

MODEL DE CULTURĂ INOVAȚIONALĂ A CADRELOR DIDACTICE

Lucia PÎRĂU, doctorandă, anul II

<https://orcid.org/0000-0002-0275-0177>

Școala Doctorală „Științe ale Educației”, UST

Rezumat. Cultura organizațională este unul dintre cei mai importanți factori în stimularea inovației. Prin urmare, instituțiile de învățământ ar trebui să se concentreze pe dezvoltarea culturii inovaționale a cadrelor didactice, care poate fi realizată prin acțiuni planificate sau mecanisme indirecte monitorizate și evaluate de manageri. Prezentul studiu teoretic oferă un model holistic de cultură inovațională care ia în considerare managementul inovațional și cultura organizațională necesare dezvoltării culturii inovaționale a cadrelor didactice.

Cuvinte cheie: inovație, cultura inovațională, caracteristici culturale, comportament inovațional, model de cultură inovațională.

MODEL OF INNOVATIVE CULTURE OF TEACHERS

Abstract. Organizational culture is one of the most important factors in stimulating innovation. Therefore, educational institutions should focus on developing the innovative culture of teachers, which can be achieved through planned actions or indirect mechanisms monitored and evaluated by managers. This theoretical study provides a holistic model of innovation culture that takes into account the innovation management and organizational culture necessary for the development of teachers' innovation culture.

Keywords: innovation, innovative culture, cultural characteristics, innovative behavior, model of innovative culture.

Introducere

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 inovării și creativității cadrelor didactice. Relevanța culturii inovaționale a cadrelor didactice este explicată de caracteristicile individuale, riscurile și imprevizibilitatea în implementarea inovațiilor.

Perspectiva culturală, determinată de valorile instituției, sistemele de management, platformele de comunicare, criteriile de decizie etc., sunt esențiale 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, 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 instituție de învățământ general. În această lucrare propunem un model holistic de cultură inovațională instituțională, având în componența sa caracteristicile culturale și condițiile decisive ale acesteia, precum și competențele de management și cultura organizațională

care sunt necesare pentru a dezvolta un comportament inovațional al cadrelor didactice. Pentru selectarea modelului de cultură inovațională a fost efectuat un studiu descriptiv al literaturii de specialitate.

Contexte teoretice

În prezent există un interes academic pentru conceptul de creativitate și inovare în organizații și, în special, pentru efectele unei culturi a inovației asupra performanței organizaționale. Această focalizare nu este surprinzătoare, deoarece inovația a fost promovată ca element de diferențiere care va duce la următorul nivel de avantaj competitiv. Cu toate acestea, literatura existentă evidențiază o viziune unidimensională asupra inovației [1].

Astfel, literatura de specialitate oferă o legătură puternică între termenii cultură și inovație: cultura inovației (Dobni, 2008; Naranjo Valencia 2012; Bakovic, Lazibat și Sutic, 2013); cultura de sprijinire a inovației (Khazanachi, Lewis și Boyer, 2007); cultura care stimulează inovația (Martins și Terblanche, 2003); cultura inovatoare (Hyland și Beckett, 2005; Machado, 2013); inovație bazată pe cultură (Stamm, 2009); cultura orientată spre inovație (Brettel și Cleven, 2011) [Apud 2, p. 5].

Cultura inovațională este un mod de a gândi și de a se comporta care creează, dezvoltă și stabilește valori și atitudini în cadrul instituției. Poate 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 [3]. Prin urmare, *cultura inovațională a cadrelor didactice poate fi definită mai mult sau mai puțin ca model de comportamente cu aspecte culturale, cu accent pe valori și practici de management*. Conceptul de cultură inovațională diferă astfel prin accentul pus pe inovații, văzute ca dezvoltarea de idei noi în realizarea produselor, proceselor și serviciilor educaționale [4].

Conceptul include și intenția de inovare, orientarea instituției în comunitatea educațională și existența diverselor caracteristici specifice. Cultura inovațională este considerată a fi o resursă strategică intangibilă care duce la adaptabilitate sporită, care generează avantaje de colaborare și interacțiune cu mediul instituției.

Majoritatea autorilor în definirea conceptului, pentru a înțelege acest fenomen, se concentrează pe trăsăturile și comportamentele individuale. În următorul tabel sunt rezumate componentele culturii inovaționale, care au fost utilizate de unii cercetători în elaborarea modelelor de cultură inovațională [Apud 5].

Tabelul 1. Componentele culturii inovaționale

Autori	Componente
Dobni C.B. (2008)	Intenție inovatoare, infrastructură de sprijinire a inovației, orientare către piață și un cadru propice inovației.
McLaughlin P., Bessant J., Smart P. (2008)	Valori (creștere/dezvoltare, încredere externă, libertate, atitudine față de risc, încredere internă). Instrumente (obiective clare, infrastructura companiei, perspectivă externă, constituirea echipei)

Model of innovative culture of teachers

Martins EC., Terblanche F. (2003)	Structură, strategie, mecanisme de sprijin, modele de comportament și comunicare.
Tidd J., Bessant J. (2009)	Libertate, toleranță, orientare către risc, creștere, dezvoltare, încredere internă și externă, perspectivă externă, obiective clare, infrastructură de lucru în echipă.
Brettel M., Cleven N.J. (2011)	Orientare către inovația și cunoașterea tehnologică, disponibilitatea de a-și asuma riscuri și orientarea către piață.
Asmawi A., Mohan A.V. (2011)	Lucru în echipă și schimb de cunoștințe, delegare și recunoaștere, cercetare și dezvoltare (obstacole), asumare de riscuri, orientare către client, structura rețelelor sociale. Valori, comportamente, climat, resurse, procese și percepția succesului. Orientare către piață, învățare organizațională, deschidere către soluții noi, tehnologie, asumarea riscurilor și toleranța la eșec.
Bader K., Vanbrabant L., Enkel E. (2014)	Schimb de cunoștințe și comunicare deschisă, învățare și dezvoltare socială, rețele și cooperare externă, alocarea timpului liber, toleranță la erori, sisteme de recompense și stimulente, managementul diferențelor, munca în echipă.
Baković T, Kaurić AG, Perry P. (2016)	Autonomie, libertate, proactivitate, asumarea riscului.

Componentele descrise mai sus, precum și cele propuse de Martins E. C. și Terblanche F. promovează creativitatea și inovarea în organizație. Aceste modele vor fundamenta selectarea celui mai eficient model de cultură inovațională a cadrelor didactice. Acești autori au în vedere următorii factori determinanți:

- *strategie* subliniată prin înțelegerea și însușirea individuală a misiunii și viziunii, precum și a scopurilor și obiectivelor;
- *structură* reflectată în valorile organizaționale. Astfel, flexibilitatea, libertatea, munca colaborativă, viteza de luare a deciziilor, împuternicirea și munca în echipă care se reflectă în structură sunt facilitatori ai inovației;
- *mecanisme de sprijin*, cum ar fi comportamentul recompensat, utilizarea tehnologiei informației în procese și practicile de management uman pot, de asemenea, consolida inovația și creativitatea;
- *comportamente* care promovează inovarea: managementul erorilor, încurajarea generării de noi idei, evaluarea corectă a ideilor, sprijinul pentru curiozitate, asumarea riscurilor, experimentarea, controlul redus, încurajarea competiției, o atitudine pozitivă față de schimbare, toleranța și gestionarea constructivă a conflictelor și confruntarea constructivă;
- *proceduri, angajați, aspecte organizaționale și management*;
- *comunicare* deschisă, transparentă și bazată pe încredere, ce promovează ideea că dezacordul este acceptabil în implementarea inovației;
- *climat*, care provoacă asumarea de riscuri și promovează învățarea și gândirea independentă;

- *resurse* materiale și umane, sisteme și proiecte;
- *procesele* considerate a fi calea către dezvoltarea inovației;
- percepția *succesului* la nivel instituțional și personal [Apud 5].

În concluzie, modelele prezentate generează o remediere prin propunerea unui model care să îmbine condițiile, trăsăturile, managementul și cultura organizațională, ajustate de caracteristicile culturale și, ca urmare, comportamentul pentru inovare. Cultura inovațională duce în cele din urmă la rezultate de inovare.

Metodologie

Pentru selectarea celui mai eficient model de cultură inovațională a cadrelor didactice a fost studiată literatura de specialitate privind condițiile culturale care stimulează inovarea, factorii culturali care influențează comportamentul inovațional al cadrelor didactice; au fost analizate modelele de cultură inovațională propuse în literatură. În comparație, a fost stabilită necesitatea ajustării între caracteristicile culturale, managementul inovațional și cultura organizațională. Acestea din urmă, sunt palierele de analiză pe care este constituit modelul.

Model de cultură inovațională

Modelul de cultură inovațională propus în continuare este un model holistic care permite înțelegerea elementelor care relaționează într-o cultură inovațională.

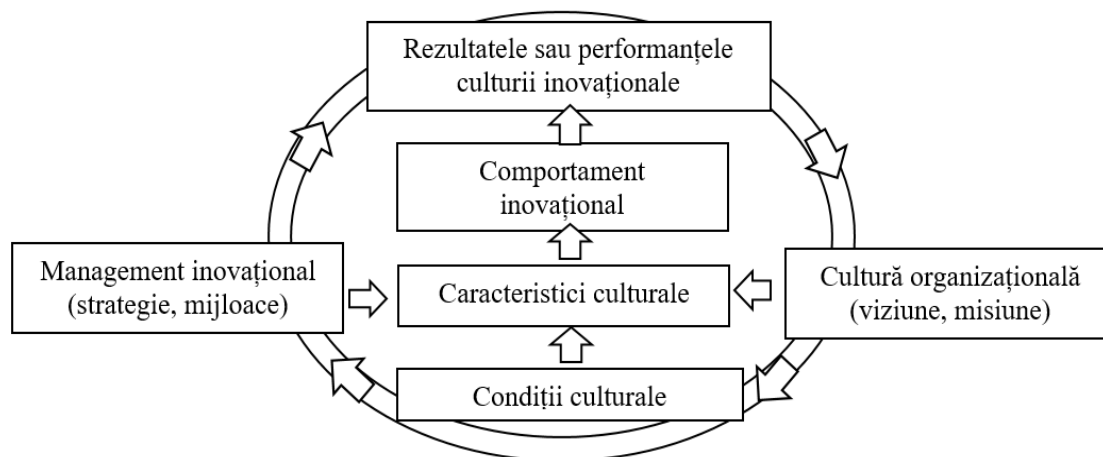


Figura 1. Model de cultură inovațională (Naranjo-Valencia J. C.)

Sursă: adaptată de autor

Condițiile culturale sunt factorii care generează un anumit tip de cultură. Este vorba despre strategie, structură, leadership, mediu etc. Instituțiile inovatoare 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),

disponibilitatea sprijinului din partea colegilor și relațiile interpersonale calde între membrii echipei (Yahyagil, 2004), ajută la stabilirea unei culturi și a unui comportament inovativ [Apud 6].

Caracteristicile culturale: libertatea, asumarea riscurilor, angajamentul și încrederea, flexibilitatea mentală, confruntarea, acceptarea diversității, curiozitatea, asocierea, respectul etc., se ajustează cu *managementul inovativ și cultura organizațională*. În acest model, managementul este o premisă fundamentală, în cazul în care managerii acționează pentru schimbare (Schein, 1990). 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. Prin urmare, importanța leadership-ului este esențială în crearea unei culturi inovative. 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 inovare. Orice strategie de îmbunătățire a eficienței nu trebuie dezvoltată și implementată în mod izolat, ci trebuie luată în considerare în contextul potrivit, în funcție de cultura instituției (Dorabjee și al., 1998). În dezvoltarea și formarea culturii inovative 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 inovativ necesar. Rolul managerilor în modelarea structurii organizației este direcționat de valorile și viziunea acesteia. Prin urmare, responsabilitățile managerilor instituțiilor sunt de a inspira pe alții să conducă, precum și de a structura organizația în conformitate cu practicile inovative dorite [Apud 7, p. 44].

Se consideră oportună dezvoltarea următoarelor *competențe de management inovativ*: comunicare, lucru în echipă, toleranță la greșeli, managementul conflictelor, luarea deciziilor, simplitate, agilitate, prioritizare etc. 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. [5].

Instruirea, participarea, comunicarea, autonomia și încrederea în cadrele didactice, munca în echipă explică în mod semnificativ inovarea de produs și proces în instituție. Este o afirmație justificată de rezultatele cercetărilor anterioare. Dezvoltarea abilităților angajaților duce la îndeplinirea calitativă a sarcinilor și la deschiderea către sisteme noi. În plus, angajații împuterniciți pot folosi noi tehnici de identificare a oportunităților pentru dezvoltarea de noi idei și produse, oferind un răspuns mai rapid prin gestionarea problemelor [8].

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 inovatoare ar trebui să permită angajaților libertatea de a veni cu idei noi și a le experimenta. Libertatea este evidențiată în împuternicire, autonomie și participare la luarea deciziilor. Un mediu de autonomie va crește motivația intrinsecă a cadrelor didactice. 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. Inovația revoluționară este de obicei un punct culminant al mai multor încercări, pilotări și experimente (Martins, 2002) [Apud 2, p. 12].

În ciuda beneficiilor dezvoltării acestui tip de comportament atât pentru angajați, cât și pentru organizație, mai multe întrebări rămân încă fără răspuns cu privire la influența comportamentului inovațional asupra rezultatelor sau performanței inovației. Majoritatea studiilor încă adoptă o abordare de sus în jos a inovației, în timp ce studiile care aprofundează rolul angajaților în promovarea inovației în cadrul organizației sunt rare (Rigtering și Weitzel, 2013). Prin urmare, puține studii au explorat condițiile contextuale care permit instituțiilor să capteze valoarea inițiativelor și să le raporteze la obiectivele lor de inovare. Interacțiunea dintre trăsăturile personale ale angajaților și mediul organizațional este esența performanței culturii inovaționale [Apud 9].

La final, sunt prezentate *rezultatele, performanțele, succesele culturii inovaționale a cadrelor didactice*. Acestea pot fi inovații, produse, procese, tehnologii etc. Pentru a genera rezultate ale unei culturi inovaționale, sunt necesare schimbări în managementul strategic al instituției. Tidd, Bessant și Pavitt (2005) au dezvoltat un model diamant de management al inovației care ia în considerare inovarea 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 inovare. Instituția trebuie să știe clar ce o determină să inoveze. Căutarea de noi idei de inovare necesită direcție. Organizația trebuie să stabilească clar ce dorește să inoveze; să prioritizeze problemele sau oportunitățile; ce activități vor stimula inovația dorită (Martins, Terblanche, 2003; Tian și colab., 2018) [Apud 2, p. 11].

Concluzii

Crearea unui model holistic de cultură inovațională este un proces dinamic și pe termen lung. Schimbarea va produce un mediu de inovare în care generarea și implementarea inovațiilor educaționale în fiecare structură a instituției va deveni normă. Le va face pe toate cadrele didactice să fie suficient de motivate și de încrezătoare pentru

a continua proiectele noi începute. Astfel, managementul de susținere va sprijini bunele practici fără de care este puțin probabil ca acestea să dezvolte cultura inovațională. Modelul descris mai sus este derivat din studii calitative și cantitative anterioare. Acest model a prezentat teoretic elementele cheie instituționale într-o interacțiune sistematică. În consecință, considerăm oportună în continuare investigarea cu dovezi empirice a acestui modelul de cultură inovațională în mediul instituției de învățământ general.

Bibliografie

1. DOBNI, C. B. Measuring innovation culture in organizations The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor. În: *European Journal of Innovation Management*, 2008. Vol. 11, No. 4, p. 539- 559.
2. FRANCISCHETO, L.L.; NEIVA, E.R. Innovation in companies and cultural orientation to innovation: A multilevel study. În: *Revista de Administração Mackenzie*, 2019. 20(3), doi:10.1590/ 1678-6971/eRAMG190135. 37 p.
3. CLAVER, E.; LLOPIS, J. *Organizational Culture for Innovation and New Technological Behavior*. Department of Business Management University of Alicante (Spain), 22 p.
4. PÎRĂU, L. Dezvoltarea culturii inovaționale a cadrelor didactice - noua provocare pentru instituțiile de învățământ general. În: *Materialele Conferinței științifice studențești cu participare internațională, ediția a LXX-a, Volumul II, Chișinău*, 2021. p. 168-175. ISBN 978-9975-76-337-0.
5. NARANJO-VALENCIA, J.C.; CALDERON-HERNÁNDEZ, G. *Model of Culture for Innovation*. Submitted: February 26th, 2018, Reviewed: August 20th, 2018, Published: November 13th, 2018. 22 p.
6. ROFFEEI, S.H.M.; YUSOP, F.D. Determinants of Innovation Culture amongst Higher Education Students. În: *Journal of Educational Technology*, January 2018. volume 17, issue 1. 15 p.
7. KHAIRUZZAMAN, W. I.; ABDMAJID, R. Framework of the culture of innovation: A revisit. În: *Jurnal Kemanusiaan*, Jun. 2007. bil.9, 12 p.
8. ESCRIG-TENA, A.B.; SEGARRA-CIPRÉS, M.; GARCÍA-JUAN, B.; BELTRÁN-MARTÍN, I. The impact of hard and soft quality management and proactive behaviour in determining innovation performance. În: *International Journal of Production Economics*, June 2018. Volume 200, pp. 1-14.
9. SEGARRA-CIPRÉS, M. *Employees' proactive behavior and innovation performance: examining the moderating role of informal and formal controls*. 2019. pdf, 34 p.