



何以补齐中小学体育教师资源短板?

柳鸣毅, 王 瑞, 孔年欣, 尹子康, 蔡静洁, 龚海培, 敬 艳

How to Complement the Shortage of P.E. Teacher Resources of Primary and Middle School?

引用本文:

柳鸣毅, 王瑞, 孔年欣, 等. 何以补齐中小学体育教师资源短板? [J]. 上体育大学学报, 2024, 48(2): 55-69.

LIU Mingyi, WANG Rui, KONG Nianxin, et al. How to Complement the Shortage of P.E. Teacher Resources of Primary and Middle School?[J]. *Journal of Shanghai University of Sport*, 2024, 48(2): 55-69.

在线阅读 View online: <https://doi.org/10.16099/j.sus.2023.09.26.0008>

您可能感兴趣的其他文章

Articles you may be interested in

新中国成立70年中小学体育与健康课程标准的演变及反思

Evolution and Reflection on National Physical Education and Health Curriculum Standards of Primary and Secondary Schools over the 70 Years in New China

上海体育学院学报. 2020, 44(6): 85-94

近30年美国中小学体育教育发展现状及启示——基于《美国学校体育教育发展现状报告》的文本分析

The Current Situation of Physical Education Development in America in Recent 30 Years and Its Inspiration in China—Based on the Text Analysis of the SHAPE of the Nation Report

上海体育学院学报. 2018, 42(6): 82-97

我国体教融合的顶层设计、政策指引与推进路径

Top Level Design, Policy Guidance and Promotion Path of Integration of Sports and Education in China

上海体育学院学报. 2020, 44(10): 13-27

基于AQI的中小学体育活动设计及实施建议

Designs and Strategies of Physical Activities for Primary and Secondary School Students Based on AQI

上海体育学院学报. 2017, 41(1): 89-94

近20年中小学体育课程教学改革回顾与反思

Reflections on Physical Education Curriculum Reform in the Primary and Secondary Schools in the Past 20 Years

上海体育学院学报. 2019, 43(3): 1-6

问题与展望: 体教融合促进青少年健康发展

Challenges and Prosepect: Integrating Sports and Education to Promote the Healthy Development of Youth

上海体育学院学报. 2020, 44(10): 5-12



关注微信公众号, 获得更多资讯信息

案例分析

何以补齐中小學體育教師資源短板?

——基於深化體教融合典型實踐的多案例分析

柳鳴毅^{1,2}, 王 瑞³, 孔年欣^{1,2}, 尹子康^{1,2}, 蔡靜洁^{1,2}, 龔海培^{1,2}, 敬 艷^{1,2}

(1. 武漢體育學院 中國青少年體育與體教融合公共政策研究中心, 湖北 武漢 430079; 2. 武漢體育學院 運動訓練學院, 湖北 武漢 430079;

3. 國家體育總局 青少年體育司, 北京 100763)

摘 要: 基於5個典型案例, 依據資源依賴理論聚焦體育教師資源、組織結構關係和效能提升3個主題及其相互內在關聯因素, 歸納出市場運行機制、校際合作機制、政社合作機制、政策支持機制和行動補給機制5種补齐普通中小學體育教師資源短板的適配機制。體育、教育等行政組織及普通中小學、體校、青少年體育俱樂部等組織形成恰適性治理邏輯、網絡化治理格局和互補型治理方式的組織結構關係, 實現對國家深化體教融合等頂層設計的政策創新、滿足參與行動組織資源訴求和學校體育教育資源再生的目標。以此為導向構建更具包容性的补齐中小學體育教師資源短板的理論模型, 以及多種機制共存的學校體育資源供給路徑。

關鍵詞: 中小學體育教師; 青少年體育; 體教融合; 資源依賴理論; 組織結構; 效能提升; 體育教育資源再生

中圖分類號: G807 **文獻標志碼:** A **文章編號:** 1000-5498(2024)02-0055-15 **DOI:** 10.16099/j.sus.2023.09.26.0008

作為教育工作的主導者, 教師是教育發展的第一資源^[1]。體育教師是以體育課和課外體育活動為教學載體, 身體力行地面向全體學生傳播體育知識、傳授體育技能、促進身心健康和組織體育活動的踐行者。高素質的體育教師隊伍是推動普通中小學體育教育高質量發展的關鍵性因素。在黨對教育和體育事業的堅強領導下, 體育教師隊伍規模和質量隨之擴大和提升, 夯實了我國學校體育的基礎。

然而, 因我國基礎教育覆蓋面廣、城鄉差異較大及體育教學資源較為匱乏, 中小學體育教師(以下簡稱“體育教師”)缺編一直是基礎教育發展的短板。盡管在“十三五”期間, 全國義務教育階段體育教師由50.2萬人增加到59.5萬人, 增加了9.3萬人^[2], 但因體育教學運動項目多樣化和組織內容多元化等需求, 體育教師仍然面臨數量不足和質量不高問題。一方面, 因體育教師數量不足及運動項目受限, 難以滿足學校體育教學要求。體育教學具有運動項目多樣化等特

點, 且教學組織內容、方式不同於語文、數學等文化課程, 若因體育教師配備不足或開展僅局限於體育教師以往所從事項目的教學活動, 難以滿足開展課內外多樣化、多種運動項目的體育教學和體育競賽活動等需求。另一方面, 存在非體育專業畢業或未曾接受體育專項教學訓練的體育教師任教等結構性缺編現象, 制約了學校體育教學高質量發展。作為體育教學過程中學生練習身體技能、承受運動負荷和開展體育活動的載體, 運動項目專項技能的獲得具有周期性、長期性和系統性特征, 故由非體育專業畢業或未接受過系統體育教學訓練的其他學科教師擔任體育教師, 難以承擔規範、專業和系統的體育課程基本教學任務^[3]。

從學理視角分析, 現有文獻^[4]對體育教師的職業特征、終身學習、職業認證等進行了研究, 為提升體育教師隊伍教學水平和職業保障等提供了新思路、新理念。然而, 對於體育教師資源的相關研究僅停留在不足及缺口分析層面, 急需在多部門、多領域及多種機制

收稿日期: 2023-09-26; 修回日期: 2024-01-08

基金項目: “十四五”湖北省高等學校優勢特色學科(群)(鄂教研函[2021]5號); 武漢市經濟技術開發區體育社會名家支持項目

第一作者簡介: 柳鳴毅(ORCID: 0000-0001-6441-8527), 男, 湖北武漢人, 武漢體育學院教授, 博士後, 博士生導師; 研究方向: 青少年體育政策與科學訓練, E-mail: mingyi84@aliyun.com

共存补齐體育教師資源短板的同時, 研究补齐體育教師資源短板的适配機制與組織結構關係等深层次問題。同時, 基於 2023—2035 年我國中小學學齡人口結構變化規律, 尤其是學齡人口的波峰、波谷將在幾年內劇烈波動, 為了避免教育資源偏廢、優化體育教師資源供給, 應探索建立多種機制並存的基層青少年體育組織合作機制^[5], 使體育教師資源供給規模、渠道、質量等要素符合教育強國戰略下教育高質量發展需求。2020 年 4 月 27 日, 中央全面深化改革委員會第十三次會議審議通過並由國家體育總局與教育部於 8 月 31 日聯合印發的《關於深化體教融合 促進青少年健康發展意見的通知》(以下簡稱《意見》)提出, 大力培養體育教師和教練員隊伍。顯然, 以深化體教融合為契機, 建立多部門、多領域、多層級补齐體育教師資源短板的機制成為突破瓶頸之道。

本文以“如何补齐體育教師資源短板”為問題導向, 選取四川省成都市天府新區體育教師共享中心、浙江省寧波市第二少兒體校與普通中小學合作、湖南省長沙市芙蓉區青少年體育俱樂部进校园、山東省退役運動員进校园、國家體育總局“體教融合走基層”5 個典型案例, 通過多案例對比, 展示在深化體教融合過程中补齐體育教師資源短板的基層行動策略、運行機制和實現效果, 提煉相關組織整合和效能提升的情境化和過程化要素及其特徵, 從宏觀政策執行和創新層面拓展基層體育、教育等行政部門, 普通中小學、各類體育運動學校(以下簡稱“體校”)和不同類型青少年體育俱樂部對體育教師資源整合、學校體育和青少年體育等基本內涵的認識。

1 理論基礎與分析框架

1.1 理論基礎

資源是研究补齐體育教師資源短板的核心理念, 在廣義上包括人、財、物等物質資源及認同、能力等抽象資源。由此, 本文運用資源依賴理論, 以深化體教融合等政策為驅動, 探索补齐體育教師資源短板的內在機制。資源依賴理論屬於組織理論流派, 是研究組織變遷活動的重要理論, 強調組織的生存需要從周圍環境中吸取資源, 並需要與周圍環境相互依存、相互作用。其中, 環境和組織被視為資源依賴理論中的核心分析視域, 通過一定環境中的組織互動不斷更新、溢出、迭代等而產生資源, 凸顯其社會系統結構化特徵^[6]。

依據資源依賴理論, 本文在環境-組織視域下分析补齐體育教師資源短板中的組織結構及其效能。為厘清行動者及其資源產生方式, 需要梳理以下 3 個方面的關係。

(1) 體育教師資源與組織結構的關係。體育教師資源以學校為中心, 與相關行政部門、體育社會組織、體育企業等建立行政性、社會性、市場性等關係。從理論視角分析, 組織結構指在兩個或多個組織之間相對持久的資源交易、資源流動和資源聯結^[7]。具體而言, 在開齊開足體育課和多样化學校體育課餘活動等現實需求下, 學校與外界建立組織結構關係是對不同類型組織嵌入教育、體育、社會等制度環境進行資源整合及迭代的基础, 以此獲得體育教師資源並建立組織結構關係, 從而實現自身組織目標。可見, 體育教師資源的選擇是影響組織結構關係形成的根本因素。

(2) 體育教師資源與效能提升的關係。依據資源依賴理論, 組織在運行過程中難以自給自足, 為了生存勢必需依托所處環境、依賴其他組織的某些資源從而提升效能。其中, 減少依賴、建立組織互動等成為提升效能的關鍵。具體而言, 針對學校缺乏體育教師而難以開展多種運動項目、活動方式和組織內容等高质量體育教學活動的困境, 體校、體育社會組織及體育企業等與普通中小學開展體育教師資源交流等合作是提升治理效能的良策。在組織協作過程中, 組織結構變化成為誘發組織產生或再生相似性或互補性體育教師資源的關鍵。

(3) 組織結構與效能提升的關係。在“健康第一”的理念指引下, 拓展學校體育教學內容及豐富組織方式迫切需要學校與校外組織產生關係, 由此改變學校體育單一化組織結構及其資源供給局面。學校作為深化體教融合的基础性陣地, 其所產生的結構性組織關係及其所建立的社會化或市場化機制成為促進青少年健康和形成多元化體育后备人才培養渠道的關鍵^[8]。教育系統的體育教師、體育系統的教練員和社會系統的體育專業技術人員都可被視為體育教師資源, 其通過組織結構關係變化及以合理性、合規性和合法性方式進入學校承擔學校體育課、課餘體育活動和學校代表隊訓練等工作, 可實現补齐體育教師資源短板、提升效能的組織目標。可見, 組織結構變化是补齐體育教師資源短板及效能提升的關鍵。

綜上可知, 體育教師資源與組織效能之間並不存

在直接或必然的正相关关系,组织结构发挥着重要调节作用,是建立体育教师资源与效能提升之间作用机制的关键。显然,探索补齐体育教师资源短板的相关学理问题必须构建一个整合性的分析框架,本文尝试在资源依赖理论视域下,通过5个深化体教融合的典型案例分析补齐体育教师资源短板的适配机制,揭示行动过程中其组织结构和效能提升的内在机制。

1.2 分析框架

资源依赖理论视域下补齐体育教师资源短板的分析框架(图1)的基本内涵可概括为:在深化体教融合过程中,体育教师是深化学校体育改革的关键及需整合的必要资源,因此,一方面可通过加强继续教育培训和配齐配足体育教师等方式破解困境,另一方面可采取

在学校设立教练员岗位、青少年体育俱乐部进校园、体校与普通中小学合作等改革举措。可见,深化体教融合成为满足体育教师资源现实需求的政策契机。在此过程中,体育和教育行政机构等管理型组织或体校、体育社会组织、体育企业等基层型组织以不同方式补齐体育教师资源短板,形成了发挥自身组织资源优势所采取的行动逻辑。各类组织通过重新建构关系和结构整合,实现补齐体育教育资源短板及进入学校开展科学选材、获得学校体育场地资源等相关目标。本分析框架通过分析组织在补齐体育教师资源短板过程中所形成的适配机制,解耦组织结构关系及探索促进政策创新和资源再生的内在机制,从而揭开其效能提升的“黑箱”。

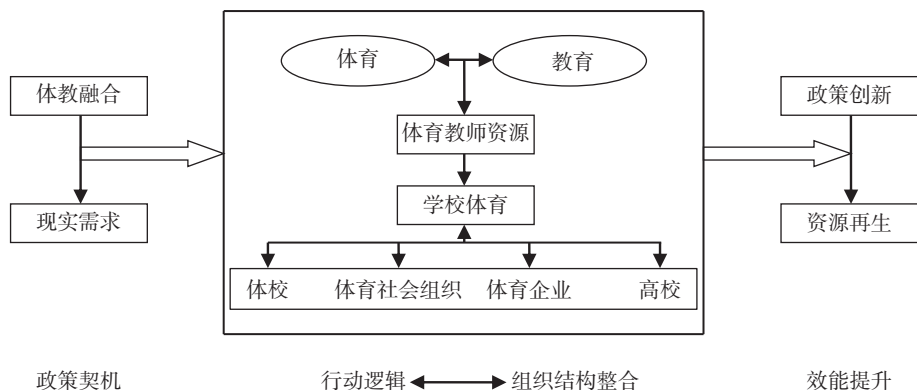


图1 资源依赖理论视域下补齐体育教师资源短板的分析框架

Figure 1 An analytical framework for complementing the shortage of P.E. teacher resources from the perspective of resource dependency theory

2 研究设计

2.1 研究方法

多案例研究方法是指在理论抽样原则的指引下,对2个或2个以上的案例进行对比和分析,以识别出分析案例单元的相似性和异质性,从而实现理论构建^[9]。本文采用多案例研究方法分析补齐体育教师资源短板的内在机制,采用过程分析的方式展现案例发展过程中研究变量的动态特征,体现关键因素之间的相互作用过程。

采用多案例研究的原因主要体现在以下2个方面。①聚焦“3W”主题。聚焦不同类型组织补齐体育教师资源短板的政策、动力等驱动(What型问题),探索如何建立补齐体育教师资源短板的适配机制(How型问题),以及为什么实现效能提升的目标(Why型问题)。从多案例中识别差异性要素,建构符合“复制逻辑”的补齐体育教师资源短板的理论模型。

②解耦潜在复杂关系。在深化体教融合背景下,补齐体育教师资源短板不仅涉及相关组织,还需建立有利于各类组织实现自身发展目标的多元机制。然而,单案例研究难以完整且清晰地展示本文主题的全过程,多案例研究则有利于在剖析不同类型补齐体育教师资源短板适配机制的基础上,识别组织结构及其效能提升的内在机制,构建出具有普适性、稳健性和精炼性的模型^[10]。

2.2 案例选择

按照理论性抽样原则,筛选案例时采取以下标准:①案例的差异性。为了探寻不同类型补齐体育教师资源短板适配机制、组织结构关系及其结构变化的差异性,以及不同类型组织效能提升的表现形式和实现目标,选取具有差异性的案例,为案例间的复制和拓展提供支撑。②案例的完整性。本文并非仅对补齐体育教

师资源短板适配机制类型进行归类,而是使所筛选的案例能够涵盖体育、教育行政组织及体校、青少年体育俱乐部等各类相关组织及其所建立的结构关系变化的全过程。③案例的创新性。深化体教融合作为补齐体育教师资源短板的国家政策,为地方政策创新及效能提升提供了依据。本文选取的案例体现了地方创新深化体教融合举措,尤其是对体育教师资源配置方式进行了探索性改革。

由此,本文选取的5个典型案例(表1)均以深化体教融合为契机,探索补齐体育教师资源短板的创新性改革举措,并取得了较好的效果,在适配机制、组织结构关系及效能提升等方面也有创新。本文采取嵌入式设计,以5个案例作为分析主单元,以案例组织结构整合过程中的组织关系作为嵌入式分析单元,通过多案例比较研究分析单元的复制与拓展以增强研究的稳健性。

表 1 案例基本情况
Table 1 Basic information of the cases

案例名称	案例简介	实施成效	组织结构关系
四川省成都市天府新区体育教师共享中心	2021年7月成都市天府新区依托“四川省体教融合改革试验区”,以市场主导模式广纳优秀退役运动员、教练员等专业体育人才,向本区学校派送体育教师及提供多类型体育课程、竞赛、信息化服务	整合体育教学资源,缓解体育教师匮乏,创新体育教学模式,打通体教部门壁垒	区级政府积极推进建立以企业为中心向学校提供体育服务的市场运行机制
浙江省宁波市第二少儿体校与普通中小学合作	在宁波市体育局和教育局的共同支持下,宁波市第二少儿体校与鄞江中学资源共享,体校教练员承担中学部分体育课及开展选材、课余体育活动等,助力学校体育特色发展,并荣获体育类荣誉表彰	实施科学选材计划,促进运动项目普及,破解学生升学壁垒	在地方政府推动下建立体校与普通中小学等合作开展选材、体育教学和训练的校际协同机制
湖南省长沙市芙蓉区青少年体育俱乐部进校园	以政府招标的方式引入启动“勇往直前体育俱乐部”投资建设学校体育场馆,2019—2022年共计投入1900万元。同时,制定《芙蓉区中小学校体育俱乐部实施办法》,让社会力量参与学校体育教学、灵活调配体育教师、开展多样化体育课外活动	政社共同投入资源,激发社会力量活力,共建学校体育场馆,夯实体育社会组织	区级政府扶持建立民办非企业或企业性质的青少年体育俱乐部等社会力量与学校合作的政社合作机制
山东省退役运动员进校园	山东省委编办、省教育厅、省人力资源社会保障厅和省体育局印发《关于全省大中小学校体育教练员专业技术岗位设置管理的实施意见》,以在中小学设立教练员岗位打通退役运动员就业渠道,促进学校体育教学水平提升及体育后备人才培养	政府协同政策支撑,破解运动员就业困境,提高体育教学水平,促进学校运动队建设	省级多部门出台学校设立教练员岗位政策,建立体育部门向学校输出退役运动员且共促学校体育发展的政策支持机制
国家体育总局“体教融合走基层”行动	国家体育总局青少司组织北京体育大学等3所高校于2021年10—12月赴陕西平利县、贵州织金县和普安县开展体育支教活动,包括体育课、课余体育活动、体育竞赛及其他教学工作等	补齐乡村体育短板,搭建体育实习平台,形成政策试点经验	国家机关建立以高校体育专业资源与乡村学校对接的行动补给机制

2.3 数据收集与编码

在资料收集环节,严格遵循多来源渠道策略,形成“三角互证”数据关系^[1]。①访谈与实地观察。作为核心数据收集方式,设计围绕补齐体育教师资源短板的动因、过程和效果等的20个核心问题,对与案例相关的

行政部门管理干部、普通中小学或体校校长、社会培训机构管理人员、教练员等进行半结构式访谈,并进入实际场景观察。②收集二手文献资料。收集与案例相关的政策、工作报告、可公开的内部资料和官方报道等。对以上不同类型的数据进行初始编码,如表2所示。

表 2 数据编码
Table 2 Data coding

案例	访谈与实地观察			二手文献资料
	政府、体育或教育 行政部门干部	体校、青少年体育 俱乐部和企业等人员	学校管理人员等	
四川省成都市天府新区体育教师共享中心	A1	A2	A3	A4
浙江省宁波市第二少儿体校与普通中小学合作	B1	B2	B3	B4
湖南省长沙市芙蓉区青少年体育俱乐部进校园	C1	C2	C3	C4
山东省退役运动员进校园	D1	D2	D3	D4
国家体育总局“体教融合走基层”行动	E1	E2	E3	E4

3 补齐体育教师资源短板的政策契机

从实践层面分析,补齐体育教师资源短板已不再是仅依靠教育行政部门或学校单一资源供给来破解的

公共议题。在调研中发现,学校缺乏与校外组织建立合作关系的政策依据和推进路径,尤其在财政支持、安全保障及体系化体育教学活动开展等方面存在壁垒。

在深化体教融合背景下,依据公共政策执行路径,《意见》从促进学校体育发展、支持社会力量发展、培养体育后备人才及建设体育教师队伍等方面提出了多项补齐体育教师资源短板的政策条款(表 3)。

表 3 深化体教融合、补齐体育教师资源短板的政策分析
Table 3 Policy analysis on deepening the integration of sports and education and complementing the shortage of P.E. teacher resources

政策依据类型	政策文本	组织结构关系	效能提升目标
促进学校体育发展	第(二)条:通过政府购买服务等形式支持社会力量进入学校,丰富学校体育活动,加强青少年学生军训	社会力量与学校合作	激活社会力量,补给学校体育
	第(三)条:对开展情况优异的学校,教育部门会同体育部门在教师、教练员培训等方面予以适当激励	行政部门对学校政策支持	提高薪资待遇
	第(四)条:支持大中小学校成立青少年体育俱乐部,制定体育教师在课外辅导和组织竞赛活动中的课时和工作量计算等补贴政策	行政部门对学校政策支持、社会力量与学校合作	创新运行机制,提高薪资待遇
支持社会力量发展	第(二十六)条:有条件的地方,可以通过政府向社会体育组织购买服务的方式,为缺少体育师资的中小学校提供体育教学和教练服务	社会力量与学校合作	激活社会力量,补给学校体育
培养体育后备人才	第(十六)条:以体育传统特色学校为主要对象,实施体育项目技能培训,并组织力量提供专业体育训练和指导,提高体育传统特色学校运动水平	体育与教育部门共促学校体育特色发展	深入学校选材,共促学校特色,拓展人才阵地
	第(二十一)条:推进各级各类体校改革,……以适当形式与当地中小学校合作,为其提供场地设施、教学服务、师资力量等	体校与普通中小学合作	推进体校改革,集约配置资源
	第(二十四)条:鼓励体校教练员参与体育课教学和课外体育活动,为学生提供专项运动技能培训服务,并按规定领取报酬		提高薪资待遇
建设体育教师队伍	第(二十七)条:制定优秀退役运动员进校园担任体育教师和教练员制度,制定体校等体育系统教师、教练员到中小学校任教制度	跨部门畅通体育行政部门与学校合作路径	拓展人才阵地,合理配置资源
	第(二十七)条:畅通优秀退役运动员、教练员进入学校兼任、担任体育教师的渠道,探索先入职后培训		促进职业转型

从组织结构关系的角度分析,深化体教融合既为在学校设立教练员岗位编制、制定退役运动员进入学校任教考核方式及建立薪酬激励机制等提出多元化政策举措,也为探索青少年体育俱乐部、体校等与普通中小学共享资源等路径提供政策依据,改变了学校一元供给体育教师的组织结构。

从实现效能提升目标的角度分析,在体育、教育等多部门主导和社会、市场等多种机制共同作用下,学校不仅可通过多渠道补给体育教师资源,而且可在提高体育教师待遇与创新学校课余体育活动、拓展学校体育后备人才阵地等方面受益。同时,这也为体育教师资源供给中组织深入学校开展选材、青少年体育俱乐部业务和促进退役运动员转型等提供了平台,实现了主体双方效能提升的目标。显然,体教融合作为补齐体育教师资源短板的政策契机,蕴含了丰富的学理内涵和实践价值。

4 补齐体育教师资源短板的适配机制类型

在公共政策执行或改革过程中,政策机制的多元性是决定治理成效的核心^[12]。补齐体育教师资源短板要求改变增加体育教师编制的一元方式,将政府、社会、市场等领域的体育、教育组织及其资源视为政策对象,并采用更为柔性、节约资源的治理方式,充

分挖掘不同部门、领域供给体育教师资源的政策及能力。显然,整合多元化政策对象须形成相匹配且适用于现行体育、教育政策及组织治理条件的多类适配机制,并深入剖析有利于厘清补齐体育教师资源短板过程中不同组织结构关系及探索提升效能的内在逻辑,保障体育教师资源供给及促进校内外体育组织良性互动。

4.1 市场运行机制

深化体教融合是涵盖学校体育和青少年体育多维度内容的整体性顶层设计,要结合地方实际发展条件有序推进实施。因此,各地因地制宜地形成地方实施方案或开展试点式、渐进式改革成为必要之举。四川省成都市天府新区作为 2014 年 10 月 2 日由国务院批复设立的第 11 个国家级新区,依托四川省教育综合改革试验区建设,在四川省教育厅、体育局的支持下,以深化体教融合推动体育教师人事管理制度改革,打造了天府新区体育教师共享中心(A1、A4)。为保证对体育教师的常规性管理及拓展学校业务,在地方政府推动下构建了以四川天府新区教育联盟集团为中心的市场化运行主体及“走班送教”的闭环流程(图 2),并建立了常规性、课后延时、学校代表队训练与竞赛组织等特色体育服务课程。

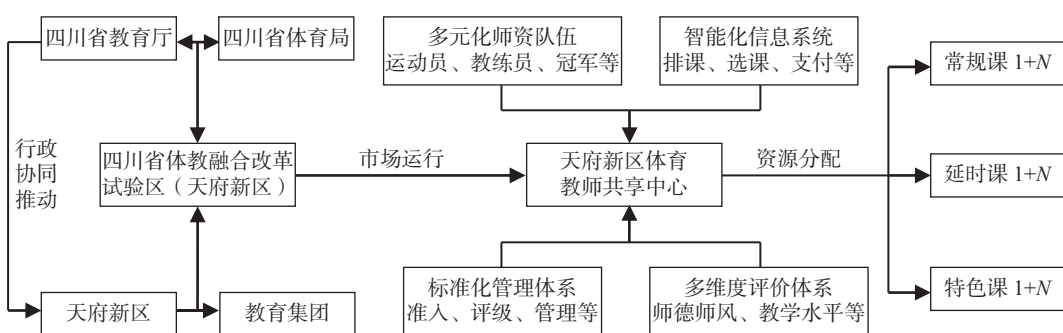


图2 四川省成都市天府新区体育教师共享中心运行流程

Figure 2 Operation process of P.E. teacher sharing center in Tianfu New District in Sichuan Province

(1)建设多元化师资队伍。该中心招募的教师均是具有体育教师资格证或未毕业的体育类专业学生、省(市)优秀运动队退役运动员,经考核和培训合格后可享受“五险一金”和人才等待遇,以此建立了一个以体育冠军为引领、专业教练员为特色、体育教师为基础的资源库。

(2)建立标准化管理体系。送教服务质量是该中心的生命线,因此,中心对体育教师招募、培训、考核、准入、试课、评价和退出等全流程进行标准化管理,并按照市场化竞争机制对体育教师送教服务、常规运转和学校业务进行管理。

(3)应用智能化信息系统。通过数字化平台对选课、评价、支付课酬等进行智能化管理,建立了以便于学生和学校等顾客使用为目标的“聚集体育教师、平台共享资源、智能便捷服务”的流程。

(4)建立多维度评价体系。建立过程+结果评价相结合的多维度立体化评价体系,如学校对师德师风、出勤、合作配合等评价,教科院及专家组对体育教师教学能力、教学水平、课堂设计等评价,学生和家进行满意度测评(A2、A3、A4)。

基于以上案例可见,在省级体育和教育等行政部门开展深化体教融合政策试点的背景下,地方政府以政策创新的精神和举措、以“小问题、大切口”的方式瞄准体育教师资源问题,建立了多方受益的市场运行机制。在组织结构关系方面,一方面,多级行政力量纵向共推政策试点改革。基层是执行青少年和学校体育政策的落脚点,面对政策阻滞及部门壁垒等困境,建立省、地市和区县多级政策传导并在基层开展政策试点,形成允许学校接受外部送教服务等市场化运行机制,拓展了体育教师等学校体育资源集约型供给渠道。另一方面,打通企业与学校体育灵活配置多元服务资源

的路径。该中心不仅能灵活招募多种运动项目、运动技术的体育教师并向学校送教,而且采用竞争和合作的市场化机制对体育教师及其送教服务等进行管理,以此保证服务质量。基于此结构关系,实现了省级政策试点、地方政策创新、企业市场运行和学校体育教学等多元效能提升目标。

4.2 校际协同机制

为满足学生日益增长的体育服务需求,建立“教会、勤练、常赛”的体育与健康课程教学新模式既需要具有承担体育课和组织课余体育活动、竞赛等能力的体育教师,也需要学校与外部建立资源链接等机制^[13]。同时,体校也面临文化教育资源不足、选材渠道闭塞及封闭办学等困境,急需与普通中小学等外部环境相融合,以激发其发展的内生动力。浙江省较早探索深化体教融合的路径,并已在体校融合发展、激发社会力量活力、配置体育教练员与体育教师资源等方面取得较好的改革成效^[14]。在此背景下,宁波市第二少儿体校充分发挥多元运动项目、专业体育教练员、一流训练设施、全域后勤保障等资源优势,与相邻的宁波市鄞江中学开展深度合作(B1、B4),成为以体育教师和教练员资源共享为核心的深化体教融合典型案例(图3)。

(1)办学理念融合。在双方主管行政部门推动下,鄞江中学秉承“尚美涵养、强体培育、崇德养成、博学发展”的办学理念,注重学生体育锻炼和文化学习协调发展,并形成学校体育发展特色;体校将补齐办学文化资源短板作为重点工作,通过与普通中小学合作建立科学选材、文化学习、运动训练和服务社会等“一条龙”体系,旨在培养全面发展的学生运动员。

(2)多元资源融合。双方为了破除单一部门资源来源的治理“孤岛”困境以形成资源依赖关系更好促进双方发展,体校承担普通中小学体育课、专业体育拓

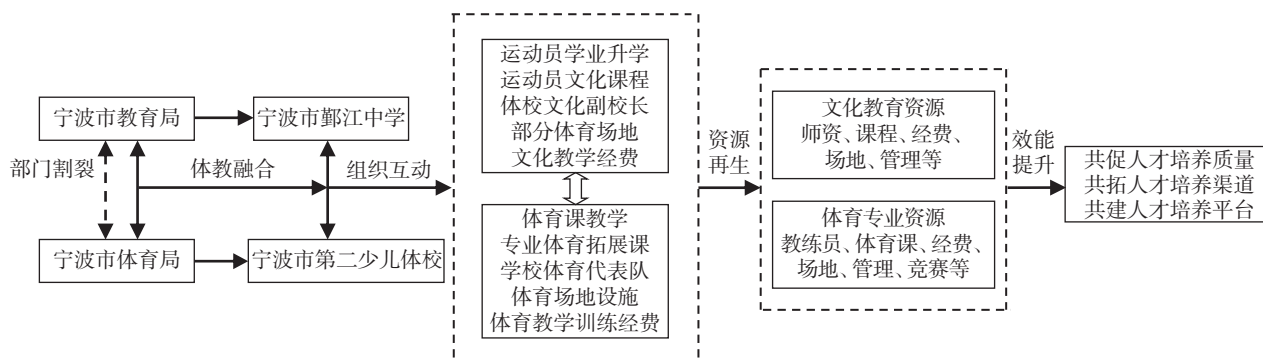


图3 浙江省宁波市第二少儿体校与普通中小学合作运行流程

Figure 3 Operation process of cooperation between Ningbo Second Children's Sports School and the primary and middle school in Zhejiang Province

展课、体育代表队教学、体育场地设施服务和教学训练经费支付任务,普通中小学则承担运动员文化教学和经费支付任务,并选派一名干部兼任体校文化副校长。由此,体育专业资源与文化教育资源融合,并再生除补齐体育教师资源短板以外的多元化体育服务和场地等资源,激发了双方组织的活力。

(3)发展成效融合。宁波市第二少儿体校借助普通中小学办学资源拓宽了学生运动员升学渠道;同时鄞江中学多次获得省市体育领域的嘉奖,体育成为这所普通中小学的特色名片。显然,双方合作不仅补齐了体育教师资源短板,而且补齐了体校和普通中小学办学资源短板,实现了在体育教学和体育后备人才培养等方面的资源再生,形成共赢局面(B2、B3)。

基于以上案例可见,尽管体校和普通中小学是不同性质的训练和教学单位,然而体校向普通中小学输出体育专业教练员所诱发的资源再生效果,驱动了双方人才培养质量、渠道和平台等发展,建立了有效的校际协同机制。在组织结构关系方面,一方面,两类不同性质的学校以体育和教育资源互相依赖实现协同发展。长期以来,普通中小学是在青少年人群中普及体育运动的主要阵地,体校则以发现和培养体育后备人才为主。两种不同性质的学校分割式发展导致体育后备人才、体育教学和体育专业资源浪费。在深化体教融合背景下,体育教练员进入普通中小学开展体育教学等改革举措促进双方协同发展,既符合体育教学多样化、多元化和多项目的基本规律,也拓展了体校和普通中小学发展的组织边界。另一方面,两类不同性质的学校协同化发展实现了办学稀缺资源的再生。体校向普通中小学输送体育教师资源不同于为其增加体育教师编制。对于体校发展而言,这可疏通体校教练员

在普通中小学的招生路径;对于普通中小学发展而言,专业教练员可深入学校体育课堂、组织竞赛及帮助学校获得体育荣誉表彰等。基于此结构关系,建立校际协同机制有利于实现补齐体育教师资源短板、培养人才、体育和教育资源再生等效能提升的目标。

4.3 政社合作机制

2003年,国家体育总局和教育部下发的《关于鼓励和支持学校创建青少年体育俱乐部的通知》提出,鼓励大、中、小学创建民办非企业类青少年体育俱乐部,促进体育和教育部门共同整合学校及公共体育场馆设施和体育教师、教练员等资源,提升体育教学质量和丰富体育课余活动,建立政社合作补齐体育教师资源短板的机制。在实际操作过程中,由于地方尚未健全促进青少年体育俱乐部发展的实施方案或政策,体育类民办非企业组织与学校尚未探索出行之有效的融合路径,学校创建青少年体育俱乐部面临“公职人员可否兼职”“国有教学资产使用是否合规”“运行经费管理难”等困境。实际上,近些年民办非企业类和企业类青少年体育俱乐部进校园成为破解学校体育教师数量不足、运动项目单一和缺乏体育活动组织能力等困境的重要改革举措^[15],并在实践中探索出青少年体育俱乐部与学校建立合作关系以及各类资源分配、整合和再利用等路径。

湖南省长沙市芙蓉区体育和教育部门以深化体教融合为政策契机,开展青少年体育俱乐部进校园项目,既补齐了“双减”背景下体育教师资源不足的短板,也有效规范和促进了青少年体育俱乐部发展(图4)(C1、C4)。

(1)地方政府全流程主导。长沙市芙蓉区长期以来重视学校创建青少年体育俱乐部工作,分别于2016

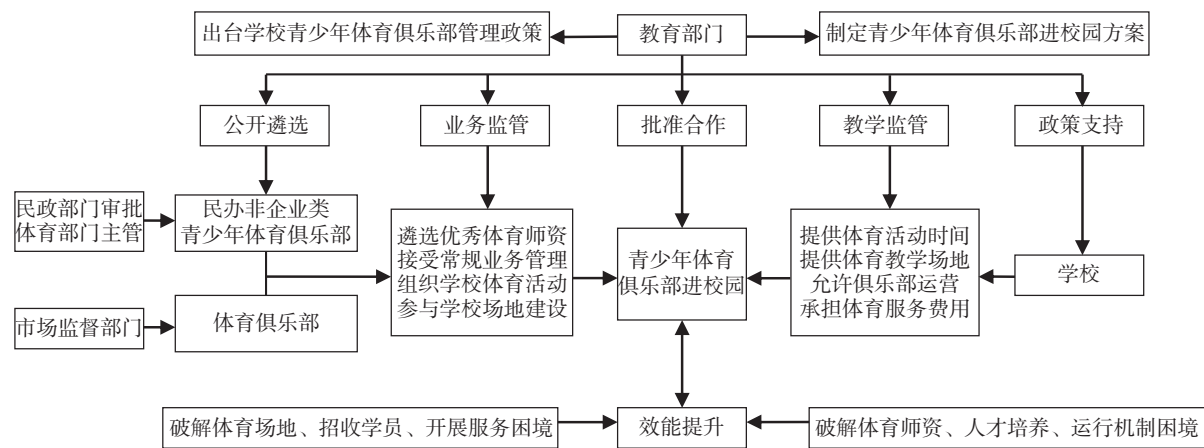


图 4 湖南省长沙市芙蓉区青少年体育俱乐部进校园运行流程

Figure 4 Operation process of youth sports club entering the campus in Furong District, Changsha, Hunan Province

年和 2018 年出台了关于学校青少年体育俱乐部的管理办法。2020 年, 该区教育局和体育局以深化体教融合为契机, 共同设计了青少年体育俱乐部进校园的整体性治理方案, 将民政部门和体育部门共管的民办非企业类青少年体育俱乐部和市场监督管理部门注册的企业类青少年体育俱乐部均纳入范畴。根据自愿报名和教育部门统一审批考核原则, 允许其合法合规进入校园开展服务。2021 年首批 25 家青少年体育俱乐部的 274 名体育专业技术人员进入该区学校开展服务, 业务管理、人才输送、竞赛情况等方面由相关部门进行综合评价及动态管理, 发挥了青少年体育俱乐部社会化和市场化的灵活机制。由此, 形成了公开遴选、业务监管、批准合作、教学监管和政策支持的一体化管理体系。

(2) 社会力量和学校全要素融合。长沙市芙蓉区充分利用民办非企业型和市场型青少年体育俱乐部的力量, 不仅激活了体育专业技术人员进入学校承担体育课、课余体育服务和组织体育竞赛等资源, 而且在共建体育场馆和学校代表队等方面形成了经验。2019—2022 年, 政府以招标的方式引入青少年体育俱乐部投资 1 900 余万元建设学校体育场馆。例如, 湖南省晨曦击剑俱乐部以招标方式进入学校建设击剑场地、选派专业教练员承担击剑课和组织学校代表队, 减轻了教育、体育行政部门及学校对新启动运动项目的经费投入压力, 丰富了运动项目和体育活动。在此基础上, 省市两级将其纳入体育后备人才培养基地, 以政社合作模式实现了青少年体育俱乐部与学校共同投入、互补资源、共享人才成果的效果, 探索了青少年体育后备人才的社会化培养路径(C2、C3)。

基于以上案例可见, 鉴于我国民办非企业类和市场化青少年体育组织还处于初级发展阶段, 政府以政策、经费等方式扶持其发展是必要之举, 同时也是弥补体育教师不足及丰富体育教学内容和形式等的创新策略。在组织结构关系方面, 一方面, 行政部门在青少年体育俱乐部与学校合作过程中发挥了主导作用。地方行政部门以细化国家深化体教融合等系列政策, 以整体性治理策略设计了青少年体育俱乐部进校园的准入、考核、服务和评估等机制, 以引导、协调等角色定位构建了政社合作关系, 实现了双方组织效能最大化。另一方面, 不同运行机制的组织功能互补是实现补齐体育教师资源短板或效率最大化的关键。青少年体育俱乐部和学校作为不同性质的组织有着不同的资源整合、社会动员等功能, 该区发挥了社会组织调配体育教师及其体育教学资源投资等优势; 同时, 以深化体教融合、“双减”等政策契机发挥学校体育教学的阵地作用, 所建立的合作关系既提升了青少年体育俱乐部的社会公信力和认可度, 也拓展了学校体育教师资源及教学资源的来源渠道。

4.4 政策支持机制

在奥运和全运战略的驱动下, 国家与地方形成了相衔接的竞技体育人才培养体系。在此过程中, 国家与地方多部门为运动员退役安置、保险、职业转型等提供了系列政策支持。其中, 具有专业体育技能的运动员进入学校担任体育教师既能缓解体育教师资源不足及学校体育教学质量不高等压力, 也能发挥运动员专业技能优势。然而, 若退役运动员参加体育教师招考, 通常要与社会普通报名应考者一样需持有教师资格证, 再接受事业单位统一笔试和专业面试。为了畅

通退役运动员进入学校担任体育教师的路径,国家制定了有利于其转型和发挥专业运动技能的招考政策,并将建立退役运动员进校园担任体育教师和教练员制度等条款纳入《意见》。2023年国家体育总局、教育部等四部委出台《关于在学校设置教练员岗位的实施意见》,为地方多部门建立补齐体育教师资源短板的政策

支持机制提供了依据。

山东省委机构编制委员会办公室、教育厅、人力资源和社会保障厅、体育局共同印发《关于全省大中小学校体育教练员专业技术岗位设置管理的实施意见》,制定了有利于退役运动员进校园担任体育教师的政策依据(图5)(D1、D4)。

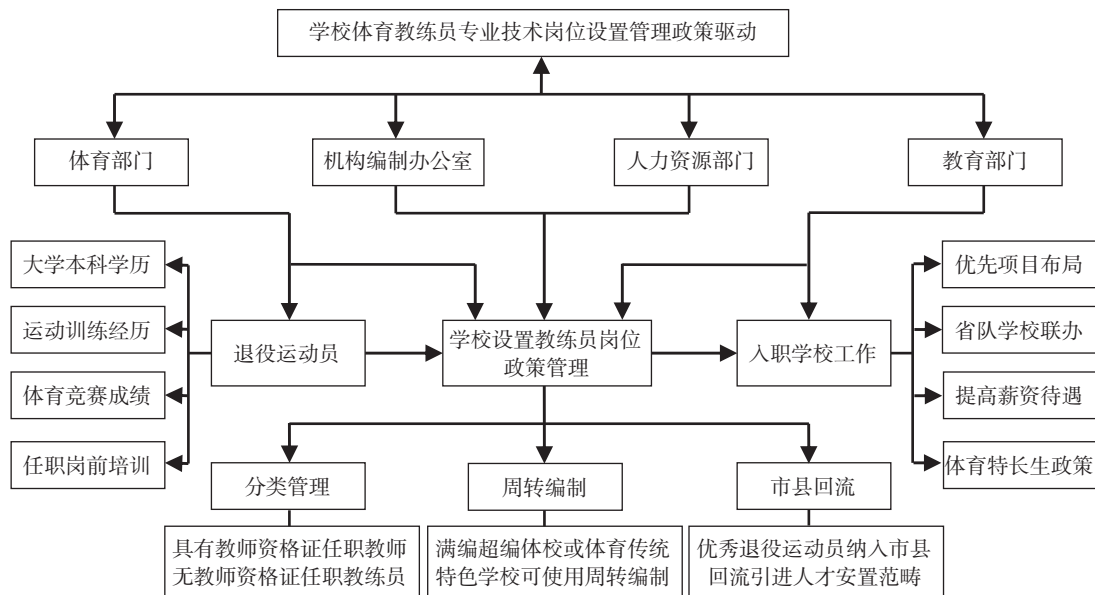


图5 山东省退役运动员进校园运行流程

Figure 5 Operation process of retired athletes entering the campus in Shandong Province

(1)整合行政组织优势资源。山东省在制定该项政策过程中,联动各部门整合退役运动员培养、入职、岗位和编制等各环节的行政组织优势资源。具体为:体育部门负责培养运动员及其退役安置工作,教育部门协调急缺体育教师或教练员岗位的学校,机构编制部门负责做好在学校设立教练员岗位的编制等管理工作,人力资源部门负责做好岗位职称评聘等服务和管理工作。可见,通过整合多部门优势资源才能打通退役运动员担任体育教师的政策壁垒,也使体育、教育等多个行政组织功能得以释放。

(2)细化遵循运动员成长规律及入职特点等的政策。根据我国运动员培养的相关政策,国家和地方为运动员提供了多元化的文化学习、学业晋升等政策^[16],为运动员文化学习、运动训练和职业转型提供保障。该政策将大学本科学历、运动训练经历、体育竞赛成绩和任职岗前培训等作为退役运动员应聘学校体育教练员专业技术岗位的基本标准,既对退役运动员提出学校体育教学基本素养、能力等要求,也为其进入学校担任体育教师开辟绿色通道。体育教学是一个典型的言传身教,传授体育技能、知识和培养学生运动能力的过程。优秀

退役运动员作为体育教学的优质资源,参与学校体育教学不仅遵循了我国运动员培养的基本规律,也符合体育教师偏重于基础体育运动技能教学的特点。

(3)制定整合体育教学资源的集约型政策。通过对不同等级或类型退役运动员的分类管理,为设置体育教练员岗位的学校启用周转编制和市县回流接受退役运动员等制定精细化政策,为不同训练经历和取得一定运动成绩的优秀退役运动员入职体育教师提供多元化政策依据,同时还提供地方人才引进等政策支持。由此,拓展体育部门后备人才阵地和教育部门体育教师等教学资源(D2、D3)。

基于以上案例可见,山东省在学校设置体育教练员岗位既破解了优秀退役运动员大规模转型和非体育职业转型等困境,也满足了学校体育教师提质增量的需求。在组织结构关系方面,一方面,地方多部门联动创新政策、激发关联组织的政策创新及执行能力。地方相关联的行政部门发挥自身资源优势,制定落实体教融合的创新政策,激发了相关行政部门在产生体育教师资源、保障优秀退役运动员入职和开展体育教学工作等方面的创新能力。另一方面,地方多部门精准

制定政策,使退役運動員培養單位與學校互通。體育行政部門及其下屬專業訓練隊、高等院校等組織是打通優秀退役運動員轉型體育教師路徑的受益機構。此政策極大程度地拓展了退役運動員培養的體育組織功能,並提高了其社會吸引力;同時,匯聚更多高水平體育教師資源也使學校體育教學提檔升級。由此,退役運動員培養的體育組織和學校共享資源及互通路徑,實現了組織間效能提升的目標。

4.5 行動補給機制

由於體育教師資源供給不充足,教學場地設施、競賽資源等受限於地方經濟發展,艱苦邊遠及貧困地區

優質體育教師等資源供給可達性較差^[17]。為了貫徹習近平總書記提出的“小康路上一個都不能掉隊”的重要指示,國家體育總局於2021年啟動了“體教融合走基層”行動計劃,由中央民族大學、北京體育大學、武漢體育學院35名師生組成的支教團分別赴陝西省平利縣、貴州省織金縣和普安縣三地,開展了為期2個月的體育支教活動,將高等院校體育專業教師和學生等體育教育資源與鄉村振興、定點幫扶等工作結合起來,統籌推進艱苦邊遠及貧困地區體教融合,建立了补齐體育教師資源短板的行動補給型機制,探索建立高校體育專業學生開展體育支教工作制度(圖6)(E1、E4)。

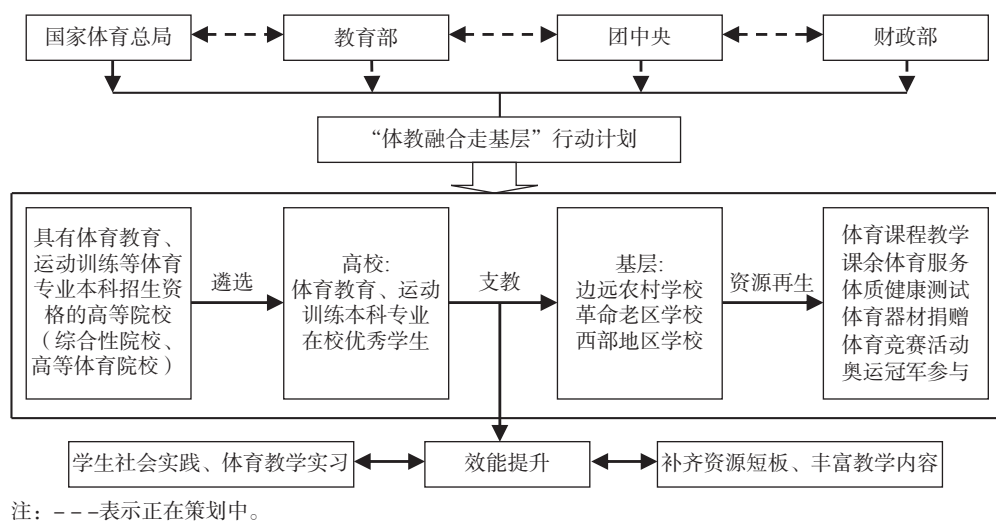


圖6 國家體育總局“體教融合走基層”行動運行流程

Figure 6 Operation process of "integration of sports and education going to the grassroots level" of General Administration of Sport of China

(1)國家多部門聯合啟動聯動計劃。2021年“體教融合走基層”由國家體育總局發起並實施,得到國家和社會廣泛認可,多次被中央電視台焦點訪談等專題報道。根據活動計劃,下一步擬定將教育部、團中央和財政部等多部委加入此項行動計劃。同時,參與行動的行政組織將為該活動提供碩士研究生推免、經費支持、擴大參與高校規模和支教點等依附性政策資源。

(2)高校體育教師培養與补齐落後地區體育教師資源短板相融合。該行動計劃充分利用我國高等體育教育資源,結合倡導社會實踐課程改革和體育、教育助力鄉村振興等精神,為高校體育專業學生提供扎根邊遠地區錘煉意志品質、傳授體育技能、提升教學水平和深入實踐一線的平臺。同時,在國家行動計劃及其優質體育教學資源配置下,高校體育專業學生及其所在學校等在支教學校開展了體育課程教學、課餘體育

活動、體質健康測試、體育器材捐贈等活動,還動員基金會配置體育教學資源及組織奧運冠軍下基層等。由此,在國家多部門行動計劃下,實現高校體育教師培養、教學實踐與补齐落後地區體育教師資源短板相融合的组织目標(E2、E3)。

基於以上案例可見,“體教融合走基層”針對艱苦邊遠及貧困地區體育教師資源匱乏及补齐難度較大等棘手問題,以行動計劃的方式嫁接高校體育專業教學資源,實現不同區域、層次和性質的體育和教育組織互動。在組織結構關係方面,一方面,國家行政組織與高校互動,實現跨領域政策供給及其效能最大化。國家發起“體教融合走基層”旨在架構补齐落後地區體育教師資源短板的組織結構關係,使體育、教育、團中央等政府機構的政策輸出與高校體育專業人才培養形成耦合關係。這種靈活配置的行動補給機制既有利於高

校体育专业人才培养,也惠及落后地区体育教学,实现行政机构政策供给最大化。另一方面,国家实施行动计划,实现政策试点扩散化效应。在2021年取得政策试点成效的基础上,2023年已启动覆盖8个省(自治区、直辖市)近40所高校的行动计划,实现从政策试点到政策扩散的目标,并对高校创建体育社会实践课程及建立对口帮扶机制具有示范效应,为补齐落后地区体育教学资源短板提供参考路径。

5 补齐体育教师资源短板的组织结构关系

从资源依赖理论的角度分析,组织凭借资源禀赋且受制度保障与约束,在一定的场域及其活动中建立互动性、互补性或互助性等结构关系。由于制度、场域等组织外部环境及自身条件会发生变化,建立组织结构关系具有情境性和动态性特征。基于案例分析可见,体育教师资源供给组织凭借自身资源优势,以组织目标为导向,既集约性地产生了体育教师资源,也实现了组织自身及其学校体育教学资源的再生。从内在机制的角度分析,各相关行政、社会和市场组织及体校、普通中小学等机构形成了恰适性治理逻辑、网络化治理格局和互补型治理方式的组织结构关系,客观说明了基层青少年体育合作治理对补齐体育教育资源短板的有效性、适用性和必然性。

5.1 建立恰适性治理逻辑

规则等制度是实现社会秩序及稳定发展的基础,恰适性则是组织依据自身特点、需求等相互适应的特征^[18]。具体而言,恰适性治理逻辑是指政策执行主体、政策执行方案、政策执行过程对政策执行客体、政策执行情景、政策执行结构的良好适应^[19]。实际上,受我国地区经济社会发展及人口变动等影响,学校体育资源、体育教师需求、城乡体育教育融合等发展不均衡、不充分矛盾较为突出,具有运动项目、现实需求、发展目标等特点的体育教师资源更是面临供给渠道壁垒、差异性较大等多重困境。

基于案例分析可见,国家、省级及基层体育、教育、人力资源等相关部门协同治理,探索了由政府推动建立的多种适配机制,使体育、教育等政策执行主体、补齐体育教师资源短板的具体方案及执行过程与学校、体育教学过程等相互适应,从而建立多种补齐体育教师资源短板的适配机制。在此补齐体育教师资源短板的过程中,既展现了多种行政组织、教学组织、社会

组织或市场组织等之间的互动关系,也实现了体育和教育行政组织、政府、社会和市场等机制的良好互动,形成了不同组织间相对稳定、互补、适应的恰适性治理逻辑,从而持续产生政策执行合力。

5.2 形成网络化治理格局

随着青少年体育公共服务需求的多元化、层级化、多样化,学校、体校和不同类型青少年体育俱乐部等青少年体育组织的边界、职能等已被重新界定^[20]。从资源依赖理论的视角分析,行政、社会或市场性质的体育组织拥有各自优势资源及短板,普通中小学、体校、高校、企业、青少年体育俱乐部等各种主体的体育资源需求及其组织发展目标改变了自我单一运行或线性化对接的治理格局。基层体育和教育部门及多元组织所形成的多元行动主体及多维度互动方式,不仅以更为灵活的方式补齐了体育教师资源短板,而且在一定程度上破解了增加体育教师编制等刚性治理在运动项目、教学水平及校外资源输入上的局限。

同时,相关行政组织以推动和落实体教融合等政策为目标,参与行动的相关组织管理者以跨部门、跨领域、跨层级嫁接校内外体育教育资源的方式,实现组织运行成本最小化和资源控制最大化的目标,充分展现管理者主观能动性,协调、探索政策创新等柔性治理能力,构建了补齐体育教师资源短板的网络化治理格局,提升了青少年体育组织之间的治理弹性和活力。

5.3 采取互补型治理方式

为树立“健康第一”的教育理念,学校体育教学内容多元化、方式多样化、评价常态化、场地标准化等资源需求已突破教育行政部门一元供给的格局,从而改变了以学校为唯一场域的学校体育教学范式。基于案例可见,在补齐体育教师资源短板的过程中,体校、高校、体育企业、体育社会组织及体育部门各级运动队等作为资源供给者发挥着重要作用,主要表现在行政性(含事业单位)、社会性和市场性组织与学校实现机制互补。从补齐类型及机制角度分析,行政性组织与学校实现体育后备人才和学校体育共赢目标,社会性组织依托学校发展服务对象或会员,实现场馆资源及输出课程等服务互补,市场性组织以更为灵活的体育教师、场地器材及体育活动组织资源调配方式与学校互补。尤需注意的是,政府以推动或支撑支持的方式履行其职能,不仅改变了难以实施全覆盖的补齐体育

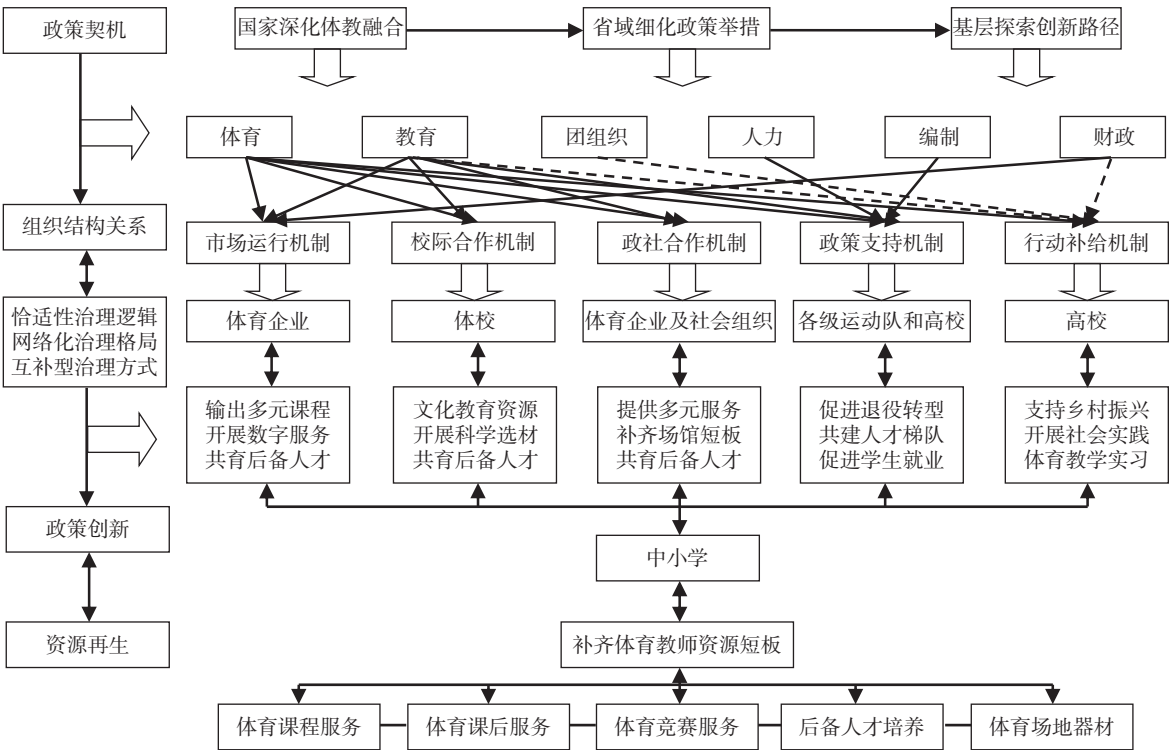
教师资源短板的刚性策略,而且以互补型治理方式使不同性质、类型和层级组织在互动中再生资源,实现政策创新和治理效能提升的目标。

6 补齐体育教师资源短板的效能提升

《〈体育与健康〉教学改革指导纲要(试行)》鼓励有条件的学校每周适当增加体育课,并对义务教育阶段和普通高中提出每天上1节体育课和每周上3节体育课的具体要求^[21]。《义务教育体育与健康课程标准(2022年版)》以聚焦核心素养为纲的体育与健康课程体系,对体育教师从事体育教学提出更高要求^[22],即体育教学环境由校内延伸至校外、体育教学内容由课内拓展至课外、体育教学评价由结果性评价转变为过程式评价。显然,从当前学校体育教学管理的角度看,与青少年群体相关的体育行政管理及人力、财政、团组织、企业、社会组织、高校和体校等都可与学校建立资源共享、合作共赢的运行机制。新修订的《体育法》“第三章青少年和学校体育”针对体育教师短板问题,提出配足体育教师、保障同等待遇、学校设立体育教

练员岗位和聘用优秀退役运动员等多项法律条款。在现行体育教育政策、标准及法律下,各级行政组织推动相关组织建立了多类补齐体育教师资源短板的适配机制,即将校外体育教练员及退役运动员等人力资源及公共体育场馆、体育课程、体育竞赛等服务资源吸纳到学校,丰富学校体育教育资源。

从资源依赖理论视角分析,补齐体育教师资源短板要依托组织所形成的结构关系,实现组织效能提升的目标。从管理学的角度看,效能不同于强调投入产出比的“效率”、强调客观结果的“效果”和强调价值判断视角下实施结果的“效益”,而是强调达成预期结果或影响的程度,是一定意义上效率、效果与效益的综合体现。基于本文主题,补齐体育教师资源短板不仅提升了主体和客体在体育教师资源投入及产出中的效率,以及政策实施、体育教学、体育教育资源合理配置的效果,而且使得供给主体和客体间多样化体育教学、体育培训服务或体育后备人才培养等资源再生,其创新整合体育教师资源的政策举措对参与供给组织能力建设、完善组织功能具有深远影响(图7)。



注: ---表示正在策划中。

图7 补齐体育教师资源短板的理论模型

Figure 7 Theoretical model of complementing the shortage of P.E. teacher resources

6.1 政策创新:拓展体育教师资源多元化供给渠道

在社会利益主体多元化格局下,地方政府公共政

策执行力不足、规划力畸变、服从力缺失、公信力低下、监控力纰漏等制约公共政策的效能提升^[23]。为破

解体育教师等学校体育教育资源不足等问题,国家相继出台鼓励开齐开足体育课、配齐体育教师及学校设置教练员岗位等政策。由于基层政府财政、编制等因素制约,以深化体教融合为契机,把握中小学学龄人口变动趋势,探索补齐体育教师资源短板的灵活性、流动性等多元化渠道,成为切实解决体育教师结构性、阶段性、区域性短缺问题的有效举措。基于案例分析发现,各级行政组织、社会组织和市场组织创新了国家深化体教融合等政策,并建立了可应用于地方青少年体育和学校体育资源供给的参考机制。

(1)相关组织发挥主观能动性,创新性地深化体教融合。《意见》提出多条补齐体育教师资源短板的政策条款,使得体育和教育等行政组织形成了供给和需求的逻辑关系;充分发挥了管理者及其组织探寻政策依据与政策路径、整合政策资源的主观能动性,联动相关组织建立了依托于市场运行、校际合作、政社合作、政策支持的行动补给型机制,彰显了组织在深化体教融合过程中的政策创新能力及韧性。

(2)相关组织依据自身特点,拓展多种机制共存补齐体育教师资源短板的多元化供给渠道。依托于体育、教育、人力资源等不同行政组织及体校、体育社会组织和市场组织等资源特征和组织职能,政策执行者及组织管理者识别到补齐体育教师资源短板的各类政策实践路径、组织互动规则及潜在的有效边界。在此过程中,形成了以政策和行动为主导、以行政组织为主体的校际合作型、政策支持型和行动补给型机制,并在行政组织或地方政府推动下建立了市场运行型和政社合作型机制,以适用于拓展基层青少年和学校体育资源供给的渠道。

6.2 资源再生:延展体育教师资源多样化价值功能

在倡导跨部门合作治理的背景下,中小学体育实现高质量发展所需的体育教师、场地设施、体育课程、体育竞赛和财政经费等资源,都需依托国家多部门体育教育政策和地方多部门政策创新及执行能力。体育教师资源供给依托于相关组织,这些组织为了实现发展目标,开展遵循国家体教融合政策精神及组织治理等体育、教育相关制度的专门性行动。

基于跨案例研究,发现在补齐体育教师资源短板过程中,补齐主体与中小学可再生多样化体育教学资源,并以此驱动参与供给主体主动作为、创新政策,实现集约性供给效果以及供给、需求双方的组织目标。

(1)通过建立组织结构关系,实现集约性补齐体育教师资源短板的供给效果。尽管国家倡导和实施了一系列补齐教师短板的政策举措,如定向培养、交流轮岗及向中西部欠发达和乡村地区流动等政策^[24],然而快速配齐配足体育教师编制仍然面临诸多困境。同时,针对体育教师的专项性、实践性和多元性等特点,更应以灵活机制整合多元组织资源,满足学校体育课程、课余体育活动、体育竞赛等教学服务和场地设施等资源多元化需求。基于案例分析发现,在补齐体育教师资源短板过程中,相关组织能将教练员、退役运动员等原有体育资源转化为体育教师资源。相较于配齐配足体育教师编制等方式,本文探索的补齐体育教师资源短板多元机制具有资源转换难度小、耗时少、成效高等特点,实现了集约性供给体育教师资源的效果。

(2)通过建立组织结构关系,实现体育教师资源供给和需求双方的组织目标。从供给主客体的角度分析,相关组织不仅探索了补齐体育教师资源短板的政策创新路径,而且再生了组织发展必需的体育教学及体育后备人才培养等资源,实现了组织发展目标。从供给方的角度分析,地方政府推动建立体育教师共享中心和推动青少年体育俱乐部进校园等机制,有利于企业开展输出体育课程、课余体育活动与学校共育体育人才等服务;地方政府以促进体校和普通中小学合作、政策支持和行动补给等方式补齐体育教师资源短板,有利于体校深入普通中小学开展科学选材和共建运动队、体育行政组织培养的优秀退役运动员转型和合作办队、扶持落后地区体育教育发展等。从需求方的角度分析,通过建立多种适配机制及所建立的组织结构关系,不仅拓展了中小学体育教师资源供给的多元化渠道,而且再生了体育课程服务、体育课后服务、体育竞赛服务、体育后备人才培养和体育场地器材等资源。

7 结论与启示

7.1 结论

本文基于案例分析,运用资源依赖理论构建以政策契机、适配机制、组织结构关系与效能提升为架构的分析框架,不仅分析了补齐体育教师资源短板的多种适配机制,而且探索了参与行动的相关组织结构关系及其效能提升路径,解释了体育教师资源供给的组织结构关系、资源再生等内在机制。

(1)通过深描补齐体育教师资源短板的典型案例,解耦多种类型的适配机制,探索补齐体育教师资源短板的本土化路径。新修订的《体育法》等政策法规为破解体育教师不足、优秀运动员退役就业难及青少年体育组织能力建设乏力等困境提供了法律依据。地方以深化体教融合为契机,将补齐体育教师资源短板与促进学校体育发展、支持社会力量发展、培养体育后备人才及建设体育教师队伍等政策思路深度耦合并有效衔接。本文聚焦体育教师资源、组织结构关系和效能提升3个主题及其相互内在关联因素,归纳市场运行机制、校际合作机制、政社合作机制、政策支持机制和行动补给机制5种补齐体育教师资源短板的适配机制,以此为导向构建了更具包容性的补齐体育教师资源短板的理论模型,探索了多种机制共存的学校体育资源供给路径。从理论探索的角度,构建了参与行动的不同类型组织共存的体育教师资源供给机制,拓展了学校、体校及不同类型青少年体育俱乐部的组织边界及其资源整合方式,弥补了学校体育资源供给及学校体育合作治理模式的理论缺口,丰富了符合中国情境的学校体育、体育及教育人力资源等基本理论。

(2)通过识别不同类型行政组织及高校、体校、体育社会组织和市场组织等在补齐体育教师资源短板中的组织结构关系,探索了其政策创新和资源再生等效能提升路径。在青少年体育多元化需求的背景下,面对单一体育组织治理“孤岛”的困境及应对中小学学龄人口结构变化,不同类型行政组织及高校、体校、体育社会组织和市场组织等合作共促青少年体育高质量发展已成为必然趋势。现有研究提出了学校体育跨部门治理理念及深化体教融合对推动学校体育、青少年体育等改革的重要意义,但仍未揭示学校体育资源供给的相关组织结构关系及内在逻辑。本文通过剖析补齐体育教师资源短板的5种适配机制,进一步抽取了适配机制背后相关组织互动的结构关系要素,发现各类相关组织在补齐体育教师资源短板过程中形成了恰适性治理逻辑、网络化治理格局和互补型治理方式的组织结构关系,实现了对国家深化体教融合等顶层设计的政策创新,满足参与行动组织资源诉求及学校体育教育资源再生的目标,在一定程度上揭开了体育教师资源供给及其组织结构关系、效能提升之间的“黑箱”。从理论探索的视角,不仅厘清了基层学校体育资源供给中的组织结构关系,也进一步拓展了学校、体校、不同类型青少年体育俱乐部

及从事青少年体育业务的企业等的理论研究边界。

7.2 启示

在实践中,中小学体育教师等资源供给已超越教育部门单一治理的范畴。体育、教育等行政组织及普通中小学、体校、不同类型青少年体育俱乐部等为了自身组织生存和资源获取,作为资源承载的主体或客体进入学校体育资源供给行动已经成为常态。基于此,本文可从以下3个方面提供启示。

(1)探索深化体教融合背景下集约性补齐体育教师资源短板的实践路径对学校体育和青少年体育组织合作治理具有借鉴意义。深化体教融合为学校体育、青少年体育等跨部门及多类组织供给学校体育资源提供了政策依据。尤其是以资源依赖的方式建立补齐体育教师资源短板的组织结构关系,实现了集约性体育教师资源共享、再生等供给路径,破解了各类青少年体育组织间的体育教师等相关资源不足的棘手问题。鉴于此,以上组织依据自身资源优势或短板,在不同行动计划的组织互动中建立起有利于青少年体育人力资源、体育活动、体育赛事、体育场馆等资源互补及共享的合作治理机制。

(2)建立不同类型补齐体育教师资源短板的适配机制对学校体育和青少年体育组织资源配置机制创新具有借鉴意义。在转变政府职能、完善社会治理和发挥市场在资源配置中的决定性作用等改革背景下,体育、教育等行政组织及普通中小学、体校、不同类型青少年体育俱乐部等组织仍然面临部门机制障碍、资源短缺困境和组织结构壁垒等问题。本文建立了不同类型补齐体育教师资源短板的适配机制,识别政府、社会和市场等组织功能及其结构关系,阐释了不同类型组织在体育及教育资源供给中体现出的本地化、合法性和创新性特点。由此,在深化体教融合、执行《〈体育与健康〉教学改革指导纲要(试行)》及《义务教育体育与健康课程标准(2022年版)》等过程中,对学校和相关青少年体育组织能力建设和运行提出了更高要求,聚焦学校体育教学资源 and 课内外服务,以及青少年体育组织建设、活动开展及体育竞赛等业务,对建立相适应的资源配置机制具有借鉴意义。

(3)分析补齐体育教师资源短板的典型案例对不同类型组织及其管理者探索政策创新路径和培育创新精神具有借鉴意义。管理者政策执行的态度和政策创新的精神是补齐体育教师资源短板及建立组织结构关系

的主观能动性的体现。一方面,案例中体育、教育等行政组织管理者的政策执行和创新,对深化体教融合促进地方学校体育和青少年体育治理创新等具有借鉴意义。另一方面,普通中小学、体校、不同类型青少年体育俱乐部等组织管理者在识别优势和短缺资源的过程中,培育了基层青少年体育组织管理者探索政策创新路径和创新精神的能力,开展的体育教师资源供给的合作模式值得在学校体育和青少年体育等相关领域推广。

7.3 局限与展望

作为一种理论构建和实践探索,本文难以完全涵盖我国基层体育和教育等管理者深化体教融合及补齐体育教师资源短板的经验举措。为了满足青少年和中小学体育需求,更多与体育、教育和人力资源相关的组织将介入中小学体育教学或青少年体育等领域。未来研究者可持续关注体育教师资源供给中的制度建设、组织关系、机制创新等问题,利用多维度研究视域和多样化研究方法,不断丰富现有研究发现,完善和补充学校体育和青少年体育政策执行、资源供给等理论。

作者贡献声明:

柳鸣毅:提出论文选题,设计论文框架,撰写论文;

王 瑞:提供案例指导;

孔年欣、尹子康、蔡静洁、龚海培、敬艳:研讨论文框架,实地调研,修改论文。

参考文献

- [1] 新华社. 中共中央 国务院关于全面深化新时代教师队伍建设改革的意见[J]. 中国高等教育, 2018(3): 4-9
- [2] “十三五”期间全国义务教育阶段体育教师增加9.3万人[EB/OL]. [2023-09-14]. <http://sports.people.com.cn/n1/2020/1214/c382934-31966080.html>
- [3] 柳鸣毅, 龚海培, 胡雅静, 等. 体教融合: 时代使命·国际镜鉴·中国方案[J]. 武汉体育学院学报, 2020, 54(10): 5-14
- [4] 尹志华, 汪晓赞, 孙铭珠. 基于标准的职前体育教师质量评估认证体系开发研究[J]. 成都体育学院学报, 2020, 46(2): 85-92
- [5] 季浏, 马德浩. 新时代我国学校体育改革与发展[J]. 体育科学, 2019, 39(3): 3-12
- [6] 吉登斯. 社会的构成: 结构化理论大纲[M]. 李康, 李猛, 译. 北京: 生活·读书·新知三联书店, 1998: 77
- [7] OLIVER C. Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions[J]. *Academy of Management Review*, 1990, 15(2): 241-265
- [8] 杨桦, 刘志国. 体教融合: 中国特色竞技体育后备人才培养模式转化与创新[J]. 成都体育学院学报, 2021, 47(3): 1-8
- [9] EISENHARDT K M. Building theories from case study research[J]. *Academy of Management Review*, 1989, 14(4): 532-550
- [10] EISENHARDT K M, GRAEBNER M E. Theory building from cases: Opportunities and challenges[J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(1): 25-32
- [11] 毛基业, 张霞. 案例研究方法的规范性及现状评估: 中国企业管理案例论坛(2007)综述[J]. 管理世界, 2008(4): 115-121
- [12] 赵静, 薛澜. 探究政策机制的类型匹配与运用[J]. 中国社会科学, 2021(10): 39-60
- [13] 于素梅, 王晓燕. 新时代体育教师一体化发展的内涵与路径[J]. 体育学研究, 2021, 35(6): 12-17
- [14] 柳鸣毅, 敬艳, 孙术旗, 等. 行政放权与多元赋能: “社会力量办体育”的中国方案: 基于浙江省改革实践的案例分析[J]. 上海体育学院学报, 2022, 46(9): 30-41, 52
- [15] 柳鸣毅, 敬艳, 孔年欣, 等. 从“民族振兴”到“民族复兴”: 青少年体育的历程回眸与时代展望[J]. 天津体育学院学报, 2022, 37(2): 131-137, 144
- [16] 杨国庆, 刘红建, 郇昌店. 新时代我国青少年体育公共服务体系建设研究[J]. 北京体育大学学报, 2018, 41(4): 9-15
- [17] 秦玉友. 农村义务教育师资供给与供给侧改革[J]. 教育研究, 2020, 41(4): 139-151
- [18] 马奇, 奥尔森. 重新发现制度: 政治的组织基础[M]. 张伟, 译. 北京: 生活·读书·新知三联书店, 2011: 160
- [19] 夏志强, 田代洪. 恰适性联结: 政策认同如何促成政策变现: 对“耿车绿色转型”政策执行过程的追踪分析[J]. *甘肃社会科学*, 2022(1): 219-226
- [20] 柳鸣毅, 敬艳, 孔年欣, 等. 青少年体育现代化治理的中国路径: 对《中华人民共和国体育法》修订之省思[J]. 体育科学, 2023, 43(2): 12-22, 41
- [21] 于素梅, 许弘. 《〈体育与健康〉教学改革指导纲要(试行)》解读[J]. 首都体育学院学报, 2021, 33(4): 371-377
- [22] 季浏. 新版义教课标: 构建以核心素养为纲的体育与健康课程体系[J]. 上海体育学院学报, 2022, 46(6): 1-9
- [23] 丁煌, 周丽婷. 地方政府公共政策执行力的提升: 基于多中心治理视角的思考[J]. *江苏行政学院学报*, 2013(3): 112-118
- [24] 白亮. 乡村教师激励政策优化[J]. 教育研究, 2021, 42(12): 142-150

(下转至第100页)

"Changed" and "Unchanged": Dialectical Thinking on the Subjectivity of Village Sports:

Based on the Centennial Sports History of a Traditional Village

LI Weiyan¹, LANG Yongchun², ZHENG Guohua³

Abstract: This study, based on the investigation of the centennial sports history of a traditional village, intended to interpret the "change" and "unchange" of the subjectivity of village sports under the guidance of the theory of "people-centered" sport subjectivity. It is believed that the evolution history of the village sports has gone through the "change" of village sport subjectivity which consists of four essential attributes of villagers as the subject of consciousness, participation, values and right. At the same time, the concept of village sport subjectivity under the leadership of the Party for the people is "unchanged" and the purpose of meeting the practical needs of villagers as the subject is "unchanged". In constructing the concept of people as the subject, it is a vertical extension of the idea of "unchange" of the village sport subjectivity when it is to grasp the epistemology, the value theory and the ontology of Party-led people subjectivity in village sports. Entering a new era of rural revitalization, the synergy between the status of villagers as subject and the development of villages and the unity of the purpose of "people" and institutional arrangements in village sports is the horizontal practice of actively responding to "change" in "unchange".

Keywords: village sport; sport subjectivity; people-centered; people as the subject; dialectical unity

Authors' addresses: 1. College of Physical Education & Health, Jiangxi Science and Technology Normal University, Nanchang 335500, Jiangxi, China; 2. College of Physical Education, Jiangxi Normal University, Nanchang 330022, Jiangxi, China; 3. School of Journalism and Communication, Shanghai University of Sport, Shanghai 200438, China

(上接第 69 页)

How to Complement the Shortage of P.E. Teacher Resources of Primary and Middle School?:

Multiple Case Analysis Based on the Practice of Deepening the Integration of Sports and Education

LIU Mingyi^{1,2}, WANG Rui³, KONG Nianxin^{1,2}, YIN Zikang^{1,2}, CAI Jingjie^{1,2}, GONG Haipai^{1,2}, JING Yan^{1,2}

Abstract: Based on the analysis of five typical cases, this research focuses on the physical education (hereafter P.E.) teacher resources, organizational structure relationship and efficiency improvement, as well as their internal correlation factors, with the resource dependence theory. It tries to find the matching mechanism including market operation mechanism, inter school cooperation mechanism, political and social cooperation mechanism, policy support mechanism and action supply mechanism to complement the shortage of P.E. teacher resources. Among them, administrative organizations like sports and education, plus schools, sports schools and different types of youth sports clubs have formed the organizational structure relationship of appropriate governance logic, network governance pattern and complementary governance methods, so as to achieve the goal of policy innovation for top-level design such as deepening the integration of sports and education and other national policies, and meeting action organization resource demand, and the regeneration of physical education resources. Thus a more inclusive theoretical model has been built to complement the shortage of P.E. teacher resources; in the meanwhile a supply path of school physical education resources with a variety of mechanisms has been explored that can be used for reference and replicated.

Keywords: P.E. teacher of primary and middle school; youth sports; integration of sports and education; resource dependency theory; organization structure; efficacy promotion; reproduction of physical education resource

Authors' addresses: 1. China Youth Sports and the Integration of Sports and Education Public Policy Research Center, Wuhan Sports University, Wuhan 430079, Hubei, China; 2. College of Sports Training, Wuhan Sports University, Wuhan 430079, Hubei, China; 3. Youth Sport Division, General Administration of Sport of China, Beijing 100763, China