

School for Teachers
Училище за учители

ИНОВАЦИОНЕН МЕНИДЖМЪНТ В СИСТЕМАТА НА ОБРАЗОВАНИЕТО. УЧИЛИЩНА ПРОГРАМА ЗА ВЪВЕЖДАНЕ НА ТРЕНИНГ ЗА ЖИТЕЙСКИ УМЕНИЯ

Здравка Тасева

Основно училище „Св. Паисий Хилендарски“ – Кюстендил

Резюме. Статията представя разработването на училищна програма за въвеждане на тренинг за житейски умения в основно училище „Св. Паисий Хилендарски“ – Кюстендил

Keywords: innovation management, universal skills

Оценка на състоянието

Разработването на Училищна програма за въвеждане на тренинг за житейски умения бе провокирано от честите и тревожни констатации сред обществото за българското училище, които будят все повече тревога като: „учениците не искат да четат и учат“ и „на преподавателите не им се работи, те не изискват“. Става дума за симптоми, които говорят за болест на българското образование. Рефренът за „разрухата“, обхванала и българското образование, навежда на мисълта, че не се разбира нещо кардинално важно. Много често при прехода от несвобода първите явления на свободата наистина могат да изглеждат като „анархия“, която трябва да се осъжда, но това съвсем няма да ни помогне, защото подобни крайни оценки са доказателство, че не разбираме смисъла на ставашото. Имали сме образование, с „което сме могли да се гордеем в Европа и в света, но сега всичко разрушихме“. По-голямата част от учителите продължават да си спомнят онези блажени времена единствено с тъга и мила носталгия за „всепослушанието“. Сега ние сме изпаднали в „ужас“ от факта, че младите хора са непокорни, не се подчиняват, склонни са да спорят, да изискват да бъдат третираны като свободни човешки същества. На днешната „лудница“ в училище едва ли могат да издържат ония, които са така верни на идеала на манипулираното образование, при което ученикът е изцяло обект на въздействия без „право на глас“, от който се изисква само подчинение и изпълнение. Днес учениците са съвсем други: не изпълняват, не искат да четат, не знаят какво искат, объркани са, лутат се, бездействат. Но може би смисълът на промяната е именно в този „анархистически настроен“ и „апатичен“ ученик, който обаче ни заявява, че повече няма да приеме наложено против волята му образование. Ето защо всички ние в системата от години се чудим какво става и отчаяно се опитваме с незначителни външни козметични реформи да решим проблемите в българското образование.

В българското училище е налице ситуация, в която главният фактор – учениците, все по-безапелационно се съпротивлява. Учениците не са „пощръкнели“ или „побеснели“. Това, което правят обаче, не е случайно. То е следствие от факта, че отдавна нещата в училище са „демоде“ и не отговарят на съвременността. В годините на промяната българското образование, също както и обществото като цяло, преживява най-тежкия и отговорен период в съществуването си. Най-съдбова е обаче промяната в съзнанието, в начина на мислене, в разбирането на смисъла за свободата на човешката личност. Училището трябва да бъде територия на свободата и на свободния избор, в която младият човек трябва да осъзнае и направи сам своя избор и да усети отговорностите за своята реализация и себедоказване.

Друг мит: българските ученици „знаели повече“ от американските, пък дори и от европейските. Защо ли тогава Америка е най-проспериращата страна, водеща в модерните технологии? Вероятно го дължи на „невежите американчета“. Как тогава да обясним защо ние, толкова „образованите“, „умни“ и „знаещи“, не сме способни да си уредим живота. От което следва, че американското образование е тясно свързано с потребностите на живота и най-ефективно го обслужва. Така от самосебе си се налага изводът, че в България образованието има проблеми. Много деца не посещават училище или отпадат рано от него, а много от тези, които ходят, не научават достатъчно. Разходите на държавата за финансиране нарастват с високи темпове, въпреки намаляването на броя на децата в страната. В общението всички в училище сме изправени пред едни и същи предизвикателства:

- демотивация за работа на всички нива в училище;
- управлението в българското училище до голяма степен е от административно-команден тип, което съответстваше на подобния тип управление на самото общество до 1989 година. Това поставяше учители и ученици извън процеса на управление по отношение на инициативата и не ги свързваше емоционално с крайния резултат;
- лоша дисциплина сред учениците;
- агресия;
- демографски срив;
- неефективна система на оценяване;
- противоречива нормативна уредба.

По тази причина все по-често си задаваме въпроса: **какъв трябва да бъде ефективният модел на училището, за да успеем да преодолеем проблемите?**

Същност на училищната програма

Тази училищна програма е резултат от работата на екип от учители, обединени от осъществяването на кауза, целяща доброто на нашите деца. Нямаме претенции, че тя ще реши всички проблеми, вероятно има своите недостатъци и положителни страни. Ето защо трябва да се разглежда като споделен опит, с акцент върху желанието ни да решим проблемите.

Целите и задачите на програмата са формулирани относно бъдещите:

- знания – какво ученикът ще знае след приключването на работата с него;
- умения – какво ученикът ще може / ще е в състояние да прави;

- нагласи – как ученикът ще се отнася към определени явления;
- поведения – какво ученикът ще прави.

Наличието на ясно формулирани задачи е предпоставка за постигане на определени резултати. Или с други думи, **ако искаме да отидем някъде, то първо трябва да решим къде**. Този прост принцип доминира в работа на всеки един от екипа, изготвил програмата.

Целта представлява желан, дългосрочен, нарастващ, свързан с работата в рамките на едно образователно ниво или степен, резултат. Често пъти ние, като учители, не конкретизираме какво се очаква ученикът да знае, какво ще бъде в състояние да прави и какви резултати ще постигне.

Знанията представляват овладяната от ученика информация относно даден предмет, явление или процес.

Уменията представляват придобитите или развити възможности на ученика да осъществява определен тип дейност. Могат да се дефинират различни групи умения – когнитивни, социални, психомоторни и т.н.:

- когнитивните умения са свързани с преработката на информация и нейното използване. Те не могат да бъдат директно наблюдавани при тяхното използване. Продуктите от тях обаче могат да бъдат наблюдавани и измервани;

- социалните умения са свързани с взаимодействието на отделния индивид със съответната социална среда, в която живее. Те могат да бъдат класифицирани в различни групи и категории. Към тях са комуникативните умения, уменията за вземане на решения и решаване на проблеми и др.

Нагласите се отнасят до личната позиция и емоционално отношение на ученика относно специфичното съдържание на изпълняваните задачи. Те са свързани с това, което ученикът усеща/изпитва относно това, което прави или не прави, и са базирани на променящите се интереси, ценности и т.н. Нагласите са по-малко прецизни категории, отколкото уменията и знанията. Освен това при тях се очакват резултати след по-продължителна работа, а не незабавно. Тези две особености ги правят по-трудно измерими. Друга особеност е, че те са свързани с личностни характеристики, с които може деликатно да се работи. Тук са в сила два принципа:

- „политически принцип“ – функцията на училището в демократичното общество е да помага на учениците да достигнат до смисъла на независими съждения и действия, а не да налагат конкретни позиции;

- „етически принцип“ – всеки индивид има право на личностни граници, които не трябва да бъдат нарушавани от училището.

Основни цели на училищната програма

1. Да помогнат на учениците да опознаят своята личност, нейните силни и слаби страни.

2. Да придобият практически умения и знания за ефективно общуване с другите и адекватно поведение в конфликтна ситуация, т.е. социални умения.

3. Да осъзнаят социалните роли на Аза и на хармоничното съчетаване на изисквания, задължения, интереси и желания.

Реализирането на тези идеи се осъществи на няколко етапа, като се включиха и различни средства.

Първата конкретна стъпка бе създаването на клуб „Златният Буда“ през 1997 година от група седмокласници, чиято основна задача беше всеки един от участниците да разкрие своята истинска „златна“ същност, като свали от себе си „глиненото покритие“. Тук учениците свободно можеха да говорят и изложат своята позиция за разлика от учебния час. Децата непрекъснато търсеха помощта ми и тогава осъзнах, **че те просто искат да бъдат чути**. Постепенно към дейността на клуба се включиха и други колеги (да си призная в началото само двама) и в продължение на две години ние се движехме, бих казала, хаотично, разисквайки възникнали проблеми и конкретни ситуации. На третата година от своето съществуване клубът бе преименуван в „Биохазарт“, като по инициатива на учениците на всеки желаещ да членува в него се издаваше членска карта. Мотото, което младите хора избраха и на което посветиха своето време, бе **„Да дадеш най-доброто, което можеш“**.

Втората стъпка бе създаването на малки групи в различните класове, в които се въвеждат правила за общуване и поведение от самите участници. Самият факт, че учителят и класният ръководител също са поставени в кръга на участниците, дава възможност да се опознаят по-добре, както и самите ученици да разберат, че учителят не е врагът, с когото да воюват, а учителите – че учениците не са натрапено задължение за него, а различни съдби, личности с конкретни интереси и желания. Чрез ролеви игри, решаване на казуси, използване на вербално и невербално общуване участниците в програмата получиха възможността да опознаят своята личност, да преодолеят несъстоятелни личностни комплекси, да се научат на устойчиво поведение.

Третата стъпка бе сформиранието на екип от учители, готови да се променят и приемат новите предизвикателства, прилагайки иновационни форми и методи на работа, отворени към нови знания и повишаващи квалификацията си. Те се включиха в обучителни курсове на различни теми:

- Интерактивни методи
- Изграждане на умения за работа в межкултурна среда
- Комуникативни умения и умения за решаване на конфликти
- Базисни умения за помирение при решаване на конфликти
- Гражданско образование – проблеми, принципи, правила за работа.

Самото обучение включваше следните три модула: програми за личностно развитие и себеопознаване; екологично образование; здравно образование.

Към модула за здравно образование учителите от начален етап проявиха най-голям интерес, тъй като те можеха да интегрират материала в други предметни области. Освен това този модул е гъвкав и дава голяма свобода на учителите, разглеждайки всички аспекти на здравето: физически, умствен, емоционален, социален и духовен. В това отношение в училище бяха приети две подпрограми: „Здравей, здраве“ за малките ученици и „Промоция на здравето“ за ученици от V – VIII клас. Така в рамките на съществуващата организационна структура в училище (СИП „Екология

и здраве“, час на класа и действащите учебни програми) се осъществи системна работа към промоция на здравето, разработвайки стратегия и училищна политика за подкрепа на процеса на здраве в учебното заведение. Основен елемент в управлението на училището е **развитието на общностни процеси, насочени към поемане на отговорност за собственото здраве сред учениците и членовете на училищния персонал**. Наличието на тези две здравни подпрограми ни позволи да включим в училищния учебен план и учебните програми (за всички възрасти и всички аспекти на здравословния начин на живот) следните здравнообразователни модули в сферите здравословно хранене, сексуално здраве, ограничаване злоупотребата с психоактивни вещества и физическо развитие и психическо здраве.

Най-същественото тук е, че тези подпрограми бяха ориентирани към:

- получаване на знания, осъзнаване и разбиране на конкретните аспекти на здравето;

- развитие на лични умения и нагласи, подпомагащи информирания избор, свързан със здравето;

- ограничаване на рискови за здравето поведения и подкрепа на поведение, ориентирани към здравословен начин на живот – за да могат да се учат, децата трябва да бъдат здрави“ – здравното образование се обвързва с постиженията в училище.

Четвърта стъпка – *промяна на мотивацията сред родителите* за ангажиране към проблемите на училището. Всички знаем колко трудно се привличат родителите. Кой са най-често аргументите, които се изтъкват като причина за пасивността от тяхна страна: „Родителите не искат“, „Родителите нямат време“, „Родителите нямат пари“ или „Още нищо не е изяснено, нито законово, нито като практика. Я дай да почакаме, защото току-виж сме сгрешили“. При подобна постановка очакването на резултати е безсмислена дейност, която, подплатена с ентузиазъм, говори само за детски наивитет и оскъден интелектуален потенциал. Или това е просто зле прикрит начин да не се прави нужното, като изчакваме развитието на събитията. След проучването на положителни практики по отношение на добре работещи училищни настоятелства разработихме програма „Силата на родителите: връзката дом – училище“ за партниране между училището и родителите. Целите на програмата са:

- ефективно партниране между семейството и училището за постигане на образователните цели и създаване на психологически комфортна атмосфера в училище за учене, игра и труд;

- подобряване на МТБ и привличане на децата в класните стаи.

Изработихме стратегия за действие, включвайки: рекламна дейност, развитие на проектна политика, развитие на хоризонтални и вертикални връзки със семейството и други институции, обучение на родители, утвърждаване на двустранна комуникация между училището и семейството по отношение на училищните програми и напредъка на детето, спонсорство, дарителство и благотворителни прояви. Родителите бяха обучавани по следните направления:

- правата на детето във втори клас;

- решаване на конфликти в пети клас;

- психотропни вещества в седми клас;

- ролята на семейната среда за изграждане на детето – тренинг с психолог за родителите на първокласниците;
- насилие и превенция в трети клас;
- вандализъм в осми клас;
- срещи с ученици и техните родители, използвайки нетрадиционни форми, които нарекохме „На чаша чай“. Тези срещи бяха посрещнати от родителите с много голям интерес преди всичко заради непринуденото общуване, спокойната атмосфера, предразполагаща към доверие и съпричастност. Вече функционира и първата затворена група „Пинокио“ във Фейсбук страницата на училището на родителите на учениците от I^a клас;
- ред и сигурност в училище.

Включването и на експерти в тези срещи подобри общуването, дискутираше се свободно, търсеха се начини за съвместни действия и взаимопомощ. Особено внимание трябва да се обърне на ролята на родителите като помощници в учебния процес, а именно – задължението им да поемат отговорност за самоподготовката и контрола върху посещаемостта на децата в училище и свободното им време. Както училището не е само учебната сграда и чиновите, черните дъски и тебеширът, така и УН не е само помощта и родителският контрол. То е преди всичко воля за добро, гражданска позиция и откритост в общуването, безкористно себеотдаване, диалог между отделните общности, участващи в образованието.

Пета стъпка – *сформиране на добре работещ екип* за разработване на проекти. В условията на икономическа криза реализирането на проекти ще бъде сигурен източник за допълнително финансиране на училището. Това е изключително важна стъпка за успешната реализация на програмата. Винаги съм се ръководила от мотото на Хенри Форд: „Да събереш хората заедно, е само начало, да ги задържиш заедно, е напредък, а да работят заедно, е успех“. Резултатите не закъсняха: спечелени проекти по европейски програми – „Училище за всеки“, „Качествено образование – визия за бъдещето“, „Учим повече, можем повече, правим повече“.

Основни дейности в програмата „Въвеждане на тренинг за житейски умения“

Дейностите в програмата са реализирани чрез:

1. Извънкласните форми – за големите ученици са сформирани клуб „Биохазарт“, СИП „Екология и здраве“ – тук учениците се научават да възприемат сериозно своите чувства и да бъдат окуражени да се доверяват на родители, учители и приятели. Търси се съдействие от експерти, които да развият у учениците умения за предотвратяване на заплахите и насилието във и извън училищната сграда, за създаване на безопасна среда; СИП „Краезнание“ – учениците изучават историческото минало на родния край: бит, традиции, морал на българина, ценностна система, съхранила го през вековете. През почивните дни се провеждат исторически походи съвместно с родителите. Децата влизат в ролята на екскурзоводи и с увлечение и страст разказват за историята на нашия град.

Вокална група „Калпазани“, където учениците развиват творческите си способности, изявяват своя талант, получават възможност да развиват въображението си

и реализират контакти с други талантиливи деца. Вокалната група има издадени 3 албума с авторски песни. Малките певци и артисти имат зад гърба си сериозни успехи: мюзикъли – „Бременските калпазани“, „Храбрият оловен войник“, „Полярен експрес“ и безброй концерти, които по традиция се правят на 1 юни.

СИП-овете по културно-образователни области дават допълнителни възможности на учениците да работят по-задълбочено в тези направления от учебния план, към които проявяват интерес и се чувстват силни.

С въвеждането на целодневния режим на организация на учебния ден придобихме опит и самочувствие, успяхме да ангажираме учениците в свободното им време със смислени и интересни дейности.

Увлечени в игра, под постоянната грижа на педагози и специалисти, децата опознават себе си и започват да разбират околния свят. В грижовна, спокойна и сигурна среда те се учат да общуват с връстници и възрастни, да изразяват своите чувства, да бъдат отговорни, да вземат решения и постепенно стават независими. „Училище за активно учене и емоционален комфорт“ – това е мотото на педагозите в нашето училище. За децата от начален етап са предложени следните извънкласни дейности:

- студио „Театър“ – тук се акцентира върху художественото слово, техниката на говора, сценичното поведение, пластика на тялото, пантомимна техника; днес това студио е на по-високо ниво с ново име – „Форум-театър“, и с нова обучителна програма. Ръководител на дейността е г-жа Венка Лумбева;

- судио „Сръчни ръчицики“ – децата се занимават с квилнинг, керамика, моделиране, изработване на пана, апликиране, етикет и стил за модерни деца;

- музикално артстудио – вокално пеене, сценично поведение;

- клуб „Аз и моите корени“;

- студио „Мрежата“;

- спорт – футбол, аеробика, модерни танци, карате.

2. Обучения на учителите – подобряват уменията на училищния персонал за общуване с учениците в дистрес или изложени на суициден риск, получаване на знания и умения за използване на различни техники и подходи за изграждане на положителна самооценка при учениците, а именно:

- акцентиране върху положителния житейски опит, който да помогне за изграждане на позитивна идентичност у учениците;

- децата трябва да бъдат постоянно под натиск да вършат нещата повече и по-добре;

- децата трябва да се чувстват обичани и ценени такива, каквито са;

- оказване първа помощ и подпомагане на учителите и училищния персонал при справяне с тяхната психическа преумора и натовареност.

3. Информационна банка – това предполага богат библиотечен фонд с модерен софтуер за ученици, учители и родители.

4. Партниране с различни институции

5. Подобряване на училищната среда

6. Участие в проекти – развива у учениците чувството за принадлежност към общността, решават конкретни проблеми, изследват ги и избират собствено поведение.

ние. Едновременно с това децата учат, усвояват и развиват важни социални умения. Научават се да носят отговорност за всяка стъпка и поведение. Подобрява се комуникацията на всички нива в училище.

7. Въвеждане на нови иновационни методи на преподаване – интерактивните, които стимулират процеса на учене, преодоляват „училищната скука“ и стреса, подобряват диалога между участниците в образователния процес.

Заклучение

Всички подпрограми са подчинени на една обща програма и взаимно се допълват, като всяка съдържа елемент от другата. Те имат отворен характер, което значи, че могат да се допълват и актуализират; дават пълна творческа свобода на учители и ученици; има възможност за разработването и на други подпрограми в зависимост от готовността ни и социалния ни опит. Ние започнахме „от долу“ – с работата си в различни СИП-ове, извънкласни дейности (клубове, студиа), и надграждахме нагоре, за да стигнем до същността на училищната програма за въвеждане на тренинг за житейски умения. Единствената ни цел ще бъде достигането на най-ефективния модел на успешното училище, а именно – **Модел на ефективното училище**. Според нашия опит този модел съдържа следните компоненти:

- професионално ръководство – директорът лидер, стимулиращ участниците в ОВП на всички нива;

- екипна работа – утвърждаване на принципите за колегиалност, коректност, уважение и сътрудничество;

- високи очаквания и резултати;

- среда, осигуряваща спокойна атмосфера за учене и работа, ред и дисциплина;

- осмисляне на свободното време на учениците чрез утвърждаване на извънкласни форми на работа, стимулиращи индивидуалните способности на учениците;

- училищна автономия, която включва избора на учебници, учебни програми.

Самостоятелно разпределение на разходите (въвеждане на делегираните бюджети). Ефектите от автономията се усилват при наличието на външно оценяване (матура например);

- високо квалифицирани учители – развитието на педагогическите кадри трябва да бъде основано на потребностите на училището;

- стимулиране успехите на учители и ученици;

- широко участие на родителите.

В заключение бих казала, че „...училището трябва да обърне приоритетите си – вместо да формира „човешки компютри“, то трябва да развива компетенции – сръчност, артистичност, емоционална интелигентност, морал, умение да се задават не-предвидени въпроси, да се дава смисъл“ (Вълчев, 2004¹).

Успехът ще дойде, когато не чакаме да ни решат проблемите „от горе“ и да ни кажат какво да правим. Трябва да го направим сами, промяната започва от нас самите. „Който не си заповядва сам, остава вечен роб“ – гласи една древна мъдрост. За да стане желанието реалност, се иска труд и постоянство!

БЕЛЕЖКИ

1. Цитат от Вълчев, Р. (2004). *За образованието и възпитанието на нашето дете*: С: Център „Отворено образование“.

ЛИТЕРАТУРА

- Ангелов, Г. (2006). Как да подобрим образованието в България?: *Media Times Review* (достъпна на <http://mediatimesreview.com/september06/BulgarianEducation.php>).
- Ангелов, К. (2002). *Мостове на доверието*: фондация „Сега“.
- Балкански, П. & Захариев З. (1998). *Въведение в гражданското образование*: С. ИК „Ласка“.
- Вълвова, В. *Изграждане на УН в училища със смесен етнически състав*: По програма „Мерки за изграждане на доверие“.
- Вълчев Р. (1995). *Гражданско образование*: С., ц. „Отворено образование“.
- Вълчев Р. (2004). *Интерактивни методи и групова работа в гражданското образование*: С., център „Отворено образование“.
- Вълчев, Р. (2004). *За образованието и възпитанието на нашето дете*: С., център „Отворено образование“.
- Вълчев, Р. (2004). *Образование на прехода, образователни промени и гражданско образование*.
- Грънчаров, А. (2006). Оптимистично за кризата в образованието: *truden.com* (достъпно на <http://truden.com/modules.php?name=News&file=article&thold=-1&mode=flat&order=0&sid=525>).
- Кубратова, Г. (2006). Учителят е значим морален авторитет: *Учителско дело* (34).
- Любчева, М. (2006). Агресията не е само в часа и междучасието: в. „Политика“ (91).
- Методиев, М. (2001). *Формулиране на цели и задачи на здравното образование*.
- Национален институт по образование – МОН (1999). *Образование за всички. Национална оценка – 2000 г.*: С.
- Петров, Г. Д. (1999). Международни и национални нормативни актове, регламентиращи защитата правата на децата, и тяхното приложение (с. 34 – 65): В: Китанов, К., Йотов К. (ред) *Национална конференция Насилието в българското училище и пътища за преодоляването му* (3).
- Стоилова Р. (2001). *Неравенства и общностна интеграция*. С.
- Флеърти-Зонис, К. (1992). *Алкохолът и другите наркотици: Здравна образователна програма*: Сорос.
- Флеърти-Зонис, К. (1992). *Храненето и вашето здраве*. Сорос.

REFERENCES

- Angelov, G. (2006). Kak da podobrim obrazovaniето v Balgariya?: *Media Times Review* (dostapna na <http://mediatimesreview.com/september06/BulgarianEducation.php>).

- Angelov, K. (2002). *Mostove na doverieto: fondatsiya "Sega"*=
- Balkanski, P. & Zahariev Z. (1998). *Vavedenie v grazhdanskoto obrazovanie: S. IK "Laska"*.
- Valova, V. *Izgrazhdane na UN v uchilishta sas smesen etnicheski sastav: Po programa "Merki za izgrazhdane na doverie"*.
- Valchev R. (1995). *Grazhdansko obrazovanie: S., tsentar "Otvoreno obrazovanie"*.
- Valchev R. (2004). *Interaktivni metodi i grupova rabota v grazhdanskoto obrazovanie: S., tsentar "Otvoreno obrazovanie"*.
- Valchev, R. (2004). *Za obrazovaniето i vazpitaniето na nasheto dete: S., tsentar "Otvoreno obrazovanie"*.
- Valchev, R. (2004). *Obrazovanie na prehoda, obrazovatelni promeni i grazhdansko obrazovanie.*
- Grancharov, A. (2006). Optimistichno za krizata v obrazovaniето: *truden.com* (<http://truden.com/modules.php?name=News&file=article&thold=-1-&mode=flat&order=0&sid=525>)=
- Kubratova, G. (2006). Uchitelyat e znachim moralen avtoritet: *"Uchitel'sko delo"* (34).
- Lyubcheva, M. (2006). Agresiyata ne e samo v chasa i mezhduchasiето: *"Politika"* (91).
- Metodiev, M. (2001). *Formulirane na tseli i zadachi na zdravnoto obrazovanie.*
- Natsionalen institut po obrazovanie – MON (1999). *Obrazovanie za vsichki. Natsionalna otsenka – 2000 g.: S.*
- Petrov, G. D. (1999). Mezhdunarodni i natsionalni normativni aktove, reglamentirashti zashitata pravata na detsata, i tyahното prilozhenie (pp 34 – 65): In: Kitanov, K., Yotov K. (eds) *Natsionalna konferentsiya Nasiliето v balgarskoto uchilishte i patishta za preodolyavaneto mu* (3).
- Stoilova R. (2001). *Neravenstva i obshtnostna integratsiya: S.*
- Flearti-Zonis, K. (1992). *Alkoholat i drugite narkotitsi: Zdravna obrazovatelna programa: Soros.*
- Flearti-Zonis, K. (1992). *Hraneneto i vasheto zdrave: Soros.*

INNOVATIVE MANAGEMENT IN THE EDUCATION SYSTEM. SCHOOL PROGRAM FOR INTRODUCTION OF TRAINING FOR UNIVERSAL SKILLS

Abstract. The paper represents development of school Program for the Introduction of Training for Universal Skills in "St. Paisiy Hilendarski" Primary School, city of Kyustendil, Bulgaria

✉ **Mrs. Zdravka Taseva**

Principal

"St. Paisiy Hilendarski" Primary School

Kyustendil, Bulgaria

E-mail: zet_62@abv.bg