

## MODELUL DECIZIONAL DE IMPLEMENTARE A INOVAȚIILOR ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR

Mariana VLADU

Universitatea de Stat din Tiraspol  
(cu sediul la Chișinău)

În acest articol este redat modelul decizional de implementare a inovațiilor în învățământul preuniversitar ce conține entitățile de implementare a inovațiilor. Sunt descrise componentele *subsistemului decizional managerial*, *principiile de formare a competenței decizionale* a managerului: principiul eficientizării procesului educațional, principiul obținerii unor rezultate finale concrete, principiul unității de decizie și acțiune; coordonatele *imaginii managerului care poate lua decizii relevante* în contextul activității sale profesionale, precum și *condițiile, cerințele*. Printre acestea se înscriu împuternicirea persoanei care ia decizia, asumarea răspunderii acesteia pentru luarea deciziei și *Tehnologia inovațională managerială*.

**Cuvinte-cheie:** *inovare, inovație, activitate, activitate managerial-inovațională, model, model decizional, competențe, decizie, decizie managerială, tehnologie inovațională managerială etc.*

### IMPLEMENTING THE DECISION MODEL INNOVATION IN PREUNIVERSITY EDUCATION

In this article the implementation decision is rendered model of innovations in secondary education that contains entities to implement innovations are described managerial decision-making subsystem components, principles of formation of the decision-making manager: the principle of efficient educational process, the principle of obtaining final results concrete unit of decision and action, image coordinates manager can make relevant decisions in the context of their professional activities and conditions and requirements, such as the empowerment enroll person decides, its accountability for decision-making and managerial innovation technology.

**Keywords:** *innovation, activity, managerial-innovational activity, model, decisional model, competence, decision, managerial decision, innovational managerial technology, etc.*

Dezvoltarea sistemului educațional la etapa actuală a schimbat viziunea despre activitatea managerială a managerului instituției preuniversitare, care prevede perfecționarea, renovarea conținutului activității sale.

Necesitatea orientării inovaționale a activității managerului este determinată de o serie de *circumstanțe*:

1. Schimbările socioeconomice ce au avut loc au condus la necesitatea de actualizare radicală a sistemului de învățământ, a metodologiei de organizare a procesului instructiv-educativ în instituțiile de învățământ, au condiționat introducerea instituțiilor preuniversitare în relațiile de piață, apariția de noi tipuri de instituții de învățământ, crearea concurenței, nu doar între instituții, ci și în rândul cadrelor didactice. Orientarea inovațională a activității învățătorilor și profesorilor, care include în sine crearea, dezvoltarea și utilizarea inovațiilor pedagogice, este calificată drept un mijloc de actualizare a politicii educaționale în domeniul pregătirii cadrelor cu calificare înaltă.

2. La fel, are loc schimbarea atitudinii profesorilor față de utilizarea inovațiilor pedagogice. Dacă anterior activitatea inovațională se limita, în principiu, la utilizarea inovațiilor recomandate, acum aceasta capătă o particularitate de cercetare tot mai selectivă. Anume din acest motiv direcția principală în activitatea managerului instituției de învățământ devine analiza și evaluarea inovațiilor pedagogice introduse de manageri, crearea condițiilor pentru dezvoltarea și aplicarea cu succes a acestora.

Se schimbă conceptul de *activitate managerială*, care devine o categorie a *managementului*. Cu toate că activitatea managerului instituției școlare poate fi atribuită la categoria *activitate profesională*, aceasta, la rândul său, este parte indispensabilă dintr-un sistem de activități de rang mai înalt [9, p.288].

Sistemul de activitate se examinează în toate științele despre om; deosebit de amplu se cercetează în filozofie și psihologie. Cercetătorii din cadrul acestor științe determină activitatea ca o parte a vieții subiective a omului, care se exprimă, pe de o parte, în procesul de transformare (schimbare) de către subiect a mediului înconjurător, iar, pe de alta parte, ca izvor de autodezvoltare și autodeterminare a subiectului, ca trecere la un sistem de activitate armonios, activitate ca cultură [10, p.68-69].

Reprezentările despre activitatea managerială a directorului instituției de învățământ ca una profesională se bazează pe știința „managerului educațional”, care a început să se contureze abia în anii '90 ai sec.XX.

Actualmente, managementul învățământului este nu doar o funcție, dar și o profesie cu toate componentele structurale caracteristice activității profesionale. Activitatea managerială servește ca sursă de existență și autodezvoltare, autorealizare a managerului instituției de învățământ preuniversitar; ea necesită cunoștințe și abilități manageriale speciale, calități profesional-personale.

Așa că, evident, activitatea managerului instituției de învățământ preuniversitar este îndreptată și spre oameni (participanți la procesul pedagogic și alți reprezentanți ai sociumului) și la obiective (înzestrarea tehnico-materială a instituției școlare), la idei (scop, obiective de dezvoltare ș.a.);

Pentru managerul instituției de învățământ preuniversitar, mecanismul psihic al activității – instrumentele psihice ale subiectului pentru efectuarea unei munci anume – se determină prin management (planificare, proiectare), cuvinte (metodele manageriale) și acțiuni (organizarea).

În același timp, trebuie să fim conștienți de faptul că activitatea presupune nu doar acțiunile unei singure persoane, dar și acțiunile acesteia în condițiile activității altor persoane, adică presupune o activitate comună. La nivel personal de interacțiune subiectivă, toată diversitatea de manifestare calitativă a personalității, cu privire la criteriile desemnate, trebuie să fie examinată conform poziției de stabilire a tipului inovațional al acesteia. În scopul căutării caracteristicilor calitative specifice ale personalității de tip inovațional, logica gândirii ulterioare se bazează pe o combinație analitică a conceptelor existente în literatura sociologică despre personalitatea „modernă”, personalitatea „creativă” și a diverselor abordări cu privire la elucidarea noțiunii de personalitate „inovațională”. În opinia noastră, un astfel de curs de cercetare este justificat prin faptul că modelul personalității moderne reflectă trăsăturile solicitate de tendințele de pronostic al dezvoltării societății, în timp ce creația este o calitate atributivă a personalității moderne și inovației, în același timp, iar inovația se exprimă într-o combinație specială de trăsături specifice personalității.

Remarcăm că noi împărtășim acele abordări ale perspectivelor de dezvoltare a personalității care sunt construite pe ideea cu privire la formarea societății umane ca o societate a cunoașterii. Pentru realizarea acestei idei este necesar ca societatea modernă să fie transformată, reconstruită, astfel încât cunoștințele, valorile culturale să fie create în industria spirituală, social-politică și materială. Reorientarea societății moderne spre producția și funcționarea cunoștințelor este necesară, în primul rând, pentru că scopul final al noii societăți este crearea și dezvoltarea întregii personalități, atunci când esența omului este determinată de ansamblul de cunoștințe, însușite de individ pe parcursul vieții. Ținând cont de intenția indicată de transformare a societății contemporane, se examinează și caracteristicile creative ale personalității de tip inovațional.

Din acest punct de vedere, acceptăm modelul analitic al personalității moderne propus de sociologul A.Inkeles, ale cărui caracteristici importante sunt:

- ✓ disponibilitatea față de experimente, inovații și schimbări;
- ✓ pregătirea pentru pluralismul de idei, recunoașterea existenței diferitelor puncte de vedere, fără teamă de a schimba propria viziune a lumii;
- ✓ orientarea spre prezent și viitor, nu spre trecut;
- ✓ încrederea și capacitatea de depășire a obstacolelor apărute pe parcursul vieții;
- ✓ planificarea viitoarelor acțiuni pentru atingerea obiectivelor, atât în viața publică, cât și în cea privată;
- ✓ credința în posibilitatea de reglementare și pronosticare a vieții sociale;
- ✓ sentimentul de echitate, bazat pe încredere, în dependență de onorarii, contribuții și competențe;
- ✓ valoarea înaltă a educației și instruirii;
- ✓ respectul pentru demnitatea altora, indiferent de poziția statutului.

În cazul unei sau altei interpretări, caracteristicile indicate ale personalității moderne se reiau atât în lucrările cercetătorilor străini, cât și în ale celor ruși. În ele este subliniat că însușirea integrantă a personalității moderne nu este capacitatea de autoschimbare adaptabilă, atunci când persoana este forțată să se adapteze la dinamismul vieții sociale, dar **capacitatea generării de sens**, care este îndreptată cu insistență atât spre schimbarea condițiilor vieții sociale, cât și spre autoschimbare. Această caracteristică tipică creativității determină atât ansamblul trăsăturilor de personalitate, cât și particularitățile generale ale gândirii creative – criteriul atributiv al personalității de tip inovațional.

Unele caracteristici ale personalității inovaționale se atestă în lucrările sociologului francez M.Crozier, care menționează că abilitatea de inițiativă a oamenilor devine un factor de dezvoltare mult mai important în condițiile actuale, decât operarea cu resurse materiale, de aceea lupta concurențială nu se concentrează în jurul problemei de deținere a resurselor materiale, dar pe capacitatea de înnoire rapidă, pe abilitatea de inovație.

Printre calitățile principale ale personalității angajatului, alături de competența, cunoașterea procedurii, la fel de importante devin inițiativa, disponibilitatea la schimbări inovaționale.

Dacă la cele enumerate mai sus adăugăm, în calitate de confirmare indirectă a caracteristicilor personalității inovatoare, acele cerințe care sunt prezentate managerului inovațional, spre deosebire de alte tipuri (adaptive, selective, de rutină), este posibil să proiectăm tendința de dominare a anumitor caracteristici tipologice. Printre acestea: managementul creativ (creativitatea), planificarea strategică, dezvoltarea sistemică. În alte cazuri, caracterizând agenții răspunzători de luarea deciziilor inovaționale, March și Simon remarcă: încrederea (dețin informație completă cu privire la consecințele luării deciziei), riscul (posedă informație cu privire la distribuția probabilă a consecințelor alegerii unei sau altei alternative), incertitudinea (imposibilitatea de a determina probabilitatea de apariție a oricărei repercusiuni a deciziei sau complexitatea în procesul de stabilire a probabilității [2].

Caracterizând noua generație de manageri, care sunt predispuși la realizarea managementului inovațional, B.C. Лазарев enumeră următoarele criterii: „Nivelul ridicat de inteligență socială; prezența atitudinii creative, non-standard; stabilitatea emoțională, motivația înaltă de realizare, orientate spre viitor; individualismul” [5, p.16].

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

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

Desigur, acest șir de caracteristici ale personalității inovaționale nu este unul exhaustiv, însă este necesar și suficient pentru descrierea inovației ca o trăsătură tipică a personalității. În opinia noastră, tentativele de tipizare a subiectului inovației la nivel personal, existente în activitatea educațională, reflectă, de fapt, mai degrabă atitudinea creată față de inovație decât activitatea inovațională propriu-zisă. Astfel spus, în rândurile pedagogilor sunt determinate, într-un fel sau altul, grupuri axate pe inovație. În acest sens, vom examina clasificarea cea mai cunoscută, clasificarea după Rogers, în care sunt create tipuri ideale de subiecți – realizatori de inovații [apud 1]:

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

✓ *realizatorii timpurii* – literalmente urmează după inovatori, sunt axați pe realizările lor, însă fără risc; nu pledează pentru fiecare inovație, sunt chibzuiți la evaluarea oportunităților rezultatelor obținute la aplicarea inovațiilor (13,5%);

✓ *majoritatea preliminară* – însușesc inovațiile deja confirmate în activitatea inovatorilor și a realizatorilor timpurii; distanța dintre cunoașterea inovațiilor confirmate și decizia proprie este destul de mare; se deosebesc printr-un grad ridicat de libertate la alegere, sunt axați pe variante diverse de acțiune (34%);

✓ *majoritatea tardivă* – sceptici față de orice inovație, utilizează inovația sub o presiune puternică din partea mediului educațional; alegerea nu este liberă, deoarece se orientează numai spre acele inovații care sunt recunoscute în mediul profesional, cât privește forma – o simplă reproducere (34%);

✓ *nehotărâți* – orientare rigidă spre valorile tradiționale și experiența generațiilor anterioare; un câmp limitat de comunicare ce condiționează izolarea profesională a acestui grup; inovatorii nu se bucură de autoritate și recunoaștere, inovația este utilizată doar atunci când devine o normă semnificativă și de organizare (16%).

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

Anume acestor poziții a acordat atenție К.Ангеловски, care a modernizat tipologia propusă de Rogers [3]. Păstrând baza semnificativă a clasificării, modifică ușor forma de organizare a acesteia. Cu toate acestea,

trăsătura fundamentală, ca și în cazul precedent, nu este partea esențială – inovația ca o calitate a pedagogului, dar în intervalul de timp inclus în utilizarea inovației. În concluzie obținem următoarea clasificare:

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

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

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

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

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

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

Evidențierea noțiunilor generale ale teoriei managementului (Н.В. Кузьмина, А.В. Матвеев [apud 8]) în domeniul inovației ne-au permis să argumentăm teoretic inovațiile manageriale ale directorului instituției preuniversitare, care sunt schimbări cu scop bine determinat, legate de introducerea elementelor în ciclul managerial, în structura organizațională și în tehnologiile inovaționale ale managerului instituției de învățământ, ceea ce duce la dezvoltarea sistemului managerial al instituției preuniversitare.

Tehnologiile inovaționale în management conduc spre înnoirea activității manageriale a directorului instituției preuniversitare, care capătă un caracter inovațional. Reieșind din aceasta, a fost introdus un termen nou *activitatea managerial–inovațională a directorului instituției preuniversitare* – aceasta fiind *activitatea subiectului de creare, elaborare, asimilare a inovațiilor în conținutul funcțiilor manageriale, metodelor utilizate, structurii organizaționale, de implementare a tehnologiilor inovaționale în practică, cu scop de eficientizare*

a managementului și de dezvoltare a instituției. Definiția dată activității managerial-inovaționale poartă un caracter general și este acceptată pentru caracterizarea activității managerului instituției de învățământ.

Studierea și analiza literaturii în problemele cercetării ne-a permis să elaborăm, cu ajutorul metodei de modelare, *Modelul decizional de implementare a inovațiilor în învățământul preuniversitar (MDII)*, pornind de la elucidarea circumstanțelor ce condiționează necesitatea implementării inovațiilor, a specificului activității managerial-inovaționale și a caracteristicilor personalității inovatoare.

Componentele *Modelului decizional de implementare a inovațiilor în învățământul preuniversitar* sunt expuse în Figura 1.

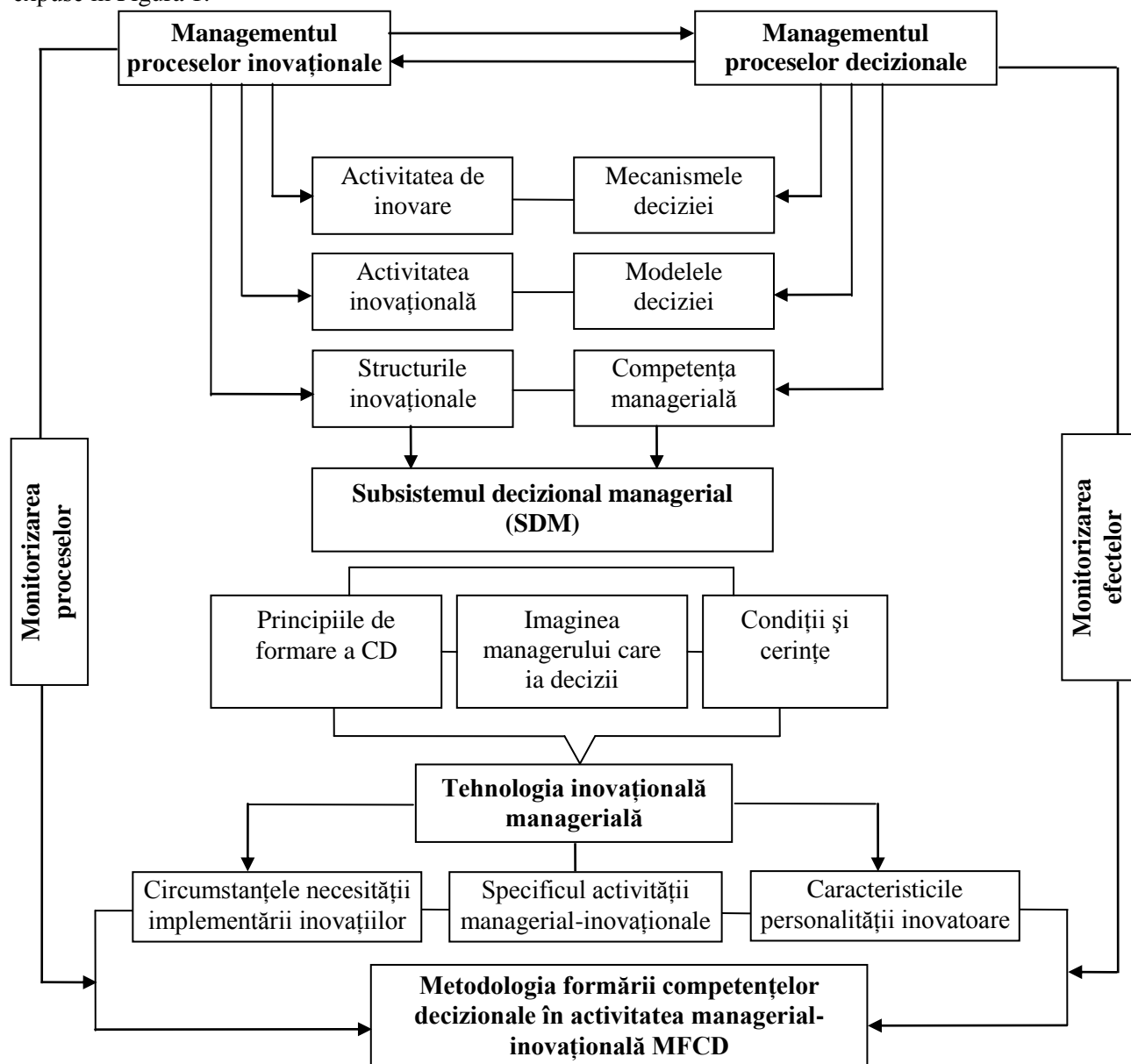


Fig.1. Modelul decizional de implementare a inovațiilor în învățământul preuniversitar (MDII)

*Metodologia formării competențelor decizionale în activitatea managerial-inoavațională (Fig.2) include:*

1. Evidențierea problemelor manageriale din instituția școlară;
2. Analiza mediului extern și intern prin intermediul cercetărilor de marketing;
3. Căutarea sau crearea individuală a inovațiilor;
4. Luarea deciziei despre implementarea inovației concrete în management;
5. Implementarea inovației în activitatea managerială. Se realizează transferul activității manageriale existente la nivel inovativ. În continuare are loc extinderea și implementarea inovațiilor.

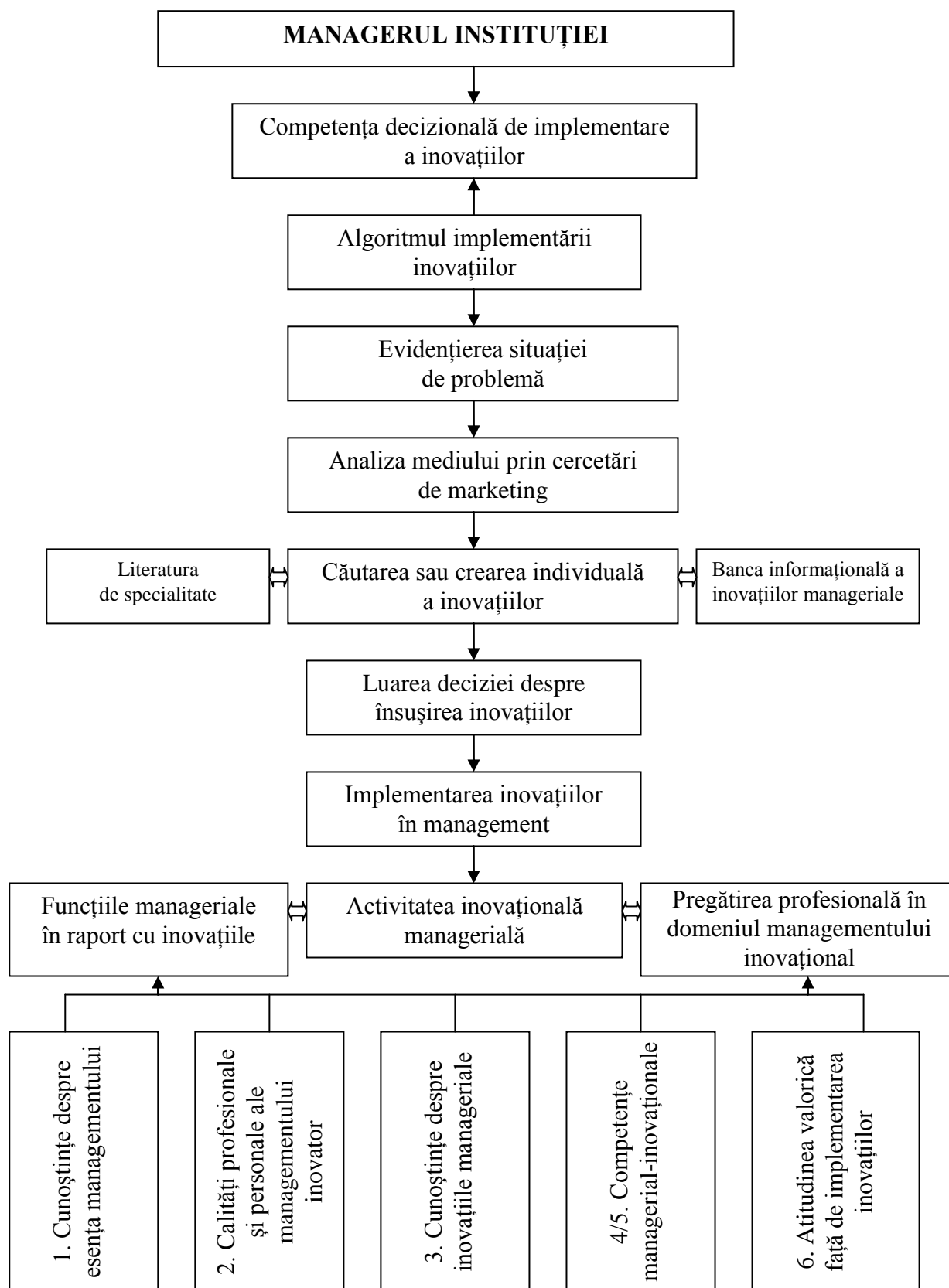


Fig.2. Metodologia formării competențelor decizionale în activitatea managerial-inovațională.

Structura pregătirii profesionale a managerului pentru activitatea inovațională include cunoștințele despre esența inovațiilor, inclusiv a tehnologiilor inovaționale în management; competențele managerial inovaționale (analitice, de planificare-proiectare, organizaționale, de control și expertiză); atitudinea emoțional-valorică față de procesul inovațional; calitățile profesionale și personale ale managerului inovator (creativitate, reflecție managerială).

Managerul bine pregătit pentru activitatea inovațională trebuie „să se înarmeze” cu un complex de acțiuni din inovatica pedagogică, și anume: structura, etapele implementării inovațiilor, felurile de inovații; trebuie să conștientizeze locul și rolul activității inovaționale în spațiul educațional al instituției. Cunoștințele despre natura inovațiilor sunt în ajutorul managerului instituției în cadrul prognozării, planificării, organizării, implementării inovațiilor în managementul instituției.

Implementarea cu succes a inovațiilor este imposibilă fără formarea competențelor profesional manageriale [4]. Complexul de abilități manageriale include patru grupe de abilități: analitice, de planificare-proiectare, organizaționale, de control și expertiză.

O mare importanță în pregătirea managerului către activitatea inovațională are atitudinea emoțional-valorică față de inovație (motivarea, atitudinea pozitivă față de schimbare, dorința de a se debransa de la vechi, năzuința spre renovare). Este importantă motivarea directorilor pentru implementarea inovațiilor în practica managerului instituției școlare. Motivul redă sens activității omului. În dependența de conținutul activității inovaționale, motivul poate avea diferite sensuri la diferiți indivizi: modalitatea de realizare a potențialului creativ și de autodezvoltare; mijloc de realizare, recunoaștere și stimă din partea administrației și a colegilor; mijloc de primire a unui salariu adăugător. Nivelului înalt de pregătire pentru activitatea inovațională îi corespunde o structură „matură” inovațională, în care un rol de bază au valorile de autorealizare și auto-dezvoltare.

Actualmente, drept motivare pentru implementarea inovației poate fi: eficientizarea monitorizării instituției ca o cerință a părinților, mediului social pentru creșterea nivelului serviciilor educaționale, acordate de instituția școlară.

Activitatea inovațională cere de la manageri formarea unor noi calități profesionale și individuale ale managerului inovator al instituției preuniversitare moderne. Din punctul nostru de vedere, acestea sunt creativitatea, capacitatea de reflexie managerială. Aceste calități pot fi dezvoltate de către manager prin intermediul autotrainurilor, seminarelor metodice dezvoltative și, desigur, prin intermediul diferitelor forme de instruire [7].

Analiza literaturii teoretice, științifico-metodice și științifico-practice ne-a permis să evidențiem condițiile, la a căror respectare implementarea inovației în managementul instituțiilor școlare va fi una de succes. Condițiile respective sunt: **obiective** și **subiective**. Condițiile obiective includ: existența bazei normativ-legislative pentru realizarea activității inovaționale; contribuirea organelor ierarhic superioare la dezvoltarea proceselor inovaționale în educația școlară; condițiile subiective: pregătirea profesională a managerului în domeniul managementului inovațional; realizarea complexului de inovații concomitent în diferite funcții manageriale. Față de criteriile de apreciere, determinare putem înainta următoarele cerințe: obiectivitate, stabilitate, grad de repetare, pregătirea pentru a stabili măsura de corespondență a obiectului de studiu cu etalonul.

În literatura de specialitate putem evidenția diferite puncte de vedere referitor la determinarea criteriilor efectivității managementului. Astfel, T.H. Арсенева propune în calitate de criteriu: atitudinea managerului față de autodezvoltare; diagnostica reflexivă a autorealizării în plan profesional. La rândul său, G.B. Яковлева propune să considerăm drept criterii ale efectivității activității managerial-inovaționale: creșterea competenței profesionale a pedagogilor; creșterea potențialului creativ al pedagogilor, criteriul de utilizare rațională a timpului; creșterea satisfacției de muncă a pedagogilor.

Cercetătorii T.H. Арсенева și O.Хомерикки propun ca drept criterii ale efectivității inovaționale să fie considerate formarea atitudinii emoțional-valorice față de procesul inovațional; cunoștințele și abilitățile managerului în acest domeniu [6]

Așadar, implementarea inovațiilor în ciclul managerial în învățământul preuniversitar prin intermediul algoritmului de acțiuni propuse, de asemenea pregătirea profesională pentru activitatea inovațională vor influența nivelul măiestriei profesionale a managerului instituției preuniversitare, vor spori calitatea managementului și vor favoriza dezvoltarea instituției școlare.

**Bibliografie:**

1. MINULEAC, E. *Bazele managementului*. București, 1993.
2. SMITH, M.K. *Informal education&life long learning*-infed.org/biblio/b-comp. Htm.
3. АНГЕЛОВСКИ, К. *Учителя и инновации*: Книга для учителя / Перевод с македонского. Москва: Просвещение, 1991. 159 с.
4. ДАВЫТКИНА, Е.В. *Исследовательский подход в управленческой деятельности руководителя дошкольного образовательного учреждения*: дис. канд. пед. наук. Москва: 2003. 224 с.
5. ЛАЗАРЕВ, В.С. Управление нововведениями – путь к развитию школы. В: *Сельская школа*, 2004, №1, с.16.
6. ПУГАЧЕВА, Н.Б. Источники инновации общеобразовательного учреждения. В: *Завуч*, 2005, №3, с.29.
7. ОЖЕГОВ, С.И. *Словарь русского языка* / Под редакцией М.М. Поташника. Москва: Новая школа, 1994, с.64.
8. СЛАСТЕНИН, В.А., ПОДЫМОВА, Л.С. *Педагогика: инновационная деятельность*. Москва: Магистр, 1997. 222 с.
9. ТРЕТЬЯКОВ, П.И. *Управление школой по результатам. Практика педагогического менеджмента*. Москва: Новая школа, 1998, с.288.
10. ТИМОФЕЕВА, И.В. *Оценка управленческой деятельности руководителя дошкольным образовательным учреждением*: дис. канд. пед. наук. Москва, 2004.

*Prezentat la 16.05.2013*