

“体教融合”视域下青少年体育培训机构的运营模式研究

屈志印*, 曹璐#

西安文理学院, 陕西 西安
Email: #597169258@qq.com

收稿日期: 2021年7月21日; 录用日期: 2021年8月18日; 发布日期: 2021年8月25日

摘要

新中国成立之初对竞技体育的发展保持了高度重视, 将其作为国家精神文化建设的重要构成, 在很长一段时间里各地的青少年体育培训机构主要由政府及地方体育局设立并运营, 主要目的是为了挖掘和培养优秀的青少年体育后备人才, 我国的竞技运动项目由此实现了高速发展。但近年来传统机制培养下的运动员在退役后因文化水平偏低而就业困难的现象频频爆出, 学与训之间的矛盾日益突出。“体教结合”理论提出后历经三十余年的实践探索, 但部分地区体教结合模式发展依然未能落于实处。近年来我国正在推动“健康中国”与“全面建设”运动落实, 青少年体育培训逐渐成为体育服务业的重要构成, 青少年体育培训机构的发展直接关系到群众体育、竞技体育及青少年体育事业的兴衰成败, 此次研究从“体教融合”视域入手, 探究并分析青少年体育培训机构的运营模式, 为运营模式的优化创新提供参考与建议。

关键词

体教融合, 青少年体育培训机构, 运营模式

Research on the Operation Mode of Juvenile Sports Training Institutions from the Perspective of “Integration of Sports and Education”

Zhiyin Qu*, Lu Cao#

Xi'an University, Xi'an Shaanxi
Email: #597169258@qq.com

*第一作者。
#通讯作者。

Abstract

At the beginning of the founding of the People's Republic of China, we attached great importance to the development of competitive sports as an important part of the national spiritual and cultural construction. For a long time, the training institutions of the youth sports around the country were mainly set up and operated by the government and local sports bureaus, with the main purpose of excavating and cultivating excellent reserve talents of youth sports, China's competitive sports thus achieved rapid development. However, in recent years, the phenomenon of employment difficulties of athletes trained by traditional mechanism after retirement due to their low level of education has emerged frequently, and the contradiction between learning and training has become increasingly prominent. After more than 30 years of practice and exploration, after the theory of "combination of sports and education" was put forward, the development of the mode of combination of sports and education in some areas has still not been put into practice. In recent years, China is promoting the implementation of the "healthy China" and "all-round construction" movement. Youth sports' training has gradually become an important component of sports service industry. The development of youth sports training institutions is directly related to the success or failure of mass sports, competitive sports and youth sports. This study starts from the perspective of "sports and education integration", to explore and analyze the operation mode of youth sports training institutions, and provide reference and suggestions for the optimization and innovation of operation mode.

Keywords

Integration of Sports and Education, Youth Sports Training Institutions, Operation Mode

Copyright © 2021 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

国际奥委会前主席萨马兰奇明确了体育与教育融合的价值, 美国、英国等国在体育事业发展进程中对体育与教育的结合保持了高度重视, 很多优秀运动员在非体育专业领域都呈现出极强的能力[1]。当前我国竞技运动培训体系面临着严峻挑战, 优秀人才匮乏与运动员文化学习不足之间的矛盾依然显著, “体教融合”能够有效发挥运动训练的教育性、竞技性及健身性。青少年体育培训机构运营模式的构建有助于推动“体教融合”理念的全面落实, 引导青少年深入参与体育运动与文化学习, 实现培养对象的全面性与培养目标的长远性[2]。

2. 研究对象与研究方法

2.1. 研究对象

我国正处于全面建设小康社会的决胜阶段, 伟大复兴中国梦的实现需要大量优秀人才参与其中, 习近平总书记提出了全面加强体育强国建设, 这也使得中国体育事业面临着最好的发展局面和最迫切的发

展需求[3]。青少年体育培训机构是体育事业发展的重要构成，同时也是专业体校教育及普通学校教育的有机补充，我国青少年培训机构在“体教融合”视域下要积极发挥自身优势，深度挖掘人才储备潜力，有效吸引更多青少年参与到体育锻炼之中，使得他们能够共同参与到共筑体育强国中国梦的实践之中[4]。此次研究选择北京市某青少年体育培训机构作为研究对象，从“体教融合”视域探究该培训机构的运营模式，从管理、产品、服务质量、学习情况入手展开分析。

2.2. 研究方法

1) 问卷调查法。明确此次研究目标，设计调查问卷，对培训机构管理人员、教练及青少年学员展开问卷调查，重点关注培训机构的运营现状，包括管理、培训、营销等方面。

2) 交流访谈法。通过对该培训机构创始人、各个部门主管、青少年学员、学生家长的访谈了解受访对象对体育培训机构运营模式的意见与建议，收集并整理分析。

3) 实地考察法。深度走访体育培训机构，在各个岗位参观学习并实习实践，将理论研究成果运用于实际，将实地考察的收获整合起来，为运营模式的优化改进提供第一手资料。

3. 青少年体育培训机构的运营模式分析

3.1. 行政组织架构及发展理念

体育架构的建立对于培训机构发展而言具有重要意义，缺乏组织的企业会陷入经营的失败，而高效的组织架构能够将企业的资源与能量最大程度发挥出来。某青少年体育培训机构的运营架构可以分为七大板块，具体结构如图1所示：

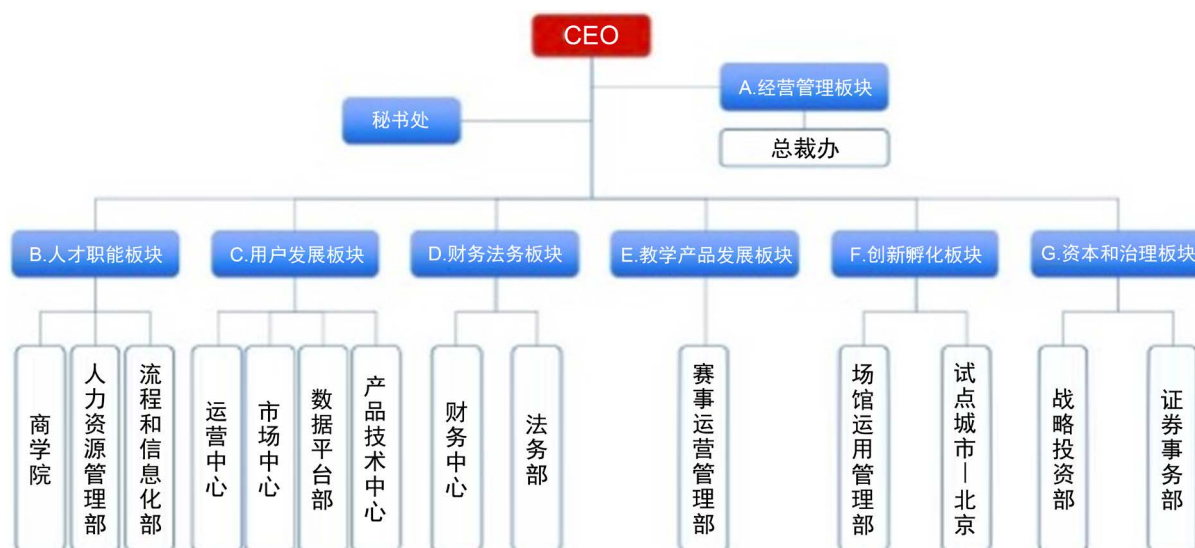


Figure 1. Organization and construction of a juvenile sports training institution

图 1. 某青少年体育培训机构的组织架构

通过图1能够发现该培训机构对人才培养、用户发展及产品开发保持了高度关注，机构建立起系统化的管理体系，这有助于更好地适应市场发展需求，在激烈的市场竞争下赢得发展空间。企业在发展过程中要准确适应时代发展，做出高效而准确地决策。在交流访问中发现，该培训机构对青少年体育市场的发展具有清醒认识，但是却未能形成“体教融合”发展理念，在教育培训及企业管理过程中将重点集中于体育培训领域，这也在一定程度上影响到培训机构发展目标的确立及组织架构的优化。

3.2. 教育培训人才情况分析

培训机构之间的竞争也是人才的竞争, 人才是企业最核心的资源, 这在青少年体育培训机构中更为显著。青少年学员及学生家长对教练的专业性具有较高要求, “体教融合”要求体育教练不仅仅要具有丰富的专业知识与实践经验, 同时还有能够掌握科学的训练方法及先进的教育理念, 在教学及训练中将体育与文化更好地融合起来, 为学生的全面健康成长提供广阔空间。通过调查发现, 该培训机构共有篮球、网球、乒乓球、羽毛球、足球、健美操等等专业项目教练共计 249 名, 年龄集中在 25 岁至 45 岁之间, 学历及专业水平情况统计如图 2、图 3 所示:

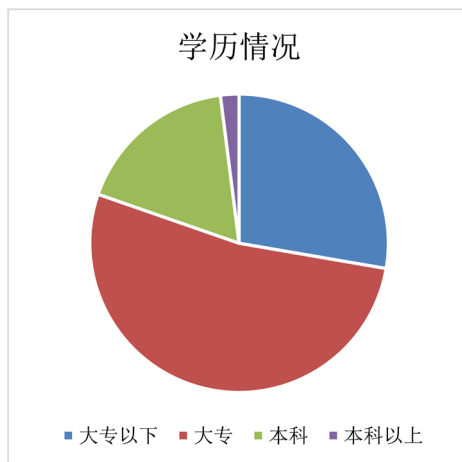


Figure 2. Qualifications of coaches
图 2. 教练员学历情况

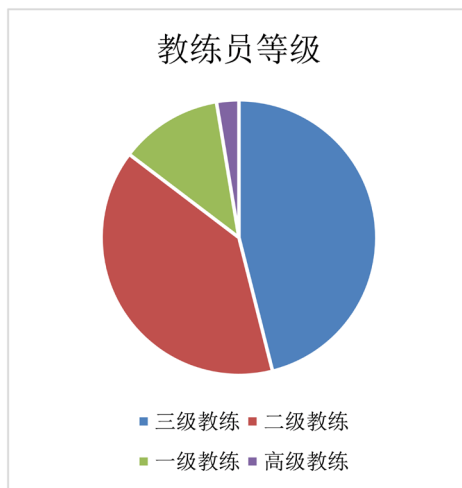


Figure 3. Professional level of coaches
图 3. 教练员专业水平情况

通过图 2 和图 3 能够发现, 该青少年体育培训机构的教练员以大专以下学历和三级教练为主, 其次为大专学历和二级教练, 而高学历和高水平教练则寥寥无几。这一方面是因为高水平专业体育教练严重短缺, 他们往往在专业体育队伍或体育院校及公立机构任教, 另一方面则是因为青少年体育培训机构对于人才引进和人才培养缺少足够的重视与关注, 教练员配比及总体水平无法满足“体教融合”发展需求, 而在与学员及学员家长的进一步沟通交流中更加准确地反映出问题。

3.3. 教练员及员工培训情况

人才能够推动体育培训机构的可持续发展, 为企业创造出更加价值与利润, 员工技能与综合素质的高低关系到企业的生存与发展, 该体育培训机构将培训与开发纳入管理体系之中。但在实地调查访问中发现, 企业将关注重点集中于员工的销售技能、岗位职责、绩效考核等方面, 新入职员工只需接受总长度约为 20 小时的岗前培训, 员工很难透彻理解和认识企业文化及青少年体育培训的重点。在调查过程中笔者向员工们发放了调查问卷, 调查结果统计如表 1 所示:

Table 1. Staff training statistics

表 1. 员工培训情况统计

| 培训频率 | 每周一次 | 半个月一次 | 每个月一次 | 少于两月一次 |
|------|---------|---------|---------|--------|
| 占比 | 12.5% | 17.5% | 22.5% | 47.5% |
| 培训时长 | 每月五小时以下 | 每月五至十小时 | 每月十小时以上 | |
| 占比 | 45% | 39.5% | 15.5% | |

通过调查能够发现, 当前近半数的青少年培训机构员工接受培训的频率少于两月一次, 而每周参与培训的员工数量仅为 12.5%; 培训时长普遍在十小时以下, 员工对于新理念与新知识的了解非常有限。在实际调查中也发现, 该机构员工的离职率偏高, 公司不得不持续招聘新员工入职, 最终形成恶性循环。另外围绕员工是否了解“体教融合”理念展开的调查结果如图 4 所示:

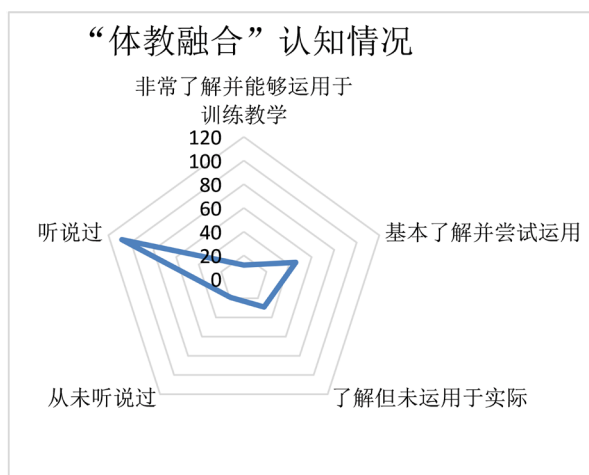


Figure 4. Cognition of “integration of sports and education” among the staff of juvenile sports training institutions

图 4. 青少年体育培训机构员工对“体教融合”认知情况

调查结果显示, 大部分员工听说过“体教融合”概念, 少部分员工尝试运用于实际, 但也有部分员工从未听说过或了解但未能运用于实际。而在与培训机构高层领导及中层领导交流过程中也能够发现, 虽然很多管理者对“体教融合”有比较深入的了解, 但却认为这与体育培训机构发展存在差异, 他们认为青少年培训机构的关注重点应该是体育专业教育领域, 文化教育与培训机构并没有密切关联, 这也严重影响到了青少年体育培训机构积极践行“体教融合”。

3.4. 市场营销及推广情况

销售对于青少年体育培训机构的发展是非常重要的, 正常运营与获利都需要通过持之以恒的销售实

现, 市场推广能够有效提升企业的知名度, 使得更多消费者对培训机构保持高度关注。近年来随着素质教育理念的深入人心, 青少年越来越多地参与到体育运动之中, 学生家长也更加乐于支持孩子参与课外体育培训。一方面学员及家长关注教育质量与知名度, 另一方面则希望课外体育培训能够与学校教育工作更加紧密的整合起来, 为学生的健康成长提供有力支持。该青少年体育培训机构的市场推广主要方式来看, 受访者对于常用渠道及重要性判断结果如图 5 所示:

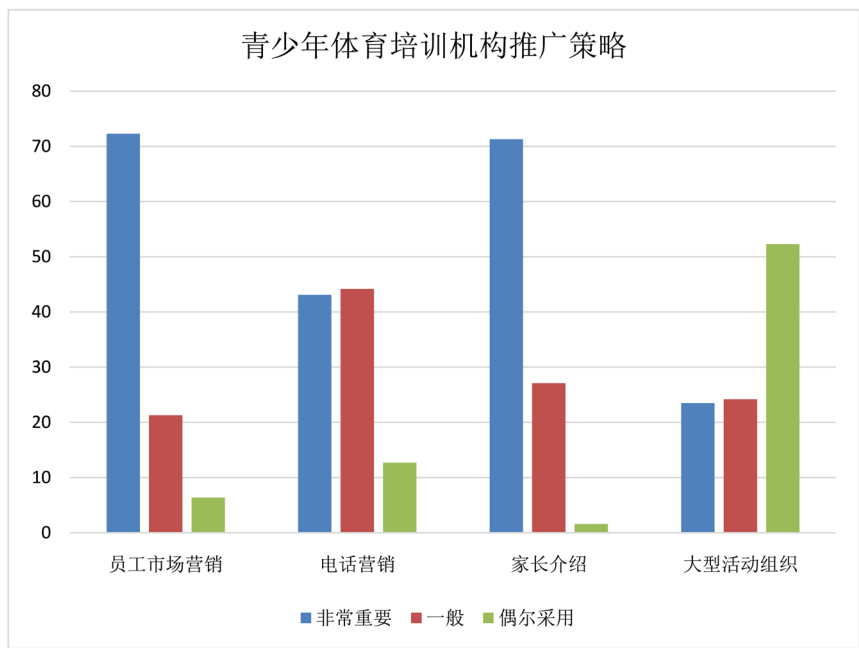


Figure 5. Marketing practices of youth sports training institutions
图 5. 青少年体育培训机构的市场营销方式

通过表 1 能够发现, 青少年体育培训机构最常使用的营销方式为员工市场营销、家长介绍及电话营销, 受访者普遍认为员工市场营销及家长介绍最为重要, 大型活动组织则相对较少。面对面的交流能够让潜在客户对于体育培训机构的教育理念、教育方法、教学频率及价格等等方产生更加直观的了解, 有助于提升客户的信任度, 员工市场营销相较于电话营销而言效果更为显著。在籍学员家长的介绍往往能够让其它家长产生共鸣, 只有家长感到培训机构提供的教育服务是物有所值才能够积极宣传和推广, 其营销力要远超出普通销售人员的介绍。

3.5. 学员的训练及比赛情况

学员参与训练时间的长短会直接影响到训练效果, 很多专业运动会保持长时间的高强度训练, 这帮助他们更好地激发潜力, 在竞赛中获得更好的成绩。传统专业体校每周集中训练时间在 20 小时以上, 青少年体育培训机构的学生主要以培养特长、开发潜能和兴趣参与为主, 笔者围绕对培训机构学生每周参与训练时长进行了统计:

Table 2. Statistics on the training hours of teenagers in sports training institutions
表 2. 体育培训机构的青少年训练时长情况统计

| | 10 小时以下 | 10 小时至 15 小时 | 15 小时至 20 小时 | 20 小时以上 |
|----|---------|--------------|--------------|---------|
| 占比 | 24.5% | 45.5% | 15.5% | 14.5% |

通过调查结果表 2 统计能够发现, 青少年学生每周训练时长普遍集中于 10 小时以下及 10 小时至 15 小时, 分别达到了 24.5% 和 25.5%, 而在 15 小时以上的青少年主要为从事专业体育项目的青少年, 他们不仅仅在培训机构参与训练, 同时也会在校内参与训练, 并独立进行巩固性训练。过长的训练时间虽然能够帮助学生们在短时间内强化训练效果并提升成绩, 但是就长远来看则容易因为过度训练而带来不良后果, 特别是影响到学员的文化学习。通过对培训机构教练的调查与访问发现, 教练员普遍认为学生们的训练时间是非常充足的, 非体育专业学生每周的总训练时间只要保持在 10 小时左右即可。

体育赛事的参与对于青少年体育素养及综合素质发展具有非常显著的作用, 学员在参与比赛的过程中既能够强化技术与心理素质, 又能够激发起拼搏意识和进取精神, 另外体育赛事对运动员的战术意识、团队协作能力、文化素养等等都具有较高要求, 体育赛事的参与对于“体教融合”的推进也具有非常积极的作用。青少年体育培训机构在运营中需要为学员提供更多参与比赛的机会, 检验学员的训练成果并提升其综合素质, 促使“体教融合”的实现。笔者对学员展开了调查访问, 青少年对赛事培训及赛事规模的认可度情况如图 6 所示:

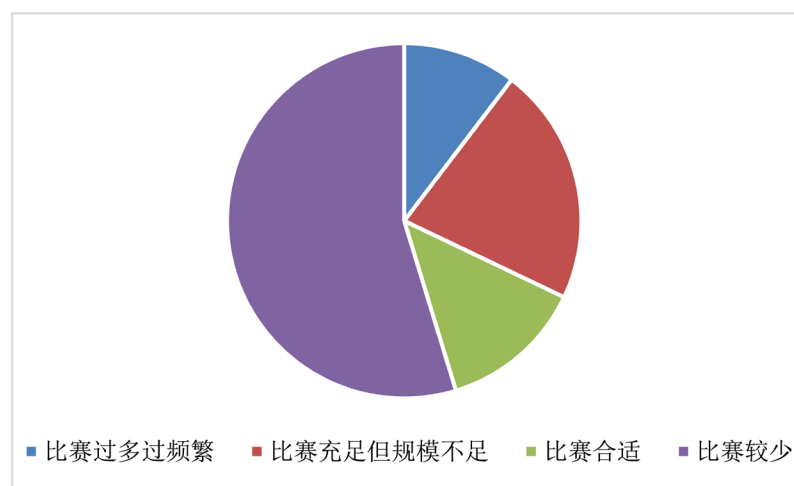


Figure 6. Statistics on the youth's recognition of the training and the scale of the competition
图 6. 青少年对赛事培训及赛事规模的认可度情况统计

通过表 2 的统计分析能够发现, 超过半数的被调查者认为培训机构的比赛较少, 无法满足需求。笔者在实际访问及实践过程中发现, 该培训机构的赛事主要以内部组织赛事为主, 青少年学员较少有机会参与大规模赛事, 很多优秀学员甚至因此而离开了培训机构。赛事主办及其它赛事的有效参与应该成为青少年体育培训机构运营管理过程中关注的重点, 这对于教育培训效果的全面优化具有非常显著而积极的作用。

3.6. 机构及学员对学习及训练的认知

机构及学员对学习及训练关系的认知会直接影响到学员在训练及学习中表现出的态度, 通过前文的调查能够发现该培训机构管理者及教练员对于学生的文化课学习缺乏关注与重视, 未能将体育培训活动与文化教育有效联系起来。甚至有部分教练员对专业训练保持了高度关注, 默许甚至鼓励学生未来体育训练而放弃文化课学习, 这也在很大程度上影响到学生们对文化课的重视, 直接影响到学生的学习成绩。笔者对学员展开调查, 了解学员对学习及训练关系的认知, 具体统计情况如表 3 所示:

Table 3. The influence of training on cultural learning in sports training institutions**表 3.** 体育培训机构的青少年学员认为训练对文化学习的影响

| | 有明显负面影响 | 有一定不利影响 | 没有影响 | 有利于文化学习 |
|----|---------|---------|-------|---------|
| 占比 | 23.5% | 18.5% | 42.5% | 25.5% |

根据调查结果来看, 25.5%的学生认为训练对文化学习具有非常积极的影响, 这些学生很好地将体育训练与文化学习整合起来; 42.5%的学生认为训练对文化学习没有影响, 其余学生认为体育训练对文化学习有不同程度的负面影响。从调查、访问及实践结果来看, 青少年体育培训结构在日常运营中未能有效协调体育训练与文化课学习的关系, 培训机构特别是教练员有必要通过科学的引导促使学员深度融入文化课程学习, 将训练与学习更好地结合起来。

4. “体教融合”视域下青少年体育培训机构的运营模式优化策略

4.1. 转变发展运营观念, 积极推进“体教融合”落实

“体教融合”理念经过长期的研究与实践逐步形成了系统化的教育体系, 在新时期高素质复合型人才培养中能够发挥极为重要的作用。青少年体育培训机构不仅仅要为学员营造良好的锻炼氛围与训练环境, 更需要为学员的全面健康成长提供有效支持, 发挥育人育才的功能, 在激烈的市场竞争下占据主要地位[5]。为了更好地实现这个目标, 青少年体育培训机构的管理者、经营者必须要对“体教融合”保持清醒认知并深入理解, 积极推动“体教结合”在日常管理与教学训练中的运用。这既顺应了体育教育发展潮流及教育发展方向, 同时也准确契合了学生家长及学员的学习训练需求, 有助于满足更多青少年的培训训练目标。在“体教融合”理念落实与推进过程中, 体育培训机构要对所有管理者与教练员展开教育培训, 确保员工能够在日常工作中践行“体教融合”理念, 同时引导学员转变自己的观念, 逐步消除运动成绩高于一切的错误认知, 为自己的未来发展做好全面规划, 享受体育带来的快乐并不断的自我积累与提升。

4.2. 调整机构管理机制, 塑造“体教融合”发展模式

通过体育培训机构的组织架构分析能够发现目前该培训机构的总体架构较为复杂, 公司分为多个区域并任用了大量老员工为领导, 管理与约束机制明显缺失, 这既导致全新理念的落实较为缓慢。“体教融合”需要充分发挥体育训练的功能, 在教育、训练、娱乐、竞技等方面发挥积极的作用, 学校是教育及训练的主体, 而青少年体育培训机构则是“体教融合”的有机补充。体育培训机构要逐步改变原有管理机制, 精简机构并明确各个部门的具体职能, 逐步建立起完善的学训机制, 在学校教育与体育训练之间寻找平衡点, 利用绩效考核制度激活管理人员及教练员的积极性, 为我国体育事业培养优秀人才的同时也为高素质复合型人才培养提供体育教育支持。青少年体育培训机构在落实“体教融合”发展模式的构成中要坚持“以人为本”思想, 充分考虑到青少年学员及家长的现实需求, 同时考虑到教练员和管理人员的需求, 从顶层设计管理机制, 制定长远的发展目标, 逐步拓宽市场并优化管理[6]。

4.3. 吸收优质教练人才, 持续推进人才培养培训

在调查访问过程中发现, 青少年体育培训机构的教练员文化素质与专业素养并不高, 大部分教练毕业于大专及以下院校, 三级教练和二级教练数量较少, 教练员的素质会直接影响到体育培训活动的有效开展。调查结果显示大部分教练对“体教结合”缺少重视与关注, 他们在日常教学与训练之中自然很少向学员强调文化学习的重要性, 教练的言传身教在很大程度上影响到青少年的认知与行为[7]。因此青少年培训机构要对人力资源运营调整保持高度重视, 积极吸收高素质人才进入体育培训机构, 主动向他们介绍培训机构

的发展理念与远景规划,同时根据人才能力提高高于市场平均水平的待遇,确保体育培训机构对优秀教练员产生更强的吸引力。而在教练员入职培训机构之后,体育培训机构要为教练员提供专业化的入职培训,围绕“体教融合”展开专题教育,增强教练员对文化教育的重视。体育培训机构每个月要定期组织培训活动,同时根据各个专业的实际情况为教练员提供外出学习机会,保证培训机构的核心竞争力。

4.4. 推进全新销售模式, 提供文化体育教育服务

青少年体育培训机构的可持续发展需要健康的运营模式作为推动,而销售方式与销售渠道又是运营模式的核心与重点,青少年体育培训机构要积极推动线上与线下销售的融合,通过多种多样方式走近学生及家长,有效加强培训机构与学校的联系,在学校组织公益培训讲座并为学校提供教育资源,同时在体育教育及活动组织等方面展开系统性合作[8]。全新销售模式的运用既能够为青少年体育培训机构提供更加广阔的市场,近距离接触用户并满足其多样化需求,同时又能够在学校与体育培训机构之间搭建起密切合作的桥梁,共同推进“体教融合”的有效落实。体育培训机构在开展专业体育培训的同时可以逐步实现多元化经营,积极尝试引入英语、语文、数学等等文化教育项目,将文化与体育培训结合起来,针对培训机构学员的实际情况展开针对性教育和培训。文化体育教育服务的协同供应能够保证学生们获得全面提升,提升服务效率与服务质量。体育培训机构可以提供课前预告、学业评价及课后服务等等服务,这能够为学员提供更加全面的服务,引导学员的健康成长。

5. 总结

“体教融合”对体育后备人才培养及高素质人才塑造发挥非常积极的作用,青少年体育培训机构在全新的市场环境下要发挥自身积极作用,精准寻找市场定位,持续提升青少年体育培训机构的核心竞争力。在运营模式优化过程中要积极贯彻“体教融合”理念,加大人才引进与培训力度,注重高水平教练员的引入,同时在管理模式、销售模式、服务模式方面创新探索。

基金项目

国家级大创项目,编号:201911080018x。

参考文献

- [1] 衣兵. 促进我国青少年体育体教融合的研究——基于青少年学校体育教育与校外体育教育相结合[J]. 农家参谋, 2019(24): 292-293.
- [2] 栗燕梅. 新时代我国体教融合的现状、问题与建议——来自六省区市评估调研的分析与思考[C]//中国体育科学学会. 第十一届全国体育科学大会论文摘要汇编. 北京: 中国体育科学学会, 2019: 870-872.
- [3] 阳艺武. 青少年体育后备人才培养体教融合的现实困境与发展诉求[C]//中国体育科学学会. 第十一届全国体育科学大会论文摘要汇编. 北京: 中国体育科学学会, 2019: 2107-2108.
- [4] 李朝辉, 虞飞. 体教融合背景下体育后备人才的培养——以小学阶段体校人才培养为例[J]. 新课程研究(中旬刊), 2019(1): 23-25.
- [5] 卢卓, 张强. 我国速度滑冰项目“体教融合”培养模式实证研究——以东北师范大学速度滑冰队为例[J]. 体育文化导刊, 2017(4): 160-163+178.
- [6] 谭宏, 陈斌峰. 体教融合模式发展现状研究——以绵阳市南山中学网球运动项目为例[J]. 当代体育科技, 2017, 7(5): 82-84.
- [7] 王宇, 王建民. 江苏省“体教融合”背景下高校高水平运动队管理与人才培养的研究——以河海大学高水平运动队为例[J]. 体育科技, 2014, 35(3): 60-62.
- [8] 吴建喜, 池建. 论我国竞技体育发展方式转变中体教结合向体教融合的嬗变[J]. 北京体育大学学报, 2014, 37(4): 88-93.