

INOVAȚIA ÎN EDUCAȚIE

LILIA POGOLȘA, *dr. hab., conf. univ.*,
Institutul de Științe ale Educației

Abstract. *This article proposes an analysis of the main aspects of the social innovation in education: dimensions, factors that inhibit or factors that release the innovation in education, places and contexts where the innovation manifests itself etc. A separate topic in the article is delimited for the issues of innovations assessment in the educational system, the meaning of the system reform and the way it can be.*

Inovația este unul dintre conceptele care – de mai bine de două decenii – rețin atenția specialiștilor din diverse domenii. Referințe privind inovația au fost identificate în lucrările publicate la începutul sec. al XX-lea, în literatura de specialitate. J.B. Taylor este considerat primul cercetător care a folosit conceptul de inovație, definindu-l ca „un nou mod de a face lucrurile – *new ways of doing things* – cu scopul explicit de a răspunde unei nevoi sociale” [3, p. 3].

Specialiștii în domeniu împărtășesc opinia potrivit căreia despre inovație în educație putem vorbi nu doar pornind de la Pestalozzi, Dewey și Montessori, Rousseau și Durkheim [5], ci cu mult mai devreme chiar. Fără a neglija / minimaliza importanța inovațiilor aduse educației de marii pedagogi și sociologi ai secolelor trecute, în articolul de față ne vom concentra doar asupra evoluției inovației în învățământul contemporan – din a II-a jum. a sec. XX și până în prezent.

După o perioadă considerabilă de dezvoltare, până la mijlocul anilor '60, sistemele de învățământ din majoritatea țărilor se confruntă cu două probleme majore: inegalitățile de șanse de acces la educație și diminuarea semnificativă a suportului financiar de la bugetele de stat. Devenise evident faptul că dezvoltarea sistemului de învățământ doar sub aspect cantitativ (creșterea numărului de instituții de învățământ, a elevilor și personalului didactic etc.) este insuficientă. Dezvoltarea cantitativă trebuia continuată, însă însoțită și de o dimensiune calitativă, inovativă. Inovația în învățământ s-a manifestat încă de la începuturi atât ca un *răspuns la nevoile, problemele cu care se confrunta învățământul* – restricții financiare, inegalități de șanse în fața educației, devalorizarea diplomelor școlare etc. – cât și ca *răspuns la aspirațiile, idealurile populației*. Cu toate lacunele sale, educația rămâne mijlocul privilegiat prin care indivizii pot accede din punct de vedere socioprofesional.

La începutul anilor '60, la nivel internațional se creează un Centru pentru cercetare și inovare în învățământ (CERI) al cărui obiectiv este acela de a promova inovarea în domeniul dat. Momentul apariției acestui centru nu este unul întâmplător, având în vedere faptul că perioada '60-'70 sunt ani de referință în istoria sistemelor de învățământ. Din acest moment, Centrului pentru cercetare și inovare în învățământ (CERI) i se vor ralia noi instituții, organisme, acțiuni de promovare a inovației în educație.

Semnificațiile atribuite inovației, la nivel de sistem educațional, ca și în multe alte domenii în care se manifestă, sunt numeroase. Punct de referință pentru toți cei care cercetează inovația în educație este considerată definiția lui L. Huberman, publicată în 1973 – „o inovație este o ameliorare măsurabilă, deliberată, durabilă și puțin probabil să se producă frecvent” [6]. Huberman diferențiază:

- inovații care introduc schimbări tehnice (TIC);
- inovații de natură conceptuală (noi cursuri, noi programe educaționale, metode de învățământ);
- inovații care introduc schimbări în relațiile interpersonale.

Pentru alți autori, inovația în educație este o activitate deliberată, care urmărește introducerea unei noutăți într-un context dat și este pedagogică pentru că își propune ameliorarea substanțială a pregătirii elevilor/ studenților printr-o situație de interacțiune și interactivitate [2].

Mult mai recent, Consiliul Cercetării Sociale și al Activității asupra Inovației Tehnologice și Sociale din Canada propune, în scopul stabilirii unei definiții mai eficiente a inovației în educație, luarea în calcul a trei dimensiuni:

- *dimensiunea curriculară* – inovația la nivel de programe școlare;
- *dimensiunea pedagogică* – inovația la nivel de proces instructiv-educativ;
- *dimensiunea organizațională* – inovația la nivel de structură, roluri și funcții îndeplinite de persoanele implicate în învățământ.

Pornind de la aceste dimensiuni, inovația în educație este definită ca un „proces deliberat de transformare a practicilor prin introducerea unei noutăți curriculare, pedagogice sau organizaționale, care face obiectul unei diseminări și care vizează ameliorarea durabilă a reușitei educative a elevilor și studenților” [Ibidem].

Analiza acestor definiții ne permite identificarea principalelor *caracteristici ale inovației în învățământ*:

1. *inovația propune o ameliorare care poate fi măsurată* (creșterea nivelului de educație al populației, a ratei de participare școlară, a rezultatelor, a performanțelor educaționale obținute de elevi (examene, teste naționale sau/și internaționale etc.);
2. *inovația trebuie să fie durabilă* (descentralizarea învățământului);
3. *inovația trebuie să fie o acțiune deliberată, care să contribuie la reușita școlară a unui număr cât mai mare de indivizi* (prelungirea duratei obligatorii de școlarizare, care reușește să mențină în sistem și populația școlară expusă riscului abandonului școlar, programe educaționale de incluziune în sistemul de învățământ a persoanelor cu dizabilități, a celor defavorizați social și familial, a adulților etc.).

Se consideră că inovația apare ca urmare a unei crize (după cum s-a menționat deja – criza financiară, afectând și sistemul de învățământ, a creat condițiile pentru apariția inovației în acest sistem). Însă pentru a evolua, a se dezvolta, a atinge rezultate durabile, inovația este condiționată de existența și acțiunea unor *factori*, preponderent favorabili inovației.

Jean-Pierre Bèchard [2] analizează tema inovației la nivelul învățământului superior. Autorul propune o schemă elaborată și complexă a factorilor care influențează inovația, subliniind că aceștia pot fi – *în egală măsură* – atât favorabili declanșării și evoluției inovației, precum și inhibitori pentru procesul de inovație. Totul depinde de contextul în care acționează aceștia, de capacitatea de gestionare și implicare a instituției, cadrelor didactice etc.

Factori declanșatori/inhibatori ai inovației în învățământ

1. Factori care acționează la nivelul mediului:
 - schimbare în general – reeditarea conținuturilor universitare într-o societate aflată în proces de transformare;
 - tehnologică și pedagogică emergentă;

-
- actorii schimbării – organizații profesionale, private, publice, civile etc., care urmăresc schimbarea conținutului;
 - învățământului;
 - strategiile schimbării – strategii legislative, de cooperare, colaborare, competiție.
2. Factori care acționează la nivelul instituției:
- percepția actorilor schimbării – dominate de percepții negative asupra resurselor financiare alocate învățământului superior și necesitatea schimbării programelor de studii;
 - formularea strategiilor – analiza puterii și fiabilității instituțiilor de învățământ în ceea ce privește identificarea soluțiilor, ocaziilor, pistelor de atingere a obiectivelor pe care și le-au propus;
 - implementarea – transpunerea practică a soluțiilor, strategiilor identificate.
3. Factorii care acționează la nivelul departamentului:
- climatul de muncă – climat de colaborare între cadrele didactice sau de necolaborare;
 - rolul șefului de departament – șeful de departament poate iniția, incita la colaborare, cooperare sau poate avea o atitudine indiferentă;
 - activitățile profesorilor – asumarea riscului, tehnici inovative de predare-învățare-evaluare etc.
4. Factori care acționează la nivelul clasei (*profesori și elevi/ studenți*):
- atitudine favorabilă schimbării sau rezistență la schimbare, la nivelul colectivului didactic;
 - motivație și satisfacție în muncă sau dezinteres;
 - cultură organizațională școlară.

Schema, deși construită pentru a explica inovația de la nivelul învățământului superior, poate fi extinsă la nivelul întregului sistem. Astfel, pentru a putea fi modificat la nivelul învățământului superior, conținutul învățământului trebuie modificat la nivelul întregului sistem, printre caracteristicile sale numărându-se și continuitatea și succesiunea logică a cunoștințelor transmise. Procesul de descentralizare a învățământului la toate nivelurile sale permite implicarea în activitatea educațională și a altor autorități decât cele școlare, creând condițiile stabilirii unor parteneriate favorabile educației și reușitei elevilor/ studenților. Criza financiară afectează nu doar toate nivelurile învățământului, ci toate sistemele de învățământ din lume, fapt perceput ca atare de către întreaga societate: autorități centrale și locale, părinți, personal didactic, elevi etc. Inovațiile implică și suport financiar, însă nerealizarea lor se datorează, cel mai adesea, mai puțin restricțiilor financiare și mai mult climatului educațional, atunci când acesta se caracterizează prin lipsa cooperării, colaborării dintre cadrele didactice, dintre acestea și elevi sau familiile lor etc. Se presupune că în orice instituție de învățământ există măcar un cadru didactic inovator, însă în lipsa unei culturi organizaționale, a unei culturi a școlii, care să asigure suport pentru ca ideile sale să devină inovații, acestea nu vor fi transpuse în fapte.

Inovația acționează în învățământ la nivelul tuturor componentelor sale: structură și organizare, conținutul învățământului, mediul educațional. Evoluția inovației, rezultatele la care se ajunge depind și de caracteristicile socioeconomice ale societății, și de particularitățile sistemului de învățământ.

◆ *Inovația la nivel de structură și organizare a învățământului*

Analiza procesului de inovare în învățământ este direct corelată cu structura și organizarea acestuia: învățământ centralizat sau învățământ descentralizat. Descentralizarea învățământului

înseamnă, în linii generale, transferul total sau parțial al unor responsabilități (finanțare, recrutare, salarizare personal, curriculum etc.) de la nivel central la nivel local, sau chiar la nivel de instituție de învățământ. Primul efect asupra învățământului, din perspectiva temei pe care o analizăm aici, este acela că, pentru a fi posibil un astfel de transfer, a fost necesară modificarea legislației învățământului, ceea ce în opinia unora reprezintă, în sine, un mod de inovare.

De asemenea, se consideră că procesul de inovare are mai multe șanse de reușită într-un sistem descentralizat decât într-unul centralizat și datorită faptului că descentralizarea permite, prin transferul de responsabilități, implicarea directă a unei diversități de actori în procesul educațional (ONG, asociații ale părinților, reprezentanți ai mediului economic etc.), schimbarea modului de lucru, participarea directă în procesul decizional etc.

Pentru a fi realizabilă, inovația solicită un considerabil număr de actori diverși, deoarece procesul de inovare implică achiziționarea de noi cunoștințe, noi puncte de vedere, perspective diferite asupra aceluiași aspect, negociere, conciliere etc. În procesul de inovare actorii „vor fi prezenți, după caz, la definirea problemei sau situației de ameliorat, în elaborarea noilor cunoștințe sau noilor elemente, în identificarea de strategii proprii favorizării schimbării dorite” [2]. În momentul în care indivizii trăiesc experiențe diferite față de cele cunoscute deja, aceste experiențe fiind pozitive, spiritul de inițiativă, creativitatea, gustul pentru reușită se dezvoltă și favorizează inovația, indiferent de domeniul de activitate. Organizarea învățământului la distanță, a învățământului privat la toate nivelurile, desfășurarea unor programe educaționale specifice (adresate populației defavorizate din punct de vedere socioeconomic, minorităților, persoanelor cu dizabilități etc.) au fost posibile odată cu descentralizarea sistemelor de învățământ.

◆ *Inovația la nivel de conținut al învățământului*

Inovațiile la nivelul conținutului învățământului urmează celor de la nivel de structură și organizare a sistemului, pentru că, fie și dacă ne referim doar la prelungirea duratei obligatorii de școlarizare, constatăm că aceasta presupune o nouă ordonare, succesiune a competențelor ce trebuie formate la elevi. Inovația la nivelul conținutului învățământului este însă necesară și din alte motive: pe de o parte, totalitatea cunoștințelor, informațiilor acumulate la nivelul societății este imposibil de cuprins și transmis prin conținutul învățământului, oricât de mult s-ar prelungi perioada de școlarizare, iar pe de altă parte, cunoștințele, informațiile au devenit nu doar foarte numeroase, ci chiar, în unele cazuri, perisabile, astfel că între momentul debutului școlarizării și finalizarea acesteia ceea ce și-a însușit individul poate să nu mai corespundă exigențelor societății și economiei.

Adeptii inovării conținutului învățământului au preconizat o selectare a cunoștințelor, informațiilor ce urmează a fi transmise elevilor, dar mai cu seamă formarea la aceștia a unor competențe de a învăța pe tot parcursul vieții, pentru a evita mai ales excluderea de pe piața forței de muncă. Descentralizarea sistemului de învățământ a permis introducerea disciplinelor opționale, a curriculumului la decizia școlii, demers prin care oferta educațională este adaptată nu numai nevoilor individului, ci și comunității. Preocupările privind inovarea conținutului învățământului s-au manifestat încă din anii '70 (în Republica Moldova – din anii '90), odată cu dezvoltarea accelerată a științei și tehnologiei și implementarea TIC în învățământ. Televiziunea școlară, presa școlară, învățământul programat, instruirea asistată de un calculator – sunt doar

câteva dintre aspectele pe care inovatorii sistemului de învățământ le-au luat în considerare în schimbarea conținutului învățământului. Astăzi, influența Internetului asupra conținutului învățământului reprezintă preocuparea majoră a școlii și nu numai. Tinerii petrec din ce în ce mai mult timp în fața calculatorului și a televizorului decât în școală, iar acest lucru trebuie utilizat în favoarea educării populației: organizarea unor cursuri/ ore prin intermediul televiziunii, Internetului, utilizarea acestuia ca metodă didactică. Inovația în educație poate acționa și ca mod de soluționare a unor probleme la care sunt expuși tinerii de azi: dezvoltarea științei și tehnologiei are – atât pentru individ, cât și pentru societate în ansamblu – avantaje considerabile, însă și riscuri majore, precum izolarea indivizilor, dezvoltarea unor relații de comunicare artificiale. Introducerea TIC în procesul de învățare poate atenua parțial aceste probleme.

Un alt element supus inovării îl reprezintă tipul de competențe ce urmează a fi formate într-o societate în care frontierele în fața circulației nu mai există. Într-o societate bazată pe cunoaștere, sistemele de învățământ au obligația de a-și proteja cetățenii, oferindu-le pregătirea școlară și profesională de care au nevoie.

În acest sens, OCDE a lansat un subprogram [7] – **DeSeCo** (*Definition and Selection of Competences*) prin care definește competențele necesare a fi formate la indivizi prin educație care să-l sprijine în a face față exigențelor societății cunoașterii:

- manifestarea autonomiei;
- afirmarea/ apărarea drepturilor, intereselor, responsabilităților, limitelor și nevoilor personale;
- dezvoltarea și managementul unor proiecte personale;
- abilitatea de a acționa într-un context mai larg;
- utilizarea interactivă a instrumentelor intelectuale;
- folosirea limbajului, a simbolurilor și a textului în mod interactiv;
- folosirea interactivă a cunoștințelor și informațiilor;
- funcționarea în grupuri eterogene din punct de vedere social;
- relaționarea adecvată cu ceilalți;
- cooperarea, gestionarea și rezolvarea conflictelor.

În aceeași direcție acționează și UE care, prin organismele sale, urmărește transpunerea în practică a strategiei de la Lisabona. Comisia Europeană a lansat un document privind *profilul de formare european*, structurat pe opt domenii de competență: comunicare în limba maternă, comunicare în limbi moderne, competențe matematice, în științe și tehnologii, competențe digitale, competențe metacognitive (a învăța să înveți), competențe interpersonale, interculturale, sociale și civice, competențe antreprenoriale, sensibilizarea și exprimarea culturală.

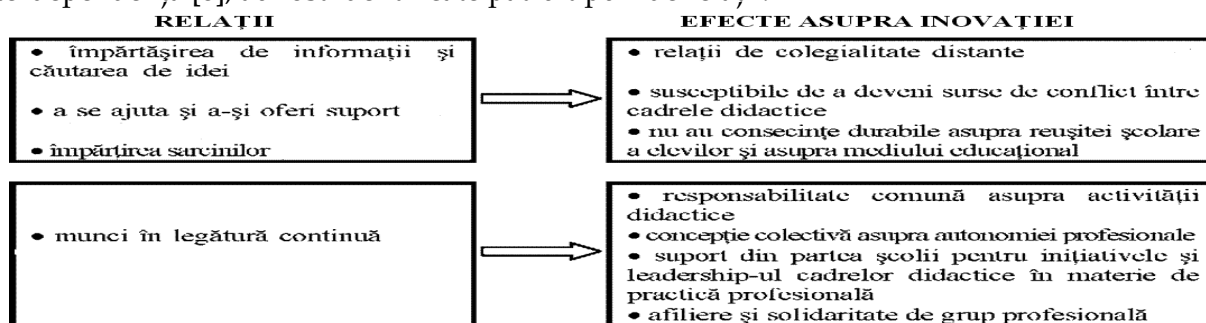
O altă instituție preocupată de problematica inovării conținutului educației este UNESCO, în cadrul căreia funcționează Biroul Internațional pentru Educație (BIE). Acesta din urmă a propus re-proiectarea și renovarea conținuturilor învățământului, din perspectiva a patru „piloni”: *a învăța să știi, a învăța să faci, a învăța să fii, a învăța să trăiești împreună*.

Pentru ca inovațiile la nivel de conținut și cele de la nivel de structură și organizare a învățământului să poată fi transpuse în practică și să conducă la rezultate durabile – necesară este susținerea din partea cadrelor didactice. Un aspect frecvent uzitat în lucrările ce vizează inovația în educație este acela că – mai mult decât structura și organizarea învățământului sau conținutul acestuia – ceea ce trebuie inovat este mentalitatea cadrelor didactice.

◆ *Inovații la nivel de mediu educațional.*

Mediul educațional este format cu precădere din personalul didactic și din elevi/ studenți și este definit prin relațiile care se stabilesc între cadrele didactice, între acestea și elevi/ studenți și familiile lor etc. Pentru a ajunge la rezultate durabile, orice inovație are nevoie de un mediu educațional favorabil, adică de relații de cooperare, colaborare, încredere și ajutor reciproc între cei care formează mediul educațional. Într-o lucrare care abordează tema inovației la nivelul învățării limbilor moderne, se afirmă că „inovația se construiește pe o aparentă contradicție: ea pune în discuție, deranjează, aduce schimbări, dar, în același timp, se înscrie în respectul și voința instituției în care se produce” [1]. Altfel spus, inovația este cea care aduce noutate, iar continuitatea este reprezentată de mediul, cultura organizațională. Studiile asupra inovației în învățământ un accent deosebit îl pun pe rolul personalului didactic în procesul de inovație, pe caracteristicile, comportamentele de care trebuie să dispună acesta.

Principalele caracteristici ale unui cadru didactic inovator sunt cooperarea, colaborarea, încrederea în ceilalți, dorința și voința de a inova [1]. Aceasta probează că inovația în educație ține prea puțin sau deloc de vechimea în activitate a cadrelor didactice fie de disciplina predată, de treapta de învățământ la care predau etc. Deși mult se discută despre mediul educațional și despre cum poate el influența inovarea, specialiștii recunosc faptul că prea puține se cunosc despre acesta. Ceea ce s-a reușit, până în prezent, este identificarea unor tipuri de relații care se stabilesc între cadrele didactice și modul în care acesta pot conduce sau nu la formarea unei culturi școlare. Astfel, studiind relațiile de muncă între cadrele didactice pe continuumul autonomie în muncă – interdependență [8], au fost identificate patru tipuri de relații:



Potrivit schemei prezentate, primele trei tipuri de relații nu sunt în măsură să conducă la formarea unei culturi școlare reale, a unei culturi organizaționale care să favorizeze producerea inovației în învățământ. Dezvoltarea unei culturi școlare care să fie și o cultură a inovației apare ca o soluție optimă pentru școală, în general și pentru personalul didactic, în special, pentru a face față exigențelor crescânde ale societății și economiei, schimbărilor accelerate în domeniul științei și tehnologiei. Tipurile diferite de relații care se stabilesc între cadrele didactice conduc la culturi școlare, organizaționale diverse. Hassenforder identifică patru tipuri esențiale de culturi școlare: individualism fragmentat, balcanizare, „colegialitate constrânsă” și colaborarea ca mod de lucru cotidian [5]. Doar cel din urmă tip de cultură școlară este considerat de către autor ca fiind favorabil inovației în învățământ.

Formarea unei culturi școlare favorabile inovației are la bază și motivația profesională a cadrelor didactice. Motivația și satisfacția în muncă a cadrelor didactice reprezintă una dintre

temele de interes pentru cercetători, pentru că s-a constatat că reușita educațională a elevilor/ studenților depinde, într-o foarte mare măsură, de tipul de motivație al cadrelor didactice, de gradul de satisfacție profesională. Numeroase cercetări au demonstrat că atunci când cadrele didactice prezintă un nivel înalt de motivație profesională de natură intrinsecă (adică sunt motivați mai degrabă de realizările, rezultatele activității didactice, decât de beneficii exterioare muncii lor, precum salariul, prestigiul social) investesc mai mult în activitatea lor, dau dovadă de mai multă creativitate și eficiență în rezolvarea problemelor [4].

Raportându-ne la situația internațională, se poate afirma că inovația la nivelul sistemului educațional din Republica Moldova începând cu anii '90, devine unul dintre sistemele în care s-au operat cele mai multe schimbări, la nivelul tuturor componentelor sale. Cuvântul de ordine la nivelul sistemului de învățământ este *reforma*.

Inovația urmărește identificarea de soluții, oportunități, strategii, prin care să fie atins idealul educațional. Reforma învățământului a vizat asigurarea unei atitudini egale în fața educației tuturor indivizilor, indiferent de particularitățile psihofizice, intelectuale, sociofamiliale, economice, etnice, religioase sau de altă natură. Tratarea egală a indivizilor poate genera, uneori, inegalități în fața educației – indivizii aparținând minorităților naționale se pot confrunta cu dificultăți în înțelegerea conținutului manualelor, cei care prezintă diferite forme de handicap au nevoie de suport tehnic sau intelectual, indivizii care au părăsit prematur sistemul pot decide la un moment dat să revină în sistem pentru sa-și continue școlarizarea etc. La aceste probleme inovația poate identifica soluții la nivel de conținut, organizare, finanțare etc.

Totodată, diferența dintre reformă și inovație în învățământ constă și în faptul că, în timp ce prima este impusă centralizat – *de sus în jos* – și din start are un grad mare de generalitate, cea de-a doua, inovarea, poate demara de la nivelul unei instituții de învățământ, de la nivelul unui colectiv didactic, cercetători, grup de parteneri în problemele educației – *de jos în sus* – și abia după ce-și dovedește eficiența este preluată la scară extinsă.

Inovația reprezintă un proces de învățare, de achiziționare de noi cunoștințe, de noi moduri de a lucra, fapt pe care personalul didactic, elevii și părinții acestora, alte autorități îl experimentează deja. Descentralizarea sistemului de învățământ, chiar dacă într-o formă limitată, favorizează acest proces de învățare – cadrele didactice învață, în primul rând, să colaboreze, să coopereze între ele, cu autoritățile locale, cu familia în scopul creșterii șanselor de reușită școlară a elevilor/ studenților. La nivel de structură și organizare au apărut modificări esențiale: învățământul privat de toate nivelurile, noi profiluri, specializări specifice economiei de piață (educația antreprenorială, managementul), învățarea pe tot parcursul vieții etc. Un alt aspect important îl constituie legislația învățământului, care a fost adaptată și completată în consens cu realitățile și exigențele societății bazate pe cunoaștere.

Procesul de reformă este unul dificil, de lungă durată. Numeroase studii și cercetări au subliniat faptul că la nivelul societății noastre se manifestă deja o anumită oboseală, un „stres al reformei”. Aceleași studii evidențiază faptul că relațiile dintre cadrele didactice, dintre acestea și elevi s-au îmbunătățit, comunicarea și cooperarea fiind cele care i-au ajutat să facă față procesului de reformă.

Inovația în educație poate și trebuie să fie susținută și stimulată, atât prin măsuri care să acționeze din interiorul sistemului, cât și din afara lui. În al doilea caz, finanțarea corespunzătoare

a învățământului este una dintre măsurile cele mai importante, pentru că inovația solicită un suport financiar. În interiorul sistemului se poate acționa prin continuarea procesului de descentralizare. Sistemul educațional trebuie să se concentreze într-o mai mare măsură asupra dezvoltării unor programe speciale pentru diferite categorii de populație, de la persoane cu dizabilități - la minorități etnice, indivizi superior dotați, până la posibilitatea includerii în sistemul de învățământ a tuturor celor care doresc să-și perfecționeze, să-și completeze pregătirea școlară.

Un alt mod de stimulare a inovației constă în recompensa muncii în echipă. În prezent, la nivelul sistemului educațional personalul didactic, dar și elevii/ studenții sunt evaluați, recompensați în funcție de activitatea individuală. Munca în echipă, implicarea în diverse programe, proiecte educaționale nefiind recompensată nu este atractivă pentru indivizi. În aceste condiții nici motivația profesională și nici satisfacția în muncă nu sunt considerabile, fapt care împiedică formarea unei culturi școlare favorabile inovației.

Sistemul educațional actual se caracterizează prin forme incipiente ale inovației, care însă - printr-o intervenție susținută atât din interiorul sistemului, precum și din afara acestuia - are șanse să devină o constantă a sistemului.

Referințe bibliografice:

1. Boiron M. L'innovation en question. En ligne sur: www.leplaisirdapprendre.com/docs/innovation_en_questions.pdf.
2. Bécharde J.P. L'enseignement supérieur et les innovations pédagogiques: une recension des écrits. In: Revue des sciences de l'éducation, Vol. XXVII, 2001, nr. 2. www.persee.com.
3. Cloutier J. Qu'est-ce que l'innovation sociale? En ligne sur: www.crisis.uqam.ca/cahiers/ET0314.pdf.
4. Galand B., Gillet M.P. Le rôle du comportement de la direction dans l'enseignement professionnel des enseignants. Cahier de recherche du GIREF, 2004, N° 26. En ligne sur: <https://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/girsef/documents/026cahier.pdf>
5. Hassenforder J. Inovația în învățământ. București: Editura Didactică și Pedagogică, 1976.
6. Huberman L. Rapport annuel sur l'état et les besoins de l'éducation, 2004-2005. Le dialogue entre la recherche et la pratique en éducation: une clé pour la réussite. www.cse.gouv.qc.ca/fichiers/documents/publications/CEBE/50-0182-01.pdf.
7. Miclea M., Vlăsceanu L, Potolea D., Petrescu P. (coord.) Nevoi și priorități de schimbare educațională în România - fundament al dezvoltării și modernizării învățământului preuniversitar, 2006. Disponibil la: www.edu.ro/index.php/genericdocs/8246.
8. Perron M., Lessard C. La professionnalisation de l'enseignement et de la formation des enseignants: tout a-t-il été dit? In: Revue des sciences de l'éducation, Vol. XIX, 1993, nr. 1, p. 5-32.
9. Règimbald A. Innovation sociale: définitions et caractéristiques. In: Innovations sociales en Outaouais. Rapport de recherche. En ligne sur: www.uqo.ca/observer/OrganisationCommunautaire/DevSocial/Innovation.pdf.