



چکیده

این مقاله با نگاهی به سیر تغییرات آموزش شهرداری‌ها و مدیران شهری در ایران از گذشته تا حال، کوشیده است به توصیف و ارزیابی این آموزش‌ها دست یابد. آغاز جدی فعالیت‌های آموزشی برای مدیران شهری، زمان اوایل شروع به کار اتحادیه شهرداری‌های ایران در سال ۱۳۳۷ قلمداد شده است. بعد از انقلاب اسلامی نیز این فعالیت‌ها با تأخیری چندین ساله با اقدامات معاونت عمرانی وزارت کشور در غیاب سازمان شهرداری‌ها پی گرفته شد تا اینکه نهایتاً در سال ۱۳۸۱ سازمان شهرداری‌ها از این معاونت مستقل گردید و کار خود را ادامه داد. برنامه‌های آموزشی قبل از انقلاب به دو نوع تقسیم شده است: (۱) آموزش‌های بدو خدمت و (۲) آموزش‌های ضمن خدمت. برنامه‌های آموزشی بعد از انقلاب نیز در سه دسته جای گرفته است که عبارتند از: (۱) آموزش‌های با هدف فرهنگ‌سازی؛ (۲) آموزش‌های تربیت مدیران شهری؛ و (۳) آموزش‌های کوتاه مدت. پس از نقد و ارزیابی آموزش‌های موجود استفاده از روش «تحقیق حین عمل» به عنوان استراتژی آموزش مورد تأکید و توصیه قرار گرفته است.

کلیدواژه‌ها: آموزش شهرداری‌ها، آموزش‌های بدو خدمت، آموزش‌های ضمن خدمت، آموزش‌های کوتاه مدت، بودمان آموزشی، تحقیق عمل.

۱- مقدمه

مدیریت شهری در دنیای امروز به عنوان کارگزار نهایی قدرت‌های محلی اهمیت روزافزون یافته است. به دنبال پیچیده شدن مدیریت شهری، بحث آموزش مدیرانی که توانایی اداره و فهم شهرهای کنونی را داشته باشند به شکلی جدی مطرح شده است. در ایران این بحث در سال‌های اخیر بیشتر مورد توجه قرار گرفته است. این نوشتار می‌کوشد با نگاهی به پیشینه آموزش مدیران شهری در ایران و روایت عملکرد آن از گذشته تاکنون، به گونه‌شناسی، ارزیابی و تا حدی ارائه راهکار در این زمینه پردازد.

اگر مقوله آموزش مدیران شهری در معنای عام آن در نظر گرفته شود و به معنای هر مطلب و سخنی باشد که به نوعی با مدیریت شهر و شهرداری مرتبط می‌شود، می‌توان سابقه آن را به زمان شکل‌گیری شهرهای با عظمت و پرشکوه باستانی ایران، همچون هگمتانه، شوش، عیلام، سیلک و شهر سوخته برگرداند. اما از آنجا که مدارک و اطلاعات کافی، دقیق و مستندی از مدیریت شهری و به تبع آن آموزش مدیران شهری در آن دوران باقی نمانده است نمی‌توان در این باره اظهار نظر کرد. اطلاعاتی هم که از مدیریت شهری در دوره‌های بعد باقی مانده است بسیار کلی است و بیشتر به چگونگی اداره شهر در دوره‌های مختلف تاریخی می‌پردازد و اصولاً بحث آموزش مدیران شهری در آنها جایی ندارد. مثلاً مینورسکی، مقامات اداره کننده شهر در دوران صفوی را چنین برمی‌شمرد: «کلانتر، دیوان بیگی، داروغه، محتسب، میراب» (به نقل از رشیدی، ۱۳۴۳، ص ۱۵۸). یا محمدعلی فروغی، اجزای اداره «احتساب» را که تا حدی وظیفه امروزی شهرداری را به عهده داشت، این گونه می‌داند: «محتسب، چند نفر نایب، تعدادی سقا، چند نفر سپور» (فروغی، ۱۳۲۶، ص ۱۳۷).

چنانچه «آموزش مدیران شهری» در معنای خاص آن و به معنی «آموزش افراد در موضوعات مرتبط با مدیریت شهری» در نظر گرفته شود، آن‌گاه سابقه این مقوله به «تشکیل اتحادیه شهرداری‌ها» در سال ۱۳۳۷ برمی‌گردد. مقوله آموزش شهرداری‌ها، در اساسنامه این اتحادیه به عنوان یکی از وظایف آن ذکر شد و برای اولین بار از این زمان به بعد، آموزش مدیران شهری، جایگاهی در حوزه وظایف سازمان‌ها پیدا کرد. در این نوشته با شرح تطوّر و فراز و نشیب آموزش مدیران شهری تلاش می‌شود با توجه به اسنادی که در دسترس بوده است، به ایجاد تصویری درست از این مقوله در گذشته و حال پرداخته شود. همچنین با توجه به اصول علمی برنامه‌ریزی آموزشی کوشش می‌شود به ارزیابی این آموزش‌ها و ارائه راهکار و پیشنهادهایی برای بهبود آن اقدام گردد. به این ترتیب سؤالات این تحقیق اینها هستند:

۱) تلاش‌های مربوط به آموزش مدیران شهری و شهرداری‌ها در ایران از چه زمانی آغاز شد و تا کنون چه مسیری را پیموده است؟ ۲) میزان «اثربخشی» این آموزش‌ها چقدر بوده است؟ به بیان دیگر، آیا این آموزش‌ها توانسته‌اند مشکلات سازمانی را حل کنند؟ با توجه به اهداف متنوع این تحقیق، در این کار عمدتاً از دو روش استفاده شده است: ۱) در بخشی که ارائه تصویری از آموزش مدیران شهری در ایران پرداخته شده، از روش اسنادی استفاده شده است. ۲) در قسمتی که به سنجش اثربخشی آموزش‌های مدیران شهری پرداخته شده از روش ارزیابی استفاده شده است که طی آن، برنامه‌های آموزشی پیش‌بینی شده (قصد شده) [۱] مورد ارزیابی قرار می‌گیرند.

۲- چارچوب نظری

در رویکردهای سنتی پرورش حرفه‌ای [۲]، پس از تشخیص نیازها، محتوای آموزش موردنیاز در قالب دوره‌هایی منظم و کلاسیک، سازماندهی و ارائه می‌شود. این رویکردها در دهه ۱۹۹۰ مورد چالش جدی قرار گرفت. احتمالاً اولین صاحب‌نظری که به طور جدی و نظام‌مند رویکردهای سنتی را مورد انتقاد قرار داد، شون [۳] (۱۹۸۷) بوده است. وی در اثر خود با عنوان «تربیت کارگزار منطقی» [۴]، به نقد رویکردهای سنتی پرورش حرفه‌ای می‌پردازد و به نقل از شیلر [۵] ابراز می‌کند: «عقلانیت تکنیکی، نوعی معرفت‌شناسی درباره «عمل» است که از فلسفه پوزیتیویستی سرچشمه می‌گیرد.

طرفداران عقلانیت تکنیکی معتقدند که کارگزاران ابزارهای حل مسئله هستند که ابزار تکنیکی را برای مقاصد خاص از پیش آماده شده، به کار می‌گیرند» (Schon, 1987:3). اما شون معتقد است «غالباً موقعیت مسئله‌دار، موردی بی‌همتا به شمار می‌آید» (ibid:5).

مسئله دیگر مورد اشاره شون، تناقض و تقابل بین ارزش‌ها در یک موقعیت خاص است. او به طور کلی سه عامل عدم اطمینان [۶]، بی‌همتایی [۷] و تقابل بین ارزش‌ها [۸] را در پدید آمدن موقعیت‌هایی که به صرف داشتن دانش حرفه‌ای پیشین حل شدنی نیستند، دخیل می‌داند (ibid:6). او حرفه‌های مربوط به طراحی [۹]، نظیر معماری، برنامه‌ریزی شهری، حقوق و مدیریت را دارای سه ویژگی پیش‌گفته معرفی می‌کند (ibid:158).

شون معتقد است که به دلایل زیر مشاغل مربوط به طراحی (معماری، شهرسازی، مدیریت و جزآن) تدریس شدنی نیستند، ولی قابل یادگیری و هدایت اند:

۱- طراحی ماهرانه نوعی دانش در عمل [۱۰] است.

۲- طراحی نوعی مهارت کل گرا [۱۱] است.

۳- طراحی ماهرانه به توانایی طراح در تشخیص کیفیت‌های یک طرح مطلوب یا نامطلوب بستگی دارد.

۴- طراحی عمل خلاقانه‌ای است (ibid).

براین اساس، دو پیش فرض مشهور عقلانیت مورد تردید قرار گرفته‌اند (ibid:9). پیش فرض‌های مذکور اینها هستند:

الف) تحقیق آکادمیک می‌تواند دانش حرفه‌ای محیط را فراهم آورد.

ب) دانش حرفه‌ای که در مدارس و دانشگاه‌ها، آموزش داده می‌شود، دانش آموزان را برای نیازهای دنیای واقعی آماده می‌سازد.

همان‌طور که پرورش حرفه‌ای به طور کلی مورد انتقاد قرار گرفته، پرورش حرفه‌ای مدیران نیز به طور خاص در معرض انتقاد واقع شده است.

الیوت [۱۲] و رینولدز [۱۳] (۲۰۰۱) در معرفی «نهضت انتقادی در مدیریت و روابط مدیر و مربی» می‌گویند: «نهضت انتقادی در مطالعات مدیریت، در هر دو حیطه تئوری و عمل پرورش مدیر، در سه حوزه متمرکز شده است: (۱) برنامه‌های درسی مدیریت (نظیر آوسون و ویلموت، ۱۹۹۲)؛ (۲) روش آموزشی مدیریت (نظیر فریخ و گری، ۱۹۹۶)؛ و (۳) تحقیق کمی گرا در مدیریت [۱۴] (آوسون و دیتز، ۲۰۰۰)».

صاحب‌نظران منتقد تنها به انتقاد اکتفا نکرده‌اند و رویکردهای تازه‌ای را به عنوان جایگزین رویکردهای سنتی معرفی کرده‌اند:

شون، سه عامل عدم اطمینان، بی‌همتایی و تقابل بین ارزش‌ها را در پدید آمدن موقعیت‌هایی که به صرف داشتن دانش حرفه‌ای پیشین حل شدنی نیستند، دخیل می‌داند. او حرفه‌های مربوط به طراحی، نظیر معماری، برنامه‌ریزی شهری، حقوق و مدیریت را دارای سه ویژگی پیش گفته معرفی می‌کند.

به عنوان نمونه، آیزنر [۱۵] معتقد است برای کار و فعالیت مناسب در عرصه هنر، مخاطبان آموزش باید دارای هشت خصلت اساسی ذیل شوند:

(۱) درک روابط؛ (۲) توجه به ظرائف؛ (۳) آگاهی از پیچیدگی مسائل؛ (۴) توانایی تغییر هدف‌ها در طی فرایند؛ (۵) توانایی تصمیم‌گیری در نبود قواعد از پیش تعیین شده؛ (۶) به کارگیری تخیل؛ (۷) پرورش توانایی انجام عمل در محدوده یک رسانه؛ و (۸) پرورش چارچوب زیبایی شناسانه.

رویکرد دیگر، رویکرد پرورش کارگزار منطقی است که شون (۱۹۸۷) معرفی کرد. وی به خصوص در حرفه معماری بر پایه پژوهش‌ها و تجربیاتش، تلاش کرد تا شیوه‌های آموزشی متناسب با پرورش کارگزار منطقی را مطرح سازد. آنچه وی در کتابش در مورد پرورش معمار آورده است، در واقع گزارش فعالیت‌ها و تجارب یادگیری است که مورد پژوهش و مشاهده خود وی قرار گرفته است. در واقع، جوهره رویکرد آموزش پیشنهادی وی، «پژوهش جین عمل [۱۶]» است که شرح آن در بخش دیگری می‌آید. اما نکته درخور تأمل آن است که مثال‌ها، مصادیق و مطالعات موردی که شون معرفی می‌کند، در باب موضوعاتی است که می‌توان موقعیت واقعی را به کلاس درس آورد. آیا چنین چیزی در آموزش مدیریت نیز ممکن است؟ واقعیت این است که یک دانشجوی معماری در هنگام طراحی نقشه یک ساختمان یا یک دانشجوی طراحی شهری در هنگام طراحی یک محور یا بدنه یک خیابان، در موقعیتی شبیه به موقعیت واقعی قرار می‌گیرد. ولی به نظر نمی‌رسد یک دانشجوی مدیریت شهری بتواند در چنین موقعیتی قرار گیرد.

در اینجا این سؤال قدیمی مطرح می‌شود که «آیا مدیریت آموزش دادنی است؟» برای تدقیق سؤال، بهتر است بین دو اصطلاح «پرورش یا تربیت مدیر [۱۷]» با «آموزش یا کارآموزی مدیر [۱۸]» تفاوت قائل شویم. «تربیت مدیر» فرایندی است که به افراد غیرمدیر توانایی مدیریت اعطا می‌کند. مثلاً گروهی از فارغ‌التحصیلان دوره کارشناسی، گزینش می‌شوند و دوره کارشناسی ارشد مدیریت را می‌گذرانند. «آموزش مدیر» در این نوشته به مفهوم آموزش‌های جین

خدمت [۱۹] - که شامل انواع آموزش‌هایی است که می‌تواند باعث نوعی ارتقا در خدمات مدیران فعلی شود - در نظر گرفته می‌شود.

این سؤال ناظر بر تربیت مدیر است و گر نه در ضرورت و امکان ارتقای خدمات مدیران از طریق آموزش‌های مناسب ضمن خدمت، معمولاً تردیدی وجود ندارد. در پاسخ به این سؤال، لیتزل [۲۰] (۱۹۹۸)، دانش پایه [۲۱] مدیریت را مورد تردید قرار داده است. به نظر او دانش پایه مدیریت باید شامل مجموعه‌ای از مفروضات تبیین‌پذیر، مورد پذیرش و آزمون‌شدنی در مورد سازمان‌ها و مدیریت باشد. او با بررسی دانش آکادمیک مدیریت، معتقد است که مدیریت، دارای دانش پایه با سه ویژگی پیش گفته نیست (Litterell, 1998:33).

لیتزل از جنبه دیگری، دانش آکادمیک مدیریت را بررسی می‌کند و معتقد است براساس پیشینه مربوط به کاربرد مدیریت در حوزه‌های علمی، استفاده عملی از دانش مدیریت در محیط‌های کاری مورد تردید فراوانی قرار گرفته است. فیدلر [۲۲] در این زمینه معتقد است: «هنوز درصد موفقیت در گزینش و آموزش مدیران، بسیار کمتر از حد مطلوب است» (Fiedler, 1998:335).

باس (۱۹۹۸)، بارک و دی (۱۹۸۶) و پرتو و مککسن (۱۹۸۶) نیز نظر فیدلر را تأیید می‌کنند. فیدلر مهم‌ترین دلیل این ناکامی را غفلت از تأثیر موقعیت مدیر بر عملکرد او می‌داند. او می‌گوید: «مسئله‌ای که نمی‌توان پیش‌بینی کرد آن است که مدیر با چه موقعیت مدیریتی روبه‌رو خواهد شد. این موقعیت‌ها تقریباً به‌طور دائم در حال تغییرند» (ibid:335).

**برنامه‌ریزان آموزش مدیران شهری
قبل از طراحی هر دوره آموزشی
مدیریت شهری باید برای این سؤال
که «آیا آموزش‌های مدیریتی باعث
تغییر رفتارها و عملکرد مدیران
می‌شود؟» پاسخ روشنی بیابند**

فیدلر گزینش و آموزش مدیران را در شکل فعلی‌اش (استفاده از رویکردهای تجزیه و تحلیل شغل) دارای دو پیش‌فرض اساسی می‌داند: ۱) اگر مدیری در موقعیتی موفق بود، در موقعیت‌های دیگر هم موفق است؛ و ۲) مدیران خواهند توانست از منابع شناختی‌شان - شامل توانایی‌های فکری، تجزیه و شناخت وظیفه و مهارت‌ها - به خوبی استفاده کنند. وی تصریح می‌کند که «تحقیقات تیم پژوهشی ما نشان داد که هیچ‌یک از این دو پیش‌فرض صحیح نیست و بیشتر روش‌های کنونی برای گزینش و آموزش مدیران، نتایج چندانی در بر نداشته است» (ibid:336:338).

هدف از بیان دیدگاه‌های مذکور تأکید بر اهمیت سؤال «آموزش‌پذیر بودن مدیریت» بود. مسئولان و برنامه‌ریزان آموزش مدیران شهری قبل از طراحی هر دوره آموزشی مدیریت شهری باید برای این سؤال که «آیا آموزش‌های مدیریتی باعث تغییر رفتارها و عملکرد مدیران می‌شود؟» پاسخ روشنی بیابند.

در بررسی مسئله «امکان‌سنجی تربیت مدیران شهری» باید به مسئله مخاطب (یادگیرنده) دوره‌های آموزشی نیز توجه داشت. چه بسا دوره «تربیت مدیر شهری» برای گروهی که واجد یک سری صلاحیت‌های فردی لازم برای مدیریت، نظیر خلاقیت، قاطعیت، حافظه خوب، هوش بالا و جز آن باشند، بتواند مفید باشد؛ ولی برای افرادی که صلاحیت‌های ذاتی و به تعبیری «هنر مدیریت» را نداشته باشند، دانش آکادمیک نقش چندانی در تربیت مدیر موفق، نمی‌تواند ایفا کند.

۳- تطور آموزش مدیران شهری در ایران؛ از گذشته تا حال

۳-۱- آموزش مدیران شهری قبل از انقلاب اسلامی

۳-۱-۱- آموزش مدیران شهری قبل از تشکیل اتحادیه شهرداری‌ها

قبل از تشکیل اتحادیه شهرداری‌ها، رگه‌هایی از بحث آموزش مدیران شهری را در معنای عام آن می‌توان ردیابی کرد. این اقدامات عمدتاً شامل انتشار نشریات و گزارش‌های مرتبط با اداره شهر بود.

مدتی قبل از تشکیل انجمن بلدیة تهران، «روزنامه بلدیة» در سال ۱۲۸۶ شمسی در تهران منتشر شد که عمدتاً اخبار مربوط به اداره شهر را منعکس می‌کرد. این روزنامه، بعد از تشکیل انجمن بلدیة تهران، به شکل ارگان این انجمن ادامه کار داد. نشریات مشابهی همچون؛ «بلدالامین» مشهد (۱۲۸۹ شمسی) و «بلدیة» تبریز (۱۲۸۹ شمسی) [۲۳] مدتی بعد شروع به کار کردند. مطالب مندرج در این نشریات از آنجا که مرتبط با مسائل انجمن شهر بود، مطمئناً ارتباط وثیقی با مدیریت شهری نیز داشته که به شکل ناخودآگاه و غیررسمی، نقشی هم در آموزش مدیریت شهری داشته است.

در دوران معاصر، شاید اولین اقدام در زمینه آموزش شهرداری‌ها و مدیران شهری، تألیف کتاب «آموزش طرح‌ریزی شهر برای شهرداری‌های ایران» به وسیله مهندس گیبس [۲۴] - از مأموران سازمان اصل ۴ ترومن در ایران - بود. این کتاب، نوعی راهنمای فنی و علمی برای شهرداری‌های ایران در حل مسائل شهر سازی است. اما از آنجا که این کتاب

به انگلیسی نوشته شده بود و به فارسی ترجمه نشد، بازتاب عملی چندان در حل مسائل شهرداری‌های ایران نداشت» (رشدیه، ۱۳۴۳: ۱۸۰).

۱-۲- آموزش شهرداری‌ها و مدیران شهری بعد از تشکیل اتحادیه شهرداری‌ها

«اتحادیه شهرداری‌های ایران» در سال ۱۳۳۵ تأسیس شد و از سال ۱۳۳۷ شروع به فعالیت کرد. این اتحادیه در قالب کمیته‌های مختلف همچون دارالترجمه، آمار و اطلاعات، انتشارات، مدیریت و آموزش و بهبود امور مالی به امر آموزش در شهرداری‌ها می‌پرداخت (شفیعی، سند شماره ۱).

در اساسنامه این اتحادیه چنین آمده است: «هدف اتحادیه عبارت است از راهنمایی شهرداری‌ها به منظور برقراری روش جدید اداری و انطباق طرز کار آنها با اصول معمول در کشورهای مترقی جهان از طریق اقدامات ذیل: الف) تشکیل کنفرانس‌های ماهانه و سالانه، انتشار نشریات سودمند و تأسیس کلاس‌های آموزشی و کتابخانه؛ ب) جمع‌آوری و تمرکز اطلاعات مربوط به شهرداری‌های ایران و جهان و تبادل اطلاعات لازم؛ ج) تشویق مردم برای همکاری بیشتر در امور محلی؛ و د) ایجاد همکاری بین شهرداری‌ها و سازمان‌های دولتی به منظور رفاه اهالی شهر» (همان، سند شماره ۴ به تاریخ ۱۳۴۰/۶/۱۸). از این زمان به بعد است که مقوله آموزش شهرداری‌ها و مدیران شهری به طور جدی و هدفمند در برنامه کار یک سازمان خاص قرار می‌گیرد.

اقدامات آموزشی اتحادیه شهرداری‌ها را می‌توان به این شکل دسته‌بندی کرد (۲۵):

۱) آموزش پیش از خدمت: عمدتاً شامل تربیت کارکنانی که بعدها در امور مالی و فنی در شهرداری‌ها به کار مشغول خواهند شد. در این زمینه حدود ۳۰۰ نفر در رشته‌های امور مالی و آب و برق شهرداری‌ها به مدت یک سال آموزش دیدند. «این دوره‌ها با همکاری وزارت کشور، دانشگاه تهران و مدرسه پلی‌تکنیک تهران برای افراد دیپلمه برگزار می‌شد» (همان، سند شماره ۱۷ به تاریخ ۱۳۴۵/۲/۱۳).

۲) تشکیل دوره‌های مکاتبه‌ای: این دوره‌ها برای اولین بار در سال ۱۳۴۰ با راهنمایی یکی از مستشاران امریکایی اتحادیه شهرداری‌ها به نام دکتر توماس تورسن با شرکت ۲۳۰ داوطلب اجرا شد.

۳) کلاس‌های مدیریت شهرداری و مدیریت مالی: اولین دوره این کلاس‌ها در پاییز سال ۱۳۴۲ در دانشکده علوم

اولین اقدام در زمینه آموزش شهرداری‌ها و مدیران شهری، تألیف کتاب «آموزش طرح ریزی شهر برای شهرداری‌های ایران» به وسیله مهندس گیس - از مأموران سازمان اصل ۴ ترومن در ایران - بود.

اداری دانشگاه تهران تشکیل شد. هزینه این کلاس‌ها را تا سال ۱۳۴۴ سازمان برنامه و بودجه تقبل کرد. از سال ۴۲ تا پایان سال ۴۵، نه دوره آموزش مدیریت شهرداری ترتیب داده شد که در دوره نهم که از تاریخ ۴۵/۸/۱ تا ۴۵/۱۲/۲۵ تشکیل شد، ۱۷ نفر از شهرداران و مدیران شهری کشور شرکت کردند (همان، سند شماره ۲۹ به تاریخ شهریور ۱۳۴۶).

«مجموعاً ۲۳۵ نفر در این نه دوره آموزش دیدند» (سالنامه اتحادیه شهرداری‌ها، ۱۳۴۵، ص ۵۵۹). همچنین (از سال ۴۲ تا پایان سال ۴۵، هفت دوره آموزش امور مالی شهرداری‌ها با شرکت حدود ۱۸۰ نفر برگزار شد» (همان). دوره اول آموزش مدیریت شهری برای کادر لیسانسیه در سال ۱۳۴۵ برگزار شد که در آن از میان ۲۷۴ نفر داوطلب، پس از انجام مسابقه ورودی که به وسیله مؤسسه ملی روان‌شناسی ترتیب یافت، ۵۵ نفر برای مصاحبه انتخاب شدند. کارآموزان در یک دوره ۱۰ هفته‌ای شرکت کردند. نهایتاً ۲۰ نفر از فارغ‌التحصیلان این دوره به عنوان کارشناس اتحادیه شهرداری‌های ایران استخدام شدند که در سمت شهردار و معاون شهردار انجام وظیفه می‌کردند. در دوره دوم از بین ۳۳۴ داوطلب، پس از آزمون ورودی و مصاحبه ۴۰ نفر برای طی کردن دوره انتخاب شدند (شفیعی، سند شماره ۲۹ به تاریخ شهریور ۱۳۴۶). هادی میرقیق، مدیرعامل سه دوره اتحادیه شهرداری‌های ایران در سال‌های ۱۳۴۴، ۱۳۴۷ و ۱۳۵۲ می‌گوید: «در این دوره‌ها نزدیک ۱۰۰۰ دیپلمه در دوره‌های متعدد و حدود ۱۵۰ لیسانسه در سه دوره انتخاب شدند و آموزش مدیریت شهری دیدند» (۲۶).

۴) تشکیل کلاس‌های بایگانی: از ۲۳ مرداد ۱۳۴۴ تا ۱۱ شهریور همان سال به منظور تعلیم بایگان‌های شهرداری تهران، کلاسی تشکیل شد که در آن ۴۴ نفر شرکت کردند. از مهر ۱۳۴۵ تا اسفند همان سال نیز ۶ دوره آموزشی دو هفته‌ای برای بایگان‌های سراسر کشور برگزار شد که مجموعاً در آن‌ها ۱۶۱ نفر شرکت کردند (همان).

۵) تشکیل کلاس‌های آتش‌نشانی: در ۲۵ دی ۱۳۴۴ اولین دوره کلاس آتش‌نشانی شهرداری‌ها با شرکت ۱۶ نفر از رؤسای آتش‌نشانی شهرهای بزرگ کشور در اداره کل آتش‌نشانی شهرداری تهران تشکیل شد (سالنامه اتحادیه شهرداری‌ها، ۱۳۴۵، ص ۵۶۰).

۶) بورس‌های اتحادیه شهرداری‌ها: مدت این بورس‌ها از یک تا شش ماه بود. برخی از نمونه‌های آن عبارتند از: «الف) اعزام ۱۰ نفر به آمریکا با کمک سازمان عمران بین‌المللی آمریکا؛ ب) اعزام هیئت ۱۰ نفری به انگلستان برای مدت یک ماه در اسفند ۱۳۴۳؛ ج) اعزام یک نفر برای استفاده از بورس سردخانه شهرداری‌ها به فرانسه به مدت یک سال؛ و د) اعزام دو نفر برای مطالعه درباره حکومت‌های محلی به هندوستان برای مدت ۶ ماه» (همان).

۷) انتشار مجله شهرداری‌ها: این مجله با رویکردی آموزشی می‌کوشید با انعکاس یافته‌های علمی و تجربیات جهانی در اداره امور شهرها، مسائل مدیریت شهری را به شکل علمی مورد توجه قرار دهد. این مجله از سال ۱۳۳۵ به صورت ماهانه منتشر می‌شد و در اختیار شهرداری‌ها و کارمندان آن قرار می‌گرفت (شفیعی، سند شماره ۴۸ به تاریخ ۱۳۵۵/۱/۲۴). شماره ۱۰۹ مجله شهرداری‌ها در آبان ۱۳۴۶ منتشر شد (همان، سند شماره ۶۲).

۸) ارتباط با سازمان یولا (IULA): از طریق ارتباط با یولا که سازمانی تحقیقاتی و اطلاعاتی در زمینه امور شهرداری‌هاست بسیاری از تجارب جهانی در زمینه اداره شهرها، به کشور منتقل می‌شد و بعضاً مطالبی از آن در مجله شهرداری‌ها منتشر می‌گردید. «در سال ۱۳۵۴ کنفرانس یولا که گردهمایی شهرداران سراسر جهان بود، در تهران و به میزبانی اتحادیه شهرداری‌های ایران برگزار شد که موفقیت بسیار بزرگی برای اتحادیه به شمار می‌آمد. بورس‌های اتحادیه هم بیشتر از طریق یولا برقرار می‌شد.» [۲۸]

۹) انتشار دو شماره سالنامه اتحادیه شهرداری‌ها: این سالنامه‌ها که در سال ۱۳۴۵ و ۱۳۴۶ منتشر شد، حاوی آمار و اطلاعات متنوع در زمینه امور شهرداری‌ها و مقاله‌های تحقیقی و مقررات شهرداری بود (همان، سند شماره ۲۲).

۱۰) تهیه طرح برنامه سه ساله آموزش کادر شهرداری‌ها: این برنامه براساس نیازهای سازمانی شهرداری‌ها از نظر نیروی انسانی تهیه شد و مقرر گردید که طی آن ۴۵۰۰ نفر از کادر شهرداری‌ها و افراد داوطلب خدمت در شهرداری‌ها آموزش ببینند. «دوره‌های آموزشی شامل این کلاس‌هاست:

به نظر می‌رسد مهم‌ترین درس‌بررسی پیشینه آموزش‌های مدیریت شهری در ایران، ضرورت توجه به عنصر «ارزشیابی آموزشی» به عنوان مرحله‌ای اجتناب‌ناپذیر در برنامه‌ریزی آموزشی است.

الف) مدیریت شهرداری (دوره عمومی): ب) مدیریت شهرداری (دوره تخصصی): ج) حسابداری و امور مالی شهرداری (د) حسابرسی؛ ۱) بایگانی و مدیریت اسناد؛ و) کارپردازی و اداره اموال و انبار» (همان، سند شماره ۲۹ به تاریخ شهریور ۱۳۴۶).

این برنامه، دوره‌های پراکنده مدیریت شهری و امور مالی و بایگانی شهرداری را - که شرحش قبل از این رفت - به شکل منظم و برنامه‌ریزی شده درآورد.

اتحادیه شهرداری‌ها از سال ۱۳۵۳ به بعد، تحولات جدیدی را در مورد آموزش شهرداری‌ها شروع کرد و در فکر ایجاد مؤسسه آموزش عالی خدمات شهرداری بود. به گفته مبرقع، «در این سال‌ها اتحادیه، در آستانه تشکیل دانشکده مدیریت شهری بود». همچنین کارهایی برای استفاده از کامپیوتر در شهرداری‌های بزرگ در جریان بود (همان، سند شماره ۴۰/۱ به تاریخ سال ۱۳۵۳).

اسناد اتحادیه شهرداری‌ها نشان می‌دهد در نیمه دوم دهه ۱۳۵۰، تشکیلات اتحادیه به سمت گسترش در سراسر کشور و منطقه‌ای شدن، حرکت می‌کرد و در شهرهای شیراز، مشهد، اهواز، کرمان، اصفهان و کرج، زمین‌هایی از طرف شهرداری این شهرها در اختیار اتحادیه قرار داده شده بود [۲۹]. در نامه اسدالله اصفهانی (وزیر کشور وقت) به علی قدیمی ماهانی (مدیرعامل وقت اتحادیه شهرداری‌ها) در خصوص ایجاد مراکز آموزشی برای کارکنان شهرداری‌ها آمده است: «چون طبق ماده ۱۰۸ قانون شهرداری‌ها، امور آموزشی کارکنان شهرداری‌ها به عهده اتحادیه شهرداری‌ها واگذار شده است، لذا موافقت می‌شود به منظور ایجاد مراکز آموزشی براساس طرح و نقشه‌ای که به تصویب وزارت کشور برسد، [زمین‌هایی در اختیار این اتحادیه قرار گیرد.]» (همان، سند شماره ۵۵ به تاریخ ۱۳۵۶/۶/۲۶).

غیر از فعالیت اتحادیه شهرداری‌ها در زمینه آموزش شهرداری‌ها و مدیران شهری، انتشار کتاب ۳ جلدی «مدیریت

برای استفاده از رویکرد پودمانی، لازم است وظایف مدیران شهری تعریف شود و پس از تعیین ابزار، مواد، استانداردها و شرایط عملکرد هر کار یا پاره کار، اهداف رفتاری مربوط استخراج شوند. در مرحله بعدی اهداف تحلیل می شوند تا مهارت های مورد نیاز و روش ها و نگرش های پایه تبیین گردند.

شهرداری ها «تألیف دکتر علی نیامی در سال ۱۳۴۹ از اقدامات مؤثر و ماندگار در زمینه آموزش مدیریت شهری در آن دوران بود.

۲-۳- آموزش مدیران شهری بعد از انقلاب اسلامی

بعد از انقلاب اسلامی، در سال ۱۳۵۹، اتحادیه شهرداری های ایران منحل گردید و اقدامات آموزشی آن نیز متوقف شد. اما از نیمه دوم دهه ۱۳۷۰ چند رویداد مؤثر در زمینه مدیریت شهری رخ داد:

۱) برگزاری دوره های کارشناسی ارشد مدیریت شهری در قالب رشته مدیریت اجرایی به وسیله وزارت علوم و تحقیقات و نیز دوره های مدیریت شهری به وسیله سازمان مدیریت دولتی. این دوره ها از سال ۱۳۷۸ به بعد به طور نامتناوب تشکیل شده است.

۲) برگزاری اولین دوره انتخابات شوراهای اسلامی شهر و روستا در سراسر کشور در سال ۱۳۷۷.

۳) تشکیل سازمان شهرداری های کشور در سال ۱۳۸۱.

سرفصل دروس کارشناسی ارشد مدیریت شهری در تاریخ ۷۷/۱۲/۲ به تصویب شورای عالی برنامه ریزی وزارت علوم رسیده و این دوره در گروه علوم انسانی جای گرفته است. با توجه به مندرجات دفترچه آزمون کارشناسی ارشد سال ۱۳۸۳، این دوره به عنوان یکی از گرایش های رشته «مدیریت اجرایی» در نظر گرفته شده است و شرط ورود به این دوره، داشتن پنج سال سابقه کار در امور مرتبط با شهر و مدیریت شهری است. تا کنون دانشکده مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی مجری این دوره بوده است. پذیرش دانشجو برای این دوره، به شکل منظم و هر ساله نبوده بلکه به طور نامنظم و نامتناوب بوده است. طول این دوره شامل ۶ نیمسال است. دروس تخصصی، ۲۴ واحد، سمینارها ۴ واحد و پایان نامه نیز ۴ واحد را تشکیل می دهند.

بر اساس بند «نقش و توانایی» شناسنامه دوره مذکور، فارغ التحصیلان این دوره افرادی خواهند بود که به لحاظ نگرش و توانایی آماده باشند تا فعالیت های خدمات شهری را با الگوهای توسعه کلان ملی - منطقه ای پیوند بزنند و فرهنگ شهروندی - مشارکتی را گسترش دهند.

دوره مدیریت شهری سازمان مدیریت صنعتی نیز به شکلی نامنظم و محدود عمدتاً افرادی از مدیران و کارمندان دستگاه های دولتی را در برخی سال ها پذیرش کرده است اما به دلیل انگیزه های ارتقای شغلی اکثر دانش آموختگان و نیز بی ارتباط بودن آموزش مدیریت شهری با شغلی که به آن اشتغال داشته اند، این دوره نتوانسته است تأثیر چندانی در مدیریت شهری کشور داشته باشد.

لازم به ذکر است که از سال ۱۳۸۱، اقداماتی برای تشکیل دوره جدید کارشناسی ارشد مدیریت شهری به عنوان یکی از گرایش های رشته شهر سازی انجام شده است. این دوره برای ۴ نیمسال تحصیلی تدارک دیده شده است. در این دوره مقرر شده است که مجری این رشته، گروه های شهر سازی دانشگاه ها باشند. اولین دوره دانشجویان این دوره احتمالاً برای سال تحصیلی ۸۵-۱۳۸۴ پذیرش خواهند شد.

با تشکیل شوراها در سراسر کشور، نظام مدیریت شهری با تحوّل جدید روبه رو گردید و عنصری جدید به سازمان مدیریت شهری کشور افزوده شد. این تحوّل، نیازها و اقتضانات جدیدی دارد که طبیعتاً بر آموزش مدیران شهری نیز تأثیر زیادی می گذارد. یکی از اقدامات مفید در این زمینه، انتشار جزوه های آموزشی به زبان ساده در زمینه های مختلف مربوط به مدیریت شهر و روستا به همت معاونت ترویج و مشارکت مردمی وزارت جهاد کشاورزی و وزارت کشور بوده است.

از سال ۱۳۶۵، معاونت هماهنگی امور عمرانی وزارت کشور در غیاب سازمان شهرداری ها و به نیابت از این سازمان، وظایف آن را انجام می داد.

دفتر برنامه ریزی عمرانی و مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهری این معاونت فعالیت های تحقیقاتی و انتشاراتی مؤثری در زمینه برنامه ریزی شهری و مدیریت شهری به انجام رسانده اند. نهایتاً در سال ۱۳۸۱، سازمان شهرداری ها به شکل مستقل، کار خود را آغاز کرد.

تشکیل دفتر آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان شهرداری ها نیز نشانگر توجه ویژه این سازمان به مقوله آموزش در شهرداری هاست که فعالیت های جدی تری را در این زمینه نوید می دهد. بر اساس سند مربوط به گزارش فعالیت های سال ۱۳۸۲ این دفتر در مجموع تشکیل ۳۷ دوره آموزشی کوتاه مدت و همایش آموزشی پیش بینی شده

که تا اسفند ۸۲ کارگاه‌های زیر برگزار گردیده است:

۱) کارگاه قانون تجمیع عوارض؛ ۲) کارگاه سرمایه‌گذاری توسط شهرداری‌ها؛ ۳) کارگاه نگهداری فضای سبز شهری؛ و ۴) کارگاه آموزش GIS. از دیگر اقدامات سازمان شهرداری‌ها در زمینه آموزش شهرداری‌ها، از سرگیری انتشار مجله "شهرداریها" از سال ۱۳۷۸ است که تا دی‌ماه ۱۳۸۲، ۵۶ شماره از آن منتشر شده است که حاوی مطالب آموزشی مرتبط با مسائل شهری و مدیریت شهری است. همچنین فصلنامه "مدیریت شهری" و "فرهنگ ایمنی" نیز به همت این سازمان از سال ۷۸ منتشر شده است. علاوه بر آن، این سازمان تاکنون ده‌ها جلد کتاب در زمینه مدیریت شهری و برنامه‌ریزی شهری منتشر کرده است.

۴- ارزیابی برنامه‌های آموزشی مدیران شهری

۱- ارزیابی برنامه‌های آموزشی اتحادیه شهرداری‌ها

فعالیت‌های آموزشی مدیران شهری را در قبل از انقلاب می‌توان به دو گونه تقسیم کرد: ۱) آموزش‌های بدو خدمت (مانند دوره‌های ۱۰ هفته‌ای سال ۱۳۴۵)؛ و ۲) آموزش‌های ضمن خدمت.

آموزش‌های ضمن خدمت نیز به دو گونه تقسیم می‌شود: ۱) آموزش‌های اطلاع‌رسانی، که با هدف ارتقای سطح آگاهی مدیران شهری و با استفاده از نشر کتب و نشریات صورت می‌گرفت؛ و ۲) آموزش‌های کلاسیک درون سازمانی، مانند دوره‌های امور مالی و آتش نشانی.

به دلیل گذشت زمان و فقدان گزارش‌های ارزشیابی آموزشی و سنجش اثربخشی این آموزش‌ها، نمی‌توان راجع به نتایج و ثمره‌های این دوره‌ها اظهار نظر علمی کرد. ضمناً میزان شمول آموزش‌ها و حتی میزان دسترسی مدیران شهری به نشریات، کتاب‌ها و نحوه استفاده از آن مشخص نیست. اما با توجه به برنامه‌های پیش‌بینی شده - صرف نظر از نحوه اجرا و نتایج - می‌توان تنوع بخشی به آموزش‌ها، یعنی عدم اکتفا به یک شیوه آموزشی خاص و تکیه بر «دوره‌های نیمه رسمی کوتاه‌مدت» به جای دوره‌های رسمی منجر به مدرک تحصیلی را از نقاط قوت این آموزش‌ها دانست.

با توجه به فقدان مستندسازی گزارش آموزش‌ها متأسفانه معلوم نیست که آیا آموزش‌های مذکور براساس نیازسنجی طراحی شده است یا خیر.

همین فقدان ارزشیابی‌ها، درس آموزشی از فعالیت‌های گذشته را با ناکامی مواجه می‌سازد. به نظر می‌رسد مهم‌ترین درس بررسی پیشینه آموزش‌های مدیریت شهری در ایران، ضرورت توجه به عنصر «ارزشیابی آموزشی» به عنوان مرحله‌ای اجتناب‌ناپذیر در برنامه‌ریزی آموزشی است.

۲- ارزیابی برنامه‌های آموزشی مدیران شهری بعد از انقلاب اسلامی

آموزش‌های مدیریت شهری را در مقطع بعد از انقلاب اسلامی، می‌توان به سه دسته تقسیم کرد: ۱) آموزش‌های با هدف فرهنگ‌سازی و اطلاع‌رسانی به مدیران شهری؛ ۲) آموزش‌های تربیت مدیران شهری؛ و ۳) آموزش‌های کوتاه‌مدت گروه اول آموزش‌ها از طریق برگزاری همایش‌ها، تألیف و انتشار کتب و نشریات تخصصی و نیمه تخصصی و گزارش‌های مربوط به مدیریت و برنامه‌ریزی شهری انجام می‌شود. فواید این گونه آموزش‌ها از نظر منابع علمی مربوط به آموزش در سازمان‌ها مورد تأیید قرار گرفته است. ولی نقطه ضعف اساسی این آموزش‌ها، دشواری ارزشیابی آموزشی است.

گروه دوم آموزش‌ها، دوره‌هایی است که به عنوان یک رشته تحصیلی بلندمدت رسمی (ختم شده به مدرک کارشناسی ارشد مدیریت شهری) به تصویب شورای عالی برنامه‌ریزی رسیده است. در اینجا کوشش می‌شود با توجه به اهمیت این دوره به عنوان یک دوره آموزشی رسمی و بلندمدت، بیشتر به این دوره پرداخته شود.

اولین مسئله‌ای که در مورد برنامه درسی دوره کارشناسی ارشد مدیریت شهری - که در بخش قبلی شرح آن آمد - جای سؤال دارد، «تصویب دوره در گروه علوم انسانی» است. توضیح آنکه براساس سیاست‌های وزارت علوم، رشته‌های تحصیلی به دو گروه (۱) نظری و (۲) علمی - کاربردی تقسیم می‌شوند. رشته‌هایی که مدعی تربیت نیروی انسانی برای مشاغل خاص در سازمان‌ها هستند، باید در چارچوب گروه علمی - کاربردی قرار گیرند (شورای عالی برنامه‌ریزی، گروه علمی - کاربردی، ۱۳۷۸).

دومین مسئله عمده، «عدم پیروی از الگوهای برنامه درسی مهارت محور و پودمانی» است. اگر قرار است دوره مذکور افرادی را برای تصدی مشاغل مدیریت شهری تربیت کند، براساس اصول علمی برنامه‌ریزی درسی می‌بایست به جای استفاده از الگوی موضوعات مجزا از الگوهای برنامه درسی مهارت محور و به خصوص الگوی پودمانی استفاده شود.

توضیح آنکه الگوهای برنامه‌های درسی مهارت محور و معطوف به شغل اداری، رویکردی تحلیلی در طراحی برنامه درسی به شرح زیر است:

[پانویس‌ها]

- 1- Intended Curriculum
- 2- Vocational Education
- 3- Schon
- 4- Educating reflective practitioner
- 5- Skills
- 6- uncertainty
- 7- uniqueness
- 8- Value conflict
- 9- design professional
- 10- Knowing in action
- 11- Holistic
- 12- Ellcote
- 13- Reynolds

۱۴- لازم به ذکر است که انتقادات وارد بر رویکرد تحقیق پوزیتیویستی نباید به معنای رد و انکار کامل پژوهش‌های کمی تعبیر شود. اما تلنگر آمدنی نسبت به این روش‌ها بر ایجاد دانش مفید برای حل مشکلات بی‌پایه‌اندیشی کنونی، توجه به سایر رویکردها را ایجاب می‌کند. بنابراین به رویکردهای تحقیق تفسیری (interpretative research) با هدف به دست‌آوردن ملاک‌های ارزشیابی برای ایجاد پلی‌های بیشتر و بهبود عمل، رویکردهای تحقیق حین عمل (action research) با هدف بهبود عمل از طریق پیرویش‌فروری و رویکردهای تحقیق انتقادی (critical research) با هدف تبیین بی‌عدالتی‌ها و حملات از عمل و رفتارهای بخش‌های پیش از پیش توجه شده است. (مثلاً ۱۵- Eisner) www.rweb.mfo.ir

۱۶- action research

۱۷- manager education

۱۸- manager training

۱۹- inservice education

۲۰- Litterell

۲۱- Knowledge base

۲۲- Hoelder

۲۳- نک. ریحانه رضالانده مقدم، «از بلدی تا شهرداری‌ها»، ماهنامه "شهرداری‌ها"، شماره ۴، ۱۳۷۸.

- 31- Asseritiveness skills
- 32- Leadership and Team building
- 33- Appraisal skills
- 34- Stress management
- 35- Group Dynamics psychology

منابع

- ۱- رشیدی، سعیدالدین، شهرسازی و طرح‌ریزی شهری در ایران، انتشارات تحلیلی شهرداری‌های ایران، تهران، ۱۳۴۳.
- ۲- رضازاده مقدم، رفیعه، باز بنیادهای شهرداری‌ها، مقاله شهرداری‌ها، شماره ۴، ۱۳۷۸.
- ۳- فروغی، محمدعلی؛ تاریخ زمان قاجاریه، انتشارات مؤسسه قبل، تهران، ۱۳۲۶.
- ۴- سالنامه تحلیلی شهرداری‌های ایران، ۱۳۴۵.
- ۵- شفاهی، حسن؛ اسنادی از اتحادیه شهرداری‌های ایران (چاپ نشده).
- ۶- نیلی، علی؛ مدیریت شهرداری، جلد سوم، شهرداری در ایران، چرخه‌های یک‌بازگشتی، تهران، ۱۳۴۹.
- ۷- مصاحبه با هادی میرتاج (مدیرعامل سه دوره اتحادیه شهرداری‌های ایران) در تاریخ ۸۲/۹/۲۷.
- ۸- کافمن، راجرد و جری هومن؛ برنامه‌ریزی استراتژیک در نظام آموزشی، ترجمه فریده مشایخ علی‌باقریان، انتشارات مدرسه، تهران، ۱۳۷۲.

۱) شناسایی همه وظایف یا کارهایی که باید برای آنها آمادگی فراهم گردد.

۲) تعیین اینکه فرد برای اجرای وظایف و کارها، چه چیزی را باید بداند و انجام دهد.

۳) قرار دادن دانسته‌ها و توانایی‌ها در واحدهای یادگیری مناسب.

پودمان آموزشی عبارت است از مجموعه‌ای از محتوا یا فعالیت آموزشی که بتواند مهارت و توانایی خاص و مستقلی در فرد آموزش‌بیننده ایجاد کند و در کنار سایر پودمان‌ها به یک مقطع تحصیلی بینجامد. پودمان‌ها، مستقلاً یا با ترکیب با هم، توانمندی‌های متناسب با نیازهای شغلی و حرفه‌ای را آماده می‌سازند (بینقی، ۱۳۸۰).

برای استفاده از رویکرد پودمانی، لازم است وظایف مدیران شهری تعریف شود، سپس خرده وظایف یا پاره کارها معین گردند و پس از تعیین ابزار، مواد، استانداردها و شرایط عملکرد هر کار یا پاره کار، اهداف رفتاری مربوط استخراج شوند. در مرحله بعدی اهداف تحلیل می‌شوند تا مهارت‌های مورد نیاز و روش‌ها و نگرش‌های پایه تعیین گردند. با توجه به شناسنامه دوره کارشناسی ارشد مدیریت شهری، هیچ‌یک از این مراحل طی نشده است و اگر هم به شکل ذهنی - تا حد اندکی - انجام شده باشد، گزارش مستندی که بر مبنای آن بتوان قضاوتی انجام داد وجود ندارد.

سومین مسئله عمده، تردید اساسی در رویکردهای سنتی پرورش حرفه‌ای | ۳۰ | است، که شرح آن به تفصیل در بخش چارچوب نظری آمد. این ابهام به طور جدی مطرح است که در رشته‌هایی نظیر مدیریت که فراگیر امکان قرارگیری در موقعیت واقعی مدیریت و مسئله‌گشایی را در کلاس ندارد - و نیز تربیت مدیر خوب تا حد زیادی بستگی به شخصیت و ویژگی‌های فردی همچون خلاقیت، قاطعیت و هوش بالا دارد - آیا دانش آکادمیک مدیریت می‌تواند نقش چندانی در تربیت مدیر موفق ایفا کند یا نه.

گروه سوم آموزش‌ها، دوره‌های کوتاه مدت و همایش‌های آموزشی است که دفاتر ذی‌ربط سازمان شهرداری‌ها، مراکز دانشگاهی و سایر مراکز مشابه برگزار می‌کنند.

انتخاب استراتژی کلی اجرای دوره‌های آموزشی کوتاه مدت، به لحاظ هزینه کمتر نسبت به دوره‌های بلندمدت، عدم جدایی کارآموز از محیط واقعی کار، و ترکیب بیشتر آموزش با مسائل کاری مورد تأیید قرار گرفته است. اما باید دانست که محدودیت امکانات مالی و زمان، برنامه‌ریزان را مکلف می‌کند که مطلوب‌ترین دوره‌ها را از حیث انطباق با نیازها، طراحی، اجرا و ارزشیابی کنند.

فعالیت‌های تحقیق عمل دو هدف اساسی دارند: ۱) درگیر شدن با اوضاع و جزئی‌از فرایند تحقیق بودن؛ و ۲) بهبود اوضاع. هدف از آموزش‌های سازمانی نیز عمدتاً همین است.

البته رویکرد «ارائه دوره‌های بسیار گوناگون و بسیار متنوع از سوی مراجع مختلف» رویکردی است که امروزه با گسترش ارتباطات، مورد تأکید قرار گرفته است. از جمله در سایت‌های www.APA.com و www.estogov.com می‌توان انواع کارگاه‌های آموزش مجازی را در این زمینه انتخاب کرد.

بنابراین از حیث دسترسی به انواع دوره‌ها، مشکل خاصی وجود ندارد. اما اگر قرار است روی دوره‌های حضوری سرمایه‌گذاری شود، مسئله محدودیت امکانات کاملاً برجسته می‌شود. در بخش بعدی به ارائه برخی دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های کوتاه مدت پیشنهادی پرداخته خواهد شد.

۵- دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های کوتاه مدت پیشنهادی

در این بخش به ارائه برخی دوره‌های آموزشی که ضرورت آنها می‌تواند مورد بررسی کارشناسان و متخصصان مدیریت شهری قرار گیرد پرداخته می‌شود. در صورت انجام نیازسنجی آموزشی چه‌بسا مشخص شود که این دوره‌ها اولویت بیشتری نسبت به دوره‌های موجود دارند.

۱) کارگاه مهارت‌های مربوط به قاطعیت | ۳۱ |؛ قاطعیت به مفهوم ایستادگی روی رأی صحیح است و هدف آن، حل مشکل و به دست آوردن بهترین نتیجه است (کارگاه‌های آموزشی ۲۰۰۴ در سایت دانشگاه تورنتو www.oise.utoronto.ca).

۲) کارگاه رهبری و ساخت گروه | ۳۲ |؛ در این دوره مدیران با روش‌های مربوط به تشکیل و توسعه گروه‌ها آشنا می‌شوند و می‌آموزند که چگونه از گروه‌ها در جهت اثربخشی سازمان استفاده کنند (همان).

۳) کارگاه مهارت‌های ارزیابی | ۳۳ |؛ ارزیابی همچون تیغی دودم است. از سویی می‌تواند روشی قدرتمند در توسعه نیروی انسانی و بالا بردن توانایی‌های آنها باشد و از سوی دیگر اگر خوب انجام نشود موجب بروز مشکلات اخلاقی و

افت عملکرد کارکنان می‌گردد (همان).

۴) دوره آموزشی مدیریت استرس [۳۴]: علاوه بر شرایط عادی کار در شهرها که می‌تواند بسیار استرس‌زا باشد، در شرایط خاص بحران‌ها نظیر هنگام وقوع سوانح طبیعی عظیم مانند زلزله، تسلط مدیران شهری بر خود و کنترل استرس سازمانی، بسیار اهمیت می‌یابد (همان).

۵) دوره آموزشی مدیریت زمان: مدیریت زمان به معنی یادگیری اداره کردن خود، برای استفاده بهینه از زمان است. چگونگی برنامه‌ریزی روزانه، برنامه‌ریزی جلسات، مدیریت نشست‌ها و نظایر اینها عوامل مهمی در یادگیری «مدیریت زمان» هستند (همان).

۶) دوره آموزشی مهارت‌های پرورش خلاقیت: اعمال خلاقیت در مدیریت شهری بسیار مهم است. انتظار می‌رود مدیران شهری روش‌های ایجاد خلاقیت در خود - و به خصوص ایجاد خلاقیت سازمانی - را بیاموزند. تکنیک‌هایی نظیر ذهن‌انگیزی و توهم خلاق می‌تواند در فرایند مدیریت راهگشا باشد (فیض بخش، ۱۳۸۱).

۷) دوره آموزشی روان‌شناسی پویایی گروه [۳۵]: در این دوره، مدیران با روش‌های شناخت گروه‌ها (گروه‌سنجی)، چگونگی و ملاک انتخاب اعضای گروه، رهبری گروه، فرایند بحث گروهی، گروه‌های رسمی و غیررسمی آشنا می‌شوند (اصغری نکاح، ۱۳۸۱).

عکس‌سختن پایانی

این بخش نگاهی دوباره دارد به پرسش‌های تحقیق و در پی یافتن پاسخ برای آنهاست. در جواب سؤال اول که از مسیر و تطور آموزش مدیران شهری در ایران پرسش شده بود، به طور مختصر می‌توان گفت که آموزش مدیران شهری در ایران با شروع به کار اتحادیه شهرداری‌ها در سال ۱۳۳۷ آغاز گردید.

بعد از انقلاب نیز تا نیمه دوم دهه ۱۳۷۰ تحرک چندانی در این زمینه دیده نمی‌شد اما با شکل‌گیری شوراهای دوباره به آموزش شهرداری‌ها توجه شد و با اقدامات سازمان شهرداری‌ها که به نوعی ادامه دهنده مسیر اتحادیه شهرداری‌هاست این تلاش‌ها از سر گرفته شده است. با فعالیت دفتر آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان شهرداری‌ها و تدوین و اجرای برنامه‌های کارشناسی ارشد مدیریت شهری باید گفت که در آینده‌ای نزدیک، تحولات و پیشرفت‌های بیشتری در زمینه آموزش شهرداری‌ها و مدیران شهری در ایران ایجاد خواهد شد.

در پاسخ به سؤال دوم که از میزان اثربخشی این آموزش‌ها پرسیده شده بود، باید گفت که در مورد فعالیت‌های اتحادیه شهرداری‌ها قبل از انقلاب یکی از مزیت‌های این آموزش‌ها تنوع بخشی به آموزش‌ها و تکیه بر دوره‌های نیمه رسمی کوتاه‌مدت بوده است. در مورد دوره کارشناسی ارشد مدیریت شهری هم انتقادات ذیل مطرح شد:

۱) تصویب این رشته در گروه علوم انسانی به جای گروه علمی - کاربردی.

۲) عدم پیروی از الگوی برنامه درسی مهارت محور و پودمانی.

۳) عدم پاسخگویی به انتقادهای اساسی وارد بر رویکردهای سنتی پرورش حرفه‌ای و نادیده گرفتن این انتقادات. در مورد آموزش‌های کوتاه مدت هم، مزیت‌های این آموزش‌ها - که به این شرح هستند - مورد تأکید قرار گرفت:

۱) هزینه کمتر نسبت به دوره‌های بلندمدت؛ ۲) عدم جدایی کارآموز از محیط واقعی کار؛ و ۳) ترکیب بیشتر آموزش با مسائل کاری.

در این زمینه برای تقویت دوره‌های کوتاه‌مدت دوره‌های خاصی پیشنهاد شد.

در کل باید گفت که به دلیل نوبا بودن آموزش‌های مدیریت شهری بعد از انقلاب نمی‌توان به شکل علمی و دقیق میزان اثربخشی آنها را مشخص کرد؛ چرا که دوره‌های کارشناسی ارشد مدیریت شهری تاکنون برای دوره‌های بسیار محدودی دانشجوی پذیرفته و دوره‌های کوتاه‌مدت نیز از اواخر سال ۸۱ شروع شده است و گزارش‌هایی از ارزشیابی آنها منتشر نشده است.

اما آنچه که باید در پایان مورد تأکید قرار داد، لزوم استفاده از روش «تحقیق عمل» در آموزش‌های ضمن خدمت است. طرح‌های نیازسنجی سنتی - یعنی استفاده از تیم کارشناسی بیرون سازمانی برای تشخیص نیازهای آموزشی - توجیه خود را از دست داده است و به جای آن روش تحقیق عمل برای تشخیص مشکلات سازمانی و حل آنها توصیه می‌شود. بنا به نظر متخصصان (نظیر گویا، ۱۳۷۷) فعالیت‌های تحقیق عمل دو هدف اساسی دارند:

۱) درگیر شدن با اوضاع و جزئی از فرایند تحقیق بودن؛ و ۲) بهبود اوضاع. هدف از آموزش‌های سازمانی نیز عمدتاً همین است.

۱- بارسلی و موری؛ بررسی جایگاه مدیریت دانش در دانشگاه فردوسی مشهد براساس مدل دو بعدی نوونکا (SECI)، ترجمه رضوان حسینقلی‌زاده، اولین جلسه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی دانشگاه فردوسی، ۱۳۸۲.

۱۰- گلزار، باب: سازمان تداوم، حفظ و تداوم مزیت رقابتی، ترجمه خدایزاداییلی شرکت طراحی و مهندسی و تأمین قطعات خودرو داخلی (سپهکو)، ۱۳۷۸.

۱۱- اصغری نکاح، سیدمحمد، جزوه آموزشی روان‌شناسی پویایی گروه، دانشکده علوم تربیتی دانشگاه فردوسی مشهد، ۱۳۸۱.

۱۲- شورای عالی برنامه‌ریزی، گروه علمی - کاربردی، آموزش‌های علمی کاربردی، انتشارات جهاد تحقیقات تهران، ۱۳۷۸.

۱۳- عیسی‌زادگان، سیدمحمد، و جعفر ترک‌زاده، نیازسنجی آموزشی در سازمان‌ها، شرکت سهامی انتشار، تهران، ۱۳۷۸.

۱۴- گویا، زهرا؛ «تاریخچه تحقیق عمل و کاربردی آن در آموزش»، فصلنامه تعلیم و تربیت، شماره مسلسل ۱۳۷۲، ۲۶.

۱۵- آریزنی، تربیت منتسب با شریط شغلی و مهارت‌های فردی، ترجمه محمد امینی (در کتاب: برنامه درسی نظرگاهها، رویکردها و چشماندازها) انتشارات آستان قدس رضوی، مشهد، ۱۳۸۱.

۱۶- پیرون، فضل‌احمد، و علی اصغر قلاوند؛ «تشنلی با آموزش پودمانی، گزیده مقالات درباره آموزش و توسعه منابع انسانی شهرداری‌ها، تهران، وزارت کشور، سازمان شهرداری‌های کشور، ۱۳۸۲.

۱۷- برنامه دفتر آموزش و توسعه منابع انسانی، تهران، وزارت کشور (سند منتشر شده داخلی)، ۱۳۸۲.

۱۸- مشخصات کلی برنامه دوره‌های کارشناسی ارشد مدیریت شهری، تهران، شورای عالی برنامه‌ریزی، گروه علوم انسانی، ۱۳۷۷.

۱۹- بیتیقی، تقی، و محمود سعیدی رضوانی؛ طراحی دوره‌های آموزش علمی - کاربردی، مجموعه مقالات کاربرد تکنولوژی آموزش در آموزش عالی، دانشگاه اراک، ۱۳۸۱.

۲۰- فیض بخش، سیدعلیرضا؛ «برنامه خلاقیت، انتشارات برکن، تهران، ۱۳۸۱.

21- Marquardt, Michaelj; **Building the Learning Organization**, New York, McGraw-hill, 1996.

22- Appraisal Skills Training Course, 2004, www.oise.utoronto.ca

Time Management Training Course, 2004, www.oise.utoronto.ca

Leadership and Team Building Training Course, 2004, www.oise.utoronto.ca

Assertiveness skills training course, 2004, www.oise.utoronto.ca

23- Eisner Elliot; "The education Imagination: On the design and evaluation of school programs", Mac Millan, New York, 1985

24- Fidler, Fredk. & Jermifer L. Macaulay; "The Leadership Situation: A Missing Factor in Selecting and Training Managers", in Human Resource, **Management Review** vol. & Number 4, 1998

25- Elliot, Carole & Michael, Reynolds, "The Critical Movement in Management and Manager-Educator Relations", CMS Conference, Education Stream, Manchester, 2001

26- "Reflective Teaching Process", 2003, www.rweb.info

27- Schon, Donalds A.; "Educating the Reflective Practitioner", Jossey-Bass Inc. publishers, 1987.

28- Litterell, Janet & William, Foster; "The Myth of a Knowledge Base in Administration" in Book: **The Knowledge Base in Educational Administration**, New York Press, 199