



## περιεχόμενα

Message from the Chair of the Organising Committee ΠΕΤΡΟΣ ΠΑΣΙΑΡΔΗ	2
Opening Address by CEAS President, Dr. Yiannis Savvides in the CCEAM 2012 Conference ΓΙΑΝΝΗΣ ΣΑΒΒΙΔΗΣ	3
Opening address by H.E. the President of the House of Representatives of the Republic of Cyprus Mr Yiannakis L. Omirou at the CCEAM Conference	4
Χαρτογράφηση της Εκπαιδευτικής Ηγεσίας και Διοίκησης: Γνωστικές περιπλανήσεις σε άγνωστη περιοχή: Από τα ταπεινά σχολεία στους σύγχρονους πύργους των εκπαιδευτικών ηγετών IBRAHIM AHMAD BAJUNID	5
Μετασχηματισμός της Διακυβέρνησης και Σχολική Διοίκηση: Η Περίπτωση των Σχολικών Επιθεωρήσεων HERBERT ALTRICHTER	8
Ηγεσία που συμβάλλει στη βελτίωση των μαθησιακών αποτελεσμάτων: Συνεχής αναζήτηση της «ουτοπίας» BILL MULFORD	9
Από μακρού υπάρχουσες προκλήσεις, νέα συγκείμενα: Ηγεσία και ισότητα JACKY LUMBY	10
Έκθεση Ανεξάρτητων Ελεγκτών	11

## Αντί προλόγου

Αγαπητά μέλη,

το πρώτο τεύχος του δελτίου του ΚΟΕΔ για το 2013 είναι γεγονός, το κρατάτε στα χέρια σας, αρκετούς μήνες μετά το προηγούμενο, έχοντας εν τω μεταξύ μεσολαβήσει η μεγάλη ανάληψη και διοργάνωση του Κοινοπολιτειακού Συνεδρίου – CCEAM 2012 Conference από τον Όμιλό μας το Νιόβρη το 2012 στη Λεμεσό.

Είναι η δεύτερη φορά, και μόλις μετά από έξι χρόνια από την προηγούμενη τον Οκτώβρη του 2006, που η Κύπρος φιλοξένησε με μεγάλη επιτυχία το συνέδριο του CCEAM. Ο απόηχος της πρώτης, άσπογης διοργάνωσης, μας συνόδευε και μας επέβαλλε να πετύχουμε και αυτή τη φορά ένα αντάξιο αποτέλεσμα της φήμης που εκείνη είχε αφήσει ανάμεσα στους τότε συμμετέχοντες. Αναπόφευκτα τα δεδομένα που δημιούργησε η οικονομική κρίση διεθνώς και ιδιαίτερα στον τόπο μας δεν άφησαν ανεπηρέαστο αυτό το ξεχωριστό γεγονός για την Εκπαιδευτική Διοίκηση με τον αριθμό των συνέδρων, ξένων αλλά και ντόπιων, να είναι σαφώς χαμηλότερος συγκριτικά με εκείνο του 2006. Ωστόσο, κρίνοντας εκ του αποτελέσματος, την αξιολόγηση του συνεδρίου από τους συμμετέχοντες και τα εγκωμιαστικά σχόλια που ακούστηκαν, αναμφίβολα η διοργάνωση του 2012 ήταν εφάμιλλη εκείνης του 2006. Ως Κύπρος και ως ΚΟΕΔ μπορούμε να αισθανόμαστε περήφανοι για αυτή τη στιγμή στην ιστορία του Ομίλου. Ως εκ τούτου, η παρούσα έκδοση του Δελτίου αφιερώνεται αποκλειστικά στο συνέδριο θέλοντας να καταγράψει αυτό το ξεχωριστό γεγονός.

Το συνέδριο με τίτλο «New Trends, New Challenges in Educational Leadership and Governance έλαβε χώρα από τις 3-7 Νοεμβρίου 2012 στους χώρους του ξενοδοχείου Grand Resort στη Λεμεσό. Στο πλαίσιο του συνεδρίου παρουσιάστηκαν πάνω από 120 επιστημονικές εργασίες και έρευνες ενώ τέσσερις διαπρεπείς πανεπιστημιακοί στο χώρο της Εκπαιδευτικής Διοίκησης από χώρες της Κοινοπολιτείας ήταν, μετά από πρόσκληση της Οργανωτικής Επιτροπής, οι βασικοί ομιλητές του συνεδρίου. Στο Δελτίο, αφιέρωμα στο συνέδριο, μπορείτε να διαβάσετε περιληψη των βασικών ομιλιών του Ibrahim Ahmad Bajunid από τη Μαλαισία του Herbert Altrichter, από την Αυστρία, του Bill Mulford από την Τασμανία και της Jacky Lumby από τη Μεγάλη Βρετανία.

Επίσης, στις σελίδες του Δελτίου διαβάστε το μήνυμα του πρόεδρου της Οργανωτικής Επιτροπής καθηγητή Πέτρου Πασιαρδή, το καλωσόρισμα των συνέδρων από τον Πρόεδρο του ΚΟΕΔ Δρα Γιάννη Σαββίδη και το χαιρετισμό του Προέδρου της Βουλής Γιαννάκη Ομήρου ο οποίος κήρυξε την έναρξη των εργασιών του συνεδρίου. Πλούσιο φωτογραφικό υλικό από την τελετή έναρξης, τις εργασίες του συνεδρίου την τελετή λήξης και την τελετή απονομής του Τίτλου Επίτιμου Μέλους του CCEAM δίνουν στον αναγνώστη μια γεύση από το συνέδριο και τις δράσεις που συμπεριλήφθηκαν στο πλαίσιο των εργασιών του. Οι εικόνες παραπέμπουν σε ένα αξιοσημείωτο γεγονός που πέτυχε υψηλό επιστημονικό επίπεδο και έδωσε έναυσμα για συζήτηση και προβληματισμό μεταξύ των συνέδρων οι οποίοι παράλληλα είχαν την ευκαιρία να γνωρίσουν μέρος του πολιτισμού μας μέσα από το εξαιρετικό καλλιτεχνικό πρόγραμμα που παρουσίασαν μαθητές και ομάδες χορού.

Τέλος, στο Δελτίο δημοσιεύεται η Έκθεση Ανεξάρτητων Ελεγκτών για την τριετία 2009-2013 με αφορμή τη λήξη της θητείας του προηγούμενου Διοικητικού Συμβουλίου του ΚΟΕΔ.

Εκδοτική Επιτροπή

Η Συντακτική Επιτροπή δέχεται κείμενα (μελέτες, έρευνες, βιβλιοκριτικές κτλ.) για δημοσίευση στο Δελτίο του Ομίλου. Τα κείμενα πρέπει να είναι σύντομα (μέχρι 1500 λέξεις περίπου), σε θέμα σχετικό με την Εκπαιδευτική Διοίκηση και να αποστέλλονται σε γραπτή και ηλεκτρονική μορφή σε πρόγραμμα Word for Windows στις διευθύνσεις: Γιάννης Σαββίδης, Αμοργού 4Α, 1048 Λευκωσία, και i.savvides@cytanet.com.cy

Οι απόψεις που παρατίθενται στα ενυπόγραφα άρθρα δεν εκφράζουν απαραίτητα τον ΚΟΕΔ.

### ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΕΚΔΟΣΗΣ

Μαρία Γεωργίου

### ΕΚΔΟΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

Μαρία Γεωργίου

Όλγα Παπαγιάννη

## MESSAGE FROM THE CHAIR OF THE ORGANISING COMMITTEE

*Professor Petros Pashiardis*



Honorable President of the House of Representatives Mr. Omirou, Honorable Minister of Education and Culture Prof Dimosthenous, Dear Permanent Secretary of the Ministry of Education and Culture, Ms Stylianou, Honorable Director of the Commonwealth Foundation Mr. VJ Krishnarayan, Dear Mr. President of the

CCEAM Prof Crowther, Dear CCEAM Board members, Honoured guests from all over the Commonwealth and the world Dear fellow members of the Organizing Committee, Dear colleagues, ladies and gentlemen, dear friends,

It gives us great pleasure and honour to welcome you to Cyprus for the Commonwealth Council for Educational Administration and Management (CCEAM) Conference 2012, which is being organised by the Cyprus Educational Administration Society (CEAS). The conference theme is: **“New Trends, New Challenges in Educational Leadership and Governance”**. The CCEAM Conferences have always been regarded as one of the most important international and Commonwealth events in the area of Educational Administration, Management, Leadership and Governance. These conferences offer the main forum through which we can re-examine our field under different and multiple lenses.

Education faces new challenges every day. Globalization and localisation, tradition and modernity, short-term versus long-term planning, competition and equal opportunities and spirituality versus materialism are the bipolar which inevitably educational leaders confront. In the current era of globalization, school leadership issues have become increasingly debated and explored in an international and comparative context. If school leadership is important, then, it is a huge challenge to be concerned with how leaders learn to do their jobs in ways that contribute effectively to student teaching and learning. It should be noted with concern that 23.3 million primary age children remain out of school in Commonwealth countries. Further, we should be reminded that globally 775 million adults, of which over 460 million are in Commonwealth countries, still cannot read and write, two thirds of these being women. Under the light of these alarming facts, a global focus on leadership development has begun to evolve. In fact, many countries have come to realize the importance of investing in school leadership support systems. Policy makers all over the Commonwealth and indeed all over the world, in Europe, North America, and Australasia have launched programmes designed to support leadership development in education. Based on this realisation, the Commonwealth Secretariat commissioned a study a few years ago, which was called the: *“Commonwealth project on Leadership in Education Assessment and Development” (Co-LEAD)*. The study’s main goal was to explore school leaders’ training needs around the Commonwealth in order to provide some answers with regards to the professional development of school

principals. The greatest needs for leadership improvement and training as expressed by school leaders in the countries surveyed, can be grouped into three broad categories of leadership training as follows:

Trust Building and Collaboration, with an emphasis on Relations with Parents and the surrounding Community;

Encouraging Instructional Leadership and Human Resource Development, with an emphasis on Professional Growth and Recognition of Staff;

Initiating School Improvement and Development with an emphasis on School Climate.

Moreover, recently in Mauritius, during the 18<sup>th</sup> meeting of the Commonwealth Ministers of Education, the Ministers stressed “the need to focus on teacher professional standards and school leadership in their efforts to improve quality education, while observing that the post-2015 development framework should include knowledge and skills that enable young people to meet 21st century requirements”. Ministers came to this conclusion after reviewing progress of education in the Commonwealth in the context of the education-related Millennium Development Goals (MDGs) and Education for All (EFA) targets, together known as the Internationally Agreed Goals (IAGs). It is within the above context and needs that Ministers established a Commonwealth Ministerial Working Group to effectively articulate the Commonwealth recommendations into the UN High-Level processes responsible for developing the post-MDGs and post-EFA goals.

In congruence with the above, our conference theme is broad enough and can reveal more aspects to be dealt with. Therefore, the vision of the organisers can be summarised as follows:

To offer to participants from various countries the opportunity to meet and exchange information on issues of educational leadership, management, administration, and governance;

To promote the participation in a dialogue that involves issues of educational growth;

To facilitate educational development and progress in the participating countries and

To provide to participants opportunities for the development of close links with their colleagues from other countries.

I am indeed looking forward to seeing each and every one of you so that we can continue our exchanges in the field of Educational Administration, Management, Leadership and Governance during the next few days in Cyprus, an island which is the crossroads of civilizations and cultures not just from around the Commonwealth but indeed the world.

With these few words, I welcome you and, in closing, I would like to express my sincere thanks and gratitude to all of my colleagues on the organizing committee (please stand as I call on your names): Dr Yiannis Savvides, Dr Georgia Pashiardis, Dr Yiannis Kassoulides, Dr Maria Georgiou, Ms Olga Papagianni, and last but not least, Dr Andreas Tsiakkiros (CCEAM Vice President, who has been the spirit behind everything you see today). I thank you all for a job well done, as well as for the long nights, long discussions, and long dinners.

Professor Petros Pashiardis  
Chair

CCEAM 2012 Conference Organising Committee

## Opening Address by CEAS President, Dr. Yiannis Savvides in the CCEAM 2012 Conference “New Trends, New Challenges in Educational Leadership and Governance”

3 November 2012, 9:30am, Grand Resort Hotel, Limassol



**Your Excellency,  
President of the House  
of Representatives  
Honourable Minister  
of Education and  
Culture,  
Distinguished guests,  
Dear friends,**

On behalf of the Cyprus Educational Administration Society (CEAS), I have the pleasure to welcome you all in this important conference, especially

those guests and delegates that have traveled from other Commonwealth countries, Europe and the rest of the world.

The Cyprus Educational Administration Society (CEAS) was affiliated to the Commonwealth Council for Educational Administration and Management (CCEAM) since its establishment. This Conference is the third CCEAM conference organized by the CEAS in its thirty five year history. CEAS has traditionally been very active within CCEAM. Many of its members have participated in various CCEAM activities and events and most importantly, CCEAM entrusted its leadership to CEAS members between 2005 and 2008.

At the beginning of the 21st century, the conference theme “New Trends, New Challenges in Educational Leadership and Governance” may sound commonplace, but it is always modern and intriguing. In a rapidly changing world, educational systems need to implement wide-ranging reforms to better prepare young people for the demands of life and labour market in the 21st century. Simultaneously, whilst in many countries across Europe and the world governments play the most significant role in governing education, the distribution of governance has been changing in response to demands for greater accountability, efficiency, effectiveness, and democracy. Local communities, regions and various stakeholders, are increasingly involved in different aspects of educational governance, in search of participation, transparency and equity.

In such a context increased calls for quality, efficiency and equity in education, render the practice of leadership at all levels in educational systems an absolute necessity. The changing roles and responsibilities of educational leaders and the quest for the development of appropriately qualified leaders need to be grounded on scientific evidence. Thereby, the conference theme provides the forum for scientific exchanges that enrich our knowledge base and inform our practices.

Leadership is widely regarded as crucial for school effectiveness and school improvement. This justifies the increased focus on

educational leadership in recent years. As scientific research consistently shows, educational leadership is significant for student achievement. It is therefore essential for contemporary educational leaders to be able to make evidence-based decisions and act in ways that promote and sustain institutional effectiveness.

Internationally, the issue of educational leadership is closely linked to the qualitative improvement of education and is among the highest priorities during the formulation of educational policies both at the micro level of schools and the macro level of educational systems. This assumption is supported by the fact that the Council of the European Union recognizes the significance of ensuring that the most suitable professionals are selected for school leadership posts and that their initial training and continuous professional development is of high quality.

Similarly, Commonwealth Education Ministers in their recent conference in Mauritius stressed the need to focus, among other things, on school leadership in an effort to improve quality in education. As noted in international comparative studies “it is crucial for the quality of the education provided that school leaders are well-equipped to meet these demands and that leading a school is regarded as a valued profession. In some countries, focusing on the development of effective school leaders has become a key part of education reform”<sup>1</sup>

Dear friends,

When CEAS was assigned the organization of this conference, we envisioned a conference which would enable delegates from different countries to meet, involve in a scientific dialogue and exchange knowledge and experiences on educational leadership issues; a conference that would afford participants with opportunities to interact and network with colleagues from other countries sharing similar interests, ideas and concerns. I would like to ensure you that we did our best to make our vision a reality, which we hope you will experience during the conference.

Ladies and gentlemen,

In times of tight public and private finances, the success of international conferences relies on the generous support of sponsors. Allow me to express our deepest appreciation to all of our sponsors. Their generous contributions are highly valued. I would also like to express my warmest thanks to the Cyprus Presidency of the Council of the European Union, for setting this conference under its auspices.

In conclusion, on behalf of all CEAS members, I would like to thank our guests, distinguished speakers and all other participants for being here with us. I would especially like to wish foreign participants a pleasant and memorable stay in Cyprus.

Thank you!

<sup>1</sup> Schleicher, A. (2012) (Ed.). *Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century Lessons from around the world*. OECD Publishing <http://dx.doi.org/10.1787/9789264174559-en>



## Opening address by H.E. the President of the House of Representatives of the Republic of Cyprus Mr Yiannakis L. Omirou at the Commonwealth Council for Educational Administration and Management (CCEAM) Conference

Saturday, 3 November 2012  
Grand Resort Hotel – Limassol, 9:30 A.M.



It is with great pleasure that I am here with you today, and please allow me to welcome you all, especially the foreign delegates from over 25 countries of the Commonwealth and from the rest of the world, to Cyprus - the island of Aphrodite. The Republic of Cyprus is indeed delighted to

host this particular event during the Presidency of the Council of the European Union.

For many years now the **Commonwealth Council For Educational Administration And Management (CCEAM)**, established within the Commonwealth, has served professionals, worldwide, in the fields of educational administration, management and leadership, to address the challenge of providing access to quality education for all children and young people. The aims of the Council to facilitate and disseminate knowledge, to encourage high standards, to foster just and equitable programmes as well as to foster links and exchanges among members through conferences, such as this one, are important in today's world where everything is changing at a rapid pace.

This conference allows all participants to celebrate their cultural pluralism and different approaches to various cognitive areas, both from a researcher's as well as a practitioner's point of view, to exchange knowledge and gain expertise from top-of-the field researchers, in order to face the challenges of the 21st century. The conference theme "*New Trends, New Challenges in Educational Leadership and Governance*" is important and very timely, as interest in educational leadership and governance worldwide is in the midst of great changes. I am sure that all participants will benefit in a number of areas and ways through the presentations and discussions that will take place during this important conference.

Ladies and Gentlemen, since independence in 1960, the Cyprus Educational System has aimed to raise educational standards and to create the necessary prerequisites to meet the demands and challenges of society at large. A new context has been brought about through Cyprus' accession to the European Union in 2004. In view of the new challenges and in conjunction with the realization that education is not only a basic human right, but, also, an essential investment in the

future, the necessity for the continuation and strengthening of the education sector is of utmost importance.

As a result, the Republic of Cyprus is committed to continuously upgrading the quality of education at school- as well as at university-level. At the school-level, the Government has launched an ambitious educational reform programme to turn into reality the vision for a better and a more modern educational system that would meet future needs and challenges. At the university-level, both public and private universities play a major role in the system. The preparation of educational leaders is very important in all modern societies as they are the ones who will grasp the dynamics of in-school socio-political contexts and develop the necessary skills, such as participatory decision-making, reflective thinking and mentoring in order to work towards school improvement and educational quality. The House of Representatives of the Republic of Cyprus is in close cooperation with the Government in order to achieve the best possible outcome for our children and youth.

All these efforts and subsequent progress of the Cyprus educational system, gain even greater importance when one considers the particular situation of our country. The invasion of 1974 and the continuing occupation of part of the territory of the Republic of Cyprus by Turkish troops dealt a serious blow to the educational infrastructure of the country with 38% of secondary schools remaining in the occupied areas. It also had severe social and psychological repercussions on the student and teacher population. As a result of the invasion, 42% of Cyprus' primary education pupils and 44% of secondary education pupils were forced to abandon their homes and schools, seeking refuge to the free areas.

In spite of the many restrictions and great hardships they endure, a few hundred Greek-Cypriots, with around 40-50 children at school, continue to live in the occupied area. Following the incessant and enormous efforts of the Republic of Cyprus, a primary school continues to operate since the beginning of the Turkish occupation, while in 2005, a secondary school and a nursery were also established after years of negotiation by the occupation regime. The pupils and teachers of these schools act as a remarkable example of courage and determination and a source of inspiration to all of us.

Despite all these, the Government of the Republic of Cyprus offers free education to all Turkish-Cypriot students who wish (and a few of them do) to follow studies at schools in the free areas of the Republic.

In this context, I need not go into detail either on the immense damage the nearly complete and almost invariably deliberate destruction of the cultural heritage in the

occupied area has done on education in Cyprus and the immeasurable loss this destruction means for European and world civilization at large.

Coming back to our main issue of discussion, let me say that education equals knowledge and gives people the power to change their lives, to contribute positively to the future of their communities and to improve our world - today and tomorrow. I am certain that all participants will be able to take home with them valuable knowledge gained, and that

the conference will provide a forum for all delegates to share ideas and reflect on different aspects of educational administration, management, leadership and governance.

Ladies and Gentlemen, I wish you all a very successful conference and an enjoyable stay in Cyprus. Please allow me to congratulate the organisers for their efforts in making this conference a reality and I now declare this conference "open". Thank you.

## Χαρτογράφηση της Εκπαιδευτικής Ηγεσίας και Διοίκησης: Γνωστικές περιπλανήσεις σε άγνωστη περιοχή: Από τα ταπεινά σχολεία στους σύγχρονους πύργους των εκπαιδευτικών ηγετών

*Ibrahim Ahmad Bajunid*



**Η** παρουσίαση του καθηγητή Ibrahim Ahmad Bajunid από τη Μαλαισία αποτελεί μια μετά-ανάλυση σχετικά με την εξέλιξη της ερευνητικής γνώσης γύρω από τα ζητήματα της Εκπαιδευτικής Ηγεσίας στην περιοχή της Νότιο-Ανατολικής Ασίας και αλλού. Περιγράφει με τρόπο κριτικό δέκα

διαφορετικές αποχρώσεις για την Εκπαιδευτική Διοίκηση. Πρώτα, περιγράφει την εξέλιξη και τη διάχυση της γνώσης για τη γνωστική αυτή περιοχή εξετάζοντας κυρίως τις θεμελιώδεις αρχικές θεωρίες που δημιούργησαν την επιστημονική περιοχή της Εκπαιδευτικής Διοίκησης. Δεύτερο, παρουσιάζονται οι βασικές θεωρίες και αξιολογείται η επίδραση των πιο σημαντικών ερευνητών στην περιοχή αυτή και σε άλλα μέρη του κόσμου. Τρίτο, διαφοροποιεί το βασικό όγκο της έρευνας για την Εκπαιδευτική Διοίκηση από αυτόν της Δημόσιας Διοίκησης και της Διοίκησης Επιχειρήσεων. Όπως αναφέρει ο καθηγητής, υπάρχει αρκετό υλικό που παρουσιάζει μια κριτική ανάλυση των ομοιοτήτων καθώς επίσης και των διαφορών στα πεδία αυτά της διοίκησης. Τέταρτο, υπάρχουν διαφορές στην Εκπαιδευτική Διοίκηση σε σχέση με τις διάφορες εκπαιδευτικές βαθμίδες όπου εφαρμόζεται (δημοτική, μέση, πανεπιστημιακή) καθώς επίσης και εάν εφαρμόζονται οι βασικές αρχές της στην ιδιωτική ή στη δημόσια εκπαίδευση. Πέμπτο, στην παρουσίαση αυτή παρουσιάζονται και αναλύονται η ποικιλία των θεωρητικών προσεγγίσεων στη μελέτη της Εκπαιδευτικής Διοίκησης, συμπεριλαμβανομένων της φαινομενολογίας, ερμηνευτικής, κριτική ανάλυση λόγου, άλλες ποιοτικές μεθοδολογικές προσεγγίσεις, μελέτες περιπτώσεων, καθώς επίσης και ποσοτικές μεθοδολογικές προσεγγίσεις. Η παρουσίαση επικεντρώνεται στην εξαιρετικά μεγάλη παραγωγή ερευνητικών δεδομένων σχετικά με την αρχιτεκτονική και την οικολογία της Εκπαιδευτικής Διοίκησης με αναφορές για παράδειγμα, στη

διοίκηση μεταξύ ομάδων αλλά και επιτροπών. Έκτο, η παρουσίαση καταπιάνεται και με την εκπαιδευτική πολιτική στα ζητήματα της Εκπαιδευτικής Διοίκησης στην περιοχή της Ασίας και αξιολογεί τον τρόπο με τον οποίο αυτός ο επιστημονικός κλάδος προσπαθεί να επιλύσει εκπαιδευτικά προβλήματα στην περιοχή. Μεταξύ αυτών των προβλημάτων είναι ζητήματα ισότητας, αποτελεσματικότητας, πρόσβασης στην ποιοτική εκπαίδευση και μικρό-πολιτικές στα σχολεία καθώς και το καθεστώς των γυναικών στην Εκπαιδευτική Διοίκηση. Έβδομο, συζητούνται τα θέματα που έχουν σχέση με την ανάπτυξη διεθνών επιπέδων για την Εκπαιδευτική Διοίκηση και ιδιαίτερα για την περιοχή της Ασίας, όπου έχει ξεκινήσει η κωδικοποίηση αυτών των πρακτικών και επιπέδων. Η κωδικοποίηση αυτή, έχει ήδη επισημάνει πέντε βασικά συστατικά της Εκπαιδευτικής Διοίκησης για την περιοχή της Ασίας. Καταλήγοντας, ο ομιλητής επισημαίνει ότι το ερώτημα παραμένει κατά πόσον η Εκπαιδευτική Διοίκηση είναι επιστήμη από μόνη της ή αποτελεί μέρος των ευρύτερων παιδαγωγικών επιστημών ή αποτελεί μια «εκλεκτική» ειδικότητα. Όγδοο, οι θεωρίες για «ηρωική ηγεσία» ή κατανομημένη ηγεσία επαναφέρονται μέσα από το πρίσμα της τεχνολογικής διαίρεσης του κόσμου. Ένατο, αποκωδικοποιούνται οι μύθοι, οι μεταφορές και οι έννοιες της Εκπαιδευτικής Διοίκησης μέσα και από την έννοια της Επιχειρηματικότητας. Δέκατο, συζητιέται και αναλύεται περαιτέρω η έννοια της «πολύ-επιστημονικότητας» της Εκπαιδευτικής Διοίκησης σε σχέση και με τις έννοιες που χρησιμοποιούνται σε αυτό τον επιστημονικό κλάδο, και εξετάζονται τα κρίσιμα σημεία ή οι καμπές στην ιστορία για την ανάπτυξη του πεδίου της Εκπαιδευτικής Διοίκησης. Μέσα από το θεωρητικό πλαίσιο του James MacGregor Burns ότι η ηγεσία είναι μια «Υπερ-Ειδικότητα», καθώς επίσης και αξιοποιώντας την αντίληψη της Linda Darling-Hammond ότι «η εκπαίδευση είναι ένας επαγγελματικός χώρος όπου κτίζουν και εξαρτώνται όλα τα άλλα επαγγέλματα», η παρουσίαση αποκωδικοποιεί τις τάσεις που επικρατούν τώρα για το δρόμο που έχουμε μπροστά μας σχετικά με την περαιτέρω ανάπτυξη και εξέλιξη της επιστήμης αυτής. Συνοψίζοντας, στην παρουσίαση αυτή γίνεται εκτενής αναφορά στα βασικά ζητήματα και θεωρίες της Εκπαιδευτικής Διοίκησης κατά τη διάρκεια των τελευταίων 100 περίπου χρόνων.



## Μια εικόνα ισοδυναμεί με 1000 λέξεις... Στιγμιότυπα από το συνέδριο CCEAM 2012



Από Αριστερά ο πρόεδρος του CCEAM Frank Crowther, ο πρόεδρος της Οργανωτικής Επιτροπής του Συνεδρίου Πέτρος Πασιαρδής, ο Πρόεδρος της Βουλής των Αντιπροσώπων Γιαννάκης Ομήρου και ο Vijay Krishnarayan Διευθυντής του Commonwealth Foundation



Ο Υπουργός Παιδείας και Πολιτισμού Δρ. Γιώργος Δημοσθένους απευθύνει χαιρετισμό



Εγγραφή συνέδρων



Η γραμματέας του ΚΟΕΔ Δρ. Γεωργία Πασιαρδή παρουσιάζει το πρόγραμμα της τελετής έναρξης



Ο Πρόεδρος του ΚΟΕΔ Δρ. Γιάννης Σαββίδης και ο Dr.Rehabeam Auala εκ μέρους του Συμβουλίου του CCEAM υποδέχονται τον Υπουργό Παιδείας Δρα Γιώργο Δημοσθένους στην τελετή έναρξης





Τελετή έναρξης: Ακροατήριο



Σκηνές από την τελετή απονομής του τίτλου Επίτιμου Μέλους του CCEAM.



Τελετή έναρξης: χορός από παιδιά του εργαστηρίου παραδοσιακού χορού «Αλεξάνδρα»



# Μετασχηματισμός της Διακυβέρνησης και Σχολική Διοίκηση: Η Περίπτωση των Σχολικών Επιθεωρήσεων

*Herbert Altrichter*

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990 και του 2000 πολλές ευρωπαϊκές χώρες εκσυγχρόνισαν τη διαχείριση των σχολικών συστημάτων τους. Το πιο δημοφιλές μοντέλο το οποίο ενέπνευσε τις μεταρρυθμίσεις αυτές προήλθε από την ιδέα της τεκμηριωμένης διακυβέρνησης, η οποία έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά (βλ. Altrichter & Maag Merki, 2010): (i) Καθορισμός των προσδοκιών για την απόδοση του εκπαιδευτικού συστήματος και ανακοίνωσή τους σαφέστερα από πριν. (ii) Η αξιολόγηση και η λογοδοσία θεωρούνται βασικά ζητήματα στην εξασφάλιση της παροχής ποιοτικής εκπαίδευσης για όλους. Μέτρο αξιολόγησης είναι η τεκμηρίωση ως προς το εάν ή όχι οι προσδοκίες έχουν ικανοποιηθεί από την πρακτική λειτουργία των μονάδων του συστήματος. (iii) Τα «τεκμήρια» θα τονώσουν και θα προσανατολίσουν την ανάπτυξη του συστήματος. Οι συντελεστές σε όλα τα επίπεδα του συστήματος - οι πολιτικοί της εκπαίδευσης, οι διαχειριστές, οι σχολικοί ηγέτες, οι εκπαιδευτικοί, οι μαθητές κτλ. - θα χρησιμοποιούν τις πληροφορίες της αξιολόγησης ώστε να κάνουν πιο ορθολογικές επιλογές για την ανάπτυξη της συμβολής τους στο εκπαιδευτικό σύστημα και τη βελτίωση των επιδόσεων τους.

Στην Ευρώπη, τα συστήματα διακυβέρνησης που στηρίζονται στην τεκμηρίωση είναι θεμελιωμένα σε δύο κυρίαρχες διευθετήσεις, οι οποίες υπάρχουν συχνά πλάι-πλάι. Η πρώτη περιλαμβάνει τα επίπεδα επιδόσεων τα οποία καθορίζουν τις προσδοκίες και θέτουν τις επιδόσεις των μαθητών σε δοκιμασία. Τα αποτελέσματα των επιδόσεων των μαθητών στα εθνικά σταθμισμένα δοκίμια αθροίζονται για την αξιολόγηση των επιδόσεων των σχολείων και, σε ορισμένες περιπτώσεις, για τη δημοσίευση πινάκων κατάταξης των σχολείων. Η

άλλη ρύθμιση για την εκπαιδευτική λογοδοσία είναι οι σχολικές επιθεωρήσεις. Τα σώματα των επιθεωρητών θέτουν τις προσδοκίες βάσει των προτύπων και των διαδικασιών της επιθεώρησης. Αξιολογούν την ποιότητα της εκπαίδευσης με τη χρήση υφιστάμενων δεδομένων (π.χ. στατιστικά στοιχεία, στοιχεία για τις επιδόσεις των μαθητών) και τη συλλογή πρόσθετων πληροφοριών (π.χ. από συνεντεύξεις με τους ενδιαφερόμενους φορείς, παρατήρηση στην τάξη). Ως εκ τούτου, συντάσσουν εκθέσεις, οι οποίες τηρούν τα σχολεία υπόλογα για ένα ευρύ φάσμα στόχων που σχετίζονται με την επίδοση των μαθητών, τη διδασκαλία, την οργάνωση και την ηγεσία.

Οι αλλαγές στα συστήματα διακυβέρνησης έχουν τον αντίκτυπό τους στο έργο των διευθυντών των σχολείων, στους οποίους εκχωρείται συνήθως ένας σημαντικός ρόλος στη μετάφραση (ή «επαναπλαισιοποίηση»· δείτε στο Fend 2006, σ. 174) των ερεθισμάτων συστημικής μεταρρύθμισης σε συγκεκριμένες εργασίες ανάπτυξης και κατάλληλες δομές εργασίας σε επίπεδο σχολείου.

Στο πρώτο μέρος της παρουσίασης, συζητήθηκε η σημασία της έρευνας για την επιθεώρηση του σχολείου για την κατανόηση των αλλαγών διακυβέρνησης (βλ. Altrichter 2009). Το υπόλοιπο της παρουσίασης βασίστηκε σε ένα συγκριτικό ευρωπαϊκό πρόγραμμα, το οποίο έχει ως στόχο να εντοπίσει τον αντίκτυπο της σχολικής επιθεώρησης στο έργο των σχολείων και στη μάθηση, σε ορισμένες ευρωπαϊκές χώρες (Αγγλία, Ολλανδία, Ιρλανδία, Δημοκρατία της Τσεχίας, Σουηδία, Αυστρία, Νορβηγία και Ελβετία). Αφού εξηγήθηκε το σκεπτικό του ερευνητικού έργου, παρουσιάστηκε μια «προγραμματική θεωρία» της επιθεώρησης σχολείων (δηλαδή ένα μοντέλο των παραδο-

χών σχετικά με τις διαδικασίες και τους παράγοντες του συγκείμενου, οι οποίοι αναμένεται να συνεισφέρουν στα αποτελέσματα της επιθεώρησης σχολείων· δείτε Ehren, Leeuw, & Scheerens, 2005). Αυτή η προγραμματική θεωρία έχει αναδομηθεί με την ανάλυση επίσημων εγγράφων της σχολικής επιθεώρησης στις συμμετέχουσες χώρες και έχει επικυρωθεί από συνεντεύξεις με εμπειρογνώμονες (βλ. Ehren, Altrichter, McNamara, & O'Hara, 2012).

Στο τέταρτο μέρος της παρουσίασης συζητήθηκαν κάποια συγκριτικά αποτελέσματα του ερωτηματολογίου για τους διευθυντές των σχολείων σχετικά με τις εμπειρίες τους και την εκτίμησή τους για τις επιθεωρήσεις των σχολείων. Συζητήθηκε, επίσης, το ενδιαφέρον για την κατανόηση των σημερινών μετασχηματισμών διακυβέρνησης.

## Αναφορές

- Altrichter, H. (2009). Theory and Evidence on Governance: conceptual and empirical strategies of research on governance in education. In: *European Educational Research Journal*, 9(2), 147-158.
- Altrichter, H., & Maag Merki, K. (eds.) (2010). *Handbuch Neue Steuerung im Schulsystem*. Wiesbaden: VS.
- Ehren, M.C.M., Leeuw, F.L., Scheerens, J. (2005). On the Impact of the Dutch Educational Supervision Act; Analyzing Assumptions Concerning the Inspection of Primary Education. *American Journal of Evaluation*, 26(1), 60-76.
- Ehren, M.C.M., Altrichter, H., McNamara, G., & O'Hara, J. (2012). Impact of school inspections on teaching and learning. Describing assumptions on causal mechanisms in seven European countries. Unpubl. Working Paper (under review).
- Fend, H. (2006). *Neue Theorie der Schule*. Wiesbaden: VS.



## Ηγεσία που συμβάλλει στη βελτίωση των μαθησιακών αποτελεσμάτων: Συνεχής αναζήτηση της «ουτοπίας»

*Bill Mulford*

**Η** παρουσίαση διακρίνεται σε δύο ενότητες. Στην πρώτη ενότητα επιχειρήθηκε να παρουσιαστούν τα αποτελέσματα τριών μεγάλων ερευνητικών προγραμμάτων με τα οποία ο ομιλητής ασχολήθηκε τα τελευταία δώδεκα περίπου χρόνια. Συγκεκριμένα τα προγράμματα είναι: Leadership for Organisational Learning and Student Outcomes (LOLSO), Successful School Principalsip (SSP) and Public Purposes of Education (PPE). Στο πρόγραμμα "Leadership for Organisational Learning and Student Outcomes (LOLSO)", ερευνήθηκε η μετασχηματιστική ηγεσία του διευθυντή σε συνδυασμό με την εργασία των εκπαιδευτικών και τα μαθησιακά αποτελέσματα των μαθητών. Στο πρόγραμμα «Successful School Principalsip» ερευνήθηκε η επίδραση της σχολικής ηγεσίας στα μαθησιακά αποτελέσματα των μαθητών και φάνηκε, σύμφωνα με τον ερευνητή, ότι η επίδρασή της είναι έμμεση. Τέλος, στο τελευταίο ερευνητικό πρόγραμμα «Public Purposes of Education (PPE)» οι συμμετέχοντες διευθυντές απάντησαν ένα ερωτηματολόγιο προ-

κειμένου να διαφανεί η ιεράρχηση των γενικών σκοπών της εκπαίδευσης και των στρατηγικών που υιοθετούνται για την επίδωξή τους. Μέσα από τα αποτελέσματα οι διευθυντές εξέφρασαν τη δυσaréσκεία τους αναφορικά με τη στήριξη που τυγχάνουν από εξωτερικούς παράγοντες για την προώθηση των στόχων της Δημόσιας Εκπαίδευσης.

Στη δεύτερη ενότητα παρουσιάστηκαν από τον ομιλητή τουλάχιστον δύο νέες προκλήσεις στην εκπαιδευτική ηγεσία, αναζητώντας επίμονα την «Ουτοπία». Έτσι αρχικά υποστήριξε ότι υπάρχει ανάγκη διεύρυνσης της αντίληψης που επικρατεί για το τι είναι καλό σχολείο και πώς αυτό αξιολογείται. Ταυτόχρονα, φαίνεται να υπάρχει ανάγκη μετακίνησης από την τάση one-size-fits-all που ταιριάζει σε όλα τα θέματα εκπαίδευσης στην προσέγγιση της εκπαιδευτικής ηγεσίας, γιατί αδιαμφισβήτητα η επιτυχία σε κάθε σχολικό οργανισμό εξαρτάται από τις ξεχωριστές εμφάσεις/προτεραιότητες που η κάθε μια μαθησιακή κοινότητα ιεραρχεί συλλογικά.



Τελετή έναρξης: Ακροατήριο



Bill Mulford και Ibrahim Ahmad Bajunid

## Από μακρού υπάρχουσες προκλήσεις, νέα συγκείμενα: Ηγεσία για ισότητα

*Jacky Lumby*

«Τίποτε δεν είναι διαφορετικό και όλα έχουν αλλάξει» λέει ένας στίχος από κάποιο τραγούδι του Paul Simon. Η εκπαίδευση θα μπορούσε να χαρακτηριστεί κατά τον ίδιο τρόπο. Οι ηγέτες αντιμετωπίζουν προκλήσεις οι οποίες υπάρχουν από το παρελθόν και διαμορφώνονται εκ νέου από νέα συγκείμενα. Κοιτάζοντας τα σχολεία παγκοσμίως, παρά τις δεκαετίες αλλαγής στην πολιτική η οποία έχει μετατρέψει τόσες πλευρές του συγκειμένου μέσα στο οποίο εργάζονται οι ηγέτες, η εκπαίδευση ακόμα σε μεγάλο βαθμό αναπαράγει παρά μεταμορφώνει τις κοινωνίες. Παρά τα κάποια κέρδη κατά τη διάρκεια του εικοστού αιώνα ως προς την προσέγγιση και επίτευξη της εκπαίδευσης, στο πρώτο τέταρτο του 21ου αιώνα σημαντική ανισότητα εξακολουθεί να σχετίζεται με την κοινωνικοοικονομική τάξη του μαθητή, το φύλο και τη φυλή. Η φτώχεια εξακολουθεί να καθορίζει την εκπαιδευτική εμπειρία πολλών παιδιών στην Κοινοπολιτεία

και πέρα από αυτή. Ένας πυρηνικός στόχος της εκπαίδευσης, δηλαδή να καταστήσει ικανά τα άτομα να εξασφαλίσουν μια θέση στην οικονομία, είναι αμφίβηλος για αυξανόμενους αριθμούς νέων ανθρώπων σε όλες τις ηπείρους καθώς παγκόσμια συστήματα γρήγορα επανακατανέμουν οικονομική δύναμη και εργασίες διεθνώς.

Σε αυτό το πλαίσιο η παρουσίαση αυτή διερευνά τον τρόπο που ηγέτες θα μπορούσαν να αμφισβητήσουν και να αλλάξουν καθώς και να στηρίξουν την εκπαίδευση. Εξετάζει πως όλοι εκείνοι που κατέχουν ρόλους ηγεσίας θα μπορούσαν να συλλάβουν το ρόλο τους στην ηγεσία σχολείων και κολλεγίων σε έντονα άνισες κοινωνίες. Υποστηρίζει πως μεγαλύτερη ισότητα είναι το κλειδί σε όλα τα επίπεδα, οργανισμικό, κοινότητα και εθνικό και ότι είναι ισχυρά συνδεδεμένη με την ευημερία όλων των οικονομικά προνομιούχων καθώς επίσης και των προνομιούχων, αναπτυσσόμενων και λιγότερο αναπτυσ-

μένων οικονομιών. Αναλύει πώς οι ηγέτες έχουν υιοθετήσει συχνή και ισχυρή αντίσταση στην ισχυρή διαμορφωτική δύναμη των εθνικών πολιτικών και πιέσεων της αγοράς. Εξετάζει με ποιο τρόπο ηγέτες βρίσκουν επιρροή για αλλαγή, τι στρατηγικές δομής και κουλτούρας έχουν υιοθετηθεί σε σχολεία και κολλέγια και πώς έχουν διαιωνίσει, επιδεινώσει ή διαταράξει την ισχύουσα σχέση μεταξύ μειονεκτικού υπόβαθρου και μειονεκτικού αποτελέσματος. Θέτοντας κατά μέρος, την απαισιόδοξη αιτιοκρατία ότι τίποτε δεν μπορεί να αλλάξει και την απλή αισιοδοξία ότι ο μετασχηματισμός της κοινωνίας μέσω της εκπαίδευσης επίκειται, η παρουσίαση προσβλέπει να εξερευνήσει πώς οι ηγέτες της εκπαίδευσης και εκείνοι που τους υποστηρίζουν έχουν δύναμη να επιδράσουν στα άτομα και στα συστήματα και μπορούν να συμβάλουν προς την κατεύθυνση μεγαλύτερης ισότητας για τους μαθητές τους και την κοινωνία.







**G. Josephakis Audit Ltd**

Certified Public Accountants and Registered Auditors



## Έκθεση Ανεξάρτητων Ελεγκτών

**Προς τα Μέλη του Κυπριακού Ομίλου Εκπαιδευτικής Διοίκησης (Κ.Ο.Ε.Δ.)**

### Έκθεση επί των Οικονομικών Καταστάσεων

Έχουμε ελέγξει τις οικονομικές καταστάσεις του Κυπριακού Ομίλου Εκπαιδευτικής Διοίκησης, που αποτελούνται από την Συνοπτική και Αναλυτική Κατάσταση Εσόδων-Εξόδων για την περίοδο Νοέμβριο 2009 μέχρι Δεκέμβριο 2012.

### Ευθύνη του Διοικητικού Συμβουλίου για τις Οικονομικές Καταστάσεις

Το Διοικητικό Συμβούλιο του Κ.Ο.Ε.Δ. είναι υπεύθυνο για την ετοιμασία οικονομικών καταστάσεων που δίνουν αληθινή και δίκαιη εικόνα σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Αναφοράς όπως αυτά υιοθετήθηκαν από την Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ) και τις απαιτήσεις του Καταστατικού του Ομίλου, και για εκείνες τις εσωτερικές δικλίδες που το Διοικητικό Συμβούλιο καθορίζει ως απαραίτητες ώστε να καθίσταται δυνατή η ετοιμασία και παρουσίαση οικονομικών καταστάσεων απαλλαγμένων από ουσιώδες σφάλμα, οφειλόμενου είτε σε απάτη είτε σε λάθος.

### Ευθύνη των Ελεγκτών

Η δική μας ευθύνη είναι να εκφράσουμε γνώμη πάνω σ' αυτές τις οικονομικές καταστάσεις με βάση τον έλεγχό μας. Διενεργήσαμε τον έλεγχο μας σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου. Τα Πρότυπα αυτά απαιτούν όπως συμμορφωνόμαστε με κανόνες δεοντολογίας και να σχεδιάζουμε και να διενεργούμε τον έλεγχο με σκοπό την απόκτηση λελογισμένης διασφάλισης για το αν οι οικονομικές καταστάσεις είναι απαλλαγμένες από ουσιώδη λάθη και παραλείψεις.

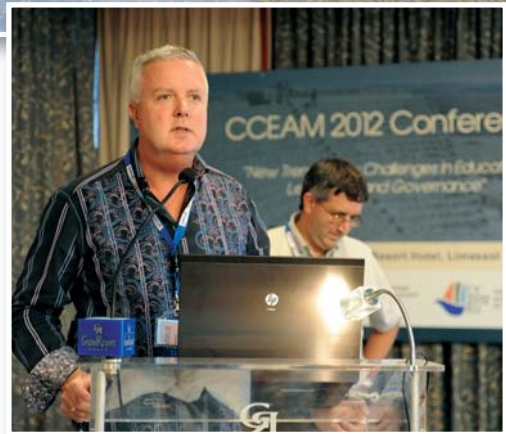
Ένας έλεγχος περιλαμβάνει την διενέργεια διαδικασιών για την απόκτηση ελεγκτικών τεκμηρίων σχετικά με τα ποσά και τις γνωστοποιήσεις στις οικονομικές καταστάσεις. Οι επιλεγόμενες διαδικασίες βασίζονται στην κρίση του ελεγκτή, περιλαμβανομένης της εκτίμησης των κινδύνων ουσιώδους σφάλματος των οικονομικών καταστάσεων, οφειλόμενου είτε σε απάτη είτε σε λάθος. Κατά τη διάρκεια αυτών των εκτιμήσεων κινδύνων, ο ελεγκτής εξετάζει τις εσωτερικές δικλίδες που σχετίζονται με την ετοιμασία και παρουσίαση των οικονομικών καταστάσεων της οντότητας που δίνουν αληθινή και δίκαιη εικόνα με σκοπό την έκφραση γνώμης επί της αποτελεσματικότητας των εσωτερικών δικλίδων κατάλληλων για τις περιστάσεις, αλλά όχι με σκοπό την έκφραση γνώμης επί της αποτελεσματικότητας των εσωτερικών δικλίδων της οντότητας. Ο έλεγχος περιλαμβάνει επίσης την αξιολόγηση της καταλληλότητας των λογιστικών αρχών που χρησιμοποιήθηκαν και του λελογισμένου των λογιστικών εκτιμήσεων που έγιναν από το Διοικητικό Συμβούλιο, καθώς και την αξιολόγηση της συνολικής παρουσίασης των οικονομικών καταστάσεων.

Πιστεύουμε ότι τα ελεγκτικά τεκμήρια που έχουμε αποκτήσει είναι επαρκή και κατάλληλα για να παράσχουν βάση για την ελεγκτική μας γνώμη.





Ο πρόεδρος της Οργανωτικής Επιτροπής του συνεδρίου Πέτρος Πασιαρδής και τα μέλη Γεωργίο Πασιαρδή, Όλγα Παπαγιάννη, Μαρία Γεωργίου και Ανδρέας Τσιάκκικρος



Οι εκπρόσωποι του Ομίλου Εκπαιδευτικής Διοίκησης του Καναδά αναγγέλλουν την προετοιμασία της διοργάνωσης του CCEAM Conference 2014.



Πέτρος Πασιαρδής και Ibrahim Ahmad Bajunid



Σκηνή από το καλλιτεχνικό μέρος της τελετής λήξης



Μαθητές του Λυκείου Πολεμιδιών παρουσιάζουν απόσπασμα από τις «Νεφέλες» του Αριστοφάνη στην τελετή έναρξης