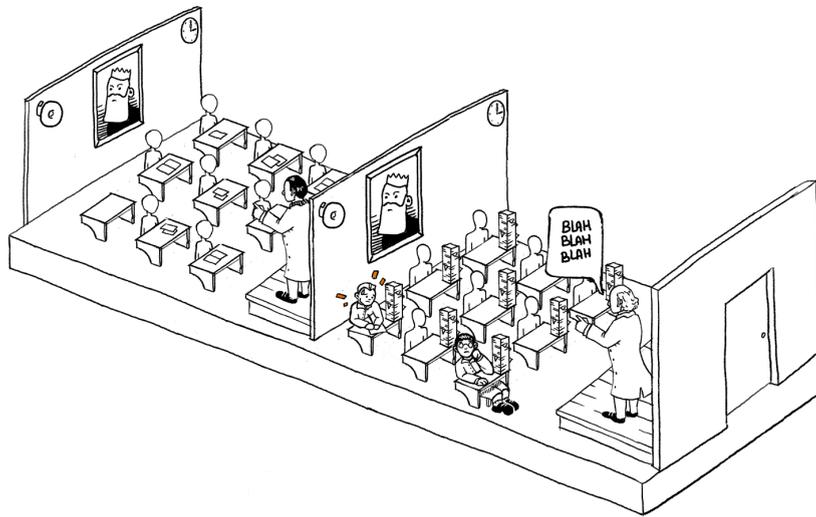




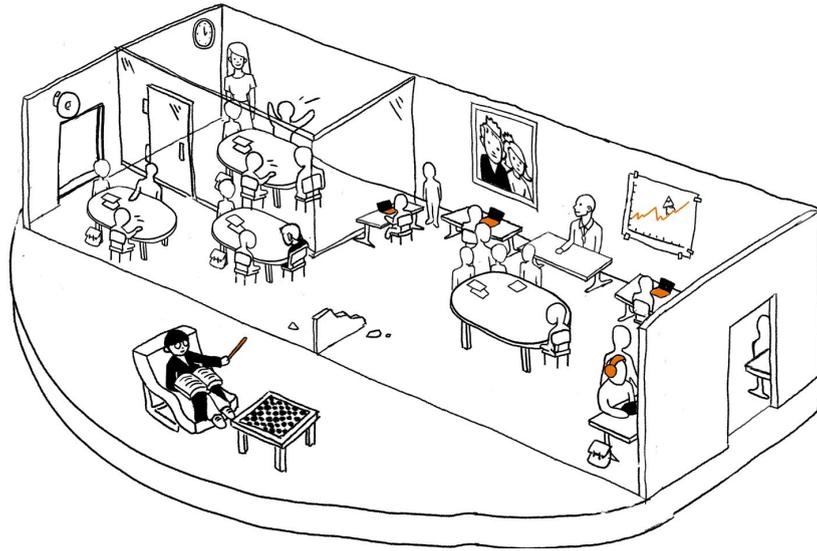
**SCHOOL
TRANS
FORMATION
LAB** | ALL STUDENTS
GOT TALENT

Οι βασικές αρχές για να βοηθήσετε ένα σχολείο να μεταμορφωθεί

v1.0 - 2018/8



⇓ H



αλλαγή της αντίδρασης

θα είναι ο νούμερο ένα εχθρός του μετασχηματισμού του σχολείου σας.



**SCHOOL
TRANS
FORMATION
LAB** ALL STUDENTS
GOT TALENT



ERASMUS+

Θεμελιώδεις αρχές

Ανακαλύπτουμε πώς μπορούμε καλύτερα να καθοδηγήσουμε τα σχολεία μέσω της πρακτικής και βοηθώντας τους άλλους να το κάνουν. Αυτές οι εμπειρίες μας οδηγούν να εκτιμήσουμε:

- 1. Μια υποστηρικτική διαχείριση.*
- 2. Οι παραγοντες αλλαγής που αναλαμβάνουν δραση ξανά στο σχολείο.*
- 3. Μια ευέλικτη και συστημική προσέγγιση.*



SCHOOL
TRANS
FORMATION
LAB
ALL STUDENTS
GOT TALENT



Αρχές

Αυτά τα 3 θεμέλια υποστηρίζονται από τις ακόλουθες αρχές:

1. Μια υποστηρικτική διαχείριση

αντίστροφη καρικατούρα: αυταρχική ή απούσα διαχείριση.

Ενσωματώστε την αλλαγή και τους στόχους της.

Μια διαχείριση που ενσωματώνει το παράδειγμα που πρέπει να ακολουθήσουν οι συνεργάτες της δείχνει ότι είναι δυνατό να εφαρμοστεί. Ο δάσκαλος κάνει το ίδιο για τους συναδέλφους και τους μαθητές του.

Καθοδηγήστε τη διαχείριση.

Ένας κρίσιμος εξωτερικός φίλος που έχει εμπειρία στην αλλαγή επιτρέπει στη διοίκηση να βελτιώσει αναδρομικά τη δράση της.

Να είστε ειλικρινής.

Μια υγιής σχέση βασισμένη στην εμπιστοσύνη είναι απαραίτητη για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία.

Διαμόρφωση συντονιστικής επιτροπής.

Οι περισσότεροι εθελοντές ηγούνται του έργου.

2. Οι παράγοντες αλλαγής που αναλαμβάνουν δράση και πάλι στο σχολείο

αντίστροφη καρικατούρα: οι γραφειοκράτες στη ράγα.

Συν-κατασκευή ενός ενοποιητικού οράματος.

Ο καθορισμός των βασικών στόχων του σχολείου είναι η βάση για τις διαπροσωπικές σχέσεις που απαιτούνται για μια σταθερή δέσμευση.

Προχωρήστε μπροστά με τους εθελοντές

και αφήστε χρόνο για τους πιο δειλούς.

Περάστε χρόνο μαζί,

μερικές φορές και στο χώρο τους για να χτίσετε μια σχέση.

Ξεπεράστε τα εμπόδια,

μειώνοντας τους φραγμούς μεταξύ θέσεων και ρόλων.

Εμπλέξτε μαθητές και γονείς

ως πρωταρχικούς ηθοποιούς.



Προβλέψτε και διαχειριστείτε αντιδράσεις,

θεωρήστε ότι αναμένονται από οποιαδήποτε ανθρώπινη διαδικασία αλλαγής και προσαρμογής.

Γιορτάστε την επιτυχία,

μικρές και μεγάλες προόδους, εκτιμήστε την αλλαγή.

3. Μια ευέλικτη και συστημική προσέγγιση

αντίστροφη καρικατούρα: διάσπαρτα DIY που εξαντλούνται.

Υπογράψτε ένα συμβόλαιο,

διασφαλίστε τη δέσμευση της πλειοψηφίας.

Καθιερώστε ένα σχέδιο

δράσης για την επίτευξη των στόχων και καθορίστε μια κατευθυντήρια γραμμή για δράση.

Εξοπλισμός και εκπαίδευση

για διευκόλυνση της μετάβασης για όσους θέλουν να κάνουν αίτηση αλλά δεν είναι έτοιμοι να αναπτυχθούν.

Εκτιμήστε τις υπάρχουσες δράσεις,

Συλλέξτε και αξιοποιήστε σχετικές και λειτουργικές πρωτοβουλίες.

Δημιουργήστε μια αίσθηση επείγοντος,

έτσι ώστε η ρουτίνα και ο υπάρχων υλικός εξοπλισμός να μην κλείνουν σημαντικές ενέργειες.

Διάγνωση και μέτρηση σταθερών

για να αντικειμενοποιήσετε και να υποστηρίξετε την πρόοδο του σχολείου.

Ενθάρρυνση της αυτοαξιολόγησης

της εκπαιδευτικής ομάδας για την ενίσχυση συγκεκριμένων αντανακλαστικών και για την καλύτερη ενσωμάτωση της επιθυμητής στάσης στους μαθητές.

Ρυθμίστε εκ νέου με βάση τα αποτελέσματα,

αναγνωρίστε τα λάθη και προσαρμόστε τις ενέργειες με ευελιξία.

Εκτιμήστε τα βραχυπρόθεσμα κέρδη,

τα απτά οφέλη για να διατηρήσουν τα κίνητρα όταν αντιμετωπίζουν δυσκολίες.

Θεσμοθετήστε την αλλαγή.

Μόλις η αλλαγή είναι αποτελεσματική, πρέπει να αποδοθεί γραπτώς και να νομιμοποιηθεί από κανονιστική και νομική άποψη.

Επικοινωνήστε με σαφήνεια και συχνά,

επειδή οι ηγέτες θεωρούν συχνά ότι η επικοινωνία είναι ξεκάθαρη όταν στην πραγματικότητα δεν είναι.



Οι αρχές εξηγούνται

Αυτή η ενότητα του εγγράφου περιγράφει λεπτομερώς τις αρχές που αναφέρονται παραπάνω. Οι πρακτικές που είχαν κάποια επιτυχία είναι ισομορφικές, όπου ο προτείνων ενσωματώνει αυτό που προτείνει. Δηλαδή, "κάνετε με τους δασκάλους αυτό που θέλετε να κάνουν με τους μαθητές τους σε μια τάξη του 21ου αιώνα".

1. Υποστηρικτική διαχείριση

Η διαχείριση πρέπει να κινητοποιήσει τα μέσα για να προτρέψει τους ανθρώπους να θέλουν να αλλάξουν. Εάν η διεύθυνση του σχολείου δεν δείξει ότι θέλει να αλλάξει, πώς θα μπορούσαν να τολμήσουν οι διστακτικοί δάσκαλοι; Η διοίκηση του σχολείου είναι ο κύριος ηγέτης του μετασχηματισμού και αποτελεί παράδειγμα για τα μέλη της ομάδας. Η αλλαγή είναι συντριπτική. Η διοίκηση πρέπει να είναι ένας πεπεισμένος φάρος όταν οι δυσκολίες κάνουν την ομάδα να αμφιβάλλει.

Προσωποποιηθείτε την αλλαγή και τους στόχους της

Ως διευθυντές, είστε έντονα παρόντες ενώ βρίσκεστε σε στάση προς τα πίσω; Είναι η επιμόρφωση που προσφέρετε στους εκπαιδευτικούς ένα μοντέλο του τι πρέπει να κάνουν με τους μαθητές τους; Είναι το γραφείο σας σε έναν πύργο ελεφαντόδοντου, όπως ο δάσκαλος στο βάθρο ή μεταξύ της ομάδας σας, όπως ο δάσκαλος μεταξύ των μαθητών του;

Το να δείξουμε, ως διοίκηση, ότι κάποιος βρίσκεται στη διαδικασία αλλαγής είναι μια υγιής προϋπόθεση παρά να περιμένουμε την αλλαγή πρώτα από τους άλλους. Στην συνέχεια, ενθαρρύνετε τους δασκάλους σας να ενσωματώσουν τις στάσεις που αναζητούν στους μαθητές.

Καθοδηγήστε τη διοίκηση

Το να είσαι στην κορυφή ενός οργανισμού είναι συχνά μια μοναχική και γεμάτη άγχος θέση. Η ύπαρξη ενός ουδέτερου συνομιλητή που δεν εμπλέκεται συναισθηματικά είναι ακόμη πιο ευεργετική καθώς ο τελευταίος χρησιμοποιείται για να προτείνει αλλαγές σε οργανισμούς. Εάν η σύνδεση μεταξύ του κύριου εξωτερικού ατόμου υποστήριξης του σχολείου και της διοίκησης δεν είναι καλή, τότε το άτομο υποστήριξης πρέπει να αλλάξει. Εάν η διαχείριση είναι πολύ προβληματική, είναι ένα σημάδι ότι αυτό το σχολείο δεν πρέπει να ασχοληθεί με μια έντονη αλλαγή.

Είναι απαραίτητο να είμαστε σε θέση να απαντήσουμε αμέσως στην ανησυχία ή τη δυσκολία ενός εκπαιδευτικού στην εφαρμογή αλλαγών. Αυτό το συνοδευτικό έργο απαιτεί συνέπεια. Είτε σε ένα πολύτιμο μέλος της σχολικής ομάδας δίνεται χρόνος για αυτήν την εργασία αντί για τη συνήθη δουλειά του, ή το άτομο εξωτερικής υποστήριξης πρέπει να έρχεται πιο συχνά, για παράδειγμα μία φορά την εβδομάδα.



Να είστε ειλικρινείς

Ο εξαναγκασμός της αλλαγής είναι μερικές φορές δελεαστικός, αλλά μεσοπρόθεσμα, μπορεί να αποδυναμώσει τους δασκάλους στέλνοντας το μήνυμα ότι δεν έχουν πραγματικά τον έλεγχο και ότι η επιθυμία σας να τους κινητοποιήσετε δεν είναι ειλικρινής.

Διαμόρφωση συντονιστικής επιτροπής

Οι περισσότεροι εθελοντές πρέπει να συναντηθούν για να παρακινήσουν ο ένας τον άλλον, να ενημερώσουν ο ένας τον άλλον για τη διαδικασία και να αποφασίσουν για τα επόμενα βήματα. Αυτή η συντονιστική επιτροπή διευθύνεται συνήθως από τη διεύθυνση, συχνά σε ένα ζευγάρι δύο ατόμων. Οι ρόλοι και οι συνεισφορές των μελών του είναι συμπληρωματικοί. Η συμμετοχή ατόμων με λιγότερα κίνητρα μειώνει τον κίνδυνο διάλυσης.

Μην διστάσετε να ανοίξετε αυτήν την καθοδηγητική επιτροπή σε θεατές, να την εκθέσετε στους περιέργους. Πραγματοποιήστε τις συναντήσεις σε μια εξέχουσα θέση (στην παιδική χαρά όταν ο καιρός είναι καλός, στην καντίνα αμέσως μετά το γεύμα, στο δωμάτιο των εκπαιδευτικών κ.λπ.) και σε μια περίοδο ευνοϊκή για αυθόρμητη συμμετοχή.

2. Οι παράγοντες αλλαγής που αναλαμβάνουν δράση στο σχολείο

Συν-κατασκευή ενός ενοποιητικού οράματος

Κινητοποιήστε τον εαυτό σας γύρω από ένα όραμα, έναν ενοποιητικό στόχο που θα έχετε αφιερώσει χρόνο για να συν-κατασκευάσετε και να γράψετε με την εκπαιδευτική ομάδα. Το να κάνετε την ερώτηση "προς ποια κατεύθυνση να αλλάξουμε;" είναι ήδη μια μικρή αλλαγή.

Δεν θα έχουν όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής ομάδας την ίδια πορεία στη μετάβαση. Σαφείς επιχειρησιακοί στόχοι και δείκτες καθορίζονται ως φάρος για να διασφαλιστεί ότι αυτά τα μονοπάτια δεν είναι διάσπαρτα.

Προχωρήστε με τους εθελοντές

Παρόλο που η πλειονότητα των εκπαιδευτικών έχουν δεσμευτεί στο παρελθόν να συμμετάσχουν σε μια αλλαγή, δεν είναι όλοι έτοιμοι να γίνουν πρωτοπόροι. Αφήστε τον πιο ενθουσιώδη να οδηγήσει τον δρόμο. Οι πιο συνεσταλμένοι προετοιμάζονται παρατηρώντας. Το να μην τους εξαναγκάζετε δεν σημαίνει να τους αφήνετε στο περιθώριο. Φροντίζοντας τους διστακτικούς συντελεί στην αποτροπή της αναστάτωσης.

Οι παράγοντες της αλλαγής σε ένα σχολείο πρέπει να γίνουν κατανοητοί με την ευρύτερη έννοια. Είναι οι δάσκαλοι, οι εκπαιδευτικοί και οι διοίκηση που πρέπει να συντελέσουν στην αλλαγή. Θα ήταν παράλογο να ξεχάσουμε το διοικητικό προσωπικό και τους άλλους εργαζόμενους, καθώς και τους μαθητές και τους γονείς.

Περάστε χρόνο μαζί

Η φροντίδα για την ευημερία της ομάδας και η δημιουργία μιας θετικής δυναμικής ομάδας είναι απαραίτητη για το ξεκίνημα και την αντιμετώπιση της αλλαγής. Ο δάσκαλος πρέπει να εμπιστεύεται τους συναδέλφους του για να αμφισβητεί δημόσια τις πρακτικές του.

Το να περνάς μαζί χρόνο χτίζει σχέσεις. Μια δραστηριότητα δημιουργίας ομάδων σε ένα εστιατόριο ή στο δάσος μερικές φορές φέρνει πολύ περισσότερα οφέλη σε μια ομάδα από ένα σεμινάριο παιδαγωγικής επιμόρφωσης. Η χαλάρωση μιας τεταμένης ατμόσφαιρας πρέπει να είναι ο νούμερο ένα στόχος πριν αρχίσετε να σκέφτεστε το περιεχόμενο του μετασχηματισμού. Αυτές οι δραστηριότητες μπορούν να επεκταθούν από τη διευθύνουσα επιτροπή σε ολόκληρη την εκπαιδευτική ομάδα.

Οι δραστηριότητες και οι επιμορφώσεις επιτρέπουν την καλύτερη κατανόηση και αποδοχή διαφορών, την καλύτερη διαχείριση των σχέσεων μεταξύ συναδέλφων. Η καλή κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς συντελεί στην αποφυγή πολλών προκαταλήψεων και διευκρινίζει παρεξηγήσεις για τη στάση του άλλου.

Καταργήστε τα εμπόδια

Εκμεταλλευτείτε κάθε ευκαιρία για την αποσφράγιση της τάξης, από την ομαδική εργασία σε ένα εγκάρσιο έργο έως την ανταλλαγή εκπαιδευτικών με άλλο σχολείο, μέσω της συμμετοχής των γονέων στη μαθησιακή διαδικασία.

Ενισχύστε τη συμμετοχή μαθητών και γονέων

Το σχολείο του 21ου αιώνα οργανώνεται λιγότερο από το πλαίσιο, και περισσότερο από τους αφοσιωμένους ανθρώπους του. Η σκέψη και η εφαρμογή αλλαγής για τους μαθητές χωρίς να εμπλέκονται είναι αποποίηση ευθύνης και απομάκρυνση από το έργο μιας αποδιοργανωτικής δημιουργικής δύναμης που συχνά καταστρεφεται από τους ενήλικες. Ομοίως, το να αποκλείσεις τους γονείς από τις σκέψεις για αλλαγή είναι σαν να τους αποκλείσεις από το σχολείο, το οποίο δεν ενσωματώνει τη διδασκαλία του 21ου αιώνα που ανοίγει το σχολείο στην κοινότητά του. Ένα σχολείο που φοβάται τους γονείς πρέπει να φροντίσει τις αδυναμίες στου.

Πρόβλεψη και διαχείριση αντιδράσεων

Σε κάθε αλλαγή, προκύπτουν δυσκολίες και εμπόδια, είτε προέρχονται από εξωτερικούς παράγοντες είτε από το προσωπικό. Η προσοχή σε όλους αυτούς τους παράγοντες καθιστά δυνατή την πραγματοποίηση των απαραίτητων ώστε να μην συντελέσουν αποτρεπτικά.

Για παράδειγμα, για το προσωπικό, οι δραστηριότητες και η εκπαίδευση συμβάλλουν στην αλλαγή της νοοτροπίας, στην ανάπτυξη της διαφάνειας και της περιέργειας και στην αλλαγή με πιο ύστερη γνώση και λιγότερο άγχος. Εάν δεν έχετε αυτοπεποίθηση, πώς μπορείτε να εμπιστευτείτε τους μαθητές σας;

Γιορτάστε την επιτυχία

Αφιερώνοντας χρόνο για να δείξετε ότι έχει επιτευχθεί ένα βήμα, μπορεί να εξοικονομήσετε περισσότερο χρόνο από το να προχωρήσετε απευθείας στο επόμενο βήμα.



3. Μια ευέλικτη και συστημική προσέγγιση

Υπογραφή σύμβασης

Είναι η πλειονότητα των εκπαιδευτικών στο σχολείο πρόθυμοι να δώσουν ευκαιρία για αλλαγή; Μια σαφής δέσμευση (που πιθανώς απαιτεί μια δύσκολη συζήτηση) προηγείται της ισχυρής συμμετοχής. Το να μην εκφοβίζουμε την διστακτικότητα, αλλά μάλλον να αφιερώσουμε χρόνο για να αποδεχτούμε τους φόβους τους επιτρέπει τη συλλογική προετοιμασία πριν από μια ισχυρότερη δέσμευση και την έναρξη μιας μετάβασης. Μια διεύθυνση που είναι πρόθυμη να αποδεχτεί μια άρνηση και εγκατάλειψη θα είναι πιο ειλικρινής στο αίτημά της για δέσμευση από την ομάδα της και θα είναι πρόθυμη να χάσει περισσότερο χρόνο στη διαδικασία.

Καθιέρωση προγράμματος

Αυτή η μέθοδος δεν περιέχει σχέδιο δράσης, καθώς είναι συγκεκριμένη για κάθε σχολείο. Η συν-κατασκευή αυτού του σχεδίου δράσης με την εκπαιδευτική ομάδα επιτρέπει στην ομάδα να αναλάβει την ευθύνη για την πραγματοποίησή του και να τους καθησυχάσει για τις αβεβαιότητες που σχετίζονται με τον μετασχηματισμό.

Εξοπλισμός και εκπαίδευση

Όταν εξωτερικοί σύμβουλοι προσφέρουν εργαλεία και εκπαίδευση, διευκολύνει τη μετάβαση για την πλειονότητα των εκπαιδευτικών που πρέπει να λειτουργούν πρώτα σε ένα έτοιμο προς χρήση περιβάλλον, προτού να έχουν τη γνωστική διαθεσιμότητα για να προσαρμόσουν αυτό το περιβάλλον στην προσωπικότητά τους, στην εμπειρία τους και στους μαθητές.

Αυτά τα εργαλεία και οι εκπαιδεύσεις μπορούν να καλύψουν θέματα όπως παιδαγωγική, οργάνωση και ψυχολογία. Αυτό μπορεί να λάβει τη μορφή ενός έτοιμου προς χρήση εγχειριδίου με τον ιστότοπό του, μια πρακτική άσκηση σε άλλο σχολείο, φύλλα εργασίας κ.λπ.

Η εκπαίδευση που ενισχύει την ικανότητα αμφισβήτησης των αντανακλαστικών και η αρμονική διαχείριση των διαπροσωπικών σχέσεων επιτρέπει την αύξηση των προσωπικών δεξιοτήτων που λείπουν για μέρος της εκπαιδευτικής ομάδας, αλλά την οποία απαιτούν πολλές από τις αρχές που εξηγούνται εδώ.

Εκτιμήστε το υπάρχον

Η εκπαιδευτική ομάδα έχει ήδη αναλάβει πολλές πρωτοβουλίες. Η συλλογή και η αποτίμηση των καλύτερων, καθώς και εκείνων που είναι λιγότερο καλές (χωρίς να είναι επιβλαβείς), βοηθά στη διαβεβαίωση ολόκληρης της ομάδας (**καθοδηγητές** και παρατηρητές) ότι η καινοτομία δεν είναι επικίνδυνη πράξη στο σχολείο. Αλλά ένα καθαρό σημείο, που δείχνει ότι η κουλτούρα και το πνεύμα του σχολείου διατηρούνται και βοηθά στην ενοποίηση των εκπαιδευτικών.

Αυτές οι πρωτοβουλίες αναλήφθηκαν πιθανώς σε διασκορπισμένη σειρά και μεμονωμένα, δείχνοντας ότι συμβάλλουν στην υλοποίηση του κοινού οράματος του σχολικού



μετασχηματισμού και θα αποτελέσουν πιο ουσιαστικές και θα προωθήσουν τη διάδοσή τους στο σχολείο.

Δημιουργήστε μια αίσθηση επείγοντος

Αυτό που είναι σημαντικό δεν θεωρείται συχνά επείγον. Αυτό ανοίγει την πόρτα σε δραστηριότητες ρουτίνας που καταναλώνουν το πρόγραμμα και αφήνουν πίσω την αλλαγή. Η αλλαγή είναι πηγή άγχους. Μια ελαφριά αλλά επίμονη αίσθηση επείγοντος μπορεί να σας βοηθήσει να το ξεπεράσετε.

Διάγνωση και μέτρηση

Ποια είναι η κατάσταση του σχολείου σχετικά με καθένα από τα χαρακτηριστικά του σχολείου του 21ου αιώνα; Μια διάγνωση από την εκπαιδευτική ομάδα επιτρέπει ήδη να συνειδητοποιήσουμε τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν και τις προτεραιότητες που θα πρέπει να καθοριστούν. Μια πλήρης και αντικειμενική εξωτερική διάγνωση.

Η μέτρηση των πλεονεκτημάτων της αλλαγής θα ηρεμήσει τους πιο ανήσυχους. Χάθηκε κάποιος χρόνος στο βραχυπρόθεσμο πρόγραμμα; Ναι, αλλά προς όφελος των μαθητών; Έχει αλλάξει η ατμόσφαιρα της ομάδας; Έχει αλλάξει το ποσοστό απουσιών; Ένας συνεργάτης πανεπιστημίου μπορεί να βοηθήσει στην παροχή αντικειμενικότητας και αξιοπιστίας σε αυτό το μέτρο του οποίου τα κριτήρια μπορούν να συν-δομηθούν με την εκπαιδευτική ομάδα.

Χρειάζονται μόνο λίγους μήνες για μια ομάδα ανθρώπων σε μια πιο άνετη κατάσταση για να προσαρμόσει το επίπεδο των απαιτήσεων τους και να ξεχάσει τη δυστυχία που ήταν δική τους. Η μέτρηση στην αρχή του έργου επιτρέπει μερικές φορές ευεργετικές υπενθυμίσεις.

Ενθάρρυνση της αυτοαξιολόγησης

Προκειμένου η εκπαιδευτική ομάδα να ενισχύσει το αντανάκλαστικό της εποικοδομητικής αξιολόγησης, είναι συχνά συνετό να την ενθαρρύνετε να αυτοαξιολογεί την πρόοδό της, επιπρόσθετα με την εξωτερική μέτρηση που μπορεί να εφαρμοστεί.

Ρυθμίστε εκ νέου βάσει των αποτελεσμάτων

Κάντε ένα σχέδιο εκ των προτέρων και αποφύγετε να κολλήσετε στην εφαρμογή του με οποιοδήποτε κόστος. Η πραγματικότητα είναι περίπλοκη και αλλάζει. Εάν πρέπει να παραμείνετε στην πορεία, πρέπει να προσαρμοστείτε στο ρυθμό. Για να γίνει αυτό, μετράμε τα αποτελέσματα, τα μοιράζουμε και τα συγκρίνουμε με τους αρχικούς στόχους.

Εκτιμίστε τα βραχυπρόθεσμα κέρδη

Ο τελικός στόχος που πρέπει να επιτευχθεί έχει οριστεί, αλλά είναι πολύ μακριά. Είναι απαραίτητο να εκτιμήσουμε τα απτά οφέλη προκειμένου να διατηρηθεί το κίνητρο όλης της ομάδας που αντιμετωπίζει τις δυσκολίες του μετασχηματισμού.

Θεσμοθετήστε την αλλαγή

Μόλις η αλλαγή είναι αποτελεσματική, πρέπει να υπάρξουν ξεκάθαροι κανονισμοί, γραπτές αποφάσεις της οργανωτικής αρχής και άλλοι θεσμικοί νόμοι προκειμένου να παγιωθεί η ανθεκτικότητά της.

Επικοινωνία με σαφήνεια και συχνότητα

Η κοινή χρήση ενός κοινού οράματος είναι δυνατή μόνο αν όλοι γνωρίζουν τις αλλαγές που πραγματοποιούνται. Αυτή η πτυχή συχνά δεν λαμβάνεται υπόψη. Ωστόσο, χωρίς αποτελεσματική επικοινωνία, το μήνυμα μπορεί γρήγορα να μετατραπεί και να οδηγήσει σε παρεξηγήσεις. Είναι καλύτερα να επικοινωνείτε σε υπερβολικό ρυθμό παρά λιγότερο.

Πολλοί άνθρωποι έχουν ένα κανάλι επικοινωνίας από τη διεύθυνση σε ολόκληρη την εκπαιδευτική ομάδα (ενημερωτικό δελτίο, βασικοί κανονισμοί, ιστότοπος κ.λπ.). Οι εβδομαδιαίες συναντήσεις εργασίας δεν πρέπει να παραλείπονται, οι οποίες αποτελούν ένα ισχυρό κανάλι επικοινωνίας από συνάδελφο σε συνάδελφο ..

Αποσπάσματα και παραδείγματα

Το υπόλοιπο αυτού του εγγράφου θα αποτελείται από μια σειρά παραθέσεων από μια μεγάλη ποικιλία πηγών και παραδειγμάτων. Αυτό θα είναι το μεγαλύτερο μέρος του εγγράφου. Μην διστάσετε να το επεκτείνετε με τις συνεισφορές σας!

«Υπάρχει ακόμα χρόνος για να ξεκινήσει ένα έργο, όχι για μεταρρύθμιση, αλλά για να επανασχεδιαστεί το σχολικό μοντέλο και, γενικότερα, πώς να επιτρέψουμε σε όλους να εξελίξουν τη γνώση. «(Devauchelle, 2015, σελ.15)

« Η αυτοαξιολόγηση, η επαγγελματική ανάπτυξη, η ηγεσία και η καινοτομία μπορούν να τεθούν στην υπηρεσία ενός έργου και ενός εκπαιδευτικού οργανισμού για την επίτευξη περισσότερης ισότητας και αποτελεσματικότητας. »

(Muller & Normand, 2015, p.244)

« [...] αυτό το έργο επέτρεψε να αναδείξει τη σημασία ενός θεσμικού και οργανωτικού περιβάλλοντος που να ευνοεί την αναμενόμενη αλλαγή, την ανάγκη να ληφθεί υπόψη η φύση των εκπαιδευτικών καταστάσεων που αντιμετωπίζονται από τους δασκάλους και τη σημασία, δεδομένης της πολυπλοκότητας του αναμενόμενου έργου, του να μπορεί να υποστηρίζεται από ένα εκπαιδευτικό προσωπικό του οποίου η εξουσία, που σημαίνει δύναμη και νομιμότητα, είναι ισχυρή. »

(Dupriez, 2015, σελ.161)

Οι συγγραφείς διεξήγαγαν έρευνα όταν συνόδευαν καθηγητές τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ενόψει μιας παιδαγωγικής καινοτομίας. Σε αυτή τη βάση επεξεργάζονται πέντε θετικές πτυχές της διαδικασίας υποστήριξης.

1. Καθιερώστε μια *παράλληλη* σχέση.
2. Επικεντρωθείτε στις αναπαραστάσεις των εκπαιδευτικών με βάση τρεις βασικές στιγμές της συνεργασίας (την κατάσταση του δασκάλου, τη συμφωνία σχετικά με τον επιδιωκόμενο στόχο και τη συμφωνία για το πώς να προχωρήσετε).
3. Στοχεύστε στο *επίκεντρο* του δασκάλου.
4. Αναγνωρίστε τις παιδαγωγικές δεξιότητες του δασκάλου.
5. Δημιουργήστε και διατηρήστε τη ζώνη της *επαγγελματικής ανάπτυξης*.

Martine St Germain et Daniel Labillois, cinq gestes pour bien συνοδευτική αλλαγή
(St-Germain, M. & Labillois, D., 2016, p.27)

1. Υποστηρικτική διοίκηση

Να έχετε υποστηρικτική και πειστική διοίκηση

Προσωποποιηθείτε την αλλαγή και τους στόχους της

« Το παράδειγμα δεν είναι ένα μέσο εκπαίδευσης, είναι το μόνο. »

GANDHI

Καθοδήγηση της διοίκησης

« Η ιδέα της χρήσης του τρίπτυχου διάγνωση, αυτοαξιολόγηση και ελέγχου μεταξύ επιθεωρητών, φίλων με κριτική σκέψη και ακαδημαϊκών αρχών θα επέτρεπε το καλύτερο διασταυρούμενο έλεγχο πληροφοριών, μεγαλύτερη αντικειμενικότητα και καλύτερη αποδοχή της αξιολόγησης από τους εκπαιδευτικούς. Ο καθένας με τον δικό του ρόλο και με βάση τη δική του εμπειρία, θα εμπλουτίσει τις πληροφορίες του άλλου, για καλύτερη συλλογή δεδομένων στην υπηρεσία της επιτυχίας των μαθητών. »

(Muller & Normand, 2015, p.73)

« Η διοίκηση είναι ο επικεφαλής αυτής της μεγάλης αποστολής για την οποία εκτελεί το ECS. Οδηγεί, με αγάπη, πεποίθηση και αποφασιστικότητα, ολόκληρο το σχολείο και την κοινότητα των εταίρων. »

(Levesque, 2011, σελ. 37)

«Σε όλα τα σχολεία, ο ρόλος της διοίκησης του σχολείου ήταν ουσιαστικός, είτε για να ενθάρρυνει την είσοδο του στο σύστημα, είτε για τη χάραξη στρατηγικής ευαισθητοποίησης ή για την οργάνωση εκπαιδευτικού προσανατολισμού με τους αναφερόμενους.»

Ρέι, 2016, σελ. 21

«Οι πράκτορες PMS αντιμετωπίζουν πολύ συχνά αυτό το σιωπηρό αίτημα [για καθοδήγηση της διοίκησης] από τη διαχείριση της βασικής εκπαίδευσης, οι οποίοι δικαίως αισθάνονται απομονωμένοι στα πολλά καθήκοντα για τα οποία είναι υπεύθυνοι.»

Anne Francois, παιδαγωγική σύμβουλος στο CPMS

Να είστε ειλικρινείς

Σχηματίστε μια διευθύνουσα επιτροπή

«Με αυτόν τον τρόπο θα ενθαρρυνθεί η ανάπτυξη συνεργατικής και μετασχηματιστικής ηγεσίας μέσα σε κάθε ίδρυμα, μέσω της δημιουργίας συμμετοχικών δομών με επικεφαλής τις



SCHOOL
TRANS
FORMATION
LAB
ALL STUDENTS
GOT TALENT



ERASMUS+

οργανωτικές δυνάμεις, με την υποστήριξη του εκπροσώπου και των συντονιστικών φορέων.»

(Pacte sens, 2015 p.54)

Σε αναφορά του Dumont (σελ. 80, sd), το σχέδιο δράσης θα συνταχθεί από μια ομάδα [εδώ διευθύνουσα επιτροπή] αποτελούμενη από:

1. «τον διευθυντή του σχολείου, επιβοηθούμενο από ένα μέλος του διοικητικού προσωπικού
2. (τον φίλο με κριτική σκέψη, εάν συμμετείχε στην αυτοαξιολόγηση. Αυτός ή αυτή θα μπορούσε να είναι υπεύθυνος για τη σύνταξη της σύνθεσης των συζητήσεων).
3. τους υπεύθυνους τμήματων / πειθαρχίας
4. τον λογιστή
5. ένα εκπρόσωπο των:
 - ο διοικητικών υπαλλήλων
 - ο εκπαιδευτικών βοηθών ή προσωπικό συντήρησης
 - ο γονέων
 - ο μαθητών »

(Dumont, sd, σελ. 80)

« Το καθήκον του [ως φίλος με κριτική σκέψη] είναι να καθοδηγήσει τα μέλη της ομάδας να πραγματοποιήσουν την αξιολόγηση σύμφωνα με τους όρους αναφοράς, δημιουργώντας συζητήσεις και αναζητήσεις. »

(Muller & Normand, 2015, σελ. 48)

«Η συστημική μεταρρύθμιση είναι επιτυχής εάν υποστηρίζεται σαφώς από διάφορους φορείς σε κάθε επίπεδο του εκπαιδευτικού συστήματος και, εάν είναι δυνατόν, από εξωτερικές ομάδες κοντά στο εκπαιδευτικό σύστημα. Αυτοί οι παράγοντες πρέπει να υποστηρίζουν αμοιβαία τους κύριους στόχους της μεταρρύθμισης. [...] αυτή η διαδικασία αλλαγής μπορεί να βασίζεται μόνο σε κοινή ηγεσία μεταξύ εκείνων που είναι υπεύθυνα για τα διαφορετικά επίπεδα του εκπαιδευτικού συστήματος [..]. »

(Fullan, 2008 cité par Dupriez, 2015, p.32)

[...] η σημασία των συστημάτων εργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών που επιτρέπουν να ξεπεράσουν αυτήν την κυτταρική δομή κάνοντας την εργασία των εκπαιδευτικών στην τάξη το αντικείμενο ανάλυσης με συναδέλφους, είτε μέσω της άμεσης παρατήρησης μεταξύ των συναδέλφων , παρατήρηση μέσω βίντεο ή ανάλυση της απόδοσης (για παράδειγμα των βαθμών ή των εργασιών των μαθητών) της εργασίας που έγινε στην τάξη.

(Dupriez, 2015, σελ.159)

2. Παράγοντες αλλαγής που αναλαμβάνουν και πάλι δράση στο σχολείο

Συν-οικοδόμηση ενός ενοποιητικού οράματος

«Η ηγεσία που οδηγεί σε ουσιαστικούς μετασχηματισμούς μπορεί να προέλθει μόνο από τον διευθυντή του σχολείου, και υπό αυτήν την έννοια, η κινητοποίηση και η κοινή ηγεσία είναι απαραίτητη . Η υποστήριξη του σχολικού συμβουλίου, της σχολικής επιτροπής και της κυβέρνησης είναι απαραίτητη. Αυτός ο τύπος διακυβέρνησης έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει μια θετική συνέργεια προς όφελος των παιδιών, της σχολικής ομάδας και ολόκληρης της κοινότητας. Αυτή η ηγεσία κάνει το σχολείο πραγματικά χωρίς αποκλεισμούς, πράγμα που σημαίνει ότι είναι ανοιχτό σε κάθε είδος διαφοροποίησης μέσω μιας επικοινωνιακής συνεργασίας στην υπηρεσία κάθε παιδιού. «

(Levesque, 2011, σελ. 38)

« Αυτό που παρακινεί τους δασκάλους, παρά τα προβλέψιμα εμπόδια και δυσκολίες, είναι το κοινό όραμα ενός ιστότοπου εργασίας που επιτρέπει την επίλυση σύνθετων ζητημάτων και απαιτεί την κοινή δημιουργικότητά τους, αντί για μια διαδικασία που βασίζεται σε οικονομικά κίνητρα ή κυρώσεις. "

(Rey, 2016, σελ. 11)

«[...] Δύο σημαντικές προϋποθέσεις προκύπτουν για να ενθαρρύνουν την αλλαγή: οι εκπαιδευτικοί θα υιοθετήσουν νέες πρακτικές εάν καταφέρουν να διατηρήσουν την αυτονομία της κρίσης τους και εάν αισθάνονται ένα είδος ισορροπίας μεταξύ της επαγγελματικής τους ταυτότητας και τις πρακτικές που πρέπει να υιοθετηθούν. "

Aubérine Dahan, 2011, thèse sur le changement and the une instituti publique (Dahan, A, 2011 cité par St-Germain et Labillois, 2016, σελ.25).

Προχωρώντας προς τα εμπρός με εθελοντές και δίνοντας έμφαση στα άτομα:

Οικιστικός χρόνος μαζί και καλλιέργεια σχέσεων

«Η ιδέα είναι να τεθεί σε κίνηση μια δυναμική αλλαγής και μια κατανομή ευθυνών σε ένα περιβάλλον ευνοϊκό για την ανάληψη ρίσκου και την αμοιβαία εμπιστοσύνη. Η βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων είναι επίσης βασικός παράγοντας επιτυχίας."

(Muller & Normand, 2015, p.149)

«Αυτό θα απαιτούσε να εκπαιδευτούν οι εκπαιδευτικοί στην ψυχολογία των παιδιών και των εφήβων και, επιπλέον, στην ψυχολογία των μαθητών και των εκπαιδευτικών. αλλά και στα νευρικά, γνωστικά και συναισθηματικά θεμέλια της μάθησης. "

(Collectif Ecole: changer de cap)

«Είναι απαραίτητο να εισαχθεί και να αναπτυχθεί στη διδασκαλία της μελέτης των εγκεφαλικών, διανοητικών και πολιτισμικών χαρακτηριστικών της ανθρώπινης γνώσης, των διαδικασιών και των τρόπων της, και των ψυχικών και πολιτιστικών θέσεων που την καθιστούν ευαίσθητη σε λάθος ή ψευδαίσθηση. »

(Edgar Morin)



Καταλύστε τα εμπόδια

« Προκειμένου να εκπαιδεύσουμε τη συμπεριφορά του «ηθοποιού δικτύου», χρειαζόμαστε ένα διαδραστικό και ανοιχτό σχολείο. ένα σχολείο όπου οι εκπαιδευτικοί επιδεικνύουν συνεχώς και ενεργά τη συμπληρωματικότητά τους · ένα σχολείο που εκπαιδεύει τους μαθητές να συνεργάζονται · ένα σχολείο που καλωσορίζει ευρέως άλλους φορείς στην κοινωνία, στις επιχειρήσεις, στις τοπικές κοινότητες, στο κράτος, στον καλλιτεχνικό κόσμο κ.λπ., προκειμένου να ευαισθητοποιήσει για την ποικιλομορφία της συμβολής τους, της ίσης ευγένειας και της ίσης αναγκαιότητάς τους .. »

(Serieyx, 2004, σελ. 165)

« Μέσα στα σχολεία, συχνά προσκαλούμενα να γίνουν πιο αυτόνομα από πριν, η συλλογική εργασία γίνεται ένα μοτίβο (Marcel, Durpiez, Périsset & Tardiff, 2007). [...] Αυτή [η συλλογική εργασία] πρέπει τώρα να είναι παρούσα σε όλα τα σχολεία και να γίνει τρόπος συντονισμού της εργασίας, επιτρέποντας τη σύνδεση της εργασίας κάθε τάξης του εκπαιδευτικού με το έργο του σχολείου. ». Η συλλογική εργασία θεωρείται επίσης βασικός πόρος για τη συνεργασία των εκπαιδευτικών και την επαγγελματική ανάπτυξη. »

(Cités par Dupriez, 2015, p.77)

« Αυτός ο «ατομικισμός» εκ μέρους των εκπαιδευτικών μπορεί πιθανώς να ξεπεραστεί μόνο όταν το σχολικό έργο εκτιμά και απαιτεί τις συλλογικές δεξιότητες των εκπαιδευτικών ομάδων. » (Dupriez, 2015, σελ.152)

«Οι Fullan και Hargreaves (2012) μοιράζονται αυτήν την πεποίθηση ότι η ομάδα είναι πιο ισχυρή από το άτομο, ότι οι αλληλεπιδράσεις από ομοτίμους είναι πιο σημαντικές από το μεμονωμένο κεφάλαιο στην αλλαγή ενός συστήματος.»

(Fullan & Hargreaves, 2012, cités par Rey, 2016, σελ. 10)

Μαθητές και γονείς

« Η ιδέα μιας πατροκρατίας προτάθηκε πριν από 20 χρόνια από τον Μπράουν (1990). Η θέση που παίρνουν τώρα οι γονείς στην παρακολούθηση της διαπαιδαγώγησης και της εκπαίδευσης είναι τέτοια που υποδηλώνει ότι βρισκόμαστε τώρα σε ένα σύστημα πατροκρατίας παρά στην αξιοκρατική εκπαίδευση, που σημαίνει ένα σύστημα στο οποίο τα μέσα και οι επιθυμίες των γονέων διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο. »

(Draelants, 2014, σελ.425)

Προβλέψτε και διαχειριστείτε τις αντιδράσεις

Γιορτάστε την επιτυχία

3. Μια ευέλικτη και συστημική προσέγγιση

«Προτείνετε τι είναι εφικτό, συνεχίζω να ακούω. Είναι σαν να μου λένε, "Προτείνετε να κάνετε αυτό που κάνουμε, ή τουλάχιστον προτείνετε κάποιο καλό που συμβαδίζει με το υπάρχον

κακό. Αυτός ο τύπος έργου είναι πολύ πιο φανταχτερός από το δικό μου, γιατί σε αυτό το κράμα , το καλό είναι χαλασμένο και το κακό δεν μπορεί να θεραπευτεί. Θα προτιμούσα να ακολουθήσω την καθιερωμένη πρακτική παρά να πάρω ένα καλό στο μισό · θα υπήρχε λιγότερη αντίφαση στον άνθρωπο, δεν μπορεί να στοχεύσει ταυτόχρονα σε δύο αντίθετους στόχους ... "

(Rousseau, 1762, σελ.3)

Σύναψη σύμβασης

«Οι μελέτες τα τελευταία χρόνια έχουν συγκλίνει στη σημασία της δέσμευσης των ηθοποιών να εφαρμόσουν κάθε είδους αλλαγή.

(Rey, 2016, σελ.22)

Σχέδιο και οδικός χάρτης

Δημιουργήστε μια αίσθηση επείγοντος

"Φάτε έναν ζωντανό βάτραχο το πρωί και τίποτα χειρότερο δεν θα συμβεί σε σας την υπόλοιπη μέρα."

Mark Twain

Διάγνωση και μέτρηση

«Ανεξάρτητα από το πόσο καλό είναι ένα σχολείο, υπάρχει πάντα η δυνατότητα βελτίωσης της λειτουργίας και της απόδοσής του."

(Dumont, sd, p.4)

" Για να γίνει η αξιολόγηση, ο Dumont (sd) προτείνει την κινητοποίηση ενός " Φίλου με κριτική σκέψη". Αυτό το άτομο είναι έξω από την εκπαιδευτική κοινότητα, γνωρίζει τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες του σχολείου και θα συνεργαστεί με όλους τους φορείς του σχολείου. Επομένως, "Ανοιχτός, τίμιος και ειλικρινής, είναι ο σύμμαχος του σχολείου που σκοπεύει να υπηρετήσει με το κριτικό του πνεύμα, την αίσθηση του διαλόγου και της συναίνεσης. "

(Dumont, sd, p.7)

Προσδιορίστε την υπάρχουσα

«Η επιτυχημένη αλλαγή είναι ανεπίσημη, περίπλοκη και παράδοξη. Λειτουργεί καλύτερα όταν συμβαίνει ασυναίσθητα, σαν τις παραλλαγές του αναπνευστικού ρυθμού που συμβαίνουν χωρίς να το γνωρίζουμε. Αποδεικνύεται πιο αποτελεσματικό όταν βασίζεται στις δυνατότητες που πρέπει να εξελιχθεί οποιοδήποτε σύστημα.

Παραδόξως, όταν αποδεχόμαστε τους εαυτούς μας στις δικές μας αποτυχίες και νιώθουμε αναγνωρισμένοι, μπορούμε να εισέλθουμε πιο εύκολα σε μια διαδικασία αλλαγής. Τότε, οι πόροι και οι δεξιότητες κινητοποιούνται εύκολα για να επιτύχουμε τους επιθυμητούς σκοπούς.

Ο σεβασμός και η εκτίμηση των ανθρώπων και των ομάδων ανθρώπων κάνει την αλλαγή πιο δυναμική. Πολλοί δάσκαλοι είναι ήδη έτοιμοι να το κάνουν, εάν αναγνωρίζονται για τις προσπάθειες και τις δεξιότητές τους, και ειδικά εάν συνοδεύονται στα λάθη τους. »

(André Giordan)

«Μέσα σε μια εκπαιδευτική κοινότητα, οι εκπαιδευτικοί πρέπει να συμφωνήσουν να δημοσιοποιήσουν την εργασία τους και να χρησιμοποιήσουν την εργασία τους ως βάση για συζήτηση με τους συναδέλφους τους.»

(Little, 2003; Darling-Hammond & Richardson, 2009 cités par Dupriez, 2015, σ .148)

«Η μεταρρύθμιση πρέπει επομένως να μελετηθεί και να εφαρμοστεί βάσει του ιδεαλισμού και του επαγγελματισμού των εκπαιδευτικών. [...] Όσον αφορά τα κίνητρα, σε κάθε περίπτωση πρέπει να αποφεύγεται ένα λάθος: μια μεταρρύθμιση που ξεκινά επικρίνοντας το υπάρχον σύστημα και τους εκπαιδευτικούς του ενδέχεται να μην τα καταφέρει να φέρει την αλλαγή και επομένως να μην επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. »

(Fullan, 2008 cité par Durpiez, 2015, p.32)

" [...] Η αλλαγή πρακτικών θα πρέπει πρώτα απ 'όλα να εμπεριέχει την κατανόηση του τι ακριβώς καλύπτουν, με ένα τεκμήριο της "επαγγελματικότητας" των εκπαιδευτικών παραγόντων που πρέπει να αναγνωριστούν. "

(Rey, 2016, σελ.22)

Αυτο-αξιολόγηση

« Η αυτο-αξιολόγηση (ή εσωτερική αξιολόγηση), που βρίσκεται στο επίκεντρο της διασφάλισης της ποιότητας, επιτρέπει με τη βασική ή / και επιθυμητή συχνότητα, τον εντοπισμό των δυνατοτήτων και των αδυναμιών ενός σχολείου, τμήματος ή πειθαρχίας με σκοπό την πραγματοποίηση των απαραίτητων βελτιώσεων το συντομότερο δυνατό.»

(Dumont, sd, p.4)

« Η εντατική χρήση εξωτερικών δοκιμών και δεικτών απόδοσης αντιμετωπίζεται μερικές φορές ως μια μορφή βίας από τους εκπαιδευτικούς, η οποία επομένως πρέπει να διατηρείται σε απόσταση μεταξύ αδιαφορίας και εχθρότητας. »

(Verdière, 2001 cité par Dupriez, 2015, p.116)

«Αυτός [ο οδηγός αποτελέσματος] βοηθά ταυτόχρονα να μετακινήσει τον προβολέα σε ορισμένες πτυχές της εργασίας, ενώ ταυτόχρονα σκιάζει άλλες πτυχές του έργου. Όπως έχουμε δει παρακάτω, το γεγονός της αξιολόγησης ορισμένων στόχων και όχι άλλων συμβάλλει στο να φέρουμε στο προσκήνιο κάποιες διαστάσεις του εκπαιδευτικού έργου και να αποκρύψουμε άλλες διαστάσεις τις οποίες οι αρχές δεν θεώρησαν χρήσιμες για τη μέτρηση ή ότι δεν είναι (σήμερα) λογικό για αξιολόγηση (ευημερία, ιθαγένεια κ.λπ.). "

(Dupriez, 2015, p.115)

Προσαρμογή βάσει των αποτελεσμάτων

Εμφάνιση βραχυπρόθεσμων κερδών

Θεσμολογία της αλλαγής

«Η έρευνα σχετικά με την αποτελεσματικότητα του σχολείου έχει πράγματι δείξει (αλλά με μικρές επιπτώσεις και σημαντικές διαφορές μεταξύ της έρευνας) ότι η συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών, ένα κοινό όραμα ενός σχολικού έργου και η παιδαγωγικά (και όχι διοικητικά) επικεντρωμένη ηγεσία είναι χαρακτηριστικά που εμφανίζονται περισσότερο σε αποτελεσματικά σχολεία. »

(Dupriez, 2015, σελ.78)

Σαφή και επαναλαμβανόμενη ομαδική επικοινωνία

Βιβλιογραφία

Ρέι, Ο. (2016). *Le changement, μπορείτε να σχολιάσετε*; Dossier de veille de l'IFÉ, αρ. 107, janvier. Λυών: ENS de Lyon.

En ligne: http://ife.ens-lyon.fr/vst/DA/detailsDossier.php?parent=accu_eil & dossier = 107 & lang = fr

Rousseau, JJ (1762). *L'Émile ou De l'éducation*

St-Germain, M.; Labillois, D. (2016). Οι χειρονομίες Cinq ρίχνουν τη συνοδεία αλλαγής. *Pédagogie collégiale Vol. 29, αρ. 3.*

