



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی شاهرود

معاونت آموزشی

مرکز مطالعات و توسعه آموزش علوم پزشکی

# آئین نامه اتاق فکر

سال ۱۳۹۹

## دیباچه:

امروزه یکی از آسیب های جدی در حوزه مدیریت سازمان ها، نهادهای و ساختارهای اجرایی، گرفتار شدن شدن تصمیم گیرندگان در گیر و دار مسائل اجرایی روزمره است. با افزودن شدن نیازها و پیچیدگی پاسخ به آنها، پیچیدگی روابط موجود، سرعت تغییرات محیطی و پویایی ساختارها در همه عرصه ها، نیاز به اتخاذ تصمیم های صحیح و ایجاد آفرینندگی بیشتر حس می شود چراکه یکی از روش های حل مساله در حوزه مدیریت، آفرینندگی، به معنی یافتن پاسخ مطلوب و مناسب برای تحولات و رویدادها است. تا هنگامی که مدیران سرگرم طی روال های از پیش تعیین شده، شرکت در جلسات و پاسخگویی به مراسلات و حل مشکلات مختلف سازمان هستند، فرصت چندانی برای اندیشیدن به آفرینندگی و خلاقیت، تحلیل شرایط و خلق ایده های نو برای برون رفت از بسیاری از مشکلات ساختاری نخواهند یافت. در خوشبختانه حالت، اگر هم فرصت این کار به وجود آید، در فرآیند تصمیم گیری، تکیه بر تفکر منفرد دستیابی به موفقیت را تضمین نمی کند. بنابراین لازمه عبور از این چالش، ایجاد ساختاری است که بتواند از طریق آن فکر را غنی و بارور ساخت.

در این راستا معاونت آموزشی دانشگاه با تشکیل اتاق فکر، یکی از گام های مهم در جهت دستیابی به مأموریت و رسالت حقیقی دانشگاه و عبور از مرزهای تفکر سنتی در عرصه مدیریت می داند. دو کارکرد یا نقش کلیدی اتاق فکر یکی فکر سازی برای مفهوم آفرینی و دیگری گشودن گره های فکری که در فرآیندهای عملی به وجود آمده اند. همچنین با ارتباط دادن گذشته به آینده، مفهوم فکر آفرینی رخ می دهد که به این طریق، اندک اندک با فکر سازی، راهی برای شکستن تاریکی ها و دمیدن روشنایی ها باز می شود. علاوه بر این، اتاق فکر با کمک و تعامل با کارشناسان و نخبگان فکری می تواند در زمینه های گوناگون اطلاعاتی را دریافت و در بانک اطلاعات فکر ذخیره کند. این بانک به اتاق فکر امکان می دهد که به صورت باز با جهان واقع مواجه شود، از خزانه فکر، فکر سازی کند و فکروورزی را تعلیم بدهد.

هم چنین براین باوریم که با همکاری مسئولین و تک تک اعضای محترم هیات علمی که همگی از متفکران و اندیشمندان جامعه کنونی ما هستند و نیز دانشجویان عزیز که سرشار عزیز که سرشار از افکار بدیع و روح پرسشگر و خلاق هستند، بتوانیم فصلی نو در ساختار تصمیم گیری و تصمیم سازی ایجاد نماییم، ان شاء الله.

دکتر حمید واحدی

معاون آموزشی دانشگاه علوم پزشکی شاهرود

## تاریخچه:

### اتاق فکر در جهان

سرآغاز پیدایش هسته های کانونی و علل و انگیزه شکل گیری اولیه آن به روشنی مشخص نیست. واژه اتاق فکر در آمریکا در دهه ۱۹۶۰ به کار گرفته شد و استراتژی آن، ایجاد پلی میان ( قدرت، دانش و حکومت) بود. کانون های تفکر با هدف سیاست پژوهی برای سیاست در جامعه و دولت متولد شدند.

نخستین اتاق فکر سازمان یافته، موسسه رند است که در سال ۱۹۴۸ در حوزه مسایل امنیتی و نظامی آمریکا تاسیس شد. در آسیا کانون های تفکر از دهه ۱۹۷۰ با ویژگی بومی به وجود آمدند و کشورهای ژاپن و چین و کره جنوبی از کانون های تفکر مناسبی برخوردار شدند و براساس مطالعات موسسه ملی گسترش پژوهش ژاپن، حدود ۳۲۰ اتاق فکر در ۸۹ کشور جهان به فعالیت فکری اشتغال دارند. یک سوم کانون ها در آمریکا استقرار دارند. بنا به گواهی تاریخ، هسته های کانونی در جنگ جهانی دوم در آمریکا شکل گرفت که نخستین کانون های تفکر در آمریکا شامل بنیاد راسل و شورای روابط خارجی آمریکا و موسسه بروکینگز است. بعد از جنگ جهانی دوم کشورهای آسیایی به صورت جدی به تاسیس کانون های تفکر پرداختند، مانند:

موسسه امور بین الملل پاکستان

موسسه مطالعات توسعه بنگلادش

موسسه بین الملل تایوان

موسسه ملی مدیریت تایلند

موسسه رشد اقتصادی دانشگاه هند

جالب است در فهرست کانون های تفکر در بخش مربوط به ایران نام دفتر مطالعات سیاسی و بین الملل دیده می شود. و امروزه در ۷۷ کشور کانون تفکر به ثبت رسیده است.

### موج های اتاق فکر:

طور کلی نقش اولیه اتاق های فکر، ایجاد پل بین جهان ایده و عمل می باشد. واژه Think tank یا اتاق فکر برای اولین بار به طور رسمی در ایالات متحده و در خلال جنگ جهانی دوم مطرح شد، اما اصطلاح Think tank برای اشاره به فضاهای خاص و امنی که طراحان و استراتژیست های نظامی برای تبادل نظر در آن اجتماع می کردند، استفاده می شد. با گذشت زمان کاربرد این اصطلاح نیز گسترده تر شد و حوزه معنایی وسیع تری را دربرگرفت.

نسل اول اتاق های فکر ایالات متحده، موسسات مطالعاتی و تحقیقاتی بودند که در دهه اول قرن ۲۰ باهدف انجام پروژه های آکادمیک، تربیت نخبگان سیاسی، جهت دهی غیرمستقیم سیاست های دولت بدون جهت گیری سیاسی و یا گرایش به جناح سیاسی خاص شکل گرفتند. موسسه تحقیقاتی دولتی (The Institute for Government Research 1916)، موسسه بروکینگز ۱۹۷۲ (Brookings Institution) و موسسه دست راستی آمریکن اینترپرایز (The American Enterprise)، مهمترین نمونه های نسل اول اتاق های فکر در ایالات متحده می باشند.

نسل دوم اتاق های فکر در ایالات متحده تقریباً همزمان با پایان جنگ جهانی دوم پا به عرصه وجود نهادند. جهت گیری این اتاق های فکر باتوجه به شرایط جدید بین المللی (ظهور ابر قدرت های جدید و انزوای اقتصادی، سیاسی و نظامی اکثر کشورهای اروپایی، آغاز دوران جنگ سرد و دیگر ملزومات یک جهان دوقطبی) بسیار متفاوت با نسل اول اتاق های فکر بود. شرکت RAND

طرف قرارداد نیروی هوایی ارتش ایالات متحده (۱۹۴۸)، موسسه هادسون (Hudson Institute) و موسسه اربن (Urban Institute) نمونه‌هایی از اتاق‌های فکر نسل دوم ایالات متحده می‌باشند.

نسل سوم اتاق‌های فکر تقریباً تحولی عظیم در موسسات مطالعاتی تحقیقاتی به وجود آوردند. این نسل از اتاق‌های فکر همزمان با اوج مصرف‌گرایی و سرمایه‌داری در آمریکا به وجود آمدند. تلاش عمده این نسل از اتاق‌های فکر، یافتن بازار مناسب برای محصولات به اصطلاح روشنفکرانه و عالمانه خود بود.

مرکز مطالعات استراتژیک و بین‌المللی (The center for strategic and international studies)، بنیاد هریتج (Heritage Foundation 1963) و موسسه کاتو (CATO 1997) نمونه‌هایی از اتاق‌های فکر نسل سوم آمریکا می‌باشند.

### اتاق فکر در ایران:

جزو اولین اتاق‌های فکر در ایران می‌توان از موسسه روند نام برد که محمد حسین عادل‌ی در سال ۱۳۸۴ اقدام به تاسیس آن کرد. این موسسه اولین موسسه خصوصی، غیردولتی و غیرحزبی در ایران است که با هدف مطالعه در زمینه اقتصادی و بین‌المللی تاسیس شده است.

در طول فعالیت روند، این موسسه موفق به ایجاد یک شبکه قوی از مخاطبین دانشگاهی، شرکت‌ها و افراد دیپلمات شده است. از طرفی زمینه را برای ارتباط با رهبران جهانی، سیاستگذاران، مدیران شرکت‌ها، سازمان‌های غیردولتی، تجار، دانشگاهیان و رسانه‌ها فراهم کرده است. روند متعهد به ارتقای همکاری با کنفرانس‌ها و همایش‌های بین‌المللی است. با این حال، اتاق فکر روند از ظرفیت خود، برای انجام پژوهش در مسائل مربوط به سیاست‌های کلان و برجسته، ارائه مشاوره استراتژیک در سطح دولت، همکاری با سازمان‌های مشترک در زمینه‌های انرژی، امور مالی و صنعت و .... استفاده می‌کند.

اتاق فکر متعدد در ایران وجود دارد، ولی کلاً به صورت محدود بوده و نهادینه نبوده است. البته طرح اتاق فکر به وزارت علوم و فناوری، دانشگاه آزاد، صدا و سیما، پژوهشگاه فرهنگ و اندیشه اسلامی، پژوهشگاه‌های دانش بنیادین، مرکز تحقیقات مجمع تشخیص مصلحت نظام، ستاد انقلاب فرهنگی، نهاد ریاست جمهوری، مرکز تحقیقات استراتژی و پاره‌ای از مراکز آموزشی و پژوهشی و حکومتی در تاریخ ۱۳۸۱/۶/۳ رایحه شده است (پژوهشکده علوم انسانی و مطالعات فرهنگی).

از سایر اندیشکده‌ها می‌توان به اندیشکده صنعت شریف-امیر کبیر-ایتان-هجرت-یقین-اندیشکده نانو فناوری وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و .... اشاره کرد.

### اتاق‌های فکر در سایر دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور:

اتاق فکر در دانشگاه‌های علوم پزشکی نیز به صورت محدود شکل گرفته‌اند. البته به نظر می‌رسد در طول زمان به آن توجه بیشتر شده است. لازم به ذکر است که خاستگاه آنها در معاونت‌های پژوهشی، فرهنگی، امور بین‌الملل و معاونت بهداشتی بوده است، ولی اکثر آنها ساختار متشکل نداشته‌اند. در ذیل به تعدادی از آنها اشاره می‌شود:

#### اتاق فکر دانشگاه علوم پزشکی ایران:

در سال ۱۳۹۶ با هدف ارتقا سیستم و ارائه راه حل برای مشکلات ایجاد شد.

#### مرکز تحقیق و توسعه سیاست‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران:

در سال ۱۳۸۵ با هدف تدوین برنامه پایش و ارزیابی عملکرد دانشگاه، ثبت و مستندسازی فرآیندهای مهم دانشگاه، تدوین پیگیری و پایش برنامه‌های درازمدت، آینده پژوهی و افکار سنجی در مورد موضوعات کلیدی مورد نظر بود.

#### اتاق فکر تخصصی دارویی در معاونت پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی شیراز:

این اتاق فکر به منظور بررسی طرح‌ها و مسائل مرتبط با حوزه دارویی کشور و بصورت جامع جمع‌آوری می‌کند.

#### اتاق فکر معاونت بین‌الملل دانشگاه علوم پزشکی شیراز:

در سال ۱۳۹۶ با هدف ایجاد شبکه تبادلات بین المللی دانشگاه و برقراری ارتباطات موثر با کشورهای مختلف جهان تشکیل شد.  
**اتاق فکر دانشگاه علوم پزشکی کرمان:**

در سال ۱۳۸۸ به عنوان مرجع اصلی تامین خوراک فکری و تحلیل اطلاعات برای هیات رئیسه تشکیل شد.

**اتاق فکر دانشگاه علوم پزشکی آذربایجان غربی:**

در سال ۱۳۹۷ در معاونت امور اجتماعی تشکیل شد.

**اتاق فکر دانشگاه علوم پزشکی بندرعباس:**

در سال ۱۳۹۷ برای تعیین سمن های مورد نیاز استان هرمزگان، با توجه به بار بیماری ها و جلب حمایت و مشارکت معاونت های مذکور تشکیل شد.

**اتاق فکر دانشگاه علوم پزشکی بیرجند:**

در سال ۱۳۹۷ به منظور بهبود عملکرد و ارتقا بهروری تشکیل شد.

**اتاق فکر دانشگاه علوم پزشکی زنجان:**

در سال ۱۳۹۸ با هدف ارتقا و بالندگی نظام مدیریتی دانشگاه تشکیل شد.

**اتاق فکر دانشگاه اصفهان:**

در سال ۱۳۹۲ با هدف رصد، آسیب شناسی و ارائه راهکار در زمینه آسیب های فرهنگی تشکیل شد.

همچنین اتاق فکر در دانشگاه سمنان و کاشان نیز تشکیل شده است.

#### **ماده ۱: تعریف اتاق فکر:**

اتاق فکر، اتاق مفهوم سازی و مفهوم ستانی است، این اتاق، راهبردی عقلانی برای نهادهای فکر سازی و بازسازی فکرها است اتاق

فکر، با توجه به ذهنیت های پژوهشی، آموزشی، رسانه ای و حکومتی، فرایندی چاره ناپذیر در منطق عملی است.

اتاق فکر در اصل اتاق خط مشی های فکر شناسی و فکر سازی است.

اتاق فکر به منزله منطق اکتشافات فکری است. اتاق فکر می تواند بازوی مشورتی برای مدیران باشد، در اتاق فکر افرادی که تجربه خوب و پتانسیل تحقیقاتی لازم را داشته واز خلاقیت و نوآوری نیز برخوردار باشند می توانند با ایده ها و اندیشه های خود مدیران اجرایی را در اتخاذ تصمیمات مناسب یاری دهند.

#### **ماده ۲: ضرورت های وجود اتاق فکر:**

یکی از آسیب های جدی در حوزه مدیریتی، گرفتار شدن تصمیم گیرندگان درگیر و دار مسائل اجرایی روزمره است. تا وقتی مدیران سرگرم روال های از پیش تعیین شده، شرکت در جلسات، پاسخگویی به مراسلات و مانند این ها هستند، فرصت چندانی برای تفکر و اندیشه نخواهند یافت و در خوش بینانه ترین حالت، اگر هم فرصت این کار را بیابند در تصمیم گیری، تکیه بر تفکر منفرد دستیابی به موفقیت را تضمین نمی کند، بنابراین لازمه عبور از این چالش، ایجاد ساختاری است که بتوان از طریق آن فکر را غنی و بارور ساخت.

پس می توان گفت که اتاق فکر، مرکز مطالعات پژوهشی است که در آن مطالعات و تحقیقات کاربردی انجام می شود و برای حل مسائل، خلق ایده های جدید و تدوین ایده های کلی شکل گرفته و پیشنهادهای خام به سیاست ها و برنامه های دقیق و قابل اجرا تبدیل می شود. در اتاق فکر، شکل گیری و تولید اندیشه ها تقویت گردیده و از نابودی و به دست فراموشی سپرده شدن آنها جلوگیری می شود.

شاید موضوع اتاق فکر، موضوع تازه و نوبی به نظر نرسد اما نقش ارزشمند اتاق‌های فکر در تعاملات سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و تأثیر مثبت آن در توسعه و ارتقای سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات به قشرهای متفاوت جامعه، باعث شده است که این تشکیلات غیرساختارمند گذشته، امروزه جایگاهی در ساختار سازمان‌ها پیدا کند.

اگر مدیران در گذشته صرفاً با تکیه بر دانش خود و حلقه محدود مشاوران به اداره امور عمومی سازمان همت می‌گماردند، اینک با بهره‌گیری از چنین سازوکاری نمی‌توانند به اداره همه‌جانبه امور بپردازند، در صورتی که می‌توانند در تصمیم‌گیری خود با بهره‌گیری از تفکر جمعی، ضمن شناسایی فرصت‌ها، تهدیدها و نقاط قوت و ضعف خطاپذیری عملکرد خود را به حداقل کاهش دهند.

اهتمام، تعهد و توجه ویژه اهل تفکر و سیاست به این کانون‌ها و همچنین بازبینی علمی مستمر و منظم آن‌ها برای مصون ماندن از آسیب‌های احتمالی مسأله‌ای ضروری است.

یکی از عادت‌های بدی که دامن‌گیر جامعه ماست، عمل پیش از تفکر یا تفکر پس از عمل است که راه برون‌رفت از این سیکل معیوب، نهادینه‌سازی الگوی عمل مبتنی بر معرفت است. اتاق فکر، مغزی برای اندیشیدن، ذهنی برای پرواز کردن و فکری برای گشودن است. اتاق فکر عرصه‌ای است که در آن خرد جمعی به منصف ظهور می‌رسد. در این فضا شرکت‌کنندگان در خصوص مسائل و موضوعات مورد بحث به اجماعی همگانی دست می‌یابند، چراکه در اینجا دیگر از روابط قدرت خبری نیست.

### ماده ۳: اهداف اتاق فکر:

- ترویج و اشاعه فرهنگ کارگروهی و جمع‌اندیشی
- بهره‌گیری از نیروهای متفکر، نخبه و استراتژیست به صورت هسته‌های فعال فکری برای خلاقیت در سیاست‌پژوهی
- ارتقای کیفی، علمی و تخصصی عملکرد سطوح کاری گروه‌های کارشناسی
- اعتلا و ارتقای سطح بهره‌وری سازمان و بهبود کیفیت خدمات
- اعمال روش جمع‌اندیشانه و هم‌افزایی دانسته‌ها و افکار مختلف در جوانب متفاوت
- تغییر الگو و رفتار سازمانی از نظر نگرش فردی به سازمان و از نگرش وظیفه‌ای به نگرش فرایندی
- تقویت همکاری و مشارکت فکری کارکنان در راستای افزایش خلاقیت و نوآوری و به‌کارگیری راهکارهای خلاقانه فردی و گروهی

### ماده ۴: معرفی اتاق فکر دانشگاه علوم پزشکی شاهرود:

اتاق فکر دانشگاه علوم پزشکی شاهرود در سال ۱۳۹۹ فعالیت خود را به صورت رسمی به عنوان مرجع اصلی تأمین خوراک فکری و تحلیل اطلاعات هیات رئیسه شورای دانشگاه و هیات امنای دانشگاه بر روی چالش‌ها و مسائل جاری دانشگاه آغاز نمود، اما در دوره جدید مدیریت تلاش می‌شود که ساختار آن تقویت، جایگاه و ارتقا فعالیت خود در بستر مناسب با برنامه تنظیمی متبلور سازد.

### ماده ۵: وظایف اتاق فکر دانشگاه علوم پزشکی شاهرود:

سیاست‌گذاری به زبان ساده از سه بخش: گذشته پژوهی، شناسایی وضع موجود و شناسایی آینده‌های ممکن و مطلوب تشکیل می‌گردد و خروجی اصلی آن بیانیه سیاست است که نشان‌دهنده راه رسیدن از وضع موجود به آینده مطلوب می‌باشد. در این راستا برخی از وظایف اتاق فکر دانشگاه عبارت‌اند از:

- تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها
- شرح حوادث گذشته و کشف دلایل
- تحلیل اطلاعاتی که ریشه در گذشته دارند
- تفسیر تجارب گذشته

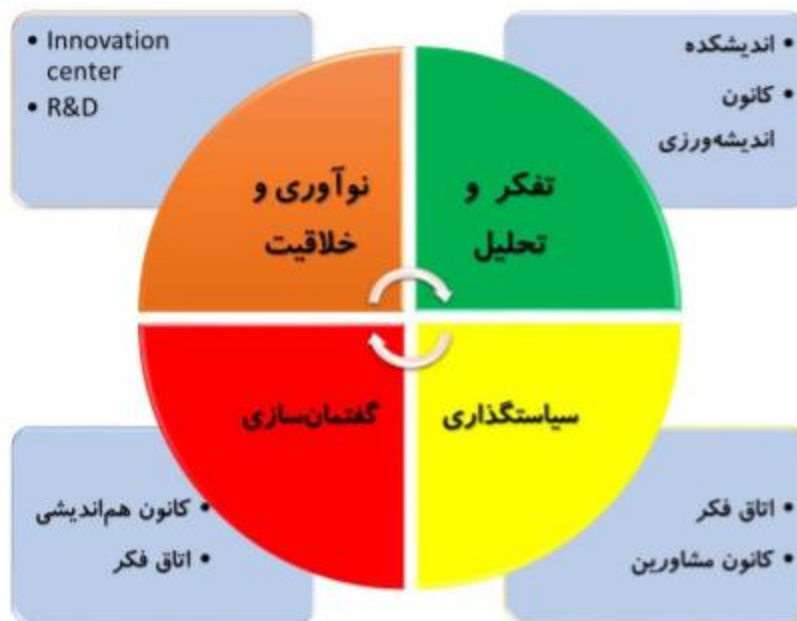
## ۲-۵- تحلیل وضع موجود:

- شناسایی منابع اطلاعاتی
- شناسایی نخبگان درون و بیرون از دانشگاه
- شبکه‌سازی بین نخبگان
- تحلیل روندهای تأثیرگذار
- تحلیل اطلاعات فرآیندهای جاری
- شناسایی و توصیف مسائل
- پژوهش برای حل مسائل

## ۳-۵- آینده‌پژوهی

- تحلیل‌های کمی و کیفی روندها
- تشریح نیروهای حاضر و رخدادهای آینده
- طراحی آینده‌های مطلوب، ممکن و محتمل
- بررسی انتخاب‌ها و احتمالات ممکن
- تعیین اولویت و ضرورت تغییرات
- برنامه‌ریزی تغییرات برای دستیابی به آینده مطلوب
- بررسی منابع موردنیاز برای تغییر

و از جهت دیگر می‌توان وظایف اتاق فکر را به شکل زیر نیز بیان کرد. که این وظایف به شکل چرخ فلک در حال چرخیدن است.



#### ماده ۶- ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان اتاق فکر:

- نخبگان و مشاوران متخصص بین‌رشته‌ای با سابقه، پرتوان و باهوش
- خلاق و نوآور علاقه‌مند به کار گروهی
- موافق با بهره‌گیری از تفکر جمعی در تصمیم‌گیری امور عمومی
- متعهد به تصمیمات نتایج حاصله
- مسئولیت‌پذیر نسبت به گروه و نتیجه آن تا لحظه حل مشکل مطرح شده
- دارای روحیه صبر و شکیبایی به دلیل طولانی بودن فرایند حصول نتیجه از اتاق فکر

#### ماده ۷- تعیین اعضاء:

در مرحله اول اعضای ثابت اتاق فکر توسط معاون آموزشی با پیشنهاد مرکز مطالعات و توسعه آموزش پزشکی تعیین می‌گردد و ابلاغ صادر می‌گردد. همچنین در مواقع ضرورت از افراد مدعو به عنوان کارشناس مدعو دعوت به عمل می‌آید. همچنین در دانشگاه علوم پزشکی شاهرود ریاست جلسات به عهده معاونت آموزشی و دبیری جلسات به عهده مدیر مرکز مطالعات و توسعه آموزش پزشکی می‌باشد.

#### ماده ۸- ضرورت تشکیل جلسات اتاق فکر، تشکیل جلسات به دو صورت انجام می‌پذیرد:

- تشکیل اتاق فکر با موضوع مشخص: که در این صورت ابتدا دستور کار جلسه برای اعضا ارسال و سپس اعضای اتاق فکر نظرات تکمیلی خود را ارائه می‌کنند.
- تشکیل اتاق فکر با موضوع کلی: نظرات اولیه اعضا در جهت شناسایی موضوع و تبیین آن اخذ می‌گردد سپس موضوع حسب تخصص و وظایف سازمانی به حوزه ذیربط ارسال تا طرح موردنیاز تهیه گردد. چنانچه لازم باشد موضوع مجدد در اتاق فکر مطرح گردد مشابه جلسات نوع اول، اقدام خواهد شد.

#### ماده ۹- نتایج مورد انتظار:



- ایجاد و تقویت روحیه نقادی در حوزه مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه.
- ترویج فرهنگ کار گروهی در حوزه‌های مختلف دانشگاه.
- تولید افکار جدید در زمینه‌های وظایف و مأموریت حوزه مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه دانشگاه
- ارائه طرح‌های اثربخش.
- ارتقای توانمندی‌های کارشناسان حوزه مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه
- پرورش مدیران خلاق و ریسک‌پذیر.
- تهیه گزارش‌ها، پروژه‌ها و طرح‌های کاربردی و مسئله محور

این آئین نامه در ۹ ماده در تاریخ ۱۳۹۹/۳/۱۰ در دانشگاه علوم پزشکی  
شاهرود تصویب شد.

خانم ربابه زروج حسینی  
رئیس مرکز مطالعات و توسعه آموزش علوم

دکتر حمید واحدی  
معاون آموزشی دانشگاه علوم پزشکی شاهرود  
پزشکی

### مدیریت جلسات:

مسئولیت ها	اسم اعضا	باید ها	نباید ها
رئیس جلسه	معاون آموزشی (دکتر حمید واحدی)	مقدمه کوتاه توضیحات پایه و اطلاعات اولیه ( می تواند توسط دبیر هم صورت گیرد) جلوگیری از بحث ها و چالش های فردی احتمالی ( در صورت عدم توانایی دبیر در مدیریت جلسه) جمع بندی نهایی و تقسیم وظایف برای جلسات بعدی در صورت نیاز	صحبت زیاد و طولانی کردن گارد گرفتن و تحکمی صحبت کردن نظرات شخصی را حاکم کردن
دبیر جلسه	مدیر مرکز مطالعات و توسعه آموزش ( خانم ربابه زوج حسینی)	توضیحات پایه و اطلاعات اولیه ( می تواند توسط رئیس هم صورت گیرد) مدیریت زمان جلب مشارکت همه اعضا اداره جلسه و مدیریت بحث ها و چالش ها	صحبت زیاد و طولانی کردن گارد گرفتن و تحکمی صحبت کردن نظرات شخصی را حاکم کردن

<p>تند و تحکمی صحبت کردن زیر سوال بردن شخصیت سایرین طولانی و زمانبر صحبت کردن</p>	<p>مشارکت فعال در بحث ها احترام به سایرین حتی در صورت مخالفت با یک نظر قبول مسئولیت هایی در بیرون جلسه در صورت نیاز</p>	<p>آقای دکتر خاکساری، آقای دکتر باقری، آقای دکتر ابراهیمی، آقای دکتر میرزاییف آقای دکتر آتشی، آقای دکتر جاوید، آقای دکتر رحیمی، خانم پورحید، آقای دکتر مسکنی، خانم دلوریان زاده، خانم دکتر کرامت، آقای دکتر گلاب پور، آقای دکتر اشرفی، آقای گرکز و اساتید مدعو</p>	<p>اعضای شرکت کننده</p>
---	---	--	-----------------------------