

PROCESELE INOVAȚIONALE – OBIECT AL MANAGEMENTULUI STRATEGIC

Petru CANGEA

Catedra Științe ale Educației

An innovative process could be seen as people, organizations, involved in the process of changing of school. All the actions can lead to obtaining the needed results. The directional and organized character of the innovative activity in the school can be obtained on the basis of an intelligent construction of an active structure of the innovative process, taking into consideration the structure of each action.

The following components of this structure: motives – goals – tasks – forms – methods – results.

Noțiunea de *inovație* (lat. *in* – în, *notus* – nou) dicționarul de termeni străini o tratează ca noțiune identică cu „schimbarea”. Aceeași tratare o fac și Z.Wooglid, D.Hopkins, V.Cerepanov.

S.Cristea definește termenul de *inovație* ca „oricare schimbare realizată metodic conștient în sistemul de învățământ cu scopul revederii obiectelor existente” [1].

În literatura occidentală, cel mai frecvent utilizat este termenul *schimbare*.

În dicționarul lui S.Ojegov este dată următoarea definiție a noțiunii de *schimbare*: „schimbare – transformare ce schimbă ceva precedent”. Schimbarea în învățământ reprezintă un fenomen complex ce include un spectru de acțiuni cu caracter strategic, care se desfășoară în timp în limitele instituției de învățământ și, cu caracter tactic, ce se desfășoară la nivelul clasei, care apoi influențează rezultatele instruirii elevilor.

De rând cu noțiunile de *schimbare*, *inovație*, este foarte larg utilizat termenul *nou*.

Dicționarul lui S.Ojegov propune următoarea definiție a termenului *nou*: „nou–creat sau fondat pentru prima dată, apărut sau ivit nu demult, în locul precedentului (trecutului), descoperit din nou, ce se referă la viitorul apropiat sau la timpul prezent, insuficient cunoscut, puțin cercetat” [10].

În definiția propusă a termenului *nou*, nu se vorbește nimic despre progresivitatea și eficiența lui. De aceea ne bazăm pe o altă tratare a termenului *nou* propusă de DEX, în care sunt evidențiate caracteristicile indicate: „nou, nouă – făcut sau creat de curând, care apare pentru prima dată; care apare în locul unui lucru, al unei ființe etc., mai vechi; de azi, contemporan, actual” [3].

Nou în pedagogie – „nu sunt numai idei, abordări, tehnologii care sunt înaintate, dar și acel complex de elemente, sau unele elemente ale procesului pedagogic, care comportă un început progresiv, ce permit în condiții și situații aleatorii (variate) suficient de efectiv a soluționa problemele educației” [6].

Noul, din punctul nostru de vedere, este atunci eficient (sau mult mai eficient decât ceea ce este vechi), dacă utilizarea lui permite obținerea unor rezultate mult mai înalte cu aceleași sau mai mici cheltuieli de timp, forțe fizice și morale și mijloace materiale și financiare.

Totalitatea unor inovații formează un proces inovativ general, fapt care ne permite să cercetăm o inovație ca unitate a managementului schimbării.

Componența elementelor procesului inovativ și legătura dintre ele este dedusă de noi cu evidența a doi factori inovativi – subiecților inovațiilor și ideii schimbării. Evidența primului factor permite a construi structura fiecărei acțiuni în limitele procesului inovativ general, structura purtătorilor potențiali și reali ai acțiunilor inovative, de asemenea, structura pe niveluri a procesului inovativ, ce reflectă legătura lui cu procesele mult mai ample ale schimbării școlii. Evidența celui de-al doilea factor inovativ permite a profila consecutivitatea fazelor procesului inovativ general, de asemenea, lista obiectivelor care e necesar a o soluționa în sistemul managementului strategic pentru ca influența asupra activității inovative să asigure caracterul ei bine determinat și organizat.

Să analizăm structura procesului inovativ de pe poziția evidenței primului factor – **subiectul**.

Prin subiecte ale procesului inovativ subînțelegem persoane, organe, organizații, implicate în procesul schimbării școlii. Totalitatea acțiunilor lor duce la atingerea rezultatelor determinate. Caracterul direcționat și organizat al activității inovative în școală poate fi atins pe calea construirii inteligente a structurii active a procesului inovativ, luându-se în considerație structura fiecărei acțiuni.

Componente ale acestei structuri sunt: motivele – obiectivele – sarcinile – conținutul – formele – metodele – rezultatele.

Motivul este forța motrice a acțiunilor subiectului în schimbarea școlii al cărui punct inițial sunt trebuințele și interesele lui, înaintate în procesul activității practice – de la satisfacerea trebuințelor inițiale (trebuințele subiectului individual al activității inovative) la formarea și conștientizarea necesității satisfacerii sferei integrative a trebuințelor mult mai ample (trebuințelor subiectului comun al activității inovative).

Observăm că în școală, ca organizație, dezvoltarea are loc, de regulă, nu sub forma desfășurării, creșterii, organizării, dar are un caracter calitativ, cu alte cuvinte este legată de schimbarea atitudinilor dintre participanții procesului educațional. De aceea stimulenții inovațiilor aici nu au legătură directă cu succesele exterioare, fapt care necesită o motivație fină și bine gândită a procesului.

Obiectivul general al activității inovative este imaginea rezultatului scontat al funcționării sectorului reînnoit al activității școlii, „în primul rând, cu timpul fixat al obținerii lui, în al doilea rând, coraportat la posibilitățile obținerii lui în termeni solicitați (reali), în al treilea rând, motivând subiectul să acționeze în direcția atingerii lui (declarând că obiectivul, subiectul poate tinde să obțină un alt rezultat, în acest caz obiectul declarat este pseudoobiectiv), în al patrulea rând, definit operațional, cu alte cuvinte prezentat astfel, încât întotdeauna este posibil a compara de facto rezultatul obținut cu cel scontat” [5].

Obiectivul operațional al activității inovative este un sistem specific ale cărui componente obligatorii sunt: starea inițială a sectorului reînnoit și modelul stării lui noi, ce ar permite obținerea rezultatului scontat [8].

Conținutul activității inovative, în perioada de timp fixată în cadrul stabilirii obiectivului, este determinat de setul de idei în baza cărora se presupune realizarea modelului scontat al stării de funcționare a școlii. El determină și caracterul limitat la grupul de inovații după următoarele considerații:

1) **zonele de reînnoire:** mari – organizaționale, pedagogice (educaționale), manageriale; concrete, dependente de aspectul abordării școlii ca sistem pedagogic;

2) **dimensiunile transformărilor:** locale (particulare, unitare), lipsite de interlegături inovative; modulare (complex de inovații locale, interdependente); (inovații sistemice ce cuprind întreaga școală);

3) **potențialul inovativ al noutăților,** puse la baza transformărilor – inovații modificatoare legate de perfecționarea, raționalizarea, schimbarea aspectului, modernizarea a ceea ce are analogii și prototip; inovații combinatorii ce presupun îmbinări constructive noi ale elementelor metodicilor cunoscute anterior, care în această îmbinare nu au fost utilizate anterior; inovații radicale ce nu au analogii și prototipuri.

Prin **formă a activității inovative** în școală subînțelegem varianta structurală a coordonării acțiunilor subiecților ei pentru realizarea obiectivelor stabilite.

În funcție de gradul de implicare a membrilor colectivului pedagogic în procesul schimbării, inovația poate fi legată de activitatea unui profesor sau de activitatea unui grup de profesori, sau de activitatea colectivului pedagogic în general.

Prin **metodă a activității inovative** subînțelegem modul de realizare a obiectivelor ei, într-un mod determinat sistemul normalizat de acțiuni. Metodicile activității prospective sunt specifice la diferite etape. Astfel, deosebim metodele de diagnosticare pedagogică (chestionări, observații, testări, crearea situațiilor de diagnosticare etc.), metodele analizei și sintezei teoretice (modelarea, idealizarea, experimentul mental etc.), metodele transformărilor practice.

Metode fundamentale în schimbările practice, de regulă, sunt considerate următoarele cinci metode [8]:

- 1) Însușirea elaborărilor științifice pregătite pentru utilizare de către școală.
- 2) Includerea școlii în crearea noului de către savanți.
- 3) Însușirea experienței înaintate în rezolvarea problemelor create atât în limitele școlii, cât și în afara ei.
- 4) Crearea experienței noi în baza ideilor proprii sau însușite.
- 5) Metoda încercărilor bazată nu pe ideea transformărilor, dar numai pe presupunerea despre abordarea posibilă a rezolvării problemei.

Prin **rezultat al activităților inovative** subînțelegem schimbările concrete în obiectul transformărilor. Acest rezultat este estimat în baza a trei grupuri de criterii:

1) criteriul schimbării calității, ce se exprimă în coraportul rezultatelor reale ale activității școlii cu obiectivele determinate ale activității inovative, modelul absolventului școlar, standardelor educaționale de stat etc.;

2) criteriul eficacității se reflectă în raportul dintre rezultatele obținute și cheltuielile de timp, eforturi și alte resurse;

3) criteriul motivației, așa-numitul criteriu al confortului școlar al elevilor și al profesorilor [12].

Noi deosebim astfel de noțiuni ca „rezultat al acțiunii inovative”, „produs al activității inovative”, „conse-

cințele inovațiilor”. Prin *produs al activității inovative* subînțelegem însăși noutatea (dacă ea este creată de școala respectivă sau adaptată de ea la condițiile activității sale), sau proiectul inovațiilor. Sunt supuse răspândirii anume produsele activității inovative. Prin *consecințe inovative* subînțelegem îmbinarea efectelor exercitate de aceste inovații la alte sectoare ale școlii. Indiferent de rezultatele inovațiilor, aceste consecințe pot fi atât pozitive, cât și neutre sau negative.

În procesul formării structurii active a procesului inovativ se evidențiază încă două substructuri: structura purtătorilor potențiali și reali ai acțiunilor inovative – *structura subiectivă* – și structura ce reflectă legăturile lor (existente sau posibile) la diferite niveluri ale schimbării școlii (școlar, municipal, regional, național, internațional) – *structura pe niveluri*. Structura subiectivă a procesului inovativ include activitatea inovativă a tuturor persoanelor sau organizațiilor implicate în procesul de schimbare a școlii. Ea ține cont de raporturile funcționale, de rolurile tuturor participanților fiecărei etape a procesului inovativ.

Inovațiile pedagogice sunt numai o componentă a obiectului managementului strategic, acea componentă care în cea mai mare măsură este legată de influența directă (nemijlocit) asupra schimbării școlii, spre deosebire de procesele material-tehnice, financiare, științifico-metodice, normative – de drept ale asigurării. Managementul strategic poate avea atât un caracter direct, cât și indirect de influență asupra procesului inovativ, și drept consecință – asupra procesului de schimbare a școlii.

Existența influenței indirecte a managementului strategic asupra procesului inovativ este condiționată de următoarele două circumstanțe. În primul rând, deseori unele etape ale ciclului vital al noutăților se desfășoară în afara școlii, care le valorifică. De aceea etapele lor extrașcolare nu sunt supuse influenței nemijlocite a managementului. În al doilea rând, nu toate componentele activității inovative, ca activitate cu caracter creativ, se supun influenței directe a sistemului managerial, deoarece activitatea creativă poate fi condusă numai în aspectul activităților productive. Însă în aspectul activităților productive legate de intuiție ea se prezintă ca proces spontan și întotdeauna poate fi supus conducerii [11].

Aceasta înseamnă că la construirea modelului managementului strategic al proceselor inovative este necesar a îmbina conducerea nemijlocită, legată de influența directă asupra subiectului activității inovative, și conducerea intermediară ce presupune crearea condițiilor care stimulează activitatea ei.

Să cercetăm structura procesului inovativ luând în considerație al doilea factor al inovațiilor – ideea schimbării școlii.

Idei ale schimbării școlii numim ideile, presupunerile despre reorganizarea activității școlii sau a unuia dintre sectoarele ei, despre utilizarea posibilităților tuturor persoanelor interesate, mediului extern pentru omiterea (sau cel puțin slăbirea) contradicțiilor dintre starea actuală a școlii și starea așteptată. Ideea schimbării poate include atât intenția transformărilor, ce reflectă direcția schimbării activității școlii, cât și intenția mijloacelor realizării ei, ce determină diferite variante de realizare a ei. Luând în considerație faptul că una și aceeași intenție poate fi realizată printr-un set de mijloace incoincidente, împărțim condiționat intențiile în două grupuri: intenții-direcții și intenții-mijloace ale schimbării, reflectând, totodată, ierarhizarea lor. În afară de aceasta, deosebim intenții ale schimbării școlii generale, legate de reînnoirea întregii școli și, particulare, legate de reînnoirea unor sectoare ale școlii.

În procesul realizării unei intenții a schimbării (atât generale, cât și particulare) poate avea loc atât supraestimarea ei, care necesită sau schimbarea ei cu o altă intenție, sau precizarea, corectarea ei, cât și conștientizarea unor noi trebuințe ale reînnoirii școlii, fapt care duce la înaintarea problemelor noi, cu alte cuvinte, va duce la începutul ciclului activității inovative.

Fiecare ciclu unitar, fiind o componentă a ciclului general al activității inovative, poate avea diferite faze. Astfel, savanții englezi D.Hopkins, M.Ainsow, M.West [4] evidențiază trei faze fundamentale: ideea, implementarea, instituționalizarea. Aceeași viziune o au și M.Miles și M.Fullan [2]. Ei demonstrează că procesul inovativ nu are un caracter linear, dar e structurat în trei faze interdependente.

Prima fază presupune luarea deciziei și alipirea la procesul inovativ, analiza situației școlare, pregătirea profesorilor etc. M.Miles evidențiază un șir de factori care predetermină succesul primei faze:

- implementările noi trebuie să fie coraportarea cu necesitățile școlii;
- stabilirea clară și argumentată a problemei implementărilor noi;
- existența unuia sau a câtorva adepți activi ai implementărilor noi;
- existența acțiunilor active în lansarea implementării inovațiilor;
- calitatea înaltă a implementărilor noi.

Faza a doua – implementarea; este fundamentală în acest proces. Anume în atare etapă implementările noi sunt introduse la nivel practic, iar profesorii însușesc competențele de bază legate de aceste implementări. De obicei, implementările sunt prealabile (experimentale) și în masă. M.Miles evidențiază un șir de factori fundamentali care predetermină succesul acestei faze:

- distribuirea netă a rolurilor (director, coordonator, consultant etc.);
- monitorizarea procesului de implementare;
- existența opoziției;
- pregătirea adecvată a profesorilor;
- motivarea profesorilor (stagieri, reducerea normelor, asigurarea cu literatură etc.).

Faza a treia – instituționalizarea; la această etapă implementările noi funcționează ca element integrativ și nu sunt percepute ca ceva nou. Cu toate acestea, pentru ca implementările noi să fie fixate și difuzate, trebuie să fie luați în considerație următorii factori [9]:

- racordarea tuturor structurilor și resurselor școlii în scopul susținerii implementărilor noi;
- excluderea metodicilor contradictorii și concurente;
- utilizarea largă a implementărilor noi la nivelul școlii sau a mai multor școli;
- existența pedagogilor consultanți.

Savanții ruși M.Potașnik, V.Lazarev, O.Homeriki evidențiază patru faze fundamentale ale procesului inovativ:

I. Determinarea problemei.

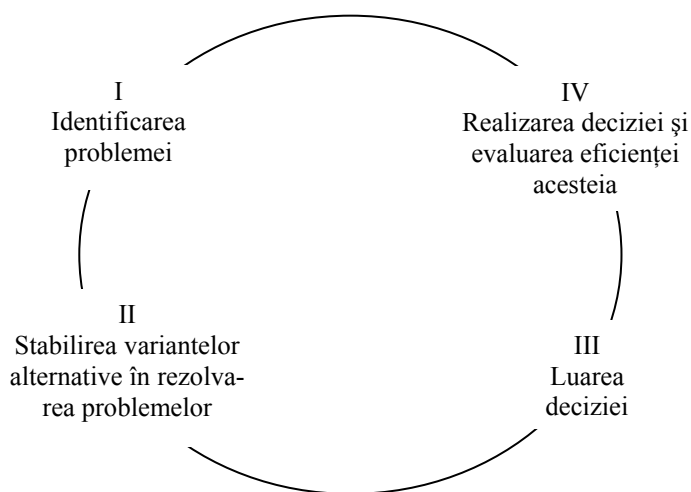
II. Formularea variantelor de alternativă a soluționării ei.

III. Determinarea soluției.

IV. Găsirea soluțiilor determinate și estimarea eficienței lor (de pe pozițiile gradului de satisfacere a trebuințelor corespunzătoare în reînnoirea școlii) [8].

Dacă gradul de satisfacere a cerințelor în schimbarea anumitor sectoare satisface școala sau dacă este luată decizia despre refuzul realizării în continuare a ideii schimbării, atunci se depistează o necesitate de reînnoire a acestui sector și problema corespunzătoare ei. În cazul în care soluția acestei probleme va deveni actuală pentru școală, se ia decizia despre lansarea unei noi rotații a procesului de schimbare a acestui sector al școlii. Dacă însă după o realizare deplină a ideii schimbării, cu alte cuvinte, după valorificarea deplină a noutății de către toți lucrătorii cointeresați ai școlii, gradul de satisfacere a necesității evidențiate de reînnoire nu satisface școala, atunci se evidențiază o nouă problemă ce reflectă un alt aspect al acestei necesități, fapt ce confirmă începutul ciclului nou al activității inovatoare.

Consecutivitatea fazelor procesului inovator, în viziunea autorilor indicați, poate fi prezentată convențional (schema 1).



Schema 1. Consecutivitatea fazelor procesului inovator

Fiecare dintre fazele evidențiate ale activității inovatoare are structura sa și înaintază cerințele ei față de managementul strategic.

Referințe:

1. Cornescu V., Mihăilescu I. Management: teorie și practică. - București, 1994, p.360.
2. Fullan M. The meaning of educational change. - London: Cassel, 1999, p.279.
3. Găindic C. Luarea deciziilor. Metode și tehnologii. - Chișinău: Știința, 1998.
4. Hopkins D., Ainsow M., West M. Perfecționarea școlii într-o eră a schimbării. - Chișinău: Prut Internațional, 1998, p.256.
5. Louis K., Miles M. Improving the urban High School. - New York, 1990, p.281.
6. Гвишиани Д.М. Организация и управление. 2-е доп. изд. - Москва: Наука, 1972. - 536 с.
7. Караковский В.А. Директор–учитель–ученик. - Москва: Знание, 1982. - 96 с.
8. Кондаков М.И. Теоретические основы школоведения // Педагогика. - 1982. - С.191.
9. Лазарев В.С., Поташник М.М. Как разработать программу развития школы: Методическое пособие для руководителей образовательных учреждений. - Москва: Новая школа, 1993. - 48 с.
10. Линдел Гарт, Базиль Генри. Стратегия непрямых действий / Пер. с англ. Б.И. Червякова и др. Под ред. д-ра воен. наук, проф., ген.-лейт. С.Н. Красильникова. - Москва: Изд. иностр. лит., 1957. - 537 с.
11. Менеджмент в управлении школой / Под ред. Т.И. Шамовой. - Москва: МИП «В Магистр», 1992. - 231 с.
12. Управление современной школой. Пособие для директора школы / Под ред. М.М. Поташника. - Москва: АПП ЦИТЦ, 1992. - 168 с.

Prezentat la 12.11.2007