

## طراحی و تدوین برنامه استراتژیک درس تربیت بدنی در مدارس راهنمایی شهر تهران

حمید رضا نجفیان<sup>۱\*</sup>، بیان فاتحی<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> کارشناس ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری

<sup>۲</sup> کارشناس ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه تهران و دبیر تربیت بدنی آموزش و پرورش شهر تهران

### چکیده

هدف از انجام این پژوهش، مطالعه و طراحی برنامه استراتژیک اجرای صحیح درس تربیت بدنی در مدارس راهنمایی شهر تهران بود. برای گردآوری اطلاعات از بررسی اسناد و مدارک، مطالعه ادبیات پیشینه، نظرسنجی و جلسات شورای راهبردی استفاده شد. در بخش نظرسنجی از پرسشنامه‌های عوامل درونی و بیرونی و فرم‌های تعیین موضوعات استراتژیک استفاده شد. بدین منظور ۲۰۷ نفر از ذینفعان شامل ۷۳ نفر از کارشناسان تربیت بدنی و معاونین پرورشی و مدیران مناطق و ۱۳۴ نفر از معلمان تربیت بدنی مدارس راهنمایی شهر تهران به عنوان نمونه انتخاب و از آنها نظرسنجی شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها علاوه بر شاخص‌های توصیفی و آزمون فریدمن، از ماتریس‌های ارزیابی درونی و بیرونی و تحلیل SWOT استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که موقعیت استراتژیک مدارس راهنمایی شهر تهران در وضعیت WT می‌باشد. در این حالت که بدترین حالت ممکن نیز می‌باشد، سازمان باید با تجدید ساختار و ارزیابی مجدد، خود را تقویت کند یا منحل گردد و یا در سازمان دیگری ادغام شود لذا ضروری است تدابیر لازم به منظور کاستن و به حداقل رسانیدن جنبه‌های آسیب پذیر و نقاط ضعف سازمان و تهدیدها و تنگناهای بیرونی اتخاذ گردد.

واژه‌های کلیدی: برنامه استراتژیک، تحلیل SWOT، استراتژی، مدارس

## ۱. مقدمه

افزایش تقاضای شرکت در فعالیتهای جسمانی و ورزشی باعث رشد و گسترش این فعالیت‌ها در سطح جهان شده است؛ بنحوی که برای پاسخگویی به این تقاضا، جنبش‌ها، سازمان و نهادهای مختلفی بوجود آمده است که حاکی از اهمیت تربیت بدنی و ورزش در جوامع برای بهبود و ارتقای سطح سلامتی و نشاط عمومی و کسب موفقیت‌های بین‌المللی است. یقیناً، اجرای صحیح درس تربیت بدنی در مدارس نقش شایانی در این زمینه خواهد داشت. می‌توان گفت یکی از اقدامات مهم برای انجام رسالت و مأموریت درس تربیت بدنی در مدارس و اثر بخشی فعالیت‌های آنها، استفاده از برنامه ریزی استراتژیک است.

در این رابطه، ماچادو<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) معتقد است برنامه ریزی استراتژیک عنصری کلیدی برای برتری سازمانی است. از اصول عمده این فرآیند می‌توان به مواردی مانند استفاده از یافته‌های پژوهشی، بکارگیری مدل‌های معتبر و علمی برای برآورد و تلفیق عوامل پیش‌بینی‌کننده و تشریح‌کننده، استفاده از تجارب علمی و عملی متخصصان، توجه به اولویت‌ها و آینده‌نگری، توجه به آمار و اطلاعات و توسعه سیستم اطلاعات به منظور بهبود تصمیم‌گیری و ... اشاره نمود (فقهی‌فرهمند، ۱۳۸۴).

کشورهای در حال توسعه به واسطه‌ی تحولات جهانی با مسائلی همچون کاهش شدید کمک‌های دولتی به بخش ورزش، نداشتن برنامه‌های منسجم، ضعف ارتباطات و فقدان فرآیندی برای جذب مشارکت دیگران در سازمان‌های ورزشی مواجه شده‌اند که این موضوع باعث محدودیت‌هایی در رشد و توسعه ورزش آنها شده است (جکسون و همکاران، ۲۰۰۴). این مسائل حاکی از آن است که سازمان‌های ورزشی برای مقابله با این تغییرات باید به فکر چاره باشند. در این راستا، بسیاری از سازمان‌های ورزشی به استفاده از برنامه ریزی استراتژیک روی آورده‌اند.

تیباولت و اسلک<sup>۲</sup> (۱۹۹۴) در تحقیق خود گزارش کرده‌اند که سازمان‌های ورزشی بر حسب شرایط محیط درونی و بیرونی خود و با استفاده از فرآیند برنامه ریزی استراتژیک به میزان‌های مختلف از استراتژی‌های نوآورانه، توسعه‌ای، مکتشف و تقویتی مطابق با جذابیت برنامه‌ها و وضعیت رقابتی برای رویارویی با این تحولات و دستیابی به اهداف خود استفاده کرده‌اند. در این خصوص، مدل‌های گوناگونی برای برنامه ریزی استراتژیک ارائه شده است. به عنوان نمونه، می‌توان به مدل‌های برایسون<sup>۳</sup>، دیوید<sup>۴</sup> و تیلور<sup>۵</sup> اشاره کرد. وجه مشترک این مدل‌ها تعیین رسالت و اهداف، تجزیه و تحلیل محیطی و همچنین تعیین استراتژی‌های سازمان است (آقازاده، ۱۳۸۲).

هر چند، تحقیقات مربوط به برنامه ریزی استراتژیک در سازمان‌های ورزشی کشور به تازگی شروع شده است با این وجود به نظر می‌رسد این سازمان‌ها نیز با مشکلات فوق مواجه باشند. در این رابطه، کوزه چیان (۱۳۷۸) از تحقیق خود گزارش داد که بیش از نیمی از مدیران مورد مطالعه به سؤال مربوط به برنامه ریزی پاسخ صحیح ندادند.

همچنین، بدری آذرین (۱۳۸۵) در تحقیق خود گزارش کرد که فدراسیون ژیمناستیک ایران فاقد برنامه استراتژیک است و این ورزش در جایگاه نامطلوبی قرار دارد؛ همچنین، فقدان گسترش این ورزش در جامعه حاکی از ضعف موجود وضعیت کمی و کیفی نیروی انسانی و نا کارآمدی برنامه‌های توسعه‌ای و راهبردی و همچنین کمبود منابع اطلاعاتی در این زمینه است. این موضوع در مورد اجرای صحیح درس تربیت بدنی در مدارس کشور نیز صدق می‌کند؛ بطوریکه علی‌رغم تلاش‌های گسترده مسئولین و دست‌اندرکاران، فاقد برنامه استراتژیک برای انجام مسئولیت خود می‌باشند.

<sup>1</sup> - Machado

<sup>2</sup> - Thibault & Slack

<sup>3</sup> - Bryson

<sup>4</sup> - David

<sup>5</sup> - Taylor

بدین منظور، این تحقیق سعی دارد با بکارگیری فرآیند برنامه ریزی استراتژیک و استفاده از الگوها و روش‌های علمی متداول مورد استفاده بویژه در سازمان‌های ورزشی، ضمن بررسی وضعیت اجرای درس تربیت بدنی در مدارس از دید کارشناسان و معلمان تربیت بدنی به طراحی و تدوین برنامه استراتژیک درس تربیت بدنی در مدارس راهنمایی بپردازد و به سئوالات زیر پاسخ دهد:

۱- وضعیت موجود درس تربیت بدنی در مدارس راهنمایی شهر تهران از لحاظ شاخص‌های مرتبط با برنامه استراتژیک چگونه است؟

۲- درس تربیت بدنی در مدارس راهنمایی شهر تهران قصد دارد به چه موقعیتی دست یابد؟

۳- درس تربیت بدنی در مدارس راهنمایی شهر تهران گونه می‌تواند به این موقعیت دست یابد؟

## ۲. روش تحقیق

این تحقیق بر مبنای هدف، از نوع تحقیقات کاربردی است که قصد داشته است با تدوین برنامه‌ی استراتژیک از طریق روش‌های علمی به بهبود عملکرد درس تربیت بدنی در مدارس راهنمایی در بلند مدت کمک نماید. علاوه بر این تحقیق برحسب روش گردآوری اطلاعات، از نوع تحقیقات توصیفی-تحلیلی است که به صورت مطالعه‌ی موردی با بررسی وضعیت موجود و ترسیم وضعیت مطلوب درس تربیت بدنی در مدارس راهنمایی شهر تهران در حیطه‌ی مطالعات استراتژیک انجام شده است. برای گردآوری اطلاعات از بررسی اسناد و مدارک، مطالعه ادبیات پیشینه، نظرسنجی و جلسات شورای راهبردی استفاده شد. در بخش نظرسنجی از پرسشنامه‌های عوامل درونی و بیرونی و فرم‌های تعیین موضوعات استراتژیک استفاده شد. بدین منظور ۲۰۷ نفر از ذینفعان شامل ۷۳ نفر از کارشناسان تربیت بدنی و معاونین پرورشی و مدیران مناطق و ۱۳۴ نفر از معلمان تربیت بدنی مدارس راهنمایی شهر تهران به عنوان نمونه انتخاب و از آنها نظرسنجی شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها علاوه بر شاخص‌های توصیفی و آزمون فریدمن، از ماتریس‌های ارزیابی درونی و بیرونی و تحلیل SWOT استفاده شد.

## ۳. نتایج

در مجموع، نتایج جداول و همچنین ماتریس داخلی و خارجی حاکی از آن است که درس تربیت بدنی در مدارس راهنمایی از لحاظ موقعیت استراتژیک در منطقه WT قرار دارد؛ به عبارت دیگر، نمی‌تواند به خوبی از قوت‌ها و فرصت‌ها استفاده نماید و برای برطرف نمودن نقاط ضعف و کاهش اثرات تهدیدها از آنها بهره بگیرد. جدول ۱ این موضوع را نشان می‌دهد.

جدول ۱. ماتریس داخلی و خارجی

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

WO		SO  ۲.۵
WT  WT		ST

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

سؤال: استراتژی‌های درس تربیت بدنی در مدارس راهنمایی شهر تهران کدامند؟  
 براساس تحلیل SWOT در مجموع ۱۹ استراتژی شامل پنج استراتژی SO، شش استراتژی ST، دو استراتژی WO و شش استراتژی WT برای درس تربیت بدنی در مدارس راهنمایی تدوین شد. این استراتژی‌ها از تجمیع راهکارهای برگرفته از مقایسه‌ی دو به دوی عوامل بیرونی و درونی به دست آمد که در پیوست شماره ۸ تحت عنوان راهکارهای اجرایی به تفکیک نوع (SO,WO,WT,ST) ارائه شده است.

## جدول ۲. استراتژی‌های WT

نقاط ضعف (W)	عوامل داخلی	عوامل خارجی
<p>W1 فقدان انسجان لازم در سیاست گذاری، برنامه ریزی و نظارت کلان بر ورزش دانش آموزی.</p> <p>W2 ضعف در شناسایی و بهره گیری از فرصت‌ها و تدوین استراتژی‌های مناسب برای رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده.</p> <p>W3 ضعف در تعیین مأموریت و چشم انداز برای درس تربیت بدنی در مدارس.</p> <p>W4 ضعف در تدوین برنامه درس تربیت بدنی مدارس در مقاطع مختلف تحصیلی و در نتیجه استفاده نامناسب از زمان.</p> <p>W5 فقدان بهره گیری از رویه‌ها و شیوه‌های استاندارد انجام کار.</p> <p>W6 تغییرات زیاد ساختار و وظایف واحدهای متولی تربیت بدنی در آموزش و پرورش.</p> <p>W7 متناسب نبودن ساعت درس تربیت بدن با نیاز این درس.</p> <p>W8 متناسب نبودن ساعت اختصاص یافته به گروه‌های آموزشی درس تربیت بدنی با توجه به فقدان برنامه درسی و لزوم طراحی برنامه توسط گروه‌های آموزشی و نظارت بر اجراء آن.</p> <p>9W فقدان برنامه ریزی مناسب جهت شرایط جوی نامساعد و آلودگی هوا.</p> <p>W اجرای نشدن افزایش ساعت در نظر گرفته شده (۲ به ۳) به دلیل کمبود نیرو در کلیه‌ی مناطق.</p> <p>W0 سایر موارد در جداول قبلی ذکر شده</p>	عوامل داخلی	عوامل خارجی
استراتژی‌های WT	تهدیدها (T)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• نظارت بر عملکرد درس تربیت بدنی در مدارس راهنمایی در کلیه زمینه‌ها از جمله: کیفیت آموزش مهارت‌های ورزشی، فضا و تجهیزات مورد استفاده و...</li> <li>• سیاست گذاری و برنامه ریزی جهت ارتقاء جایگاه حرفه‌ای منابع انسانی متخصص، متعهد و با تجربه و ارتقاء شأن و منزلت اجتماعی آنان.</li> <li>• ایجاد ارتباط قوی و مستمر با سازمان پژوهش و برنامه ریزی به منظور تولید محتوای آموزشی و شیوه نامه‌های ارزشیابی مربوطه.</li> <li>• رتبه بندی سطوح مهارتی، ارائه گواهینامه‌های معتبر جهت بهره گیری در سایر سازمان‌ها و دانشگاه‌ها.</li> </ul>	<p>T1 فقدان برنامه استراتژیک (راهبردها و سیاست‌های متمرکز و روشن در مورد ورزش دانش آموزی).</p> <p>T2 فقدان حاکمیت نگرش برنامه محوری.</p> <p>T3 تغییر در ساختار دولت هر ۴ سال یک بار</p> <p>T4 منع قانونی ورود به کلان شهر تهران و موافقت بی قید و شرط با خروج مستخدمین دولت و لحاظ ابزارهای تشویقی.</p> <p>T5 فقدان نظام جامع پرورش استعدادها و ورزشی و پرورش نیافتن نیروهای متخصص جهت شناسایی استعدادها.</p> <p>T6 فقدان سیستم جذب دانش آموزان مستعد شناسایی شده در آموزش و پرورش توسط وزارت ورزش و جوانان.</p> <p>T7 رویکرد نامناسب رسانه‌های عمومی و متناسب نبودن اطلاع</p>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• استمرار فعالیت درس تربیت بدنی در مدارس راهنمایی در فصل تابستان به منظور حفظ و ارتقاء تحرک و نشاط در دانش آموزان.</li> <li>• فرهنگ سازی و معرفی دستاوردهای درس تربیت بدنی در مدارس راهنمایی از راه‌های ممکن از جمله: شبکه‌ی ورزش مدارس (رسانه‌ی ملی)، نشریه‌های تخصصی ماهانه و... به منظور جذب دانش آموزان مستعد، مربیان نخبه، آگاهی خانواده‌ها و جلب همکاری سازمان‌ها و نهادهای ورزشی کشور و در نتیجه ارتقاء جایگاه درس تربیت بدنی در مدارس راهنمایی در نظر دانشگاه‌ها و..</li> <li>• شفاف سازی عملکرد مالی و تخصیص اعتبارات لازم با در نظر گرفتن تورم در مناطق مختلف.</li> <li>• سیاست گذاری و برنامه ریزی جهت رفع کمبود فضای ورزشی مورد نیاز درس تربیت بدنی در مدارس راهنمایی و همچنین توزیع مناسب آن با جمعیت مناطق.</li> <li>• بهره گیری کامل از اماکن ورزشی استاندارد موجود در داخل و همجوار مدارس.</li> <li>• شفاف سازی نحوه و مقدار دریافت شهریه (کمک‌های مردمی) با در نظر گرفتن: تورم و تمکن مالی خانواده‌ها در مناطق مختلف شهر تهران، رتبه‌ی مدارس و خدمات قابل ارائه به دانش آموزان و...</li> </ul>	<p>رسانی در مورد دستاوردهای ورزش دانش آموزی.</p> <p>ناکافی بودن اطلاعات اولیاء و دانش آموزان در مورد فواید فعالیت‌های ورزشی و مشکلات و بیماری‌های ناشی از کم تحرکی.</p> <p>T8</p> <p>نگرش غلط اکثر اولیاء و مدیران سطوح مختلف در مورد زنگ درس تربیت بدنی.</p> <p>T9</p> <p>فقدان همکاری بین سازمانی در مورد تهیه و تأمین وسایل ورزشی مورد نیاز. (استانداری، شهرداری، وزارت ورزش و ...)</p> <p>T10</p> <p>T11 سایر موارد در جداول قبلی ذکر شده</p>
--	---

#### ۴. بحث و نتیجه گیری

نتایج پژوهش نشان داد ورزش در مدارس راهنمایی شهر تهران بر اساس ماتریس ارزیابی عوامل درونی دارای نمره ۲/۰۸ می‌باشد (کمتر از ۲/۵)؛ لذا، از لحاظ عوامل درونی (قوت‌ها و ضعف‌ها) دارای ضعف می‌باشد. علاوه بر این، این مدارس بر اساس ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی دارای نمره ۲/۲۷ می‌باشد (کمتر از ۲/۵) و از لحاظ عوامل بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها) دارای تهدید می‌باشد. در مجموع، بر اساس ماتریس ارزیابی درونی و بیرونی که از مقایسه عوامل درونی و بیرونی محاسبه گردید، درس تربیت بدنی در مدارس در منطقه WT قرار دارد.

مطلوب‌ترین وضعیت و موقعیت برای سازمان در حالتی است که بتواند از تمامی نقاط مثبت، مزیت‌ها و شایستگی‌های خود برای به حداکثر رساندن موقعیت‌ها، تقاضاها و فرصت‌ها استفاده کند. هدف هر سازمانی، حرکت از هر موقعیتی در ماتریس SWOT به وضعیت SO است. اگر سازمان‌ها بتوانند موارد ضعف خود را شناسایی کنند و در صدد رفع آنها برآیند حتی می‌توانند آنها را به موارد قوت تبدیل کنند.

نتایج پژوهش نشان داد موقعیت استراتژیک درس تربیت بدنی در مدارس به گونه‌ای است که نمی‌تواند از قوت‌ها و فرصت‌های موجود حداکثر استفاده را بنماید و غالب استراتژی‌های انتخابی آن باید از باکس WT باشد. با این وجود، ورزش در مدارس می‌تواند بر حسب شرایط موجود از استراتژی‌های WT, ST و ΩO نیز استفاده نماید.

استراتژی‌های درس تربیت بدنی در مدارس راهنمایی شهر تهران

براساس تحلیل SWOT در مجموع ۷۸ استراتژی شامل ۲۹ استراتژی SO، ۱۳ استراتژی ST، ۲۳ استراتژی WO و ۱۳ استراتژی WT برای درس تربیت بدنی در مدارس تدوین شد. در مجموع، برای استفاده بهینه از قوت‌ها و حفظ آنها، به دست آوردن فرصت‌ها، کاستن ضعف‌ها و تلاش برای کم کردن اثرات تهدیدها از روش تحلیل SWOT استفاده شد که طی آن نقاط قوت با فرصت‌ها و تهدیدها و همچنین نقاط ضعف با فرصت‌ها و تهدیدها تطبیق داده شد و بر اساس آن استراتژی‌ها (راهکارهای) مناسب اتخاذ می‌گردد. با توجه به اینکه در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش ابتدا هدف‌های بلند مدت تدوین شده و سپس هدف‌های عملیاتی برای دست یابی به اهداف بلند مدت انتخاب شده‌اند و به منظور رسیدن به هدف‌های عملیاتی راهکارهای لازم در نظر گرفته شده است در پیوست ۸ راهکارهای به دست آمده از مقایسه‌های دو به دو عوامل محیط درونی و بیرونی مدارس (یعنی قوت‌ها با فرصت‌ها، قوت‌ها با تهدیدها، ضعف‌ها با فرصت‌ها و همچنین ضعف‌ها با تهدیدها) با راهکارهای برگرفته از اهداف عملیاتی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش مطابقت کامل و تجمیع گردید تا مواردی که با توجه به شرایط خاص ورزش در مدارس در سند تحول به آن پرداخته نشده است از طریق مقایسه‌ی فوق‌الذکر به دست آید و همچنین مواردی هم که در جریان تدوین برنامه‌ی استراتژیک از دید شورای راهبردی مخفی مانده و در سند تحول به آن پرداخته شده است لحاظ گردد. بطور کلی، هدف از تدوین استراتژی تعیین رسالت سازمان، بررسی عوامل محیط بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها) و عوامل درونی (قوت‌ها و ضعف‌ها) سازمان، تعیین اهداف بلند مدت و شناسایی و انتخاب استراتژی‌های مناسب برای سازمان است.

#### منابع

۱. آقازاده، هاشم. (۱۳۸۲). مطالعه تطبیقی مدل‌های برنامه ریزی استراتژیک. مجله تدبیر، شماره ۲۰.
۲. بدری آذرین، یعقوب. (۱۳۸۵). بررسی وضعیت ورزش ژیمناستیک در ایران با رویکرد تدوین نظام جامع توسعه منابع انسانی در ورزش ژیمناستیک کشور. رساله دکتری، دانشگاه تهران.
۳. جکسون، راجر؛ پالمر، ریچارد. (۱۳۸۳). راهنمای مدیریت ورزشی. گروه مترجمان. انتشارات کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران، چاپ سوم.
۴. فقهی فرهنگمند، ناصر. (۱۳۸۴). مدیریت استراتژیک سازمان. انتشارات فروزش، چاپ اول.
۵. کوزه چیان، هاشم. (۱۳۷۸). ارزشیابی عملکرد مدیران دانشکده‌های تربیت بدنی کشور. انتشارات حرکت، شماره ۱.
6. Jean, C, Leigh, R. (2007). Managing Olympic Sport Organizations. First Edition – Human Kinetics.
7. Mick, G. (2004). Changing Policy Priorities for Sport in England. The Emergence of Elite Sport Development as a Key Policy Concern, Leisure Studies.vol 23.no 4.
8. Thibault, L, Slack, T. (1994). Strategic Planning for Nonprofit Sport Organizations. Empirical Verification of a Framework, Journal of Sport Management.