

Карамушка Л.М.

Університет менеджменту освіти
АПН України

ОЦІНЮВАННЯ МОТИВІВ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН У ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЯХ ЇХ ПЕРСОНАЛОМ

У статті проаналізовано основні мотиви запровадження змін у освітніх організаціях. Виявлено певну диспропорцію щодо мотивів запровадження змін в організації (орієнтація на зовнішні ефекти діяльності («конкуренція», «статус», «імідж») без достатньої орієнтації на зміни, які стосуються сутнісних, «внутрішніх» складових діяльності організації («орієнтація на клієнта, підвищення продуктивності праці тощо»; «орієнтація на персонал»). Визначено основні типи працівників освітніх організацій щодо оцінювання ними мотивів запровадження змін в організації. З'ясовано вплив системи освіти (середньої та вищої) на оцінку працівниками мотивів запровадження змін.

Ключові слова: освітні організації; зміни в освітніх організаціях; мотиви запровадження змін у освітніх організаціях; типи працівників щодо оцінювання запровадження змін у освітніх організаціях.

Постановка проблеми

Ефективність діяльності вітчизняних освітніх організацій нині значною мірою залежить від їх здатності адаптуватися до соціально-економічних змін і запроваджувати у свою діяльність інноваційні зміни.

Однак аналіз практики управління освітніми організаціями свідчить, що здійснення цих процесів досить часто пов'язано з виникненням низки психологічних проблем.

Проблема діяльності організацій в умовах соціально-економічних змін знайшла певне відображення у працях західних (М.Вест [24], Д.Веттен [2], К.Девіс [9], М.Лейтер [19], К.Ліндстрон [20], І.Мучинські [8], К.Камерон [2], Дж.Ньюстром [9], Дж.Стюарт [10] та ін.) і російських (Г.Андрєєва [1], О.Журавльов [11], А.Леонова [6], І.Мотовілова [6], О.Павлова [11], В.Штроо [15] та ін.) авторів. Окремі аспекти запровадження змін в організаціях знайшли відображення і в українських авторів (В.Івкін [17], В.Кириченко [5], Л.Малімон [7], Г.Федосова [12], О.Філь [13; 16], Н.Хмель [14] та ін.).

Що стосується особливостей запровадження змін у освітніх організаціях, то ця проблема знайшла певне відображення у працях деяких зарубіжних авторів Р.Влерік [23], К.Насвал [21] та ін. Окремі розробки з цієї проблеми представлено і в попередніх публікаціях автора статті [3; 4; 18; 22]. Однак аналіз мотивів запровадження змін у вітчизняних організаціях раніше не ставав предметом спеціального емпіричного дослідження.

Актуальність проблеми й зумовила вибір нами цієї теми дослідження. Зазначимо, що йтиметься насамперед про запровадження інноваційних, прогресивних змін.

Об'єкт дослідження — психологічні особливості запровадження змін у освітніх організаціях.

Предмет дослідження — мотиви запровадження змін у освітніх організаціях.

Завдання дослідження:

1. Визначити особливості оцінювання персоналом освітніх організацій основних мотивів запровадження змін у організаціях.

2. Визначити типи працівників цих організацій щодо оцінювання ними мотивів запровадження змін.

3. З'ясувати вплив типу освіти на оцінювання персоналом освітніх організацій основних мотивів запровадження змін.

Виклад основного матеріалу

Для проведення дослідження використовувалася комплексна анкета «Психологічні особливості діяльності організації в умовах соціально-економічних змін», розроблена співробітниками лабораторії організаційної психології Інституту психології ім. Г.Костюка АПН України в рамках виконання науково-дослідного проекту «Психологічні основи ефективної діяльності організацій в умовах соціально-економічних змін» (2005–2007 рр., науковий керівник — доктор психологічних наук, професор Л.Карамушка). Окремий блок анкети, розроблений автором статті, містив питання, які стосувалися оцінювання працівниками освітніх організацій мотивів запровадження змін.

Дослідження проводилося в кількох освітніх організаціях системи середньої та вищої освіти трьох регіонів України — Центрального (м. Київ та Київська обл.), Східного (м. Полтава та Полтавська обл.), Західного (м. Кам'янець-Подільський та Хмельницька обл.). Усього в дослідженні брали участь понад 400 працівників освітніх організацій.

Математичне опрацювання даних здійснювалося за допомогою комп'ютерного пакета статистичних програм SPSS (версія 13.0), використовувалися факторний, кластерний і кореляційний аналіз.

У результаті проведення факторного аналізу відповідей опитаних (по масиву в цілому) було визначено три фактори, які відображають, на думку опитуваних, мотиви запровадження змін у їхніх освітніх організаціях (табл. 1):

1-й фактор — «Мотиви запровадження змін, пов'язані з підвищенням прибутку організації та підвищенням її конкурентоздатності» (зміни запроваджено: «для отримання більшого прибутку»; «зниження витрат, підвищення продуктивності праці в організації»; «для більшого забезпечення матеріально-технічних потреб працівників»; щоб організація стала більш конкурентоздатною — відкривалися нові інноваційні напрями діяльності, створювалися інноваційні продукти та послуги тощо); «для забезпечення більшої орієнтації на запити клієнта»;

2-й фактор — «Мотиви запровадження змін, пов'язані з орієнтацією на працівників» (зміни вводяться: «для більшого забезпечення професійної кваліфікації та професійної кар'єри працівників»; «для підвищення задоволеності працівників своєю роботою»; «для кращого поєднання працівниками професійного та приватного життя»);

3-й фактор — «Мотиви запровадження змін, пов'язані з підвищенням адаптації організації до середовища (зміни вводяться: «для кращої адаптації організації до процесів, що відбуваються у суспільстві»; «щоб організація підвищила свій статус, посилила імідж»).

Таблиця 1

**Оцінка працівниками освітніх організацій
мотивів запровадження змін у освітніх організаціях
(за результатами факторного аналізу)**

№ з/п	Мотиви запровадження змін у освітніх організаціях	1-й фактор	2-й фактор	3-й фактор
1	Для отримання більшого прибутку організації	0,725		
2	Для зниження витрат, підвищення продуктивності праці в організації	0,627		
3	Для більшого забезпечення матеріально-технічних потреб працівників	0,542		
4	Щоб організація стала більш конкурентоздатною (відкривалися нові інноваційні напрями діяльності, створювалися інноваційні продукти та послуги тощо)	0,538		
5	Для забезпечення більшої орієнтації на запити клієнта	0,472		
6	Для більшого забезпечення професійної кваліфікації та професійної кар'єри працівників		0,719	
7	Для підвищення задоволеності працівників своєю роботою		0,639	
8	Для кращого поєднання працівниками професійного та приватного життя		0,451	
9	Щоб організація краще адаптувалася до процесів, що відбуваються у суспільстві			0,729
10	Щоб організація підвищила свій статус, посилила імідж			-0,691

Як видно з отриманих даних, 1-й та 3-й фактори відображають мотиви, які стосуються діяльності організації: підвищення прибутку організації, посилення її конкурентоздатності та підвищення адаптації. Слід зазначити, що третій фактор є двохполюсним, і, скоріше за все, свідчить про те, що не завжди адаптація організації до змін, які відбуваються у суспільстві, сприйма-

ється, як підвищення статусу організації та посилення її іміджу. Скоріше за все, цей процес є набагато складнішим і неоднозначним. 2-й фактор стосується діяльності персоналу.

Що стосується *кількісного вираження мотивів*, які входять до кожного із факторів (по масиву в цілому), то, як видно із табл. 2, серед мотивів, які стосуються діяльності організації, найбільш вираженими, на думку опитуваних, є такі мотиви: зміни запроваджуються для того, «щоб організація підвищила свій статус, посилила імідж» (50,8%); «щоб організація стала більш конкурентоздатною — відкрилися нові інноваційні напрями діяльності, створювалися інноваційні продукти та послуги тощо» (43,5%); «щоб організація краще адаптувалася до процесів, що відбуваються у суспільстві» (33,7%). У середньому в 4 рази менше представлені мотиви, які орієнтовані на «забезпечення більшої орієнтації на клієнта» (15,7%), «зниження затрат, підвищення продуктивності праці» (14,3%), «отримання більшого прибутку організації» (10,4%) та «для більшого забезпечення матеріально-технічних потреб працівників» (7,9%). Що стосується мотиву «отримання більшого прибутку організації», то його низька вираженість обумовлена, скоріше за все, тим, що метою освітніх організацій, на відміну від бізнесових організацій, не є отримання прибутку. Водночас, низька вираженість інших мотивів, скоріше за все, свідчить про певну диспропорцію у мотивах запровадження змін — орієнтація на зовнішні ефекти діяльності організації («конкуренція», «статус», «імідж») без достатньої орієнтації на зміни, які стосуються сутнісних, «внутрішніх» складових діяльності організації («орієнтація на клієнта, підвищення продуктивності праці тощо»). Це часто, на нашу думку, лише вияв «зовнішніх» ефектів змін, без досягнення змін у безпосередньо «внутрішніх» процесах життєдіяльності організації.

Таблиця 2

**Вираженість мотивів запровадження змін
у освітніх організаціях
(в % від загальної кількості опитаних)**

№ з/п	Мотиви запровадження змін в освітніх організаціях	По масиву в цілому		Середня освіта		Вища освіта	
		Так	Ні	Так	Ні	Так	Ні
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Мотиви запровадження змін, орієнтовані на підвищення прибутку організації та підвищення її конкурентоздатності						
1.1	Щоб організація стала більш конкурентоздатною (відкрилися нові інноваційні напрями діяльності, створювалися інноваційні продукти та послуги тощо)	43,5	56,5	39,1	60,9	52,0	48,0
1.2	Для забезпечення більшої орієнтації на клієнта	15,7	84,3	14,2	85,8	18,7	81,3
1.3	Для зниження витрат, підвищення продуктивності праці	14,3	85,7	10,7**	89,3	21,1	79,9

Продовження таблиці 2

1	2	3	4	5	6	7	8
1.4	Для отримання більшого прибутку організації	10,4	89,6	4,3***	96,7	22,0	76,0
1.5	Для більшого забезпечення матеріально-технічних потреб працівників	7,9	92,1	5,6*	94,4	12,2	87,8
2	Мотиви запровадження змін, орієнтовані на підвищення адаптації організації						
2.1	Щоб організація підвищила свій статус, посилила імідж	50,8	49,2	54,1	49,5	44,7	55,3
2.2	Щоб організація краще адаптувалася до процесів, що відбуваються у суспільстві	33,7	66,3	33,5	66,5	34,1	65,9
3	Мотиви запровадження змін, орієнтовані на працівників						
3.1	Для більшого забезпечення професійної кваліфікації працівників	25,6	74,4	27,5	72,5	22,0	78,0
3.2	Для підвищення задоволеності працівників роботою	14,9	85,1	13,7	86,3	17,1	82,9
3.3	Для кращого поєднання працівниками професійного та приватного життя	5,6	94,4	94,8	93,5	5,2	6,5

* — рівень статистичної значущості ($p < 0,05$)

** — рівень статистичної значущості ($p < 0,01$)

*** — рівень статистичної значущості ($p < 0,001$)

Щодо вираження мотивів, які стосуються діяльності персоналу, то тут теж спостерігається певна диспропорція. По-перше, ці мотиви, на думку опитаних, кількісно виражені значно менше (від 2 до 10 разів за різними показниками), ніж мотиви, які стосуються діяльності організації. По-друге, серед самих мотивів, які стосуються персоналу організації, мотиви, які стосуються підвищення професійної кваліфікації працівників, переважають (у 2–5 разів) над мотивами, що стосуються задоволеності працею працівників і кращого поєднання професійного та приватного життя. Тобто тут спостерігається здебільшого прагматично-функціональний підхід до працівників щодо запровадження змін.

У цілому кількісні дані засвідчили, на нашу думку, певну диспропорцію у вираженості мотивів запровадження змін у організації і показали необхідність посилення певного гармонійного співвідношення між такими аспектами мотивів: а) мотивів щодо запровадження змін, зорієнтованих як на організацію, так і на персонал; б) мотивів, зорієнтованих на досягнення ефективності, як «зовнішніх», так і «внутрішніх» процесів змін.

Дослідження виявило кілька *статистично значущих відмінностей* ($p < 0,05$; $p < 0,01$; $p < 0,001$) між системою середньої та вищої освіти щодо вираженості деяких мотивів, які входять до першого фактора та стосуються

підвищення прибутку організації й підвищення її конкурентоздатності (див. табл. 2). Так, на думку опитаних, у системі вищої освіти більше, порівняно із системою середньої освіти, функціонують такі мотиви запровадження змін: а) «щоб організація стала більш конкурентоздатною» (52,0% проти 39,1%); б) «для отримання більшого прибутку організації» (22,0% проти 4,3%); в) «для зниження витрат, підвищення продуктивності праці» (21,1% проти 10,7%); г) «для більшого забезпечення матеріально-технічних потреб працівників» (12,2% проти 5,6%). Наявність таких відмінностей, скоріше за все, можна пояснити більшою орієнтацією системи вищої освіти на професійну, а не загальну, підготовку молоді, її цілеспрямованою орієнтацією на підготовку конкурентоздатних фахівців. Разом з тим, доцільним, напевне, було б посилення цих мотивів, з урахуванням певної специфіки, і в системі середньої освіти.

На основі кластерного аналізу було виокремлено типи працівників освітніх організацій залежно від сприйняття ними мотивів запровадження змін у організаціях. Можна говорити про такі три типи працівників освітніх організацій залежно від оцінювання ними мотивів запровадження змін у організаціях:

- працівники, які вказують на «мотиви запровадження змін, орієнтовані на підвищення адаптації організації до середовища» (мотиви, які стосуються 3-го фактора);
- працівники, які вказують на «мотиви запровадження змін, орієнтовані на працівників» (мотиви, що належать до 2-го фактора);
- працівники, які вказують на «комплексні» мотиви запровадження змін (мотиви, які належать до 1-го, 2-го та 3-го факторів).

На основі цих даних можна говорити про те, що найбільшою мірою серед працівників освітніх організацій представлені працівники, які утворюють перший тип (65,0%), потім працівники, які належать до другого типу (27%). І найменшою (8%) є кількість працівників, які утворюють третій тип. Тобто можна припустити, що число працівників, які мають можливість спостерігати у своїх організаціях мотиви, пов'язані із комплексним введенням змін (котрі мають орієнтацію як на організацію (підвищення її конкурентоздатності, адаптивності), так і на працівників, становить зовсім невелику кількість опитаних. Але саме така сукупність мотивів, на наш погляд, і може сприяти більш ефективному запровадженню змін. Тому актуалізація та розвиток мотивів саме такого типу може бути однією з умов оптимізації запровадження змін у освітніх організаціях.

Висновки

У цілому у процесі дослідження встановлено кілька суттєвих закономірностей.

1. Виокремлено три фактори (по масиву в цілому) запровадження змін, які на думку опитаних, відображають мотиви щодо цього в їхніх освітніх

організаціях: а) «мотиви запровадження змін, що пов'язані з підвищенням прибутку організації та підвищення її конкурентоздатності» (1-й фактор); б) «мотиви запровадження змін, що пов'язані з орієнтацією на працівників» (2-й фактор); в) «мотиви запровадження змін, що пов'язані з підвищенням адаптації організації до середовища» (3-й фактор).

2. Аналіз кількісного змісту закономірностей показав, що, на думку опитаних, спостерігається певна диспропорція у вираженості мотивів запровадження змін в організації, і засвідчив необхідність посилення певного гармонійного співвідношення між такими аспектами мотивів: а) мотивів щодо запровадження змін, зорієнтованих як на організацію, так і на персонал; б) мотивів, зорієнтованих на досягнення ефективності як «зовнішніх», так і «внутрішніх» процесів змін.

3. У системі вищої освіти більше, на думку опитаних, порівняно із системою середньої освіти, функціонують такі мотиви запровадження змін: а) «щоб організація стала більш конкурентоздатною»; б) «для отримання більшого прибутку організації»; в) «для зниження витрат, підвищення продуктивності праці»; г) «для більшого забезпечення матеріально-технічних потреб працівників». Наявність таких відмінностей, імовірно, можна пояснити більшою орієнтацією системи вищої освіти на професійну, а не на загальну, підготовку молоді, її цілеспрямованою орієнтацією на підготовку конкурентоздатних фахівців. Разом з тим, доцільним, напевне, було б посилення даних мотивів, з урахуванням певної специфіки, і в системі середньої освіти.

4. На основі кластерного аналізу було виокремлено такі типи працівників освітніх організацій щодо сприйняття ними мотивів запровадження змін в організаціях: а) працівники, які вказують на «мотиви запровадження змін, орієнтовані на підвищення адаптації організації до середовища»; б) працівники, які вказують на «мотиви введення змін, орієнтовані на працівників»; в) працівники, які вказують на «комплексні» мотиви запровадження змін. Актуалізація та розвиток саме мотивів третього типу, на які вказують менше ніж десята частина опитаних, може бути однією з умов оптимізації запровадження змін в освітніх організаціях.

5. Отримані дані слід урахувувати у процесі підготовки та проведення змін в освітніх організаціях.

ЛІТЕРАТУРА

1. Андреева Г.М. Социальная психология и социальные изменения / Г.М.Андреева // Психологический журнал. — 2005. — Т. 26. — № 5. — С. 5–15.

2. Вэттен Д.А. Развитие навыков менеджмента: 5-е изд. / Д.А.Вэттен, К.С.Камерон; пер. с англ.; под ред. В.А.Спивака. — С.Пб.: Нева, 2004. — С. 581–633.

3. Карамушка Л.М. Психологічні особливості введення змін в освітніх організаціях / Л.М.Карамушка // Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Ін-ту психології ім. Г.С.Костюка АПН України / за ред. С.Д.Максименка, Л.М.Карамушки. — К.: Міленіум, 2005. — Т. 1. — Ч. 16. — С. 5–21.

4. Карамушка Л.М. Тренінг «Психологічні основи управління змінами в освітніх організаціях» / Л.М.Карамушка // Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Ін-ту психології ім. Г.С.Костюка АПН України / за ред. С.Д.Максименка, Л.М.Карамушки. — К.: Наук. світ, 2007.— Т. 1. — Ч. 19. — С. 3–7.

5. Кириченко В. Прогнозування поведінки персоналу в період змін на підприємстві / В.Кириченко // Соціальна психологія. — 2004. — № 2. — С. 123–133.

6. Леонова А.Б. Профессиональный стресс в процессе организационных изменений / А.Б.Леонова, И.А.Мотовилова // Психологический журнал. — 2007. — Т. 27. — № 2. — С. 79–92.

7. Малімон Л.Я. Психологічні особливості управління нововведеннями в організації / Л.Я.Малімон //Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Ін-ту психології ім. Г.С.Костюка АПН України / за ред. С.Д.Максименка, Л.М.Карамушки. — К.: Наук. світ, 2007.— Т. 1. — Ч. 19. — С. 21–25.

8. Мучински П. Организация и организационные изменения / П.Мучински // Психология, профессия, карьера: 7-е изд. — С.Пб.: Питер, 2004. — С. 271–307.

9. Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационные изменения и их последствия // Дж.В.Ньюстром, К.Дэвис // Организационное поведение / пер с англ.; под ред. Ю.Н.Каптуревского. — С.Пб.: Питер, 2003. — С. 341–388.

10. Стюарт Дж. Тренинг организационных изменений / Дж.Стюарт. — С.Пб: Питер, 2001. — 256 с.

11. Павлова Е.Н. Социально-психологические факторы организационных изменений / Е.Н.Павлова, А.В.Журавлев // Вопросы психологии. — 2006. — № 3. — С. 131–143.

12. Федосова Г.Л. Особливості ділового спілкування в організації в умовах соціально-економічних змін / Г.Л.Федосова // Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Ін-ту психології ім. Г.С.Костюка АПН України / за ред. С.Д.Максименка, Л.М.Карамушки. — К.: Міленіум, 2005. — Т. 1. — Ч. 16. — С. 58–61.

13. Філь О.А. Тренінг розвитку конкурентоздатності управлінської команди бізнес-організації в умовах змін / О.А.Філь // Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Ін-ту психології ім. Г.С.Костюка

АПН України / за ред. С.Д.Максименка, Л.М.Карамушки. — К.: Наук світ, 2007. — Т. 1. — Ч. 19. — С. 33–36.

14. Хмель Н.М. Аналіз основних підходів до розуміння сутності проблеми соціально-економічних змін / Н.М.Хмель // Актуальні пролеми психології: зб. наук. праць Ін-ту психології ім. Г.С.Костюка АПН України / за ред. С.Д.Максименка, Л.М.Карамушки. — К.: Наук світ, 2007. — Т. 1. — Ч. 19. — С. 37–40.

15. Штроо В.А. Референтные отношения в группе как фактор организационных изменений / В.А.Штроо, А.А.Меланьина // Вопросы психологии. — 2005. — № 3. — С. 70–83.

16. Fil O. (2007). Development of educational organization employees' competitiveness as a necessary condition of successful change management // The XIII European Congress of Work and Organizational Psychology (Stockholm, May 9-12, 2007). – (Abstract, CD-ROM, Abstract T.Th6.C:6.)

17. Ivkin, V. (2007). Factors that hamper effective change in educational organizations // Work and organizational Psychology in Human Services Organizations: different European perspectives: Conference proceedings of Xth European Conference on Organizational Psychology and Human Service Work (3–6 October 2007, Kyiv, Ukraine) / Editors: Lyudmila Karamushka, Jose V. Peiro, Wilmar Schaufeli. Kyiv, «Naukovyi svit», 2007. p.22.

18. Karamushka L. (2007). Distinctive features of change process in educational organizations // The XIII European Congress of Work and Organizational Psychology (Stockholm, May 9-12, 2007). – (Abstract, CD-ROM, Abstract T.Fr 2.C:4.).

19. Leiter, M. (2005). Knowledge Utilization in Health Care: Roles, Facilitators, and Barriers In: Psychological Resources in Human Service Work: 1X European Conference on Organizational Psychology and Health Care: Conference Proceedings (5-8October 2005, Dresden, Germany). Dortmund / Berlin / Dresden, 2005, p.31.

20. Lindstron, K. (2005). Competence development of hospital nursing personnel during an organizational restructuring. In: Psychological Resources in Human Service Work: 1X European Conference on Organizational Psychology and Health Care: Conference Proceedings (5-8October 2005, Dresden, Germany). Dortmund/Berlin/Dresden, 2005., p. 33.

21. Näswall, K. (2005). Demanding but supportive? The role of social support in the relationship between work demands and strain among Swedish teachers. In: 1X European Conference on Organizational Psychology and Health Care: Conference Proceedings (5-8October 2005, Dresden, Germany). Dortmund/Berlin/Dresden, 2005, p.36.

22. Xth European Conference on Organizational Psychology and Human Service Work «Work and organizational Psychology in Human Services Organizations: different European perspectives» (3–6 October 2007, Kyiv,

Ukraine): Conference proceedings. Editors: L. Karamushka, J.M. Peiró, W. Schaufeli. Kyiv, «Naukovyi svit», 2007.” 50 p.

23. Vlerick, P. (2007). Matching job demands, job resources, and beginning teachers' cognitive well-being Work and organizational Psychology in Human Services Organizations: different European perspectives: Conference proceedings of Xth European Conference on Organizational Psychology and Human Service Work (3 – 6 October 2007, Kyiv, Ukraine) / Editors: L. Karamushka, J.V.Peiro, W.Schaufeli. Kyiv, «Naukovyi svit», 2007, p.48.

24. West, M. (2005).The Human Workface: People Management, Teamwork and Effectiveness in Health Service Organizations. In: 1X European Conference on Organizational Psychology and Health Care: Conference Proceedings (5-8October 2005, Dresden, Germany). Dortmund / Berlin/Dresden, 2005, p.52.

В статье проанализированы основные мотивы введения изменений в образовательных организациях. Выявлена определенная диспропорция в выраженности мотивов введения изменений в организации — ориентация на внешние эффекты деятельности организации («конкуренция», «статус», «имидж») без должной ориентации на изменения, которые касаются «внутренних» составляющих деятельности организации («ориентация на клиента, повышение продуктивности труда, ориентация на персонал»). Определены основные типы работников образовательных учреждений в отношении оценки ими мотивов введения изменений в организации. Установлено влияние системы образования (среднего и высшего) на оценку работниками образовательных организаций мотивов введения изменений.

Ключевые слова: образовательные организации; изменения в образовательных организациях; мотивы введения изменений в образовательных организациях; типы работников в отношении оценки ими изменений в образовательных организациях.

The article analyzes basic motives for change making in educational organizations. Organizational change making motives were found to be disproportional – orientations toward external effects of organization's activity (competition, status, image) prevailed over orientations toward changes dealing with substantial, inner components of its activity (orientation toward customers, work productivity, orientation toward personnel, etc.). The author identified main types of employees in relation to their assessment of organizational change making as well as determined effects of educational system (secondary or higher) on this assessment.

Key words: educational organizations, changes in educational organizations, motives for change making in educational organizations, types of employees in relation to their ratings of organizational change making.