

Les Reunions

1. Necessitat de les reunions
2. Concepte i elements d'una reunió
 - 2.1. Assistents
 - 2.2. Durada
 - 2.3. Estratègia. Com es decideix?
 - 2.4. Finalitats
3. Alguns elements determinants de la seva eficàcia.
4. Tipologia de reunions
 - 4.1. Reunions informatives
 - 4.2. Reunions consultivo-deliberatives
 - 4.3. Reunions formatives
 - 4.4. Reunions decisòries
5. Fases d'una reunió
 - 5.1. Valoració de la seva necessitat
 - 5.2. Preparació
 - 5.3. Inici
 - 5.4. Desenvolupament
 - 5.4.1. Algunes tècniques per a la conducció
 - 5.4.2. Algunes dificultats a considerar
 - 5.5. Final de la reunió
 - 5.6. Seguiment dels acords presos
6. Estratègies de treball en una reunió
7. Exercici

Tema 7

LES REUNIONS

7.1.- NECESSITAT DE LES REUNIONS.

En un model de centre educatiu participatiu, basat en l'existència d'un projecte comú (PEC) establert conjuntament per tota la Comunicat Educativa, el qual dóna lloc a un projecte d'intervenció professional (PCC), les reunions tenen un valor fonamental tant en l'elaboració com en la implementació i posterior avaluació d'allò que es reflecteix en aquests documents.

Les **reunions de treball** constitueixen l'espai idoni per a l'intercanvi d'idees, pensaments, actituds o sentiments entre els seus components, la qual cosa porta a l'adopció de decisions consensuades referides a la contextualització i la coherència de l'oferta formativa de cada centre.

Això no obstant, si observem la dinàmica quotidiana de determinades institucions o bé quan preguntem a alguns dels seus protagonistes quina és la opinió que els mereix aquesta manera de funcionar, trobem opinions de tots els gustos. Entre elles, s'esgrimeixen un conjunt de raons i dubtes sobre la utilitat i l'eficàcia de les reunions.

- a) Sensació d'innúmerables reunions i pèrdua de temps.
- b) Reunions sense preparació prèvia: els directors, coordinadors, etc. **convoquen** una reunió i els convocats (Claustre, cicle, etc.) hi acudeixen **a veure què passa**.
- c) Reunions mal dirigides o no dirigides. Manca de recursos
- d) No es prenen acord ni es determina un pla d'actuació posterior.
- e) Si es pren algun acord no s'especifica qui, com i quan es realitzarà el seguiment i control de la seva posta en pràctica.
- f) El fet de no portar a efecte l'acord pres invalida amb freqüència l'eficàcia d'una nova reunió.

7.2.- CONCEPTE I ELEMENTS D'UNA REUNIÓ.

Una reunió de treball la constitueixen un **grup de persones amb un perfil professional semblant**, que coincideixen en l'espai i en el temps, amb una **documentació concreta** que ha d'ésser llegida, debatuda i aprovada,

amb la intenció de coordinar la seva actuació en el context del centre educatiu.

Les persones responsables de les reunions han de tenir en compte en el moment de convocar-les o preparar-les, els elements o variables que hi intervenen. La seva interacció donarà lloc a diversos tipus de reunions segons la modalitat, la durada i el nombre de persones.

7.2.1. ASSISTENTS A LA REUNIÓ.

Segons el **nombre d'assistents**, parlem de trobades de petit grup: 3 a 7 membres; de grup mitjà: 8 a 20 membres ; de gran grup: 20 a 40 membres i, finalment, assemblees: de més de 40 membres

Nombre	Característiques	Exemples	Durada
Petit grup 3 a 7 membres	**Gran eficàcia i participació i implicació dels assistents **Dificultat per evitar les influències personals **Ideals per aconseguir treball eficaç	EDI Caps Departament Coordinadors Comissions	Entre 45 min. i una hora
Grup mitjà De 8 a 20 membres	**Útils per informar, consultar i debatre situacions **Grup ideal per a la formació quan es pretén el canvi d'actituds i la formació d'opinions. **No són aconsellables per a prendre decisions i arribar a acords. Lentitud i necessitat d'un líder amb influència i ascendent sobre el grup	Claustres petits, reunions de Departament	Entre 1 h. i una hora i mitja
Gran grup De 20 a 40 membres	**Informació, posta en comú, ratificar o aprovar decisions o acords que han estat consensuats en Comissió **Grup no eficaç per a la presa de decisions **Reunió molt lenta. Cal un gran esforç de conducció de la reunió. **Pot ser d'escassa eficàcia i nul rendiment **Requereixen una gran preparació prèvia, tant del conductor com dels assistents	Claustres generals i Consells Escolars de centres grans Comissió de coordinació pedagògica	Entre 1 h. i una hora i mitja
Assemblea Més de 40 membres	**Modalitat vàlida per sessions informatives o per ratificar acord i decisions que prèviament s'han treballat en petit grup	Assemblees de pares, alumnes... Claustres grans	Una hora.

Segons les **característiques del grup** distingim:

- a) el nivell de participació i implicació.
- b) el grau de maduresa
- c) el grau de cohesió
- d) la llibertat en la constitució
- e) la constitució per imperatius legals-professionals

7.2.2. DURADA DE LES REUNIONS.

*Ha d'ésser tinguda en compte en la convocatòria.

*Si definim la *intervenció* com "un intercanvi entre membres d'un grup o entre un membre i tot el grup sencer", observem que a major participació, major nombre d'interaccions i major durada.

*A major nombre de persones, major nombre d'intervencions i major necessitat de temps per prendre decisions o arribar a acords.

7.2.3. TEMA DE LA REUNIÓ.

Han d'aparèixer explicitats a l'ordre del dia per tal que puguin ésser estudiats i preparats pels assistents amb antelació.

A la fi de la reunió els assistents poden exposar o demanar aclariments sobre aquells temes que els interessin en un torn obert de paraules

En el cas de les reunions extraordinàries, acostumen a ser sobre un tema monogràfic que, bé per la seva urgència o per la seva importància, en justifica la celebració i, per tant, no hi ha torn obert de paraules.

7.2.4. FINALITAT DE LA REUNIÓ.

La finalitat amb la qual es planteja cadascun dels punts de l'ordre del dia queda reflectida de manera específica en la seva formulació: s'avança l'objectiu que es pretén assolir.

D'acord amb la finalitat tenim reunions informatives, consultivo-deliberatives, formatives i decisòries. Ara bé, allò més habitual consisteix a fer reunions mixtes, en les quals s'hi barregen intencions diverses segons els punts tractats.

7.3. ALGUNS ELEMENTS DETERMINANTS DE LA SEVA EFICÀCIA.

****Necessitat de la convocatòria.**

La celebració de moltes reunions, tenint en compte el poc temps de què disposen els educadors, pot restar eficàcia i implicació.

****Que estigui preparada,** tant per part de la persona que l'ha de dirigir com per part dels participants.

Si una reunió no està preparada no hauria de celebrar-se: serà una pèrdua de temps i resta eficàcia les reunions posteriors.

Preparació individual, en equip, per cicles, etc.

**** Acabar en un pla d'actuació,** que faci possible la posta en pràctica dels acords i el seguiment de les decisions preses.

Algunes reunions són ineficaces perquè no es concreta un pla per dur-les a terme en el qual s'expliciten les tasques a realitzar, les persones responsables, les activitats necessàries, la temporització, etc.

**** Que s'executin les decisions preses** i els acords consensuats. Si no és així, les reunions subsegüents es convertiran en un pur formalisme.

7.4. TIPOLOGIA DE REUNIONS.

Segons l'objectiu de la reunió, LÓPEZ DE BLAS I SARASÚA¹ (1993:55) en distingeixen quatre tipus: informatives, consultivo-deliberatives, formatives i decisòries

7.4.1. REUNIONS INFORMATIVES.

****Objectiu:** transmetre al Claustre, a l'equip d'educadors... una informació que es creu necessària o convenient.

****Distingim tres fases:**

- a) Les persones que tenen la informació la comuniquen als altres,
- b) presentació de dubtes i preguntes per part dels destinataris de la informació
- c) resolució dels dubtes i resposta a les preguntes

¹ . – LÓPEZ DE BLAS, M. i SARASÚA, A. (1993): *Organización y dirección de reuniones*. Serie Cuadernos. Dirección General de Renovación Pedagógica del M.E.C. Madrid.

**Qui dirigeix la reunió ha de ser conscient de l'objectiu que es proposa, tot evitant d'entrar en discussions que se'n desviïn. És convenient d'assignar un temps límit a les intervencions.

**Cal tenir en compte que hi ha altres formes d'informar a més de la reunió (taulell d'anuncis, fulls informatius personalitzats, a través dels representants: Coordinadors de cicle, Caps de Departament, Delegats dels cursos, etc. i caldrà ponderar en cada cas la conveniència de la convocatòria.

Exemples:

En el Claustre de Professors s'informa de la convocatòria del procés electoral per elegir representants al Consell Escolar.

- a) Es llegeix l'ordre de la convocatòria i s'anuncia que quedarà exposada al taulell d'anuncis.
- b) s'enumeren les responsabilitats i tasques que ha de realitzar el Claustre referides a l'esmentat procés.
- c) torn d'intervencions per preguntes i respostes.

7.4.2. REUNIONS CONSULTIVO-DELIBERATIVES.

Objectiu: estudiar o analitzar propostes o solucions a temes/problemes que s'ha plantejat l'equip directiu, la coordinació, etc. S'analitzen les diverses alternatives, tenint en compte els pros i els contres de cadascuna d'elles

En aquest tipus de reunions no es prenen decisions (bé perquè no es responsabilitat de l'òrgan en qüestió) o bé perquè la decisió serà motiu d'una reunió posterior, quan les propostes o solucions siguin més clares i les decisions més consensuades i treballades.

En la major part d'ocasions, no és aconsellable que a la mateixa reunió es debatin les propostes i s'arribi a prendre decisions.

Exemple:

Reunió de cicle en la qual s'analitza la proposta de final de curs que ha estat elaborada per l'equip directiu (òrgan responsable de la planificació docent)

- a) l'equip directiu ha lliurat una proposta escrita prèviament a la celebració de la reunió.
- b) En la reunió (essent plenament conscients del seu valor consultiu) s'analitzen els avantatges i inconvenients (problemes, dificultats, etc.) de la proposta, els quals són comunicats a l'EDI.
- c) La decisió final correspon a l'Equip Directiu.

7.4.3. REUNIONS FORMATIVES

Objectiu: crear opinió i transmetre idees sobre temes en els quals cal que el col·lectiu reunit disposi d'informació i es formi un criteri.

La finalitat és, per tant, doble: a) informar sobre aspectes instructius o continguts conceptuals i b) modelar actituds, prendre postures, etc.

Exemple:

Reunió de cycle inicial en la qual es proposa modificar l'ensenyament de l'expressió escrita.

- a) Explica algunes activitats que fas amb els alumnes per tal de desenvolupar l'expressió escrita.
- b) Activitat de formació: lectura, xerrada, anàlisi de material existent al mercat ,etc.
- c) Proposta, arran de la formació realitzada, de noves activitats per millorar l'expressió escrita.

4.4. REUNIONS DECISÒRIES

Objectiu: prendre una decisió col·legiada.

La presa de decisions és difícil per dues raons

- a) la decisió ha de ser de qualitat i hom corre el risc de no encertar.
- b) el procés de presa de decisions és complex. En el grups es fan diverses anàlisis d'una mateixa realitat, amb diferents interpretacions, objectius, motivacions, etc.

Si la decisió és de gran incidència en el centre és important que hagi estat discutida i debatuda, tot considerant les causes que la motiven i les conseqüències que se'n deriven, en reunions deliberatives prèvies del mateix òrgan o de comissions delegades.

**A la reunió decisòria cal anar-hi amb propostes concretes

**Una reunió decisòria de més de sis o set persones no és tècnicament aconsellable.

Exemple:

Sessió de C.E. en què s'aprova el compte de gestió del trimestre.

- a) la comissió econòmica ha realitzat, prèviament a la reunió, un informe de la gestió econòmica del centre al llarg del trimestre, el qual ha estat tramés a les persones reunides juntament amb l'ordre del dia de la reunió.
- b) el president del C.E. obre un torn d'intervencions per a dubtes o preguntes. Hi ha un límit de temps i d'intervencions amb l'objectiu de fer més àgil i

operativa la reunió (cal tenir en compte que alguns dubtes ja han pogut ésser aclarits abans de la reunió)

c) se sotmet a aprovació.

L'aprovació d'una proposta no pot allargar-se en el temps. En cas contrari potser que no es tracti d'una bona proposta, calen reunions prèvies de deliberació i consens o bé la reunió no ha estat ben conduïda.

Les reunions que es convoquen en un centre educatiu difícilment són únicament d'un d'aquests tipus, sobretot si es tracta de reunions a les quals hi assisteixen persones de diversa procedència: educadors, usuaris, administració... Tanmateix, sempre cal tenir en compte que:

a) els membres d'una reunió han de conèixer perfectament els **temes** de la reunió i la **finalitat** de la mateixa.

b) els equips directius han de procurar, en la major mesura possible, no fer coincidir en una mateixa reunió temes i finalitats diferents, atès que els membres de la reunió tendeixen a unir-los

c) Si a l'ordre del dia hi ha diversos punts a tractar, es responsabilitat del director de la reunió afavorir que els membres assistents separin les finalitat i els temes

7.5.- FASES D'UNA REUNIÓ.

En una reunió, com en tot esdeveniment dinàmic, podem considerar-hi diverses fases que ultrapassen, tant abans d'iniciar-la com un cop acabada, el temps estricte de durada de la trobada

5.1. NECESSITAT DE LA REUNIÓ.

Prèviament a convocar una reunió, la direcció o el coordinador ha de plantejar-se si és necessària. Cal tenir en compte dos aspectes:

a) *Necessitat tècnica.*

Transmetre alguna informació d'organització i funcionament del centre.

Demandar opinió, suggeriments o propostes a un grup de persones.

Prendre una decisió que és competència d'aquest òrgan

.....

b) *Necessitat d'interrelació.*

Fomentar la participació i implicació dels diversos estaments de la CE en el funcionament del centre.

Propiciar un bon clima de treball

Potenciar les relacions entre els diversos membres del col·lectiu

És el procediment més adequat? És la reunió el procediment més adequat? Hi ha altres procediments (notes informatives, taulell d'anuncis, horari de visites) que, en determinats casos, fan innecessàries les reunions.

És el moment propici? Hi ha determinats dies i hores dins el calendari escolar que són els més propicis per a la celebració de reunions

5.2. FASE DE PREPARACIÓ.

La preparació adequada de la reunió en facilita el desenvolupament, n'augmenta l'eficàcia i eleva el nivell de satisfacció del grup.

La responsabilitat de la preparació de la reunió recau en la persona que la condueix i també en les persones que hi han d'assistir quan han estat informats amb antelació de l'ordre del dia.

El coordinador ha de tenir en compte:

a) les **condicions materials**: sala de reunions, condicions necessàries per al treball, recursos materials.

b) La fixació de l'**ordre del dia** i la **convocatòria de les persones** que hi han d'assistir.

Els temes a tractar han de ser reals, afectar o interessar el grup i s'han de delimitar els límits del seu tractament prèviament a iniciar la sessió.

c) Anàlisi dels **possibles aspectes problemàtics** del tema. Cal tenir clares les dades essencials, possibles problemes que es poden plantejar en el decurs de la sessió, alternatives i propostes possibles...

d) Determinació de clara de l'**objectiu** de la reunió. Ha d'ésser indicat a la convocatòria amb claredat i precisió.

e) La **convocatòria** s'ha de realitzar amb l'antelació suficient i ha d'incloure a) la data, lloc i hora de la reunió; b) la durada estimada, c) l'ordre del dia, d) les finalitats de la reunió en cada punt de l'ordre del dia, i e) documentació que serà analitzada pels assistents a la sessió

La fase de preparació és extraordinàriament important per als membres dels òrgans col·legiats que representen un sector de la Comunitat Educativa. és el moment de recollir opinions i suggeriments i poder, d'aquesta manera, portar a la reunió el sentir del col·lectiu que es representa.

5.3. INICI DE LA REUNIÓ.

A l'inici el director de la reunió ha de

- a) Començar amb puntualitat.
- b) Clarificar els punts de l'ordre del dia.
- c) Precisar l'objectiu o finalitat de la reunió.
- d) Definir amb claredat i precisió la tècnica o estratègia que se seguirà en la reunió.
- e) Prioritzar el tractament dels punts de l'ordre del dia.

L'acollida, presentació i quantificació dels participants constitueix un factor essencial per crear un clima professional i amable en una reunió.

5.4. DESENVOLUPAMENT DE LA REUNIÓ.

El moderador de la reunió ha de conduir-la tot harmonitzant els requeriments de l'efectivitat i els de la comunicació

Des del punt de vista de l'**efectivitat**, ha de procurar l'assoliment dels objectius previstos així com l'aplicació de la tècnica planificada. Per aconseguir-ho ha de tenir capacitat de

- a) Reformular les opinions individuals que convingui ressaltar i que puguin estimular les interaccions
- b) Centrar el debat vers la finalitat de la reunió.
- c) Reformular o fer síntesis de les intervencions llargues.
- d) Fer síntesis entre diverses opcions.
- e) Fer síntesis de cada part de l'ordre del dia.
- f) Fer una síntesi final.
- g) Evitar digressions i *fugides d'estudi*
- h) Mantenir l'ordre i el torn de paraula.
- i) Destacar els punts d'acord i de desacord
- j) Mantenir el ritme adequat de reunió: un ritme lent, cansa, desanima; el ritme massa ràpid genera excitació.

Des del punt de vista de la **comunicació**, ha de procurar la creació d'un bon ambient i clima de treball cooperatiu (sensació d'igualtat) i, en cas necessari, ha d'animar els membres a participar. Per aconseguir-ho:

Cal evitar

- a) Contestar personalment les qüestions plantejades.
- b) El plantejament de qüestions personals
- c) Les desqualificacions personals
- d) Fer sentir que les decisions ja han estat preses.

Cal potenciar

- a) Les intervencions de totes les persones assistents
- b) Els respecte a les opinions i intervencions

c) La creació de confiança, cooperació i cordialitat.

7.5.4.1. ALGUNES TÈCNIQUES PER A LA CONDUCCIÓ DE REUNIONS.

A) TÈCNIQUES DE REFORMULACIÓ.

Concepte:

Recollir una opinió, un judici, una proposta d'un participant i reformular-la per a la consideració del grup.

Quan es fa?

a) Quan l'aportació és interessant i convenient per a l'assoliment dels objectius

b) Quan convingui tenir en compte diverses aportacions i calgui resumir-les i destacar semblances i diferències.

Com es fa?

a) Com un reflex pur i simple del que s'ha dit: repetició textual

b) Presentació del més important: resum d'allò essencial

c) Nova formulació: repetició de la idea amb paraules diferents.

B) TÈCNIQUES DE REESTIMULACIÓ.

Adreçades a animar a la participació i a la interacció dels assistents en la dinàmica de la reunió.

a) Preguntes-test. Amb l'objectiu de definir una paraula o un concepte que els participants utilitzen amb significats diferents.

b) Invitació directa a participar. Emprat per fer parlar una persona que ha romàs en silenci durant un temps o per estimular algú que, pels gestos que fa, sembla voler intervenir.

És un bon procediment per aquells membres que guarden silenci a les reunions i després boicotegen els acords presos amb les seves paraules o actuacions

c) Petició de comportament.

Invitar a completar punts de vista o opinions diferents

d) Pregunta eco.

El moderador retorna al participant la seva pròpia pregunta, amb la seva mateixa formulació, demanant-li que sigui el mateix qui la respongui, donat que és la seva responsabilitat i coneix el tema.

e) Pregunta rebot.

El moderador adreça la pregunta feta per un participant a un altre dels assistents.

f) Pregunta record

Es tracta d'una pregunta o qüestió plantejada anteriorment que havia quedat sense resposta.

g) Resums o síntesis parcials.

7.5.4.2. ALGUNES DIFICULTATS A CONSIDERAR.

a) Silenci perllongat d'un grup.

Davant d'aquesta situació o bé podem mantenir el silenci i deixar que el grup s'enfronti a la situació (Ex. "Discussió de la vaga a l'hora del pati" o bé podem posar en pràctica alguna de les tècniques d'estimulació.

b) Xerrameca inoportuna d'alguns participants.

Quan la situació provoqui situació de malestar en el grup caldrà recordar a la persona que es disposa d'un temps limitat i la necessitat que altres persones facin ús de la paraula.

En darrer terme, caldrà tallar-lo i concedir la paraula a una altra persona o bé aprofitar l'ocasió per demanar l'opinió a un participant silenciós.

En aquests context, tanmateix, cal tenir en compte que qualsevol agressió del moderador contra un participant provoca, en general, un efecte de solidarització amb el membre atacat i, per tant, una aliança tàctica amb ell contra el moderador o conductor de la reunió.

c) Desviament del tema per part d'un membre.

En línies generals no han de ser acceptades i el moderador ha d'intervenir per reconduir la reunió al tema i els objectius que es proposen assolir.

Desviació estratègica...

Si les desviacions són contínues i sistemàtica pot ser un indicatiu que no hem sabut centrar bé el tema de la reunió o bé que ens trobem davant d'un sabotejador.

d) Sabotejador sistemàtic.

Cal, en primer lloc, analitzar les causes. Ara bé, en general, cal que tant aviat com sigui possible el moderador o bé el propi grup faci front a l'actitud o les posicions d'aquestes persones.

No sempre és convenient que sigui el moderador qui actuï

e) Evasions del grup

Es tracta de mecanismes de defensa que emprà el grup per no afrontar el tema, el problema o les conclusions a les quals es pugui arribar. En aquests casos, és important que el coordinador s'adoni del malestar existent prèviament a prendre la decisió de: a) fer que el grup afronti el problema; b) no abordar el tema i deixar-lo per un altre moment i c) afrontar la situació des d'una altra perspectiva.

7.5.5. EL FINAL DE LA REUNIÓ.

El coordinador ha de procurar que una sessió de treball mai no acabi sense:

- a) Haver-se fixat amb tota claredat els acords i decisions.
- b) Clarificar les tasques i activitats que fan possible la posta en pràctica dels acords i decisions.
- c) Designar persones responsables de dur a terme el seguiment i execució de les tasques encomanades.
- d) Assignar els recursos per a cada tasca individual
- e) Un avenç de cronoprogramació de les tasques i activitats
- f) Un pla de valoració processal i final.

7.5.6. EL SEGUIMENT DELS ACORDS, DECISIONS I TASQUES PER PART DE LES PERSONES RESPONSABLES.

En parlar de la presa de decisions hem assenyalat la importància de dur a la pràctica els acords adoptats. Quan no es així, la situació que es dóna incapacita el responsable per prendre nous acords.

La raó de ser de les actes és que el grup faci un seguiment i porti un control de les decisions i acords adoptats.

Cada reunió hauria de començar amb la lectura de l'acta anterior i la revisió de la posta en pràctica dels acords presos.

7.6. ESTRATÈGIES DE TREBALL EN UNA REUNIÓ.

La tècnica utilitzada dependrà de les característiques de la reunió: nombre de membres, objectiu, tema i temps disponible.

Destaquem les següents:

- a) l'estudi de documents.
- b) l'estudi de casos.
- c) l'anàlisi d'avantprojectes.
- d) la discussió guiada.
- e) la pluja d'idees
- f) la posta en comú dels grups de treball.

7.7. EXERCICI

Analitza quina és la incidència dels aspectes considerats al llarg del tema en una reunió de treball realitzada en un centre educatiu a la qual tinguis l'oportunitat d'assistir (bé com a observador o bé com a membres).

En la realització de l'exercici cal que tinguis en compte, com a mínim, els apartats següents:

A.- CONTEXT.

Tipus d'organització en la qual es dona.

Tipus de reunió: claustre, consell escolar, equips d'educadors, equip multidisciplinar, etc.

Descripció del desenvolupament (possibilitat d'annexar l'acta)

B.- ANÀLISI.

Descriure els diversos elements observats, d'acord amb l'esquema que s'aporta a continuació o bé un altre d'elaborat per l'estudiant; **Interpretar** les causes o les raons que donen lloc als comportaments observats ; **establir relacions** entre els aspectes que demostrin el grau de reflexió, maduresa i sistematització assolir en l'anàlisi a partir de la pràctica dels aspectes teòrics exposats.

* Elements materials.

Assistents.

Característiques del grup.

Durada

*Tipus de reunió.

Objectius pretesos.

Temes tractats.

*Fases de la reunió.

Necessitat

Convocatòria

Preparació i treball previ

Desenvolupament

.Tècniques de conducció de reunions.

.Dificultats a considerar.

Final de la reunió.

C.- SINTESI FINAL DE L'EXERCICI.

*Valoració final de l'anàlisi realitzada arran de la pròpia experiència en la gestió i participació a reunions.

No es tracta únicament de dir si s'actua o no s'actua d'acord amb els principis tractats, sinó d'argumentar els motius o les raons que, a parer de qui fa el treball, donen lloc a una determinada situació.

.Formulació de propostes de millora; previsió dels possibles inconvenients que sorgirien en aquestes propostes, etc.

.Noves aportacions o costums institucionals no comentats pel que fa a les reunions, etc.

Nota:

Aquest guió de treball ha d'ésser entès únicament com una possibilitat. L'anàlisi de la realitat organitzativa depassa, òbviament, qualsevol intent d'acotar-la i, per tant, hi ha molts altres aspectes que, en funció de cada situació, serà pertinent i convenient de comentar: to de les intervencions, dificultats per a la participació, paper del moderador (únic o compartit), etc.