

**Марина Борисовна Калашникова**, заведующая кафедрой психологии Новгородского государственного университета им. Ярослава Мудрого, профессор,  
доктор исторических наук

**Светлана Викторовна Обмачевская**, магистрант Новгородского государственного университета им. Ярослава Мудрого

## МОЛОДОЙ ПРЕПОДАВАТЕЛЬ И ЕГО ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ В ВУЗЕ

*Сегодня в составе многих вузов страны молодые преподаватели — редкость. Одна из причин: молодые педагоги не чувствуют себя на рабочем месте в психологической безопасности.*

К сожалению, в современном мире насильственные действия в образовательной среде уже никого не удивляют. Печальным симптомом нашего времени стала замена термина «психологический комфорт» на термин «психологическая безопасность». В последнее время большие усилия тратятся на разработку и внедрение мер, направленных если не на разрешение, то хотя бы на сглаживание остроты такого рода проблем. Между тем причины этих проблем до конца не выяснены. Встаёт вопрос и о том, можно ли этому противостоять и как можно обеспечить психологическую безопасность образовательного учреждения.

В наше время молодым преподавателям в вузе приходится весьма сложно: низкая

заработная плата, большая нагрузка и ответственность, полная отдача педагогической профессии — такая среда требует от молодых специалистов максимума усилий, стойкости, уверенности в себе. Остановимся подробнее на проблемах возраста преподавателей и их преемственности в вузах.

Во всех вузах мира основной организационной ячейкой преподавателей является кафедра. Если взять типичную кафедру любого вуза 15–20 лет назад, то всех преподавателей можно разделить на три возрастные группы.

Первая группа — опытные преподаватели в возрасте от 45 лет и старше: они овладели искусством преподавания и обычно преуспели в научной работе, умеют учить и могут научить многому. Это именитые профессора и доценты, на которых держится известность кафедры, интеллектуальный потенциал вуза.

Вторая группа — педагоги в возрасте от 30 до 45 лет. Эти преподаватели, как правило, уже имеют ученую степень, многие умеют

хорошо читать лекции. Они ищут новые направления исследований и дают студентам знания в новых областях, легко осваивают инновационные и информационные технологии.

Третья группа — молодёжь: аспиранты и ассистенты в возрасте до 30 лет. Они ещё не умеют хорошо преподавать, ещё не все получили ученую степень. Они набирают преподавательский и научный потенциал и авторитет.

В.Г. Лисовский пишет о том, что «молодёжь — поколение людей, проходящих стадию социализации, усваивающих, а в более зрелом возрасте уже усвоивших образовательные, профессиональные, культурные и другие социальные функции; в зависимости от конкретных исторических условий возрастные критерии молодёжи могут колебаться от 16 до 30 лет»<sup>1</sup>.

Мы же придерживаемся мнения, что «молодёжь — большая группа возрастных зон, объединённых процессом завершения, социализации и становления системы социальных ролей, в которую включаются люди в возрастных пределах от 14 до 30 или 35 лет»<sup>2</sup>.

С.И. Плаксий считает, что «признанные преподаватели-учёные мастерски преподают, но они, как правило, более консервативны. Средняя возрастная группа ищет свои пути в образовании и науке. Её представители стабильны, уверены в себе, имеют самостоятельный взгляд на вещи, достаточную независи-

мость, умение работать со студентами. Наконец, молодёжь на кафедре учится у преподавателей первых двух групп, обеспечивая преемственность в развитии своей учебной дисциплины, неразрывность учебного процесса и его будущий интеллектуальный потенциал, непрерывность научных исследований и творческого поиска»<sup>3</sup>.

На сегодняшний день общая картина такова, что более половины кафедр вузов России теперь вообще не имеют преподавателей в возрасте до 30 лет. Резко уменьшилась доля преподавателей в возрасте 30–45 лет, которые должны обеспечивать стабильность интеллектуального потенциала и качества учебного процесса. Основная нагрузка в обеспечении учебной и научной работы вуза легла на плечи возрастной группы преподавателей старше 45 лет. Ведь средний возраст преподавателей российских вузов — 48–50 лет, а средний возраст профессора приблизился к 60 годам<sup>4</sup>. Такая ситуация ведёт к старению кадров. Другая, не менее важная, проблема — низкая заработная плата преподавателей, что становится основным тормозом в пополнении вузов молодыми кадрами и полноценной работы опытных преподавателей.

Чем больше и полнее человек использует возможности среды, тем более успешно происходит её свободное и активное саморазвитие: «Человек одновременно является продуктом и творцом своей среды, которая даёт ему физическую основу для жизни и делает воз-

<sup>1</sup> Социология молодежи: Учебник / Под ред. проф. В. Т. Лисовского. СПб: Изд-во С.-Петербургского ун-та, 1996. С. 32.

<sup>2</sup> *Ананьев Б.Г.* О проблемах современного человекознания. СПб.: Питер, 2001. С. 236.

<sup>3</sup> *Плаксий С.И.* Высшее образование: желаемое и действительное. М.: Изд-во Национального ин-та бизнеса, 2008. С. 127.

<sup>4</sup> *Плаксий С.И.* Высшее образование: желаемое и действительное. М.: Изд-во Национального ин-та бизнеса, 2008.

можным интеллектуальное, моральное, общественное и духовное развитие»<sup>5</sup>.

Человек для другого человека выступает как элемент окружающей среды, влияя на него своими отношениями и действиями. Особую роль социальной общности как среды человека отмечает В.В. Рубцов: «Мы говорим и пребываем в человеческой среде, но для человека среда — это не только окружающий его мир. Для человека это тот мир, который существует в его общении, взаимодействии, взаимосвязи, коммуникации и других процессах»<sup>6</sup>. Межчеловеческие отношения могут складываться как отношения взаимной терпимости и сотрудничества; превосходства и эксплуатации; подавления и подчинения, заботы и поддержки. Во всех этих случаях личность будет находиться в совершенно различной социальной среде, соответственно по-разному будет проходить и процесс её развития<sup>7</sup>.

«Социальная среда есть совокупность условий, в которых происходит формирование и развитие человека на протяжении всего жизненного пути. Образовательная среда — часть социальной среды. В связи с этим необходимо не только совершенствовать психологическую безопасность социальной среды, но и наращивать ресурс сопротивляемости человека негативным внешним и внутренним воздействиям, т.к. психологическая защищённость — это не только устранение угроз и травмирующих событий, сколько возможность

совладать с ними, наращивая сопротивляемость, устойчивость и посттравматический рост»<sup>8</sup>.

Образовательная среда — это «педагогически организованная система условий, влияний и возможностей для удовлетворения иерархического комплекса потребностей личности и трансформации этих потребностей в жизненные ценности, что обеспечивает активную позицию учащихся в образовательном процессе, их личностное развитие и саморазвитие»<sup>9</sup>.

В отличие от учебного процесса, понимаемого как совокупность технологий передачи знаний и опыта, А. Артюхина рассматривает среду как проживание, как событийный ряд, источник жизненно-профессиональных ситуаций, как определённую организацию жизнедеятельности. Она считает, что свобода взаимодействия, многообразие возможностей для саморазвития и самореализации, минимальность внешних требований и регламентирования — всё это должно быть присуще образовательной среде.

Об образовательной среде можно говорить в широком и узком смысле слова. В самом развёрнутом виде говорят, как правило, о социокультурной образовательной среде, которая включает несколько взаимосвязанных уровней:

<sup>5</sup> Ясвин В.А. Экспертиза школьной образовательной среды. М.: Сентябрь, 2000. С. 10.

<sup>6</sup> Ясвин В.А. Экспертиза школьной образовательной среды. М.: Сентябрь, 2000. С. 11.

<sup>7</sup> Ясвин В.А. Экспертиза школьной образовательной среды. М.: Сентябрь, 2000.

<sup>8</sup> Баева И., Лактионова Е. Психологическая безопасность образовательной среды и риски ее разрушения // Народное образование 2008. № 9. С. 272.

<sup>9</sup> Хватова М.В., Дьячкова Е.С. Влияние образовательной среды на психологическое здоровье студентов разных специальностей в процессе обучения // Психологическая наука и образование 2006. № 3. С. 75.

1) глобальный — мировые тенденции развития культуры, экономики, образования;

2) региональный — образовательная политика, система образования, образ жизни в соответствии с национальными и социальными нормами, ценностями, обычаями и традициями, СМИ;

3) локальный — образовательное учреждение (его микрокультура и микроклимат)<sup>10</sup>.

Чаще всего, когда говорится об образовательной среде, имеется в виду конкретное окружение какого-либо учебного заведения или конкретная семья. Такую среду можно обозначить как локальную образовательную, в отличие от образовательной среды в широком смысле — макросреды, которая теоретически может представлять собой всю Вселенную. Локальная образовательная среда — это функциональное и пространственное объединение субъектов образования, между которыми устанавливаются тесные разноплановые групповые взаимосвязи.

Выделяют несколько основных моделей образовательной среды: эколого-личностную, коммуникативно-ориентированную и антропо-психологическую.

Один из наиболее разработанных — подход к понятию «образовательная среда», представленный в работах В.А. Ясвина. Мы также придерживаемся этого подхода. В методологическом отношении он опирается на экологический подход к восприятию Дж. Гибсона, в основе которого понимание окружающей среды как среды обитания, т.е. совокупности возможностей окружающего

мира, обеспечивающих или препятствующих удовлетворению жизненных потребностей индивида.

В.А. Ясвин даёт определение, согласно которому понятием образовательная среда (или среда образования) следует обозначать «систему влияний и условий формирования личности по заданному образцу, а также возможностей для её развития, содержащихся в социальном и пространственно-предметном окружении»<sup>11</sup>.

Основной отрезок жизни многие люди проводят в образовательной среде, одна из наиболее важных составляющих которой — обеспечение психологической безопасности.

Гуманистическая психология утверждает, что для того, чтобы постичь человеческую природу, понять её возможности, надо создать особого рода условия, благоприятствующие выражению позитивных потребностей. «Отсюда психологическая характеристика образовательной среды будет неполной, если не будут определены условия, для того чтобы внутренняя природа человека раскрылась в полной мере. Совокупность этих условий может быть определена понятием «психологическая безопасность»<sup>12</sup>.

Согласно И.А. Баевой, «психологическая безопасность рассматривается как новая отрасль психологической науки, системная область психологического знания, включённая в социальную безопасность, наряду с медицинской, генетической, потребительской,

<sup>10</sup> Баева И.А. Психологическая безопасность в образовании: Монография. СПб.: СОЮЗ, 2002.

<sup>11</sup> Ясвин В.А. Экспертиза школьной образовательной среды / М.: Сентябрь, 2000. С. 63.

<sup>12</sup> Баева И.А. Психологическая безопасность в образовании: Монография. СПб.: СОЮЗ, 2002. С. 49.

образовательной». «Психологическая безопасность понимается не только как процесс, создающийся фактически каждый раз заново, когда встречаются участники социальной среды, и состояние, обеспечивающее базовую защищённость личности и общества, но и как свойство личности, которое характеризует её защищённость от деструктивных воздействий и выступает внутренним ресурсом противостояния (сопротивляемости) деструктивным воздействиям»<sup>13</sup>. Это «состояние образовательной среды, свободное от проявлений психологического насилия во взаимодействии, способствующее удовлетворению потребностей в личностно-доверительном общении, создающее референтную значимость среды, обеспечивающее психическое здоровье включённых в неё участников»<sup>14</sup>.

Психологическую безопасность можно рассматривать в соответствии с уровнями развития человека:

- 1) на уровне индивида — как физическую безопасность человека, так как индивид тождественен со своей жизнедеятельностью;
- 2) на уровне личности — как система отношений к разнообразным сторонам действительности и другим людям (ценности, идеалы, определяющие поведение);
- 3) на уровне субъекта деятельности — как совокупность способов и технологий активности, создающих или снижающих угрозу другому человеку или обществу в целом;

4) на уровне индивидуальности — как смысложизненные ориентации человека, его экзистенциальную сущность (соединяются физическая и психологическая безопасность человека как смысл бытия и сохранности человека и социума).

Психологический анализ показывает, что «человек, не имеющий психологической защищённости, не обладает внутренним ресурсом сопротивляемости к негативным воздействиям, может быть выведен из строя или полностью потерять способность к эффективному функционированию»<sup>15</sup>. Существует опасность, что силы, призванные поддержать защищённость человека на разных этапах его жизни, не подготовлены к обеспечению психологической безопасности и поэтому часто имеют носят деструктивный характер (без профессионального осознания опасности).

«Психологическая безопасность личности определяется комплексом факторов, характеризующих социальную защищённость личности: осознание наличия возможности удовлетворения основных запросов, соответствующих значимости собственной личности, общепринятым, общечеловеческим и государственным нормам»<sup>16</sup>.

Изменение отношений участников в образовательном процессе требуют создания развивающей образовательной среды. По отношению к конкретному человеку она вы-

<sup>13</sup> Полякова О.Б. Особенности стрессоустойчивости будущего педагога // Мир психологии 2008. № 4. С. 64.

<sup>14</sup> Баева И.А. Психологическая безопасность в образовании: Монография. СПб.: СОЮЗ, 2002. С. 83.

<sup>15</sup> Баева И., Лактионова Е. Психологическая безопасность образовательной среды и риски ее разрушения // Народное образование 2008. № 9. С. 272.

<sup>16</sup> Львов В.М., Шлыкова Н.Л. Проблемы психологической безопасности личности // Журнал практического психолога 2007. № 4. С. 132

ступает в виде не бесконечного, а доступного многообразия, ограниченного, с одной стороны, его психофизиологическими возможностями, с другой — общественной системой, в которой он занимает определённое социальное положение и, в силу этого, сталкивается с необходимостью освоить в процессе социализации системы референтов — значимых ценностей и людей.

Референтность среды проявляется в её влиянии на установки личности. Окружение личности — среда — выполняет, по крайней мере, две функции: нормативную, когда группа рассматривается в качестве носителя норм, стандартов поведения, устанавливающих и усиливающих нормы и стандарты поведения личности; и сравнительную, когда группа служит объектом сравнения, по отношению к которому личность оценивает себя и других.

Личность, оценочно взаимодействуя со средой, формирует значимую систему отношений (референтную сферу), при необходимости определяя положительное или отрицательное отношение к ней, создаёт значимые модели социальных процессов и явлений, позволяющие ей достаточно адекватно реализовать себя в процессе жизнедеятельности. Отсюда дополнительно акцентируется психологическое качество среды, в которой личность развивается, проявляется её актуализация, так как она влияет на выбор линии поведения.

«Таким образом, значимым эмпирическим критерием психологической безопасности образовательной среды может выступать отношений к ней — позитивное, нейтральное или отрицательное, измеряемое системой

шкал, содержащих когнитивный, эмоциональный и поведенческий компоненты данного отношения. Интегральный показатель отношения к образовательной среде является своеобразным индикатором её референтности для субъектов учебно-воспитательного процесса»<sup>17</sup>.

Очевидно, не менее важным фактором в оценке качества образовательной среды может стать показатель удовлетворённости отдельными составляющими среды.

«Удовлетворённость, понимаемая большинством психологов как отношение к выполняемой деятельности, образу жизни, выступает одним из факторов, влияющих на принятие решения о продолжении деятельности — образовательной деятельности, учебной, организаторской — той деятельности, которая составляет основу образовательной среды и определяет её эффективность»<sup>18</sup>.

Таким образом, ещё одним значимым критерием психологической безопасности образовательной среды может выступать удовлетворённость её субъектов основными характеристиками взаимодействия в образовательной среде.

К диагностическим показателям психологической безопасности образовательной среды относятся: уровень отношения к среде (позитивный, нейтральный, негативный); уровень удовлетворённости характеристиками

<sup>17</sup> Баева И.А. Психологическая безопасность в образовании: Монография. СПб.: Издательство «СОЮЗ», 2002. С. 170.

<sup>18</sup> Баева И., Лактионова Е. Психологическая безопасность образовательной среды и риски ее разрушения // Народное образование 2008. № 9. С. 275.

образовательной среды; уровень защищённости от психологического насилия во взаимодействии.

Мы, вслед за И.А. Баевой, определяем психологически безопасной такую образовательную среду, «в которой большинство участников имеют положительное отношение к ней, высокий уровень удовлетворённости характеристиками среды и защищённости от психологического насилия во взаимодействии»<sup>19</sup>.

По этим показателям можно определить степень благополучия или неблагополучия всех субъектов образования, и молодой преподаватель высшей школы — не исключение. Как раз он находится в самой сложной ситуации. Одной из причин, приводящих к оттоку молодых преподавателей, может быть психологическая безопасность. Для изучения особенностей психологической безопасности мы провели исследование, объектом которого стали молодые преподаватели Новгородского государственного университета имени Ярослава Мудрого в возрасте до 35 лет. Выборку составили 20 человек.

Мы предположили, что психологическая безопасность локальной образовательной среды не означает психологическую безопасность входящих в её состав микросред.

Исследование проводилось в два этапа. Вначале мы решили выяснить, психологически безопасна ли среда для молодых преподавателей. Для этого мы использовали анкету-опросник «Психологическая диагностика безопасности образовательной среды»<sup>20</sup>.

<sup>19</sup> Там же. С. 276.

<sup>20</sup> Баева И.А. Психологическая безопасность в образовании: Монография. СПб.: СОЮЗ, 2002.

Результаты оказались следующие. Показатель уровня отношения к среде очень высокий — 81,25 баллов (при максимальном значении 100). 81,25% опрошенных имеют позитивное отношение к образовательной среде, остальные 18,75% — нейтральное отношение.

Действительно, для молодых преподавателей среда, в которой они работают, имеет большое значение. Здесь происходит их профессиональный рост.

Следующий показатель психологической безопасности — удовлетворённость средой. 68,75% испытуемых удовлетворены характеристиками образовательной среды вуза, что составляет в среднем 4,3 балла (при максимальном значении 5). Однако 31,25% удовлетворены в средней и в небольшой степени. Что касается ключевой психологической характеристики образовательной среды — защищённость от психологического насилия, то 43,75% чувствуют себя защищёнными, что составляет 3,3 балла (при максимальном значении 4), 37,5% имеют среднюю степень защиты, а 18,75% испытуемых не защищены от психологического насилия в образовательной среде вуза.

По результатам диагностики выделились две группы преподавателей. В первую группу вошли те, которые находятся в психологически безопасной образовательной среде. Во вторую группу — те, которые находятся в неблагополучной среде. Преподаватели, чувствующие незащищённость от психологического насилия, — сотрудники одной и той же кафедры. Они чувствуют незащищённость от оскорбления, от высмеивания, игнорирования, неуважительного или недоброжела-

тельного отношения студентов, коллег, руководства.

Тем не менее, у этих преподавателей положительное отношение к среде, в которой они работают, и средний уровень удовлетворённости. Первая характеристика психологической безопасности — уровень отношения к среде — может быть высокой и положительной и при психологической небезопасности среды. Особенно это характерно для нашей страны, которая находится в ситуации кризиса. Людям очень сложно найти работу, а те, кто работают, дорожат своим местом, которое обеспечивает их средствами к существованию. Поэтому человек не может покинуть своё рабочее место (психологически небезопасную среду) и перейти на новое, более комфортное в психологическом плане место.

Второй этап исследования был направлен на выявление факторов, влияющих на психологическое благополучие молодых преподавателей вуза. Для этого мы подобрали методики:

- экспресс-диагностика уровня самооценки<sup>21</sup>;
- экспресс-диагностика уровня социальной изолированности личности (авторы Д. Рассел и М. Фергюссон)<sup>22</sup>;
- фрайбургский личностный опросник (FPI)<sup>23</sup>;

<sup>21</sup> Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. М.: Изд-во ин-та психотерапии, 2002.

<sup>22</sup> Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. М.: Изд-во ин-та психотерапии, 2002.

<sup>23</sup> Рогов Е.И. Настольная книга практического

— опросник для оценки профессиональной мотивации человека)<sup>24</sup>;

— методика для оценки синдрома «выгорания» в профессиях системы «человек-человек» (автор Н.Е. Водопьянова)<sup>25</sup>.

У преподавателей, чувствующих защищённость от психологического насилия, был выявлен «синдром эмоционального выгорания» и заниженный уровень самооценки. Стаж их работы составил более 8 лет. «Синдром эмоционального выгорания» выявился ещё у одного участника исследования, который имеет положительное отношение к среде, удовлетворён ею и чувствует себя в ней защищёнными. Стаж его работы составил не более 5 лет. Зато заниженный уровень самооценки среди остальных участников исследования выявлен не был. Таким образом, можно предположить, что и «синдром эмоционального выгорания», и заниженный уровень самооценки являются следствием долгого пребывания в среде, где человек не чувствует защиты от психологического насилия, а его ресурс сопротивляемости негативным внешним воздействиям слишком мал.

Методики на определение профессиональной мотивации и социальной изолированности личности особых различий по двум группам молодых преподавателей не выявили.

В качестве доминирующих мотивов выступают мотивы самоутверждения в труде

психолога: Учеб. пособие: В 2 кн. 3-е изд. М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2001.

<sup>24</sup> Диагностика здоровья. Психологический практикум / Под ред. проф. Г.С. Никифорова. СПб.: Речь, 2007.

<sup>25</sup> Диагностика здоровья. Психологический практикум / Под ред. проф. Г.С. Никифорова. СПб.: Речь, 2007.



и мотивы социальной значимости труда. Такое положение соответствует возрастным особенностям молодых преподавателей. Социальная ситуация развития предполагает активное включение в сферу общественного производства, в сферу трудовой деятельности. В этот период человек не просто входит в производительную жизнь общества, но максимально реализует свои силы в ходе деятельности, этим и объясняется преобладание мотива самоутверждения в труде.

Всего 18,75% выделили в качестве доминирующих мотивы профессионального мастерства. Такое положение характерно для респондентов, чей педагогический стаж более шести лет.

Методика определения уровня социальной изолированности личности показала, что все преподаватели имеют низкую или среднюю степень социальной изолированности. Во-первых, это связано с тем, что преподаватели работают в системе «человек — человек», им постоянно приходится общаться со студентами, коллегами — преподавателями и другими сотрудниками университета. Во-вторых, у многих преподавателей есть собственные семьи, близкие люди и они могут дома в непринуждённой обстановке общаться с родными и близкими, что сглаживает дискомфорт от обстановки на работе.

Для получения более полной информации, связанной с типами личности молодых преподавателей, был использован факторный анализ. Для обработки полученных данных использовали пакет Statistica 6.0. В результате анализа было выделено четыре фактора. Первый фактор включил шкалы «невротичность» (0,93) и «депрессивность» (0,80). Около

50% участников исследования находятся в психологически безопасной среде, возможно, поэтому их оценки по шкалам «невротичность» и «депрессивность» оказались низкими. Второй фактор включил в себя шкалы реактивная агрессивность (0,80) и «маскулинизм — феминизм» (0,84). Это объясняется тем, что большая часть участников исследования — женщины. По сравнению с мужчинами, женщины меньше стремятся к доминированию. Третий фактор включил шкалы «уравновешенность» (0,83) и «открытость» (— 0,79). Низкие оценки по шкале «уравновешенность» свидетельствуют о плохой защищённости к воздействию стресс-факторов обычных жизненных ситуаций, а высокие оценки по шкале «открытость» могут способствовать анализу искренности ответов. Если человек не имеет внутреннего резерва сопротивляемости, то, скорее всего, он будет пытаться внешне обезопасить себя. Четвёртый фактор включил шкалы «спонтанная агрессивность» (0,90) и «эмоциональная лабильность» (0,79). Это фактор неблагоприятия. Те участники исследования, которые получили очень высокие оценки по этим шкалам, находятся в незащищённой от психологического насилия среде. Можно предположить, что такие черты формируются вследствие долгого пребывания в неблагоприятной среде.

В экспериментальном исследовании были обнаружены следующие особенности:

— Молодые преподаватели могут иметь положительное отношение к среде, в которой они работают, и средний уровень удовлетворённости ею, но при этом не чувствовать себя защищёнными от психологического насилия в этой среде.

— Незащищённость от психологического насилия может быть вызвана действиями со стороны студентов, коллег и руководства.

— У преподавателей в психологически небезопасной среде был выявлен «синдром эмоционального выгорания» и заниженный уровень самооценки.

— При использовании факторного анализа мы выяснили, что преподаватели, находящиеся в незащищённой от психологического насилия среде, имеют такие черты личности,

как спонтанная агрессивность и эмоциональная лабильность.

В качестве основных рекомендаций может стать следующее: повышение самооценки молодых преподавателей с помощью всевозможных оценок их труда. Необходимы стимулы как материальные (в виде грантов, надбавок), так и моральные (внутривузовское поощрение: благодарности, почётные грамоты, поддержка со стороны трудового коллектива кафедры).