

# 协同治理视角下竞技体育后备人才培养的 逻辑检视、现实困境与纾解路径

蔡振强

(湖北大学 体育学院, 湖北 武汉 430062)

**摘要:** 推进竞技体育后备人才培养的协同治理, 是我国迈向高质量发展和建设体育强国的必然要求。本文运用文献资料、逻辑分析等研究方法, 以协同治理理论为基础, 遵循“理论逻辑—现实困境—纾解路径”的研究脉络, 系统分析我国竞技体育后备人才培养的协同基础、现实挑战与改革方向。研究表明, 在理论层面, 协同治理为多元主体共同参与竞技体育后备人才培养提供了重要支撑; 在实践层面, 仍存在体制机制分隔、资源分配失衡、社会组织能力不足、学校与家庭功能未充分发挥等突出问题。为此, 提出应从构建多元协同与贯通培养机制、推动体制融合与理念创新、激发社会力量参与等方面系统优化人才培养路径, 进而构建“政府引导、社会参与、学校主体、家庭支持”的协同共治体系, 为实现体育强国目标筑牢坚实的人才根基。

**关键词:** 协同治理; 竞技体育; 后备人才培养; 多元主体

## Logical Examination Practical Dilemmas and Resolving Strategies of Competitive Sports Reserve Talent Cultivation from a Collaborative Governance Perspective

CAI Zhen-qiang

(School of Physical Education, Hubei University, Wuhan 430062, China)

**Abstract:** Promoting collaborative governance in the cultivation of competitive sports reserve talents is an essential requirement for China to achieve high-quality development and build a leading sports nation. Using research methods such as literature review and logical analysis, this study is based on the theory of collaborative governance and follows the research framework of “theoretical logic—practical dilemmas—resolving strategies” to systematically analyze the collaborative foundation, practical challenges and reform directions of competitive sports reserve talent cultivation in China. The study shows that at the theoretical level, collaborative governance provides important support for multiple subjects to jointly participate in the cultivation of competitive sports reserve talents; at the practical level, there are still prominent problems such as the separation of institutional mechanisms, unbalanced resource allocation, insufficient capacity of social organizations, and underutilized functions of schools and families. Therefore, it is proposed to systematically optimize the talent cultivation path by constructing a multi-subject collaboration and integrated training mechanism, promoting institutional integration and conceptual innovation, and stimulating the participation of social forces, so as to build a collaborative governance system characterized by “government guidance, social participation, school leadership, and family support”, and lay a solid talent foundation for realizing the goal of a leading sports nation.

**Key words:** Collaborative governance; Competitive sports; Reserve talent cultivation; Multiple subjects

党的二十大报告指出,要“促进群众体育和竞技体育全面发展,加快建设体育强国”<sup>[1]</sup>。竞技体育后备人才培养作为竞技体育的重要组成部分,应为竞技体育的全面发展提供有力支撑<sup>[2]</sup>。近年来,我国相继出台《关于加强竞技体育后备人才培养工作的指导意见》(以下简称《意见》)、《关于印发深化体教融合 促进青少年健康发展意见的通知》(以下简称《通知》)及《“十四五”体育发展规划》(以下简称《规划》)等政策文件,旨在深化竞技体育后备人才培养工作,强调学校与社会力量的重要作用,并提出构建适应社会发展需求、主体多元化的体育后备人才培养体系<sup>[3-5]</sup>。规模充足、素质优异的竞技体育后备人才,是竞技体育实现可持续发展的核心基础。然而现阶段我国竞技体育后备人才仍面临储备总量匮乏、培养体系效能不足等突出问题,制约了竞技体育的可持续发展能力<sup>[6]</sup>。鉴于此,本研究以协同治理理论为学理依据,围绕“逻辑检视—现实困境—纾解路径”这一研究主线,为推动我国竞技体育后备人才培养提供参考,助力体育强国建设。

## 1 协同治理视角下竞技体育后备人才培养的逻辑检视

### 1.1 奠基石:协同治理为竞技体育后备人才培养提供理论支撑

协同治理的概念最初由 Dohahue 教授提出,他将协同治理定义为一种特殊的公私合作模式,即政府通过与社会力量合作,将自身的决策权部分释放并共享,以实现政府所设定的公共目标<sup>[7]</sup>。随着协同治理理论不断发展与广泛应用,有学者从公共问题解决的视角出发,提出在资源与利益相互依赖的基础上,多元主体共同参与决策制定的观点<sup>[8]</sup>。其本质在于,两个或多个存在利益冲突的不同主体之间,通过相互协调与配合,最终借助联合行动实现质量与效率的提升目标。在综合既有研究成果的基础上,本研究将协同治理界定为:为应对复杂的公共问题,政府、社会组织、学校等主体通过相互协调与积极配合,共同解决难题并最终实现预期目标。

### 1.2 突破口:协同治理是破解竞技体育后备人才培养困境的现实需求

我国竞技体育后备人才培养经历了从政府单一主导的“三级训练网”模式,到探索“体教结合”,再逐步迈向以“体教融合”为核心、多元主体协同共治的培养模式<sup>[9]</sup>。经过长期不懈地系统性发展与积累,我国竞技体育整体实力显著提升。近年来,我国在竞技体育后备人才培养方面持续加大各类资源的投入力度。然而,我国在竞技体育后备人才培养多元主体协同治理方面仍处

于初步探索阶段,各主体在政策导向、管理模式、职能划分、资源整合及绩效评估等方面依然存在隔阂<sup>[10]</sup>。在政府职能下放过程中,市场化环境中的逐利风险有所增加,致使部分体育俱乐部及体育社会组织在运动员注册与参赛等环节出现投机行为<sup>[11]</sup>。协同治理理论强调多元主体的协同合作、资源整合与利益协调,注重通过平等协商与共同决策实现复杂问题的有效解决。因此,借助协同治理理论推进我国竞技体育后备人才培养的科学化发展,不仅具有理论层面的契合性,更符合实践层面的迫切需求。

### 1.3 新引擎:协同治理驱动竞技体育后备人才培养的科学化发展

竞技体育后备人才培养作为由多元主体参与的复杂系统工程,其特征与协同治理理论高度契合。从治理主体来看,当前竞技体育后备人才培养模式已突破传统由政府单一主导的治理格局,正逐步构建起由政府、社会组织、学校等多主体共同参与的协同治理体系<sup>[12]</sup>。从治理内容来看,竞技体育后备人才的培养涵盖选材、训练、竞赛等复杂任务的管理,其难度非单一主体所能独立完成,各主体需在竞技体育后备人才培养目标的引领下协同合作,共同制定职能划分、利益分配等关键要素的规则,以确保各治理主体间的高效协同与合作,进而实现人才培养的最优效果<sup>[13]</sup>。从治理对象来看,竞技体育后备人才培养是一个多角色协同参与的复杂过程,其中包含运动员、教练员、管理人员等诸多角色要素。不同要素之间易受内部机制与外部环境等诸多因素影响,形成一个极其复杂的系统。因此,协同治理不仅是解决竞技体育后备人才培养现实问题的需求,更是其未来实现科学发展的关键路径。

## 2 协同治理视角下竞技体育后备人才培养的现实困境

在推进竞技体育后备人才培养体系建设的进程中,首先应系统识别参与其中的各主体,唯有通过多元主体的有效参与和有序协作,才能构建起多元协同治理的体系。相关政策文件(如《意见》《通知》《规划》等)明确指出,我国竞技体育后备人才培养实行以政府为主导、学校与社会力量协同参与的培养模式。基于此,本研究将竞技体育后备人才培养的主体划分为政府(体育部门和教育部门)、社会(体育社会组织)、学校及家庭。

### 2.1 宏观层面:体制壁垒与协同机制缺失

#### 1) 政策目标分散与跨部门协同不足

自“体教融合”理念提出以来,其实践成效与既定

目标之间存在一定偏差，“运动员学生”与“学生运动员”这两种表述，实质上反映出体育与教育两大部门在竞技体育后备人才培养目标和价值取向上的差异<sup>[14]</sup>。尽管国家体育总局与教育部联合印发多份指导性文件，从宏观层面强调以融合发展的理念统筹竞技后备人才的文化学习与体育训练，推动二者协同共进，但在实践层面，体教融合理念尚未充分渗透并有效贯彻于以体育部门和教育部门为主导的竞技体育后备人才培养模式。

### 2) 资源分配不均与使用效率低下

当前，教育部门在体育资源方面与体育部门仍存在显著差距，其在经费投入、训练设施、后勤保障与专业化管理等方面的资源配置明显不足<sup>[15]</sup>。体育部门倾向于将资源集中投入竞技体育领域，优先支持短期内可见成绩提升的优势项目；教育部门则侧重于全体学生的均衡发展。这种资源分配矛盾导致整体资源使用效率低下，难以同时满足竞技水平提升与体育教育普及的双重需求。这一困境不仅使教育部门难以承担竞技体育后备人才培养的主导职责，也在客观上限制了竞技体育后备人才整体竞技水平的提升。

### 3) 协同管理机制与统一评估体系缺失

目前，我国竞技体育后备人才培养在宏观层面面临管理体制分隔与评估标准不一的突出问题。体育与教育部门分别采用独立运行的体系：体育系统主要面向专业运动员组织赛事，教育系统则侧重于普通学生竞赛，两个系统在赛事规划及激励机制方面缺乏协调，未能建立统一的竞赛体系，导致人才培养路径存在断层<sup>[16]</sup>。在评估层面，教育系统注重学业成绩与身心健康，体育系统则聚焦竞技成绩与人才输送实效。由于评估标准存在差异，双方在推进联合评估时面临体系兼容与操作协调的双重困难，最终阻碍了高效协同的后备人才培养机制的形成。

## 2.2 中观层面：社会组织的功能困境与融入障碍

### 1) 自主发展能力薄弱与公信力欠缺

当前，我国体育社会组织仍处于发展的初级阶段，自身能力建设存在明显不足，制约了其在竞技体育后备人才培养中应发挥的功能。一是体育社会组织在数量与规模上仍显不足，且多数对政府存在较强依赖性，导致组织独立性与自主性缺失，难以作为多元共治主体有效承担公共体育服务职能。二是体育社会组织在公共服务能力与公信力方面亦表现薄弱，无法系统提供专业化、高水平的训练服务，进而难以与以学校体育和“三级训练网”为核心的传统培养体系实现深度融合。与此同时，体育培训行业尽管在“十三五”期间规模显著扩大，但仍面临训练场地与设施资源不足、专业教练团队短缺、

市场监管机制不健全等发展瓶颈<sup>[17]</sup>。教练员队伍存在数量不足与结构不优并存的问题，准入门槛较低，专业水平参差不齐，直接影响后备人才训练的科学性与成效。此外，体育社会组织在整合社会资源过程中，还受限于资源总量有限与持续资金压力，导致课程设置科学性欠缺、服务标准不统一，进一步削弱了其整体培养效能。

### 2) 制度保障缺位与系统融入难度大

体育社会组织在参与竞技体育后备人才培养过程中，还面临制度支持不足与资源分配不均等多重外部结构性制约。政府层面尚未建立明确的社会力量准入机制与政策配套体系，导致其在注册管理、赛事参与、人才输送等环节仍遭遇制度性壁垒，难以获得与体育系统、教育系统同等的主体权利，无法真正融入现有培养体系<sup>[18]</sup>。尽管市场化机制在部分运动项目中发挥了一定作用，但其逐利本质导致资源显著倾向于市场价值高、社会关注度强的项目（如足球、篮球），而基础大项、冷门项目及冰雪项目等则面临资源严重匮乏的困境，加剧了竞技体育项目发展的结构性失衡。尽管以上海为代表的部分地区在社会化与市场化办训方面取得初步成效，涌现出一批社会办训机构，但从全国整体来看，社会组织办训规模仍有限，项目覆盖不均衡，未能系统提升后备人才培养的整体水平。此外，在与体育系统、教育系统协同过程中，社会组织常处于弱势地位，缺乏话语权与权益保障机制，合作机制不健全，致使其难以独立承担系统化培养任务，最终制约了多元共治模式的有效实施与持续发展。

## 2.3 微观层面：执行单元的资源约束与目标冲突

### 1) 学校资源匮乏与协同机制不健全

学校在竞技体育后备人才培养体系中的贡献率持续偏低，这一现象源于多重结构性困境的共同制约。一是应试教育体制的深层约束：当前教育评价体系以升学率为核心指标，导致学校管理与家庭教育均倾向于重视文化课程成绩，而将体育教育活动边缘化，视其为次要甚至干扰学业的活动。二是人才培养路径出现倒置：原本设计的“小学—初中—高中—大学”贯通式培养模式未能有效实施，大学本应成为向职业体育与国家队输送人才的顶端平台，实践中却多成为退役运动员的安置渠道，形成人才流动的逆向循环<sup>[19]</sup>。三是学训矛盾始终未能得到有效解决：竞技体育培养所需的系统训练必然挤占文化学习时间，但学校层面缺乏有效的协调机制与制度安排，致使运动员难以在学业与训练间取得平衡。此外，学校体育与竞技体育的发展关系尚未理顺，普及与提高相互脱节，竞技体育发展缺乏坚实的学校体育基础。尽管体教融合政策已推行多年，多数学校运动队仍面临领导支持不足、政策保障欠缺及软硬件资源匮乏等现实困

难<sup>[20]</sup>。学校内部更存在明显的博弈困境：管理部门要求运动队以成绩换取政策支持，而教练员则主张先有政策保障才能取得优异业绩，这种相互等待的僵局导致发展动力不足，进一步削弱了学校在竞技体育人才培养中的应有功能。

### 2) 家庭支持功能缺失与观念制约

家庭在竞技体育后备人才培养体系中本应承担情感支持、资源投入与兴趣引导等多重功能，然而其实际效能尚未充分释放。多数家庭对专业化体育训练持保留态度，尽管家长普遍认同体育的身心健康价值，却普遍不主张子女成为“体育生”<sup>[19]</sup>。这一现象主要源于运动员出路狭窄的现实困境：研究表明，近30%的运动员退役后五年内未能稳定就业，超一成收入低于社会平均水平，女性运动员就业形势尤为严峻<sup>[21]</sup>。加之运动员文化教育不足、退役安置机制不完善与职业转型困难等结构性问题的存在，进一步强化了家长的顾虑。家庭的经济条件、教育观念等因素也直接影响其支持程度，致使这一重要主体未能充分发挥其在后备人才培养中的应有作用。

## 3 协同治理视角下竞技体育后备人才培养的纾解路径

竞技体育后备人才培养的困境是一个系统性问题，需通过多元主体协同治理予以破解。宏观层面的制度壁垒与资源失衡制约中观和微观层面的效能发挥，而微观层面的参与乏力又会反噬宏观政策的实施效果。因此，未来的优化必须分层施策、系统协同。

### 3.1 多元协同与贯通培养：竞技体育后备人才培养的新机制

竞技体育后备人才培养需依托多元主体的能力与意愿共同推进。为应对当前挑战，亟需构建多元协同的后备人才培养新框架，充分发挥学校及家庭的基础性作用和社会组织的补充性功能，形成多元协同、优势互补的培养格局。具体而言，学校系统需注重普及运动技能与扩大参与规模，同时专注于高水平运动员的精英化训练；家庭则应着重发挥其情感支持与价值观引导的基础性作用；而社会组织则可提供个性化、多样化的培训服务，共同构建多层次、多渠道的培养体系。然而，多元协同模式的推进也面临诸多挑战，包括各主体间目标不一致、权责界限不清、资源配置分散等现实问题。为此，需要建立制度化的协同治理机制，通过定期召开联席会议、搭建协商平台等方式，明确各方职责与利益分配，有效破除体制机制壁垒。同时，应积极推进体育部门、教育部门、社会组织及家庭等主体的资源整合与优势互补，

如引进专业教练和优秀退役运动员进入学校指导训练，有效激发青少年参与体育活动的积极性。此外，还需建立科学的激励与反哺机制，对输送人才的单位给予相应奖励，并保障其在运动员发展过程中的合理收益，从而构建基础教育与职业体育有效衔接、多元主体共担责任、资源共享、协同发展的后备人才培养生态系统。

### 3.2 破除壁垒与融合育人：竞技体育后备人才培养的新理念

竞技体育后备人才培养体系的高质量发展，必须以理念创新为先导进行系统性重构。一是应完善顶层制度设计，在《意见》《通知》等政策框架基础上，制定中长期发展规划，牢固树立系统观念，着力破解体育与教育系统长期存在的体制壁垒。要通过“一体化设计与推进”原则，明确两部门职责分工，强化在人才培养目标、资源配置及实施路径上的深度融合，彻底改变教体二元对立的局面。二是亟需推动体育系统从“金牌至上”向“育人夺标”转变，引导教育系统摆脱“应试教育”的束缚，树立全面发展的大教育观，确立“健康第一”的育人理念，全面落实《规划》要求，将竞技体育后备人才的文化教育真正纳入国民教育体系，从根本上破除竞技体育后备人才教育的制度障碍。三是要充分发挥体育的综合育人功能。教育部门应超越单纯的体育教学，体育部门需突破竞赛训练的局限，确立以教学为根基、竞赛为核心、育人为价值归宿的发展路径，推动实现教育理念的统一和培养目标的融合。由于理念转型具有长期性，应制定中远期实施规划，从具体措施完善逐步推向深层理念变革，加快培养价值取向的转型进程。要坚持以人为本的科学发展观，统一各方培养目标，构建促进竞技体育后备人才全面发展的新型培养体系。

### 3.3 激发活力与协同共育：竞技体育后备人才培养的新路径

激发体育社会组织参与的积极性，是构建多元化竞技体育后备人才培养体系的关键环节。为提升其服务能力，应健全内部治理结构，加强专业人才队伍建设，通过系统培训、专家指导与行业交流持续提高服务水平。同时，需借助政府、学校及媒体资源，通过举办赛事、培训及公益活动提升其公信力与社会影响力。国际经验表明，成熟的职业体育体系不仅具有显著经济价值，更能塑造项目文化、吸引青少年参与。我国应通过优化制度设计、推动管办分离、培育消费市场等措施激活职业体育生态，畅通运动员发展路径。此外，需建立社会组织参与人才培养的长效机制，明确准入标准与责任清单，完善监督评估体系。通过政府购买服务、委托授权等模式引导社会力量参与，形成学校、体育部门与社会组织

协同共育的新格局，全面提升竞技体育后备人才培养质量与效益。

#### 4 结语

竞技后备人才培养是我国竞技体育可持续发展的根基，亦是体育强国建设的核心支撑。当前多种培养模式并存却未能形成系统合力，暴露出目标分离、资源配置分散与协同机制缺位等现实困境。基于协同视角分析，政府、社会、学校与家庭四大主体应共同构建多元共治的培养体系：政府需强化政策引导与制度保障职能，社会组织应提供专业支持与资源补充，学校须夯实体教融合实践平台，家庭则承担情感支持与价值塑造功能。唯有构建“目标协同、责任共担、资源互融”的治理体系，才能有效破解人才培养中的结构性矛盾，推动我国竞技体育后备人才建设迈向高质量、可持续发展新阶段。

#### 参考文献

- [1] 习近平. 高举中国特色社会主义伟大旗帜 为全面建设社会主义现代化国家而团结奋斗——在中国共产党第二十次全国代表大会上的报告 [EB/OL]. (2022-10-25) [2025-08-16]. [http://www.gov.cn/xinwen/2022-10/25/content\\_5721685.htm](http://www.gov.cn/xinwen/2022-10/25/content_5721685.htm).
- [2] 彭国强, 高庆勇. 新阶段竞技体育助力社会主义现代化强国建设的时代机遇与战略路径 [J]. 天津体育学院学报, 2022, 37 (5): 518-524.
- [3] 国家体育总局, 教育部. 关于加强竞技体育后备人才培养工作的指导意见 [EB/OL]. (2017-11-10) [2025-08-16]. [http://www.gov.cn/xinwen/2017-12/07/content\\_5245254.htm](http://www.gov.cn/xinwen/2017-12/07/content_5245254.htm).
- [4] 国家体育总局, 教育部. 关于印发深化体教融合促进青少年健康发展意见的通知 [EB/OL]. (2020-08-31) [2025-08-16]. [http://www.moe.gov.cn/srcsite/A17/moe\\_938/s3273/202009/t20200921\\_489271.html](http://www.moe.gov.cn/srcsite/A17/moe_938/s3273/202009/t20200921_489271.html).
- [5] 国家体育总局. “十四五”体育发展规划 [EB/OL]. (2021-10-25) [2025-08-16]. <http://www.sport.gov.cn/zfs/n4/n211/c236796/content.html>.
- [6] 仰金星, 黄开放, 陈星熠, 等. 竞技体育后备人才培养的域外经验与中国镜鉴——以美、日、德为例 [J]. 体育教育学报, 2024, 40 (5): 88-94.
- [7] Donahue J D, Zeckhauser R J. Public-Private Collaboration [M] // Goodin R, Moran M, Rein M. The Oxford Handbook of Public Policy. 1st ed. Oxford: Oxford

University Press, 2009.

- [8] Jörgen W, Weibull. 演化博弈论 [M]. 王永钦译, 陈昕主编. 上海: 上海人民出版社, 2023.
- [9] 白新蕾, 陈培友, 孙志. 体教融合促进竞技体育后备人才培养的价值意蕴、现实困境与实施路径 [J]. 吉林体育学院学报, 2023, 39 (4): 83-89.
- [10] 杨国庆. 中国体教融合推进的现实困境与应对策略 [J]. 成都体育学院学报, 2021, 47 (1): 1-6.
- [11] 包长春, 杨志, 康博舒. 我国青少年体育俱乐部多元协同治理研究 [J]. 体育文化导刊, 2021 (4): 35-40.
- [12] 武文强, 王聪帅, 黄辰鑫, 等. 基于演化博弈的竞技体育后备人才培养多元主体协同治理研究 [J]. 北京体育大学学报, 2024, 47 (12): 48-62.
- [13] 黄辰鑫, 唐建倦, 王聪帅, 等. 我国竞技体育后备人才培养多元主体协同治理的演化博弈与仿真分析 [J]. 山东体育学院学报, 2023, 39 (6): 47-57, 75.
- [14] 刘波, 郭振, 王松, 等. 体教融合: 新时代中国特色竞技体育后备人才培养的诉求、困境与探索 [J]. 体育学刊, 2020, 27 (6): 12-19.
- [15] 卢文云. 迈向体育强国我国竞技体育发展面临的问题与对策 [J]. 沈阳体育学院学报, 2020, 39 (2): 75-81, 107.
- [16] 杨国庆. 中国竞技体育人才精准化培养模式创新的四重逻辑 [J]. 上海体育学院学报, 2023, 47 (11): 17-27.
- [17] 柳鸣毅, 胡雅静, 孔年欣, 等. 新时代中国青少年体育培训产业政策机遇与治理策略 [J]. 天津体育学院学报, 2021, 36 (1): 12-19.
- [18] 杨蒙蒙, 吴贻刚. 竞技体育后备人才培养中政府与社会力量合作博弈分析 [J]. 体育文化导刊, 2019 (1): 11-16.
- [19] 杨国庆. 我国竞技体育后备人才多元化培养模式与优化策略 [J]. 上海体育学院学报, 2017, 41 (6): 17-22.
- [20] 孙萍, 李成梁. 系统观视域下新时代我国竞技体育后备人才多元培养困境与优化策略 [J]. 沈阳体育学院学报, 2024, 43 (2): 74-81.
- [21] 谢云. 我国竞技体育后备人才培养: 发展现状与路径选择 [J]. 天津体育学院学报, 2022, 37 (5): 532-538, 577.