

## 我国高水平运动员从事学校教练员的现实价值与实施策略研究

刘培庆

北京青年政治学院, 北京 100102

**[摘要]** 提供高质量的体育服务是构建优质教育服务体系的重要内容。体育立德树人根本任务的落实, 吸引大量的体育人才汇聚到教育系统中是当前工作的重中之重。体育教师和学校教练员是学校体育工作开展的重要岗位, 而教练员则是打通体教融合的关键环节。近些年国家发布一系列的政策推动学校教练员岗位的设置, 本研究运用文献资料法、逻辑分析法分析我国高水平运动员从事学校教练员岗位的政策导向, 基于 SWOT 矩阵分析高水平运动员从事学校教练员岗位的优势、劣势、机遇和挑战, 进而提出了利用政策机遇, 加强宣传和引导; 打通职业培训渠道, 解决后顾之忧; 充分了解需求, 提升供给效率; 统一评价标准, 确保公平公正的提升策略, 期待为后续政策的落地实施提供有益的借鉴。

**[关键词]** 高水平运动员; 学校教练员; 政策导向; SWOT 分析; 实施策略

DOI: 10.33142/jscs.v4i3.13210

中图分类号: G807.4

文献标识码: A

### Research on the Practical Value and Implementation Strategies of High-level Athletes in China Engaging as School Coaches

LIU Peiqing

Beijing Youth Politics College, Beijing, 100102, China

**Abstract:** Providing high-quality sports services is an important part of building a high-quality education service system. The implementation of the fundamental task of cultivating moral character in sports and attracting a large number of sports talents to gather in the education system is the top priority of current work. Physical education teachers and school coaches are important positions in the development of school sports work, and coaches are the key link in promoting the integration of sports and education. In recent years, the government has issued a series of policies to promote the establishment of school coach positions. This study uses literature review and logical analysis methods to analyze the policy orientation of high-level athletes in China engaging in school coach positions. Based on the SWOT matrix analysis, the advantages, disadvantages, opportunities, and challenges of high-level athletes engaging in school coach positions are discussed, and it is proposed to use policy opportunities to strengthen publicity and guidance; Open up vocational training channels to solve worries; Fully understand demand and improve supply efficiency; Unified evaluation criteria to ensure fair and just promotion strategies, looking forward to providing useful references for the implementation of subsequent policies.

**Keywords:** high-level athletes; school coaches; policy orientation; SWOT analysis; implementation strategy

构建高质量的教育服务体系是全面落实国家教育强国和体育强国的重大部署, 学校体育则成为了其中的关键环节, 承担着新时代教育服务的使命。新时代学校体育工作突出协同育人, 新的体育教学模式更加需要专业队伍的支撑。2023 年, 国家体育总局、中央编办、教育部、人社部联合印发了《关于在学校设置教练员岗位的实施意见》(简称《实施意见》)<sup>[1]</sup>, 为推动学校教练员工作的落实提供了政策依据, 既明确了学校教练员岗位的性质和工作职责, 同时也为推进教练员岗位的落实明确了方向。学校体育教练员岗位承担学校体育赛事活动组织、学校运动队训练竞赛管理以及学校体育社团、学校体育俱乐部的建设管理等工作, 同时也可以在一定程度上参与体育教学工作, 是新发展阶段全面深化体教融合的重要举措和实践抓手。

现有关于学校教练员的研究, 按照研究对象来分主要

分为: 业余运动体校教练员、高水平运动队教练员、普通院校教练员、足球特色学校教练员、体育传统项目(中学、小学)学校 5 大类别; 从研究内容来看, 主要分为教练员的发展现状调查、教练员执教能力、教练员培训(培训内容、入职培训)、教练员考核机制; 按照地域划分, 主要有全国的运动项目教练员和区域性(涉及河南、河北、山东、重庆、北京、贵州、湖南、上海等十余个地区)的学校教练员; 运动项目分别有: 足球、篮球、游泳、啦啦操、网球、排球、武术等。这些研究分别从不同的视角对我国学校教练员发展过程中常见问题的规避、培训内容的设置、奖励考评机制的完善等内容进行了探讨, 形成了较为丰富的研究成果<sup>[2-23]</sup>。但是, 学界对于高水平运动员转向学校教练员这一重要议题缺乏足够重视, 面对现实和政策的双重诉求, 亟须从学理层面加以回应。基于此, 本研究借助 SWOT 分析模型, 分析当前高水平运动员转型成为学

校教练员的优势、劣势、机遇和挑战,据此提出高水平运动员转向学校教练员的提升策略,为《实施意见》的落地提供建议。

### 1 高水平运动员从事学校教练员的政策导向

学校教练员岗位设置一直是我国体教融合政策议题中的重要内容。早在2020年8月,体育总局和教育部联合发文《关于深化体教融合 促进青少年健康发展意见》<sup>[24]</sup>,强调了学校体育教育工作改革的重点任务,其中改革的关键内容之一就是改革师资聘用模式。2020年10月,中央办公厅发布《关于全面加强和改进新时代学校体育工作的意见》<sup>[25]</sup>,进一步明确了学校体育工作的发展方向,提出了学校体育立德树人的总任务,要求贯彻落实“教会、勤练、常赛”的思想和精神,促进学生享受乐趣、增强体质、健全人格、锤炼意志。在全面改善学校办学条件中,指出要配齐配强体育教师,明确提出了在大中小学设立专(兼)职教练员岗位、建立优秀退役运动员为教练员制度。2022年7月,最新修订的《中华人民共和国体育法》<sup>[26]</sup>中,第二十一条指出学校可以设立体育教练员岗位,优先聘用符合相关条件的优秀退役运动员从事学校体育教学、训练活动。这是第一次将学校教练员岗位设置和优先聘任优秀退役运动员继续从事体育教学领域工作纳入到国家法律文件当中。随后,《关于构建优质均衡的基本公共教育服务体系的意见》<sup>[27]</sup>,再次提出了体育教师、基本公共体育服务在教育服务体系当中的重要作用。这些政策的出台为学校教练员岗位的设置和高水平运动员进入学校从事教练员工作提供了重要的政策依据。其中,《实施意见》<sup>[1]</sup>的出台,更是在岗位设置、岗位职责、职称体系上,明确了教练员岗位的工作性质和岗位落地的形式。其中专门有两条提出了各地区可拿出一定数量的学校教练员岗位面向取得一级及以上运动员技术等级的退役运动员公开招聘,这标志着高水平运动员从事学校教练员工作已经成为了当前甚至未来学校体育人才引进工作当中的一项重要议题。

### 2 高水平运动员从事学校教练员的SWOT矩阵分析

SWOT分析矩阵是美国学者安德鲁提出的一种制定企业发展战略规划的方法。在本研究中,为了促进学校教练员更好的持续发展,采用通过SWOT矩阵分析高水平运动员在从事学校教练员岗位时所具备的优势(Strengths)、劣势(Weaknesses),以及国家层面倡导设置教练员岗位的外部机会(Opportunities)和潜在的威胁(Threats),从内外部环境的互相联系当中进行深入的分析。

#### 2.1 学校教练员岗位设置给运动员带来的机会

##### 2.1.1 提供多元选择机会,突出教练员岗位特质

学校体育服务人才梯队的建设主要来源于体育教师,目前我国学校体育教师的专业来源于两个专业:体育教育学和运动训练学专业,体育教育专业的学生多数升学前

已具备较好的身体素质和运动能力,甚至有些已具备一定的专项技能,入校后根据本人专长和兴趣选择专项,一般分为主项和副项,通过专项技能学习,最终达到能在基础教育领域从事体育教学与锻炼、课余训练与竞赛、学校体育管理与科学研究等工作的高素质复合型体育教师。而运动训练专业的学生,一般具备突出的专项运动技能和运动训练指导及竞赛组织能力,该专业主要培养能够胜任学校、俱乐部等单位的专项运动训练和教学的教练员、运动员、裁判员等高素质应用型人才。两个专业在学校体育教学领域虽有交叉存在可转换性,但互相具有不可替代性。在实际工作中,体育教师从业资格证的考取有一定的难度,在很大程度上降低了高水平运动进入教育系统的机会,《实施意见》则给予运动员更多选择的机会。

##### 2.1.2 搭建桥梁,推动体育人才的资源整合

学校教练员岗位可以通过不同的渠道来实现,各地区各学校面临的问题各不相同,受到岗位编制、学校经费和学生生源水平等诸多因素的影响,采用兼职或者购买服务的方式实现学校教练员岗位的空缺成为很多学校的首选。一些体育运动学校中的教练员可以通过兼职的形式进入中小学担任教练员,同时体育运动俱乐部、专项运动协会等的优秀体育人才可以与学校之间建立联系,在《实施意见》的推动下,可以在最大范围内实现体育人才资源的整合,让更多的具有高水平运动技能的人才能够为学校体育工作服务。

##### 2.1.3 解决优秀退役运动员就业问题

优秀退役运动员的就业问题一直是困扰我国体育系统的一个难题,很多高水平运动员退役后没有适合自己的工作岗位,“体操冠军沦为街头艺人”“举重冠军沦为搓澡工”这样的案例也会出现在舆论当中,高水平运动员经过国家多年的栽培,在本专业领域中多年训练的经验、高水平的专业技能、参与大赛的经历都是一笔宝贵的财富,通过学校教练员岗位解决退役运动就业问题,能够让他们继续在自己擅长的领域中发挥自身的优势。同时对于学生来讲,运动员自身的身份光环和体育精神更具有说服力,既是对资源的一种再利用,更是对体育精神的传承。

### 2.2 学校教练员岗位设置对运动员的威胁

#### 2.2.1 体育行业之间竞争激烈,挤占运动员就业空间

从学校教练员岗位的实现形式来看,通过政府购买服务的形式,可以规避学校编制少的难题,体育行业的从业者之间竞争也会更加激烈。近些年,体育行业如雨后春笋般创立,《实施意见》的落地,必然会造成体育行业之间的激烈竞争,对于运动员而言,更多的体育机构愿意提供体育服务,各个学校之间也会平衡利弊,可能会在很大程度上挤占高水平运动员的就业空间。

#### 2.2.2 工作性质导致岗位约束性不足

无论是专职、兼职还是购买服务的教练员,其本身参

与教练员岗位的身份略有差异,对于后两者而言,学校体育工作开展得好坏与否,都与其自身的职业发展没有任何影响,不过是薪酬高低不同而已。如果学校专项经费充足,则可通过有效的激励手段能够刺激教练员付出更多的时间和精力投入到学校运动队的建设和训练当中,否则难以对岗位形成一定的约束。同时兼职和购买服务人员的流动性较强,且不受学校本身控制,无法形成足够的约束力,学生的学校效果和学生体育技能学习的连续性都难以得到有效保障。

### 2.2.3 评价机制难以统一,教练员职业发展未知

体育与其他专业不同,在中小学系统当中尤其明显的现象是,体育学科中分为了不同的运动项目,且不同运动项目的特点虽有共同点,但各专项技能都有自身独特的教学内容和教授方式,所以跨项目教学在体育学科中是很难实现的,尤其是在中小学教学当中,如果没有给学生建立正确的动作学习规范,难以保证学生专项技能的掌握情况,且不同运动项目出成绩的时间长短不一,比如团体类项目,如篮球、排球等,取得成绩较慢;啦啦操、健美操等偏艺术性,或者说一些冷门的运动项目更容易出成绩。现有的评价机制难以统一,极有可能会使部分运动项目的教练员丧失信心,如何合理公平地评价教练员的成果,为其打通后续的职业发展渠道,是在当前该岗位发展中面临的难题。

## 2.3 高水平运动员拥有的优势

### 2.3.1 专业的专项运动技能

高水平运动员多为从小龄就被选拔或者加入体育学校从事体育运动学习,从事运动技能学习的时间长。达到高水平竞技能力的运动员都熟练掌握本专项的专业技能知识,在自己的专业领域中有着自己独特的优势。同一项体育运动,不同运动员也都有自己独特的技术打法、克制对手难以发挥出其应有水平和关键时刻能一招制胜的本领,同时运动员训练经历使得运动员本人对运动项目本身的理解更为深刻,这些都是体育教学专业学生和其他学科老师所不具备的能力,也是最终帮助运动队运动员成长的关键能力。

### 2.3.2 参加大赛经验丰富

根据运动员等级评定标准可以发现,等级越高的运动员所参与的体育比赛水平越高,这种丰富的大赛经验,对运动员的心理素质、意志品质的磨练都是难以复制的经验,经历过大赛的运动员能够在指导学生参加比赛中遇到各项问题时及时给出调整的思路,帮助学生调整心态,这些也都是一般的体育教师所不具备的特点,也是帮助学生通过比赛提升能力的重要因素。

## 2.4 高水平运动员存在的劣势

### 2.4.1 缺乏系统的教育学理论知识学习

在我国举国体制的培养下,多数从小参与专项运动训练的学生更多的精力都是投放在训练当中,力争取得优异

的成绩,忽略了对于文化课的学习。学校教练员岗位虽然是以训练为主,但面对的却是教育系统的学生,需要教练指导和教会学生专项运动技能,这就需要运动员掌握一定的教学方法,能够将自己的运动训练经历与学校运动队的教学、训练有机融合,才能达到理想的效果。

### 2.4.2 教师职业素养和理论文化功底有待加强

运动员进入教育系统后,需要面临一系列除了常规训练工作之外一些其他任务,需要运动员们提升自身的文化素养,加强理论文化的学习,使自己能够更好地满足当代学校体育发展的新需求,增强对自身教练员身份的角色认同,能够适应在学校教育系统中的工作,需要其在未来的工作中不断加强学习,既要具备丰富经验,同样要做好理论的升华。

## 3 我国高水平运动员转化为学校教练员岗位的实施策略

### 3.1 利用政策机遇,加强宣传和引导

从体教融合理念的提出到《实施意见》的出台,教练员岗位的设置和解决优秀退役运动员就业的问题从国家部委文件上升到法律层面,可见国家对该发展事项的重视程度。但是学校教练员岗位为什么要设立?如何设立?设立后续的管理制度和评估机制如何?职业发展渠道如何打通?这些问题需要政策制定者从政策落地的视角,加强对政策的宣传和引导。学校教练员作为打通竞技体育与学校教育的通道,是未来推动体教融合的一个重要端口。作为政策的执行者,应该通过有效的宣传和引导,促使运动员个体能够了解教练员岗位设置的意义、了解自身在本岗位中应该发挥什么样的作用、如何通过该岗位能够实现社会价值、如何将个人的职业理想与国家的教育发展理念相结合,只有把这些目标具象化,落实到每个人运动员身上,才能发挥出专业人才的最大优势,充分实现“专业人干专业事”的目的。一方面要采取有效的手段加强政策宣传,使得更多的运动员了解政策,加大对政策落地的引导,推动更多的学校结合自身实际将政策落实;同时满足运动员自身发展的需求,比如薪资待遇等等,只有这样才能吸引和号召更多的高水平运动员加入到学校教练员岗位当中。

### 3.2 打通职业培训渠道,解决后顾之忧

职前职业培训是使个体融入工作环境和实现身份转换的一个有效的手段和方法,职后培训则是根据个体工作需求和面临的难题,提升个人专业发展的一个渠道。高水平运动员由于自身的特殊经历,在国家举国体制的培养下,投入了更多的时间和精力参与训练和比赛,在文化知识的学习上投入时间不足已是共识。随着体育运动的发展,社会大众对运动员的偏见虽然已经不再是“头脑简单、四肢发达”,但是无论是运动员个体还是学校管理者,对于运动员进入教育领域工作仍旧存在一定的顾虑,比如,运动员能否适应教师角色的转化?运动员在面临不同的学



生类型时能否因材施教挖掘不同学生的潜力?能否适应学校的工作环境等等?双方的顾虑都决定了是否能够将学校教练员岗位有效落地。现有研究发现,运动能力等级水平与学习能力之间存在正向相关关系,高水平运动员同样具备高水平的学习能力,因此,打通学校教练员的职业培训渠道,构建职前职后相互衔接的培训内容体系,不仅可以有效提升运动员的角色转换,建立对于教师角色的身份认同,还可以在运动员后续的工作当中,通过加强针对性的培训,解决其在工作中的瓶颈问题,能够有效地提升运动员在教练员岗位中的职业认同。因此,需要体育部门和教育部门做好统一的培训规划,有目的、定期地开展相关的培训,解决运动员在职业选择过程中的后顾之忧。

### 3.3 充分了解需求,提升供给效率

从政策的执行视角来看,影响政策执行效果的一个关键环节是政策接受者对于政策本身的需求,理想中的政策是一种发展方向性的引导,政策的执行主体涉及到体育部门、教育部门和各级各类学校,政策的受众群体则是具有高水平运动技能的运动员,通过了解运动员在职业选择时的就业倾向、分析运动员职业选择的影响因素和期望得到的支持等,为落实设置教练员岗位提供了强有力的证据支持。基于各级各类学校在选择设置教练员岗位时的专业选择倾向、期待教练员岗位在学校体育工作当中发挥的作用、自身能够提供的资源(资金、人员、专业)和需要主管部门给予的支持等需求,需要从供需双方的视角出发,在有限的资源内,合理匹配资源,在最大程度上提升服务供给的效率。

### 3.4 统一评价标准,确保公平公正

标准是每一个行业发展都需具备的重要参考依据,虽然行业的发展各有不同,但是统一的标准会给行业的发展提供一个参考依据,同时下放一定的自主权,不搞一刀切,让各地区、各学校再结合自己的特点制定适用于本区域的标准,确保公平公正,才能让运动员在新的岗位上发挥自己的积极性和主动性,学校教练员岗位的发展也会越来越好,同时也将推动更多运动人才参与其中。统一的评价标准可以基于我国的现实国情,将学校教练员的发展分为不同的阶段,且不同阶段标准要凸显差异,前期注重人才的引进和引导,从扩大数量入手,逐渐关注提升人才的质量。对于不同性质的学校教练员,要分别设置标准,确保公平公正。

## 4 结语

高水平运动教练员转化为学校教练员的政策推动将为新时代学校体育工作的开展汇聚优质的体育人才,推动更多的高水平运动员为体育强国和教育强国的建设添砖加瓦,但是如何有效落实政策,如何让政策真正惠及更多的人才,需要结合实际情况,尽快了解学校和运动员的实际需求,通过阶段性、区域性的推进,探究摸索有益发展经验,及时解决发展中的难题,有力推进政策落地实施。

## [参考文献]

- [1] 人力资源社会保障部等. 关于在学校设置教练员岗位的实施意见 [EB/OL]. (2023-02-10) <https://www.sport.gov.cn/rss/n5048/c25218125/content.html>.
- [2] 黄云浩. “体教融合”视角下重庆市校园足球特色学校教练员培训体系优化研究[D]. 重庆:西南大学,2021.
- [3] 宋尧. 贵州省足球特色学校足球教练员执教能力研究[D]. 贵阳:贵州民族大学,2022.
- [4] 金勋. 新一轮校园足球背景下延吉市足球特色学校教练员执教现状调研报告[D]. 延吉:延边大学,2017.
- [5] 贾美林. 河南省中学校园足球特色学校教练员执教能力提升策略研究[D]. 郑州:河南大学,2022.
- [6] 彭伟民. 湖南省中学校园足球特色学校教练员队伍建设研究[D]. 株洲:湖南工业大学,2020.
- [7] 华静怡. 上海市校园足球特色学校足球教练员激励机制研究[D]. 上海:上海体育学院,2020.
- [8] 张磊. 河北省篮球传统学校教练员现状调查与分析[D]. 石家庄:河北师范大学,2011.
- [9] 刘丹. 北京市体育传统项目学校教练员的现状分析及发展对策的研究[D]. 北京:首都体育学院,2016.
- [10] 肖勇, 杨子. 我国中学排球传统项目学校教练员调查研究[J]. 四川体育科学, 2011(134): 119-24.
- [11] 刘明灿. 河北省中学田径项目传统校教练员的基本素质研究[D]. 北京:首都体育学院,2014.
- [12] 张志刚. 对山东省中学篮球传统学校教练员培训的研究[D]. 北京:北京体育大学,2007.
- [13] 李京. 河北省体育传统项目学校教练员现状调查与对策研究[D]. 北京:首都体育学院,2017.
- [14] 程睿超. 河南省高校篮球队教练员队伍现状研究[D]. 郑州:河南大学,2019.
- [15] 刘海燕, 兰丽莎. 体教融合背景下我国学校体育高水平教练员入职培训机制研究[A]. 第十二届全国体育科学大会论文摘要汇编——墙报交流(学校体育分会)[C]. 北京:中国体育科学学会,2022.
- [16] 崔云霞. 山东省学校竞技健美操教练员现状调查与分析[J]. 山东体育学院学报, 2007(5): 121-123.
- [17] 李大志. 我国普通高等院校高水平乒乓球运动队教练员队伍现状的调查研究[J]. 北京体育大学学报, 2005(8): 1131-1133.
- [18] 李俊伟. 河南省本科高校网球教练员队伍建设特征与优化路径研究[D]. 郑州:河南大学,2022.
- [19] 赵晓飞. 河南省体育运动学校教练员现状调查与分析[D]. 郑州:河南大学,2010.
- [20] 高云鹏. 山东省市级体育运动学校篮球教练员队伍现状调查与分析[D]. 济南:山东师范大学,2009.

[21]郭鹏,焦强.新时代学校武术教练员队伍建设的现实困惑与优化路径[J].武术研究,2021,6(5):65-66.

[22]胡昉.业余体育学校教练员激励问题研究[D].天津:天津师范大学,2022.

[23]刘安清.我国普通高校高水平篮球队教练员队伍现状与发展对策的研究[J].北京体育大学学报,2003(6):863-864.

[24]教育部 体育总局.关于深化体教融合促进青少年健康发展的意见 [EB/OL]. (2020-08-31) [http://www.moe.gov.cn/jyb\\_xxgk/moe\\_1777/moe\\_1779/202009/t20200922\\_489794.html](http://www.moe.gov.cn/jyb_xxgk/moe_1777/moe_1779/202009/t20200922_489794.html).

[25]国务院办公厅.关于全面加强和改进新时代学校体育工作的意见 [EB/OL]. (2020-10-15) 2023-03-18]. [http://www.gov.cn/zhengce/2020-10/15/content\\_5551609.htm](http://www.gov.cn/zhengce/2020-10/15/content_5551609.htm).

[27]第十三届全国人民代表大会常务委员会第三十五次会议.中华人民共和国体育法 [EB/OL]. (2022-06-25) [http://www.gov.cn/xinwen/2022-06/25/content\\_5697693.htm](http://www.gov.cn/xinwen/2022-06/25/content_5697693.htm).

作者简介:刘培庆(1965—),男,汉族,北京人,本科,北京青年政治学院,研究方向:体育教育训练学、学校体育教育。