

УДК 378.001.76

ТИМОШКО Ганна Миколаївна,
доктор педагогічних наук, професор кафедри
педагогіки вищої школи, управління та
адміністрування УМО НАПН України

ДО ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ

***Анотація.** Розкрито різні наукові погляди на проблему управління інноваційною діяльністю в навчальному закладі, що дає можливість більш предметно реалізувати освітні інновації й вивчити практичну доцільність їх впровадження. Позиціонується авторське усвідомлення важливого значення системного підходу до управління інноваційною діяльністю в загальноосвітньому навчальному закладі, організації навчальної діяльності учнів, що активізує педагогічну творчість учителя, формує креативне мислення майбутнього випускника загальноосвітнього навчального закладу, розвиток його творчого потенціалу, досягнення якісно нового стану функціонування.*

Схарактеризовано основні етапи технології управління інноваційними процесами в загальноосвітніх навчальних закладах і відповідні умови її впровадження. Акцентовано увагу на нагальних завданнях, які в контексті імплементації рекомендацій, що вироблені в ході Болонського процесу, постають перед навчальними закладами: внесення змін до структури, змісту, стандартів, форм національної освіти, забезпечення якості підготовки фахівців на рівні європейських стандартів. Тому впровадження інноваційних технологій в освітній процес навчальних закладів є одним із найважливіших завдань, які нині розглядаються в освіті і вирішення яких покладається на педагогів та управлінців.

***Ключові слова:** інноваційний процес; інноваційна діяльність; управління інноваційною діяльністю; управлінські технології; системний підхід; загальноосвітній навчальний заклад; стандарти освіти; творчий потенціал учителя.*

Постановка проблеми. Зміни, які відбуваються в соціально-економічному житті України в останні десятиліття, позначилися на сучасному стані освіти. Суттєво змінилася її парадигма, що орієнтована на входження у світове співтовариство. Переосмислено традиційне її розуміння, адже освіта нині - це, передусім, становлення людини, її утвердження, пошук свого образу, неповторної індивідуальності, духовності, творчого розвитку. В Україні створено реальні умови для демократизації та гуманізації шкіль, модернізації системи управління освітою, посилено процеси саморозвитку загальноосвітнього навчального закладу (далі - ЗНЗ). Дедалі більше ми переконуємося в тому, що їх джерелом є творча й інноваційна діяльність педагогів, яка знайшла втілення у створенні навчальних закладів для обдарованих дітей, розробленні й

упровадженні елементів нового змісту освіти, нових освітніх технологій, посиленні зв'язків школи з наукою, зверненні до світового педагогічного досвіду. Сучасні зміни в освіті вимагають від педагогічних працівників, керівників навчальних закладів переорієнтації на гуманістичні цінності [3].

Усе більшого розвитку зазнала нова галузь наукових знань - педагогічна інноватика, яка вивчає процеси розвитку школи, що пов'язані зі створенням нової практики освіти. Перехід на нові освітні стандарти освітньої діяльності, інтеграція в європейський і світовий освітній простір актуалізували проблему управління інноваційними процесами в загальноосвітніх навчальних закладах. Інноваційність як здатність до оновлення, відкритість новому стала розглядатися педагогічною та іншими соціальними науками як провідна характеристика шкільного менеджменту.

У сучасних умовах шкільний менеджмент є основним системоутворювальним чинником інноваційних змін у ЗНЗ, оскільки забезпечення умов для інноваційної діяльності, розвиток кадрового потенціалу, планування освітніх змін повністю залежать від керівника. Тому від спрямованості шкільного менеджменту загалом і систем управління педагогічними інноваціями, зокрема, залежить як розвиток окремих навчальних закладів, так і якість шкільної освіти в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Опрацювання теоретичних і практичних аспектів дослідження дало можливість стверджувати, що управління навчальними закладами, різновекторність його інноваційності, забезпечення успішної практичної реалізації представлені сучасними науковими здобутками вітчизняних і зарубіжних учених (Л. Даниленко, Г. Дмитренко, Г. Єльнікова, В. Крижко, В. Олійник, Є. Павлютенков, В. Пикельна). Окрему увагу приділено психологічним і педагогічним теоріям розвитку управлінської діяльності та її суб'єкта (Б. Ананьев, І. Бех, Л. Виготський, С. Гончаренко, Г. Костюк, О. Леонтьєв, С. Рубінштейн та ін.). Досліджені сучасних науковців щодо якості управлінської діяльності керівників ЗНЗ ґрунтовані на методології педагогічного менеджменту (В. Драгун, В. Шаркунова), менеджменту внутрішкільного управління (Ю. Конаржевський), інноваційного менеджменту (П. Завлін, В. Князєв, Л. Мінделі, М. Портер, А. Пригожин, Р. Фатхутдінов та ін.), педагогічної інноватики (Б. Гершунський, Л. Даниленко, О. Козлова, В. Луговий, В. Паламарчук, О. Подимова, О. Попова, М. Поташник), менеджменту освітніх інновацій (З. Рябова, Л. Калініна, Н. Клокар, Т. Сорочан та ін.).

Проте в наукових дослідженнях у галузі педагогічної інноватики, менеджменту освітніх інновацій не в повній мірі досліджено специфіку управління інноваційною діяльністю ЗНЗ.

Метою статті є обґрунтування теоретичних аспектів технології ефективного управління інноваційною діяльністю в загальноосвітньому навчальному закладі та визначення етапів її впровадження.

Виклад основного матеріалу. Управління інноваційними процесами в закладах загальної середньої освіти розглянуто сучасними дослідниками як важливий складник управлінської діяльності, у якій засобами планування, організації, керівництва й контролю процесів розроблення і засвоєння інновацій забезпечено цілеспрямованість і організованість діяльності колективу школи щодо нарощування її освітнього потенціалу, підвищення рівня його використання і, як наслідок, отримання якісно нових результатів освіти [11, с. 255]. Відповідно до цього підготовкою й реалізацією інновацій передбачено компетентне використання методології системного підходу, широке залучення методів системного аналізу, формальних і неформальних способів дослідження ефективності управління освітніми процесами.

Слід зазначити, що поряд із поняттям «управління інноваціями» часто застосовується поняття «управління змінами». Останнє поняття, на нашу думку,

значно ширше, оскільки передбачає управління не тільки одним інноваційним процесом як об'єктом управління, а й іншими об'єктами, а саме: управління розвитком, управління якістю освіти, управління конфліктами, управління саморозвитком. Разом із тим, «управління змінами» представляє категорію дії, процесу повороту до чогось іншого [12].

Поняття «зміна» і похідне від нього - «управління змінами» - можуть характеризувати процеси управління нововведеннями як відповідними ознаками таких змін. Виходячи з вищезазначеного, можна вважати, що поняття «управління змінами» охоплює інновації не тільки в педагогічних технологіях, а й усіх системах шкільної організації. Саме з цього погляду ми поділяємо думку В. Сгадової [13]. Однак у своєму дослідженні вона обмежується тільки організацією експериментальної діяльності, у якій однією з головних ідей, що забезпечують ефективність інноваційних процесів, визначено турботу про учня й учителя зі сторони адміністрації школи.

Зазначимо, що в сучасній практиці реалізовано різні підходи до управління інноваційною діяльністю [2]. Виділяють підходи за суб'єктами управління (адміністративне, парсіпативне), за орієнтацією на процес або на результат. Однак основою різних підходів є забезпечення умов для інноваційної діяльності всіх учасників освітнього процесу в навчальному закладі. Аналіз наукових джерел засвідчив, що до таких умов належать: кадрові, організаційні, фінансові, інформаційні, технологічні ресурси; забезпечення ефективного перебігу інноваційних процесів; сприятлива соціально-психологічна атмосфера; готовність учителя до інноваційної діяльності; подолання опору змінам [3].

Однак практика управління інноваційною діяльністю свідчить, що навіть найвищий за певних умов результат ще не є показником його ефективності. Ігнорування цільового і ціннісного аспекту таких змін приводить до формалізму в результатах інноваційної діяльності. Тому суттєву роль в успішному управлінні нововведеннями відіграють ціль, засоби управлінського впливу, функціональний склад, організаційні структури, технології та підходи, які визначають характер планування нововведень, їх організацію, керівництво і контроль. Особливе значення в цих процесах має стратегія управління інноваційною діяльністю, яка визначає вектор розвитку інноваційної інфраструктури, забезпечує пріоритети інноваційної діяльності, сприяє розвитку інноваційного клімату в школі. При цьому плановість, прогнозованість і системність є суттєвими показниками якості змін.

До важливих умов ефективного управління змінами також відносять: визначення й ранжування довгострокових цілей управлінських і педагогічних процесів в навчальному закладі; формування стратегії й довгострокового плану розвитку відповідно до визначеної стратегії; постійне оцінювання й критичний розгляд можливих шляхів досягнення поставлених цілей; запровадження тих чи тих актуальних інновацій; вибір об'єктів управління й поступове здійснення управлінських рішень, які забезпечують ефективну адаптацію до несподіваних змін процесів управління, навчання, виховання й розвитку, професійного і творчого зростання кадрів.

Зазначимо, що управління інноваційними процесами розглядається сучасною наукою як важлива передумова якісних змін у системі шкільної освіти. Виходячи з цього, основними показниками якості управління інноваційними процесами в сучасній школі визначено: показники рівня розвитку інноваційного простору школи, показники якості інноваційних процесів, показники якості навчально-виховного процесу. Додатковими показниками ефективності управління інноваціями можуть виступати: розвиток інформаційного поля інноваційного простору школи, рівень зовнішніх і внутрішніх комунікаційних зв'язків, ефективність моніторингових досліджень ходу і результативності інноваційних процесів. Важливого значення при цьому набувають

механізми управління інноваційними процесами, а саме: визначення основних механізмів успішної інноваційної діяльності (нормативно-правовий, організаційно-управлінський, соціально-психологічний); інтенсифікація інноваційних процесів через стимулювання ризику, підтримку ініціатив, створення атмосфери інноваційного середовища; забезпечення системності, організованості (етапність, процедурність) інноваційних процесів; оптимізація інформаційного обміну в інноваційних процесах.

Ефективність таких механізмів визначається здатністю суб'єктів управління цілеспрямовано використовувати організаційно-розпорядницькі, організаційно-педагогічні, соціально-психологічні, фінансово-господарчі та економічні методи.

Важливу роль в управлінні інноваційними процесами в навчальних закладах відіграє технологічний аспект. Технологічність як здатність управлінця бачити процесуальну цілісність є однією з умов ефективного управління нововведеннями. Структурно процес упровадження технології ефективного управління нововведеннями складається з конкретних етапів, що представляють собою послідовність управлінських дій у процесі управління інноваціями, основного змісту управління на кожному з етапів, пріоритетних функцій, а також умов, від яких залежить ефективність інноваційних процесів. Усі етапи тісно пов'язані між собою, а неповна реалізація якогось із них приводить до збою в цілій системі.

Перший етап управлінської технології включає діагностику готовності педагогічного колективу до інноваційної діяльності. На цьому етапі основним змістом управлінської діяльності визначено: аналіз зовнішнього і внутрішнього середовищ школи, діагностику можливостей педагогічної системи та встановлення потреб у ресурсах. Важливим при цьому стало запровадження моніторингу готовності педагогічних працівників до інноваційної діяльності, де основним критеріальним рівнем є готовність до інноваційних змін. Функції експертизи ми визначили як провідні на даному етапі технології. До важливих умов забезпечення ефективності цього етапу, віднесено гуманістичне спрямування експертизи, оптимальність у виборі методів діагностики, доцільність методів аналітичної діяльності та своєчасне усунення перешкод до інноваційної діяльності.

Другий етап управлінської технології передбачає прогнозування й проектування змін у ЗНЗ. До змісту цього етапу включено вибір стратегій змін, формування системи показників інноваційних перетворень, критеріїв їх оцінювання та програмування заходів щодо управління інноваціями. Пріоритетними функціями на даному етапі нами визначено стратегічно-цільові, організаційно-управлінські, серед яких проектування й моделювання є провідними. Умови забезпечення ефективності даного технологічного етапу характеризуються гуманістичними підходами до визначення цілей інноваційних змін, відповідністю змісту інновацій цілям шкільної організації та якісним програмним забезпеченням.

Третім етапом управлінської технології передбачено створення умов для інноваційної діяльності у ЗНЗ. Основний зміст цього етапу полягав у створенні нормативно-правового, організаційно-управлінського і соціально-психологічного забезпечення шкільних інновацій. Серед важливих управлінських функцій визначено операційно-управлінські та соціокультурні, завдяки яких створено сприятливу внутрішшкільну інноваційну атмосферу. Ефективність даного технологічного етапу забезпечуємо узгодженням дій і цілей шкільної організації з діями та цілями кожного члена педагогічного колективу, сприятливими комунікаціями та адаптивністю і гнучкістю організаційних структур школи. Особистісно зорієнтований підхід до управління педагогічним колективом на цьому етапі став провідним.

Четвертий етап управлінської технології включав процеси керівництва інноваційною внутрішньошкільною діяльністю. До змісту діяльності на даному етапі

ввійшли поетапне регулювання інноваційних процесів, координація інновацій і розвиток інноваційного простору школи. Основними управлінськими функціями цього етапу визначено регулювання й координацію, мотивацію й керівництво. Ефективність цього етапу зумовлена ефективним лідерством, наступністю кращих шкільних традицій, високим рівнем самоосвіти учасників процесу, постійним стимулюванням інноваційної діяльності.

Оснoву *п'ятого етапу управлінської технології* склала діагностика результатів інноваційної діяльності. До змісту цього етапу включено перевірку відповідності між отриманими результатами і запланованими, їх узгодженість із цілями школи. Провідними функціями на даному етапі виступили діагностичні, інформаційні та презентаційні.

Усі етапи представленої технології характеризують закономірну послідовність формування і здійснення ефективних управлінських дій через посилення їх гуманістичного складника. Вони вказують на загальний зміст управління і разом із тим відбивають специфічні умови досягнення ефективного управління інноваційними процесами. На наш погляд, технологія орієнтує управлінця, з однієї сторони, на послідовність і раціональність управлінських дій, а з другої - на можливість максимально корисно використати увесь арсенал гуманістичних засад для ефективного управління інноваційними процесами в системі шкільної освіти.

Ефективність реалізації цієї технології можлива лише за умови цілеспрямованих управлінських дій на кожному з етапів управління нововведеннями. Важливе значення при цьому відведено управлінським рішенням, які в умовах інноваційного розвитку шкільного середовища набули вирішального значення. До ознак ефективного прийняття управлінського рішення нами віднесено: колегіальність у прийнятті важливих рішень щодо інноваційних змін у навчальному закладі, гуманність у передумові управлінських рішень, прогностичність рішень (здатність передбачати результати змін), неупередженість до динаміки змін (розглядати зміни не як загрозу, а як можливий варіант розвитку навчально-виховного процесу, школи, учителя), пріоритетність стратегічних рішень щодо запровадження нововведень.

Особливу роль в успішному управлінні інноваціями відіграла експертна функція. Оцінювання дієвості педагогічних інновацій - це важливий складник експертної функції суб'єктів внутрішкільного управління. У системі управління нововведеннями, як зазначають дослідники, необхідно забезпечити всебічне і багатоаспектне вивчення інновацій (проектування, моніторинг, регулювання, корекцію), без чого неможливе компетентне визначення їх ефективності, доцільності наукового забезпечення й розповсюдженням досвіду.

Ця проблема ґрунтовно розкрита вітчизняною дослідницею Л. Даниленко [3]. Висвітлюючи технологію оцінювання педагогічних інновацій через різноманітні показники і параметри, учена обґрунтувала важливість гуманітарного підходу до такого оцінювання, провідну роль у якому відіграє експерт - той, хто оцінює інновацію. Від людських якостей експерта великою мірою залежить оцінювання новації. Звертаємо увагу на те, що здійснення самоекспертизи педагогічної інновації самим учителем є стимулюючим чинником його самовдосконалення, сприяє підвищенню як загальної культури вчителя, так і його професійної компетентності. На самоекспертизу як чинник актуалізації само оцінювання, здійснення та самокорекції своєї діяльності вчителем свого часу звертали увагу українські дослідники Е. Єльнікова і Н. Островерхова [5].

Характерною особливістю управління інноваційним розвитком навчального закладу є створення інноваційного середовища. Не маючи певного загального визначення поняття «інноваційне середовище» ми розглядаємо даний феномен як такий вид середовища, який не тільки є сприятливим для впровадження інновацій, але й

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, дослідження проблем успішного управління інноваційними процесами в загальноосвітніх навчальних закладах дало змогу виявити чинники, які стимулюють інноваційну діяльність педагогічних колективів, управління інноваційними процесами, забезпечують прогресивний розвиток позитивного іміджу цих закладів у сучасному соціумі. Насамперед, це створення умов для інноваційної діяльності, цільовий і ціннісний аспекти системного управління інноваційними процесами у ЗНЗ, їх технологічне забезпечення. У свою чергу, є і залишаються проблеми, з якими зустрічаються менеджери освіти у процесі управління нововведеннями. Особливої активності у здійсненні наукових розвідок потребують проблеми розвитку інноваційного потенціалу керівного складу ЗНЗ і його впливу на інноваційну діяльність педагогічного колективу.

Список використаної літератури

1. Андруханова В. М. Сучасні підходи щодо вирішення проблеми підготовки вчителя до інноваційної діяльності / В. М. Андруханова // Управління школою. - 2004. - № 34. - С. 7.
2. Ващенко Л. М. Управління інноваційними процесами в загальній середній освіті регіону : монографія / Л. М. Ващенко. - Київ : Видавниче об'єднання «Тираж», 2005. - 380 с.
3. Даниленко Л. І. Основні проблеми освітньої інноватики в сучасній теорії та практиці / Л. І. Даниленко // Педагогічні інновації: зб. наук, праць. - Київ : ІЗМН, 2000. - С. 612.
4. Дичківська І. Д. Інноваційні педагогічні технології: навчальний посібник / І. Д. Дичківська. - Київ : Академвидав, 2004. - 352 с.
5. Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : монографія / Г. В. Єльнікова. - Київ : ДАККО, 1999. - 303 с.
6. Клеха Л. Управління інноваціями / Л. Клеха // Директор школи. - 2010. - № 40. - С. 24.
7. Козлова О. Г. Підготовка вчителя до інноваційної діяльності в системі післядипломної освіти : автореф. дис. ... кандидата пед. наук / О. Г. Козлова ; Державна академія керівних кадрів освіти. - Київ, 1999. - 40 с.
8. Конаржевський Ю. А. Менеджмент и внутришкольное управление / Ю. А. Конаржевський. - Москва : Образовательный центр «Педагогический поиск», 1999. - 224 с.
9. Мармаза О. І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом / О. І. Мармаза. - Харків : Видав. гр. «Основа», 2004. - 240 с.
10. Михайлова Л. І. Інноваційний менеджмент : навч. посібник / Л. І. Михайлова, С. Г. Турчина. - Київ : Центр учбової літератури, 2007. - 248 с.
11. Моисеев А. М. Нововведения во внутришкольном управлении / А. М. Моисеев, А. Е. Капто, А. В. Лоренсов, О. Г. Хомерики. - Москва : Педагогическое общество России, 1998. - 272 с.
12. Попова О. В. Інновації в сучасній педагогічній теорії та практиці / О. В. Попова // Педагогіка та психологія : зб. наук, праць. - Харків : Держ. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди, 1999. - Вип. 9. - С. 1015.
13. Сгадова В. В. Інноваційна спрямованість педагогічної діяльності / В. В. Сгадова // Педагогіка і психологія формування творчої особистості: проблеми і пошуки : зб. наук. пр. / Ін-т педагогіки і психології проф. освіти АПН України, Запоріж. обл. ін-т післядиплом. пед. освіти. - Київ, Запоріжжя, 2001. - Вип. 19. - С. 64-67.
14. Стадник В. В. Інноваційний менеджмент : навч. посібник / В. В. Стадник, М. А. По хна. - Київ : Академвидав, 2006. - 464 с.

References

1. Andryuhanova, V. M. (2004). Modern approaches are in relation to the decision of problem of preparation of teacher to innovative activity. *Upravlynnnya shkoloyu (Management at the school)*, 34, 7 (in Ukr.)
2. Vazshenko, L. M. (2005). *Management innovative processes in universal middle education of region*: monograph. Kyiv: A Publishing Association «Drawing» (in Ukr.)
3. Danylenko, L. I. (2000). *Basic problems of educational innovate are in a modern theory and practice*. Pedagogical innovations: collection of scientific works. Kyiv: IMMS (in Ukr.)
4. Dychkyvs'ka, I. D. (2004). *Innovative pedagogical technologies'*, train aid. Kyiv: Akademvydav (in Ukr.)
5. Yel'nykova, H. V. (1999). Scientific bases of development of management universal middle education are in a region: monograph. Kyiv (in Ukr.)
6. Kleha, L. (2010). Management innovations. *Dyrektor shkoly (Head master)*, 40, 24 (in Ukr.)
7. Kozlova, O. H. (1999). *Preparation of teacher to innovative activity in the system of pastdyplom education'*. abstract of thesis of dissertation of candidate of pedagogical sciences. Kyiv (in Ukr.)

8. Konarzhevskiy, Yu. A. (1999). *Management and management into school*. Moscow: Educational center «The Pedagogical search» (in Russ.)
9. Marmaza, O. I. (2004). *The innovative going is near a management educational establishment*. Kharkyv: «Osnova» (in Ukr.)
10. Myhaylova, L. I., & Turchyna, S. H. (2007). *Innovative management*, train aid. Kyiv: Center of educational literature (in Ukr.)
11. Moyseev, A. M., Kapto, A. E., Lorensov, A. V., & Homeryky, O. H. (1998). *Innovations are in a management into school*. Moscow: Pedagogical society of Russia (in Russ.)
12. Popova, O. V. (1999). Innovations are in a modern pedagogical theory and practice. *Pedahohyka y psyholohya (Pedagogics and psychology, collection of scientific works)*, 9, 10-15 (in Ukr.)
13. Shadova, V. V. (2001). Innovative orientation of pedagogical activity. *Pedahohyka y psyholohya formuvannya tvorchoyi osobystosti: problem y poshuky (Pedagogics and psychology of forming of creative personality: problems and searches', collection of scientific works)*, 19, 64-67 (in Ukr.)
14. Stadnyk, V. V., & Yohna, M. A. (2006). *Innovative management: train aid*. Kyiv: Akademydav (in Ukr.)

Abstract. Tymoshko H. M. To problem of management innovative processes in general educational establishments.

Introduction. In Ukraine the real terms are created for democratization and humanizing of schools, modernization of control system by education, the processes of independent development of general educational establishment Increase. Their source is creative and innovative activity of teachers, that found embodiment in creation of establishments of education for the gifted children, development and introduction of elements of new maintenance of education, new educational technologies, strengthening of connections of school with science, address to world pedagogical experience. Modern changes in education require from pedagogical workers, leaders of educational establishments of change of orientation on humanistic values and new paradigm of development of mechanisms of introduction of innovative activity in educational establishments.

Purpose. Ground of theoretical aspects of technology of effective management in general educational establishment and determination of the stages of her introduction innovative activity.

Results. It is exposed different scientific looks to the problem of management innovative activity in educational establishment that gives an opportunity more in detail to realize educational innovations and learn practical expediency of their introduction. Authorial realization of important value of approach of the systems is positioned to the management innovative activity in general educational establishment, organization of educational activity of students, that activates pedagogical work of teacher, development of them forms the creative thinking of teachers, creative potential, achievement qualitatively of the new state offfunctioning of general educational establishment.

Originality. A management innovative process is examined by modern science as important pre-condition of quality changes in the system of school education. Coming from it, by the basic indexes of quality of management innovative processes at modern school we determine: indexes of level of development of innovative space of school, indexes of quality of innovative processes, indexes of quality of educational-educator process.

Efficiency of mechanisms that determine the capacity of subjects for management innovative processes can be provided by purposeful application of organization of order, organizationally-pedagogical, social-psychological, financially-economic and economic methods.

An important role in a management innovative processes establishments of education are played by a technological aspect that presents by a soba sequence of the administrative actions-stages in the process of management innovations. All stages of the presented technology characterize the appropriate sequence of forming and realization of effective administrative actions through strengthening of their humanistic constituent.

Efficiency of realization of this technology is possible only on condition of the purposeful administrative operating on each of the stages of management innovations. An important value is here taken to the administrative decisions that in the conditions of innovative development of school environment acquire a decision value. To the signs of effective acceptance of administrative decision we take: collective nature in the acceptance of important decisions in relation to innovative changes in educational establishment, humanity in pre-condition of administrative decisions, to forecast decisions (ability to envisage the results of changes), tolerance to the dynamics of changes (to examine changes not as threat, but as possible variant of

development of educational-educator process, school, teacher and others like that), priority of strategic decisions in relation to the input of innovations.

Conclusion. *Research of problems of successful management innovative processes in general educational establishments gave an opportunity to educe factors that stimulate innovative activity of pedagogical collectives, management innovative processes, provide progressive development of positive image of school in modern society. First of all, it conditioning for innovative activity, having a special purpose and valued aspects of system management innovative processes in educational establishment, them technological providing.*

Key words: *innovative process; innovative activity; management; administrative technologies; approach of the systems; innovative activity; general educational establishment; standards of education; creative potential of teacher.*

*Одержано редакцією 03.04.2017
Прийнято до публікації 07.04.2017*