协同治理视域下教联体驱动学校体育协同治理的机制与路径研究

曾晓培　何艳群*
湖南工业大学，湖南 株洲 412007

[摘要]新时代教育高质量发展背景下,学校体育由单一学校供给转变为家校社多元主体协同治理的新阶段。受主体责任不平衡、制度衔接不畅、资源配置分散以及协同机制缺位等问题出现，学校体育治理仍存在系统协同不足、治理效能不高等困境。《家校社协同育人“教联体”工作方案》下发在一定程度上缓解学校体育协同管理的困境，为多方面共同参与的学校体育管理格局提供契机。基于协同治理理论，运用文献资料法、政策分析法与逻辑分析法，系统阐释教联体赋能学校体育协同治理的理论逻辑，剖析家校社协同参与面临的主体协同、机制运行与资源整合等现实阻滞，构建“制度设计-机制优化-资源整合”协同治理模式。教联体是家校社协同育人的组织载体，也是推动学校体育由行政管理向协同治理转型的制度创新，其效能依赖制度供给、组织协同、数字赋能与资源共享等机制的耦合运行。制度协同夯实基础，机制创新激发活力，数字平台促进配置，能力共建提升水平，形成权责明晰、运行高效、资源共享、多元共治的学校体育治理共同体。进一步构建“教联体驱动学校体育协同治理”理论框架，拓展协同治理理论应用边界，为新时代学校体育治理与家校社协同育人机制建设提供新理论解释与实践路径。

[关键词]教联体；学校体育；协同治理；家校社
DOI：10.33142/jscs.v6i5.20679　　中图分类号：G808　　文献标识码：A

Research on the Mechanism and Path of Collaborative Governance of School Sports Driven by Education Consortium from the Perspective of Collaborative Governance

ZENG Xiaopei, HE Yanqun*
Hunan University of Technology, Zhuzhou, Hunan, 412007, China

Abstract: In the context of high-quality development of education in the new era, school sports have shifted from a single school supply to a new stage of collaborative governance among multiple entities such as families, schools, and communities. Due to issues such as imbalanced main responsibilities, poor institutional connections, scattered resource allocation, and lack of collaborative mechanisms, school sports governance still faces challenges such as insufficient system collaboration and low governance efficiency. The issuance of the "Education Alliance" Work Plan for Collaborative Education between Family, School, and Society has to some extent alleviated the difficulties of school sports collaborative management and provided an opportunity for the multi-party participation in the school sports management pattern. Based on the theory of collaborative governance, this paper uses literature review, policy analysis, and logical analysis to systematically explain the theoretical logic of empowering school sports collaborative governance through educational consortia. It analyzes the practical obstacles faced by home school community collaborative participation, such as subject collaboration, mechanism operation, and resource integration, and constructs a collaborative governance model of "institutional design - mechanism optimization - resource integration". The Education Consortium is an organizational carrier for collaborative education between families, schools, and communities. It is also an institutional innovation that promotes the transformation of school sports from administrative management to collaborative governance. Its effectiveness relies on the coupled operation of mechanisms such as institutional supply, organizational collaboration, digital empowerment, and resource sharing. Institutional collaboration solidifies the foundation, mechanism innovation stimulates vitality, digital platforms promote configuration, and capacity building enhances the level, forming a school sports governance community with clear rights and responsibilities, efficient operation, resource sharing, and diverse governance. Further construct the theoretical framework of "Education Alliance Driven Collaborative Governance of School Sports", expand the application boundaries of collaborative governance theory, and

Copyright © 2026 by authors and Viser Technology Pte. Ltd.

provide new theoretical explanations and practical paths for the construction of school sports governance and family school community collaborative education mechanisms in the new era.

Keywords: education consortium; school sports; collaborative governance; home-school-community

引言

党的十八大以来，二十大报告提出要“健全学校家庭社会育人机制”。为进一步做好协同育人工作，推动各地各中小学校以“教联体”为抓手，在实践育人、医教互促、体教互融、家校互动、社教同频、等同步上加强协同配合，教育部办公厅等十七部门印发《家校社协同育人“教联体”工作方案》（以下简称《方案》）[1]。《中华人民共和国家庭教育促进法》和《“十四五”规划和2035年远景目标纲要》等政策明确提出建立健全家校社协同育人机制的重要性和紧迫性，为教联体的建设提供指导和支持，也为家校社协同育人的有效路径提供了政策保障。

协同治理理论倡导不同主体间进行制度建设、利益协调、资源共享及不断沟通，共同解决社会公共服务问题。学校体育作为社会公共事业，涉及政府、学校、家庭、社区及社会组织等众多主体，是跨部门协同治理的典型。教联体通过行政统筹和制度授权，把不同主体统一到一个体系中，重新设计治理主体间的关系、资源分配方式及其运作模式，为协同治理理论运用到学校体育领域奠定基础。以协同治理理论为切入点，以教联体为实践土壤，探讨学校体育协同治理机制。在明确理论框架与现实需求契合的情况下，提出目前家校社协同参与中存在的主要问题：主体之间配合不协调，制度管理流于形式，资源共享出现障碍。在此基础上提出“制度设计-机制完善-资源共享”三位一体协同治理模式，进一步探索教联体推动下的学校体育协同治理具体实施途径与方法。

1 理论构建：协同治理视域下“教联体”赋能学校体育治理的理论逻辑

1.1 协同治理：学校体育治理现代化的理论基础

关于协同治理概念联合国球治理委员会定义为：协同治理是各种公共或私人机构管理其共同事务的诸多方式的总和。它是使相互冲突的不同利益主体得以调和并且采取联合行动的持续的过程。其中既包括具有法律约束力的正式制度和规则，也包括各种促成协商与和解的非正式的制度安排[2]。协同治理的基本内涵有：（1）治理主体的多元化；（2）各子系统的协同性；（3）各主体之间的协同；（4）共同规则的制定[3]；学校体育作为典型公共教育服务，兼具教育属性、公共产品属性和社会服务属性。学校体育治理已超越学校内部事务管理范畴，而成为需要教育、体育、卫生健康、家庭及社会组织共同参与的复杂公共治理问题。

从协同治理理论视角来看，学校体育治理具有三个典型特征。治理目标具有公共性。促进青少年体质健康、培养终身体育意识和提升学生综合素质，是国家教育战略与健康中国战略共同指向的公共目标，其实现需要多元主体共同承担责任。治理主体具有多元性。学校、家庭、政府、社区、体育社会组织及市场主体共同构成学校体育治理网络，各主体有不同资源禀赋和功能定位，需通过制度协调实现优势互补。治理过程具有协同性。学校体育治理效果并非各主体作用的简单叠加，而是制度供给、资源流动、利益协调和持续互动共同作用的结果，其治理绩效取决于协同机制运行效率。

1.2 “教联体”：学校体育协同治理的制度载体

家校社协同育人“教联体”是以中小学生健康快乐成长为目标、以学校为圆心、以区域为主体、以资源为纽带，促进家校社有效协同的一种工作方式。资源使用互通是构建家校社协同育人“教联体”的重要支撑点[1]。家校社协同育人“教联体”的建设是推动教育强国建设、提升国家整体实力的关键路径[4]。

对于学校体育而言，教联体的价值体现在教育资源整合，还体现在治理结构重构。传统学校体育主要依赖学校组织实施，家庭、社区更多停留于辅助参与，而教联体通过制度赋权，将学校、家庭、社区、体育部门、卫生健康部门及社会组织共同纳入学校体育治理体系，实现治理主体由单中心向网络化转变。优化学校体育资源配置方式。依托区域教育共同体建设，学校体育场馆、社会体育设施、社区体育组织及专业教练资源能够实现跨部门共享，突破原有资源封闭配置模式，提高公共体育资源供给效率。完善了学校体育治理运行机制。通过建立跨部门协调机制、数字化信息共享平台以及家校社协同评价体系，实现治理主体之间的信息互通、责任共担和绩效共评，使学校体育治理由行政推动逐步转向制度驱动。

1.3 协同治理理论“教联体”中的适用性

协同治理理论在“教联体”中的适用性根植于二者在目标导向、主体互动与资源配置层面的高度契合。目标契合性：协同治理的前提就是治理主体的多元化，这些治理主体，不仅指的是政府组织，而且民间组织、企业、家庭

Copyright © 2026 by authors and Viser Technology Pte. Ltd.

以及公民个人在内的社会组织和行为体都可以参与社会公共事务治理[5]。强调资源的互补性流动，而“教联体”通过打破行政边界，充分调动家庭、学校、社会的教育资源，打破资源壁垒，扩大优质教育资源受益面，实现优质教育资源共享[6]，利用社区运动俱乐部弥补学校师资不足，或通过家庭运动打卡优化学校训练计划，将学校体育课程的专业性、家庭监督的持久性、社会场馆与经费的丰富性进行深度整合。

基于此，教联体赋能学校体育协同治理，本质上是制度供给驱动下多元主体协同治理能力生成的过程，运行逻辑可概括为制度赋权—主体协同—机制耦合—资源共享—治理增效。其制度赋权是治理运行的前提，主体协同是治理运行的核心，机制耦合是治理运行的关键，资源共享是治理运行的重要支撑，而治理效能提升则是协同治理的最终目标。

2 现实困境：教联体驱动学校体育协同治理的生成机理

2.1 制度供给失灵：学校体育协同智利的制度约束

制度供给是协同治理运行的前提，也是多元主体形成稳定合作关系的重要保障教联体的提出为家校社协同育人提供制度框架，但学校体育协同治理仍然有制度供给不足与执行失衡并存的问题。

学校体育协同治理的制度体系没有闭环。目前有关教联体建设、学校体育发展、体教融合及家庭教育等政策分属于不同的部门制定，所有政策都指向共同的目标，但在责任分工、责任落实、资源保障以及绩效评估等方面缺乏有效的对接，造成各政策之间的条块分割现象，学校成为政策落实的主体，家庭、社区、社会机构更多地还是停留在提倡式的参与，缺少强制的责任约束和制度激励，使得学校体育协同治理一直依靠行政手段推进，不能制度化地运行。制度执行存在明显的“政策悬空”。教联体提倡家校社协同育人，但在学校体育实践当中家庭体育责任、社区体育支持、社会体育组织的加入界限并没有制度化的划分，协同责任主要是靠学校来落实，形成学校负担过重、家庭参与不足、社会力量散乱的治理格局。

2.2 主体协同失衡：多元治理网络的功能弱化

协同治理主张多元主体围绕共同目标，构建平等协商、责任共担与持续合作的关系。在学校体育治理实践中，多元主体虽已进入教联体平台，但主体间关系尚未达成协同，治理网络还呈现行政依附特征。家校社三方在协同育人体系中各有其职责，唯有对角色定位做清晰划分，才能防止职责交叉，进而推动协同育人机制的高效运转。家庭、政府部门及社会组织等主体参与学校育人实践的权责边界不清晰，多主体间协商互动、平等对话、资源共享等民主协商机制尚未建立[7]。

学校承担过度集中的治理责任。学校既负责体育课程实施，又承担学生安全管理、体育赛事组织以及体质健康监测等多项职责，使学校成为体育治理的唯一责任主体。家庭和社区扮演着协助者的配角，尚未真正嵌入学校体育治理体系中，治理责任高度向学校倾斜，形成典型的责任内卷化困境。家庭参与存在明显的功能弱化。受传统重智轻体观念影响，一些家长仍把学校体育看作是学校事情，对学生锻炼缺少日常监管和体育锻炼习惯以及健康生活方式的引导，家长委员会起到的是沟通作用，对于学校体育课程建设、体育活动组织以及资源配置等方面的问题，缺少实际的参与，家庭主体优势没有发挥。社区及社会组织参与深度不足。当前社区在学校体育中的介入集中于场馆开放、赛事协办等外围支持，专业体育社会组织、体育俱乐部等优质资源尚未嵌入学校体育教育体系。社区资源与学校需求间缺少制度化对接平台，社会体育资源供给与学校体育发展需求间存在脱节。

2.3 资源配置错配：协同治理效能难以释放的关键瓶颈

资源整合是协同治理的重要基础，也是教联体制度优势得以发挥的重要体现。当前学校体育资源仍然存在明显配置错配现象，导致多元主体资源优势难以实现协同共享。公共体育资源流动受行政边界限制。推进教联体建设要全面整合学生健康成长所需的主体资源，在办学规划中对区域内各类育人资源系统摸底，基于学校办学现状、发展要求及学生学情分析，形成目标结果导向、问题解决导向的资源整合和共享机制[8]。学校体育场馆因产权归属、安全责任划分和管理权限等问题，面向社会开放程度有限。教育功能开发不足，形成学校资源闲置与社会资源紧缺并存的结构性矛盾。

数字资源共享机制同样缺失。学校有身体素质状况、运动能力及体育课程开展情况等基础数据，社区有体育设施、体育社团组织以及体育竞赛等资源信息，但是各个组织间缺少统一的资源共享平台和信息沟通平台。信息孤岛造成学校体育资源供需双方的长时间脱节，资源配置更多地依靠行政干预和主观经验，缺少精细化管理的数据支持。

主体能力资源存在明显差异。学校拥有专业教师资源，却缺少社会实践平台；社区拥有丰富体育资源，却缺乏教育组织能力；家庭拥有持续陪伴优势，却普遍缺乏科学体育指导能力。由于能力资源缺乏制度化整合，不同主体优势难以形成互补效应，造成学校体育协同治理长期停留于

Copyright © 2026 by authors and Viser Technology Pte. Ltd.

资源叠加非能力共生阶段。

3 协同治理模式构建：教联体驱动学校体育治理的机制

3.1 制度协同：构建协同治理的制度支撑体系

制度是协同治理得以持续运行的基础，也是多元主体形成稳定合作关系的重要保障。教联体推动学校体育协同治理，并非简单增加参与主体，而是通过制度重塑实现治理关系重构。依据《教育部体育总局关于推进学校体育场馆向社会开放的实施意见》中，坚持政府统筹，多方参与。以政府为主导、以学校为主体，加强部门协作，引导社会力量积极参与，形成加快推动学校体育场馆向社会开放的政策体系[9]。

建立跨部门协同治理制度。由教育行政部门统筹，联合体育、卫生健康、财政等部门建立学校体育协同治理联席会议制度，围绕学生体质健康促进、体育资源配置、场馆开放、安全保障等重大事项开展协同决策，实现教育治理由部门管理向整体治理转变。

完善权责清晰的责任契约机制。围绕学校、家庭、社区及社会组织建立权责清单，明确学校负责课程实施与教育管理，家庭承担体育行为培养与健康监督，社区负责公共体育资源供给，社会体育组织提供专业技术支持，政府承担制度保障与绩效监管。

建立协同治理绩效评价制度。改变传统以学校为单一评价对象的考核方式，将家庭参与度、社区资源供给效率、部门协同水平及学生体育发展质量纳入教联体整体评价体系，构建目标一致、责任共担、绩效共享的评价机制，推动治理评价由结果考核向过程治理转变。

3.2 组织协同：构建学校体育治理共同体

协同治理理念指出，多主体不是简单地汇聚在一起，而是以统一的理念为基础形成有效的工作联合体，而教育联合体的制度价值就在于以体制改革来实现学校体育工作管理模式变革，把孤立的教育单位联系成整体。

建立政府主导、多方参与的治理体系。政府负责制度建设及资源整合，学校发挥其主导的专业教育作用，家庭注重体育锻炼的养成，社区增加体育活动场所，社会机构提供专业服务，企业加入到体育资源供应队伍，在各个主体发挥自身优势的基础上形成相互配合、相互影响的治理系统。建立常态化协商机制。依托教联体设立学校体育协同治理委员会，建立联席会议、议题协商、资源协调和利益沟通机制，使学校体育重大事项的决策从行政指令逐步走向共同协商，实现治理关系由“命令-执行”向“协商-合作”转变。完善协同能力建设机制。通过开展家庭体育指导培训、社区体育骨干培养、教师社区实践、社会教练驻校指导等，推动专业能力在不同主体间流动，促成学校、家庭与社区之间形成知识共享、经验互鉴和能力共建的学习型治理共同体。

3.3 数字协同：重塑学校体育协同治理运行机制

数字协同不是传统意义上的信息化建设，而是通过数据共享、智能分析和动态反馈重构学校体育治理过程，实现治理机制由经验驱动向数据驱动转变。教育资源整合与高效配置是家校社协同育人的重点和难点，教联体要以资源数字化共享为出发点，结合数智技术的发展趋势与应用需求，联合政府、学校、企业和社会组织共同搭建智慧教育平台，优化区域教育资源配置[10]。

一是建设学校体育协同治理数字平台。整合学校体育课程、学生体质健康监测、社区体育资源、社会体育组织及公共场馆等数据资源，形成统一的数据共享平台，实现资源实时更新和跨部门共享。二是建立智能资源配置机制。利用大数据分析学生体育需求、区域场馆利用率、社会体育组织服务能力等信息，实现学校课程安排、社区资源开放和社会组织服务之间的精准匹配，提高体育资源配置效率。三是构建动态监测与风险预警机制。依托可穿戴设备、健康监测系统及数字档案，对学生运动行为、身体健康状况及体育活动安全进行全过程动态监测，及时发现风险隐患，为学校体育精准治理提供数据支撑。

3.4 资源协同：构建学校体育公共服务共同生产机制

资源整合不仅意味着资源共享，更意味公共价值的共同创造。从公共治理理论看，学校体育属于典型的公共服务，其供给过程应突破政府和学校单一供给模式，形成政府、学校、家庭、社区及社会组织共同参与的公共服务共同生产机制。

建立资源共享机制。在教联体的基础上，实现学校体育场馆、社区公共体育设施、社会体育组织以及专业教练资源的共享，改变学校体育资源由原来的封闭提供到现在的开放提供。建立能力共生机制，学校给予课程资源以及专业的指导，社区给予实践的场地及专业的教练，家庭加强运动监督以及行为习惯的养成教育，不同的主体之间通过资源互换达到共同成长的目的，使学校体育获得不断发展的动力，构建价值共创的机制，以学生的全面健康成长为共同目标，促进政府、学校、家庭、社区、社会团体共同进行学校体育公共服务的生产，由过去资源供应转变为价值创造，提高学校体育公共服务水平。

3.5 教联体驱动学校体育协同治理的理论模型

基于协同治理理论与前文分析，构建教联体驱动学校

Copyright © 2026 by authors and Viser Technology Pte. Ltd.

体育协同治理的理论模型。该模型将教联体作为制度平台，以协同治理理论为分析框架，以制度协同、组织协同、数字协同和资源协同四大机制为核心支撑。制度赋权促进主体协同，组织协同增强治理能力，数字协同优化运行机制，资源协同实现公共价值共创，四者共同推动学校体育治理能力现代化。其运行逻辑为：制度赋权构成治理运行的起点，组织协同成为治理网络形成的核心，数字协同作为治理效能提升的关键支撑，资源协同则保障公共价值的实现。四大机制协同作用于学校体育治理体系，最终指向学校体育高质量发展与学生全面健康发展双重目标。据此提炼出协同治理运行链条：制度赋权→组织协同→数字驱动→资源共生→治理能力生成→学校体育高质量发展。该链条引导学校体育从传统行政管理范式逐步转向现代协同治理范式。

4 结论与研究启示

在教育治理现代化以及健康中国建设的大背景下，学校体育由过去的学校单独管理转变为多机构联合治理的新局面。教联体的成立既为家校社协同育人提供一种制度框架，也为学校体育治理的重建带来新的制度契机。从协同治理的角度出发，以教联体为制度依托，对学校体育协同治理的运作方式进行理论探讨，提出“制度协同-组织协同-数字协同-资源协同”的协同治理模式。

学校体育治理本质上是庞大的社会治理系统工程，其高质量发展需要政府、学校、家庭、社区以及社会组织等多个主体共同协作。传统的学校单一治理结构已不能满足学校体育发展的需求，形成多种力量联合治理结构成为了体育治理现代化的必然选择。教联体为学校体育协同治理提供制度支持，但制度优势还没有完全发挥出治理能力，当前学校体育协同治理的制度缺失、主体协同失调以及资源分配错位等障碍，其根本原因是制度规定、治理关系、资源流通机制之间没有达成契合，阻碍了学校体育协同治理能力的完全释放。

学校体育协同治理水平的提升不仅需要资源投入的增加，而且需制度、组织、数字化以及资源四个方面的多种治理方式相结合地合力推进。研究提出协同治理模式，以制度的协同为基础巩固治理基础，以组织的协同来加强主体之间的合作，以数字的协同来完善治理环节，以资源的协同来推动公共价值共创，构成制度赋能-组织协同-数字驱动-资源共享-治理能力产生的协同治理运行机制，为学校体育治理现代化提供理论参考。

基金项目：2025 年湖南省教育厅科学研究重点项目“教联体”赋能学校体育家校社协同发展的实践路径研究（25A0409）。

[参考文献]

[1]教育部等十七部门联合印发《家校社协同育人“教联体”工作方案》[EB/OL].(2024-11-01)[2025-02-27].http://www.moe.gov.cn/jyb_xwfb/gzdt_gzdt/s5987/202411/t20241101_1160204.html

[2]俞可平.治理与善治[M].北京:社会科学文献出版社,2000.

[3]汉卿.协同治理理论探析[J].理论月刊,2014(1):138-142.

[4]薛二勇,张俊姣,李健.家校社协同开展科学教育的形势研判、关键挑战与政策路径——基于中国东中西部 21 省 9199 份调查问卷的实证分析[J].中国电化教育,2024(5):1-8.

[5]孙萍,闫亭豫.我国协同治理理论研究述评[J].理论月刊,2013(3):107-112.

[6]张首文,廖粤生,冯晓露.是何、为何与如何:家校社协同育人“教联体”建设的三维审视[J].当代教育论坛,2025(3):33-41.

[7]陈辉,陈虹.家校社协同育人再研究——基于责任边界的视角[J].教育科学研究,2024(3):35-42.

[8]刘华蓉.“教联体”关键在“联”[N].中国教育报,2024-11-10(003).

[9]周铭扬,王先亮.人工智能赋能全民健身公共服务供给:分析框架与实现策略[J].北京体育大学学报,2025,48(4):33-49.

[10]李百成,潘小峰.家校社协同育人“教联体”的特征、价值与建设路径[J].教学与管理,2025(10):6-10.

作者简介：曾晓培（2002—），女，汉族，湖南长沙人，硕士在读，湖南工业大学，研究方向：体育教学；*通讯作者：何艳群（1981—），女，汉族，湖南株洲人，博士，副教授，湖南工业大学，研究方向：体育教学与训练。

Copyright © 2026 by authors and Viser Technology Pte. Ltd.