

## بخش ویژه

مقاله به کاوش در خصوص سؤالاتی می‌پردازد که فراروی مدیران شهری آینده‌است. افرادی که مورد نظر این بحث هستند عبارتند از دانشجویانی که لیسانس گرفته‌اند و می‌خواهند کارمند ارشد حکومت‌های محلی محسوب شوند، یا دانشجویی که از طریق ادامه تحصیل به دنبال شغلی مناسب می‌گردد. این کاوش نشان می‌دهد که فرایند حرکت از وضعیت پایه تا استادی و مهارت در حرفه و زندگی حرفه‌ای، دانشجو، هیئت علمی و متخصصان حکومت محلی را به هم پیوند می‌دهد.



# آموزش مدیران شهری آینده\*

فصلنامه مدیریت شهری شماره ۱۵۱ پاییز و زمستان ۱۳۸۲

جان فلندیان |  
ترجمه: شهریار مرزبان‌پاک

**مقدمه**  
این مقاله به کاوش در خصوص سؤالاتی می‌پردازد که فراروی مدیران شهری آینده‌است. افرادی که مورد نظر این بحث هستند عبارتند از دانشجویانی که لیسانس گرفته‌اند و می‌خواهند کارمند ارشد حکومت‌های محلی محسوب شوند، یا دانشجویی که از طریق ادامه تحصیل به دنبال شغلی مناسب می‌گردد. این کاوش نشان می‌دهد که فرایند حرکت از وضعیت پایه تا استادی و مهارت در حرفه و زندگی حرفه‌ای، دانشجو، هیئت علمی و متخصصان حکومت محلی را به هم پیوند می‌دهد.  
نیمه اول این مقاله با تعریف مدیریت شهری آغاز می‌شود و در ادامه به بحث در مورد زمینه‌هایی می‌پردازد که مسئولیت‌های ویژه، نقش‌ها و ارزش‌های متخصصان حکومت محلی را شکل می‌دهد. نیمه دوم مقاله به چهار موضوع اساسی در آموزش و چگونگی ارتباط دانشجو، دانشکده و عرصه‌های مدیریت شهری با این موضوعات در آموزش متخصصان مدیریت شهری آینده می‌پردازد.

## تعریف مدیریت عمومی | ۲ |

در کار مشترک دنیارت | ۳ | و نلبندیان تعریف شغل مدیر شهری به این شرح است:  
الف) تسهیل کار مسئولان دولتی، همیاری در تعریف ارزش های جامعه محلی و توسعه سیاست عمومی؛ ب) به کارگیری عملکردهای مدیریتی مدرن در امور دولتی؛ و  
ج) رهبری فرایندهای تغییر سازمانی در تعقیب ارزش ها، سیاست ها و عملکردها.  
این تعریف حرفه مدیریت را مستقیماً در مضمون نظریه دموکراتیک و کار مسئولان منتخب دولتی قرار می دهد. این حرفه همچنین برای ارتقای زندگی عمومی نیز تلاش می کند و نهایتاً توجه بنیادی را به عملکرد مدیریتی و تغییر و ثبات سازمانی جلب می کند. آنچه عمدتاً از این حرفه دیده می شود، حرفه ای است بر پایه ارزش زندگی، که در آن فرایندها و تأثیرات سیاستگذاری و ارائه خدمات به بیان رویاها و خواست های جامعه کمک می کند.

### محتوا

محتوا به ارزش های بادوام دموکراتیک شکل می دهد و بر رویاها و خواست ها تأثیر می گذارد. محتوا الگویی را برای قابلیت و عملکرد حرفه ای پدید می آورد. راه های متعددی برای توصیف روندهای موجود در محیط عمل حرفه ای معاصر وجود دارد. در اینجا تلاش شده است تا جنبش های وسیعی که بر پایه تجربه های روزانه متخصصان حکومت محلی در جهان وجود دارد، شناسایی شود.

در این حوزه دو روند در خور توجه ترین موارد به شمار می آیند:

● ساخت اجتماع محلی - کمک به ساخت و حفظ حسن جمعی و ارزش زندگی عمومی. این موضوع برای متخصصان حکومت محلی مرکز توجه است. این روند، اصلی بدیهی را که می گوید سازمان ها در سایه تغییرات محیطی دائماً در تعامل اند و سازگار می شوند، تقویت می کند. امروزه به دلیل خواست های شفاهی و آرای عمومی نشست های رسمی، تأکید بیشتری بر دخیل کردن شهروندان دیده می شود. این تأکید گرایش های سنتی را در خصوص ارائه خدمات و مسئولیت های نظارتی برای هماهنگی با الگوی جامعه به چالش می کشد. اهمیت ایجاد فرایند سیاستگذاری باز و شفاف واضح است.

با رشد درک شهروندان درباره سیاستگذاری و چگونگی تأثیر کارشناسان در تصمیم های دولتی، آنها توقع دارند از چگونگی نتیجه گیری و توصیه های کارشناسان آگاه شوند. این روند شامل آزمون های نقش دولت و ارتباط آن با بخش های خصوصی و غیرانتفاعی و مشارکت جمعی سازمان های غیردولتی نیز هست. نهایتاً پیدایش منطقه گرایی و فرصت ها و تهدیدهای ناشی از آن برای روش های سنتی تفکر درباره اجتماع محلی نیز جای توجه دارد.

● نوسازی سازمانی. این موضوع تعبیری امروزی از تأکید مدیریت سنتی بر مدیریت شهری است. ترکیب فناوری با کارآمدی، نیروهای بی امان تغییر را به وجود می آورد. انفجار نتایج پی درپی حداقل تغییراتی است که با در دسترس قرار گرفتن اطلاعات و پاسخگویی رخ می دهد. از سویی استفاده از نرم افزارهای حسابداری، تعقیب پروژه های سرمایه بر، توانایی های دولت الکترونیکی، مدیریت حفاظت پوشش معابر، کنترل ترافیک، تعیین مسیرهای جمع آوری زباله و دیگر سیستم های ابتکاری نه تنها منجر به "عملکردهای بهتر" شدند بلکه توقعات از حرفه ای گرایی و مهارت فنی را نیز بالا بردند. فناوری و نرم افزارهای که عملیات درون سازمانی را نوسازی می کند، امکان دسترسی بیشتر شهروندان به گزارش ها، دستورالعمل ها، صورت جلسه ها، طرح ها و اجراها، مدارک و داده های سیستم اطلاعات جغرافیایی و دیگر اطلاعات را نیز فراهم می آورد. این امکان، بر چگونگی ارتباط مدیر شهری و دیگر کارشناسان و کارکنان فنی با عامه مردم، محله ها و گروه های ذی نفع تأثیر می گذارد. به این ترتیب لازم است مدیران سریع تر و شفاف تر عمل کنند، زیرا آنها هستند که با مروری بر موارد مشابهی که کارکنان و منتخبان رسمی در اختیار دارند، زمینه حضور مردم را فراهم می کنند.

این روندها در سه حیطه ایجاد تنش می کنند و توانایی متخصصان حکومت محلی در متعادل ساختن عوامل مخالف را به چالش می کشانند. این چالش ها در مباحث نظری به دوگانگی های ساده ای می رسند؛ اما در عمل شبکه ای از پیچیدگی، بی ثباتی و ابهام را نشان می دهند که محصول آموزش را نقش بر آب می کند. به عنوان افرادی دانشگاهی می توان به بیان وضعیت چالش ها در استلزام های نظری و اخلاقی پرداخت اما تنها با حضور مشارکت کنندگان مدلی که اعضای آن دانشجویان هستند می توان به چگونگی تعریف چالش ها مبادرت ورزید.

- چالش اول در تفاوت های میان الگوی جامعه محلی گر | ۵ | و پارادایم نهادی سنتی شکل می گیرد. عمده تأکید جامعه گرایی بر فرایند، هنجارها و دخالت مستقیم شهروندان است و به عکس تأکید نگرش نهادی بر ساختار و قانون است.

چالش دوم به عنوان بخشی از جنبش نوگرایی رخ می‌دهد. سازمان‌ها برای استفاده بهتر از دانش به سرعت رشد یابنده قارچی [۶] تخصص می‌یابند. این کار از طریق تشکیل گروه‌ها، تصمیم‌سازی غیرمتمرکز و قابلیت‌های مدیریتی جدید که ساختارهای بخشی و سنتی و تصمیم‌سازی سلسله‌مراتبی را به چالش می‌کشند، صورت می‌گیرد. - در آخر، ترکیب این روندها خود تنش بین دو نگرش را تشدید می‌کنند. دسته اول شامل تأکید فزاینده بر دخالت شهروندان، دسترسی به اطلاعات، شفافیت در حکومت و انتظارات بیشتر از شهردار است. دسته دوم شامل تأکید فزاینده بر تخصص فنی، مهارت‌ها و زبان تخصصی [۷] حرفه‌است.

این سه دسته چالش که با پرسش‌های دائم درباره ارتباط بین نگرش‌های دموکراتیک و بورکراتیک دنبال می‌شود، زمینه‌ای را برای بحث در خصوص مسئولیت‌ها، نقش‌ها و ارزش‌های مدیران شهری و متخصصان حکومت محلی فراهم می‌آورد.

### مسئولیت‌ها، نقش‌ها و ارزش‌ها

مسئولیت‌ها: مسئولیت‌های اولیه متخصصان مدیریت شهری عبارتند از: کمک به مسئولان دولتی و به حرکت درآوردن تشکیلات اداری شهر به منظور ساخت و حفظ حس جمعی - و در بسیاری موارد شناخت جامعه محلی منطقه‌ای، نوسازی سازمان و ارائه خدمات به شکلی کارا، باز و عادلانه، و پر کردن شکاف‌های حاصل از چالش‌ها بین جامعه و نهاد، سلسله‌مراتب و گروه، و شهروند (سیاست) و متخصص (حرفه‌ای گزایی).

نقش‌ها: نقش اولیه همانا تسهیل‌کنندگی و جمع‌کنندگی است، شامل: کمک به توسعه و تسهیل مشارکت جمعی، فرایندهای تصمیم‌سازی، ارتباط بین کارشناسان حکومتی و شهروندان و نمایندگان منتخب آنان و ارتباط درون سازمانی بین کارشناسان مختلف و متخصصان فنی. بخشی از این نقش شامل شناسایی و از بین بردن مرزها به گونه‌ای است که دیگران بتوانند کار خود را انجام دهند و مفهوم آن را دریابند. شاید مهم‌ترین نقش، ارائه دیدگاه‌های سیاسی و جمعی در هنگام ضرورت و دیدگاه‌های تخصصی و مدیریتی در مواقع لازم، با حفظ انسجام، باشد.

## چالش معاصر مدیریت شهری را به این شرح می‌توان توصیف کرد: کار جمعی و تسهیل‌کننده برای کمک به ساخت و حفظ حس جمعی و احترام به زندگی عمومی در کنار نوسازی سازمانی در بافت‌های سیاسی و مدیریتی دارای دیدگاه‌های متفاوت و ارزش‌های متناقض

ارزش‌ها: در ضمن ساخت جامعه محلی، نوسازی و تعبیر دیدگاه‌ها، کارشناسان حکومت محلی با انتظارات متناقضی مواجه می‌شوند که ریشه در ارزش‌های متفاوت دارد. از یک طرف ساخت جامعه محلی اساساً بر پایه درک ضرورت ارزش‌هایی چون عدل و حقوق است، حتی اگر برای شکل‌گیری پیمان اجتماعی که شهروندان را به انجام کارهای مثبت جمعی اجبار کند کافی نباشد. از طرف دیگر کارآمدی همراه با اثربخشی ارزش بنیادینی است که نوسازی سازمانی و منابع را برای رسیدن به هدف نهایی هدایت می‌کند.

مسئولیت ساخت اجتماع محلی نیازمند تحقق چهار ارزش نمایندگی، عدالت اجتماعی، حقوق فردی و کارایی است. این کاری است وقت‌گیر و متناقض و نیز فرآیندی است اجتناب‌ناپذیر که در نتیجه آن دولت سریع‌تر حرکت خواهد کرد، پاسخگوتر خواهد بود و هزینه کمتری خواهد داشت.

این ارزش‌ها در حکومت‌های دموکراتیک خود هدف هستند و خود به تنهایی اساس هر حرفه خدمات‌رسان عمومی را تشکیل می‌دهند. همچنان که دونالد شون [۸] سال‌ها قبل گفته است که در محیط بی‌ثبات، ارزش‌ها فراهم‌کننده هویت، تداوم و ثبات هستند.

برای کارشناس مدیریت شهری که در موقعیت تغییر دائم سیاست و فناوری و به چالش کشیده شدن نقش سنتی قرار دارد نیز، این ارزش‌ها تکیه‌گاهی را برای مشروعیت و اعتبار فراهم می‌کنند.

### قابلیت‌ها (صلاحیت)

چالش معاصر مدیریت شهری را به این شرح می‌توان توصیف کرد: کار جمعی و تسهیل‌کننده برای کمک به ساخت و حفظ حس جمعی و احترام به زندگی عمومی در کنار نوسازی سازمانی در بافت‌های سیاسی و مدیریتی دارای دیدگاه‌های متفاوت و ارزش‌های متناقض. چه قابلیت‌هایی برای پاسخگویی کارآمد به این چالش‌ها نیاز است؟ چطور

می‌توان مدیران شهری را با این قابلیت‌ها آشنا ساخت؟

پیش از پاسخ به این پرسش‌ها، بر مفهوم کلی قابلیت حرفه‌ای مروری اجمالی می‌کنیم. دونالد شون بین مدل عقلایی حل مسئله و شرایط عملی که متخصصان در واقعیت با آن مواجه‌اند، ناهماهنگی می‌بیند. پیچیدگی، بی‌ثباتی، ناپایداری، منحصر بودن و ارزش متناقض این موقعیت‌های عملی، زندگی واقعی را معرفی می‌کند. یکی از دلایل این ناهماهنگی، اقداماتی است که اغلب در آینده پاسخ می‌دهد و نه در زمانی که مسئله نمود عینی دارد. شون درباره "مهارت و هنری عملی می‌اندیشد که روز به روز به دست می‌آید و می‌گوید "اگر هم این هنر بی‌بدیل، شناخته نشده و آموزش‌ناپذیر باشد، حداقل برای برخی قابل فراگیری است. استعاره‌هایی چون مواردی که مدیر شهری را به مثابه رهبر ارکستر می‌دانند، نتیجه‌گیری شون را تأیید می‌کنند.

به رغم هشدارهای ضمنی شون، تلاش برای توسعه فهرست قابلیت‌های مدیریتی حرفه‌ای چند برابر شده است. دفتر مدیریت پرسنل امریکا، همتای کانادایی آن، ایالت کانزاس و انجمن بین‌المللی مدیریت شهر و منطقه، سرمایه‌گذاری‌های عظیمی را برای شناخت قابلیت‌های مدیریتی انجام داده‌اند. در حالی که این فهرست با دیگر فهرست‌های مشابه همپوشانی بسیاری دارد، هیچ تعریف پذیرفته شده‌ای برای مفهوم قابلیت وجود ندارد و این موضوع، ایجاد قابلیت براساس سیستم آموزشی را با مشکل مواجه می‌کند.

برای روشن شدن موضوع، به تحقیق‌های پیشین و پایه‌ای‌تر باز می‌گردیم. دونالدولف [۹] تلاش پرتیری را در خصوص اندیشیدن و نگاشتن درباره طبیعت قابلیت حرفه‌ای در علوم رفتاری کاربردی انجام داده است. ولف در خصوص آموزش قابلیت به این نتایج می‌رسد:

- قابلیت همواره دارای زمینه است. رسیدن به نتیجه مطلوب، به ارتباط میان عوامل مختلف در فرد و موقعیت بستگی دارد. فرد ممکن است در موقعیتی قادر به انجام کاری باشد که در شرایط دیگر ناممکن یا مشکل است. بنابراین دانشجویان مشتاق نیاز به مدل‌هایی دارند که بتوانند آنها را در شناخت طیف وسیعی از محیط‌ها، هدایت کنند. آنها نیازمند تمرین در موقعیت‌های گوناگون هستند.

- قابلیت ریشه در دانش پایه و مهارت‌های تحلیلی دارد. متخصص توانا درباره آنچه انجام می‌دهد سخت فکر می‌کند و بایستی قادر باشد در بین واقعیت‌های صلب و نظریه‌های انتزاعی که به موقعیت معنا می‌دهند، حرکت کند. شون نیز معتقد است که اثر بخشی و تخصص حرفه‌ای‌ها به علت توانایی رویارویی با پیچیدگی، نامعلومی و منحصر به فرد بودن یک موقعیت و کاوش و پرس و جو تا شکل‌گیری چارچوب تصمیم‌سازی است و نه صرفاً به خاطر توانایی تشخیص، کاربرد دانش و ارزشیابی.

- قابلیت و ارزش‌ها به گونه‌ای اجتناب‌ناپذیر به یکدیگر وابسته‌اند. به عقیده ولف ما به چیزی ارزش می‌نیمیم که بتوانیم آن را درک کنیم، و ارزش‌ها با تغییر در نگرش ما به جهان تعدیل می‌شوند. منظور وی از این سخن آن است که ارزش‌های آزمون نشده، بیشتر راهنماهای رفتار خالی از محتوا هستند، حال آنکه ارزش‌های شکل گرفته در یک فرد بی‌تردید برخاسته از تجربه‌های وی است که حتی شیوه تفکر و عمل او را جهت می‌دهند. همچنین ارتباط ابزاری میان قابلیت و سیستم ارزشی برای بهره‌گیری از آن قابلیت وجود دارد. "ما به قابلیت ارزش می‌دهیم، زیرا ایجاد پیامدهای با ارزش را امکان‌پذیر می‌سازد" و

ممکن است کسی اضافه کند که پیامدهای با ارزش مواردی هستند که به زندگی یک فرد معنی می‌بخشند.

- قابلیت با کل شخصیت فرد مرتبط است. بهره‌گیری از دانش و مهارت به عنوان ابزار، ممکن است سازگاری خلاق و به کار بستن چنین مهارت‌هایی را به شیوه خاص یک فرد از بین ببرد. توسعه و بهبود یک هویت حرفه‌ای در گرو تلفیق بسیاری عوامل متفاوت (دانش، مهارت، ارزش، توان شخصی و گرایش‌ها) در کل ارگانیک است که به قابلیت‌های حرفه‌ای انعطاف‌پذیری و خلاقیت می‌بخشد.

من از کارولف تأثیر بسیاری گرفته‌ام. وی در نظریه من در خصوص طراحی برنامه آموزشی و بر شیوه‌هایی که من مسئولیت‌ها، نقش‌ها و ارزش‌های معاصر مدیران شهری را با قابلیت‌های آنان ارتباط داده‌ام نیز تأثیر گذار بوده است. جدولی که در پی می‌آید در برگیرنده همه دانش‌ها، مهارت‌ها و ویژگی‌های فردی ضروری برای یک متخصص

صرف وجود دانش،  
مهارت یا ویژگی‌های  
احساسی و فردی  
نیست که مدیر موفق  
را می‌آفریند، بلکه  
ترکیب خاصی از  
آنهاست که هر مدیری  
را به مهارت و  
استادی و یا حتی به  
هر چه کارآمدتر شدن  
در این هنر هدایت  
می‌کند

حکومت محلی کارآمد نیست؛ زیرا مواردی چون دانش اولیه درباره امور مالی، مدیریت پرسنل و ارائه خدمات از این فهرست حذف شده‌اند. این مبانی را می‌توان در استانداردهای برنامه درسی انجمن ملی مدارس مدیریت و امور عمومی یافت.

نقش‌ها، مسئولیت‌ها، ارزش‌ها و قابلیت‌ها

ارزش‌ها	نقش‌ها	مسئولیت‌ها	مؤلفه‌های قابلیت
- نمایندگی - کارآمدی - عدالت اجتماعی - حقوق فردی	- تسهیل‌کنندگی - ایجاد مشارکت	- ساخت اجتماع محلی - نوسازی سازمانی - پوشش فاصله میان نگرش‌های متفاوت	
- درک چگونگی کمک این ارزش‌ها به طور شخصی و در تلفیق با ساخت اجتماع محلی - درک چگونگی تکیه بر این ارزش‌ها بر حکومت دموکراتیک و ارتباطات موفق بین مقامات رسمی منتخب و کارکنان حرفه‌ای - درک چگونگی تأثیر ارزش‌ها بر بینش فردی از جمله مسائل با ارزش، تلاش برای راه‌حل‌های مناسب و استانداردهای ارزیابی	- درک تفاوت‌ها میان دیدگاه‌های سیاسی، مدیریتی و اجتماعی - درک دیسنامیک‌های تغییر و ثبات - درک برنامه‌ریزی تغییر - درک شیوه‌ای که ویژگی‌های شخصی بر روش‌هایی که فرد انتخاب می‌کند و نقش‌هایی که ایفا می‌کند، تأثیر می‌گذارد - شناخت تفاوت بین روش‌های تسهیل‌کننده و آمرانه نقش‌هایی که یک فرد ایفا می‌کند	- درک فرایند تصمیم‌سازی و نگرش‌های متفاوت به این فرایندها - درک نقش مسئولان و کارکنان حکومتی در ساخت اجتماع محلی - درک نقش حکومت شهری در کمک به ساخت و حفظ اجتماع محلی - درک اثر منطقه‌گرایی و نیروهای گسترده بر ساخت اجتماع محلی - درک چگونگی تأثیر نوسازی و در دسترس ساختن اطلاعات برای شهروندان در توقعات آنان از فرایند حکومت محلی - شناخت اقدامات بهتر	دانش
- برقراری ارتباط و ارائه خدمات به عنوان مدنی - برای ارزش خدمات عمومی - بیان ارزش بر مبنای خدمات عمومی - تشویق توسعه	- کمک به شناسایی و بیان مسائل به روش‌هایی که تصمیم‌سازی، فراگیری و تغییر را تسهیل می‌کند - توان تشخیص	- ایجاد همکاری و هماهنگی بین دیارتمان‌ها و واحدهای دولتی - برقراری ارتباط بین کار مسئولان حکومتی و کارکنان حرفه‌ای	مهارت‌ها و استعدادها

ارزش‌های سازمانی	فرصت‌های مشارکتی	- شناخت و ارتقای فرصت‌هایی برای اتخاذ بهترین عملکردها
سازگار با ارزش‌های اجتماعی، محلی	- رفع تعارض‌ها	- گردهم آوردن افسراد مناسب با هدف حل مسائل و سپس پرورش فضایی که ارتباطات مطمئن، وفاداری و تعهد را ارتقا دهد
- ساززه با ارزش‌های اجتماعی محدود کننده و تعصب‌آمیز	- توان تأثیرگذاری بر مردم برای دستیابی به هدف سازمانی	- بیان ارزش‌ها و دیدگاه‌هایی که ناگفته مانده‌اند
- توان آموزش دیگران درباره نقش ارزش‌ها در انتخاب‌شان	- توان بیان و تعبیر دیدگاه‌های سیاسی، مدیریتی و اجتماعی	
	- توان آموزش دیگران در خصوص شیوه کارکرد حکومت	

#### ویژگی‌های احساسی و شخصی

#### تحقیق شپن (۱۰)

- ظرفیت برانگیخته شدن با موضوعات و بحران‌های احساسی و میان فردی و نه خسته شدن از آنها
- ظرفیت تحمل سطوح بالای مسئولیتی و از کار افتاده نشدن در این شرایط
- توانایی تمرین قدرت و تصمیم‌گیری‌های دشوار بدون احساس گناه یا خجالت
- جذب فشارهای احساسی چون بی‌ثباتی، برخورد‌های میان فردی و مسئولیت

#### تحقیق ولف:

- روحیه پرس و جو درباره چگونگی کارکرد واقعی مسائل از جمله اعتقاد به آموخته‌ها و رشد فردی
- هماهنگی شخص با کار تخصصی وی
- تعهد به ارزش‌های خدمت عمومی
- ظرفیت عملکرد مستقل بدون محدود کردن توانایی افراد در همکاری

در واقع صرف وجود دانش، مهارت یا ویژگی‌های احساسی و فرد نیست که مدیر موفق را می‌آفریند، بلکه ترکیب خاصی از آنهاست که هر مدیری را به مهارت و استادی و یا حتی به هرچه کارآمدتر شدن در این هنر هدایت می‌کند. کارشناسان با ارزش دارای ویژگی‌های احساسی هستند که به آنها قدرت می‌دهد دانش و مهارت‌هایی را بیاموزند که به استادی آنها، به منظور منتفع کردن اجتماعات‌شان و حرفه آنها، کمک می‌کند.

#### موضوعات آموزشی

برای برقراری ارتباط میان این بحث و موضوعات آموزشی گسترده‌تر در مدیریت عمومی، چندین نظریه در خصوص "سوالات بزرگ" آموزش مدیریت عمومی و دیدگاه توسعه‌ای روان‌شناختی روبرت دنهارت را که اخیراً طرح شده است عنوان می‌کنم.

## از دید علمی بهترین مدیران شهری افرادی هستند که قادرند ارتباط بین آنچه را که انجام می دهند و علت آن را بیان کنند

### نظریه یا عمل

سؤال اول آن است که آیا آموزش مدیران شهری آینده بایستی بر نظریه تأکید داشته باشد یا بر عمل. وقتی واژه "نظریه" را چارچوب‌ها و گروه‌بندی قضیه‌هایی معنی می‌کنیم که در توصیف چگونگی کارکردها - و نه پیش‌بینی آنها - به ما کمک می‌کند، به راحتی می‌توان دید که گرچه بین نظریه و عمل به لحاظ مفهومی تفاوت وجود دارد، اما اینها در عمل درهم تنیده‌اند. کورت لوین [۱۱] اشاره می‌کند که "هیچ چیز عملی، بهتر از نظریه‌ای خوب نیست".

هر مدیر موفق نظریه پرداز است. هر یک از آنان در طول سال‌ها، درک ضمنی از چگونگی کارکرد اشیا پیدا کرده‌اند. تشابه‌های این رویدادها و قابلیت‌ها و ارزش‌های مورد استفاده برای درک و پاسخگویی به آنها، مدیریت شهری را به عنوان نوعی حرفه تعریف می‌کند.

برای فردی دانشگاهی با ارزش‌ترین مشارکت کنندگان افرادی هستند که دانشگاه را وادار به اندیشیدن می‌کنند. از دید علمی و دانشگاهی بهترین مدیران شهری افرادی هستند که قادرند ارتباط بین آنچه را که انجام می‌دهند و علت آن را بیان کنند. هر فردی چنین توانی را ندارد، درست همان‌طور که همه هنرمندان نمی‌توانند در خصوص چگونگی انجام کار خود یا چگونگی حرکت خود از تکنیک به هنر، به درک ما کمک کنند. این موضوع ارزش کار آنها را به عنوان هنرمند کم نمی‌کند، اما از ارزش آنها به عنوان افرادی که هنر تدریس می‌کنند، می‌کاهد.

آموزش مدیریت عمومی نیز مقوله‌ای مشابه است. وقتی مدیران شهری مشتاق به بحث گذاشتن "پازل‌هایی" هستند که آنها را سردرگم کرده است، یا وقتی در حال کار کردن روی موضوعی جدید هستند، من عاشق صحبت با آنها در مورد کارشان هستم. در این شرایط من به کارآموز تبدیل می‌شوم؛ سؤال می‌پرسم، کندوکاو می‌کنم و برایم جالب است. تبدیل گفت‌وگوهای فردی با مدیران به عباراتی درباره حرفه مدیریت شهری، شغل من است؛ عباراتی که می‌توانم با دانشجویان، دیگر مدیران شهری و با همکاران خود در حین تحقیق و تدریس در میان بگذارم.

علت بخشی از تنش میان نظریه و عمل آن است که نمایندگان کلیشه‌ای دو گروه به ندرت معتبر و بازتاب دهنده ویژگی‌های اساسی گروه خود هستند. حال به شباهت با هنرمند باز می‌گردیم. به عقیده من، برای برخی شرکت در گفت‌وگو با فردی هنرمند زمانی انجام می‌گیرد که وی به راستی روشی را که هنر می‌تواند آنچه را در لغت نمی‌گنجد تسخیر کند بستاید، و آن گاه به کسانی که هنر را خلق می‌کنند احترام بگذارد. این موضوع برای کارآموزان اهمیت دارد. همین موضوع درباره متخصصانی که با دانشگاه درگیرند نیز صدق می‌کند. بهترین‌ها افرادی هستند که به راستی جنبه عقلایی کار آموزشی را درک می‌کنند. این افراد نسبت به پرسش‌های "چرا" در کار خود بی‌تفاوت نیستند و افرادی را که زندگی خود را صرف پرسیدن سؤال می‌کنند - به دلیل تشابه با خود - درک می‌کنند. این موضوع به زندگی آنان ارزش می‌دهد. آنها به دلیل آنکه ما در عملی کردن آنچه می‌نویسیم، ناتوانیم از ارزش‌های ما نمی‌کاهند؛ حال آنکه ما از اهمیت مشارکت‌کنندگانی که بدون بیان چراها و چگونگی‌های کار خود، آن را به شکلی کارآمد عملی می‌کنند، غافلیم. برقراری پیوند میان نظریه و عمل آن چیزی است که ما انجام می‌دهیم؛ می‌اندیشیم، عمل می‌کنیم و مهم‌تر از همه گفت‌وگو می‌کنیم و به اشتراک می‌گذاریم.

محصول گفت‌وگوهای ما - همین گفت‌وگوهای طولانی که برخی از ما در طول زندگی حرفه‌ای خود با آن درگیر هستیم - آن چیزی است که تلاش می‌کنیم در کلاس درس به دانشجویان با تجربه انتقال دهیم.

### شغل اول یا شغل نهایی

سؤال مهمی که وجود دارد آن است که آیا می‌بایست دانشجویان را برای شغل اول آنان آماده کرد یا شغل نهایی‌شان. به عنوان مثال، آیا بایستی مدیران شهری آینده را به عنوان تحلیل‌گر مدیریت آماده ساخت یا به عنوان مدیر شهر؟ با مروری بر کار شین و ولف در مورد پیشرفت شغلی و کار پارسون و ویلسون [۱۲] درباره سطح متفاوتی از مسئولیت‌ها در یک سازمان، می‌توان دریافت که دانشجویان واقعاً نمی‌توانند خود را برای کارنهایی آماده کنند. مدیریت شهری حرفه‌ای است که استعداد و ویژگی‌های فردی در آن اهمیت دارند. اما در واقع این موضوعات مبانی هستند که تجربه، برای آزمون این استعدادها، ویژگی‌ها و مهارت‌ها در کسب شغل

نهایی الزامی است.

تأثیر متقابل جاه طلبی، توانایی و خواست فردی برای پذیرش مسئولیت به همراه دیگر عوامل برخاسته از هوش و بصیرت علمی، فرد را برای "شغل نهایی" آماده می‌کند. ما به عنوان آموزگار مجبوریم دانشجویان را بر مبنای بنیان موجود بسازیم. بهترین دانشجویان ما افرادی هستند که کار در اجتماع را ترجیح می‌دهند، با هوشند و در دوران تحصیل کارشناسی خود، انگیزه خدمت و پتانسیل رهبری را نشان می‌دهند. شغل ما آن است که بر این مبنای بسازیم، با این آگاهی که ممکن است چالش‌های اجتناب‌ناپذیری در زندگی این دانشجویان شکل بگیرد و امیدوار کننده‌ترین فارغ‌التحصیلان مدیر شهری نشوند و یا اگر بشوند در حرفه خود نمانند.

آنچه من در طول سال‌های تدریس به آن پی برده‌ام آن است که آستانه‌هایی از مسئولیت وجود دارند که وقتی فرد از نردبان مدیریت شهری بالا می‌رود قابلیت‌های فرد را محک می‌زنند. من نمی‌دانم این آستانه‌ها دقیقاً کجا هستند، اما هر یک از ما که بلندپرواز باشد با آنها مواجه می‌شود. وظیفه ما در قبال افرادی که این آستانه‌ها را گذرانده‌اند و ثابت کرده‌اند که هم خواستار و هم توانمند پذیرش مسئولیت‌های فزاینده هستند، فراهم آوردن شرایطی برای ادامه تحصیل است. چالش نظریه / عمل هرگز پایان نمی‌یابد. اگر بلندپروازی مدیر شهری وی را به سوی موقعیت‌های با مسئولیت بیشتر بکشد، وظیفه ما به عنوان آموزگار فراهم آوردن آموزش مناسب است.

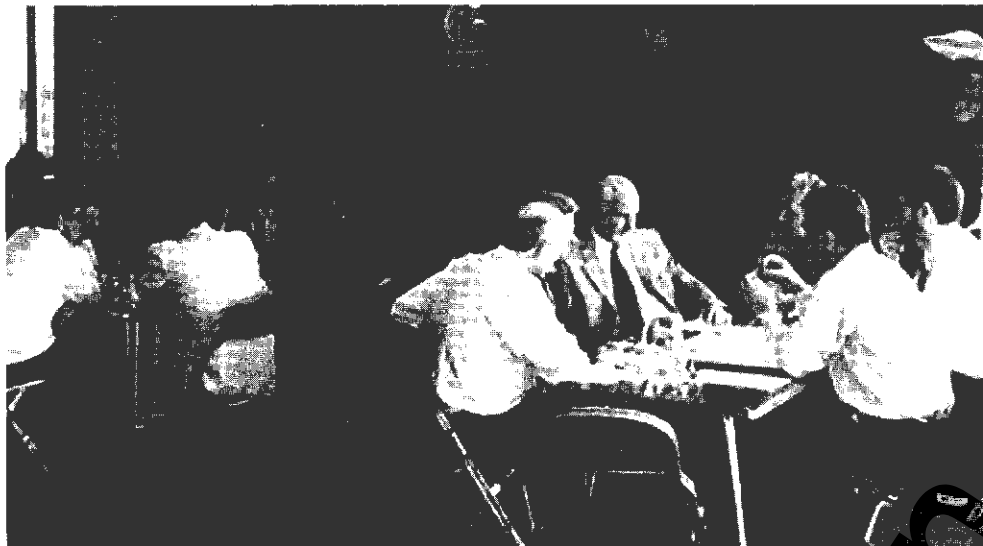
مسلماً ما به عنوان هیئت علمی بیش از آنچه برای دانشجویان مبتدی ارائه می‌دهیم، در توان داریم. اما وقتی یک مدیر شهری مسئولیت‌های بیشتری را می‌پذیرد، نوع آموزش‌های فردی ما نیز باید بهتر و بیشتر شود. مدیران بزرگ‌ترین و پیچیده‌ترین شهرهای امریکا ممکن نیست به اندازه‌ای که از مشاوره‌های متفکرانه سود می‌برند، از کلاس‌های آموزشی استفاده کنند. بهترین مدیران شهری شایسته، بهترین آموزش دهندگان

### آستانه‌هایی از مسئولیت وجود دارند که وقتی فرد از نردبان مدیریت شهری بالا می‌رود قابلیت‌های فرد را محک می‌زنند. وظیفه ما در قبال افرادی که این آستانه‌ها را گذرانده‌اند و ثابت کرده‌اند که هم خواستار و هم توانمند پذیرش مسئولیت‌های فزاینده هستند، فراهم آوردن آموزش مناسب است

این موضوع سسان می‌دهد، در سعی نه بر پایه آدرس و خدمت عمومی است بحیه بر خصوصیات دانشجویان نقشی مؤثرتر دارد تا اینکه بخواهیم آنها را با مهارت‌هایی تجهیز کنیم که بتوانند مدیران شهری شوند. در اینجا چالش عظیمی وجود دارد. از سویی، ما مسئولیت‌ها و نقش‌های مدیران شهری آینده را می‌شناسیم؛ از سوی دیگر می‌دانیم که درک لازم برای تحقق این نقش‌ها و مسئولیت‌ها، به آزمون‌هایی که با افزایش سطح مسئولیت‌ها در طول حرفه پیش می‌آید، وابسته است. اکثر برنامه‌های درسی کارشناسی با توجه به توصیه‌های ولف شکل گرفته‌اند؛ به این معنی که پایه‌های مفهومی در حیطه وسیعی از مفاهیم و نظریه‌ها ارائه می‌شوند و سپس تلاش می‌کنیم تا نمونه‌های موردی و عملکردی را برای کمک به درک بیشتر فراهم آوریم. نکته مهم دیگر آن است که از طریق موضوعات انتخابی برای بحث‌ها، تمرین‌ها و کارگاه‌ها، تلاش می‌کنیم مهارت‌های لازم را برای حرفه مدیریت شهری عمومی کنیم. با بهره‌گیری از تکالیف گروهی و فردی سعی می‌کنیم قابلیت‌های مدیریتی را پدید آوریم که دانشجویان بتوانند مهارت‌های ذکر شده را تجربه کنند و باز خورد آن را با توجه به عملکرد خود ببینند.

وظیفه هیئت علمی، با توجه به مسئولیت‌ها و نقش‌های فهرست شده در جدول، آن است که مبانی مفهومی این نقش‌ها و مسئولیت‌ها را شناسایی کنند و ارائه دهند، تا بخشی از دیدگاه دانشجویان شکل گیرد و آنها با مشاهده اجرای نقش‌ها به وسیله مدل‌های مشارکت‌کننده، بتوانند آنها را به درستی تشخیص دهند. وظیفه بعدی پدید آوردن مدلی مناسب است - مدیرانی که کارایی و ماهیت امروزین مدیریت شهری را درک می‌کنند. در وهله سوم بایستی فرصتی را برای دانشجویان فراهم آوریم تا درباره آنچه دیده‌اند و آنچه آنها را برای اندیشیدن در خصوص چگونگی جا افتادن در نقش‌ها و مسئولیت‌ها در سایه قابلیت‌های فردی خود، به چالش کشیده است، صحبت کنند؛ از جمله درباره ویژگی‌های حسی و فردی آنان و خصلت‌هایی که آرزو دارند در خود ایجاد کنند.





از جالب‌ترین ابعاد در بحث شغل‌های اولیه و نهایی این فرض است که ما به عنوان مدرس می‌دانیم که شغل نهایی برای دانشجویان مدیریت شهری مان چیست. من همیشه فکر می‌کردم که شغل نهایی در اوج به دست می‌آید؛ یعنی جایی که بلندپروازی‌های فرد با توانایی وی برخورد می‌کند. اما در فرهنگ امروز، شغل نهایی معنابخش واقعی زندگی است. یکی از مدیران شهری در متروی کالیفرنیا، در گفت‌وگویی به من گفت که "شغل نهایی" وی زمانی شکل گرفته است که به عنوان معاون در منطقه شهری بزرگی شروع به کار کرده است. با توضیحات وی من دریافتم که وی در قالب یک معاون واقعاً خودش بوده است، او آزادی ساخت محیطی را داشت که می‌توانست قدرت خود را آن گونه که خشنودش می‌کند به کار بندد و نتایج با ارزشی برای دیگران ایجاد کند. اما شرایط فعلی وی، در موقعیت مدیر شهری کاملاً عکس آن زمان است، زیرا کار با مسئولان و کارکنان مختلف دولتی قدرت وی را محصور و محدود کرده است.

### سازوکارهای ارائه آموزش

محصول آموزش چگونه به دانشجویان انتقال می‌یابد؟ هیئت علمی همواره به بحث درباره آنچه می‌توان در کلاس‌های درس ارائه داد و چگونگی تدریس این موضوعات پرداخته است. از آنجا که امروزه هیئت علمی زمان بیشتری را برای ارائه "رشته" در قابلیت مطالعات موردی، ملاقات با مسئولان و پروژه‌هایی با هدف کار گروهی صرف می‌کنند، با گذشت سال‌ها این سؤال کمتر مطرح می‌شود. علاوه بر این در بسیاری کلاس‌ها دانشجویانی که هنوز مشغول به کار نشده‌اند با دانشجویانی که در حال کار هستند، در آمیخته‌اند و عنصر مهم "دنیای واقعی" را به تجربه آموزشی دانشجویان غیر شاغل می‌افزایند.

سؤالی که باقی می‌ماند آن است که چگونه می‌توان با موضوعاتی که هوش و ویژگی‌های شخصی را در برمی‌گیرد رو در رو شد، برای افرادی که در دهه ۱۹۷۰ در قالب هیئت علمی شروع به کار کردند، این بحث موضوع جدیدی نیست. در آن دوره روان‌شناسی انسانی در اوج خود بود. این تأکید با جایگزین شدن مفهوم "قابلیت" به جای "دانش، مهارت و توانایی" در مدیریت منابع نیروی انسانی، حیات دوباره‌ای یافت. ممکن است خود دانش‌ها و مهارت‌ها، قابلیت باشند اما در اکثر موارد با آنچه گلن [۱۳] "هوش و بصیرت احساسی" [۱۴] و دیگران ویژگی‌های فردی می‌خوانند، تصفیه می‌شوند. استادان علوم سیاسی، سیاست عمومی و آموزش مدیریت عمومی، غالباً توان کار کردن با دانشجویان در این حوزه را نداشتند و معلوم نیست که خود دانشجویان خواستار چنین تعلیماتی هستند یا نه.

بدون کسب تجربه‌های مدیریتی، آمادگی اندکی میان دانشجویان برای مواجهه با موضوعات مرتبط با هوش و بصیرت حسی وجود دارد؛ حتی اگر خود آنان دریابند که ویژگی‌های فردی حائز اهمیت هستند. آن گونه که کریس آرگریس [۱۵] و دیگران اشاره می‌کنند، حتی در این صورت نیز بسیاری از افراد مقاومت می‌کنند. از سوی دیگر، اغلب شکست آغاز تغییر است. با نگاهی به مدیریت شهری امروز پیچیدگی، عدم قطعیت و ابهامی بیش از آنچه شون توضیح داد مشاهده می‌شود. تلاش ما آن است که در مطالعات موردی، پیچیدگی، عدم قطعیت و تضاد را شبیه‌سازی کنیم، اما رشد احساسی از تجربه واقعی نتیجه می‌شود و نه تجربه شبیه‌سازی شده.

اهمیت ادامه تحصیل در این بحث روشن می‌شود. مشکل اینجاست که معمولاً ادامه تحصیل به عنوان "صعود" دیده می‌شود، حال آنکه این مهم‌ترین دلیل نیست. بخشی از مسئولیت مدرس آن است که به افرادی که وارد این رشته می‌شوند گفته شود ادامه تحصیلات مفهومی بیش از ارتقای دانش و مهارت‌ها دارد. تحصیل

در سطح کارشناسی ارشد کار ساده‌ای نیست اما در عوض موقعیتی است برای آموزش مواردی که تنها از طریق کسب تجربه مدیریتی به شکلی کارآمد قابل فراگیری است. در عین حال در زندگی حرفه‌ای زمان‌هایی هستند که تأثیر ویژگی‌های فردی بر آن می‌تواند کاملاً متفاوت باشد. مواردی را که در جدول ذکر شد می‌توان در بخش‌های مختلف تجربه حرفه‌ای، از ابتدا تا پایان، به بحث گذاشت.

### تعهدات شخصی مدرسان مدیریت عمومی

برای کسب مهارت به عنوان هیئت علمی، بایستی نسبت به خود، همکاران خود، دانشجویان مان و خدمات عمومی تعهداتی داشته باشیم.

**تعهد ما به خودمان.** دونالد ولف می‌گوید قابلیت در همه وجود شخص است. حرکت از میانی اولیه در موضوعی تا استادی در آن نیازمند ترکیب بسیاری از عوامل (دانش، مهارت و استعداد، گرایش، ویژگی‌های فردی و تجربه‌ها) در کلیتی پویاست که خلأقیست و روانی ایجاد می‌کند. این موضوع برای هیئت علمی نیز همانند مدیران شهری صادق است و هر یک از ما بایستی تعهد کنیم که استاد شویم. این بدان معناست که به رغم وجه اشتراک ما در آنچه تدریس می‌کنیم، در شیوه‌های تدریس و روش‌های تحقیق، لازم است پس از ترک کلاس، دانشجو فکر کند که تجربه‌ای بی‌مانند کسب کرده است. به عنوان هیئت علمی این موضوع بایستی هدف ما باشد و این هدف زمانی به دست می‌آید که کاملاً و شخصاً بر دانشجویان خود و امیدهای آنها، بیش از خود، سرمایه‌گذاری کنیم.

سرمایه‌گذاری در بخش تدریس دانشگاهی کار دشواری است، زیرا بخش اول شغل فرد صرفاً آموختن و تمرین کردن حرفه تدریس و تحقیق می‌شود، با علم به این موضوع که مدت زمان ثبات این حرفه، به اثبات خود به هم ترازانی بستگی دارد که بر سطح مهارت او قضاوت می‌کنند. من همیشه مدرسی ماهر بوده‌ام اما اکنون نسبت به اوایل در کادر خود ورزیده‌تر هستم. زمانی که من مدرس ماهری شدم و دیگر احتیاجی نبود که آرزوی آن را در سر پیروانم، دریافتم که دیگر فضایی برای سرمایه‌گذاری قلب و روحم در راه تدریس وجود ندارد؛ اکنون من مدرس خوبی هستم زیرا دیگر نیازی نیست که مهارت خود را ثابت کنم. من سعی می‌کنم با توجه بیشتری به پرسش‌ها و ترس‌های ناگفته دانشجویان خود گوش دهم؛ و تلاش می‌کنم بیشتر سؤال کنم تا جواب دهم.

انجام کاری که به آن عشق می‌ورزم، بیش از پاداشی که برای من دارد، به من انگیزه می‌دهد. من اینجا روی

از مهم‌ترین تعهدات نسبت به دانشجویان آن است که به آنها اجازه دهیم تا درباره آنچه آنان را به سوی حرفه خدمت عمومی و کار در حکومت محلی سوق داده است، بیندیشند. این عمل از طریق موضوعات درسی و تجربه‌های متنوعی که در سر کلاس درس و در حرفه ارائه می‌شوند، صورت می‌گیرد

صندلی می‌نشینم و پروژه‌ای را پیش می‌برم که فرایند انجام آن برایم رضایت بخش‌تر از آن چیزی است که تولید می‌کنم.

**تعهدات نسبت به همکاران.** تعهدات ما نسبت به همکاران دانشگاهی از تعهد ما نسبت به خود ناشی می‌شود. استانداردهایی وجود دارد که ما به کار می‌بندیم و در هنگام تدریس و تحقیق یکدیگر را حفظ می‌کنیم. اما در این بین تفاوت‌هایی نیز وجود دارد. تعهد ما نسبت به یکدیگر بایستی منجر به فرهنگی شود که همان طور که دانشجویی عضو هیئت علمی مربوط به یک درس را می‌شناسد، بتواند یک گروه از هیئت علمی را از گروه دیگر بازشناسد. با این تعریف، تلاشی برای کل واحد شدن وجود دارد. یک دیپارتمان دانشگاهی بایستی ارزش‌ها و تعهدات هیئت علمی خود را به صورت عمومی و جمعی ارائه داده و انتقال دهد. این کار در اکثر دیپارتمان‌های دانشگاهی ساده نیست. بخش‌های دانشکده به قوت تقسیمات دیپارتمانی شهری هستند. جمع شدن به دور هم برای استحکام بیشتر است. ما به عنوان افراد دانشگاهی بایستی از دیپارتمان‌های شهری که این کار را خوب انجام می‌دهند، بیاموزیم.

**تعهدات نسبت به دانشجویان.** از مهم‌ترین تعهدات ما نسبت به دانشجویان آن است که به آنها اجازه دهیم تا درباره آنچه آنان را به سوی حرفه خدمت عمومی و کار در حکومت محلی سوق داده است، بیندیشند.

مبدل شدن به مدیر شهری رده بالا یک عمر طول می کشد. تحصیلات عالی ممکن است گام بزرگی باشد؛ اما تنها یک قدم است. این راه با آزمون‌هایی همراه است که در اشکال بسیاری ظاهر می شوند و همگی بر مسیر حرفه‌ای فرد تأثیر می گذارند

این عمل از طریق موضوعات درسی و تجربه‌های متنوعی که در سر کلاس درس و در حرفه ارائه می شوند، صورت می گیرد. علاوه بر این، بر ارزش‌های خدمت عمومی و اجبارهای حرفه‌ای در این خصوص تأکید می شود. با این همه گرچه صحبت از ارزش‌های خدمت عمومی مهم است، اما به عقیده من برنامه‌ای دانشگاهی که کلیدی است از آنچه هر عضو هیئت علمی انجام می دهد، کارآمدتر عمل می کند. اگر از دانشجویان انتظار داریم ارزش خدمت عمومی را دریابند بایستی به آنها نشان دهیم که هیئت علمی تعهداتی را در جهت هر چه بهتر شدن فعالیت‌هایش به کار می بندد.

**تعهدات نسبت به حرفه.** من این تعهدات را به دو بخش تقسیم می کنم. اول هیئت علمی تعهداتی را نسبت به دانشگاه و بیش از هر چیز دیگر نسبت به تحقیق در نظر می گیرد. این موضوع دانشگاهیان را از افرادی که در حکومت محلی سیاست و تخصص می آموزند، تکنیک می کند. اغلب سیاستمداران و متخصصان به دنبال درک و استحکام و تضمین دخالت خود در چارچوبی ارزشی به سراغ ما می آیند و این شالوده آن چیزی است که ما انجام می دهیم.

دوم ما وظایفی را برای متخصصان حکومت محلی و مدیریت شهری در قالب حرفه تعریف می کنیم. در این حالت ما همکار محسوب می شویم زیرا همزمان با پرسش‌های خود به تشخیص هویت حرفه‌ای کار می پردازیم. به این ترتیب کار دانشگاهیان و مجربان در کنار هم، به تعریف امروز و فردای مدیر شهری و متخصص محلی کمک می کند.

### نتایج

مبدل شدن به مدیر شهری رده بالا یک عمر طول می کشد. دانشجویانی که با شناختی از ارزش‌های متمرکز به تعهدات خدمتی، تحصیلات عالی خود را آغاز می کنند، در زمان گرفتن مدرک گامی را در راه حرفه برداشته اند. ممکن است این گام، گام بزرگی باشد؛ اما تنها یک قدم است. این راه با آزمون‌هایی همراه است

برقراری پیوند میان نظریه و عمل آن چیزی است که ما انجام می دهیم؛  
می اندیشیم، عمل می کنیم و مهم تر از همه گفت و گو می کنیم و به اشتراک  
می گذاریم. محصول گفت و گوها آن چیزی است که تلاش می کنیم در کلاس  
درس به دانشجویان انتقال دهیم

که در اشکال بسیاری ظاهر می شوند و همگی بر مسیر حرفه‌ای فرد و یا - آن گونه که ادگار شین می گوید - بر تکیه گاه حرفه‌ای فرد تأثیر می گذارند - که مجموعه است از استعدادها، انگیزه‌ها و ارزش‌ها که به انتخاب‌های حرفه‌ای منجر می شود.

گرچه ممکن است دانشجویان بدانند که این آزمون‌ها در راهد، اما تنها زمان و تجربه می تواند نشان دهد که در این آزمون‌ها قبول می شوند یا نه. برای متخصصان، این استعدادها، انگیزه‌ها و باورهای عمیق که از طریق تجربه‌ها محک زده شده اند، مسئولیت‌های فزون تری را به همراه دارند.

در دوره تحصیلات تکمیلی، جوانان باهوشی در حیطه خدمت عمومی به چشم می خورند که استعداد رهبری خوبی دارند. در دانشگاه کانزاس اکثر این دانشجویان از ما می خواهند به آنها کمک کنیم تا مدیران شهری شوند. از آنجا که ما برنامه‌های تحصیلی مدیریتی زیادی داریم، به تجربه دریافته‌ایم که تحصیلات دانشجوی کارشناسی ارشد، بدون همکاری دانشگاه با متخصصان و کارشناسان مدیریت عمومی، ناتمام است. از اواسط

#### ایانوشنا

این مقاله ترجمه‌ای است از:

John Nalbandian, Educating The City Manager of The Future, April 2002

www.govlocalgovernment.org

۱- جان نالبنديان، استاذ بخش مديريت عمومي در دانشگاه کالریس است.

- 2- Public Administration
- 3- Denhardt
- 4- Professionalism
- 5- Community orientation
- 6- mushrooming
- 7- disciplined - based language
- 8- Donald Schon
- 9- Donald Wolfe
- 10- Schein
- 11- Kurt Lewin
- 12- Parson and Wilson
- 13- Goleman
- 14- emotional intelligence
- 15- Chris Argyris

#### منابع

- 1- Denhardt, Robert B. and John Nalbandian, "Teaching Public Administration as a Vocation: A Calling for Theorists", Southern Review of Public Administration, Summer 1982, PP. 151-192.
- 2- Schon, Donald A. Beyond the Stable State, London: Maurice Temple Smith, Ltd, 1971.
- 3- Nalbandian, John; "The Manager as Political Leader: A Challenge to Professionalism?" Public Management, vol. 82, March 2002, PP.7-12.
- 4- Schon, Donald A. The Reflective Practitioner, (New York: Basic Books, 1983), p.18.
- 5- Ralph C. Chandler, "On Conducting the Civic Symphony: The Role of the City Manager in Modern America", Public Management, vol. 67, January 1985, pp. 6-10.
- 6- Wolfe, Donald M.; "Developing Professional Competence in the Applied Behavioral Sciences". In Eugene Byrne and Douglas E. Wolfe (eds), Developing Experiential Learning Programs for Professional Education, Series: New Directions for Experiential Learning, No.8, 1980, pp. 1-17.
- 7- Schein, Edgar H.; Career Anchors. Revised edition. San Diego: Pfeiffer and Company, 1993.
- 8- Denhardt, Robert B.; "The Big Questions of Public Administration Education", Public Administration Review, Vol. 61, September / October 2001, pp. 526-534.
- 9- Marrow, Alfred J.; The Practical Theorist: The Life and Work of Kurt Lewin, New York: Basic Books, 1969.
- 10- Goleman, Daniel; Emotional Intelligence, New York: Bantam books, 1995.
- 11- Argyris, Chris; "Teaching Smart People How to Learn", Harvard Business Review, Vol. 69, May/June 1991, pp. 99-109.

دهه ۱۹۸۰ تغییرات بسیاری در برنامه ما رخ داد. تا آن زمان لازم بود دانشجویان یک سال در سر کلاس حاضر باشند، اقامت اجباری یک ساله‌ای را در دانشگاه کامل کنند. یک سال ماندن در محوطه دانشگاه برای دانشجویان و هیئت علمی سخت بود. دانشجویان نگران بودند که آیا به اندازه کافی مهارت‌های عملی را آموخته‌اند یا نه. هیچ فعالیتی به عنوان آمادگی عملی آنها برای حرفه وجود نداشت و همه چیز "نظری" و در قالب واژه‌های انتقادی بود.

از آن پس حضور نیمه وقت دانشجویان در سال دانشگاهی تعریف شد. دانشجویان در کنار آموزش در کلاس‌های خود دریافتند که کسب صلاحیت مدیر شهری به تجربه‌ای بیش از یک یا دو سال نیاز دارد. آنچه برای من در بازنگری جالب است درک این موضوع به وسیله دانشجویان است. دیدن و شنیدن از یک متخصص در بردارنده چه چیزی است که آن را از شنیدن صدای هیئت علمی متفاوت می‌کند؟ بخشی از تفاوت در چگونگی ایجاد حرفه است. مدیر شهری خوبی بودن، در کنار مهارت‌های حرفه‌ای

## کسب مهارت با درجات مختلفی از تجربه حاصل می‌شود که نیازمند تجربه و عمل است. اما عمل به تنهایی کافی نیست؛ داشتن یک پایه مفهومی و علمی نیز در این میان اهمیت دارد

عملی، یک هنر است. حرفه را می‌توان آموزش داد ولی کسب مهارت با فرد است - مهارت به کلیت شخص مرتبط است - خرد، حس و روحیه - فرد از قلب و روح خود مایه می‌گذارد. آموزشی که با این کلیت بی‌ارتباط باشد ناکامل است؛ و این موضوعی است که بیش از هر چیز دیگری، عملکرد ما در دانشگاه را محدود می‌کند و ما را به سویی که متخصصان اجرایی، به عنوان همکاران ما در آماده کردن دانشجویان برای کار در حکومت‌های محلی انجام می‌دهند رهنمون می‌شود.

برای من تصور برنامه درسی که مستقیماً مسئولیت‌ها و نقش‌های - و نه ارزش‌ها - فهرست شده در جدول را با دانشجوی ۲۱ ساله مرتبط کند، مشکل است. ما می‌توانیم درباره نقش‌ها و مسئولیت‌ها با دانشجویان صحبت کنیم، اما درک کامل آنها نیازمند اجرا و زندگی با آنهاست. کسب مهارت با درجات مختلفی از تجربه حاصل می‌شود که نیازمند تجربه و عمل است. اما عمل به تنهایی کافی نیست؛ داشتن یک پایه مفهومی و علمی نیز در این میان اهمیت دارد؛ همانند مبنای ارزش خدمت عمومی که در فرایند آموزشی انتقادی مورد آزمون قرار گرفته است. گفته شون با این توصیف که می‌توان متخصص غیر حرفه‌ای را با توانایی وی در پاسخ به سؤالات در خصوص فرصت تصمیم‌سازی باز شناخت، به این بخش از آموزش اشاره دارد. هر چه بیشتر درباره آموزش مدیران شهری آینده فکر می‌کنم، اهمیت آموزش با مبنای مفهومی - ارزشی را بیشتر می‌پذیرم.

به عنوان دومین نتیجه می‌توان گفت با وجود اینکه هیئت علمی به دلیل کمک کارشناسان حکومت محلی برای آموزش نسلی جوان، مدیون آنهاست، اما این هیئت دین خود را با کمک به تعریف حرفه در سایه بافت در حال تغییر، ادا می‌کند. گرچه ممکن است تعریف پایه مدیریت شهری ثابت بماند اما تغییرات محتوایی به آن جان می‌بخشند. با وجود مشکلاتی که شهرها با آن مواجه هستند بایستی مدیریت شهری از عصری به عصر دیگر تغییر یابد و لزوماً در همه شهرها یکسان نباشد.

مدیران امروز مسئولیت‌هایی بیش از پیشینیان خود دارند. مفهوم مشاور سیاسی برای مسئولان دولتی، فراتر از کارمند متخصص است. این موضوع ممکن است به معنای کار با محله‌ها، ائتاق بازرگانی، ساختمان سازان و ذی‌نفعان منطقه‌ای باشد، حتی پیش از آنکه توصیه متخصصان مورد سؤال قرار گیرد. فاصله‌ای که شهروند را از متخصص و متخصص را از متخصص و اندیشه جمعی را از اندیشه نهادی جدا می‌سازد، محیطی پویا و چالشی برای مدیریت حرفه‌ای شهری امروز ایجاد می‌کند. یکی از وظایف ما به عنوان هیئت علمی، کمک به بیان این تغییرات و چالش‌ها و حفظ تأکید حرفه بر ارزش‌های بنیادی دموکراتیک و پیشنهادهایی فراتر از ساختارها و شکل‌هاست.