



Environment Analysis and Presentation of Football Development Strategies in the Iranian Education System

Shahamat Abbasi¹, Mehrzad Hamidi¹, Alireza Elahi^{2*}

¹ Department of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, University of Tehran, Tehran, Iran.

² Department of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, University of Khwarizmi, Tehran, Iran.

Received: 2021/12/28

Accepted: 2022/01/25

Research Paper

Abstract

Objective: The aim was to determine football development strategies in the Iranian education system.

Methodology: The present study was a descriptive and strategic study. For this purpose, using the opinions of experts in the form of qualitative interviews as well as holding strategic council, first the analysis of the environment, including the identification of strengths, constraint, opportunities and risks, was done. Then the expectation or vision for the football in education system was determined. In the end, three strategies were identified to achieve the expectation.

Results: Strengthening relations and interactions with domestic and foreign sports and football institutions, developing the football training system and football human resource development, and developing the football talent identification system and processes have been the three main strategies identified in this study.

Conclusion: In order to implement the strategies some action plans are presented. Formulated using the, the action plans corresponding to each strategy should be identified. Therefore, it is necessary to determine the appropriate budget for plans and evaluation criteria in order to achieve the strategies.

Keywords: Talent Identification, Strategic Planning, Environmental Analysis, Vision, Youth Football

* Corresponding Author: alirezaelahi@yahoo.com

تحلیل محیط و ارائه راهبردهای توسعه فوتبال در نظام آموزش و پرورش ایران

شهامت عباسی^۱، مهرزاد حمیدی^۱، علیرضا الهی^{۲*}

۱. گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه تهران، پردیس بین‌المللی کیش، کیش، ایران.

۳. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۰۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۱/۰۵

چکیده

هدف: تعیین راهبردهای توسعه فوتبال در نظام آموزش و پرورش ایران بود.

روش‌شناسی: مطالعه حاضر یک پژوهش توصیفی و از نوع مطالعات راهبردی بود به این منظور با استفاده از نظرات صاحب‌نظران در قالب مصاحبه‌های کیفی و نیز برگزاری جلسات شورای راهبردی، ابتدا تحلیل محیط شامل شناسایی قوت‌ها، محدودیت‌ها، فرصت‌ها و ریسک‌ها انجام شد. سپس انتظار یا چشم‌انداز برای رشته ورزشی فوتبال در ورزش آموزش و پرورش تعیین شد. در پایان به منظور دستیابی به انتظار تدوین‌شده سه راهبرد اصلی تعیین شد.

یافته‌ها: تقویت ارتباطات و تعاملات با نهادهای ورزشی و فوتبالی داخلی و خارجی، توسعه نظام آموزش و توسعه منابع انسانی فوتبال و توسعه نظام و فرآیندهای استعدادیابی فوتبال، سه راهبرد اصلی تعیین‌شده در این مطالعه بودند.

نتیجه‌گیری: به منظور تحقق راهبردهای تدوین‌شده فهرستی از برنامه‌های عملیاتی ارائه شد. لذا لازم است ضمن زمان بندی برنامه‌ها، بودجه مناسب هر یک پیش‌بینی و شاخص‌های ارزیابی نیز برای تحقق راهبردها مشخص شود.

واژه‌های کلیدی: استعدادیابی، برنامه‌ریزی راهبردی، تحلیل محیط، چشم‌انداز، فوتبال پایه

مقدمه

ورزش امروزی از انجام صرف فعالیت بدنی فراتر رفته و در کشورهای مختلف، بسیار توسعه یافته است. در عصر کنونی ورزش در زندگی افراد رسوخ کرده است و انسان‌ها در طول مدت روز به صورت مستقیم یا غیرمستقیم درگیر آن هستند. بنابراین کشورها دریافته‌اند به منظور دستیابی به توسعه در رشته‌های ورزشی ملزم به برنامه‌ریزی توسعه‌ای در آن رشته‌ها هستند. در دو دهه‌ی اخیر شاهد تدوین برنامه‌های راهبردی در ورزش کشور بوده‌ایم. مرور مطالعات مختلف نشان‌دهنده اینست که در رشته‌ها و سازمان‌های ورزشی مختلف برنامه‌های راهبردی متنوعی تنظیم شده است. در این میان می‌توان به راهبردهای توسعه قایقرانی (سهرابیان مقدم، صابونچی و شعبانی، ۱۳۹۸)، تکواندو (ذوالقدری، باقریان و خدایاری، ۱۳۹۹)، تنیس روی میز (علیزاده، اکبری یزدی و الهی، ۱۳۹۸)، ورزش دانش‌آموزی (قنبری، امانی، ریحانی و سردردیان، ۱۳۹۹)، ورزش دانشجویی (رضایی و تراوش، ۱۳۹۹) و سوارکاری (آقاسید عزیزاله، نیک بخش و صفانیا، ۱۳۹۹) اشاره کرد.

در بین انواع ورزش‌ها، فوتبال به دلیل جذابیت خاصی که دارد جایگاه منحصر به فردی پیدا کرده، به گونه‌ای که به پدیده فراگیر و جهانی بدل شده است. این رشته به دلیل فراگیر بودن و برخورداری از ابعاد اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و سیاسی، از حالت یک بازی ساده خارج شده است. امروزه فوتبال با داشتن بیش از ۲۰۹ عضو در فدراسیون بین المللی فوتبال، ۲۰۷ هزار فوتبالیست حرفه‌ای، ۲۴۵ میلیون بازیکن آماتور و ۳/۴ میلیارد طرفدار، یکی از رایج‌ترین و محبوب‌ترین ورزش‌ها در جهان محسوب می‌شود. ایران از جمله کشورهایی است که فوتبال در آن تبدیل به یکی از دل‌مشغولی‌های بسیاری از مردم شده و پیشرفت یا عدم پیشرفت در عرصه‌ی فوتبال با غرور ملی، احساس رضایت، خشنودی و امیدواری آحاد مردم ارتباط پیدا کرده است. بنابراین رشد و توسعه‌ی این رشته پرطرفدار نیازمند الگوبرداری از کشورهای موفق در این رشته ورزشی و نیز تدوین نقشه راه و برنامه‌ریزی منسجم است.

توسعه ورزش در هر کشوری از نظام آموزش و پرورش آن شروع می‌شود. دانش‌آموزان به عنوان رکن اساسی نظام آموزشی کشور در دستیابی به اهداف ورزش هر کشور نقش بسزایی دارند. در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران هم توجه به مقوله تربیت بدنی و ورزش مشهود است. این سند، مدرسه را کانون یا مرکز تحول می‌داند (سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، ۱۳۹۰). از نظر شری، شالرنکوف و چالپ^۱ (۲۰۱۵) هدف از برنامه توسعه ورزش دانش‌آموزی، افزایش مشارکت در ورزش، شناسایی و توسعه استعدادها و ورزشی، ترویج فرهنگ سبک زندگی فعال و تقویت انسجام اجتماعی در بین دانش‌آموزان و به تبع آن در جامعه است. بوکارو و همکاران^۲ (۲۰۱۲) نیز توسعه ورزش دانش‌آموزی را منوط به ارائه فرصت‌های ورزشی جذاب، لذت و پیشرفت در یک محیط حمایت می‌دانند که این مهم با زیرساخت‌ها و خدمات با کیفی حاصل می‌شود. آن‌ها بیان می‌دارند که در ایجاد تجارب مثبت و افزایش مشارکت دانش‌آموزان برای ورزش دانش‌آموزی لازم است انگیزه‌ها، نیازها و انتظارات متنوع آنها در نظر گرفته شود. ورزش در نظام‌های آموزشی تاثیرات روانی اجتماعی بالایی به همراه دارد. به‌عنوان نمونه مهری، پروازی و آجیل چی (۱۳۹۶) به این نتیجه رسیدند که دانشجویان ورزشکار حرمت نفس، منبع کنترل و کمال‌گرایی بهتری نسبت به غیر ورزشکاران دارند.

هرگاه صحبت از توسعه به‌میان می‌آید به‌ناچار باید از مدیریت و برنامه‌ریزی صحبت به‌میان آورده شود. به‌ویژه در موضوعاتی مانند فوتبال آموزش و پرورش که خود موجب توسعه فوتبال در کل کشور خواهد شد، موضوع برنامه‌ریزی

1. Sherry, E., Schultenkorf, N., & Chalip, L.
2. Bocarro et al.

اجتناب ناپذیر است. بر این مبنا شناسایی موقعیت و جایگاه فعلی و اهدافی که باید به آن دست یافت از اهمیت خاصی برخوردار است. وجود قوت‌هایی در نظام آموزش و پرورش ایران همچون معلمین ورزش دارای تحصیلات عالی، علاقمندی دانش‌آموزان به مقوله ورزش، مربیان و داوران زبده به انضمام وجود معاونت تربیت بدنی و سلامت در ساختار ملی و استانی آموزش و پرورش (عزیزی، اکبری یزدی و الهی، ۱۳۹۹) کمک شایانی به تحقق اهداف ورزش در آموزش و پرورش خواهد کرد. هر چند همزمان در بحث توسعه ورزش در مدارس باید به بازدارنده‌ها و انگیزاننده‌ها نیز توجه کافی مبذول داشته شود (مرادی و آذرکردار، ۱۳۹۸).

با توجه به مسائل بیان‌شده وجود برنامه استراتژیک برای رشته‌های ورزشی آموزش و پرورش به‌ویژه فوتبال ضروری به‌نظر می‌رسد. وجود بیش از ۱۴ میلیون دانش‌آموز، ۳۳ هزار معلم ورزش، ۱۰۰ هزار مدرسه، ۳۲ هیات ورزش دانش‌آموزی، ۷۰۰ انجمن ورزش مدارس کشور، ۳۲ انجمن فوتبال استانی در آموزش و پرورش، عضویت انجمن فوتبال دانش‌آموزی کشور در مجمع فدراسیون فوتبال همگی قابلیت پیاده‌سازی راهبردهای فوتبال در سطح آموزش و پرورش را بالا خواهد برد. لذا در این مطالعه به تدوین راهبردهای توسعه فوتبال آموزش و پرورش کشور پرداخته خواهد شد. به‌این‌منظور و برای دستیابی به راهبردها ابتدا تحلیل محیط (شامل محیط درونی و بیرونی) انجام خواهد شد. سپس انتظار یا چشم‌انداز فوتبال در آموزش و پرورش تعیین خواهد شد. در ادامه به‌منظور تحقق چشم‌انداز تعیین‌شده راهبردهایی تدوین و ارائه خواهد شد.

روش‌شناسی پژوهش

مطالعه حاضر یک پژوهش کاربردی است که بر مبنای روش اجرا از نوع توصیفی و با یافته‌های غیرکمی (کیفی) شکل گرفته است. همچنین این مطالعه از نوع مطالعات راهبردی است. در تحقیق حاضر از مدل اسکور^۱ استفاده شده است. مدل اسکور می‌تواند به عنوان پایه‌ای برای تدوین راهبردهای مناسب در هر حوزه‌ای قرار گیرد (رابینسون، چلادورای، بودت و داوونارد^۲، ۲۰۱۳). این واژه تشکیل‌شده از سرواژه‌ی کلمات قوت^۳، محدودیت^۴، فرصت^۵، ریسک^۶ و انتظار^۷ است. این روش قبلاً در برنامه‌ریزی راهبردی فدراسیون تنیس (۱۳۹۷) و کمیته ملی المپیک ایران (۱۳۹۸) استفاده شده است. در این مدل ابتدا تحلیل موقعیت (محیط) شامل شناسایی عوامل درونی (قوت‌ها و محدودیت‌ها) و بیرونی (فرصت‌ها و ریسک‌ها) موثر بر فوتبال در آموزش و پرورش تعیین شد. سپس بر مبنای تحلیل محیط انجام‌شده انتظار یا چشم‌انداز برای فوتبال آموزش و پرورش تعیین شد. در پایان نیز بر مبنای تحلیل محیط و به منظور تحقق چشم‌انداز تعیین‌شده راهبردهای مختص توسعه فوتبال آموزش و پرورش تعیین‌شده است. لازم به ذکر است برای گردآوری داده‌های مورد نیاز از روش مصاحبه و جلسات شورای راهبردی استفاده شده است. مصاحبه‌ها با ۲۳ نفر از مربیان زبده و روسای انجمن‌های فوتبال استان‌ها که داوطلب مشارکت در تحقیق بودند انجام شد. سپس شورای راهبردی با مدیریت رئیس انجمن فوتبال دانش‌آموزی و تنی چند از صاحب‌نظران فوتبال پایه (تعداد ۸ نفر) تشکیل شد. در مجموع ۳ جلسه شورای راهبردی تشکیل شد. همزمانی فرآیند اجرای مطالعه با شیوع بیماری کووید-۱۹

-
1. SCORE
 2. Robinson, L., Chelladurai, P., Bodet, G., & Downward
 3. Strength
 4. Constraint
 5. Opportunity
 6. Risk
 7. Expectation

باعث شد جلسات شورای راهبردی به صورت مجازی تشکیل شود. همچنین همزمان اسناد بالادستی مانند سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، برنامه‌های معاونت تربیت بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش و اساسنامه و برنامه‌های فدراسیون ورزش دانش‌آموزی مورد مطالعه قرار گرفت تا ضمن رعایت آن‌ها کدهایی به منظور رسیدن به عوامل درونی و بیرونی استخراج شود.

ساختار مصاحبه‌ها این گونه بود که ابتدا از مصاحبه‌شوندگان خواسته می‌شد تا قوت‌ها و محدودیت‌های فوتبال در آموزش و پرورش را در قالب منابع سازمانی (فیزیکی، انسانی، مالی، اطلاعاتی، مدیریتی) مطرح کنند. در ادامه از آن‌ها خواسته شد تا فرصت‌ها و ریسک‌های تاثیرگذار بر فوتبال در آموزش و پرورش را در قالب محیط کلان (سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناوری و قانونی^۱) معرفی نمایند. در مرحله بعد، قوت‌ها و محدودیت‌ها، فرصت‌ها و ریسک‌های شناسایی شده با استفاده از نظرات اعضاء شورای راهبردی، مورد تعدیل و بازنگری قرار گرفت. در پایان، با استفاده از نظرات اعضاء شورای راهبردی انتظار یا چشم‌انداز فوتبال در آموزش و پرورش تعیین شده و راهبردهای دستیابی به این چشم‌انداز تعیین شدند. لازم به ذکر است تعیین انتظار و راهبردهای فوتبال آموزش و پرورش به صورت اولیه و پیشنهادی ابتدا توسط پژوهشگران انجام شد و سپس در جلسه سوم شورای راهبردی مورد تعدیل و نهایی شدن قرار گرفت.

یافته های پژوهش

نتایج حاصل از مصاحبه با صاحب‌نظران و نیز برگزاری جلسات شورای راهبردی، تعداد ۹ قوت نهایی را برای فوتبال آموزش و پرورش نشان داد. این قوت‌ها به شرح زیر معرفی شده اند:

۱. فعال بودن فدراسیون ورزش دانش‌آموزی و ۳۲ هیات استانی و ۷۰۰ هیات منطقه‌ای
۲. فعال بودن انجمن فوتبال و فوتسال دانش‌آموزی کشور و ۳۲ انجمن فوتبال استانی و ۷۰۰ انجمن فوتبال منطقه‌ای
۳. برگزاری المپیاد درون مدرسه‌ای و مسابقات قهرمانی فوتبال
۴. مشارکت بالای دانش‌آموزان در مسابقات فوتبال دانش‌آموزی
۵. امکانات مناسب آموزش و پرورش در فوتبال
۶. فعال بودن پایگاه‌های استعدادیابی هیات‌های ورزش دانش‌آموزی استان‌ها
۷. وجود حدود دو هزار معلم تربیت بدنی دارای کارت مربیگری فوتبال
۸. وجود نیروهای متخصص اعم از کادر اداری، داور، مربی و نیروهای داوطلب برای برگزاری رویدادهای فوتبال
۹. وجود طرح‌های زیرساختی اعم از المپیادهای درون مدرسه‌ای و کانون‌های ورزشی درون و برون مدرسه‌ای در راستای شناسایی و پرورش استعدادها

همچنین صاحب‌نظران در دو بخش مصاحبه و شورای راهبردی ۵ محدودیت اصلی را به شرح زیر پیش روی توسعه فوتبال در آموزش و پرورش تعیین نمودند:

۱. عملیاتی نشدن تفاهم‌نامه فی مابین وزارت آموزش و پرورش و فدراسیون فوتبال جهت شناسایی استعدادها و برگزاری برنامه‌های مشترک
۲. عدم بهره‌گیری مناسب از معلمان و مربیان فوتبال در آموزش و پرورش

۳. عدم تعاملات موثر بین کمیته جوانان فدراسیون فوتبال و انجمن فوتبال وزارت آموزش و پرورش
 ۴. عدم ارتباط و تعامل بهینه بین انجمن فوتبال مدارس و هیات فوتبال در سطح استانها
 ۵. ضعف در جذب منابع درآمدی پایدار به منظور برگزاری رویدادهای فوتبالی
- نتایج مربوط به شناسایی عوامل بیرونی حاکم بر فوتبال در آموزش و پرورش منجر به تعیین فرصت‌ها و ریسک‌های پیش‌رو در این زمینه شد. فرصت‌های پیش‌رو عبارت بودند از:
۱. وجود بیش از ۱۴ میلیون دانش‌آموز دختر و پسر در مدارس کشور
 ۲. جمعیت مناسب دانش‌آموزی ایران نسبت به دیگر کشورهای منطقه و رقیب
 ۳. ساختار فراگیر و گسترده‌ی وزارت آموزش و پرورش در سرتاسر کشور
 ۴. اعتماد زیاد جامعه به نظام آموزش و پرورش، معلمان و مربیان ورزش مدارس
 ۵. فراگیر بودن رشته ورزشی فوتبال در جامعه ایرانی
 ۶. وجود دانشکده‌های تربیت بدنی و علوم ورزشی در اکثر استان‌های کشور
- همچنین تعداد ۸ ریسک پیش‌روی توسعه فوتبال در آموزش و پرورش شناسایی شد. این ریسک‌ها به شرح زیر بودند:

۱. رشد فوتبال در سایر کشورها به دلیل تلاش در استفاده از پتانسیل بالای فوتبال مدارس
 ۲. کم‌توجهی به موضوع توسعه فوتبال سطوح پایه در هیات‌های استانی و باشگاه‌های فعال ایران
 ۳. فقدان نظام جامع شناسایی و پرورش استعداد‌های ورزشی در کشور
 ۴. فقدان سیستم مناسب ارتقای مربیان فوتبال برای کمک به توسعه فوتبال پایه
 ۵. عدم شناخت صحیح فدراسیون از اهمیت توجه به فوتبال دانش‌آموزی
 ۶. تمرکز رسانه‌های گروهی به انعکاس اخبار ورزش حرفه‌ای و قهرمانی بزرگسالان
 ۷. تداخل مسابقات نونهالان و نوجوانان فدراسیون فوتبال با برنامه‌های فدراسیون ورزش دانش‌آموزی
 ۸. کم‌توجهی سازمان‌های محوری ورزش به ورزش دانش‌آموزی
- در ادامه انتظار یا چشم‌انداز فوتبال در آموزش و پرورش بصورت زیر تدوین و در جلسات شورای راهبردی مورد تایید صاحب‌نظران قرار گرفت:
- چشم‌انداز (انتظار) فوتبال در آموزش و پرورش:
- " آموزش و پرورش با بهره‌گیری از ظرفیت‌های خود و تعامل سازنده با نهادهای مختلف فوتبالی و ورزشی، بستر اصلی شناسایی و شکوفایی استعداد‌های فوتبالی در سنین پایه خواهد بود."*

به منظور دستیابی به انتظار یا چشم‌انداز تعیین‌شده سه راهبرد برای فوتبال در آموزش و پرورش تعیین شد و در جلسات شورای راهبردی مورد تعدیل و تایید نهایی قرار گرفت. سه راهبرد اساسی و نهایی تدوین‌شده به شرح زیر هستند:

- راهبرد اول: تقویت ارتباطات و تعاملات با نهادهای ورزشی و فوتبالی داخلی و خارجی
- راهبرد دوم: توسعه نظام آموزش و توسعه منابع انسانی فوتبال آموزش و پرورش
- راهبرد سوم: توسعه فرآیندها و نظام استعدادیابی فوتبال در آموزش و پرورش.

بحث و نتیجه‌گیری

برنامه‌ریزی یکی از مهمترین و با اولویت‌ترین ارکان مدیریت محسوب می‌شود. در این میان، برنامه راهبردی برنامه‌ای هماهنگ، جامع و پیوسته است که استعداد ممتاز سازمان را با محیط ارتباط داده و منظور از آن تحقق هدف‌های سازمان در چهارچوب اجرای صحیح مدیریت است (الوانی، ۱۳۹۲). فوتبال در آموزش و پرورش قابلیت‌های فراوانی دارد اما این قابلیت‌ها کمتر در خدمت برنامه‌های کلان و راهبردی قرار گرفته است. در این مطالعه با توجه به همین کاستی موجود، بعد از تحلیل محیط و شناسایی قوت‌ها، محدودیت‌ها، فرصت‌ها و ریسک‌ها انتظار مشخصی برای فوتبال در آموزش و پرورش به شرح زیر تعیین شد.

" آموزش و پرورش با بهره‌گیری از ظرفیت‌های خود و تعامل سازنده با نهادهای مختلف فوتبالی و ورزشی، بستر اصلی شناسایی و شکوفایی استعدادهای فوتبالی در سنین پایه خواهد بود."

در تعیین این انتظار یا چشم‌انداز سعی شد ظرفیت‌های بی‌نظیر سازمانی آموزش و پرورش در خدمت شناسایی و شکوفایی استعدادهای فوتبالی قرار گیرد. بهره‌گیری از ظرفیت‌ها، تعامل و ارتباطات با سازمان‌های داخلی و خارجی، شناسایی صحیح استعدادهای ورزشی جزء تاکیدات برنامه‌های قبلی تدوین‌شده در ورزش آموزش و پرورش نیز بوده‌اند (حمیدی، رجبی، علیدوست و زینی زاده، ۱۳۹۷).

به منظور تحقق انتظار تعیین‌شده برای فوتبال در آموزش و پرورش راهبردهای سه‌گانه ای تدوین شد. در ادامه به بحث در خصوص هر کدام از راهبردها پرداخته شده است.

راهبرد اول: تقویت ارتباطات و تعاملات با نهادهای ورزشی و فوتبالی داخلی و خارجی

دنیای سازمان‌ها بدون ارتباطات دنیای پوچ و بی‌مفهومی است. بنابراین فوتبال در آموزش و پرورش اگر تمایل به توسعه داشته باشد، گزیری از تعاملات گسترده و موثر با سازمان‌های ورزشی و فوتبالی نخواهد داشت. راهبردهای تعاملی و توسعه ارتباطات در برنامه‌های راهبردی سایر سازمان‌های ورزشی مانند فدراسیون تنیس روی میز (علیزاده، اکبری یزدی و الهی، ۱۳۹۸)، فدراسیون دانشجویی (حمیدی، الهی، اکبری یزدی و حمیدی، ۱۳۹۰) و فدراسیون ورزش دانش‌آموزی (حمیدی و همکاران، ۱۳۹۷) نیز مورد تاکید بوده است. با توجه به قوت‌های موجود در فوتبال آموزش و پرورش مانند فعال‌بودن فدراسیون ورزش دانش‌آموزی و هیات‌ها و انجمن‌های متعدد استانی و منطقه‌ای و نیز امکانات و فضاهای مناسب فوتبالی در آموزش و پرورش کشور، به نظر می‌رسد با این راهبرد بتوان از فرصت‌های شناسایی‌شده بیشترین استفاده را برد و از ریسک‌های پیش‌رو بیشترین پرهیز را داشت. شناسایی نهادهای داخلی و خارجی هدف، اولویت بندی نهادها و سپس انعقاد تفاهم نامه‌ها با آن‌ها می‌تواند به عملیاتی شدن این راهبرد کمک نماید. نکته قابل توجه این که، انعقاد تفاهم نامه به تنهایی نمی‌تواند مشکل گشا باشد، بلکه لازم است برنامه‌ریزی زمانی اجرای تفاهم نامه، نظارت بر اجرا و نیز به روز کردن مفاد تفاهم نامه باید به شکل جدی مدنظر طرفین قرار گیرد. در ادامه فهرستی از برنامه‌های عملیاتی به همراه اجرا کننده برنامه، همکاری کننده و ناظر اجرا برای راهبرد اول ارائه شده است (جدول ۱).

جدول ۱. برنامه های عملیاتی مرتبط با راهبرد تقویت ارتباطات و تعاملات با نهادهای ورزشی و فوتبالی داخلی و خارجی

برنامه اقدام	اجراکننده	همکاری کننده	ناظر اجرا
تعامل و انعقاد تفاهم نامه بین وزارت آموزش و پرورش و ورزش و جوانان	معاونت تربیت بدنی و سلامت	معاونت توسعه ورزش قهرمانی	آموزش و پرورش و وزارت ورزش و جوانان
تفاهم نامه بین معاونت تربیت بدنی و سلامت آموزش و پرورش و معاونت توسعه ورزش قهرمانی	معاونت تربیت بدنی و سلامت	معاونت توسعه ورزش قهرمانی	آموزش و پرورش و وزارت ورزش و جوانان
تعامل و انعقاد تفاهم نامه بین فدراسیون ورزش دانش آموزی و فدراسیون فوتبال برای توسعه فوتبال پایه	فدراسیون ورزش دانش آموزی	فدراسیون فوتبال	معاونت تربیت بدنی و سلامت آموزش و پرورش
تشکیل کارگروه مشترک تدوین برنامه ها، اقدامات مورد نیاز فدراسیون فوتبال و فدراسیون دانش آموزی	فدراسیون ورزش دانش آموزی	دبیرکل، کمیته جوانان، انجمن فوتبال مدارس	فدراسیون فوتبال، معاونت تربیت بدنی و سلامت
کارگروه مشترک استانی هیات فوتبال، معاونت تربیت بدنی و سلامت استان و هیات ورزش دانش آموزی	معاونت تربیت بدنی و سلامت استان	هیات فوتبال، انجمن فوتبال مدارس استان	فدراسیون فوتبال و فدراسیون ورزش دانش آموزی
ابلاغ پروتکل ها و اقدامات جهت اطلاع رسانی به دانش آموزان، معلمان مدیران، اولیا و انجمن های فوتبال	انجمن فوتبال و فوتسال مدارس	هیات فوتبال و هیات ورزش دانش آموزی استان	فدراسیون ورزش دانش آموزی و فدراسیون فوتبال
تسهیل در برگزاری آموزش، مسابقات، فستیوال ها، استعدادیابی، اردوها و اعزامها	فدراسیون ورزش دانش آموزی	هیات فوتبال و دانش آموزی، انجمن فوتبال	فدراسیون فوتبال معاونت تربیت بدنی و سلامت
آماده سازی و تشکیل تیم ملی فوتبال و فوتسال دانش آموزی برای شرکت در مسابقات آسیا و جهانی	انجمن فوتبال و فوتسال مدارس	فدراسیون ورزش دانش آموزی، معاونت تربیت بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش	معاونت تربیت بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش
میزبانی مسابقات فوتبال و فوتسال دانش آموزی قهرمانی آسیا	فدراسیون ورزش دانش آموزی	معاونت تربیت بدنی و سلامت، فدراسیون فوتبال	وزارت آموزش و پرورش

راهبرد دوم: ارتقاء نظام آموزش و توسعه منابع انسانی فوتبال آموزش و پرورش

آموزش و توسعه منابع انسانی، چه در ورزش و چه در هر زمینه دیگری، بسیار اهمیت دارد، زیرا پایداری سازمان های ورزشی را تضمین می کند. با این حال مربیان و مدیران ورزشی به عنوان منابع انسانی محوری در سازمان های ورزشی معمولا توسط سیاست گذاران ورزش و مدیران نادیده گرفته شده اند (داووسون و فلیپس^۱، ۲۰۱۳). معماری، حمیدی و سیفی (۱۳۹۲)، اعتقاد دارند ورزش کشور به یک سیستم آموزش و توسعه یکپارچه نیاز دارد که باعث رشد و توسعه مربیان و به تبع آن آموزش و رشد ورزشکاران شود. موضوع آموزش و توسعه منابع انسانی ورزش در سایر برنامه های راهبردی نیز مورد تاکید بوده است. به عنوان نمونه، دو برنامه راهبردی ورزش دانشجویی (حمیدی و همکاران، ۱۳۹۰ و رضایی و تراوش، ۱۳۹۹) و برنامه راهبردی ورزش دانش آموزی (حمیدی و همکاران، ۱۳۹۷) این موضوع مهم را مدنظر قرار داده اند. وجود حدود دو هزار معلم تربیت بدنی دارای کارت مربیگری فوتبال و وجود نیروهای متخصص اعم از

کادر اداری، داور، مربی و نیروهای داوطلب برای برگزاری رویدادهای فوتبال دو نقطه قوت مهم شناسایی شده در این مطالعه بودند. این در حالیست که همزمان عدم بهره‌گیری مناسب و فعال بودن این نیروی انسانی جزء محدودیت‌ها شناسایی شد. لذا به نظر می‌رسد راهبرد آموزش و توسعه این افراد در آموزش و پرورش بتواند یکی از عوامل کلیدی موفقیت در آینده فوتبال آموزش و پرورش باشد. به منظور پیاده سازی این راهبرد لازم است ابتدا پایگاه داده های نیروی انسانی مرتبط با فوتبال در آموزش و پرورش تعیین شود. سپس بر اساس شرح شغل‌ها و نیازمندی های موجود، برنامه های آموزشی و توسعه ای طبقات مختلف منابع انسانی فوتبال در آموزش و پرورش (مانند مربیان، سرپرستان، داوران و ...) تعیین و به صورت زمان بندی شده به اجرا درآیند. در ادامه فهرستی از برنامه های عملیاتی به همراه اجرا کننده برنامه، همکاری کننده و ناظر اجرا برای راهبرد دوم ارائه شده است (جدول ۲).

جدول ۲. برنامه های عملیاتی مرتبط با راهبرد توسعه نظام آموزش و توسعه منابع انسانی فوتبال آموزش و پرورش

برنامه اقدام	اجراکننده	همکاری کننده	ناظر اجرا
تعامل و انعقاد تفاهم نامه بین فدراسیون ورزش دانش آموزی و فدراسیون فوتبال برای توسعه فوتبال پایه	فدراسیون ورزش دانش آموزی	فدراسیون فوتبال	معاونت تربیت بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش
تشکیل کارگروه مشترک برای تدوین برنامه‌ها، اقدامات مورد نیاز برای آموزش و توسعه منابع انسانی در سطح ملی و استانی	فدراسیون ورزش دانش آموزی	کمیته آموزش، جوانان، انجمن فوتبال و فوتسال مدارس کشور و استانی، هیات فوتبال، دانش آموزی	معاونت تربیت بدنی و سلامت آموزش و پرورش
ابلاغ پروتکل‌ها، انجام اقدامات لازم برای برگزاری دوره‌های آموزشی و ..	انجمن فوتبال و فوتسال مدارس	کمیته آموزش و جوانان، هیات فوتبال استان و هیات ورزش دانش آموزی	فدراسیون ورزش دانش آموزی و فدراسیون فوتبال
فراهم کردن زمینه حضور در همایش‌ها، کنگره‌ها و مجامع ملی و بین‌المللی برای کسب کرسی و رایزنی‌های لازم	فدراسیون ورزش دانش آموزی	معاونت تربیت بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش	وزارت آموزش و پرورش

راهبرد سوم: توسعه نظام و فرآیندهای استعدادیابی فوتبال در آموزش و پرورش

کمتر برنامه راهبردی در ورزش ایران می‌توان یافت که به ضعف نظام استعدادیابی در ورزش کشور اشاره نکرده باشد و راهبردی در این زمینه ارائه نداده باشد. دلیل این موضوع روشن است. ورزش ایران هیچگاه دارای یک چشم‌انداز، راهبرد و نظام مشخص در زمینه استعدادیابی ورزشی نبوده است (کلانی، الهی، سجادی و زارعیان، ۲۰۲۰). هر چند جامعه ایرانی از نظر استعدادهای ورزشی از غنای کافی برخوردار بوده و زمینه‌های مناسبی در این خصوص وجود دارد (حسینی و همکاران، ۲۰۱۳)، اما همزمان نظام مدیریتی یکپارچه، جامع و اجرایی برای مدیریت استعدادها و ورزشی در ایران وجود نداشته است (کلانی، الهی، سجادی و زارعیان، ۲۰۱۹). در فوتبال آموزش و پرورش نیز، علیرغم فرصت‌هایی چون وجود بیش از ۱۴ میلیون دانش آموز دختر و پسر در مدارس کشور، جمعیت مناسب دانش آموزی ایران، اعتماد والدین به معلمان ورزش مدارس و فراگیربودن رشته ورزشی فوتبال در جامعه، به دلیل فقدان نظام جامع شناسایی و پرورش استعدادها و ورزشی فرصت‌ها یک‌به‌یک در حال از دست رفتن هستند. راهبرد توسعه نظام و فرآیندهای استعدادیابی فوتبال در آموزش و پرورش نه تنها می‌تواند رشته ورزشی فوتبال را در سطح این نظام مهم آموزشی توسعه دهد بلکه سرچشمه‌ای خواهد بود برای توسعه فوتبال در کل کشور. با توجه به وجود معلمان ورزش دارای تحصیلات تکمیلی به نظر می‌رسد پیاده سازی این راهبرد در نظام آموزش و پرورش آسان تر از هر سیستم

دیگری باشد. لذا در ابتدا لازم است کارگروه ویژه ای به منظور توسعه نظام و فرآیندهای استعدادیابی فوتبال در آموزش و پرورش تشکیل شود. مهمترین وظیفه این کارگروه می تواند بازبینی فرآیندهای موجود و تعیین فرآیندهای مطلوب استعدادیابی در فوتبال مدارس باشد. در ادامه فهرستی از برنامه های عملیاتی به همراه اجرا کننده برنامه، همکاری کننده و ناظر اجرا برای راهبرد سوم ارائه شده است (جدول ۳).

جدول ۳. برنامه های عملیاتی مرتبط با راهبرد توسعه فرایندها و نظام استعدادیابی فوتبال در آموزش و پرورش

برنامه اقدام	اجراکننده	همکاری کننده	ناظر اجرا
تشکیل کارگروه مشترک استعدادیابی با حضور کمیته جوانان، انجمن فوتبال مدارس، نخبگان و صاحب نظران استعدادیابی	انجمن فوتبال مدارس کشور	کمیته جوانان	فدراسیون ورزش دانش آموزی، فدراسیون فوتبال
تشکیل کارگروه مشترک با حضور کمیته جوانان استان، انجمن فوتبال مدارس استان، نخبگان حوزه استعدادیابی استان	هیات ورزش دانش آموزی استان	هیات فوتبال استان	انجمن فوتبال مدارس کشور
ایجاد پروتکل های استاندارد برای استعدادیابی توسط کارگروه کشوری	انجمن فوتبال مدارس کشور	کمیته جوانان	فدراسیون ورزش دانش آموزی، فدراسیون فوتبال
برگزاری کارگاه و دوره های آموزشی استعدادیابی و همسان سازی معلمان و مربیان و مدیران استعدادیابی	انجمن فوتبال مدارس کشور	کمیته جوانان، هیات فوتبال، هیات دانش آموزی استان	فدراسیون ورزش دانش آموزی، فدراسیون فوتبال
ابلاغ پروتکل به هیات ورزش دانش آموزی و نظارت بر اجرای درست پروتکل	فدراسیون ورزش دانش آموزی	هیات ورزش استان	معاونت تربیت بدنی و سلامت استان
برگزاری فستیوال، مسابقات در راستای استعدادیابی در سطوح منطقه ای، استانی و کشوری	انجمن فوتبال مدارس کشور	هیات دانش آموزی و هیات فوتبال منطقه ای و استان	فدراسیون ورزش دانش آموزی
حمایت و پشتیبانی لازم نسبت به فعالیت های انجمن و هیات ورزش دانش آموزی در سطوح منطقه و استان	هیات ورزش دانش آموزی	معاونت تربیت بدنی و سلامت استان	فدراسیون ورزش دانش آموزی
بررسی و منسجم نمودن فعالیت انجمن های فوتبال در سطوح منطقه شهرستان، استانی	انجمن فوتبال مدارس	هیات ورزش دانش آموزی و معاونت تربیت بدنی و سلامت استان ها	فدراسیون ورزش دانش آموزی
دریافت گزارش شش ماهه و سالیانه برنامه های استعدادیابی در هر استان	انجمن فوتبال مدارس کشور	هیات ورزش دانش آموزی	فدراسیون ورزش دانش آموزی

در مطالعه حاضر سه راهبرد اساسی و کلان برای توسعه فوتبال در آموزش و پرورش ایران تدوین و ارائه شد. باید اذعان کرد که صرفاً با وجود راهبرد هیچ پیشرفتی رخ نخواهد داد. بنابراین لازم است این راهبردها پیاده سازی شوند. پیشنهادات اجرایی زیر می تواند به تحقق راهبردهای تدوین شده در مطالعه حاضر کمک نماید:

- پیشنهاد می شود قبل از پیاده سازی راهبردهای ارائه شده در مطالعه حاضر، موضوع اجتماعی سازی راهبردها برای ذینفعان فوتبال آموزش و پرورش مدنظر قرار گیرد تا ضمانت اجرایی راهبردها افزایش یابد.

- پیشنهاد می‌شود برنامه‌های عملیاتی در قالب روش‌های برنامه‌ریزی عملیاتی مانند نمودار گانت یا شبکه پرت زمان بندی و مرحله بندی شود.
 - پیشنهاد می‌شود مدل ارزیابی راهبردهای ارائه‌شده با استفاده از مدل‌هایی مانند کارت امتیازی متوازن و یا داشبورد تنظیم و پیاده‌سازی شده و شاخص‌های ارزیابی نیز برای هر راهبرد ارائه شود.
- در پایان باید اذعان داشت که هر تحقیقی با محدودیت‌هایی مواجه است. مطالعه حاضر نیز از این موضوع مستثنی نبود. به دلیل پاندومی کرونا برگزاری جلسات شورای راهبردی به صورت حضوری مهیا نبود. این جلسات به صورت مجازی برگزار شد. لذا شاید جلسات حضوری و بحث و تبادل نظر خبرگان فوتبال با یکدیگر بتواند به غنای یافته‌های حاصل بیفزاید. لذا پیشنهاد می‌شود در مطالعه‌ای دیگر با استفاده از روش‌هایی مانند گروه‌های کانونی یا طوفان مغزی راهبردهای تحقیق حاضر مورد بررسی و تعدیل احتمالی پرداخته شود.

منابع

- Agha Seyyed Azizolah, B., Nik Bakhsh, R., & Safa Nia, A. M. (2021). The Strategic Plan of Islamic Republic of Iran Federation for Equestrian. *Strategic Studies On Youth and Sports*, 19(48), 75-91. Retrieved from <https://www.magiran.com/paper/2219333>. (Persian)
- Ali Zadeh, M., Akbari Yazdi, H., & Elahi, A. R. (2019). Codifying the Strategic Plan of Iran Table Tennis Federation Using A'WOT Approach. (Persian)
- azizi, a., akbariyazdi, h., & elahi, a. (2020). Development of Strategic Plan (Formulation, Implementation and Evaluation) of Physical Education in Lorestan Province by SWOT Approach. *Journal of Research in Educational Science*, 14(Special Issue), 293-310. Retrieved from http://www.jiera.ir/article_109741_06c5a68a5b6291efeb3fa108a72be237.pdf. doi:10.22034/jiera.2019.199784.2032. (Persian)
- Bocarro, J. N., Kanters, M. A., Cerin, E., Floyd, M. F., Casper, J. M., Suau, L. J., & McKenzie, T. L. (2012). School sport policy and school-based physical activity environments and their association with observed physical activity in middle school children. *Health & place*, 18(1), 31-38.
- Cultural Revolution Council. (2011). *Document of fundamental transformation of education, approved by the 704th session*. Retrieved from <http://en.oerp.ir/sites/en.oerp.ir/files/sandtahavol.pdf>. (Persian)
- Dawson, A., & Phillips, P. (2013). Coach career development: Who is responsible? *Sport Management Review*, 16(4), 477-487. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.smr.2013.03.003>. doi:10.1016/j.smr.2013.03.003
- Elahi, A., Goudarzi, M., & Khabiri, M. (2006). The study of Iran pro-league organization performance and comparison with Japan pro-league organization (J. League). (Persian)
- Ghanbari Firouzabadi, A., amani, a., reihani, m., & Sardroodian, M. (2020). Designing a Strategic Model for Student Sport Development. *Research on Educational Sport*, 8(20), 179-204. Retrieved from https://res.ssrc.ac.ir/article_1946_86bd6182a78dd19262a4b810e10f117c.pdf. doi:10.22089/res.2020.7838.1732. (Persian)
- Hamidi, M., Elahi, A., Akbari Yazdi, H., & Hamidi, M. (2011). Students Sport of Islamic Republic of Iran, View and Development Strategy. *Sports Management Studies*, 12, 13-26. (Persian)
- Hamidi, M., Memari, J., & Hamidi, M. (2012). The Dimensions of Iranian Elite Sport Coach Evaluation: Development of a Scale. *Contemporary Studies On Sport Management*, 1(2), 49-68. Retrieved from https://smms.basu.ac.ir/article_16_6ecd287339f6c4f77aee69c4bf80f82d.pdf. (Persian)
- Hamidi, M., Rajabi, H., Alidoust Ghahfarokhi, E., & Zeini Zadeh, M. (2017). Designing Strategic Plan for Student Sport Federation of Iran. *Research on Educational Sport*, 6(14), 67-92. Retrieved from https://res.ssrc.ac.ir/article_1373_853c2d401c49d8adbb7a6e56a9ea2657.pdf. doi:10.22089/res.2017.3874.1268. (Persian)
- Hosseini, S. S., Hamidi, M., Ghorbanian Rajabi, A., & Sajjadi, S. N. (2013). Identification of Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats for Talent Identification in Iran Championship Sport and Its Bottlenecks and Challenges. *Sport Management*, 5(17), 29-54. Retrieved from <https://www.magiran.com/paper/1153304>. (Persian)
- Kalani, A., Elahi, A., Sajjadi, S. N., & Zareian, H. (2019). What are the factors influencing Iran's sports talent identification process? Findings of a qualitative study.

- Kalani, A., Elahi, A., Sajjadi, S. N., & Zareian, H. (2020). Developing a comprehensive model of identify talent in Iranian championship sport. *Research on Educational Sport*, 8(20), 33-50. (Persian)
- Mehri, S., Parvazi Shandi, M., & Ajilchi, B. (2017). Comparison of self-esteem, perfectionism and locus of control in athletic and non-athlete students. *jiera*, 11(38), 219-241. (Persian)
- Moradi, J., & Azarkerdar, Z. (2019). Investigating Motivational and Preventive Factors Influencing Schools Physical Education Teaching. *jiera*, 13(46), 79-93. (Persian)
- Rezaei, S., & Taravosh, M. (2020). Environmental Analysis and Codification of Development Strategies for Student Sport. (Persian)
- Robbins., S. (2013). *Organization Structure Theory an Organizational Design* (S. M. Alvani & H. Danaeifard, Trans.). Tehran: Saffar Publications.
- Robinson, L., Chelladurai, P., Bodet, G., & Downward, P. (2012). *Routledge handbook of sport management*: Routledge Abingdon.
- Sherry, E., Schulenkorf, N., & Chalip, L. (2015). Managing sport for social change: The state of play. In (Vol. 18, pp. 1-5): Taylor & Francis.
- Sohrabian Moghaddam, A., Saboonchi, R., & Shaban, A. (2019). Strategic Programs of the Islamic Republic of Iran Canoe Federation. *Sport Management Studies*, 11(57), 159-176. (Persian)
- Zolghadri, A. R., Baqerian, M., & Khodayari, A. (2020). Designing Strategic Plan of Taekwondo Federation of Islamic Republic of Iran (Vision 1400). (Persian)