

# 高校校园足球队管理的困境与出路

## ——基于福建省高校足球队发展与现状剖析

孟 青<sup>1,2</sup>, 吴桂宁<sup>1,2</sup>, 刘 臻<sup>1,2</sup>

(1. 华侨大学体育学院, 福建 泉州 362021; 2. 华侨大学体育与健康科学研究中心, 福建 泉州 362021)

**摘 要:**近年来, 校园足球备受关注, 但高校校园足球发展在管理上还存在一定问题。为了提出校园足球管理的新思路, 给全国校园足球从业者在理论和实践层面提供参考, 进一步充实高校校园足球的相关研究, 运用文献资料法、问卷调查法、专家访谈法对目前高校校园足球队存在的制度体系管理问题、资源管理问题、人的管理问题、文化管理问题进行了调研。研究结果发现, 高校校园足球队管理存在体系不完备、结构不合理、资源管理利用率低、发展不均衡、人的管理深度不够、质量偏低、文化管理认识不足、发展滞后等问题。针对这些问题, 研究提出了高校校园足球队发展应完善管理体系、促进结构改革、利用好校内外资源、缩小资源分配差异、深入与细化运动员与教练员管理工作、深入理解校园足球文化内涵、先从推广做起等解决问题的策略与具体操作方案。

**关键词:**管理体系; 经费资源; 足球教练员; 足球运动员; 校园足球文化

中图分类号: G843

文献标识码: A

文章编号: 1007-7413(2018)04-0074-09

## Theory of the Management Dilemma and Approach of Campus Football Team in Universities

### ——Based on the Development and Status Quo of College Football Team in Fujian Province

MENG Qing<sup>1,2</sup>, WU Gui-ning<sup>1,2</sup>, LIU Liu<sup>1,2</sup>

(1. College of Physical Education, Huaqiao University, Quanzhou 362021, China;

2. Sports and Health Research Center, Huaqiao University, Quanzhou 362021, China)

**Abstract:** In recent years, campus soccer has attracted much more attention than before. However, there are still some problems about the management and development in college campus football. This paper proposes a new idea of campus football management, which provides reference to the national campus football practitioners at both theoretical and practical levels, and further enriches college campus football Related research. This article uses the methods of literature materials, questionnaires, and expert interviews to conduct in depth research on the system management problems, resource management issues, human management issues, and cultural management issues that currently exist in college football teams. The study found that the management system of college campus football teams is incomplete, with unreasonable structure, low utilization of resource management, unbalanced development, insufficient human management, low quality, insufficient understanding of cultural management, and lagging development. This study proposes that the development of college football teams should improve the management system, promote structural reforms, make good use of internal and external resources, narrow the differences in resource allocation, deepen and refine the management of athletes and coaches, and deepen understanding of the cultural connotation of campus football.

**Key words:** management system; funding resources; football coaches; football players; campus football culture

2015年3月国务院办公厅印发的《中国足球改革发展总体方案》<sup>[1]</sup>、2015年教育部联合六部委发布

的《教育部等六部门关于加快发展青少年校园足球的实施意见》<sup>[2]</sup>将“改革推进校园足球发展”作为一

收稿日期: 2018-04-20

基金项目: 2017年福建省中青年教育科研项目(JAS170032); 华侨大学人文社会科学研究基地基金资助

第一作者简介: 孟青(1983—), 男, 贵州都匀人, 讲师, 博士。研究方向: 足球运动竞赛管理与训练。

项专门任务予以明确,将校园足球的发展提升到了国家战略层面。足球已成为现今我国建设体育强国、实现体育强国梦和中国梦的一项重要任务。从整个校园足球学生的发展过程来看,小学是校园足球入口,高校则是出口,高校应作为校园足球的排头兵。开展有活力、有层次的校园足球,须以大学为龙头,形成自上而下的动力机制和上下贯通的培养体系<sup>[3]</sup>。然而高校校园足球发展水平存在发展不平衡、管理水平相对低下的现象,暂时难以达到与国家政策要求一致。福建省高校校园足球的开展相对落后,福建省高校足球队在发展与管理上存在问题,校园足球发展水平与福建作为沿海经济发达地区的地位不协调。目前针对福建省高校校园足球的研究还较少,缺乏深入和联系实际的分析研究,本研究通过收集与分析福建省校

园足球队的一线教练员、运动员和管理人员在训练、比赛、管理方面的第一手资料,探讨制约福建高校足球水平发展的根本原因与全国高校校园足球普遍存在的共性问题,针对问题提出有可操作性的建议,给全国校园足球从业者在理论和实践层面提供参考。

1 研究对象与研究方法

- 1.1 研究对象
- 高校校园足球队管理困境及解决策略。
- 1.2 研究方法
- 1.2.1 问卷调查法
- 向福建省 14 所高校足球队领导、运动员和教练员发放问卷。共发放两轮,发放情况如表 1 所示。

表 1 福建高校校园足球现状调查问卷回收情况表

轮次	发放对象	发放数量	回收数量	回收率/%	有效问卷数量	有效回收率/%
第一次	领导	19	16	84.2	16	84
	运动员	280	230	82	215	76.8
	教练员	14	14	100	12	85.7
第二次	领导	19	18	95	17	90
	运动员	280	246	88	227	81
	教练员	14	14	100	14	100

- 1.2.2 文献资料法
- 在 CNKI、NCPSSD 以“2011—2018”为检索年限进行检索,筛选出与本研究相关的文献 143 篇。
- 1.2.3 专家访谈法
- 采用半结构访谈的方法,走访 19 位福建高校足球管理者、教授和在一线的校园足球教练员,采访对象情况如表 2 所示。
- 1.2.4 数理统计法
- 运用 EXCEL2007、SPSS22、XMind8 软件对各项指标进行分析。

2 福建省高校校园足球队的困境

2.1 福建省高校校园足球队的管理结构困境

管理的工作部署是一个学校足球队的灵魂和基调所在,高校对校园足球队的管理是足球队发展中至关重要的环节。经调查得知,福建高校管理结构体系框架实质是垂直型,此模式结构缺少互相间的交叉协调、

配合,管理单元间缺乏交互作用、监督或反馈,学校足球队不是由校级进行直接管理,而是通过政策性文件由学生所在学院或体育部门(学院)分散管理。

在此模式下,学校各领导和院系领导对基层校足球代表队认识不足,关心和深入了解不够,存在管理错位问题。福建大部分高校足球运动队的直接管理者如教练员(带队老师)责任繁多、权限不够,除了繁重的教学、训练和比赛,在队员工作上还需要向体育部门或其他学院层层汇报获得对球队管理工作的支持,如处理队员生活、后勤、交通、医疗等杂务。虽然教练员与球队队员接触时间最多,沟通机会较多,但队员在垂直型管理体制下,分散在各个学院不同专业。以超级组高校的队员为例,任课学院决定学生的学分和毕业,对学生运动员管理程度更深,普通文化课任课老师无法和体育部门的教练员协调评价该运动员在训练、比赛中的表现,但如果让这类单招高水平运动员统一编班势必又造成运动员学习方面互相影响,学习氛围不够,监督不足。另一方面,垂直型管

理由于层层设卡,沟通渠道不畅,无法利用校外资源为球队服务。纵向看出口端,大学足球没有起到一个校园足球的龙头作用,与社会基本脱轨,很难得到政府和企业的关注;进口端由于招生途径和培养途径脱轨,高校和中学管理体制不同,难带动或者衔接中学好的管理方式,反向也很难体现高校校园足球的龙头作用。另外,从横向上看,福建高校间交流体系缺失,正规比赛仅有每年的中国大学生足球联赛福建赛区比赛,比赛少,影响力小,更难以得到高一级管理部门的重视。经调查发现,领导部门重视程度、各部门协调能力、合理制度执行力、队员能力、教练能力、保障能力等指标构成了高校高水平足球队主要管理结构体系,其中,领导部门重视、各部门协调能力、合理制度执行力是最为重要的三项高校校园足球队管理体系指标。在此基础上才能保障运动员和教练员在足球场上的训练和比赛。校园组学生在管理体系问题上表现非常明显,例如学生是以学业为主而不是以训练和比赛为主。在此模式下,直接管理者需要沟通协

调的部门和领域增多,教练员管理、训练方案往往执行不到位,但由于受到现有制度制约只能在临赛前打报告到校级部门协调普通学生训练和比赛的请假、考试、经费等事宜,校园组运动员和教练员无法专心足球工作,造成校园足球水平和成绩低下,福建部分高职院校如有校领导直接支持情况还稍好。

2.2 福建省高校高水平校园足球运动队管理的资源困境

如表 3 所示,福建高校教练员数量和质量上分配不均,重点院校教练员充足,教练水平等级较高,而部分院校教练员不足,等级较低;运动员数量没有差异,但由于招生渠道不同,运动员入学时能力不同;部分重点院校场地较多,训练安排次数多,利用率高,而非重点院校场地较少,利用率低;仅有个别院校有理疗服务和科研服务,多数学校没有医疗服务和科研保障;总体上各队建队目标定位各异,比赛成绩方面重点院校目标高、成绩较好,而部分院校无比赛指标、成绩表现较差。

表 2 访谈对象表

姓名	工作单位	职务/职称
蔡向阳	中国大学生体协足球分会	副主席/教授
陈丽红	福建省教育厅体卫艺语处	调研员
凌子勇	福建省足协教练员委员会	主任
高达明	福建省青年足球队	主教练
张悦虹	厦门市足球协会	青训主任
王振	华侨大学	教授
吴桂宁	华侨大学	副院长/领队
曾昆伟	泉州市足球协会	主席
陈志辉	厦门大学	足球队主教练
王刚	福州大学	足球队主教练
李斌	福建师范大学	足球队主教练
李涛	华侨大学	足球队主教练
林金标	集美大学	足球队主教练
李守江	福建中医药大学	足球队主教练
吕巧专	厦门理工学院	足球队主教练
陈冲	泉州师范学院	足球队主教练
程怀春	莆田学院	足球队主教练
王发振	福建船政交通学院	足球队主教练
谢碧荣	黎明职业大学	足球队主教练

表 3 福建省部分高校足球队资源要素情况表

名称项目	主管部门	教练员数	教练员等级	运动员数	运动员渠道	校级管理文件	训练场地	周可训练次数	理疗服务	科研服务	年度参赛目标	近十年省赛冠军次数
厦门大学	教育部	2	A	20	二级	无	4	3	无	无	冠军	3(含五人制)
福州大学	福建省	3	B	20	二级	无	5	4	无	无	3	1(含五人制)
福建师范大学	福建省	2	B	20	二级	有	6	5	无	无	冠军	2(含五人制)
华侨大学	国务院侨办	4	C	20	二级	无	4	6	有	无	冠军	9(含五人制)
集美大学	福建省	1	C	20	二级	有	4	4	有	有	冠军	4(含五人制)
福建中医药大学	福建省	2	C	20	体	有	1	3	无	无	3	无
福建农林大学	福建省	1	D	20	无	无	1	3	无	无	3	无
福建工程学院	福建省	1	C	20	无	无	1	3	无	无	3	无
厦门理工大学	福建省	1	C	20	体	有	2	3	有	有	冠军	2
莆田学院	福建省	1	D	20	体	有	1	3	无	无	3	无
福建船政交通学院	福建省	2	C	20	无	有	1	7	无	无	冠军	3
黎明职业大学	福建省	3	C	20	无	有	1	3	无	无	冠军	无

福建省高校高水平组校园足球队经费来源单一,绝大多数学校球队是比赛前学校拨给专项训练和比赛经费,属于临时拨款。足球发达国家的高校运动队通过多渠道获取经费,特别是美、日、韩高校,电视转播、企业赞助、门票收入、球队商品都是球队重要的资金来源,市场化运作使球队得到良性发展。如表 4 所示,华侨大学足球队 11 人制经费 2016—2017 年度参赛费用为 173 970 元,该费用对于高校层面筹集应困难不大,然而,高校校园足球队普遍反映经费匮乏是主要存在的问题。多次代表福建参加全国赛的福建师范大学、集美大学、华侨大学足球队均存在资金困难问题,球队缺乏赞助商,教练员、运动员训练补贴少,球队参加全国赛期间乘坐的交通工具还是以火车为主,且一直无法参加冬训、夏令营等重要的热身赛事,可见经费不足是制约高校足球水平发展的重要原因。经费是高校足球赖以生存和发展的必要条件,高校运动队发展的基础是经费,经费的多少直接影响管理质量、训练质量和比赛质量。竞技体育开展欠佳的高校,其运动队的经费远低于教学和群体活动经费,而对这些球队来说,仅有的这些经费用于运动队的日

常训练和比赛就已不足,更谈不上用于营养、医务保障和科研服务。经费缺乏仍是影响高校高水平竞技体育人才培养的一大障碍<sup>[4]</sup>。

2.3 福建省高校校园足球队管理的人力资源困境

2.3.1 福建省高校校园足球运动队教练员困境

教练员和运动员是运动队人力资源管理的核心。表 5 对福建 14 支高校足球队教练员调研发现,绝大多数福建高校教练员是足球专项毕业,而且整体学历较高,81 % 为研究生以上学历,但运动等级方面,超半数老师没有运动等级。教练中大多数参加过中国足协的各级教练员培训学习,但获得资格证书级别较低,仅有 6 人获得 B 级以上教练员资格,多数教练都想继续进修,提高业务能力,但是每年 C 级以上教练员培训班太少。多数高校在对教练员训练工作的价值体现和训练成果的评价与认可等方面出现了较大偏差,在所涉及的 14 所办队高校中,仅有两所高校将训练课时计入教师正常工作量之内(14 %)。同时,福建所有高校并未将训练成果、带队比赛成绩列入学校科研成果的范围之内(100 % )。



表 4 华侨大学足球队 2016—2017 年度参赛费用

比赛名称	项目	金额	备注
2016—2017 中国大学生 足球联赛 (11 人制)	省赛差旅费	2 400	泉州到福州南 50 元×24 人×2 趟
	南区赛差旅费	21 600	泉州到南京火车票 450 元×24 人×2 趟
	总决赛差旅费	33 600	泉州到南京机票 700 元×24 人×2 趟
	省赛住宿费	15 360	24 人×160/人/天×4 天
	南区赛住宿费	38 400	24 人×160/人/天×10 天(教育部已解决)
	总决赛住宿费	38 400	24 人×160/人/天×10 天(教育部已解决)
	省赛药品医疗费	1 000	冷喷、外伤药、感冒药、中暑药、止泻药、急性损伤处理,意外伤住院预留金,全国赛多增加 6 天
	南区赛药品医疗费	2 500	
	总决赛药品医疗费	2 500	
	省赛饮料费	960	盐典、红牛、宝矿力等,按照每人 10 元×4 天×24 人
	南区饮料费	2 400	较省赛增加 6 天
	总决赛饮料费	2 400	较省赛增加 6 天
	装备费	12 000	比赛服、袜、外套、护具约 600 元×20 人
	一年度保险费	2 000	学生运动员另购意外伤害险 100 元/年×20 人
	训练器材费	3 250	球 150 元×20 个、绳梯 2 个×50 元、标志牌 3 元×50 个
	训练补贴费	72 000	20 元×20 人×每周 5 次×36 周
	总计	173 970	

表 5 福建省校园足球队教练员基本情况调查表

教练员	带队认可		曾经专项		学历			运动等级			教练员资格					
	工作量	科研量	非足球	足球	硕士	本科	博士	一级	二级	无	职业级	A 级	B 级	C 级	D 级	无
人数	4	0	3	11	20	5	3	6	8	14	0	2	4	8	10	4
比例/%	14	0	21	79	71	18	11	21	29	50	0	7	14	29	36	14

福建省高校担任足球队教练员的在职教师既要完成教学科研任务,又要进行运动队的训练,无论是在时间精力上,还是专项技战术发展变化的了解和把握上,都受到很大限制。虽然高校教师兼教练文化素质高,训练指导上认真,但是毕竟精力有限,训练比赛带队得不到应有绩效认可,自身价值得不到体现,造成了教练员普遍带队积极性不高,直接或间接影响了足球队竞技水平提高和球队发展。

2.3.2 福建省高校校园足球运动队运动员困境

生源是普通高校校园足球队人力资源的重要体现。近年来,福建省高校校园足球队皆面临招生名额少、生源渠道窄、生源水平下降等情况。福建各高校的足球运动员背景不一,来源主要有三种:第一是足

球传统高中有二级运动员以上等级证书的学生运动员,这是普通高校高水平足球运动员的主要来源。他们较好的足球训练基础,经过系统训练完全能达到更高水平,但福建高校在同类学校生源竞争中没有竞争力。第二是体校(职业队梯队、全运会代表队)有一级运动员以上等级证书的退役运动员。部分高校由于有运动训练专业,可以进行高水平运动员和运动训练双轨单独招生。这部分队员在平常生活中不善于跟老师沟通,虽然足球技术水平相对较高,比赛经验丰富,但因为文化素质偏低,较易骄傲,难以管理,跟普通大学生相比情绪还是更难控制,比赛关键时刻出现了很多问题。第三是普通高中体育类学生,这部分学生运动水平不低,但大多没有经过专业系统的足

球训练,且比赛经验少,需要经过一段时间学习才能进行高质量训练。这三类运动员是目前福建高校足球运动队运动员的主体。还有一类是中学阶段完全未受过系统训练,但有良好的足球天赋的普通大学

生,他们中的佼佼者也有可能被吸纳进足球队。部分高校以这类学生为主,这类学生由于文化素质较高,比较容易管理,但足球技战术能力和经过系统训练的学生运动员相比还有一定差距(表 6)。

表 6 福建省校园足球队运动员基本情况调查表(N=227)

运 动 员	入学前背景			运动等级			自我评价训练水平			对教练员带队 效果评价			周训练次数		
	中学 特长生	体校	无系统	一级	二级	健将	提高	保持	下降	满意	一般	不满意	≤3 次	≤5 次	>5 次
	人数	184	16	27	18	162	2	178	28	21	192	28	7	68	109
比例/%	81	7	12	1	71	1	79	12	9	85	12	3	30	48	22

足球这一技能主导类对抗型集体项目需要队员长时间的磨合,然而经过调研,福建高校多数球队的训练时间少于每周 5 次。经调查,除了运动员自身的问题,也有一些客观因素影响他们训练,如大学生运动员面临毕业和就业压力,到大四无法保证训练和比赛,而大四经过了三年训练往往是水平最高的时候。训练时间的保障是否意味着优异成绩的取得呢?总体上看,高校足球队员大多来自不同院系,上课时间不统一造成了训练时间不统一,当文化课结束,集体练习时往往因为请假、伤病等原因又造成人数不够。另外,秋冬学期下午训练时,福建省由于气候原因导致训练课中技战术训练时长不足,只能改为体能训练,这些因素客观上导致总体训练质量不高。比赛是最好的训练,是校园足球队发展的检验标杆。然而,由于福建省高校大学生足球竞赛制度不完善,省办、市办大学生足球比赛不足,绝大多数高校每年的正式比赛寥寥无几,比赛不足又反过来造成竞争不够,训练得不到检验,整体竞赛水平低下。在运动员竞技水平发展过程中,没有合适的比赛频率和强度刺激,要想达到较高的运动技术水平是比较困难的<sup>[5]</sup>。反之,如果有高强的训练和比赛刺激,就能达到一定的成绩。以华侨大学为例,其年训练时间呈逐年增加态势,周训练达到 6 次,每次训练时间达到 1.5~2 小时,2016 年度总比赛次数达到 38 场,总训练量达到 460 小时,作为福建夺冠次数最多的高校,近年多次代表福建参加全国赛,并两次获得全国第六名。该校表现一定程度提升了福建高校足球在全国的知名度,成绩上还有很大上升空间。

2.4 福建省高校校园足球运动队管理的文化困境

文化是人类相互之间进行交流并被普遍认可的一种能够传承的意识形态,是对客观世界感性上的知识与经验的升华<sup>[6]</sup>。校园足球文化内涵极为丰富,但是福建省对校园足球文化的理解却很片面,大多还停留在物质层面文化的肤浅认识上,一味地追求成绩,或追求类似足球节、足球操等面子工程,制度与精神层面文化还不知如何着手。从具体表现上看,高校校园足球队在学校知名度都还很低,甚至有的高校老师和同学都不知道有足球队存在,多数高校由于球队没有取得好的成绩,师生更没有去关注;有的学校取得一些成绩后,一则校内新闻了之,没有去做推广和普及。由于宣传力度不够,媒体传播不足,文化氛围欠缺,部分师生认知度也还不高,师生不了解,领导更不了解。另外,福建省校园足球发展不均衡和整体足球水平的落后,比赛观赏性的不足,也造成了校园足球文化推广和普及的困难。

3 造成管理困境的根源

3.1 管理制度体系不完备,结构不合理

福建高校足球管理结构普遍采用垂直型,管理渠道不通畅,校内各部门联系松散,各个环节负责人不能相互理解,缺乏沟通机制。而且,与政府体育部门、行业体协和媒体完全脱钩,校园足球人才和社会脱轨,许多校外资源没有得到利用。近年来,我国高校校园足球运动队在管理模式上缺乏统一的发展规划,缺乏改革与创新的意识,缺乏制度、资金、人员保障和专门的监督机构<sup>[7]</sup>,组织及保障不专业不系统,无法提高校园足球竞赛、管理、保障

和训练水平。福建各高校足球管理体系没有形成制度、没有形成常态、也没有统一的规范,各高校按照自身的情况制订的管理制度,缺乏政策依据和部门支撑。加之比赛举办较少,影响力不足,大多数高校都是在比赛期临时管理,根本原因还是体系不完备,导致执行力不足,体制制约问题较明显。

### 3.2 资源管理利用率低,发展不均衡

福建省高校足球队教练资源、运动员资源、经费资源、场地资源等分配不均衡,超级组、校园组和高职组发展水平差异大。水平较高的学校存在资源配置不合理,拥有优秀教练、优秀运动员和取得的好成绩,却并未对其充分利用,造成资源浪费。现有资源利用率低,经费来源单一,训练及参赛费用较高,高校足球队发展需要大量的人力、物力、财力作为保障,经费不足使训练质量和运动强度受到影响,运动员技战术水平很难提高。训练及参赛经费较高,校内甚至校外的众多资源由于管理体制所限,校园足球队没有利用好校内外资源,供需两端资源疏通渠道不畅,资源结构不合理造成了普遍存在着资金困难的问题,如此下去会制约校园足球队的建设和发展。

### 3.3 人的管理程度较浅,质量偏低

福建省高校校园足球运动队教练员工作辛苦,教练仅仅以训练、比赛为中心,管理水平和深度却不足。校领导缺乏重视,欠缺政策支撑和监管力度,学校管理没有深入基层,对高校足球运动训练工作缺乏客观评价和应有认可的现状,挫伤了教练员带队训练的积极性。学校领导缺乏对足球运动在高校素质教育中重要作用的认识是主要原因。绝大多数高校教练员训练工作不算工作量,不算科研绩效,未得到应有的认可,教练员的训练积极性自然不高<sup>[8]</sup>。另一方面,部分教练员由于没有接受过系统足球培训,欠缺足够的能力和责任心去严格要求运动员,训练不系统,训练态度欠认真。由于受校园足球人口基数少、地域条件限制、观念意识落后、招生政策差、经济发展等方面的影响,福建省内外生源考生报考和录取会受到很大影响,福建自身培养的优秀适龄学生运动员也往往被发达地区许多双一流高校抢走。部分学生运动员入学后由于受制于自身素质和学训矛盾,加之训练和比赛不系统,运动训练强度不足,竞技水平多数呈原地踏步状态,比赛少,锻炼机会少,潜在竞技水平得不到提高。另外,学生运动员由于学训矛盾和社会诱惑,反过来也会影响到学校足球队管理者的管理和

决策。资源制约、经费不足,不利于高水平足球队整体建设,很难取得更为优异的成绩。

### 3.4 文化管理认识不足,发展滞后

不被了解和不被理解是目前校园足球文化最大的问题,具体体现为高校校内职能部门、直接管理部门缺乏对校园足球队的认同感、价值感。校园足球队管理者意识到校园足球文化的重要性,校园足球文化急需普及,但不知道如何着手。校园足球文化欠缺传播,高校大部分老师、同学、校外社会力量并不关心学校足球队,或者对足球队存在一定的偏见。为了改变现有局面,不仅仅是足球队要加倍努力,提高竞技水平,比赛加大宣传,提高观赏性,更重要的是,校园足球管理的整个层面需要有所改变。

## 4 解决福建高校校园足球管理困境的出路

### 4.1 完善体系建设,促进结构改革

管理层面上各部门必须统一协调,沟通共识,认同目标,进而有效构建科学合理的结构体系。高校校园足球队管理需要改革,如采用交叉型和循环型管理的体系架构,首先要从校级管理入手,切实落实制定的校级文件,分级管理,齐抓共管,学校领导、院系领导和教练员共同对运动员深入调研,制定政策。高校校园足球管理者制定政策需责任到人,增加管理方式,加强规章制度的执行能力,也需要沟通协调校外各个部门和领域,细化规章制度,制定适合本校、本地区有效的管理模式,管理方案执行坚决到位。管理体系制度不仅要常态化、规范化,同时逐步完善面向校内外以及社会的管理平台和监督机制。

### 4.2 缩小资源分配差异,充分利用校内外资源

学校领导也要重视校园足球队发展,为足球队争取更多发展机会,可在保证学校对足球队发展的决策权和宏观指导权的前提下,结合政府文件,加大和企业联系,整合企业为校队的赞助建立一种双赢的模式。促进校内外资源与校园足球之间的合作,经费筹措需先有成绩,打牢基础,提高足球队吸引力,这需要有合适的平台如专业的体育公司进行协调,本着互惠互利的原则把足球队推向市场,合理利用赞助提高校足球队的训练水平、比赛水平和综合实力。高校要优化各种资源配置,特别要发挥好医疗团队和科研保障团队的作用,未来的训练必将重视体育科学研究,必是多学科、全方位与运动训练实践的广泛渗透的有机结合,必是医疗、科研指导促进训练,科学化指导训



练提高球队质量。发展成绩欠佳的高校要统筹规划,做好场地建设、后勤管理、训练补贴制度等有效整合,加大力度吸引优秀的学生足球运动员,招聘优秀教练员任教,使得整个高校足球水平平衡发展,提高竞争,共同提高。

4.3 人的管理:深化与细化工作

4.3.1 教练员管理:明确教练员主导地位,担责任、享权利、升待遇

足球教练员客观上在授业难度、深度和训练工作强度、责任感等方面,较普通体育课教师有着更高的要求。首先,带队训练、比赛工作需纳入教学工作量,为比赛成绩建立合理的认定机制并纳入科研参考系统,将重大成绩折算为科研课题或论文。教练员必须具有较高的教练资格证书,教练员可没有任期,以运动队的成绩来决定教练能否胜任和续聘,教练员聘任必须对品行和执教水平进行严格把关,需经过层层考核和选拔。其次,部分高校球队成绩好,教练员可尝试专职化,不担任学校的具体教学任务,或者聘请校外资深专业教练任教,借鉴好的发展理念、训练方式、训练计划,训练内容要紧密结合足球专项能力,具有系统性、针对性和科学性,能有效提高足球队训练质量。第三,明确教练员主导地位,教练员要负责跟球队内外管理部门进行有效的沟通与协作。各方统一支持教练员工作,建立完善的教练员负责制,制定相关奖惩制度,通过契约式的管理明确教练员的责任、权利以及待遇,以此提高教练员执教水平和改善训练质量,最终使球队科学发展。

4.3.2 运动员管理:明确学生运动员主体地位,扩招生、重监测、频参赛

高校校园足球运动队的工作是围绕大学生足球运动员为中心来展开的。首先,应该进一步统一和规

范招生体制,赋予招生高校更大的自主权,可与中学足球重点学校、足球学校、足球俱乐部等广泛联系,扩大招生途径和人数。通过更好的软硬件设施提供更好优惠政策,如学生来到高校校园足球队为球队取得优异比赛成绩后,可以保双学位或者保研、免学费等类似措施来吸引更优秀的运动员加盟。其次,运动员招进校后,要较为频繁地参加各种高级别比赛,以赛促练,吃住行自觉规范,使最高竞技状态在重大比赛期间出现,没有比赛机会的也应多看高水平职业比赛提高意识能力。再次,校园足球运动员应该有严格的考勤和身体机能监测机制、心理辅导机制,以便更好地监测运动员身心状态,促使运动员通过自我的改变,更严格要求自己,提高训练质量。

4.4 文化管理:深化理解校园足球文化内涵

高校足球队建队宗旨首先是要为社会培养全面发展的高素质人才,国家认识到足球的教育功能,让足球回归校园,根本上培养的是大学生的文化和身体素质<sup>[9]</sup>。在踢球的同时,特别要注重文化学习与传承,明确高校足球主体身份是学生运动员而不是运动员学生。校园足球文化管理的目的是整合学校的精神和物质资源,导向、激励、凝聚、塑造整个学校文化,形成一种校园足球理念、校园足球哲学。目前高校足球需打破原有观念壁垒,利用合作及自媒体宣传,多办比赛,可引进拉拉队文化,让更多领导、老师和同学去关注校园足球文化建设。如表7所示,扩大知名度要将全面普及和重点宣传相结合,多打一些高水平比赛,提高球队水平,通过电视、网络、报纸、新媒体来宣传足球队所取得的成绩,弘扬运动员积极向上的价值观和形象,适当进行比赛或个人商业化运作,提高知名度和自身水平,形成自己的足球文化,打造校园足球明星,利用粉丝效应带动足球的发展。

表7 高校足球运动队校园足球文化涵盖面<sup>[10]</sup>

文化分类	内 容
制度层面文化	国家级、省级、校一级的管理文件、规章、制度,足球队活动安排日、全校师生义务培训足球规则和技战术介绍日、观赛礼仪培训日等
物质层面文化	场地、器材、办公室、活动经费,联结足球队和广大师生的活动数量、质量、参与度,国家级、省级、校际间的竞技性比赛、校园内足球比赛、校园内趣味游戏技巧比赛等
精神层面文化	比赛成绩宣传、足球校本课程的研发,校足球文化节、球迷群体构建,校队比赛的造势、转播、报道、评论、校园媒体的正面推广宣传,老师及学生关注度、认可度、忠诚度,校园足球文化产品研发等

另外,校园足球文化应当是大众都能参与的文化,而不是只属于运动员。校园增加一些趣味的活动



来吸引学生,提升学生的参与度,打好群众基础,增强校园足球的影响力,从而再达到推广的效果,鼓励参与,让更多人参与其中,体会到校园足球的快乐氛围,领导、老师和同学才能关注高校足球队发展。最终,让校园足球成为校园文化的一部分,形成良性循环,学校层面也会更重视校园足球文化的推广。构建校园足球文化应该立足校园所在地域的文化基础之上,不仅能够构建特色校园足球文化,还能够在本地区域文化的影响下发展与成长,同时对本校足球文化也有一定的保护作用,为校园足球文化的可持续发展奠定基础。

## 5 结语

足球是教育的工具,校园足球目的是育人<sup>[2]</sup>。首先学校方面从校领导开始需要有足够程度的重视,结合学校实际,从足球发展规律出发,形成共识,制定制度。学校可成立校园足球专门管理部门,校内与各部门协调队员学习训练生活问题,校外与政府体育部门、行业体协、媒体和社会各级力量等进行联系,大力支持校园足球活动开展,对外优势互补,达到共赢。可以尝试校企联合、校体(体育部门)联合、俱乐部制模式办队,这样足球队能有足够经费保障,有了保障后可设立足球基金,专款专用,反过来促进校园足球队水平提高,促进球队资源的合理分配。其次,校园足球教练员的职业水准、教育观念、训练方法、理论知识储备直接影响着高校高水平足球队的训练质量和技战术水平。近年来,国家公派大学教师赴法国、英国等足球发达国家参加教练员培训,大大提高了教练员能力,后续还需要继续扩大派出的数量和加深培训的课程项目。运动员应在训练上更加精益求精,多参加比赛,让具有一定能力的队员经各种训练和赛事的磨炼提升水平,丰富阅历,做好运动员的出口管理,如临近毕业的优秀运动员可以往职业队输送,校园足球应尽早与职业体育挂钩,为职业足球输送人才,校园才是职业运动员应该在的地方,而不是体校。校园足球文化是校园里一切关于足球硬件和软件的综合。校园足球文化应该立足校园,积极展现足球运动坚韧不拔、团结拼搏的精神,提高人们对足球的认知,利用

多种宣传手段为校园足球服务,如通过公众号的传播,直播平台等新媒体的运用和传统足球文化节地开展等措施营造足球氛围。当校园足球文化可以用足球文化来称呼时,足球文化将达到一个高点并升华。文化是管理活动的客观基础,也是最终目的,这是管理的实质。加强制度文化、物质文化、精神文化、行为文化的建设,校园足球文化实际上反映了制度管理水平、资源管理水平和人员管理水平。校园足球管理根本上应从文化的高度来管理校园足球,以文化为基础,强调人的能动作用,强调团队精神和情感管理,管理的重点在于人的思想和观念。校园足球应该是中国足球发展的一个重要环节,应在这个高度上去理解和推广高校校园足球,为此还需要社会有一个良好的足球环境,社会需要理性看待足球问题,而不是抱怨多支持少,从校园足球发展的内涵看,给予大学毕业生一条可以把足球作为未来职业的道路。

## 参考文献

- [1] 国务院办公厅. 中国足球改革发展总体方案[Z]. 国办发[2015]11号.
- [2] 教育部. 教育部等6部门关于加快发展青少年校园足球的实施意见[Z]. 教体艺[2015]6号.
- [3] 张延安. 开展校园足球活动需要理念引领[J]. 北京体育大学学报, 2015, 38(8): 112-117.
- [4] 孙麒麟. “校体企三结合”高校高水平竞技体育人才培养模式探析[J]. 上海体育学院学报, 2010, 34(4): 65-68.
- [5] 吴秋娟, 于可红. 影响浙江省高校高水平运动队发展的因素分析[J]. 北京体育大学学报, 2010, 33(10): 97-114.
- [6] 宋娜梅, 梁潇, 林用彬, 郑丽. 中学校园足球文化结构与认知差异研究[J]. 北京体育大学学报, 2017, 40(2): 30-37.
- [7] 杨峻. 高校高水平运动队新型管理模式的探析[J]. 北京体育大学学报, 2012, 35(1): 97-101.
- [8] 李兵, 陈刚. 影响我国高校高水平运动队发展的主要因素及对策研究[J]. 北京体育大学学报, 2011, 34(5): 90-93.
- [9] 侯学华. 全国青少年校园足球活动价值研究[J]. 北京体育大学学报, 2012, 35(12): 77-83.
- [10] 侯学华, 薛立, 陈亚中, 顾春雨. 校园足球文化内涵研究[J]. 体育文化导刊, 2013, 6(6): 107-110.

[责任编辑 江国平]