



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 Prospects: 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

何以补齐中小学体育教师资源短板?

——基于深化体教融合典型实践的多案例分析

柳鸣毅^{1,2},王瑞³,孔年欣^{1,2},尹子康^{1,2},蔡静洁^{1,2},龚海培^{1,2},敬艳^{1,2}

(1. 武汉体育学院 中国青少年体育与体教融合公共政策研究中心, 湖北 武汉 430079; 2. 武汉体育学院 运动训练学院, 湖北 武汉 430079;

3. 国家体育总局 青少年体育司, 北京 100763)

摘要: 基于 5 个典型案例, 依据资源依赖理论聚焦体育教师资源、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, 归纳出市场运行机制、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 种补齐普通中小学体育教师资源短板的适配机制。体育、教育等行政组织及普通中小学、体校、青少年体育俱乐部等组织形成恰适性治理逻辑、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和学校体育教育资源再生的目标。以此为导向构建更具包容性的补齐中小学体育教师资源短板的理论模型, 以及多种机制共存的学校体育资源供给路径。

关键词: 中小学体育教师; 青少年体育; 体教融合; 资源依赖理论; 组织结构; 效能提升; 体育教育资源再生

中图分类号: G807 **文献标志码:** A **文章编号:** 1000-5498(2024)02-0055-15 **DOI:** [10.16099/j.sus.2023.09.26.0008](https://doi.org/10.16099/j.sus.2023.09.26.0008)

作为教育工作的主导者, 教师是教育发展的第一资源^[1]。体育教师是以体育课和课外体育活动为教学载体, 身体力行地面向全体学生传播体育知识、传授体育技能、促进身心健康和组织体育活动的践行者。高素质的体育教师队伍是推动普通中小学体育教育高质量发展的关键性因素。在党对教育和体育事业的坚强领导下, 体育教师队伍规模和质量随之扩大和提升, 奠实了我国学校体育的基础。

然而, 因我国基础教育覆盖面广、城乡差异较大及体育教学资源较为匮乏, 中小学体育教师(以下简称“体育教师”)缺编一直是基础教育发展的短板。尽管在“十三五”期间, 全国义务教育阶段体育教师由 50.2 万人增加到 59.5 万人, 增加了 9.3 万人^[2], 但因体育教学运动项目多样化和组织内容多元化等需求, 体育教师仍然面临数量不足和质量不高等问题。一方面, 因体育教师数量不足及运动项目受限, 难以满足学校体育教学要求。体育教学具有运动项目多样化等特

点, 且教学组织内容、方式不同于语文、数学等文化课程, 若因体育教师配备不足或开展仅局限于体育教师以往所从事项目的教学活动, 难以满足开展课内外多样化、多种运动项目的体育教学和体育竞赛活动等需求。另一方面, 存在非体育专业毕业或未曾接受体育专项教学训练的体育教师任教等结构性缺编现象, 制约了学校体育教学高质量发展。作为体育教学过程中学生练习身体技能、承受运动负荷和开展体育活动的载体, 运动项目专项技能的获得具有周期性、长期性和系统性特征, 故由非体育专业毕业或未接受过系统体育教学训练的其他学科教师担任体育教师, 难以承担规范、专业和系统的体育课程基本教学任务^[3]。

从学理视角分析, 现有文献^[4]对体育教师的职业特征、终身学习、职业认证等进行了研究, 为提升体育教师队伍教学水平和职业保障等提供了新思路、新理念。然而, 对于体育教师资源的相关研究仅停留在不足及缺口分析层面, 急需在多部门、多领域及多种机制

收稿日期: 2023-09-26; 修回日期: 2024-01-08

基金项目: “十四五”湖北省高等学校优势特色学科(群)(鄂教研函[2021]5号); 武汉市经济技术开发区体育社会名家支持项目

第一作者简介: 柳鸣毅(Orcid: 0000-0001-6441-8527), 男, 湖北武汉人, 武汉体育学院教授, 博士后, 博士生导师; 研究方向: 青少年体育政策与科学训练, E-mail: mingyi84@aliyun.com

共存补齐体育教师资源短板的同时,研究补齐体育教师资源短板的适配机制与组织结构关系等深层次问题。同时,基于2023—2035年我国中小学学龄人口结构变化规律,尤其是学龄人口的波峰、波谷将在几年内剧烈波动,为了避免教育资源偏废、优化体育教师资源供给,应探索建立多种机制并存的基层青少年体育组织合作机制^[5],使体育教师资源供给规模、渠道、质量等要素符合教育强国战略下教育高质量发展需求。2020年4月27日,中央全面深化改革委员会第十三次会议审议通过并由国家体育总局与教育部于8月31日联合印发的《关于深化体教融合 促进青少年健康发展意见的通知》(以下简称《意见》)提出,大力培养体育教师和教练员队伍。显然,以深化体教融合为契机,建立多部门、多领域、多层次补齐体育教师资源短板的机制成为突破瓶颈之道。

本文以“如何补齐体育教师资源短板”为问题导向,选取四川省成都市天府新区体育教师共享中心、浙江省宁波市第二少儿体校与普通中小学合作、湖南省长沙市芙蓉区青少年体育俱乐部进校园、山东省退役运动员进校园、国家体育总局“体教融合走基层”5个典型案例,通过多案例对比,展示在深化体教融合过程中补齐体育教师资源短板的基层行动策略、运行机制和实现效果,提炼相关组织整合和效能提升的情境化和过程化要素及其特征,从宏观政策执行和创新层面拓展基层体育、教育等行政部门,普通中小学、各级各类体育运动学校(以下简称“体校”)和不同类型青少年体育俱乐部对体育教师资源整合、学校体育和青少年体育等基本内涵的认识。

1 理论基础与分析框架

1.1 理论基础

资源是研究补齐体育教师资源短板的核心概念,在广义上包括人、财、物等物质资源及认同、能力等抽象资源。由此,本文运用资源依赖理论,以深化体教融合等政策为驱动,探索补齐体育教师资源短板的内在机制。资源依赖理论属于组织理论流派,是研究组织变迁活动的重要理论,强调组织的生存需要从周围环境中吸取资源,并需要与周围环境相互依存、相互作用。其中,环境和组织被视为资源依赖理论中的核心分析视域,通过一定环境中的组织互动不断更新、溢出、迭代等而产生资源,凸显其社会系统结构化特征^[6]。

依据资源依赖理论,本文在环境-组织视域下分析补齐体育教师资源短板中的组织结构及其效能。为厘清行动者及其资源产生方式,需要梳理以下3个方面的关系。

(1)体育教师资源与组织结构的关系。体育教师资源以学校为中心,与相关行政部门、体育社会组织、体育企业等建立行政性、社会性、市场性等关系。从理论视角分析,组织结构指在两个或多个组织之间相对持久的资源交易、资源流动和资源联结^[7]。具体而言,在开齐开足体育课和多样化学校体育课余活动等现实需求下,学校与外界建立组织结构关系是对不同类型组织嵌入教育、体育、社会等制度环境进行资源整合及迭代的基础,以此获得体育教师资源并建立组织结构关系,从而实现自身组织目标。可见,体育教师资源的选择是影响组织结构关系形成的根本因素。

(2)体育教师资源与效能提升的关系。依据资源依赖理论,组织在运行过程中难以自给自足,为了生存势必需依托所处环境、依赖其他组织的某些资源从而提升效能。其中,减少依赖、建立组织互动等成为提升效能的关键。具体而言,针对学校缺乏体育教师而难以开展多种运动项目、活动方式和组织内容等高质量体育教学活动的困境,体校、体育社会组织及体育企业等与普通中小学开展体育教师资源交流等合作是提升治理效能的良策。在组织协作过程中,组织结构变化成为诱发组织产生或再生相似性或互补性体育教师资源的关键。

(3)组织结构与效能提升的关系。在“健康第一”的理念指引下,拓展学校体育教学内容及丰富组织方式迫切需要学校与校外组织产生关系,由此改变学校体育单一化组织结构及其资源供给局面。学校作为深化体教融合的基础性阵地,其所产生的结构性组织关系及其所建立的社会化或市场化机制成为促进青少年健康和形成多元化体育后备人才培养渠道的关键^[8]。教育系统的体育教师、体育系统的教练员和社会系统的体育专业技术人员都可被视为体育教师资源,其通过组织结构关系变化及以合理性、合规性和合法性方式进入学校承担学校体育课、课余体育活动和学校代表队训练等工作,可实现补齐体育教师资源短板、提升效能的组织目标。可见,组织结构变化是补齐体育教师资源短板及效能提升的关键。

综上可知,体育教师资源与组织效能之间并不存

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”。

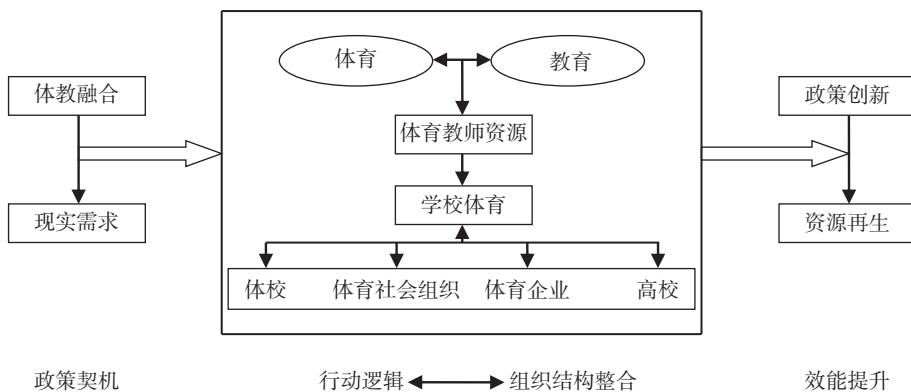


图1 资源依赖理论视域下补齐体育教师资源短板的分析框架

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

師資源短板適配機制類型進行歸類,而是使所篩選的案例能夠涵蓋體育、教育行政組織及體校、青少年體育俱樂部等各類相關組織及其所建立的結構關係變化的全過程。③案例的創新性。深化體教融合作為补齐體育教師資源短板的國家政策,為地方政策創新及效能提升提供了依據。本文選取的案例體現了地方創新深化體教融合舉措,尤其是對體育教師資源配置方式進行了探索性改革。

由此,本文選取的5個典型案例(表1)均以深化體教融合為契機,探索补齐體育教師資源短板的創新性改革舉措,並取得了較好的效果,在適配機制、組織結構關係及效能提升等方面也有創新。本文採取嵌入式設計,以5個案例作為分析主單元,以案例組織結構整合過程中的組織關係作為嵌入式分析單元,通過多案例比較研究分析單元的複制與拓展以增強研究的穩健性。

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

案例名稱	案例簡介	實施成效	組織結構關係
四川省成都市天府新區體育教師共享中心	2021年7月成都市天府新區依托“四川省體教融合改革試驗區”,以市場主導模式廣納優秀退役運動員、教練員等專業體育人才,向本區學校派送體育教師及提供多類型體育課程、競賽、信息化服務	整合體育教學資源,緩解體育教師匱乏,創新體育教學模式,打通體教部門壁壘	區級政府積極推進建立以企業為中心向學校提供體育服務的市場運行機制
浙江省宁波市第二少兒體校與普通中小學合作	在宁波市體育局和教育局的共同支持下,宁波市第二少兒體校與鄞江中學資源共享,體校教練員擔任中學部分體育課及開展選材、課余體育活動等,助力學校體育特色發展,並榮獲體育類榮譽表彰	實施科學選材計劃,促進運動項目普及,破解學生升學壁壘	在地方政府推動下建立體校與普通中小學等合作開展選材、體育教學和訓練的校際協同機制
湖南省长沙市芙蓉區青少年體育俱樂部進校園	以政府招標的方式引入啟動“勇往直前體育俱樂部”投資建設學校體育場館,2019—2022年共計投入1900萬元。同時,制定《芙蓉區中小學校體育俱樂部實施辦法》,讓社會力量參與學校體育教學、靈活調配體育教師、開展多樣化體育課內外活動	政社共同投入資源,激發社會力量活力,共建學校體育場館,夯實體育社會組織	區級政府扶持建立民辦非企業或企業性質的青少年體育俱樂部等社會力量與學校合作的政社合作機制
山東省退役運動員進校園	山東省委辦、省教育廳、省人資源保障廳和省體育局印發《關於全省大中小學校體育教練員專業技術崗位設置管理的實施意見》,以在中小學設立教練員崗位打通退役運動員就業渠道,促進學校體育教學水平提升及體育後備人才培养	政府協同政策支撐,破解運動員就業困境,提高體育教學水平,促進學校運動隊建設	省級多部門出台學校設立教練員崗位政策,建立體育部門向學校輸出退役運動員且共促學校體育發展的政策支持機制
國家體育總局“體教融合走基層”行動	國家體育總局青少司組織北京體育大學等3所高校於2021年10—12月赴陝西平利縣、貴州鎮金縣和普安縣開展體育支教活動,包括體育課、課余體育活動、體育競賽及其他教學工作等	补齐鄉村體育短板,搭建體育實習平臺,形成政策試點經驗	國家機關建立以高校體育專業資源與鄉村學校對接的行動補給機制

2.3 數據收集與編碼

在資料收集環節,嚴格遵循多來源渠道策略,形成“三角互證”數據關係^[11]。①訪談與實地觀察。作為核心數據收集方式,設計圍繞补齐體育教師資源短板的動因、過程和效果等的20個核心問題,對與案例相關的

行政部門管理干部、普通中小學或體校校長、社會培訓機構管理人員、教練員等進行半結構式訪談,並進入實際場景觀察。②收集二手文獻資料。收集與案例相關的政策、工作報告、可公開的內部資料和官方報道等。對以上不同類型的數據進行初始編碼,如表2所示。

表2 數據編碼
Table 2 Data coding

案例	訪談與實地觀察				二手文獻資料
	政府、體育或教育行政部門干部	體校、青少年體育俱樂部和企業等人員	學校管理人員等		
四川省成都市天府新區體育教師共享中心	A1	A2	A3	A4	
浙江省宁波市第二少兒體校與普通中小學合作	B1	B2	B3	B4	
湖南省长沙市芙蓉區青少年體育俱樂部進校園	C1	C2	C3	C4	
山東省退役運動員進校園	D1	D2	D3	D4	
國家體育總局“體教融合走基層”行動	E1	E2	E3	E4	

3 补齐體育教師資源短板的政策契機

從實踐層面分析,补齐體育教師資源短板已不再是僅依靠教育行政部門或學校單一資源供給來破解的

公共議題。在調研中發現,學校缺乏與校外組織建立合作關係的政策依據和推進路徑,尤其在財政支持、安全保障及體系化體育教學活動開展等方面存在壁壘。

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	提高师资待遇
	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,提高师资待遇
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
	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
培养体育后备人才	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		提高师资待遇
	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。

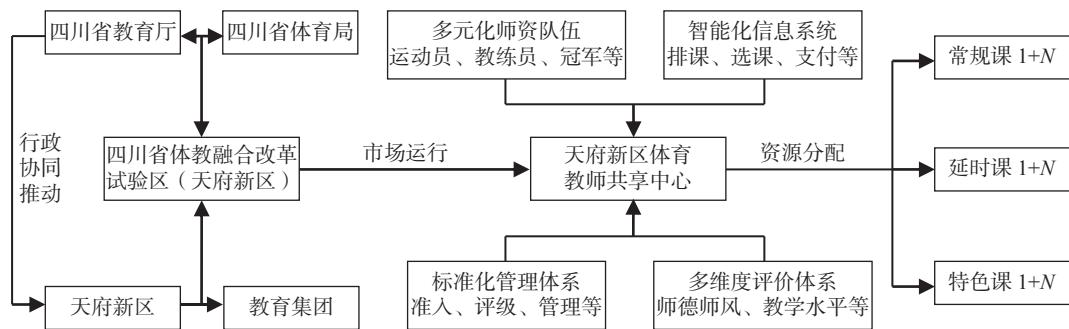


图 2 四川省成都市天府新区体育教师共享中心运行流程

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,学生和家长进行满意度测评(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

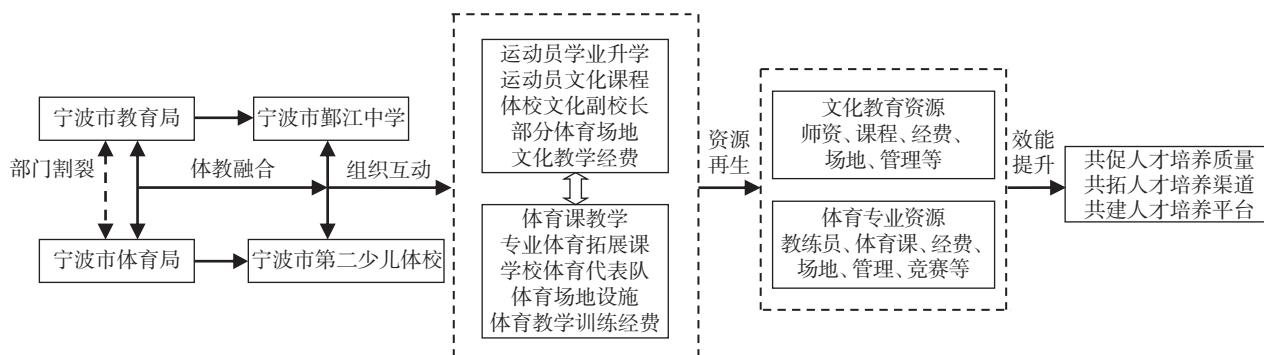


图3 浙江省宁波市第二少儿体校与普通中小学合作运行流程

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

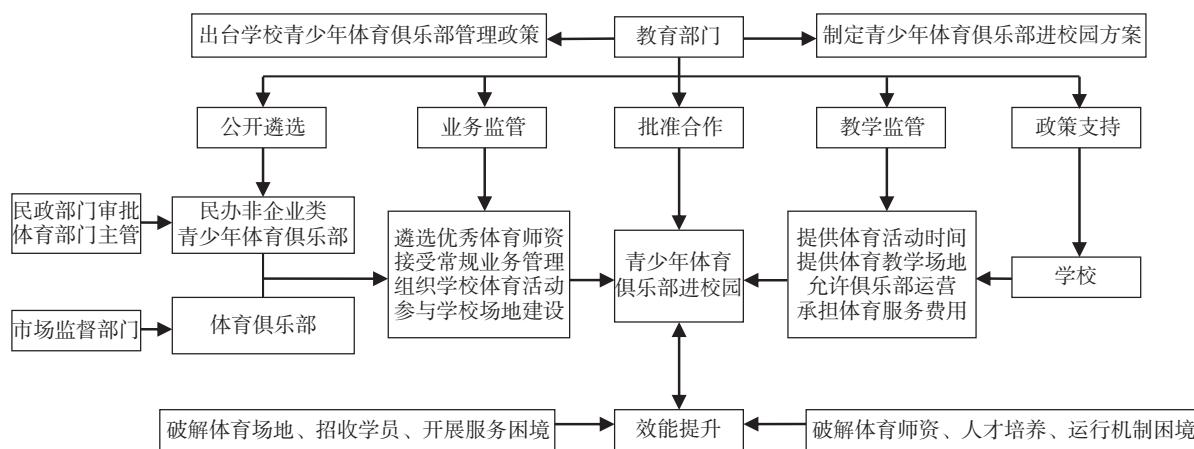


图 4 湖南省长沙市芙蓉区青少年体育俱乐部进校园运行流程

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 1900 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类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)。

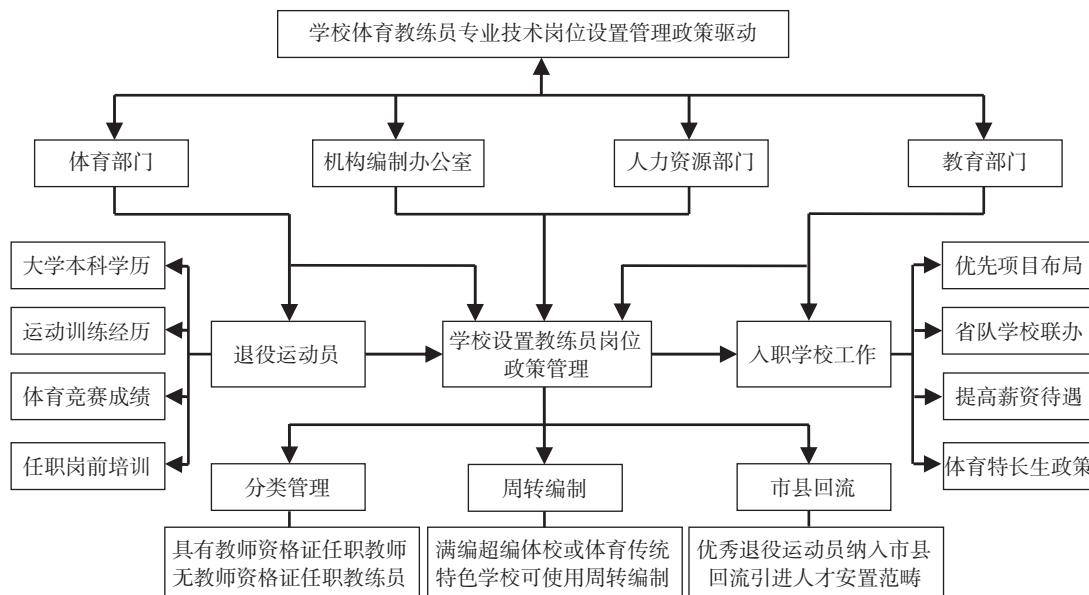


图5 山东省退役运动员进校园运行流程

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,使退役运动员培养单位与学校互通。体育行政部门及其下属专业训练队、高等院校等组织是打通优秀退役运动员转型体育教师路径的受益机构。此政策极大程度地拓展了退役运动员培养的体育组织功能,并提高了其社会吸引力;同时,汇聚更多高水平体育教师资源也使学校体育教学提档升级。由此,退役运动员培养的体育组织和学校共享资源及互通路径,实现了组织间效能提升的目标。

4.5 行动补给机制

由于体育教师资源供给不充足,教学场地设施、竞赛资源等受限于地方经济发展,艰苦边远及贫困地区

优质体育教师等资源供给可达性较差^[17]。为了贯彻习近平总书记提出的“小康路上一个都不能掉队”的重要指示,国家体育总局于2021年启动了“体教融合走基层”行动计划,由中央民族大学、北京体育大学、武汉体育学院35名师生组成的支教团分别赴陕西省平利县、贵州省织金县和普安县三地,开展了为期2个月的体育支教活动,将高等院校体育专业教师和学生等体育教育资源与乡村振兴、定点帮扶等工作结合起来,统筹推进艰苦边远及贫困地区体教融合,建立了补齐体育教师资源短板的行动补给型机制,探索建立高校体育专业学生开展体育支教工作制度(图6)(E1、E4)。

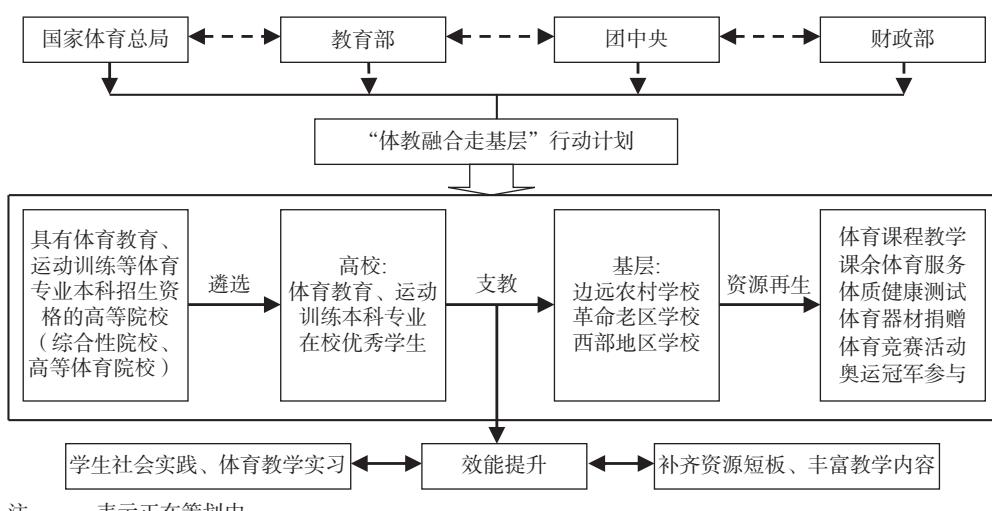


图6 国家体育总局“体教融合走基层”行动运行流程

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

(1)国家多部门联合启动联动计划。2021年“体教融合走基层”由国家体育总局发起并实施,得到国家和社会广泛认可,多次被中央电视台焦点访谈等专题报道。根据活动计划,下一步拟定将教育部、团中央和财政部等多部委加入此项行动计划。同时,参与行动的行政组织将为该活动提供硕士研究生推免、经费支持、扩大参与高校规模和支教点等依附性政策资源。

(2)高校体育教师培养与补齐落后地区体育教师资源短板相融合。该行动计划充分利用我国高等体育教育资源,结合倡导社会实践课程改革和体育、教育助力乡村振兴等精神,为高校体育专业学生提供扎根边远地区锤炼意志品质、传授体育技能、提升教学水平和深入实践一线的平台。同时,在国家行动计划及其优质体育教学资源配置下,高校体育专业学生及其所在学校等在支教学校开展了体育课程教学、课余体育

活动、体质健康测试、体育器材捐赠等活动,还动员基金会配置体育教学资源及组织奥运冠军下基层等。由此,在国家多部门行动计划下,实现高校体育教师培养、教学实践与补齐落后地区体育教师资源短板相融合的组织目标(E2、E3)。

基于以上案例可见,“体教融合走基层”针对艰苦边远及贫困地区体育教师资源匮乏及补齐难度较大等棘手问题,以行动计划的方式嫁接高校体育专业教学资源,实现不同区域、层次和性质的体育和教育组织互动。在组织结构关系方面,一方面,国家行政组织与高校互动,实现跨领域政策供给及其效能最大化。国家发起“体教融合走基层”旨在架构补齐落后地区体育教师资源短板的组织结构关系,使体育、教育、团中央等政府机构的政策输出与高校体育专业人才培养形成耦合关系。这种灵活配置的行动补给机制既有利于高

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及协调、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

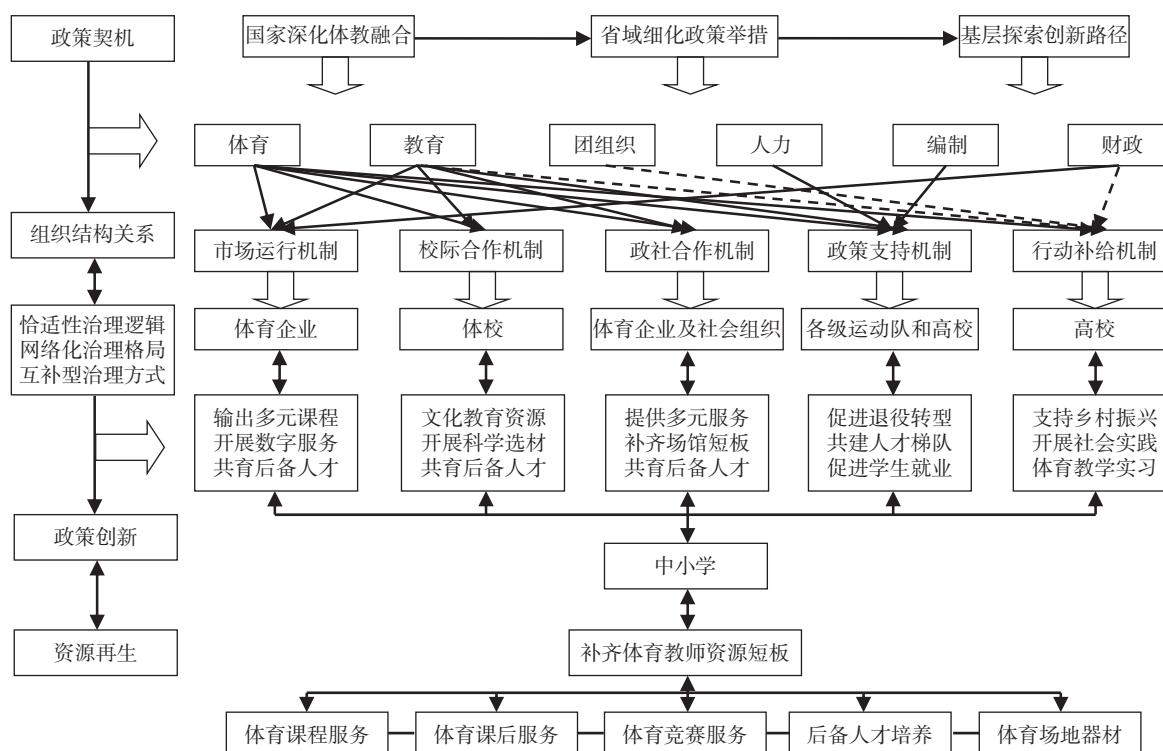
教师资源短板的刚性策略,而且以互补型治理方式使不同性质、类型和层级组织在互动中再生资源,实现政策创新和治理效能提升的目标。

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育等资源再生,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) 通過深描补齐體育教師資源短板的典型案例,解耦多種類型的適配機制,探索补齐體育教師資源短板的本土化路徑。新修訂的《體育法》等政策法規為破解體育教師不足、優秀運動員退役就業難及青少年體育組織能力建設乏力等困境提供了法律依據。地方以深化體教融合為契機,將补齐體育教師資源短板與促進學校體育發展、支持社會力量發展、培養體育後備人才及建設體育教師隊伍等政策思路深度耦合並有效銜接。本文聚焦體育教師資源、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種补齐體育教師資源短板的適配機制,以此為導向構建了更具包容性的补齐體育教師資源短板的理論模型,探索了多種機制共存的學校體育資源供給路徑。從理論探索的角度,構建了參與行動的不同類型組織共存的體育教師資源供給機制,拓展了學校、體校及不同類型青少年體育俱樂部的組織邊界及其資源整合方式,彌補了學校體育資源供給及學校體育合作治理模式的理論缺口,豐富了符合中國情境的學校體育、體育及教育人資源等基本理論。

(2) 通過識別不同類型行政組織及高校、體校、體育社會組織和市場組織等在补齐體育教師資源短板中的組織結構關係,探索了其政策創新和資源再生等效能提升路徑。在青少年體育多元化需求的背景下,面對單一體育組織治理“孤島”的困境及應對中小學學齡人口結構變化,不同類型行政組織及高校、體校、體育社會組織和市場組織等合作共促青少年體育高質量發展已成為必然趨勢。現有研究提出了學校體育跨部門治理理念及深化體教融合對推動學校體育、青少年體育等改革的重要意義,但仍未揭示學校體育資源供給的相關組織結構關係及內在邏輯。本文通過剖析补齐體育教師資源短板的5種適配機制,進一步抽取了適配機制背後相關組織互動的結構關係要素,發現各類相關組織在补齐體育教師資源短板過程中形成了恰適性治理邏輯、網絡化治理格局和互補型治理方式的組織結構關係,實現了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及學校體育教育資源再生的目標,在一定程度上揭開了體育教師資源供給及其組織結構關係、效能提升之間的“黑箱”。從理論探索的視角,不僅厘清了基層學校體育資源供給中的組織結構關係,也進一步拓展了學校、體校、不同類型青少年體育俱樂部

及從事青少年體育業務的企業等的理論研究邊界。

7.2 啓示

在實踐過程中,中小學體育教師等資源供給已超越教育部門單一治理的範疇。體育、教育等行政組織及普通中小學、體校、不同類型青少年體育俱樂部等為了自身組織生存和資源獲取,作為資源承載的主體或客體進入學校體育資源供給行動已經成為常態。基於此,本文可從以下3個方面提供啟示。

(1) 探索深化體教融合背景下集約性补齐體育教師資源短板的實踐路徑對學校體育和青少年體育組織合作治理具有借鑒意義。深化體教融合為學校體育、青少年體育等跨部門及多類組織供給學校體育資源提供了政策依據。尤其是以資源依賴的方式建立补齐體育教師資源短板的組織結構關係,實現了集約性體育教師資源共享、再生等供給路徑,破解了各類青少年體育組織間的體育教師等相關資源不足的棘手問題。鑑於此,以上組織依據自身資源優勢或短板,在不同行動計劃的組織互動中建立起有利於青少年體育人資源、體育活動、體育賽事、體育場館等資源互補及共享的合作治理機制。

(2) 建立不同類型补齐體育教師資源短板的適配機制對學校體育和青少年體育組織資源配置機制創新具有借鑒意義。在轉變政府職能、完善社會治理和發揮市場在資源配置中的決定性作用等改革背景下,體育、教育等行政組織及普通中小學、體校、不同類型青少年體育俱樂部等組織仍然面臨部門機制障礙、資源短缺困境和組織結構壁壘等問題。本文建立了不同類型补齐體育教師資源短板的適配機制,識別政府、社會和市場等組織功能及其結構關係,闡釋了不同類型組織在體育及教育資源供給中体现出的本地化、合法性和創新性特點。由此,在深化體教融合、執行《〈體育與健康〉教學改革指導綱要(試行)》及《義務教育體育與健康課程標準(2022年版)》等過程中,對學校和相關青少年體育組織能力建設和運行提出了更高要求,聚焦學校體育教學資源和課內外服務,以及青少年體育組織建設、活動開展及體育競賽等業務,對建立相適應的資源配置機制具有借鑒意義。

(3) 分析补齐體育教師資源短板的典型案例對不同類型組織及其管理者探索政策創新路徑和培育創新精神具有借鑒意義。管理者政策執行的態度和政策創新的精神是补齐體育教師資源短板及建立組織結構關係

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, 郁昌店. 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“购车绿色转型”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 Haipei^{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