



Observations on the Services of the University System and Thoughts on Teaching Styles and Attitudes

Shams Al-Sadat Zahedi* 

Professor, Department of Public
Administration, Faculty of Management
and Accounting, Allameh Tabataba'i
University, Tehran, Iran.

Accepted: 18/07/2025

Abstract

The university is a fundamental institution that plays a crucial role in the development process of any country, as its services and outputs serve as inputs for other existing systems within society. The university is a place of skepticism, questioning attitudes, policies, behaviors, and the functions of all components of society. In this context, observation, inquiry, and the demand for justice are not only rights but also duties and responsibilities of the university. The proper fulfillment of these duties relies on the preservation of university independence. Being politicized and becoming a tool in the hands of politicians is not in the interest of universities and knowledge seekers. Universities are obligated to implement necessary changes in their visions, structures, and behaviors in response to the fast-changing

Review: 00/00/0000

Received: 15/06/2025

* Corresponding Author: szahedi44@hotmail.com

How to Cite: Zahedi, S. (2024). Observations on the University and Thoughts on Teaching styles and Attitudes. *Studies in Public Service Administration*, 2 (5), 1 - 18. doi: [10.22054/spsa.2025.86454.1064](#)

world that surrounds us. In this regard, the most important role falls to university professors, who must endeavor to manage themselves properly, enhance their knowledge and update their expertise, adhere sincerely to human and ethical principles, and then teach their students the ways of being human and humane, striving to cultivate human resources that align with developmental goals. The author has nearly five decades of academic service experience. During this time, gaining an understanding of the university environment, becoming familiar with its atmosphere, observing the spirit and mindset of students, and noting the positive and negative behaviors of other instructors and professors have provided the author with an excellent opportunity to learn about the proper methods and demeanor of teaching. The motivation for writing this article is to share the experimental findings from this period. In this regard, recommendations are made to professors that may be worth reading, considering, and performing.

Keywords: National interests, Academic independence, Interactive communication, Critical thinking, Empathy, Heliotropic effect.

اشارتی به خدمات نظام دانشگاهی و نگاهی به منش و روش استادی

استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه
طباطبائی، تهران، ایران

شمس السادات زاهدی* 

چکیده

دانشگاه نهادی است بنیادین که مؤثرترین نقش را در روند توسعه هر کشور ایفا می‌کند؛ زیرا خروجی‌های آن، ورودی‌های سایر نظام‌های موجود در جامعه را تشکیل می‌دهند. دانشگاه محل شک است، تشکیک درباره نگرش‌ها، سیاست‌ها، رفتارها و کارکردهای کلیه ارکان جامعه. در این مسیر، نظاره‌گری، پرسشگری و مطالبه‌گری، حق و بلکه تکلیف و وظیفه دانشگاه است. بدیهی است که ایفای درست این وظایف در گروی پاسداری از استقلال دانشگاه است. سیاسی‌کاری و بازیچه دست سیاست‌مداران شدن در شأن دانشگاه و مشتاقان علم نیست. دانشگاه‌ها موظف‌اند در جهان سریع تغییری که ما را احاطه کرده است، در بینش‌ها، ساختارها، و رفتارهای خود تغییرات موردنیاز را اعمال نمایند. در این مسیر، مهم‌ترین نقش برعهده استادان دانشگاه است که باید بکوشند ابتدا، خود را به‌درستی مدیریت کنند، بر علم خود بیفزایند و دانش خود را روزآمد نمایند، به رعایت اصول انسانی و اخلاقی عمیقاً پایبند باشند، و سپس به دانشجویان خود روش انسان بودن و انسانیت را بیاموزند و تلاش کنند تا نیروی انسانی در تراز توسعه را پرورش دهند. نزدیک به پنج دهه از عمر خدمت دانشگاهی نگارنده می‌گذرد. طی این مدت، شناخت محیط دانشگاه و آشنایی با حال‌وهوای آن، آگاهی از روحیه و طرز تفکر دانشجویان، به‌علاوه مشاهده رفتارهای مثبت و منفی سایر مدرسان و استادان، فرصت مناسبی برای یادگیری روش و منش مناسب استادی در اختیار نگارنده قرار داده است. انتشار و به‌اشتراک‌گذاری یافته‌های تجربی این دوران، انگیزه تدوین مقاله حاضر است. در این باب توصیه‌هایی به استادان می‌شود که شاید ارزش خواندن، شنیدن، و احتمالاً عمل کردن را داشته باشد.

کلیدواژه‌ها: منافع ملی، استقلال دانشگاهی، ارتباط تعاملی، تفکر انتقادی، همدلی، اثر آفتاب‌گردانی.

مقدمه

سازمان آموزشی، علمی و فرهنگی سازمان ملل متحد (یونسکو)^۱، در سی و نهمین اجلاس کنفرانس عمومی خود در تاریخ سوم نوامبر ۲۰۱۷، دانشگاه جندی شاپور را به عنوان قدیمی ترین دانشگاه جهان اعلام کرده که در ۱۷۵۰ سال پیش در عصر ساسانیان بنا شده است. بر روی درب ورودی دانشگاه مذکور، این جمله حک شده که شکوه تمدن ایران زمین از دوران کهن را نمایان می سازد:

"علم و فضیلت برتر از زور بازو و شمشیر است."

در دوران جدید نیز نزدیک به یک قرن از استقرار نظام نوین دانشگاهی در کشور می گذرد. در این مدت، دانشگاه و دانشگاهیان اگرچه با افت و خیزهای فراوانی مواجه بوده اند، ولی خوشبختانه توانسته اند با استقامت و تاب آوری، به موجودیت خود ادامه داده و فعالیت های خود را تداوم بخشند.

دانشگاه نهادی است که بنیادی ترین و مؤثرترین نقش را در روند توسعه هر کشور ایفا می کند؛ زیرا خروجی های این نهاد، ورودی های سایر نظام های موجود در جامعه را تشکیل می دهند. هر خطایی که در این موجودیت نظام مند رخ دهد، بنا بر اصل بنیادین زنجیره داده - ستاده، تبعاتش به کل نظام تسری می یابد، انجام امور علمی را که وظیفه اصلی دانشگاه است تحت الشعاع قرار می دهد و در مسیر نیل به هدف متعالی که همانا توسعه کشور است وقفه ایجاد می کند.

ارکان دانشگاه

دانشگاه ها موجودیتی نظام مند هستند که از اجزایی به هم وابسته تشکیل شده اند و برای نیل به هدفی خاص با یکدیگر تعامل و ارتباط برقرار می کنند. در هر دانشگاه سه رکن اساسی یعنی کادر علمی، کادر اداری و دانشجویان وجود دارند که در نتیجه مراوده و ارتباط بین آنان، در نظام دانشگاهی هم افزایی و تضایف حاصل می شود.

1 UNESCO <https://far.wikipedia.org>.

کادر علمی موظف است دانایی‌ها و آموخته‌هایش را به دانشجویان انتقال دهد و علاوه بر تدریس و تعلیم، به تعلم هم بپردازد و از فاصله بین آموخته‌ها و آگاهی‌های خود با آخرین پدیده‌های علمی و دستاوردهای عملی بکااهد.

کادر اداری به‌عنوان واحد ستادی و معین، ملزم است که نقش پشتیبان را برای استادان و دانشجویان ایفا کند و با انجام وظایف و مسئولیت‌های محوله، تسهیل‌کننده فرایند آموزش و پژوهش در نظام دانشگاهی باشد.

دانشجویان نیز که از میان خیل عظیم متقاضیان ورود به دانشگاه، فرصت تنفس در فضای علم و دانش را یافته‌اند، لازم است که برای رشد و تعالی فردی، بسط و تعمیق آگاهی و اعتلای فرهنگی خویش بکوشند تا بتوانند پاسخگوی نیازهای جامعه متبوع باشند. به این ترتیب، ارکان سه‌گانه فوق، برای تحقق هدف مشترک گسترش آگاهی و تبدیل علم به عمل، برای پیشرفت و توسعه کشور گام برمی‌دارند.

بدیهی است که این هدف ارزشمند، در محیطی آرام و برخوردار از امنیت فردی، اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، و قضایی، امکان تجلی می‌یابد. برای تأمین چنین امنیتی، همکاری و همیاری کلیه ارکان دانشگاه ضروری است و در این فرایند نمی‌توان یک رکن را مسئول شناخت و سایر ارکان را از مسئولیت مبرا دانست. این سه رکن به مثابه حلقه‌های به هم پیوسته یک زنجیر هستند. چنانچه هر یک از آنها سست و ناکارآمد باشد کل زنجیره از هم می‌گسلد. در استعاره‌ای چنین آمده است: "قدرت یک زنجیر به اندازه قدرت ضعیف‌ترین حلقه آن است".^۱

انجام این امر مهم، یک مسئولیت همگانی است و تلاش و کوشش همگان را می‌طلبد. دانشگاه را می‌توان به مثابه اتاق فکر جامعه قلمداد کرد. دانشگاه محل شک است، تشکیک درباره سیاست‌ها، نگرش‌ها، رفتارها و کارکردهای کلیه ارکان جامعه. وظیفه دانشگاه، بررسی و تحقیق پیرامون وضعیت موجود و اظهارنظر علمی و اثربخش درباره راهبردهای کارآمد برای نیل به هدف‌های معینه است. در این مسیر، نظاره‌گری، پرسشگری، و مطالبه‌گری، حق، و بلکه تکلیف دانشگاه است. ایفای این وظایف و

1 A chain is as strong as its weakest link

تکالیف، در گروه پاسداری از استقلال دانشگاه است. سیاسی کاری و بازیچه دست سیاستمداران شدن، در شأن دانشگاه و مشتاقان علم نیست. اصولاً نهاد دانشگاه جذابیت ویژه‌ای برای گروه‌های فشار و ذی‌نفوذ دارد. استفاده ابزاری از جایگاه دانشگاه و دانشگاهیان، باندبازی و کشمکش‌های گروهی، تلاش برای خودی و نا خودی کردن فضای علم و دانایی، و... اقداماتی بسیار ناموجه است. اعمال نفوذ جناح‌های سیاسی و قدرت‌مدار، در نظر گرفتن سهمیه‌های ویژه برای گروه‌های خاص، در هر سه رکن (استادان، کارکنان، و دانشجویان)، بدون توجه به ضرورت انطباق شرایط افراد مورد نظر با شرایط احراز آن جایگاه و به طور خلاصه، حاکمیت شعار "هر که زورش بیش، حقش بیشتر"، شایسته هیچ یک از نهادهای علمی از جمله دانشگاه‌ها نیست. در نظام شایسته‌سالار، مسئولان و متصدیان مشاغل و پست‌ها فارغ از تفاوت‌های نژادی، جنسی، قومی، مذهبی و...، صرفاً بر اساس استعدادها و توانمندی‌های واقعی خود انتخاب می‌شوند، تخصص‌ها و مهارت‌های خود را برای تحقق منافع عالیه کشور به میدان می‌آورند و جامعه متبوع را در مسیر توسعه و تعالی به پیش می‌رانند. در چنین صورتی تمام بردارهای نیرو در هر دو سطح خرد و کلان به سمت هدف‌های تعیین شده جهت‌گیری می‌شوند و با همیاری و هم‌کوشی به عملی شدن آرمان‌ها مدد می‌رسانند.

اصولاً ماهیت رسالت دانشگاه با تصدی‌گری‌های حکومتی، مداخلات بیرونی در حوزه سیاست‌گذاری علمی، امرونی‌های بوروکراتیک و خصلت‌های منفی دیوان‌سالارانه، در تضاد است.

در دانشگاه مستقل، دانشگاهیان، خودشان رأساً و به‌موقع در باره موضوعات زیر تصمیم‌گیری می‌کنند:

- ۱) ضوابط، ویژگی‌ها و مشخصات ورودی‌ها،
- ۲) الزامات و فرایندهای آموزشی و پژوهشی،
- ۳) خدمات اجرایی و سایر تصمیمات مرتبط با شیوه اداره امور.

در چنین حالتی دانشگاه‌ها پویایی بیشتری خواهند داشت و سریع‌تر خواهند توانست وضعیت خود را با نیازهای متغیر و چندوجهی (جهانی، ملی، محلی و بومی) تطبیق دهند و با پیچیدگی‌های محیط علمی سازگار و هم‌سو شوند.

لازم به تذکر است که هدف از استقلال دانشگاه به هیچ وجه خودمختاری و عبور از قوانین و مقررات عمومی کشور نبوده و نیست. آنچه مورد تأکید است توانایی پاسخگویی و همگامی با جهان سریع‌التغییری است که هر لحظه به رنگی نو درآید و الزامات نوینی را عیان می‌کند. دانشگاه‌های ما در چنین محیطی محاط شده‌اند و برای بقا موظف‌اند از اینرسی و ایستایی عبور کرده، تغییرات مورد نیاز را (فارغ از افت‌وخیزها، ناکارآمدی‌ها و جناح‌بندی‌ها...)، در بینش‌ها، ساختارها، کردارها و رفتارهای خود اعمال نمایند.

امید است با صیانت و پاسداری از شأن و جایگاه والای دانشگاه و دانشگاهیان، به اندوخته‌های علمی و ارزشی این قشر متعهد، علاقه‌مند و تلاش‌گر، ارج گذارده شود، استقلال و حرمت دانشگاه به‌ویژه در مورد شیوه‌های جذب استادان و دانشجویان، حفظ گردد. با مدیریت بخردانه و متعهدانه، از وقوع بحران‌های مخرب و فرساینده، پیشگیری شده و در راه ثبات و امنیت محیط دانشگاه گام‌های عملی و مؤثر برداشته شود. در چنین حالتی، از نیروی انسانی ارزشمند و منابع بالقوه‌ای که در کشورمان وجود دارد، استفاده مؤثر خواهد شد.

همه ما موظف هستیم تا از دافعه‌ها بکاهیم و بر جاذبه‌ها بیفزاییم تا موفق شویم مسیر توسعه کشورمان را با گام‌هایی شتابان و سازنده طی کنیم.

منش و روش استادی

نزدیک به پنج دهه از عمر خدمت دانشگاهی نگارنده می‌گذرد. طی این مدت، شناخت محیط دانشگاه و آشنایی با حال‌وهوای آن، آگاهی از روحیه و طرز تفکر دانشجویان، به‌علاوه مشاهده رفتارهای مثبت و منفی سایر مدرسان و استادان، فرصت مناسبی برای یادگیری روش و منش مناسب استادی در اختیار نگارنده قرار داده است.

برای تدوین این مقاله از روش‌های کیفی پدیدارشناسی و خود - نگاشتی استفاده شده که در هر دو مورد، محقق از تجارب و نظرات شخصی خود بهره گرفته و استنباط خاص خود را در مورد پدیده موردنظر ارائه می‌دهد.

انتشار و به اشتراک گذاری یافته‌های تجربی دوران طولانی خدمات دانشگاهی، انگیزه تدوین مقاله حاضر است. در این باب توصیه‌هایی به استادان می‌شود که شاید ارزش خواندن، شنیدن، و احتمالاً عمل کردن را هم داشته باشد.

ویژگی‌های شخصیتی

پیش از هر کس دیگری، ابتدا خود را مدیریت کنید. با ظاهری تمیز، آراسته و پوششی مناسب، و باطنی با خصوصیات انسانی و اخلاق‌مدار در کلاس حضور یابید. برای موفقیت در حرفه استادی نیاز به هر دو بال علم و اخلاق به طور توأمان است. هر کدام سست باشد شأن والای استادی را متزلزل می‌سازد.

به قول علی‌اکبر دهخدا، اخلاق، علم معاشرت با خلق، و هم‌زاد با کار است.^۱ از یک سو بر علم خود بیفزایید و دانش خود را روزآمد کنید و از سوی دیگر به رعایت اصول انسانی و اخلاقی پایبند باشید و وقار و متانت خود را حفظ نمایید. خوش قول باشید. سروقت به کلاس وارد شوید. یادتان باشد که شما یک الگوی نقش برای دانشجویان خود هستید. تلاش کنید تا به قول ویکتور فرانکل، به آنها انسان بودن و انسانیت را بیاموزید.^۲

1 <https://Vajehyab.com>.

۴ دکتر ویکتور فرانکل روان‌شناس اتریشی (۱۹۹۷-۱۹۰۵)، از محدود افرادی بود که موفق شد از زندان آشویتس در لهستان، معروف به قتلگاه آدم سوزی بیرون بیاید. او در نامه‌ای خطاب به معلمان سراسر جهان برای تمام تاریخ این گونه می‌نویسد: چشمان من چیزهایی دیده است که چشم هیچ انسانی نباید ببیند. من اتاق‌های گازی را دیده‌ام که توسط بهترین مهندسان طراحی می‌شدند. من پرستارهایی را دیدم که انسان‌ها را با تزریق یک آمپول به قتل می‌رساندند. من فارغ التحصیلان دانشگاهی را دیدم که می‌توانستند انسان دیگری را در آتش بسوزانند و مجموع این دلایل مرا به آموزش مشکوک کرد. از شما تقاضا می‌کنم که تلاش کنید قبل از تربیت دانش‌آموزان به عنوان یک دکتر یا یک مهندس، از آنها یک انسان بسازید تا روزی تبدیل به جانوران روانی نشوند. پزشک یا مهندس شدن کار چندان دشواری نیست و هر کسی می‌تواند با چند سال تلاش به آن برسد. اما به دانش‌آموزان خود بیاموزید که بهترین و بزرگترین

تفوق منافع ملی بر منافع شخصی

منافع ملی را بر منافع شخصی خود ترجیح دهید. منافع ملی عبارت‌اند از هر آنچه که به موجودیت و امنیت کشور و همچنین به قدرت آن در روابط با سایر کشورها مربوط می‌شود و قابل مذاکره و چانه‌زنی هم نیست. به قول لرد پالمرستون^۱، نخست‌وزیر بریتانیا، ما متحدان و دشمنان همیشگی نداریم، تنها منافع ملی ماست که همیشگی و دایمی است و وظیفه ما دنبال کردن این منافع است^۲.

اگرچه منافع شخصی موضوعی است که هر لحظه اظهار وجود می‌کند و قابل انکار هم نیست، اما اولویت را برای منافع کشور و جامعه قائل شوید. منافع ملی به‌عنوان یک هدف مقدس و به‌مثابه یک چراغ روشن و پرنور، همواره در مقابل دیدگان شما باشد تا اهمیت آن را به ذهن شما متبادر سازد.

حس تعلق به سرزمین را در دانشجویان خود تقویت کنید و به آنها هویت مکانی و وابستگی عاطفی به میهن بدهید. به دانشجویانتان بیاموزید که باید فراتر از نسل حاضر، به نسل‌های آینده هم بیندیشند. اهمیت رعایت مسئولیت اجتماعی به‌عنوان مخرج مشترک همه مسئولیت‌ها را به آنان یادآور شوید و این باور را در دانشجویان خود ایجاد کنید که آنها ستون خیمه پیشرفت و توسعه امروز و فردای کشور هستند و باید با تلاش مؤثر، سهم خود را در این زمینه به‌خوبی ایفا کنند.

مدیریت کارآمد

توانایی اداره کلاس را داشته باشید. مسئولیت دروسی را بپذیرید که واقعاً به آنها تسلط دارید (دانشجویان خیلی باهوش‌اند و میزان توانایی استاد را خیلی زود تشخیص می‌دهند). برای کلاس خود طرح درسی واضح، منسجم و عملی تنظیم کنید که هم برنامه کار خودتان و هم انتظاراتی که از دانشجویان می‌رود در آن مشخص باشد و در پایان ترم

ثروت هر کدام از آنها "انسانیت" است که با هیچ مدرک تحصیلی در جهان قابل مقایسه نیست (ویکتور فرانکل، انسان در جست و جوی معنا، <https://en.wikipedia.org>).

1 Lord Palmerston (1784-1865)

2 www.quotationspage.com/quote/41290.html.

آگاهی و توانمندی مخاطبان را ارتقا دهد. بکوشید دانشجویانی تربیت کنید که از خود شما بهتر باشند.

در طرح درس لازم است که به منابع مطالعاتی شامل کتب، مقالات و همچنین به تکالیف و وظایف دانشجویان اشاره کنید و درباره شیوه ارزشیابی و معیارهای آن توضیح دهید.

ارتباط تعاملی

ارتباط با دانشجویان را سلسله‌مراتبی نکنید. ارتباط افقی و تعاملی را ترجیح دهید. در مباحثات کلاسی، به دانشجوی بی‌احترامی نکنید. دانشجویان را با هم مقایسه نکنید. میزان پیشرفت هر دانشجو را با عملکرد قبل و بعد خود او بسنجید. بر اعصاب خود مسلط باشید. فروتن و خاشع و درعین حال منضبط، جدی و مقتدر باشید. متکلم‌وحده نباشید، صدای یکنواخت موجب خستگی و بی‌توجهی مخاطبان می‌شود. جلسات کلاس را تعاملی و دوسویه کنید. نظر دانشجویان را هم جویا شوید و اجازه دهید آنها بدون نگرانی، نظراتشان را مطرح کنند. شنونده خوبی هم باشید. در بسیاری از موارد نوع نگاه و برداشت آنها برای شما بسیار آموزنده خواهد بود.

اکتساب مداوم و مستمر آگاهی

توهم تجربه نداشته باشید. فکر نکنید؛ چون چند سال است به این کار اشتغال دارید پس بهترین هستید. احساس کبر و غرور نکنید و دچار خودشیفتگی سمی و بدخیم نشوید. برای خودتان تبلیغ نکنید، تصویر خاصی از خود نسازید که چونان شیشه‌ای با تلنگری کوچک شکسته و مضمحل شود. علم پدیده‌ای عجیب است، تاریخ مصرف دارد، تاب توقف و ایستایی را ندارد، عنان گسیخته و پویاست، با شتاب گسترده به پیش می‌رود و قابل مهار کردن هم نیست. شما هم باید با آن همگام شوید، به دانایی‌های دیروز خود اکتفا نکنید، دائماً به یافته‌های جدید گوش بسپارید، به طور مرتب کتاب بخوانید و بنویسید. به علم پیشین خود غره نشوید. علم، گذرگاهی بی‌وفا، و البته اصلاح‌پذیر، پویا و بی‌انتهاست. آگاهی‌های خود را مرتباً ارتقا دهید. بکوشید تا به سطح جهانی نزدیک‌تر شوید و جهانی

بیندیشید. اشتیاق یادگیری داشته باشید تا کار برایتان آسان‌تر و لذت‌بخش‌تر شود (شوق یادگیری کمک می‌کند تا دیرتر پیر شوید).

تقویت یادگیری

به‌جای آموزش صرف و یک‌سویه، یادگیری را تقویت کنید. یادگیری برای عمل، برای سازندگی، و برای بقا. نسل جدید باید از نسل پیشین آگاه‌تر، به‌روزتر، و توانمندتر باشد. شکاف نسلی امری ذاتی و طبیعی و پیش‌شرط رشد و توسعه استعلائی بشر است.

به‌جای تربیت عالم، عامل پیروانید و به‌جای کارجو، کارآفرین تربیت کنید. عامل یعنی صاحب علمی که به علم خود عمل می‌کند و آن را در جهت پیشرفت کشورش به کار می‌گیرد. اگر علم در عمل متجلی شود موجب توسعه خواهد شد. وضعیتی ایجاد نشود که ما فقط اهل علم باشیم و دیگران اهل عمل. بر رابطه بین علم و عمل در کلاس تأکید کنید تا عمل عاملان، علمی شود و از شکاف بین نظر و عمل کاسته شود. یادگیری و علم زمانی مؤثرند که تأثیرگذار باشند. روش تدریس و شیوه مدیریت کلاس خود را روزآمد کنید، از حافظه محوری عبور کرده و به مهارت‌محوری بپردازید. تربیت عالم با حافظه‌ای مملو از داده‌های گوناگون به‌تنهایی کافی نیست و در بسیاری از موارد، به بسط کمیت و قبض کیفیت منجر می‌شود. به تربیت عامل بپردازید، یعنی کسی که بتواند علم مکتسب را به عمل تزریق کند و یافته‌های علمی روزآمد را عملی سازد.

ارتباط با محیط کار

دانشگاه را باید با محیط کار پیوند داد و مسئله‌محور کرد. از واقعیت‌های عینی و ملموس در محیط‌های کاری که با محتوا و موضوع درس شما مرتبط هستند، نمونه‌هایی در کلاس مطرح کنید!

بررسی موارد خاص، در بسیاری از قلمروهای علمی متداول است (مانند مدیریت، پزشکی، قضاوت، و...).

راهکارهای عملی و کاربردی را برای دانشجویان خود مطرح کنید. از آنها بخواهید به نوبت در جلسات کلاسی، یک مورد خاص را طرح کرده و از زوایای مختلف آن را تحلیل، ترکیب و ارزیابی کنند و با کمک سایر دانشجویان به بحث و تبادل نظر بپردازند. چنین محیطی به یادگیری و مهارت‌افزایی کمک می‌کند.

کار تیمی

دانشجویان را به کار تیمی و مشارکتی تشویق کنید. سعی کنید روابط مبتنی بر اعتماد را بین آنها تشویق کنید. از طریق کار تیمی، اعضای تیم در دانش همدیگر شریک شده، از هم می‌آموزند و با هم رشد می‌کنند. در چنین وضعیتی، هر یک از اعضا نقش نردبان پیشرفت را برای هم‌تیمی‌های خود ایفا می‌کند. در کار تیمی، انعطاف‌پذیری اعضا بیشتر می‌شود و در مجموع، هر یک از اعضای تیم دستاورد بیشتری خواهد داشت.^۱ ایجاد فضای مناسب و انگیزه ساز برای کار جمعی و تیمی، موجب ارتقای بهره‌وری خواهد شد.

انتقادپذیری

انتقادپذیر باشید، سعه صدر داشته و تاب تحمل شنیدن انتقاد را در خود پرورش دهید تا بتوانید بر کاستی‌ها و نارسایی‌های خود فائق آیید. در باب هشتم گلستان سعدی چنین آمده است:^۲

"متکلم را تا کسی عیب نگیرد، سخنش صلاح نپذیرد".

ایرادات منطقی و موجه را بپذیرید و اصلاحات موردنیاز را در خودتان اعمال کنید. از اشتباه کردن نهراسید، اشتباه کردن زمینه یادگیری را فراهم می‌کند. یک سوارکار مبتدی تا

1 TEAM: Together Everyone Achieves More

2 <https://ganjoor.net/golestan/gbab8>.

زمین نخورد سوار کار ماهر نمی‌شود. از اشتباهات پیشین خود درس بگیرید و بکوشید تا آنها را تکرار نکنید. فرصت برای اشتباهات جدید همواره موجود است.

نقد سازنده

تفکر انتقادی را در دانشجویان پرورانید و بر نقد سازنده تأکید کنید. نقدی که عاری از توهین و بی‌احترامی بوده و این پنج قدم را طی کند:

- (۱) شناخت کامل موضوع موردبررسی،
- (۲) ارائه خلاصه و عصاره‌ای از آن،
- (۳) "حتماً" در ابتدا، اشاره‌ای به ویژگی‌های مثبت آن اثر،
- (۴) سپس ذکر کاستی‌ها و نارسایی‌های آن،
- (۵) ارائه پیشنهادهایی برای رفع کاستی‌ها و بهبود آن اثر.

پلکان پیشرفت برای مدرسان جدید

دچار خست علمی نشوید. آنچه را که در چنته دارید در اختیار همکاران جدید خود قرار دهید و پلکان پیشرفت آنان شوید. لذت همراهی و بخشش را در وجود خود نهادینه کنید. در گزاره‌ای چنین آمده بود:

"وقتی شمع دیگری را با شمع خود روشن می‌کنید، چیزی از شمع شما کم نمی‌شود". در کشور ژاپن فردی که تازه به محیط کار وارد می‌شود از محبت و حمایت کسانی که در مقام ارشد قرار دارند برخوردار می‌شود و این دین را به افرادی که پس از او وارد می‌شوند بازپرداخت می‌کند. البته در قبال احساس خیرخواهی و کمک‌هایی که از مقام ارشد خود دریافت کرده نیز نسبت به او احساس تعهد می‌کند و در جست‌وجوی راه‌هایی برمی‌آید تا دین خود را به او ادا کند که این احساس معمولاً به صورت وفاداری نسبت به او متجلی می‌شود (Mendenhall & Oddou, 1986).

شناسایی حق دانشجو

جای خادم و مخدوم را عوض نکنید. دانشجو خادم شما نیست. گاهی شنیده می‌شود که برخی استادان دانشجویان را به ترجمه یا تدوین مقاله یا کتاب خاصی وادار کرده و سپس آن مطالب را به نام خود منتشر می‌کنند. اگر هم خیلی لطف بفرمایند، در پیشگفتار به نام او مختصر اشاره‌ای می‌نمایند. شما موظفید حق دانشجو را رعایت کنید. بعضی از ما استادان، در نطق‌ها و سخنرانی‌هایمان، مرتباً نسبت به "لزوم رعایت حق الناس"، تأکید می‌کنیم؛ اما پای عمل که می‌رسد، این الزام را نادیده می‌گیریم. به دانشجو و به ضرورت رعایت حقوق او احترام بگذارید تا او هم حرمت شما را نگه دارد.

ارزشیابی منصفانه

در ارزشیابی‌ها تحت تأثیر ویژگی‌های خاص مانند مقام و قدرت، مکتب و ثروت، ظاهر و صورت و... قرار نگیرید. ملاک شما عینی، علمی، رفتاری و عملکردی باشد. اگر توصیه‌ای به دانشجویان می‌کنید ابتدا خودتان به آن عمل کنید سپس به دیگران آموزش بدهید. چون آنها هم شما را ارزیابی می‌کنند. در آموزه‌های دینی و فرهنگی ما هم بر این نکته تأکید خاصی شده است.^۱

۱ در قرآن کریم، آیه سوم از سوره صف، چنین آمده است: "یا ایها الذین آمنوا لم تقولون مالا تفعلون؟" ای کسانی که ایمان آورده‌اید چرا به آنچه می‌گویید خودتان عمل نمی‌کنید؟ "کبر مقتا عند الله ان تقولوا مالا تفعلون؟" نزد خدا به شدت موجب خشم است که چیزی را بگویید که خود عمل نمی‌کنید. در این آیات، کسانی که اعمالشان با سخنانشان منطبق نیست مورد سرزنش قرار می‌گیرند. از حضرت عیسی نیز چنین نقل شده است: کسی که نزد مردم به علم معروف است؛ ولی به عمل معروف نیست، شقی‌ترین مردم است.

<https://ahlolbait.com>.

در دیوان شعرای ما هم نمونه‌های فراوانی در این زمینه وجود دارد: به قول حافظ:

پرسشی دارم ز دانشمند مجلس باز پرس *** توبه‌فرمایان چرا خود توبه کمتر می‌کنند!

زاهدان کاین جلوه در محراب و منبر می‌کنند *** چون به خلوت می‌روند آن کار دیگر می‌کنند

<https://ganjoor.net>hafez>ghazal>

به‌طور کلی نگارنده بر این باور است که اگر آمران به معروف، عاملان به معروف نباشند، دامنه برد و نفوذ کلامشان به سمت صفر میل می‌کند.

اجتناب از حامی‌پروری و مریدپروری

خود را تافته‌جدا بافته نپندارید و برای خودتان تبلیغ و از سایر همکاران و استادان بدگویی نکنید. بعضی از ما استادان دارای قاب و نقاب هستیم. خوبی‌هایمان را در قاب می‌گذاریم و کاستی‌ها و بدی‌هایمان را با نقاب می‌پوشانیم.

گروهی از استادان، علاقه و اشتیاق عجیبی به "افراد بله‌قربان‌گو"، دارند و برای هر دانشجویی که آنها را در هر مورد و در هر زمینه‌ای تأیید کند، امتیازات ویژه‌ای قائل می‌شوند. غافل از این که چنین حامیان و مریدانی، ماندگاری چندانی هم نداشته و به‌راحتی تغییر مسیر می‌دهند و در این میان، صرفاً حق دیگرانی که ذی‌صلاح تر بوده‌اند نادیده گرفته شده است.

همدلی و همراهی

با دانشجویان خود همدلی کنید، با آنها دلسوز و مهربان باشید. استاد خوب کسی است که هنگامی که به دانشجویانش می‌نگرد، مثل این باشد که به فرزندانش نگاه کرده است. آنها را درک کنید، حامی و محرم اسرارشان باشید. اطلاعات شخصی آنان را سری نگه دارید. اگر دانشجوی نیازمندی داشتید، در خفا، و بدون تظاهر و ریا به او کمک کنید و لزومی ندارد این موضوع را با کسی در میان بگذارید. او خودش می‌داند مشکلی که برایش پیش آمده را با چه کسانی مطرح کند.

بکوشید بلافاصله موضوع کمکی که به او کرده‌اید را از یاد ببرید. لذت همراهی و بخشش را در خود نهادینه کنید. اطمینان داشته باشید در این قبیل معاملات، در نهایت این شما هستید که منتفع خواهید شد.

مثبت‌نگری معقول

از منفی‌گرایی افراطی پرهیزید. همان‌طور که گیاهان نور خورشید را دنبال می‌کنند، انسان‌ها هم تمایل به انرژی مثبت دارند. این ویژگی اصطلاحاً "اثر آفتاب گردانی" یا هلیوتراپیک خوانده می‌شود. گل آفتاب‌گردان را می‌توان نمونه بارزی از این خصوصیت دانست که همواره در طلب نور خورشید است.

منظور از اثر آفتاب گردانی، تمایل افراد یا سیستم‌ها به‌سوی نور و گرایش به سمت تغییرات مثبت است. مردم چنین می‌پندارند که نور بر روح آنها نیز اثر می‌گذارد. شواهد تحقیقی زیادی حاکی از تأثیر نور بر ایجاد و خلق انرژی زیستی است (Cameron, 2021).

تلاش کنید تا دانشجویان در کلاس شما احساس هویت، عزت نفس، سربلندی و توانمندی کنند و خلاصه، حالشان خوب باشد (البته مثبت‌بودن افراطی هم تبعات منفی دارد، دیگر کسی شما را باور نمی‌کند). اعتدال را در همه موارد رعایت کنید.

ایجاد شبکه‌های دانش‌افزایی

با سایر دانشگاه‌ها در داخل و خارج کشور ارتباط داشته باشید و برای انجام پروژه‌ها و پژوهش‌های مشترک، تدوین کتب و برگزاری همایش‌ها تلاش کنید. از این طریق، امکان ایجاد شبکه‌های دانش‌افزایی و همکاری‌های علمی فراهم شده و گستره دانش، بینش و توانش شما توسعه و افزایش می‌یابد. از دستاوردهای جهانی آگاه شوید، علم جدید و ایده‌های نو را بیاموزید و تلاش کنید که آنها را با جغرافیا و بوم خود سازگار کرده و عملی نمایید.^۲

با هم در مسیر توسعه

یادمان باشد در دنیای پیچیده، متنوع، و سریع‌التغییر امروز، هیچ‌کس مونوپول عقل و خرد را در اختیار ندارد. به عبارت دیگر، هیچ‌یک از ما به هوشمندی کل ما نیست. بکوشیم تا از

1 Heliotropic Effect

2 Glocalization (think globally, act locally)

هوشمندی همگان برای پیشرفت و توسعه کشورمان بهره‌مند شویم. منطق هر نظامی بقاست و به طور معمول همه نظام‌ها در اندیشه استمرار و تداوم بقای خود هستند. آنچه مهم است بقای باکیفیت، به نحوی است که به جای درج‌ازدن، در مسیر بالندگی و توسعه حرکت کنیم و در گذر زمان، متکامل‌تر و متعالی‌تر شویم. بکوشیم تا چنین باور و بینشی را در دانشجویان خود، نهادینه کنیم تا بتوانیم با کمک و همیاری یکدیگر در مسیر توسعه کشورمان گام برداریم.

تقویت انگیزه

گاهی حال‌وهوای کلاس را با گفته‌های شیرین و سخنان نغز و طنز، تعدیل کرده و از خشکی نجات دهید. گفتار و رفتار خود را به چاشنی محبت آغشته کرده و با ایجاد نشاط به کلاس خود روح بدمید و به مخاطبان خود، انگیزه بودن، جوشش، تلاش و کوشش بدهید.

انگیزه‌های درونی خود را تقویت کنید و خیلی منتظر انگیزه‌های بیرونی نباشید. از فرسودگی و سکون احتراز کنید و با امیدواری، تاب‌آوری، خوش‌بینی، خودکارآمدی و اعتمادبه‌نفس، عملکرد خود و دانشجویانتان را ارتقا دهید.

تعارض منافع

تعارض منافع وجود ندارد.

ORCID

Shams
Zahedi

Al-Sadat



<https://orcid.org/0000-0002-7969-9082>

منابع

1. Cameron, Kim, (2021), "Positively energizing leadership, virtuous actions and relationships that create high performance", Berrett-Koehler Publication, Inc., Oakland, California, USA.

2. Mendenhall, M. and Oddou, G. (1986), "Acculturation profiles of expatriate managers: Implications for cross-cultural training programs", *Columbia Journal of World Business*, Winter.
3. <https://wiki.ahlolbait.com>.
4. <https://en.wikipedia.org>.
5. <https://far.wikipedia.org>.
6. <https://ganjoor.net>golestan>gbab8>.
7. <https://ganjoor.net>hafez>ghazal>.
8. <https://history.howstuffworks.com>.
9. <https://iribnews.ir/ooDzol>.
10. <https://rad-iran/.com>.
11. <https://Vajehyab.com>.
12. www.quotationspage.com/quote/41290.html

استناد به این مقاله: زاهدی، شمس السادات. (۱۴۰۳). اشارتی به دانشگاه و نگاهی به منش و روش استادی. مطالعات مدیریت خدمات عمومی، ۲(۵)، ۱ - ۱۸.

doi: 10.22054/spsa.2025.86454.1064



Studies in Public Service Administration is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.