Pentru manageri- media 1,17 cu abaterea 0,378 arată o pondere mai mare a opiniei despre colaborare ca fiind esențială. Valoarea $p=0,026$ sub $0,05$, în conformitate cu analiza de varianță ANOVA, arată că există o diferență semnificativă între opiniile cadrelor didactice și a managerilor privind importanța colaborării într-o proporție mai mare semnificativ decât profesorii (Anexa 9).

Conchidem că, managerii consideră într-o proporție mai mare (83,3%) decât profesorii (61,8%) că colaborarea între profesori, elevi și părinți este esențială pentru găsirea de soluții inovatoare în educație. Profesorii sunt mai rezervați într-un procent mai mare (32,4%) considerând colaborarea utilă, dar trebuie gestionată atent.

9. **Colaborare și comunicare în comunitatea educațională.** În colectivele profesoriale din instituțiile în care lucrează, în aproape aceeași măsură, 72,2% de cadre manageriale și 79,4% de cadre didactice sunt de acord că există colaborare eficientă, comunicare clară și de partajare a ideilor și resurselor cu colegii, elevii și părinții acestora. Totuși, se observă un dezacord în măsură de 11,8% în opiniile cadrelor didactice referitor la acest aspect.

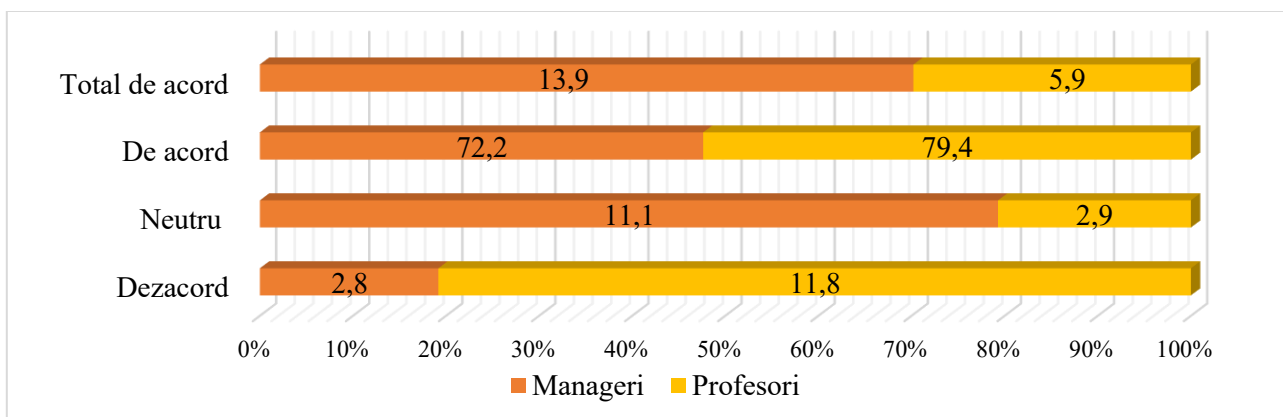


Figura 3.5. Colaborare și comunicare în comunitatea educațională

Valoarea $p > 0,05$ sugerată de Testul Chi-pătrat nu este semnificativă, ceea ce indică că nu există o diferență semnificativă între profesori și manageri în distribuția opiniilor cu privire la importanța colaborării eficiente și comunicării clare. Valoarea $p = 0,270$, indicată de testul ANOVA sugerează diferențe ne semnificative (Anexa 9).

Putem concluziona, că nu există o diferență semnificativă între percepțiile cadrelor didactice și managerilor, astfel creându-se o părere comună despre importanța colaborării eficiente în educație și de partajare a ideilor și resurselor cu ceilalți membri ai comunității (colegi, părinți, elevi).

10. Tehnologii digitale pentru colaborare. Observăm din figura de mai jos că, 69,4 % de manageri și 91,2% de cadre didactice susțin că folosesc tehnologii și platforme de colaborare pentru a facilita comunicarea și partajarea de informații.

Valoarea $p = 0,052$, indicată de Testul Chi-pătrat și ANOVA nu este semnificativă. Aceasta înseamnă că există o diferență la limita semnificativă cu privire la opiniile cadrelor didactice și managerilor despre utilizarea tehnologiilor și platformelor pentru colaborare (Anexa 9).

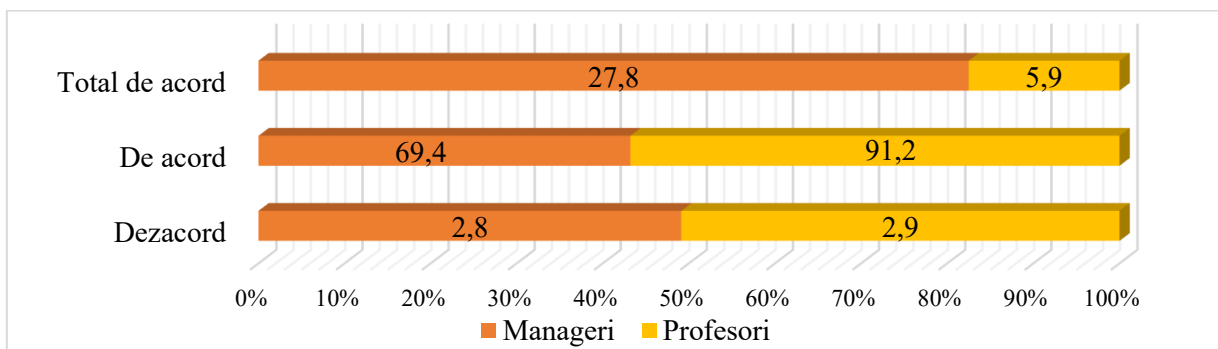


Figura 3.6. Tehnologii digitale pentru colaborare

Astfel, putem concluziona că, majoritatea cadrelor didactice și managerilor sunt de acord că în instituția în care activează se utilizează tehnologii și platforme de colaborare, comunicare și partajare a ideilor. În acest sens, se observă o tendință mai ridicată a profesorilor (91,2%) decât a managerilor (69,4%).

11. **Bariere în implementarea inovațiilor educaționale.** Rezultatele ne arată că, 73,5% de cadrele didactice consideră că cea mai mare barieră în procesul de dezvoltare și implementare a inovațiilor în procesul educațional sunt constrângerile de timp, în schimbul la 55,6% de manageri. În aceeași măsură, cadrele didactice și cadrele manageriale (61,8% și respectiv 58,3%) văd o problemă majoră rezistența la schimbare a colegilor și elevilor la inovații. Pentru 30,6 % de manageri și 14,7% de cadre didactice, bariere importante sunt reglementările, politica educațională și lipsa resurselor financiare. Doar 26,5% de cadre didactice consideră barieră- lipsa resurselor financiare.

Este important să menționăm, că 35,3% de cadre didactice afirmă că nu au susținere din partea managerilor la implementarea inovațiilor și doar 13,9% de manageri consideră că nu li se oferă sprijin și susținere din partea conducerii.

Valoarea $p=0,025$, indicată de Chi-Square Test și ANOVA, sugerează o diferență semnificativă între opinia managerilor și cadrelor didactice despre lipsa resurselor financiare. Diferențe ne semnificative ($p=0,770$) nu se observă între grupuri cu privire la rezistența la schimbare, adică, profesorii și managerii percep rezistența la schimbare în aceeași măsură, ca fiind o barieră.

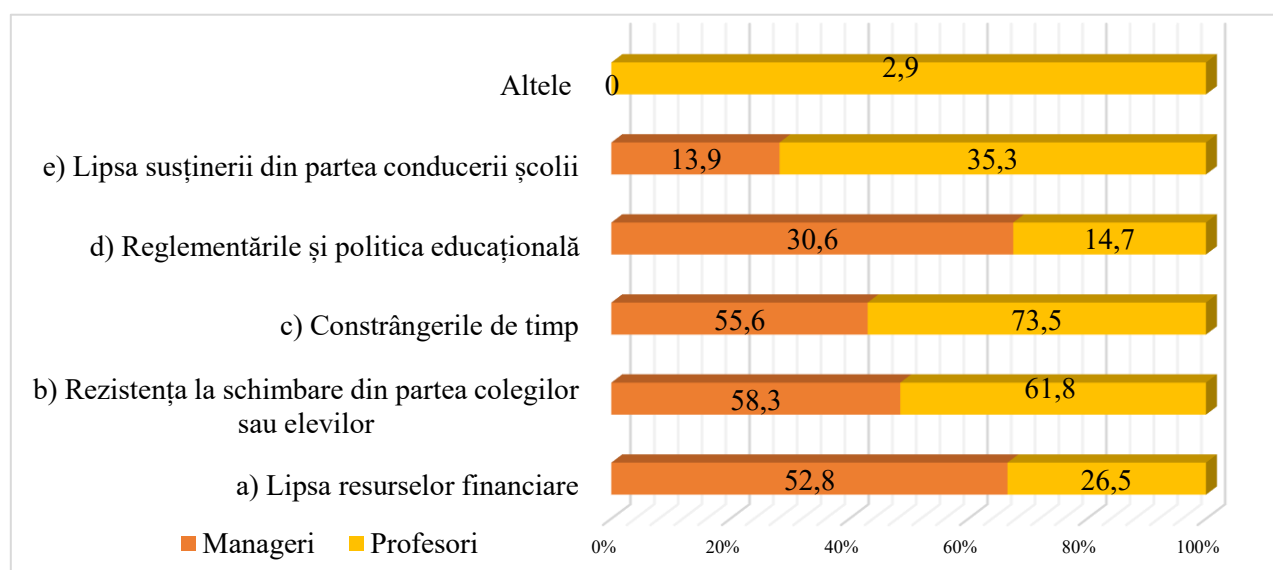


Figura 3.7. Bariere în implementarea inovațiilor educaționale

Nu sunt diferențe semnificative ($p= 0,117$ și respectiv $p=0,114$) pentru a indica o percepție diferită despre constrângerile de timp și reglementările și politica educațională. Valoarea $p=0,037$ sugerează o diferență semnificativă, arătând că profesorii percep lipsa susținerii din partea conducerii școlii mai accentuat, ceea ce înseamnă că motivația de implicare în inovații depinde de susținerea din partea managerilor (Anexa 9).

12. Implicare în proiecte inovatoare. În figura de mai jos, se observă că, mai puțin de jumătate dintre manageri, adică 41,7% de manageri și 50,0% de cadre didactice au colaborat cu colegii și alți profesioniști pentru a implementa proiecte inovatoare. Mai puțin de 30%, adică 17,6% de cadre didactice și 19,4% de manageri au contribuit la identificarea și evaluarea unor noi abordări și tehnologii în proiecte. 22,2% de manageri și 26,5% de cadre didactice nu au avut ocazia de a se implica în proiecte inovatoare. Trist este faptul, că doar 16,7% de manageri și doar 5,9% de cadre didactice au elaborat și implementat personal proiecte inovatoare.

Valoarea $p=0,463$ sugerează că nu există diferențe semnificative între profesori și cadre manageriale privind implicarea în proiecte inovatoare, cu o pondere mai mare de implicare a managerilor (Anexa 9).

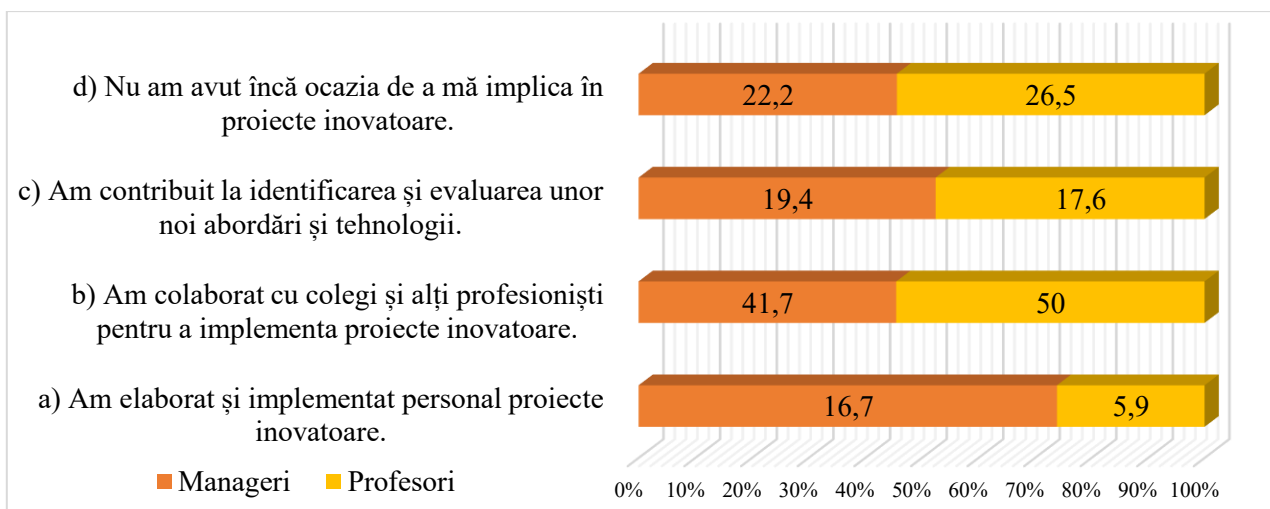


Figura 3.8. Implicare în proiecte inovatoare

În concluzie, putem menționa că, în opinia managerilor și cadrelor didactice, cele mai mari probleme din sistemul educațional în vederea implementării inovațiilor sunt: dezinteresul elevilor, rezistența la schimbare a profesorilor și elevilor la inovație, nemotivarea profesorilor pentru implicare în procesul de inovație. Cadrele didactice afirmă că nu au susținere din partea managerilor la

implementarea inovațiilor. Cele mai mari bariere pentru profesori și manageri în procesul de dezvoltare și implementare a inovațiilor sunt: constrângerile de timp, reglementările și politica educațională, lipsa resurselor financiare. Se constată o implicare foarte scăzută a managerilor și cadrelor didactice în proiecte inovatoare. Foarte puțini manageri și cadre didactice elaborează proiecte inovatoare și le implementează personal.

Deci, putem constata că există *diferențe între opiniile cadrelor didactice și manageriale privind barierele în procesul de dezvoltare și implementare a inovațiilor, și problemele din sistemul de învățământ.*

3.2. Procesualitatea implementării Modelului pedagogic de dezvoltare a culturii inovatoare a cadrelor didactice

În baza reperelor teoretice, a rezultatelor experimentului de constatare, a fost elaborat *Designul curricular de dezvoltare a culturii inovatoare a cadrelor didactice și Cadrul formativ de dezvoltare a culturii inovatoare a cadrelor didactice* și prezentate printr-un program tematic-Trainingul pedagogic de formare a cadrelor didactice.

Obiectivul principal al acestei etape a fost *validarea experimentală a Modelului pedagogic de dezvoltare a culturii inovatoare a cadrelor didactice în instituția de învățământ general și a Mecanismului de dezvoltare a culturii inovatoare a cadrelor didactice în instituția de învățământ general.*

Designul curricular de dezvoltare a culturii inovatoare a cadrelor didactice (Tabelul 3.9) conține un ansamblu coerent de acțiuni formative, instrumente, resurse și mecanisme de suport, orientate spre transformarea practicilor pedagogice tradiționale în practici inovatoare, centrate pe elev, schimbare și adaptabilitate [172].

Designul curricular urmărește consolidarea competențelor necesare inițierii, implementării și evaluării inovațiilor educaționale. Autoarea И. В. Попова [174] subliniază că dezvoltarea competențelor inovatoare implică capacitatea de analiză critică a situațiilor educaționale, de identificare a oportunităților de schimbare și de generare a ideilor noi, care pot fi aplicate în activitatea profesională. Potrivit autorului В. А. Слостенин [176], dezvoltarea competențelor inovatoare este strâns legată de capacitatea acestora de a integra metode și tehnologii noi în procesul de predare și de a promova schimbări constructive în activitatea educațională. Autoarea Т. Б. Табарданова [178] susține că acceptarea inovațiilor depinde de nivelul de implicare și competență al cadrelor didactice.

Autorii J. De Jong și D. Den Hartog (2010) [84] descriu *competența inovațională* ca o capacitate de a genera și implementa idei, metode sau practici noi în cadrul activității profesionale, prin mobilizarea integrată a cunoștințelor, abilităților, experiențelor, valorilor și atitudinilor.

Designul curricular urmărește o logică evolutivă: Fundamentare conceptuală- Aplicare pedagogică- Integrare organizațională- Diseminare și reflecție. Această structurare sugerează o abordare integrativă a dezvoltării culturii inovaționale. Cadrul evidențiază următoarele caracteristici definitorii:

- *caracter sistemic* - cultura inovațională este raportată la context organizațional;
- *caracter reflexiv* - accent pe autoevaluare și dezvoltare continuă;
- *caracter colaborativ* - integrarea în rețele și comunități profesionale;
- *caracter sustenabil* - echilibrul profesional, personal și reziliența.

Astfel, designul curricular se fundamentează pe principiile învățării pe tot parcursul vieții; pe managementul inovațional; pe pedagogia competențelor. Ne-am condus de aceste principii descrise în lucrările autorilor Goraș- Postică V., Dandara O. [10] pentru a asigura coerența între competențele specifice și obiectivele de formare.

Modelul competențial conține 3 domenii de competențe specifice: cunoaștere și înțelegere; aplicare; integrare; module tematice; obiective de formare; unități de conținuturi; indicatori de performanță/ finalități de studii.

Competențe de cunoaștere și înțelegere:

1. Valorificarea fundamentelor conceptuale ale culturii inovaționale, demonstrând interes axiologic.

Competențe de aplicare:

2. Fortificarea motivației și rezilienței față de schimbări, în vederea menținerii echilibrului între viață profesională și personală, demonstrând responsabilitate profesională.
3. Stimularea gândirii inovaționale pentru rezolvarea problemelor în procesul de inovare, manifestând creativitate și dorință de experimentare.
4. Aplicarea metodelor și a tehnologiilor inovaționale în procesul de predare, învățare și evaluare, demonstrând discernământ și gândire critică.

Competențe de integrare:

5. Racordarea metodelor, instrumentelor, platformelor în situații de colaborare și comunicare inovațională, dovedind atitudine constructivă.

6. Conceperea unui proiect educațional inovațional, prin colaborarea cu parteneri educaționali, manifestând comportament autonom și originalitate.
7. Valorificarea exemplurilor de bune practici, în vederea dezvoltării profesionale pe parcursul vieții, manifestând atitudini favorabile promovării inovației în mediul educațional.

Pentru valorificarea conținuturilor curriculare, în vederea dezvoltării culturii inovaționale au fost preconizate 100 ore: 10 ore- sesiuni de instruire, 18 ore- ateliere interactive și 72 ore de studiu individual (Tabelul. 3.8). Precizăm că nu toți indicatorii de performanță pot fi atinși în orele de activitate de formare de tip contact direct. O bună parte din indicatori, solicită resurse de timp suplimentare, context real de activitate și implicarea mai multor categorii de beneficiari direcți.

Tabelul 3.8. Tematica și repartizarea orientativă a orelor intervenției formative

Nr.	Module tematice	Nr. de ore		
		Sesiuni de instruire	Ateliere interactive	Studiu individual
1.	Cultura inovațională a cadrelor didactice	2	2	10
2.	Rezistență și motivație de implicare în inovații	2	2	10
3.	Gândirea inovațională și creativitatea	2	2	10
4.	Inovații în procesul de predare, învățare și evaluare	2	2	10
5.	Colaborare și comunicare inovațională	2	2	10
6.	Proiecte educaționale inovaționale		4	12
7.	Comunitatea inovațională și exemple de bune practici		4	10
	Total: 100 ore	10	18	72

În procesul de proiectare a designului curricular au fost selectate conținuturi relevante din punct de vedere teoretic și metodologic, fundamentate pe literatura de specialitate și pe reperele actuale ale cercetărilor în domeniul inovației educaționale [30], [78], [98], [103]. Selecția conținuturilor a urmărit coerența epistemologică, actualitatea științifică și relevanța aplicativă, astfel încât demersul formativ să asigure nu doar transmiterea de informații, ci și internalizarea valorilor specifice culturii inovaționale.

Intervenția de dezvoltare a fost proiectată și implementată în manieră flexibilă, adaptată nevoilor specifice ale participanților și a contextului organizațional [47], [68], [76], [90], [156]. Adaptabilitatea programului a permis personalizarea activității formative, luând în considerare experiența profesională, stilurile de învățare, gradul de deschidere față de inovare și particularitățile mediului educațional în care activează formabilii.

Tabelul 3.9. Designul curricular de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice

Competențe specifice	Module tematice	Obiective de formare	Unități de conținuturi	Indicatori de performanță/ Finalități de studii
Valorificarea fundamentelor conceptuale ale culturii inovaționale, demonstrând interes axiologic.	<i>I. Cultura inovațională a cadrelor didactice</i>	<ul style="list-style-type: none"> Definirea conceptului de cultură inovațională. Descrierea dimensiunilor culturii inovaționale. Descoperirea relației dintre cultura organizațională și cultura inovațională. 	<ul style="list-style-type: none"> Conceptul de cultură inovațională. Dimensiuni ale culturii inovaționale Cultura inovațională- parte componentă a culturii organizaționale a instituției 	<p><i>Formabilii vor fi capabili să:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> definească conceptul de cultură inovațională; descrie teoriile și dimensiunile culturii inovaționale; analizeze influența culturii organizaționale asupra culturii inovaționale.
Fortificarea motivației și rezilienței față de schimbări, în vederea menținerii echilibrului între viața profesională și personală, demonstrând responsabilitate profesională.	<i>II. Rezistență și motivație de implicare în inovații</i>	<ul style="list-style-type: none"> Identificarea barierelor la implementarea inovațiilor. Identificarea resurselor pentru depășirea barierelor în procesul de inovare. 	<ul style="list-style-type: none"> Rezistență și motivație în implementarea inovațiilor Resurse și suport necesar pentru succes inovațional 	<p><i>Formabilii vor fi capabili să:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> evalueze nivelul propriei motivații și factorii care îi influențează implicarea în inovații; identifice strategii eficiente de depășire a rezistenței la inovații la nivel individual și instituțional.
Stimularea gândirii inovaționale pentru rezolvarea problemelor în procesul de inovare, manifestând creativitate și dorință de experimentare.	<i>III. Gândirea inovațională și creativitatea</i>	<ul style="list-style-type: none"> Explorarea problemelor educaționale dintr-o perspectivă inovațională prin identificarea soluțiilor creative. Conștientizarea riscurilor în procesul de inovare pentru rezolvarea problemelor. Identificarea tehnicilor de generare de idei și de soluționare a problemelor. Descrierea profilului inovațional al cadrului didactic. 	<ul style="list-style-type: none"> Problemele educaționale din perspectivă inovațională Strategii de gestionare a riscurilor Abilități de gândire creativă. Profilul cadrului didactic inovațional Tehnici și instrumente pentru generarea de idei noi 	<p><i>Formabilii vor fi capabili să:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> identifice tehnici și soluții de rezolvare a problemelor în procesul de inovare; aplice strategii de gestionare a riscurilor; identifice tehnici și instrumente pentru generarea de idei inovaționale. descrie profilul cadrului didactic /liderului inovațional

Aplicarea metodelor și a tehnologiilor inovatoare în procesul de predare, învățare și evaluare, demonstrând discernământ și gândire critică.	IV. <i>Inovații în procesul de predare, învățare și evaluare</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Modelarea mediilor de învățare stimulativ și adaptate la nevoile individuale ale elevilor. • Determinarea rolului tehnologiei în inovația educațională. • Identificarea tehnicilor de evaluare a performanțelor elevilor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Medii de învățare stimulativ pentru elevi • Metode de predare inovatoare și adaptive. • Tehnologii în procesul de predare • Tehnici de feedback inovator pentru elevi 	<p><i>Formabilii vor fi capabili să:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. posedă abilități de creare a mediului stimulativ și adaptare la noile schimbări; 2. identifice metode inovatoare de predare, învățare și evaluare; 3. selecteze tehnici de evaluare alternative și pertinente în contextul procesului educațional, incluzând predarea, învățarea și evaluarea.
Racordarea metodelor, instrumentelor, platformelor în situații de colaborare și comunicare inovatoare, dovedind atitudine constructivă.	V. <i>Colaborare și comunicare inovatoare</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificarea metodelor de colaborare și a tehnicilor de comunicare a ideilor inovatoare în echipă și comunitatea educațională. • Determinarea rețelelor și platformelor pentru partajarea ideilor și resurselor inovatoare. 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborare și comunicare eficientă a ideilor inovatoare • Rețele sociale și platforme pentru partajarea de idei și resurse 	<p><i>Formabilii vor fi capabili să:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. identifice metode și tehnici de comunicare eficientă a ideilor în procesul de inovație; 2. utilizeze rețele și platforme pentru partajarea ideilor și resurselor inovatoare.
Producerea unui proiect educațional inovator, prin colaborarea cu parteneri educaționali, manifestând comportament autonom și originalitate.	VI. <i>Proiecte educaționale inovatoare</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificarea și recunoașterea oportunităților de inovații. • Conceperea proiectelor inovatoare, prin planificare, implementare și monitorizare. 	<ul style="list-style-type: none"> • Importanța implicării în proiecte educaționale inovatoare • Planificare, implementare și monitorizare a proiectelor educaționale inovatoare 	<p><i>Formabilii vor fi capabili să:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. analizeze un proiect educațional inovator; 2. realizeze o prezentare a unui proiect educațional din activitatea didactică proprie.
Valorificarea exemplelor de bune practici, în vederea dezvoltării profesionale pe parcursul vieții, manifestând atitudini favorabile promovării inovației în mediul educațional.	VII. <i>Comunitatea inovatoare și exemple de bune practici</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Prezentarea bunelor practici inovatoare. • Orientarea în dezvoltarea proprie a culturii inovatoare. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exemple de proiecte inovatoare • Schimb de resurse și bune practici într-o comunitate dedicată inovației • Ghid de dezvoltare proprie a culturii inovatoare 	<p><i>Formabilii vor fi capabili să:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. analizeze exemple de proiecte inovatoare și experiențe de bune practici; 2. elaboreze un ghid de dezvoltare proprie a culturii inovatoare.

Cadrul formativ de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice (Tabelul 3.11) constituie un sistem organizat de obiective, conținuturi, strategii și activități de formare profesională, orientate spre dezvoltarea competențelor inovaționale ale cadrelor didactice și spre consolidarea valorilor, atitudinilor și comportamentelor favorabile inovației în mediul educațional. Acesta stabilește reperele conceptuale și metodologice ale procesului de formare continuă, facilitând integrarea creativității pedagogice, a experimentării didactice și a deschiderii față de schimbare în practica educațională a cadrelor didactice.

Modalități de predare-învățare: Învățarea prin descoperire presupune explorarea situațiilor-problemă, formularea de ipoteze și identificarea soluțiilor prin investigare și reflecție [121], [122]. În paralel, instruirea activă și interactivă a fost realizată prin activități individuale, în perechi și în grupuri mici, favorizând învățarea colaborativă. Participarea la astfel de activități a solicitat un efort constant de adaptare la regulile de grup, respectarea normelor de interacțiune și manifestarea toleranței față de opiniile divergente ale colegilor. Totodată, integrarea mecanismelor de feedback și reflecție sistematică a favorizat dezvoltarea capacităților de autoevaluare și autoreglare profesională, elemente definitorii pentru cultura inovațională [31], [160], [161].

Strategiile didactice interactive bazate pe cooperare și colaborare au stimulat gândirea inovațională, critică și creativă [129], [143]; dezvoltarea încrederii în propriile puteri; promovarea atitudinii pozitive, respectul reciproc și toleranță; motivarea și implicarea în sarcinile individuale și de grup [102], [109], [161]. Cadrul formativ a propus exemplele de strategii didactice, care pot fi aplicate de formabili: studiul de caz, învățarea prin colaborare, simularea unor practici, realizarea unor activități de tip proiect, discuția dirijată, dezbateră, elaborarea unui ghid de dezvoltare a culturii inovaționale etc. [159].

Strategiile de învățare autonomă și individuală au fost aplicate într-un mod selectiv și flexibil, orientând formabilii către dezvoltarea competențelor inovaționale și a culturii inovaționale personale prin elaborarea și prezentarea unor produse [70], [158].

Studiul individual a fost structurat în două produse principale: ghid de dezvoltare proprie a culturii inovaționale și prezentarea unui proiect educațional din activitatea didactică proprie, fiecare fiind evaluat conform unor criterii clare și obiective [157].

Prin aceste produse, studiul individual a permis dezvoltarea gândirii critice și creativității, precum și integrarea teoriei cu practica didactică, contribuind la consolidarea culturii inovaționale a cadrelor didactice și la aplicarea concretă a strategiilor inovative în activitatea educațională.

Tabelul. 3.10. Studiul individual al formabililor

Produs	Criterii de evaluare
Ghid de dezvoltare proprie a culturii inovatoare	<ul style="list-style-type: none"> • Exprimarea clară a opiniilor personale și corectitudinea formulării acestora. • Formularea concluziilor pertinente, bazate pe analiza literaturii suplimentare. • Organizarea ideilor și materialelor într-o structură logică și coerentă. • Ilustrarea temei prin exemple proprii sau preluate din literatură, relevante pentru subiectul cercetat. • Propunerea de soluții practice, cu idei aplicabile în contextul studiului. • Selectarea și utilizarea resurselor bibliografice este justificată și argumentată în cadrul ghidului.
Prezentarea unui proiect educațional din activitatea didactică proprie în 8-10 diapozitive PPT	<ul style="list-style-type: none"> • Justificarea necesității implementării schimbării sau rezolvării problemei. • Definirea clară a scopului și a obiectivelor SMART. • Evidențierea impactului asupra procesului educațional, prin prezentarea rezultatelor cantitative și calitative obținute. • Garantarea durabilității schimbărilor implementate și diseminarea rezultatelor.

Modalități de evaluare: *Inițială:* determinarea nivelului culturii inovatoare prin chestionar, prin conversație, discuții panel, dezbateri etc. *Formativă:* prin argumentare, studii de caz, problematizare, elaborarea unui proiect inovator și a unui ghid de dezvoltare proprie a culturii inovatoare etc. *Sumativă:* prin aplicarea post chestionarului de control a nivelului culturii inovatoare.

Designul unui *training pentru dezvoltarea culturii inovatoare a cadrelor didactice* (Anexa 10, variantă succintă) centrat pe participare activă, colaborare și construirea competențelor practice este conceput astfel încât să stimuleze gândirea critică, creativă și aplicativă, susținând dezvoltarea culturii inovatoare în rândul cadrelor didactice [15]. Spre exemplu, în cadrul atelierului interactiv: *Rezistență și motivație de implicare în inovații* s-a ținut cont de următoarele premise pedagogice și fundamentale care justifică implicarea activă a cadrelor didactice, valorificarea experienței lor profesionale și crearea unor contexte autentice de rezolvare a problemelor: principiile învățării experiențiale, pedagogie constructivistă, principiile andragogiei, dinamică învățării colaborative.

Resurse didactice digitale pentru etapa de formare (link de accesare:

<https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1pcdD1a2AzMD5oihaP10EvWIT8ofT5ayE>) elaborate pentru realizarea intervenției de dezvoltare a culturii inovatoare sunt instrumente vizuale și pedagogice care facilitează comunicarea conținuturilor teoretice, aplicative și demonstrative pentru cadrele didactice participante. Aceste materiale conțin designul sesiunilor și au rolul unei structuri informaționale, de a sprijini învățarea vizuală, de a exemplifica conceptele complexe și de a ghida participarea formabililor.

Tabelul 3.11. Cadrul formativ de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice

Module tematice	Obiective operaționale	Activități de formare și dezvoltare	Metode și strategii de formare
I. Cultura inovațională a cadrelor didactice	<ul style="list-style-type: none"> Definirea conceptului de cultură inovațională. Descrierea dimensiunilor culturii inovaționale. Descoperirea relației dintre cultura organizațională și cultura inovațională. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborarea definiției conceptului cultură inovațională, folosind cuvinte de reper. Racordarea inovațiilor în educație la temporalitate. Notarea fără întreruperi a ideilor în urma lecturii unor afirmații. Identificarea dilemelor, contradicțiilor, acțiunilor, activităților de inovație în educație, dimensiunilor de dezvoltare a culturii inovaționale. Identificarea legăturii dintre cultura organizațională și cultura inovațională. Modalități de manifestare a culturii organizaționale. Descrierea modelelor de cultură organizațională în instituții generale de învățământ. Caracteristici de măsurare a culturii organizaționale. 	<p>Cuvinte de reper Axa timpului pentru inovații Scrierea liberă Exemplificare Discuții dirijate Autoanaliză în bază de întrebări-situații Completarea afirmațiilor Chestionar inițial de determinare a nivelului de cultură inovațională</p>
II. Rezistență și motivație de implicare în inovații	<ul style="list-style-type: none"> Identificarea barierelor la implementarea inovațiilor. Identificarea resurselor pentru depășirea barierelor în procesul de inovare. 	<ul style="list-style-type: none"> Avantaje și dezavantajele inovației. Elaborarea unui dialog dintre un pesimist și optimist utilizând informația sintetizată într-un tabel. Rezistența la schimbare. Caracteristici. Factori externi și interni. Identificarea de bariere în procesul de inovație. Etape. Analiza motivelor care generează refuzul de a accepta inovațiile. Cauzele și motivele rezistenței la inovație. Motivația cadrelor didactice față de implicare în proiecte de inovații. 5 lucruri care mă motivează pentru inovații Analiza propriei motivații pentru inovație. Elaborarea unui plan scurt de stimulare a propriei motivații pentru inovație folosind informația de reper. Identificarea strategiilor de depășire a rezistenței la inovații. 	<p>Dialog. Tehnica Pesimist/optimist Cuvinte cheie Argument. Funcționare. Efect Diagrama Os de pește Tehnica celor 5 W și H Scriere liberă Scala motivației Plan de stimulare a motivației Descriere</p>
III. Gândirea inovațională și creativitatea	<ul style="list-style-type: none"> Explorarea problemelor educaționale dintr-o perspectivă inovațională prin identificarea soluțiilor creative. 	<ul style="list-style-type: none"> Identificarea cu personajele descrise și completarea răspunsurilor la întrebările reper. Realizarea portretului profesorului/liderului inovator în baza întrebărilor reper. Tipuri de inovatori. Tipuri ideale de realizatori de inovații Caracteristici și competențe necesare pentru realizarea inovațiilor în educație. Rolul leadership-ului în promovarea inovațiilor în educație. 	<p>Mit sau realitate Tehnica Schimbă-ți ochelarii Argumentare. Răspuns la întrebări Graficul T. Autoanaliză</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Conștientizarea riscurilor în procesul de inovare pentru rezolvarea problemelor. • Identificarea tehnicilor de generare de idei și de soluționare a problemelor. • Descrierea profilului inovațional al cadrului didactic. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiența pentru implementarea inovațiilor în echipă sau în grup. • Diferențe între grup și echipă. Caracteristici • Descrierea activităților de dezvoltare a culturii inovaționale care urmăresc să promoveze rezolvarea de probleme. • Identificarea strategiilor de gestionare a riscurilor. Metode și tehnici de rezolvare a problemelor inovaționale folosind algoritmul de utilizare. • Abordarea unei probleme inovaționale din 6 perspective. • Descrierea metodelor de rezolvare a problemelor de inovație. 	<p>Test pentru depistarea și măsurarea potențialului de lider inovator</p> <p>Dezbateri</p> <p>Învățare personalizată</p> <p>Pânza discuției. Da sau Nu. Argumentare</p> <p>Metoda Pălăriile gânditoare</p> <p>Do It, Atributul Cherry Split, Design thinking</p>
IV. Inovații în procesul de predare, învățare și evaluare	<ul style="list-style-type: none"> • Modelarea mediilor de învățare stimulative și adaptate la nevoile individuale ale elevilor. • Determinarea rolului tehnologiei în inovația educațională • Identificarea tehnicilor de evaluare a performanțelor elevilor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificarea argumentelor pro și contra: autoritatea cadrelor didactice nu poate crea un mediu bazat pe încredere în inovație. • Descrierea spațiilor de învățare flexibile: mediul fizic, mediul virtual și hibrid, mediu de suport emoțional și psihologic. • Identificarea argumentelor pentru ideea despre rolul tehnologiilor în viața elevilor. • Descrierea metodelor inovaționale: <i>de învățare:</i> învățare bazată pe proiecte, prin jocuri, bazată pe colaborare, prin explorare, prin sisteme de recompensare și niveluri. <i>de predare:</i> clasa inversată, tutore între elevi, grupuri de studio. <i>de evaluare:</i> portofolii digitale, proiecte de evaluare. • Analiza aspectele practice ale cadrelor didactice care interacționează cu tehnologiile din jurul lor. 	<p>Dezbateri. Pro /contra</p> <p>Învățare experiențială</p> <p>Prezentarea spațiilor flexibile</p> <p>Jurnal reflexiv cu dublă intrare</p> <p>Grila lui Quintilian</p> <p>Simularea unei lecții prin metoda Clasa inversată</p> <p>Analiză</p>
V. Colaborare și comunicare inovațională	<ul style="list-style-type: none"> • Identificarea metodelor de colaborare și a tehnicilor de comunicare a ideilor inovaționale în echipă și comunitatea educațională. • Utilizarea rețelelor și platformelor pentru partajarea ideilor și 	<ul style="list-style-type: none"> • Descrierea metodelor de colaborare și a tehnicilor de comunicare a ideilor inovaționale în echipă. • Aplicație. Modificarea unei idei existente prin înlocuire (Substitute), combinare (Combine), adaptare (Adapt), modificare (Modify), eliminare (Eliminate) și inversare (Reverse). • Prezentarea unei idei inovaționale. Tehnici de prezentare și pitching al ideilor inovaționale. • Dezvoltarea unei soluții inovaționale prin etapele de empatie, definire, prototipare și testare. 	<p>Sesiune de brainstorming, brainwriting</p> <p>Tehnica Skamper</p> <p>Tehnica Elevator Pitch</p> <p>Prezentări vizuale</p> <p>Ateliere de Design Thinking</p> <p>Cafenele de discuții</p> <p>World Café sau Open Space</p>

	resurselor inovatoare.	<ul style="list-style-type: none"> • Perspectiva diversificată asupra unei teme prin discuții rotative și schimb de idei. Promovarea culturii colaborative în comunitatea educațională prin conferințe și webinarii educaționale. • Tehnici de leadership colaborativ. Crearea unei atmosfere de încredere și respect reciproc de ascultare active, empatie și susținere, leadership distribuit. • Utilizarea tehnologiei pentru colaborare: platforme online (Google Workspace, Microsoft Teams, Trello, sau Slack), aplicații de mind-mapping (Miro, Mind Meister sau Lucidchart) • Feedback constructiv și reflecție comună. Spațiu de reflecție comun în care membrii echipei să-și noteze progresele, provocările și ideile noi care contribuie la consolidarea inovației. 	<p>Tehnica de comunicare Odată la o oră...</p> <p>Învățare reciprocă</p> <p>Jurnal de reflecție și autoevaluare</p>
VI. Proiecte educaționale inovatoare	<ul style="list-style-type: none"> • Identificarea și recunoașterea oportunităților de inovații. • Elaborarea proiectelor inovatoare, prin planificare, implementare și monitorizare. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prezentarea școlii ca model de comportamente și noi experiențe. Orientare spre competențe de colaborare și proiecte educaționale. • Descrierea unui proiect reușit. Caracteristici. Planificare, implementare și monitorizare. Formularea unei probleme de proiect, a obiectivelor. Managementul resurselor și bugetului. • Colaborarea cu comunitatea locală pentru a dezvolta proiecte educaționale care să aducă valoare și să implice elevii în activități în afara școlii. • Evaluarea și măsurarea progresului. Dezvoltarea indicatorilor cheie de performanță pentru a evalua progresul proiectului inovator. • Promovarea culturii inovatoare în instituție pentru a sprijini proiectul inovator. 	<p>Sesiune de idei inovatoare.</p> <p>Brainstorming BHAG-uri. Obiective mari și îndrăznețe.</p> <p>Studii de caz</p> <p>Traseu de întrebări pentru un proiect reușit.</p> <p>Indicatori cheie de performanță</p> <p>Prezentări PPT de bune practici.</p>
VII. Comunitatea inovatoare și exemple de bune practici	<ul style="list-style-type: none"> • Prezentarea bunelor practici inovatoare. • Orientarea în dezvoltarea proprie a culturii inovatoare. • Feedback și reflecție critică a ideilor explorate și utilizate în activitatea educațională. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prezentarea studiilor de caz care să ilustreze exemple de bune practici în domeniul inovației educaționale. • Călătorii de învățare și schimb de experiență. Organizarea călătoriilor de învățare sau schimburi de experiență între membrii echipei pentru a dobândi cunoștințe și perspectivă din diferite medii și culturi. • Reflectarea asupra propriilor experiențe și participarea la discuții în grup pentru a împărtăși idei și provocări în legătură cu inovația în educație. • Colectarea feedback ului de la colegi sau membri ai echipei cu privire la abilitățile inovatoare. 	<p>Învățare experiențială</p> <p>Reflectare și discuții de grup</p> <p>Portofoliu inovator</p> <p>Ghid de dezvoltare proprie a culturii inovatoare</p> <p>Post- chestionar de determinare a nivelului culturii inovatoare a cadrelor didactice</p>

3.3. Valori experimentale de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice

În continuarea demersului investigativ, având drept obiectiv: *analiza comparată a nivelurilor culturii inovaționale a cadrelor didactice din liceu, ca rezultat al activităților de formare în conformitate cu Designul curricular și Cadrul formativ de dezvoltare a culturii inovaționale*, etapa de control este realizată în strânsă corelație cu ipoteza cercetării și cu următoarele afirmații:

- Implementarea Modelului pedagogic propus pentru dezvoltarea culturii inovaționale a cadrelor didactice din instituția de învățământ general va duce la o creștere semnificativă a implicării cadrelor didactice în activități și proiecte inovaționale în instituție.
- Aplicarea Mecanismului de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice în instituția de învățământ general va contribui la îmbunătățirea performanțelor cadrelor didactice și a elevilor prin stimularea unui mediu de învățare inovațional și participativ.
- Aplicarea Designului curricular și Cadrului formativ va avea un efect pozitiv semnificativ asupra dezvoltării culturii inovaționale a cadrelor didactice, asupra diminuării rezistenței la schimbare și motivație pentru implementarea inovațiilor, de aplicare a practicilor inovaționale în activitățile educaționale și diseminare a bunelor practici.

Interpretarea și prelucrarea datelor obținute s-a realizat cu ajutorul programului SPSS. S-a folosit Tabelul de frecvență (Frequency Table)- un tabel care prezintă distribuția unui set de date într-un mod simplificat. Acest tip de tabel ne permite să vedem cum sunt distribuite valorile unei variabile, arătând frecvențele pentru fiecare valoare posibilă a variabilei analizate. Tabelul ne prezintă valorile variabilei, frecvența (numărul de apariții pentru fiecare valoare a variabilei), frecvența procentuală (în cazul nostru procentele sunt direct proporționale cu nivelul de performanță), procentul cumulat (procentul acumulat la fiecare valoare) util pentru a înțelege proporția cumulativă a observațiilor până la un anumit punct [175].

A fost aplicat același model de evaluare a nivelului culturii inovaționale, prezentat în paragraful 3.1. și aceleași variabile, aplicând *al patrulea instrument de cercetare post- chestionarul de determinare a nivelului culturii inovaționale a cadrelor didactice* (Anexa 11).

Prezentăm în continuare analiza comparată a rezultatelor obținute după aplicarea intervenției de formare a cadrelor didactice pentru fiecare variabilă investigată în cadrul grupului experimental (GE) în ambele faze ale experimentului: etapa de constatare și etapa de formare (Anexa 12):

1. Nivelul de înțelegere conceptuală a inovației

- în etapa de constatare majoritatea subiecților (65,6%) au fost evaluați la un nivel mediu de înțelegere a noțiunii de inovație, iar procentul cumulativ crește la 96,7%. Acest lucru indică faptul că 96,7% dintre respondenți au nivel de înțelegere scăzut și mediu. 31,31% au avut nivel de înțelegere scăzut. Doar 3,3% din numărul total de 61 au atins un nivel înalt.
- după faza de formare se observă o îmbunătățire considerabilă a nivelului de înțelegere a noțiunii de inovație: 1,6% din subiecți a atins nivelul scăzut, 50,8% de subiecți au nivelul mediu, iar procentul cumulativ ajunge la 52,5%, sugerând că peste jumătate dintre cadrele didactice ating cel puțin nivelul mediu. 47,5% au nivelul înalt, astfel încât procentul cumulativ ajunge la 100%. Proporția subiecților cu nivel scăzut scade considerabil, de la 31,1% la doar 1,6%.

Aceste date indică o creștere semnificativă a capacității de înțelegere a conceptului de „inovație” în urma experimentului de formare. Rezultatele sugerează că intervenția a avut un impact pozitiv, ridicând nivelul de înțelegere pentru majoritatea cadrelor didactice, astfel încât aproape jumătate (47,5%) dintre aceștia au atins o înțelegere completă a conceptului, comparativ cu doar 3,3% înainte de formare.

2. Nivelul de înțelegere conceptuală a culturii inovatoare

- în etapa de constatare 90,2% aveau un nivel scăzut de înțelegere a noțiunii de „cultură inovatoare”. Doar 9,8% au un nivel mediu. Astfel, în acest caz, procentul cumulativ ajunge la 100%, ceea ce indică faptul că niciun respondent nu a obținut un nivel înalt. Niciun cadru didactic nu are nivel înalt de înțelegere al acestei noțiuni.
- după etapa de formare proporția subiecților cu un nivel de înțelegere de scăzut scade de la 90,2% la doar 19,7%, iar a celor cu nivel mediu crește la 37,7%, procentul cumulativ ajungând la 57,4%. Acest rezultat sugerează că mai mult de jumătate dintre cadrele didactice (57,4%) ajung la cel puțin la nivelul mediu de înțelegere. De asemenea, 42,6% din numărul total, ating un nivel înalt de înțelegere a noțiunii de „cultură inovatoare”, ridicând procentul cumulativ la 100%.

Rezultatele obținute sugerează o creștere semnificativă în nivelul de înțelegere a noțiunii „cultură inovatoare” după etapa de formare.

3. Competențe inovative ale cadrului didactic

- în etapa de constatare 47,5% ating nivelul scăzut și tot atâția subiecți au nivelul mediu. Doar 4,9% au nivel înalt din numărul total de 61 subiecți.
- după etapa de formare 3,3% ating nivelul scăzut, 49,2%-nivel mediu, iar 47,5% au obținut un nivel înalt.

După etapa de formare, proporția cadrelor didactice cu nivel scăzut scade considerabil de la 47,5% la doar 3,3%. Aceste rezultate arată o îmbunătățire semnificativă a nivelului de identificare în urma experimentului de formare. Majoritatea cadrelor didactice au trecut de la nivelul scăzut la cel înalt sau mediu. Cumulativ, în etapa de constatare, majoritatea cadrelor didactice (95,1%) se află sub nivel înalt de înțelegere, adică au nivel mediu și scăzut, doar 4,9% ajungând la nivelul înalt. După etapa de formare, observăm o îmbunătățire clară, în care 47,5% dintre cadrele didactice au atins un nivel de înțelegere completă a conceptului, iar 3,3% au rămas la un nivel de înțelegere scăzut de 25%. Cumulativ, 52,5% de cadre didactice au un nivel scăzut și mediu de identificare a competențelor didactice inovatoare.

4. Metode inovative în activitatea didactică

- în faza de constatare 44,3% se află la nivelul scăzut de identificare a metodelor inovatoare, procentul cumulativ fiind de 44,3%, ceea ce indică faptul că aproape jumătate dintre cadrele didactice au nivel minim de identificare a metodelor inovatoare. 52,5% au un nivel mediu de identificare, iar procentul cumulativ ajunge la 96,7%. Aceasta ne sugerează că majoritatea cadrelor didactice (96,7%) au nivel scăzut și mediu de identificare a metodelor inovative. Doar 3,3% au nivel înalt de identificare a metodelor inovatoare, ceea ce face ca procentul cumulativ să atingă 100%.
- după etapa de formare 13,1% se află la nivelul scăzut de identificare a metodelor inovatoare, procentul cumulativ fiind de 13,1%. 47,5% au nivel mediu de identificare, iar procentul cumulativ ajunge la 60,7%. Aceasta înseamnă că peste jumătate dintre cadrele didactice ajung la nivelul mediu. 39,3% au nivel înalt, ceea ce face ca procentul cumulativ să ajungă la 100%.

Constatăm că, în etapa de formare, există o distribuție mai echilibrată, 39,3% din cadrele didactice ating nivelul înalt. Procentul cumulativ la nivelul mediu arată că aproape 61% dintre subiecți ajung cel puțin la nivelul mediu, iar aproape 40% ajung la nivelul înalt. Aceste rezultate arată o îmbunătățire considerabilă față de etapa de constatare.

5. Rezolvarea problemelor în inovare

- în etapa de constatare, observăm că 50,8% din totalul de 61 subiecți ating nivelul scăzut de identificare a activităților. 45,9% au ajuns la nivelul mediu. Procentul cumulativ ajunge la 96,7%, adică aproape toți subiecții identifică acțiuni inovatoare de până la 50%. Doar 3,3%, au o nivel înalt. Rezultatele sugerează că, majoritatea cadrelor didactice au un nivel scăzut și mediu.
- după etapa de formare 4,9%, au nivel scăzut de identificare a acțiunilor inovatoare. 59,0% din numărul total de 61 subiecți ating nivelul mediu, ajungând la un procent cumulativ de 63,9%. 36,1% au nivel înalt de identificare a activităților inovatoare, procentul cumulativ fiind 100%.

Constatăm că, după etapa de formare există o distribuție mai echilibrată, dar cu o concentrare mai mare de cadre didactice în intervalul nivelului mediu și înalt. Aceste rezultate sugerează că subiecții au nivel mai ridicat de identificare a activităților/ acțiunilor în rezolvarea problemelor în inovație.

6. Motivația pentru implementarea inovațiilor

- în etapa de constatare majoritatea subiecților- 86,9% au motivație scăzută și angajament la rezistență în inovație. 11,5% au avut nivelul mediu și doar 1,6% a ajuns la nivelul înalt. Astfel, în etapa de constatare grupul experimental prezintă o motivație redusă pentru susținerea inovației, cu procent cumulativ de 86,9% dintre subiecți care au obținut acest scor.
- după etapa de formare distribuția este mai echilibrată: 27,9% au nivelul scăzut, 54,1% își mențin motivația la nivel mediu și 18% au un nivel înalt.

Constatăm că după intervenția experimentală un procent semnificativ mai mare de cadre didactice (18%) se află la nivelul înalt de motivație, cu procentul cumulativ la 82,0%, sugerând o creștere a angajamentului rezistenței la implementarea inovațiilor.

7. Planificarea activităților inovative

- în etapa de constatare aproape jumătate dintre subiecți- 44,3% au o capacitate la nivel scăzut, iar restul 55,7% la nivel mediu. Utilizarea tehnicilor inovatoare este destul de limitată, sugerând un nivel moderat de cunoaștere, cu un procent cumulativ de 100%, fără a ajunge la nivel înalt.
- după etapa de formare 21,3% au nivel scăzut, majoritatea - au nivelul mediu 62,3% și 16,4% au nivel înalt.

Prin urmare, după etapa de formare au crescut cunoștințele despre tehnicile și instrumentele inovaționale. Creșterea în procente cumulative la nivelurile mediu și înalt, sugerează o îmbunătățire semnificativă a nivelului de identificare a tehnicilor și instrumentelor pentru planificarea activităților de inovație în activitatea didactică.

8. *Experiența de implicare în proiecte inovaționale și diseminarea bunelor practici*

- în etapa de constatare 90,2% se află la nivelul scăzut, ceea ce sugerează o diseminare foarte limitată a bunelor practici. Doar 9,8% au nivel mediu, și niciun subiect nu are nivel înalt. Rezultatele arată o implicare foarte scăzută în diseminarea bunelor practici și implicare în proiecte inovaționale.
- după etapa de formare 39,3% sunt la nivelul scăzut, iar o proporție mai mare a avansat la nivel mediu- 44,3%, ducând procentul cumulativ la 83,6% și la nivel înalt- 16,4%.

Constatăm, o îmbunătățire în diseminarea bunelor practici după etapa de formare. Acest fapt poate fi explicat și prin faptul că în componența grupului experimental o jumătate dintre subiecți sunt manageri, or, aceștia sunt considerați promotorii principali în instituție ai inovațiilor.

Ilustrarea grafică a rezultatelor comparative ale distribuției nivelurilor variabilelor pot fi observate în Figura 3.9.

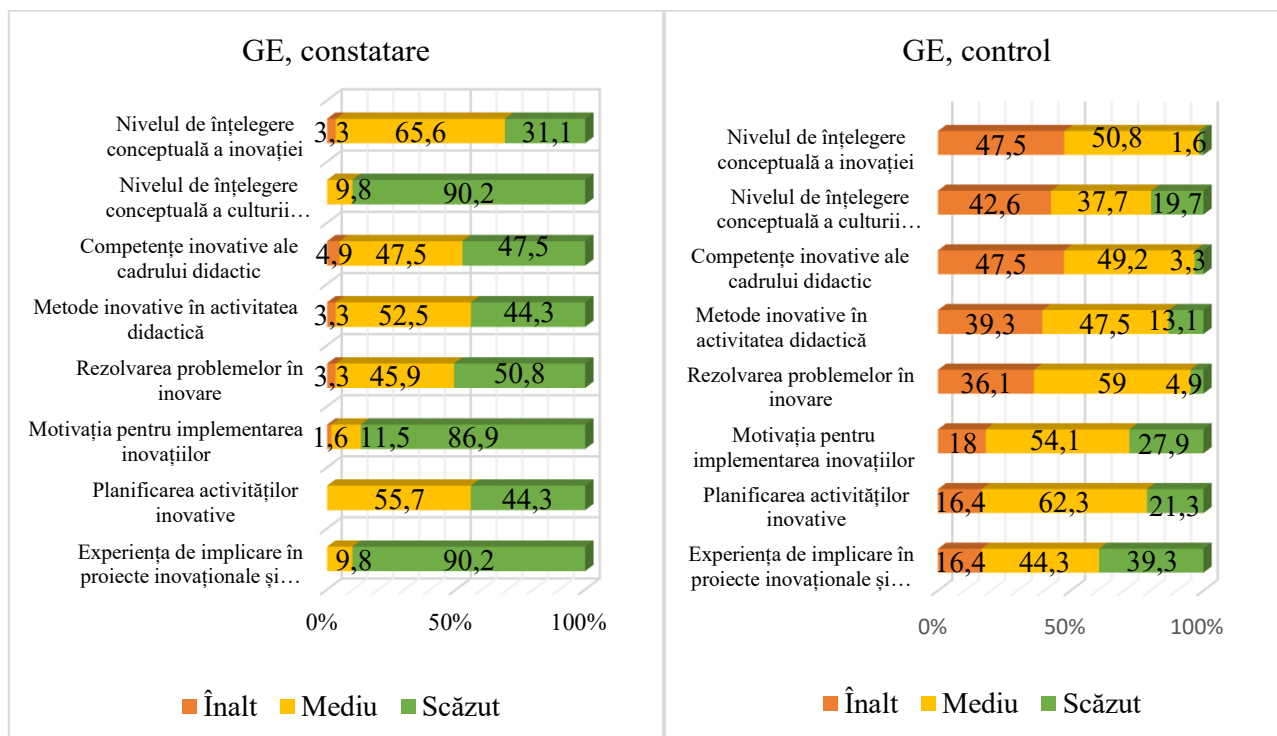


Figura 3.9. Rezultate comparative privind niveluri ale variabilelor culturii inovaționale (GE, constatare, control)

Din perspectivă cantitativă, principala tendință observată este deplasarea distribuției de la *nivelurile scăzut și mediu* către *nivelul înalt*. În etapa de constatare, structura era dominată de *niveluri medii* și, în anumite variabile, de ponderi semnificative ale *nivelului scăzut* (în special la motivație și experiența de implicare în proiecte inovative). În etapa de control, se constată o reducere consistentă a *nivelului scăzut* și o creștere vizibilă a *nivelului înalt*, ceea ce indică o evoluție pozitivă a variabilelor analizate.

Analiza comparativă a rezultatelor grupului experimental (GE) în etapa de constatare și etapa de control evidențiază dinamica dezvoltării culturii inovaționale ale cadrelor didactice, reflectând impactul intervenției formative aplicate.

În concluzie, compararea rezultatelor obținute de grupul experimental în etapa de constatare și etapa de formare, sugerează că *aplicarea Designului curricular și Cadrului formativ au un efect pozitiv semnificativ asupra dezvoltării culturii inovaționale a cadrelor didactice, a rezistenței la schimbare și motivație pentru implementarea inovațiilor, de aplicare a practicilor inovaționale în activitățile educaționale* [52].

Alte afirmații ipotetice stabilite pentru etapa de control a experimentului pedagogic:

- Stagiul de activitate a cadrelor didactice este într-o corelație cu competențele inovative ale cadrului didactic.
- Gradul didactic este într-o corelație cu motivația pentru implementarea inovațiilor.
- Motivația pentru implementarea inovațiilor contribuie la creșterea experienței de implicare în proiecte inovaționale și diseminare a bunelor practici.

Pentru demonstrarea relației dintre variabilele prezentate în afirmațiile de mai sus, s-au folosit următoarele procedee:

- Tabel de contingență (Crosstab), care arată frecvențele valorilor pentru două variabile categorice prin combinație a categoriilor celor două variabile. Aceasta ne-a permis să observăm distribuția și tendințele între variabilele studiate.
- Chi-pătrat (Chi-Square Test)- verifică dacă există o asociere semnificativă între două variabile categorice. Astfel, se compară frecvențele observate cu frecvențele așteptate, care ar apărea dacă variabilele ar fi independente. În acest caz, dacă valoarea p (semnificația) este mai mică de 0,05, putem concluziona că există o relație semnificativă între variabile.
- Măsurile Direcționale (Directional Measures), cum ar fi cum ar fi Somers' d și Eta, indică direcția și forța relației dintre două variabile ordinale. Coeficientul Somers' d indică gradul de

asociere direcțională între variabilele ordinale. Dacă este asimetric, atunci îl putem calcula diferit pentru a vedea care variabilă este considerată dependentă. Eta este o măsură de asociere între o variabilă ordonată și o variabilă nominală, arătând forța relației fără a specifica direcția acesteia.

- Măsurile Simetrice (Symmetric Measures), cum ar fi Contingency Coefficient, Kendall's tau-b, Kendall's tau-c, Gamma, Spearman Correlation și Pearson's R, sunt utilizate pentru a măsura forța și direcția relației între două variabile. Contingency Coefficient măsoară asocierea pentru variabile nominale, arătând cât de puternică este asocierea dintre ele. Kendall's tau-b și tau-c măsoară gradul de asociere pentru variabile ordinale, indicând direcția și forța relației între variabilele ordinale. Gamma indică forța relației pentru variabile ordinale și poate fi pozitiv sau negativ. Spearman Correlation și Pearson's R măsoară relația dintre variabile. Spearman se folosește pentru date ordinale, iar Pearson pentru date interval sau raport. Astfel, valorile pozitive indică o asociere directă, în timp ce valorile negative indică o relație negativă. Valoarea p ne sugerează dacă această relație este semnificativă [175].

Prezentăm în continuare rezultatele obținute în urma corelării următoarelor variabile:

1. Stagiul de activitate a cadrelor didactice este într-o corelație cu competențele inovative ale cadrului didactic (Anexa 13).

- Distribuția frecvențelor ne permite să observăm că odată cu creșterea stagiului de activitate crește și numărul subiecților care au nivel mediu și înalt de identificare a competențelor unui cadru inovațional. Astfel, 31,1% cu un stagiul de 21+ ani au un nivel mediu, și tot atâția un nivel înalt. Aceasta sugerează o posibilă tendință de creștere a nivelului de competențe inovative ale cadrului didactic pe măsură ce crește experiența în muncă.
- Valoarea testului Pearson Chi-Square ne sugerează că $p > 0,05$. Aceasta ar însemna că nu avem dovezi statistice suficiente pentru a susține o relație semnificativă între stagiul de activitate și competențele inovative ale unui cadru didactic. Likelihood Ratio indică o semnificație ușor sub pragul de 0,05. Aceasta poate sugera o ușoară asociere între variabile, dar cu o siguranță limitată. Rezultatul obținut nu indică o asociere semnificativă clară între variabile, deși valoarea de semnificație pentru Likelihood Ratio este marginal semnificativă.
- Asocierile calculate direcțional prin Somers' d (0,101 cu o semnificație de 0,387) și Eta (0,213 și 0,341) indică o corelație slabă între stagiul de activitate și competențele inovative ale cadrelor didactice, fără o semnificație statistică clară.

- Valorile măsurărilor simetrice indică o asociere foarte slabă și ne semnificativă între stagiul de activitate și competențele inovative ale cadrului didactic.

În concluzie, analiza de tip Tabel de contingență, testul Chi-pătrat și măsurile de asociere nu evidențiază o relație semnificativă între stagiul de activitate a cadrelor didactice și competențele inovative ale cadrului didactic. Chiar dacă observăm o tendință a cadrelor didactice cu o experiență mai mare care posedă competențe inovative, nu există dovezi suficiente pentru a susține această ipoteză. Deci, *stagiul de activitate nu influențează în mod clar competențele inovative ale unui cadru didactic* [53].

2. *Gradul didactic este într-o corelație cu motivația pentru implementarea inovațiilor* (Anexa 14).

- Distribuția frecvențelor arată că 54,09% cu grad didactic I și grad didactic II ajung la nivelul mediu de menținere a motivației, iar cei cu grad didactic superior sunt relativ distribuiți la nivelul mediu și scăzut. Acest fapt sugerează o tendință ușoară către motivație moderată.
- Valoarea testului Pearson Chi-Square de 5,469 și o semnificație asimptotică de 0,485, adică cu un coeficient $p > 0,05$, sugerează că nu există o relație semnificativă între gradul didactic și Motivația pentru implementarea inovațiilor. Valoarea (Likelihood Ratio) de 5,273 cu semnificație 0,509, confirmă lipsa de semnificație. Valoarea (Linear-by-Linear Association) de 0,246 cu semnificație 0,620 la fel, indică că nu există o relație între nivelurile variabilelor. Constatăm faptul că nu există o asociere semnificativă între gradul didactic și menținerea motivației.
- În conformitate cu valorile Măsurilor Direcționale: Somers' d (-0,043 (simetric), -0,047 (grad didactic) și -0,040 (motivație), toate cu o semnificație de 0,684, indică o corelație foarte slabă și ne semnificativă. Valoarea Eta de 0,097 pentru grad didactic și de 0,244 pentru menținerea motivației indică o asociere foarte slabă. Deci, putem constata că măsurile direcționale ne arată o corelație foarte slabă și ne semnificativă între gradul didactic și menținerea motivației.
- În conformitate cu Măsurile Simetrice valoarea de 0,287 cu o semnificație de 0,485, indică o asociere slabă și ne semnificativă. Valorile Kendall's tau-b și tau-c de -0,043 și respectiv -0,042 cu semnificații de 0,684 indică o asociere foarte slabă și ne semnificativă. Valoarea Gamma de -0,066 cu semnificație 0,684 indică, de asemenea, o corelație ne semnificativă. Valoarea Spearman Correlation de -0,052 cu semnificație 0,688 arată o asociere foarte slabă și ne semnificativă. Valoarea Pearson's R de -0,064 cu semnificație 0,624 sugerează o corelație slabă și ne semnificativă.

În concluzie, analiza de tip Tabel de contingență, testul Chi-pătrat și măsurile de asociere nu indică o relație semnificativă statistic între gradul didactic și menținerea motivației și angajamentului față de rezistența la implementarea inovațiilor. *Existând, totuși, diferențe neseemnificative în distribuția nivelurilor de motivație în funcție de gradul didactic, putem afirma că motivația pentru implementarea inovațiilor este într-o corelație mică cu gradul didactic* [53].

3. Motivația pentru implementarea inovațiilor contribuie la creșterea experienței de implicare în proiecte inovaționale și diseminare a bunelor practici (Anexa 15).

- Tabelul de contingență arată că 70,6% cu motivație și angajament la nivel scăzut sunt înclinați să aibă și un grad scăzut de implicare în diseminarea bunelor practici. Doar 11,8% de cadre didactice au un nivel înalt. Majoritatea subiecților (51,5%) ating un nivel mediu de motivație și angajament. Subiecții cu motivație și angajament ridicat au un grad de implicare semnificativ mai mare în diseminarea bunelor practici, 36,4% fiind la nivelul cel mai înalt. Niciunul nu are un nivel scăzut de diseminare. Aceasta ar însemna că există o tendință moderată spre implicare în diseminarea bunelor practici și rezistență la inovații.
- Valoarea Pearson Chi-Square este de 15,932 cu 4 grade de libertate și o semnificație de 0,003. Aceasta indică o relație semnificativă statistic între cele două variabile, deoarece $p < 0,05$. Valoarea Likelihood Ratio de 19,493 cu semnificație 0,001, confirmă asocierea puternică între variabile. Valoarea Linear-by-Linear Association de 9,195 și $p < 0,05$ indică o relație semnificativă între nivelurile variabilelor. Deci, putem deduce o asociere semnificativă între motivația pentru implementarea inovațiilor și experiența de implementare a inovațiilor.
- În conformitate cu Măsurile Direcționale valoarea Somers' d de 0,416 cu semnificație 0,000 indică o corelație semnificativă între variabile. Aceasta sugerează că există o asociere pozitivă între menținerea motivației și gradul de implicare în proiecte inovaționale. Valoarea Eta de 0,475 pentru menținerea motivației și 0,392 pentru gradul de diseminare a bunelor practici sugerează o asociere moderată între variabile.
- În conformitate cu Măsurile Simetrice valoarea coeficientului de contingență de 0,455 cu $p = 0,003$ confirmă o asociere moderată între variabile. Valorile Kendall's tau-b și tau-c de 0,416 și 0,381, ambele cu semnificație $p = 0,000$, indică o corelație pozitivă moderată și semnificativă între variabile. Valoarea Spearman de 0,450 cu semnificație 0,000 și valoarea Pearson's R de 0,391 cu semnificație 0,002, confirmă existența unei corelații pozitive moderate între aceste două variabile.

În concluzie, analiza de tip Tabel de contingență și Măsurile de asociere indică o relație semnificativă și moderată între motivația pentru implementarea inovațiilor și experiența de implementare a inovațiilor. Rezultatele obținute indică faptul că cadrele didactice cu un angajament mai mare pentru menținerea motivației în fața schimbărilor din sistemul educațional au tendința să fie mai implicate în diseminarea bunelor practici și în proiecte de inovaționale. *Aceste rezultate subliniază importanța motivației pentru experiența de implicare în proiecte inovaționale și diseminare a bunelor practici* [53].

Prin acest experiment s-a reușit să menținem interesul pentru un domeniu destul de actual și nou pentru cadrele didactice: cultura inovațională, precum și dorința de dezvoltare a acesteia în cadrul cursurilor de formare. Sintetizarea rezultatelor experimentale ne permit să concluzionăm că **rezultate semnificative** s-au obținut în raport cu următoarele competențe specifice:

- Valorificarea fundamentelor conceptuale ale culturii inovaționale, demonstrând interes axiologic;
- Fortificarea motivației și rezilienței față de schimbări, în vederea menținerii echilibrului între viață profesională și personală, demonstrând responsabilitate profesională;
- Stimularea gândirii inovaționale pentru rezolvarea problemelor în procesul de inovare, manifestând creativitate și dorință de experimentare;
- Aplicarea metodelor și a tehnologiilor inovaționale în procesul de predare, învățare și evaluare, demonstrând discernământ și gândire critică;
- Racordarea metodelor, instrumentelor, platformelor în situații de colaborare și comunicare inovațională, dovedind atitudine constructivă.

Din motive justificate de insuficiența de timp pentru dezvoltare, rezultate relativ mai ne semnificative s-au obținut în raport cu competența specifică: producerea unui proiect educațional inovațional, prin colaborarea cu parteneri educaționali, manifestând comportament autonom și originalitate.

Astfel, putem menționa că, *implementarea Modelului pedagogic propus pentru dezvoltarea culturii inovaționale a cadrelor didactice din instituția de învățământ general a dus la o creștere semnificativă a implicării cadrelor didactice în activități și proiecte inovaționale în instituție. Deci, aplicarea Mecanismului de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice în instituția de învățământ general a contribuit la îmbunătățirea performanțelor cadrelor didactice și a elevilor prin stimularea unui mediu de învățare inovațional și participativ.*

Rezultatele generale pentru etapa de control a experimentului sunt prezentate în Tabelul 3.12.

Tabelul 3.12. Niveluri ale culturii inovaționale (GE/ GC, control)

Număr de subiecți	Grup	Nivel de formare		
		Nivel înalt/%	Nivel mediu/%	Nivel scăzut/%
61	GE	22,9%	62,3%	14,8%
66	GC	16,7%	65,1%	18,2%
Total: 127 subiecți		19,7%	63,8%	16,5%

Observăm că, grupul experimental (GE) prezintă un procent mai mare de subiecți la *nivel înalt* și mai puțin la *nivelul scăzut* comparativ cu grupul de control (GC), ceea ce creează impactul pozitiv al programului de formare. Distribuția confirmă că *nivelul mediu* este dominant la nivelul întregului eșantion, ceea ce este firesc într-un proces de formare, dar diferențele dintre GE și GC susțin eficiența intervenției pedagogice experimentale.

Graficul de mai jos ilustrează comparativ nivelurile culturii inovaționale în cele două grupuri după etapa de formare. Se observă că grupul experimental (GE) prezintă o pondere mai ridicată a cadrelor didactice încadrate la *nivelul înalt* (22,9%) comparativ cu grupul de control (16,7%), precum și un procent mai redus la *nivelul scăzut* (14,8% față de 18,2%). În ambele grupuri predomină *nivel mediu*, însă valorile sunt ușor favorabile în grupul de control (GC) (65,1% față de 62,3%), ceea ce sugerează că *nivelul mediu* este predominant independent de intervenție, în timp ce diferențiază *nivelul înalt și nivelul scăzut* indică impactul pozitiv al experimentului aplicat în grupul experimental (GE). Rezultatele generale le putem observa în Figură 3.10.

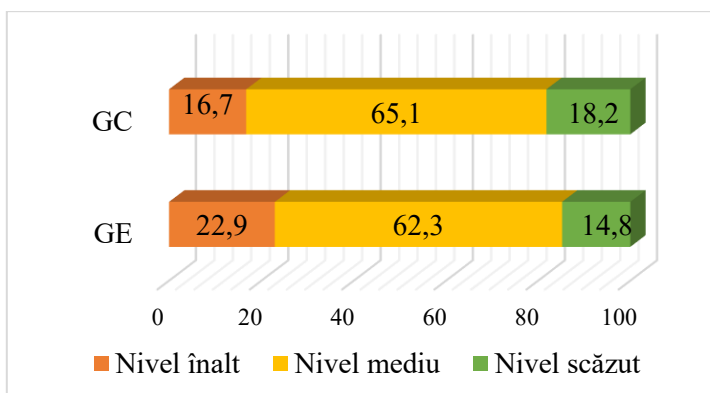


Figura 3.10. Rezultate comparative privind nivelurile culturii inovaționale (GE/GC, control)

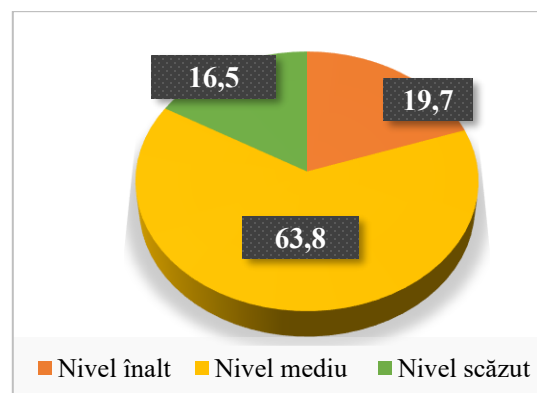


Figura 3.11. Niveluri ale culturii inovaționale (control)

Rezultatele obținute evidențiază că, după desfășurarea experimentului de formare, în ambele grupuri se constată o creștere semnificativă a nivelului de dezvoltare a culturii inovaționale. Din totalul de 127 de cadre didactice participante, 19,7% au atins *nivelul înalt* de cultură inovațională, 63,8% se situează la *nivelul mediu*, iar 16,5% se încadrează în *nivelul scăzut*.

Rezultatele scot în evidență nivelul mai înalt al culturii inovaționale în grupul experimental, în comparație cu cel de control. Rezultatele comparative finale privind evoluția nivelului de dezvoltare a nivelului culturii inovaționale a cadrelor didactice în grupul experimental și cel de control este prezentată în Figura 3.12.

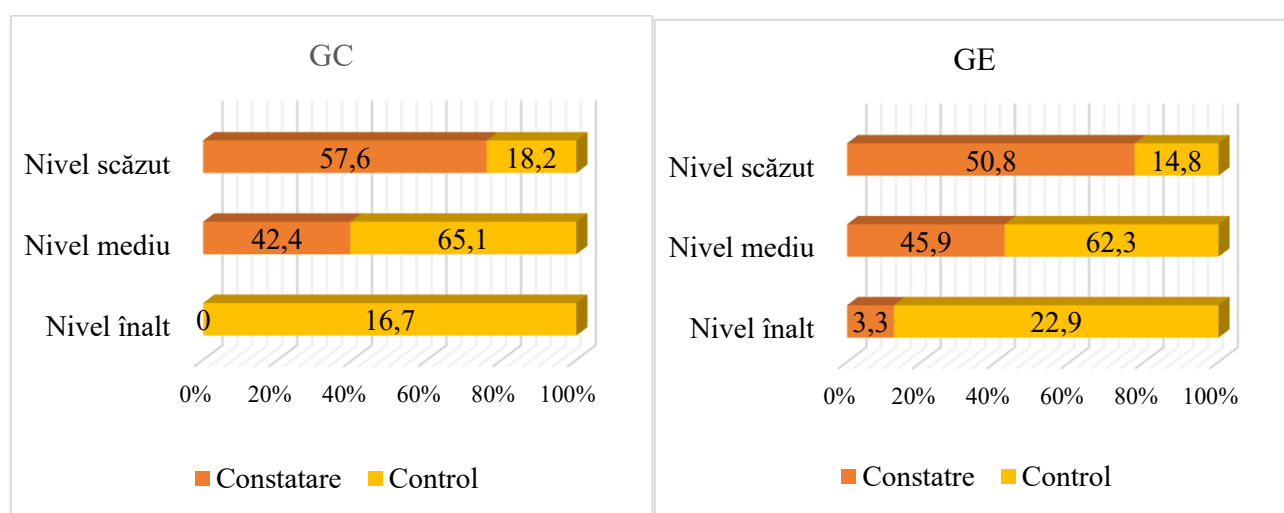


Figura 3.12. Rezultate comparative privind evoluția nivelurilor culturii inovaționale (GC/GE, constatere, control)

Rezultatele obținute indică faptul că, în cadrul grupului experimental (GE), format din 61 de subiecți, s-au înregistrat progrese semnificative în etapa de formare privind dezvoltarea culturii inovaționale. Astfel, ponderea subiecților încadrați la *nivelul înalt* a crescut cu 19,6%, iar *nivelul mediu* a înregistrat o creștere de 16,4%. În același timp, *nivelul scăzut* a înregistrat o diminuare considerabilă, scăzând cu 36,0%.

În ceea ce privește grupul de control (GC), alcătuit din 66 de subiecți, se constată de asemenea anumite evoluții pozitive, deși mai puțin pronunțate. Nivelul înalt a crescut cu 16,7%, nivelul mediu a înregistrat o majorare de 22,7%, iar nivelul scăzut a coborât cu 39,4%.

Analiza comparativă a rezultatelor obținute în etapa inițială și în cea finală a experimentului evidențiază diferențe semnificative în cadrul grupului experimental, confirmând ipoteza formulată în

cercetare. Aplicarea Designului curricular și a Cadrului formativ a generat un impact pozitiv notabil asupra dezvoltării culturii inovaționale a cadrelor didactice, asupra rezistenței acestora la schimbare și asupra motivației pentru implementarea inovațiilor și a practicilor inovaționale în activitatea educațională.

De asemenea, implementarea Modelului pedagogic propus pentru dezvoltarea culturii inovaționale în instituțiile de învățământ general a condus la creșterea vizibilă a implicării cadrelor didactice în activități și proiecte cu caracter inovativ.

3.4. Concluzii la capitolul 3

1. Studiul experimental pedagogic a avut drept scop dezvoltarea culturii inovaționale a cadrelor didactice. În faza constatativă s-a conturat o reală nesiguranță în cunoștințele cadrelor didactice referitor la aspectele culturii inovaționale. Doar unii dintre respondenți reușesc să ofere răspunsuri potrivite, demonstrând un nivel de cunoștințe generale.
2. Se constată superficialitate în formularea răspunsurilor, cu precădere în cazurile itemilor cu dificultate ridicată. Uneori, mulți dintre respondenți nu demonstrează responsabilitate în formularea răspunsurilor, menționând că nu înțeleg întrebarea. Rezultatele evidențiate au condus la ideea că este necesară abordarea acestei probleme în cadrul procesului de formare profesională a cadrelor didactice. Deci, devine evidentă necesitatea și oportunitatea dezvoltării culturii inovaționale a acestora.
3. Rezultatele obținute în etapa de constatare a experimentului scot în evidență cele mai mari probleme din sistemul educațional în vederea implementării inovațiilor: rezistența la inovație a cadrelor didactice; nemotivarea profesorilor din partea managerilor pentru implicare în procesul de inovație. Se constată o implicare foarte scăzută a managerilor și cadrelor didactice în proiecte inovaționale. Foarte puțini elaborează proiecte inovaționale și le implementează personal.
4. Etapa de formare a experimentului s-a fundamentat pe *Designul curricular de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice și Cadrul formativ de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice*.
5. Rezultatele obținute după etapa de formare demonstrează că *Designul curricular de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice și Cadrul formativ de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice* satisfac necesităților profesionale ale acestora, realizează eficient obiectivele de formare. Compararea rezultatelor obținute de grupul experimental în etapa de constatare și

etapa de control, sugerează că *Designul curricular și Cadrul formativ au un efect pozitiv semnificativ asupra dezvoltării culturii inovaționale a cadrelor didactice, a rezistenței la schimbare și motivație pentru implementarea inovațiilor, de aplicare a practicilor inovaționale în activitățile educaționale.*

Grupul experimental a demonstrat o creștere în toate variabilele analizate, cu o creștere vizibilă la nivelul mediu și înalt. Astfel, menționăm că, *implementarea Modelului pedagogic propus pentru dezvoltarea culturii inovaționale a cadrelor didactice din instituția de învățământ general a dus la o creștere semnificativă a implicării cadrelor didactice în activități și proiecte inovaționale în instituție. Deci, aplicarea Mecanismului de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice în instituția de învățământ general a contribuit la îmbunătățirea performanțelor cadrelor didactice și ale elevilor prin stimularea unui mediu de învățare inovațional și participativ.*

6. În urma corelării dintre variabile, s-a constatat *o relație semnificativă și moderată între motivația pentru implementarea inovațiilor și experiența de implicare în proiecte inovaționale și diseminare a bunelor practici.* Rezultatele obținute indică faptul că profesorii cu un angajament mai mare pentru menținerea motivației în fața schimbărilor din sistemul educațional au tendința să fie mai implicate în diseminarea bunelor practici și în proiecte inovaționale. S-a determinat că stagiul de activitate nu influențează în mod clar competențele inovative ale unui cadru didactic, iar motivația pentru implementarea inovațiilor este într-o corelație mică cu gradul didactic.
7. S-a constatat că în grupul experimental (GE) format din 61 de subiecți, s-au înregistrat progrese semnificative după etapa de formare privind dezvoltarea culturii inovaționale. Astfel, ponderea subiecților încadrați la nivelul înalt a crescut cu 19,6%, iar nivelul mediu a înregistrat o creștere de 16,4%. În același timp, nivelul scăzut a înregistrat o diminuare considerabilă, scăzând cu 36,0%. În ceea ce privește grupul de control (GC), alcătuit din 66 de subiecți, se constată de asemenea anumite evoluții pozitive, deși mai puțin pronunțate. Nivelul înalt a crescut cu 16,7%, nivelul mediu a înregistrat o majorare de 22,7%, iar nivelul scăzut a scăzut cu 39,4%.

CONCLUZII GENERALE

Contextul teoretico - metodologic și criteriile de analiză și valorizare a problemei enunțate în titlul tezei, a reperelor pertinente de validare experimentală și a indicatorilor relevanți pentru dezvoltarea culturii inovaționale a cadrelor didactice în instituția de învățământ general, corelat cu raționamentul cercetării, ne-a condus la următoarele concluzii:

1. Cercetarea abordează *cultura inovațională* a cadrelor didactice prin valorificarea celor mai relevante teorii ale inovației și concepte fundamentale: *inovație, inovare, inovație educațională, inovare educațională*. *Clarificarea riguroasă a diferențelor conceptuale dintre noțiunile inovație și inovare*, frecvent utilizate complementar, desemnează realități distincte din perspectiva teoriei schimbării și a dezvoltării organizaționale. În context educațional, utilizarea simultană a ambelor concepte permite o abordare integrată, astfel că, *demersul comparativ dintre inovație și inovare devine parte integrantă a fundamentării teoretice a cercetării, a definirii conceptului de cultură inovațională în comparație cu conceptul de cultură a inovării*.
2. Analiza *culturii inovaționale* ca parte a culturii organizaționale evidențiază rolul determinant al *valorilor, strategiei, comportamentului, comunicării, motivației, organizării, climatului inovațional* în configurarea dimensiunilor principale: *disponibilitate spre inovație, creativitate, dezvoltarea instituțională, motivație și relații*. Aceste repere ne-a determinat să definim ***cultura inovațională în context educațional ca fiind un cadru unitar constituit din valori, norme, competențe, motivații și comportamente profesionale, susținute de mecanisme manageriale, care facilitează manifestarea inițiativei și realizarea schimbărilor inovatoare în activitatea cadrelor didactice și în dezvoltarea instituției de învățământ***. Definiția integrează dimensiunile ***axiologică, cognitivă, motivațională, praxiologică și managerială***.
3. Totodată, *comparația dintre cultura inovațională și cultura inovării* confirmă caracterul lor interdependent, dar și rolurile distincte în modernizarea instituțiilor educaționale și îndeplinesc roluri diferite în modernizarea instituțiilor educaționale. Cele două culturi nu pot funcționa izolat; ele se susțin reciproc. În acest sens, s-a determinat că *cultura inovațională în baza axiologică este un set de valori, atitudini și dispoziții psihologice care facilitează acceptarea schimbărilor*, în timp ce cultura inovării este procesul verificării practice și procesualității prin care inovațiile sunt generate și implementate. *Prin urmare, analiza comparativă ne-a oferit o clarificare conceptuală, un instrument de diagnosticare, un ghid pentru intervenții instituționale și o bază*

pentru construcția Modelului pedagogic de dezvoltare a culturii inovaționale, a Mecanismului de dezvoltare a culturii inovaționale, a Designului curricular și Cadrului formativ.

4. Analiza teoretică a documentelor de politică educațională din domeniul inovațiilor în învățământ, corelată cu politica și practică educațională, a fundamentat elaborarea *Modelului pedagogic de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice în instituția de învățământ general*. Modelul prezintă o viziune integratoare asupra dezvoltării culturii inovaționale a cadrelor didactice ca parte componentă a managementului inovațional în instituție; aliniere la valorile și principiile culturii organizaționale a instituției; capacitate de ajustare flexibilă a instituției școlare.
5. În baza dimensiunilor culturii inovaționale: valori, norme, comportament, atitudini, strategie, comunicare, motivație și relații, organizare, climat inovațional, dezvoltare instituțională, orientare către piață. și a *principiilor dezvoltării culturii inovaționale: principiul instituției care învață, principiul reflexivității, principiul orientării către client, principiul de leadership și sprijin, principiul colaborării profesionale, principiul abordării sistemice, principiul flexibilității, principiul îmbunătățirii continue*; a rezultatelor experimentului diagnostic, a fost elaborat *Mecanismul de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice în instituția de învățământ general* ca dimensiune metodologică a modelului pedagogic. Mecanismul cuprinde acțiuni oportune pentru dezvoltarea culturii inovaționale a cadrelor didactice: *diagnoza și prognoza, politica referitoare la cultura inovațională, orientarea către cadrele didactice, proiectarea și elaborarea actelor instituționale cu aspect de dezvoltare a culturii inovaționale, analiză, monitorizare și evaluare*. Complementar, în funcție de valorile, comportamentele și practicile inovaționale, s-a elaborat *strategia de dezvoltare a culturii inovaționale* cu următoarele componente: introducere, definirea problemei, informații generale, priorităților, politicile și cadrul legal, valorile și principiile generale, obiective, direcții de acțiune și activități specifice, rezultate preconizate, responsabilitățile managerilor, cadrelor didactice, elevilor etc., resursele materiale, indicatori de performanță, monitorizare și evaluare, îmbunătățirea continuă.
6. Validarea prin experiment a Modelului pedagogic de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice din învățământul general și a Mecanismului de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice din instituțiile de învățământ general a condus la elaborarea *Designului curricular de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice și a Cadrului formativ de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice*.

7. Pre-experimentul diagnostic privind practicile inovative ale cadrelor didactice, elementele culturii inovaționale și mecanismele de dezvoltare a acesteia în instituția de învățământ general, a evidențiat necesitatea *promovării culturii inovaționale pentru susținerea schimbărilor și flexibilitate* în modalitățile de predare, învățare și evaluare mai eficiente, precum și de motivare, stimulare a cadrelor didactice pentru inovație. Rezultatele au relevat importanța *motivării și stimulării cadrelor didactice pentru inovație*, conducând la identificarea *strategiilor de gestionare a rezistenței la schimbare, a strategiilor de motivare intrinsecă și extrinsecă*, precum și la determinarea *acțiunilor manageriale necesare dezvoltării culturii inovaționale* orientate spre eficientizarea proceselor educaționale.
8. *Rezultatele etapei de constatare a experimentului* au evidențiat principalele disfuncționalități ale sistemului educațional în implementarea inovațiilor, manifestate prin *rezistența la schimbare* a profesorilor și elevilor, precum și prin *insuficiența motivare managerială* a cadrelor didactice pentru implicarea în procesul inovațional. Totodată, a fost constatată o *implicare redusă și o colaborare scăzută între manageri și cadre didactice în proiecte inovaționale*, fapt ce a demonstrat *necesitatea dezvoltării culturii inovaționale în cadrul etapei de formare a experimentului pedagogic*.
9. Compararea rezultatelor grupului experimental în etapa de constatare și etapa de control evidențiază *efectul pozitiv semnificativ al Designului curricular și al Cadrului formativ de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice, reducerii rezistenței la schimbare, creșterii motivației pentru implementarea inovațiilor și aplicării practicilor inovaționale* în activitățile educaționale. Grupul experimental a demonstrat o creștere în toate variabilele analizate, cu o creștere vizibilă la nivelul mediu și înalt. Aplicarea *Modelului pedagogic propus pentru dezvoltarea culturii inovaționale a cadrelor didactice din instituția de învățământ general* a condus la o creștere semnificativă a implicării cadrelor didactice în activități și proiecte inovaționale în instituție. Deci, aplicarea *Mecanismului de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice în instituția de învățământ general* a contribuit la îmbunătățirea performanțelor cadrelor didactice și ale elevilor prin stimularea unui mediu de învățare inovațional și participativ.
10. Analiza corelațională a variabilelor a evidențiat o *relație semnificativă și moderată între motivația pentru implementarea inovațiilor și experiența de implicare în proiecte inovaționale și diseminare a bunelor practici*. Rezultatele indică faptul că cadrele didactice cu un angajament

mai mare pentru menținerea motivației în fața schimbărilor din sistemul educațional au tendința să fie mai implicate în diseminarea bunelor practici și în proiecte de inovaționale. *Aceste rezultate subliniază importanța motivației pentru experiența de implicare în proiecte inovaționale și diseminare a bunelor practici.* S-a determinat că stagiul de activitate nu influențează în mod clar competențele inovative ale cadrului didactic, iar motivația pentru implementarea inovațiilor este într-o corelație mică cu gradul didactic.

11. În acest sens, *problema științifică soluționată în cercetare* este: conceptualizarea culturii inovaționale în context educațional prin dezvoltarea unei definiții într-un un cadru teoretic unitar și aplicabil; fundamentarea reperelor teoretice și praxiologice ale dezvoltării culturii inovaționale a cadrelor didactice în instituția de învățământ general; validarea experimentală a Modelului pedagogic de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice în instituția de învățământ general și a Mecanismului de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice în instituția de învățământ general .

Cercetarea își definește *originalitatea* științifică: elaborarea Modelului pedagogic de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice în instituția de învățământ general, consolidat pe valori, principii indubitabile și pertinente procesului educațional în schimbare; a Mecanismului de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice în instituția de învățământ general, ca dimensiune metodologică a modelului; a Designului curricular și a Cadrului formativ de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor didactice; a Modelului de evaluare a nivelului culturii inovaționale a cadrelor didactice.

RECOMANDĂRI

Ministerului Educației și Cercetării: elaborarea unei strategii naționale integrate pentru promovarea culturii inovaționale, susținută prin mecanisme de finanțare dedicate (granturi) și prin stimularea parteneriatelor între instituții educaționale, mediul academic, organizații non-guvernamentale și sectorul economic.

Instituțiilor de formare continuă: elaborarea unor programe centrate pe metode inovatoare, învățare experiențială și transferul bunelor practici, corelate cu mecanisme de monitorizare a aplicării competențelor dobândite.

Cadrelor manageriale din instituțiile de învățământ general: implementarea sistemică a unui mecanism de implementare a modelului de dezvoltare a culturii inovaționale a cadrelor; formarea cadrelor manageriale și didactice în vederea dezvoltării culturii inovaționale la nivel de instituție; implicarea profesorilor cu experiență în activități de mentorat pentru a ghida tinerii specialiști în adoptarea unor metode inovaționale.

Perspective pentru cercetări ulterioare. Studiul realizat evidențiază necesitatea continuării cercetărilor privind dezvoltarea culturii inovaționale a cadrelor didactice în instituția de învățământ general și deschiderea mai multor direcții relevante de investigare atât la nivel național, cât și internațional:

- aprofundarea dimensiunilor psihopedagogice ale inovației, prin analiza factorilor motivaționali, a atitudinilor față de schimbare și a mecanismelor de rezistență care influențează adoptarea practicilor inovaționale;
- evaluarea eficienței programelor de formare continuă orientate spre dezvoltarea competențelor inovaționale, precum: mentoratul, comunitățile de practică, coaching-ul educațional;
- crearea oportunităților de cercetare privind impactul tehnologiilor emergente asupra culturii inovaționale și asupra modului în care acestea pot susține procesele de schimbare educațională;
- parteneriate cu alte instituții de peste hotarele țării privind aplicabilitatea modelului pedagogic de dezvoltare a culturii inovaționale.

BIBLIOGRAFIE

În limba română

1. ANDRIȚCHI, V. *Fundamente teoretice și metodologice ale managementului resurselor umane în învățământul preuniversitar*: teză de doctor habilitat. Chișinău, 2012. 333 p.
2. ANDRIȚCHI, V. *Teoria și metodologia managementului resurselor umane în învățământ*. Chișinău: PRINT-Caro SRL, 2012. 288 p. ISBN 978-9975-56-054-2.
3. ANDRIȚCHI, V. *Valențe ale teoriilor motivării resurselor umane*. În: *Univers Pedagogic*, 2012, nr. 2, pp. 3-11. ISSN 1811-5470.
4. ANDRIȚCHI, V. *Valorile – sistem de referință al cadrelor didactice în activitatea și dezvoltarea profesională*. În: *Univers Pedagogic*, 2018, nr. 2(58), pp. 3-11. ISSN 1811-5470.
5. BACIU, S. *Paradigma managementului calității în instituțiile de învățământ superior/ Acad. de Studii Econ. a Moldovei*. Chișinău: ASEM, 2014. 437 p. ISBN 978-9975-75-690-7.
6. BACIU, S. *Managementul și cultura calității în instituțiile de învățământ*. *Analele ASEM*, ediția a XII-a. Nr. 1/ 2014. p. 84-90. Disponibil: <chrome-extension://efaidnbnmnibpcajpcg>
7. BACIU, S. *Asigurarea calității ofertei educaționale*. În: *Pledoarie pentru educație-cheia creativității și inovării*. *Materialele Conferinței Științifice Internaționale*, 1-2 noiembrie 2011. Coord.: L. Pogolșa, Chișinău: „Print-Caro” SRL, 2011, p. 286-288. ISBN 978-9975-56-010-8.
8. BACIU, S., PÎRĂU, L. *Convergențe conceptuale și implicații praxiologice ale inovării educaționale ca expresie a culturii inovaționale*. In: *Univers Pedagogic* Nr. 1 (89) 2026. p. 5-10. Disponibil: <https://doi.org/10.52387/1811-5470.2026.1.01>.
9. BALAN, A. *Formarea profesională continuă a cadrelor didactice pentru transferul de inovații pedagogice*. Teză de doctor în științe ale educației, Chișinău, 2025. 234 p.
10. BÎRNAZ, N., DANDARA, O., GORAȘ- POSTICĂ, V. *Cadrul de referință al curriculumului universitar*. Chișinău: CEP USM, 2015. 128 p. ISBN 978-9975-71-689-5.
11. BÎRSAN E. *Provocări actuale pentru inovarea educației*. CZU: 37.091.3:37.01 DOI: 10.46727/c.8-9-11-2024. p. 69-75 (pdf)
12. BOROZAN, M. *Preocupări științifice actuale privind promovarea culturii inovării prin cercetarea pedagogică acțională*. In: *Materialele Conferinței "Cercetarea pedagogică: exigențe contemporane și perspective de dezvoltare"*, Chișinău, 8-9 noiembrie 2024. DOI: 10.46727/c.8-9-11-2024. p 17-26

13. BRĂȚIANU, C. *Management și marketing. Curs universitar*. 2007. 193 p. Disponibil: <https://www.scribd.com/doc/191676253/C>
14. BRUMA, V. *Cultura organizațională*. În: Conferința Tehnico-Științifică a Colaboratorilor, Doctoranzilor și Studenților, Universitatea Tehnică a Moldovei, 20 – 21 octombrie, 2014. Chișinău, 2015, vol. 1, p. 218-220. ISBN 978-9975-45-381-3.
15. CARTALEANU, T., COSOVAN, O., SCLIFOS, L., SOLOVEI R. *Training metodologic pentru cadrele didactice de liceu. Suport de curs*. Ministerul Educației al Republicii Moldova, Proiectul Educație de calitate în mediul rural din Moldova. 59 p.
16. *Codul educației al Republicii Moldova*. Publicat: 24.10.2014 în Monitorul Oficial Nr. 319-324 art. Nr: 634.
17. COJOCARU- BOROZAN, M. *Tehnologia dezvoltării culturii emoționale*. Chișinău, 2012, UPS „I. Creangă”, 240 p. ISBN 978 9975-46-126-9.
18. COJOCARU, V. *Teoria și metodologia transferului inovațional în învățământul superior*. Chișinău: Pontos, 2010. 244 p. ISBN 978-9975-51-136-0.
19. COJOCARU, V. *Necesitatea formării competențelor inovaționale la managerii din învățământul preuniversitar*. În: Studia Universitas Moldavia, 2016, nr. 5(95), Seria „Științe ale educației”. p. 37-46. ISSN 1857-2103, ISSN online 2345-1025.
20. COJOCARU, V. *Managementul proceselor inovaționale în sistemul educațional*. p. 152-158 Disponibil: https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/152-158_5.pdf
21. COJOCARU, V. GH. *Compendiu „Paradigma managementului educațional din perspectiva democratică și a integrării europene”*. Chișinău: CEP UPS „Ion Creangă”, 2010. 33 p. ISBN 978-975- 56-075-0.
22. COJOCARU, V., CEBANU, L., VLADU, M. *Cadrul didactic inovator-premisă a calității în educație*. În: Învățământ superior: tradiții, valori, perspective. Materialele Conferinței științifice cu participare internațională. Vol. 3. Chișinău: UST, 2018. 174 p. pp. 25-30. ISBN 978-9975-76-250-2.
23. *Componenta C: Metodologie și proceduri pentru realizarea documentelor strategice. Proiect cofinanțat din Fondul European de Dezvoltare Regională, prin Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020*. 44 p. Disponibil: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpc>
24. *Comportament și cultură organizațională*. Arad: Universitatea de vest „Vasile Goldiș”. 186 p. Disponibil: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclcfindmkaj/https://mariusboita.ro>

25. *Concepția dezvoltării clusteriale a sectorului industrial al Republicii Moldova*. Publicat: 30-08-2013 în Monitorul Oficial Nr. 187-190 art. 726.
26. DACHE, L. *Triunghiul cunoașterii: educație-cercetare-inovare*. A XV-a Conferință Internațională Multidisciplinară. Sebeș: 2015. p. 161-164.
Disponibil: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj>
27. DOLINEANSCHI, V. *Esență și istoric al conceptului de cultură organizațională*. În: Revista economică, p. 20-27. Disponibil: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj>
28. DRUCKER, P. *Inovația și sistemul antreprenorial*. Enciclopedia, 1993. 190 p. ISBN 9734500430, 9789734500437.
29. ENACHE, R. *Managementul schimbării și inovării în educație*. București: Editura Universitară, 2019. ISBN 978-606-28-0890-7.
30. GORAȘ-POSTICĂ V. *Teoria și metodologia proiectelor educaționale*. Chișinău: CEP USM, 2013. 192 p. ISBN 978-9975-71-365-8.
31. *Ghid de proiectare a activităților de formare în educația adulților*. Coord. NAHABA L., Chișinău: Pro Didactica și DVV International, 2016. 86 p.
32. GUȚU, VI., CHICU V. *Managementul schimbării în cadrul educațional*. Univ. de Stat din Moldova, Fac. de Istorie și Psihologie, Catedra Științe ale Educației. Chișinău: CEP USM, 2005. 145 p. ISBN 9975-70-512-X.
33. GUZGAN, V. *Managementul educațional: CO în unitatea școlară*. Chișinău: Valinex, 2003. 282 p. ISBN 9975-9714-6-6.
34. HRIȘCEV, E. *Managementul inovațional*. Chișinău: ASEM, 2001. 533 p. ISBN 9975-75-124-5.658(075.8) / H87
35. IANCU, Ș. *Stimularea activității creative, procesul inovării și integrarea europeană*. In: Studii și comunicări, 5/2012, No: 5, p. 21-47. Disponibil: <http://www.studiicrifst.ro>
36. IORDAN, C. *Conceptul de „cultură”: definiții și sensuri*. p. 246-249.
Disponibil: <https://www.scribd.com/document/781126969/246-249-15>
37. JUC, V., NISTIRIUC, I. *Conceptul de cultură organizațională: general și particular*. In: Institutul Integrare Europeană și Științe Politice, p. 20-38. Disponibil: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj>
38. *Managementul schimbărilor in organizațiile publice*. Agenția Națională a Funcționarilor Publici, 2011. 91 p. Disponibil: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj>

39. *Manual Manager îmbunătățire procese, Modulul managementul schimbării*. Programul Operațional Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane, 2007-2013. 58 p. Disponibil: <https://www.slideshare.net/AdelinaElenaDobre/manual-management-schimbare>
40. NICA, P., IFTIMESCU, A. *Managementul organizațiilor. Suport de curs pentru master zi*. Iași: Editura Universității „Alexandru Ioan Cuza”, 2014. 113 p.
Disponibil: <https://www.scribd.com/document/700446333>
41. PATRAȘCU, D. *Leadership educațional*. Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă”, Chișinău, 2019. 455 p. ISBN 978-9975-134-75-0.
42. PATRAȘCU, D. *Gestionarea și dezvoltarea culturii organizaționale în instituția educațională*. În: Univers pedagogic nr. 4 (60) 2018. p. 81-93. ISSN 1811-5470.
43. PATRAȘCU, D., GUZGAN, V. *Promovarea culturii organizaționale în unitatea școlară*. În: Universul pedagogic, 2003, nr. semnal, p. 55-62.
44. **PÎRĂU, L.** *Dezvoltarea culturii inovatoare a cadrelor didactice - noua provocare pentru instituțiile de învățământ general*. Materialele Conferinței științifice studențești cu participare internațională, ediția a LXX-a, Volumul II, Chișinău, 2021. p. 168-175. ISBN 978-9975-76-337-0.
45. **PÎRĂU, L.** *Rezistența la inovație a cadrelor didactice din instituția de învățământ general*. Materialele Conferinței științifico-practice cu participare internațională „Cercetarea și inovarea educației din perspectiva exigențelor actuale ale pieții muncii”, Ediția I-a, 30-31 octombrie 2021, Volumul 2, Chișinău, 2021. p. 58-64. ISBN 978-9975-76-368-4.
46. **PÎRĂU, L.** *Delimitări conceptuale ale teoriilor inovației*. Materialele Conferinței Republicane a Cadrelor Didactice: 26-27 februarie 2022, Chișinău, p. 215-221. ISBN 978-9975-76-382-0.
47. **PÎRĂU, L.** *Calitate în educație prin dezvoltarea culturii inovatoare a cadrelor didactice*. Materialele Conferinței științifice studențești cu participare internațională: Ediția a 71-a, 20 aprilie 2022, p. 433-441. UST. ISBN 978-9975-76-394-3.
48. **PÎRĂU, L.** *Influența culturii organizaționale asupra culturii inovatoare prin practici de succes*. Materialele Conferinței științifice internaționale „Adaptarea sistemului educațional la noile abordări din societatea contemporană: provocări și soluții”, UST, 17-18 august 2022. p. 207-214. ISBN 978-9975-76-417-9.
49. **PÎRĂU, L.** *Model de cultură inovatoare a cadrelor didactice*. In: Acta et Commentationes, Sciences of Education, nr. 2(28), 2022. p. 107-113. ISSN 1857-0623.

50. **PÎRĂU, L.** *Mecanism de implementare a modelului de dezvoltare a culturii inovaționale în instituția de învățământ*, „Știință și educație: noi abordări și perspective”. Materialele conferinței științifice internaționale, Vol. 2, 24-25 martie 2023/ coordonare științifică: Diana Antoci, Silvia Chicu, Chișinău, 2023, p. 123-128. ISBN 978-9975-46-773-5.
51. **PÎRĂU, L.** *Percepția cadrelor didactice din instituțiile de învățământ general despre cultura inovațională/ The perception of teachers in general education institutions about innovative culture*. Materialele Moldavian-Polish-Romanian Internațional Scientific Congress "Education, Policies, Society": Selective abstract collection: 13-15 March 2023/ scientific committee: Valentin Constantinov [et al.]. Chișinău: 2024. p. 49-76 p. ISBN 978-9975-46-897-8 (pdf).
52. **PÎRĂU, L.** *Dezvoltarea culturii inovaționale a cadrelor didactice: studiu experimental*. In: *Univers Pedagogic* Nr. 1 (85) 2025. p. 72-80. <https://doi.org/10.52387/1811-5470.2025.1.10>.
53. **PÎRĂU, L., BACIU, S.** *Cultura inovațională a cadrelor didactice între motivație, experiență și angajament profesional* In: *Acta et Commentationes, Sciences of Education*, nr. 1(43), 2026. p. 207-217. ISSN 1857-0623
54. **PÎSLARU, VI.** *Provocări și oportunități în educație: aspecte științifice și practice*. Cahul: US „Bogdan Petriceicu Hasdeu”, 2021. 139 p. ISBN 978-9975-88-073-2.
55. **PÎSLARU, VI., CALLO, T., SILISTRARU, N.** *Perspectiva axiologică asupra educației în schimbare*. Coord.: M. Hadîrcă. Chișinău: IȘE, „Print Caro”, 2011. 182 p. ISBN 978-9975-56-030-6.
56. **POPESCU, M.** *Managementul inovării*. Universitatea Transilvaniei din Brașov: 2016. 169 p. ISBN 978-606-19-0759-5.
57. **SILISTRARU, N.** *Valori ale educației moderne*. Chișinău: IȘE, 2006. 176 p. ISBN 9975-70-222-8.
58. **STANCIU, ȘT., IONESCU, M.** *Cultură și comportament organizațional*. București: Comunicare Ro, 2005. 247 p. ISBN 973-711-015-3.
59. *Standarde de competență profesională ale cadrelor didactice din învățământul general*. Aprobate la ședința CNC, proces-verbal nr. 10 din 22 iunie 2016; prin Ordinul ME nr. 623 din 28 iunie 2016.
60. *Standarde de competență profesională ale cadrelor manageriale din învățământul general*. Chișinău: 2016. 9 p.

61. *Strategia de cercetare-dezvoltare a Republicii Moldova până în 2020*. Publicat: 26.12.2014 în Monitorul Oficial Nr. 386-396 art Nr: 1099.
62. *Strategia inovațională a Republicii Moldova pentru perioada 2013-2020 „Inovații pentru competitivitate”*. Publicat: 06-12-2013 în Monitorul Oficial Nr. 284-289 art. 1063.
63. *Strategia națională de dezvoltare „Moldova 2030”*. Publicat: 26-06-2020 în Monitorul Oficial Nr. 153-158 art. 508.
64. *Strategia de dezvoltare a educației pentru anii 2014-2020 „Educația-2020”*. Aprobă: Hotărârea Guvernului nr. 944 din 14 noiembrie 2014.
65. ȘOVA, T. *Provocări pentru o cultură a inovării în organizația școlară*. In: *Tradiție și inovare în cercetarea științifică*, USB, Ediția 8, 2018. p. 178-180. ISBN 978-9975-50-235-1.
66. ȘOVA, T., RUSOV, V., COTOS, L. *Factorii transferului de inovații în educație: Studiu analitic*. Bălți: SRL Tipografia din Bălți, 2018. 65 p. ISBN 978-9975-3276-4-0.
67. ȘOVA, T., RUSOV, V., COTOS, L. *Managementul inovațiilor în educație: Ghid metodic pentru cadrele manageriale și didactice*. Bălți: Univ. de Stat „Alec Russo”, 2019. 100 p. ISBN 978-9975-3369-6-3.
68. TEMPLE, C., STEELE, J. L., KURTIS, M. *Aplicarea tehnicilor de dezvoltare a gândirii critice. Ghidul IV*. Chișinău: Pro Didactica, 2003. 96 p.
69. URBAN, V. *Cultura și comunicarea în afaceri. Aspecte teoretice privind cultura organizației*. Universitatea „George Bacovia” din Bacău, România, p. 294-307, p. 301-303.
Disponibil: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://ibn.idsi.md/sites>
- În limba engleză**
70. *A theoretical framework on innovation in education. Module 15*. The Commonwealth of Learning, October 2000. 96 p. ISBN 1-895369-96-7.
71. ADEY, P. *A model for the professional development of teachers of thinking*. In: *Thinking Skills and Creativity 1* (2006) p. 49-56. DOI:10.1016/j.tsc.2005.07.002
72. AKÇA1, Y., GÖKHAN ÖZER, G. *Diffusion of Innovation Theory and an Implementation on Enterprise. Resource Planning Systems*. International Journal of Business and Management; Vol. 9, No. 4; 2014. 24 p. ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119.
73. ALM, C. J., JÖNSSON, E. *Innovation Culture in Five Dimensions*. Master’s Thesis E 2014: 062, Chalmers University of Technology SE-412 96, Göteborg, Sweden, 111 p.
Disponibil: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcg>

74. AMABILE, T. M., PRATT, M. G. *The Dynamic Componential Model of Creativity and Innovation in Organizations: Making Progress, Making Meaning*. In: *Research in Organizational Behavior*, Volume 36, 2016, p. 157-183. Disponibil: <https://www.sciencedirect.com>
75. ANTHONY, S. D., COBBAN, P., PAINCHAUD, N., PARKER, A. *Eat, Sleep, Innovate: How to Make Creativity an Everyday Habit Inside Your Organization*. Harvard Business Review Press, 2020. 272 p. ISBN 9781633698376.
76. ATTILA, J. *Guidelines for teachers as accelerators of creativity and innovation in their schools and communities*. *Everyday Creativity*, 2019. 29 p. Disponibil: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://creativeschools.eu>
77. BOROZAN M., BUSHNAQ T. *Principles for innovation: the role of action research in 21st century pedagogy*. În: *Studia Universitatis Moldaviae*, Nr. 5 (2025): Nr. 5 (185) p. 46-57. DOI: [https://doi.org/10.59295/sum5\(185\)2025_05](https://doi.org/10.59295/sum5(185)2025_05)
78. *Boosting creative resources with finnish models of education, Teachers' handbook*. University of Jyväskylä: *Everyday Creativity, Consortium*, 2019. 134 p. ISBN 978-951-39-7857-0.
79. BRANT, J.W. *Developing subject knowledge and creativity in business and economics teachers*. Institute of Education, University of London, 2006, 200 p. Disponibil: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://discovery.ucl.ac.uk/id/eprint/>
80. CHESBROUGH H., VANHAVERBEKE W., WEST J. *Open innovation: Researching a new paradigm*. Oxford University Press, 2008. 307 p. ISBN 1-57851-837-7.
81. CLAVER, E., LLOPIS, J. *Organizational Culture for Innovation and New Technological Behavior*. Department of Business Management University of Alicante (Spain), 22 p. Disponibil: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpc>
82. *Creating a culture of innovation. supporting individuals to think creatively, strategically and with insight to develop successful and innovative services and support that deliver tangible benefits for people who use services*. IRISS, 2012. 33 p.
Disponibil: <https://www.iriss.org.uk/resources/reports/creating-culture-innovation>
83. COROPCEANU, E., CODREANU S. *Formation of the chemistry research competence in the interdisciplinary university context*. Craiova: Sitech, 2022. 234 p. ISBN 978-606-11-8277-0
84. DE JONG, J., DEN HARTOG, D. *Measuring Innovative Work Behavior*. In: *Creativity and Innovation Management* 19(1) 2010. pp. 23–36. DOI:10.1111/j.14678691.2010.00547.x

85. DOBNI, C. B. *Measuring innovation culture in organizations The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor*. In: European Journal of Innovation Management Vol. 11, No. 4, 2008. p. 539-559. Disponibil: <https://doi.org/10.1108/1460106081>
86. DOMBROWSKI, C., KIM, J. Y. *Elements of Innovative Cultures*. Knowledge and Process Management, Volume 14 Number 3, 2007, p 190-202. Disponibil: <https://doi.org/10.1002>
87. DODGSON, M., GANN, D., PHILLIPS, N. (2021). *Innovation Management: Strategy and Implementation*. Oxford University Press, 2014, 722 p. ISBN 0-19-969494-X.
88. DRUCKER, P. *The discipline of innovation*, Harvard Business Review. HBR The Innovative enterprise, 2002. Disponibil: <http://www.slideshare.net/fhuertamty/discipline-of-innovation>
89. DYER, J., GREGERSEN, H., CHRISTENSEN, C. M. *The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators*. Harvard Business Review Press, Boston. 2011. ISBN 978-1422134818.
90. EPHRAIM, C. *Organizational climate for innovation and creativity in the field of education: a theoretical framework*. In: Journal of Management Information and Decision Sciences. Volume 24, Special Issue 1, 2021. 10 p. Disponibil: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglelefind>
91. *Fascati Manual. Proposed standard practice for survey on research and experimental development*. Paris: OECD, 2002, 254 p. ISBN 92-64-19903-9.
92. *Fascati Manual 2015: Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*, Paris: OECD, 2015. ISBN 978-926423901-2 (pdf).
93. FRANCISCHETO, L.L., NEIVA, E.R. *Innovation in companies and cultural orientation to innovation: A multilevel study*. Revista de Administração Mackenzie, 20(3), 2019. doi: 10.1590/1678-6971/eRAMG190135. 37 p.
94. HASSAN, N., RHEE J. *Organizational Culture Influences on Creativity and Innovation: A Review*, Global Political Review, Vol. IV, No. II (Spring 2019), p. 33-45.
DOI: 10.31703/gpr.2019(IV-II).04
95. HOBAN, G. F. *Teacher Learning for Educational Change: A systems thinking approach*. Open University Press, 2002, 129 p. ISBN- 10: 9780335209538.
96. GLOOR, P. A. *Swarm Creativity: Competitive Advantage through Collaborative Innovation Networks*. Oxford University Press, 2006, 211 p. ISBN online: 9780199789771.
97. GODIN, B., *Models of Innovation: The History of an Idea*. Cambridge, MA: MIT Press, 2017.

- 341 p. ISBN 9780262035897.
98. GOROZIDIS, G., PAPAIOANNOU, A. G. *Teachers' motivation to participate in training and to implement innovations*. Teaching and Teacher Education. 39 (2014), 11 p. Disponibil: <https://doi.org/10.1016/j.tate.2013.12.001>
99. GREENACRE, P., GROSS, R. *Innovation Theory: A review of the literature*. ICEPT Working Paper May, 2012, 46 p. Disponibil: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj>
100. GREY, A. M. *Cultures of Innovation and the Role of the Leader. A dissertation submitted in partial satisfaction of the requirements for the degree Doctor of Education*. University of California San Diego: 2019. 98 p. Disponibil: <https://escholarship.org/uc/item/3nb2d521>
101. GROSSMAN, G. M., HELPMAN, E. *Innovation and Growth in the Global Economy*. MA: The MIT Press, 1993. 376 p. ISBN 0-262-57097-1.
102. *Impact of STIR's programming on teacher motivation and student learning Endline Report Appendix*. Public Disclosure Authorized. 2018. 144 p.
Disponibil: file:///C:/Users/user/Downloads/stir_endline
103. *Innovating Education and Educating for Innovation: The Power of Digital Technologies and Skills*, Paris: OECD, 2016, ISBN 978-92-64-26509-7 (pdf)
104. JONES, G., ZEITLIN, J. *The Oxford handbook of business history*. Oxford University Press, 2016, 716 p. ISBN-10 019926368X.
105. KALYANI, M. *Innovative Culture: An Intervention Strategy for Sustainable Growth in Changing Scenario*. In: International Journal of Business Administration, Vol. 2, No. 4, 2011, p. 84-92. Disponibil: <https://doi.org/10.5430/ijba.v2n4p84>
106. KASPER, G. *Intentional Innovation: How Getting More Systematic about Innovation Could Improve Philanthropy and Increase Social Impact*. W. K. Kellogg Foundation. 2008. 73 p.
Disponibil: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj>
107. KELES, O., BATTAL, T. *Model for innovation culture management in organizations*. In: International Journal of Innovation, 5(3), pp. 361-374. Disponibil: <https://doi.org/10.5585/iji>
108. KHAIRUZZAMAN, W. I., ABDMAJID, R. *Framework of the culture of innovation: A revisit*. In: Jurnal Kemanusiaan bil.9, Jun. 2007. 12 p. Disponibil: <https://www.academia.edu>
109. KOCH, A., BINNEWIES, C., DORMANN, C. *Motivating innovation in schools: School principals' work engagement as a motivator for schools' innovation*. In: European Journal of Work and Organizational Psychology. June 2014. 14 p. Disponibil: <https://doi.org/10.1080/13>

110. KOKSAL, H. *Reducing Teacher Resistance to Change and Innovations*. 11 p. Disponibil: <https://www.researchgate.net/>
111. KOTSEMIR, M., ABROSKIN, A., DIRK, M. *Innovation concepts and typology- an evolutionary discussion*. Series: science, technology and innovation, WP BRP 05/STI/2013. 2013. 49 p. Disponibil: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj>
112. KOTTER J. P. *Leading Change*. Harvard Business Press, 2012. 208 p. 11116-PDF-ENG
113. KVALE, S., BRINKMANN, S. *Interviews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. Los Angeles: Sage Publications. 2009. 354 p. ISBN 9780761925415
114. LAM, A. *Organizational Innovation. Brunel University Brunel Research in Enterprise, Innovation, Sustainability, and Ethics*. University of London, April 2004. 45 p. Disponibil: <chrome-extension://efaidnbmnnnib>
115. LANGDON, M. *Creating the Innovation Culture Geniuses, Champions, and Leaders*. Innovation Labs, 2007. 21 p. Disponibil: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefind>
116. LERON, P. J. G., BACONGUIS, R. D.T. *Exploring the dimensions of innovation culture in the public higher education institutions: towards improved organizational performance in research and development*. In: Journal of Research Management and Administration, 1(1), p. 36–57. Disponibil: <https://doi.org/10.18552/jorma.v1i1.759>
117. LÉGER, A., SWAMINATHAN, S. *Innovation Theories: Relevance and Implications for Developing Country Innovation*. Berlin: IMPRESSUM DIW Berlin, 2007. 38 p. ISSN electronic edition 1619-4535.
118. LEWITT, M. S., SNOWDEN, A., SHEWARD, L. *Developing and Sustaining a Culture of Innovation in Health Higher Education*. Council of Deans of Health and the Higher Education Academy, 2014. 48 p. Disponibil: <http://www.councilofdeans.org.uk>
119. LOSAN, L. *Innovation Culture – Determinant of Firms’ Sustainability*. World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Economics and Management Engineering, Vol: 7, No: 10, 2013. Disponibil: <https://doi.org/10.5281/zenodo.1088492>
120. MAHER, L., PLSEK, P., PRICE, J., MUGGLESTONE, M. *The Creating a Culture for Innovation: A practical Guide for Leaders*. NHS Institute for Innovation and Improvement, 2010. 149 p. ISBN 978-1-907045-95-0.

121. LONKA, K., CHO, V., STEINER, A. *Innovative schools: teaching & learning in the digital era. Workshop documentation.* European Union, 2015. 78 p. Disponibil: <http://www.europarl.europa.eu/studies>
122. MARA, L. C. *Innovation in the continuing vocational education and training (CVET) government-run programme in Catalonia.* Universitat Rovira I Virgili, 2018. 17 p. Disponibil: <https://www.intangiblecapital.org/index.php>
123. MARTIN, J., FROST, P.J. *Organizational Culture: Beyond Struggles for Intellectual Dominance.* Research Paper No. 1864, 2014. 71 p. Disponibil: <https://doi.org/10.4135/9781848>
124. MEYER, J.-U. *Strengthening Innovation Capacity through Different Types of Innovation Cultures,* Technology Innovation Management Review, December 2014. Disponibil: www.timreview.ca 6.
125. MORENTE, F., FERRÀS, X., ZIZLAVSKÝ, O. *Innovation Cultural Models: Review and Proposal for Next Steps.* Universidad & Empresa, vol. 20, no. 34, 2018. ISSN 0124-4639.
126. MOISEEV, D., KOROLEVA, P. *Power of innovative culture within organisations.* Master Thesis, Linnaeus University 2012. 122 p.
127. NARANJO-VALENCIA, J.C., CALDERON-HERNÁNDEZ, G. *Model of Culture for Innovation.* Published: November 13th, 2018. 22 p. Disponibil: <https://doi.org/10.5772/intech>
128. NITA, M., STANCIU, R. D. *The Influence of the Management Communication On the Organizational Culture and Climate.* Annals of the Oradea University, May 2015, p. 105-108, Disponibil: <http://www.imtuoradea.ro/auo.fmte>.
129. ONJORO, V., BWARI, A. R., ETENDE, E. H. *Leadership Motivation and Mentoring Can Improve Efficiency of a Classroom Teacher and Workers in Institutions.* In: Journal of Education and Practice. Vol. 6, No. 15, 2015. 15 p. ISSN 2222-1735.
130. *Oslo Manual Guidelines for collecting and interpreting innovation data.* Third edition, A joint publication of OECD and Eurostat, 2005. p. 46. Disponibil: <chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj>
131. *Oslo Manual: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation,* 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD, Paris/Eurostat, Luxembourg, 2018. Disponibil: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
132. PÎRĂU, L., BACIU, S. *Innovative culture of teachers- part of organizational culture,* LABOR et EDUCATIO (Polonia) no. 10/2022. pp. 19-30. ISSN 2353-4745 e-ISSN 2544-0179.

133. PHILLIPS, D., BHOJEDAT, J., PHILLIPS, S., HENRY, C. *Exploring the Readiness of Schools for Distributed Leadership: Perspectives of Private School Teachers in Guyana*. Creative Education, 2024. p. 249-277. doi: 10.4236/ce.2024.152015.
134. PORTER, M. E., HEPPELMANN, J. E. *How smart, connected products are transforming companies*. Harvard Business Review, 2015. 19 p. Disponibil: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj>
135. ROGERS, E. M. *Diffusion of innovations*. Third Edition. New York: The Free Press A Division of Macmillan Publishing Co., Inc. 1983, 236 p. ISBN 0-02-926650-5.
136. ROFFEEI, S. H. *The role of innovation culture in shaping innovative behavior among students at higher education institutions in Malaysia*. dissertation, Institute of Malaya, Kuala Lumpur, 2017.
137. ROFFEEI, S. H. M., YUSOP, F. D. *Determinants of Innovation Culture amongst Higher Education Students*. In: Journal of Educational Technology- January 2018, volume 17 issue 1. 15 p. Disponibil: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj>
138. ROTHWELL, R. *Towards the Fifth- generation Innovation Process*. In: International Marketing Review, Vol. 11 Issue: 1, 1994, p. 7-31. Disponibil: <https://doi.org/10.1108/026513>
139. SEGARRA-CIPRÉS, M. *Employees' proactive behavior and innovation performance: examining the moderating role of informal and formal controls*. 2019. 34 p. Disponibil: DOI: 10.1108/EJIM-02-2019-0041.
140. SENGE, P. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday/ Currency, 1990. 24 p. Disponibil: www.eeducation.psu.edu/Geog468
141. SCHELLENBACH- ZELL, J., GRÄSEL, C. *Teacher, Motivation for participating in school innovations - supporting factors*. In: Journal for Educational Research Online Journal für Bildungsforschung Online Volume 2 (2010), No. 2, pp 34-54. DOI: 10.25656/01:4574.
142. SCHERTLIN, P. *Innovation Culture- Challenges and Opportunities*. Master Thesis, Friedrich-Alexander-University of Erlangen- Nürnberg, 2018. 20 p.
143. SCHEIN, E. H, SCHEIN P. A. *Organizational culture and leadership*. Hoboken: Wiley, 2017. 416 p. ISBN 9781119212041.
144. SCHÖN, A. D. *The reflective practitioner- how professionals think in action*. Basic Books, 1983. 375 p. ISBN 0465068782.
145. SUTCH, D., RUDD, T., FACER, K. *Promoting transformative innovation in schools*. Futurelab, 2008. 35 p. Disponibil: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj>

146. *Recommendation concerning the Status of Teachers (1966) and Recommendation concerning the Status of Higher-Education Teaching Personnel (1997)*. UNESCO, Scientific and Cultural Organization, Paris, France, 2008. 72 p.
147. *Teacher policy development guide*. Paris UNESCO, 2019. 126 p. ISBN 978-92-3-100318-9.
148. TERHART, E. *Teacher resistance against school reform: reflecting an inconvenient truth*. School Leadership & Management, 16 p. ISSN 1364-2626.
149. *The impact of hard and soft quality management and proactive behaviour in determining innovation performance*. Postprint Escrig UJI, 2018. 43 p.
150. TIDD, J., BESSANT, J. *Managing Innovation Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Wiley, 2021. 20 p. ISBN 978-1-119-71330-2.
151. VINCENT- LANCRIN, S. *Fostering Students' Creativity and Critical Thinking: What it Means in School, Educational Research and Innovation*. OECD, Paris; 2019. 286 p. ISBN 978-92-64-68400-3 (pdf).
152. VINCENT- LANCRIN, S. *Measuring innovation in education*. OECD, 2021. 252 p. ISBN 978-92-64-21569-6.
153. WAIMIRI, M. T. *The influence of organizational culture on innovation in technology smes*. Strathmore Business School Strathmore University, 2018. 85 p. Disponibil: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj>
154. YUN, J., ZHAO X. *The Culture for Open Innovation Dynamics*. Sustainability 2020, 12, 5076. 21p. doi:10.3390/su12125076. Disponibil: www.mdpi.com/journal/sustainability,
- În limba franceză**
155. BÉCHARD, J.-P. *L'enseignement supérieur et les innovations pédagogiques: une recension des écrits*. Revue des sciences de l'éducation, 27(2), 2001, p. 257-281.
Disponibil: <https://doi.org/10.7202/009933ar>.
156. BROUSSEAU, N. *7 enjeux en éducation à surveiller en 2023, Federation des établissements d'enseignement privés*. Savoir reussir. 2023. 18 p. Disponibil: <https://www.feep.qc.ca/publicati>
157. *Innovation dans l'enseignement et la formation techniques et professionnels. Un cadre pour les institutions*. UNESCO, 2021. 83 p. ISBN 978-92-3-200232-7.
158. LÉPINE, M., NADEAU, A., FEDNEL, A. *Développement de la compétence culturelle et de la pensée critique chez les futures enseignantes et les futurs enseignants: l'exemple innovant du*

- project. Revue hybride de l'éducation. September 2022. 23 p. Disponibil: <https://revues.uqac.ca/index>.*
159. *L'innovation dans les politiques et les pratiques enseignantes au service du redressement de l'éducation. Rapport final du 13e Forum de dialogue politique Kigali. Rwanda: 2021. 44 p. Disponibil: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj*
160. MARSOLLIER, C. *L'innovation pédagogique: ses figures, son sens et ses enjeux. Expressions. 2003, 22. pp. 9-32. hal-02406634.*
161. REY, O., FEYFANT, A. *Vers une éducation plus innovante et creative. Dossler d'actualite velle et analyses. n.70, janvier 2012. 20 p. Disponibil: <https://www.academia.edu>*
162. ST-VINCENT, L. A. *La gestion du changement organisationnel pour le bien-être et la réussite en éducation: ce qu'en dit la recherche. L' Université du Québec. 2022. 150 p. ISBN 9782760558090.*
- În limba rusă**
163. ГЕРШМАН, М. А. *Инновационный менеджмент: учеб. Пособие. М.: Маркет ДС, 2010. 200 с. ISBN 978594416 0706.*
164. ГОЛЬДШТЕЙН, Г. Я. *Стратегический инновационный менеджмент: Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2004. 267 с. УДК 338.242: 339.92*
165. ДУДИНА, М. Н. *Дидактика высшей школы: от традиций к инновациям: Урал. федер. ун-т. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2015. 152 с. ISBN 978-5-7996-1511-6.*
166. ИСМАГИЛОВА, Г. В. *Инновационный менеджмент: учебное пособие. Екатеринбург: УрФУ, 2012. 175 с. ISBN 978-5-321-02191-0.*
167. ИСТРОФИЛОВА О.И. *Инновационные процессы в образовании: Учебно-методическое пособие.- Нижневартовск: Изд-во Нижне- варт. гос. ун-та, 2014.-133 с. ISBN 978-5-00047-201-9.*
168. ЛАПИН, Н. И. *Теория и практика инноватики: учеб. пособие: Университетская книга. Логос, 2008. 328 с. ISBN 978-5-98704-319-0.*
169. ЛАПИН, Н. И., КАРАЧАРОВСКИЙ В. В. *Теория и практика инноватики: учебник для вузов/2-е издание. Москва: Издательство Юрайт, 2019. 350 с. ISBN 978-5-534-11073-9.*
170. ЛАЗАРЕВ, В. С. *Характеристики инновационной деятельности. Эксперимент и инновации в школе. 2008/1 (pdf).*

171. ПАЛЕЙ, Т. *Инновационный менеджмент*, Изд. 2-ое, перераб. доп. Казань: Фолиантъ, 2011. 162 с. ISBN 978-5-94990-010-9.
172. ПАНОВА, И.Е. *Обоснование интегрированного подхода к формированию инновационной культуры специалиста*. 7 с.
Chrome-extension:<https://s.econf.rae.ru/pdf/2008/07/Panova.pdf>.
173. ПОЛЯКОВ, С. Д. *Педагогическая инноватика от идеи до практики*. М.: Центр Педагогический поиск, 2007. 176 с. ISBN 5-901030-92-3.
174. ПОПОВА, И. В. *Учебно-методический комплекс программы повышения квалификации. Инновационная деятельность преподавателя высшей школы*. Екатеринбург, 2007. Disponibil: <https://elar.urfu.ru/handle/10995/1503>
175. *Руководство пользователя по базовой системе IBM SPSS Statistics 26*. IBM Corp. 1989, 2019. 332 с. Disponibil: <chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj>
176. СЛАСТЕНИН, В. А., ПОДЫМОВА, Л. С. *Педагогика инновационная деятельность*. М.: Магистр, 1997. 222 с. ISBN 5-89317-048-2.
177. СТЕПАНОВА, И. П. *Инновационный менеджмент: курс лекций для студентов, обучающихся по направлению подготовки „Менеджмент”* Саратовский социально-экономический институт (филиал) ФГБОУ ВПО „РЭУ им. Г.В. Плеханова”, Саратов, 2014. 124 с. ISBN 978-5-7628-3373-1.
178. ТАБАРДАНОВА, Т. Б. *Инновации: классификация, источники, функции, Эксперимент и инновации в школе*. 2008/1 (pdf).

Surse electronice

179. DEX online- Dicționarul explicativ al limbii române, disponibil: <https://dexonline.ro>
180. Dicționarul Merriam-Webster Online. Disponibil: <https://www.merriam-webster.com>
181. Council Recommendation of 22 May 2018 on key competences for lifelong learning, Disponibil: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/33b83a7a-ddf9-11ed-a05c>
182. Digital education action plan 2021-2027. Improving the provision of digital skills in education and training. Disponibil: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CEL>
183. The Bologna Declaration of 19 June 1999. Disponibil: https://mecc.gov.md/sites/default/files/bologna_declaration_june_1999.pdf

ANEXE

Anexa 1. Glosar de termeni

Climat organizațional inovativ- ambianță psihosocială, relațională și profesională în care se desfășoară activitatea în instituția de învățământ și care poate stimula sau inhiba procesele inovative. El funcționează ca un determinant esențial al culturii inovative, influențând direct motivația cadrelor didactice, nivelul de implicare, deschiderea spre schimbare și disponibilitatea de a experimenta noi practici educaționale (Г. В. Исмагилова) [166].

Competență inovativă - capacitatea de a genera și implementa idei, metode sau practici noi în cadrul activității profesionale, prin mobilizarea integrată a cunoștințelor, abilităților, experiențelor, valorilor și atitudinilor. Aceasta implică creativitate, gândire critică, deschidere față de schimbare și capacitatea de a rezolva probleme complexe în context organizațional sau educațional (J. De Jong și D. Den Hartog) [84].

Comportament inovativ- nivelul de concretizare a valorilor, atitudinilor și competențelor inovative în acțiuni observabile și repetitive, integrate în rutina profesională. Dacă dimensiunea cognitivă oferă fundamentul conceptual, iar cea axiologică orientează motivațional schimbarea, dimensiunea comportamentală reflectă instituționalizarea comportamentelor la nivel individual și organizațional (E. Schein) [apud 81].

Criterii de evaluare a nivelului de cultură inovativă un set de criterii care reflectă atât procesele de implementare a inovațiilor, cât și impactul acestora asupra dezvoltării instituției educaționale (Н. И. Лапин, В. С. Лазарев) [168], [169], [170].

Cultură - formă complexă de organizare a sistemelor de valori, simbolurilor și practicilor social-istorice. Conform perspectivei lui Silistraru, cultura influențează modurile de gândire, comunicare și comportament ale indivizilor, iar interpretarea sa necesită abordare interdisciplinară, care să integreze elemente filosofice, sociologice și antropologice într-un cadru explicativ coerent (Silistraru N.) [57].

Cultura inovativă - un cadru unitar constituit din valori, norme, competențe, motivații și comportamente profesionale, susținute de mecanisme manageriale, care facilitează manifestarea inițiativei și realizarea schimbărilor inovative în activitatea cadrelor didactice și în dezvoltarea instituției de învățământ. Aceasta se manifestă prin următoarele dimensiuni: axiologică, cognitivă, motivațională, praxiologică managerială [44].

Cultură organizațională - ansamblul valorilor, normelor, credințelor și modelelor comportamentale care caracterizează activitatea unei organizații educaționale și influențează modul de funcționare al sistemului. Aceasta determină climatul instituțional, nivelul de colaborare dintre cadrele didactice, orientarea spre schimbare și capacitatea instituției de a realiza performanță educațională și inovare pedagogică (Guzgan V. [33], Patrașcu D. [41], [42], [43], Hrișcev E. [34])

Inovație- produs, proces, metodă de marketing sau metodă organizațională nouă ori semnificativ îmbunătățită într-un context economic sau social. Această definiție evidențiază caracterul aplicativ al inovării, accentuând faptul că valoarea inovației se manifestă prin integrarea sa efectivă în practică (OECD) [131].

Inovare- o activitate orientată către generarea, asimilarea și valorificarea rezultatelor cercetării și dezvoltării în sfera economică și socială sau ca un nou produs, proces sau metodă de producție, o nouă piață sau surse de aprovizionare, o nouă formă de afacere comercială sau organizație financiară [52].

Inovație educațională - componentă esențială a cercetării pedagogice acționale care generează schimbare semnificativă în educație. Aceasta înseamnă că inovația educațională se manifestă nu doar prin tehnologii sau instrumente noi, ci printr-un proces reflexiv și sistematic de planificare, acțiune, observare și evaluare care stimulează adaptarea și dezvoltarea profesională a cadrelor didactice (Borozan M., Bushnaq T.) [77]

Inovație pedagogică - sferă complexă de cunoaștere științifică și acțională, care presupune transformarea structurală a procesului educațional prin intermediul unor intervenții planificate, bazate pe criterii metodologice și pedagogice (Cojocaru V. Gh.) [21].

Inovare educațională- un proces complex de transformare a practicilor pedagogice prin introducerea și valorificarea ideilor, metodelor și tehnologiilor noi în procesul educațional. Implementarea eficientă a inovațiilor depinde de pregătirea științifico-metodică a cadrelor didactice și a capacității acestora de reflecție asupra proprietăților activității profesionale, care facilitează modernizarea și creșterea calității educației (Șova T., Cotos L.) [65], [66], [67].

Management inovațional- subsistem esențial al conducerii instituției, orientat spre anticiparea, stimularea, implementarea și evaluarea schimbărilor pedagogice, curriculare și organizaționale. În contextul școlii, managementul inovațional se distinge prin caracterul său intențional și organizat, fiind susținut de leadership transformator, învățare organizațională și cultivarea unei culturi instituționale deschise schimbării (P. Senge) [140].

Motivare autodeterminată - experimentarea unei stări emoționale extrem de pozitivă și plăcută. Implică în continuare consecințe specifice, care sunt legate de o autonomie percepută ridicată. Comportamentul este recunoscut ca fiind personal important și valoros pentru sine [141].

Motivare controlată - strategie cu un grad ridicat de control perceput, o motivare extrinsecă clasică, acțiunile fiind efectuate pe baza unor consecințe anticipate specific. De exemplu, cadrele didactice care lucrează după o motivare controlată participă la proiecte inovatoare pentru că se simt obligați să facă acest lucru, pentru că directorul lor o dorește sau pentru că este relevant pentru imaginea lor [141].

Norme - reguli formale și informale care reglementează comportamentul inovativ profesional al cadrelor didactice. Conform teoriei difuzării inovațiilor elaborate de E. Rogers [135], adoptarea inovațiilor este influențată de normele sociale ale grupului profesional, de liderii de opinie și de climatul organizațional.

Rezistență la schimbare - comportament de opunere la modificare, element al reacțiilor la inovație. Inovația poate amenința și deranja, dar este necesară pentru performanța instituției de învățământ. Rezistența apare atunci când există lipsă de cunoștințe, informații, abilități și capacitate managerială. Acest comportament derivă din reacțiile emoționale percepute de colectiv. Indiferent de motive, rezistența poate inhiba, bloca sau întrerupe inovația. [45], [120].

Schimbare - noutate, modificare, înlocuire, transformare, reformare, toate pornind de la caracterul extins al sistemului educațional ca rezultat al unei activități creatoare, îmbunătățire durabilă și măsurabilă (A. M. Huberman) [apud 25].

Valori ale culturii inovative generează un comportament inovativ profesional al cadrelor didactice: deschidere și flexibilitate la schimbare creativitatea și originalitate, autonomie profesională, reflexivitate critică, colaborare și învățare comunitară. [82], [108], [118],

Anexa 2. Caracteristici socio-profesionale ale subiecților în pre-experimentul pedagogic

Vârsta
44 de răspunsuri

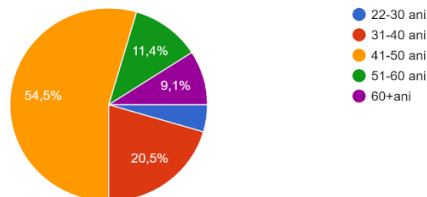


Figura A 2. 1. Vârsta grupului de subiecți

Studii
44 de răspunsuri

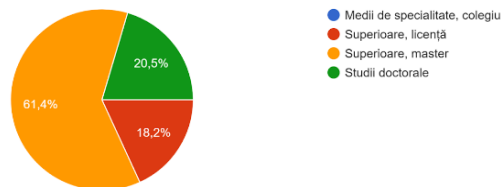


Figura A 2.2. Studiile grupului de subiecți

Stagiu de activitate didactică
44 de răspunsuri

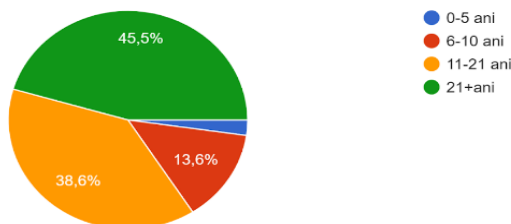


Figura A 2. 3. Stagiul de activitate al grupului de subiecți

Din figurile prezentate, putem determina că, la chestionar au participat mai multe cadre didactice cu vârsta cuprinsă între 41-50 ani (24 cadre didactice, ceea ce constituie 54,5%) și 2 cadre didactice (11,4%) cu vârsta între 22-30 ani. 61,4% (27 subiecți) posedă studii superioare, master. Printre 44 cadre didactice sunt 9 subiecți cu studii doctorale (20,5%). Dintre cei 44 subiecți cei mai mulți- 45,5% (20 cadre didactice) activează în sistemul educațional mai mult de 21 de ani.

Grad didactic
44 de răspunsuri

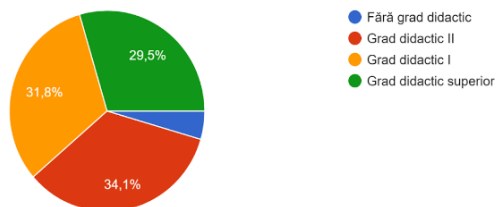


Figura A 2. 4. Gradul didactic al grupului de subiecți

Sexul
44 de răspunsuri

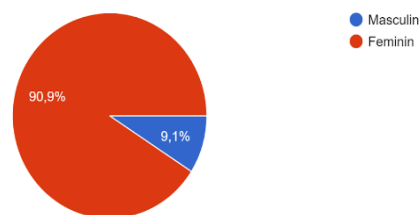


Figura A 2. 5. Sexul grupului de subiecți

Cei mai mulți posedă grad didactic I (14 subiecți, ceea ce constituie 31,8%). Printre subiecții chestionați au fost mai multe femei decât bărbați (40 femei și 4 bărbați).

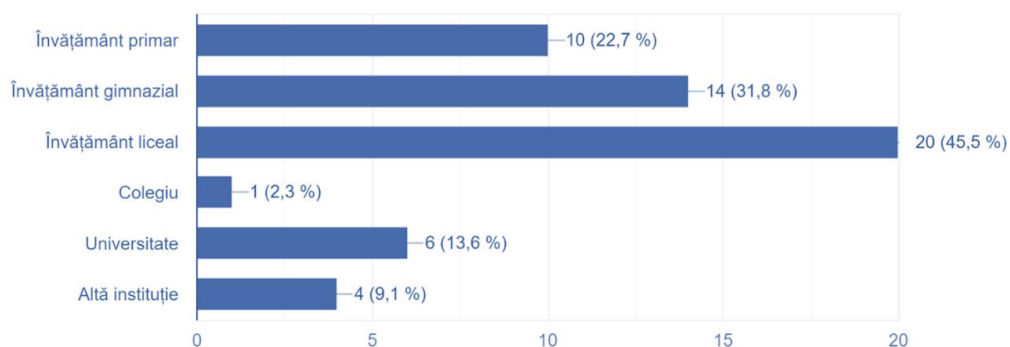


Figura A 2. 6. Domenii de activitate al grupului de subiecți

Cei mai mulți subiecți la chestionare sunt din treapta liceală – 45,5% (20 cadre didactice) și un cadru didactic care activează în colegiu (2,3%). 31,8% din subiecți fac parte din învățământul gimnazial, 22,7% -din învățământul primar.

Anexa 3. Sondaj de opinie a cadrelor didactice privind practicile inovative, elementele culturii inovaționale și mecanismele de dezvoltare a acestora în instituția de învățământ general (pre-experiment pedagogic)

Stimate(ă) coleg (ă),

Vă invităm respectuos să completați acest sondaj cu scopul de a colecta informații despre practicile inovative, punctele tari și punctele slabe ale dezvoltării culturii inovaționale în instituția de învățământ general.

Vă rugăm să răspundeți la toate întrebările. Citiți atent și integral fiecare întrebare, după care, toate variantele posibile de răspuns. Marcați răspunsul care reflectă atitudinea Dumneavoastră. Dacă predați în mai multe instituții sau niveluri de educație- vă rugăm să răspundeți având în vedere toate acestea. Toți termenii dintre [paranteze] ar trebui adaptați la termeni corespunzători nivelului de școlarizare și contextului țării.

Atenționăm că nu există răspunsuri corecte sau incorecte. Vă garantăm confidențialitatea răspunsurilor, acestea fiind folosite doar în analize cantitative și calitative!

Vă mulțumim anticipat pentru colaborare!

Vârsta:	Sexul:	Studii:	Stagiu de activitate	Grad didactic:
22-30 ani	Masculin	Medii de	activitate	Fără grad didactic
31-40 ani	Feminin	specialitate, colegiu	didactică:	Grad didactic II
41-50 ani		Superioare, licență	0-5 ani	Grad didactic I
51-60 ani		Superioare, master,	6-10 ani	Grad didactic superior
60+ani		Studii doctorale	11-21 ani	
			21+ani	

Activați în treapta: Școală primară, Gimnaziu, Liceu, Colegiu, Universitate

1. **Sunteți de acord cu următoarele afirmații despre leadership și strategiile de management la [școala] dvs.?** O inovație este un produs sau un proces nou sau îmbunătățit care diferă semnificativ de produsele sau procesele anterioare ale [școlii].

	Total de acord	De acord	Nu sunt de acord	Total dezacord	Nu știu
a. Managerii [școlii] joacă un rol activ în dezvoltarea și implementarea inovațiilor.					
b. Managerii [școlii] își definesc clar viziunea asupra modului în care schimbările susținute vor duce la îmbunătățirea anumitor rezultate educaționale.					
c. Managerii [școlii] oferă personalului puterea de a inova.					
d. Managerii [școlii] încurajează elevii să propună inovații în [școală].					

e. Managerii [școlii] oferă personalului didactic poziții de conducere în procesul de inovație.					
f. Managerii [școlii] iau în serios ideile și propunerile noi/relevante, indiferent de sursa lor.					

2. Cum ați evalua [școala] dvs. când este vorba despre modul în care abordează procesul de inovare?

	Total de acord	De acord	Nu sunt de acord	Total dezacord	Nu știu
a. [Școala] se asigură că am resursele financiare și timpul pentru a participa la dezvoltarea și învățarea profesională continuă pentru a afla despre noi practici în educație.					
b. Sunt recompensat pentru că experimentez sau îmbunătățesc practicile curente la locul meu de muncă (de exemplu, recunoaștere, beneficii la locul de muncă, recompense financiare etc.)					
c. Pot obține resursele (timp și financiare) de care am nevoie pentru a încerca noi practici.					
d. Particip cel puțin o dată pe an la conferințe, training-uri etc, despre noi practici în pedagogie, predare și învățare					
e. Această [școală] are procese bune pentru încurajarea și dezvoltarea ideilor inovatoare.					
f. În această [școală], există un flux viu și activ de idei și cunoștințe.					
g. În această [școală], ideile și cunoștințele noi trebuie să se bazeze pe dovezi solide pentru a fi testate.					
h. Primesc feedback pentru fiecare idee inovatoare pe care o propun.					
i. Primesc feedback pentru fiecare practică inovatoare pe care o implementez.					
j. În această [școală], elevii sunt considerați parteneri în schimbare.					

3. În ce măsură sunteți de acord cu următoarele afirmații despre implicarea dumneavoastră în inovație? Activitățile de inovare sunt acțiuni întreprinse cu intenția de a dezvolta inovații.

	Total de acord	De acord	Nu sunt de acord	Total dezacord	Nu știu
a. Sunt implicat în proiecte de colaborare cu alte [școli] privind inovația în educație.					
b. Mă gândesc la idei noi pentru activități inovaționale sau materiale în fiecare an.					
c. Am abilitățile de care am nevoie pentru a dezvolta activități sau materiale inovaționale.					
d. Participarea la activități inovaționale îmi dezvoltă abilitățile profesionale.					
e. Am adoptat noi practici în munca mea zilnică în ultimul an.					

4. Cât de importanți sunt următorii factori în limitarea capacității dumneavoastră de inovație la locul de muncă?

	Total de acord	De acord	Nu sunt de acord	Total dezacord	Nu știu
a. Reglementări sau practici externe (de exemplu propuse de minister sau guvern)					
b. Reglementări sau practici interne (de exemplu [școală]).					
c. Contextul social (de exemplu, sprijinul în comunitate sau societate pentru inovație în general sau inovații specifice)					
d. Abilitățile mele de a dezvolta materiale și activități inovaționale (curriculum, evaluări sau pedagogie)					
e. Lipsă de resurse.					
f. Schimbarea frecvență a managerilor [școlii].					

5. Vă rugăm să indicați dacă considerați că următoarele afirmații se aplică [școlii dvs.].

	Total de acord	De acord	Nu sunt de acord	Total dezacord	Nu știu
a. O persoană responsabilă din [școală] are timpul, resursele și responsabilitatea de a ajuta personalul să experimenteze sau să implementeze inovații.					
b. O persoană dedicată din [școală] este responsabilă pentru cererea de finanțare pentru a experimenta sau implementa					

inovații.					
c. [Profesorii] sunt implicați în proiectarea sau planificarea inovațiilor.					
d. Elevii sunt implicați în proiectarea sau planificarea inovațiilor.					
e. Părinții/tutorii sunt implicați în proiectarea sau planificarea inovațiilor.					

6. Cum ați evalua următoarele stiluri și valori de lucru în [școala] dvs.

	Total de acord	De acord	Nu sunt de acord	Total dezacord	Nu știu
a. În general, rezolv problemele în modalități noi care mi se par adecvate sarcinii în cauză.					
b. În general implic elevii în analiza problemelor și/sau propunerea de soluții.					
b. Cred că este important să ne asumăm riscuri măsurate pentru a îmbunătăți predarea, învățarea și evaluarea.					
c. Eșecul este acceptabil, dacă acesta a fost productiv (adică s-au tras lecții).					

7. În ce măsură sunteți de acord cu aceste afirmații referitoare la predare, învățare și evaluare?

	Total de acord	De acord	Nu sunt de acord	Total dezacord	Nu știu
a. Încurajez elevii să exploreze noi abordări ale temelor sau problemelor.					
b. Încurajez [elevii] să exploreze diferite tipuri de metode de studiu.					
c. Folosesc diferite metode de predare (de exemplu, explicând lucrurile în moduri diferite sau folosind diferite medii pentru a face acest lucru).					
d. Predarea inovatoare îi ajută pe [elevi] să-și dezvolte creativitatea.					
e. Predarea inovatoare îi ajută pe [elevi] să-și dezvolte gândirea critică.					
f. Știu să-mi îmbunătățesc metodele de predare, învățare, evaluare.					

g. Cred că practicile pe care le folosesc în prezent în predare, învățare și evaluare sunt suficient de bune.					
---	--	--	--	--	--

8. În ce măsură sunt adevărate următoarele lucruri atunci când este vorba despre activitățile de inovație în [școala] dvs.?

	Total de acord	De acord	Nu sunt de acord	Total dezacord	Nu știu
a. Prefer să fac lucrurile așa cum le-am făcut până acum.					
b. Mediul de lucru actual este favorabil capacității mele de a inova în activitatea mea.					
c. Lucrăm în colaborare în [școală] pentru a dezvolta și implementa noi practici pedagogice.					
d. Practicile actuale la această [școală] sunt suficient de bune.					
e. Fac schimb de informații cu colegii mei despre metodele de predare, de învățare și evaluare pe care le folosim.					
f. Am îndrumat și alți cadre didactice (intern sau extern) despre cum să dezvolt sau să adopt noi practici în ultimul an.					

Anexa 4. Caracteristici socio- profesionale ale subiecților implicați în experimentul pedagogic

Ilustrarea grafică a lotului de subiecți, în funcție de vârstă, nivelul studiilor, stagiul de activitate și gradul didactic, evidențiază o structură relativ echilibrată a participanților din grupul de control (GC) și grupul experimental (GE).

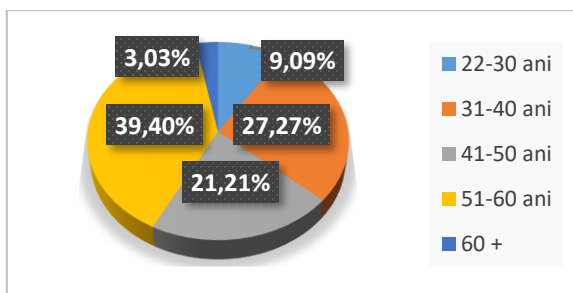


Figura A 5. 1. Vârsta subiecților din GC

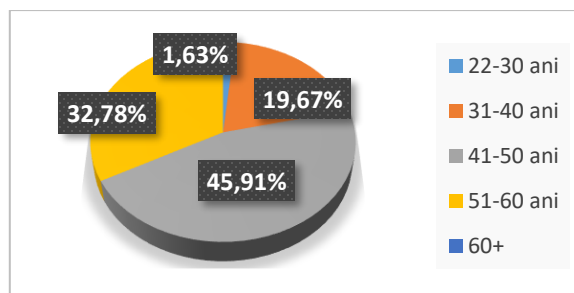


Figura A 5. 2. Vârsta subiecților din GE

Analiza distribuției subiecților în funcție de vârstă (Fig. A 5.1 și Fig. A 5. 2) indică faptul că în ambele grupuri predomină cadre didactice cu vârsta cuprinsă între 51–60 de ani. Astfel, în grupul de control în această categorie include 26 cadre didactice (39,40%), iar în grupul experimental 28 cadre didactice (45,91%). Această distribuție sugerează că majoritatea participanților sunt profesori cu experiență profesională consolidată, ceea ce oferă un cadru relevant pentru investigarea culturii inovaționale în mediul educațional.

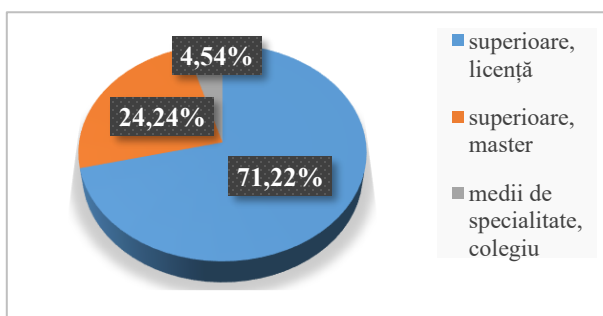


Figura A 5. 3. Studiile subiecților din GC

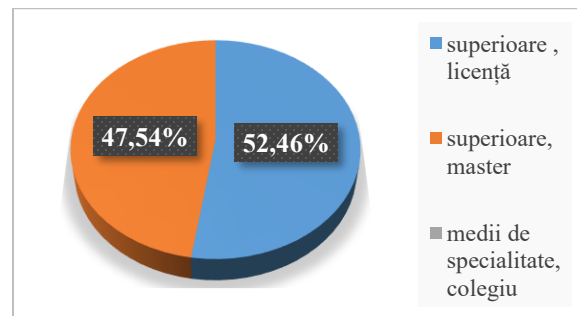


Figura A 5. 4. Studiile subiecților din GE

În ceea ce privește nivelul studiilor (Fig. A 5. 3 și Fig. A 5. 4), se observă în grupul de control predomină cadre didactice cu studii superioare de licență – 47 subiecți (71,22%), în timp ce în grupul

experimental se evidențiază o pondere mai mare a cadrelor didactice cu studii superioare de master – 29 subiecți, 47 %. Această structură reflectă un nivel înalt de pregătire profesională a participanților implicați în cercetare.

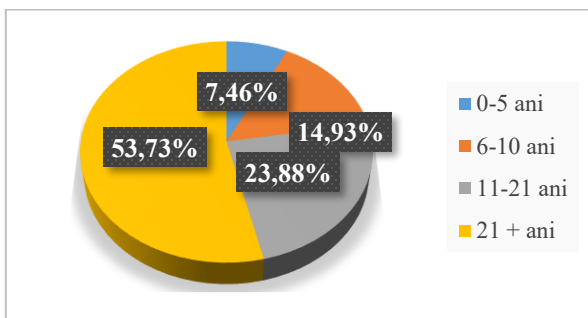


Figura A 5. 5. Stagiul de activitate al subiecților din GC

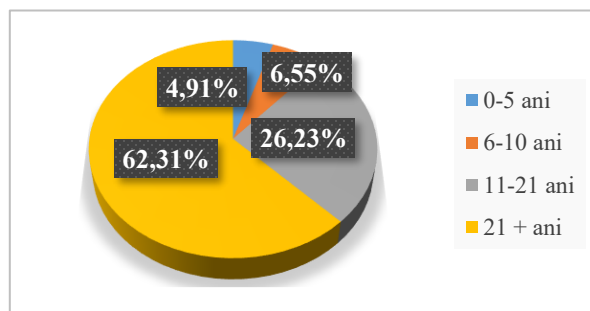


Figura A 5. 6. Stagiul de activitate al subiecților din CE

Distribuția subiecților în funcție de stagiul de activitate (Fig. A 5. 5 și Fig. A 5. 6) indică faptul că majoritatea cadrelor profesionale didactice din ambele grupuri au o experiență îndelungată, de peste 21 de ani. În grupul de control această categorie include 36 cadre didactice (53,73%), iar în grupul experimental 38 cadre didactice (62,31%). Această caracteristică confirmă faptul că participanții dispun de experiență pedagogică relevantă pentru valorificarea și implementarea practicilor inovative în activitatea didactică.

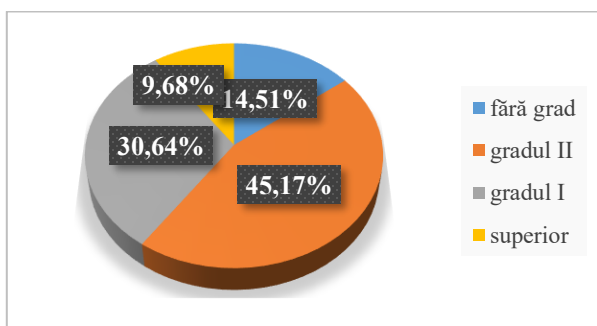


Figura A 5. 7. Gradul didactic al subiecților din GC

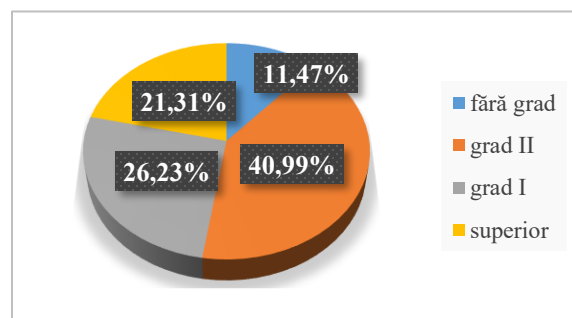


Figura A 5. 8. Gradul didactic al subiecților din CE

Referitor la gradul didactic (Fig. A 5. 7 și Fig. A 5. 8), analiza datelor evidențiază faptul că distribuția subiecților în cele două grupuri este relativ similară, majoritatea cadrelor didactice deținând gradul didactic II și gradul didactic I. Această structură indică un nivel profesional avansat al participanților și contribuie la asigurarea comparabilității grupurilor implicate în cercetare.

Anexa 5. Chestionar inițial de determinare a nivelului culturii inovaționale a cadrelor didactice

Stimate(ă) coleg (ă),

Vă invităm respectuos să completați acest chestionar cu *scopul de determinare a nivelului culturii inovaționale*.

Vă rugăm să răspundeți la toate întrebările. Marcați răspunsul care reflectă atitudinea Dumneavoastră. Dacă predați în mai multe instituții sau niveluri de educație- vă rugăm să răspundeți având în vedere toate acestea.

Atenționăm că nu există răspunsuri corecte sau incorecte. Vă garantăm confidențialitatea răspunsurilor, acestea fiind folosite doar în analize cantitative și calitative!

Vă mulțumim anticipat pentru colaborare!

Vârsta	Studii	Stagiu de activitate didactică
22-30 ani	Medii de specialitate, colegiu	
31-40 ani	Superioare, licență	0-5 ani
41-50 ani	Superioare, master	6-10 ani
51-60 ani	Studii doctorale	11-21 ani
60+ani		21+ani

Grad didactic	Sexul	Activați în treapta:
Fără grad didactic	Masculin	Învățăământ primar
Grad didactic II	Feminin	Învățăământ gimnazial
Grad didactic I		Învățăământ liceal
Grad didactic superior		

1. Scrieți ce înțelegeți prin noțiunea inovație.
2. Scrieți ce înțelegeți prin noțiunea de cultură inovațională.
3. Scrieți 4-5 competențe ale unui cadru didactic inovator?
4. Scrieți 4-5 metode inovaționale pe care le folosiți în activitatea didactică.
5. Scrieți 4-5 activități/acțiuni care urmăresc rezolvarea problemelor în inovație ?
6. Cum vă mențineți motivația și angajamentul rezistenței la implementarea inovațiilor?
7. Ce tehnici sau instrumente folosiți pentru a planifica activitățile de inovație în activitatea didactică?
8. Descrieți câteva exemple de bune practici, de proiecte sau activități inovaționale la care ați contribuit prin planificare, monitorizare și evaluare?

Vă mulțumim pentru participarea dumneavoastră la acest chestionar!

Anexa 6. Diferențe între medii (GC/ GE, etapa de constatare)

T-Test

	Group Statistics				
	tip grup	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
1. Nivelul de înțelegere conceptuală a inovației	gc	66	44,6970	14,88104	1,83173
	ge	61	43,8525	15,58294	1,99519
2. Nivelul de înțelegere conceptuală a culturii inovaționale	gc	66	32,1970	15,66792	1,92859
	ge	61	27,4590	7,50683	,96115
3. Competențe inovative ale cadrului didactic	gc	66	41,2879	17,80904	2,19214
	ge	61	40,5738	18,35071	2,34957
4. Metode inovative în activitatea didactică	gc	66	45,8333	20,83974	2,56519
	ge	61	40,5738	16,56045	2,12035
5. Competența de rezolvare a problemelor în inovare	gc	66	35,6061	16,44373	2,02408
	ge	61	38,9344	16,78578	2,14920
6. Motivația pentru implementarea inovațiilor	gc	66	26,5152	9,68622	1,19229
	ge	61	28,2787	13,28800	1,70135
7. Planificarea activităților inovative	gc	66	32,1970	20,45875	2,51830
	ge	61	37,2951	15,56100	1,99238
8. Experiența de implementare a inovațiilor	gc	66	23,1061	20,71352	2,54966
	ge	61	23,3607	12,80369	1,63934

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
1. Nivelul de înțelegere conceptuală a inovației	Equal variances assumed	,307	,581	,312	125	,755	,84451	2,70356	-4,50617	6,19520
	Equal variances not assumed			,312	123,066	,756	,84451	2,70851	-4,51679	6,20581
2. Nivelul de înțelegere conceptuală a culturii inovaționale	Equal variances assumed	17,774	,000	2,145	125	,034	4,73795	2,20908	,36591	9,10999
	Equal variances not assumed			2,199	94,953	,030	4,73795	2,15482	,46006	9,01584
3. Competențe inovative ale cadrului didactic	Equal variances assumed	,070	,792	,222	125	,824	,71411	3,20958	-5,63806	7,06627
	Equal variances not assumed			,222	123,524	,825	,71411	3,21340	-5,64636	7,07457
4. Capacitatea de identificare a 4-5 metode	Equal variances assumed	,111	,739	1,566	125	,120	5,25956	3,35804	-1,38642	11,90555

inovaționale pe care le folosiți în activitatea didactică	Equal variances not assumed			1,580	122,310	,117	5,25956	3,32808	-1,32853	11,84766
5. Competența de rezolvare a problemelor în inovare	Equal variances assumed	,171	,680	-1,128	125	,261	-3,32837	2,94987	-9,16653	2,50980
	Equal variances not assumed			-1,127	123,763	,262	-3,32837	2,95228	-9,17187	2,51514
6. Motivația pentru implementarea inovațiilor	Equal variances assumed	1,867	,174	-,859	125	,392	-1,76354	2,05246	-5,82560	2,29853
	Equal variances not assumed			-,849	109,112	,398	-1,76354	2,07754	-5,88110	2,35403
7. Planificarea activităților inovative	Equal variances assumed	1,032	,312	-1,571	125	,119	-5,09811	3,24534	-11,52105	1,32483
	Equal variances not assumed			-1,588	120,635	,115	-5,09811	3,21114	-11,45560	1,25938
8. Experiența de implementare a inovațiilor	Equal variances assumed	12,858	,000	-,083	125	,934	-,25460	3,08547	-6,36111	5,85192
	Equal variances not assumed			-,084	109,566	,933	-,25460	3,03121	-6,26200	5,75281

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
9. Nivelul general al culturii inovaționale a cadrelor didactice	Equal variances assumed	,974	,326	-,561	123	,576	-1,25835	2,24261	-5,69745	3,18075
	Equal variances not assumed			-,561	121,128	,576	-1,25835	2,24403	-5,70094	3,18425

**Anexa 7. Rezultate comparative între nivelurile culturii inovaționale
(GC/ GE, etapa de constatare)**

Crosstabs						
	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
1. Nivelul de înțelegere conceptuală a inovației* etapa de constatare	127	100,0%	0	0,0%	127	100,0%
2. Nivelul de înțelegere conceptuală a culturii inovaționale * etapa de constatare	127	100,0%	0	0,0%	127	100,0%
3. Competențe inovative ale cadrului didactic * etapa de constatare	127	100,0%	0	0,0%	127	100,0%
4. Metode inovative în activitatea didactică * etapa de constatare	127	100,0%	0	0,0%	127	100,0%
5. Rezolvarea problemelor în inovare * etapa de constatare	127	100,0%	0	0,0%	127	100,0%
6. Motivația pentru implementarea inovațiilor * etapa de constatare	127	100,0%	0	0,0%	127	100,0%
7. Planificarea activităților inovative * etapa de constatare	127	100,0%	0	0,0%	127	100,0%
8. Experiința de implicare în proiecte inovaționale și diseminarea bunelor practici * etapa de constatare	127	100,0%	0	0,0%	127	100,0%
9. Nivelul general al culturii inovaționale a cadrelor didactice	127	100,0%	0	0,0%	127	100,0%

1. Nivelul de înțelegere conceptuală a inovației (etapa de constatare)

Crosstab				
	GC	Etapa de constatare		Total
		GC	GE	
1. Nivelul de înțelegere conceptuală a inovației	Scăzut	18	19	37
	Mediu	46	40	86
	Înalt	2	2	4
Total		66	61	127

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	,249 ^a	2	,883
Likelihood Ratio	,249	2	,883
N of Valid Cases	127		

2. Nivelul de înțelegere conceptuală a culturii inovaționale (etapa de constatare)

Crosstab				
		Experiment de constatare		Total
		GC	GE	
2. Nivelul de înțelegere conceptuală a culturii inovaționale	Scăzut	51	55	106
	Mediu	13	6	19
	Înalt	2	0	2
Total		66	61	127

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,540 ^a	2	,103
Likelihood Ratio	5,367	2	,068
N of Valid Cases	127		

3. Competențe inovative ale cadrului didactic (etapa de constatare)

Crosstab				
		Etapa de constatare		Total
		GC	GE	
3. Competențe inovative ale cadrului didactic	Scăzut	29	29	58
	Mediu	34	29	63
	Înalt	3	3	6
Total		66	61	127

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	,200 ^a	2	,905
Likelihood Ratio	,200	2	,905
N of Valid Cases	127		

4. Metode inovative în activitatea didactică (etapa de constatare)

Crosstab				
		Etapa de constatare		Total
		GC	GE	
4. Metode inovative în activitatea didactică	Scăzut	23	27	50
	Mediu	37	32	69
	Înalt	6	2	8
Total		66	61	127

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,489 ^a	2	,288
Likelihood Ratio	2,579	2	,275
N of Valid Cases	127		

5. Rezolvarea problemelor în inovare (etapa de constatare)

Crosstab				
		Etapa de constatare		Total
		GC	GE	
5. Rezolvarea problemelor în inovare	Scăzut	42	31	73
	Mediu	22	28	50
	Înalt	2	2	4
Total		66	61	127

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,184 ^a	2	,336
Likelihood Ratio	2,189	2	,335
N of Valid Cases	127		

6. Motivația pentru implementarea inovațiilor (etapa de constatare)

Crosstab				
		Etapa de constatare		Total
		GC	GE	
6. Motivația pentru implementarea inovațiilor	Scăzut	59	53	112
	Mediu	7	7	14
	Înalt	0	1	1
Total		66	61	127

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,126 ^a	2	,569
Likelihood Ratio	1,511	2	,470
N of Valid Cases	127		

7. Planificarea activităților inovative (etapa de constatare)

Crosstab				
		Etapa de constatare		Total
		GC	GE	
7. Planificarea activităților inovative	Scăzut	42	27	69
	Mediu	22	34	56
	Înalt	2	0	2
Total		66	61	127

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,647 ^a	2	,022
Likelihood Ratio	8,454	2	,015
N of Valid Cases	127		

8. Experiența de implicare în proiecte inovatoare și diseminarea bunelor practici (etapa de constatare)

Crosstab				
		Etapa de constatare		Total
		GC	GE	
8. Experiența de implicare în proiecte inovatoare și diseminarea bunelor practici	Scăzut	51	55	106
	Mediu	14	6	20
	Înalt	1	0	1
Total		66	61	127

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,161 ^a	2	,125
Likelihood Ratio	4,632	2	,099
N of Valid Cases	127		

9. Nivelul general al culturii inovatoare a cadrelor didactice (etapa de constatare)

Crosstab				
		Etapa de constatare		Total
		GC	GE	
9. Nivelul general al culturii inovatoare a cadrelor didactice	Înalt	0	2	2
	Scăzut	38	31	69
	Mediu	28	28	56
Total		66	61	127

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,517 ^a	2	,284
Likelihood Ratio	3,287	2	,193
N of Valid Cases	127		

Anexa 8. Ghid de interviu privind opinia cadrelor didactice și manageriale despre prezența unor aspecte ale Mecanismului de dezvoltare a culturii inovaționale în instituție (etapa de constatare)

Stimate(ă) coleg (ă),

Vă invităm respectuos să răspundeți la acest interviu cu scopul de determinare a opiniei D-voastră despre prezența unor aspecte ale Mecanismului de dezvoltare a culturii inovaționale în instituția în care activați.

Vă rugăm să răspundeți la toate întrebările. Marcați răspunsul care reflectă atitudinea Dumneavoastră. Dacă predați în mai multe instituții sau niveluri de educație- vă rugăm să răspundeți având în vedere toate acestea.

Atenționăm că nu există răspunsuri corecte sau incorecte. Vă garantăm confidențialitatea răspunsurilor, acestea fiind folosite doar în analize cantitative și calitative!

Vă mulțumim anticipat pentru colaborare!

1. Care credeți că sunt cele mai mari probleme în sistemul de învățământ actual? (Puteți alege mai multe variante)
 - a. Lipsa resurselor financiare
 - b. Curriculumul învechit
 - c. Lipsa accesului la tehnologie
 - d. Dezinteresul elevilor
 - e. Inechitatea în educație
 - f. Rezistența profesorilor la inovații
 - g. Nemotivarea profesorilor pentru implicare în proiecte
 - h. Altele:
2. Cum vedeți importanța colaborării între profesori, elevi și părinți în găsirea soluțiilor inovaționale în educație?
 - a) Esențială, deoarece toate părțile au perspective unice și contribuții valoroase.
 - b) Utilă, dar trebuie gestionată cu atenție.
 - c) Nu sunt sigur/ă.
3. În colectivul profesoral există colaborare eficientă, comunicare clară și de partajare a ideilor și resurselor cu ceilalți membri ai comunității (colegi, părinți, elevi)
 - a) Total dezacord
 - b) Dezacord
 - c) Neutru
 - d) De acord
 - e) Total de acord
4. În colectiv folosiți tehnologii și platforme de colaborare pentru a facilita comunicarea și partajarea de informații.

- a) Total dezacord
- b) Dezacord
- c) Neutru
- d) De acord
- e) Total de acord

5. Care dintre următoarele bariere ați întâlnit în procesul de dezvoltare și implementare a inovațiilor în procesul educațional? (Selectați oricâte răspunsuri se aplică)

- a) Lipsa resurselor financiare
 - b) Rezistența la schimbare din partea colegilor sau elevilor
 - c) Constrângerile de timp
 - d) Reglementările și politica educațională
 - e) Lipsa susținerii din partea conducerii școlii
- Altele:

6. Cum v-ați implicat în proiecte inovatoare în educație?

- a) Am elaborat și implementat personal proiecte inovatoare.
- b) Am colaborat cu colegi și alți profesioniști pentru a implementa proiecte inovatoare.
- c) Am contribuit la identificarea și evaluarea unor noi abordări și tehnologii.
- d) Nu am avut încă ocazia de a mă implica în proiecte inovatoare.

Vă mulțumim pentru participarea dumneavoastră la acest interviu!

Anexa 9. Rezultate comparative privind opinia cadrelor didactice și manageriale despre prezența unor aspecte ale mecanismului de dezvoltare a culturii inovaționale în instituția de învățământ (GC/GE, etapa de constatare)

1 a. Percepția cadrelor didactice despre problemele sistemului educațional* Lipsa resurselor financiare

Crosstab					
		Lipsa resurselor financiare		Total	
		neselectat	selectat		
Grup	profesori	Count	18 _a	16 _a	34
		% within Grup	52,9%	47,1%	100,0%
		% within Lipsa resurselor financiare	47,4%	50,0%	48,6%
	manageri	Count	20 _a	16 _a	36
		% within Grup	55,6%	44,4%	100,0%
		% within Lipsa resurselor financiare	52,6%	50,0%	51,4%
Total	Count	38	32	70	
	% within Grup	54,3%	45,7%	100,0%	
	% within Lipsa resurselor financiare	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,048 ^a	1	,826		
Continuity Correction ^b	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,048	1	,826		
Fisher's Exact Test				1,000	,508
Linear-by-Linear Association	,047	1	,828		
N of Valid Cases	70				

1. b. Percepția cadrelor didactice despre problemele sistemului educațional* Curriculumul învechit

Crosstab					
		Curriculumul învechit		Total	
		neselectat	selectat		
Grup	profesori	Count	27 _a	7 _a	34
		% within Grup	79,4%	20,6%	100,0%
		% within Curriculumul învechit	46,6%	58,3%	48,6%
	manageri	Count	31 _a	5 _a	36
		% within Grup	86,1%	13,9%	100,0%
		% within Curriculumul învechit	53,4%	41,7%	51,4%
Total	Count	58	12	70	
	% within Grup	82,9%	17,1%	100,0%	
	% within Curriculumul învechit	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,553 ^a	1	,457		
Continuity Correction ^b	,182	1	,670		
Likelihood Ratio	,554	1	,457		
Fisher's Exact Test				,535	,335
Linear-by-Linear Association	,545	1	,461		
N of Valid Cases	70				

1. c. Percepția cadrelor didactice despre problemele sistemului educațional* Lipsa accesului la tehnologie

Crosstab					
		Lipsa accesului la tehnologie			
		neselectat	selectat	Total	
Grup	profesori	Count	33 _a	1 _a	34
		% within Grup	97,1%	2,9%	100,0%
		% within Lipsa accesului la tehnologie	49,3%	33,3%	48,6%
manageri	Count	34 _a	2 _a	36	
	% within Grup	94,4%	5,6%	100,0%	
	% within Lipsa accesului la tehnologie	50,7%	66,7%	51,4%	
Total	Count	67	3	70	
	% within Grup	95,7%	4,3%	100,0%	
	% within Lipsa accesului la tehnologie	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,291 ^a	1	,589		
Continuity Correction ^b	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,298	1	,585		
Fisher's Exact Test				1,000	,522
Linear-by-Linear Association	,287	1	,592		
N of Valid Cases	70				

1. d. Percepția cadrelor didactice despre problemele sistemului educațional* Dezinteresul elevilor

Crosstab					
		Dezinteresul elevilor			
		neselectat	selectat	Total	
Grup	profesori	Count	6 _a	28 _a	34
		% within Grup	17,6%	82,4%	100,0%
		% within Dezinteresul elevilor	37,5%	51,9%	48,6%
manageri	Count	10 _a	26 _a	36	
	% within Grup	27,8%	72,2%	100,0%	
	% within Dezinteresul elevilor	62,5%	48,1%	51,4%	
Total	Count	16	54	70	
	% within Grup	22,9%	77,1%	100,0%	
	% within Dezinteresul elevilor	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,018 ^a	1	,313		
Continuity Correction ^b	,524	1	,469		
Likelihood Ratio	1,028	1	,311		
Fisher's Exact Test				,398	,235
Linear-by-Linear Association	1,003	1	,317		
N of Valid Cases	70				

1. e. Percepția cadrelor didactice despre problemele sistemului educațional* Inechitatea în educație

Crosstab					
		Inechitatea în educație		Total	
		neselectat	selectat		
Grup	profesori	Count	20 ^a	14 ^b	34
		% within Grup	58,8%	41,2%	100,0%
		% within Inechitatea în educație	38,5%	77,8%	48,6%
	manageri	Count	32 ^a	4 ^b	36
		% within Grup	88,9%	11,1%	100,0%
		% within Inechitatea în educație	61,5%	22,2%	51,4%
Total		Count	52	18	70
		% within Grup	74,3%	25,7%	100,0%
		% within Inechitatea în educație	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	8,274 ^a	1	,004		
Continuity Correction ^b	6,775	1	,009		
Likelihood Ratio	8,621	1	,003		
Fisher's Exact Test				,006	,004
Linear-by-Linear Association	8,156	1	,004		
N of Valid Cases	70				

1. f. Percepția cadrelor didactice despre problemele sistemului educațional* Rezistența profesorilor la inovații

Crosstab					
		Rezistența profesorilor la inovații		Total	
		neselectat	selectat		
Grup	profesori	Count	19 ^a	15 ^a	34
		% within Grup	55,9%	44,1%	100,0%
		% within Rezistența profesorilor la inovații	57,6%	40,5%	48,6%
	manageri	Count	14 ^a	22 ^a	36
		% within Grup	38,9%	61,1%	100,0%
		% within Rezistența profesorilor la inovații	42,4%	59,5%	51,4%
Total		Count	33	37	70
		% within Grup	47,1%	52,9%	100,0%
		% within Rezistența profesorilor la inovații	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests				
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,026 ^a	1	,155	
Continuity Correction ^b	1,402	1	,236	
Likelihood Ratio	2,036	1	,154	
Fisher's Exact Test				,231
Linear-by-Linear Association	1,997	1	,158	
N of Valid Cases	70			

1. g. Percepția cadrelor didactice despre problemele sistemului educațional* Nemotivarea profesorilor pentru implicare în proiecte

Crosstab					
		Nemotivarea profesorilor pentru implicare în proiecte		Total	
		neselectat	selectat		
Grup	profesori	Count	19 _a	15 _a	34
		% within Grup	55,9%	44,1%	100,0%
		% within Nemotivarea profesorilor pentru implicare în proiecte	52,8%	44,1%	48,6%
	manageri	Count	17 _a	19 _a	36
		% within Grup	47,2%	52,8%	100,0%
		% within Nemotivarea profesorilor pentru implicare în proiecte	47,2%	55,9%	51,4%
Total	Count	36	34	70	
	% within Grup	51,4%	48,6%	100,0%	
	% within Nemotivarea profesorilor pentru implicare în proiecte	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests				
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,525 ^a	1	,469	
Continuity Correction ^b	,236	1	,627	
Likelihood Ratio	,526	1	,468	
Fisher's Exact Test				,485
Linear-by-Linear Association	,517	1	,472	
N of Valid Cases	70			

1. h. Percepția cadrelor didactice despre problemele sistemului educațional* Altele

Crosstab					
		Altele		Total	
		neselectat	selectat		
Grup	profesori	Count	29 _a	5 _a	34
		% within Grup	85,3%	14,7%	100,0%
		% within Altele	47,5%	55,6%	48,6%
	manageri	Count	32 _a	4 _a	36
		% within Grup	88,9%	11,1%	100,0%
		% within Altele	52,5%	44,4%	51,4%
Total	Count	61	9	70	
	% within Grup	87,1%	12,9%	100,0%	
	% within Altele	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,202 ^a	1	,653		
Continuity Correction ^b	,008	1	,927		
Likelihood Ratio	,202	1	,653		
Fisher's Exact Test				,731	,463
Linear-by-Linear Association	,199	1	,656		
N of Valid Cases	70				

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Lipsa resurselor financiare	Between Groups	,012	1	,012	,047	,829
	Within Groups	17,359	68	,255		
	Total	17,371	69			
Curriculumul învechit	Between Groups	,314	1	,314	,541	,465
	Within Groups	39,458	68	,580		
	Total	39,771	69			
Lipsa accesului la tehnologie	Between Groups	,108	1	,108	,284	,596
	Within Groups	25,735	68	,378		
	Total	25,843	69			
Dezinteresul elevilor	Between Groups	2,871	1	2,871	1,003	,320
	Within Groups	194,614	68	2,862		
	Total	197,486	69			
Inechitatea în educație	Between Groups	39,514	1	39,514	9,115	,004
	Within Groups	294,771	68	4,335		
	Total	334,286	69			
Rezistența profesorilor la inovații	Between Groups	18,178	1	18,178	2,027	,159
	Within Groups	609,765	68	8,967		
	Total	627,943	69			
Nemotivarea profesorilor pentru implicare în proiecte	Between Groups	6,426	1	6,426	,514	,476
	Within Groups	850,374	68	12,506		
	Total	856,800	69			
Altele	Between Groups	1,446	1	1,446	,196	,659
	Within Groups	500,497	68	7,360		
	Total	501,943	69			

2. Atitudinea față de colaborarea educațională pentru inovare

Crosstabulation					
		Atitudinea față de colaborarea educațională pentru inovare			
		Esențială, deoarece toate părțile au perspective unice și contribuții valoroase.	Utilă, dar trebuie gestionată cu atenție.	Nu sunt sigur/ă.	Total
Grup profesori	Count	21 ^a	11 ^a	2 ^a	34
	% within Grup	61,8%	32,4%	5,9%	100,0%
	% within Atitudinea față de colaborarea educațională pentru inovare	41,2%	64,7%	100,0%	48,6%
manageri	Count	30 ^a	6 ^a	0 ^a	36

	% within Grup	83,3%	16,7%	0,0%	100,0%
	% within Atitudinea față de colaborarea educațională pentru inovare	58,8%	35,3%	0,0%	51,4%
Total	Count	51	17	2	70
	% within Grup	72,9%	24,3%	2,9%	100,0%
	% within Atitudinea față de colaborarea educațională pentru inovare	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

ANOVA						
Atitudinea față de colaborarea educațională pentru inovare						
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
Between Groups	1,318	1	1,318	5,155	,026	
Within Groups	17,382	68	,256			
Total	18,700	69				

3. Colaborare și comunicare în comunitatea educațională

Crosstabulation						
		Colaborare și comunicare în comunitatea educațională				Total
		Dezaco rd	Neutru	De acord	Total de acord	
Grup profesori	Count	4 ^a	1 ^a	27 ^a	2 ^a	34
	% within Grup	11,8%	2,9%	79,4%	5,9%	100,0%
	% within Colaborare și comunicare în comunitatea educațională	80,0%	20,0%	50,9%	28,6%	48,6%
manageri	Count	1 ^a	4 ^a	26 ^a	5 ^a	36
	% within Grup	2,8%	11,1%	72,2%	13,9%	100,0%
	% within Colaborare și comunicare în comunitatea educațională	20,0%	80,0%	49,1%	71,4%	51,4%
Total	Count	5	5	53	7	70
	% within Grup	7,1%	7,1%	75,7%	10,0%	100,0%
	% within Colaborare și comunicare în comunitatea educațională	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,851 ^a	3	,183
Likelihood Ratio	5,145	3	,161
Linear-by-Linear Association	1,231	1	,267
N of Valid Cases	70		

ANOVA					
Colaborare și comunicare în comunitatea educațională					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,555	1	,555	1,235	,270
Within Groups	30,531	68	,449		
Total	31,086	69			

4. Tehnologii digitale pentru colaborare

Crosstabulation						
		Tehnologii digitale pentru colaborare				
			Dezacord	De acord	Total de acord	Total
Grup I	profesori	Count	1 _{a, b}	31 _b	2 _a	34
		% within Grup	2,9%	91,2%	5,9%	100,0%
		% within Tehnologii digitale pentru colaborare	50,0%	55,4%	16,7%	48,6%
	manageri	Count	1 _{a, b}	25 _b	10 _a	36
		% within Grup	2,8%	69,4%	27,8%	100,0%
		% within Tehnologii digitale pentru colaborare	50,0%	44,6%	83,3%	51,4%
Total	Count	2	56	12	70	
	% within Grup	2,9%	80,0%	17,1%	100,0%	
	% within Tehnologii digitale pentru colaborare	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,924 ^a	2	,052
Likelihood Ratio	6,409	2	,041
Linear-by-Linear Association	3,122	1	,077
N of Valid Cases	70		

ANOVA					
Tehnologii digitale pentru colaborare					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,863	1	,863	3,222	,077
Within Groups	18,222	68	,268		
Total	19,086	69			

5. a. Bariere în implementarea inovațiilor educaționale* Lipsa resurselor financiare

Crosstab						
		Lipsa resurselor financiare				
		neselectat	selectat	Total		
Grup	profesori	Count	25 _a	9 _b	34	
		% within Grup	73,5%	26,5%	100,0%	
		% within Lipsa resurselor financiare	59,5%	32,1%	48,6%	
	manageri	Count	17 _a	19 _b	36	
		% within Grup	47,2%	52,8%	100,0%	
		% within Lipsa resurselor financiare	40,5%	67,9%	51,4%	
Total	Count	42	28	70		
	% within Grup	60,0%	40,0%	100,0%		
	% within Lipsa resurselor financiare	100,0%	100,0%	100,0%		

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,042 ^a	1	,025		
Continuity Correction ^b	4,006	1	,045		
Likelihood Ratio	5,128	1	,024		
Fisher's Exact Test				,030	,022
Linear-by-Linear Association	4,970	1	,026		
N of Valid Cases	70				

5. b. Bariere în implementarea inovațiilor educaționale* Rezistența la schimbare din partea colegilor sau elevilor

Crosstab					
		Rezistența la schimbare din partea colegilor sau elevilor		Total	
		neselectat	selectat		
Grup	profesori	Count	13 ^a	21 ^a	34
		% within Grup	38,2%	61,8%	100,0%
		% within Rezistența la schimbare din partea colegilor sau elevilor	46,4%	50,0%	48,6%
manageri	Count	15 ^a	21 ^a	36	
	% within Grup	41,7%	58,3%	100,0%	
	% within Rezistența la schimbare din partea colegilor sau elevilor	53,6%	50,0%	51,4%	
Total	Count	28	42	70	
	% within Grup	40,0%	60,0%	100,0%	
	% within Rezistența la schimbare din partea colegilor sau elevilor	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,086 ^a	1	,770		
Continuity Correction ^b	,002	1	,961		
Likelihood Ratio	,086	1	,770		
Fisher's Exact Test				,811	,481
Linear-by-Linear Association	,085	1	,771		
N of Valid Cases	70				

5.c. Bariere în implementarea inovațiilor educaționale* Constrângerile de timp

Crosstab					
		Constrângerile de timp		Total	
		neselectat	selectat		
Grup	profesori	Count	9 ^a	25 ^a	34
		% within Grup	26,5%	73,5%	100,0%
		% within Constrângerile de timp	36,0%	55,6%	48,6%
manageri	Count	16 ^a	20 ^a	36	
	% within Grup	44,4%	55,6%	100,0%	
	% within Constrângerile de timp	64,0%	44,4%	51,4%	
Total	Count	25	45	70	
	% within Grup	35,7%	64,3%	100,0%	
	% within Constrângerile de timp	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,460 ^a	1	,117		
Continuity Correction ^b	1,740	1	,187		
Likelihood Ratio	2,486	1	,115		
Fisher's Exact Test				,140	,093
Linear-by-Linear Association	2,425	1	,119		
N of Valid Cases	70				

5.d. Bariere în implementarea inovațiilor educaționale* Reglementările și politica educațională

Crosstab					
		Reglementările și politica educațională			
		neselectat	selectat	Total	
Grup	profesori	Count	29 _a	5 _a	34
		% within Grup	85,3%	14,7%	100,0%
		% within Reglementările și politica educațională	53,7%	31,3%	48,6%
	manageri	Count	25 _a	11 _a	36
		% within Grup	69,4%	30,6%	100,0%
		% within Reglementările și politica educațională	46,3%	68,8%	51,4%
Total	Count	54	16	70	
	% within Grup	77,1%	22,9%	100,0%	
	% within Reglementările și politica educațională	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,491 ^a	1	,114		
Continuity Correction ^b	1,673	1	,196		
Likelihood Ratio	2,545	1	,111		
Fisher's Exact Test				,157	,097
Linear-by-Linear Association	2,456	1	,117		
N of Valid Cases	70				

5.e. Bariere în implementarea inovațiilor educaționale* Lipsa susținerii din partea conducerii școlii

Crosstab					
		Lipsa susținerii din partea conducerii școlii			
		neselectat	selectat	Total	
Grup	profesori	Count	22 _a	12 _b	34
		% within Grup	64,7%	35,3%	100,0%
		% within Lipsa susținerii din partea conducerii școlii	41,5%	70,6%	48,6%
	manageri	Count	31 _a	5 _b	36
		% within Grup	86,1%	13,9%	100,0%

manageri	% within Grup	86,1%	13,9%	100,0%
	% within Lipsa susținerii din partea conducerii școlii	58,5%	29,4%	51,4%
Total	Count	53	17	70
	% within Grup	75,7%	24,3%	100,0%
	% within Lipsa susținerii din partea conducerii școlii	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,357 ^a	1	,037		
Continuity Correction ^b	3,271	1	,071		
Likelihood Ratio	4,448	1	,035		
Fisher's Exact Test				,052	,035
Linear-by-Linear Association	4,295	1	,038		
N of Valid Cases	70				

5.f. Bariere în implementarea inovațiilor educaționale* Altele

Crosstab					
Grup			Altele		Total
			neselectat	selectat	
profesori	Count	33 ^a	1 ^a	34	
	% within Grup	97,1%	2,9%	100,0%	
	% within Altele	47,8%	100,0%	48,6%	
manageri	Count	36 ^a	0 ^a	36	
	% within Grup	100,0%	0,0%	100,0%	
	% within Altele	52,2%	0,0%	51,4%	
Total	Count	69	1	70	
	% within Grup	98,6%	1,4%	100,0%	
	% within Altele	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,074 ^a	1	,300		
Continuity Correction ^b	,001	1	,977		
Likelihood Ratio	1,460	1	,227		
Fisher's Exact Test				,486	,486
Linear-by-Linear Association	1,059	1	,303		
N of Valid Cases	70				

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Lipsa resurselor financiare	Between Groups	1,210	1	1,210	5,278	,025
	Within Groups	15,590	68	,229		
	Total	16,800	69			
	Between Groups	,082	1	,082	,083	,774
	Within Groups	67,118	68	,987		

Rezistența la schimbare din partea colegilor sau elevilor	Total	67,200	69			
Constrângerile de timp	Between Groups	5,084	1	5,084	2,477	,120
	Within Groups	139,559	68	2,052		
	Total	144,643	69			
Reglementările și politica educațională	Between Groups	7,028	1	7,028	2,509	,118
	Within Groups	190,458	68	2,801		
	Total	197,486	69			
Lipsa susținerii din partea conducerii școlii	Between Groups	20,029	1	20,029	4,514	,037
	Within Groups	301,757	68	4,438		
	Total	321,786	69			
Altele	Between Groups	,545	1	,545	1,060	,307
	Within Groups	34,941	68	,514		
	Total	35,486	69			

6. Implicare în proiecte inovatoare

		Crosstabulation				
		Implicare în proiecte inovatoare				
		Am elaborat și implementat personal proiecte inovatoare.	Am colaborat cu colegi și alți profesioniști pentru a implementa proiecte inovatoare	Am contribuit la identificarea și evaluarea unor noi abordări și tehnologii	Nu am avut încă ocazia de a mă implica în proiecte inovatoare.	Total
Grup I profesori	Count	2 _a	17 _a	6 _a	9 _a	34
	% within Grup	5,9%	50,0%	17,6%	26,5%	100,0%
	% within Implicare în proiecte inovatoare	25,0%	53,1%	46,2%	52,9%	48,6%
manageri	Count	6 _a	15 _a	7 _a	8 _a	36
	% within Grup	16,7%	41,7%	19,4%	22,2%	100,0%
	% within Implicare în proiecte inovatoare	75,0%	46,9%	53,8%	47,1%	51,4%
Total	Count	8	32	13	17	70
	% within Grup	11,4%	45,7%	18,6%	24,3%	100,0%
	% within Implicare în proiecte inovatoare	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

ANOVA					
Implicare în proiecte inovatoare					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,535	1	,535	,545	,463
Within Groups	66,737	68	,981		
Total	67,271	69			

Anexa 10. Designul Training-ului: „Rezistență și motivație de implicare în inovații”

1. **Durata:** 2 ore.

2. **Competența specifică:** Dezvoltarea motivației și rezistenței față de schimbările inovaționale, prin gestionarea eficientă a provocărilor, menținând un echilibru între viață profesională și personală.

3. **Obiective de formare:**

- Asumarea responsabilității pentru implicare în inovație, demonstrând rezistență la bariere.
- Identificarea resurselor pentru depășirea barierelor în procesul de inovație.

Indicatori de performanță/ Finalități de studii. La finalul atelierului, participanții vor fi capabili să:

- identifice strategii eficiente de depășire a rezistenței la inovații la nivel individual și instituțional.
- evalueze nivelul propriei motivații și factorii care îi influențează implicarea în inovații;

5. **Structura atelierului:**

Etapa 1. Evocare. Introducere și activare (10-15 min). Activități propuse:

- Prezentarea temei atelierului: rezistența la inovații și motivația implicării.
- Ice-breaker: „Un lucru pe care l-am schimbat recent și a fost greu la început”.
- Formularea regulilor pentru lucru colaborativ.

Etapa 2. Realizarea sensului.

Explorarea conceptelor (20 min).

- *Mini-prelegere interactivă.* Facilitatorul prezintă succint: ce înseamnă rezistența la schimbare; caracteristicile rezistenței; factori interni (frica de necunoscut, confortul rutinei, lipsa încrederii, percepția efortului) și externi (lipsa resurselor, comunicarea deficitară, presiuni instituționale); diferența între rezistență sănătoasă și rezistență disfuncțională.
- *Mică discuție în grupuri-* „Avantajele și dezavantajele inovației”. Participanții completează un tabel sintetic cu beneficii- riscuri- dificultăți .

Identificarea barierelor în procesul de inovație (30 min).

- Activitatea *Diagrama „Os de pește”* .Tema: „De ce apar bariere în procesul de inovație în școala mea?” Categoriile sugerate: resurse umane; resurse materiale; management și leadership; comunicare; cultură organizațională; factori individuali.
- Activitatea *Tehnică 5W+H*. Analiză sistemică a rezistenței la inovații. Participanții răspund la: Ce?- Această barieră aparține?; De ce?- De ce?; OMS?- Cine contribuie la apariția lor?; Unde?- Unde se manifestă?; Când?- Când devin evidente?; Cum?- Cum pot fi diminuate?

Analiza motivației personale (25-30 min)

- „5 lucruri care mă motivează pentru inovații”. Participanții scriu liber (scriere liberă) cinci elemente-cheie care îi motivează în mod real.
- *Scala motivației*. Fiecare participant se autoevaluează motivația pe o scală de la 1 (foarte scăzută la 10 (foarte ridicată), justificând prin: argument, funcționare (cum se manifestă), efect (cum influențează activitatea profesională).
- *Analiza propriei motivații*. Interpretarea rezultatelor: Care sunt factorii interni/externi care stimulează sau inhibă motivația?

Exercițiu: Dialogul „Pesimist- Optimist” (25 min)

- *Construcția unui tabel sintetic*. Tabelul include: Aspect. Perspectiva „Pesimistului”. Perspectiva „Optimistului”.
- *Elaborarea dialogului*. În perechi, participanții formulează un dialog între un pesimist și un optimist, folosind: argumente logice, cuvinte-cheie, exemplu relevant, consecințe. Exercițiul stimulează înțelegerea ambelor perspective și dezvoltarea unui mod echilibrat de abordare a acestor modificări.

Strategii pentru depășirea rezistenței la inovații (20-25 min)

Participanții identifică strategii la nivel: individual (auto eficacitate, formare continuă); interpersonal (colaborare, mentorat, sprijin emoțional); instituțional (claritate în comunicare, leadership, cultură deschisă schimbării). Se pot folosi tehnici vizuale (hărți conceptuale).

Planul personal de stimulare a motivației (20 min)

Fiecare participant elaborează un plan scurt (3-5 pași) care include: motivația principală identificată; obstacolul personal principal; resursele necesare; acțiunile imediate; indicatori de progres.

Etapa 3. Reflecție finală și concluzii (10-15 min)

Metode: roata reflexiei; post-it cu „Un lucru pe care îl aplic de mâine”; scurtă discuție despre aplicațiile practice ale atelierului.

Utilizarea resurselor: flipchart, markere, fișe de lucru (Diagrama Os de pește, 5W+H, Scala motivației); materiale pentru dialogul Pesimist–Optimist; laptop/proiector (opțional).

Rezultate așteptate: înțelegerea mecanismelor rezistenței la inovație; creșterea gradului de conștientizare a propriilor motivații; dezvoltarea capacităților de analiză critică și argumentare.

Anexa 11. Post- chestionar de determinare a nivelului culturii inovaționale a cadrelor didactice

Stimate(ă) coleg (ă),

Vă invităm respectuos să completați acest chestionar cu *scopul de determinare a nivelului culturii inovaționale*.

Vă rugăm să răspundeți la toate întrebările. Vă garantăm confidențialitatea răspunsurilor, acestea fiind folosite doar în analize cantitative și calitative!

Vă mulțumim anticipat pentru colaborare!

Vârsta	Studii	Stagiu de activitate didactică
22-30 ani	Medii de specialitate, colegiu	
31-40 ani	Superioare, licență	0-5 ani
41-50 ani	Superioare, master	6-10 ani
51-60 ani	Studii doctorale	11-21 ani
60+ ani		21+ ani

Grad didactic	Sexul	Activați în treapta
Fără grad didactic	Masculin	Învățământ primar
Grad didactic II	Feminin	Învățământ gimnazial
Grad didactic I		Învățământ liceal
Grad didactic superior		

1. Scrieți ce înțelegeți prin noțiunea de inovație
2. Scrieți ce înțelegeți prin noțiunea de cultură inovațională
3. Scrieți 4-5 competențe ale unui cadru didactic inovator?
4. Scrieți 4-5 metode inovaționale pe care le folosiți în activitatea didactică.
5. Scrieți 4-5 activități/acțiuni care urmăresc rezolvarea problemelor în inovație?
6. Cum vă mențineți motivația și angajamentul rezistenței la implementarea inovațiilor?
7. Ce tehnici sau instrumente folosiți pentru a planifica activitățile de inovație în activitatea didactică?
8. Descrieți câteva exemple de bune practici, de proiecte sau activități inovaționale la care ați contribuit prin planificare, monitorizare și evaluare?

Vă mulțumim pentru participarea dumneavoastră la acest chestionar!

**Anexa 12. Rezultate comparative între nivelurile culturii inovaționale
(GE, constatare și control)**

Frequency Table

1. Nivelul de înțelegere conceptuală a inovației

experiment			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
constatare grup experimental	Valid	25%	19	31,1	31,1	31,1
		50%	40	65,6	65,6	96,7
		100%	2	3,3	3,3	100,0
		Total	61	100,0	100,0	
control grup experimental	Valid	25%	1	1,6	1,6	1,6
		50%	31	50,8	50,8	52,5
		100%	29	47,5	47,5	100,0
		Total	61	100,0	100,0	

2. Nivelul de înțelegere conceptuală a culturii inovaționale

experiment			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
constatare grup experimental	Valid	25%	55	90,2	90,2	90,2
		50%	6	9,8	9,8	100,0
		Total	61	100,0	100,0	
control grup experimental	Valid	25%	12	19,7	19,7	19,7
		50%	23	37,7	37,7	57,4
		100%	26	42,6	42,6	100,0
		Total	61	100,0	100,0	

3. Competențe inovative ale cadrului didactic

experiment			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
constatare grup experimental	Valid	25%	29	47,5	47,5	47,5
		50%	29	47,5	47,5	95,1
		100%	3	4,9	4,9	100,0
		Total	61	100,0	100,0	
control grup experimental	Valid	25%	2	3,3	3,3	3,3
		50%	30	49,2	49,2	52,5
		100%	29	47,5	47,5	100,0
		Total	61	100,0	100,0	

4. Metode inovative în activitatea didactică

experiment			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
constatare grup experimental	Valid	25%	27	44,3	44,3	44,3
		50%	32	52,5	52,5	96,7
		100%	2	3,3	3,3	100,0
		Total	61	100,0	100,0	
control grup experimental	Valid	25%	8	13,1	13,1	13,1
		50%	29	47,5	47,5	60,7
		100%	24	39,3	39,3	100,0
		Total	61	100,0	100,0	

5. Rezolvarea problemelor în inovare

experiment			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
constatare grup experimental	Valid	25%	31	50,8	50,8	50,8
		50%	28	45,9	45,9	96,7
		100%	2	3,3	3,3	100,0
		Total	61	100,0	100,0	
control grup experimental	Valid	25%	3	4,9	4,9	4,9
		50%	36	59,0	59,0	63,9
		100%	22	36,1	36,1	100,0
		Total	61	100,0	100,0	

6. Motivația pentru implementarea inovațiilor

experiment			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
constatare grup experimental	Valid	25%	53	86,9	86,9	86,9
		50%	7	11,5	11,5	98,4
		100%	1	1,6	1,6	100,0
		Total	61	100,0	100,0	
control grup experimental	Valid	25%	17	27,9	27,9	27,9
		50%	33	54,1	54,1	82,0
		100%	11	18,0	18,0	100,0
		Total	61	100,0	100,0	

7. Planificarea activităților inovative

experiment			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
constatare grup experimental	Valid	25%	27	44,3	44,3	44,3
		50%	34	55,7	55,7	100,0
		Total	61	100,0	100,0	
control grup experimental	Valid	25%	13	21,3	21,3	21,3
		50%	38	62,3	62,3	83,6
		100%	10	16,4	16,4	100,0
		Total	61	100,0	100,0	

8. Experiența de implicare în proiecte inovative și diseminarea bunelor practici

experiment			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
constatare grup experimental	Valid	25%	55	90,2	90,2	90,2
		50%	6	9,8	9,8	100,0
		Total	61	100,0	100,0	
control grup experimental	Valid	25%	24	39,3	39,3	39,3
		50%	27	44,3	44,3	83,6
		100%	10	16,4	16,4	100,0
		Total	61	100,0	100,0	

Nivelul general al culturii inovative a cadrelor didactice

experiment			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
constatare grup experimental	Valid	Înalt	2	3,3	3,3	3,3
		Scăzut	31	50,8	50,8	54,1
		Mediu	28	45,9	45,9	100,0
		Total	61	100,0	100,0	
control grup experimental	Valid	Înalt	14	23,0	23,0	23,0
		Scăzut	9	14,8	14,8	37,7
		Mediu	38	62,3	62,3	100,0
		Total	61	100,0	100,0	

Anexă 13. Date statistice privind corelarea variabilelor stagiul de activitate și competențe inovative ale cadrului didactic (GE, control)

Crosstab							
		3. Competențe inovative ale cadrului didactic					
		Scăzut	Mediu	Înalt	Total		
Stagiul de activitate	0-5 ani	0	3	0	3		
	6-10 ani	0	4	0	4		
	11-21 ani	1	4	10	15		
	21+ani	1	19	19	39		
Total		2	30	29	61		

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,532 ^a	6	,104
Likelihood Ratio	13,299	6	,039
Linear-by-Linear Association	2,354	1	,125
N of Valid Cases	61		

Directional Measures						
			Value	Asymptotic Standard Error ^a	Approximate T ^b	Approximate Significance
Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	,101	,115	,864	,387
		Stagiul de activitate Dependent	,100	,116	,864	,387
		3. Competențe inovative ale cadrului didactic Dependent	,102	,114	,864	,387
Nominal by Interval	Eta	Stagiul de activitate Dependent	,213			
		3. Competențe inovative ale cadrului didactic Dependent	,341			

Symmetric Measures						
		Value	Asymptotic Standard Error ^a	Approximate T ^b	Approximate Significance	
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	,384			,104	
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,101	,115	,864	,387	
	Kendall's tau-c	,080	,092	,864	,387	
	Gamma	,185	,209	,864	,387	
	Spearman Correlation	,108	,124	,833	,408 ^c	
Interval by Interval	Pearson's R	,198	,099	1,552	,126 ^c	
N of Valid Cases		61				

Anexa 14. Date statistice privind corelarea variabilelor gradul didactic și motivația pentru implementarea inovațiilor (GE, control)

		6. Motivația pentru implementarea inovațiilor			Total
		Scăzut	Mediu	Înalt	
Grad didactic	Fără grad didactic	2	4	1	7
	Grad didactic II	3	8	5	16
	Grad didactic I	10	12	3	25
	Grad didactic superior	2	9	2	13
Total		17	33	11	61

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,469 ^a	6	,485
Likelihood Ratio	5,273	6	,509
Linear-by-Linear Association	,246	1	,620
N of Valid Cases	61		

Directional Measures						
			Value	Asymptotic Standard Error ^a	Approximate T ^b	Approximate Significance
Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	-,043	,105	-,407	,684
		Grad didactic Dependent	-,047	,115	-,407	,684
		6. Motivația pentru implementarea inovațiilor Dependent	-,040	,098	-,407	,684
Nominal by Interval	Eta	Grad didactic Dependent	,097			
		6. Motivația pentru mentarea inovațiilor Dependent	,244			

Symmetric Measures					
		Value	Asymptotic Standard Error ^a	Approximate T ^b	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	,287			,485
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	-,043	,106	-,407	,684
	Kendall's tau-c	-,042	,103	-,407	,684
	Gamma	-,066	,161	-,407	,684
	Spearman Correlation	-,052	,122	-,404	,688 ^c
Interval by Interval	Pearson's R	-,064	,122	-,493	,624 ^c
N of Valid Cases		61			

Anexa 15. Date statistice privind corelarea variabilelor motivația pentru implementarea inovațiilor și experiența de implicare în proiecte inovatoare și diseminarea bunelor practici (GE, control)

Crosstab						
		8. experiența de implicare în proiecte inovatoare și diseminarea bunelor practici				
		Scăzut	Mediu	Înalt	Total	
6. Motivația pentru implementarea inovațiilor	Jos	12	3	2	17	
	Mediu	12	17	4	33	
	Înalt	0	7	4	11	
Total		24	27	10	61	

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,932 ^a	4	,003
Likelihood Ratio	19,493	4	,001
Linear-by-Linear Association	9,195	1	,002
N of Valid Cases	61		

Directional Measures						
			Value	Asymptotic Standard Error ^a	Approximate T ^b	Approximate Significance
Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	,416	,102	3,940	,000
		6. Motivația pentru implementarea inovațiilor Dependent	,408	,105	3,940	,000
		8. Experiența de implementare a inovațiilor Dependent	,425	,100	3,940	,000
Nominal by Interval	Eta	6. Motivația pentru implementarea inovațiilor Dependent	,475			
		8. Experiența de implementare a inovațiilor Dependent	,392			

Symmetric Measures						
			Value	Asymptotic Standard Error ^a	Approximate T ^b	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient		,455			,003
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b		,416	,102	3,940	,000
	Kendall's tau-c		,381	,097	3,940	,000
	Gamma		,634	,140	3,940	,000
	Spearman Correlation		,450	,110	3,870	,000 ^c
Interval by Interval	Pearson's R		,391	,121	3,268	,002 ^c
N of Valid Cases			61			

DECLARAȚIA PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII

Subsemnata, Pîrău Lucia, declar pe răspundere personală că materialele prezentate în teza de doctorat sunt rezultatul propriilor cercetări și realizări științifice. Conștientizez că, în caz contrar, urmează să suport consecințele în conformitate cu legislația în vigoare.

Numele, prenumele, Pîrău Lucia

Semnătura

Data: 31.03.2026



Curriculum Vitae



PÎRĂU LUCIA

079910422

luciapiraul@gmail.com

Republica Moldova

11.02.1978

Feminin

EXPERIENȚA PROFESIONALĂ

- 2019-2025 Director adjunct pentru educație (titular), Instituția Publică Liceul Teoretic Republican „Aristotel”, Chișinău, Profesoară de Psihologie și Dezvoltare personală, Instituția Publică Liceul Teoretic Republican „Aristotel”, Chișinău
- 2024 Formator și mentor național, Programul de formare a mentorilor, Proiectul „Promovarea educației de calitate și a oportunităților de învățare pe parcursul vieții pentru toți”, MEC, INEL, UNICEF, PNUD, Ordinul MEC nr. 1313 din 24.09.2024
- 2023 Expert internațional, Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Superior (ARACIS), contract
- 2023-2025 Formator național în cadrul Programului Național „Investim în profesori”, USM, contract nr. 38 din 10.11.2023
- 2021-2023 Evaluator extern, Agenția Națională de Asigurare a Calității în Educație și Cercetare (ANACEC), Acreditarea programelor de studii superioare de licență și master, Acreditarea programelor de studii din Formare continuă, contract Nr. 681-s/2021(9 programe)
- 2021-2022 Asistent universitar la Catedra Psihologie și Management Educațional, IȘE, Chișinău (cumul), ord. Nr. 02-469 din 30.09.2021
- 2021-2022 Formator național al activităților de instruire în baza Standardelor de competență profesională ale cadrelor de conducere din învățământul general, Ord. nr. 265 din 16.03.2021, MECC
- 2020 Formator național al sesiunilor online de dezvoltare profesională în cadrul Academiei de vară a cadrelor didactice „Viitorul educației este astăzi”, MECC, certificat nr. 19 F din 01.09.2020
- 2018-2019 Formator național pentru instruirea formatorilor municipali în vederea implementării metodologiei de evaluare criterială prin descriptori (gimnaziu), certificat, Ord. MECC nr. 1304 din 05.09.2018, Ord. nr. 611 din 14.05.2018
- 2016-2019 Lector universitar, IȘE, Chișinău (plată cu ora)

- 2016-2020 Formator național în implementarea metodologiei de evaluare criterială prin descriptori în învățământul primar (Modulul I, II, III, IV) certificat nr. 143 din 02.03.2016, certificat nr. 1706 din 15.06.2016, certificat nr. 2824 din 13.07.2018, MECC, IȘE, Chișinău
- 2013-2019 Învățătoare la clasele primare, I.P.L.T., „M. Eminescu”, mun. Bălți (titular)
- 2009-2013 Director adjunct, învățământ primar, L.T. „G. Coșbuc”, mun. Bălți (titular)

EDUCAȚIE ȘI FORMARE

- 2020-2024 Studii doctorale, Școala doctorală „Științe ale educației”, Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă”, Chișinău
- 2017-2019 Studii de masterat, Master în științe ale educației, Managementul Educațional, Diplomă seria AS nr. 0008978, IȘE, Chișinău
- 1995-2000 Studii superioare, Universitatea de Stat „Alec Russo”, facultatea Pedagogie și Psihologie, specialitatea Pedagogia învățământului primar și psihologie școlară, calificativul psiholog școlar, învățătoare la clasele primare, diploma seria AS nr. 0008978

PARTICIPĂRI, STUDII, CURSURI ȘI STAGII DE FORMARE

- 2024 Proiectul „*Îmbunătățirea calității educației în Moldova*” (EQIP), MEC, Banca Mondială în parteneriat cu echipa TEACH-RO, perioada 25.04-15.06.2024
- 2024 Forumul Educației România-Republica Moldova, Asociația Română de Literație, Universitatea „Al. I. Cuza”, USM, AGIRoMd, 17- 18 mai 2024, certificat de participare
- 2023 Cursuri de perfecționare. Management educațional, USM, certificat nr. 14233001282097, Seria CPF000020992
- 2023 Forumul Național al cadrelor didactice, MEC, 07.10.2023, certificat de participare (7 ore)
- 2023 Forumul Educației România- Republica Moldova „Evaluarea învățării în era inteligenței artificiale. Provocări, dileme, practici promițătoare”, 17-18 noiembrie 2023, certificat de participare (14 ore)
- 2023 Conferința Științifică Internațională „*Știință și Educație: Noi abordări și perspective*”, 24-25.05.2023, Certificat Nr. 2304801, Ordin nr. 19-CI din 07.04.2023
- 2023 International Moldovan- Polish- Romanian Congress „*Education, Policies, Society*”, State Pedagogical University Ion Creangă, from Chisinau, 13-15.03.2023, Certificat Nr 23087352, ordin nr. 44-CI, 10.07.2023
- 2022 Masa rotundă „*Mobilități academice: realizări și perspective*”, UST, certificat nr. ȘD/1M/54, din 03.03.2022 (1 credit)

- 2022 Mobilitate academică și de cercetare la Universitatea Pedagogică din Cracovia, Polonia, 04-16.06.2022
- 2022 Conferința științifică internațională „*Adaptarea sistemului educațional la noile abordări din societatea contemporană: provocări și soluții*”, UST, 17-18.08.2022, certificat nr. CȘDCS2-6
- 2022 Conferința Internațională „*Universalism of human work challenges for education*”, Crakowia Polonia, 06-07.06.2022, certificat.
- 2021 Conferința științifică studențească cu participare internațională, UST, Chișinău, 28.04.2021
- 2020 Webinar „*Dialog pedagogic online. Curriculumul școlar ca răspuns la provocările globale. Postmodernism și inovare*”, în cadrul Academiei de vară a cadrelor didactice „Viitorul educației este astăzi”, MECC, 14.08.2020, certificat
- 2020 Webinarul Național „Evaluarea la distanță”, 24.05.2020, certificat nr. 157 din 24.05.2020, MECC (4 ore)
- 2020 Conferința Internațională Online a Cadrelor Didactice „Bune practice în școala la distanță”, 02.05.2020, certificat nr. 137 din 02.05.2020, MECC (10 ore)
- 2020 Simpozionul Pedagogic Național „Asigurarea continuității la nivelul claselor a IV-a și a V-a din perspectiva evaluării criteriale prin descriptori” MECC, IȘE, Chișinău, 05.03.2020, certificat nr. 283 din 05.03.2020 (8 ore)
- 2019 Conferința Republicană a cadrelor didactice, UST, Chișinău, 01- 02. 03. 2019 (60 ore), certificat nr. ME-18, ordin 69 din 01.03.19
- 2018 Stagiul de formare a formatorilor centrali Evaluarea criterială prin descriptori în Învățământul primar, modulul IV, MECC, IȘE, Chișinău, (24 ore), 11-13.07.2018
- 2017 Stagiul de formare a formatorilor „*Evaluare Criterială prin Descriptori în învățământul primar, Modulul III*”, IȘE, Chișinău (24 ore), 30.05-01.06, 2017, certificat 2824 din 13.07.2018

PUBLICAȚII LA TEMA TEZEI

ARTICOLE ÎN REVISTE ȘTIINȚIFICE

În revistă internațională ERIH PLUS și Index Copernicus):

1. PÎRĂU, L., BACIU, S. *Innovative culture of teachers- part of organizational culture*. LABOR et EDUCATIO (Polonia) no. 10/2022. pp. 19 – 30. ISSN 2353-4745 e-ISSN 2544-0179.

În reviste din Registrul Național al revistelor de profil (Categorie B):

2. PÎRĂU, L., BACIU, S. *Cultura inovațională a cadrelor didactice între motivație, experiență și angajament profesional* In: Acta et Commentationes, Sciences of Education, nr. 1(43), 2026. p. 207-217. ISSN 1857-0623.

3. PÎRĂU, L. *Model de cultură inovațională a cadrelor didactice*. In: Acta et Commentationes, Sciences of Education, nr. 2(28), 2022. p. 107-113. ISSN 1857-0623.

În reviste din Registrul Național al revistelor de profil (Categorie C):

4. BACIU, S., PÎRĂU, L. *Convergențe conceptuale și implicații praxiologice ale inovării educaționale ca expresie a culturii inovaționale*. In: Univers Pedagogic Nr. 1 (89) 2026. p. 5-10. <https://doi.org/10.52387/1811-5470.2026.1.01>.
5. PÎRĂU, L. *Dezvoltarea culturii inovaționale a cadrelor didactice: studiu experimental*. In: Univers Pedagogic Nr. 1 (85) 2025. p. 72-80. <https://doi.org/10.52387/1811-5470.2025.1.10> CZU: 37.091:373:159.9:331

ARTICOLE ÎN LUCRĂRILE CONFERINTELOR ȘI ALTOR MANIFESTĂRI ȘTIINȚIFICE

În lucrările manifestărilor științifice incluse în baza de date acceptate de ANACEC:

6. PÎRĂU, L. *Dezvoltarea culturii inovaționale a cadrelor didactice - noua provocare pentru instituțiile de învățământ general*. Materialele Conferinței științifice studențești cu participare internațională, ediția a LXX-a, Volumul II, Chișinău, 2021. p. 168-175. ISBN 978-9975-76-337.
7. PÎRĂU, L. *Rezistența la inovație a cadrelor didactice din instituția de învățământ general*. Materialele Conferinței științifico-practice cu participare internațională „Cercetarea și inovarea educației din perspectiva exigențelor actuale ale pieții muncii”, Ediția I-a, 30 - 31 octombrie 2021, Volumul 2, Chișinău, 2021. p. 58-64. ISBN 978-9975-76-368-4.

În lucrările manifestărilor științifice incluse în Registrul materialelor publicate în baza manifestărilor organizate din Republica Moldova:

8. PÎRĂU, L. *Percepția cadrelor didactice din instituțiile de învățământ general despre cultura inovațională/ The perception of teachers in general education institutions about innovative culture*, Materialele Moldavian-Polish-Romanian Internațional Scientific Congress "Education, Policies, Society": Selective abstract collection: 13-15 March 2023/ scientific committee: Valentin Constantinov (chairman) (Moldova)[et al.], Chișinău, 2024. p. 49. 76 p. ISBN 978-9975-46-897-8.
9. PÎRĂU, L. *Mecanism de dezvoltare a culturii inovaționale în instituția de învățământ*, „Știință și educație: noi abordări și perspective”. Materialele conferinței științifice internaționale, Vol. 2, 24-25 martie 2023/ coordonare științifică: Diana Antoci, Chișinău, 2023. p. 123-128 (CEP UPSC). CZU: 373.091 DOI: 10.46727/c.v2. 24-25-03-2023. ISBN 978-9975-46-773-5.
10. PÎRĂU, L. *Influența culturii organizaționale asupra culturii inovaționale prin practici de succes*. Materialele Conferinței științifice internaționale „Adaptarea

- sistemului educațional la noile abordări din societatea contemporană: provocări și soluții”, UST, 17-18 august 2022. p. 207-214. ISBN 978-9975-76-417-9.
11. PÎRĂU, L. *Delimitări conceptuale ale teoriilor inovației*. Materialele Conferinței Republicane a Cadrelor Didactice: 26-27 februarie 2022, Chișinău, p. 215-221. ISBN 978-9975-76-382-0.
 - 12.. PÎRĂU, L. *Calitate în educație prin dezvoltarea culturii inovaționale a cadrelor didactice*. Materialele Conferinței științifice studențești cu participare internațională: Ediția a 71-a, 20 aprilie 2022, p. 433-441. UST, ISBN 978-9975-76-394-3.
 13. PÎRĂU, L. *Inserția profesională a cadrelor didactice debutante în instituția de învățământ general*. Materialele Conferinței Republicane a Cadrelor Didactice, UST, Chișinău, 2019
 14. PÎRĂU, L. *Prezent și viitor în dezvoltarea competențelor profesionale ale cadrelor didactice debutante în vederea persistării în carieră*. In: *Învățătorul modern*, Nr. 5(63), 2019
 15. PÎRĂU, L. *Motivarea cadrelor didactice debutante – formula performanței în instituția de învățământ*. In: *Învățătorul modern*, Nr. 3(60), 2019
 16. PÎRĂU, L. *Inovații educaționale în lume. Perspective de implementare astăzi - un atu competitiv mâine*. In: *Învățătorul Modern*, iunie 2018

COMUNICĂRI LA NIVEL INTERNAȚIONAL, NAȚIONAL

- 2023 *„Mecanism de implementare a modelului de dezvoltare a culturii inovaționale în instituția de învățământ”*. Conferința Științifică Internațională „Știință și educație: noi abordări și perspective”, UPS „Ion Creangă”, 24-25 martie 2023
- 2023 *„The perception of teachers in general education institutions about innovative culture”*. International Moldovan- Polish- Romanian Congress „Education, Policies, Society”, State Pedagogical University Ion Creangă, from Chisinau, 13-15 martie, 2023, Certificat Nr 23087352, ordin nr. 44-CI, 10.07.2023
- 2022 *„Influența culturii organizaționale asupra culturii inovaționale prin practici de succes”*. Conferința științifică internațională „Adaptarea sistemului educațional la noile abordări din societatea contemporană: provocări și soluții”, UST, 17-18 august 2022, certificat nr. CȘDCS2-6
- 2022 *„Innovative culture of teachers- part of organizational culture”*. International Scholary Conference „Universalizm of work challenges for education”, Crakow, 06-07 june 2022, certificate
- 2022 *„Calitate în educație prin dezvoltarea culturii inovaționale a cadrelor didactice”*. Conferința Științifică Studențească cu participare internațională, Ediția a LXXI-a, UST, 20.04.2022, certificat nr. CSS- S21-8

- 2021 „Rezistența la inovație a cadrelor didactice din instituția de învățământ general”. Conferința științifico-practică cu participare internațională „Cercetarea și inovarea educației din perspectiva exigențelor actuale ale pieții muncii”, UST, 30-31.10.2021. certificat Nr. CCIP/S3/13
„Dezvoltarea culturii inovaționale a cadrelor didactice-noua provocare pentru instituțiile de învățământ general”. Conferința științifică studențească cu participare internațională, 28.04.2021, UST, Chișinău
„Inserția profesională a cadrelor didactice debutante în instituțiile de învățământ general”. Conferința Republicană a Cadrelor Didactice UST, 2019, Chișinău

DISTINCȚII Diplomă pentru înaltă măiestrie didactică, contribuție remarcabilă în promovarea educației de calitate. Guvernul Republicii Moldova, 2020

CUNOAȘTEREA Limba română, limba rusă (scriere, citire, comunicare fluentă), limba franceză
LIMBILOR (scriere, citire), limba engleză (traducere cu dicționarul)