

# Ανάλυση S.W.O.T. του Εκπαιδευτικού Περιβάλλοντος για την Αποτελεσματική Διοίκηση του Εκπαιδευτικού Οργανισμού

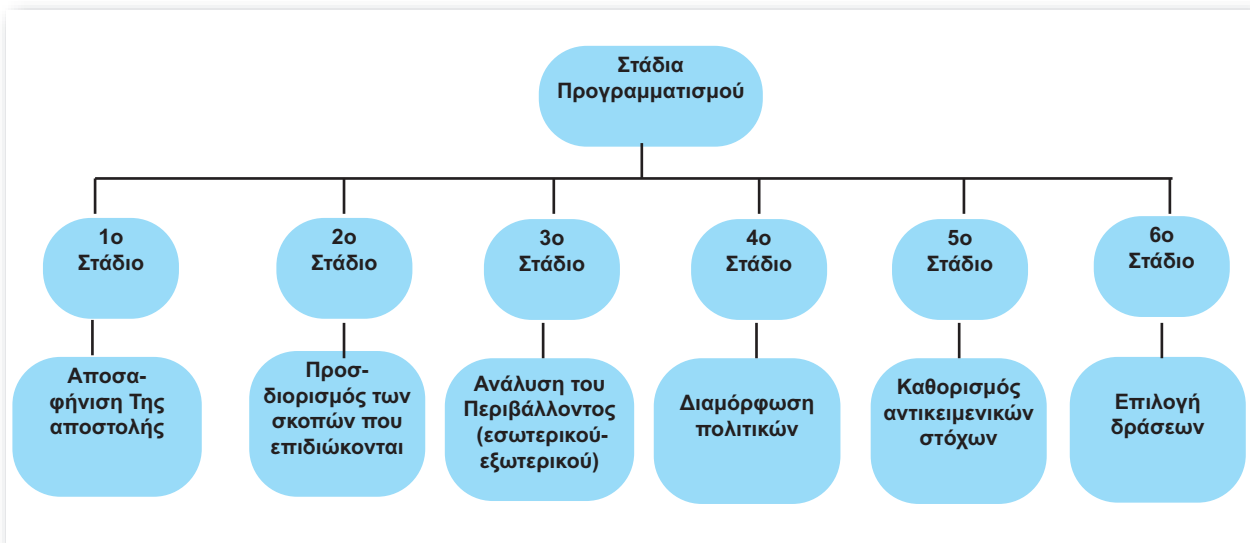
Δρ. Βασιλική Μπρίνια\*

\* Ειδικός Επιστήμονας Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών & Ε.Α.Π, & Πανεπιστημίου Πειραιά (Οικονομολόγος Β.Β.Α. - Μ.Β.Α. - Ph.D - Post Doc)

## 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διαδικασία του προγραμματισμού της δράσης της εκπαιδευτικής μονάδας αναφέρεται στον προσδιορισμό των συγκεκριμένων σταδίων – φάσεων που πρέπει να ακολουθηθούν, ώστε να ετοιμαστεί το συγκεκριμένο πρόγραμμα δράσης. Η περιγραφή της διαδικασίας του προγραμματισμού σύμφωνα με τη μεθοδολογία που γενικότερα ακολουθείται στην επιστήμη του Μάνατζμεντ περιλαμβάνει τα έξι επόμενα στάδια (Μπρίνια, 2008):

λόγου ύπαρξής της, του συστήματος σκοπών και αξιών που της δίνει τη δυνατότητα να λειτουργήσει συλλογικά (Hoy W. and Miskel C., 1996). Η αποστολή είναι μια έννοια, η οποία πρέπει να εκφράζεται γραπτά και να καθοδηγεί τις πολιτικές και τις δράσεις της εκπαιδευτικής μονάδας. Η αίσθηση της αποστολής είναι η έννοια που εκφράζει το βαθύ προσωπικό συναίσθημα των εκπαιδευτικών και δηλώνει το συναισθηματικό δέσιμο και την αφοσίωσή τους στη συγκεκριμένη εκπαιδευτική μονάδα και σε ό,τι επιχειρείται να γίνει.



Βασικό συστατικό στοιχείο του προγραμματισμού είναι ο καθορισμός της αποστολής (mission) της εκπαιδευτικής μονάδας, δηλαδή του βασικού

Ο προσδιορισμός των σκοπών που επιδιώκονται από τη λειτουργία των εκπαιδευτικών μονάδων είναι το στάδιο εκείνο του προγραμματισμού κατά το



οποίο συγκεκριμένοποιούνται και ομαδοποιούνται σε γενικές γραμμές οι επιδιώξεις τους, χωρίς όμως να έχει ακόμη ελεγχθεί πόσο εφικτοί και ρεαλιστικοί είναι (Μπρίνια, 2008).

Το στάδιο που θα αναλύσει την παρούσα κατάσταση και θα προσδιορίσει τις δυνατότητες και τις αδυναμίες της συγκεκριμένης εκπαιδευτικής μονάδας, είναι το στάδιο της ανάλυσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντός της (Ανάλυση SWOT) (Μπρίνια, 2008). Η αποτελεσματική διοίκηση προϋποθέτει τη διαπίστωση και αναγνώριση των ισχυρών και αδύνατων στοιχείων της εκπαιδευτικής μονάδας, που θα αξιολογηθούν υπό το πρίσμα της αποστολής και του οράματός της, των προκλήσεων και απειλών που διαγράφονται στο περιβάλλον της (Μπρίνια, 2010).

Προς την κατεύθυνση αυτή στρατηγικά ερωτήματα που θα πρέπει να απαντηθούν είναι: α) τι επιδιώκει να επιτύχει η εκπαιδευτική μονάδα; (ποιοι είναι δηλαδή οι στόχοι της, ποιες οι προσδοκίες των σπουδαστών, των εκπαιδευτικών, των εργαζομένων γενικότερα σε αυτήν, της διοίκησης, που προτίθεται αυτή να εκπληρώσει;) β) με ποιον τρόπο προσπαθεί να τα επιτύχει; (δηλαδή με ποιες μεθόδους διοίκησης, με ποιες μεθόδους και μέσα διδασκαλίας, με ποιους ανθρώπινους και οικονομικούς πόρους προσπαθεί να εκπληρώσει τους στόχους της;) γ) πώς γνωρίζει εάν ο τρόπος που επέλεξε για να λειτουργεί είναι αποτελεσματικός; (δηλαδή ποιους μηχανισμούς ελέγχου διαθέτει για να εξασφαλίζει την

ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει;) και δ) πώς μετασχηματίζεται με στόχο τη διαρκή βελτίωσή της; (δηλαδή πώς συγκεντρώνει και αξιοποιεί τις πληροφορίες από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της για τη στρατηγική της ανάπτυξη και την προσαρμογή της στις αλλαγές του περιβάλλοντος;)

Η αξιοποίηση των ευρημάτων και πληροφοριών που θα συγκεντρωθούν κατά το στάδιο της διάγνωσης των

δυνατών και αδύνατων σημείων θα οδηγήσει στην επιλογή των πολιτικών, των στόχων και των διαδικασιών δράσης για την παραγωγή της ποιοτικής γνώσης.

Μετά την ανάλυση των προκλήσεων του εξωτερικού περιβάλλοντος και τον εντοπισμό των δυνατοτήτων και αδυναμιών της, ακολουθεί ο καθορισμός των αντικειμενικών στόχων, δηλαδή η καταγραφή των εφικτών, ρεαλιστικών, μετρήσιμων και καθαρά διατυπωμένων προτύπων απόδοσης του έργου της εκπαιδευτικής μονάδας. Οι αντικειμενικοί στόχοι θα αποτελούν τη συγκεκριμενοποίηση των σκοπών, οι οποίοι μέσα στο πλαίσιο των επιλεγμένων πολιτικών της κάθε λειτουργίας της θα επηρεάσουν τη διαμόρφωση και επιλογή των δράσεών της, προκειμένου να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί αυτοί στόχοι.

Τέλος, η επιλογή των δράσεων περιλαμβάνει μια σειρά από συγκεκριμένες δράσεις ή βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν για να υλοποιηθούν οι αντικειμενικοί στόχοι του προγράμματος στην εκπαιδευτική μονάδα.

## 2. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ

Ο προγραμματισμός αποτελεί μία διαδικασία, με την οποία επιδιώκεται η επίλυση προβλημάτων. Ο προγραμματισμός επηρεάζεται από το είδος της εκπαιδευτικής μονάδας, από το περιβάλλον μέσα στο

οποίο λειτουργεί, από το ανθρώπινο δυναμικό και περιλαμβάνει τις παρακάτω φάσεις γενικής εφαρμογής, δηλαδή (Μπρίνια, 2008):

α) Γνώση των ευκαιριών εκπαιδευτικής δράσης. Αυτή σημαίνει προκαταρκτική διάγνωση των μελλοντικών ευκαιριών, ικανότητα αναγνώρισης αυτών, γνώση από τη μια μεριά του τι αναμένει να επιτύχει η εκπαιδευτική μονάδα και τι μπορεί να επιτύχει από την άλλη με βάση τους πόρους που διαθέτει.

β) Διατύπωση των σκοπών της εκπαιδευτικής μονάδας. Οι αντικειμενικοί σκοποί της εκπαιδευτικής μονάδας καθορίζονται από την ανώτατη ηγεσία της (υπουργείο παιδείας). Οι επιδιώξεις διατυπώνονται με την μορφή γενικών κατευθύνσεων και προτεραιοτήτων, οι οποίες αποτελούν τα πλαίσια μέσα στα οποία θα λειτουργήσει ο εκπαιδευτικός οργανισμός.

γ) Καθορισμός των στόχων της εκπαιδευτικής μονάδας. Την πρώτη, βασικά, φάση του κυρίως προγραμματισμού, αποτελεί ο προσδιορισμός των κύριων και δευτερευόντων στόχων της εκπαιδευτικής μονάδας. Οι στόχοι δείχνουν του τι, τελικά, επιδιώκεται μέσω της εκπαιδευτικής και παιδαγωγικής δράσης της εκπαιδευτικής μονάδας.

δ) Προσδιορισμός και ανάλυση του εκπαιδευτικού περιβάλλοντος- Ανάλυση SWOT (περιοριστικοί πα-

ράγοντες). Οι περιοριστικοί παράγοντες αποτελούν το πλαίσιο του προγράμματος ή το περιβάλλον της εκπαιδευτικής μονάδας, μέσα στο οποίο θα εφαρμοσθεί το πρόγραμμα και συνιστούν τις υποθέσεις του προγραμματισμού. Η ανάλυση των παραγόντων αυτών περιορίζεται στους κρίσιμους παράγοντες για την εφαρμογή ενός προγράμματος.

ε) Λήψη των αποφάσεων. Αυτή περιλαμβάνει πρώτο, τον προσδιορισμό των εναλλακτικών λύσεων, δεύτερο, την αξιολόγηση των περισσότερο ευνοϊκών εναλλακτικών λύσεων μέσα στο πλαίσιο των στόχων που έχουν τεθεί και των περιοριστικών παραγόντων και τρίτο, την επιλογή εκείνης της εναλλακτικής λύσης (ή λύσεων), η οποία θα συμβάλει καλύτερα στην επίτευξη των στόχων της εκπαιδευτικής μονάδας.

στ) Διαμόρφωση της δράσης της εκπαιδευτικής μονάδας. Η δράση της εκπαιδευτικής μονάδας συνιστά έναν οδηγό-πλαίσιο και κατευθύνει τη δράση των στελεχών της εκπαιδευτικής μονάδας, για την υλοποίηση των εκπαιδευτικών, παιδαγωγικών και διοικητικών στόχων

ζ) Κατάρτιση των επί μέρους προγραμμάτων. Με βάση τα παραπάνω διαμορφώνεται γενικό πλαίσιο-οδηγός, μέσα στο οποίο θα κινηθούν οι υπεύθυνοι για την κατάρτιση των επί μέρους προγραμμάτων



της εκπαιδευτικής μονάδας. Αυτή περιλαμβάνει την διερεύνηση των δυνατοτήτων και αδυναμιών καθενός τομέα εκπαιδευτικής δραστηριότητας, τον έλεγχο της εφικτότητας των στόχων που έχουν τεθεί και τη συστηματική ανάλυση των περιοριστικών παραγόντων, τόσο των γενικών όσο

και των ειδικών, οι οποίοι αναφέρονται στους τομείς λειτουργίας της εκπαιδευτικής μονάδας.

### 3. Η ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

Για να σχεδιαστεί ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα λειτουργίας μιας εκπαιδευτικής μονάδας, θα πρέπει τα ανώτερα στελέχη να εναρμονίσουν τους στόχους με τα μέσα που διαθέτει (Μπρίνια, 2008). Αυτό θα επιτευχθεί μόνο εάν εντοπιστούν ποια είναι τα δυνατά και ποια είναι τα αδύνατα σημεία της εκπαιδευτικής μονάδας. Η διάγνωση και εκτίμηση των δυνατών και αδυνάτων σημείων μιας εκπαιδευτικής μονάδας, καθώς και των ευκαιριών και απειλών που διαφαίνονται κατά τον προγραμματισμό, ονομάζεται ανάλυση SWOT. Η μέθοδος αυτή είναι απλή και χρησιμοποιείται και για προσωρινό προγραμματισμό.

Ανάλογα με το επίπεδο και τον τρόπο εφαρμογής της, η ανάλυση SWOT μπορεί να χρησιμοποιηθεί για δύο σκοπούς (Μπρίνια, 2008):

- i. Για την ανάλυση της ανταγωνιστικής θέσης μιας εκπαιδευτικής μονάδας.
- ii. Για τη διάγνωση και αξιολόγηση των δεδομένων μιας εκπαιδευτικής μονάδας.

ΤΙ ΕΙΝΑΙ;	ΠΑΡΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ
ΚΑΛΕΣ	Strengths / δυνάμεις	Opportunities / Ευκαιρίες
ΚΑΚΕΣ	Weaknesses/ Αδυναμίες	Threats / Απειλές

Σχήμα 1: Μήτρα SWOT

### 4. ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΣΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Κατά τη διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού, θα πρέπει να γίνουν στρατηγικές επιλο-

γές. Αυτές οι επιλογές επιτυγχάνονται με την ανάλυση και τον έλεγχο τόσο του εσωτερικού, όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος της εκπαιδευτικής μονάδας (Bone, T. R., 1981).

Σε αυτό το στάδιο η ανάλυση SWOT είναι χρήσιμη, γιατί μας βοηθά να απαντήσουμε στα ερωτήματα «πού βρισκόμαστε τώρα;» και «πού θέλουμε να βρεθούμε;». Κατά την ανάλυση αυτή δίνεται έμφαση τόσο στο βαθμό που η εκπαιδευτική μονάδα ανταποκρίνεται στις ανάγκες των ομάδων που σχετίζονται με αυτήν, όσο και στο βαθμό που ανταποκρίνεται στην θέση που έχουν στο περιβάλλον οι άλλες εκπαιδευτικές μονάδες (Paisey A., 1997).

Λόγω της απλότητας της μεθόδου, είναι πολύ εύκολο τα διοικητικά στελέχη να καταλήξουν σε μια ανάλυση SWOT πολύ γενική και ασαφή, που κάθε άλλο παρά διορατικότητα προσφέρει. Για το λόγο αυτό είναι απαραίτητο να ακολουθήσουμε ορισμένους κανόνες για την αποτελεσματική χρήση της μεθόδου (Bell L. and Rhodes C., 1996):

α) **Εστίαση:** Η ανάλυση SWOT, εφόσον χρησιμοποιείται για την κατάσταση στρατηγικών επιλογών, είναι άχρηστη αν χρησιμοποιηθεί στο σύνολο του εκπαιδευτικού οργανισμού. Είναι όμως παραγωγική εάν γίνει σε πιο συγκεκριμένες περιοχές, όπως, για παράδειγμα, στην εφαρμογή καινοτόμων εκπαιδευτικών προγραμμάτων, δίκτυα σχολείων κλπ. Εάν θέλουμε να έχουμε μια γενική άποψη της εκπαιδευτικής μονάδας, τότε μπορεί να γίνει ανάλυση SWOT για κάθε μια από τις κρίσιμες περιοχές, που όλες μαζί προσδίδουν μία ολοκληρωμένη εικόνα για την εκπαιδευτική μονάδα.

β) **Συλλογικό όραμα:** Ο μηχανισμός SWOT, χρησιμοποιούμενος από ομάδα, οδηγεί στη συλλογή και στο συνδυασμό πληροφοριών, που αλλιώς ποτέ δεν θα ήταν δυνατό να γίνουν όλες γνωστές. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται συγχρόνως και ομοφωνία μεταξύ των μελών ως προς το πώς οραματίζονται τον εκπαιδευτικό οργανισμό και τη σχέση του με το περιβάλλον.

γ) **Προσανατολισμός προς τους ανθρώπους:** Αυτός ο κανόνας απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή, ιδίως όσον αφορά την ανάλυση των δυνάμεων και αδυ-

ναμιών της περιοχής που εξετάζεται. Δύναμη ή αδυναμία που οι άνθρωποι που σχετίζονται με τον εκπαιδευτικό οργανισμό δεν αναγνωρίζουν την ύπαρξή της και δεν της προσδίδουν αξία, δεν πρέπει να συμπεριληφθεί στην ανάλυση. Η προσέγγιση αυτή προτρέπει τα διοικητικά στελέχη να σκεφτούν με επίκεντρο τους ανθρώπους και τις ανάλογες ανάγκες τους. Έτσι, για παράδειγμα, μια πρόταση ασαφής, που προτείνεται σαν δύναμη, όπως π.χ. «είμαστε ένα καλό σχολείο», είναι δυνατό να χωριστεί στις εξής δυνάμεις:

i. «Προσφέρουμε καινοτόμες εκπαιδευτικές δράσεις και μεθόδους διδασκαλίας».

ii. «Το υψηλό επιστημονικό κύρος του εκπαιδευτικού δυναμικού και τα παιδαγωγικά και εκπαιδευτικά αποτελέσματά μας αποτελούν εγγύηση για τους μαθητές».

Αλλά μπορεί να χωριστεί και στις εξής αδυναμίες:

i. «Γραφειοκρατία»

ii «Έλλειψη επικοινωνίας σε προσωπικό επίπεδο με τους ανθρώπους μας».

**δ) Αντικειμενική ανάλυση περιβάλλοντος:** Οι ευκαιρίες και οι απειλές είναι πραγματικές μόνο εφόσον εξακολουθούν να υπάρχουν ανεξάρτητα από την ύπαρξη ή μη της εκπαιδευτικής μονάδας.

## 5. SWOT ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

Στην περίπτωση που θέλουμε να αξιολογήσουμε μια εκπαιδευτική μονάδα, η ανάλυση SWOT μπορεί να φανεί μια χρήσιμη μέθοδος. Η προσέγγιση εδώ, όμως, είναι διαφορετική από την προηγούμενη ανάλυση και διαφέρει στα εξής σημεία:

i. Η ανάλυση αφορά το εσωτερικό της εκπαιδευτικής

μονάδας μόνο και όχι το περιβάλλον της. Δεν αναφέρεται, δηλαδή, σε αδυναμίες και απειλές σε σχέση με το περιβάλλον.

ii. Γίνεται σε επίπεδο συνόλου της εκπαιδευτικής μονάδας.

Στο σχήμα παρουσιάζεται ένα παράδειγμα ανάλυσης SWOT αξιολόγησης της εκπαιδευτικής μονάδας (Μπρίνια, 2008).

ΤΙ ΕΙΝΑΙ;	ΠΑΡΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ
ΚΑΛΕΣ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εκπαιδευτικοί με αυξημένα προσόντα</li> <li>• Έλλειψη γραφειοκρατίας</li> <li>• Περιβαλλοντικές δράσεις</li> <li>• Καινοτόμες μέθοδοι διδασκαλίας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Συνεργασία με εκπαιδευτικές μονάδες στο εξωτερικό</li> <li>• Κοινωνική ευθύνη</li> </ul>
ΚΑΚΕΣ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Έλλειψη αίσθησης κατεύθυνσης</li> <li>• Περιορισμένες σχέσεις με το περιβάλλον</li> <li>• Αυταρχική διοίκηση</li> </ul>	Συγκρούσεις μεταξύ των ομάδων αναφοράς π.χ. εκπαιδευτικός οργανισμός με γονείς ή την τοπική αυτοδιοίκηση κλπ

Στο πίνακα εντοπίζονται διάφορα ζητήματα προς εξέταση κατά την ανάλυση SWOT. Ευνόητο είναι πως τα ζητήματα αυτά, για την αξιολόγηση ενός εκπαιδευτικού οργανισμού, είναι πολυάριθμα. Ο πίνακας αποτελεί απλώς μια ένδειξη.

Σε αυτό το σημείο θα ήταν σκόπιμο να αναφέρουμε ότι για την πλήρη αξιολόγηση μιας εκπαιδευτικής μονάδας δεν αρκεί η χρησιμοποίηση της ανάλυσης SWOT. Σε αυτή την περίπτωση η ανάλυση SWOT αποτελεί απλώς ένα σκελετό για παραπέρα ανάλυση και ανάπτυξη.

## 6. ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Το εκπαιδευτικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα. Η αβεβαιότητα χαρακτηρίζεται από έλλειψη πληροφοριών όσων λαμβάνουν αποφάσεις από πλευράς σχολικής μονάδας (Διευθυντής, Υποδιευθυντές, Σύλλογος Εκπαιδευτικών), σχετικά

με τους παράγοντες που επηρεάζουν το περιβάλλον καθώς και η δυσκολία πρόβλεψης των αλλαγών. Οι βασικές πηγές της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος είναι η πολυπλοκότητά του και ο δυναμισμός του (Μπουραντάς, 2002).

Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας προσπαθεί να διαχειριστεί την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος, είτε αντιμετωπίζοντας τα προβλήματα και τις συνέπειες που δημιουργεί είτε μειώνοντάς την μέσω της αναζήτησης και επεξεργασίας πληροφοριών από το περιβάλλον της εκπαιδευτικής μονάδας (Μπρίνια, 2008). Συνεπώς τον κυρίαρχο ρόλο στην οργάνωση και λειτουργία της σχολικής μονάδας παίζει η ανάλυση και πρόβλεψη του συνεχώς μεταβαλλόμενου εκπαιδευτικού περιβάλλοντος. Το management παρέχει ένα σημαντικό εργαλείο για την ανάλυση και

πρόβλεψη του εκπαιδευτικού περιβάλλοντος, την ανάλυση SWOT.

Ο αποτελεσματικός Διευθυντής, είναι εκείνος ο οποίος έχει εμπειρία και ειδικευση σε θέματα εκπαιδευτικής διοίκησης (Grace G. (1995). Οι υπεύθυνοι χάραξης και άσκησης της εκπαιδευτικής πολιτικής οφείλουν να συνειδητοποιήσουν ότι το να διευθύνει κάποιος μια Σχολική Μονάδα δε σημαίνει ότι θα πρέπει μόνο να εφαρμόζει τους νόμους και τις εγκυκλίους, αλλά να έχει και επιστημονική κατάρτιση σε ότι αφορά την ερμηνεία και πρόβλεψη του εκπαιδευτικού περιβάλλοντος, τη λήψη αποφάσεων και την εξεύρεση και τήρηση σωστών οργανωτικών και διοικητικών διαδικασιών, με άλλα λόγια να γνωρίζει την επιστήμη του management (Μπρίνια, 2010).

## Βιβλιογραφία

### Ελληνική

**Μπουραντάς, Δ.**, Μάνατζμεντ, 2002, εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ

**Μπρίνια, Β.**, Μελέτες Περιπτώσεων Εκπαιδευτικών Μονάδων (Case studies on Educational Management), 2010, εκδόσεις ΣΤΑΜΟΥΛΗ.

**Μπρίνια, Β.**, Management Εκπαιδευτικών Μονάδων και Εκπαίδευσης, 2008, εκδόσεις ΣΤΑΜΟΥΛΗ.

### Ξενόγλωσση

**Bone, T. R.** (1981). «Ο Διευθυντής του μέλλοντος», Νέα Παιδεία, τ.16: 32-44 (μετ. Αναστ. Γιαννακίδη).

**Bell L. and Rhodes C.** (1996), *The Skills of Primary Schools Management*, Routledge, London.

**Grace G.** (1995), *School Leadership: Beyond Educational Management*, U.K.

**Hoy W. and Miskel C.** (1996), *Educational Administration: Theory Research and Practice*, Lane Akers, Inc, New York.

**Naylor J.** (1999), *Management*, Financial Times, Pitman Publishing, London.

**Paisey A.** (1997), *Organisation and Management in Schools*, Longman, London.