

# ایمن راه را نهایت صورت کجا توان بست؟!

## تغییر و تحولات ساختار تشکیلاتی تربیت بدنی آموزش و پرورش از بدو شکل گیری تا کنون

دکتر جواد آزمون، استادیار دانشگاه شهید رجایی  
سید محسن موسوی، دانشجوی کارشناسی ارشد  
تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه شهید رجایی



مقدمه

تغییر لازمه جامعه بشری بوده و اعتقاد بر این است که بدون آن رکود و سستی در جامعه حاکم می شود. ولی باید توجه داشت، بی توجه به آثار تغییر در یک روند در حال اجراء ممکن است بسیار پرهزینه باشد. لذا بهتر است بدانیم که چگونه روند تغییرات را تعیین کرده و پروژه تغییر را پیش ببریم.

نیاز به مدیریت در همه زمینه های فعالیت اجتماعی - به خصوص زمانی که قصد انجام دادن یک تغییر را داریم - لازم و ضروری است. این نیاز به ویژه در نظام آموزش و پرورش اهمیت به سزایی دارد، زیرا آموزش و پرورش نقش حساس و حیاتی در جامعه بر عهده داشته و مدیریت اثربخش، لازمه تهیه و اجرای برنامه های آموزشی و پرورشی مطلوب است.

از میان سازمان های مهم کشور ما، که به دلیل عدم بالیدگی و ذهنیت وفور (یعنی اعتقاد بر این که برای همه به وفور وجود دارد) مدیران خود به سختی آسیب دیده، سازمان آموزش و پرورش کشور است. به دلیل نبود همین دو صفت بارز نزد مدیران کلان آموزش و پرورش، وظایف اصلی مدیران (برنامه ریزی، سازماندهی، استخدام، هدایت و رهبری، هماهنگی، گزارش دهی و بودجه بندی) به معنای واقعی

کلمه ظهور و بروز نیافته و کیفیت ترکیب و مناسبات میان اجزای سازمان آموزش و پرورش همواره با مشکلاتی مواجه بوده است. علمای مدیریت مهمترین شاخص ارزیابی یک ساختار را قدرت هماهنگی میان مأموریت های معین شده و تقسیم کارها و مأموریت های آن سازمان می دانند و معتقدند سازمان های خوب طراحی و سازماندهی شده باید به اندازه کافی قدرت هماهنگی در خود داشته باشند. بنابراین، بروز ناهماهنگی بهترین و قوی ترین دلیل برای تجدید ساختار یک سازمان به شمار می رود!

تربیت بدنی بخشی از دروس آموزشی و پرورشی ارائه شده در مدارس است که علاوه بر تأثیر بر سلامتی و تندرستی، در پرورش شخصیت، روان و رفتارهای دانش آموزان سهم به سزایی دارد.

با کمی تأمل در شیوه، روش، نحوه برنامه ریزی و... کشورهای پیشرفته می توان به این نتیجه رسید که علت رشد و شکوفایی این کشورها در عرصه های مختلف به ویژه امر ورزش، توجه ویژه آن ها به مدارس به عنوان اولین و منطقی ترین نهاد برای کشف استعدادها بوده است. این در حالی است که در کشور ما بنا بر مقتضیات زمانی و مکانی و عمدتاً کار بدون کارشناسی و سلیقه ای مدیران ارشد در

## طبق

### مصوبه هیئت وزیران

در جلسه ۱۹ فروردین ماه ۱۳۲۶  
مقرر شد که از دانش آموزان وجوه  
ورزشی دریافت شود و نحوه هزینه  
آن برعهده هیئت مدیره انجمن  
ورزشی آموزشگاه  
خواهد بود

وزارت آموزش و پرورش هنوز

ابتدایی ترین عامل - که

همانا ساختار و برنامه

ثابت در تشکیلات

تربیت بدنی مدارس

است - وجود ندارد.

به نظر نگارندگان

مقاله، این عامل از

مهمترین عوامل نبود

رشد مطلوب در ورزش

کشور است. حال در این

مجال کوتاه سعی بر آن شده

است تا با مستندات موجود تغییر

ساختار تشکیلاتی ورزش مدارس از بدو شکل گیری

تاکنون بررسی شود و در انتها نتیجه کوتاهی از بحث گرفته

شود و قضاوت برعهده خواننده محترم خواهد بود.

کلیدواژه‌ها: تغییر، ساختار تشکیلاتی، تربیت بدنی،

آموزش و پرورش.

## روند تغییرات

با تصویب قانون اساسی فرهنگ در نهم آبان ماه ۱۲۹۰

خورشیدی، نخستین گام در راه تثبیت سازمان فرهنگ

برداشته شد. بعد از تصویب این قانون، مدارس متعددی در

تهران و شهرستان‌ها افتتاح شد<sup>۱</sup>، در این قانون اشاره صریحی

به امر تربیت بدنی و پرورش جسم دانش آموزان شده بود<sup>۲</sup>.

در سال ۱۳۰۶ براساس مصوبه قانونی مجلس شورای ملی

سابق، درس تربیت بدنی و ورزش به میزان یک ساعت در هر

روز در برنامه درسی مدارس اجباری شد. پس از گذشت ۸

سال به علت کمبود منابع انسانی مورد نیاز، اجرای این قانون

با مشکل مواجه شد و زمان این درس از یک ساعت در هر روز

به دو ساعت در هفته کاهش یافت<sup>۳</sup>. در سال ۱۳۱۲، براساس

نخستین بار، اولین تشکیلات ستادی تربیت بدنی و ورزش برای

هدایت ورزش دانش آموزی تحقق یافته و دایره تربیت بدنی در

وزارت معارف، اوقاف و صنایع مستظرفه تأسیس می شود که

در سال ۱۳۱۳ به پیشاهنگی و تربیت بدنی تغییر نام می دهد<sup>۴</sup>.

در سال ۱۳۲۳، به تربیت بدنی و ورزش آموزشگاه‌ها توجه

ویژه شد و بر این اساس در هر استان یک کارشناس مسئول و

در هر شهرستان یا منطقه یک مسئول تربیت بدنی در ساختار

آموزش و پرورش پیش بینی شد و در سطح کشور اداره کل

تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش مسئولیت برنامه ریزی و

نظارت بر امر ورزش مدارس را به عهده گرفت<sup>۵</sup>.

طبق مصوبه هیئت وزیران در جلسه ۱۹ فروردین ماه

۱۳۲۶ مقرر شد که از دانش آموزان وجوه ورزشی دریافت شود

و نحوه هزینه آن برعهده هیئت مدیره انجمن ورزشی آموزشگاه

خواهد بود. این آیین نامه نشان می دهد که تشکیلاتی به نام

«انجمن ورزشی آموزشگاه» از سال ۱۳۲۶ به بعد در تمامی

مدارس کشور وجود داشته است.

از سال ۱۳۲۰، تشکیلات هدایت کننده ورزش

دانش آموزی از تشکیلات ورزش عمومی مجزا می شود، اما هر

دو بخش تحت نظارت وزارت فرهنگ انجام وظیفه می کرده اند.

در سال ۱۳۳۵، تشکیلات ستادی ورزش دانش آموزی یک

تغییر اساسی را تجربه کرده و آن اینکه، اداره تربیت بدنی به

اداره کل تربیت بدنی تبدیل شد. از آن سال تا خردادماه ۱۳۵۷

در تشکیلات تربیت بدنی وزارت فرهنگ (با آموزش و پرورش)

به جز یک دوره ادغام با سازمان تربیت بدنی و فعالیت هر دو

تشکیلات به عنوان زیرمجموعه های وزارت فرهنگ، تغییرات

برجسته ای به چشم نمی خورد<sup>۶</sup>.

در خردادماه ۱۳۵۷، با توجه به گستردگی کار و مسئولیت

اداره کل تربیت بدنی و همین طور افزایش آمار دانش آموزان به

شش و نیم میلیون، به موجب تبصره ۲ ماده ۸ قانون استخدام

کشوری، اداره کل تربیت بدنی و آموزش و پرورش به معاونت

ورزش ارتقاء یافت که بنا به تأیید سازمان اداری و استخدامی

کشور در خرداد ۱۳۵۷ تنها هدف این پست، توسعه و تعمیم

تربیت بدنی و ورزش در آموزشگاه های وزارت آموزش و پرورش

بود. در معاونت مذکور به جز حوزه معاونت ورزش، «دفتر

پژوهش و برنامه ریزی»، «دفتر آموزش و انتشارات»، «دفتر

نظارت»، «اداره کل فعالیت های ورزشی» و «اداره عمومی»؛

مجموعاً ۱۰۷ پست سازمانی و ۳۳ پست خدماتی وجود داشته

است. از این رو در سال ۱۳۵۷ تعداد کل پست های معاونت

ورزش به ۱۴۰ پست می رسید<sup>۷</sup>.

در سال ۱۳۵۸، با وجودی که تعداد دانش آموزان به حدود

هفت و نیم میلیون افزایش پیدا کرد، ولی در یک تجدیدنظر

نسبت به حوزه های وزارت آموزش و پرورش، معاونت ورزش

حذف و مجدداً اداره کل تربیت بدنی در رأس ورزش مدارس

قرار گرفت. این تجدیدنظر، ۱۰۷ پست ویژه سازمانی را نیز

تحت تأثیر قرار داده و تعداد آن را به ۴۲ پست کاهش داد

و همچنین تعداد پست های سازمانی تربیت بدنی در ادارات

کل آموزش و پرورش استان ها حداکثر به ۳ پست و در ادارات

آموزش و پرورش شهرستان ها به ۱ و حداکثر به ۲ پست از

نتایج دیگر این تجدیدنظر بود<sup>۸</sup>.

در سال ۱۳۶۸، در تجدیدنظر دیگری، ساختار اداره کل

تربیت بدنی در حوزه ستادی وزارت آموزش و پرورش تغییر

نمی یابد، اما تعداد پست های سازمانی ثابت آن به ۴۹ پست

می رسد (با احتساب ۱۰ پست مربوط به اردوگاه ورزشی

در حال احداث شهید چمران تعداد پست ها به ۵۹ پست

می رسد). لازم به ذکر است که در این سال تعداد دانش آموزان

به مرز ۱۴ میلیون نزدیک شده است.<sup>۷</sup>

در سال ۱۳۷۴، با توجه به اینکه وظایف محوله به اداره کل تربیت بدنی افزایش می‌یابد (از جمله برگزاری المپیادهای مختلف ورزشی دانش‌آموزی) تعداد پست‌های این اداره کل به ۸۰ پست می‌رسد.<sup>۸</sup>

با توجه به اینکه در سال ۱۳۶۸ پست نخست‌وزیری حذف می‌شود و سازمان تربیت بدنی به‌عنوان مادر

ورزش کشور فعالیت خود را زیر نظر

معاون رئیس‌جمهور ادامه

می‌دهد، لذا به‌طور

فزاینده‌ای بودجه به

خود اختصاص داده

و روزبه‌روز ورزش

آموزش و پرورش را

تضعیف می‌کند که

پیشینه قوی در هدایت

ورزش کشور داشته

است، و سهم ورزش و

تربیت بدنی دانش‌آموزی در

بهره‌گیری از این منابع را کاهش

می‌دهد. از این‌رو، بسیاری از مدیران

ورزشی همواره علت آسیب‌پذیری ورزش قهرمانی در سطوح بالا

را به کم‌کاری معلمان ورزش و مدیران صف و ستاد تربیت بدنی

آموزش و پرورش نسبت داده‌اند. از این‌رو طرح پیشنهادی تشکیل

معاونت ورزش یا سازمان ورزش دانش‌آموزی از طرف انجمن

فارغ‌التحصیلان و متخصصان تربیت بدنی و ورزش طی نامه‌ای

در مورخ ۷۶/۰۹/۱۵ به رئیس‌جمهور وقت - سیدمحمد خاتمی -

ارائه شد، البته به نظر می‌رسد این طرح در زمان ریاست جمهوری

قبلی - هاشمی رفسنجانی - نیز ارائه شده بود.

بالاخره با تلاش‌های درون‌سازی، پیگیرهای بیرونی جمعی

از علاقه‌مندان به تقویت ورزش دانش‌آموزان و در نتیجه تقویت

ورزش کل کشور به ثمر رسید و وزیر وقت آموزش و پرورش

طی نامه شماره ۷۰/۰۱/۰۸ مورخ ۷۶/۰۳/۰۴ به سازمان

امور اداری و استخدامی کشور، خواستار ایجاد معاونت ورزش

دانش‌آموزی در مجموعه ستادی وزارت آموزش و پرورش شد.

با روی کار آمدن رئیس‌جمهور جدید و تأکید چندباره

ایشان بر لزوم ایجاد معاونت ورزش دانش‌آموزی، مخالفت

در بخش‌های مختلف وزارت آموزش و پرورش با معاونت

مذکور ایجاد می‌شود بالاخره بعد از گذشت چند ماه و

نامه‌نگاری‌های متعدد موضوع تأسیس معاونت ورزش در

وزارت آموزش و پرورش تحقق نمی‌یابد. سرانجام این وزارتخانه

با سازمان امور اداری و استخدامی کشور در بهمن‌ماه ۱۳۷۷

به توافق می‌رسند تا با دو اقدام - یکی اضافه کردن لفظ

تربیت بدنی به دنبال معاونت پرورشی و دیگری تفکیک اداره

کل تربیت بدنی به دو اداره کل تربیت بدنی پسران و دختران

از زیر مجموعه‌های معاونت مذکور - به موضوع پایان دهند.

در سال ۱۳۸۰ معاونت تربیت بدنی و تندرستی با چهار

دفتر تابعه «تربیت بدنی دختران»، «تربیت بدنی پسران»،

«بهداشت و تغذیه» و «تحقیقات و توسعه» تأسیس شد.<sup>۹</sup>

و طی حکمی در مورخه ۱۳/۰۹/۱۳۸۰ سیدنصراله سجادی

معاونت این بخش را عهده‌دار شدند.

بعد از گذشت تقریباً سه سال یعنی در خرداد ۱۳۸۳،

دفاتر معاونت تربیت بدنی و تندرستی دچار تغییر

شده و چهار دفتر «استانداردسازی و توسعه

تربیت بدنی در مدارس»، «فعالیت‌های

ورزشی»، «سلامت و تندرستی» و «مدیریت

پیشگیری از آسیب‌های اجتماعی و مواجهه

با بلایای طبیعی» تأسیس شد.

از سال ۱۳۸۴ با آغاز ریاست

جمهوری محمود احمدی‌نژاد ایشان

تاکنون سه بار وزیر آموزش و پرورش را

تغییر داده است. (محمود فرشیدی، علیرضا

علی احمدی، حمیدرضا حاجی‌بابایی) و در پی

آن تغییرات زیادی بر نمودار سازمانی این وزارتخانه

مخصوصاً شاخه معاونت تربیت بدنی و تندرستی تحمیل شد.

سال تحصیلی ۱۳۸۴ در حالی آغاز شد که این وزارتخانه

حساس بدون وزیر بود تا اینکه در اواسط آبان‌ماه محمود

فرشیدی به پست وزارت رسید و چند ماه پس از آن معاونت

تربیت بدنی و پرورشی احیا شد. در سال ۱۳۸۶، طی بخشنامه

شماره ۱۴۰۶/۵۷۵۱۶، مورخه ۱۳/۰۵/۱۳۸۶، پست‌های

سازمانی معاونت پرورشی و تربیت بدنی ابلاغ شد و با ابلاغ این

پست‌ها، بدیهی بود که معاونت تربیت بدنی و تندرستی دیگر

جایی در ساختار تشکیلاتی وزارتخانه نداشته است. از این

تاریخ به بعد تربیت بدنی به‌عنوان یک اداره کل زیر نظر معاونت

پرورشی و تربیت بدنی فعالیت خود را ادامه داد.

از ابتدای احیای این معاونت، تا زمان گزارش این نوشتار

چهار نفر (سیدباقر پیشنمازی، سیدمهدی

امینی، علی اصغر یزدانی و ذکریا یازلو)

در رأس این معاونت قرار گرفته‌اند که

مدیریت هر یک از آن‌ها نزدیک به

یک سال ادامه داشته است.

از دیگر تحولات چندساله

اخیر، انتصاب کیومرث

هاشمی از سوی وزیر وقت

به عنوان «قائم‌مقام وزیر در

امور تربیت بدنی و سلامت» در

تاریخ سیزدهم دی‌ماه ۱۳۸۸ است.

ایشان در حالی به این پست رسیدند

## تربیت بدنی

### بخشی از دروس آموزشی

### و پرورشی ارائه شده در مدارس

### است که علاوه بر تأثیر بر

### سلامتی و تندرستی، در پرورش

### شخصیت، روان و رفتارهای

### دانش‌آموزان سهم

### به‌سزایی دارد

## تربیت بدنی

### آموزش و پرورش از

### بدو شکل‌گیری تاکنون فراز و

### نشیب‌های زیادی داشته و ساختار

### تشکیلاتی آن دچار دگرگونی‌های

### زیادی شده تا به ساختار امروزی

### خود رسیده است

هیئت دولت جدایی پرورشی را از تربیت بدنی تصویب کرد و معاونت پرورشی و تربیت بدنی به دو معاونت تربیت بدنی و معاونت پرورشی تبدیل شد. ولی آخرین تغییراتی که در نمودار سازمانی وزارت آموزش و پرورش وجود دارد، حاکی از این است که معاونت پرورشی و تربیت بدنی هم‌اکنون با سه زیرشاخه با عناوین «مرکز تربیت بدنی و سلامت»، «اداره کل امور تربیتی و مشاوره» و «اداره کل امور قرآن، نماز و عترت» به کار خود ادامه می‌دهد، در زیر جدول مربوط به تغییر و تحولات تربیت بدنی آموزش و پرورش به صورت خلاصه می‌آید.

### جمع‌بندی

تحول در ساختار، مستلزم ایجاد دگرگونی مثبت و سازنده در مجموعه قواعد، هنجارها، رویه‌ها و ضوابط سازمان است و از آنجا که این عوامل مبنای عملیاتی اجرایی و فرآیندهای تولیدی و خدماتی است، باید آن‌ها را از عوامل اصلی شکل‌دهنده فضای مناسب تحول دانست. فراهم کردن موقعیت

که هنوز پست معاونت پرورشی و تربیت بدنی با چهار دفتر تابعه «دفتر سلامت»، «دفتر مشاوره تربیتی»، «اداره کل امور تربیتی» و «اداره کل تربیت بدنی» در نمودار سازمانی وزارتخانه به قوت خود باقی بود.

پس از گذشت تقریباً یک سال از انتصاب کیومرث هاشمی به‌عنوان

قائم‌مقام وزیر، در تاریخ بیست و ششم بهمن‌ماه ۱۳۸۹، ایشان با حفظ سمت به ریاست «مرکز سلامت و تربیت بدنی» نیز منصوب شد. در مورخه ۱۳۹۰/۱۰/۲۲ به نقل از خبرگزاری مهر،



### تغییر و تحولات ساختار تشکیلاتی تربیت بدنی در آموزش و پرورش از بدو شکل‌گیری تاکنون در یک نگاه

سال	تغییر
۱۳۱۲	برای نخستین بار، تشکیلات ستادی تربیت بدنی و ورزش در وزارت معارف، اوقاف و صنایع مستظرفه با عنوان دایره تربیت بدنی تأسیس می‌شود.
۱۳۲۰	تشکیلات هدایت‌کننده ورزش دانش‌آموزی از تشکیلات ورزش عمومی مجزا می‌شود، اما هر دو بخش تحت نظارت وزارت فرهنگ انجام وظیفه می‌کرده‌اند.
۱۳۲۶	تأسیس انجمن ورزشی آموزشگاه
۱۳۳۵	اداره تربیت بدنی در وزارت آموزش و پرورش به اداره کل تربیت بدنی تبدیل شد.
۱۳۳۵-۱۳۵۷	یک دوره ادغام اداره کل تربیت بدنی وزارت فرهنگ با سازمان تربیت بدنی به عنوان زیرمجموعه‌های این وزارتخانه
۱۳۵۷	ایجاد معاونت ورزش در وزارت فرهنگ و اختصاص ۱۴۰ پست به این معاونت
۱۳۵۸	معاونت ورزش حذف و احیای مجدد اداره کل تربیت بدنی و اختصاص ۴۲ پست سازمانی به این اداره کل
۱۳۶۴	اداره کل تربیت بدنی با ۴۵ پست سازمانی زیرنظر شاخه معاونت امور تربیت بدنی فعالیت خود را ادامه داد.
۱۳۶۸	تعداد پست‌های سازمانی ثابت اداره کل تربیت بدنی به ۴۹ پست افزایش می‌یابد.
۱۳۷۴	تعداد پست‌های سازمانی ثابت اداره کل تربیت بدنی به ۸۰ پست افزایش می‌یابد.
۱۳۷۷	اضافه کردن لفظ تربیت بدنی به دنبال معاونت پرورشی و تفکیک اداره کل تربیت بدنی به دو اداره کل تربیت بدنی پسران و دختران از زیرمجموعه‌های معاونت مذکور
۱۳۸۰	تأسیس معاونت تربیت بدنی و تندرستی با چهار دفتر در وزارت آموزش و پرورش
۱۳۸۴	احیای معاونت پرورشی و تربیت بدنی
۱۳۸۶	حذف معاونت تربیت بدنی و تندرستی و احیای مجدد اداره کل تربیت بدنی زیرنظر معاونت پرورشی و تربیت بدنی
۱۳۸۸	ایجاد پست قائم‌مقامی وزیر در امور تربیت بدنی و سلامت
۱۳۸۹	حذف اداره کل تربیت بدنی و فعالیت سه دفتر زیرنظر معاونت پرورشی و تربیت بدنی
۱۳۹۰	تفکیک معاونت پرورشی و تربیت بدنی به دو معاونت پرورشی و معاونت تربیت بدنی

مناسبی که بازنگری دقیق و تغییر در هر یک از اجزای سازنده ساختار سازمان را امکانپذیر سازد، خود مستلزم برقراری یک شبکه نظارتی مسلط به مسائل داخلی و محیطی سازمان است که به طور مقطعی و مرحله‌ای دایر شود و براساس هر یک از موضوعات ساختاری، وضع موجود عملیات را در ارتباط متقابل با انتظارات و فضای مطلوب تحول تجزیه و تحلیل کند. بدین ترتیب نقاط ضعف و قوت ساختاری همچنین نیازمندی‌های سازمان برای وارد شدن به اوضاع تحول مشخص و ساختار برای تحولات مثبت در راستای تحول آماده می‌شود.<sup>۱</sup>

## در سال ۱۳۸۰ معاونت تربیت بدنی و تندرستی با چهار دفتر تابعه «تربیت بدنی دختران»، «بهداشت و تغذیه» و «تحقیقات و توسعه» تأسیس شد

و قائم مقام وزیر بدون اینکه جایگاه رسمی در نمودار سازمانی وزارتخانه داشته باشد به فعالیت خود ادامه می‌دهد. با وجود اینکه پس از انتصاب ایشان یک‌بار دیگر هم نمودار سازمانی وزارت آموزش و پرورش تغییر کرده است. هنوز جایگاه ایشان در نمودار مشخص نیست.

بالاخره بعد از یکسال جدایی مبهم بخش تربیت بدنی معاونت پرورشی و تربیت بدنی و انتخاب یک قائم مقام برای آن، هیئت دولت جدایی تربیت بدنی را از پرورشی تصویب کرد. ولی آیا وزارت آموزش و پرورش می‌تواند تعداد پست‌های معاونت خود را افزایش دهد یا خیر؟ و اینکه آیا این تغییر تغییری برنامه‌ریزی شده و مؤثر خواهد بود یا خیر؟

آیا صرفاً تغییر در ساختار تشکیلاتی تربیت بدنی، بدون توجه به مقتضیات موجود، می‌تواند دلیل بر پیشرفت باشد؟ برای انجام دادن یک تغییر کارآمد که باعث رشد یک سازمان می‌شود چه چاره‌ای باید اندیشید؟ مدیریت و رهبری تا چه حد مؤثر است؟ آیا با تغییر سبک مدیریتی می‌توان قدمی در مسیر بهبود اوضاع برداشت؟ چه نوع سبک مدیریتی می‌تواند مفید باشد؟ آیا کارکنان در برابر تغییر کارآمد - بنا به هر دلیلی - مقاومت می‌کنند؟ و... این‌ها سؤالاتی هستند که در تحقیقات آتی باید جواب داده شوند.

### منبع

۱. همتی نژاد، مهر علی، «بررسی و تجزیه تحلیل ساختار تشکیلات سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران و چند کشور جهان جهت ارائه الگوی تشکیلاتی مناسب»، رساله دکتری، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تهران، ۱۳۷۵.
۲. کریمی، جواد، «نگاهی به تاریخ تربیت بدنی جهان»، مرکز نشر دانشگاهی، ۱۳۶۴.
۳. کنی، علی، «سازمان فرهنگی ایران»، مرکز نشر دانشگاهی، ۱۳۶۴.
۴. سجادی، سید نصرالله، «مدیریت سازمان‌های ورزشی»، انتشارات سمت، ۱۳۸۶.
۵. کریمی، جواد، «ناریخچه تربیت بدنی»، مندرج در مجموعه مقالات اولین کنگره علمی ورزش مدارس کشور، انتشارات اداره کل تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش، ۱۳۷۳.
۶. گائینی، عباسعلی، سید نصرالله سجادی، جواد آزمون، ناهید کریمی، «بررسی نگرش صاحب نظران و پژوهشگران و مدیران حوزه ورزش پیرامون ساختار و تشکیلات جدید ورزش دانش آموزی»، طرح پژوهشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تهران، ۱۳۷۹.
۷. انجمن فارغ التحصیلان و متخصصان تربیت بدنی و ورزش، طرح تشکیل معاونت ورزش یا سازمان ورزش دانش آموزی در وزارت آموزش و پرورش، ۱۳۷۱.
۸. آزمون، جواد، «آشنایی با معاونت تربیت بدنی و تندرستی آموزش و پرورش»، مجله رشد، سال چهارم، شماره ۱۰، ۱۳۸۲.
۹. تسلیمی، محمد سعید، «مدیریت تحول سازمانی»، انتشارات سمت، ۱۳۸۷.