

الفصل الثامن

جعل الاجتماعات ذات مغزى

متى كانت آخر مرة سمعت فيها شخصاً يقول لك: «لقد كان اجتماعاً رائعاً»، أو «إنني أتلهف للذهاب إلى ذلك الاجتماع»؟ وفي هذا السياق ذاته، كم مرة غادرت اجتماعاً وأنت تشعر أن حضور ذلك الاجتماع كان استثماراً جيداً لوقتك؟ يرى معظمنا أن اجتماعات المدرسين واللجان مقبولة ويمكن احتمالها، في أفضل الحالات. فهي اجتماعات يتوجب علينا حضورها لأننا مضطرون لذلك! ولكن إذا ترك الخيار لنا فإننا نفضل الابتعاد عن حضور معظمها. والسبب في ذلك أننا نذهب للاجتماعات وفي أذهاننا توقع بأنه لا فائدة تخرج منها، ونغادر الاجتماعات ولدينا شعور بأننا كنا على صواب في توقعاتنا.

والاجتماع الرديء لا يقدم خدمة لكل من يحضره. والاجتماع الرديء مليء بأخطاء وآثام لا تحصى، إنما من العدل والإنصاف القول إن معظم الاجتماعات تكون «رديئة» في نظر الجميع إذا رأوا فيها مضيعة للوقت. والاجتماعات تكون رديئة عادة بسبب سوء المعالجة، أي كيفية إدارتها وليس السبب في انعقادها. فالكثير جداً من الاجتماعات تفتقر إلى التنظيم الجيد والقيادة الفاعلة، هذا إذا تم الإعداد لها وإدارتها. فمهما علت أهمية وعلائقية مضمون الاجتماع، فإن التنظيم الرديء له يفضي إلى الشعور بخيبة الأمل والإحباط في نفوس كل من له علاقة به (بما في ذلك الشخص الذي يتراأس الاجتماع).

منذ سنوات قليلة كان الإداريون في المنطقة التعليمية التي أدير إحدى مدارسها يدعون لاجتماعات دورية لمناقشة سبل تحسين المدارس. ولم تكن تلك الاجتماعات استثماراً جيداً لأوقاتنا. وأذكر أنني كنت أقول: «لا أستطيع أن أنجز عملي لأنني أقضي كل هذا الوقت في اجتماعات تتحدث عن كيفية

قيامى بعملى». والمؤسف أن الكثيرين جداً من الأفراد والإداريين والمعلمين على السواء يشاطروننى هذا القول. إن اجتماعات المدرسين واللجان يجب أن تكون اجتماعات منتجة، وما هذا إلا البداية، ويجب أن تكون أيضاً مناسبات لتشجيع روح الزمالة والتعاون، وتشجيع التعلم والنمو والتطور المهني.

والعناصر التي تجعل هذه الاجتماعات مفيدة للجميع بسيطة إلى حد ما، وتكاد تعتمد على حسن الدراية والحصافة. لكن هذا لا يعني أن إدارة الاجتماعات الجيدة عمل سهل. ففي كثير من الأحيان نجد أن هيكليّة الاجتماعات لا تعطى الاهتمام الكافي. وفي بعض الأحيان لا يأخذ قائد الاجتماع وقتاً للتفكير باجتماع فاعل ومجد فيخطط له. وفي أحيان أخرى قد نجد من يقول إنه بسبب أهمية موضوع الاجتماع فإن ذلك بحد ذاته يجعل الاجتماع ناجحاً. كل واحدة من هذه الأخطاء تكفي لأن تجعل الاجتماع رديئاً. غير أن تكريس الوقت الكافي للتخطيط للاجتماع يشكل استثماراً يحمل فوائد جمّة. أما العوامل التي من شأنها أن تجعل الاجتماع ناجحاً فتتضمن بعض الأمور من مثل الغاية منه، وأعضاء وزمنه والمشاركة فيه وروح الزمالة والتعاون والمكان المناسب وجدول الأعمال والأدوار.

غرفة الصف في المكان الذي أشعر فيه أن لي أثراً عظيماً. وهنا تكمن أولوياتي، وهنا أريد أن أكون. ويبدو لي معظم الأحيان أن الاجتماعات تصبح عملاً مستقلاً Ben.

تقرير ما إذا كان الاجتماع ضرورياً

قد نجتمع أحياناً لأننا معتادون على الاجتماع أو لأننا نظن أن الاجتماع واجب. غير أن وجود اجتماع يتضمن تحقيق التقدم، أو على الأقل نحن نريد الاعتقاد أن تلك هي الحالة. لكن هكذا اعتقاد هو اعتقاد ساذج في أفضل حالاته. فالاجتماعات لا يجب أن تتعقد إلا إذا كانت ثمة ضرورة حقيقية لعقدها. فالاجتماعات غير الضرورية لها ضريبتهما على الأفراد والمؤسسة. والناس الذين يجلسون في اجتماعات غير ضرورية لا يعطون أعمالهم فقط بل يشعرون أنه لا قيمة لأوقاتهم. لذلك فإننا عندما نفكر بالدعوة لاجتماع ما يجب أن يكون أول سؤال يتبادر إلى ذهننا هو «ما هو الهدف لهذا الاجتماع؟ وما هي النتيجة المتوخاة؟» وعندئذ نقرر ما إذا كان عقد الاجتماع هو أفضل استراتيجية لتحقيق الأهداف.

وهذا القول يجب أن ينطبق أيضاً على اجتماع المعلمين. ففي كثير من الأحيان نجد أن أحداً لم يطرح السؤال عن ضرورة عقد الاجتماع عند تقرير متى ينبغي انعقاده. فنحن نعقد اجتماعات الأساتذة لأنها يجب أن تعقد. لكن هذه الاجتماعات لا تستخدم إلا للإخبار، حيث تذكر المعلومات أو تتلى على مسمع من الجميع، وبذلك يمكن وصفها بكل تأكيد إنها مضيعة للوقت، ولذلك فهي اجتماعات رديئة. والاجتماعات لا يجب أن تعقد لمجرد تقديم المعلومات، حيث أن هذه المعلومات يمكن أن توزع على الورق أو إلكترونياً. أما إذا أفضى الحديث عن المعلومات إلى حوار فهذا أمر عظيم. والحوار يعني أنه وسيلة للأخذ والرد، وأن الآراء والأفكار تنتقل في جميع الاتجاهات وليس فقط من لدن قائد الجماعة. وينبغي للمشاركين أن يعرفوا أن المدخلات التي يقدمونها لها أهميتها وأن جهودهم المبذولة سوف تصنع الفرق. وكما قال باندورا (1997) Bandura: «إذا اعتقد الناس أنهم لا يملكون السلطة لإعطاء النتائج فإنهم لن يحاولوا أن يجعلوا الأشياء تحدث». (p. 3).

اختيار المشاركين

نجد أنفسنا في كثير من الأحيان تحت تأثير مغريات تدفعنا لدعوة الجميع إلى الاجتماع دون أن نستثني أحداً، وبخاصة أولئك الذين لا يرغبون وما هم بحاجة للحضور، وهذا خطأ. فالمزيد من الأشخاص لا يعني بحكم الضرورة أن ذلك هو الأفضل. ينبغي لنا أن نفكر أولاً بالغاية من الاجتماع وأن نفكر أيضاً بالحجم الأمثل للحضور. فإذا كانت الاجتماعات منبراً لتبادل الرأي والتعلم فإن التفاعل الذي ينبغي أن يحدث هو الذي يقرر العدد المعقول للحضور. وحيث أن الاجتماعات الجيدة تتضمن ما هو أكثر من مجرد الاستماع فإن ثمة تكلفة باهظة في استقدام جماعات كبرى.

إن أفضل الاجتماعات هي تلك التي يكون عدد المشاركين فيها ما بين 4 إلى 12 مشاركاً. وأربعة مشاركين عدد كبير كاف لتقديم مختلف وجهات النظر، ولإتاحة الفرصة لتبادل الرأي والعدد 12 صغير بحيث يكفي لإتاحة

فرصة المشاركة للجميع وليس مع الجميع بعضهم بعضاً. ولكن قد تكون الاجتماعات أحياناً كبيرة العدد، مثل وجود ضرورة لالتقاء جميع المدرسين معاً، لكن هذه الاجتماعات لا يجب أن تكون عادة متبعة دوماً. فهناك علاقة عكسية بين حجم الجماعة وفعاليتها. أو بعبارة أخرى كلما كانت الجماعة أكبر عدداً قلت احتمالات الخروج بشيء مفيد من اجتماعها.

والسؤال الأهم الذي يجب أن يسأل هو: «من ينبغي أن يحضر الاجتماع؟» لأن الذي سيحضر الاجتماع له تأثير مباشر على جودة اللقاء، فقد كانت فلسفتي بهذا الخصوص دوماً دعوة الأشخاص الذين يحققون واحداً على الأقل من المعايير الخمسة الآتية، وهي:

أعط معلومات
راجعة تشجع التأمل
والنمو Tamala.

- 1- لديهم المعرفة والمهارات التي تسهم في تحسين المنتج.
- 2- لديهم صفات قيادية تساعد في الحوار.
- 3- يتعلمون من التجربة.
- 4- لهم دور في التنفيذ لذلك يجب أن يشاركوا في التخطيط.
- 5- ينبغي حضورهم لأسباب أخرى.

قد تكون هذه «الأسباب الأخرى» اعتبارات سياسية، وليس هذا بالأمر السيئ. ففي بعض الأحيان قد يكون من الحكمة دعوة شخص ما للاجتماع لأنه كان في الآونة الأخيرة أقل تدخلاً في موضوع الاجتماع. أو قد يدعى شخص للاجتماع لأنه لديه حماسة واندفاعاً لموضوعه وكان في الآونة الأخيرة أكثر تدخلاً في موضوعه. وربما يدعى للاجتماع أشخاص لأنه من المفيد لهم أن يعملوا معاً أو لأن تكلفة غيابهم عن الاجتماع أعلى كثيراً من تكلفة انضمامهم إلى المجموعة. وفي هذا خير. ويبدو أن الدعوة للاجتماع تختلف من شخص إلى آخر اعتماداً على عدد كبير من الأمور، لكن الفكرة الرئيسية هي ألا نفترض العضوية وأن نفكر كثيراً بخصوص من يدعى لكل اجتماع.

استخدام الوقت استخداماً فاعلاً

الوقت سلعة محدودة لها نهايتها. ونحن نستطيع أن نتدبر وقتنا بصورة أفضل وأن نستخدم هذا الوقت بفاعلية، وفي نهاية المطاف نجد أن عدداً لا بأس به من الدقائق متوفر لدينا. لهذا ينبغي النظر إلى وقت الآخرين على أنه شيء ثمين، وهذا يعني أن الوقت الذي ينفق في الاجتماعات يجب أن يكون منتجاً وممتعاً في آن.

التسوييف والمماطلة
هما اللص الذي يسرق
الوقت Laurie.

عندما كنت أقوم ببحوثي الخاصة بهذا الفصل أرسلت رسائل عبر البريد الإلكتروني إلى العشرات من معارفي المنتشرين في أنحاء العالم كافة، ولم يكونوا جميعاً من العاملين في الحقل التربوي. سألتهم رأيهم في ما يجعل الاجتماعات مجدية وذات أثر وما الذي يثير غضبهم في الاجتماعات. وكانت الإجابات متقاربة على نحو مدهش: الاجتماعات التي أجدها جديرة بالحضور هي تلك التي فيها تركيز وتدار على نحو جيد، وفيها يحترم وقت الجميع. والاجتماعات التي تجعل الجميع يفضبون هي تلك التي يتأخر بدؤها عن الموعد المحدد لها والتي تستمر لوقت طويل، وليس لها هدف وليس لها نتائج واضحة. وقد سمعت هذه الآراء من المربين والمحامين والأطباء والعاملين في الحقل الاجتماعي والفنانين والمعماريين والمدراء التنفيذيين في المؤسسات غير الربحية.

البدء في الوقت المحدد

قد يبدو بدء الاجتماع في الموعد المحدد له أكثر صعوبة مما يبدو. وأقول هذا من موقع شخص ثارت تآثرته حين اضطر لانتظار الآخرين. وأقوله أيضاً من موقع شخص كان ينتظر الآخرين ليأتوا حين كان يدير الاجتماعات. وقد بدأت أدرك أن الاعتياد على عادة أن يبدأ الاجتماع بعد انقضاء فترة خمس دقائق عن مواعده هو ما أعنيه بقولي إن الاجتماع يبدأ بعد مضي خمس دقائق على مواعده المعلن. فأقول لجميع المعلمين الذي يحضرون في الوقت المحدد إن الدقائق الخمس هذه لا تهم.

الفكرة الرئيسية في هذا هي أن يكون المرء ثابتاً على المبدأ. افتتح الاجتماع في وقته المحدد وسوف يحترم الجميع ذلك ويحضرون في الوقت المناسب. وإن تأخر بعضهم فالحسارة لهم.

والذين يحضرون في الوقت المحدد يجب ألا يتحملوا وزر الآخرين. (أنا أدرك التناقض فيما أقول. وسوف أفعل أفضل من ذلك في المستقبل).

تقرير متى ينبغي إنهاء الاجتماع

فيما عدا أهمية بدء الاجتماعات في أوقاتها هنالك مسألة الملائمة والصحيحة للاجتماع. ومرة أخرى أشير إلى الرسائل الإلكترونية التي أرسلتها إلى معارفي في مختلف أنحاء العالم، حيث وردتني إجابات تقول غالبيتها إن لم يكن كلها إن الاجتماعات عادة تكون طويلة أكثر مما ينبغي. ولا أحد أشار إلى أن الاجتماعات تكون عادة أقصر مما ينبغي. فالخطوة الأسهل في هذا المجال تتمثل في تحديد مدة الاجتماع بالإعلان مسبقاً عن زمن انتهائه. هل سينتهي الاجتماع عند الساعة العاشرة صباحاً أم عند الساعة 4:45 بعد الظهر؟ فإذا عرف المشاركون موعد الانتهاء فسوف يركزون على المهمة الماثلة أمامهم ويحاولون المضي قدماً في المناقشات دون تعويق، سيما وأن موعد الانتهاء أخذ بالاقتراب.

معظم الاجتماعات
تشبه رحلات للحصول
على لا شيء Ellen.

ولهذا الغرض لا ينبغي لنا أن نفترض أن الاجتماعات قاطبة يجب أن تستمر مدة ساعة واحدة أو ثلاثة أرباع الساعة. أحد الذين ردوا على رسائلي، المهندس المعماري لي Lee تحدث عن صيغة «بلاك جاك Blackjack» حيث قال: «لديك 21 دقيقة للاجتماع - وهذا كل ما في الأمر. وعندما تنتهي تلك الدقائق يغادر الجميع». وقد لوحظ أن الاجتماعات في بعض الشركات تعقد في غرف لا يوجد فيها كراسي. ولأن الجميع ملزمون بالوقوف يكون الاجتماع قصيراً. أجل، هنالك اجتماعات ينبغي أن تستمر لأكثر من ساعة واحدة، ولكن هكذا مناسبات ينبغي أن تكون قليلة جداً. وعندما يمتد الاجتماع لمثل هذا الوقت يتعين علينا أن نأخذ بعين الاعتبار أن انتباه الحاضرين يتشتت لذلك ينبغي تخصيص وقت لفسحة تتخلل الاجتماع. وفسحة عشر دقائق بعد كل ساعة مناسبة جداً. كما ينبغي لنا

أن نتيح الفرصة للحاضرين ليتحركوا بعد طول جلوس وأن يتجولوا، كأن تقول للحاضرين «لنقف قليلاً ونحرك أطرافنا ونحن نتحدث للدقائق الخمس التالية من الاجتماع». فهذه وسيلة مناسبة لهذه الأمور وفي الوقت نفسه يظل الانتباه مركزاً على الغرض الأساسي للاجتماع.

تحديد الأطر الزمنية

من الوسائل المساعدة في التحكم بالوقت أن تحاول توقع أي المواضيع تستغرق مناقشته 5 أو 10 أو 15 دقيقة وتخصص المدة الزمنية المناسبة لكل بند من بنود جدول الأعمال. لكنني أقولها صراحة إنني لم أنجح في هذا. وقد وجدت دوماً أن تخصيص الأطر الزمنية في جدول الأعمال قسري في أغلب الأحوال. وعضواً عن ذلك. فإنني أجد أن الوسيلة الأفضل تتمثل في قيام رئيس الاجتماع بإثارة موضوع إدارة الوقت في بدء الاجتماع وبنال موافقة الجميع حول أهمية هذه الإدارة، وبالتالي فهو في حقيقة الأمر يأخذ الأذن من الحضور باستخدام وسائل إدارة الوقت. وقد لوحظ في أحيان كثيرة أن رئيس الاجتماع يريد أن يدير اجتماعاً واضح المعالم لكنه لا يبلغ الآخرين برغبته هذه. وغني عن القول إن الافتقار إلى المعلومات قد تكون له عواقب كارثية. وما لم يكن المشاركون على علم بما يفعله رئيس الاجتماع في دفع الأمور إلى الأمام وعدم تخصيص أطر زمنية مفتوحة للخطباء فقد يرون في أفعاله سمات انعدام التهذيب ومحاولة السيطرة. أما عندما تكون الإستراتيجيات والمسوغات لقيادة الاجتماع واضحة في أذهان الجميع فقد يسهم المشاركون في تقديم العون اللازم لرئيس الاجتماع ويدعمونه. وهذا يعني أنه إذا كان ثمة اتفاق على مجريات الأمور فسوف يكون للجميع مصلحة في إنجاح الاجتماع.

فمثلاً يمكن لرئيس الاجتماع أن يقول: «قبل البدء في هذه المناقشات الهامة اسمحوا لي أن أذكركم جميعاً أن يومنا هذا كان يوماً طويلاً ونحن لا نرغب أن نبقي في هذا المكان الليل بطوله. وهذا يعني أنني سوف أدير سفينة مثقلة بحمولتها وسوف أعمل على تسريع الحوار حتى لو كان ذلك يعني عدم إعطائكم جميعاً الفرصة التي تريدون للتحدث». أو قد يقول

يجب أن تكون
الاجتماعات فرصاً
لتبادل الرأي وتتيح
للمعلمين التعاون بطريقة
هادفة Sharon.

تحديداً لأحد المشاركين: «لقد أثرت نقطة هامة لكنني مضطر لاختصار الوقت المخصص لك. وعندما نظرت إلى ساعتني رأيت أن أمامنا أشياء كثيرة ينبغي تغطيتها، ونحن جميعاً نريد التحرك للأمام. إذا أتيح لنا وقت آخر فسوف أعود إليك لاحقاً». وعبارة من هذا القبيل لها أثرها المجدي لأنها تختصر وقت المتحدث بأدب وكياسة وتذكر الجميع بالوقت. إضافة لذلك، فإن معرفة الجماعة بأن رئيس الاجتماع يركز جهوده على المهمة الماثلة أمام المجتمعين تتيح له أن يقول: «لقد كان نقاشاً عظيماً بالغ الأهمية، لكنني أرى أنه لم يبق أمامنا سوى تسع دقائق. واسمحوا لي بالانتقال إلى البند الأخير في جدول أعمالنا، مدركين أننا نستطيع مواصلة الحديث عن هذا الموضوع لوقت أطول». وعندما يضع الرئيس هذا المسوغ أمام أعين وأسماع الجميع فمن المرجح ألا يبدو في نظر الآخرين أنه له هوى خاص بالقيادة.

إشراك جميع الحاضرين

لعل العامل الأكثر أهمية لتحديد آراء المشاركين في فائدة اجتماع ما يتمثل في معرفة شعورهم إزاء مدى ارتباطهم به. هل هم يشاركون بقوة ولحضورهم أهمية أم هم مجرد نظارة؟ فالطريقة الأفضل لضمان ارتباط الجميع بالاجتماع تكمن في التماس مشاركة نشطة وقوية من الجميع. وليس هذا بالأمر الصعب إذا كانت الجماعة صغيرة العدد. ولكن حتى لو كان عدد المشاركين ما بين 8 - 10 أشخاص فقد يجد البعض من السهل أن يجلسوا ويستمعوا فقط (أو ربما ليجلسوا ولا يستمعوا). أما إذا كانت الجماعة أكبر عدداً فتكثر احتمالات المشاركة السلبية.

في كل اجتماع ترأسته تقريباً وبصرف النظر عن عدد الحاضرين كنت أحرص أكثر من مرة في الساعة الواحدة أن أطرح سؤالاً وأن أتيح الوقت لكل مشارك أن يبحث موضوعه مع من يجلس إلى جواره. وعلى سبيل المثال، ما إن تتقضي خمس عشرة دقيقة على بدء الاجتماع حتى أقول: «دعوني أتوقف هنا وأطلب إليكم أن تلتفتوا للشخص الجالس إلى جواركم». والموضوع الذي أطرحه عليهم قد يكون موضوعاً عاماً مثل «تحدثوا عن فكرتين أثرتا في الاجتماع وتعتقدون أنهما جديرتان

بالمناقشة وعن فكرتين ينبغي إلغاؤهما». أو «ما الذي أدهشكم حتى هذه اللحظة فيما فعلناه؟»

وهناك طريقة أخرى اتبعتها عادة في الاجتماعات تتمثل في طلبي إلى المشاركين إعطائي معلومات راجعة حول أدائي، فأقول مثلاً: «أنبئوني عن قوة تأثيري وفعاليتي في عرض هذا الموضوع. أرجو منكم أن تلتفتوا للشخص الجالس إلى جواركم وتخبروه رأيكم فيما كنت أقول». وحيث أن عدد الجماعة صغير فإن ثلاث إلى خمس دقائق تكفي لهذه المناقشة. وهنا يصبح الاجتماع الذي يضم رئيساً واحداً يتفاعل مع متحدث واحد اجتماعاً يكون ثلث أو ربع عدد أعضائه يتحدثون معاً في آن واحد. بعد أن يتكلم هؤلاء الحضور لبضع دقائق فيما بينهم أعمل لاستعادة انتباه الحضور جميعاً فأقول: «هل كان ثمة أفكار مشتركة فيما بينكم؟» أو «ما الشيء الذي سمعتموه وأدهشكم؟» فالغاية من هذه المناقشات هي جعل الحاضرين يتفاعلون ويشاركون، لذا كان من المهم أن أطرح عليهم هكذا أسئلة بطريقة تجعل الجميع يشاركون. ومن هنا يمكن القول إن صيغة الاجتماعات قليلة العدد هي أفضل فرصة لمشاركة الجميع ولإبعاد الجميع من مجرد الاستماع. كما أن هكذا اجتماعات تزيد من إنتاجية الجماعة ذلك أنها تثري الجماعة بأراء وأفكار واسعة.

إن «كسارات الجليد»، أي بعض الأنشطة التي تسهم في جعل الأفراد يتعرفون على بعضهم، أداة مهمة جداً عندما تكون الجماعة المدعوة للاجتماع جديدة، تدعى لأول مرة أو عندما ينقضي وقت طويل على اجتماعها الأخير (مثل عودة الأساتذة للاجتماع في شهر آب/ أغسطس) والأداة المفضلة عندي في هذا السياق هي «صحيفة التواقيع من المعجبين» ذلك أن هذه الأداة تتيح للأفراد أن يتبادلوا المعلومات عن بعضهم وأن يكتشفوا الأشياء المشتركة التي يفعلونها أو يحبونها. وفي الشكل رقم (9) تجدون عينة لهذه الصحيفة. ويجدر التذكير هنا أن هذه الصحيفة يمكن بسهولة طبعا بطابع فردي لأساتذة معنيين وللأطر التعليمية من خلال إجراء تبديل في بنودها. ومن المفيد دوماً أن تبدأ اجتماعاً ترأسه بطرح سؤال على الحاضرين. وهذه طريقة جيدة لجعل الجميع يشاركون، حتى لو كان السؤال من مثل «من

لا أجد فائدة في الاجتماعات. فهي دوماً تهيمن عليها الأمور الإدارية، كما تعلمون، ولا صلة لها بعملية التعليمي Pei Jen.

منكم يستطيع أن يخبرني ما هو هدفنا لهذا اليوم؟» أو «من منكم يريد أن يتحدث انطلاقاً من حيث انتهينا في اجتماعنا السابق؟» أو «ما الشيء الذي نريد أن نحرص على حصوله في هذا الاجتماع؟» فبعض الأسئلة تسهم في وضع المناقشات في إطار محدد وتعطي الاجتماع جواً إيجابياً. وعلى سبيل المثال، في اجتماع عقد مؤخراً للهيئة التدريسية افتتحت الاجتماع بطليبي إلى المعلمين أن يلتفت كل واحد فيهم إلى الشخص الجالس إلى جواره ويتحدث معه عن شيء جربه في الصف وكان ناجحاً. كان الحوار غنياً ومفعماً بالحماسة، وأضفى على الاجتماع جواً مرحاً لطيفاً.

وينبغي أيضاً أن يغادر الحضور الاجتماع ولديهم إحساس بأنهم أنجزوا شيئاً، وهذا أمر ضروري جداً في المشاركة. خصص وقتاً لإيجاز مجريات الاجتماع قبل انتهائه (ويفضل أن يقدم هذا الإيجاز أحد الحاضرين وليس رئيس الاجتماع). وهذا يعني إنهاء المناقشات قبل خمس أو عشر دقائق من الموعد المحدد لانتهائه للتأكد من أن الجميع يعرفون ما حدث وما هي الخطوات التالية. كما ينبغي على رئيس الاجتماع أن يستعرض ما قدم فيه من مداخلات ومناقشات وأن يحدد نقاط الاتفاق ونقاط الخلاف وأن يتحدث عما سيحدث فيما بعد.

والمشاركة في الاجتماع، إن كانت قوية وفاعلة، تستمر إلى ما بعد انتهاء الاجتماع. فيغادر المشاركون قاعة الاجتماع ولديهم إحساس قوي بالإنجاز فهذا الإحساس كما أشرنا جزء ضروري من المشاركة. ومن المفيد أيضاً قبل انتهاء الاجتماع أن تطلب من المشاركين تقديم عرض تقييمي له. ويمكن فعل ذلك من خلال طلب توصيف كل من الأهداف بكلمة واحدة يمكن أن تقال بصوت عال أمام الجميع أو طلب كلمات تقييمية يمكن أن تكتب على بطاقات وتقدم على نحو غير معلن. أو ربما من خلال توجيه السؤال: «من منكم يود أن يدلي برأيه حول اجتماع اليوم؟» غير أنني أفضل توجيه السؤال إلى الجماعة كلها وتطلب إليهم تقديم معلومات راجعة رسمياً بحيث يقدمونها خطياً إما بكتابتها على بطاقات أو على أوراق عادية. وفي هذا لا يشعر المشاركون أن لأرائهم أهمية فحسب بل إن هذه المعلومات تشكل مصدراً جيداً لرئيس الاجتماع أيضاً.

اجتماعات الأساتذة هي

دعوات للتعليم
Angie

الشكل رقم (9)
تواقيع المعجبين!

توجيهات

- > ضع دائرة حول رقم التوصيف الذي ينطبق عليك.
- > حاول التعرف على أشخاص وضعوا الدوائر على الأرقام التي اخترتها. واطلب إليهم أن يوقعوا بأسمائهم على ورقتك ووقع أنت على ورقتهم.
- > يمكنك الحصول على توقيع واحد لكل شخص.

- 1- يحب السهر والنوم المتأخر.
- 2- يهوى جمع بعض الأشياء.
- 3- يجد المتعة في العمل بالحديقة.
- 4- يرى في الشوكولا واحدة من المجموعات الغذائية الأساسية.
- 5- يعمل في الخارج ثلاث مرات في الأسبوع على الأقل.
- 6- هو في عمله الحالي منذ ما يزيد عن عشر سنين.
- 7- يكتب يومياته.
- 8- لديه أولاد يعيشون بعيداً عن منزله.
- 9- لا يستطيع الانتظار ليرى أولاده القاطنين بعيداً عن المنزل.
- 10- يتفقد بريده الإلكتروني ما لا يقل عن ثلاث مرات في اليوم.
- 11- يحب أن يصبح رياضياً محترفاً.
- 12- لديه فكرة الكترونية.
- 13- كان لديه حيوانات مدللة ومنها بعض الزواحف عندما كان طفلاً.
- 14- لديه حالياً حيوانات مدللة ومنها بعض الزواحف.
- 15- يحب قراءة القصص والروايات.
- 16- يعمل جاهداً لموازنة دفتر شيكاته.
- 17- يقود سيارة عمرها أكثر من 12 عاماً.
- 18- يحب الرسم والخياطة والعمل بالخزفيات.
- 19- يعمل في مدرسة أو منطقة تعليمية تمتد اجتماعات مجالس إدارتها لما بعد العاشرة ليلاً.
- 20- يحب مشاهدة الأفلام السينمائية القديمة.
- 21- يشتري الكتب من مكتبة Amazon.com
- 22- يعزف على آلة موسيقية أو ينشد ضمن مجموعة غنائية.
- 23- يبحث عن محطة وقود لديها أرخص أنواع الوقود لسيارته.
- 24- يحب نزاهات التخميم.
- 25- يحب أن يفكر بامتهان السياسة.
(هذه الأشياء ليست لمسابقة!)

غير أن ما يزود هذه الخطوة التقييمية بالقوة الفعلية - وبالتالي الجماعة أيضاً - أن تبدأ الاجتماع القادم بالحديث عن المعلومات التي تلقيتها، كقولك مثلاً: «فكرت كثيراً بما قيل قبل اجتماعنا السابق (أو «لقد استعرضت ما كتب بالبطاقات التي وردتني منكم بعد اجتماعنا الأخير») ويبدو أننا قد أسرعنا كثيراً في المناقشات ولم أفسح المجال للجميع ليتكلموا. أنا أسف لهذا وأمل أن يكون الوضع أفضل من ذلك هذه المرة. وأرجو إعلامي إن كنت قد ارتكبت الغلطة نفسها. يمكنكم رفع أيديكم وتذكيري، أو حين تحين التفاتة مني لأحدكم فليلمس أنفه، وسأعرف ماذا يعني».

وأخيراً لا يسعني إلا أن أقول إن رئيس الاجتماع يجب أن يعرف النسبة والتناسب بين كلماته وكلمات المشاركين. فقد يكون ملائماً وصحيحاً أن تبقى الجماعة في حال استماع ومن يعرض المعلومات يواصل عرضه. ولكن يبدو أن من يقدم المعلومات قد يستطرد في كلامه ويتجاوز دوره كمقدم للمعلومات. إن عمله هنا هو التسهيل والتيسير، أي مساعدة أعضاء الجماعة في استيعاب وفهم الرؤية المشتركة وأن يقودهم نحو الفهم المشترك ويمكنهم من إنشاء المعنى الجديد. وفي هذه الحالة يجب أن يكون أفراد الجماعة مشاركين بقوة وفاعلية، وليس مجرد مراقبين. وعليه فإنه يتعين على الرئيس الذي صار يدعى «الميسر والمسهل facilitator» أن يقود الجماعة بطريقة تستحثهم على النشاط والمشاركة. وعندما ينتهي الاجتماع الجيد الذي أحسنت قيادته تجد الجميع يتمنون لو أن مدة الاجتماع كانت أطول لكي يستمر هذا النشاط.

التعلم من ومع الزملاء

تحدثنا طويلاً وبالتفصيل عن روح الزمالة والتعاون (Barth, 1990) في موضع آخر من هذا الكتاب (الفصل الثاني) ولا بد من الإشارة له مرة أخرى في هذا المقام بالنظر لما لهذا الموضوع من صلة قوية ببحث القيادة

والاجتماعات. وغني عن القول إن القسم الأكبر من تعلم زملاء الذي يحدث داخل المدرسة إنما يحصل في اجتماعات اللجان وفي بعض الأحيان في اجتماعات الهيئة التدريسية. لذا ينبغي لنا أن ننظر إلى اللجان على أنها أماكن للتعلم وليس مجرد جماعات من الأفراد يلتقون لإنجاز مهمة معينة. وعلى الرغم من كون بعض اللجان تضطر للاجتماع لمعالجة موضوع دقيق (مثل وضع سياسة لاختصاص علمي معين أو جدولة لقاءات) فإن أفضل اللجان هي تلك التي تقوم بالبحث والتقصي والتحقيق والتحليل وحل المشكلات. وفي هذا الصدد يمكن القول إن الدور القيادي - سواءً كانت القيادة بيد المدير نفسه أو بيد معلمين قادة - يتضمن تحديد المهام التي تناط إلى هذه الأصناف من اللجان وبالتالي خلق البيئة التي من شأنها دعم التعلم. واللجان ومسؤولياتها التي قد تلائم كل مدرسة تقريباً تتضمن ما يلي:

> لجنة التقييم: هل ثمة وسائل لرصد ومراقبة سير أعمال الطلبة بما يمكن المزيد منهم من النجاح؟

> لجنة الاتصال بالآباء: هل ثمة وسائل للاتصال بآباء الطلبة وإشراكهم بحيث تؤدي النتائج إلى مزيد من النجاحات للطلبة؟

> لجنة المجتمع: هل ثمة وسائل للبحث عن موارد في مجتمعنا، بما فيهم الأفراد، يمكن أن تكون ذات فائدة للطلبة؟

> لجنة التنوع: هل ثمة وسائل يمكن أن نستعين بها لتزيد من احترامنا لظاهرة التنوع في طلبتنا وأساتذتنا؟

وبالإضافة إلى هذه اللجان ثمة استراتيجية أخرى من أجل التعلم فيما بين زملاء تقضي بتشكيل نادي للكتاب أو للمجلة، يكون تمثيلاً لجماعة يلتقون دورياً لمناقشة موضوعات اطلعوا عليها في المقالات أو الكتب.

التعاطي مع النزاعات

قد تتجمع الأمور التي تطرح للمناقشة في اجتماع ما أو قد يجتمع الأفراد الذين سيناقشونها في هذا الاجتماع في تركيبة قد تقضي بها إلى الانفجار. فإذا كنت تتوقع هذا الأمر وتعرف أن اجتماعاً معيناً سوف ينقلب سريعاً إلى مواجهة قد تسبب الضرر للجميع ماذا تفعل؟

لا بد من القول باديء ذي بدء إن المبادئ التي نعرضها في هذا الفصل - وأقصد بذلك خلق بيئة يشعر الجميع فيها بالراحة ويستمعون ويتمسكون بجدول الأعمال، ويعيرونهم على الوقت، وما إلى ذلك - هي مبادئ تفيد أي اجتماع وتشكل عوناً لمن يقود الاجتماع. وفيما عدا ذلك قد يفكر المرء بصيغة أخرى، ألا وهي صيغة حجرة الكيفا Kiva الهندية التي تؤدي فيها بعض الطقوس.

ترجع كلمة الكيفا Kiva في أصولها إلى لغة السكان الأصليين في أمريكا وبخاصة قبيلة أناسازي Anasazi التي قطنت الجنوب الغربي من البلاد وتعني غرفة كبيرة وواسعة تستخدم لأغراض طقسية ومراسم معينة يمكن إقامتها ضمن هذا الحيز. أما للأغراض التي نريدها في موضوعنا هذا، فهي حجرة واسعة تتصب فيها طاولة واحدة يفضل أن تكون مستديرة توضع الكراسي حولها لجلوس ما لا يزيد عن ثمانية أفراد، علماً أن إجمالي عدد الجماعة قد يكون ستة عشر أو عشرين فرداً. (ينبغي أن يكون عدد أفراد الجماعة ضعف عدد الكراسي حول الطاولة). أما الأفراد الذين ليس لهم كراسي حول الطاولة فيمكنهم الجلوس على كراسي توضع في صف واحد أو أكثر وعلى نسق إهليلجي خلف الكراسي المتحلقة حول الطاولة.

عندما يبدأ الاجتماع يكون أحد الكراسي القريبة من الطاولة فارغاً. أما قواعد اللعبة فهي نفسها القواعد المتبعة في أي اجتماع نظامي فيما عدا أن الأشخاص الجالسين قرب الطاولة لهم الحق بالحديث. أما الباقون، الجالسون على الكراسي في الحلقة الخارجية فيراقبون ويستمعون. ومن يريد منهم أن يقدم مداخلة عليه أن ينتقل ليجلس على كرسي في الحلقة الداخلية. وبعد أن ينتهي الجالسون على الكراسي في الحلقة الداخلية من تقديم مداخلاتهم يغادرون كراسيهم وينتقلون للجلوس على الكراسي في الحلقة الخارجية مفسحين المجال لمن يريد أن يأخذ مكانهم ويتحدث. إن هذا الشرط يعني أن الأفراد الذين يتحدثون هم في حركة تغيير مستمرة.

من النتائج الهامة المنبعثة عن الزمالة والتعاون ظهور الوعي لدى الجميع بأن جهد كل واحد منهم له أهميته وأن لكل واحد منهم صوت يسمع وأن كل واحد منهم يجب أن يدلي برأيه. وهذه الشمولية لا يمكن المبالغة فيها. تقول سوزان ميرفي Susan Murphy: «الأفراد الذين يشعرون أن الآخرين يفهمونهم حق الفهم هم أكثر الناس إصغاءً لأفكار القائد وأكثر ميلاً لتنفيذ خطته.» (p. 174).

يبدأ الاجتماع بكلمة من رئيس الاجتماع الذي يوضح قواعد المشاركة. عندئذ يقول القائد: «سوف أبدأ الآن. الأشخاص الجالسون إلى المائدة مباشرة يستطيعون الكلام. وإذا أراد أحد من الأفراد الجالسين في الحلقة الخارجية المشاركة في النقاش فليأت ويجلس في هذا الكرسي الفارغ. وإن لم يجد كرسيًا فارغاً عليه أن ينتظر. أما أولئك الجالسون الآن في الحلقة الداخلية، وبعد أن تنتهوا من مداخلاتكم وما أردتم قوله أو الذين سوف يستمعون، فيرجى منهم التخلي عن الكرسي وليأخذوا مقاعدكم في الحلقة الخارجية. أعتقد أن الجميع سوف يجلسون ويغادرون في كل الكرسي كلما تغيرت أدوارهم من دور المستمع فقط إلى دور المتكلم الذي يدلي بآرائه».

وكما يمكنكم أن تتخيلوا، عندما تشتد المناقشات وتتوتر الأعصاب والأمزجة قد يتخذ المرء موقفاً ممانعاً للتخلي عن كرسيه وينتقل إلى الحلقة الخارجية، وقد يشعر الفرد بنفاد الصبر من الانتظار لكرسي فارغ فيأتي إلى الحلقة الداخلية ويعبر عن رأيه هذا. عندما يحصل هذا الأمر يتعين على الرئيس أن يذكر الجميع بقواعد اللعبة وبأن هذه الطريقة لا تتجح إلا إذا اهتم كل واحد منهم بمشاعر الآخر وتحرك من موقعه في الوقت المناسب.

لهذه الصنعة فوائد تنفرد بها. فهي، أولاً، تتيح فرصة المشاركة النشطة في النقاش لمجموعة كبيرة من الأفراد ودونما إبطاء في إيقاع المناقشات. وتبادل الرأي بين جماعة مؤلفة من 16 إلى 20 فرداً ليس بالأمر العملي والمفيد، إنما تتيح صيغة حجرة الكيفا Kiva لعدد كبير من الأشخاص ليتحدثوا ويشعروا أنهم مشاركون بقوة. ومع أن الأشخاص الثمانية الجالسين إلى الطاولة مباشرة هم الذين لديهم إمكانية التحدث إلا أن هذه الصيغة تجعل الجميع يشاركون ذلك أن بمقدورهم الانتقال نحو الطاولة في أي وقت من الأوقات. وثانياً، وعلى وجه الخصوص عند وجود احتمالات للنزاع إن من شأن هذه الصيغة أن تمنع أي شخص من الهيمنة على الحديث وتزيد من احتمالات مشاركة الجميع. ويستطيع رئيس الاجتماع أن يضمن ذلك من خلال قوله: «لقد مضى بعض الوقت ولم نلاحظ حركة، ما رأيكم لو أن بعض الجالسين في الحلقة الداخلية يتخلون عن أماكنهم لمن يجلسون في الحلقة الخارجية؟».

وهكذا يمكن معالجة الأمور الصعبة وفق صيغة كيفا Kiva. لكن استخدام هذا النموذج لا يعني أن النزاع قد وضع جانباً وأمكن تفاديه. لكن الصيغة بعد ذاتها قد تقضي إلى انتشار الحوار على نطاق واسع فيما بين المشاركين وقد تضمن أن يتمكن الجميع من إبداء آرائهم وإيصال أصواتهم.

تخصيص الوقت للتواد والتعاطف

ثمة فرق كبير بين الوثام والتواد والتعاطف Congeniality وبين روح الزمالة والتعاون Collegiality، وبرغم ذلك فإن التواد والتعاطف لهما أهميتهما في المؤسسة الجيدة أو في الاجتماع الناجح. والواقع إن الوثام والتعاطف هما الأساس الذي منه تنشأ روح الزمالة والتعاون وتتطور. وليس ثمة شك بأنه من السهل جداً على المرء أن يتعاون مع الآخرين كزملاء له إن

هو أحبهم. ومن الوسائل المساعدة في تيسير حصول هذا الوثام والتعاطف تخصيص وقت محدد له أثناء الاجتماع (الإكثار من اللهو والمرح ضار مثل قلته). من الممكن تخصيص الدقائق الخمس الأولى من الاجتماع لأشياء يمكن أن نطلق عليها تسمية «أخبار جديدة» أو «تحديث المعلومات» أو «ماذا يجري الآن». ومن خلال ذلك يمكن للمشاركين أن يتحدثوا عما يحدث في حياتهم، وذلك أمام الجماعة بأسرها أو مع الشخص الجالس إلى الجوار. ولا شك أن تخصيص مثل هذا الوقت يعد تذكراً للجميع أن يتحدث بهذه الأحاديث شكل من أشكال الاستثمار ذلك أنه عمل يقصد به تسهيل إنتاجية الجماعة. (من عادتي أن أتحدث مع المدرسين حول التواد والتعاطف وحول روح الزمالة والتعاون وأفرق بينهما وأوضح لهم أهمية كل منهما. فهذه الأحاديث تساعد في فهم دوافعي وإستراتيجياتي وتذكرهم بأننا جميعاً فريق عمل واحد نعمل معاً في سبيل أهداف مشتركة).

تناول القهوة ولا تغفوان
كنت جالساً إلى جوار
المدير Lynn.

وهناك أيضاً مقاربة أخرى تتمثل في أن يسأل رئيس الاجتماع أسئلة ترسم الابتسامة على وجوه الجميع وتعينهم في أن يعرف بعضهم بعضاً بشكل أفضل، مثل: «لو قدر لك أن تتناول طعام العشاء مع شخص على قيد الحياة، فمن هو؟» أو «افترض أنك ربحت 10 ملايين دولار باليانصيب، قل لي بثلاثين ثانية ماذا ستفعل بها؟» ويمكن فعل ذلك في بداية الاجتماع، أو في منتصف الاجتماع، وهذا أفضل، حيث يكون معظم الحاضرين قد استنفدوا حيويتهم. وعلى نحو يشبه قيام رئيس الاجتماع بإيضاح أمر ما بغية تسريع الحوار قليلاً، من المهم أن يوضح الغاية من طرح هذه الأسئلة، مثل قوله: «اسمحوا لي أن آخذ دقائق قليلة من وقتكم تجعلنا نشعر بشيء من الاسترخاء قبل أن ننتقل لبعض الأمور الدقيقة في المنهاج». أو «أعتقد أننا جميعاً بحاجة لفترة من الراحة قبل الجلوس إلى الطاولة، فاسمحوا لي أن أسألكم عن...» «إن الحديث بهذه الطريقة عن المسوغات لطرح بعض الأسئلة يظهر الاحترام للمشاركين ويقلل من احتمال أن يشعر البعض بأن رئيس الاجتماع يهدر الوقت.

الاهتمام براحة الجميع

أشار الكثيرون في ردودهم على رسائلي الإلكترونية أن الطعام جزء هام من اجتماع ناجح. وتقديم شيء للمدعوين يضعونه في أفواههم يضي على الاجتماع جواً ترحيبياً ولا جدال في هذا، سيما إذا كان موعد الاجتماع بعد المدرسة أو قبلها أو أثناء النهار، في الصباح أو في المساء أو نهاية الأسبوع. (وهذا يعني أن الطعام يشكل إضافة يرحب بها الجميع مهما كان نوع الاجتماع).

والمكان الذي يعقد فيه الاجتماع له أهميته أيضاً في تحديد إنتاجية المجتمعين. فالناس يجب أن يشعروا بالراحة - ولا أقصد المزيد من الراحة. (فأنا شخصياً لا أحب أن أترأس اجتماعاً يجلس فيه المشاركون على أرائك مريحة!) ففي كثير من الأحيان تعقد الاجتماعات في أماكن متاحة أو أماكن مخصصة للاجتماعات، ولا نتوقف قليلاً لنفكر بما الذي يمكن جنيته من اجتماع في مكان مختلف، أو الجلوس على مقاعد مختلفة، أو إعادة ترتيب أثاث الغرفة. كيف تتبدل ديناميكية الجماعة حين يجلسون حول طاولة مستطيلة الشكل بدلاً من طاولة مستديرة؟ ماذا يجري لو أن الاجتماع عقد في حجرة الصف بدلاً من قاعة المؤتمرات أو مكتب المدير؟ كيف تتبدل الأشياء لو أن الاجتماع عقد بعد انتهاء عمل المدرسة وفي موقع خارج المدرسة أو في مقهى؟

بعض الإجابات عن هذه الأسئلة واضحة. فمثلاً، من الأفضل دوماً أن يجلس المشاركون بحيث يرى كل واحد منهم الآخر وما لم تكن الجماعة كبيرة العدد فإن الطاولة مستديرة الشكل لها الفوائد الكبرى. أما الأجوبة الأخرى فتعتمد على عدد الجماعة والمهمة الماثلة أمامهم. لكن الشيء المهم هو أن نفكر بكل هذه الأشياء وألا نأخذها على أنها مسلمات لا يمكن تغييرها.

بتحصل التداوب
عندما يجتمع الأساتذة
والإداريون ليتعلموا
معاً على قدم المساواة
يطمحن جميعاً للتوصل
إلى الأهداف التي
اتفقوا عليها Rich.

وضع جدول الأعمال

لكل اجتماع يجب أن يكون جدول أعمال لا يحدد فقط الأسباب الداعية للاجتماع (أي الهدف) وإنما ما الذي سيحدث فيه (أي الأنشطة والأمر التي سوف تناقش). ومرة أخرى نؤكد أنه مالم يبلغ المشاركون بهذه المعلومات فإنهم سيظنون أن شيئاً ما يحضر لهم وليس معهم.

من الوسائل التي من شأنها تعزيز الإحساس بالتعاون - أي نحن جميعاً مسؤولون! - إعطاء كل فرد الفرصة لوضع جدول أعمال الاجتماع. وفي جميع الاجتماعات تقريباً يجب أن يكون كل فرد قادراً على إضافة شيء ما إلى جدول الأعمال. قد يضع رئيس الاجتماع أو غيره ممن يكلف بالرئاسة جدول الأعمال لكن هذا لا يعني أن لديه السلطة الاحتكارية لهذه المهمة. فجدول الأعمال يمكن أن تعلن للملأ (تكتب على السبورة الجافة حيث يمكن محوها وذلك ليتمكن أي فرد من إضافة بند ما بمجرد كتابته على السبورة)، أو قد يعلن القائد أن من الممكن لأي شخص أن يعطيه البند الذي يريد إضافته لكي يضيفه هو إلى جدول الأعمال. وهذا التعاون له أهمية كبرى في اجتماعات الهيئة التعليمية. كما أن إعلان جدول الأعمال - أو وضعه في مكان حيث يراه الجميع أو توزيعه مكتوباً على الورق إلى المشاركين - يزيد من احتمالات إبقاء المناقشات في مسارها الصحيح. إن جدول الأعمال يسهل عمل رئيس الاجتماع من خلال الحرص على أن الجميع يعرفون أهداف هذا الاجتماع وغايته.

القائد قدوة
للإصغاء الجيد
ومحاولة الفهم Mike.

توزيع الأدوار

ومن الإستراتيجيات المجدية وذات الأثر وبخاصة إذا كان متوقفاً أن يكون الاجتماع صعباً وواسع الجدال الاستعانة بمبدأ توزيع الأدوار رسمياً على المشاركين. ومع أن العديد من الأدوار التي سنأتي على ذكرها فيما يلي هي في الأصل من مهام رئيس الاجتماع إلا أن إناطة مسؤوليتها إلى الآخرين

لا ينقص شيئاً من دور القائد. بل على العكس سوف يكون المشاركون أكثر نشاطاً وأكثر استثماراً في نجاح الاجتماع وسيكونون عوناً كبيراً للقائد. فقد تتضمن هذه الأدوار ما يلي:

> مسؤول المهام، وهو الشخص الذي يحرص على بقاء المناقشات في مسارها الصحيح.

> مسؤول التوقيت، وهو الشخص الذي يحرص على حسن استخدام الوقت بفاعلية،

> مسؤول الرعاية، وهو الشخص الذي يهتم بالتوضيح وإعادة الصياغة وتحقيق التوافق وإجماع الرأي،

> مسؤول التعزيز، وهو الشخص الذي يعمل على تعزيز الإيجابيات ويهتم براحة الجماعة،

> محامي الشيطان، وهو الشخص الذي ينظر إلى الأشياء من زوايا أخرى وي طرح الأسئلة الصعبة التي ربما يغفل عنها الآخرون.

ومن الممكن إعطاء الدور الواحد لأكثر من شخص واحد وذلك اعتماداً على حجم الجماعة، وبالمقابل ليس ضرورياً أن تسند الأدوار إلى الجميع، وقد تخصص الأدوار إلى الأفراد عشوائياً وذلك من خلال السحب على الأسماء أو قد يقوم رئيس الاجتماع بهذه المهمة. وقد يبدو من الأهمية بمكان في بعض الأحيان إسناد أدوار إلى الأفراد تختلف عن الأدوار التي يقومون بها عادة.

ومن المفيد جداً أيضاً أن تكون هذه الأدوار معلنة على الملأ، وعلى سبيل المثال أعط المشاركين بطاقات تذكر أدوارهم عليها واطلب إليهم أن يضعوها أمامهم على الطاولة أو بطاقات تحمل أسماءهم وأدوارهم يضعونها على صدورهم. والبديل الآخر لذلك أن تخصص هذه الأدوار

للأفراد وتعلمهم بها على انفراد قبل انعقاد الاجتماع ثم تعلن على الملأ الأدوار دون ذكر الأسماء. ويمكن لرئيس الاجتماع أن يخصص بعض الوقت عند انتهاء الاجتماع لتحديد من هم الأفراد الذين أسندت لهم الأدوار وما هي أدوارهم، حيث من شأن هذا الإجراء أن يجعل الجميع يعيرون اهتماماً خاصاً لسهولة انسياب العمل في الاجتماع والأدوار التي يقومون بها وبحيث لا تؤذي أحداً. وهناك استراتيجيات أخرى تفيد في حسن إدارة الاجتماع وفي إشراك الجميع واستثمارهم له وذلك من خلال تكليف الأفراد بالمهام والواجبات وتداولها فيما بينهم.

زيادة الإنتاجية

ليس ثمة شك بأن إنتاجية اجتماعات المعلمين واللجان عامل هام جداً في تحسين جودة المدرسة في التطور المهني للمشاركين في الاجتماعات. أما الاجتماعات الرديئة، أي تلك التي لا تشكل استخداماً جيداً للوقت - فما هي إلا إهدار للوقت والطاقة معاً.

القادة الجيدون يضمنون معياراً عالياً وفي الوقت نفسه يقدمون الوسائل التي تكفل لكل فرد أن يتطور وينمو ليصل إليه.
Sande

وهناك أيضاً تكلفة الفرصة في الاجتماعات الرديئة، ألا وهي تكلفة الأشياء التي تعطل حدوثها بسبب وجود الأفراد في اجتماعات لا تحرز أي تقدم. غير أن الاقتراحات التي قدمتها قد تجعل الاجتماعات أكثر إنتاجية وممتعة في آن معاً. ومع أن التفاصيل قد تتغير بتغير الجماعة والغاية والإطار، إلا أن ثمة ثابتاً واحداً لا يتغير ويظل على حاله، ألا وهو وجوب احترام رئيس الاجتماع لأعضاء الجماعة. فهؤلاء، أولاً وأخيراً، يكرسون وقتهم ومهاراتهم ليكونوا جزءاً من جهد مشترك. إن مسؤولية رئيس الاجتماع أن يستفيد من هذه المناسبة في سبيل إنجاز الهدف المعقود لها وفي سبيل الإسهام في تطور ونمو الجميع.

