

*Doctoral Research
Докторантски изследвания*

РОЛЯТА НА ДИРЕКТОРА ЗА ВКЛЮЧВАНЕТО НА ЗАИНТЕРЕСОВАНИТЕ СТРАНИ В ОБРАЗОВАНИЕТО КАТО АСПЕКТ НА УЧИЛИЩНАТА ЕФЕКТИВНОСТ

Елени Тукидиду

Софийски университет „Св. Климент Охридски“

Резюме. В статията се разглежда въпросът как включването на заинтересованите страни може да повиши ефективността на училището. Включването на заинтересованите страни се разглежда като процес, при който се постигат целите на училището чрез планиране, организиране, ръководство и контрол на всички ресурси, с които то разполага – хора, материална база и финансови средства. Под хора се имат предвид родители, ученици и учители, доколкото е признато, че тяхното сътрудничество в качеството им на заинтересовани страни в образованието е от решаващо значение. Дискутира се включването на заинтересованите страни на равнище училище и ролята на директора в този процес като решаващ фактор за повишаване на ефективността на училището.

Keywords: involvement of stakeholders, stakeholders, school effectiveness

Увод

Понятието ефективност на училището заема централно място в образователния дискурс, когато се обсъждат проблемите на управлението на ефективни училища. От тази гледна точка, заслужава да се отбележи, че не е налице единно разбиране за неговото определение.

Трудността да се даде точно определение на понятието, е следствие от сложността на означаваното с него явление. Нещата се усложняват още повече, ако се вземе предвид, че всяка заинтересована страна има свой набор от критерии, чрез които изразява очакванията си към училището. Заинтересованите страни имат различни критерии за оценяване на ефективността на училището, тъй като техните интереси се различават. Според Wayne-Jardine and Holly (1994) всички заинтересовани страни се фокусират върху това, което училището възнамерява да постигне в дългосрочен план, и как то възнамерява да осъществи това.

Така че наличието на обща или споделена визия е ефикасен начин за създаване на подходящ климат за училищната ефективност. Директорът, като лидер, трябва да изгради тази споделена визия, чрез която всяка заинтересована страна би трябвало да разбере своите роли и отговорности при функционирането на училището, а също и да удовлетвори потребностите на родителите, учениците и на учителите.

Силното административно лидерство – ключов фактор за училищната ефективност

Edmonds (1979) отбелязва, че без силно училищно лидерство „елементите на доброто училищно образование не могат нито да се обединят, нито да се запазят заедно“. В проучването на Weber (1971) на четири ефективни градски училища също се откроява важността на училищното лидерство, като се посочва, че директорът е човекът, отговорен за създаването на подходяща атмосфера в училището и за вземането на решения за стратегиите на обучение (Edmonds, 1979). Анализирайки всички начални училища с налични трети и шести класове в Калифорния, Hallinger and Murphy (1986) достигат до същите изводи. По-конкретно те се интересуват от „анализ на различията между високо- и нискоефективните училища по отношение на седем променливи на ефективността на училището“. За да идентифицират ефективните и типичните училища, изследователите използват данните на Калифорнийската програма за оценяване (КПО) от три последователни учебни години: 1978 – 1979, 1979 – 1980 и 1980 – 1981 г. От 3100 училища в Калифорния 16 училища покриват критериите да са над средното ниво и в трите години и с тестови балове на учениците в горните 15% на скалата¹. Само осем от шестнадесетте училища са избрани за включване в извадката на проучването и те представляват общности, различаващи се по своя социално-икономически статус – по две за всяка от четирите степени, покриващи спектъра от такива с нисък доход до горна средна класа. Учениите достигат до извода, че макар лидерството по отношение на обучението да не е отговорност единствено на директора, именно той е „ключовият фактор за подпомагане на подобренията в училищното обучение“.

В по-нови изследвания, като проучването на Waters, Marzano и McNulty's (2004), също се посочва, че училищното лидерство е решаващо по отношение на успеха на училището. Авторите се позовават на метаанализ на проучвания, проведени в Централния регион на САЩ. Съгласно данни от проучването „Училищно лидерство, което работи“, осъществено от Регионалния център „Изследване за образование и учене“ (McREL), е налице положителна корелация между ефективното училищно лидерство и постиженията на учениците. Waters и др. (2004) потвърждават констатациите на изследователите от McREL. Те достигат до извода, че „ефективните лидери разбират кои учи-

лични промени е най-вероятно да доведат до подобряване на училищните постижения, в какво се заключават тези промени както за персонала, така и за общността, и как да адаптират своите лидерски практики съобразно тези промени“. От установените 21 ключови сфери на ефективно лидерство Waters and all. (2004) извеждат две ключови променливи – фокус на промяната и ред на промяната, като и двете променливи определят дали училищното лидерство има положителен, или отрицателен ефект върху постиженията на учениците. Или както твърдят авторите, „лидерите могат да действат като ефективни лидери, но ако те не успяват да водят своите училища към осъществяване на правилните промени, тези промени е вероятно да имат слабо или дори негативно влияние върху постиженията на учениците“.

Правилните промени в лидерството на училищно ниво включват създаване на училище, гарантиращо безопасността и реда, включването на родителите и общността, професионализъм и колегиалност, целепологане и адекватна обратна връзка и осъществимо и гарантирано учебно съдържание. Waters and all. заключават, че такива алтернативи имат по-малко общо с реалните промени сами по себе си, а повече с това как заинтересованите страни разглеждат тези промени. Учените предполагат, че тези промени от втори порядък, алтернативи, които се фокусират върху промени в съществуващи рутинни практики или ценности, трябва да включат общите усилия на всички заинтересовани страни, за да може промяната да е ефективна. Следователно, поясняват те, за ефективно лидерство се изисква успешно въвеждане на следните промени: „За да могат директорите да са силни образователни лидери, трябва да са налице три условия (Hallinger & Murphy, 1982, 1985; Murphy, Hallinger & Peterson, 1985). Първо, вземащите решения на регионално ниво трябва да редуцират бариерите, които възпрепятстват директорите при реализирането на лидерската им роля по отношение на обучението. Второ, лидерството по отношение на обучението трябва да се определя от гледна точка на наблюдаемите практики и поведения, които директорите да могат да осъществяват. Трето, методите за оценяване трябва да генерират надеждни и валидни данни относно лидерското поведение в обучението и да осигуряват информацията, която директорите могат да използват за нуждите на професионалното си развитие“.

В проучването си от 1990 Neck, Larsen and Marcoulides описват как изследователите могат да измерят ефективността на директора. Техният теоретичен модел обяснява как директорът ръководи вътрешните и външните политически среди на своето училище. Това управление директно влияе върху поведението при осъществяване на обучението, училищния климат и организацията на обучението. Те посочват, че „...именно ролята на директора при установяване на здрав климат и организация на обучението е сферата, която в най-голяма степен обуславя учебните постижения в нашия модел“.

Качественото изследване на Wagstaff & Fusarelli (1999) на училищното лидерство в 8 испаноезични училища с високи постижения в Тексас също подчертава значимостта на училищното лидерство за ефективните училища. Тези проучвания на случаи разкриват, че ефективното лидерство се отличава с уникални стилове. Така, някои от директорите разглеждали себе си като фасилитатори, чиято „работа е да осигурят на учителите, родителите и учениците ресурсите, които са им необходими, за да постигнат успех“. Освен това ефективните училищни лидери били ярко разпознаваеми и с висока степен на отдаденост за осигуряване на успеха на учениците.

Wagstaff & Fusarelli (1999) установяват, че ефективните лидери изграждат доверие между заинтересованите страни и разбират стиловете на учене както на учениците, така и на персонала. В заключение изследователите установяват, че училищните администратори отчитат и уважават професионалните преценки на учителите, защото са наясно, че „учителите са ключът към ефективността на училището“, и им осигуряват „автономността, необходима, за да си вършат работата ефективно“.

По принцип директорите се разглеждат като имащи важен принос за ефективността на училището. Те съдействат за нейното постигане чрез ангажирането си с училищни дейности, подпомагащи колегиалната среда, завършването на курсове и визия, фокусирани върху академизма, вземането на навременни коригиращи мерки и осигуряването на помощ на учителите чрез професионална обратна връзка. Следователно е от изключителна значимост за директорите да осъществяват своята роля ефективно, защото посредничеството им изминава дълъг път, докато доведат своите училища до върха на отличните резултати.

Посредничеството на училищния директор

Slater (1992) определя училищния директор като решаващото действащо лице за начина, по който училището ще функционира на практика. Той също така отбелязва, че директорът е и ключова фигура при осъществяване на промяната и подобряване на качеството на обучението.

От директорите се очаква да създадат възможности за сътрудничество и да изградят култура на доверие между заинтересованите страни. Успешните директори винаги са имали и ролята на лидери по отношение на обучението, системната комуникация в училищата, визията и целите на учителите, учениците, родителите и общността.

Някои изследвания (например Edmonds, 1979; Ruttel, 1980; Levine & Lezotte, 1990) разкриват съществената роля на директора за подпомагане на ефективността на училището.

Добрият лидер включва всички заинтересовани страни в провеждането на училищните дейности и е добър съмишленик на другите, стремящ се да

разбере най-напред самия себе си и след това да търси разбиране от другите. Вслушването в критичното мнение на приятел или колега подпомага изграждането на по-ясна визия и постигането на целите. Argyris (1976) показва, че освен доброто лидерство и стандартите, сътрудничеството между всички заинтересовани страни в училището има по-далечни положителни последици за ефективността на училището.

Директорът и всички заинтересовани страни трябва да работят заедно за постигане на една обща визия. Сътрудничеството на училищния управленски екип, основано на споделена визия и добри междуличностни взаимоотношения, би могло да има положителни последици за подобряване на ефективността на училището.

Сътрудничеството между всички заинтересовани страни би могло да увеличи обмена на идеи и мнения, водещи до вземане на правилното решение. Според Harris & Lambert (2003) колкото по-включени са заинтересованите страни, толкова по-ефективно е училището. Така че директорът трябва да притежава способността да подкрепя ангажираността на всяка заинтересована страна.

Ето защо е нужно да се разгледа влиянието на всички останали заинтересовани страни, на ролята им при осигуряване на участие за превръщане на училището в ефективно и още по-важно – ролята на директора при управлението на тези заинтересовани страни.

Родителите като заинтересована страна

Някои изследователи (Lezotte, 2004; Scheurich & Skrla, 2003) подчертават, че в ефективните училища родителите разбират и подкрепят мисията и визията на училището. В тях им се дава възможност да играят важни роли за осигуряване постигането на целите на училището. Lezotte (2004) пояснява, че за да се създаде успешна взаимовръзка, училищата и родителите трябва да си вярват взаимно и да общуват помежду си: „[те] имат една и съща цел – едно ефективно училище и дом за всички деца“.

Scheurich & Skrla (2003) също са убедени, че училището трябва да изгради тясно сътрудничество с родителите. За да насърчат подобно сътрудничество, училищата трябва да скъсат със стереотипния си възглед за партньорството, според който ролята на училището в образователния процес е първостепенна, а родителите осигуряват второстепенната подкрепа. Според тези изследователи сътрудничеството в ефективните училища включва участие на родителите във всички аспекти на училищното образование – „от обучението и учебното съдържание до дисциплината и организационната култура“.

Констатациите на Comer & Haynes (1991) съвпадат с оценката за отношението между родители и училище, дадена от Scheurich & Skrlas (2003). Те отбелязват, че ефективните училища имат успешни програми за включване на родителите, тъй като последните са част от цялостния процес на подобряване

на училището. Данните от изследването на Griffiths (1996) показват, че училища, в които съществуват по-високи равнища на включеност и овластяване на родителите, имат и по-високи резултати от тестовете на учениците“.

Включването на родителите се превръща във все по-важен фактор за повишаването на постиженията на учениците и все по-широко се приема, че то е желателно и дори основополагащо за ефективното училищно образование. Напоследък дискусиата за ефективните училища се фокусира върху някои детайли на идеята, че добрите училища активно достигат до включване на родителите в образователни инициативи (Beck & Murphy, 1996). Включването на родителите в училищните дейности не трябва да има случаен характер.

Необходимо е директорът, като лидер, да осъществява цялостно и системно планиране на дейностите, в което да се включват родителите. Lussier (1997) посочва, че това е отправната точка на управлението на родителите като заинтересована страна за постигане на училищната ефективност. Директорът трябва да организира и начина, по който планът ще бъде осъществен. От него се очаква да ръководи и мотивира родителите и да осигурява постигането на целите на училището чрез механизмите за контрол, които той въвежда.

Някои от ежедневните дейности, които изискват пряко включване на родителите и които са важни за училищната ефективност на училището, са:

- проследяване (мониторинг) на прогреса на децата;
- надзор (супервизия) на домашната работа на децата;
- оказване на помощ на децата при учене;
- набиране на средства за различни училищни проекти;
- организиране на социални мероприятия;
- придружаване на децата при училищни пътувания;
- организиране на разговори и семинари с родителите.

За осъществяването на всички тези дейности директорът трябва да ръководи и да дава насоки за това как трябва да се включват родителите. Това би позволило включването на родителите, като заинтересована страна, действително да допринесе за ефективността на училището. Родителите обаче не биха успели да направят училището ефективно, ако не си сътрудничат с другите заинтересовани страни.

Учениците като заинтересована страна

Учениците, като клиент номер едно на училището, имат право на включване в неговото управление. Ефективните училища акцентират върху правата на учениците като учещи.

Narker & Tumms (2004) отбелязват, че множество проучвания подчертават важната роля на психосоциалния фактор, особено когато е свързан с включването на учениците в учебния процес.

Те също така определят ангажираността като степента, в която учениците се идентифицират с училищните резултати, приемат ги за ценност и участват в академични и неакадемични училищни дейности. Същите автори посочват, че в повечето от настоящите изследвания ангажираността на учениците се разглежда като предиктор на академичните постижения, и заключават, че неангажираността на учениците или неудовлетвореността им от училище са причина за слабо академично представяне. Тези проучвания достигат до извода, че ангажираността и академичните постижения са взаимосвързани.

Willms (1992) твърди, че училища, които увеличават максимално ангажираността на учениците, трябва да имат следните характеристики:

1. Всички ученици имат възможности да участват в процеса на вземане на решение в училище.

2. Училищата трябва да се организират като общности, които стимулират отношения на загриженост между всички свои членове и ги третират равнопоставено.

3. Училищата трябва да осигурят психологически и физически безопасна среда. Безопасна среда също така означава, че училището трябва да поддържа високо ниво на дисциплина.

Към това трябва да се прибави възможността учениците да имат свобода на действие при включването си във формулирането на визията, поддържането на добра дисциплина и процесите на вземане на решения в училище. Те по никакъв начин не бива да бъдат изолирани от въпроси, които ги засягат.

Директорът, като лидер, носи отговорността за това учениците, на първо място, трябва да се идентифицират с визията на училището. Най-вероятно е те да направят това, ако са включени в изграждането или оформянето на тази визия чрез креативен процес на споделяне на ценности, надежди и мечти (Davidoff & Lazarous 1997; Senge, 1990).

Директорът трябва да управлява учениците по време на процеса на формулиране на визията. Той трябва да изготви конкретен и систематичен план, който заедно с всичко останало трябва ясно да посочва каква ще е ролята на учениците при формулирането на визията на училището. При организирането на начините, по които учениците ще бъдат включени и кой какво трябва да прави, директорът трябва да ръководи, мотивира и влияе върху цялостния процес. За да се гарантира липсата на опорочаване на процеса, той трябва да осъществява постоянен мониторинг и оценяване.

Управлението на учениците от страна на директора предполага щателно планиране на това, което трябва да се направи, и внимателно обмисляне на ролята, която учениците заедно и поотделно ще играят, когато дадени дейности трябва да се извършат, и т.н. Използвайки управленски умения да повлиява и да взема решение, директорът трябва да даде насока, да поощри и мотивира участниците при изпълнението на задачите, които са им възложени.

За да се постигне ефективност, е необходимо учениците да си сътрудничат с другите заинтересовани страни, каквито са учителите.

Учителите като заинтересована страна

Общоприето е, че учителите в училище формират това, което може да се нарече ключът към ефективността на училището. Причината за това е, че те прекарват почти цялото си време заедно с учениците в училище. Следователно включването на учителите при формулирането на визията на училището и в процеса на вземане на решения е от изключителна значимост.

В училище, където директорът прилага участващ стил на управление, ще е налице разбирането за необходимостта от включване на учителите при формулиране на визията на училището. Senge (1990) посочва, че когато визията на училището се приема като лична и се споделя от всички учители, е много по-вероятно учителите да се учат и да се развиват не защото им е казано, че трябва да го правят, а защото те самите го искат. Визията на училището е факторът, който може да обедини учителите и директора в училището. Директорът, като лидер, ще има водеща роля при осигуряването на възможността учителите да участват в определянето на визията на училището и да се идентифицират с нея. При изпълнение на управленските му задачи от директора се очаква да планира участието на учителите, да организира осъществяването на този план, да провежда постоянен мониторинг, за да може да се постигне формулираната визия. Трябва да се отбележи, че наличието на споделена визия е важна крачка за всеки директор, който иска учителите да действат като екип.

Освен това критична е ролята на директора при създаването и поддържането на управленска стратегия за вземане на решение с участието на всички. Както твърдят Leithewood & Steinbach (1993), директори, които развиват положителен училищен климат, осигуряват и възможност за сътрудничество между учителите, и общо планиране чрез по-голямо включване във вземането на решение. При развитието на организация с висока степен на включване мениджърът трябва да предоставя информация, знания, власт и възнаграждения на служителите си. Лидерът на групи за вземане на решение подпомага комуникационните връзки между индивидите и интегрира постъпващите отговори, така че да се достигне до единен отговор. Информация за училището и работата, специфични знания, както и власт, трябва да се споделят с учителите, за да се увеличи тяхното участие, като им се даде възможност да се включат във вземането на решения, които влияят върху работата им. Ако учителите участват при вземането на дадено решение, това решение ще се основава на много повече информация. Счита се, че участието на учителите позволява на администраторите достъп до съществена информация, чието прикриване в противен случай

често е източник на много от проблемите в училище, и особено на тези в класната стая. Смята се, че увеличеният достъп и употреба на тази информация води до подобряване на качеството на учебното съдържание и на решенията за обучението (Smylie, 1996).

Всеки директор във всяко училище трябва да подобри качеството на решението в групите чрез създаване на среда, в която членовете на групата да могат свободно да участват и да изразяват мненията си, включваща всички засегнати структури и хора, които биха могли да осигурят необходимата допълнителна информация, релевантна на проблема и включваща онези от индивидите, чието приемане и отдаденост са от съществено значение.

Директорите трябва да са подготвени и да бъдат поощрявани да осъществяват лидерство по отношение на въпроси на обучението. Мисията и целите на училището трябва да са най-съществените приоритети за всички участници в процеса на вземане на решения и е задължение на директора да ги уведоми за това (Pashiardis, 1994). Пак там се допълва, че директорите могат да са мощна сила за промяна на училището, когато са достатъчно гъвкави и позволяват на учителите да вземат участие в рационалното разрешаване на проблемите и са отговорни към широко споделяното общо вземане на решение. Определянето на срокове, като доказателство за ангажираността на администратора, ще поощри учителите да инициират и продължават своето включване в процеса.

Директорът се разглежда като човека с най-голямата власт, от когото зависи установяването на общите нагласи в отношенията между учители и директор. Отношението между директор и учители се определя като силно влияещо върху участието на учителите. В тази връзка, Smylie (1996) предлага участието във вземането на решение да е едно от измеренията на отношението между учител и администрация.

Като цяло, успехът на взетото с участието на учителите решение в голяма степен зависи от готовността на директора да споделя власт, и способността му да направи работещ този процес. Директорите би трябвало да желаят да се откажат от традиционните си авторитарни роли, не само да позволят гласовете на учителите да се чуват повече, но и да им помогнат, за да са подготвени, осигурявайки им подкрепа и среда на доверие. Само по този начин управлението на учителите, като заинтересована страна, би могло да съдейства за ефективността на училището.

Заклучение

В днешния изпълнен с предизвикателства и изисквания образователен климат на постоянна и бурна промяна не е по силите на един-единствен човек да съчетае способностите, необходими за ефективно лидерство. Съвсем легитимно може да се обоснове, че чрез овластяването на хора от училищ-

ната общност – учители, ученици, родители, се достига до едно обединено богатство на образователната мисъл и дейност, далеч превъзхождащо това, което би било постигнато от какъвто и да било отделен лидер. Това означава, че най-доброто лидерство е споделено от много хора общо начинание. Лидерството не трябва да е под юрисдикцията на един човек, а общо дело на ученици и учители. Пред директора стои предизвикателството да формулира стратегия за включване и управление на всички заинтересовани страни във всички дейности, за да може училището да стане ефективно и да се постигнат положителни резултати за учещите.

БЕЛЕЖКИ

1. В общоприетата скала за оценяване в САЩ най-високите оценки (отличен) са между 85% и 100% – бележка на редактора.

REFERENCES / ЛИТЕРАТУРА

- Argyris, C. (1976). *Increasing Leadership Effectiveness*. New York: Wiley – Interscience.
- Bayne – Jardine, J. (1996). *Developing Quality Schools, Families and Communities*. London: Longman.
- Beck, L.G. & Murphy, J. (1996). *The Four Imperatives of a Successful School*. Thousand Oaks. Corwin.
- Comer, J. P., & Haynes, N.M. (1991). Parent Involvement in Schools: An ecological approach. *The Elementary School Journal*, 91 (3), pp. 271 – 277.
- Davidoff, S. & Lazarus, S. (1997). *The Learning School*. Kenwyn: Juta.
- Edmonds, R. (1979). Effective Schools for the Urban Poor. *Educational Leadership*. 37, pp. 15 – 24.
- Griffith, J. (1996). Relation of parent involvement, empowerment, and school traits to student academic performance. *The Journal of Educational Research*, 90 (1), pp. 33 – 41.
- Hallinger, P. & Murphy, J. (1982). The superintendent's role in promoting instructional leadership. *Administrator's Notebook*, 30(60), 1 – 4.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional leadership behaviour of principals. *The Elementary School Journal*, 86(2), 217 – 248.
- Hallinger, P. & Murphy, J. (1986). The social context of effective schools. *American Journal of Education*, 94(3), 328 – 355.
- Harker, R. & Tymms, P. (2004). The effects of Student composition on school outcomes. *School Effectiveness and school Improvement*, 15 (2), pp. 177 – 199.

- Harris, A. & Lambert, L. (2003). *Building Leadership Capacity for School Improvement*. Open University Press.
- Heck, R. H., Larsen, T. J. & Markoulides, G. A. (1990). Instructional leadership and school achievement: Validation of a casual model. *Educational Administration Quarterly*, 26(2), 94 – 125.
- Leithwood, K. & Steinback, R. (1993). *The concept for School Improvement of Difference in principals problem Solving process*. London: Rutledge.
- Levine, D.U. and Lezotte, L. W. (1990). *Unusually Effective Schools: A review and analysis of research and practice*. Madison, WI: The national Center for Effective, Schools Research and Development.
- Lezotte, L. (2004). *Learning for all*. Okemos, Michigan: Effective Schools Products, ltd.
- Lussier, R. N. (1997). *Management: Concepts, Applications, skill development*. Cincinnati: South – Western College.
- Murphy, J., Hallinger, P. & Peterson, K. (1985). Supervising and evaluating effective principals in effective school districts. *Educational Leadership*, 42, 79 – 82.
- Pashiardis, P. (1994). Teachers' Participation in Decision Making. *International Journal of Educational Management*. 8 (5). pp. 14 – 17.
- Rutter, M. (1980). *Changing Youth in a changing Society*. Oxford: Nuffield Provincial Hospital Trust.
- Scheurich, J.J. & Skrla, L. (2003). *Leadership for equity and excellence: creating high – achievement classrooms, schools and districts*. (1st ed.). Thousand Oaks, California: Corwin Press, Inc.
- Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline: The art and Practice of the learning organisation*. New York: Doubleday.
- Slater, R. O. (1992). Toward a Theory of School Effectiveness and Leadership. *School Effectiveness and School Improvement*. 3 (4), pp. 242 – 257.
- Smylie, H. M. (1996). Instructional Outcomes of School – Based Participative Decision making. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 18 (3), pp. 181 – 198.
- Wagstaff, L. H., & Fusarelli, L.D. (1999). Establishing collaborative governance and leadership. In Reyes, Scribner & Scribner. *Lessons from high-performing Hispanic schools: Creating learning communities*, pp. 19 – 35. New York: Teachers College Press.
- Waters, J. T., Marzano, R.J. & McNulty, B. (2004). Leadership that sparks learning. *Educational Leadership*, 61(7), 27 – 30.
- Weber, G. (1971). *Inner-city children can be taught read: Four successful schools*. Washington: Council for Basic Education.
- Willms, J. D. (1992). *Monitoring school Performance: A guide for educators*. London: Falmer Press.

**PRINCIPAL'S ROLE IN THE INVOLVEMENT
OF STAKEHOLDERS IN EDUCATION AS AN ASPECT
OF SCHOOL EFFICIENCY**

Abstract. This paper draws attention on how the involvement of stakeholders can enhance school effectiveness. The involvement of stakeholders is a process used to achieve the objectives or goals of the school through planning, organising, leading and controlling all resources such as people, raw materials and capital at the disposal of the school. For the purpose of this article the people being involved include parents, students and teachers because it is recognised that the cooperation of all interested parties in schooling is essential. This article will discuss the stakeholders in education at school level, their role and how the principal should involve them. The involvement of these stakeholders in education by the principal is a vital aspect for school effectiveness.

✉ **Ms. Eleni Thoukydidou, PhD student**

Faculty of Pedagogy

University of Sofia

Sofia, Bulgaria

E-mail: eleni_thoukydidou@hotmail.com