

УДК 378

UDC 378

ОБ ОСОБЕННОСТЯХ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ ЗАВЕДУЮЩЕГО КАФЕДРОЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**ABOUT THE PECULIARITIES OF ORGANIZATION OF WORK OF THE HEAD OF DEPARTMENT IN MODERN CONDITIONS**

Григораш Олег Владимирович
д.т.н., профессор, заведующий кафедрой,
grigorasch61@mail.ru
Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия

Grigorash Oleg Vladimirovich
Doctor of engineering Sciences, professor, head of the chair, grigorasch61@mail.ru
Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia

В статье рассматриваются один из важнейших вопросов в работе заведующего кафедрой – организация личного труда и отношений с сотрудниками кафедры, от которых в значительной мере зависят результаты деятельности кафедры

The article considers one of the most important issues of the work of the head of department - organization of personal work and relations with employees of the department from which generally depend the results of operations of the department

Ключевые слова: ЗАВЕДУЮЩИЙ КАФЕДРОЙ, ПРОФЕССОРСКО-ПРЕПОДАВАТЕЛЬСКИЙ СОСТАВ, ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ, ИННОВАЦИИ

Keywords: HEAD OF DEPARTMENT, FACULTY, WORK PLANNING, INNOVATION

Известно, что в системе высшего профессионального образования основная роль принадлежит кафедре, и ключевая роль в организации работы отводится её заведующему.

В настоящее время активно обсуждается вопрос о роли и функциях заведующего кафедрой в современном вузе [1, 2, 3]. Существенное влияние на результаты работы кафедры оказывают взаимоотношения заведующего с сотрудниками и организация личного труда.

От организации заведующим кафедрой личного труда зависит слаженность и результаты работы коллектива кафедры. Важнейшим ресурсом здесь является время. Единственно правильным способом организации работы с целью повышения эффективности деятельности кафедры и экономии времени является, во-первых, планирование работы, а во-вторых, правильное распределение её между подчинёнными. Кроме того, результативность работы во многом зависит от контроля качества выполнения подчинёнными поручений [4, 5].

Планирование работы – основная стадия процесса организации труда заведующего кафедрой, на которой определяются цели деятельно-

сти, необходимые для этого средства, сроки и ответственные за выполнение. План позволяет разгрузить память, не потерять информацию и установить последовательность мероприятий по степени их важности.

Все мероприятия планирования разбиваются на две категории: задачи, решение которых зависит от заведующего кафедрой; задачи, выполнение которых связано с привлечением других сотрудников.

Важно, что бы личный план заведующего кафедрой находился в неразрывной связи со стратегическими (пятилетними) и тактическими (на учебный год) планами развития кафедры, поскольку он является не только членом коллектива, но и его руководителем [6, 7].

Учитывая большой объём организационной работы, текущих задач, в связи со сложностью процесса управления кафедрой её заведующий должен иметь рабочую тетрадь, которая в одном документе объединяет стратегические и тактические планы развития кафедры, текущие вопросы учебной, методической, научной и организационно-методической работы.

В начале учебного года заведующий кафедрой должен перенести в рабочую тетрадь – еженедельник мероприятия предстоящего учебного года. В рабочую тетрадь записывается информация, получаемая на деканатах, служебных совещаниях, учёных советах и т. п. Как показала практика, в этих тетрадях можно планировать проведение мероприятий организационно-методической работы на кафедре (заседания кафедры, обсуждение открытых занятий, тезисы выступлений на совещаниях и т. п.). Кроме того, в ней на соответствующих страницах целесообразно сделать пометки о датах рождения сотрудников, коллег, руководителей, друзей и близких [5].

По окончании рабочего дня (рабочей недели и месяца) целесообразно просматривать рабочую тетрадь для того, чтобы определить, какие мероприятия выполнены (их можно вычеркнуть), какие не выполнены (их,

как правило, переносят на другой срок), при необходимости скорректировать план на предстоящий рабочий день (рабочую неделю и месяц).

Рабочие тетради целесообразно хранить в течение 5 лет, т. е. в течение всего срока работы в должности.

Контроль – это составная часть организационно-методической работы по принятию заведующим управленческих решений, без которой деятельность сотрудников кафедры не может быть успешной [8, 9]. Важнейшая задача этой функции – фиксация результатов деятельности профессорско-преподавательского (ППС) и учебно-вспомогательного состава кафедры. Сравнение запланированных и полученных результатов позволит проводить анализ отклонений и корректировку ранее принятых решений.

Эффективным средством оценки деятельности ППС является определение их рейтинга по основным видам деятельности кафедры. Это позволит, с одной стороны, создать информационную базу, всесторонне отражающую деятельность кафедры, а с другой – мотивировать работу ППС по развитию того или иного направления, способствующую повышению её общего рейтинга в вузе [10, 11].

Известно, что для стабильной работы коллектива необходима здоровая атмосфера, доброжелательные взаимоотношения. Нарушение взаимопонимания приводит к разрыву добрых отношений, может вызвать конфликт, а в конечном счёте привести, к ослаблению коллектива и снижению показателей по основным видам деятельности кафедры.

Заведующий кафедрой должен обладать навыками формирования взаимопонимания в коллективе – это поможет ему добиться сплочения коллектива, формирования позитивного психологического климата, в котором каждый сотрудник чувствует себя комфортно [12].

Способность ладить с людьми – наиважнейшее профессиональное качество руководителя любого уровня, в том числе и заведующего кафедрой.

Кроме выполнения своих функциональных обязанностей преподавателя и учёного, заведующий кафедрой должен организовывать работу сотрудников кафедры, ориентируя их на достижение высоких результатов, в том числе на отличное качество подготовки студентов. Без индивидуального общения он не сможет сформировать коллектив единомышленников. Только в процессе общения заведующий кафедрой может направлять действия своих подчинённых на выполнение поставленных задач и поручений.

В связи с этим очень важное для руководителя качество – *уметь слышать подчиненных*. Однако чаще всего этого не происходит в силу разных психологических причин – *неправильного восприятия* (когда заведующему что-то говорят, он, вместо того чтобы слушать, мысленно формулирует ответ); *неприятия новых идей* (они сразу вызывают протест, и он не выслушивает собеседника до конца, начиная прикидывать, как эти идеи отвергнуть, как доказать, что они нереальны); *личной антипатии* (заведующему просто не нравится сотрудник); *нежелания показать, что он не понимает, о чём идёт речь* (не хочется выглядеть глупым, и он делает вид, что всё ясно, а сам в это время думает о чём-то другом) и др.

Уметь слушать и слышать – значит понимать и быть понятым. Это важное качество заведующего, которое должно быть направлено на достижения основных целей в деятельности кафедры [5].

Психологическая цель, которую должен преследовать заведующий кафедрой – добиться гармонии взаимоотношений с подчинёнными. Для этого руководитель должен: лучше узнав их и стараясь понять, расположить подчинённых к себе; дать им возможность почувствовать собственную значимость; грамотно влиять на позицию подчинённых, если она не соответствует выполнению поставленных задач.

При этом заведующий должен иметь авторитет у сотрудников кафедры, обусловленный наличием не только волевых качеств, но и гибкости характера, добросердечности и чуткости к людям.

Чтобы лучше узнать подчинённого, заведующему кафедрой следует:

- периодически беседовать отдельно с каждым сотрудником кафедры, начиная с личных вопросов (заботы, нужды, настроение) постепенно переходя к рассмотрению служебных вопросов;

- в начале индивидуальной беседы, в случае неисполнении или некачественном исполнении подчинённым поручения, дать ему возможность высказать критику в свой адрес, затем разобраться в причинах и мотивах, а потом реагировать на критику и высказать своё мнение о его исполнительности;

- никогда не демонстрировать своё превосходство, связанное с должностным положением;

- всегда ставить себя на место подчинённого и никогда не забывать о том, что когда-то тоже был подчинённым.

Чтобы подчинённые почувствовали собственную значимость, необходимо:

- привлекать их к решению задач, которые поставлены руководством факультета и вуза, и возникающих при этом проблем; советоваться с ними; важно закрепить решением заседания кафедры постоянные поручения сотрудникам: секретарь кафедры, кураторы, ответственные за отчёты по научной работе, за научную работу со студентами, за информацию о кафедре в Интернете и т. п.;

- дать им возможность проявлять инициативу;

- убедить в значимости и важности выполняемой работы;

- обязательно отмечать и поощрять хорошую работу на заседаниях и совещаниях кафедры;

– уважать личное достоинство подчинённых (здесь важный фактор воспитательного воздействия: не делать им замечаний в присутствии третьих лиц).

Для умелого влияния на позицию подчинённого необходимо:

- быть искренним в отношении со всеми;
- относиться к подчинённым так, как хотели бы, чтобы ваш руководитель относился к вам;
- чаще использовать методы убеждения, и как можно реже – способы наказания;
- никогда не терять самообладания, быть выдержанным и справедливым, разговаривать спокойно, негромко и доброжелательно.
- отдав даже небольшое по объёму распоряжение, обязательно контролировать исполнение;
- не торопиться вступать в спор с подчинённым и проявлять сочувствие к его желаниям.

Чтобы повысить свой авторитет и расположить к себе подчинённых, необходимо:

- служить примером в работе (учебно-методической и научно-исследовательской), активно участвовать в развитии материально-технического обеспечения по закреплённой дисциплине;
- не давать пустых обещаний (если сказано – выполнить, а если не выполнено, обязательно пояснить причины);
- быть справедливым и объективным, ко всем;
- не допускать, чтобы подчинённые ждали или искали вас;
- не отдавать распоряжения, если нет уверенности, что их можно выполнить в указанные сроки;
- иметь мужество признать свои ошибки.

Если заведующий хочет, чтобы кафедра постоянно развивалась (повышались результаты работы по основным видам деятельности) то ему

необходимо лично внедрять инновации и организовывать эту работу на кафедре. Но не всегда её сотрудники правильно реагируют на инновации. Здесь необходимо учитывать основные причины сопротивлений изменениям и случаи, когда они могут возникнуть.

Основными причинами сопротивления изменениям бывают следующие:

- ощущение дискомфорта, вызываемого самой природой изменения, страхом неизвестности;
- опасение, что эти перемены будут угрожать их личному благополучию или снижению их авторитета;
- ощущение несправедливости, если предполагаемые выгоды от проводимых ими изменений могут быть присвоены кем-то другим.

Сопротивления к инновациям возникает в случаях, когда:

- заведующим плохо объяснены цели и причины, в связи с которыми необходимы перемены в организации работы;
- сотрудники сами не принимали участие в планировании этих перемен;
- игнорируются традиции коллектива и привычные для сотрудника стиль и режим работы;
- подчинённым кажется, что при проведении реформ допущена ошибка;
- изменения в работе грозят подчинённым резким увеличением объёма работ;
- сотрудникам кажется, что и так всё хорошо, и они не представляют себе конечного результата при внедрении инноваций;
- сотрудник не знает, что он выиграет от нововведения;
- неформальный лидер коллектива настроен против перемен.

ВАЖНО. *Если инициатор реформ – заведующий кафедрой – не пользуется уважением (авторитетом) в коллективе, то его предложения*

не вызывают доверия, и сотрудники отрицательно реагируют на них, независимо от их истинной ценности.

Заведующему кафедрой принадлежит решающая роль при внедрении на кафедре инноваций [13, 14]. Чтобы избежать негативных результатов и конфликтов, ему нужно выполнять следующие рекомендации, предлагаемые многими учёными:

1. Необходимо быть предельно честным.

2. Оградите себя от излишне нервных помощников, не способных убеждать сотрудников в том, что перемены необходимы.

3. Обеспечьте себе поддержку среди сотрудников, думающих так же, как вы (накануне заседания или совещания кафедры, на котором будут приниматься важные решения, надо провести с ними беседы).

4. Нужно иметь абсолютно чёткое и ясное представление о том, что и как менять. Кроме того, изменения обязательно должны проводиться постепенно.

5. Поддерживайте и упорядочивайте уже проделанную работу, способствующую улучшению показателей кафедры.

6. Чётко определите свою роль и место при внедрении инноваций.

Самое сложное для заведующего кафедрой – необходимость изменить уже сложившуюся позицию подчинённого.

Решить проблему изменения позиции подчинённого помогут следующие основные приёмы, предложенные Д. Карнеги:

1. Прежде чем критиковать подчинённого, расскажите о собственных ошибках.

2. Перед тем, как указать человеку на ошибку, начинайте с похвалы и искреннего признания его достоинств и положительных качеств.

3. Ошибки подчинённых необходимо указывать в косвенной форме.

Известно, что для повышения активности в работе подчинённых необходимо стимулирование (мотивация) труда.

Для эффективного воздействия на поведение сотрудников кафедры заведующий должен прежде всего выяснить их основную потребность. Здесь необходимо иметь в виду, что потребности человека со временем меняются [5].

Правильное мотивирование добросовестного отношения к труду предполагает применение в работе заведующего кафедрой следующих принципов:

- индивидуальный подход к каждому сотруднику;
- обоснованное сочетание материальных и моральных мер воздействия для конкретного сотрудника;
- стимулирование труда, а также применение мер поощрения или наказания, соответствующих результатам деятельности или тяжести проступка;
- оперативность и гласность;
- торжественный ритуал поощрения (на заседаниях или совещаниях кафедры).

Если работа выполнена хорошо, нужно в обязательном порядке поблагодарить подчинённого, если же работа выполнена некачественно и не в срок, заведующий обязан объяснить, почему работа заслуживает низкой оценки, как её следовало сделать и как, если это возможно, исправить её теперь.

За добросовестный труд, образцовое выполнение трудовых обязанностей, успехи в обучении и воспитании студентов, новаторство в труде и другие достижения в работе заведующий кафедрой может и должен поощрять сотрудников, соблюдая индивидуальный подход к каждому и сочетая материальные и моральные меры воздействия [5, 10].

Для повышения объективной оценки результатов работы ППС необходимо внедрять методики оценки их личного вклада по основным видам деятельности кафедры [13, 14].

Одним из эффективных способов мотивации ППС в работе является внедрение методики планирования учебной нагрузки на предстоящий учебный год по результатам работы в отчётном году [15].

Основными формами поощрений ППС кафедры, о которых ходатайствует заведующий кафедрой перед руководством вуза, являются:

- представление к присвоению заслуженных и почётных званий (регионального и федерального уровней);
- представление к награждению почётной грамотой, благодарностью (от ректора, от руководства регионального и федерального уровня);
- денежные премии за высокие результаты в работе;
- предоставление преимущественного права назначения на вакантную должность;
- представление документов в ВАК РФ для присуждения учёных званий (доцентов и профессоров);
- преимущественное право публикации учебников, учебных пособий и монографий;
- бесплатная публикация научных статей в трудах, издаваемых как вузом, так и другими научными изданиями;
- рекомендация в аспирантуру (докторантуру).

Заведующий кафедрой должен учитывать, что некоторые формы поощрения не престижны у сотрудников из-за того, что:

- работники с меньшим трудовым стажем или опытом работы получают порой поощрения более низкого уровня, несмотря на высокие результаты работы в отчётный период;
- формализм при объявлении поощрений;
- низкое качество содержания поощрения;
- недостаточный уровень информированности сотрудников о том, за что коллега получает поощрение.

В современном вузе заведующий кафедрой должен избегать жёстких мер наказания или применять их в крайних случаях, таких как не выход на работу без уважительной причины, систематический срыв занятий и т. п. Если же нарушения постоянно происходят, то необходимо выдерживать следующую *последовательность наказания*.

Первым шагом, который может обязать сотрудника качественно выполнять свои функциональные обязанности и поручения, должна быть индивидуальная беседа, во время которой заведующий кафедрой должен выразить недовольствие действиями сотрудника.

Вторым уровнем является наиболее распространённое наказание – устный выговор. Здесь целесообразно внести в повестку дня очередного заседания кафедры дополнительно вопрос об отчёте преподавателя о выполнении индивидуального плана. При этом устный выговор должен прозвучать после заседания кафедры. Такой выговор заставляет сотрудника задуматься о своих действиях.

Третий уровень – это объявление выговора сотруднику на совещаниях или заседаниях кафедры, при этом должна соблюдаться субординация, к примеру, учебно-вспомогательный состав должен отсутствовать на совещании, если взыскание объявляется преподавателю.

Как известно, взыскание объявляется приказом ректора на основании ходатайства заведующего кафедрой и декана факультета. При этом дисциплинарное взыскание должно быть наложено не позднее одного месяца со дня его обнаружения, не считая времени болезни работника или пребывания его в отпуске [5].

Заведующий кафедрой должен знать, что если в течение года со дня наложения дисциплинарного взыскания работник не получит нового, то он считается не подвергавшимся дисциплинарному взысканию. Кроме того, до истечения года со дня применения дисциплинарного взыскания руководитель имеет право ходатайствовать перед руководством вуза о снятии

взыскания по собственной инициативе, по просьбе самого сотрудника, ходатайству его непосредственного руководителя или коллектива кафедры.

Важно помнить, что основная функция взыскания – не наказание сотрудника, а мера воспитательного воздействия на коллектив кафедры.

ВЫВОДЫ.

Заведующий кафедрой должен, прежде всего, уметь грамотно организовывать личный труд и работу своих подчинённых. При этом личный пример – залог авторитета заведующего и успехов в работе кафедры. Он обязан знать все стороны трудовых отношений в вузе, иметь соответствующую подготовку в области регулирования трудовых отношений.

Организационные изменения – это освоение новых идей, которые позволят улучшить показатели деятельности кафедры. Заведующий должен сам понимать и убедить сотрудников кафедры, что инновация – необходимое условие выживания вуза на рынке образовательных услуг, повышение его конкурентных преимуществ.

За высокие результаты в работе заведующий кафедрой должен поощрять сотрудников, соблюдая индивидуальный подход к каждому.

В современном вузе заведующий кафедрой должен избегать жёстких мер наказания и применять их в крайних случаях.

Список литературы

1. Алавердов А.Р. Алавердова Т.П. Заведующий кафедрой современного вуза: ученый, педагог, администратор? Высшее образование в России. 2013. № 5. С.51–57.
2. Петров В., Стегшний В. Социальный статус заведующего кафедрой в современной высшей школе. Высшее образование в России. 2007. № 1. С.133–119.
3. Трубилин А.И., Григораш О.В. Роль заведующего кафедрой в организации повышения квалификации преподавателей. Alma mater (Вестник высшей школы). 2014. № 1. С. 48–52.
4. Григораш О.В. Инновации в организационно-методической работе на кафедре / О.В. Григораш, А.И. Трубилин // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета (Научный журнал КубГАУ) [Электронный ресурс]. – Краснодар: КубГАУ, 2013. – №07(091). С. 488 – 499. – IDA [article ID]: 0911307031. – Режим доступа: <http://ej.kubagro.ru/2013/07/pdf/31.pdf>, 0,75 у.п.л.

5. Григораш О. В., Трубилин А.И. Организация деятельности и оценка результатов работы кафедры. Краснодар. 2012. 596 с.
6. Григораш О. В. Повышение эффективности управления качеством образовательного процесса. Высшее образование в России. 2013. № 1. С. 72–78.
7. Трубилин А.И. Кубанский госагроуниверситет – крупнейший центр образования, науки, инноваций. АПК: Экономика, управление. 2012. № 10. С. 8–16.
8. Трубилин А.И. Реализация инноваций образовательной программы университетом. Экономика сельского хозяйства России. 2008. № 3. С. 13–18.
9. Григораш О. В. К вопросу улучшения качества подготовки студентов. Alma mater (Вестник высшей школы). 2013. № 3. С. 71–75.
10. Трубилин А. И., Григораш О.В., Тельнов Г.В. Оценка эффективности деятельности кафедры и факультета. Краснодар. 2008. С. 97.
11. Трубилин А. И., Григораш О.В. Система оценки качества деятельности преподавателей и кафедры вуза. Alma mater (Вестник высшей школы). 2011. № 2. С. 60–64.
12. Трубилин А. И. Традиции, фундаментальность, инновации. Высшее образование в России. 2013. № 1. С. 55 – 59.
13. Григораш О.В. Методика оценки качества подготовки студентов и эффективности учебной работы преподавателей и кафедры / О.В. Григораш, А.И. Трубилин // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета (Научный журнал КубГАУ) [Электронный ресурс]. – Краснодар: КубГАУ, 2013. – №08(092). С. 1087 – 1099. – IDA [article ID]: 0921308073. – Режим доступа: <http://ej.kubagro.ru/2013/08/pdf/73.pdf>, 0,812 у.п.л.
14. Трубилин А.И. Методика оценки эффективности работы профессорско-преподавательского состава и кафедры / А.И. Трубилин, О.В. Григораш // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета (Научный журнал КубГАУ) [Электронный ресурс]. – Краснодар: КубГАУ, 2013. – №09(093). С. 1610 – 1623. – IDA [article ID]: 0931309111. – Режим доступа: <http://ej.kubagro.ru/2013/09/pdf/111.pdf>, 0,875 у.п.л.
15. Григораш О.В. Методика планирования учебной нагрузки с учётом результатов работы преподавателей / О.В. Григораш // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета (Научный журнал КубГАУ) [Электронный ресурс]. – Краснодар: КубГАУ, 2013. – №08 (092). С. 1074 –1086. – IDA [article ID]: 0921308072. – Режим доступа: <http://ej.kubagro.ru/2013/08/pdf/72.pdf>, 0,812 у.п.л.

References

1. Alaverdov A.R. Alaverdova T.P. Zavedujushhij kafedroj sovremennogo vuza: uchenyj, pedagog, administrator? Vysshee obrazovanie v Rossii. 2013. № 5. S.51–57.
2. Petrov V., Stegshnij V. Social'nyj status zavedujushhego kafedroj v sovremennoj vysshej shkole. Vysshee obrazovanie v Rossii. 2007. № 1. S.133–119.
3. Trubilin A.I., Grigorash O.V. Rol' zavedujushhego kafedroj v organizacii povyshenija kvalifikacii prepodavatelej. Alma mater (Vestnik vysshej shkoly). 2014. № 1. S. 48–52.
4. Grigorash O.V. Innovacii v organizacionno-metodicheskoj rabote na kafed-re / O.V. Grigorash, A.I. Trubilin // Politematicheskij setevoj jelektronnyj nauchnyj zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta (Nauchnyj zhurnal Kub-GAU) [Elektronnyj resurs]. – Краснодар: KubGAU, 2013. – №07(091). S. 488 – 499. – IDA [article ID]: 0911307031. – Rezhim dostupa: <http://ej.kubagro.ru/2013/07/pdf/31.pdf>, 0,75 у.п.л.
5. Grigorash O. V., Trubilin A.I. Organizacija dejatel'nosti i ocenka rezul'ta-tov raboty kafedry. Krasnodar. 2012. 596 s.

6. Grigorash O. V. Povyshenie jeffektivnosti upravlenija kachestvom obrazovatel'nogo processa. Vysshee obrazovanie v Rossii. 2013. № 1. S. 72–78.

7. Trubilin A.I. Kubanskij gosagrouniversitet – krupnejshij centr obrazovaniya, nauki, innovacij. APK: Jekonomika, upravlenie. 2012. № 10. S. 8–16.

8. Trubilin A.I. Realizacija innovacij obrazovatel'noj programmy universitetom. Jekonomika sel'skogo hozjajstva Rossii. 2008. № 3. S. 13–18.

9. Grigorash O. V. K voprosu uluchshenija kachestva podgotovki studentov. Alma mater (Vestnik vysshej shkoly). 2013. № 3. S. 71–75.

10. Trubilin A. I., Grigorash O.V., Tel'nov G.V. Ocenka jeffektivnosti dejatel'nosti kafedry i fakul'teta. Krasnodar. 2008. S. 97.

11. Trubilin A. I., Grigorash O.V. Sistema ocenki kachestva dejatel'nosti prepodavatelej i kafedry vuza. Alma mater (Vestnik vysshej shkoly). 2011. № 2. S. 60–64.

12. Trubilin A. I. Tradicii, fundamental'nost', innovacii. Vysshee obrazovanie v Rossii. 2013. № 1. S. 55 – 59.

13. Grigorash O.V. Metodika ocenki kachestva podgotovki studentov i jeffektivnosti uchebnoj raboty prepodavatelej i kafedry / O.V. Grigorash, A.I. Trubilin // Politematicheskij setevoj jelektronnyj nauchnyj zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta (Nauchnyj zhurnal KubGAU) [Jelektronnyj resurs]. – Krasnodar: KubGAU, 2013. – №08(092). S. 1087 – 1099. – IDA [article ID]: 0921308073. – Rezhim dostupa: <http://ej.kubagro.ru/2013/08/pdf/73.pdf>, 0,812 u.p.l.

14. Trubilin A.I. Metodika ocenki jeffektivnosti raboty professorsko-prepodavatel'skogo sostava i kafedry / A.I. Trubilin, O.V. Grigorash // Politematicheskij setevoj jelektronnyj nauchnyj zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta (Nauchnyj zhurnal KubGAU) [Jelektronnyj resurs]. – Krasnodar: Kub-GAU, 2013. – №09(093). S. 1610 – 1623. – IDA [article ID]: 0931309111. – Rezhim dostupa: <http://ej.kubagro.ru/2013/09/pdf/111.pdf>, 0,875 u.p.l.

15. Grigorash O.V. Metodika planirovanija uchebnoj nagruzki s uchjotom rezul'tatov raboty prepodavatelej / O.V. Grigorash // Politematicheskij setevoj jelektronnyj nauchnyj zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta (Nauchnyj zhurnal KubGAU) [Jelektronnyj resurs]. – Krasnodar: KubGAU, 2013. – №08 (092). S. 1074 –1086. – IDA [article ID]: 0921308072. – Rezhim dostupa: <http://ej.kubagro.ru/2013/08/pdf/72.pdf>, 0,812 u.p.l.