

## تحلیل روند تحولات مدیریتی در تربیت بدنی و ورزش دانش آموزی کشور (از ۱۳۵۷ تا ۱۳۹۷)

سهیل سمیعی<sup>۱</sup>، فرشاد تجاری<sup>۲</sup>، زینت نیک آئین<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی تهران مرکزی
۲. استاد مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی تهران مرکزی (نویسنده مسئول)
۳. استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی تهران مرکزی

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۵/۱۶

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۲/۲۸

### چکیده

هدف از انجام این پژوهش بررسی و تحلیل روند تحولات مدیریت ورزش دانش آموزی کشور (از سال ۱۳۵۷ تا ۱۳۹۷) بود. روش تحقیق از نوع تحقیقات تاریخی مبتنی بر تحلیل محتوا است. جامعه آماری شامل کلیه شواهد و منابع اطلاعاتی مربوط به مدیریت در ورزش دانش آموزی بود. نمونه آماری به روش هدفمند و در دسترس (از بین مقالات، کتاب‌ها، اسناد و گزارش‌های اجرایی، صفحات رسانه‌ای) انتخاب گردید. ابزار پژوهش مطالعه کتابخانه‌ای نظامند با استفاده از روش فیش برداری بود. روایی ابزار و چارچوب پژوهش با استفاده از نظر متخصصان ارزیابی و تأیید گردید. روند تاریخی مدیریت ورزشی دانش آموزی از چند منظر مورد بررسی قرار گرفت. ابتدا حوزه‌های مدیریتی شامل مدیریت راهبردی و اجرایی، مدیریت رویداد و مشارکت، مدیریت منابع مالی و فیزیکی، مدیریت منابع انسانی و ذینفعان و مدیریت آموزشی و علمی تعیین شد. سپس این حوزه‌ها با دوره‌های زمانی و برنامه‌های ملی توسعه تطبیق داده شد. بررسی روند تحولات طی شده بر اساس مقایسه دو حالت سیاست‌گذاری و عملکرد بود. پس از شناسایی جهت‌گیری‌های کلی، چالش‌های جاری و قابلیت‌های کسب شده در طی دوره زمانی شناسایی شد. به صورت کلی پژوهش نشان می‌دهد تحولات مدیریتی در تربیت بدنی مدارس و ورزش دانش آموزی از خط‌مشی پایدار پیروی نکرده و بیشتر تابعی از تحولات ساختاری آموزش و پرورش بوده است. از این رو لازم است تا در تقسیم کار بین بخشی و نحوی مشارکت ذینفعان و متولیان حوزه ورزش دانش آموزی بازنگری شود.

**واژگان کلیدی:** ورزش پرورشی، مدیریت ورزشی، تحلیل تاریخی، برنامه‌های توسعه.

1. Email: soheil\_samii@yahoo.com
2. Email: farshad.tojari@gmail.com
3. Email: z\_nikaeen\_sport@iau.ac

## مقدمه

با سابقه‌ترین تشکیلات رسمی در ورزش کشور، ورزش دانش‌آموزی و تربیت‌بدنی مدارس است. مدیریت ورزش دانش‌آموزی در طول نزدیک به یک قرن از شروع رسمی آن هنوز با مشکلات عدیده‌ای سروکار دارد و به همین دلیل هنوز ورزش تربیتی در کشور ما نتوانسته پشتوانه خوبی برای ورزش همگانی و قهرمانی باشد (راسخ، سجادی، رضوی و دوستی، ۲۰۱۸؛ ۸۷). از این رو ورزش دانش‌آموزی و تربیت‌بدنی مدارس به دلیل نقش محوری آن هم در نظام آموزش و پرورش و هم در نظام ورزش کشور نیاز به بازسازی سیستم مدیریت خود دارد. یکی از مقدمات اصلی در این زمینه بررسی روند تاریخی طی شده حداقل از انقلاب ۵۷ و شروع نظام اسلامی در کشور است. از منظر علمی نیز باید گفت که شناخت هر پدیده‌ای با آگاهی از تاریخ آن کامل می‌شود. روش تحقیق تاریخی یکی از راهبردهای تحقیق است که نسبت به دیگر روش‌های تحقیق به خصوص در قلمرو تحقیقات مدیریتی کمتر مورد استفاده بوده و جای استفاده از این روش برای تحقیقات مدیریت در کشور تقریباً خالی است. اما با توجه به اهمیت استفاده از روش‌های تحقیق زمینه‌ای در هنگامی که مباحث پسانوین‌گرا بسیار مورد توجه قرار گرفته است، بهره‌گیری از روش تحقیق مورد بحث، مهمتر از هر زمان دیگر جلوه می‌کند (محمدی نسب، ۲۰۱۱؛ ۱۱۸). داده‌های تحقیق تاریخی از منابع دست اول و دست دوم به دست می‌آید. در منبع دست اول، گزارش‌دهنده واقعه خود شاهد و ناظر واقعه بوده است و در منبع دست دوم گزارش‌دهنده مشاهدات دیگران را گزارش کرده است. در تحقیق تاریخی برای تأیید مستندات و تعیین میزان اعتبار داده‌ها از نقد بیرونی و نقد درونی استفاده می‌شود. هدف مطالعات تاریخی در مدیریت سه رویکرد عمده است: فراهم کردن یک چارچوب اصولی برای درک زمان حال، پشتوانه برای طرح‌های کنونی اصطلاحات اجتماعی و کمک به متصدیان امر تعلیم و تربیت در تعریف و ارزیابی گزینه‌های ممکن آینده در رابطه با یک امر خاص آموزش را نام برد. رویکرد این پژوهش یک رویکرد ترکیبی از سه هدف و دو نوع منبع مذکور است زیرا ماهیت و سابقه ورزش دانش‌آموزی تنها با یک نوع منبع دست اول یا دست دوم کامل نیست و همچنین کاربرد مطالعات تاریخی در این زمینه بیش از یک هدف را دنبال می‌کند (ساعی، ۲۰۰۸؛ ۱۶۸).

از زمان تشکیل آموزش و پرورش نوین در ایران و تصویب قانون اساسی فرهنگ مصوب آبان ماه ۱۲۹۰ شمسی، درس تربیت‌بدنی به عنوان یکی از دروس نظام آموزش و پرورش مطرح شد و در سال ۱۳۰۶ به عنوان درس اجباری تمام مقاطع تحصیلی به تصویب رسید (سجادی، ۲۰۱۵؛ ۵۴). ورزش دانش‌آموزی یک رویکرد کارآمد برای افزایش فعالیت جسمانی دانش‌آموزان از طریق برنامه‌ها، فعالیت‌ها و رویدادهای ورزشی در یک محیط حمایتی با زیر ساخت‌ها و امکانات امن و راحت است

(بوکارو، کانترس، سرین، کاسپر، ساوو و مکنزی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲؛ ۳۲). امروزه دیگر در مجامع سیاسی، رسانه‌ها و محیط‌های علمی و مطالعات انجام گرفته در زمینه ورزش دانش‌آموزی، در مورد پتانسیل ورزش مدارس برای حل مشکلات متعدد اجتماعی، روانشناختی و آموزشی دانش‌آموزان تردیدی وجود ندارد (پوت، چنک و هیلبردس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴؛ ۴۸۵)؛ به طوری که ورزش می‌تواند به کودکان کمک کند تا پیشرفت‌های تحصیلی، سلامتی، رفتار مثبت و نظم و انضباط را بهبود بخشند، همچنین فرصت اجتماعی‌شدن و یادگیری مهارت‌های جدید را داشته باشند. سیاست‌های ورزشی باید ترکیبی از اهداف جسمانی، عاطفی، اجتماعی و فعالیت‌های شناختی به منظور سرگرمی یا رقابت در خلال اوقات فراغت باشد (رینولدس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳؛ ۲۸۷).

تحقیقات انجام گرفته در حوزه مدیریت ورزش دانش‌آموزی کشور عمدتاً رویکرد پیمایشی یا راهبردی داشته‌اند. گائینی (۲۰۰۰) در بررسی نگرش صاحب‌نظران، پژوهشگران و مدیران حوزه ورزش پیرامون ساختار و تشکیلات جدید ورزش دانش‌آموزی گزارش کرد تفکیک اداره کل تربیت‌بدنی پیشین به دو اداره کل تربیت‌بدنی پسران و دختران موجب دخالت بیشتر و اعمال نظر گسترده‌تر معاونین پرورشی در همه سطوح بر برنامه‌های ورزشی می‌شود. اصلانخانی، فتحی و اجارگاه و قلعه‌نویی (۲۰۰۲) در بررسی جایگاه و وضعیت کمی و کیفی اجرای درس تربیت‌بدنی در مدارس گزارش کردند وضعیت کمی و کیفی اجرای درس تربیت‌بدنی مدارس مورد مطالعه در سطح مطلوب قرار ندارد و بین دیدگاه گروه‌های تحت بررسی در خصوص وضعیت کمی اهمیت و جایگاه درس تربیت‌بدنی تفاوت معنادار آماری وجود دارد. رضانی نژاد، همتی‌نژاد و ذبیحی (۲۰۰۷) در مقایسه مشکلات مدیریت کلاس‌های تربیت‌بدنی در مدارس محروم و برخوردار از امکانات ورزشی گزارش کردند مشکلات در مدارس محروم کمتر از مدارس برخوردار از امکانات ورزشی است. عامل امکانات و معلم بالاترین اولویت را داشت. رضوی و صداقتی (۲۰۰۸) در تبیین جامع وضعیت ساختاری و فرایندی ورزش دانش‌آموزی گزارش کردند آگاهی مدیران از دانش عمومی و اصول مدیریت، تناسب حق‌الزحمه مربیان کانون‌ها با فعالیت‌های آنان، مناسب بودن فضای ورزشی مدارس برای انجام فعالیت کانون‌های ورزشی ویژه مدارس در حد متوسط است. مظفری، معین‌فرد، پورسلطان زرنندی و مشرف جوادی (۲۰۰۹) در توصیف وضعیت اجرای درس تربیت‌بدنی و ورزش در سه پایه اول مدارس ابتدائی کشور گزارش کردند اکثریت معلمان و مدیران دارای مدرک تحصیلی دیپلم یا کاردانی بودند. حدود ۷۰٪ معلمان در رشته تربیت‌بدنی تخصص نداشتند. حدود ۵۸٪ از معلمان برای تدریس از طرح درس استفاده می‌کرده‌اند. حدود ۳۷٪ معلمان با روش تدریس

- 
1. Bocarro et al.
  2. Pot et al.
  3. Reynolds

تلفیقی برای تدریس درس تربیت بدنی موافق بوده‌اند. رحیم (۲۰۱۰) در بررسی "ورزش آموزشی" نظام جامع توسعه ورزش کشور بر اساس مدل سوات<sup>۱</sup> نشان داد استراتژی WT (ضعف درون سازمانی و تهدید برون سازمانی) در ورزش آموزشی (تعلیم و تربیتی) طرح جامع ورزش کشور حاکم است. رضوی، شعبانی‌بهار و سجادی (۲۰۱۱) عوامل تأثیرگذار در کیفیت بخشی درس تربیت بدنی را ارزشیابی، شیوه تدریس، تخصص معلمان ورزش، برنامه آموزشی، امکانات، نگرش (مسئولان، معلمان و دانش‌آموزان)، تجربه معلمان ورزش، بودجه و اهداف آموزشی ذکر کردند. حمیدی، وحدانی، کبیری و علیدوست (۲۰۱۷) در تدوین استراتژی‌های تربیت بدنی و فعالیت‌های ورزشی وزارت آموزش و پرورش گزارش کردند موقعیت استراتژیک تربیت بدنی و فعالیت‌های ورزشی در موقعیت تهجمی قرار دارد. کیفیت بخشی و افزایش اثربخشی ساعات درس تربیت بدنی و ارتقاء سطح سواد حرکتی دانش‌آموزان، مدرسه محور نمودن و عمومیت بخشیدن به فعالیت‌های فوق برنامه به منظور تحقق بخشیدن به اهداف درس تربیت بدنی و توانمندسازی و بهسازی منابع انسانی به ترتیب سه استراتژی اول تربیت بدنی و ورزش دانش‌آموزی هستند. نظری (۲۰۱۷) در تدوین مضامین راهبردی المپیادهای ورزشی درون‌مدرسه‌ای استان اصفهان گزارش کرد المپیادهای ورزشی درون‌مدرسه‌ای هشت هدف کلان دارند. ضمن این‌که راهبردهای المپیادهای ورزشی درون‌مدرسه‌ای بر اساس ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی در موقعیت محافظه‌کارانه قرار گرفته‌اند. از این رو هم‌افزایی و تعامل با سازمان‌های مرتبط با ورزش مدارس به عنوان استراتژی اولویت‌دار باید مد نظر قرار گیرد. راسخ و همکاران (۲۰۱۸) در تحلیل ساختار ورزش تربیتی ایران گزارش کردند پرهیز از بوروکراسی، حذف وظایف موازی، توزیع متوازن اختیارات، تبیین شرح وظایف و ارتباطات روشن برای تمام نهادها و برقراری هماهنگی بین آنها از مهمترین اصولی است که برای انسجام و یکپارچگی ساختار تشکیلات ورزش تربیتی ایران باید رعایت گردد. ناصح، خیبری، جلالی فراهانی و سجادی (۲۰۱۸) در واکاوی بنیان‌های نظری ورزش آموزشی-تربیتی و استخراج عوامل زمینه‌ای مؤثر و متأثر از آن نشان دادند مشکلات سیاسی، مدیریتی، برنامه‌ریزی و خط‌مشی‌گذاری، رویه‌ای، ساختاری، سخت‌افزاری و مشکلات موجود در آموزش عالی به همراه سوءتفاهمات ادراکی، بر ورزش آموزشی و آموزش تربیت بدنی در مدارس تأثیرگذار هستند. حمیدی، رجبی، علیدوست قهفرخی و زینی‌زاده (۲۰۱۸) در طراحی و تدوین برنامه راهبردی فدراسیون ورزش دانش‌آموزی ایران گزارش کردند موقعیت راهبردی فدراسیون در وضعیت محافظه‌کارانه قرار دارد.

مطالعات خارجی عمدتاً بر توسعه مشارکت ورزشی دانش‌آموزان تمرکز کرده‌اند و یا این‌که توسعه ورزش دانش‌آموزی را به عنوان بخشی از چارچوب یا مدل توسعه ورزش در نظر گرفته‌اند. کومووا و

همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) در شناسایی الزامات مدیریت ورزش مدارس در روسیه امکانات، معلمان، مشارکت والدین و جامعه، افزایش ساعت درس تربیت‌بدنی را به عنوان مهمترین موارد ذکر کردند. ولتی و کوهن<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) در مطالعه خود نشان دادند موفقیت مدیریت ورزش مدارس به ترتیب اولویت به برنامه‌ریزی، ارتباطات، تقسیم کار، ذینفع‌مداری، هماهنگی، نظارت و ارزیابی بستگی دارد. مکینتاش و فورنریس<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) در مطالعه خود اشاره کردند کشورهای فردگرایی اروپایی به طرز قابل توجهی دارای سیستم‌های توسعه ورزش متفاوتی در مدارس، دولت محلی و جامعه هستند. مکینتاش و لیدل<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) مهمترین تحولات ورزش مدارس را گذر از مشارکت تفریحی به مشارکت ورزشی تخصصی ذکر کرده است. کهنیده و آدودو<sup>۵</sup> (۲۰۱۱) توسعه نیافتگی ورزش در مدارس نیجریه را ناشی از نبود مدیریت یکپارچه و برنامه کلان می‌داند.

برحسب شواهدی که از وجود مشکلات مستمر چندین ساله در مدیریت ورزش کشور وجود دارد می‌توان گفت یکی از مهمترین دلایل ناکارآمدی سازمان‌های دولتی و اجرایی ورزش کشور عدم توجه کافی به عملکردشان در دوره‌های مختلف با هدف جلوگیری از تکرار اشتباهات و استفاده از تجارب موفق است. البته بهره‌گیری از تجربیات گذشته نیازمند سیستم مدیریت دانش است که بتواند تجربیات مدیران و کارکنان را مستندسازی و کاربردی کند. این موضوع یکی از خلأهای مطالعاتی در مدیریت ورزشی کشور نیز محسوب می‌شود و تحقیقات با رویکرد تاریخی بسیار محدود مورد توجه بوده‌اند. از این رو می‌توان گفت یکی از اولین گام‌ها در کارآمدسازی سیستم مدیریت در سازمان‌های ورزش تحلیل روند طی شده در دوره‌های تاریخی مختلف و مستندسازی تجربیات و نکات برخاسته از آن است.

بر اساس مطالب بیان هدف از این پژوهش تحلیل روند تحولات مدیریتی در ورزش دانش‌آموزی کشور از ۱۳۵۷ تا ۱۳۹۷ است. در جدول زیر چارچوب مفهومی برای بررسی روند مدیریت ورزش دانش‌آموزی ارائه شده است.

- 
1. Komova et al.
  2. Welty & Cohen
  3. MacIntosh & Forneris
  4. Mackintosh & Liddle
  5. Kehinde & Adodo

جدول ۱- چارچوب نظری و تحلیلی پژوهش

منظر راهبردی	حوزه مدیریتی	منظر تحلیل	دوره زمانی
چالش‌های جاری قابلیت‌های کسب شده	مدیریت راهبردی و اجرایی مدیریت منابع انسانی و ذینفعان	سیاست‌گذاری (برنامه‌ریزی شده) عملکرد (رخ داده شده)	۱۳۶۷-۱۳۵۷ منطبق بر دوره جنگ
	مدیریت منابع مالی و فیزیکی مدیریت رویدادها		۱۳۷۹-۱۳۶۸ منطبق بر برنامه اول و دوم ۱۳۸۴-۱۳۷۹ منطبق بر برنامه سوم ۱۳۹۰-۱۳۸۴ منطبق بر برنامه چهارم
درون سیستمی برون سیستمی	مدیریت امور آموزشی و علمی	استراتژی غالب توسعه	۱۳۹۶-۱۳۹۰ منطبق بر برنامه پنجم

## روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق از نوع تحقیقات تاریخی نظام‌مند مبتنی بر تکنیک تحلیل محتوا است. جامعه آماری شامل کلیه منابع اطلاعاتی مربوط به مدیریت در ورزش دانش‌آموزی بود. نمونه آماری به روش هدفمند و در دسترس از بین مقالات، کتاب‌ها، اسناد و گزارش‌های اجرایی، صفحات رسانه‌ای انتخاب گردید. علاوه بر این برای تکمیل اطلاعات حاصل مرور تاریخی از مصاحبه اکتشافی با ۱۰ نفر از افراد با سابقه در این زمینه استفاده شد. مشخصات جامعه آماری و نمونه‌گیری از آن به صورت جدول زیر است.

جدول ۲- مشخصات جامعه آماری و نمونه‌گیری از آن

جامعه انسانی بررسی تاریخ شفاهی	جامعه آماری جامعه اطلاعاتی بررسی تاریخ مکتوب			
	آرشیو رسانه‌ای: تحلیل و نقد گزارش سایر	تحقیقات: مقالات پایان نامه طرح پژوهشی سایر	کتاب‌ها: سالنامه کتاب و سایر	اسناد سازمانی: برنامه گزارش طرح و سایر
هدفمند	هدفمند	هدفمند	هدفمند	در دسترس
۱۰ نفر	۳۶ نسخه	۲۷ نسخه	۹ نسخه	۲۱ نسخه
تعداد نمونه ۹۳ نسخه				

ابزار اصلی پژوهش شامل مطالعه کتابخانه‌ای نظامند با استفاده از روش فیش‌برداری بود. سپس جهت تکمیل اطلاعات ثبت شده از مصاحبه اکتشافی نیز استفاده شد. مشخصات ابزارهای پژوهش به صورت جدول ۳ است.

جدول ۳- مشخصات ابزارهای پژوهش

نوع روش	مطالعه نظری	مطالعه نیمه تجربی
ابزار	فیش‌برداری	استخراج شفاهی اطلاعات
روایی	اعتبار علمی و سازمانی اسناد و اعتبار علمی منابع کتابخانه‌ای روایی ابزار به صورتی روایی محتوایی توسط ۹ متخصص	اعتبار و مرجعیت علمی و حقوقی افراد محاسبه ضریب توافق بین کدگذارها و مصححان
نمونه	۹۳ نسخه	نظرخواهی از ۱۰ نفر

از روش‌های چارچوب‌بندی و کدگذاری مفهومی برای تحلیل یافته‌ها استفاده شد.

### نتایج

یافته‌ها شامل یک جدول دو بعدی مشتمل بر حوزه‌های مدیریتی و دوره‌های زمانی بود. دوره‌های زمانی از ۱۳۵۷ تا ۱۳۹۷ در شش دوره و منطبق بر زمان برنامه‌های کلان توسعه ملی در نظر گرفته شد. حوزه‌های مدیریتی هم منطبق بر ساختار اجرایی در تشکیلات ورزش دانش‌آموزی تعیین گردید (جدول ۴).

نتایج نشان داد بین حالت سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی شده با عملکرد انجام شده شکاف بالایی وجود دارد.

جدول ۴- تطبیق برخی تحولات مهم مدیریت ورزش دانش‌آموزی با دوره‌های زمانی ۱۳۵۷ تا ۱۳۹۷

حوزه مدیریتی	منظر تحلیل	دوره زمانی		
		۱۳۶۷- ۱۳۵۷	۱۳۷۹- ۱۳۶۸	۱۳۹۰- ۱۳۸۴
		منطبق بر دوره جنگ	منطبق بر برنامه اول و دوم	منطبق بر برنامه سوم
مدیریت راهبردی و اجرایی	سیاست‌گذاری (برنامه‌ریزی شده)	شکل‌گیری تشکیلات مناسب برای ساماندهی فعالیت‌های پراکنده	تخصصی- سازی بخش‌های تشکیلاتی	استقلال تشکیلات مدیریتی و اجرایی تدوین سند توسعه ورزش در ذیل سند جامع ورزش بخش ورزش قهرمانی در حوزه برون مرزی تشکیلات معاونت تربیت‌بدنی و سلامت تأخیر در اجرا و چالش‌های آماده‌سازی
عملکرد (رخ داده شده)	شورای عالی تربیت‌بدنی	بخش شاخه درسی و مسابقات و مشارکت	معاونت تربیت‌بدنی و تندرستی	سپس معاونت تربیت‌بدنی و سلامت
ارتقاء ساختاری به معاونت تربیت‌بدنی و سلامت			مرزی تشکیلات	تربیت‌بدنی و سلامت



ادامه جدول ۴- تطبیق برخی تحولات مهم مدیریت ورزش دانش‌آموزی با دوره‌های زمانی ۱۳۵۷ تا ۱۳۹۷

حوزه مدیریتی	منظر تحلیل	دوره زمانی	حوزه مدیریتی	منظر تحلیل	دوره زمانی
		۱۳۶۷- ۱۳۵۷			۱۳۶۷- ۱۳۵۷
سیاست‌گذاری	توسعه کمی منابع انسانی	توسعه کمی منابع انسانی	سیاست‌گذاری	توسعه کمی منابع انسانی	توسعه کمی منابع انسانی
مدیریت منابع انسانی و ذینفعان	جذب نامنظم نیروهای معلم از آزمون استخدامی مبتنی بر اعلام نیاز	جذب نامنظم سالانه نیروهای معلم از آزمون استخدامی مبتنی بر اعلام نیاز	مدیریت منابع انسانی و ذینفعان	جذب نامنظم سالانه نیروهای معلم از آزمون استخدامی مبتنی بر اعلام نیاز	جذب نامنظم سالانه نیروهای معلم از آزمون استخدامی مبتنی بر اعلام نیاز
سیاست‌گذاری	تأمین به تنوع بخشی منابع و مشارکت‌دهی بخش خصوصی	تخصیص اعتبار دولتی مناسب به صورت طرح‌های موردی	سیاست‌گذاری	تأمین به تنوع بخشی منابع و مشارکت‌دهی بخش خصوصی	تخصیص اعتبار دولتی مناسب به صورت طرح‌های موردی
مدیریت منابع مالی و فیزیکی	پیشرفت اولیه بسیاری از طرح‌ها و برنامه‌ها مناسب بود اما در ادامه با چالش کمبود منابع مواجه شد	پیشرفت اولیه بسیاری از طرح‌ها و برنامه‌ها مناسب بود اما در ادامه با چالش کمبود منابع مواجه شد	مدیریت منابع مالی و فیزیکی	پیشرفت اولیه بسیاری از طرح‌ها و برنامه‌ها مناسب بود اما در ادامه با چالش کمبود منابع مواجه شد	پیشرفت اولیه بسیاری از طرح‌ها و برنامه‌ها مناسب بود اما در ادامه با چالش کمبود منابع مواجه شد
عملکرد	توزیع موردی منابع برحسب اولویت‌های مقطعی	توزیع موردی منابع برحسب اولویت‌های مقطعی	عملکرد	توزیع موردی منابع برحسب اولویت‌های مقطعی	توزیع موردی منابع برحسب اولویت‌های مقطعی

## ادامه جدول ۴- تطبیق برخی تحولات مهم مدیریت ورزش دانش آموزی با دوره‌های زمانی ۱۳۵۷ تا ۱۳۹۷

حوزه مدیریتی	منظر تحلیل	دوره زمانی	حوزه مدیریتی	منظر تحلیل	دوره زمانی	حوزه مدیریتی
		۱۳۶۷- ۱۳۵۷			۱۳۶۷- ۱۳۵۷	
مدیریت رویدادها و مشارکت	سیاست‌گذاری	تغییر رویکرد غالب از ورزش تفریحی به رقابتی	تغییر رویکرد از ورزش رقابتی به تربیتی	ارتقاء سیستم استعدادیابی و ورزش قهرمانی	شش‌گانه ورزشی در مدارس ابتدایی (صبح، طناب‌ورز، و ...)	تنوع بخشی به رویدادهای ورزش دانش آموزی
مدیریت امور آموزشی و علمی	عملکرد	افزایش سطوح و قابلیت رقابتی در ورزش دانش آموزی	افزایش توجه به استعدادیابی ورزشی طرح نرزش صبحگاهی	افزایش میزان پوشش دانش‌آموزان در رویدادهای همگانی و رقابتی درون و بین‌مدرسه‌ای	طرح المپیاد درون مدرسه-ای طرح حیاط پویا طرح تربیت‌بدنی با خانواده	
مدیریت امور آموزشی و علمی	سیاست‌گذاری	تأکید بر جنبه‌های تفریحی ورزش در مدارس	تأکید بر جنبه‌های تفریحی ورزش در مدارس	تغییر درس از رویکرد زنگ ورزش به تربیت‌بدنی و تأکید بر جنبه‌های آموزشی	ارتقاء خدمات علمی در ورزش دانش آموزی	ارتقاء درس تربیت‌بدنی از منظر آموزشی
مدیریت امور آموزشی و علمی	عملکرد	برگزاری زنگ ورزش و مسابقات با رویکرد تفریحی فرهنگی	برگزاری زنگ ورزش و مسابقات با رویکرد تفریحی فرهنگی	تفریحی نسبت به این ساعت مدارس تغییرات قابل توجهی در این دوره نداشت و در دوره‌های بعد فرهنگ-سازي شد	تشویق معلمان به بازنگری در روش‌های تدریس تدوین کتب راهنمای معلم	

در ادامه بررسی سیر تاریخی مدیریت ورزش چشم‌اندازه تعیین شده برای ورزش دانش‌آموزی کشور در برنامه‌های کلان کشور بر اساس بررسی اسناد موجود شناسایی و چارچوب‌بندی شد.

جدول ۵- چشم‌اندازه تعیین شده برای ورزش دانش‌آموزی کشور در برنامه‌های کلان کشور

دوره زمانی		سیاست‌گذاری (برنامه‌ریزی شده)
۱۴۰۰-۱۴۰۴	۱۳۹۶-۱۴۰۰	
بر اساس چشم‌انداز ۱۴۰۴ مطالعات راهبردی و آینده‌پژوهی موجود کشور	منطبق بر برنامه ششم (بخش ورزش و بخش آموزش و پرورش)	
کارآمد سازی سیستم مدیریت و ارتقاء نقش بخش خصوصی، اولیا و نهادهای اجتماعی با هدف دستیابی به جایگاه اول منطقه از لحاظ استانداردهای آموزش ورزش در مدارس، امکانات ورزشی مدارس، استعدادیابی، ورزش قهرمانی دانش‌آموزی و	سیاست برون‌سپاری و کاهش بروکراسی سیاست جوان‌سازی و توانمندسازی منابع انسانی تنوع بخشی به منابع و کاهش هزینه‌ها و سبب‌سازی هوشمندسازی اماکن سیاست تداوم رویدادها و برنامه‌های جاری سیاست کیفی‌سازی آموزش تربیت‌بدنی ارتقاء نقش ورزش مدارس در ورزش همگانی و قهرمانی	مدیریت راهبردی و اجرایی مدیریت منابع انسانی و ذینفعان مدیریت منابع مالی و فیزیکی مدیریت رویدادها مدیریت امور آموزشی و علمی کلی

در نهایت می‌توان روند بررسی شده را از منظر فلسفه‌های مدیریت و توسعه بررسی کرد که مبتنی بر کدام نوع استراتژی غالب در زمینه توسعه در دو محور آموزشی و ورزشی هستند. در جدول زیر رویکردهای غالب در دوره‌های بررسی بر اساس مطالعه کتابخانه‌ای و اسناد به همراه نظر چند نفر خبره آورده شده است.

جدول ۶- شناسایی رویکردها و جهت‌گیری‌های اصلی در تحولات مدیریت ورزش دانش‌آموزی

دوره	بازه زمانی	هم‌زمانی با تحول ملی	رویکرد شناسایی شده به عنوان استراتژی غالب
دوره اول	۱۳۶۷-۱۳۵۷	منطبق بر دوره جنگ	مبتنی بر راهبرد تبیینی ورزش در مدارس
دوره دوم	۱۳۷۸-۱۳۶۸	منطبق بر برنامه اول و دوم توسعه	مبتنی بر راهبرد سازماندهی ورزش در مدارس
دوره سوم	۱۳۸۴-۱۳۷۹	منطبق بر برنامه سوم توسعه	مبتنی بر راهبرد تخصصی‌سازی ورزش در مدارس
دوره چهارم	۱۳۹۰-۱۳۸۴	منطبق بر برنامه چهارم توسعه	مبتنی بر راهبرد توسعه‌ای ورزش در مدارس
دوره پنجم	۱۳۹۶-۱۳۹۰	منطبق بر برنامه پنجم توسعه	مبتنی بر راهبرد توانمندسازی ورزش در مدارس
دوره ششم	۱۳۹۷-۱۴۰۱	منطبق بر برنامه ششم و هفتم توسعه	مبتنی بر راهبرد پایدارسازی ورزش در مدارس

در نهایت مهمترین چالش‌های جاری و قابلیت‌های کسب شده در روند بررسی مدیریت ورزش دانش‌آموزی کشور به تفکیک حوزه‌های مدیریتی و درون یا برون سیستمی بودن (سیستم ورزش دانش‌آموزی) شناسایی گردید.

جدول ۷- چالش‌های جاری و قابلیت‌های کسب شده در روند مدیریت ورزش دانش‌آموزی کشور

منظر مدیریتی	منظر سیستمی	چالش‌های جاری	منظر راهبردی	قابلیت‌های کسب شده
مدیریت راهبردی و اجرایی	درون سیستمی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم مستندسازی تجربیات مدیران، معلمان و کارشناسان تربیت‌بدنی و ورزش آموزش و پرورش با روش‌های علمی</li> <li>- تغییرات ساختاری پی در پی و ایجاد مشکل در امور و فعالیت‌های ورزش دانش‌آموزی به دلیل نبود التزام و ضمانت اجرایی در اجرای برنامه‌ها و فعالیت‌های جزیره‌ای و فقدان هم‌افزایی در ورزش دانش‌آموزی به دلیل نبود الگوی مناسب تقسیم کار</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود تشکیلات مستقل مانند معاونت تربیت‌بدنی و هیئت ورزش دانش‌آموزی، هنرستان تربیت‌بدنی، کانون‌های ورزشی و ایجاد مدارس تخصصی ورزش</li> </ul>	
	برون سیستمی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- شناخت غیرتخصصی سیاست‌گذاران آموزش و پرورش به مأموریت‌های ورزش و اولویت پایین آن در برنامه‌های توسعه و وجود سیستم مدیریتی سنتی و ضعف‌های ساختاری در تشکیلات آموزش و پرورش</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عضویت ایران در مجامع بین‌المللی ورزش مدارس و قوانین موجود از جمله توجه به رایگان بودن تربیت‌بدنی در قانون اساسی</li> </ul>	
مدیریت منابع انسانی و ذینفعان	درون سیستمی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ضعف سیستم مدیریت استعداد در مدیریت تربیت‌بدنی و ورزش دانش‌آموزی کشور</li> <li>- کمبود و توزیع نامناسب نیروی انسانی متخصص در حوزه‌های مختلف ورزش دانش‌آموزی (داوری، مربیگری، ...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- جذب تعداد قابل توجهی معلمان و مدرسان تربیت‌بدنی در مدارس در چند سال اخیر و افزایش قابلیت‌ها مربیگری و داوری در معلمان و ارتقاء سطح تحصیلات و توان علمی و عملی آنها به ویژه در بین معلمان زن نسبت به کل دانش‌آموزان</li> </ul>	
	برون سیستمی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- کاهش انگیزه شغلی معلمان به دلیل نظام نامناسب مدیریت منابع انسانی و سیستم مدیریتی آموزش و پرورش</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود نیروی انسانی متخصص در سطوح کارشناسی ارشد و دکتری که توان استفاده از این منابع و سامان‌دهی درس تربیت‌بدنی را دارا می‌باشند و امکان بهره‌گیری از ظرفیت‌های داوطلبی ورزشی به ویژه در دانشجویان تربیت‌بدنی</li> </ul>	

ادامهٔ جدول ۷- چالش‌های جاری و قابلیت‌های کسب شده در روند مدیریت ورزش دانش‌آموزی کشور

منظر مدیریتی	منظر سیستمی	چالش‌های جاری	منظر راهبردی	قابلیت‌های کسب شده
مدیریت منابع مالی و فیزیکی	درون سیستمی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- کمبود بودجه، اعتبارات و حمایت‌های مالی در ورزش دانش‌آموزی افزایش هزینه‌ها و ضعف درآمدزایی در مراکز ورزش دانش‌آموزی و افزایش قیمت تجهیزات و خدمات ورزشی</li> <li>- کمبود منابع و سرانه‌های فضای ورزش دانش‌آموزی و توزیع نامناسب آن با توجه به اقلیم جغرافیایی و توجه نداشتن به نیازهای منطقه‌ای در ساخت فضا و امکانات ورزشی</li> <li>- جابه‌جائی اعتبارات تربیت‌بدنی و صرف آن در امور دیگر توسط مدیران ارشد وزارتخانه.</li> <li>ضعف در تولید تجهیزات ورزشی دارد برای سطح ورزش دانش‌آموزی و متمایز نبودن عمده فضاهای ورزشی آموزشگاه با حیاط مدرسه و پایین بودن سطح ایمنی حیاط، فضاها و تجهیزات ورزشی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود اعتبارات مستقل از سایر بخش‌های آموزش و پرورش، که این هم تنها مختص درس تربیت‌بدنی است وجود تعدادی اماکن ورزشی مناسب در مالکیت آموزش و پرورش و امکان استفاده از سالن‌ها و زیرساخت‌های موجود برای درآمدزایی در تربیت‌بدنی مدارس</li> <li>- اختصاص درصدی از مالیات به ورزش دانش‌آموزی در برنامه ششم توسعه و وجود سالن‌ها و تجهیزات ورزشی در نهادها و سازمان‌های دیگر که می‌توان با هماهنگی و برنامه‌ریزی مناسب در اختیار ورزش دانش‌آموزی قرار گیرد</li> </ul>	
مدیریت رویدادها و مشارکت	درون سیستمی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توجه بیش از حد به برخی ورزش‌ها (فوتبال، ... ) و کم توجهی به ورزش‌های مستعدتر (ورزش‌های پایه، ... ) در ورزش دانش‌آموزی</li> <li>- کم ارزش شدن رعایت مسائل اخلاقی در مسابقات ورزشی دانش‌آموزان و گسترش گرایش به رفتارهای ناهنجار عدم معرفی مناسب فرهنگ و منش ورزشی در بین دانش‌آموزان</li> <li>- نبود نظام کارآمدی آمایش، قطب‌بندی و استعدادیابی ورزش‌ها در مقاطع تحصیلی و عدم قابلیت معاونت تربیت‌بدنی و هیئت ورزش دانش‌آموزی در زمینه استعدادیابی ورزشی</li> <li>- گسترش کم تحرکی و فقر حرکتی و ناهنجاری‌های قامتی در بین دانش‌آموزان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود طرح‌های ملی ورزشی مانند المپیاد درون مدرسه‌ای، حیاط پویا، و ... روند رو به رشد و کسب موفقیت‌های ملی و بین‌المللی دانش‌آموزان ورزشکار در برخی رشته‌های ورزشی در سال‌های اخیر</li> </ul>	

## ادامه جدول ۷- چالش‌های جاری و قابلیت‌های کسب شده در روند مدیریت ورزش دانش‌آموزی کشور

منظر مدیریتی	منظر سیستمی	چالش‌های جاری	منظر راهبردی	قابلیت‌های کسب شده
مدیریت رویدادها و مشارکت	برون سیستمی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تلاش برخی فدراسیون‌های ورزشی و گروه‌های ذینفع برای جای دادن رشته ورزشی مورد نظر خود در زمره ورزش‌های مجاز آموزشی در حالی که بعضی از این رشته‌های ورزشی برای سلامت دانش‌آموزان مخاطره‌آمیز است</li> <li>- ضعف اقتصادی خانواده‌ها جهت حمایت از فرزندان در ورزش قهرمانی و ناکافی بودن برنامه‌های حمایتی از ورزشکاران و قهرمانان جوان و نوجوان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تلاش برخی فدراسیون‌های ورزشی و گروه‌های ذینفع برای جای دادن رشته ورزشی مورد نظر خود در زمره ورزش‌های مجاز آموزشی در حالی که بعضی از این رشته‌های ورزشی برای سلامت دانش‌آموزان مخاطره‌آمیز است</li> <li>- ضعف اقتصادی خانواده‌ها جهت حمایت از فرزندان در ورزش قهرمانی و ناکافی بودن برنامه‌های حمایتی از ورزشکاران و قهرمانان جوان و نوجوان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- حضور تعدادی از دانش‌آموزان ورزشکار در تیم‌های ملی و امکان تعامل با باشگاه‌ها و هیئت‌های ورزشی</li> </ul>
مدیریت امور آموزشی و علمی	درون سیستمی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- حاشیه‌ای تلقی شدن فعالیت و برنامه‌های تربیت‌بدنی در مدارس مانند اختصاص ساعات نامناسب به درس تربیت‌بدنی یا برگزاری درس تربیت‌بدنی چند کلاس، به طور همزمان و یا اختصاص ساعت درس تربیت‌بدنی به سایر دروس به ویژه در هنگام فصل امتحانات</li> <li>- ضعف سیستم‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات در سازمان‌های ورزش دانش‌آموزی و بی‌توجهی به نقش پژوهش و اطلاعات در برنامه‌ها و فعالیت‌های تربیت‌بدنی و عدم اجرای تحقیقات کاربردی و مسئله محور و پروژه‌های هدفمند و بلندمدت در ورزش دانش‌آموزی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تهیه و تدوین مطالب آموزشی مرتبط با ساعت درس تربیت‌بدنی به تفکیک در هر مقطع آموزشی در آموزش و پرورش و رشد علوم و تحقیقات مرتبط با ورزش دانش‌آموزی در کشور و قابلیت دوگانه درس تربیت‌بدنی در پرورش بعد فیزیکی و حرکتی دانش‌آموزان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- موجود بودن منابع و پشتوانه گسترده تئوریک در حیطه تربیت‌بدنی در جهان و ایران</li> <li>- افزایش گرایش به بازی‌های مجازی و تفریحات غیرفعال و ناسالم در بین جوانان و زنگ خطر برای فعالیت‌ها و تفریحات ورزشی</li> </ul>
مدیریت امور آموزشی و علمی	برون سیستمی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- رسوخ و بروز ناهنجاری‌های اجتماعی و رفتارهای غیرورزشی (مصرف مواد نپروزا، پرخاشگری، ...) در محیط‌های ورزشی و</li> <li>- از آن‌جا که تربیت‌بدنی به عنوان یک درس در کنکور دانشگاه‌ها جایگاهی ندارد، عامه مردم و مسئولان به عنوان یک درس ضروری به آن نگاه نمی‌کنند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود شواهد علمی فراوان در زمینه نقش ورزش در موفقیت تحصیلی و شغلی و تأکید حوزه‌های طب و پزشکی به نقش و اهمیت ورزش در سلامتی دانش‌آموزان</li> <li>- افزایش آگاهی و تغییر نگرش خانواده از ارزش‌ها و مزایای ورزش برای فرزندان و امکان جلب مشارکت و حمایت والدین در برنامه‌های مختلف ورزش دانش‌آموزی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود شواهد علمی فراوان در زمینه نقش ورزش در موفقیت تحصیلی و شغلی و تأکید حوزه‌های طب و پزشکی به نقش و اهمیت ورزش در سلامتی دانش‌آموزان</li> <li>- افزایش آگاهی و تغییر نگرش خانواده از ارزش‌ها و مزایای ورزش برای فرزندان و امکان جلب مشارکت و حمایت والدین در برنامه‌های مختلف ورزش دانش‌آموزی</li> </ul>

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش تحلیل تاریخی نظام‌مند روند و تحولات مدیریت ورزش دانش‌آموزی در کشور بود. نوآوری اصلی این پژوهش در چارچوب تحلیل چندبعدی آن است که تحولات مدیریت ورزش دانش‌آموزی را از چند جنبه بررسی و دسته‌بندی کرد. بررسی سیر تاریخی هر مقوله‌ای در علم مدیریت معمولاً با نظریه‌های تغییر پیوند می‌خورد و بنابراین در تفسیر یافته‌های این پژوهش نیز از مبانی تغییر استفاده خواهد شد.

اولین و مهمترین منظر از حوزه‌های مدیریتی بحث مدیریت راهبردی و اجرایی بود. بررسی سیر تحولات این حوزه نشان داد تحولات و تغییرات آن در دو منظر ساختار و برنامه بوده است. تغییر ساختاری و برنامه‌ای ورزش دانش‌آموزی در دوره‌های مختلف در راستای الزامات بالادستی بوده است. بر اساس شواهد عمده تغییر بدون در نظر گرفتن وضعیت و ماهیت ورزش دانش‌آموزی صورت گرفته است. برنامه توسعه ورزش مدارس باید از الگوی سنتی خارج شود و بر مشارکت والدین و ارتباطات مدرسه با باشگاه‌های ورزشی محلی دانش‌آموزان استوار باشد (مکینتاش و لیدل، ۲۰۱۴). همچنین سیاست‌های ورزش پایه باید با استراتژی‌های کلی ورزش ملی همخوان باشد. این در حالی است که بر اساس شواهد بررسی شده جهت‌گیری مدیریتی راهبردی ورزش دانش‌آموزی کشور بیشتر همسو با نظام آموزش و پرورش بوده تا نظام ورزش کشور. در واقع از منظر مدیریتی ماهیت آموزشی آن بر ماهیت ورزشی غالب بوده است. عمده مطالعات راهبردی نشان‌دهنده ضعف‌های اساسی در ابعاد ساختاری و عملکردی در سیستم ورزش دانش‌آموزی کشور و معاونت تربیت‌بدنی و سلامت هستند (رحیم، ۲۰۱۰؛ وحدانی، ۲۰۱۷؛ راسخ و همکاران، ۲۰۱۸؛ ناصح و همکاران، ۲۰۱۸). از این رو ادامه تغییرات مدیریتی راهبردی و اجرایی ورزش دانش‌آموزی باید مبتنی بر تغییرات ساختاری کارکردی مانند حذف وظایف موازی، توزیع متوازن اختیارات، تبیین شرح وظایف و ارتباطات روشن باشد.

مدیریت منابع انسانی و ذینفعان منظر دوم از حوزه‌های مدیریتی جهت بررسی بود. بررسی روند تحولات این حوزه نشان می‌دهد تا قبل از استخدام ۱۵ هزار معلم ورزش در سال ۸۹ کارآیی منابع انسانی متخصص در ورزش مدارس بسیار پایین بوده که تحت تاثیر آن سال‌ها در نگرش عمومی برای زنگ ورزش ارزش پرورشی چندانی قائل نمی‌شدند. وحدانی (۲۰۱۷) تقویت و توانمندسازی منابع انسانی از طریق دوره‌ها، نشست‌ها، همایش‌ها، کارگاه‌های آموزشی را به عنوان مهمترین راهبرد توسعه ورزش دانش‌آموزی کشور معرفی کرده است.

مدیریت منابع مالی و فیزیکی به دلیل مشکلات اقتصادی مستمر کشور در طول چهل سال بررسی شده همواره یک چالش مدیریتی مهم به شمار می‌رفته است. کومووا و همکاران (۲۰۱۵) در شناسایی الزامات مدیریت ورزش مدارس در روسیه، امکانات را به عنوان مهمترین مورد ذکر کردند. مدیریت رویدادها و مشارکت ورزشی تخصصی‌ترین بخش مدیریت تربیت‌بدنی و ورزش مدارس به شمار می‌رود. بیشتر مطالعات، توسعه پایدار ورزش مدارس را با مفهوم پایدارسازی مشارکت ورزشی دانش‌آموزان تفسیر کرده‌اند. بررسی سیر تحولات این حوزه نشان می‌دهد بیشترین توجهات به ورزش دانش‌آموزی و تربیت‌بدنی مدارس معطوف به آن بوده است. حتی می‌توان گفت تحولات سایر حوزه‌های مدیریتی مذکور در واقع در جهت نیازهای این حوزه رخ داده است. مکینتاش و لیدل<sup>۱</sup>، (۲۰۱۴) مهمترین تحولات ورزش مدارس در غرب را گذر از مشارکت تفریحی به مشارکت ورزشی تخصصی ذکر کرده است.

بخش مدیریت امور آموزشی و علمی و جنبه و اعتبار اصلی ورزش دانش‌آموزی و تربیت‌بدنی مدارس در نظام تعلیم و تربیت محسوب می‌شود. بسیاری از معلمان ورزش معتقدند که ضرورت دارد تا تربیت‌بدنی و ورزش به عنوان یک مقوله درسی و پرورشی در آموزش و پرورش بیشتر مورد توجه قرار بگیرد. مشروعیت و اهمیت آن نیز در این نهاد بیشتر افزایش می‌یابد. حمیدی و همکاران (۲۰۱۷) در تدوین استراتژی‌های تربیت‌بدنی و فعالیت‌های ورزشی وزارت آموزش و پرورش گزارش کردند کیفیت‌بخشی و افزایش اثربخشی ساعات درس تربیت‌بدنی و ارتقاء سطح سواد حرکتی دانش‌آموزان، مدرسه-محور نمودن و عمومیت بخشیدن به فعالیت‌های فوق برنامه به منظور تحقق بخشیدن به اهداف درس تربیت‌بدنی دو استراتژی اول تربیت‌بدنی و ورزش دانش‌آموزی هستند. از این رو تمرکز اصلی بر توسعه جایگاه تربیت‌بدنی و ورزش در مدارس باید بر جنبه‌های پرورشی آن متمرکز باشد و لازم است عوامل مؤثر بر آن مدنظر قرار بگیرد. رضوی و همکاران (۲۰۱۱) عوامل تأثیرگذار در کیفیت‌بخشی درس تربیت‌بدنی را ارزشیابی، شیوه تدریس، تخصص معلمان ورزش، برنامه آموزشی، امکانات، نگرش (مسئولان، معلمان و دانش‌آموزان)، تجربه معلمان ورزش، بودجه و اهداف آموزشی ذکر کردند.

تطبیق تحولات مدیریت ورزش دانش‌آموزی با دوره‌های زمانی نشان داد تحولات در دو محور اهداف سیاست‌گذاری و عملکرد رخ داده شده برای مدیریت ورزش دانش‌آموزی در طول دوره‌های زمانی مورد بررسی بیشتر متأثر از تحولات و جهت‌گیری‌های نظام آموزش و پرورش و کمتر متأثر از تحولات و جهت‌گیری‌های نظام ورزش بوده است. توجه جدی به ورزش دانش‌آموزی با اختصاص ردیف‌های مستقل اعتباری برای امور عمرانی و جاری ورزش از برنامه دوم آغاز شد. در برنامه سوم با

1. Mackintosh & Liddle



شروع مبحث خصوصی‌سازی ورزش قهرمانی و حرفه‌ای و افزایش تخصیص منابع به ورزش‌های المپیکی توجه به استعدادیابی در ورزش پایه جلب شد. نگارش سند طرح جامع ورزش نیز به رسمی شدن نظام ورزش کمک کرد اما این طرح در عمل انجام نشد. در برنامه چهارم در بخش سیاست‌های اجرایی بر توجه به ورزش‌های پایه، به ویژه از سطوح پایین (مدارس، روستاها و نوجوانان و جوانان) تأکید شده است و بر اساس ماده ۱۱۷ و در بند الف آن وزارت آموزش و پرورش موظف است برنامه جامع ارتقاء ورزش مدارس، توسعه اماکن و فضاهای ورزشی سرپوشیده (با اولویت دختران) و روباز، افزایش ساعات درس تربیت‌بدنی، ایجاد باشگاه‌های ورزشی و تربیت نیروی انسانی مورد نیاز بخش تربیت‌بدنی را انجام دهند. اهداف کمی تعیین شده ورزش دانش‌آموزی رشد مناسبی داشت اما اهداف کیفی آن چندان رضایت بخش نبود. یکی از نقاط قوت برنامه پنجم توسعه (ردیف ۱۳ بند الف ماده «۱۹») توجه به توسعه و تعمیم ورزش دانش‌آموزی است. در برنامه پنجم توسعه، دو ماده (۱۳) و (۱۴) و نیز دو جزء «۱۲» و «۱۳» بند الف ماده (۱۹) مستقیماً با ورزش ارتباط دارد و بقیه موارد به صورت کلی برای دستگاه فرهنگی است. ماده (۱۳) قانون برنامه پنجم توسعه مهمترین حکم قانونی است که در آن به توسعه ورزش همگانی، قهرمانی و زیرساخت‌ها تأکید گردیده و از نکات مثبت این ماده ممنوعیت هزینه برای ورزش حرفه‌ای است. در طول این برنامه بسیاری از زیرساخت‌های ورزشی تکمیل و به بهره‌برداری رسید به نحوی که سرانه ورزشی از ۰/۴ متر مربع به ۰/۶ متر مربع رسیده است. موارد مرتبط با بهره‌برداری از اماکن ورزشی وزارت ورزش و جوانان در ساعات بلا استفاده جهت ارتقاء سلامت جسمی دانش‌آموزان موضوع جزء «۱۲» بند الف ماده (۱۹) تحقق یافته که منجر به افزایش میزان مشارکت دانش‌آموزان در ورزش مدارس شد. در برنامه ششم توسعه در ماده (۹۴)، دولت موظف است ۰/۲۷ صدم درصد از کل ۹ درصد مالیات بر ارزش افزوده را برای توسعه ورزش مدارس، ورزش همگانی، فدراسیون بین‌المللی ورزش‌های زورخانه‌ای و کشتی پهلوانی، ورزش روستایی و عشایری، ورزش بانوان و زیرساخت‌های ورزش اختصاص دهد. این مبلغ در ردیف‌های مربوط به وزارت ورزش و جوانان و وزارت آموزش و پرورش در بودجه سنواتی پیش‌بینی می‌شود و پس از مبادله موافقت‌نامه در اختیار این وزارتخانه‌ها قرار می‌گیرد. همچنین در تبصره ۲ این ماده آمده است که پرداخت هر گونه وجهی از محل بودجه کل کشور به هر شکل و نحوی به ورزش حرفه‌ای ممنوع است (برنامه ششم توسعه، ۲۰۱۷؛ ۸۶). توجه به افزایش سرانه ورزش دانش‌آموزان در برنامه ششم نشان از درک و اهمیت این موضوع و توجه مسئولین و برنامه‌ریزان کشور به ورزش دانش‌آموزی دارد.

رویکردها و جهت‌گیری‌های اصلی شناسایی شده برای دوره‌های مختلف روند مدیریت ورزش دانش‌آموزی در واقع همسو با ادبیات ملی توسعه در آن دوره‌ها بوده است که در نوع خود یک قوت

و قابلیت محسوب می‌شود. بر اساس شواهد مکتوب و شفاهی بررسی شده در این پژوهش می‌توان گفت که روند تحولات مدیریت تربیت‌بدنی و ورزش دانش‌آموزی بیشتر جنبه یک واکنش ساختاری و تشکیلاتی به نیازهای درون سیستمی و انتظارات بیرون سیستمی از مقوله تربیت‌بدنی و ورزش در مدارس بوده است. علاوه بر این چالش‌های جاری و قابلیت‌های کسب شده در روند مدیریت ورزش دانش‌آموزی کشور بیشتر از آن جهت اهمیت دارند که وضعیت حال، آینده نزدیک این حوزه را تعیین می‌کنند. بر اساس یافته‌ها چالش‌های جاری و قابلیت‌های کسب شده درون سیستمی و بیرون سیستمی در منظرهای مدیریت راهبردی و اجرایی، مدیریت منابع انسانی و ذینفعان، مدیریت منابع مالی و فیزیکی، مدیریت رویدادها و مدیریت امور آموزشی و علمی دارای ماهیت و تجانس مناسبی نبودند.

به صورت کلی بر اساس نتایج پژوهش می‌توان گفت مدیریت ورزش و تربیت‌بدنی دانش‌آموزی یک روند پویا با تغییر چندبعدی را از منظرهای مختلفی استراتژی، منابع، فرایندها و عملکرد طی کرده است. تطبیق ابعاد مختلف مدیریت در این سیر زمانی نشان می‌دهد که به صورت کلی علی‌رغم وابستگی ابعاد مختلف مدیریت در این حوزه به همدیگر اما در عمل هماهنگی مناسبی در رشد و توسعه آن مشاهده نمی‌شود. همچنین بین سیاستگذاری انجام شده و عملکرد گزارش شده همپوشانی زیادی، جز در برخی شاخص‌های کمی و برنامه‌های جاری، وجود نداشته است.

در نهایت بر اساس یافته‌های پژوهش پیشنهادات زیر جهت بهبود روند مدیریت تربیت‌بدنی و ورزش دانش‌آموزی ارائه می‌شود: ۱. به اجرای سیستم مستندسازی تجربیات مدیران، کارشناسان و معلمان در تربیت‌بدنی و ورزش دانش‌آموزی کشور اقدام شود. ۲. اشتباهات پرتکرار و ضعف‌های جاری در مدیریت تربیت‌بدنی و ورزش دانش‌آموزی تعیین و در اولویت اقدامات بعدی قرار بگیرند. ۳. مطالعات راهبردی و آینده‌پژوهی در زمینه مدیریت تربیت‌بدنی و ورزش دانش‌آموزی با انواع روش‌ها و ابزارهای پژوهشی مبتنی بر تحلیل تاریخی مانند این پژوهش صورت بگیرد. ۴. تاریخ شفاهی، تصویری و مکتوب مدیریت تربیت‌بدنی و ورزش دانش‌آموزی کشور تدوین و در چارچوب‌های متنوع ارائه شود. ۵. مدیریت به عنوان بخشی از مسیر شغلی معلمان تربیت‌بدنی و دبیران ورزش مستعد و علاقمند ترسیم شود. ۶. سمیناری ملی به صورت سالانه و تخصصی با موضوع مدیریت تربیت‌بدنی و ورزش دانش‌آموزی به میزبانی استان‌های مختلف برگزار شود. ۷. یک الگوی تقسیم کار ملی و بین-سازمانی در حوزه ورزش دانش‌آموزی با تفکیک مناسب بین بخش دولتی، خصوصی، وزارت ورزش و وزارت آموزش و پرورش، فدراسیون ورزش دانش‌آموزی و معاونت تربیت‌بدنی و سلامت تدوین شود. **تشکر و قدردانی:** در انتها تیم پژوهش از حمایت‌ها و مساعدت معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش و فدراسیون ورزش دانش‌آموزی نهایت تشکر و قدردانی را به عمل می‌آورد.

## منابع

1. Aslan Khani, Mohammad Ali, Fathi Vajargah, kourosh, Ghaleh noie, Ali Reza. (2000). Comparing the views of managers, physical education teachers and students on the status and status of quantitative and qualitative implementation of physical education courses in secondary and secondary schools. *harakat*, 12,12. (Persian)
2. Bocarro, J. N., Kanters, M., Cerin, E., Floyd, M. F., Casper, J., Suau, L. J., & Mckenzie, T. (2012). School sport policy and school-based physical activity environments and their association with observed physical activity in middle school children. *Journal of health & place*, 18(1), 31-38.
3. Ga'ini, Abbas Ali. (1998). Investigating the Attitudes of Experts, Researchers, and Sports Managers on the New Structure and Development of Student Sports. *harakat*, 6,6. (Persian)
4. Hamidi, Mehrzad., Rajabi, Hossein., Alidoust Ghahfarhi, Ibrahim., Zainizadeh, Mahvash. (2018). Designing and compiling a Strategic Plan for the Iranian Student Sport Federation. *Research in Sport Education*, 6(14), 67-92. (Persian)
5. Hamidi, Mehrzad., Vahdani, Mohsen., Khabiri, Mohammad., Alidoush, Abraham. (2017). Formulation of Physical Education Strategies and Sports Activities of the Ministry of Education. *Journal of Research in Family and Research*, 14(1), 33-50. (Persian)
6. Kehinde, A., Adodo, S. M. (2011). A conceptual Analysis of school sports Development in Nigeria. *African Research Review*, 5(5), 394-403.
7. Komova, E., Litvinov, S., & Skotnikova, A. (2015). Sport Education at Russian High Schools (from 18 th to 21 st century). *International Journal of Science Culture and Sport (IntJSCS)*, 3(2), 2148-1148.
8. Mackintosh, C., & Liddle, J. (2014). Emerging school sport development policy, practice and governance in England: Big society, autonomy and decentralization. *International Journal of Primary, Elementary and Early Years Education*, 43, 603-620.
9. Mohammad Nasab, Mehdi. (2010). Application of historical research method in management studies. *Methodology of humanities (field and university)*, 17(66), 117 - 140. (Persian)
10. Mozaffari Seyyed Amirahmad, Moein Fard, Mohammad Reza, Poursolatani Hossain, Moshref Javadi Batool, Ismaili Mohammad Reza (2009), describing the status of physical education and exercise exercise in the first three grades of primary schools in the eyes of teachers and managers. *JOURNAL OF MOTOR SCIENCES AND SPORTS*, 7(14), 119-139. (Persian)
11. Naseh, Mahtab., Khabiri, Mohammad., Jalali Farahani, Majid., Sajjadi, Seyyed Nasrallah. (2018). Examining the theoretical foundations of educational-pedagogical exercise and extracting the effective and influenced factors of it. *Research in Sport Education*, 6(14), 93-110. (Persian)
12. Nazari, R. (2017). Strategic Perspective for the Development of Sport in the School Olympiads in Isfahan Province. *Research on Educational Sport*, 5(13), 231-248.

13. Pot, N., Schenk, N., & Hilvoorde, I. van. (2014). School sports and identity formation: socialization or selection? *European Journal of Sport Science*, 14(5), 484-491.
14. Rahim, Mohammad. (2011). Study Educational Exercise of the comprehensive sports development system of the country based on the SWOT model. Master's Thesis, Allameh Tabatabai University of Tehran. (Persian)
15. Ramezani Nejad, Rahim., & Haghbari, Kazem. (2016). Basics of Exercise Development and Its Application in Iranian Sports. *Majles and Strategic Quarterly*, 24(91), 14-23. (Persian)
16. Ramezaninejad, Rahim, Hematinejad Mehrali, Zabihi Esmail (2007), Comparison of the problems of management of physical education classes in deprived schools and sports facilities. *harakat*, 34, 127 -140. (Persian)
17. Rasekh, Nazanin., Sajjadi, Seyyed Ahmad., Razavi, Seyyed Mohammad Hossein., Dostyee, Morteza. (2018). Structural analysis of educational exercise in Iran. *Research in Sport Education*, 6(14), 17-44. (Persian)
18. Razavi, Mohammad Hussein, Sadaqati, Saeed, Mohsen. (2008). Comprehensive explanation of the structural and process situation. *harakat*, 36. (Persian)
19. Razavi, Seyyed Mohammad Hosein., Shabani Bahar, Gholamreza., Sajjadi, Seyyed Ahmad. (2009). Analysis of factors influencing the quality of physical education in secondary schools from the point of view of sports teachers. *Research on sports management and motor behavior*, 7(14), 103-112. (Persian)
20. Report of the Sixth Development Plan of the Ministry of Youth Sports (2017), Center for Strategic Studies of the Ministry of Sports and Youth.
21. Reynolds, S., Schultz, F., & Hekman, D. (2006). Stakeholder theory and managerial decision-making: Constraints and implications of balancing stakeholder interests. *Journal of Business Ethics*, 64(3), 285-301.
22. Saeed, Mansour. (2008) Historical Research Method: Its Methods and Applications in Communications. *Media*, 73, 167 - 186. (Persian)
23. Sajjadi, Nasrallah. (2013). *History of Physical Education in Iran: Education*. Tehran: Publication of Institute of Sport and Sport Sciences, First edition. (Persian)
24. Vahdani, M., Hamidi, M., Khabiri, M., Alidoust Ghahfarrokhi, E. (2017). Codification a Strategy Map of Physical Education and Sports Activities in Ministry of Education of Iran. *Research on Educational Sport*, 5(12), 17-36.
25. Way, R., Repp, C., & Brennan, T. (2010). Sport schools in Canada: The future is here. Canadian Sport Centre. Vancouver: Canadian Sport Centre Pacific.
26. Welty Peachey, J., Cohen, A., & Musser, A. (2016). 'A phone call changed my life': Exploring the motivations of sport for development and peace scholars. *Journal of sport for development*.

## ارجاع‌دهی

سمیعی سهیل، تجاری فرشاد، نیک‌آئین زینت. (۱۳۹۹). تحلیل روند تحولات مدیریتی در تربیت‌بدنی و ورزش دانش‌آموزی کشور (از ۱۳۵۷ تا ۱۳۹۷). پژوهش در ورزش تربیتی، ۸(۱۹): ۱۷۹-۲۰۰. شناسه دیجیتال: 10.22089/res.2019.7232.1645

Samei S, Tojari F, Nik Aeen Z. (2020). Analyzing the Trend of Managerial Changes in Iranian Student Physical Education and Sport (2018-1978). *Research on Educational Sport*, 8(19): 179-200. (Persian). DOI: 10.22089/res.2019.7232.1645

## Analyzing the Trend of Managerial Changes in Iranian Student Physical Education and Sport (2018-1978)

S. Samei<sup>1</sup>, F. Tojari<sup>2</sup>, Z. Nik Aeen<sup>3</sup>

1. Ph.D. student of sports management, Islamic Azad University, Tehran center
2. Professor of Sports management, Islamic Azad University, Tehran center (Corresponding Author)
3. Assistant Professor of Sports management, Islamic Azad University, Tehran center

Received: 2019/03/19

Accepted: 2019/08/07

---

### Abstract

The aim of this research was analyzing the trend of managerial changes in Iranian student physical education and sport (1978-2018). Research method is a type of historical research based on content analysis. The statistical population included all evidence and information resources related to management in student sport. The statistical sample was selected in a targeted and accessible way from articles, books, documents and executive reports and media pages. The research tool was a systematic library study using a snippet method. The validity of the research tool and framework were evaluated and approved by the experts. The historical trend of student sport management was examined from a few perspectives. At first, management areas were determined include strategic and operational management. Event management and partnership, Manage financial and physical resources, Human Resource Management and Stakeholders and educational and scientific management. These areas were then adapted to the time periods and national development plans. A review of the process of developments was based on a comparison between two policy and performance modes. After identifying overall orientations, current challenges and capabilities gained over time. Overall, the research shows that managerial changes in school education and student sport not followed Sustainable policy and it has been more of a structural transformation of education. Therefore, it is necessary to divide the work between the parts and syntax of stakeholder is reviewed involvement the field of student sport.

**Keywords:** Sport Education, Sport Management, Historical Analysis, Development Plans.

---

- 
1. Email: soheil\_samii@yahoo.com
  2. Email: farshad.tojari@gmail.com
  3. Email: z\_nikaeen\_sport@iau.ac