

УДК 374.23+374.8

Исследование мотивации педагогического коллектива учреждения дополнительного образования к инновационной деятельности

И. И. Сошенко*Томский государственный педагогический университет, г. Томск***О. А. Матова***Детско-юношеский центр «Звёздочка», г. Томск*

Аннотация.

В статье представлены результаты исследования мотивации педагогического коллектива муниципального автономного учреждения дополнительного образования детско-юношеский центр «Звёздочка» г. Томска к инновационной деятельности, включающие анализ источников мотивации (по опроснику Motivation Sources Inventory) и готовности педагогов к изменениям (по методике М. Замотиной). В результате исследования установлено, что для педагогов с функциональным отношением к изменениям (инициаторы инноваций) ведущими источниками мотивации являются внутренняя концепция Я (самореализация) и внутренние процессы (процесс работы). Для нефункциональных педагогов (последователей инноваторов) ведущие источники мотивации – внешняя концепция Я (профессиональное признание) и интернализация цели (достижение целей организации). Для педагогов с дисфункциональным отношением (сопротивление инновациям) к изменениям в качестве приоритетной выявлена инструментальная мотивация (материальное вознаграждение). На основании полученных данных предложена мотивационная программа для педагогов в соответствии с типом отношений к изменениям и ведущим источником мотивации, а также обобщены промежуточные результаты, свидетельствующие об эффективности её внедрения.

Ключевые

слова:

мотивация, инновации, источники мотивации, педагогический коллектив, мотивация к инновационной деятельности, стимулирование.

Для цитирования:

Сошенко И. И., Матова О. А. Исследование мотивации педагогического коллектива учреждения дополнительного образования к инновационной деятельности // Педагогический ИМИДЖ. 2018. № 2 (39). С. 7–19.

Дата поступления
статьи в редакцию:
17 мая 2018 г.

Введение. Внимание к системе образования и управлению образованием является одним из приоритетов государственной политики Российской Федерации [9; 6]. Потенциал и тенденции развития образования определяют человеческие ресурсы, а на уровне конкретной образовательной организации – педагогический коллектив. Опыт развития инновационной деятельности МАОУ ДО ДЮЦ «Звёздочка» г. Томска показывает, что важными характеристиками педагогического коллектива, отражающими его инновационный потенциал, и, как следствие, влияющими на конкурентоспособность образовательной организации на рынке образовательных услуг, являются структура мотивации и готовность к изменениям. Управленческий корпус образовательной организации должен быть не только осведомлён о структуре и динамике обозначенных выше характеристик педагогического коллектива, принимать управленческие решения с их учётом, но и управлять ими, например, внося изменения в действующую в организации систему мотивации. Сегодня концептуально на государственном уровне сформирован социальный заказ на активного педагога, который не только включается в инновационную деятельность, но и сам выступает её инициатором. Это свидетельствует о том, что на государственном уровне создаются условия для изменения позиции педагога как субъекта инновационной деятельности с её участника на инноватора. Необходимость данного социального заказа вызвана следующими факторами.

Во-первых, стратегический фактор, закреплённый в национальной образовательной инициативе «Наша новая школа» [5], где перед образованием поставлена задача подготовки «инновационного человека для инновационной экономики». Решение этой задачи указывает на необходимость формирования инновационного педагога, который, разрабатывая и внедряя инновационные технологии и методики, способен отвечать вызовам времени и формировать инновационного человека.

Во-вторых, управленческий фактор: в Концепции развития дополнительного образования детей [3] среди

механизмов развития дополнительного образования (раздел 6 «Основные направления реализации концепции») называется развитие кадрового потенциала. А для этого необходимо в образовательных организациях развитие системы мотивации в части привлечения и закрепления молодых специалистов, обеспечение профессионального и творческого развития педагогических кадров, оценка достижений, аттестация и т. д.

В-третьих, нормативный фактор, который чётко прописан в Приказе Минтруда России от 08.05.2015 № 613н «Об утверждении профессионального стандарта “Педагог дополнительного образования детей и взрослых” [8]. С одной стороны, профессиональный стандарт определяет управленческие рамки для руководителя образовательной организации в части кадровой политики (подбор, формулировка должностных инструкций, заключение трудовых договоров, обучение, аттестация педагогического коллектива, выстраивание системы оплаты труда), с другой – повышает ответственность педагога за результаты своей профессиональной деятельности, определяет требования к профессиональной квалификации, предусматривающей мотивацию к непрерывному профессиональному развитию.

Таким образом, совершенно ясно, что на уровне государства сформирован заказ на «инновационного педагога», способного не только качественно выполнять должностные обязанности, но и профессионально развиваться, создавать задел для развития инновационного потенциала себя как субъекта образования и организации в целом. Кроме того, управленческий и нормативные факторы направлены на формирование инициативы, исходящей от педагогов (внутренней потребности), на вовлечение в процессы развития и инновационную деятельность. Сегодня, когда социальный заказ к системе образования формулирует не только государство, но и другие субъекты образования (например, родители, дети, образовательные организации, – при реализации интеграционных или сетевых программ и проектов), очевидно, что выбор места получения услуг определяется уровнем профессионализма педагогического коллектива. Следовательно, педагоги образовательной организации должны не только оказывать качественные образовательные услуги, разделять ценности организации, быть инновационно активными, но и, прежде всего, должны быть мотивированными на инновационную деятельность. Всё вышесказанное означает, что сегодня для управленца образовательной организации одним из направлений развития является совершенствование системы мотивации педагогического коллектива.

Традиционной формой подключения сотрудников образовательных организаций к осуществлению инновационной деятельности является материальное вознаграждение, например, выраженное в стимулирующих надбавках к должностному окладу. Однако исследования теории и практики мотивации трудовой деятельности установили [1; 2; 10; 4], что не меньшее значение для персонала организации имеет нематериальное вознаграждение: например, публичное профессиональное признание, обучение, делегирование ответственности за важную работу посредством привлечения к решению управленческих задач и др.

Активное исследование проблем мотивации (побуждение персонала к достижению личных целей и целей организации) приходится на начало XX века. Значительный вклад в развитие теорий мотивации внесли работы А. Мас-

лоу, Д. Мак Клеланда, Ф. Герцберга (содержательные теории мотивации), К. Альдерфера (теория потребностей), В. Врума (теория ожиданий), А. С. Адамса (теория справедливости), Л. Портера, Э. Лоулера (комплексная теория мотивации, соединившая теорию ожиданий и теорию справедливости), Б. Скиннера (теория усиления мотивации), Э. Мэйо (концепция человеческих отношений), У. Оучи (теория Z, описывающая коллективную мотивацию) и др. [1; 2; 10; 4]. Среди современных отечественных учёных следует отметить прикладные исследования А. П. Егоршина (управление персоналом) [1; 2] и А. Я. Кибанова (мотивация и карьерный рост госслужащих) [7] и др.

Несмотря на большое количество работ, посвящённых исследованию мотивации персонала, интерес к этой теме не снижается. А разработка и реализация на практике изменений в сфере управления педагогическим коллективом с учётом специфики учреждений дополнительного образования детей позволяет существенно повлиять как на выполнение социального заказа государства, так и на развитие педагогического коллектива и образовательной организации в целом.

Целью исследования явилось выявление источников мотивации педагогического коллектива муниципального автономного учреждения дополнительного образования детско-юношеский центр «Звёздочка» г. Томска (далее – МАОУ ДО ДЮОЦ «Звёздочка» г. Томска) и её связи с восприимчивостью к внедрению изменений.

Гипотеза: система мотивации педагогического коллектива к инновационной деятельности будет эффективной, если будет учитываться взаимосвязь между источниками мотивации и готовностью педагогов к изменениям.

Своё развитие детский центр начал в 1964 году как кружок, расположенный в полуподвальном помещении одного из жилых домов, по организации досуговой деятельности детей работников Томского электротехнического завода. Сегодня детско-юношеский центр «Звёздочка» является современным многопрофильным учреждением дополнительного образования муниципального образования «Город Томск», осуществляющим свою деятельность в пяти учебных корпусах.

На протяжении последних 10 лет МАОУ ДО ДЮОЦ «Звёздочка» г. Томска регулярно получает высокую экспертную оценку педагогической и управленческой деятельности через систему профессиональных конкурсов и отраслевых выставок. Ежегодно в центре занимаются более 3000 детей в 47 детских объединениях, в которых реализуется 79 программ с разноуровневым содержанием. В центре работают 64 педагога, в т. ч. 3 кандидата наук, 1 аспирант и 12 молодых педагогов. Отраслевыми наградами отмечены 22 педагога.

Мотивация педагогического коллектива к инновационной деятельности является одной из приоритетных задач для управленческого корпуса детско-юношеского центра. Технология формирования системы мотивации педагогического коллектива МАОУ ДО ДЮОЦ «Звёздочка» г. Томска включает в себя несколько этапов: подготовительный, аналитический, практический и рефлексивно-оценочный. Для каждого этапа были определены задачи, формы работы и ожидаемые результаты, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1

**Технология формирования системы мотивации
педагогического коллектива
МАОУ ДО ДЮЦ «Звёздочка» г. Томска**

Этап работы	Задачи работы	Формы работы	Ожидаемые результаты
Подготовительный (I этап)	<p>Проведение обзора научной литературы, посвящённой вопросам мотивации персонала организации.</p> <p>Изучение локальных документов, определяющих действующую систему мотивации педагогического коллектива</p>	<p>Анализ документации и научной литературы.</p> <p>Педагогический совет по постановке целей и задач проводимого исследования</p>	<p>Выявлены структурные компоненты действующей системы мотивации педагогического коллектива.</p> <p>Проведён отбор анкет для выявления источников мотивации и восприимчивости к изменениям педагогического коллектива</p>
Аналитический (II этап)	<p>Проведение анкетирования педагогического коллектива для выявления источников мотивации и восприимчивости к изменениям педагогического коллектива</p>	<p>Обработка и анализ анкет.</p> <p>Анализ действующей системы мотивации МАОУ ДО ДЮЦ «Звёздочка» г. Томска.</p> <p>Педагогический совет с целью представления обобщённых результатов исследования и презентации системы мотивации</p>	<p>Выявлены связи источников мотивации у конкретного сотрудника с его восприимчивостью к изменениям.</p> <p>Соотнесены выявленные источники мотивации с действующей системой мотивации в организации.</p> <p>Разработаны рекомендации по совершенствованию системы мотивации</p>
Практический (III этап)	<p>Внедрение новой системы мотивации</p>	<p>Реализация запланированных мероприятий</p>	<p>Достигнуты ключевые индикаторы</p>
Рефлексивно-оценочный (IV этап)	<p>Обобщение опыта</p>	<p>Подготовка докладов, публикаций</p>	<p>Обобщён аналитический материал для совершенствования систем мотивации</p>

Методы и выборка исследования. В основу исследования был положен анкетный опрос педагогического коллектива МАОУ ДО ДЮЦ «Звёздочка» г. Томска и анализ действующей в организации системы мотивации. Общая

выборка составила 64 человека (100 % педагогического коллектива). Мы использовали известный опросник для определения источников мотивации (Motivation Sources Inventory, или сокращённо – MSI) авторов Джон Барбуто и Ричард Сколл [11]. Он позволяет выявить следующие источники мотивации: внутренние процессы, инструментальная мотивация, внешняя концепция Я, внутренняя концепция Я, интернализация цели – и на этой основе составить мотивационную карту сотрудника или организации в целом. Опросник состоит из 30 вопросов, обработка результатов производится в соответствии с предусмотренной шкалой ответов: - полное нет/категоричное нет (-3), нет (-2), скорее, нет (-1), не знаю (0), скорее, да (+1), да (+2), полное да/категоричное да (+3). В целях защиты персональных данных обработка анкет проводилась анонимно (каждому педагогу был присвоен шифр). Обработка анкет проводилась с применением стандартного пакета Microsoft Office.

Анализ. Обобщённые результаты анкетирования, определяющие источники мотивации педагогического коллектива MAOU DO DYOZ «Звёздочка» г. Томска по опроснику MSI, представлены в таблице 2.

Таблица 2

Результатирующая оценка источников мотивации педагогического коллектива MAOU DO DYOZ «Звёздочка» г. Томска по методике опросника MSI

Категория	Внутренние процессы	Инструментальная мотивация	Внешняя концепция Я	Внутренняя концепция Я	Интернализация цели
Σ баллов	102	166	133	257	153
Среднее значение	3	4,9	3,9	7,6	4,5

Полученные данные позволили нам графически представить карту выраженности источников мотивации педагогического коллектива MAOU DO DYOZ «Звёздочка» г. Томска (рис.1).

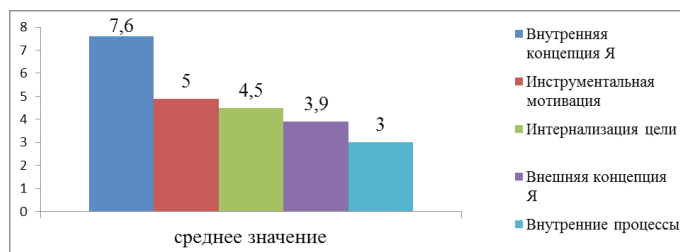


Рис.1. Карта выраженности источников мотивации педагогического коллектива MAOU DO DYOZ «Звёздочка» г. Томска

Как видно из диаграммы, источники мотивации педагогического коллектива выстроены в следующей последовательности – внутренняя концепция Я, инструментальная мотивация, интернализация цели, внешняя концепция Я, внутренние процессы. Следовательно, на первом месте по значимости стоит

самоактуализация, желание достичь более высокого уровня компетентности, на втором – материальное вознаграждение за труд, на третьем – достижение целей коллектива, на четвёртом – поддержка своего статуса в глазах коллег, принадлежность к определённой группе, на пятом – процесс работы.

На втором этапе нашего исследования мы провели анкетирование, направленное на изучение готовности педагогического коллектива к изменениям (по методике М. Замотиной) [7, с. 184–187]. Респондентам было предложено ответить на 30 вопросов, указав согласие с одним из шести утверждений по шкале – почти никогда, редко, не очень часто, иногда, очень часто. Обработка анкет позволяет установить тип отношений каждого конкретного педагога к изменениям – функциональные (инициаторы изменений и инноваций), нефункциональные (последователи инноваторов), дисфункциональные (сопротивленцы инновациям). Обобщённые результаты анкетирования приведены на рисунке 2.

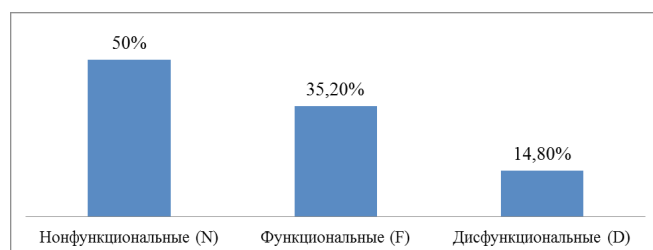


Рис. 2. Результаты исследования готовности к изменениям педагогического коллектива MAOU DO ДЮОЦ «Звёздочка» г. Томска (по методике М. Замотиной)

Далее мы сопоставили ведущие источники мотивации и типы отношений к изменениям каждого сотрудника, что позволило выявить три группы педагогов. Мы выявили группу *инициаторов изменений и инноваций* (F) с ведущими источниками мотивации, ориентированных на самореализацию (внутренняя концепция Я) и внутренний процесс (процесс работы). Для данной группы характерно активное вовлечение в инновационную деятельность. Такие педагоги являются проводниками и создателями нововведений, хорошо работают с новыми практиками, встраиваются в управленческие и проектные команды. Группу *последователей инноваторов* (N) с ведущими источниками мотивации, ориентированных на достижение целей коллектива (интернализация цели) и поддержку своего статуса в профессионально значимой группе (внешняя концепция Я). Для данной группы характерна выжидательная позиция по отношению к изменениям и инновациям. Такие педагоги включаются в инновационную деятельность по простроенным траекториям, выступают «последователями» группы *инициаторов изменений и инноваций* (F). Нуждаются в управленческой поддержке при внедрении инноваций, например, посредством выстраивания системы коммуникаций, публичном предъявлении историй успеха, демонстрации стимулирования и мотивации на включение в инновационную деятельность. Группу *«сопротивленцев»* инновациям (D), чья активность в плане участия в инновационной деятельности напрямую зависит от материального стимулирования (инструментальная мотивация). Таких педагогов целесообразно привлекать к конкретным участкам работы в рамках инновационной деятельности учреждения, чётко определяя расширение полномочий.

После того, как нами были выявлены источники мотивации педагогического коллектива и проведена его дифференциация по готовности к изменениям, мы приступили к анализу действующей в организации системы мотивации. Структурно система мотивации МАОУ ДО ДЮЦ «Звёздочка» г. Томска состоит из следующих компонентов: стимулирование, нематериальная мотивация деятельности и социальная защита. Компонент «стимулирование персонала» раскрывается через должностные оклады, текущее премирование по итогам работы за год. Компоненты нематериальной мотивации – аттестация педагогических кадров, повышение квалификации и профессиональная переподготовка, социально-психологическое обеспечение. Данная модель системы мотивации является классической. Далее мы сопоставили ведущие источники мотивации с теми механизмами мотивации/стимулирования персонала, которые применяются в МАОУ ДО ДЮЦ «Звёздочка» г. Томска (табл. 3).

Таблица 3

Сопоставление механизмов мотивации, применяемых в МАОУ ДО ДЮЦ «Звёздочка» г. Томска, и ведущих источников мотивации

Компонент действующей системы мотивации	Наименование механизмов мотивации/стимулирования, реализуемых в МАОУ ДО ДЮЦ «Звёздочка» г. Томска	Ведущий источник мотивации
Материальное стимулирование	Система должностных окладов	Инструментальная мотивация
Материальное стимулирование	Система премирования	Инструментальная мотивация
Материальное стимулирование	Система оплаты за педагогический стаж	Инструментальная мотивация
Нематериальная мотивация	Работа с резервом	Интернализация цели. Инструментальная мотивация
Нематериальная мотивация	Система обучения, в т. ч. внутрикорпоративное обучение	Внешняя концепция Я. Внутренняя концепция Я. Инструментальная мотивация
Нематериальная мотивация	Система аттестации	Интернализация цели. Инструментальная мотивация
Социальная защита	Система социальной защиты	Инструментальная мотивация
Социальная защита	Социально-психологическая поддержка	Внешняя концепция Я. Внутренние процессы

Анализируя таблицу 3, мы можем сказать, что действующая система мотивации МАОУ ДО ДЮЦ «Звёздочка» г. Томска позволяет воздействовать на выявленные ведущие источники мотивации у педагогического коллектива в целом, но не является персонализированной. Для устранения этого дефицита на основе анализа теории и практики нами были предложены рекомендации для совершенствования действующей системы мотивации педагогического коллек-

тива. Нововведением в системе мотивации педагогического коллектива стала разработанная мотивационная программа, включающая четыре направления:

– *Мастерская звёзд*. Это система внутрикорпоративного обучения (семинары, мастер-классы). Темы семинаров и мастер-классов формируются по запросам педагогического коллектива. Осуществляется демонстрация историй успеха педагога (реализация сетевых проектов и программ, разработка дистанционной поддержки образовательных программ, работа на базе школ).

– *Доска Почёта*. Размещение информации о педагогах на Доске Почёта происходит раз в полугодие. Дополнительно осуществляется направление Благодарственного письма на имя семьи педагога с отражением профессиональных заслуг и вклада в развитие образовательной организации.

– *Дотянуться до звёзд*. Проекты педагогов, ориентированные на достижение ключевых показателей и индикаторов МАОУ ДО ДЮЦ «Звёздочка» г. Томска, проекты по привлечению внебюджетного финансирования (например, представление проекта на краудфайдинговой платформе).

– *Управленец*. Привлечение педагогов к решению управленческих задач и стратегических проектов. Разработка и участие в инновационных проектах.

Ниже наглядно представлена мотивационная программа педагогов МАОУ ДО ДЮЦ «Звёздочка» г. Томска в соответствии с типом отношений к изменениям и ведущим источником мотивации (табл. 4).

Таблица 4

Мотивационная программа педагогов в соответствии с типом отношения к изменениям и ведущим источником мотивации

Тип отношения к изменениям	Ведущий источник мотивации	Количество педагогов	Мотивационная программа
Функциональный (F)	Внутренняя концепция Я Внутренние процессы	21	Мастерская звёзд. Управленец. Доска Почёта
Нонфункциональный (N)	Внешняя концепция Я Интернализация цели	33	Дотянуться до звёзд. Доска Почёта. Мастерская звёзд
Дисфункциональный (D)	Инструментальная	10	Мастерская звёзд. Дотянуться до звёзд

Выводы

– Установлено соответствие мотивов и стимулов педагогического коллектива механизмам материальной и нематериальной мотивации, применяемым в практике деятельности МАОУ ДО ДЮЦ «Звёздочка» г. Томска.

– Выявлена последовательность приоритетных источников мотивации педагогического коллектива в целом (внутренняя концепция Я, инструментальная мотивация, интернализация цели, внешняя концепция Я, внутренние процессы), что позволило сформировать карту выраженности источников мотивации педагогического коллектива МАОУ ДО ДЮЦ «Звёздочка» г. Томска.

– На основании выявленных типов восприимчивости к изменениям у педагогического коллектива дифференцированы группы педагогов – инициаторы

изменений и инноваций (F), последователи инноваторов (N) и «сопротивленцы» инновациям (D). Для каждой группы описаны присущие ей характеристики и предложена персонифицированная мотивационная программа, основанная на результатах анкетирования.

– Разработаны и внедрены рекомендации по совершенствованию системы мотивации педагогического коллектива МАОУ ДО ДЮЦ «Звёздочка» г. Томска. Внесены изменения в Положение о системе мотивации. Для обеспечения взаимосвязи материального вознаграждения за инновационную деятельность и личного вклада педагога изменён оценочный лист педагога дополнительного образования (в соответствии с целевыми показателями и индикаторами Программы развития МАОУ ДО ДЮЦ «Звёздочка» г. Томска на 2016–2020 гг.).

– Получены промежуточные результаты, свидетельствующие об эффективности внедрённой системы мотивации. Так, в 2017–2018 учебном году на 8 % увеличилась группа инициаторов изменений и инноваций (F). По инициативе творческой группы педагогов сформировано новое направление инновационной деятельности – «Дистанционная поддержка образовательных программ», активным членом которой стал педагог из группы «сопротивленцев». В рамках «Мастерской звёзд» запущен новый обучающий внутрикорпоративный семинар «Организация образовательной деятельности с использованием интерактивных и электронных форм обучения как условие реализации ФГОС». Кроме того, по состоянию на март 2018 года в полном объёме выполнены запланированные на текущий учебный год целевые показатели и индикаторы Программы развития.

– Материалы исследования мотивации педагогического коллектива МАОУ ДО ДЮЦ «Звёздочка» г. Томска к инновационной деятельности были представлены на конкурсе «Золотая медаль» международной выставки-ярмарки «УЧСИБ-2017», г. Новосибирск. Работа получила внешнюю экспертную оценку и по итогам конкурса отмечена серебряной медалью.

Обобщая представленный опыт исследования мотивации педагогического коллектива, можно сказать, что необходимость для руководителя образовательной организации управления этим процессом не вызывает сомнений. Авторы настоящей работы полностью уверены, что одним из приоритетных направлений в развитии инновационной деятельности в образовательной организации является мотивация педагогического коллектива. Мы полагаем, что значимость внедрения эффективных мотивационных систем настолько высока, что в перспективе образовательные организации, которые не будут применять их на практике, не смогут сохранить свои позиции в условиях рыночной конкуренции.

Список литературы

1. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений, обучающихся по спец. «Управление персоналом». – 3-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2011. 376 с.
2. Егоршин А. П. Управление персоналом : учеб. для вузов. 4-е испр. изд. – Н. Новгород : НИМБ, 2012. 720 с.

3. Концепция развития дополнительного образования детей [Электронный ресурс] : распоряжение Правительства Российской Федерации от 4 сентября 2014 г. № 1726-р // Российская газета : сайт. URL: <https://rg.ru/2014/09/08obrazovanie-site-dok.html> (дата обращения: 29.04.2018).

4. Менеджмент: стратегия, структура, персонал, знание : учеб. пособие для вузов / А. В. Молодчик, М. А. Молодчик; Гос. ун-т – Высшая школа экономики. М. : Изд. дом ГУ ВШЭ, 2005. 296 с.

5. Национальная образовательная инициатива «Наша новая школа» [Электронный ресурс] : утверждено Указом Президента Российской Федерации 4 февраля 2010 г. Пр-271 // Министерство образования и науки Российской Федерации : сайт. URL: <http://минобрнауки.рф/документы/1450> (дата обращения: 29.04.2018).

6. Об образовании в Российской Федерации [Электронный ресурс] : Федеральный закон от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ // КонсультантПлюс : сайт. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_LAW_/140174/ (дата обращения: 29.04.2018).

7. Оркина Е. А. Управление изменениями : учеб. пособие для образоват. учреждений высшего проф. образования. Ростов н/Д : Феникс, 2014. 190 с.

8. Об утверждении профессионального стандарта «Педагог дополнительного образования детей и взрослых» [Электронный ресурс] : Приказ Минтруда России от 08.09.2015 № 613н // Минюст : сайт. URL: <https://minjust.consultant.ru/documents/16265> (дата обращения: 29.04.2018).

9. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс : сайт. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения: 29.04.2018).

10. Управление карьерным ростом государственных гражданских служащих : монография / Кибанов А. Я. и др. ; под ред. А.Я. Кибанова. М. : ИНФРА-М, 2015. 244 с.

11. Barbuto J.E., Sholl R.W. Motivation sources inventory development and validation of new scales to measure an integrative taxonomy of motivation. [Electronic resource]. URL: http://www.uri.edu/research/lrc/scholl/research/papers/Barbuto_Scholl_1998.pdf (mode of access: 10.03.2017).



Researching the Motivation of the Additional Education Institution Pedagogical Staff for Innovative Activities

I. I. Soshenko

Tomsk State Pedagogical University, Tomsk

O. A. Matova

Municipal Autonomous Educational Institution of Additional Education Children's and Youth Center "Zvezdochka", Tomsk

Abstract. *The article presents the results of studying motivation of teaching staff in Municipal autonomous institution of additional education children's and youth center "Zvezdochka" in Tomsk for innovative activities. They included the analysis of motivation sources (according to the questionnaire "Motivation Sources Inventory") and teachers' readiness for changes (according to the methodology of M. Zamotina). The studying established the fact that for teachers with a functional attitude to changes (initiators of innovations) the leading source of motivation was the internal self-concept (self-realization) and internal processes (process of work). For non-functional teachers (innovators' followers) the leading source of motivation was the external self-concept (professional recognition) and the internalization of the goal (achievement of the organization's goals). For teachers with dysfunctional attitude to changes (resistance to innovation) instrumental motivation (economic reward) was the priority. On the basis of obtained information the motivation programme for teachers was offered in accordance with the type of relationship to changes and the leading source of motivation as well as intermediate results which testify to the effectiveness of its implementation were summarized.*

Keywords: *motivation, innovations, sources of motivation, pedagogical staff, motivation for innovative activity, stimulation.*

Сошенко

Инецца Игоревна

директор офиса коммерциализации образовательных и научно-технических разработок

Томский государственный педагогический университет

634061, г. Томск, ул. Киевская, 60

тел.: +7(3822)311464

e-mail: sii2007@yandex.ru

Soshenko

Inessa Igorevna

Director of the Office of Commercialization of Educational, Scientific and Technological Developments

Tomsk State Pedagogical University

60 Kievskaya St, Tomsk, 634061

tel.: +7(3822)311464

e-mail: sii2007@yandex.ru

Матова
Ольга Александровна

директор

*Муниципальное автономное
учреждение дополнительного
образования детско-юношеский
центр «Звёздочка»*

634012, г. Томск, Елизаровых, 2

тел.: +7(3822)414390

e-mail: dczvezdochka@mail.ru

Matova
Olga Alexandrovna

Director

*Municipal Autonomous Educational
Institution of Additional Education
Children's and Youth Center
"Zvezdochka"*

2 Elizarovykh St, Tomsk, 634012

tel.: +7(3822)414390

e-mail: dczvezdochka@mail.ru