# نقش مدیران مراکز یادگیری محلی در پیشبرد اهداف و نیازهای جامعه محلی

مرضیه دهقانی[۱*]، حدیثه میرزایی[۲]، محدثه خطاط[۳]، سپیده خلیلی[۴]

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۱/۱۵ پذیرش نهایی: ۱۴۰۳/۰۶/۰۶

## چکیده

پژوهش حاضر با هدف واکاوی نقش مدیران مراکز یادگیری محلی در پیشبرد اهداف و نیازهای جامعه محلی انجام شد. رویکرد پژوهش کیفی و روش آن پدیدارشناسانه از نوع تفسیری بود. میدان پژوهش، تمامی مدیران مراکز یادگیری محلی می‌باشند که با روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی، تعداد ۲۶ نفر مورد مصاحبه و مورد بررسی قرار گرفتند و داده‌ها از طریق روش کلایزی تحلیل شدند. یافته‌ها با توجه به نظرات مشارکت‌کنندگان و به تفکیک سوالات مدنظر به سه بخش تقسیم شدند. در بخش اول نقش مدیران در شناخت نیازها و مسائل مراکز یادگیری محلی مورد توجه بود که دارای ۱۰ مضمون اصلی و ۴۱ زیرمضمون است؛ بخش دوم، در ارتباط با نقش مدیران در پیشبرد اهداف مراکز یادگیری محلی بوده که ۵ مضمون اصلی و ۱۸ زیرمضمون استخراج شد و بخش سوم، در ارتباط با ارزیابی مدیران نسبت به میزان دستیابی به اهداف بود که پس از تحلیل یافته‌ها ۴ مضمون اصلی و ۱۱ زیرمضمون مرتبط با آن استخراج گردید. بطورکلی، نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که مدیران مراکز یادگیری محلی نقش بسزایی در شناخت نیازهای جامعه محلی داشته و از طریق تعامل همه‌جانبه‌ای که با فراگیران، آموزش‌دهندگان و مسئولین دارند، در پیشبرد اهداف بسیار موثر خواهند بود.

**واژگان کلیدی:** مراکز یادگیری محلی، سوادآموزی، نیازسنجی، مدیران.

۱. دانشیار برنامه درسی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
* نویسنده مسئول: dehghani_m33@ut.ac.ir
۲. دانشجوی دکترا، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. hadise.mirzaei69@ut.ac.ir
۳. دانشجوی دکترا، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. M.khattat@ut.ac.ir
۴. دکترای سنجش و اندازه‌گیری، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. khalili.spd@ut.ac.ir



[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

## مقدمه

افزایش علاقه به آموزش انفرادی و آموزش در قالب گروه‌های کوچک، به ایجاد محیط‌های یادگیری خاصی منجر شد که عموماً «مراکز یادگیری»[1] نامیده می‌شوند. مرکز یادگیری جایی شبیه مدرسه در نظام یاددهی عمومی است که ساختاری نوین دارد. وظیفه این مراکز تهیه یا فراهم کردن اطلاعات ویژه‌ای است که هر فرد از جامعه، با هدف‌های متفاوت کاری و معیشتی، ممکن است به آن‌ها نیاز داشته‌باشد. افراد می‌توانند اطلاعات و مهارت‌های خود را از طریق مراجعه به مواد و منابع متنوع یادگیری و مشاوره و راهنمایی‌های موجود در این مرکز بهبود بخشند (اسکات، ۱۹۹۷). مرکز یادگیری عبارت از محیط شخصی‌شده‌ای است که به منظور تشویق یادگیرنده برای کاربرد انواع رسانه‌های آموزشی، درگیری با فعالیت‌های متنوع یادگیری و به عهده گرفتن مسئولیت عمدهٔ یادگیری توسط خویش طراحی شده‌است. مرکز یادگیری در واقع مکانی مناسب و مطلوب برای یادگیری فردی‌شده، فعال و یادگیرنده‌محور است (زارعی زوارکی، ۱۳۸۷، ص ۱۵). سازمان نهضت سوادآموزی و این دست از مراکز اهدافی همچون فراهم ساختن امکانات یادگیری برای مطالعهٔ مستقل و خودجوش یادگیرندگان و ارائهٔ خدمات یادگیری رایگان، آسان و لذت‌بخش برای کاربران دارند (افضل‌نیا، ۱۳۸۴).

اولین برنامهٔ آموزش بزرگسالان در جهان، در سال ۱۹۶۴ برای مبارزه با فقر شکل گرفت. در واقع آموزش سواد پایه به بزرگسالان به‌منظور ایجاد فرصت اقتصادی ایجاد شد. هدف از آن، شروع برنامه‌های آموزشی سواد پایه برای افراد ۱۸ سال و بالاتر بود که به‌واسطهٔ ناتوانی در خواندن یا نوشتن نتوانسته بودند شغل خود را حفظ کنند (تایلر[2]، ۲۰۲۳). درواقع با اینکه اخیراً درک ابزاری و اقتصادی از آموزش و یادگیری بزرگسالان مدنظر قرارگرفته اما مادام‌العمر بودن آن و تمرکز بر پتانسیل توانمندسازی و همچنین تلاش‌هایی برای ارائهٔ دیدگاهی جامع‌تر از مأموریت‌هایی که آموزش بزرگسالان در آن خدمت می‌کند با آشکارکردن قدرت تحول‌آفرین قابل‌توجه آن در هر دو سطح فردی و اجتماعی بیشتر موردتوجه است. بنابراین، طبق توصیهٔ یونسکو در مورد آموزش و یادگیری بزرگسالان،

1. Learning Centers
۲. Tyler



[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

اهداف یادگیری و آموزش بزرگسالان را تجهیز افراد به توانایی‌های لازم برای اعمال و احقاق حقوق خود و تحت کنترل گرفتن سرنوشت خود برای توسعهٔ ظرفیت افراد برای تفکر انتقادی، عمل مستقلانه، احساس رضایت و مسئولیت‌پذیری می‌داند (بویادجیوا و ایوا تریچکو[۱]،۲۰۲۳).

سازمان نهضت سوادآموزی با توجه به تجارب و کارکردهای ارزنده مراکز یادگیری محلی (دوک و هینزن، ۲۰۱۷؛ لی، ۲۰۱۷؛ کیم، ۲۰۱۷؛ مین، ۲۰۱۷؛ حنیف، ۲۰۱۵؛ ولمن، ۲۰۱۵) در جهت عملی‌ساختن برنامه‌های توسعه و تداوم آموزش‌های سوادآموزی، مهارت‌های اساسی زندگی و سیاست عدم تمرکز در برنامه‌ها، در هفت اکتبر سال ۲۰۰۰ میلادی به کشورهای دارای CLC پیوست تا علاوه بر ارائهٔ خدمات آموزشی به مخاطبان خود، برطرف‌کننده بسیاری از مشکلات جاری سوادآموزی، به‌ویژه مشکلات جذب سوادآموزان، ارتقا و بهینه‌سازی روش‌های آموزشی کشور باشد. براساس قرارداد همکاری بین سازمان نهضت سوادآموزی و دفتر منطقه‌ای یونسکو در آسیا و اقیانوسیه مقرر گردید، تاسیس آزمایشی مراکز یادگیری محلی، از هفت اکتبر ۲۰۰۰ میلادی (۱۳۷۹-۱۳۸۰) تا آگوست ۲۰۰۱ در کشور ایران اجرا شود. مطابق این توافق‌نامه تعداد چهار مرکز یادگیری محلی در استان‌های ایلام و فارس تاسیس شد. این مراکز در دورترین مناطق روستایی استان فارس و ایلام (روستای نصر، چالاب، جهادآباد و همت آباد) در چارچوب نظام آموزش غیررسمی و آموزش برای همه، با کمک مردم محلی تاسیس و اداره می‌شد (بازگیر، ۱۳۸۲؛ مهدی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۵).

نتایج ارزیابی از فعالیت‌های مربوط به این مراکز در دو استان مجری، نشان داد مراکز یادگیری محلی در برقراری فرصت‌های آموزشی مناسب برای زنان و دختران، ایجاد فرصت‌های آموزشی برابر بین زنان و مردان، انعطاف‌پذیر بودن برنامه‌ها از نظر زمان انجام دادن فعالیت‌ها، برقراری شبکه ارتباطی با سازمان‌ها و دستگاه‌های فعال استانی و شهرستانی به منظور توسعه و مشارکت هر چه بیشتر مسئولان و مردم در امر آموزش‌های عمومی و تخصصی، ارائه آموزش‌های مهارتی متناسب با نیاز مخاطبان هر محدوده و منطقه به منظور بکارگیری توانایی‌های بالقوه آنان موفق

۱. Boyadjieva & Ilieva-Trichkova



[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

بوده است (ابراهیمیان هادی کیاشری، ۱۳۸۰). نتایج به‌دست آمده از مرحلهٔ اول اجرای آزمایشی به صورت گسترده‌تر در سایر استان‌های کشور به اجرا در آمد. در این مرحله در ۲۸ استان کشور تعداد ۶۵ مرکز یادگیری محلی ایجاد شد و نتایج ارزیابی آن به هیئت دولت گزارش شد. از جمله در استان خوزستان در سال ۱۳۸۰، برای اولین‌بار ۷ مرکز یادگیری محلی شکل گرفت، که ۵ مرکز آن با حمایت نمایندگی صندوق آموزشی جمعیت سازمان ملل متحد در ایران تشکیل شد (بازگیر، ۱۳۸۲).

در سال ۱۳۸۱ دولت موافقت‌کرد تعداد ۱۵۷۶ مرکز در استان‌ها تشکیل گردد. به‌این‌ترتیب مراکز یادگیری محلی با رویکرد همگانی و مشارکتی در کلیه استان‌ها فراگیر و نهادینه شد و مشخص گردید این مراکز می‌توانند یکی از موثرترین راهبردهای توسعه روستایی و مناطق محروم شهری به شمار آیند. به لحاظ اهمیت فعالیت مراکز یادگیری محلی، استمرار آن طی نامه شماره ۶/۶۲۴ تاریخ ۱۳۸۱/۴/۹ از سوی سازمان نهضت سوادآموزی در قالب دستورالعمل ایجاد مراکز یادگیری محلی، به استان‌ها ابلاغ شد. در سال ۱۳۸۲ تعداد مراکز تشکیل‌شده به ۲۰۷۴ مرکز افزایش یافت. در سال ۱۳۸۳ شورای عالی پشتیبانی سوادآموزی در جلسه بیست و سوم خود ضمن تصویب کلیات طرح تشکیل مراکز یادگیری محلی، مصوب نمود تعداد مراکز در طول اجرای سال‌های برنامه چهارم توسعه فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی کشور به ۶۰۰۰ مرکز تا پایان برنامه چهارم افزایش یابد. براساس این مصوبه فعالیت مراکز یادگیری محلی تا سال ۱۳۸۸ ادامه داشت که نتایج به تفکیک سال در جدول ۱ آمده است (مهدی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۵).

**جدول شماره ۱: تعداد مراکز یادگیری محلی از آغاز تا تعطیلی موقت (مهدی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۵)**

| سال | ۱۳۷۹ | ۱۳۸۱ | ۱۳۸۲ | ۱۳۸۳ | ۱۳۸۴ | ۱۳۸۵ | ۱۳۸۶ | ۱۳۸۸ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| تعداد | ۴ | ۶۵ | ۱۵۷۶ | ۲۳۱۷ | ۲۳۱۷ | ۳۲۱۰ | ۳۵۱۷ | ۳۰۱۲ |

با توجه به اهمیت یادگیری، و سابقه‌ای که مراکز یادگیری محلی در سازمان نهضت سوادآموزی داشتند، درراستای تحقق شعار «آموزش برای همه» و کاربردی‌کردن آموزش بزرگسالان، هیئت وزیران با تصویب مصوبه شماره ۱۴۵۹۰۱/ت ۵۰۱۱۷ مورخ ۹۳/۱۲/۲ راه‌اندازی مجدد مراکز یادگیری محلی را به سازمان نهضت سوادآموزی تکلیف



[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

نمود. بنابراین در سال ۱۳۹۴ مراکز یادگیری محلی مجدداً در ایران تأسیس و راه‌اندازی شدند و مقرر شد این مراکز فرصت مناسبی را فراهم آورند تا مخاطبین بتوانند با توجه به نیازهای زندگی خود از برنامه‌های متنوع آموزشی و مهارتی استفاده نمایند و این مراکز نیز برنامه‌ها و فعالیت‌هایی را ارائه دهند که با نیازهای جوامع محلی و منابع موجود منطقه، متناسب و هماهنگ باشد. رویکرد سازمان نهضت سوادآموزی در راه‌اندازی مراکز یادگیری محلی، حفظ تنوع و ویژگی‌های فرهنگی و تلاش برای سازگاری مراکز یادگیری محلی با محیط زندگی و نیازهای بزرگسالان بوده و هدف آن گسترش دانش، مهارت و توانایی افراد است تا بتواند زمینه‌ساز پیشرفت کشور باشد (گزارش کارگاه تخصصی توسعه سوادآموزی، ۱۳۹۴). در این مراکز، مخاطبین کم‌سواد و بی‌سواد در دوره‌های مختلف سوادآموزی پوشش‌داده می‌شوند که علاوه بر آموزش سوادپایه، مهارت‌های اساسی زندگی، مهارت‌های اجتماعی، حقوق شهروندی و مهارت‌های شغلی و حرفه‌ای را آموزش بینند. از آنجا که کاربردی‌کردن محتوای آموزشی سوادآموزان، یکی از راه‌های ارتقای بهره‌وری سوادآموزان است، تولید محتوا بر اساس نوع مخاطب نقش مؤثری در ارتقای شاخص سوادآموزی دارد. ادارات، نهادها و دستگاه‌های اجرایی می‌توانند آموزش‌های خود برای مخاطبان را، از طریق مراکز یادگیری محلی اجرایی کنند. در این مراکز بیش از ۴۰ مهارت زندگی- اجتماعی و حقوق شهروندی آموزش داده می‌شود (گزارش کارگاه تخصصی توسعه سوادآموزی، ۱۳۹۴).

مراکز یادگیری با اهداف مختلف ایجاد و استفاده شده‌اند و غالباً بر اساس هدف اولیه‌شان طبقه‌بندی می‌شوند؛ عمده‌ترین طبقه‌بندی‌ها در این زمینه عبارت‌اند از: الف) مراکز آموزش[۱]، ب) مراکز مهارت[۲]، ج) مراکز علاقه[۳]، د) مراکز جبرانی[۴]، ه) مراکز غنی‌سازی[۵] (خطاط و همکاران، ۱۴۰۰). پژوهش‌ها عموما عملکرد مراکز یادگیری محلی را خوب ارزیابی کرده‌اند؛ از آن جمله می‌توان به بهبود کیفیت امور محلی (استانداردهای زندگی، بهداشت و دیگر موارد) و بهبود کیفیت زندگی در نتیجه آموزش‌های ارائه شده، افزایش تولیدات کشاورزی به‌دلیل افزایش دانش

۱. Teaching Centers
۲. Skill Centers
۳. Interest Centers
۴. Remedial Centers
۵. Enrichment Centers



[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

کشاورزان از علم و تکنولوژی، افزایش مقام و منزلت زنان بدلیل آموزش دانش و مهارت‌های عملی مفید در این مراکز، رشد سوادآموزی و آموزش پس از سواد (جین مین و کوی ژیونگ، ۲۰۰۶)؛ افزایش جذب بی‌سوادان (موسوی، ۱۳۸۴)؛ بهبود مشارکت اجتماعی شرکت‌کنندگان و کسب مهارت اجتماعی و تعاون و همکاری (مفتخر، ۱۳۸۴) اشاره کرد.

مرکز یادگیری محلی، به‌عنوان یک سازمان جامعه‌محور، از اهالی محل دعوت می‌کند تا در فرایند تصمیم‌گیری با توجه به محتوای فعالیت‌های مرکز شرکت نماید. مالکیت مردمی برنامه‌های مراکز یادگیری محلی را می‌توان به‌عنوان یک ویژگی منحصر به فرد این مراکز، در مقایسه با سایر کلاس‌های سوادآموزی در نظر گرفت. مراکز یادگیری محلی، کل‌گرا و چندمنظوره هستند و ابعاد اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی جامعه را تحت تأثیر خود قرار می‌دهند. بیشتر مراکز یادگیری محلی فعالیت‌ها را برای برآوردن نیازهای فوری افراد عضو جامعه در موضوعاتی نظیر مهارت‌های زندگی، اجتماعی، حقوق شهروندی، درآمدزایی از طریق حرفه‌های خرد و کوچک، بهداشت، فرهنگ و تفریحات آغاز می‌کنند. این موضوع کمک مثبتی را در جهت فقرزدایی، بهبود کیفیت زندگی و اعتمادسازی در میان اهالی محل، درپی‌دارد. شواهد حاکی از آن است که، به رغم ضرورت‌های مذکور و تلاش‌های فراوان صورت گرفته، همچنان بی‌سوادی و کم‌سوادی یکی از مسائل مهم کشور است (مهنایی، ۱۳۷۸؛ افضل‌نیا، ۱۳۸۴؛ فروزان‌فر و همکاران، ۱۳۹۳).

یکی از ابزارهای ضروری برای دستیابی به همه اهداف توسعه پایدار، آموزش بزرگسالان است که نقش مهمی در مقابله با چالش‌های مهارتی فعلی و آینده و همچنین در حمایت از توسعه فردی و انسجام اجتماعی ایفا می‌کند. آموزش بزرگسالان شامل همه اشکال آموزش و یادگیری است و تضمین می‌کند که بزرگسالان نه‌تنها در دنیای کار، بلکه در کل جامعه مشارکت می‌کنند (یونسکو[۱]،۲۰۲۳). مراکز یادگیری در دنیای امروز، مانند موتور حرکت، عقل و تدبیر جامعه برای توسعه و پیشرفت است؛ برای بقای هر جامعه، وجود چنین مراکزی بسیار ضروری است. مراکز یادگیری یکی از ارکان مهم رویکرد یادگیری مدرن بوده که قادر است، محیط یادگیری بهتری را برای یادگیرندگان فراهم سازد. این مراکز در قالب مراکز تدریس، مراکز مهارت، مراکز علاقه، مراکز جبرانی و مراکز غنی‌سازی، برای

۱. Unesco



[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

اجرای یادگیری انفرادی یا در قالب گروه‌های کوچک، فعال و یادگیرنده‌محور است که با توجه به نیازها و تفاوت‌های فردی یادگیرندگان، یادگیری در حد تسلط، عمیق و پایدار را برای آن‌ها فراهم می‌سازد (زارعی زوارکی، ۱۳۸۷، ۶).

با توجه به وضع روند سواد، طی چهار دهه گذشته، باید به فعالیت‌های تثبیت سواد نیز توجه کافی صورت پذیرد. در اولویت نبودن برنامه‌های آموزش پس از سواد، بازگشت به بی‌سوادی به علت پایین بودن سطح سواد و کاربرد نداشتن آن در زندگی از جمله عوامل عدم تحکیم سواد می‌باشد. شواهد فزاینده‌ای وجود دارد که تعداد زیادی از کودکان و بزرگسالانی که در مراکز نهضت سوادآموزی، باسواد می‌شوند، پس از گذشت مدتی به جمع جوانان و بزرگسالان بی‌سواد اضافه خواهند شد. دلایل متعددی از جمله کاربردی نبودن و عدم تناسب آموزش با ویژگی‌های فرهنگی (مهنایی، ۱۳۷۸؛ اوجاقی و هاشم نژاد، ۱۳۷۸؛ شاه علیلو و غنیمی، ۱۳۷۷) و مشکلات مربوط به مدیریت برنامه‌ها، سیاست‌گذاری نادرست و اشکالات متعدد در اجرای برنامه‌ها موجب شده‌است که در این زمینه پیشرفت قابل ملاحظه‌ای حاصل نشود (غفاری، ۱۳۷۹). لذا این مراکز فرصت مناسبی را فراهم می‌کند که مخاطبین با توجه به نیازهای زندگی خود از برنامه‌های متنوع آموزشی استفاده کنند و این امر می‌تواند موجب تحکیم سواد سوادآموزان جدید شود.

نیاز به مدیریت و رهبری در همهٔ زمینه‌های فعالیت اجتماعی محسوس و حیاتی است. این نیاز به‌ویژه در نظام‌های آموزشی و تربیتی اهمیت بسیار دارد، زیرا آموزش و پرورش نقش اساسی از لحاظ گردش امور جامعه و تداوم و بقای آن بر عهده دارد و رهبری و مدیریت اثربخش این نظام، لازمهٔ تهیه و اجرای برنامه‌های آموزشی و پرورشی نتیجه‌بخش و کیفی است (علاقه‌بند، ۱۳۸۲). مدیر مرکز یادگیری محلی فردی است که با ابلاغ مدیر آموزش و پرورش، یا دستگاه مشارکت‌کننده و یا مؤسسه طرف قرارداد به مدت یک سال منصوب می‌گردد. در صورتی‌که مرکز یادگیری محلی از نوع غیردولتی بوده و مدیر مرکز نیز توسط مؤسسه طرف قرارداد معرفی شده‌باشد، نیازی به صدور ابلاغ از سوی آموزش و پرورش نیست. همچنین مدیر مرکز پس از نیازسنجی و هماهنگی با کمیته اجرایی نسبت به انتخاب عناوین و مربیان واجد شرایط اقدام می‌کند (سازمان نهضت سوادآموزی، ۱۳۹۴). در پژوهشی که توسط دهقانی (۱۴۰۰) انجام شد، نقش مدیران و آموزش‌دهندگان در مراکز یادگیری محلی به مثابه نقش اساسی شناخته شده‌است؛ هرچه مدیران دغدغه‌مندتر و توانمندتر باشند، مرکز تحت نظر آن‌ها پویاتر و مؤثرتر بود.



[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

از آن‌جا که اهمیت شناخت به‌موقع نیازهای مخاطبان مراکز یادگیری محلی و توجه به آنها در تعیین اهداف، شناخت مسیر نیل به آنها و متعاقبا ارائهٔ آموزش‌های کاربردی به جذب مخاطب و تحکیم یادگیری در افراد از اهمیت بالایی برخوردار است، توجه به روش‌ها و مسیرهای شناخت دقیق نیازهای مخاطبان مراکز ضروری می‌نماید. با توجه به اینکه مدیران مراکز یادگیری محلی ارتباط گسترده‌ای با فراگیران، آموزشیاران و سازمان نهضت سوادآموزی دارند بنابراین عملکرد آنان برای شناخت دقیق نیازهای آموزشی جامعه محلی، نیازهای آموزشیاران و همچنین کمبود امکانات مراکز، می‌تواند تعیین کننده باشد. لذا مسائلی که پژوهش حاضر به آن می‌پردازد، عبارت‌است از: نقش مدیران مراکز یادگیری محلی در شناخت نیازها و مسائل مراکز یادگیری محلی چیست؟ نقش مدیران مراکز یادگیری محلی در پیشبرد اهداف مراکز یادگیری محلی چیست؟ دستیابی به اهداف و پاسخگویی به نیازهای فراگیران مراکز یادگیری محلی از نظر مدیران این مراکز، چگونه ارزیابی می‌شود؟ بنابراین، پژوهش با هدف شناخت نقش مدیر در شناسایی نیازهای جامعه محلی و نیل به اهداف مراکز یادگیری محلی انجام شده‌است. امیداست که با عنایت به مطالعه حاضر، پژوهش سازمان نهضت سوادآموزی و بالاخص مدیران مراکز یادگیری محلی و نمایندگان آنها، به این نتایج توجه نموده و در راستای ارتقاء کیفی تلاش نمایند.

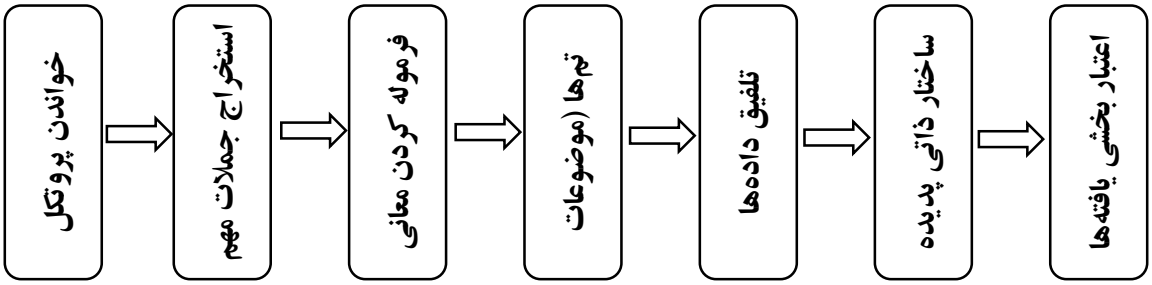
## روش پژوهش

هدف پژوهش حاضر، بررسی نقش مدیران مراکز در پیشبرد اهداف و نیازهای جامعه محلی است. در پژوهش حاضر از رویکرد کیفی و روش پدیدارشناسی از نوع تفسیری، استفاده شده‌است. میدان تحقیق مورد مطالعه در این پژوهش، مدیران حاضر در مراکز یادگیری محلی بوده و روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند (سابقه کار حداقل ۲ ساله، تجربه و درک کافی از پدیده مورد بررسی، تمایل به همکاری در پژوهش) و گلوله‌برفی بوده است. در نهایت با تعداد ۲۶ نفر از مدیران مراکز یادگیری محلی که شامل: شش مدیر از استان آذربایجان غربی (چهار نفر کارشناسی‌ارشد و دو نفر کارشناسی)، دو مدیر از شهر البرز (یک نفر کارشناسی و یک نفر کارشناسی‌ارشد)، هشت مدیر از استان خراسان رضوی (یک نفر کارشناسی‌ارشد و هفت نفر کارشناسی)، دو مدیر از کردستان (هر دو کارشناسی) و هشت مدیر از استان مازندران (چهار نفر کارشناسی‌ارشد و چهار نفر کارشناسی) مصاحبه انجام شد.



[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

به منظور جمع‌آوری داده‌ها و درک عمیق نسبت به تجارب زیسته مشارکت‌کنندگان از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بهره گرفته شد. فرایند جمع‌آوری اطلاعات به این‌گونه بود که ابتدا پروتکل مصاحبه تدوین شد و ناظران متخصص آن را مورد بررسی و اصلاح قرار دادند. برای این منظور ابتدا هدف از مصاحبه‌ها در جهت رسیدن به پاسخ سوال‌های پژوهش مشخص گردید و سپس تعدادی سوال برای مدیران مراکز یادگیری محلی طراحی شد که برگرفته از اهداف و سوالات پژوهش بودند. به عنوان مثال برای پاسخ به سوال اول پژوهش، یعنی نقش مدیران مراکز یادگیری محلی در شناخت نیازها و مسائل مراکز یادگیری محلی، سوالاتی نظیر از نظر شما دوره‌های مهارت‌آموزی تا چه میزان متناسب با نیازهای فراگیران پیش‌بینی شده و آیا قبل از انتخاب دوره‌ها نیازسنجی صورت گرفته یا نه؟ و دیگر موارد پرسیده شد. همچنین برای دیگر سوالات پژوهش نیز همین روال (ارتباط بخشی بین سؤالات پژوهش و سؤالات مصاحبه) صورت گرفت. به گونه‌ای که مصاحبه‌شونده با یک پرسش کلی در ارتباط با موضوع پژوهش مواجه می‌شود و بدون هیچگونه محدودیتی دیدگاه‌های خود را بیان می‌نماید. در نهایت مصاحبه با مشارکت‌کنندگان به صورت حضوری انجام گرفت، برای ضبط صدا و رفتار آن‌ها، اجازه گرفته‌شد و به آن‌ها اطمینان داده شد که از داده‌ها فقط در راستای اهداف پژوهش بهره گرفته‌شده و همواره محرمانه باقی خواهدماند. به منظور تحلیل داده‌های بدست‌آمده از مصاحبه‌ها از روش هفت مرحله‌ای کلایزی (۱۹۷۸) استفاده شد که مراحل، مطابق با نمودار ۱ صورت گرفت.




**نمودار ۱: مراحل تحلیل داده‌های کیفی با روش کلایزی**



[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

از جمله مهم‌ترین کارها در فرایند پژوهش، بررسی صحت و سقم داده‌ها است. که در پژوهش فعلی از روش گوبا و لینکن (۱۹۸۵)، پیاده‌سازی‌ها به مشارکت‌کنندگان بازگردانده شده و عبارات و برداشت‌ها مورد تأیید آن‌ها قرار گرفت. همچنین دو نفر از متخصصین به عنوان ناظر طرح پژوهشی، در تمام طول فرآیند بر پژوهش نظارت داشته و بعد از بازخورد نهایی، یافته‌ها مورد تأیید آن‌ها قرار گرفت. همچنین پژوهشگران، ضمن حضور طولانی در محیط پژوهش و صرف زمان طولانی با مشارکت‌کنندگان، تبادل‌نظر با همتایان و کنترل از سوی اعضاء را مورد توجه قرار دادند.

## یافته‌های پژوهش

در این پژوهش به بررسی توصیف شرکت‌کنندگان از نقش مدیران مراکز یادگیری محلی در تحقق اهداف و نیازهای جامعه محلی پرداخته و به تفکیک به نقش مدیران مراکز یادگیری محلی در شناخت نیازها و مسائل یادگیری محلی، نقش مدیران مراکز یادگیری محلی در پیشبرد اهداف مراکز یادگیری محلی و میزان دستیابی به اهداف و پاسخگویی به نیازهای فراگیران مراکز یادگیری محلی از نظر مدیران این مراکز پرداخته شد که نتایج آن، در ادامه به‌طور مبسوط شرح داده شده است.

پس از بررسی و تحلیل مصاحبه‌های انجام‌شده، نتایج تحلیل یافته‌های پژوهش در خصوص نقش مدیران مراکز یادگیری محلی در شناخت نیازها و مسائل مراکز یادگیری محلی در جدول ۱ گزارش شده و ۶ دسته کلی ایجاد شد تا انسجام یافته‌ها رعایت شود و پس از آن به دسته‌بندی مقولات و زیرمقولات پرداخته شد. این دسته‌ها شامل شناخت فراگیران، شناخت دغدغه‌های آموزش دهندگان، شناخت مسائل مرکز یادگیری، شناخت محتوای آموزشی، شناخت جامعه محلی و ارزیابی عملکرد مراکز می‌باشد.



[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

**جدول ۱. نتایج حاصل در ارتباط با نقش مدیران در شناخت نیازها و مسائل مراکز یادگیری محلی**

| دسته کلی | مضمون | زیرمضمون | تکرار کد |
|---|---|---|---|
| **شناخت فراگیران** | نیازسنجی | بررسی نیازهای فرهنگی | ۱۲ |
| | | بررسی نیازهای اقتصادی | ۱۰ |
| | | بررسی نیازهای اجتماعی | ۶ |
| | | نیازسنجی برای برگزاری کلاس‌های مهارتی | ۱۵ |
| | | نیازسنجی برای فعالیت‌های ضمنی (مشاوره، بهداشت و ...) | ۵ |
| | شناخت محله و جامعه محلی | ارتباط نزدیک با جامعه محلی و شناخت دغدغه‌های آنان | ۳ |
| | | شناسایی دلایل شرکت یا عدم شرکت فراگیران در کلاس | ۵ |
| | | آشنایی با فرهنگ جامعه محلی | ۲ |
| | | آشنایی با وضعیت اجتماعی-اقتصادی جامعه محلی | ۵ |
| **شناخت دغدغه‌های آموزش دهندگان** | دغدغه‌های آموزشی | جذب فراگیر | ۵ |
| | | نیاز به طرح تشویقی برای آموزش‌دهندگان | ۱ |
| | | بی علاقگی سوادآموزان به یادگیری | ۸ |
| | | مشکلات مربوط به یاددهی یادگیری سوادآموزان | ۱۳ |
| | | دوره‌های ضمن خدمت و آموزش مربیان | ۴ |
| | دغدغه‌های مالی | مشکلات دریافت حقوق و مزایا | ۱۱ |
| | | نامناسب بودن طرح قبولی فراگیران شرط دریافت حقوق | ۴ |
| **شناخت مسائل مرکز یادگیری** | بررسی نیازهای اقتصادی مرکز | تخصیص بودجه برای تعمیرات | ۴ |
| | | درنظر گرفتن بودجه برای طرح‌های تشویقی | ۱ |
| | | حقوق کارکنان | ۱۰ |
| | | بیمه کارکنان | ۸ |
| | بررسی امکانات مرکز | بررسی کمیت و کیفیت تجهیزات آموزشی و کمک آموزشی | ۴ |
| | | بررسی امکانات اولیه از جمله آب و برق | ۲ |
| | | بررسی تناسب امکانات مرکز با دوره‌های مهارت آموزی | ۱۱ |
| | | بررسی میزان بهره‌مندی کتب و لوازم‌التحریر | ۳ |
| | | بررسی امکانات مربوط به ارزشیابی | ۱ |
| | | شناخت مشکلات جایابی و دسترس‌پذیری مرکز | ۹ |
| | بررسی مسائل اجرایی در مرکز | شناخت مشکلات اجرایی طرح‌ها | ۱۵ |
| | | بررسی مسائل مربوط به ثبت‌نام | ۱۱ |
| | | بررسی مسائل مربوط به ارزشیابی | ۷ |
| | | شناخت مسائل مربوط به ارائهٔ مدرک به فراگیران | ۲ |
| **شناخت محتوای آموزشی** | محتوای کتب | تناسب محتوای درس‌ها و بافت منطقه | ۴ |
| | | قابل فهم بودن محتوای آموزشی | ۸ |
| | | حجیم بودن محتوای کتب | ۱۶ |
| | دوره‌های ضمن خدمت | کاربردی بودن دوره‌ها | ۹ |
| | | تناسب دوره‌ها و اهداف مراکز | ۳ |
| **ارزیابی عملکرد مراکز** | بازخوردگیری | بازخوردگیری از فراگیران | ۶ |
| | | بازخوردگیری از آموزش‌دهندگان | ۱۱ |
| | | شناسایی میزان استقبال فراگیران از دوره ها | ۲۰ |
| | | شناخت دوره‌های پرطرفدار | ۴ |



[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

در **دسته اول** که مشتمل بر مواردی دال بر شناخت فراگیران توسط مدیران مراکز یادگیری محلی می‌شد، دو مضمون اصلی نیازسنجی، شناخت محله و جامعه محلی مورد توجه قرار گرفت. مضمون اول، نیازسنجی است که شامل ۶ زیرمضمون بوده و بیانگر این است که مدیران مراکز وظیفه دارند برای شناخت نیاز فراگیران آن‌ها را در این هفت دسته مورد بررسی قرار دهند تا با شناخت بهتر نیازهای فراگیران، بتوان جامعه محلی را به سوی مراکز یادگیری محلی جذب کرده و دستیابی به اهداف را تسهیل کرد. مصاحبه‌شونده کد ۳ بیان کرد:

*«ما در این مرکز نیاز سنجی انجام داده‌ایم. در این نیازسنجی که توسط سوادآموزان کامل شد، سوادآموزان خواستار تشکیل کلاس‌های مشاوره و روانشناسی بودند.»*

مصاحبه‌شونده کد ۶: *«در این منطقه که افراد نسبتاً به لحاظ فرهنگی از سطح پایین‌تری برخوردار هستند، مهارت‌های زندگی نیز آموزش داده شود.»*

مضمون دوم، شناخت محله و جامعه محلی است. به این معنی که فرهنگ حاکم بر محله و تعامل و مناسبات افراد آن می‌تواند بر عملکرد مراکز یادگیری محلی تاثیر بگذارد و مدیران مراکز نیز وظیفه دارند شناخت محله و جامعه محلی را مورد توجه قرار دهند. مدیران باید دغدغه‌های متناسب با جامعه محلی را بشناسند و برای تعدیل آن‌ها، آموزش‌های متناسب با نیاز محله و جامعه محلی در مراکز ارائه دهند. مصاحبه‌شونده کد ۱۴ بیان کرد:

*«وقتی منطقه‌ای تلفیقی باشد و جمعیت نصف بیشتر آن مهاجر باشد، صددرصد مشکلات سواد، فرهنگ و معیشتی دارند. ... در این یک سال سعی کردیم زوم کنیم روی مشکلات این افراد و در کنار سوادآموزی مشکلات این ها را هم حل کنیم.»*

مصاحبه‌شونده کد ۱۸ بیان کرد: *«ما باید با افراد تعامل کنیم و مشکلاتشان را بشناسیم؛ چرا می‌آیند و چرا نمی‌آیند به کلاس؛ و براساس فرهنگشان با آن‌ها ارتباط برقرار کنیم.»*



[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

در **دسته دوم** که شناخت دغدغه‌های آموزش‌دهندگان بود. مدیران مراکز وظیفه دارند که مسائل و مشکلاتی که آموزش‌دهندگان با آن روبرو هستند را نیز بشناسند و از طریق پیگیری مسائل فرایند آموزش را تسهیل دهند. این دسته شامل دو زیرمضمون اصلی دغدغه‌های آموزشی و دغدغه‌های مالی است که در ادامه توضیح داده می‌شوند.

مضمون اول، دغدغه‌های آموزشی بود که شامل ۵ زیرمضمون از جمله جذب فراگیر، نیاز به طرح تشویقی برای آموزش‌دهندگان، بی علاقگی سوادآموزان به یادگیری، مشکلات مربوط به یاددهی یادگیری سوادآموزان، دوره‌های ضمن خدمت و آموزش مربیان می‌باشد. این زیرمضامین بر عمده دغدغه‌های آموزشی آموزش‌دهندگان اشاره دارد. مصاحبه‌شونده کد ۴ بیان کرد:

*«اگر سوادآموزان حقوق ثابت داشتند و به تعداد قبولی سوادآموزان امتیاز و تشویق می‌گرفتند و یا نظام رتبه‌بندی یا نظام تشویقی در کار بود، می‌توانستیم معلمان را از نظر شایستگی رتبه‌بندی کنیم. ... اگر نظام رتبه‌بندی و نظام پاداش وجود داشت، معلمانی را که صلاحیت کافی داشتند به استخدام آموزش و پرورش در می‌آوردند.»*

مصاحبه‌شونده کد ۱۱ بیان کرد: *«مدیران در زمینه پذیرش و ثبت‌نام فراگیران در مراکز یادگیری محلی با مشکلاتی مواجه هستند».*

مضمون دوم، دغدغه‌های مالی و مسائل مربوط به آن از جمله نگرانی‌هایی هستند که می‌توانند انگیزه آموزش‌دهنده را مختل کرده و ادامه کار را برای او سخت کند. بنابراین شناخت این مسائل از طریق مدیر مراکز و انتقال آنها به مسئولین ذی‌ربط بسیار مهم و حیاتی است. مصاحبه‌شونده کد ۱۴ بیان کرد:

*«یک مشکل اصلی که وجود دارد این است که حقوق آموزش‌دهندگان بر اساس تعداد سوادآموزان محاسبه می‌شود و بدتر این که حقوق آن‌ها با تعداد قبولی سوادآموزان محاسبه می‌شود و این طرح خیلی برای انگیزه آموزش‌دهندگان مضر است.»*



[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

مصاحبه شونده کد ۱۹ بیان کرد: *«شرایط پرداخت اصلاً خوب نیست؛ چون یک سال است هیچ پولی نگرفته‌ایم هنوز. کافی هم نیست و ما باید از جیب خودمان خرج کنیم.»*

**دسته سوم** شناخت مسائل مراکز یادگیری است. این دسته شامل سه مضمون اصلی بررسی نیازهای اقتصادی مرکز، بررسی امکانات مرکز و بررسی مسائل اجرایی در مرکز می‌باشد. مضمون اول، بررسی نیازهای اقتصادی مرکز است که توجه مدیران به این مسائل در برنامه‌ریزی‌ها و بودجه‌بندی، الزامی بر شناخت این مسائل توسط مدیر مراکز است. مصاحبه‌شونده کد ۱۳ بیان کرد:

*«بودجه ما سرانه است و خیلی کم هست و کفاف ما را نمی‌دهد. مخصوصا برای مشاورین و جلسات گروهی و .... ممکن نیست.»*

مصاحبه‌شونده کد ۹ بیان کرد: *«پرداخت به موقع نیست، ولی تقریباً کافی است. ولی در مورد مهارت‌آموزی و طرح پیوند سواد زندگی بودجه بسیار کم است. برای آموزش مهارت-هایی مانند خیاطی، کامپیوتر، قالی‌بافی و غیره امکانات زیادی لازم است که این بودجه جوابگو نیست.»*

مضمون دوم، بررسی امکانات مرکز است و کمبود امکانات در مراکز و مشکلات از این قبیل باعث ایجاد اختلال در روند برگزاری کلاس‌ها و از بین رفتن انگیزه فراگیران و آموزش‌دهندگان برای ادامه کار می‌شود. مصاحبه‌شونده کد ۱۰ بیان کرد:

*«یک مسئله ای که ما خیلی با آن دست و پنجه نرم می کنیم نبود سیستم است. ما هیچ سیستم رایانه، پرینت، کپی نداریم و برای کپی و این کارها بخاطر مسافت اذیت می شوم.»*

مصاحبه‌شونده کد ۱۲ بیان کرد: *«فراگیران ابتدا اعتماد نمی‌کنند، ولی وقتی می‌بینند مرکز درون مدرسه است اعتمادشان جلب می‌شود. آموزش‌دهندگان مجبورند از سرویس بهداشتی برای شستن لیوان خود استفاده کنند که شایسته یک معلم نیست. همچنین ما*



[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

*خودمان نظافت می‌کنیم و هیچ کس مسئول نظافت نیست و به علت فاقد بیمه بودن نگران هستیم.»*

مضمون سوم، بررسی مسائل اجرایی در مرکز است. این مضمون اصلی دربرگیرنده ۴ زیرمضمون شناخت مشکلات اجرایی طرح ها، بررسی مسائل مربوط به ثبت‌نام، بررسی مسائل مربوط به ارزشیابی و شناخت مسائل مربوط به ارائه مدرک به فراگیران می‌باشد. شناخت مسائل اجرایی در مرکز می‌تواند در تعدیل و اصلاح آن‌ها نقش بسزایی داشته باشد. مصاحبه‌شونده کد ۷ بیان کرد:

*«برخی بخشنامه‌ها کار ما را سخت‌تر می کند. برای نمونه امسال گفته‌اند با شاگردان خود عکس با ماسک و بی‌ماسک بگیرید که ما ببینیم کلاس‌ها را برگزار کرده‌اید و بعضی از خانم‌ها اجازه نمی‌دهند از آن‌ها عکس بگیریم. اما در کل خوب است.»*

مصاحبه‌شونده کد ۱۲ بیان کرد: *«از دیدگاه من ارزشیابی لازم است؛ ولی باید سبک‌تر و در حجم کمتر انجام شود. تعداد سؤالات مناسب است، ولی اغلب سؤالات پاسخ زیادی را می‌طلبد و این باعث می شود سوادآموزان زمان کم بیاورند و دچار استرس شوند.»*

**دسته چهارم** شناخت محتوای آموزشی است که به مسائل و نیازهای مربوط به محتوای آموزشی اشاره دارد. این دسته شامل ۲ مضمون اصلی محتوای کتب و دوره‌های ضمن خدمت است. مضمون اول، محتوای کتب است، شناخت مدیران از مسائل مرتبط با محتوای کتب آموزشی و انتقال این مسائل به مسئولین ذی‌ربط باعث ارتقای کیفیت محتوای کتب آموزشی خواهد شد. مصاحبه‌شونده کد ۱۷ بیان کرد:

*«ما یک مشکل عمومی داریم که کتاب‌هایمان متمرکز است. هرچند نهضت نسبت به آموزش و پرورش پیشروتر هست؛ برای زندانیان کتاب خاصی دارد، برای کشاورزان کتاب خاصی دارد، برای عشایر یک سری کتاب دارد، اما با این اوصاف آن‌قدر تنوع قومی و زبانی و فرهنگی در جامعه ما هست که جواب نمی‌دهد.»*



[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

مصاحبه‌شونده کد ۲۱ بیان کرد: *«پیوند سواد با زندگی، آموزش مهارت‌های ارتباطی زندگی، آموزش مهارت‌های شغلی و حرفه‌ای در دستور کار سازمان سوادآموزان به ویژه در مراکز یادگیری محلی است. اصلاً اعتقادمان این است اگر سواد یا محتوای آموزشی که می‌خواهیم آموزش دهیم در راستای زندگی افراد نباشد یا کمکی به بهبود زندگی نکند، هیچ اثری نخواهد داشت و برای ما مفید نخواهد بود.»*

مضمون دوم، دوره‌های ضمن خدمت است؛ شناخت اینکه دوره‌های ضمن خدمت تا چه اندازه کاربردی و مفید هستند و با اهداف مراکز یادگیری محلی تناسب دارند می‌تواند باعث ارتقای کیفیت این دوره‌ها شود. مصاحبه‌شونده کد ۳ بیان کرد:

*«هنوز هم احساس می کنم باید دوره آموزنده‌تری برای آموزش‌دهندگان بگذارند.»*

مصاحبه‌شونده کد ۱۶ بیان کرد: *«تا سال ۹۷ شرکت اندیشه‌سازان روی آموزش ضمن خدمت بسیار کار می‌کرد. اگر ضمن خدمت‌های آموزش را بگذارند تا آموزش‌دهندگان بتوانند تدریس بهتر داشته‌باشند خوب هست، چیزهایی که به تدریس مربوط می‌شود.»*

**دسته پنجم** ارزیابی عملکرد مراکز یادگیری محلی است. ارزیابی عملکرد نیز تا حد زیادی نیازهای مرتبط با مراکز یادگیری را نشان خواهد داد و به بهبود عملکرد این مراکز کمک خواهد کرد. این ارزیابی بهتر است از سوی مدیران مراکز انجام شود. مصاحبه‌شونده کد ۱۸ بیان کرد:

*«اکثر مدیران از مدرسین خود نهضت هستند. ... ما (مدیران) باید با افراد تعامل کنیم و مشکلاتشان را بشناسیم و چرا می‌آیند و چرا نمی‌آیند به کلاس و براساس فرهنگشان با آن‌ها ارتباط برقرار کنیم.»*

مصاحبه‌شونده کد ۱ بیان کرد: *«دوره‌ها خوب هستند، ولی بیش‌تر از دوره سوادآموزی استقبال می‌شود تا تحکیم و انتقال. از تحکیم که اصلاً استقبال نمی‌شود؛ چون برای آموزش‌دهندگان هم به صرفه نیست، به دنبال سواد آموز نمی‌روند.»*



[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

نتایج تحلیل یافته‌های پژوهش در خصوص نقش مدیران مراکز یادگیری محلی در ارتباط با نقش مدیران در پیشبرد اهداف در جدول ۲ گزارش شده و پنج مضمون اصلی استخراج شد. این مضامین شامل توان جلب همکاری برای حل مسائل، ارتقای امکانات محیطی، ارتقای امکانات آموزشی، ارائه راهکارهای اجرایی متناسب با جامعه محلی، کمک به ایجاد کارآفرینی می‌باشند. بطورکلی مدیران از طریق پیگیری مسائل مراکز یادگیری محلی و جلب همکاری دیگر سازمان‌ها، می‌توانند به ارتقای امکانات مراکز یادگیری محلی کمک کنند. همچنین مدیران با توجه به سمت شغلی خود و درگیری با انواع مسائل مراکز و تعامل همزمان با مسئولان، آموزش‌دهندگان و فراگیران، می‌توانند برای حل مسائل مراکز یادگیری محلی راهکارهای اجرایی‌تری ارائه دهند. بطور کلی می‌توان گفت نقش مدیران مراکز یادگیری محلی برای پیشبرد اهداف مراکز، توجه به مسائل مراکز یادگیری و کمک به حل آن‌ها و ارتقای امکانات آموزشی و محیطی می‌باشد.

**جدول ۲. نتایج حاصل در ارتباط با نقش مدیران در پیشبرد اهداف**

| مضمون | زیرمضمون | تکرار کد |
|---|---|---|
| **توان جلب همکاری برای حل مسائل** | امکان تعامل مدیر با مسئولین و سازمان‌ها | ۶ |
| | انتقال بازخوردها از فراگیران و آموزش دهندگان به مسئولان ذی‌ربط | ۱۱ |
| | شناخته بودن مدیران نزد مسئولان محلی | ۵ |
| | جلب حمایت مالی از خیرین و... | ۶ |
| | استفاده از شبکه ارتباطات برای حل مسائل مرکزیادگیری | ۸ |
| **ارتقای امکانات محیطی** | پیگیری برای انتخاب مکان مناسب برای مرکز | ۱۵ |
| | پیگیری امکانات اولیه از جمله آب و برق | ۴ |
| | ارتقای امکانات مرکز متناسب با دوره‌های مهارت آموزی | ۹ |
| | ایجاد امکانات مربوط به ارزشیابی | ۲ |
| **ارتقای امکانات آموزشی** | استخدام آموزش‌دهنده مناسب | ۵ |
| | حمایت از فراگیران برای آموزش | ۱ |
| | برگزاری کارگاه‌های بازآموزی و ضمن خدمت برای آموزش‌دهنده‌ها | ۴ |
| | انتخاب مربی مناسب برای دوره‌های مهارت‌آموزی | ۳ |
| | تهیه تجهیزات آموزشی و کمک آموزشی (مداد، دفتر و ...) توسط مرکز | ۶ |
| | هموار کردن مسیر یادگیری برای فراگیران (تهیه گوشی، جزوه، برگزاری کلاس حضوری، صحبت با اعضای خانواده و ...) | ۳ |
| **همه جانبه نگری مسائل** | ارائه راهکارهای اجرایی متناسب با جامعه محلی | ۱ |
| **کمک به ایجاد کارآفرینی** | پیگیری ایده‌های فراگیران | ۳ |
| | جلب حمایت‌های مالی برای تامین بودجه کارآفرینی | ۵ |



[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

مضمون اول، توان جلب همکاری برای حل مسائل است. این مضمون شامل ۵ زیرمضمون از جمله امکان تعامل مدیر با مسئولین و سازمان‌ها، انتقال بازخوردها از فراگیران و آموزش دهندگان به مسئولان ذی‌ربط، شناخته بودن مدیران نزد مسئولان محلی، جلب حمایت مالی از خیرین و...، استفاده از شبکه ارتباطات برای حل مسائل مرکز یادگیری می‌باشد. مصاحبه‌شونده کد ۸ بیان کرد:

*«از خیرین خیلی باید کمک بگیریم چون هزینه باید تأمین شود... بحث تولیدات نیاز به حمایت‌های مالی کلان دارد. حمایت هست اما اگر بیشتر شود بهتر است.»*

مصاحبه‌شونده کد ۱۵ بیان کرد: *«این طاقه‌ها را از بسیج گرفتیم و یک طاقه به ما اضافه‌تر بدهند که خانم‌ها اینجا بدوزند برای فروش و پولش را برای خودشان بردارند. کار خوبی شد و خانم‌هایی و دخترخانم‌هایی می‌آمدند که بی‌سرپرست و بدسرپرست بودند.»*

مضمون دوم، ارتقای امکانات محیطی است. یکی از نقش‌های مدیران در مراکز تلاش برای ارتقای امکانات محیطی است که به پیشبرد اهداف منجر می‌شود. این مضمون شامل ۴ زیرمضمون پیگیری برای انتخاب مکان مناسب برای مرکز، پیگیری امکانات اولیه از جمله آب و برق، ارتقای امکانات مرکز متناسب با دوره‌های مهارت آموزی، ایجاد امکانات مربوط به ارزشیابی می‌باشد. مصاحبه‌شونده کد ۲۳ بیان کرد:

*«سال اول هیچ چیز نبود نه کامپیوتری نه به آن صورت میزی و نه لوازم ورزشی و دیوارها هم رنگی نداشتند و سقف تعمیر نبود و سیستم گرمایشی درست نبود. بعدها این مسائل درست شد.»*

مصاحبه‌شونده کد ۱۶ بیان کرد: *«متأسفانه در مدارس جا نیست و من خیلی رفته‌ام، اما حتی یک کلاس خالی هم ندارند و اکثر مدارس هم دو شیفته هستند.»*

مضمون سوم، ارتقای امکانات آموزشی است. شناسایی کمبودهای آموزشی توسط مدیر باید منجر به تلاش برای ارتقای این امکانات شود تا بتوان اهداف مراکز یادگیری محلی را تحقق بخشید. مصاحبه‌شونده کد ۱۲ بیان کرد:



[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

*«برخی بخشنامه‌ها کار ما را سخت‌تر می کند. برای نمونه امسال گفته‌اند با شاگردان خود عکس با ماسک و بی‌ماسک بگیرید که ما ببینیم کلاس‌ها را برگزار کرده‌اید و بعضی از خانم‌ها اجازه نمی‌دهند از آن‌ها عکس بگیریم. اما در کل خوب است.»*

مصاحبه‌شونده کد ۲۱ بیان کرد: *«امکانات دفتر، کتاب، مداد را به آن‌ها می‌دهیم. بعضی افراد خیلی محروم هستند.»*

مضمون چهارم، همه‌جانبه‌نگری مسائل توسط مدیر است. از آن‌جا که مدیر مراکز یادگیری محلی با فراگیران، آموزش‌دهندگان و مسئولان مراکز یادگیری محلی در ارتباط‌اند و به مسائل مراکز بیش از همه واقفند، می‌توانند از طریق این همه‌جانبه‌نگری، راهکارهای اجرایی‌تری نیز برای حل مسائل ارائه دهند. بنابراین استفاده از این مزیت مدیران نیز درخور توجه است. مصاحبه‌شونده کد ۱۷ بیان کرد:

*«اگر از ما نظر خواهی شود خیلی عالی است. مثلا می‌آیند یک طرح می‌دهند، مثل آخرین طرحی که دادند: طرح پیوند و سواد زندگی، هنوز داریم این را اجرا می کنیم و یک طرح دیگر باز می‌دهند. چیزی که مهم است از نظر من این است که از مسئولین یک نظر خواهی بکنند. زمان اجرا خیلی مهم هست مثلا مناسبت‌های مذهبی و ... باید چیزی مناسب با آن در این زمان ها بگنجانند. اجرایی نشود؟ سعی می کنیم اجرا کنیم. یک طرحی بود که خواسته بودند در قالب شرکت تعاونی اجرا کنیم که نمی‌شد ولی مصوبه نبود و پیشنهاد بود.»*

مضمون پنجم، کمک به ایجاد کارآفرینی است که شامل دو زیرمضمون پیگیری ایده‌های فراگیران، جلب حمایت‌های مالی برای تامین بودجه کارآفرینی می‌باشد. مصاحبه‌شونده کد ۸ بیان کرد:

*«من با همه اداره‌ها ارتباط داشتم و از آن‌ها دعوت کردم که به مرکز من بیایند و آقای .... برای اولین بار که به مراکز رفتند، به مرکز من آمدند و آقای ... رئیس صندوق کارآفرینی*



[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

*برای اینجا وام نوشتند و متأسفانه اتفاقاتی افتاد که نتوانستم بروم دنبال آن، ولی قصد دارم که بروم و اینجا یک کارگاه برای اشتغال‌زایی ایجاد کنم.»*

مصاحبه شونده کد ۲۵ بیان کرد: *«یکی از فراگیران می‌گفت که این مرکز از بابت یادگیری کلاس خیاطی باعث شده که کار یاد بگیرم و مانتو می‌دوزم و یک نوع ایجاد شغل شده و از این بابت یک حس خوبی داشت و از مرکز قدردانی می کرد.»*

نتایج تحلیل یافته‌های پژوهش در خصوص ارزیابی میزان دستیابی به اهداف از نظر مدیران در جدول ۳ گزارش شده و پس از تحلیل مصاحبه‌ها چهار مضمون اصلی استخراج شد؛ بطور کلی این مضامین بیانگر میزان رضایت مدیران از عملکرد مراکز یادگیری محلی می‌باشند.

**جدول ۳. نتایج حاصل در ارتباط با ارزیابی مدیران از میزان دستیابی به اهداف**

| مضمون | زیرمضمون | تکرار کد |
|---|---|---|
| **رضایت از کیفیت اهداف** | تناسب اهداف و نیازها | ۱۷ |
| | اجرایی بودن اهداف | ۸ |
| | کاربردی بودن اهداف | ۱۰ |
| | تناسب بافت و زمینه با اهداف | ۳ |
| **رضایت از نحوه انتقال اهداف به جامعه محلی** | توجیه نبودن سوادآموزان درباره اهداف و ماهیت دوره‌ها | ۱ |
| | توجیه نبودن سوادآموزان درباره چگونگی برگزاری دوره‌ها | ۱ |
| **رضایت از میزان تحقق اهداف** | ارتقای سوادآموزی | ۲۱ |
| | ارتقای کارآفرینی و ایجاد شغل | ۱۳ |
| **رضایت از دوره‌های ضمن خدمت برای مدیران** | کفایت دوره‌های ضمن خدمت مدیران | ۱ |
| | برگزاری دوره‌های ضمن خدمت برای آشنایی مدیران و مسئولان با اهداف | ۳ |
| | مناسب بودن محتوای دوره‌های ضمن خدمت برای مدیران | ۲ |

مضمون اول، رضایت از کیفیت اهداف ۴ زیرمضمون با عناوین تناسب اهداف و نیازها، اجرایی بودن اهداف، کاربردی بودن اهداف و تناسب بافت و زمینه با اهداف دارد. مصاحبه‌شونده کد ۲ بیان کرد:



[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

*«از دید من که دوره‌ها خیلی خوب و عالی هستند؛ چون مهارتی هستند و خیلی جاها در زندگی فراگیران بدرد می‌خورند. اگر فرهنگسازی بشود می‌تواند نتیجه خیلی بهتری داشته باشد.»*

مصاحبه‌شونده کد ۴ بیان کرد: *«اهداف مراکز یادگیری کلی تدوین شده‌است. کیفیت اهداف به نحوه اجرای آن و زیرساخت موجود برمی‌گردد و به اینکه به بافت‌های فرهنگی و اقتصادی و سیاسی و اجتماعی مناطق تا چه حد توجه کرده‌است. تمرکزگرایی برای آموزش ما چه در سوادآموزی چه در آموزش و پرورش آفت است. حداقل در مواردی باید اهداف غیرمتمرکز باشد.»*

مضمون دوم، رضایت از نحوه انتقال اهداف به جامعه محلی شامل دو زیرمضمون توجیه نبودن سوادآموزان درباره اهداف و ماهیت دوره‌ها، توجیه نبودن سوادآموزان درباره چگونگی برگزاری دوره‌ها می‌باشد. مصاحبه‌شونده کد ۱۵ بیان کرد:

*«مردم آشنایی ندارند؛ نمی‌دانند چه کارهایی انجام می‌دهیم. برای افراد جا نیفتاده که محیط برای خانم‌ها است و راحت می‌توانند آموزش ببینند. اکثراً مشکل دارند خانم‌هایشان سواد یاد بگیرند.»*

مصاحبه‌شونده کد ۲ بیان کرد: *«بیشتر مردم می‌گوییم همچین جایی هست شاید مسخره هم بکنند و نمی‌دانند چه کاری در این مراکز انجام می‌شود.»*

مضمون سوم، رضایت از میزان تحقق اهداف است که شامل دو زیرمضمون ارتقای سوادآموزی، ارتقای کارآفرینی و ایجاد شغل می‌باشد. مصاحبه‌شونده کد ۸ بیان کرد:

*«بزرگترین هدف ما توانمندسازی فراگیران است و اینکه فرصتی برای یادگیری مادام‌العمر برای آنها ایجاد شود و چیزی که یادگرفتند تا عمر دارند به دردشان بخورد.»*



[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

مصاحبه‌شونده کد ۴ بیان کرد: *«به نظر من این دوره‌ها از این جهت که سواد آموزان خواندن و نوشتن را به خوبی یاد می‌گیرند و ... بسیار مناسب است.»*

مضمون چهارم، رضایت از دوره‌های ضمن خدمت برای مدیران نیز شامل سه زیرمضمون با عناوین کفایت دوره‌های ضمن خدمت مدیران، برگزاری دوره‌های ضمن خدمت برای آشنایی مدیران و مسئولان با اهداف، مناسب بودن محتوای دوره‌های ضمن خدمت برای مدیران می‌باشد. در بخش مدیران چالش اصلی این است که مدیران آموزش کافی برای سمت خود را دریافت نمی‌کنند. دوره‌های ضمن خدمت برگزار شده کفایت نمی‌کند و برخی از مدیرها اصلاً آموزش دریافت نمی‌کنند. مصاحبه‌شونده کد ۱۲ بیان می‌کند:

*«خیر اصلاً من به شخصه که به عنوان مدیر مرکز بوده‌ام دوره خاصی را نگذرانده‌ام.»*

مصاحبه‌شونده کد ۵ بیان کرد: *«دوره‌های ضمن خدمت بصورت کشوری برای مدیران برگزار می کردند و خیلی عالی بود. اوایل مراکز خیلی قوی بود و از ۹۷ به بعد کم رنگ‌تر شد. دوره‌های توانمند سازی مدیران مراکز، ما صحبت کرده‌ایم که اول خودمان را در مهارت‌های چهل‌گانه توانمند کنند تا ما بتوانیم به افراد کمک کنیم و آن‌ها را به جای مناسبی ارجاع دهیم.»*

## بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف واکاوی نقش مدیران مراکز یادگیری محلی در پیشبرد اهداف و نیازهای جامعه محلی انجام شد. به‌طور کلی یافته‌های پژوهش به شرح زیر است: در بخش نقش مدیران در شناخت نیازها و مسائل مراکز یادگیری محلی بطور کلی ۱۰ مضمون اصلی و ۴۱ زیرمضمون استخراج شد. مقولات اصلی در این بخش عبارتند از: نیازسنجی، شناخت محله و جامعه محلی، دغدغه‌های آموزشی، دغدغه‌های مالی، بررسی نیازهای اقتصادی مرکز، بررسی امکانات مرکز، بررسی مسائل اجرایی در مرکز، محتوای کتب، دوره‌های ضمن خدمت، بازخوردگیری. درارتباط با نقش مدیران در پیشبرد اهداف مراکز یادگیری محلی نیز ۵ مضمون اصلی و ۱۸ زیرمضمون استخراج شد که



[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

مقولات اصلی عبارتند از: توان جلب همکاری برای حل مسائل، ارتقای امکانات محیطی، ارتقای امکانات آموزشی، همه‌جانبه‌نگری مسائل، کمک به ایجاد کارآفرینی. همچنین در ارتباط با ارزیابی مدیران نسبت به میزان دستیابی به اهداف نیز ۴ مضمون اصلی و ۱۱ زیرمضمون استخراج گردید که مقولات اصلی شامل رضایت از کیفیت اهداف، رضایت از نحوه انتقال اهداف به جامعه محلی، رضایت از میزان تحقق اهداف، رضایت از دوره‌های ضمن خدمت برای مدیران می‌باشند.

اولین نقش و وظیفه‌ای که می‌توان برای مدیران مراکز یادگیری محلی متصور شد، شناخت نیازها و مسائل مراکز یادگیری محلی است. مدیران مراکز با توجه به جایگاهی که در مراکز یادگیری محلی دارند، می‌توانند نیازها و مسائل را بهتر از هر فرد دیگری شناسایی کنند، این مهم در صورتی اتفاق خواهد افتاد که مدیران با دیگر افراد مربوط (از جمله فراگیران، آموزش‌دهندگان و دیگر موارد) تعامل سازنده‌ای داشته‌باشند، در این صورت است که این شناخت، همه جانبه خواهد بود. بنابراین برای پیگیری بهتر این امر، مدیران باید در زمینه نیازسنجی، شناسایی مسائل محیطی و فرهنگی، شناسایی دغدغه‌های آموزش‌دهندگان و بررسی نیازهای منطقه و جامعه محلی آموزش ببینند. همچنین امر بازخوردگیری برای ارزیابی عملکرد مراکز یادگیری محلی نیز از جمله مسائل مهمی است که نیاز به آموزش دارد و این آموزش‌ها می‌تواند از طریق دوره‌های ضمن خدمتی که برای مدیران برگزار می‌شود، انتقال داده شود. پژوهشی تحت عنوان «تعیین نیازهای آموزشی مدیران مراکز یادگیری محلی نهضت سوادآموزی شهر تهران» توسط صمدی (۱۳۸۶) انجام شده‌است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که مدیران مراکز یادگیری محلی در زمینه مهارت‌های انسانی ضعیف و در آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات اداری و آموزشی متوسط رو به پایین می‌باشند. در زمینه مهارت‌های فنی مدیران در بودجه‌بندی و پیش‌بینی‌های مالی و ارزشیابی مستمر آموزشیاران و فراگیران ضعیف و در زمینه مهارت در حسابداری و امور مالی متوسط رو به پایین می‌باشند. در زمینه مهارت‌های ادراکی در آشنایی با آموزش و پرورش تطبیقی ضعیف و در آشنایی با تئوری‌های سیستم‌ها و روش‌های پژوهش در علوم انسانی متوسط رو به پایین می‌باشد. محقق به این نتیجه رسیده‌است که در تمامی زمینه‌ها مدیران نیاز به آموزش دارند.



[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

در پژوهشی (چنگ[1]، ۲۰۱۲) که در کشور بنگلادش صورت گرفت، مراکز یادگیری محلی که اغلب توسط سازمان‌های مردم نهاد اداره می‌شوند، به‌عنوان مکان مهمی برای توانمندسازی افراد و توسعه جامعه از طریق آموزش معرفی شده‌اند. برنامه‌های مراکز از جمله سوادآموزی و مهارت‌آموزی، بر پایه مفهوم آموزش عامه (که توسط فریر مطرح شده) قرار گرفته‌اند که هدف آن افزایش درک مردم از مشکلات، اقدام برای ایجاد تغییر و مرتبط کردن زندگی خود با ساختار سیاسی است. به گفته پژوهشگر، هرچند ضروری است که مراکز یادگیری محلی در بنگلادش توسط خود مردم اداره شود، اما تا زمانی که مردم محلی رابطه مستحکمی با مراکز برقرار نکرده‌باشند، به کمک‌هایی خارج از جامعه محلی نیاز است. به‌طور کلی در بررسی‌ها نقش مدیران مراکز یادگیری محلی به مثابه نقش اساسی شناخته شد. هرچه مدیران دغدغه‌مندتر و توانمندتر بودند، مرکز تحت‌نظر آن‌ها پویاتر و موثرتر بود. با این حال در بررسی درون‌دادها و فرایندها، ضعف‌های شایعی در مراکز یادگیری محلی دیده می‌شد که مانع تمامی همت‌ها و انگیزه‌های خرج شده بودند. کمبود امکانات و تجهیزات مراکز یادگیری محلی، عدم امنیت شغلی و مالی مدیران و آموزش‌دهندگان، عدم برنامه‌ریزی متناسب با شرایط، عدم توجه به نیازها و علائق فراگیران محلی، عدم پوشش بیمه در سطح مرکز یادگیری محلی و افراد مجموعه، کمبود بودجه سرانه و تعویق مستمر آن در واریز، از جمله موانع بودند. در پژوهشی در کشور مالزی، دلی[2] (۲۰۱۷) پیشنهاد کرده‌است مراکز یادگیری محلی در مناطق دورافتاده از انرژی‌های تجدیدپذیر استفاده کنند. مردم بومی مالزی (اورنگ اصلی در زبان مالایی) اغلب از جنگلی که محیط زندگی آن‌هاست، خارج نشده و به مدارس مراجعه نمی‌کنند؛ به همین دلیل مراکز یادگیری محلی که در آن نظام آموزش رسمی حاکم نبوده و با شیوه زندگی آنان سازگار است، نقش مهمی در آموزش این افراد ایفا می‌کند. آموزش‌ها شامل سوادآموزی و مهارت‌های حرفه‌ای مانند کشاورزی است که به کسب درآمد خانواده کمک می‌کند. مراکز یادگیری محلی برای بقا و دوام خود نیاز به نیروی برق دارند تا مردم بومی بتوانند از امکانات آن استفاده نمایند. پژوهشگر

۱. Chang
۲. Deli



[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

پیشنهاد می‌کند در مناطق دورافتاده که دسترسی به نیروی برق وجود ندارد، از انرژی خورشیدی برای تولید برق استفاده نمایند.

یکی از مهم‌ترین اشکالات، امید مدیران به رسمی‌شدن در اداره آموزش و پرورش در آینده کاری بود؛ این امر از دو جهت برای مجموعه مراکز یادگیری محلی آسیب‌زا است. از سویی اگر تحقق یابد، نیروهای باتجربه از این مراکز خارج‌شده و نیروهای بی‌تجربه جایگزین آنان می‌شوند؛ از سوی دیگر در صورت عدم‌تحقق، به مرور انگیزه مدیران از بین رفته و تلاش‌آنها اندک می‌گردد. دغدغه‌های مدیران این مراکز نیز بیشتر حول محور مسائل حقوقی و مالی می‌چرخد. فاقد بیمه بودن کارکنان از جدی‌ترین دغدغه‌های مدیران است، زیرا مانع از جذب نیروهای متخصص و کارآمد می‌شود. یکسان بودن حقوق معلم و مدیر، بی‌انگیزگی کارکنان بالاخص آموزش‌دهندگان به دلیل مسائل مالی و همچنین نیاز به بودجه و امکانات برای ارتقای سطح دوره‌های مهارتی از دیگر دغدغه‌های مدیران است.

دومین نقش متصور شده برای مدیران، نقشی است که این افراد در پیشبرد اهداف مراکز یادگیری محلی می‌توانند ایفا کنند. مدیران مراکز با توجه به امکان تعاملی که با دیگر سازمان‌ها، نهادها، خیریه‌ها و... می‌توانند داشته باشند، از توان جلب همکاری آنها برای حل مسائل برخوردارند. همچنین شناخته بودن مدیران مراکز یادگیری محلی نزد مسئولان محلی نیز این امکان را فراهم می‌کند تا مدیران با استفاده از شبکه ارتباطاتی که در محله دارند، بهتر به حل مسائل بپردازند. از دیگرسو، ارتقای امکانات محیطی و آموزشی برای پیشبرد اهداف مراکز یادگیری محلی، مبحثی است که عمده وظایف آن بر عهده مدیران این مراکز است و بسیاری از مدیران کمبود منابع مالی مراکز را جهت تجهیز امکانات تأیید کرده و نسبت به آن دغدغه‌های فراوان داشتند که این مسئله لزوم افزایش حمایت‌ها از این مراکز را نشان می‌دهد. از دیگر موارد مهم در زمینهٔ نقش مدیران در پیشبرد اهداف مراکز یادگیری محلی می‌توان به از استفاده از توان و جایگاه مدیران مراکز برای ایجاد کارآفرینی در سطح جوامع محلی اشاره کرد. همچنین در ارتباط با نقش مدیران مراکز یادگیری محلی بررسی‌شده در پژوهش‌های خارجی می‌توان به بطور مثال کشور کره جنوبی را نام برد. سازوکار کشور کره جنوبی برای مشخص کردن نیروی انسانی کاملاً صریح و مشخص است. مدیر مرکز یادگیری نقش‌های متفاوتی دارد: به ساکنین مشاوره می‌دهد، درباره نیازهای آموزشی تحقیق می‌کند،



[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

کمیته اجرایی مرکز را مدیریت می‌کند، برنامه‌های آموزشی را برگزار کرده و اداره می‌کند، حلقه‌های مطالعاتی را حمایت می‌کند و با مؤسسات و سازمان‌های محلی در ارتباط است. مدیر پیش از برعهده گرفتن نقش مدیریت، باید دوره مدیریت مراکز یادگیری را بگذراند که شامل دوره‌های عملی و نظری است. سایر اعضای مراکز پس از طی دوره‌های آموزشی در مؤسسات معتبر و اخذ مدرک، کار خود را در مراکز آغاز می‌کنند (ویکتورینو[1]، ۲۰۱۶).

همچنین به‌طورکلی می‌توان گفت ارزیابی مدیران مراکز از میزان دستیابی به اهداف تا حدی مطلوب بوده‌است اما برای ارتقای سطح دستیابی به اهداف، نیاز به حمایت این مراکز از طرف مسئولان ذی‌ربط و فراگیران احساس می‌شود. فروزان‌فر و همکاران، (۱۳۹۳) با ارزیابی عملکرد مراکز یادگیری محلی شهر شیراز از دیدگاه مدیران و آموزشیاران به این مهم رسیدند که نوع دیدگاه این مسئولین که نقش اساسی در مراکز یادگیری محلی دارند، بسیار حائز اهمیت است و نتایج حاکی از آن بودکه آموزشیاران نسبت به مدیران، مراکز یادگیری محلی شهر شیراز را در دستیابی به برنامه‌های آموزش مداوم، موفق‌تر ارزیابی کردند.

با توجه به یافته‌ها پیشنهاد می‌شود از مدل‌های شایستگی مرتبط با مدیریت مراکز یادگیری محلی برای انتخاب مدیران استفاده گردد. همچنین برای توسعه مدیران از برگزاری دوره‌های ضمن خدمت متناسب با نیازهای مدیران، اعطای حکم مدیریتی به مدیران مراکز و پرداختی متناسب با آن برای افزایش انگیزه مدیران بهره گرفته‌شود. یکی دیگر از راهکارهای مهم تبیین اهمیت مراکز یادگیری محلی برای مدیران، افزایش حقوق و مزایای کار در مراکز یادگیری محلی و آموزش مهارت‌های ارتباطی موثر به مدیران برای افزایش و بهبود تعاملات آنان با فراگیران می‌باشد. در ادامه نیز برای افزایش بهره‌وری مراکز راهکارهایی از جمله شناخت خیرین محله و ایجاد یک شبکه ارتباطی بین آنان و مدیران مراکز یادگیری محلی جهت افزایش امکانات مرکز، استفاده از توان مدیران برای شناسایی ظرفیت‌های کارآفرینی و نیروهای انسانی مستعد در مراکز و رفع موانع پرداخت به‌موقع در استان‌ها و شهرستان‌ها پیشنهاد

۱. Victorino



[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

می‌گردد. در زمینه پیشنهادات پژوهشی نیز باید گفت بهتر است میزان اثربخشی دوره‌های ضمن خدمت برای مدیران و ارتباط بین ویژگی‌های شخصیتی مدیران مراکز و میزان موفقیت آنان در کار مورد بررسی قرار گیرد.

## منابع

Afzalunya, M.R. (1384). Design and familiarity with learning material centers and resources. Tehran: Organization for the Study and Compilation of University Humanities Books (Position). [Persian]

Afzalunya, M. R. (1395). Creating and expanding learning centers: why and how? Development of educational technology, thirty-second period, No. 4. [Persian]

Alaqband, A. (2003). (Principles of Educational Management, Tehran: Payame Noor University Press. [Persian]

Boyadjieva, P., & Ilieva-Trichkova, P. (2023). Adult education as a pathway to empowerment: Challenges and possibilities. *Lifelong Learning, Young Adults and the Challenges of Disadvantage in Europe*, 169-191.

Chang, E. J., & Yoo, S. S. (2012). Popular education for people's empowerment in the Community Learning Center (CLC) project in Bangladesh. KEDI journal of educational policy, 9(2). [Persian]

Dehghani, M. (1400). Evaluation of the efficiency and effectiveness of the local learning centers of the Literacy Movement Organization (evaluation of the local learning centers of the Literacy Movement Organization based on the SIP model). Literacy Movement Organization. [Persian]

Deli, M. M., & Yasin, R. M. (2017). Community-Based Learning Center of Renewable Energy Sources for Indigenous Education. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 7(4), 828-837. [Persian]

Duke, C., & Hinzen, H. (2017). *Synthesis report on the state of community learning centres in six Asian countries.* National Institute for Lifelong Education (NILE); UNESCO Institute for Lifelong Learning. [Persian]

Elhami, H., and Asadi, M. (1397). Educational needs of literacy students in North Khorasan province. Literacy Research Journal. [Persian]



[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

Forouzanfar, M., Moeinfar, M., and Bazargan, Z. (1393). Evaluation of the performance of local learning centers in Shiraz from the point of view of managers and instructors from 1984-86. 21st Century International Conference on Management. [Persian]

Ghaffari, S. (1379). Adult and adolescent education. Tehran: Chapar. [Persian]

Haji Yakhchali, A., and Lenjani, J. (1397). Educational needs assessment of literacy students covered by the literacy movement in Khuzestan province. Literacy Research Letter. [Persian]

Hakimi, D. and Ghahremani Fard, K. (1397). Assessing the educational needs of literate students in East Azarbaijan province. Literacy Research Journal. [Persian]

Hanif, K. (2015). Adult Literacy Teaching and Learning at Community Learning Centers in Afghanistan: A research study of adult literacy teaching and learning-challenges and opportunities from the facilitators and learners' points of view at Community Learning Centers .Doctoral dissertation, Karlstad University. [Persian]

Hunter, A. (1390). Needs assessment of women educators working in local learning centers with emphasis on assessing their educational, job and life skills. Women's Research Quarterly, Volume 2, Number 1, 51-25. [Persian]

Khattat, M; Dehghani, M; Chegini, N; Tari, F; Khakzad, F; Askary, F; Moradi, N. (2022). Identify factors, criteria, indicators and judgment tools for the performance of Community Learning Centers. *Educational Measurement and Evaluation Studies*, 11 (33): 1-26. [Persian]

Kim, B. (2017). Agency of rural Nepali women as moderated by community learning centres: a postcolonial feminist perspective. Master's Thesis in Education, Department of Education and Psychology, University of Jyväskylä. [Persian]

Le, A. T. P. (2017). The contributions of community learning centres to personal and community development: A case study of three centres in Padaung, Myanmar (Master's thesis). [Persian]

Literacy Movement Organization (1394). Instructions for establishing and operating local learning centers. [Persian]

Mahnaei, S. Q. (1378). Investigating the reasons for dropping out of the fifth adult literacy year of the literacy movement in Kohgiluyeh and Boyer-Ahmad provinces in the 1998-



[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

1998 academic year. Kohgiluyeh and Boyer-Ahmad Province Manpower Planning and Training Office. [Persian]

Mc Givney. U. (1990). *Access to Education for Non-Participant Adults*. Leicaster NIACE. [Persian]

Mehtarpour, M., and Ziaei, M. (1397). Identifying the educational needs of literate students in Hormozgan province. Literacy Research Letter. [Persian]

Minh N. D. (2017). The Role of Community Learning Centers in Building a Learning Society for Development of SDG4 in Vietnam. American International Journal of Social Science, 6(4), 80-87. [Persian]

Ojaqi, A., and Hashemnejad, A. (1378). Investigating the effect of applied education in preventing the educational decline of literate students in East Azerbaijan province. Tabriz: East Azarbaijan Province Manpower Planning and Training Office. [Persian]

Qaltash, A., and Jahed, S. (1397). Identifying and prioritizing the educational needs of literacy students covered by the literacy movement in Fars province. Literacy Research Letter. [Persian]

Report on a specialized workshop on literacy development through local learning and mobile learning centers (2015). [Persian]

Samadi, M. (1386). Determining the educational needs of the managers of the local learning centers of the literacy movement in Tehran. Master Thesis, Allameh Tabatabai University, Faculty of Psychology and Educational Sciences. [Persian]

Scott, A. (1383). Learning Centers, a step-by-step guide to planning, managing, and evaluating an organizational materials and resources center. Translated by Mohammad Reza Afzalnia. Tehran: Tazkieh Publications, published in the original language in 1997. [Persian]

Shah Alilou, B., & ghanimi, M. (1377). Investigating the barriers to attracting illiterates in the introductory period of the West Azerbaijan Literacy Movement in 1997. Urmia: The Literacy Movement of West Azerbaijan Province. [Persian]

Tyler, J. H. (2023). The General Educational Development (GED) credential: History, current research, and directions for policy and practice. *Review of adult learning and literacy, volume 5*, 45-84.



[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

Victorino-Soriano, C. (2016). *Community-Based Lifelong Learning and Adult Education: Role of Community Learning Centres as Facilitators of Lifelong Learning*. UNESCO Bangkok. [Persian]

Vollmann, W. (2015). Community Learning Centres in Bangladesh: Lessons learnt and avenues for future action. Bangladesh Education Journal, 14(1), 41-52. [Persian]

Unesco. (2023) retrived 6 august. https://www.uil.unesco.org/en/inclusive-lifelong-learning-conference/adult-education-matters

Zarei Zavaraki, I. (1384). Design of learning centers based on ASSURE model. Tehran: Science and Technology Publications. [Persian]



[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

# The Role of Local Learning Center Managers in Advancing the Goals and Needs of the Local Community

Marzieh Dehghani[1*], Hadiseh Mirzaei[2], Mohadeseh Khatat[3], Sepideh Khalili[4]

## Abstract

This study aimed to investigate the role of local learning center managers in advancing the goals and needs of the local community. This research can be considered as qualitative approach research and its method is phenomenological and interpretive. The research field is all the managers of local learning centers who have been selected by targeted sampling and snowball sampling methods. Using the above two methods, 26 people from the research field were analyzed and surveyed, all of whom were interviewed. Findings were divided into three parts according to the participants' opinions and the questions. In the role of managers in recognizing the needs and problems of local learning centers, 10 main categories and 41 subcategories were extracted. The main categories in this section are needs assessment, knowledge of the neighborhood and local community, educational concerns, financial concerns, review of economic needs of the center, review of facilities of the center, review of executive issues in the center, book content, in-service courses, and Feedback. Regarding the role of managers in advancing the goals of local learning centers, 5 main categories and 18 sub-categories were extracted, which are: the ability to attract cooperation to solve problems, improve environmental facilities, improve educational facilities, comprehensive issues, and help create entrepreneurship. Also, about managers' evaluation of the achievement of goals, 4 main categories and 11 subcategories were extracted, the main categories included satisfaction with the quality of goals, satisfaction with how to transfer goals to the local community, satisfaction with the achievement of goals, satisfaction with courses They are in the service of managers. In general, the results of this study showed that the managers of local learning centers have a significant role in recognizing the needs of the local community and through their comprehensive interaction with learners, educators, and officials, will be very effective in advancing the goals.

**Keywords:** local learning centers, literacy, needs assessment, managers.

1. Associate Professor of Curriculum, Faculty of Psychology and Educational Sciences, University of Tehran, Tehran, Iran.
* Corresponding Author: dehghani_m33@ut.ac.ir

2. PhD student, Faculty of Psychology and Educational Sciences, University of Tehran, Iran. hadise.mirzaei69@ut.ac.ir

3. PhD student, Faculty of Psychology and Educational Sciences, University of Tehran, Iran. M.khattat@ut.ac.ir

4. PhD in Measurement and Measurement, Faculty of Psychology and Educational Sciences, University of Tehran, Iran. khalili.spd@ut.ac.ir



[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]