

**МОДЕЛ ЗА РЕЗУЛТАТИТЕ НА ПРЕПОДАВАТЕЛСКИТЕ  
ЕКИПИ НА ВТУ “ТОДОР КАБЛЕШКОВ”  
Мая Руменова Ламбовска**

**A MODEL FOR RESULTS OF THE LECTURING TEAMS AT  
TODOR KABLESHKOV UNIVERSITY OF TRANSPORT  
Maya Rumenova Lambovska<sup>19</sup>**

Received: 14.04.2017, Accepted: 05.05.2017

---

**Abstract**

*This paper presents an original model for results of lecturing teams at Todor Kableshkov University of Transport, Sofia. The model is based on various managerial, social and behavioral theories. The model combines classical and up-to-date theoretical achievements with regulations, traditions and common practices of Todor Kableshkov University of Transport. The specificity of the model finds expression primarily in indicators by which results of the lecturing teams at that university should be measured as a basis for performance evaluation of the teams. This paper is developed in two parts. A general presentation of a team model is done in the first part. Features of the model for results of the lecturing teams at Todor Kableshkov University of Transport are presented in the second part. Determinants of the model are clarified in that part. Results indicators of the lecturing teams at Todor Kableshkov University of Transport are presented and clarified as well.*

**Keywords:** *lecturing teams, results, indicators, Todor Kableshkov University of Transport*

**JEL Codes:** *M00, M10, I23*

---

**1. Увод**

Целта на статията е да представи модел за резултатите на преподавателските екипи във Висшето Транспортно Училище (ВТУ) “Тодор

---

<sup>19</sup> Maya Rumenova Lambovska, University of National and World Economy-Sofia, Professor, Doctor of Science (Management), mlambovska@abv.bg

Каблешков”. Моделът представлява специфично приложение в сферата на висшето образование на авторски модел за екипа по отношение на преподавателски екипи на българско висше училище (ВУ).

Моделът за резултатите на преподавателските екипи, представен в статията, комбинира класически и съвременни концепции от теориите на управлението, организационното поведение, управлението на човешките ресурси, социалната и приложната психология и други социални науки с обичайните практики и правилниците на ВТУ “Тодор Каблешков”.

Моделът за резултатите на преподавателските екипи във ВТУ “Тодор Каблешков” (наричан “модел за резултатите”) е разработен във връзка със самостоятелно научно изследване на автора на статията, насочено към верифициране на модел за контрол на екипи в конкретно висше училище.

## 2. Обща характеристика на модел за екипа

Моделът за екипа (наричан “екипен модел”) обобщава схващанията на автора на статията за екипа и характеристиките, чрез които екипът се описва за целите на контрола.

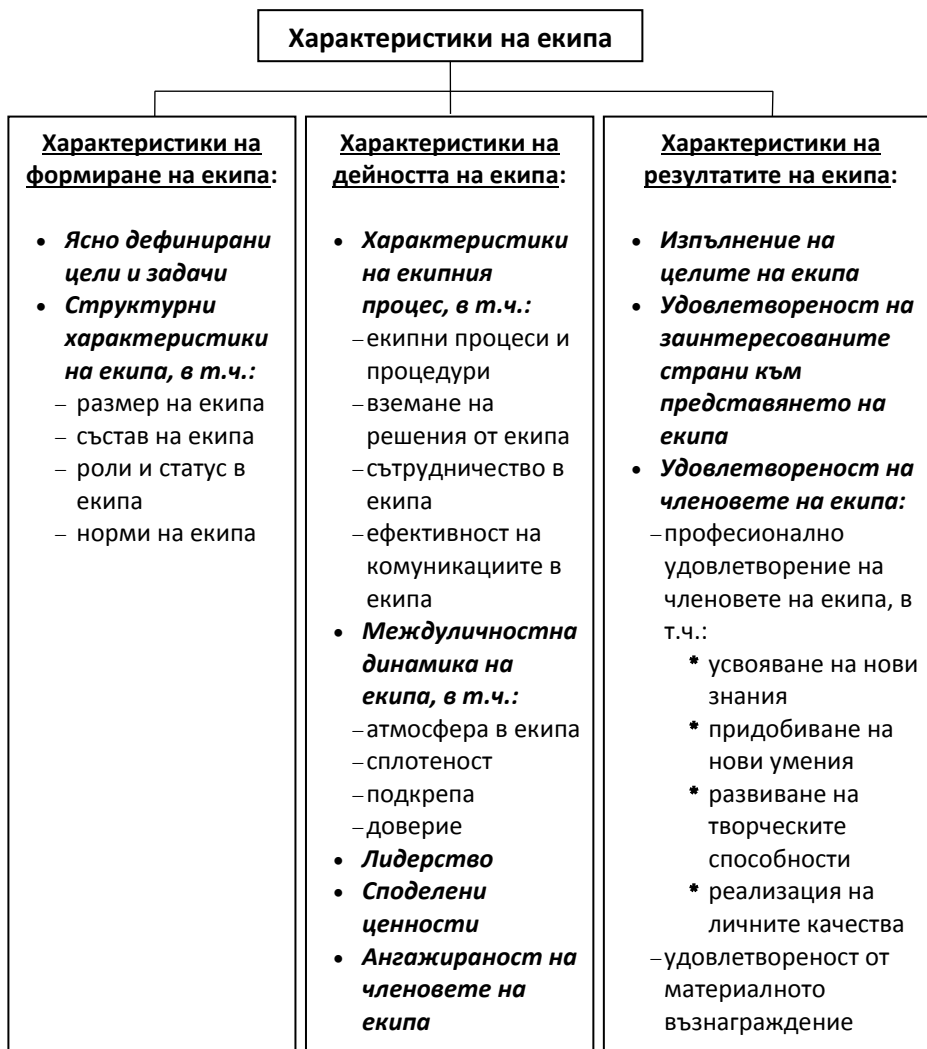
Същността на понятието “*екип*” се дефинира в екипния модел като социална общност, в която индивидите са обединени на основата на общи цели и ценности. Това схващане за екипа се основава на идеите на Обер, Коен и Бейли. На първо място, авторът на статията споделя разбирането, че екипът трябва да се разглежда преди всичко като социална общност (Cohen & Bailey, 1997, p. 240), (Auber et. al., 1991, p. 248). Схващането е в контекста на естеството и важността на социалните отношения за тази общност. Социалните отношения в екипа го идентифицират като самостоятелна организационна форма (Кузманова, & Александрова, 2013, с. 77). На второ място, според автора на статията фундаментът на социалните отношения в екипа са целите и ценностите, които се споделят от членовете на екипа. Именно споделените ценности и цели са онези характеристики на екипа, които го отличават от най-близката организационна форма “групата” (Стоянов, 2014, 150).

Екипът се описва чрез неговите характеристики.

*Характеристиките на екипа* са систематизирани в екипния модел в три групи (фиг. 1):

1. Характеристики на формиране на екипа;
2. Характеристики на дейността на екипа; и
3. Характеристики на резултатите на екипа.

Фигура 1 Характеристики на екипа за екипния модел от статията



Класификацията на екипните характеристики в екипния модел от статията се основава на схващането на Маргерисон и МакКан за детерминантите на ефективността на групите/ екипите. Тези автори различават три групи фактори, от които зависи ефективността на групите/ екипите (Margerison & McCann, 1990, p. 117): фактори на “входа” на системата; фактори, свързани с работата на системата и фактори на “изхода” на системата. За екипния модел от статията факторите на системата се асоциират, както следва:

- Факторите на “входа” на системата - с характеристиките на формиране на екипа;
- Факторите, свързани с работата на системата – с характеристиките на дейността на екипа;
- Факторите на “изхода” на системата – с характеристиките на резултатите на екипа.

Интерес за настоящата статия представляват *характеристиките на резултатите на екипа*. В екипния модел те се свързват с:

- Изпълнение на целите на екипа;
- Удовлетвореност на заинтересованите страни към представянето на екипа; и
- Удовлетвореност на членовете на екипа.

По отношение на първата група характеристики следва да се отбележи, че естеството на целите на екипа зависи главно от характера на неговата дейност. В този смисъл показателите, чрез които се измерва степента на *изпълнение на целите на екипа*, са разнообразни. В екипния модел тези показатели се класифицират в две групи:

- Показатели за резултатите с обективен характер; и
- Показатели за резултатите със субективен характер.

Показателите за резултатите с обективен характер се отнасят до резултати от дейността на екипа, които се описват количествено. Тези резултати са фактически и не подлежат на субективно оценяване. Показателите за резултатите със субективен характер се отнасят до резултати от дейността на екипа, които се описват с качествени оценки.

Втората и третата група характеристики на резултатите на екипа са свързани с понятието “удовлетвореност”. В контекста на екипния подход удовлетвореността се оценява от гледна точка на заинтересованите страни към представянето на екипа. В настоящия екипен модел като заинтересована страна се разглеждат и самите контролирани екипи.

Показателите, чрез които се измерва *удовлетвореността на заинтересованите страни извън контролираните екипи* се отнасят до резултатите на екипите. Те са специфични за конкретния екип.

*Удовлетвореността на контролираните екипи* се разбира в екипния модел в класическия смисъл на понятието “удовлетвореност от работата” (“удовлетвореност от труда”). Тя се определя най-общо като позитивната емоционална реакция на индивида към различните аспекти на работата (Bureau of National Affairs, 1975). Въпреки многобройните научни изследвания по проблема, в научната литература няма единна цялостна

теория за удовлетвореността от работата. Различните концепции обясняват по различен начин причините, които са в основата на този вид удовлетвореност. Петте най-известни теории за причините, които са в основата на удовлетвореността са: теорията на постигане на целите (Latham, & Locke, 1979), теорията на очакванията (Vroom, 1964), теорията на равенството (Adams, 1965), теорията на потребностите (Maslow, 1966) и теорията на поведенческия избор (Brehm, 1954).

Изследователите нямат единно мнение и относно детерминантите на удовлетвореността от работата. Най-известната скала за оценяването ѝ (скалата “Индекс за описание на работата - JDI”, разработена от Университета в Корнел) обхваща пет елемента: работа, заплащане, развитие в кариерата, колектив и управление (Lanza, 1985). Според Паунов (2006) детерминантите на удовлетвореността от труда се систематизират в следните групи (с. 116-117): вътрешно - мотивационни фактори (свързани със съдържанието на труда); външно - мотивационни фактори (свързани със заплащането и условията на труда); фактори на качеството на оперативното управление, в т.ч. отношението на ръководителите; фактори на трудовия колектив (междulichностните отношения); фактори на успеха и неуспеха.

В настоящия екипен модел *характеристиките на удовлетвореността на контролираните екипи* се класифицират, както следва:

- Професионално удовлетворение на членовете на екипа, в т.ч.:
  - Усвояване на нови знания;
  - Придобиване на нови умения;
  - Развиване на творческите способности;
  - Реализация на личните качества;
- Удовлетвореност от материалното възнаграждение на екипа; и
- Удовлетвореност от оценяването на резултатите на екипа.

### **3. Специфика на модела за резултатите на преподавателските екипи на ВТУ “Тодор Каблешков”**

Моделът за резултатите, представен в статията, е формиран като функция от *специфичното проявление на характеристиките за резултатите на екипа* (съгласно екипния модел от част 1) по отношение на преподавателските екипи на ВТУ “Тодор Каблешков”. Особеностите произтичат преди всичко от предмета на дейност на изследваните екипи и осъществяването на дейността им в това ВУ.

*Предметът на дейност* на екипите, които са обект на статията, е обучение на студенти. Продуктът на контролираните преподавателски екипи е образователна услуга, предназначена за студентите във ВУ, по-конкретно във ВТУ “Тодор Каблешков”.

В този контекст спецификата на модела за резултатите от статията се асоциира преди всичко с: естеството на образователната услуга на ВУ, автономията на ВУ в Р. България, наредбите на Националната агенция за оценяване и акредитация (НАОА) на Р. България, обичайните практики за учебната дейност на ВУ, технологията на създаване на тази услуга и правилниците на ВТУ “Тодор Каблешков”, студентите като пряк потребител на услугата и показателите за оценяване удовлетвореността на заинтересованите страни от образователната услуга.

Като *заинтересовани страни от представянето на преподавателските екипи* във ВТУ “Тодор Каблешков” се определят: “Контролен орган за преподавателските екипи на ВТУ “Тодор Каблешков” (наричан “контролен орган” - КО), “Контролирани преподавателски екипи от ВТУ “Тодор Каблешков” (наричани “преподавателски екипи” или “екипи”) и “Студенти”. Контролният орган представя интересите преди всичко на ръководните органи на ВУ. В контекста на пазарната среда, в която функционират българските ВУ, може да се приеме, че контролният орган представя интересите и на работодателите в качеството им на косвени потребители на образователната услуга (Колев, Тодорова, & Гергова, 2014). Груповият субект “Студенти” представя интересите на преките потребители на образователната услуга.

### *2.1. Детерминанти на модела за резултатите на преподавателските екипи на ВТУ “Тодор Каблешков”*

Като детерминанти на модела за резултатите от статията се разглеждат следните особености:

- Особеностите на образователната услуга като вид услуги;
- Особеностите, свързани с образователния характер на услугата;
- Особеностите на типа образователна услуга – тази във ВУ; и
- Спецификата на образователната услуга във ВТУ “Тодор Каблешков”.

Като *вид услуги*, образователните услуги във ВУ имат две главни *особености*. На първо място, *услугите са неосезаеми* (Desmet, van Looy, & van Dierdonck, 2003, p. 11). Те нямат материално - веществен характер и се определят като полезен ефект от дейност (Gilmore, 2003, p. 9). На второ

място, процесите на производство и потребление на услугите са неделими и съвпадат по време (Desmet, van Looy, & van Dierdonck, 2003, p. 11), (Gilmore, 2003, p. 11). Тези две главни особености генерират вторични особености на услугите.

Неосезаемостта на услугите поражда вторичната особеност *“нетрайност”* (Desmet, van Looy, & van Dierdonck, 2003, p. 11), (Gilmore, 2003, p. 11). Нетрайността се проявява в невъзможността на услугите да се складират и употребяват повторно (Gilmore, 2003, p. 11). Това означава, че *организациите, предоставящи услуги не поддържат запаси от продукция* (Desmet, van Looy, & van Dierdonck, 2003, p. 11). Друго последствие от нетрайността на услугите е вторичната особеност *“затруднения в контрола на качеството”* (Gilmore, 2003, p. 11). Комбинацията от главните особености на услугите рефлектира в други две вторични особености - *“хетерогенност”* и *“затруднения при стандартизацията на услугите”* (Desmet, van Looy, & van Dierdonck, 2003, p. 11), (Gilmore, 2003, p. 11).

В контекста на втората група детерминанти на модела за резултатите, образователната услуга се определя най-общо като трансфер на знания и умения от доставчик до потребител (Karoor, Paul, & Halder, 2011, p. 411). Доставчикът на услугата е преподавател/ преподавателски екип, а потребителят – образованият се (Karoor, Paul, & Halder, 2011, p. 411).

**Особеностите на образователната услуга**, които са обект на интерес за настоящия модел, са няколко. На първо място, образователната услуга е *универсална услуга*. Концепцията на ЕС за универсалната услуга определя набор от изисквания от обществен интерес за група услуги, които следва да са достъпни с определено качество до всички потребители на територията на страните-членки, независимо от географското им местоположение, като тези услуги са на достъпни цени (European Council, 2002, p. 51). На второ място, образователната услуга *подлежи на държавно регулиране* (Nistor, 2011, p. 33). Тази особеност е функция на първата особеност и на невъзможността за постигане на пазарна ефективност на образователната услуга (Nistor, 2011, p. 33). На трето място, *образователната услуга притежава както икономическа, така и социална характеристика* (COM, 2003). Образованието и обучението традиционно се разглеждат като част от националните социални политики (Hervey, 1998, p. 109). На четвърто място е наличието на *специфични изисквания към качеството* на образователната услуга. Тези изисквания са функция от факта, че предметите на труда в образованието са самите знания или материалните им носители.

**Особеностите на образователната услуга във ВУ**, с които се свързва третата група детерминанти на модела за резултатите, се формират като функция от класификацията на образователните услуги от гледна точка на техния потребител (Кароог, Paul, & Halder, 2011, p. 412). В този смисъл образователната услуга във ВУ се дефинира като трансфер на специфични знания и умения от преподавателските екипи във ВУ към студентите по изучаваните дисциплини. Може да се направи изводът, че особеностите на образователните услуги във ВУ *произтичат* преди всичко *от специфичния им потребител* – студентите. Други фактори, които оказват влияние, са: *спецификата и сложността на преподаваните учебни дисциплини, технологията на преподаване, характеристиките на преподавателите/преподавателските екипи* в качеството им на доставчици на образователните услуги във ВУ.

Интерес за настоящата разработка представляват по-скоро **показателите, чрез които се оценяват образователните услуги във ВУ**. В *научната литература* като такива се разглеждат (Fry, Ketteridge, & Marshall, 2009, p. 220-222), (Nativa, 2000, p. 23, 44, 49), (Murray, Rushton, & Paunonen, 1990), (Feldman, 1986), (Kuzmanova, 2015, p. 29):

- Постигането на целите на преподавателските екипи;
- Персоналните особености на преподавателите, които имат отношение към преподавателската работа (пригодност за преподавателска работа, самоуважение, енергичност, ентузиазъм, позитивизъм, способност за социализация, приятелско отношение към студентите, сговорчивост, либералност, отзивчивост, любознателност, търпеливост и други);
- Базата от знания, на които се основава процесът на преподаване (познания по предмета и учебния материал от програмата на преподаваната дисциплина, педагогически познания и умения, познания и умения за процеса на обучение, познаване на образователните цели, познания за собствените качества на преподавателите);
- Мотивацията и възгледите на преподавателите по отношение на образователния процес (структуриране на учебния материал, обратна връзка от студентите, контакт с аудиторията, улесняване процеса на възприемане на знанията, работа за интелектуалното развитие на студентите, съобразяване с правилата и практиките на ВУ и с очакванията на студентите).

*По отношение на българската образователна практика* беше проведено изследване от автора на статията относно съществуването и прилагането на модели или системи за оценяване на преподавателските екипи в българските



ВУ. Такива модели и системи не бяха открити. Изследването установи, че някои от посочените по-горе показатели се използват за отчитане на дейността и атестиране на преподавателите във ВУ (Kuzmanova, 2015, p. 31), без изрично да се оценява участието им в преподавателски екипи.

По отношение на четвъртата група детерминанти на модела за резултатите следва да се отбележи, че **спецификата на образователната услуга във ВТУ “Тодор Каблешков”** намира отражение в правилниците за учебната дейност и качеството, етичния кодекс, традициите и обичайните практики, прилагани в това ВУ. Те са използвани като основа за разработване на модела за резултатите на преподавателските екипи, представен в статията.

## *2.2. Показатели за оценяване на резултатите на преподавателските екипи на ВТУ “Тодор Каблешков”*

Моделът за резултатите на преподавателските екипи на ВТУ “Тодор Каблешков” включва **три групи показатели** (означавани с 2.2.1., 2.2.2. и 2.2.3.). Те са, както следва:

### **2.2.1. Показатели за изпълнение на целите на екипа** (Fry, Ketteridge, & Marshall, 2009, p. 220):

- 2.2.1.1. Успех на студентите по дисциплината, преподавана от екипа (НАОА, 2011)
- 2.2.1.2. Обем на преподадения учебен материал от екипа
- 2.2.1.3. Присъствие на членовете на екипа
- 2.2.1.4. Провеждане на текущ контрол от екипа (ВТУ, 2009).
- 2.2.1.5. Разработени курсови работи (творчески задачи) от студентите по дисциплината, преподавана от екипа (ВТУ, 2009)
- 2.2.1.6. Разработени/ публикувани авторски материали (учебни материали и научни публикации), използвани от екипа
- 2.2.1.7. Обновяване на учебния курс, преподаван от екипа

### **2.2.2. Показатели за удовлетвореност на заинтересованите страни “студенти” и “КО за екипите”:**

#### **2.2.2.1. Показатели за удовлетвореност на студентите** (Fry, Ketteridge, & Marshall, 2009, p. 220-222), (Hativa, 2000, p. 23, 44, 49, 52-55):

- 2.2.2.1.1. Актуалност на преподавания учебен материал (ВТУ, 2009)
- 2.2.2.1.2. Практическа насоченост на дисциплината, преподавана от екипа:
  - 2.2.2.1.2.1. Ползност за практиката (ВТУ, 2009)
  - 2.2.2.1.2.2. Връзка с останалите учебни дисциплини (ВТУ, 2009)

- 2.2.2.1.3. Обективност на екипа при оценяване на студентите (ВТУ, 2009)
- 2.2.2.1.4. Равнище на преподаване на екипа:
  - 2.2.2.1.4.1.Оползотворяване на учебното време (ВТУ, 2009)
  - 2.2.2.1.4.2.Структуриране на учебния материал
  - 2.2.2.1.4.3.Сложност на учебния материал
  - 2.2.2.1.4.4.Достъпност и разбираемост на учебния материал (ВТУ, 2009)
  - 2.2.2.1.4.5.Обвързаност между лекции и упражнения (ВТУ, 2009)
  - 2.2.2.1.4.6.Контакт на преподавателите с аудиторията (ВТУ, 2009)
- 2.2.2.1.5. Характеристики на преподавателите от екипа:
  - 2.2.2.1.5.1.Подготовка (ВТУ, 2009)
  - 2.2.2.1.5.2.Компетентност (ВТУ, 2009)
  - 2.2.2.1.5.3.Мотивираност
  - 2.2.2.1.5.4.Учтивост и академична етика (ВТУ, 2009)
- 2.2.2.1.6. Ресурсна осигуреност на екипа:
  - 2.2.2.1.6.1.Използване на помощни технически средства
  - 2.2.2.1.6.2.Пригодност на препоръчаните учебни материали
- 2.2.2.1.7. Покритие на очакванията от работата на екипа:
  - 2.2.2.1.7.1.Усвояване на нови знания от студентите (ВТУ, 2009)
  - 2.2.2.1.7.2.Придобиване на практически умения от студентите (ВТУ, 2009)
  - 2.2.2.1.7.3.Развиване на творческите способности на студентите
  - 2.2.2.1.7.4.Придобиване на умения за работа в екип от студентите (ВТУ, 2009)
  - 2.2.2.1.7.5.Възможност за самостоятелна работа/ мислене на студентите (ВТУ, 2009)
  - 2.2.2.1.7.6.Атмосфера на учебните занятия (ВТУ, 2009)
  - 2.2.2.1.7.7.Общо равнище на учебната дисциплина, преподавана от екипа (ВТУ, 2009)
  - 2.2.2.1.7.8.Значение на учебната дисциплина, преподавана от екипа, за професионалната реализация на студентите
- 2.2.2.2. **Показатели за удовлетвореност на КО за екипите** (Fry, Ketteridge, & Marshall, 2009, p. 220-222), (Hativa, 2000, p. 23, 44, 49, 52-55):
  - 2.2.2.2.1. Актуалност на преподавания учебен материал
  - 2.2.2.2.2. Практическа насоченост на дисциплината, преподавана от екипа:
    - 2.2.2.2.2.1.Полезност за практиката
    - 2.2.2.2.2.2.Връзка с останалите учебни дисциплини

- 2.2.2.2.3. Обективност на екипа при оценяване на студентите
- 2.2.2.2.4. Равнище на преподаване на екипа:
  - 2.2.2.2.4.2. Структуриране на учебния материал
  - 2.2.2.2.4.3. Сложност на учебния материал
  - 2.2.2.2.4.4. Достъпност и разбираемост на учебния материал
  - 2.2.2.2.4.5. Обвързаност между лекции и упражнения
- 2.2.2.2.5. Характеристики на преподавателите от екипа:
  - 2.2.2.2.5.1. Подготовка
  - 2.2.2.2.5.2. Компетентност
  - 2.2.2.2.5.3. Мотивираност
  - 2.2.2.2.5.4. Учтивост и академична етика
- 2.2.2.2.6. Ресурсна осигуреност на екипа:
  - 2.2.2.2.6.1. Използване на помощни технически средства
  - 2.2.2.2.6.2. Пригодност на препоръчаните учебни материали
- 2.2.2.2.7. Покритие на очакванията от работата на екипа:
  - 2.2.2.2.7.1. Усвояване на нови знания от студентите
  - 2.2.2.2.7.2. Придобиване на практически умения от студентите
  - 2.2.2.2.7.7. Общо равнище на учебната дисциплина, преподавана от екипа
  - 2.2.2.2.7.8. Значение на учебната дисциплина, преподавана от екипа, за професионалната реализация на студентите

### **2.2.3. Показатели за удовлетвореност на членовете на преподавателския екип**

- 2.2.3.1. Професионално удовлетворение на членовете на екипа
  - 2.2.3.1.1. Усвояване на нови знания (Паунов, 2006, с. 116)
  - 2.2.3.1.2. Придобиване на нови умения (Паунов, 2006, с. 116)
  - 2.2.3.1.3. Развиване на творческите способности (Паунов, 2006, с. 116), (Milkovich, & Boudreau, 1988, p. 173)
  - 2.2.3.1.4. Реализация на личните качества (Паунов, 2006, с. 116), (Milkovich, & Boudreau, 1988, p. 173)
- 2.2.3.2. Удовлетвореност от материалното възнаграждение на екипа (Паунов, 2006, с. 116), (Milkovich, & Boudreau, 1988, p. 173), (Rashid, & Archer, 1983, p. 60)
- 2.2.3.3. Удовлетвореност от оценяването на резултатите на екипа (Паунов, 2006, с. 116), (Rashid, & Archer, 1983, p. 61)

За модела от статията резултатите на преподавателските екипи във ВУ се оценяват чрез *различен набор от показатели за отделните заинтересовани страни* към представянето на екипите. Подборът на

показателите е във връзка с авторското разбиране в каква степен заинтересованата страна има наблюдения върху проявлението на отделните показатели.

В контекста на екипния модел и във връзка с начина на определянето им, показателите за резултатите на преподавателските екипи от настоящия модел се групират на показатели за резултатите с обективен характер и показатели за резултатите със субективен характер.

*Показатели за резултатите с обективен характер* (показателите от група 2.2.1.) са седемте показателя, чрез които се измерва изпълнението на целите на екипа. Оценките по тези показатели имат характер на самоотчет. Те се отчитат от ръководителя на екипа. Данните, които се използват, са фактически и не подлежат на субективни корекции. С изключение на показателя “успех на студентите по дисциплината, преподавана от екипа”, всички останали показатели по изпълнение на целите на екипа се отчитат в проценти. Успехът на студентите се отчита с число, принадлежащо в интервала [2, 6]. Моделът за резултатите изисква нормализация на оценките по показателите с обективен характер в математическия интервал [0, 1]. Това осигурява съизмеримост с оценките по показателите за резултатите със субективен характер.

В модела за резултатите като *показатели за резултатите със субективен характер* се определят всички показатели, чрез които се оценява удовлетвореност. Това са показателите за удовлетвореност на екипите, на контролния орган и на студентите в качеството им на заинтересовани страни към представянето на преподавателските екипи.

Показателите, чрез които се оценява удовлетвореността на заинтересованите страни “КО” и “Студенти” (показателите от групата 2.2.2.), на практика измерват удовлетвореността на тези две заинтересовани страни от резултатите на екипите. Те отразяват представата на потребителите (преките и косвените, съответно студентите и КО) на образователната услуга на ВТУ “Тодор Каблешков” за особеностите, съдържанието, качеството и ефектите на тази услуга. До голяма степен показателите на удовлетвореността на заинтересованите страни “КО” и “Студенти” съвпадат като номенклатура. В сравнение с екипите, *контролният орган не оценява по следните показатели*: “2.2.2.1.4.1. оползотворяване на учебното време”, “2.2.2.1.4.6. контакт на преподавателите с аудиторията”, “2.2.2.1.7.3. възможност за проявление на творческите способности на студентите”, “2.2.2.1.7.4. придобиване на умения за работа в екип от студентите”,

“2.2.2.1.7.5. възможност за самостоятелна работа/ мислене на студентите”,  
“2.2.2.1.7.6. атмосфера на учебните занятия”.

*Показателите за оценяване удовлетвореността на контролираните преподавателски екипи във ВТУ “Тодор Каблешков”* (показателите от група 2.2.3.) съвпадат с показателите, представени в част 1 на статията.

#### **4. Заключение**

Статията представя оригинален модел за резултатите на преподавателските екипи на ВТУ “Тодор Каблешков”. Моделът комбинира класически и съвременни концепции от теориите на управлението, организационното поведение, управлението на човешките ресурси, социалната и приложната психология и други социални науки с обичайните практики и правилниците на ВТУ “Тодор Каблешков”. Моделът е апробиран.

Моделът за резултатите на преподавателските екипи на ВТУ “Тодор Каблешков” може да се разглежда като основа за разработване на обобщен модел за резултатите на преподавателските екипи във висше училище.

#### **Благодарности**

Авторът на статията изказва благодарност на проф. д-р Даниела Тодорова – Ректор на ВТУ “Тодор Каблешков”, проф. д.т.н. инж. Петър Колев - Зам. ректор по научната и международната дейност и на проф. д-р инж. Детелин Василев – завеждащ системата за качеството на обучение и на академичния състав за възможността за разработване на модела за резултатите на преподавателските екипи, представен в статията.

#### **ЛИТЕРАТУРА**

ВТУ “Тодор Каблешков” - ВТУ. (2009). Наръчник по качеството.  
[http://www.vtu.bg/bg/documents/normativi/Nary4nik\\_SOPKOAS\\_2009.pdf](http://www.vtu.bg/bg/documents/normativi/Nary4nik_SOPKOAS_2009.pdf)

Колев, П., Тодорова, Д., & Гергова, Н. (2014). Возможности развития транспорта и транспортного образования в Болгарии в рамках оперативной программы „Транспорт и транспортная инфраструктура”. *Современные проблемы развития железнодорожного транспорта и управления перевозочным процессом*, Москва, с. 305-308.

Кузманова, М., & Александрова, М. (2013). Мениджмънт Теория и практика. София: Везни-4.

- НАОА. (2011). Критериална система за програмна акредитация на професионални направления и специалности от регулираните професии. [http://www.neaa.government.bg/assets/cms/File/New\\_documents/Kriterii\\_za\\_ocenqvanе\\_i\\_akreditacij/Kriterialna%20sistema%20za%20PA\\_Dec%202011.pdf](http://www.neaa.government.bg/assets/cms/File/New_documents/Kriterii_za_ocenqvanе_i_akreditacij/Kriterialna%20sistema%20za%20PA_Dec%202011.pdf)
- Паунов, М. (2006). Организационно поведение. София: Сиела.
- Стоянов, И. (2014). Управление на групи и екипи. София: Авангард Прима.
- Adams, J. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Aubert, N. et al. (1991). Management. Paris: PUF.
- Brehm, J. (1954). A theory of psychological reactance. New York: Academic Press.
- Bureau of National Affairs - BNA. (1975). Employee performance: Evaluation and control. *Personnel Policies Forum*, 257-266.
- Cohen, S., & Bailey, D. (1997). What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the shop floor to executive suite. *Journal of Management*, 23, 239-290.
- COM. (2003). Green paper on services of general interest.
- Desmet, S., van Looy, B., & van Dierdonck, R. (2003). The nature of services. *Services Management. An Integrated Approach*. UK: Prentice Hall, 3-26.
- European Council. (2002). Directive 2002/22/EC (Universal Service Directive).
- Feldman, K. (1986). The perceived instructional effectiveness of college teachers as related to their personality and attitudinal characteristics: A review and synthesis. *Research in Higher Education*, 24 (2), 1986, p. 129-213.
- Fry, H., Ketteridge, S., & Marshall, S. (2009). A Handbook for teaching and learning in higher education: Enhancing academic practice. NY: Routledge.
- Gilmore, A. (2003). Services marketing and management. New Delhi: SAGE Publications.
- Hativa, N. (2000). Teaching for effective learning in higher education. Netherlands: Kluwer Academic Publishers.
- Hervey, T. (1998). European social law and policy. London: Longman.
- Kapoor, R., Paul, J., & Halder, B. (2011). Services marketing: Concepts and practices. New Delhi: Tata McGraw-Hill.
- Kuzmanova, M. (2015). Improvements of the management of the universities in Bulgaria. *Journal of Strategic and International Studies*, 10(4), 33.
- Lanza, P. (1985). Team appraisals. *Personal Journal*, 64, March, 46-51.
- Latham, G., & Locke, A. (1979). Goal setting – A motivational technique that works. *Organizational Dynamics*, 8, 68-80.

- Margerison, Ch., & McCann, D. (1990). *Team Management: Practical New Approaches*. London: Mercury Books.
- Maslow, A. (1966). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row".
- Milkovich, G., & Boudreau, J. (1988). *Personnel human resource management: A diagnostic approach*. UK: Business Publications.
- Murray, H., Rushton, P., Paunonen, S. (1990). Teacher personality traits and student instructional rating in six types of university courses. *Journal of Educational Psychology*, 82(2), p. 250-261.
- Nistor, L. (2011). *Public Services and the European Union: Healthcare, Health Insurance and Education Services*. Netherlands: Springer-Verlag.
- Rashid, S., & Archer, M. (1983). *Organizational behaviour*. Canada: Methuen.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons.