

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΑΚΑΔΗΜΙΑΣ ΤΗΣ ΠΑΕ ΠΑΝΑΘΗΝΑΪΚΟΣ

του Σάμιου Αργύριου

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία που υποβάλλεται στο καθηγητικό σώμα για τη μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων απόκτησης Διπλώματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στην «Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων» του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού του Παν/μίου Πελοποννήσου στην κατεύθυνση «Μάνατζμεντ Αθλητικών Οργανισμών & Επιχειρήσεων»

Σπάρτη

2023

Εγκεκριμένο από την Εξεταστική Επιτροπή:

Επιβλέπων: Κριεμάδης Αθανάσιος, Καθηγητής

2^ο Μέλος: Αυγερινού Βασιλική, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια

3^ο Μέλος: Βρόντου Ουρανία, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια

Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τις διατάξεις του άρθρου 17 (Λόγοι και διαδικασία διαγραφής από το ΠΜΣ) του Κανονισμού Λειτουργίας Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, δηλώνω υπεύθυνα ότι για τη συγγραφή της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής μου Εργασίας (ΜΔΕ) δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από εφημερίδα ή περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Ημερομηνία: 12/02/2023

Ο Δηλών
Σάμιος Αργύριος



Copyright © Σάμιος Αργύριος, 2023

Με επιφύλαξη κάθε δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σάμιος Αργύριος: Επιχειρηματικός Σχεδιασμός: Η περίπτωση της Ακαδημίας της ΠΑΕ

Παναθηναϊκός

(Με την επίβλεψη του Κριεμάδη Αθανάσιου, Καθηγητή)

Στο σύγχρονο επαγγελματικό ποδόσφαιρο, όπου ο ανταγωνισμός προς την επίτευξη ολοένα και υψηλότερων στόχων διαρκώς εντείνεται, η ανάπτυξη και λειτουργία οργανωμένων ακαδημιών αποτελεί μία εκ των βασικών στοχεύσεων των ποδοσφαιρικών συλλόγων που επιθυμούν να πρωταγωνιστούν στο αθλητικό γίγνεσθαι, καθώς πέραν της συμβολής τους στη στελέχωση των ανδρικών ομάδων, αποτελούν συνάμα μια σημαντική πηγή εσόδων μέσω της πώλησης ταλαντούχων ποδοσφαιριστών. Σκοπός της διπλωματικής αυτής εργασίας είναι η καταγραφή και παρουσίαση του επιχειρηματικού σχεδίου βάσει του οποίου οργανώνεται και λειτουργεί η Ακαδημία της ΠΑΕ Παναθηναϊκός. Αρχικά, αξιοποιώντας την ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία παρατίθεται το αναγκαίο για την έρευνα μας θεωρητικό υπόβαθρο, όπως ο ορισμός, ο ρόλος και η αναγκαιότητα ύπαρξης του επιχειρηματικού σχεδίου. Στη συνέχεια, μεταφερόμαστε στο πεδίο των ακαδημιών ποδοσφαίρου, σκιαγραφείται η λειτουργία τους, αναλύονται οι στόχοι τους και παρουσιάζονται παραδείγματα «ακαδημιών – πρότυπα», τόσο σε επίπεδο γενικότερης φιλοσοφίας και οργάνωσης, όσο και αγωνιστικά. Κατόπιν, έχοντας ως εργαλείο την ερευνητική μέθοδο της μελέτης περίπτωσης, εστιάζουμε στην «πραγματική ιστορία» της Ακαδημίας της ΠΑΕ Παναθηναϊκός, διερευνώντας το περιβάλλον της και τις διάφορες αλληλεπιδράσεις που συμβαίνουν μέσα σε αυτό. Δεδομένου ότι οι ακαδημίες ποδοσφαίρου αποτελούν μια μορφή εκπαιδευτικής μονάδας, καταρχάς προσεγγίζουμε την Ακαδημία της ΠΑΕ Παναθηναϊκός από την πλευρά του εσωτερικού κανονισμού που διέπει τη λειτουργία της, αναλύοντας το σκοπό, το όραμα, τις αξίες και τους στόχους αυτής. Ακολούθως, παρουσιάζονται η οργανωτική της διάρθρωση, οι εγκαταστάσεις, το ανθρώπινο δυναμικό, λοιπές πτυχές του τρόπου λειτουργίας της και τα βασικά οικονομικά της στοιχεία. Τέλος, με βάση τα δεδομένα ανωτέρω, επιχειρείται μια αξιολόγηση της παρούσας κατάστασής της, τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό της περιβάλλον.

Λέξεις κλειδιά: *Επιχειρηματικό σχέδιο, Ακαδημία ποδοσφαίρου, ΠΑΕ Παναθηναϊκός, Ανάπτυξη ταλέντων, Οργάνωση*

ABSTRACT

Samios Argyrios: Business Plan: Case Study of Panathinaikos FC Football Academy

(With the supervision of Kriemadis Athanasios, Professor)

In the modern era of professional football, where there is a constant intensifying competition to achieve even higher goals, one of the fundamental aspects of football clubs wishing to play a leading role in the sport, is the development and operation of organized football academies, whereas in addition to their contribution to the recruitment of men's teams, they also form an important source of income through the sale of talented football players. The purpose of this thesis is the recording and presentation of the business plan based upon which the Football Academy of Panathinaikos FC is organized and operates. Initially, acknowledging and using the Greek and international bibliography, the necessary theoretical background for our research is listed, such as the definition, role and necessity of the existence of the business plan. Then, we move to the field of football academies, where their operation is outlined, their goals are analyzed and examples of "model academies" are presented both in the field of a general philosophy and organization as well as competitively. Furthermore, by using the research method of the case study as a tool, we focus on the "real history" of the Panathinaikos FC Football Academy by looking into its environment and the various interactions that take place within it. Since football academies form an educational unit, we approach on a first hand basis the Panathinaikos FC Football Academy from a viewpoint of its internal regulations that govern its operation, analyzing its purpose, vision, values and goals. Next, we present its organizational structure, facilities, human resources and other aspects of its operational strategy along with its fundamental financial data. Finally, based on the above data, an evaluation of its current situation is attempted both in its internal and external environment.

Keywords: *Business plan, Football academy, Panathinaikos FC, Talent development, Organisation*

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής μου διατριβής, αισθάνομαι την ανάγκη να απευθύνω ένα ολόψυχο ευχαριστώ σε όσους στάθηκαν δίπλα μου σε αυτή την προσπάθεια και με βοήθησαν να τη φέρω σε πέρας.

Πρώτα απ' όλους θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα μου, Καθηγητή κ. Κριεμάδη Αθανάσιο για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε, καθώς και για την άρτια επιστημονική καθοδήγηση, υποστήριξη, κατανόηση και ενθάρρυνση που μου παρείχε καθ' όλη τη διάρκεια της συγκεκριμένης διατριβής. Ένα μεγάλο ευχαριστώ επίσης οφείλω στην Αναπληρώτρια Καθηγήτρια κα. Αυγερινού Βασιλική για τις πολύτιμες συμβουλές της και τις χρήσιμες επισημάνσεις της. Ακόμα θα ήθελα να ευχαριστήσω και το τρίτο μέλος της επιτροπής, την Αναπληρώτρια Καθηγήτρια κα. Βρόντου Ουρανία για την υποστήριξη και την ενθάρρυνσή της. Επί της ευκαιρίας θα ήθελα να ευχαριστήσω και τους υπολοίπους καθηγητές μου στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων».

Επιπλέον, ευχαριστώ όλους τους ανθρώπους από την Ακαδημία του Παναθηναϊκού και ιδιαίτερα τον κύριο Κουλουριώτη Ιωάννη για την παροχή των απαραίτητων στοιχείων και εξηγήσεων και τον κύριο Τσεκούρα Δημήτριο για τις πολύτιμες συμβουλές του. Τέλος, αλλά όχι σε μικρότερο βαθμό θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου και τη σύντροφό μου Όλγα, για την αγάπη, κατανόηση, και υποστήριξη που μου παρείχαν καθ' όλη τη διάρκεια αυτής της προσπάθειας, αλλά και στην πορεία της ζωής μου συνολικά.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	IV
ABSTRACT.....	V
I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
Θεωρητικό υπόβαθρο	1
Σκοπός της έρευνας.....	3
Σημαντικότητα έρευνας.....	4
Ερευνητικά ερωτήματα	4
Διευκρίνιση όρων	4
Προϋποθέσεις και περιορισμοί	5
II. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	6
Επιχειρηματικό σχέδιο (Business plan)	6
Οργανωτική δομή των ακαδημιών ποδοσφαίρου.....	8
Στόχος ακαδημιών επαγγελματικών συλλόγων	9
Αναγνώριση – Εύρεση ταλαντούχων ποδοσφαιριστών	10
Ανάπτυξη ταλαντούχων ποδοσφαιριστών	11
Πρόγραμμα ανάπτυξης τμημάτων υποδομής UEFA και ΕΠΟ.....	12
Μελέτη περιπτώσεων πρότυπων ευρωπαϊκών ακαδημιών.....	13
A) AFC AJAX	13
Περιγραφή	13
Σκοπός ακαδημίας	13
Όραμα και φιλοσοφία	13
Αξίες	14
Εγκαταστάσεις	15
Διοίκηση.....	15

Προπονητικό επιτελείο	16
Προπονητικό μοντέλο	16
Ανίχνευση ταλέντων.....	17
B) ARSENAL FC	17
Περιγραφή	17
Αποστολή ακαδημίας.....	18
Σκοπός ακαδημίας	18
Όραμα και φιλοσοφία	18
Αξίες	20
Εγκαταστάσεις	20
Διοίκηση.....	20
Προπονητικό επιτελείο	21
Προπονητικό μοντέλο	21
Ανίχνευση ταλέντων.....	22
Γ) FC BARCELONA.....	22
Περιγραφή	23
Σκοπός ακαδημίας	23
Όραμα και φιλοσοφία	23
Αξίες	24
Εγκαταστάσεις	26
Διοίκηση.....	26
Προπονητικό επιτελείο	27
Προπονητικό μοντέλο	27
Ανίχνευση ταλέντων.....	28
III.ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	30
Μέσα συλλογής δεδομένων	31
Δεοντολογικά ζητήματα.....	31

IV. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	32
1. Τίτλος	32
2. Ιστορικό της ΠΑΕ Παναθηναϊκός	32
3. Περιγραφή της Ακαδημίας.....	33
Ιστορικό	33
Νομική μορφή	34
Σκοπός.....	34
Όραμα.....	34
Αξίες	34
Φιλοσοφία.....	35
Στόχοι.....	36
Στρατηγικές.....	36
Εγκαταστάσεις	39
Αξίες, φιλοσοφία και πολιτικές αθλητών	40
4. Περιγραφή των υπηρεσιών της Ακαδημίας.....	46
Προπονητικά προγράμματα και προπονητική διαδικασία	47
Συμμετοχή σε επίσημες διοργανώσεις και τουρνουά.....	53
Ιατρική φροντίδα	53
Επιστημονική υποστήριξη	54
Ψυχολογική υποστήριξη.....	54
Φιλοξενία αθλητών	54
Σχολική εκπαίδευση και εκπαιδευτική υποστήριξη.....	55
Δίκτυο Σχολών Ποδοσφαίρου Παναθηναϊκού.....	55
Ανάλυση Εσωτερικού και Εξωτερικού Περιβάλλοντος	56
Υλικοτεχνικός και τεχνολογικός εξοπλισμός.....	61
5. Στρατηγική Μάρκετινγκ	63
6. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	64

Οργανόγραμμα Ακαδημίας	64
Οργανωτική δομή της Ακαδημίας	65
Επιλογή του κατάλληλου προσωπικού	67
Διαδικασία ανίχνευσης ταλέντων	68
Συνεχής εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού	71
Διαδικασία αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού Ακαδημίας	72
Διαδικασία αξιολόγησης ποδοσφαιριστών Ακαδημίας	72
Περιγραφή θέσεων εργασίας (Job Description)	75
7. Διαχείριση Λειτουργιών – Διαδικασιών.....	94
8. Οικονομική Διαχείριση	99
V. ΣΥΖΗΤΗΣΗ / ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	100
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	106
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	110

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1: Οργανόγραμμα Ακαδημίας Παναθηναϊκού	65
-----------------------------------------------------	----

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Ανάλυση SWOT Ακαδημίας Παναθηναϊκού	56
Πίνακας 2: Προσόντα ανά ιδιότητα εργαζομένου	66
Πίνακας 3: Φόρμα Αξιολόγησης Ποδοσφαιριστών Ακαδημίας.....	73
Πίνακας 4: Λειτουργίες - Διαδικασίες της Ακαδημίας.....	94
Πίνακας 5: Έξοδα Ακαδημίας	99

I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Θεωρητικό υπόβαθρο

Το ποδόσφαιρο, αναφερόμενο συχνά και ως «παγκόσμιο παιχνίδι», αποτελεί το πιο δημοφιλές και ευρέως αναγνωρισμένο άθλημα, το οποίο αγκαλιάζεται από εκατομμύρια ανθρώπους και είναι διάχυτο στα περισσότερα μέρη του κόσμου (Chadwick & Hamil, 2009; Relvas et al., 2010).

Η τεράστια άνθηση και κοινωνική απήχηση του ποδοσφαίρου τις τελευταίες δεκαετίες συντέλεσαν στην εξέλιξη του αθλήματος σε βιομηχανία, με αποτέλεσμα οι ποδοσφαιρικοί σύλλογοι να λειτουργούν με επιχειρηματικά κριτήρια, σε ένα περιβάλλον προσανατολισμένο στην απόδοση, στις κατακτήσεις τίτλων και στο οικονομικό κέρδος. Υπέρογκα ποσά δαπανώνται για μεταγραφές και αμοιβές ποδοσφαιριστών εγνωσμένης αξίας, δημιουργία υπερσύγχρονων αθλητικών εγκαταστάσεων, αθλητικό εξοπλισμό και χορηγίες. Ταυτόχρονα, δημιουργούνται προσδοκίες για υψηλά επίπεδα απόδοσης από τους επαγγελματίες ποδοσφαιριστές, μεγιστοποίηση των επιτυχημένων αποτελεσμάτων και κατακτήσεις τίτλων από τους επαγγελματικούς συλλόγους και αύξηση των εσόδων (Bourke, 2003; Vayens et al., 2005; Παπαδόπουλος, 2013). Συνεπώς, οι επαγγελματικοί σύλλογοι προκειμένου να διασφαλίσουν όχι μόνο την επιβίωση τους, αλλά και την ανάπτυξη, την εξέλιξη και εν τέλει την επιτυχία τους στην περίπλοκη ποδοσφαιρική βιομηχανία, πρέπει αφενός να βρίσκονται συνεχώς ένα βήμα μπροστά, ανακαλύπτοντας και αξιοποιώντας νέες ευκαιρίες και αφετέρου να είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικοί τόσο σε αγωνιστικό, όσο και σε οικονομικό επίπεδο (Dolles & Söderman, 2013; Radaelli et al., 2018; Samur, 2019).

Η ραγδαία εξέλιξη του ποδοσφαίρου από ερασιτεχνικό σε επαγγελματικό και πλέον σε εμπορικό άθλημα, έχει συμβάλει στον έντονο προσανατολισμό των επαγγελματικών ομάδων στην εκπλήρωση βραχυπρόθεσμων στόχων, ήτοι τη νίκη με κάθε κόστος, τις κατακτήσεις τίτλων και το οικονομικό κέρδος. Το γεγονός αυτό, είχε σημαντικό αντίκτυπο στην οργανωτική δομή των συλλόγων, στη λειτουργική τους φιλοσοφία, καθώς και στη γενικότερη απροθυμία τους αφενός να εμπιστευθούν γηγενείς ποδοσφαιριστές προερχόμενους από τις ακαδημίες τους και αφετέρου να επενδύσουν σε προγράμματα ανάπτυξης των νεαρών ποδοσφαιριστών που διέθεταν στα τμήματα υποδομής τους (Chadwick & Hamil, 2009; Gammelsæter & Jakobsen, 2008; Relvas et al., 2010). Μάλιστα αυτή η τάση για απόκτηση των καλύτερων, πιο έμπειρων και ολοκληρωμένων ποδοσφαιριστών ενισχύθηκε τόσο από την «απόφαση Bosman» του Ευρωπαϊκού

Δικαστηρίου το 1995, η οποία επέτρεπε στους ποδοσφαιριστές την ελεύθερη μετακίνησή τους σε άλλο σύλλογο στο τέλος του τρέχοντος συμβολαίου τους, όσο και από την ταχεία αύξηση των εσόδων από τα τηλεοπτικά δικαιώματα και τους χορηγούς. Επομένως, οι πλουσιότεροι σύλλογοι μπορούσαν να αποκτήσουν τους καλύτερους παίκτες, κυριαρχώντας έτσι τόσο σε εθνικούς όσο και σε ευρωπαϊκούς αγώνες, ενώ ταυτόχρονα είχαν λιγότερα κίνητρα για να εκπαιδεύσουν και να δώσουν μια πραγματική ευκαιρία στους εκκολαπτόμενους ποδοσφαιριστές που προέρχονταν από τις ακαδημίες τους (European Commission, 1995; UEFA, 2019).

Οι σύλλογοι παρουσίαζαν αντιληπτή διστακτικότητα αφενός στο να στελεχώνονται με ποδοσφαιριστές που προέρχονται από τα τμήματα υποδομής τους και αφετέρου στο να επενδύουν στην εκπαίδευση των νεαρών ταλαντούχων αθλητών και στην ανάπτυξη των ακαδημιών τους. Η κατάσταση αυτή, οδήγησε την Ένωση Ευρωπαϊκών Ποδοσφαιρικών Ομοσπονδιών (UEFA) στη θέσπιση αθλητικών κανονισμών αποσκοπώντας σε ένα καλύτερο μέλλον τόσο για τους νεαρούς ταλαντούχους ποδοσφαιριστές που έχουν αφιερώσει τη ζωή τους σε αυτό το παιχνίδι, όσο και για το ίδιο το άθλημα. Η UEFA με τον τρόπο αυτό ενθαρρύνει τους επαγγελματικούς συλλόγους να επενδύσουν περισσότερο στις ακαδημίες και να αναπτύξουν μια φιλοσοφία που θα δίνει έμφαση στην εκπαίδευση των νεαρών αθλητών, θεωρώντας αυτή τη διαδικασία ωφέλιμη όχι μόνο για το άθλημα, αλλά και για το κοινωνικό σύνολο (Di Minin et al., 2014; UEFA, 2019; Vayens et al., 2005).

Η απόφαση λοιπόν του 29^{ου} τακτικού συνεδρίου της UEFA, που πραγματοποιήθηκε το 2005 στο Ταλίν της Εσθονίας, υποχρέωσε όλες τις ομάδες που συμμετέχουν στις διοργανώσεις της από το 2009 και έπειτα να δηλώνουν 25 ποδοσφαιριστές, από τους οποίους τουλάχιστον 8 πρέπει να έχουν εκπαιδευτεί σε ακαδημίες το λιγότερο για 3 χρόνια, από το 15ο έως το 21ο έτος της ηλικίας τους. Οι 4 τουλάχιστον από τους 8 θα πρέπει να έχουν εκπαιδευτεί στις ακαδημίες της ομάδας στην οποία ανήκουν και οι υπόλοιποι 4 σε ομάδα της ίδιας ομοσπονδίας το λιγότερο για 3 χρόνια, από το 15ο έως το 21ο έτος της ηλικίας τους (UEFA, 2019).

Επιπρόσθετα, το 2010 η εκτελεστική επιτροπή της UEFA σε μία ακόμη προσπάθεια αφενός να βελτιώσει την οικονομική απόδοση των ευρωπαϊκών επαγγελματικών συλλόγων, προστατεύοντας τη διαφάνεια, την αξιοπιστία και τη μακροχρόνια βιωσιμότητά τους και αφετέρου να δώσει προτεραιότητα στην εκπαίδευση των νεαρών ποδοσφαιριστών και στην ανάπτυξη των ακαδημιών, εισήγαγε τον κανονισμό του Financial Fair Play (FFP), σύμφωνα με τον οποίο οι σύλλογοι όφειλαν να έχουν πλήρως ισοσκελισμένα τα έσοδα με τα έξοδα

τους (UEFA, 2015). Συνεπώς, οι σύλλογοι δεν μπορούν πλέον να αντλούν κεφάλαια συνεχώς από εξωτερικούς παράγοντες, ώστε να καλύπτουν τις οικονομικές τους απώλειες και τις τεράστιες επενδύσεις σε ποδοσφαιριστές, αλλά αυτά τα κεφάλαια πρέπει να παράγονται από τους ίδιους. Οι κανονισμοί αυτοί ώθησαν τους επαγγελματικούς συλλόγους να αλλάξουν φιλοσοφία, να επενδύσουν στην ανάδειξη ταλέντων και να δώσουν μεγάλη έμφαση στην επαγγελματική οργάνωση των ακαδημιών τους σε θέματα που αφορούν τη διοίκηση, την οργάνωση και φιλοσοφία του εκπαιδευτικού προγράμματος, το προπονητικό, ιατρικό και επιστημονικό προσωπικό, τις αθλητικές εγκαταστάσεις, τον αθλητικό εξοπλισμό, το τμήμα ανίχνευσης ταλέντων και τους οικονομικούς πόρους (Balliauw et al., 2021; Dolles & Söderman, 2013).

Καθώς το άθλημα προσπαθεί να απομακρυνθεί από μια εποχή τεράστιων δαπανών για μεταγραφές και μισθούς ποδοσφαιριστών, η ανάπτυξη των νεαρών αθλητών θεωρείται βασικό στοιχείο για την εξέλιξη του παιχνιδιού. Στο σύγχρονο λοιπόν επαγγελματικό ποδόσφαιρο, όπου ο ανταγωνισμός προς την επίτευξη ολοένα και υψηλότερων στόχων διαρκώς εντείνεται, η ίδρυση ακαδημιών ποδοσφαίρου αποτελεί μία εκ των βασικών στοχεύσεων των ποδοσφαιρικών συλλόγων που επιθυμούν να πρωταγωνιστούν στο αθλητικό γίγνεσθαι. Αναμφισβήτητα, η ανάπτυξη και λειτουργία οργανωμένων ακαδημιών ποδοσφαίρου αποδεικνύεται σήμερα ένα πολύτιμο εργαλείο στην ποδοσφαιρική σκακιέρα, καθώς πέραν της συμβολής τους στη στελέχωση των ανδρικών ομάδων, αποτελούν συνάμα μια σημαντική πηγή εσόδων ενός ποδοσφαιρικού συλλόγου μέσω της πώλησης ταλέντων. Αναπόσπαστο κομμάτι για την επιτυχημένη οργάνωση, λειτουργία και βιώσιμη ανάπτυξη μιας ποδοσφαιρικής ακαδημίας αποτελεί η ύπαρξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου που ορίζει με σαφήνεια την ταυτότητα της ακαδημίας ήτοι, τη φιλοσοφία, το σκοπό, το όραμα, τις αξίες και τους στόχους της, περιγράφει και αναλύει την οργανωτική της διάρθρωση, εξηγεί τη στρατηγική της, παρέχει λεπτομερείς προβλέψεις για το μέλλον της και περιγράφει όλες εκείνες τις ενέργειες που θα οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων της (McKeever, 2018).

Μεταξύ των ακαδημιών ποδοσφαίρου που λειτουργούν στην Ελλάδα, σημαντική παρουσία και δραστηριότητα παρουσιάζει η Ακαδημία της ΠΑΕ Παναθηναϊκός, η μελέτη της οποίας αποτελεί και αντικείμενο της παρούσας εργασίας.

Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της διπλωματικής αυτής εργασίας είναι η καταγραφή και παρουσίαση του επιχειρηματικού σχεδίου βάσει του οποίου οργανώνεται και λειτουργεί η Ακαδημία της ΠΑΕ

Παναθηναϊκός. Έχοντας ως εργαλείο την ερευνητική μέθοδο της μελέτης περίπτωσης, εστιάζουμε στην «πραγματική ιστορία» της Ακαδημίας της ΠΑΕ Παναθηναϊκός αναλύοντας το σκοπό, το όραμα, τις αξίες και τους στόχους αυτής, το περιβάλλον της, καθώς και τις διάφορες αλληλεπιδράσεις που συμβαίνουν μέσα σε αυτό. Ακολούθως, παρουσιάζονται η οργανωτική της διάρθρωση, οι εγκαταστάσεις, το ανθρώπινο δυναμικό, λοιπές πτυχές του τρόπου λειτουργίας της και τα βασικά οικονομικά της στοιχεία. Τέλος, με βάση τα δεδομένα ανωτέρω, επιχειρείται μια αξιολόγηση της παρούσας κατάστασης, τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό της περιβάλλον, προσδιορίζονται τα ισχυρά σημεία και οι αδυναμίες στην λειτουργία της, ενώ επισημαίνονται οι ευκαιρίες που υπάρχουν για περαιτέρω εξέλιξη και πρόοδο αλλά και οι απειλές που αντιμετωπίζει.

Σημαντικότητα έρευνας

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας προέκυψε ότι οι μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί σχετικά με την οργάνωση, τον τρόπο λειτουργίας και την ανάπτυξη επιχειρηματικού σχεδίου στις ακαδημίες ποδοσφαίρου είναι περιορισμένες, τόσο στην Ελλάδα, όσο και στο εξωτερικό. Συνολικά υπάρχουν ερευνητικά δεδομένα που αφορούν ως επί το πλείστον την ποιότητα παροχής υπηρεσιών που προσφέρουν οι ποδοσφαιρικές ακαδημίες, την ικανοποίηση των παιδιών – πελατών, τα κίνητρα συμμετοχής των παιδιών σε αυτές και την αξιολόγηση των φυσικών, τεχνικών και κινητικών δεξιοτήτων των παιδιών. Για τους παραπάνω λόγους, κρίνεται σκόπιμη η διεξαγωγή της παρούσας μελέτης προκειμένου να παρουσιαστεί το ακριβές πορτρέτο του περιβάλλοντος της Ακαδημίας της ΠΑΕ Παναθηναϊκός, ώστε να αποτελέσει υλικό μελέτης για μελλοντικές θεωρητικές και εμπειρικές έρευνες και ενδεχομένως έναν οδηγό για τους υπεύθυνους της διοίκησης και οργάνωσης των ακαδημιών ποδοσφαίρου.

Ερευνητικά ερωτήματα

1. Με ποιο τρόπο οργανώνεται και λειτουργεί η Ακαδημία της ΠΑΕ Παναθηναϊκός;
2. Πως μπορεί να αναπτυχθεί ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο που θα συμβάλει στην αποτελεσματικότερη οργάνωση και λειτουργία της Ακαδημίας;

Διευκρίνιση όρων

Επιχειρηματικό σχέδιο (Business Plan): Είναι μια γραπτή δήλωση που περιγράφει και αναλύει την επιχείρηση, εξηγεί τη στρατηγική και τους βασικούς της στόχους και παρέχει λεπτομερείς προβλέψεις για το μέλλον της (McKeever, 2018).

Ακαδημία ποδοσφαίρου: Μια οργάνωση ή ένα ανεξάρτητο νομικό πρόσωπο του οποίου ο κύριος και μακροπρόθεσμος σκοπός είναι να παράσχει στους ποδοσφαιριστές μακροπρόθεσμη εκπαίδευση μέσω της παροχής των απαραίτητων προπονητικών εγκαταστάσεων και υποδομών (ΕΠΟ, 2021).

Ποδοσφαιρική εκπαίδευση: Μια ολοκληρωμένη διαδικασία εκπαίδευσης – προπόνησης στο ποδόσφαιρο. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει τον σχεδιασμό, την υλοποίηση και την αξιολόγηση του προγράμματος (Παπαδόπουλος, 2013).

Τμήματα υποδομής: Είναι τα τμήματα που διαθέτουν οι ομάδες για την εκπαίδευση και ανάπτυξη των νεαρών ποδοσφαιριστών. Συνήθως ονομάζονται και ακαδημίες ποδοσφαίρου (Παπαδόπουλος, 2013).

Προϋποθέσεις και περιορισμοί

Καθότι η παρούσα εργασία χρησιμοποιεί ως εργαλείο την ερευνητική μέθοδο της μελέτης περίπτωσης, η συνεισφορά της είναι οι ίδιες οι εμπειρικές γνώσεις που προκύπτουν από τη διεξοδική διερεύνηση μιας πολύπλοκης λειτουργικής μονάδας εντός του πραγματικού της πλαισίου (Hodge & Sharp, 2016). Από αυτή την άποψη, δεν υφίσταται πρόθεση παροχής αντικειμενικών απόψεων, αλλά η παρουσίαση του ακριβούς πορτρέτου της Ακαδημίας της ΠΑΕ Παναθηναϊκός, δίνοντας την ευκαιρία σε επαγγελματίες του κλάδου και ερευνητές να ενημερωθούν από αυτή την περίπτωση και να μεταφέρουν τα ευρήματα στις δικές τους συναφείς καταστάσεις, εφόσον αντιληφθούν ότι υπάρχουν σημεία αλληλοεπικάλυψης (Flyvbjerg, 2006; Hodge & Sharp, 2016; Tracey, 2010).

II. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Επιχειρηματικό σχέδιο (Business plan)

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι μια γραπτή δήλωση που περιγράφει και αναλύει την επιχείρηση, εξηγεί τη στρατηγική, αναφέρει τους βασικούς της στόχους και παρέχει λεπτομερείς μελλοντικές προβλέψεις σχετικά με τη βιωσιμότητα της, βρίσκοντας λύσεις σε προβλήματα που ενδεχομένως προκύψουν (McKeever, 2018; Κανελλόπουλος, 1994). Ένα επιχειρηματικό σχέδιο περιλαμβάνει εκείνες τις σκέψεις και τις ενέργειες της διοίκησης που θα οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Επίσης, περιγράφει την οργανωτική διάρθρωση της επιχείρησης και αξιολογεί την παρούσα κατάσταση τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό της περιβάλλον, προσδιορίζοντας τα ισχυρά σημεία και τις αδυναμίες στη λειτουργία της. Στη συνέχεια, επισημαίνει τις ευκαιρίες που υπάρχουν για περαιτέρω εξέλιξη και πρόοδο, αλλά και τις απειλές που αντιμετωπίζει (Meyer & Allen, 2004; Κανελλόπουλος, 1994; Κόκκορης, 2001).

Σύμφωνα με τον Κόκκορη (2001), η αναγκαιότητα ύπαρξης ενός επιχειρηματικού σχεδίου έγκειται στο γεγονός ότι στη σύγχρονη εποχή οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί δραστηριοποιούνται σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό, πολύπλοκο και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Συνεπώς, για τη μεγιστοποίηση των πιθανοτήτων επιτυχίας τους, η προσεκτική σχεδίαση και οργάνωση των αποφάσεων και των ενεργειών τους σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο και η εφαρμογή αυτού είναι απαραίτητη.

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο αποτελείται συνήθως από τις παρακάτω ενότητες (Deakins & Freel, 2007; Meyer & Allen, 2004; Κανελλόπουλος, 1994; Κόκκορης, 2001):

- 1. Τίτλος:** Στην αρχική σελίδα τοποθετείται ο τίτλος και αναγράφονται όλα τα στοιχεία της επιχείρησης, όλοι όσοι συμμετείχαν στη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου και η ημερομηνία που συντάχθηκε.
- 2. Πίνακας περιεχομένων:** Περιέχονται όλες οι ενότητες και υπό-ενότητες του επιχειρηματικού σχεδίου δίνοντας τη δυνατότητα στον αναγνώστη να ανατρέχει στα σημεία που τον ενδιαφέρουν.

3. **Περίληψη:** Συνοπτική καταγραφή των βασικών σημείων του σχεδίου με σκοπό να κεντρίσει το ενδιαφέρον του αναγνώστη και να συνεχίσει στη μελέτη των επόμενων ενοτήτων.
4. **Περιγραφή της επιχείρησης:** Σε αυτή την ενότητα περιγράφεται αναλυτικά η επιχείρηση αναφέροντας το ιστορικό, τη νομική μορφή, το όραμα, το σκοπό, τους μακροπρόθεσμους και βραχυπρόθεσμοι στόχους, την ακολουθούμενη στρατηγική, τις εγκαταστάσεις, την τοποθεσία αλλά και τον τρόπο λειτουργίας της.
5. **Περιγραφή της υπηρεσίας ή του προϊόντος:** Η πέμπτη ενότητα περιλαμβάνει την περιγραφή των χαρακτηριστικών του προϊόντος που προσφέρεται ή της υπηρεσίας που παρέχεται από την επιχείρηση. Ειδικότερα, αναφέρονται ο τρόπος λειτουργίας, τα ισχυρά σημεία και οι αδυναμίες, ο ρυθμός ζήτησης της υπηρεσίας ή του προϊόντος, οι λόγοι υπεροχής έναντι των ανταγωνιστών και οι λόγοι προτίμησης από τους καταναλωτές, ενώ πολύ σημαντική είναι και η περιγραφή του ρόλου που διαδραματίζει η τεχνολογία κατά την παραγωγή και εφαρμογή της υπηρεσίας ή του προϊόντος.
6. **Στρατηγική μάρκετινγκ και πωλήσεων:** Περιγράφονται αναλυτικά τα χαρακτηριστικά του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση και αναλύονται οι κυριότεροι ανταγωνιστές της επιχείρησης εστιάζοντας στα ισχυρά τους σημεία, στο ρυθμό πωλήσεών τους και στα κομμάτια της αγοράς στα οποία απευθύνονται. Επιπλέον, αναλύεται η στρατηγική μάρκετινγκ που εφαρμόζει η επιχείρηση και περιγράφονται οι πολιτικές τιμολόγησης, προώθησης και διανομής του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
7. **Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού:** Περιλαμβάνονται όλες οι πληροφορίες σχετικά με την οργανωτική διάρθρωση της επιχείρησης, τις δεξιότητες και την εμπειρία όλου του ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης, αναλύονται θέματα που αφορούν την προσέλκυση και επιλογή του προσωπικού, τη συνεχή εκπαίδευση, κατάρτιση και βελτίωση του, τις διαδικασίες αξιολόγησης, καθώς και την πολιτική αμοιβών της επιχείρησης.
8. **Διαχείριση λειτουργιών:** Γίνεται αναφορά στον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η επιχείρηση, περιγράφοντας αναλυτικά τις εγκαταστάσεις, τον εξοπλισμό, την τοποθεσία και τους προμηθευτές της. Επιπρόσθετα, αναφέρονται οι τρόποι παροχής της υπηρεσίας, οι μέθοδοι ελέγχου και ο απαιτούμενος χρόνος σε κάθε στάδιο

παραγωγής της υπηρεσίας, καθώς και η πολιτική της επιχείρησης για θέματα που αφορούν την εξυπηρέτηση των πελατών.

9. Οικονομική διαχείριση: Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται όλα τα έσοδα και τα έξοδα της επιχείρησης, αναλύοντας την τωρινή και μελλοντική οικονομική της κατάσταση και διαπιστώνεται αν προκύπτει κέρδος ή ζημία. Επιπλέον, παρουσιάζεται και ένας ισολογισμός με πρόβλεψη για τα επόμενα τρία έτη καθώς και ο υπολογισμός ορισμένων βασικών αριθμοδεικτών.

10. Παραρτήματα του επιχειρηματικού σχεδίου: Στην τελευταία ενότητα περιλαμβάνονται σημαντικές πληροφορίες όπως νομικά έγγραφα του καταστατικού λειτουργίας της επιχείρησης, βιογραφικά στελεχών και συστατικές επιστολές, συμβόλαια αγορών, αντίγραφα ισολογισμών και διαφημιστικό υλικό.

Οργανωτική δομή των ακαδημιών ποδοσφαίρου

Η οργανωτική δομή αποτελεί το πλαίσιο σύμφωνα με το οποίο καθορίζονται οι θέσεις εργασίας, προσδιορίζονται οι σχέσεις συνεργασίας και επικοινωνίας και ανατίθενται οι ευθύνες στο προσωπικό, αποσκοπώντας στη μεγιστοποίηση της απόδοσης και στην επίτευξη των στόχων που έχουν οριστεί κατά τον προγραμματισμό (Παπαδημητρίου, 2005).

Σύμφωνα με τον Λάιο (2005), η οργάνωση ενός αθλητικού συλλόγου πρέπει να χαρακτηρίζεται από τα εξής στοιχεία:

- Να είναι απλή.
- Να είναι σαφής και ξεκάθαρος ο καθορισμός των αρμοδιοτήτων και των καθηκόντων του κάθε μέλους.
- Να πραγματοποιείται αξιολόγηση του κάθε μέλους ανάλογα με την εργασία και τα πεπραγμένα του.

Η αποτύπωση της οργανωτικής δομής του αθλητικού συλλόγου πραγματοποιείται σε ένα γραμμικό σχέδιο που ονομάζεται οργανόγραμμα. Το οργανόγραμμα είναι μια απλοποιημένη σχηματική απεικόνιση της οργανωτικής δομής και της λειτουργίας του συλλόγου, σύμφωνα με το οποίο καθορίζονται (Λάιος, 2005; Μπουραντάς, 1992):

- Η ιεραρχική δομή.
- Τα ξεχωριστά τμήματα του συλλόγου.
- Οι θέσεις εργασίας.
- Οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων.
- Τα επίπεδα εξουσίας.

- Οι γραμμές επικοινωνίας.
- Η κατεύθυνση των πληροφοριών.

Η οργανωτική δομή που εφαρμόζουν οι μεγάλοι ευρωπαϊκοί επαγγελματικοί ποδοσφαιρικοί σύλλογοι στα τμήματα υποδομής τους δεν παρουσιάζει έντονες διαφορές, καθώς αυτή πραγματοποιείται σύμφωνα με τα κριτήρια που έχει θεσπίσει η UEFA για τη στελέχωση των τμημάτων υποδομής στον κανονισμό αδειοδότησης των ομάδων. Ο επικεφαλής του προγράμματος ανάπτυξης των υποδομών, ο οποίος είναι υπεύθυνος για την οργάνωση, τη λειτουργία, τις δραστηριότητες και τα τεχνικά θέματα των τμημάτων, πρέπει να κατέχει προπονητικό δίπλωμα επιπέδου UEFA A ή UEFA Elite Youth A ή άλλο ισότιμο προπονητικό τίτλο. Τουλάχιστον δύο προπονητές των τμημάτων υποδομής οφείλουν να είναι κάτοχοι προπονητικού διπλώματος επιπέδου UEFA A ή UEFA Elite Youth A ή άλλο ισότιμου τίτλου. Οι υπόλοιποι προπονητές των τμημάτων υποδομής πρέπει να διαθέτουν προπονητικό τίτλο επιπέδου UEFA B (UEFA, 2022).

Τα κυριότερα τμήματα που λειτουργούν στα τμήματα υποδομής των ευρωπαϊκών ποδοσφαιρικών συλλόγων είναι (Reilly et al., 2004; Relvas et al., 2010):

- α) Το διοικητικό τμήμα που είναι υπεύθυνο για την οργάνωση και λειτουργία της ακαδημίας εξ ολοκλήρου.
- β) Το τεχνικό τμήμα που είναι υπεύθυνο για την εκπαίδευση των νεαρών ποδοσφαιριστών και αποτελείται από τους προπονητές, προπονητές φυσικής κατάστασης και προπονητές τερματοφυλάκων.
- γ) Το τμήμα επιστημονικής υποστήριξης που αποτελείται από εργοφυσιολόγους, διατροφολόγους και αναλυτές απόδοσης, με στόχο τη μεγιστοποίηση της απόδοσης των νεαρών αθλητών.
- δ) Το τμήμα ιατρικής υποστήριξης που έχει την ευθύνη της ιατρικής φροντίδας των νεαρών αθλητών.
- ε) Το τμήμα ψυχολογικής και κοινωνικής στήριξης των νεαρών ποδοσφαιριστών που σχετίζεται με θέματα που αφορούν την επικοινωνία, την κοινωνική και πνευματική τους ανάπτυξη, την καθημερινότητα και τη σχολική τους εκπαίδευση, με σκοπό την ενδυνάμωση της προσωπικότητάς τους.
- στ) Το τμήμα ανίχνευσης ταλαντούχων παιδιών.

Στόχος ακαδημιών επαγγελματικών συλλόγων

Ο κύριος στόχος των ακαδημιών των επαγγελματικών συλλόγων είναι η δημιουργία του βέλτιστου περιβάλλοντος για την ολοκληρωμένη ανάπτυξη των νεαρών ποδοσφαιριστών σε τακτικό, τεχνικό, φυσιολογικό, κοινωνικό και ψυχολογικό επίπεδο, ώστε να μεγιστοποιήσουν τις πιθανότητες μετάβασής τους στην πρώτη ομάδα του συλλόγου ως επαγγελματίες ποδοσφαιριστές ή να αποτελέσουν μια σημαντική πηγή εσόδων μέσω της πώλησής τους (Mills et al., 2012; Reilly et al., 2004; Relvas et al., 2010; Richardson et al., 2004).

Η επιδίωξη της επιτυχίας και της αριστείας των επαγγελματικών συλλόγων στο ποδόσφαιρο μπορεί να αναλυθεί στα βασικά στάδια της αναγνώρισης του ταλέντου σε νεαρούς ποδοσφαιριστές και της ολοκληρωμένης ανάπτυξής τους. Τα τελευταία χρόνια, καθώς οι επαγγελματικοί σύλλογοι σε όλη την Ευρώπη έχουν συστηματοποιήσει τα τμήματα υποδομής τους ως το λίκνο για τους εκκολλαπτόμενους ποδοσφαιριστές τους, οι διαδικασίες του εντοπισμού και της βέλτιστης ανάπτυξης τους έχουν εξελιχθεί σε μείζονα ζητήματα (Williams & Reilly, 2000).

Η έγκαιρη αναγνώριση, απόκτηση και ενσωμάτωση των νεαρών ταλέντων σε μια επαγγελματική ακαδημία ποδοσφαίρου είναι σημαντική για τη μακροπρόθεσμη ποδοσφαιρική τους ανάπτυξη, αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τους συλλόγους, ενώ ταυτόχρονα διασφαλίζεται και μια πιο αποτελεσματική επένδυση για το μέλλον. Επιπλέον, η ανάπτυξη και λειτουργία οργανωμένων ακαδημιών ποδοσφαίρου και η παροχή του κατάλληλου εκπαιδευτικού περιβάλλοντος στο οποίο οι νεαροί αθλητές έχουν την ευκαιρία να αξιοποιήσουν στο μέγιστο τις δυνατότητές τους, αποδεικνύονται σήμερα ένα πολύτιμο εργαλείο στην ποδοσφαιρική σκακιέρα, καθώς πέραν της συμβολής τους στη στελέχωση των ανδρικών ομάδων, αποτελούν συνάμα μια σημαντική πηγή εσόδων του ποδοσφαιρικού συλλόγου μέσω της πώλησης ταλέντων. Για τους λόγους αυτούς, οι επαγγελματικοί σύλλογοι φροντίζουν ώστε η οργάνωση, οι αθλητικές εγκαταστάσεις και το ανθρώπινο δυναμικό των ακαδημιών τους να είναι υψηλοτάτου επιπέδου, ώστε να εκπληρώνεται ο στόχος της παραγωγής ποδοσφαιριστών για την πρώτη ομάδα και μελλοντικών αστέρων του ποδοσφαίρου (Reilly et al., 2004; Relvas et al., 2010; Williams & Reilly, 2000).

Αναγνώριση – Εύρεση ταλαντούχων ποδοσφαιριστών

Οι Williams και Reilly (2000), έχουν ορίσει την αναγνώριση ταλέντων ως τη διαδικασία κατά την οποία εντοπίζεται στους ποδοσφαιριστές νεαρής ηλικίας η προοπτική να εξελιχθούν σε κορυφαίους ποδοσφαιριστές.

Η αναγνώριση του ταλέντου σε πρώιμη ηλικία και η πρόβλεψη των μελλοντικών δυνατοτήτων απόδοσής του, αποτελούν μια δύσκολη και συνάμα πολύπλοκη διαδικασία, ιδιαίτερα λόγω των πολλαπλών και συνεχώς μεταβαλλόμενων παραγόντων και απαιτήσεων που καθορίζουν την επιτυχία στο ανώτατο επίπεδο του σύγχρονου ποδοσφαίρου. Παράλληλα, απαιτείται συστηματική αξιολόγηση των φυσιολογικών, τεχνικών, τακτικών, κοινωνικών και ψυχολογικών χαρακτηριστικών των νεαρών ταλαντούχων ποδοσφαιριστών (Reilly et al., 2000; Richardson et al., 2004). Συνήθως οι επαγγελματικοί σύλλογοι επιλέγουν τους νεαρούς ποδοσφαιριστές με βάση συγκεκριμένα κριτήρια και χαρακτηριστικά τα οποία ταιριάζουν στον τρόπο παιχνιδιού και στη φιλοσοφία του συλλόγου. Ορισμένοι σύλλογοι μπορεί να θεωρούν τη σωματική διάπλαση, τη δύναμη και την ταχύτητα ως βασικά κριτήρια επιτυχίας και να επιλέγουν νεαρούς ποδοσφαιριστές που διαθέτουν αυτά τα χαρακτηριστικά, ενώ άλλοι σύλλογοι να υιοθετούν ένα πιο δημιουργικό τρόπο παιχνιδιού δίνοντας μεγάλη έμφαση στην τεχνική ικανότητα, στην ευφυΐα και στις δεξιότητες των νεαρών ταλέντων (Unnithan et al., 2012).

Αυτά τα κριτήρια εκφράζονται με τη μορφή ακρωνυμίων που σχετίζονται με τα επιθυμητά ατομικά χαρακτηριστικά των νεαρών ποδοσφαιριστών, όπως για παράδειγμα TIPS (Talent, Intelligence, Personality, Speed), που μεταφράζεται ως Τεχνική, Ευφυΐα, Προσωπικότητα, Ταχύτητα, το οποίο καθιερώθηκε από τον ολλανδικό σύλλογο του Ajax, TABS (Technique, Attitude, Balance, Speed), που μεταφράζεται ως Τεχνική, Συμπεριφορά, Ισορροπία, Ταχύτητα και SUPS ((Speed, Understanding, Personality, Skill), που μεταφράζεται ως Ταχύτητα, Κατανόηση, Προσωπικότητα, Ικανότητα (Reilly et al., 2004; Williams & Reilly, 2000).

Ανάπτυξη ταλαντούχων ποδοσφαιριστών

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, ο κύριος στόχος των ακαδημιών των επαγγελματικών συλλόγων είναι η δημιουργία του βέλτιστου περιβάλλοντος για την ολοκληρωμένη ανάπτυξη των νεαρών ποδοσφαιριστών σε τακτικό, τεχνικό, φυσιολογικό, κοινωνικό και ψυχολογικό επίπεδο, ώστε να μεγιστοποιήσουν τις πιθανότητες μετάβασής τους στην πρώτη ομάδα του συλλόγου ως επαγγελματίες ποδοσφαιριστές ή να αποτελέσουν μια σημαντική πηγή εσόδων μέσω της πώλησής τους (Mills et al., 2012; Reilly et al., 2004; Relvas et al., 2010; Richardson et al., 2004).

Η ολοκληρωμένη ανάπτυξη των νεαρών ταλέντων περιλαμβάνει κοινωνικούς, πνευματικούς, εκπαιδευτικούς, κοινωνικούς, φυσιολογικούς, σωματικούς και ψυχολογικούς παράγοντες και εξαρτάται από πολλά στοιχεία, όπως είναι η εστίαση και

αποτελεσματικότητα του ποδοσφαιρικού οργανισμού, ο προσδιορισμός του ανθρώπινου δυναμικού, οι μέθοδοι προπόνησης και εκπαίδευσης και ο τρόπος εφαρμογής της αθλητιατρικής και των υπόλοιπων αθλητικών επιστημών (Maguire & Pearton, 2000; Relvas et al., 2008).

Κάθε ένας νεαρός ποδοσφαιριστής της ακαδημίας αντιμετωπίζεται από τους επαγγελματικούς συλλόγους σαν μια σημαντική επένδυση, φροντίζοντας κάθε λεπτομέρεια της εξέλιξής τους, αποσκοπώντας αφενός στην ανάπτυξη ποδοσφαιριστών υψηλής ποιότητας που θα προσθέσουν περισσότερη αγωνιστική αξία στην πρώτη ομάδα και αφετέρου θα έχουν μεγάλη αγοραία αξία ώστε να μπορέσουν να αποκομίσουν όσο το δυνατόν περισσότερα χρήματα από ενδεχόμενη πώλησή τους (Larsen et al., 2020; Reilly et al., 2004).

Πρόγραμμα ανάπτυξης τμημάτων υποδομής UEFA και ΕΠΟ

Σύμφωνα με τα κριτήρια του άρθρου 19 του κανονισμού αδειοδότησης της UEFA και της Ελληνικής Ποδοσφαιρικής Ομοσπονδίας (ΕΠΟ), οι επαγγελματικοί σύλλογοι που συμμετέχουν στις διασυλλογικές διοργανώσεις της UEFA και στη διοργάνωση του ελληνικού επαγγελματικού πρωταθλήματος (Super League 1), προκειμένου να εξασφαλίσουν την απαιτούμενη άδεια συμμετοχής, οφείλουν να έχουν ένα γραπτό πρόγραμμα ανάπτυξης για τα τμήματα υποδομής τους, το οποίο θα καλύπτει τους παρακάτω τομείς (UEFA, 2022; ΕΠΟ, 2022):

- Τους στόχους και τη φιλοσοφία του προγράμματος ανάπτυξης.
- Την οργάνωση της ακαδημίας (οργανόγραμμα, ομάδες τμημάτων υποδομής κ.ά.).
- Το ανθρώπινο δυναμικό (διοικητικό, προπονητικό, ιατρικό, επιστημονικό κ.ά.) καθώς και τις ελάχιστες απαιτούμενες πιστοποιήσεις.
- Τις αθλητικές εγκαταστάσεις που είναι διαθέσιμες για τα τμήματα υποδομής (προπονητικές και αγωνιστικές εγκαταστάσεις).
- Τους οικονομικούς πόρους.
- Το προπονητικό πρόγραμμα κάθε ηλικιακής ομάδας (τεχνικές, τακτικές και φυσικές ικανότητες).
- Τα εκπαιδευτικά προγράμματα για την εκμάθηση των κανονισμών του αθλήματος, την καταπολέμηση της φαρμακοδιέγερσης, την ακεραιότητα και την καταπολέμηση του ρατσισμού.
- Την ιατροφαρμακευτική φροντίδα των νεαρών ποδοσφαιριστών.

- Τη διαδικασία αξιολόγησης των αποτελεσμάτων και της επίτευξης των στόχων του προγράμματος.
- Τη διάρκεια του προγράμματος (τουλάχιστον τρία έως το μέγιστο επτά έτη).

Επιπλέον, το άρθρο 20 του κανονισμού αδειοδότησης της UEFA και της ΕΠΟ, υποχρεώνει τους επαγγελματικούς συλλόγους να διαθέτουν (UEFA, 2022; ΕΠΟ, 2022):

- Τουλάχιστον 4 τμήματα ηλικιακού εύρους 10-21 ετών.
- Τουλάχιστον 1 τμήμα κάτω των 10 ετών.

Μελέτη περιπτώσεων πρότυπων ευρωπαϊκών ακαδημιών

A) AFC AJAX

Περιγραφή

Ο Ajax είναι ένας ολλανδικός επαγγελματικός ποδοσφαιρικός σύλλογος που ιδρύθηκε το 1900, με έδρα το Άμστερνταμ και αγωνίζεται στην υψηλότερη ποδοσφαιρική κατηγορία της Ολλανδίας, γνωστή και ως Eredivisie. Η φημισμένη ακαδημία του συλλόγου ονομάζεται «De Toekomst» που μεταφράζεται «Το Μέλλον» και έχει αναγνωριστεί ως μια από τις πιο επιτυχημένες ακαδημίες παγκοσμίως, καθώς αποτελεί ένα «εργοστάσιο παραγωγής ταλέντων», από όπου πολλοί φημισμένοι Ολλανδοί ποδοσφαιριστές ξεκίνησαν την καριέρα τους. Η ακαδημία διαθέτει μακρά ιστορία ανάπτυξης ποδοσφαιριστών υψηλής ποιότητας για τη δική της πρώτη ομάδα, την Εθνική Ολλανδίας και για τα μεγαλύτερα πρωταθλήματα στην Ευρώπη (European Club Association, 2011; Larsen et al., 2020).

Σκοπός ακαδημίας

Ο βασικός σκοπός της ακαδημίας του συλλόγου είναι η εξέλιξη των νεαρών ταλαντούχων αθλητών σε κορυφαίους ποδοσφαιριστές υψηλού επιπέδου, ώστε κάθε δύο χρόνια τρεις ποδοσφαιριστές της ακαδημίας να προωθούνται και να στελεχώνουν την πρώτη ομάδα (European Club Association, 2011).

Όραμα και φιλοσοφία

Η ακαδημία του Ajax φημίζεται για τη συνέπειά της στην παραγωγή σπουδαίων ταλέντων. Ωστόσο, δεν είναι οι εγκαταστάσεις της ο μοναδικός λόγος που αναπτύσσονται τόσοι ποδοσφαιριστές παγκόσμιας κλάσης, αλλά και η φιλοσοφία του συλλόγου. Ίσως ο πιο σημαντικός πυλώνας της φιλοσοφίας αυτής είναι ότι η ακαδημία θεωρείται ως η κύρια πηγή ποδοσφαιριστών για την πρώτη ομάδα. Για το λόγο αυτό ο σύλλογος δεν προβαίνει σε

αγορές ποδοσφαιριστών, παρά μόνο σε περίπτωση που δεν υπάρχουν οι κατάλληλες επιλογές από την ακαδημία. Αντιθέτως, προτιμά να παράγει τους δικούς του ποδοσφαιριστές, να τους διατηρεί για κάποια χρόνια στην πρώτη ομάδα, βελτιώνοντας την ποιότητα και το αγωνιστικό τους επίπεδο, να τους μετατρέπει σε ποδοσφαιριστές υψηλής κλάσης και έπειτα να τους πουλάει έναντι μεγάλης αμοιβής σε μεγάλους ευρωπαϊκούς συλλόγους. Άλλο ένα σημαντικό στοιχείο αποτελεί η εκμάθηση του επιθετικού ποδοσφαίρου, καθώς όπως είχε δηλώσει και ο δημιουργός της ακαδημίας του Ajax, Johan Cruyff, «χρειάζεται ταυτόχρονα ποιότητα και αποτελέσματα, καθώς τα αποτελέσματα χωρίς ποιότητα είναι βαρετά και η ποιότητα χωρίς αποτέλεσμα είναι ανούσια», δίνοντας με τον τρόπο αυτό το στίγμα του απόλυτου συνδυασμού της ποιότητας με το αποτέλεσμα και της φιλοσοφίας που αντιπροσωπεύει την ακαδημία του συλλόγου. Επιπρόσθετα, κάθε ποδοσφαιριστής της ακαδημίας θεωρείται από το σύλλογο ως μια σημαντική επένδυση, επομένως φροντίζει κάθε λεπτομέρεια της εξέλιξής του, θέλοντας αφενός να αναπτύξει ποδοσφαιριστές υψηλής ποιότητας που θα προσθέσουν περισσότερη αγωνιστική αξία στην πρώτη ομάδα και αφετέρου να έχουν μεγάλη αγοραία αξία ώστε να μπορέσει να αποκομίσει όσο το δυνατόν περισσότερα χρήματα από ενδεχόμενη πώλησή τους (European Club Association, 2011; Larsen et al., 2020; Τσεκούρας, 2014).

Αξίες

Οι αξίες που διέπουν την ακαδημία του συλλόγου του Ajax είναι οι εξής (Larsen et al., 2020):

1) Ο Ajax είναι ο δρόμος προς την επιτυχία

«Όταν έχεις αγωνιστεί στον Ajax, μπορείς να πας οπουδήποτε. Η καριέρα σου ξεκινάει εδώ». Αυτή είναι μια χαρακτηριστική δήλωση που αντιπροσωπεύει την ιστορία του συλλόγου, καθώς και την αντίληψη που έχουν τόσο η διοίκηση, όσο και οι προπονητές της ακαδημίας σχετικά με την αξία των νεαρών ποδοσφαιριστών, τη μετάβασή τους στην πρώτη ομάδα και την ευκαιρία που έχουν να μεταγραφούν σε μεγαλύτερους συλλόγους και πρωταθλήματα της Ευρώπης.

2) Εκπαίδευση των ποδοσφαιριστών ώστε να είναι επαγγελματίες

Όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς στη διαδικασία ανάπτυξης των νεαρών ποδοσφαιριστών προσπαθούν να τους παρέχουν συμβουλές σχετικά: (α) με τη συμπεριφορά που πρέπει να επιδεικνύουν, (β) τα σημεία που πρέπει να εστιάσουν ώστε να καταφέρουν να φτάσουν στην πρώτη ομάδα και (γ) τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να διαχειρίζονται τις απογοητεύσεις και

τα συναισθήματα τους. Επίσης, τους εξηγούν πως είναι η ζωή ενός επαγγελματία ποδοσφαιριστή, ποιες είναι οι προσδοκίες από εκείνους, πως πρέπει να συμπεριφέρονται και τι χρειάζεται για να πετύχουν τους στόχους τους, έτσι ώστε να είναι έτοιμοι όταν κληθούν να μπουν στον επαγγελματικό κόσμο του ποδοσφαίρου.

3) Ανάπτυξη για την πρώτη ομάδα

Κάθε πτυχή της προπόνησης, τόσο σε ομαδικό, όσο και σε ατομικό επίπεδο, έχει σκοπό την ανάπτυξη των σημαντικών δεξιοτήτων που θεωρούνται απαραίτητες ώστε ένας νεαρός ποδοσφαιριστής να ανταποκριθεί στον τρόπο με τον οποίο αγωνίζεται η πρώτη ομάδα του Ajax. Αυτό σημαίνει εστίαση στην τεχνική, στο χειρισμό της μπάλας, στις μεταβιβάσεις και στη σωστή τοποθέτηση μέσα στο γήπεδο.

Εγκαταστάσεις

Η ακαδημία του συλλόγου διαθέτει ένα υψηλής ποιότητας υπερσύγχρονο προπονητικό συγκρότημα, με άριστο και καινοτόμο προπονητικό και επιστημονικό εξοπλισμό, που συνάδει με τον επαγγελματισμό και την εστίαση του συλλόγου στη λεπτομέρεια. Το προπονητικό κέντρο βρίσκεται στη σκιά του επιβλητικού σταδίου της ομάδας (Amsterdam Arena) και αποτελείται από (Larsen et al., 2020; Playerscout, 2021):

- 8 γήπεδα, 4 με φυσικό γρασίδι και 4 με τεχνητό χλοοτάπητα.
- 14 χώρους αποδυτηρίων.
- Στάδιο όπου διεξάγονται οι αγώνες της δεύτερης ομάδας.
- Κλειστό χώρο προπόνησης που διαθέτει γήπεδο και μια σειρά οργάνων μέτρησης και αξιολόγησης των ποδοσφαιριστών που αποτελούν αιχμή της επιστημονικής ανάπτυξης.
- Κτίριο όπου στεγάζονται τα αποδυτήρια, το εστιατόριο, οι αίθουσες διδασκαλίας, το γυμναστήριο, η αίθουσα φυσικοθεραπείας και αποκατάστασης τραυματισμών, ο χώρος του υδρομασάζ αποκατάστασης και τα γραφεία του διοικητικού, προπονητικού, επιστημονικού και ιατρικού προσωπικού.

Διοίκηση

Η ακαδημία διοικείται από το τεχνικό επιτελείο το οποίο απαρτίζεται από τον επικεφαλής της ακαδημίας, από το διοικητικό προσωπικό, τους προπονητές που εκπροσωπούν την πρώτη ομάδα και τους προπονητές που εκπροσωπούν την ακαδημία. Όλα τα πρακτικά ζητήματα της ακαδημίας που αφορούν την ακαδημαϊκή εκπαίδευση των νεαρών ποδοσφαιριστών, τη συντήρηση των εγκαταστάσεων και την επικοινωνία μεταξύ των

σχολείων, της ακαδημίας και των καθηγητών που διαθέτει η ακαδημία για κάποιες επιπλέον ώρες μαθημάτων την εβδομάδα, ρυθμίζονται από ένα κράμα αμειβόμενων υπαλλήλων και εθελοντών (Larsen et al., 2020).

Προπονητικό επιτελείο

Ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη των ταλέντων διαδραματίζουν οι προπονητές της ακαδημίας, οι περισσότεροι εκ των οποίων γνωρίζουν καλά την κουλτούρα και τη φιλοσοφία του συλλόγου, καθώς έχουν μεγαλώσει στην ακαδημία του Ajax και έχουν υπάρξει επαγγελματίες ποδοσφαιριστές του συλλόγου, αγωνιζόμενοι μετέπειτα σε κορυφαίους συλλόγους του διεθνούς ποδοσφαίρου. Συνεπώς οι προπονητές αποτελούν ταυτόχρονα και πρότυπα για τους νεαρούς ποδοσφαιριστές. Η ακαδημία του συλλόγου διαθέτει 25 προπονητές με επίσημη προπονητική εκπαίδευση, από τους οποίους οι 13 είναι υπεύθυνοι μιας ηλικιακής ομάδας και οι υπόλοιποι 12 εργάζονται αποκλειστικά ως ειδικοί προπονητές στην ατομική βελτίωση συγκεκριμένων δεξιοτήτων των νεαρών ποδοσφαιριστών (Larsen et al., 2020).

Προπονητικό μοντέλο

Περίπου 220 νεαροί ποδοσφαιριστές, μεταξύ 7 έως 20 ετών, φοιτούν στην ακαδημία του συλλόγου, σε 13 διαφορετικά αγωνιστικά τμήματα. Εν αντιθέσει με άλλες μεγάλες ποδοσφαιρικές ακαδημίες, ο Ajax έχει επιλέξει να απομακρυνθεί από την κλασική δομή όπου ένας προπονητής επικεντρώνεται σε μία ηλικιακή ομάδα. Αντ' αυτού, ο σύλλογος υποστηρίζει την ιδέα ότι μια ομάδα προπονητών εκπαιδεύει έναν ποδοσφαιριστή μεμονωμένα, δίνοντας μεγάλη έμφαση πρωτίστως στην ατομική αθλητική, τεχνική, τακτική και κοινωνική ανάπτυξη των νεαρών ποδοσφαιριστών και μετέπειτα στην ομαδική (European Club Association, 2011).

Όλες οι ηλικιακές ομάδες προπονούνται και μαθαίνουν να αγωνίζονται στον ίδιο τακτικό σχηματισμό με αυτόν που χρησιμοποιεί η πρώτη ομάδα. Ο αριθμός των προπονήσεων και οι τομείς στους οποίους εστιάζουν τα προπονητικά προγράμματα προσαρμόζονται ανάλογα με την ηλικιακή ομάδα στην οποία πραγματοποιούνται. Συνεπώς το προπονητικό μοντέλο που ακολουθείται είναι το εξής (European Club Association, 2011):

- **Ηλικιακή ομάδα κάτω των 8 ετών:** Προπονούνται 3 φορές την εβδομάδα. Η εκπαίδευση εστιάζεται στην ανάπτυξη των θεμελιωδών στοιχείων του ποδοσφαίρου όπως είναι οι μεταβιβάσεις και η κίνηση μέσα στο γήπεδο, δίνοντας μεγάλη έμφαση στην απόκτηση αυτοπεποίθησης κατά το χειρισμό της μπάλας.

- **Ηλικιακή ομάδα 8 έως 12 ετών:** Προπονούνται επίσης 3 φορές την εβδομάδα. Τα προπονητικά προγράμματα επικεντρώνονται στην ανάπτυξη του ομαδικού πνεύματος και των ατομικών τεχνικών δεξιοτήτων (μεταβιβάσεις, υποδοχή της μπάλας, τελειώματα φάσεων).
- **Ηλικιακή ομάδα 13 έως 16 ετών:** Προπονούνται 5 φορές την εβδομάδα. Σε αυτό το στάδιο αρχίζει η ατομική αξιολόγηση των ποδοσφαιριστών και οι προπονήσεις περιλαμβάνουν κυρίως παιχνίδια με την μπάλα σε μικρούς χώρους, υιοθετώντας ένα ακριβές και επιθετικό στυλ που χαρακτηρίζει την κουλτούρα του ολλανδικού ποδοσφαίρου.
- **Ηλικιακή ομάδα 17 έως 20 ετών:** Προπονούνται 5 φορές την εβδομάδα. Είναι το στάδιο στο οποίο η προπόνηση εστιάζει στις τεχνικές, αθλητικές και τακτικές δεξιότητες των ποδοσφαιριστών, ενώ δίνεται και ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη της προσωπικότητάς τους, καθώς βρίσκονται ένα βήμα πριν την πρώτη ομάδα.

Ανίχνευση ταλέντων

Η ακαδημία του Ajax διαθέτει ένα από τα καλύτερα προγράμματα ανίχνευσης ταλέντων με περισσότερους από 55 ανιχνευτές ταλέντων σε όλο τον κόσμο. Μόλις ένας νεαρός ποδοσφαιριστής εντοπιστεί, προσκαλείται για δοκιμή στην ακαδημία του συλλόγου, δίνοντας την ευκαιρία στους προπονητές να τον αξιολογήσουν και να αποφασίσουν αν θα προχωρήσουν στην απόκτησή του. Οι τομείς που αναζητούν και εστιάζουν οι ανιχνευτές ταλέντων προκειμένου να αξιολογήσουν έναν ποδοσφαιριστή είναι οι εξής (Playerscout, 2021):

- Ο σωστός έλεγχος της μπάλας.
- Οι τοποθετήσεις του στο γήπεδο.
- Οι κινητικές του συνήθειες.
- Η νοοτροπία του.
- Η τεχνική, η ευφυΐα, η προσωπικότητα και η ταχύτητά του, κριτήρια που εκφράζονται με το ακρωνύμιο TIPS (Talent, Intelligence, Personality, Speed).

B) ARSENAL FC

Περιγραφή

Η Arsenal είναι μια αγγλική επαγγελματική ποδοσφαιρική ομάδα που ιδρύθηκε το 1886 στο Λονδίνο και αγωνίζεται στην υψηλότερη κατηγορία του αγγλικού πρωταθλήματος,

την Premier League. Η ακαδημία του συλλόγου θεωρείται ως μια από τις καλύτερες σε παγκόσμιο επίπεδο, αποτελώντας παράδειγμα προς μίμηση τόσο για το προπονητικό της μοντέλο, όσο και για την ισχυρή της φιλοσοφία, διαθέτοντας πλούσια και μακρά ιστορία στην παραγωγή ταλέντων που έχουν αφήσει το στίγμα τους στην ιστορία του συλλόγου και στον κόσμο του ποδοσφαίρου (Arsenal, 2022).

Αποστολή ακαδημίας

Αποστολή είναι η δημιουργία της πιο απαιτητικής και συνάμα φιλόστοργης ποδοσφαιρικής ακαδημίας παγκοσμίως (Arsenal academy, 2022).

Σκοπός ακαδημίας

Ο κύριος σκοπός της ακαδημίας της Arsenal είναι η παραγωγή νεαρών ποδοσφαιριστών οι οποίοι αγωνίζονται και ενισχύουν την πρώτη ομάδα και το σύλλογο, εντός και εκτός γηπέδου (Arsenal academy, 2022; European Club Association, 2011).

Όραμα και φιλοσοφία

Η ακαδημία κατέχει πρωταγωνιστικό ρόλο στο μακροπρόθεσμο μέλλον του συλλόγου. Το όραμα των υπεύθυνων της ακαδημίας είναι η ανάπτυξη νεαρών ποδοσφαιριστών που θα είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν οποιαδήποτε πρόκληση συναντήσουν τόσο στο ποδόσφαιρο, όσο και στη ζωή, κάνοντας περήφανους το σύλλογο, την οικογένειά τους και τους εαυτούς τους. Επιπλέον, το διοικητικό συμβούλιο του συλλόγου έχει δεσμευτεί να καθιερώσει την ακαδημία ως μία από τις καλύτερες στον κόσμο. Από την πρώτη μέρα που θα ενταχθούν στην ακαδημία της Arsenal οι νεαροί ποδοσφαιριστές, μέχρι τη στιγμή που θα αγωνιστούν επαγγελματικά είτε στην πρώτη ομάδα, είτε σε έναν άλλο σύλλογο ή θα ακολουθήσουν μια καριέρα εκτός ποδοσφαίρου, όλοι οι άνθρωποι της ακαδημίας είναι εκεί για να τους φροντίσουν και να τους προκαλέσουν να γίνουν η καλύτερη εκδοχή του εαυτού τους, τόσο μέσα όσο και έξω από το γήπεδο. Το ποδόσφαιρο έρχεται πρώτο και η παραγωγή σπουδαίων ταλέντων αποτελεί πρωτεύον ζήτημα στη φιλοσοφία της ακαδημίας, όμως δίνεται εξίσου μεγάλη έμφαση στην ανάπτυξη ολοκληρωμένων ατόμων μέσα από τη διαμόρφωση του χαρακτήρα των νεαρών ποδοσφαιριστών, την ακαδημαϊκή τους εκπαίδευση, τη δημιουργία καλών φίλων και συμπαικτών και την εξέλιξη τους σε ηγετικές φυσιογνωμίες εντός και εκτός γηπέδου (Arsenal academy, 2022).

Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει μια συνεχής εξέλιξη των νεαρών ποδοσφαιριστών, διασφαλίζοντας ότι αναπτύσσονται σε όλους τους βασικούς πυλώνες της ακαδημίας (Arsenal academy, 2022):

- **Νοοτροπία πρωταθλητή (Ποδοσφαιρική ηγετική ικανότητα):** Ο σύλλογος επιθυμεί οι χαρακτήρες που παράγει η ακαδημία να αποτελούν παράδειγμα για τις ομάδες σε όλο τον κόσμο. Ο καθένας έχει την ικανότητα να είναι ηγέτης του εαυτού του και να είναι η καλύτερη εκδοχή του εαυτού του. Η ακαδημία θέλει να αναπτύσσει ποδοσφαιριστές με ηγετικές ικανότητες εντός γηπέδου, στα αποδυτήρια, αλλά και στη ζωή.
- **Αποδοτική κίνηση στο γήπεδο (Ποδοσφαιρική φυσική κατάσταση):** Το άθλημα του ποδοσφαίρου θέτει ένα πολύ συγκεκριμένο σύνολο απαιτήσεων στο σώμα. Η ποδοσφαιρική φυσική κατάσταση έχει να κάνει με τη δημιουργία αθλητών που είναι προσαρμοσμένοι σε κάθε απαίτηση του σύγχρονου παιχνιδιού. Αυτό σημαίνει φυσική κατάσταση που όχι μόνο επιτρέπει σε έναν ποδοσφαιριστή να αποδώσει σύμφωνα με τις δυνατότητές του, αλλά και φυσική κατάσταση που επιτρέπει σε αυτούς τους ποδοσφαιριστές να είναι ακόμα καλύτεροι.
- **Δια βίου μάθηση (Ποδοσφαιρική γνώση):** Ενθάρρυνση των ποδοσφαιριστών να διατηρούν τη δίψα για μάθηση και να βρίσκουν πάντα τρόπους να εξελίσσονται, γιατί το να είσαι μαθητής του παιχνιδιού σημαίνει να είσαι μαθητής της ίδιας της ζωής.
- **Αποτελεσματικός ομαδικός ποδοσφαιριστής (Ποδοσφαιρική απόδοση):** Εδώ η νοοτροπία, η κίνηση και η μάθηση συνδυάζονται και εφαρμόζονται στην ποδοσφαιρική ανάπτυξη του νεαρού ποδοσφαιριστή. Μόνο αν υπάρχουν ισχυρές ικανότητες σε όλους τους πυλώνες μπορεί να είναι κάποιος αποτελεσματικός ομαδικός ποδοσφαιριστής.

Επιπρόσθετα, αναλλοίωτα στοιχεία της φιλοσοφίας της ακαδημίας είναι τα εξής (Arsenal, 2022; European Club Association, 2011):

- Η σωστή εκπαίδευση και ανάπτυξη των νεαρών ποδοσφαιριστών.
- Η παροχή ευκαιριών στους νεαρούς ποδοσφαιριστές να αγωνιστούν στην πρώτη ομάδα.
- Η επαγγελματική και ηθική λειτουργία της, αποτελώντας παράδειγμα καλών πρακτικών.
- Η ακαδημία να είναι αυτάρκης, αποκομίζοντας κέρδος.
- Η επένδυση σε κορυφαίους προπονητές και σύγχρονες εγκαταστάσεις.

Αξίες

Στην ακαδημία της Arsenal υπάρχει η πεποίθηση πως στο ποδόσφαιρο, όπως ακριβώς και στη ζωή, η πορεία και το μέλλον του καθενός καθορίζονται από τις επιλογές και τις δράσεις του. Καθημερινή πρόκληση όλων όσων βρίσκονται στο σύλλογο είναι οι πράξεις και οι συμπεριφορές τους να συνάδουν με τις αξίες του συλλόγου οι οποίες είναι (Arsenal academy, 2022):

- 1) **Σεβασμός:** πρώτα στον ίδιο τους τον εαυτό και έπειτα στην ιστορία του συλλόγου και σε όλους όσους αποτελούν μέρος του.
- 2) **Πειθαρχία:** κάθε προσπάθεια και ενέργεια χαρακτηρίζεται από επαγγελματισμό και πειθαρχία.
- 3) **Ταπεινότητα:** ο μόνος τρόπος συνεχούς βελτίωσης και εξέλιξης είναι η διάθεση για διαρκή μάθηση και η ταπεινοφροσύνη.

Εγκαταστάσεις

Η ακαδημία του συλλόγου χωρίζεται σε δύο κύρια τμήματα, που έχουν ως βάση δύο διαφορετικά προπονητικά κέντρα τα οποία είναι (European Club Association, 2011):

- Το London Hale End το οποίο βρίσκεται κοντά στην πόλη του Λονδίνου, όπου προπονούνται τα ηλικιακά τμήματα από 8 έως 16 ετών. Διαθέτει 7 γήπεδα εκ των οποίων το 1 με τεχνητό χλοοτάπητα σε ένα μεγάλο εσωτερικό χώρο και 6 με φυσικό γρασίδι.
- Το London Colney όπου αρχίζει η «μεγάλη οικογένεια της Arsenal», στο οποίο προπονούνται όλοι οι ποδοσφαιριστές άνω των 16 ετών. Διαθέτει 11 γήπεδα χωρισμένα σε 3 τμήματα. Το πρώτο τμήμα ανήκει αποκλειστικά στην ανδρική ομάδα του συλλόγου, το δεύτερο τμήμα στη δεύτερη ομάδα και το τρίτο στις ομάδες των ηλικιακών τμημάτων 17 και 18 ετών. Επιπλέον, το κεντρικό κτίριο αυτού του προπονητικού κέντρου διαθέτει πισίνα, αποδυτήρια, γυμναστήριο, χώρους αποκατάστασης και φυσιοθεραπείας, εστιατόριο, γραφεία και αρκετές αίθουσες συνεδριάσεων.

Διοίκηση

Την καθολική επίβλεψη της οργάνωσης, λειτουργίας και κατ' επέκταση της διεύθυνσης της ακαδημίας του συλλόγου, την έχει ο διευθυντής της ακαδημίας. Έπειτα στην ιεραρχία της οργανωτικής δομής βρίσκονται ο επικεφαλής της ατομικής ανάπτυξης των νεαρών ποδοσφαιριστών και ο επικεφαλής των προπονητών. Ακολούθως υπάρχουν οι

επικεφαλής των διαφόρων τμημάτων που είναι υπεύθυνοι για την απόδοση και την ακαδημαϊκή εκπαίδευση των ποδοσφαιριστών, των λειτουργιών της ακαδημίας, καθώς και την προσωπική φροντίδα και ασφάλεια των νεαρών ποδοσφαιριστών (Arsenal academy, 2022).

Προπονητικό επιτελείο

Κάθε ηλικιακή ομάδα διαθέτει τρεις προπονητές, ο καθένας με διαφορετικές αρμοδιότητες και συγκεκριμένο ρόλο. Κάθε προπονητής διαθέτει επίσημη προπονητική πιστοποίηση και εφοδιάζεται με ένα λεπτομερές προπονητικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα το οποίο διασφαλίζει ότι η ακαδημία πέρα από ποιοτικούς ποδοσφαιριστές, διαθέτει και προπονητές υψηλού επιπέδου που επιθυμούν συνεχώς να μαθαίνουν και να εξελίσσονται. Ο σύλλογος επιδεικνύει προτίμηση στην πρόσληψη προπονητών για την ακαδημία οι οποίοι έχουν αγωνιστεί επαγγελματικά στο υψηλότερο επίπεδο με την ομάδα της Arsenal, διότι γνωρίζουν την ταυτότητα και τη φιλοσοφία του συλλόγου και μπορούν να τη μεταδώσουν με πιο αποτελεσματικό τρόπο στους νεαρούς ποδοσφαιριστές (Arsenal academy, 2022).

Προπονητικό μοντέλο

Περίπου 180 νεαροί ποδοσφαιριστές μεταξύ 8 έως 21 ετών προπονούνται στην ακαδημία του συλλόγου. Η ανάπτυξη κάθε μεμονωμένου ποδοσφαιριστή βρίσκεται στο επίκεντρο της προπονητικής φιλοσοφίας της ακαδημίας και θεωρείται ως βασικός παράγοντας επιτυχίας. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, κάθε ηλικιακή ομάδα έχει τρεις προπονητές. Αυτό αυξάνει την αναλογία προπονητή ανά παίκτη, παρέχοντας τη δυνατότητα μεγαλύτερης εστίασης στην ατομική τεχνική εξέλιξη. Κάθε προπονητής έχει έναν συγκεκριμένο ρόλο. Η εστίαση του πρώτου προπονητή είναι στην τακτική, τον τρόπο παιχνιδιού και την οργάνωση της ομάδας. Ο ένας βοηθός του προπονητή επικεντρώνεται σε μεμονωμένες τεχνικές δεξιότητες των ποδοσφαιριστών, στον αγωνιστικό συντονισμό και στις ιδιαιτερότητες της κάθε θέσης ξεχωριστά και ο άλλος βοηθός του προπονητή εστιάζει στη λήψη αποφάσεων, τη διορατικότητα του παιχνιδιού και τη σωστή τοποθέτηση των νεαρών ποδοσφαιριστών στον αγωνιστικό χώρο (Arsenal academy, 2022).

Κάθε ηλικιακό τμήμα της ακαδημίας αποτελείται από περίπου 25 ποδοσφαιριστές και η εστίαση των προπονητικών προγραμμάτων προσαρμόζεται ανάλογα με την ηλικιακή ομάδα στην οποία εφαρμόζονται (European Club Association, 2011):

- **Ηλικιακά τμήματα 8 έως 10 ετών:** Παιχνίδι και διασκέδαση. Η ανάπτυξη επιτυγχάνεται με τη μορφή διασκέδασης για τα παιδιά σε αυτές τις ηλικίες. Εστίαση

κυρίως στην εξοικείωση με την μπάλα, στο σωστό χειρισμό της μπάλας, την υποδοχή και τις μεταβιβάσεις.

- **Ηλικιακά τμήματα 11 έως 15 ετών:** Ανάπτυξη τεχνικών δεξιοτήτων. Ανάπτυξη της ατομικής ικανότητας μέσα από ανταγωνιστικές μορφές παιχνιδιών. Τελειοποίηση του ελέγχου της μπάλας, των υποδοχών και των μεταβιβάσεων. Αφιερώνεται σημαντικός χρόνος σε ασκήσεις επικεντρωμένες στο χειρισμό της μπάλας.
- **Ηλικιακά τμήματα άνω 15 ετών:** Ανάπτυξη τακτικών δεξιοτήτων. Η ομαδική απόδοση σε αυτό το στάδιο είναι πιο σημαντική από την ατομική. Εστίαση στο τακτικό κομμάτι και στις τοποθετήσεις μέσα στο γήπεδο. Μεγάλη έμφαση στην ποιότητα των μεταβιβάσεων, στην πρώτη επαφή με την μπάλα και στο χειρισμό της μπάλας. Είναι το στάδιο όπου οι νεαροί ποδοσφαιριστές προετοιμάζονται για επαγγελματική καριέρα.

Ανίχνευση ταλέντων

Στόχος του τμήματος ανίχνευσης ταλέντων του συλλόγου είναι η πρωτοπορία στην αναγνώριση και απόκτηση ταλέντων στην περιοχή του Λονδίνου, ταυτόχρονα με την ύπαρξη ισχυρής παρουσίας τόσο στο Ηνωμένο Βασίλειο, όσο και διεθνώς. Οι πυλώνες που χρησιμοποιούνται ως βάση για την ανάπτυξη των ταλέντων της ακαδημίας, ήτοι νοοτροπία πρωταθλητή, αποδοτική κίνηση στο γήπεδο, δια βίου μάθηση και αποτελεσματικός ομαδικός ποδοσφαιριστής αποτελούν τα πρότυπα για τον εντοπισμό νέων ταλέντων. Στοιχεία τα οποία αξιολογούνται για την ένταξη ενός νέου ποδοσφαιριστή στην ακαδημία του συλλόγου είναι το ταλέντο, η ευφυΐα, το κίνητρο, ο χαρακτήρας και η συμπεριφορά του, ενώ χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τις αξίες του σεβασμού, της πειθαρχίας και της ταπεινότητας τις οποίες πρεσβεύει ο σύλλογος, αποτελούν θεμελιώδη κριτήρια για τη διατήρηση κάθε ποδοσφαιριστή. Για τη διασφάλιση μιας αμερόληπτης άποψης για ένα νεαρό ποδοσφαιριστή ο σύλλογος στέλνει ένα διαφορετικό ανιχνευτή ταλέντων κάθε εβδομάδα για την παρακολούθηση του. Έπειτα οι αναφορές καταχωρούνται στη βάση δεδομένων της ακαδημίας και αξιολογούνται από τους υπεύθυνους. Επιπρόσθετα, η δημιουργία ισχυρών συνεργασιών και δικτύων εντός των τοπικών κοινοτήτων αποτελεί στρατηγική του συλλόγου που βοηθάει στην ανακάλυψη νέων ταλέντων (Arsenal academy, 2022).

Γ) FC BARCELONA

Περιγραφή

Η Barcelona είναι ένας ισπανικός επαγγελματικός ποδοσφαιρικός σύλλογος με έτος ίδρυσης το 1899, που αγωνίζεται στην πρώτη κατηγορία του ισπανικού πρωταθλήματος, τη La Liga. Αποτελεί έναν από τους πιο θρυλικούς και επιτυχημένους συλλόγους του παγκοσμίου ποδοσφαίρου, έχοντας κατακτήσει πολυάριθμους τίτλους τόσο σε εγχώριες, όσο και σε διεθνείς διοργανώσεις. Καθοριστικός παράγοντας αυτής της επιτυχίας του συλλόγου, χωρίς αμφιβολία, αποτελεί η περίφημη «La Masia», ίσως η καλύτερη ακαδημία ποδοσφαίρου του κόσμου, από την οποία έχουν αναπτυχθεί ποδοσφαιριστές παγκοσμίου επιπέδου και ένας από τους σπουδαιότερους ποδοσφαιριστές στην ιστορία του αθλήματος, ο Lionel Messi. Το μεγαλείο αυτού του τόσο επιτυχημένου προγράμματος ανάπτυξης ταλέντων μπορεί να γίνει κατανοητό μέσα από δύο σημαντικά γεγονότα. Αρχικά, όταν το 2010 και οι τρεις υποψήφιοι για τη «Χρυσή Μπάλα» και διεκδικητές του τίτλου για τον κορυφαίο ποδοσφαιριστή εκείνης της χρονιάς στην Ευρώπη ήταν ποδοσφαιριστές της Barcelona (Messi, Xavi, Iniesta), οι οποίοι είχαν μεγαλώσει ποδοσφαιρικά στα τμήματα υποδομής του συλλόγου και έπειτα το 2012 όπου σε έναν αγώνα του ισπανικού πρωταθλήματος και οι 11 αγωνιζόμενοι ποδοσφαιριστές της Barcelona αποτελούσαν «προϊόντα» της περιβόητης ακαδημίας του συλλόγου (European Club Association, 2011).

Σκοπός ακαδημίας

Κεντρικός σκοπός της ακαδημίας είναι η βέλτιστη αθλητική και πνευματική ανάπτυξη ποδοσφαιριστών παγκόσμιας κλάσης, ώστε ο βασικός κορμός της πρώτης ομάδας του συλλόγου να αποτελείται από ποδοσφαιριστές που προέρχονται από τα τμήματα υποδομής (European Club Association, 2011).

Όραμα και φιλοσοφία

Όπως έχει δηλώσει ο πρώην ποδοσφαιριστής και μετέπειτα προπονητής της Barcelona, ο οποίος έχει αναδειχθεί από την ακαδημία του συλλόγου, Pep Guardiola, «ο ποδοσφαιριστής που έχει περάσει από τη La Masia έχει κάτι διαφορετικό από τους υπόλοιπους, είναι ένα πλεονέκτημα που προκύπτει από το γεγονός και μόνο ότι αγωνιζόταν με τη φανέλα της Barcelona από την εποχή που ήταν παιδί» (UEFA, 2009).

Ο σύλλογος έχει μια ισχυρή φιλοσοφία σχετικά με τη μετάβαση των ποδοσφαιριστών από τα τμήματα υποδομής στην πρώτη ομάδα. Ουσιαστικά το μοντέλο που έχει υιοθετηθεί είναι η αδιάκοπη παραγωγή ταλέντων για τη στελέχωση της ανδρικής ομάδας. Λόγω του ότι η Barcelona διεκδικεί σταθερά κορυφαίους τίτλους τόσο σε εγχώριο, όσο και σε διεθνές επίπεδο, οι ποδοσφαιριστές που παράγει η ακαδημία πρέπει να είναι παγκόσμιας κλάσης.

Συνεπώς, ο τρόπος παιχνιδιού των τμημάτων υποδομής αποτελεί σημείο αναφοράς για την πρώτη ομάδα της Barcelona, αποσκοπώντας αφενός στην εφαρμογή ενός αναπτυξιακού προγράμματος όπου οι νεαροί ποδοσφαιριστές εκπαιδεύονται και προπονούνται ώστε να αποδώσουν στο ανώτερο επίπεδο και αφετέρου στη διευκόλυνση της μετάβασής τους στην πρώτη ομάδα (European Club Association, 2011).

Ένα επιπλέον σημαντικό στοιχείο της φιλοσοφίας της ακαδημίας της Barcelona είναι η διαχείριση των νεαρών αθλητών με την αντίστοιχη προσοχή και φροντίδα που παρέχεται στους ποδοσφαιριστές της πρώτης ομάδας. Τούτο συμβαίνει διότι η διοίκηση του συλλόγου θεωρεί ότι ένα παιδί που εντάσσεται στην ακαδημία στην ηλικία των 8 ετών μπορεί να εξελιχθεί σε έναν μελλοντικό επαγγελματία ποδοσφαιριστή του συλλόγου. Ταυτόχρονα, ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην καλλιέργεια της σωστής νοοτροπίας των νεαρών αθλητών στον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζονται την ήττα και τη νίκη και αντιμετωπίζουν τις δύσκολες καταστάσεις, όπως έναν τραυματισμό ή την έλλειψη αυτοπεποίθησης λόγω μειωμένης απόδοσης (European Club Association, 2011).

Πέρα όμως από την καθαρά αγωνιστική φιλοσοφία, η ακαδημία της Barcelona είναι ένα σχολείο ζωής που συνδυάζει την αθλητική με την προσωπική ανάπτυξη και την ακαδημαϊκή εκπαίδευση των νεαρών αθλητών της, βοηθώντας τους να εκπληρώσουν τις πραγματικές προοπτικές τους. Ενσταλάσσοντας τις αξίες του σεβασμού, της προσπάθειας, της φιλοδοξίας, της συνεργασίας και της ταπεινότητας, καθώς και τις πεποιθήσεις του συλλόγου στους νεαρούς ποδοσφαιριστές, αυτά τα παιδιά μεγαλώνοντας γίνονται κάτι περισσότερο από ποδοσφαιριστές, γίνονται μορφωμένα άτομα που μπορούν να εφαρμόσουν στη μελλοντική τους καριέρα όλα όσα έχουν διδαχθεί, είτε σχετίζεται με το ποδόσφαιρο, είτε όχι (FC Barcelona, 2022).

Αξίες

Οι αξίες της Barcelona υπάρχουν σε κάθε πτυχή των προπονητικών προγραμμάτων των νεαρών ποδοσφαιριστών. Αυτές οι αξίες είναι ο σεβασμός, η προσπάθεια, η φιλοδοξία, η συνεργασία και η ταπεινότητα. Στη «La Masia», θεωρούν ότι οι αξίες και οι συμπεριφορές μαθαίνονται και ως εκ τούτου, πρέπει να τις μοιράζονται όλοι οι παράγοντες που εμπλέκονται στην προπονητική και εκπαιδευτική διαδικασία, ήτοι αθλητές, προπονητές και οικογένειες, ώστε αυτές οι αξίες και συμπεριφορές να μπορούν να σφυρηλατήσουν την προσωπικότητά των νεαρών ποδοσφαιριστών. Οι αξίες αυτές είναι (FC Barcelona, 2022):

1. ΣΕΒΑΣΜΟΣ

Ο σεβασμός αποτελεί ένα θεμελιώδες στοιχείο του αθλητισμού, γιατί ο αθλητισμός και ειδικότερα το ποδόσφαιρο, δημιουργεί καταστάσεις έντασης που πρέπει να επιλυθούν σχεδόν ακαριαία. Είναι επομένως απαραίτητο, πάνω από κανόνες και πρότυπα, να υπάρχει αυτή η αξία προκειμένου να διασφαλιστούν σωστές σχέσεις μεταξύ των αθλητών. Στο ποδόσφαιρο, ο σεβασμός χρειάζεται σε παρόμοιες καταστάσεις με εκείνες όπου απαιτείται και στην ευρύτερη κοινωνία, αλλά η ένταση της στιγμής υποδηλώνει ότι η παρουσία ή η απουσία σεβασμού μπορεί να είναι πολύ εμφανής και μπορεί να επηρεάσει την εξέλιξη μιας κατάστασης ή ενός γεγονότος.

2. ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ

Η προσπάθεια είναι μια αξία που μπορεί να οδηγήσει στην επίτευξη στόχων που πολλές φορές μπορεί να φαίνονται μακρινοί ή απρόσιτοι. Η αφοσίωση, η επιμέλεια, η σταθερότητα, η θυσία και η επιμονή καρποφορούν, ενώ η τύχη και η αναζήτηση μιας γρήγορης νίκης είναι συχνά φευγαλέες και στιγμιαίες. Για τους λόγους αυτούς, προωθείται μια κουλτούρα προσπάθειας ως το όχημα για την ανάπτυξη και την επίτευξη προσωπικών επιτευγμάτων.

3. ΦΙΛΟΔΟΞΙΑ

Φιλοδοξία είναι η επιθυμία να επιτύχεις τη μέγιστη απόδοση, να κάνεις πράγματα με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και να βελτιώνεσαι κάθε μέρα. Αυτή η αξία ισχύει τόσο για τους ποδοσφαιριστές όσο και για το σύλλογο. Περιλαμβάνει τη χρήση ενός μείγματος ποικίλων αξιών όπως η αριστεία, η υπομονή, η πειθαρχία, το κίνητρο και η ευθύνη. Πράγματι, η φιλοδοξία απαιτεί ένα ευρύ σύστημα αξιών και σχετίζεται με την προσπάθεια και την επιμέλεια. Όσον αφορά τους στόχους, η φιλοδοξία είναι ίσως ο πιο σίγουρος τρόπος για την επίτευξή τους, γιατί αποτελεί την κατάλληλη ώθηση για ανάπτυξη.

4. ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ

Όλα ξεκινούν και τελειώνουν μέσα από το σύνολο, την ομαδική προσπάθεια και τη συνεργασία. Η συνεργασία συνεπάγεται ότι όλα τα μέλη μιας ομάδας δρουν για λογαριασμό του συνόλου με σκοπό την επίτευξη κοινών στόχων. Υπάρχουν αναμφισβήτητα οφέλη από το να γνωρίζεις ότι είσαι μέλος μιας ομάδας και ότι μέσα από την ομαδική προσπάθεια θα υπάρξει και η ανάδειξη του ατομικού ταλέντου.

5. ΤΑΠΕΙΝΟΤΗΤΑ

Συχνά, όταν οι αθλητές, και οι άνθρωποι γενικότερα, πετυχαίνουν τους στόχους τους, αισθάνονται ανώτεροι και αυτό τους οδηγεί να ξεχνούν τις αξίες της προσπάθειας, της

επιμονής και του αυτοελέγχου που τους βοήθησαν να επιτύχουν τους στόχους που είχαν θέσει. Ο σύλλογος της Barcelona αντιμετωπίζει τις επιτυχίες πάντα με ταπεινότητα για αυτό έχει καταφέρει να κερδίσει τον σεβασμό των φιλάθλων, των αντιπάλων, και γενικά όλου του ποδοσφαιρικού κόσμου. Η ταπεινότητα των νεαρών ποδοσφαιριστών της ακαδημίας συνίσταται από την επίγνωση των αξιών που διαθέτουν και από τη διατήρηση και υπεράσπισή τους ακόμα και σε καταστάσεις όπου είναι σαφώς ανώτεροι και πιο επιτυχημένοι.

Εγκαταστάσεις

Το νέο προπονητικό κέντρο που άνοιξε το 2011 και χρησιμοποιείται από την ακαδημία διαθέτει αξιοσημείωτα λειτουργικό σχεδιασμό, άνετες εγκαταστάσεις και δυνατότητα επέκτασης, σύμφωνα με τις ανάγκες του συλλόγου. Περιλαμβάνει εντυπωσιακές εγκαταστάσεις που σχεδιάστηκαν αποκλειστικά για τη μεγιστοποίηση της αγωνιστικής, πνευματικής, προσωπικής και κοινωνικής ανάπτυξης των νεαρών ποδοσφαιριστών. Το κεντρικό κτίριο έχει επιφάνεια σχεδόν 6.000 τετραγωνικών μέτρων και 5 ορόφους, 3 εκ των οποίων χρησιμοποιούνται για τη φιλοξενία των ποδοσφαιριστών της ακαδημίας. Διαθέτει υπνοδωμάτια, κουζίνα, τραπεζαρίες, γυμναστήριο, χώρους μασάζ και φυσιοθεραπείας, γραφεία της διοίκησης και αίθουσες συνεδριάσεων, διδασκαλίας, ιδιαίτερων μαθημάτων, αναψυχής, και ομαδικών εργασιών (FC Barcelona, 2022). Επιπρόσθετα, το προπονητικό κέντρο αποτελείται από:

- 5 γήπεδα με φυσικό γρασίδι.
- 4 γήπεδο με τεχνητό χλοοτάπητα.
- 3 γήπεδα σε εσωτερικό χώρο πολλαπλών αθλημάτων.
- 3 γυμναστήρια.
- 2 αίθουσες τύπου.
- 4 αίθουσες φυσιοθεραπείας.
- Χώρους με πισίνα και σάουνα για αποκατάσταση τραυματισμών.
- Κτίριο αποδυτηρίων.
- Ξεχωριστούς χώρους για προπόνηση τερματοφυλάκων και τεχνικών δεξιοτήτων.

Διοίκηση

Στο πρώτο επίπεδο της ιεραρχίας βρίσκεται ο αθλητικός διευθυντής, ο οποίος είναι υπεύθυνος για την οργάνωση και διοίκηση της ακαδημίας. Άμεσος συνεργάτης του είναι ο γενικός διευθυντής της ακαδημίας και έπειτα ακολουθούν ο επικεφαλής του τμήματος

ανίχνευσης ταλέντων (scouting), ο επικεφαλής στρατηγικής και ο συντονιστής της ακαδημίας (FC Barcelona, 2022).

Προπονητικό επιτελείο

Το προπονητικό επιτελείο της ακαδημίας αποτελείται από 43 προπονητές, οι οποίοι διαθέτουν διαφορετικές αρμοδιότητες. Κάθε ηλικιακό τμήμα έχει δύο προπονητές, ενώ από την ηλικία των 15 και πάνω τα προπονητικά τιμ των ομάδων μεγαλώνουν και εμπλουτίζονται με προπονητές φυσικής κατάστασης, προπονητές τερματοφυλάκων, εξειδικευμένους προπονητές και αναλυτές απόδοσης (European Club Association, 2011).

Στόχος της Barcelona είναι να δημιουργεί τους καλύτερους προπονητές ώστε να δημιουργήσουν τους καλύτερους ποδοσφαιριστές. Για το λόγο αυτό ο σύλλογος, αρχικά εντοπίζει και αξιολογεί τις προπονητικές ανάγκες και τις εξειδικευμένες δεξιότητες που απαιτούνται από τους προπονητές, ώστε να είναι σε θέση να προσφέρουν σωστή καθοδήγηση στους νεαρούς αθλητές και να αντιμετωπίσουν κατάλληλα οποιαδήποτε κατάσταση προκύψει. Κατόπιν, πραγματοποιεί εκπαιδευτικά προπονητικά προγράμματα με σκοπό να εμπλουτίζει τις γνώσεις τους και να τους εξελίξει συνεχώς ώστε να επιτευχθεί η βέλτιστη προσωπική και αθλητική ανάπτυξη των ποδοσφαιριστών της ακαδημίας (FC Barcelona, 2022).

Προπονητικό μοντέλο

Ένας από τους λόγους για τους οποίους η «La Masia» είναι τόσο επιτυχημένη είναι οι αρχές στις οποίες έχει χτιστεί. Από τη χαμηλότερη ηλικιακή ομάδα μέχρι την πρώτη ομάδα, η φιλοσοφία είναι απλή, ξεκάθαρη και έχει παραμείνει αναλλοίωτη. Η φιλοσοφία που έφερε τόσο μεγάλη επιτυχία στην ακαδημία του συλλόγου είναι ένας συνδυασμός του ολοκληρωτικού ποδοσφαίρου (Total Football), με το παραδοσιακό ισπανικό τρόπο παιχνιδιού με μία επαφή στη μπάλα (γνωστό ως Tiki-Taka). Η άριστη τεχνική κατάρτιση, η άμεση ανάκτηση της μπάλας από τον αντίπαλο, η κυριαρχία στην κατοχή της μπάλας, η συνεχής κίνηση των ποδοσφαιριστών στον αγωνιστικό χώρο και η γρήγορη κυκλοφορία της μπάλας αποτελούν βασικά στοιχεία της προπονητικής φιλοσοφίας και είναι ο λόγος της κυριαρχίας της Barcelona (European Club Association, 2011).

Στην ακαδημία του συλλόγου, θεμελιώδη στοιχεία της προπόνησης είναι η ανάπτυξη των τεχνικών δεξιοτήτων και της φαντασίας, για αυτό και τα προπονητικά προγράμματα πραγματοποιούνται με τέτοιο τρόπο ώστε οι ποδοσφαιριστές να μπορούν να φανταστούν την καλύτερη δυνατή λύση κατά τη διάρκεια μιας ενέργειας και ταυτόχρονα να διαθέτουν την

απαραίτητη τεχνική κατάρτιση που θα τους επιτρέψει να την εφαρμόσουν (European Club Association, 2011).

Περίπου 300 νεαροί ποδοσφαιριστές ηλικίας 8 έως 19 ετών αγωνίζονται στα τμήματα υποδομής της Barcelona. Σε κάθε ηλικιακό τμήμα αντιστοιχούν δύο προπονητές, οι οποίοι αντιμετωπίζουν τους νεαρούς αθλητές με μεγάλη προσοχή, υλοποιώντας ενδιαφέροντα και ευχάριστα προπονητικά προγράμματα που στοχεύουν στη διαμόρφωση των δεξιοτήτων και των αγωνιστικών συνηθειών των ποδοσφαιριστών. Επιπλέον προσπαθούν να δημιουργήσουν τμήματα στα οποία η ομαδική φιλοδοξία θα υπερτερεί της ατομικότητας (European Club Association, 2011). Το περιεχόμενο των προπονητικών προγραμμάτων προσαρμόζεται ανάλογα με την ηλικιακή ομάδα στην οποία υλοποιούνται (European Club Association, 2011):

- **Ηλικιακά τμήματα 8 έως 12 ετών:** Πραγματοποιούνται 3 προπονήσεις την εβδομάδα. Έμφαση στην ομαδική προπόνηση μέσα από παιχνίδια σε μικρούς χώρους για να υπάρχει περισσότερη επαφή με την μπάλα. Μεγάλο μέρος των προπονήσεων είναι αφιερωμένο σε ασκήσεις που στοχεύουν στην ανάπτυξη της ατομικής τεχνικής, του σωστού χειρισμού της μπάλας και στη διατήρηση της κατοχής. Η εστίαση σε αυτά τα στοιχεία στηρίζεται στην παγιωμένη πεποίθηση ότι εφόσον η ομάδα έχει την μπάλα, ο αντίπαλος δεν μπορεί να σκοράρει. Σε αυτές τις ηλικίες η προπόνηση πρέπει να έχει και διασκεδαστικό χαρακτήρα, ενώ παράλληλα οι προπονητές πρέπει να βεβαιώνονται ότι νεαροί αθλητές αντιλαμβάνονται και κατανοούν το σκοπό κάθε άσκησης.
- **Ηλικιακά τμήματα 13 έως 19 ετών:** Πραγματοποιούνται 4 – 5 προπονήσεις την εβδομάδα. Ανάπτυξη των τεχνικών δεξιοτήτων με ειδικές ασκήσεις για μεταβιβάσεις και έλεγχο της μπάλας. Επιθετική και αμυντική τακτική αντίληψη μέσα από παιχνίδια σε μικρούς χώρους. Μεγάλη έμφαση στην κατοχή της μπάλας, στην ακρίβεια των μεταβιβάσεων και στη συνεχή κίνηση μεταξύ της κεντρικής και επιθετικής ζώνης.

Ανίχνευση ταλέντων

Το τμήμα ανίχνευσης ταλέντων αποτελείται από 40 έμπειρους επαγγελματίες, οι οποίοι δραστηριοποιούνται κυρίως στην περιφέρεια της Καταλονίας, καθώς στόχος της Barcelona είναι η ύπαρξη ισχυρού καταλανικού στοιχείου στην ακαδημία. Οι επιθυμητές δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει ένα παιδί ώστε να κεντρίσει το ενδιαφέρον των ανιχνευτών ταλέντων είναι η τεχνική κατάρτιση, η ταχύτητα και η διορατικότητα κατά τη διάρκεια του παιχνιδιού (European Club Association, 2011).

Επιπρόσθετα, έχοντας παρουσία και στις 5 ηπείρους, με περισσότερες από 34 ακαδημίες σε 30 χώρες, οι οποίες οργανώνονται από την ακαδημία της Barcelona και ακολουθούν το μοντέλο παιχνιδιού, τις αξίες και τη φιλοσοφία του συλλόγου, υπάρχει η δυνατότητα εντοπισμού και απόκτησης των καλύτερων ταλέντων από όλο τον κόσμο (FC Barcelona, 2022).

III. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η παρούσα εργασία είναι μία μελέτη περίπτωσης του επιχειρηματικού σχεδιασμού βάσει του οποίου οργανώνεται και λειτουργεί η Ακαδημία της ΠΑΕ Παναθηναϊκός. Έχοντας ως εργαλείο την ερευνητική μέθοδο της μελέτης περίπτωσης, εστιάζουμε στην «πραγματική ιστορία» της Ακαδημίας της ΠΑΕ Παναθηναϊκός, διερευνώντας το περιβάλλον της και τις διάφορες αλληλεπιδράσεις που συμβαίνουν μέσα σε αυτό.

Σύμφωνα με τη Simons (2009), «η μελέτη περίπτωσης είναι μια εις βάθος διερεύνηση από πολλαπλές οπτικές της πολυπλοκότητας και της μοναδικότητας ενός συγκεκριμένου εγχειρήματος, γεγονότος, φαινομένου, ιδρύματος, οργανισμού, προγράμματος ή συστήματος, στο πραγματικό του πλαίσιο». Επιπλέον, κατά τον Yin (2009), «οι μελέτες περιπτώσεων μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να εξηγήσουν, να περιγράψουν ή να εξερευνήσουν γεγονότα ή φαινόμενα στα καθημερινά πλαίσια στα οποία συμβαίνουν».

O Stake (1995), αναφέρει τρεις κύριους τύπους μελέτης περίπτωσης:

- **Εγγενής μελέτη:** Πραγματοποιείται συνήθως για να αποκτηθεί γνώση για ένα μοναδικό φαινόμενο, του οποίου τη μοναδικότητα ο ερευνητής ορίζει, διαχωρίζοντας το από τα υπόλοιπα.
- **Ενόργανη μελέτη:** Χρησιμοποιείται μια συγκεκριμένη περίπτωση ώστε να εξερευνηθεί ένα ζήτημα ή ένα φαινόμενο.
- **Συλλογική μελέτη:** Περιλαμβάνει τη μελέτη πολλαπλών περιπτώσεων ταυτόχρονα ή διαδοχικά ώστε να διερευνηθεί ένα γεγονός.

Επίσης, οι Thomas και Nelson (2003), αναφέρουν τρεις ακόμη τύπους μελέτης περίπτωσης:

- **Περιγραφική μελέτη:** Προβάλλει λεπτομερή απεικόνιση των φαινομένων με σκοπό την ολοκληρωμένη κατανόηση μιας κατάστασης, χωρίς όμως να γίνεται προσπάθεια δημιουργίας θεωρητικών υποδειγμάτων.
- **Ερευνητική μελέτη:** Οι ερευνητές εστιάζουν κατά κύριο λόγο στην εξήγηση των δεδομένων, προσπαθώντας να διατυπώσουν μια θεωρία σχετικά με τα φαινόμενα τα οποία ερευνούν και να τα κατατάξουν σε μία κατηγορία.
- **Αξιολογική μελέτη:** Κυρίαρχος στόχος είναι η αξιοποίηση των δεδομένων για την αξιολόγηση ορισμένων πρακτικών, προγραμμάτων ή γεγονότων.

Τα κύρια στάδια κατά το σχεδιασμό και την πραγματοποίηση μιας μελέτης περίπτωσης είναι τα εξής (Crowe et al., 2011):

- Σαφής καθορισμός της περίπτωσης.
- Επιλογή της περίπτωσης ή των περιπτώσεων.
- Συλλογή και ανάλυση δεδομένων.
- Ερμηνεία των δεδομένων.
- Καταγραφή των ευρημάτων.

Στις μελέτες περιπτώσεων οι πηγές και οι μέθοδοι τις οποίες μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι ερευνητές για να συλλέξουν πληροφορίες και δεδομένα ώστε να παρέχουν μια ολοκληρωμένη εικόνα του αντικειμένου που μελετούν είναι (Stake, 1995; Thomas & Nelson, 2003):

- Συνεντεύξεις με στελέχη και εργαζόμενους.
- Παρατήρηση του αντικειμένου μελέτης στο φυσικό του περιβάλλον.
- Επίσημα έγγραφα.
- Βιβλιογραφική ανασκόπηση.
- Αρχεία.
- Αξιολογήσεις πελατών.
- Ερωτηματολόγια.

Μέσα συλλογής δεδομένων

Τα δεδομένα για την πραγματοποίηση της μελέτης περίπτωσης της Ακαδημίας της ΠΑΕ Παναθηναϊκός αντλήθηκαν από την επίσημη σελίδα του συλλόγου, από άτυπες συνεντεύξεις με στελέχη της Ακαδημίας και από τη μελέτη επίσημων εγγράφων τα οποία αποκτήθηκαν από τον Τεχνικό Διευθυντή, το Διοικητικό Υπεύθυνο και τους επικεφαλής των επιμέρους τμημάτων της Ακαδημίας.

Δεοντολογικά ζητήματα

Η συλλογή και χρήση του αναγκαίου για την εκπόνηση της παρούσης υλικού συντελέστηκε κατόπιν συμφωνίας του αποκλειστικού και μοναδικού κυρίου αυτού, ήτοι της ΠΑΕ Παναθηναϊκός. Ειδικότερα, η ΠΑΕ Παναθηναϊκός υπό του Αντιπροέδρου και Διευθύνοντος Συμβούλου κ. Εμμανουήλ Μαυροκουκουλάκη παραχώρησε μετά από υποβολή αιτήματος τη σχετική άδεια όπως προκύπτει από την από 23-11-2022 βεβαίωση η οποία προσαρτάται στην παρούσα εργασία στο Παράρτημα 1.

IV. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

1. Τίτλος

«Επιχειρηματικό Σχέδιο της Ακαδημίας Ποδοσφαίρου της ΠΑΕ Παναθηναϊκός»

Διεύθυνση: ΠΑΕ ΠΑΝΑΘΗΝΑΪΚΟΣ, Λεωφόρος Πεντέλης 13, Τ.Κ. 15235, Βριλήσσια, Αθήνα, Ελλάδα

Τηλέφωνο: 210-8709000

e-mail: paoinfo@pao.gr

Ιστοσελίδα: www.pao.gr

Λογότυπο:



2. Ιστορικό της ΠΑΕ Παναθηναϊκός

Στις 3 Φεβρουαρίου 1908, ο Γιώργος Καλαφάτης ίδρυσε το ποδοσφαιρικό τμήμα του Παναθηναϊκού Αθλητικού Ομίλου. Ήταν ο πρώτος οραματιστής της παναθηναϊκής ιδέας, θέλοντας ο σύλλογος να γίνει γνωστός σε όλη την πρωτεύουσα και σταδιακά να αναπτυχθεί σε όλη την Ελλάδα. Πρόκειται για έναν από τους παλαιότερους και πλέον επιτυχημένους συλλόγους από πλευράς διακρίσεων στην ιστορία του ελληνικού ποδοσφαίρου, έχοντας λάβει μέρος σε όλα τα πρωταθλήματα Α΄ Εθνικής από το έτος ίδρυσή της (1959), κατακτώντας μέχρι σήμερα 20 πρωταθλήματα και 19 κύπελλα Ελλάδας. Επίσης, είναι η μοναδική ελληνική ομάδα που έχει αγωνιστεί στον τελικό της κορυφαίας ευρωπαϊκής διοργάνωσης, του κυπέλλου Πρωταθλητριών (μετέπειτα Champions League) το 1971 και η μοναδική που έχει αγωνιστεί στα ημιτελικά της ίδιας διοργάνωσης το 1985 και 1996. Έμβλημα του συλλόγου είναι το τριφύλλι, σύμβολο ισορροπίας, ενότητας και καλοτυχίας.

Η έδρα του συλλόγου είναι το ιστορικό γήπεδο της «Λεωφόρου Αλεξάνδρας», χωρητικότητας 15.000 θέσεων, που βρίσκεται στην ομώνυμη λεωφόρο της συνοικίας των Αμπελοκήπων του Δήμου Αθηναίων. Από το 1981 η επίσημη ονομασία του γηπέδου είναι «Απόστολος Νικολαΐδης», ως ένδειξη αναγνώρισης της πολυετούς προσφοράς του «Πατριάρχη» του Παναθηναϊκού, Απόστολου Νικολαΐδη, ο οποίος υπήρξε μια από τις σημαντικότερες προσωπικότητες στην ιστορία του συλλόγου, με πολύτιμη συνεισφορά τόσο ως αθλητής, όσο και ως διοικητικός παράγοντας. Αποτελεί το παλαιότερο γήπεδο ποδοσφαίρου της Ελλάδας με έτος κατασκευής το 1922, έχοντας ιδιαίτερη σημασία για τον ελληνικό αθλητισμό καθώς έχει υπάρξει για αρκετά χρόνια έδρα της Εθνικής Ελλάδος.

Από το Σεπτέμβριο του 2012 Πρόεδρος της ΠΑΕ Παναθηναϊκός έχει αναλάβει ο Γιάννης Αλαφούζος, με στόχο να επιτύχει την αναδιοργάνωση και εξυγίανση του συλλόγου και να δώσει νέα ώθηση στην ομάδα εντός και εκτός Ελλάδας. Επί προεδρίας του ο σύλλογος απέκτησε για πρώτη φορά στην ιστορία του ιδιόκτητο προπονητικό κέντρο, το «Γεώργιος Καλαφάτης», στο οποίο λειτουργεί και η Ακαδημία που τροφοδοτεί την ομάδα με νέα talέντα, ενώ έχει κατακτήσει και δύο φορές το Κύπελλο Ελλάδας, το 2014 και το 2022. Η τρέχουσα σύνθεση του Διοικητικού Συμβουλίου της ΠΑΕ Παναθηναϊκός είναι η εξής:

- Α΄ Αντιπρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος: Εμμανουήλ Μαυροκουκουλάκης.
- Β΄ Αντιπρόεδρος: Γιάννης Παναγιωτίδης.
- Γ΄ Αντιπρόεδρος: Λεωνίδα Μπουτσικάρης.
- Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου: Δημήτρης Σαραβάκος, Άννα Λουμίδα, Γιώργος Μαθιόπουλος, Σπύρος Βλάχος, Δημήτρης Βρανόπουλος (Panathinaikos FC, 2023).

3. Περιγραφή της Ακαδημίας

Ιστορικό

Η δραστηριότητα της Ακαδημίας του Παναθηναϊκού ξεκίνησε στα μέσα της δεκαετίας του 1950, έγινε πιο ενεργή από το 1970 και έπειτα, ενώ η εναρμόνισή της με τα ευρωπαϊκά πρότυπα ήρθε από το 1992 και μετά. Ιστορική μορφή της ακαδημίας του Παναθηναϊκού αποτελεί ο Γιάννης Παπασταύρου, ένας άνθρωπος που για σχεδόν μισό αιώνα υπηρέτησε από όλα τα διοικητικά πόστα στην ακαδημία του συλλόγου, διαδραματίζοντας καταλυτικό ρόλο στην οργάνωση και ανάπτυξή της.

Η Ακαδημία του Παναθηναϊκού φημίζεται για τη συνέπειά της στην παραγωγή σπουδαίων ταλέντων, καθώς ο Παναθηναϊκός ανέκαθεν αποτελούσε και συνεχίζει να αποτελεί ένα σύλλογο με σημαντική παρουσία και δραστηριότητα στο χώρο των ακαδημιών, επενδύοντας συστηματικά στη διαρκή αναβάθμιση των προσφερόμενων υπηρεσιών της Ακαδημίας του. Όπως οι περισσότεροι ευρωπαϊκοί σύλλογοι των κορυφαίων πρωταθλημάτων επενδύουν πολλά στην εξέλιξη νεαρών ποδοσφαιριστών, έτσι και ο Παναθηναϊκός εδώ και δεκαετίες διαθέτει Ακαδημία που στελεχώνεται από δεκάδες εκκολαπτόμενους ποδοσφαιριστές. Από τα τμήματα υποδομής του συλλόγου έχουν αναδειχθεί κορυφαίοι Έλληνες ποδοσφαιριστές οι οποίοι κατόρθωσαν να αγωνιστούν στο υψηλότερο επίπεδο και να καθιερωθούν στην πρώτη ομάδα του Παναθηναϊκού, καθώς και να αποτελέσουν στελέχη της Εθνικής ομάδας και να διακριθούν στις κορυφαίες ευρωπαϊκές διοργανώσεις. Στην Ακαδημία λειτουργούν ομάδες Κ-10, Κ-11, Κ-12, Κ-13, Κ-14, Κ-15, Κ-

16, K-17 και K-19, υπό την εποπτεία του Τεχνικού Διευθυντή των τμημάτων υποδομής (Panathinaikos FC, 2023).

Νομική μορφή

Η Ακαδημία δεν αποτελεί ξεχωριστό νομικό πρόσωπο. Εντάσσεται στη λειτουργία της ΠΑΕ Παναθηναϊκός και υπακούει στους νομικούς κανόνες λειτουργίας της.

Σκοπός

Θεμελιώδης σκοπός της Ακαδημίας του Παναθηναϊκού είναι η άρτια επαγγελματική ποδοσφαιρική ανάπτυξη και διαπαιδαγώγηση των νεαρών εκκολλητόμενων ποδοσφαιριστών, μέσα από τις αξίες και τα διδάγματα του αθλητισμού, ώστε να παράγονται ολοκληρωμένοι άνθρωποι και ποδοσφαιριστές που θα στελεχώσουν την πρώτη ομάδα του συλλόγου.

Όραμα

Το όραμα για την Ακαδημία του Παναθηναϊκού είναι η συνεχής ανάπτυξη και καθιέρωσή της στην ελίτ των ακαδημιών του ευρωπαϊκού ποδοσφαίρου, όπου η επαγγελματική και ηθική της λειτουργία, το προπονητικό της μοντέλο, η σταθερή της φιλοσοφία και η μοναδική της ταυτότητα, θα αποτελούν παράδειγμα προς μίμηση, διατηρώντας και ενισχύοντας συγχρόνως την πλούσια και μακρά ιστορία της στην παραγωγή ταλέντων, που έχουν αφήσει το στίγμα τους στην ιστορία του συλλόγου και στον κόσμο του ποδοσφαίρου.

Αξίες

Στην επιδίωξη της ανάπτυξης ανθρώπων και ποδοσφαιριστών με ολοκληρωμένη αθλητική προσωπικότητα, που θα αποτελούν υποδείγματα για το κοινωνικό σύνολο, η εκπαιδευτική και προπονητική διαδικασία είναι πλήρως εναρμονισμένη με τις αξίες και τα ιδανικά που ανέκαθεν πρέσβευε ο σύλλογος του Παναθηναϊκού και χαρακτηρίζουν τη μακρόχρονη ιστορία του. Οι βασικές αξίες και αρχές τις οποίες προσπαθούν να εμφυσήσουν τα μέλη της Ακαδημίας στους νεαρούς ποδοσφαιριστές, ώστε όλες οι πράξεις και οι σκέψεις τους να διέπονται από αυτές είναι οι εξής:

- Σεβασμός στα αθλητικά ιδεώδη και στην ιστορία του Παναθηναϊκού.
- Πειθαρχία στους κανόνες.
- Ευσυνειδησία.
- Υπευθυνότητα.
- «Ευ Αγωνίζεσθαι».
- Ευγενής άμιλλα.

- Μέγιστη ατομική και ομαδική προσπάθεια.

Φιλοσοφία

Ο πιο σημαντικός πυλώνας στη φιλοσοφία της Ακαδημίας του Παναθηναϊκού είναι ότι πρωτίστως εστιάζει στην εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπων και έπειτα ποδοσφαιριστών. Η λειτουργία της Ακαδημίας περιλαμβάνει ξεκάθαρα μια εκπαιδευτική διαδικασία η οποία συντελεί στην πνευματική, ψυχοκοινωνική, τεχνική, τακτική και σωματική ανάπτυξη των νεαρών ποδοσφαιριστών. Αυτή η εκπαιδευτική διαδικασία παρέχει τα απαραίτητα εφόδια και προετοιμάζει του νεαρούς ταλαντούχους αθλητές ώστε να διαμορφώσουν μια πολυδιάστατη προσωπικότητα, να γίνουν ολοκληρωμένοι πολίτες της κοινωνίας, να μεγιστοποιήσουν την απόδοσή τους και να εξελιχθούν σε επαγγελματίες ποδοσφαιριστές κορυφαίου επιπέδου. Σε αυτή τη διαδικασία ο ανθρώπινος παράγοντας διαδραματίζει το πιο σπουδαίο ρόλο, ήτοι το τεχνικό, διοικητικό, ιατρικό, επιστημονικό προσωπικό, οι νεαροί ποδοσφαιριστές και οι γονείς. Επιπρόσθετα, βασικοί πυλώνες της εκπαιδευτικής φιλοσοφίας της Ακαδημίας είναι: (α) η δημιουργία του κατάλληλου, σταθερού και θετικού περιβάλλοντος στο οποίο οι νεαροί αθλητές έχουν την ευκαιρία να αξιοποιήσουν στο μέγιστο το ταλέντο και τις δυνατότητές τους, (β) η συνεχής βελτίωση της προπονητικής διαδικασίας και (γ) η ποιοτική ανάπτυξη των νεαρών ποδοσφαιριστών μέσα από την καθημερινή διαδικασία που θα φέρει μακροπρόθεσμη επιτυχία, χωρίς πίεση για πρόσκαιρα αποτελέσματα.

Τα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα, ήτοι νίκες και κατακτήσεις τίτλων, ειδικά μέχρι την ηλικία των 16 ετών, δεν αποτελούν αυτοσκοπό στη φιλοσοφία της Ακαδημίας, καθώς η ολοκληρωμένη ανάπτυξη και η άρτια εκπαίδευση των εκκολαπτόμενων ποδοσφαιριστών βρίσκονται στο επίκεντρο της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Μόνο στα ανώτερα ηλικιακά τμήματα της Ακαδημίας (Κ-17 και Κ-19), εντάσσονται τα στοιχεία του ανταγωνισμού, της νίκης και της διεκδίκησης τίτλων και καλλιεργείται εντονότερα η νοοτροπία του νικητή στους αθλητές, χωρίς όμως σε καμία περίπτωση να θυσιάζονται η εκπαιδευτική διαδικασία, η αγωνιστική ταυτότητα, το πλάνο και οι αξίες που χαρακτηρίζουν την Ακαδημία στο βωμό του αποτελέσματος. Ένα εξίσου πολύ σημαντικό στοιχείο στη φιλοσοφία της Ακαδημίας είναι η πεποίθηση που επικρατεί ότι πρωταγωνιστές είναι οι νεαροί αθλητές. Συνεπώς, κύριο μέλημα όλων των ανθρώπων που εργάζονται στην Ακαδημία είναι να φροντίζουν και να παρέχουν τη μέγιστη βοήθεια και υποστήριξη στους νεαρούς ποδοσφαιριστές, ώστε να κατακτήσουν τα όνειρά τους, καθώς και να τους «προκαλούν» καθημερινά ώστε να γίνουν η καλύτερη εκδοχή του εαυτού τους, τόσο μέσα, όσο και έξω από το γήπεδο. Αυτά

πραγματοποιείται μόνο μέσω της καθημερινής επικοινωνίας, χτίζοντας μια σχέση εμπιστοσύνης και ειλικρίνειας. Επιπλέον, αναπόσπαστο κομμάτι της φιλοσοφίας αποτελεί η πεποίθηση ότι εκπαιδεύονται νεαρά παιδιά, με συνέπεια η ορθότητα, η ηρεμία και η σταθερότητα να είναι αναπόσπαστα στοιχεία της συμπεριφοράς και των ενεργειών όλων των ανθρώπων της Ακαδημίας καθημερινά, σε κάθε περίπτωση, προπόνηση και αγώνα.

Στόχοι

1. Η στελέχωση της πρώτης ομάδας του συλλόγου με 1 έως 3 ποδοσφαιριστές που προέρχονται από την ακαδημία κάθε χρόνο.
2. Η διαμόρφωση ολοκληρωμένων προσωπικοτήτων που θα είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν οποιαδήποτε πρόκληση συναντήσουν στο ποδόσφαιρο και στη ζωή τους.
3. Η αξιοποίηση του ταλέντου και η μεγιστοποίηση της απόδοσης των νεαρών ποδοσφαιριστών, ώστε να ενισχυθούν οι πιθανότητες μετάβασής τους στην πρώτη ομάδα του συλλόγου ως επαγγελματίες ποδοσφαιριστές ή να αποτελέσουν μια σημαντική πηγή εσόδων για το σύλλογο μέσω της πώλησής τους.
4. Η συνεχής εκπαίδευση και εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού (προπονητές ποδοσφαίρου, προπονητές φυσικής κατάστασης, προπονητές τερματοφυλάκων, ανιχνευτές ταλέντων, αναλυτή απόδοσης, μέλη επιστημονικού και ιατρικού τμήματος) μέσω της συμμετοχής τους σε εκπαιδευτικά σεμινάρια που οργανώνονται τόσο εντός, όσο και εκτός της Ακαδημίας, για την απόκτηση ανωτάτων διπλωμάτων, καθώς και πτυχίων ή μεταπτυχιακών, ώστε: (α) να ανανεώνουν και να εμπλουτίζουν συνεχώς τις γνώσεις τους, (β) να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του συλλόγου, αναβαθμίζοντας το επίπεδο της εργασίας τους και (γ) να βελτιώνουν συνεχώς την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους αθλητές, προσφέροντάς τους σωστή καθοδήγηση και την ενδεδειγμένη υποστήριξη.
5. Η οικοδόμηση της ποδοσφαιρικής και κοινωνικής φιλοσοφίας, καθώς και της κουλτούρας του συλλόγου.

Στρατηγικές

Προκειμένου να μπορέσει η Ακαδημία να είναι συνεπής στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί, οφείλει να εφαρμόζει συγκεκριμένες στρατηγικές σε τομείς που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό, τις προπονητικές εγκαταστάσεις, τον προπονητικό εξοπλισμό, τις νέες τεχνολογίες και την ανίχνευση ταλαντούχων ποδοσφαιριστών.

- 1. Ανθρώπινο δυναμικό:** Αρχικά είναι πολύ σημαντική η επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων για τις κατάλληλες θέσεις. Αυτό αφορά τόσο το προπονητικό επιτελείο, όσο και το υποστηρικτικό προσωπικό. Η επιλογή των ανθρώπων που θα συγκροτήσουν το ανθρώπινο δυναμικό της Ακαδημίας πραγματοποιείται έχοντας υψηλά πρότυπα στην αξιολόγηση: (α) της προσωπικότητάς τους, (β) του εκπαιδευτικού τους υποβάθρου, των πιστοποιήσεων και των γνώσεών τους (προπονητικά διπλώματα, πτυχία, μεταπτυχιακά), ανάλογα φυσικά με τον τομέα στον οποίο ανήκουν (διοικητικό, προπονητικό, ιατρικό, επιστημονικό), (γ) της εμπειρίας τους, (δ) των ικανοτήτων τους, ώστε να μπορέσουν να ανταποκριθούν στην εκπαιδευτική φιλοσοφία και διαδικασία της Ακαδημίας και (ε) της προσέγγισής τους στο αναπτυξιακό ποδόσφαιρο. Έπειτα, όλα τα μέλη του προσωπικού θα πρέπει να παραμένουν πιστά στη φιλοσοφία της εκπαιδευτικής διαδικασίας που εφαρμόζεται στην Ακαδημία και να μην παρεκκλίνουν από αυτή. Επιπλέον, υπάρχουν υψηλά πρότυπα στην αξιολόγηση τόσο των νεαρών ποδοσφαιριστών (ποιοτικά, τεχνικά, τακτικά, φυσικά χαρακτηριστικά), όσο και της οικογένειάς τους. Η συνεχής εκπαίδευση και εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να επιτευχθεί μέσω: (α) της πλήρους κατανόησης της περιγραφής της θέσης εργασίας (job description) και των υποχρεώσεων που έχει καθένας από το ανθρώπινο δυναμικό, (β) της συνεχούς παροχής γνώσεων και πληροφοριών ώστε να είναι σε θέση να λαμβάνουν τις ενδεδειγμένες αποφάσεις και να εκτελούν τα καθήκοντά τους άριστα, (γ) της καλλιέργειας ενός κλίματος ομαδικής εργασίας μέσω της σωστής επικοινωνίας και συνεργασίας, (δ) της συμμετοχής τους σε εκπαιδευτικά σεμινάρια για την απόκτηση ανωτάτων διπλωμάτων, καθώς και πτυχίων ή μεταπτυχιακών, και (ε) της παροχής ανατροφοδότησης σε τακτά χρονικά διαστήματα από τον Τεχνικό Διευθυντή της Ακαδημίας, ώστε όλα τα μέλη του ανθρώπινου δυναμικού να γνωρίζουν τον τρόπο με τον οποίο θα βελτιώσουν την απόδοσή τους.
- 2. Προπονητικές εγκαταστάσεις:** Οι προπονητικές εγκαταστάσεις αποτελούν ένα εξαιρετικά σημαντικό κομμάτι της Ακαδημίας στην προσπάθεια δημιουργίας του βέλτιστου περιβάλλοντος για την εκπαίδευση και εξέλιξη των εκκολαπτόμενων ποδοσφαιριστών. Είναι πραγματικά απαραίτητο για την Ακαδημία του συλλόγου να διαθέτει όχι μόνο προπονητικά γήπεδα σε άριστη κατάσταση, αλλά και εγκαταστάσεις για την ιατρική φροντίδα και αποκατάσταση των τραυματισμών, γυμναστήριο, επιστημονικό εργαστήριο (performance lab) για εξειδικευμένες

μετρήσεις και αξιολογήσεις, ώστε να συμβάλλουν στην πολύπλευρη ανάπτυξη των νεαρών ποδοσφαιριστών, βελτιώνοντας τη συνολική εμπειρία όχι μόνο αυτών, αλλά και όσων εργάζονται στο σύλλογο. Όλες οι εγκαταστάσεις πρέπει συνεχώς να ανανεώνονται και να εκσυγχρονίζονται.

- 3. Προπονητικός εξοπλισμός:** Επένδυση σε προπονητικό υλικοτεχνικό εξοπλισμό τελευταίας τεχνολογίας, που θα ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της εκπαιδευτικής διαδικασίας, με σκοπό την εξειδικευμένη φυσική και αγωνιστική ανάπτυξη των νεαρών αθλητών και την παροχή προπονητικών υπηρεσιών υψηλού επιπέδου.
- 4. Νέες τεχνολογίες:** Χρήση νέων τεχνολογιών ώστε: (α) να μοιράζονται οι πληροφορίες μεταξύ όλων των τμημάτων της Ακαδημίας, (β) να δημιουργείται ένα αρχείο αξιολόγησης για τον κάθε ποδοσφαιριστή μεμονωμένα, στο οποίο θα καταγράφεται η πρόοδός του, (γ) να υπάρχουν βάσεις δεδομένων στις οποίες θα σημειώνεται το ιατρικό ιστορικό των νεαρών ποδοσφαιριστών, θα καταχωρούνται οι αναφορές του τμήματος ανίχνευσης ταλέντων και θα καταγράφονται τα οικονομικά στοιχεία της Ακαδημίας και (δ) να αξιολογείται συνεχώς το έργο της Ακαδημίας. Επιπλέον, η χρήση τεχνολογικού εξοπλισμού συμβάλει σημαντικά στην παροχή υψηλού επιπέδου προπονητικών και επιστημονικών υπηρεσιών, στην επιτυχία της εκπαιδευτικής διαδικασίας και στην εξέλιξη των νεαρών ποδοσφαιριστών. Πιο συγκεκριμένα, η συλλογή των επιστημονικών δεδομένων που παρέχουν οι συσκευές GPS σχετικά με το εξωτερικό φορτίο επιβάρυνσης που δέχεται ο κάθε ποδοσφαιριστής στις προπονήσεις και στους αγώνες, η κινηματογράφηση των προπονήσεων και των αγώνων με ειδικές κάμερες και η ανάλυση όλων των δεδομένων μέσω της πλατφόρμας και των προγραμμάτων ανάλυσης, αποτελούν αναπόσπαστα κομμάτια της εκπαιδευτικής διαδικασίας της Ακαδημίας και πολύτιμα εργαλεία για του προπονητές, τον αναλυτή απόδοσης και το επιστημονικό τμήμα.
- 5. Ανίχνευση ταλαντούχων ποδοσφαιριστών:** Η αναγνώριση του ταλέντου σε πρώιμη ηλικία και η πρόβλεψη των μελλοντικών δυνατοτήτων απόδοσής του, αποτελούν μια δύσκολη και συνάμα πολύπλοκη διαδικασία. Το τμήμα ανίχνευσης και αξιολόγησης ταλέντων αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της Ακαδημίας και στόχος του είναι η ανακάλυψη νεαρών ταλαντούχων ποδοσφαιριστών, οι οποίοι διαθέτουν τα ποιοτικά χαρακτηριστικά που ταιριάζουν στη φιλοσοφία της Ακαδημίας, ώστε μέσα από την εκπαιδευτική διαδικασία να εξελιχθούν σε ποδοσφαιριστές που θα ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της πρώτης ομάδας του συλλόγου. Η πρωτοπορία στην αναγνώριση

και απόκτηση ταλέντων που προέρχονται από όλη την Ελλάδα αποτελεί σημαντικό στοιχείο και παρέχει ένα σπουδαίο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπόλοιπων ακαδημιών.

Εγκαταστάσεις

Η ακαδημία του συλλόγου χρησιμοποιεί 2 σύγχρονα προπονητικά κέντρα, το «Γεώργιος Καλαφάτης» στο Κορωπί και το «Αθλητικό Κέντρο Παιανίας» στην Παιανία. Αμφότερα διαθέτουν άριστο προπονητικό και επιστημονικό εξοπλισμό, γεγονός που συνάδει με τον επαγγελματισμό και την εστίαση του συλλόγου στη λεπτομέρεια, αποσκοπώντας στη μεγιστοποίηση της αγωνιστικής, πνευματικής, προσωπικής και κοινωνικής ανάπτυξης των νεαρών ποδοσφαιριστών.

Από το 2013 που ο σύλλογος του Παναθηναϊκού απέκτησε τις δικές του προπονητικές εγκαταστάσεις στην περιοχή του Κορωπίου, το αθλητικό κέντρο «Γεώργιος Καλαφάτης», το οποίο είναι πλήρως εναρμονισμένο με τους κανόνες του Financial Fair Play της UEFA, εκτός από μια μόνιμη βάση προετοιμασίας για την πρώτη ομάδα, αποτελεί και μια σταθερή αθλητική στέγη για τη Ακαδημία. Οι κύριες λειτουργίες αυτού του προπονητικού κέντρου είναι:

- Η άνετη και σε επιστημονικά πρότυπα προετοιμασία της επαγγελματικής ομάδας.
- Η λειτουργία και φιλοξενία της Ακαδημίας.
- Η διεξαγωγή των επίσημων αγώνων των τμημάτων Κ-19 και Κ-17 της Ακαδημίας.

Οι εγκαταστάσεις της Ακαδημίας στο προπονητικό κέντρο «Γεώργιος Καλαφάτης» περιλαμβάνουν:

- 2 φωτιζόμενα γήπεδα ποδοσφαίρου με φυσικό χλοοτάπητα τα οποία χρησιμοποιούνται για τα παιχνίδια των ηλικιακών τμημάτων Κ-15, Κ-17 και Κ-19.
- Πλήρως ανακαινισμένο και εξοπλισμένο γυμναστήριο.
- Performance Lab.
- Αίθουσα αποκατάστασης και φυσιοθεραπείας.
- Χώρους εστίασης αθλητών και προπονητών.
- Σαλόνι.
- Αίθουσα αναψυχής.
- Εστιατόριο.
- Αποδυτήρια.
- Ιατρείο.

- Γραφεία διοικητικού προσωπικού και προπονητικού επιτελείου Ακαδημίας.
- Κοιτώνες φιλοξενίας αθλητών.
- Χώρο στάθμευσης.
- Βοηθητικές εγκαταστάσεις (Panathinaikos FC, 2023).

Το «Αθλητικό Κέντρο Παιανίας», αποτελούσε το προπονητικό κέντρο του Παναθηναϊκού για περισσότερο από 3 δεκαετίες πριν μετακομίσει στο «Γεώργιος Καλαφάτης». Είναι ένα σύγχρονο και απόλυτα άρτιο προπονητικό κέντρο, σχεδιασμένο με βάση τα ευρωπαϊκά πρότυπα και πλέον χρησιμοποιείται αποκλειστικά από την Ακαδημία του συλλόγου. Οι εγκαταστάσεις που διαθέτει είναι οι εξής:

- 3 φωτιζόμενα γήπεδα ποδοσφαίρου με φυσικό χλοοτάπητα.
- 1 φωτιζόμενο γήπεδο ποδοσφαίρου με τεχνητό τάπητα.
- 1 φωτιζόμενο γήπεδο ποδοσφαίρου με τεχνητό τάπητα 8 x 8.
- Αποδυτήρια.
- Πλήρως εξοπλισμένο γυμναστήριο.
- Ιατρείο.
- Αίθουσα φυσιοθεραπείας.
- Χώρο στάθμευσης.
- Αποθηκευτικό χώρο υλικού.

Στο αθλητικό κέντρο «Γεώργιος Καλαφάτης» κατασκευάζονται 3 νέα γήπεδα, 2 με φυσικό χλοοτάπητα και 1 με τεχνητό τάπητα, τα οποία θα είναι έτοιμα το Μάιο του 2023 και θα χρησιμοποιούνται αποκλειστικά από την Ακαδημία για τις προπονήσεις και τα επίσημα παιχνίδια όλων των τμημάτων.

Αξίες, φιλοσοφία και πολιτικές αθλητών

1. Προσωπικότητα Αθλητών

Οι αθλητές της Ακαδημίας οφείλουν να επιδιώκουν τη δημιουργία ολοκληρωμένης αθλητικής προσωπικότητας και να αποτελούν υπόδειγμα για το κοινωνικό σύνολο. Οι πράξεις και οι σκέψεις τους πρέπει να διέπονται από:

- Τα αθλητικά ιδεώδη της ευγενούς άμιλλας και του «Εν Αγωνίζεσθαι».
- Ευγένεια.
- Ευσυνειδησία.
- Υπευθυνότητα.
- Προσπάθεια για μέγιστη απόδοση.

- Συνείδηση των ιδανικών και της ιστορίας του Παναθηναϊκού.
- Πειθαρχία προς τις διατάξεις των Αθλητικών Αρχών και του παρόντος κανονισμού.

2. Γενικοί κανόνες

Οι αθλητές οφείλουν:

- Να συμπεριφέρονται και να απευθύνονται με ευγένεια και σεβασμό σε κάθε εργαζόμενο στην Ακαδημία, στις εγκαταστάσεις και γενικότερα στην ΠΑΕ Παναθηναϊκός.
- Να απευθύνονται σε επίσημο εκπρόσωπο της Ακαδημίας (ψυχολόγο, προπονητή, Τεχνικό Διευθυντή) για τα θέματα που τους απασχολούν, αγωνιστικά ή μη.
- Να συμμετέχουν σε όλες τις δραστηριότητες της Ακαδημίας (αγωνιστικές και μη). Ειδικότερα σε όλες τις προπονήσεις στους τόπους και τις ώρες που καθορίζονται από την Ακαδημία, όπως και σε όλους τους ποδοσφαιρικούς αγώνες (επίσημους ή φιλικούς), ανεξάρτητα του τόπου τελέσεώς τους. Εξαίρεση αποτελούν λόγοι υγείας, κατόπιν εξέτασης από τον ιατρό της Ακαδημίας, και σχολικές – εκπαιδευτικές υποχρεώσεις κατόπιν ενημέρωσης της Ακαδημίας.
- Να ακολουθούν τις οδηγίες (εκπαιδευτικές, τεχνικές, αθλητικές και πειθαρχικές) οι οποίες τους γνωστοποιούνται κάθε φορά και θεσπίζονται από τη φιλοσοφία της Ακαδημίας.
- Να είναι συνεπείς στις σχολικές – σπουδαστικές τους υποχρεώσεις. Να μελετούν με συνέπεια και υπευθυνότητα και να επιδεικνύουν ζήλο στη μελέτη των μαθημάτων τους και την εν γένει επιμόρφωσή τους.
- Να ασκούν αθλητική δραστηριότητα μόνο στο πλαίσιο των υποχρεώσεων της Ακαδημίας. Εάν επιθυμούν να συμμετέχουν σε άλλη αθλητική δραστηριότητα, ενημερώνουν την Ακαδημία και λαμβάνουν σχετική άδεια.
- Να συμμετέχουν με μεγάλη προσοχή σε οποιαδήποτε δραστηριότητα που εγκυμονεί κινδύνους για τη σωματική του ακεραιότητα.
- Να οδηγούν αυτοκίνητο μόνο όταν αποκτήσουν δίπλωμα και πάντα φορώντας ζώνη ασφαλείας. Να μην οδηγούν μηχανή, ούτε να επιβιβάζονται ως συνοδηγοί.
- Να ενημερώνουν εγγράφως την Ακαδημία σε περίπτωση που κάποιος διαμεσολαβητής αθλητών (manager – agent) έρθει σε επικοινωνία μαζί τους ή με τον κηδεμόνα τους.

- Να μην λαμβάνουν ουσίες και συμπληρώματα που μπορούν να επιφέρουν τεχνητή μετατροπή της φυσικής αγωνιστικής ικανότητας τους (ντόπινγκ), καθώς και να μην χρησιμοποιούν μέσα σωματικής ή νευρικής διέγερσης, όπως ορίζεται από τις διατάξεις της κείμενης νομοθεσίας.
- Να μην συμμετέχουν σε τυχερά παιχνίδια (στοίχημα, χαρτοπαιξία).
- Να προβάλλουν με τον καλύτερο τρόπο την εικόνα του Παναθηναϊκού με την γενικότερη συμπεριφορά τους, εντός και εκτός της Ακαδημίας.

3. Συμπεριφορά και Υποχρεώσεις στην προπόνηση

Οι αθλητές οφείλουν:

- Να συμμετέχουν σε όλες τις προπονήσεις και να μην απουσιάζουν αδικαιολόγητα. Σε περίπτωση που θα παρουσιαστεί σοβαρός λόγος, οι αθλητές ενημερώνουν την Ακαδημία.
- Να τηρούν ακριβώς τις καθορισμένες ώρες συνάντησης πριν την προπόνηση, όπως αυτές καθορίζονται από την Ακαδημία και να προσέρχονται στο γήπεδο στην καθορισμένη ώρα, ούτως ώστε να έχουν τον απαραίτητο χρόνο να προετοιμαστούν για την προπόνηση τους.
- Κατά τη διάρκεια της προπόνησης να καταβάλλουν τη μεγαλύτερη δυνατή προσπάθεια, με αφοσίωση στις εντολές των προπονητών τους για να επιτύχουν τη βελτίωση των ικανοτήτων τους.
- Να μην διακόπτουν την προπόνηση χωρίς σοβαρό λόγο.
- Να ενημερώνουν επιτόπου τους προπονητές τους και τα μέλη του ιατρικού τμήματος που βρίσκονται στα γήπεδα για οποιαδήποτε ενόχληση αισθανθούν.
- Να χρησιμοποιούν αποκλειστικά τον αθλητικό εξοπλισμό που τους παραχωρείται από την Ακαδημία, τον οποίο επιστρέφουν σε καλή κατάσταση και να ενημερώνουν τους προπονητές τους για κάθε ζημιά ή απώλεια.
- Να χρησιμοποιούν το γυμναστήριο μόνο κατόπιν άδειας και απαραίτητα με συνοδεία προπονητή, γυμναστή ή φυσιοθεραπευτή.

4. Συμπεριφορά και Υποχρεώσεις στην αποστολή

Οι αθλητές οφείλουν:

- Να ακολουθούν τις οδηγίες των προπονητών τους σχετικά με τις προκαθορισμένες ώρες συνάντησης για την αναχώρηση.
- Να ακολουθούν τις μετακινήσεις της ομάδας με το μεταφορικό μέσο που επιλέγει η Ακαδημία για τις αγωνιστικές υποχρεώσεις. Σε περίπτωση μεμονωμένης μετακίνησης των αθλητών, απαιτείται η σύμφωνη γνώμη της Ακαδημίας.
- Να τηρούν το πρόγραμμα κατά τη διάρκεια της αποστολής (ωράριο γευμάτων, εγέρσεως, ομαδικών συγκεντρώσεων), καθώς και την ομοιόμορφη ενδυμασία όπως αυτά καθορίζονται από τον υπεύθυνο της αποστολής.
- Να απενεργοποιούν το κινητό τους τηλέφωνο 1 ½ ώρα πριν τον αγώνα.

5. Συμπεριφορά και Υποχρεώσεις στον αγώνα

Οι αθλητές οφείλουν:

- Να συμπεριφέρονται με σεβασμό προς τους συμπαίκτες και τους αντιπάλους τους.
- Να πειθαρχούν χωρίς διαμαρτυρία στις αποφάσεις των διαιτητών.
- Να απευθύνονται στους προπονητές τους για την αντιμετώπιση οποιουδήποτε προβλήματος.
- Να επιδεικνύουν συμπεριφορά που προάγει τα αθλητικά ιδεώδη και συμβαδίζει με την ιστορία του Παναθηναϊκού.

6. Συνεργασία με το ιατρικό τμήμα και την ομάδα επιστημονικής υποστήριξης

Οι αθλητές οφείλουν:

- Να ενημερώνουν τον ιατρό της Ακαδημίας τηλεφωνικά ή προσωπικά, καθ' όλη τη διάρκεια του έτους για οποιαδήποτε υποψία τραυματισμού ή ενόχλησης αισθάνονται.
- Να γνωρίζουν και να αποδέχονται ότι υπεύθυνος για την αντιμετώπιση και καθοδήγηση σε περιπτώσεις τραυματισμών, μικροτραυματισμών ή απλών ενοχλήσεων, είναι μόνο ο ιατρός της Ακαδημίας και τα μέλη του ιατρικού τμήματος.
- Να τηρούν με απόλυτη συνέπεια το πρόγραμμα αποκατάστασης καθώς και τις συμβουλές κάθε μέλους του ιατρικού τμήματος της Ακαδημίας, εντός και εκτός των αθλητικών εγκαταστάσεων.
- Να τηρούν με συνέπεια το πρόγραμμα εκγύμνασης και αποκατάστασης από τυχόν τραυματισμούς κατά τη διάρκεια των καλοκαιρινών διακοπών ή άλλων περιόδων που δεν λειτουργεί η Ακαδημία.

- Να επανέρχονται στις αθλητικές δραστηριότητες μετά από τραυματισμό μόνο εάν το πιστοποιήσει ο ιατρός της Ακαδημίας.
- Να επιλέγουν άλλον ιατρό μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις, κατόπιν αδείας του ιατρού και του Τεχνικού Διευθυντή της Ακαδημίας. Στην περίπτωση αυτή, το κόστος εξέτασης – επέμβασης – αποκατάστασης βαρύνει τους αθλητές.
- Να τηρούν με απόλυτη ακρίβεια τα ραντεβού τους με τα μέλη του ιατρικού τμήματος και της ομάδας επιστημονικής υποστήριξης, λαμβάνοντας υπόψη ότι κάθε ραντεβού που χάνεται ή καθυστερεί είναι σε βάρος των συναθλητών τους.
- Να εμφανίζονται με αθλητική περιβολή και παντόφλες, καθαροί και έχοντας κόσμια συμπεριφορά κατά τις προγραμματισμένες επισκέψεις στο ιατρείο, στο φυσιοθεραπευτήριο και στο Performance Lab.
- Να προμηθεύονται συμπληρώματα διατροφής μόνο εάν το συστήσει ο εργοφυσιολόγος ή/και ο ιατρός της Ακαδημίας. Απαγορεύεται αυστηρά η χρήση οποιασδήποτε ουσίας χωρίς προηγούμενη ενημέρωση του ιατρού της Ακαδημίας, ακόμα και αν έχει υποδειχθεί από τον οικογενειακό ιατρό ή άλλης ειδικότητας επιστήμονα.
- Εάν υπάρξει ανάγκη για χρήση φαρμάκων που εμπίπτουν στον κώδικα αντιμετώπισης φαρμακοδιέγερσης, ο θεράπων ιατρός οφείλει να δώσει βεβαίωση που να πιστοποιεί την ανάγκη λήψης της συγκεκριμένης ουσίας. Η βεβαίωση πρέπει να υπογράφεται και να σφραγίζεται καταλλήλως και οι αθλητές έχουν την ευθύνη να την προσκομίσουν στον ιατρό της Ακαδημίας άμεσα.
- Να ακολουθούν το πρόγραμμα διατροφής που συστήνει ο διατροφολόγος καθ' όλη τη διάρκεια της ποδοσφαιρικής περιόδου καθώς και τους καλοκαιρινούς μήνες.
- Να συμμετέχουν στις προγραμματισμένες εξετάσεις ή συνεδρίες (ιατρικές, ψυχολογικές, εργοφυσιολογικές, διατροφολογικές) της Ακαδημίας. Για οποιοδήποτε κώλυμα, σχετικό με την παρουσία τους στις εξετάσεις ή τις συνεδρίες αυτές, οι αθλητές πρέπει εγκαίρως να ενημερώνουν την Ακαδημία (Διοικητικό Υπεύθυνο, γραμματεία). Σε τέτοιες περιπτώσεις, οφείλουν να υλοποιήσουν τις εξετάσεις – συνεδρίες όποτε αυτές οριστούν.

7. Συμπεριφορά εντός των εγκαταστάσεων

Οι αθλητές οφείλουν:

- Να σέβονται τους χώρους που τους προσφέρονται (γήπεδα, αποδυτήρια, χώροι αποκατάστασης, γυμναστήριο, εστιατόριο, δωμάτια ανάπαυσης, αναγνωστήριο, βιβλιοθήκη) και να συμβάλλουν στη διατήρησή τους σε άριστη κατάσταση. Οποιοσδήποτε κάνει χρήση των παραπάνω χώρων είναι υπεύθυνος ώστε ο χώρος να παραμένει καθαρός. Το άτομο ή η ομάδα που χρησιμοποιεί τον χώρο είναι υπεύθυνοι για τυχόν φθορές και τις αποκαθιστούν εντός εύλογου χρονικού διαστήματος.
- Να κυκλοφορούν σε όλους τους εσωτερικούς χώρους των εγκαταστάσεων χωρίς ποδοσφαιρικά παπούτσια. Εξαιρείται μόνον ο διάδρομος που οδηγεί από τα αποδυτήρια στην έξοδο.
- Να σέβονται, να διατηρούν σε καλή κατάσταση και να επιστρέφουν, όταν τους ζητηθεί, καθετί που τους παραδόθηκε για χρήση στο πλαίσιο της παραμονής ή της διαμονής τους στις αθλητικές εγκαταστάσεις.
- Να προσέρχονται στο γήπεδο που έχουν προπόνηση χωρίς να περνούν μέσα από τα γήπεδα ή χώρους που άλλες προπονήσεις είναι σε εξέλιξη.
- Να σέβονται την προπόνηση των υπόλοιπων ομάδων και να μην αποσπούν την προσοχή τους ή να ενοχλούν με οποιονδήποτε τρόπο.
- Να τηρούν απόλυτη εχεμύθεια για όσα έρχονται σε γνώση τους κατά την παραμονή τους στις εγκαταστάσεις και σχετίζονται είτε με την Ακαδημία, είτε με την επαγγελματική ομάδα του Παναθηναϊκού.
- Να μην αφαιρούν αντικείμενο από οποιονδήποτε χώρο των εγκαταστάσεων, που ανήκει είτε σε άλλον αθλητή, είτε σε οποιοδήποτε άλλο μέλος της Ακαδημίας.
- Να μην εισέρχονται σε χώρους που προορίζονται μόνο για τεχνικούς ή εξειδικευμένο προσωπικό (λεβητοστάσιο, αντλιοστάσιο, μαγειρεία).
- Να μην εισέρχονται με Ι.Χ. αυτοκίνητο κηδεμόνων ή συνοδών τους ή με ταξί στις εγκαταστάσεις. Μπορεί να επιτραπεί κατ' εξαίρεση, μετά από συνεννόηση με την Ακαδημία και μόνο σε περίπτωση κακών καιρικών συνθηκών, τραυματισμού ή ασθένειας.

8. Υποχρεώσεις προς Αθλητικές Αρχές

Οι αθλητές οφείλουν:

- Να συμμορφώνονται με τις υποδείξεις και τις οδηγίες των προπονητών και των αθλητικών αρχών (τοπικές ενώσεις, Super League, ομοσπονδία).

- Να καταβάλλουν τη μεγαλύτερη προσπάθεια για να διακριθεί η ομάδα τους, επιδιώκοντας συγχρόνως και την εξύψωση και φήμη του σωματείου.
- Να συμπεριφέρονται αθλητικά και κόσμια, όπως αρμόζει στην ιστορία του Παναθηναϊκού, αποφεύγοντας τη δημιουργία επεισοδίων, πράξεων και γεγονότων, τα οποία ξεφεύγουν της αξιοπρέπειας, της κοσμιότητας και της έννοιας του «Ευ Αγωνίζεσθαι».
- Να συμμετέχουν στις εκδηλώσεις που διοργανώνει η Ε.Π.Ο. και η Super League με σκοπό την ανάπτυξη ή διάδοση του ποδοσφαίρου και του κοινωνικού ρόλου αυτού.

9. Σχολικές – σπουδαστικές υποχρεώσεις

Οι αθλητές της Ακαδημίας του Παναθηναϊκού, ως μαθητές ή σπουδαστές οφείλουν:

- Να παρίστανται ανελλιπώς στις εκπαιδευτικές τους υποχρεώσεις (σχολείο, φροντιστήριο, πανεπιστήμιο) και να παρακολουθούν τα μαθήματα τους με συνέπεια.
- Να μελετούν με σοβαρότητα και συνέπεια τα μαθήματά τους, για να αποκτήσουν το υψηλό μορφωτικό επίπεδο που αρμόζει σε έναν αθλητή του Παναθηναϊκού.
- Να ενημερώνουν την Ακαδημία για τις σχολικές τους επιδόσεις προσκομίζοντας αντίγραφο της βαθμολογίας στον Τεχνικό Διευθυντή της Ακαδημίας. Η βαθμολογία ανά τρίμηνο/τετράμηνο καθώς και η τελική βαθμολογία πρέπει να είναι σε καλό επίπεδο. Ως κατώτατη μέση αποδεκτή σχολική βαθμολογία ορίζεται το 15, ενώ σε κανένα μάθημα δεν πρέπει να βαθμολογούνται κάτω από την ακαδημαϊκή βάση.
- Να συμπεριφέρονται κόσμια στον χώρο του σχολείου ή του πανεπιστημίου, όπως αρμόζει σε έναν αθλητή του Παναθηναϊκού.

10. Παραβίαση του κανονισμού – κυρώσεις

- Οι αθλητές που παρατηρούνται από τους διαιτητές ή/και τις αθλητικές αρχές για συμπεριφορά έξω από τα αθλητικά πλαίσια, τιμωρούνται και από την Ακαδημία.
- Οι αθλητές που παραβαίνουν τον παρόντα κανονισμό τιμωρούνται ανάλογα με τη βαρύτητα της παράβασης και η ποινή τους μπορεί να φθάσει μέχρι και την οριστική αποβολή τους από την Ακαδημία.

4. *Περιγραφή των υπηρεσιών της Ακαδημίας*

Για την ολοκληρωμένη ανάπτυξη των νεαρών ποδοσφαιριστών, η Ακαδημία εφαρμόζει μια ολιστική προσέγγιση στην εκπαιδευτική διαδικασία, προσφέροντας ένα σύνολο υπηρεσιών που περιλαμβάνουν:

- Προπονητικά προγράμματα και προπονητική διαδικασία.
- Συμμετοχή όλων των ηλικιακών τμημάτων σε επίσημες διοργανώσεις και τουρνουά.
- Ιατρική φροντίδα.
- Επιστημονική υποστήριξη.
- Ψυχολογική υποστήριξη.
- Φιλοξενία.
- Σχολική εκπαίδευση και εκπαιδευτική υποστήριξη.
- Δίκτυο Σχολών Ποδοσφαίρου.

Προπονητικά προγράμματα και προπονητική διαδικασία

Κάθε πτυχή της προπόνησης, τόσο σε ατομικό, όσο και σε ομαδικό επίπεδο, έχει σκοπό την ανάπτυξη των σημαντικών δεξιοτήτων που θεωρούνται απαραίτητες ώστε ένας νεαρός ποδοσφαιριστής να ανταποκριθεί στον τρόπο με τον οποίο αγωνίζεται η πρώτη ομάδα του συλλόγου. Η Ακαδημία διαθέτει ένα σταθερό προπονητικό μοντέλο, με βάση το οποίο εκπαιδεύονται οι νεαροί ποδοσφαιριστές, από το μικρότερο έως το μεγαλύτερο ηλικιακό τμήμα. Τα προπονητικά προγράμματα και η προπονητική διαδικασία σχετίζονται με την ποδοσφαιρική εξέλιξη των αθλητών και τη μεγιστοποίηση της απόδοσής τους, με έμφαση στους τομείς της τεχνικής, της τακτικής, της φυσικής κατάστασης και των ψυχοπνευματικών παραγόντων. Σύμφωνα με την αγωνιστική φιλοσοφία της Ακαδημίας του Παναθηναϊκού, η ποδοσφαιρική ανάπτυξη και μεγιστοποίηση της απόδοσης των νεαρών ποδοσφαιριστών στηρίζεται σε 4 βασικά στοιχεία: (α) την κατανόηση του παιχνιδιού, (β) την ποιότητα, (γ) την υψηλή ένταση και (δ) την ανταγωνιστικότητα. Αυτά τα 4 στοιχεία όταν εφαρμόζονται στις προπονήσεις, δημιουργούν το κατάλληλο περιβάλλον ώστε οι νεαροί αθλητές να εξελιχθούν σε υψηλού επιπέδου ποδοσφαιριστές. Το καθένα από αυτά τα 4 στοιχεία αντιστοιχεί σε ένα προπονητικό πεδίο, το οποίο λειτουργεί και ως πεδίο αξιολόγησης των νεαρών αθλητών:

A) Η κατανόηση του παιχνιδιού σχετίζεται με την τακτική αντίληψη των νεαρών ποδοσφαιριστών που περιλαμβάνει τις παραμέτρους της κατανόησης και του σωστού διαβάσματος του παιχνιδιού. Οι αθλητές εκπαιδεύονται στις βασικές αρχές της επίθεσης και της άμυνας. Οι βασικές αρχές της επίθεσης είναι: (α) η δημιουργία χώρου, (β) η υποστήριξη, (γ) η κατοχή της μπάλας, (δ) η μετάβαση, (ε) το συνδυαστικό παιχνίδι, (στ) η αντεπίθεση, (ζ)

η σωστή ανάπτυξη και (η) τα τελειώματα των φάσεων. Οι βασικές αρχές της άμυνας είναι: (α) το μαρκάρισμα, (β) η πίεση, (γ) η κάλυψη, (δ) η ισορροπία, (ε) η αλλαγή χώρων, (στ) η υποχώρηση και ανάκτηση της μπάλας, (ζ) η συμπαγής αμυντική λειτουργία και (η) η μετάβαση.

Β) Η ποιότητα σχετίζεται με τις τεχνικές δεξιότητες των νεαρών ποδοσφαιριστών, οι οποίοι εκπαιδεύονται με σκοπό την τελειοποίηση του ελέγχου της μπάλας, της μεταβίβασης, της υποδοχής, του τρεξίματος με την μπάλα, της ντρίμπλας, του σουτ, της σέντρας, της κεφαλιάς, των τελειωμάτων των φάσεων και της αντιμετώπισης καταστάσεων ένας εναντίον ενός σε επίθεση και άμυνα.

Γ) Η υψηλή ένταση αφορά τη φυσική κατάσταση των νεαρών ποδοσφαιριστών, η οποία περιλαμβάνει τις παραμέτρους που σχετίζονται με την αύξηση της φυσικής απόδοσής τους. Τα περιεχόμενα της προπόνησης φυσικής κατάστασης περιλαμβάνουν: (α) τη δύναμη, όπου προπονείται η αντοχή στη δύναμη, η εκρηκτική δύναμη και η μέγιστη δύναμη, (β) την αντοχή, όπου προπονείται η αερόβια και αναερόβια (γαλακτική και αγαλακτική) ικανότητα και (γ) την ταχύτητα, όπου προπονείται η αντίδραση, η επιτάχυνση, η μέγιστη ταχύτητα και η αντοχή στην ταχύτητα.

Δ) Οι ψυχοπνευματικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τις παραμέτρους που αναπτύσσουν την ευφυΐα των νεαρών ποδοσφαιριστών, κάνοντάς τους πνευματικά δυνατούς. Αυτές οι παράμετροι μπορούν να χωριστούν σε: (α) βασικές, όπου περιέχονται το κίνητρο, η αυτοπεποίθηση, η συνεργασία και η αποφασιστικότητα, (β) προχωρημένες, όπου περιέχονται η αγωνιστικότητα, η συγκέντρωση, η υπευθυνότητα και ο αυτοέλεγχος και (γ) κοινωνικές, όπου περιέχονται η επικοινωνία, ο σεβασμός και η πειθαρχία.

Για να καθοριστούν σωστά οι αναπτυξιακοί στόχοι της προπόνησης των ηλικιακών τμημάτων, η εκπαιδευτική διαδικασία των νεαρών ποδοσφαιριστών έχει κατηγοριοποιηθεί σε 5 διαφορετικά στάδια: αρχικό, βασικό, ενδιάμεσο, προχωρημένο και στάδιο εξειδίκευσης. Καθένα από αυτά τα στάδια είναι καθοριστικής σημασίας στη διαδικασία ανάπτυξης και κατάρτισης των νεαρών ποδοσφαιριστών και πρέπει όλα να προσεγγίζονται με ιδιαίτερη προσοχή, φροντίζοντας όλες τις λεπτομέρειες που θα συμβάλουν στην επίτευξη της μέγιστης απόδοσής τους. Τα ηλικιακά τμήματα της Ακαδημίας χωρίζονται στα διαφορετικά εκπαιδευτικά στάδια ως εξής:

1. Αρχικό στάδιο εισαγωγής στο ποδόσφαιρο: Κ-6, Κ-7 και Κ-8

Το αρχικό στάδιο εκπαίδευσης σχετίζεται με την εισαγωγή των νεαρών αθλητών στο ποδόσφαιρο και αφορά παιδιά ηλικίας μέχρι 8 ετών. Στην Ακαδημία του συλλόγου δε λειτουργούν αυτά τα ηλικιακά τμήματα. Αυτά τα τμήματα λειτουργούν στο Δίκτυο Σχολών Παναθηναϊκού και όσα παιδιά ξεχωρίζουν για τις ικανότητές τους, αξιολογούνται από τους ανθρώπους της Ακαδημίας και εντάσσονται σε αυτή μόλις φτάσουν στην ηλικία των 10 ετών. Οι αναπτυξιακοί στόχοι αυτών των ηλικιακών τμημάτων είναι: (α) οι νεαροί αθλητές να μαθαίνουν να χειρίζονται σωστά την μπάλα και (β) να ενεργούν με την μπάλα στοχευμένα.

2. Βασικό στάδιο: Κ-10, Κ-11 και Κ-12

Το βασικό στάδιο εκπαίδευσης σχετίζεται με την περαιτέρω ανάπτυξη των νεαρών αθλητών και αφορά παιδιά ηλικίας μέχρι 12 ετών, με τους αναπτυξιακούς στόχους αυτών των ηλικιακών τμημάτων να επικεντρώνονται κυρίως στην εκμάθηση των νεαρών αθλητών να συνεργάζονται και να παίζουν με τους συμπαίκτες τους στοχευμένα.

Κ-10: Αυτό το τμήμα είναι το μοναδικό που λειτουργεί από τον Ιανουάριο και έπειτα, προετοιμάζοντας τα παιδιά για τις απαιτήσεις του επόμενου ηλικιακού τμήματος. Σε αυτή την ηλικία δίνεται έμφαση στην εκπαίδευση των νεαρών ποδοσφαιριστών σε τομείς που αφορούν: (α) την αντίληψή τους, ώστε να μπορούν να καταλαμβάνουν ομοιόμορφα τους χώρους μέσα στο γήπεδο, (β) την κατανόηση και εφαρμογή των βασικών αρχών της τακτικής, σε επίθεση και άμυνα, (γ) τη βελτίωση των βασικών ατομικών και ομαδικών τεχνικών ενεργειών, (δ) τη βελτίωση της ταχύτητας, της συναρμογής και της ισορροπίας τους με και χωρίς την μπάλα και (ε) τη θετική συναναστροφή μεταξύ των αθλητών τόσο στην προπόνηση, όσο και στους αγώνες. Στο τέλος της περιόδου οι ποδοσφαιριστές θα πρέπει: (α) να γνωρίζουν πως πρέπει να συμπεριφέρονται σε καταστάσεις ένας εναντίον ενός σε επίθεση και άμυνα, (β) να μπορούν να παίρνουν σωστές τοποθετήσεις μέσα στο γήπεδο ανάλογα με το που βρίσκεται η μπάλα, και (γ) να πραγματοποιούν βασικές συντονισμένες κινήσεις με και χωρίς την μπάλα.

Κ-11: Σε αυτό το ηλικιακό τμήμα δίνεται έμφαση: (α) στις σωστές τοποθετήσεις των νεαρών ποδοσφαιριστών και τις αντιδράσεις τους τόσο στην επιθετική, όσο και στην αμυντική μετάβαση, (β) στη βελτίωσή τους στις επιθετικές αρχές και στην εισαγωγή τους στο κεφάλαιο της αμυντικής συμπεριφοράς, (γ) στην ταχύτητα και ακρίβεια κατά την εκτέλεση των ατομικών και ομαδικών επιδέξιων ποδοσφαιρικών κινήσεων, (δ) στη βελτίωση

της ταχύτητας, της ευκινησίας, της συναρμογής και της ισορροπίας τους και (ε) στην ανάπτυξη της συνεργασίας με τους συμπαίκτες τους, σε ομαδικά καθήκοντα και εργασίες. Στο τέλος της περιόδου οι ποδοσφαιριστές θα πρέπει: (α) να μπορούν να εφαρμόζουν όσα έχουν διδαχθεί στο κομμάτι της τεχνικής και των επιθετικών και αμυντικών αρχών σε συνθήκες αγώνα και (β) να μπορούν να πραγματοποιούν κινήσεις που απαιτούν ταχύτητα και ευκινησία με και χωρίς την μπάλα.

K-12: Σε αυτή την ηλικία η εκπαίδευση επικεντρώνεται: (α) στη βελτίωση των φάσεων κατοχής της μπάλας και των μεταβάσεων (επιθετική, αμυντική), καθώς και της ομαδικής αμυντικής συμπεριφοράς, (β) στη βελτίωση της εφαρμογής των βασικών αρχών σε επίθεση και άμυνα, καθώς και στο συνδυαστικό παιχνίδι, (γ) στην ποιότητα των μεταβιβάσεων, των υποδοχών και του οδηγήματος της μπάλας σε συνθήκες αγώνα, (δ) στη βελτίωση της ταχύτητας, της ευκινησίας, της συναρμογής και της ισορροπίας των νεαρών αθλητών, μέσω του συναγωνισμού από τις ασκήσεις και τα παιχνίδια και (ε) στην αύξηση της αυτοπεποίθησης των αθλητών, ατομικά και ομαδικά. Στο τέλος της περιόδου οι ποδοσφαιριστές θα πρέπει: (α) να μπορούν να εκτελούν γρήγορα και ποιοτικά τις επιδέξιες κινήσεις τεχνικής στους αγώνες, (β) να μπορούν να εφαρμόζουν τις βασικές αρχές επίθεσης και άμυνας στους αγώνες και (γ) να έχουν αποκτήσει ευκινησία, συναρμογή και ισορροπία στις κινήσεις τους.

3. Ενδιάμεσο στάδιο: K-13, K-14 και K-15

Το τρίτο στάδιο εκπαίδευσης περιλαμβάνει την εκμάθηση των θέσεων και τη σύνδεση των βασικών καθηκόντων σε σχέσεις 11 εναντίον 11 και αφορά ποδοσφαιριστές ηλικίας μέχρι 15 ετών.

K-13: Η εκπαίδευση σε αυτή την ηλικιακή ομάδα έχει ως στόχο: (α) την ύπαρξη συντονισμού στα κομμάτια της κατοχής της μπάλας, της επιθετικής και αμυντικής μετάβασης και της ολοκλήρωσης ενεργειών, (β) τη βελτίωση των συντονισμένων επιθετικών ενεργειών και της άμυνας ζώνης, (γ) την εστίαση στην ποιότητα των μεταβιβάσεων, των υποδοχών και του οδηγήματος της μπάλας σε συνθήκες αγώνα και περιορισμένους χώρους, (δ) την ανάπτυξη της βασικής ταχύτητας, δύναμης και αντοχής και (ε) την ανάπτυξη ισχυρών σχέσεων και αφοσίωσης μεταξύ των συμπαικτών και υψηλής συγκέντρωσης στην προπόνηση. Στο τέλος της περιόδου οι ποδοσφαιριστές θα πρέπει: (α) να μπορούν να μεταβιβάσουν την μπάλα γρήγορα σε περιορισμένους χώρους, (β) να είναι σε θέση να

εφαρμόζουν το συνδυαστικό παιχνίδι και να επικοινωνούν με τους συμπαίκτες τους και (γ) να μπορούν να συνδυάζουν ταχύτητα και δύναμη στη διάρκεια των αγώνων.

K-14: Σε αυτή την ηλικιακή ομάδα δίνεται έμφαση: (α) στην ύπαρξη συντονισμού στα κομμάτια της σωστής ανάπτυξης του παιχνιδιού από την αμυντική ζώνη στις επόμενες (κεντρική, επιθετική), της κατοχής της μπάλας, της επιθετικής και αμυντικής μετάβασης, του συνδυαστικού παιχνιδιού και της ολοκλήρωσης ενεργειών, (β) στην εφαρμογή των αρχών της επίθεσης και του συνδυαστικού παιχνιδιού, (γ) στην ποιότητα των μεταβιβάσεων, των υποδοχών και του οδηγήματος της μπάλας σε συνθήκες αγώνα και σε μεγαλύτερους χώρους πλέον, (δ) στην ανάπτυξη ακόμα περισσότερο της βασικής ταχύτητας, δύναμης και αντοχής και (ε) στην ύπαρξη του στοιχείου του υγιούς ανταγωνισμού σε ατομικές και ομαδικές καταστάσεις. Στο τέλος της περιόδου οι ποδοσφαιριστές θα πρέπει: (α) να μπορούν να πραγματοποιούν μικρές και μεγάλες μεταβιβάσεις τόσο στην προπόνηση, όσο και στους αγώνες, (β) να είναι σε θέση να εφαρμόζουν το συνδυαστικό παιχνίδι και να επικοινωνούν με τους συμπαίκτες τους και (γ) να μπορούν να συνδυάζουν ταχύτητα και δύναμη στη διάρκεια των αγώνων.

K-15: Η εκπαίδευση σε αυτό το τμήμα επικεντρώνεται: (α) στην ανάπτυξη της κατοχής της μπάλας με ταχύτητα και στη γρήγορη οργάνωση για άμυνα με προσανατολισμό στην μπάλα, (β) στην εφαρμογή των επιθετικών και αμυντικών αρχών σε παιχνίδια περιορισμένου χώρου, (γ) στην ταχύτητα της μεταβίβασης, της υποδοχής και του ελέγχου της μπάλας σε περιορισμένους χώρους, (δ) στην ανάπτυξη της βασικής αερόβιας ισχύς, της δρομικής ταχύτητας και της εκρηκτικής δύναμης με μπάλα και (ε) στην ανάπτυξη ισχυρών δεσμών με την ομάδα. Στο τέλος της περιόδου οι ποδοσφαιριστές θα πρέπει: (α) να μπορούν να εκτελούν κοντινές μεταβιβάσεις με ταχύτητα σε περιορισμένο χώρο, (β) να είναι σε θέση να συντονίζουν τις τακτικές αρχές σε συνεργασία με τους συμπαίκτες τους και (γ) να δείχνουν καλή φυσική στις απαιτήσεις των ασκήσεων μεσαίας και υψηλής αερόβιας ισχύος με μπάλα.

4. Προχωρημένο στάδιο: K-16 και K-17

Στο τέταρτο στάδιο εκπαίδευσης, οι νεαροί ποδοσφαιριστές μαθαίνουν να λειτουργούν και να αγωνίζονται ομαδικά. Το προχωρημένο στάδιο απευθύνεται σε παιδιά ηλικίας έως 17 ετών.

K-16: Σε αυτό το επίπεδο δίνεται έμφαση: (α) στην ανάπτυξη της κατοχής της μπάλας και της μετάβασης με ταχύτητα και στη γρήγορη οργάνωση για άμυνα με προσανατολισμό στην μπάλα, με σκοπό την άμεση ανάκτησή της, (β) στην εφαρμογή των επιθετικών και αμυντικών αρχών με ταχύτητα, (γ) στην ταχύτητα της μεταβίβασης, της υποδοχής και του ελέγχου της μπάλας σε περιορισμένους και μεγάλους χώρους, (δ) στην ανάπτυξη της αερόβιας ισχύος, της δρομικής ταχύτητας και της εκρηκτικής δύναμης και (ε) στην ανάπτυξη ισχυρών δεσμών με τους συμπαίκτες για την ολοκλήρωση συγκεκριμένων καθηκόντων. Στο τέλος της περιόδου οι ποδοσφαιριστές θα πρέπει: (α) να μπορούν να εκτελούν κοντινές μεταβιβάσεις με ταχύτητα σε περιορισμένους και μεγάλους χώρους, (β) να έχουν την ικανότητα να συντονίζουν τις τακτικές αρχές με ταχύτητα, σε συνεργασία με τους συμπαίκτες τους και (γ) να δείχνουν καλή φυσική κατάσταση στις απαιτήσεις των ασκήσεων υψηλής αερόβιας ισχύος.

K-17: Η εκπαίδευση αυτού του ηλικιακού τμήματος επικεντρώνεται: (α) στην ανάπτυξη της επιθετικής μετάβασης και των τελειωμάτων των φάσεων με ταχύτητα και στη γρήγορη οργάνωση για πίεση στον αντίπαλο με σκοπό την ανάκτηση της μπάλας, (β) στη βελτίωση της γρήγορης μετάβασης, των επιθετικών ενεργειών και της πίεσης στον αντίπαλο, (γ) στην αντίληψη και στη γρήγορη εκτέλεση της μεταβίβασης, στον έλεγχο της μπάλας και στα τελειώματα των φάσεων με ταχύτητα, (δ) στην αύξηση της αερόβιας ισχύος, της δρομικής ταχύτητας και της εκρηκτικής δύναμης και (ε) στη διατήρηση της συγκέντρωσης στις προπονήσεις και στους αγώνες. Στο τέλος της περιόδου οι ποδοσφαιριστές θα πρέπει: (α) να μπορούν να εκτελούν μεταβιβάσεις και τελειώματα φάσεων με ταχύτητα σε περιορισμένους χώρους, (β) να έχουν την ικανότητα να συντονίζονται με τους συμπαίκτες τους στη γρήγορη μετάβαση και πίεση του αντιπάλου όταν η ομάδα χάνει την κατοχή της μπάλας και (γ) να έχουν σωστή τεχνική σε ασκήσεις υψηλής έντασης και αερόβιας ισχύος.

5. Στάδιο εξειδίκευσης: K-19

Στο τελικό στάδιο εκπαίδευσης, οι ποδοσφαιριστές της Ακαδημίας μαθαίνουν πως να αποδίδουν και να κερδίζουν ως ομάδα. Η έννοια της «ομάδας» αποκτά ακόμα μεγαλύτερη σημασία σε αυτό το επίπεδο. Στο στάδιο της εξειδίκευσης συμμετέχουν παιδιά ηλικίας έως 19 ετών.

K-19: Στο ανώτερο ηλικιακό τμήμα η εκπαίδευση εστιάζεται: (α) στην ανάπτυξη της ταχύτητας στο παιχνίδι με έμφαση στην αντεπίθεση και στην πίεση, (β) στη βελτίωση της

γρήγορης μετάβασης, της αντεπίθεσης, των επιθετικών ενεργειών, της πίεσης και της άμυνας με προσανατολισμό στην μπάλα, (γ) στην αντίληψη και στη γρήγορη εκτέλεση της μεταβίβασης, στον έλεγχο της μπάλας, στην υποδοχή της μπάλας με στροφή και στα τελειώματα των φάσεων (δ) στη βελτίωση της υψηλού επιπέδου αερόβιας ισχύος, της ειδικής δρομικής ταχύτητας και της επαναλαμβανόμενης εκρηκτικής ταχύτητας και (ε) στην αύξηση της συγκέντρωσης και του αυτοελέγχου. Στο τέλος της περιόδου οι ποδοσφαιριστές θα πρέπει: (α) να μπορούν να εκτελούν μεταβιβάσεις, να υποδέχονται την μπάλα και να τελειώνουν τις φάσεις με ταχύτητα υπό πίεση, (β) να έχουν την ικανότητα να συντονίζονται με τους συμπαίκτες τους στην αντεπίθεση και στην πίεση, σε παιχνίδια περιορισμένου χώρου και (γ) να έχουν καλή τεχνική, υπό πίεση, σε κατάσταση κόπωσης.

Συμμετοχή σε επίσημες διοργανώσεις και τουρνουά

Όλα τα ηλικιακά τμήματα της Ακαδημίας συμμετέχουν σε επίσημες διοργανώσεις και τουρνουά. Πιο αναλυτικά:

- Το ηλικιακό τμήμα Κ-19 συμμετέχει στο επίσημο Πρωτάθλημα Υποδομής Super League Κ-19 που διοργανώνει η Super League, στη διοργάνωση UEFA Youth League της UEFA και τον Ιούνιο παίρνει μέρος στο διεθνές τουρνουά ICGT που διεξάγεται στην Ολλανδία.
- Το ηλικιακό τμήμα Κ-17 συμμετέχει στο επίσημο Πρωτάθλημα Υποδομής Super League Κ-17 που διοργανώνει η Super League και το Μάιο παίρνει μέρος στο διεθνές τουρνουά Puskas Cup που διεξάγεται στην Ουγγαρία.
- Το ηλικιακό τμήμα Κ-16 συμμετέχει στο τουρνουά Attica που διεξάγεται στην Αθήνα.
- Το ηλικιακό τμήμα Κ-15 συμμετέχει στο επίσημο Πρωτάθλημα Υποδομής Super League Κ-15 που διοργανώνει η Super League.
- Τα ηλικιακά τμήματα Κ-14, Κ-13, Κ-12 και Κ-11 συμμετέχουν στο τουρνουά Attica που διεξάγεται στην Αθήνα.

Ιατρική φροντίδα

Η ιατρική φροντίδα των νεαρών ποδοσφαιριστών περιλαμβάνει τα προγράμματα φυσιοθεραπείας και αποκατάστασης τραυματισμών, το συντονισμό των καρδιολογικών και ορθοπαιδικών εξετάσεων και τη συνεχή παρακολούθηση της υγείας τους. Παρέχεται από τους επικεφαλής των ιατρικών υπηρεσιών και τους φυσιοθεραπευτές της Ακαδημίας, στους

ειδικούς χώρους του ιατρείου και της αίθουσας φυσιοθεραπείας και αποκατάστασης τραυματισμών που βρίσκονται στις αθλητικές εγκαταστάσεις.

Επιστημονική υποστήριξη

Η επιστημονική υποστήριξη των αθλητών της Ακαδημίας πραγματοποιείται στο επιστημονικό εργαστήριο (Performance Lab) της πρώτης ομάδας του συλλόγου. Υπό την επίβλεψη ειδικών αθλητικών επιστημόνων, όπως εργοφυσιολόγων, αναλυτή απόδοσης και διατροφολόγου προσφέρονται εξειδικευμένες υπηρεσίες, ήτοι εργομετρικές αξιολογήσεις, μετρήσεις, εξατομικευμένη παρακολούθηση της ποδοσφαιρικής εξέλιξης, προσαρμογή της διατροφής στα δεδομένα της κάθε ηλικίας, καθώς και εκπαίδευση των γονέων και των νεαρών ποδοσφαιριστών σε θέματα υγιεινής και αθλητικής διατροφής. Το Performance Lab συμβάλει στην πολύπλευρη ανάπτυξη και αθλητική τελειοποίηση των νεαρών ταλαντούχων ποδοσφαιριστών χρησιμοποιώντας τεχνολογία αιχμής και το απόσταγμα της τρέχουσας επιστημονικής γνώσης της αθλητικής επιστήμης για την επίλυση εξατομικευμένων αναγκών του σύγχρονου ποδοσφαιριστή.

Ψυχολογική υποστήριξη

Η ψυχολογική αξιολόγηση και υποστήριξη των ποδοσφαιριστών της Ακαδημίας παρέχεται από τον αθλητικό ψυχολόγο. Περιλαμβάνει την ανάπτυξη, οργάνωση και εφαρμογή ομαδικών και ατομικών συνεδριών και ψυχολογικών προγραμμάτων εκπαίδευσης. Έπειτα από την ψυχολογική αξιολόγηση και την ερμηνεία των αποτελεσμάτων, ο αθλητικός ψυχολόγος οργανώνει την απαιτούμενη παρέμβαση για τους αθλητές της Ακαδημίας. Είναι υπεύθυνος να επικοινωνεί με την οικογένεια ή και το σχολείο για ψυχολογικά θέματα των ποδοσφαιριστών. Στο πλαίσιο της ολοκληρωμένης εκπαίδευσης και προετοιμασίας των ποδοσφαιριστών της Ακαδημίας, η τακτική επικοινωνία του αθλητικού ψυχολόγου με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς (ποδοσφαιριστές, προπονητές, γονείς, επιστημονικό προσωπικό, διοικητικό προσωπικό) παίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο.

Φιλοξενία αθλητών

Η Ακαδημία φιλοξενεί 19 ποδοσφαιριστές που προέρχονται από την επαρχία και δεν έχουν μόνιμη κατοικία στην Αθήνα. Οι 15 εξ αυτών φιλοξενούνται στους κοιτώνες που βρίσκονται στο προπονητικό κέντρο «Γεώργιος Καλαφάτης» και οι υπόλοιποι 4 σε πολυκατοικία, την οποία ενοικιάζει ο σύλλογος αποκλειστικά για τη φιλοξενία ποδοσφαιριστών. Η Ακαδημία φροντίζει για την καθημερινή μετακίνηση των φιλοξενούμενων ποδοσφαιριστών στο σχολείο και στην προπόνηση με ιδιωτικό μεταφορικό

μέσο του συλλόγου, καθώς και για την καθημερινή σίτισή τους στο εστιατόριο του προπονητικού κέντρου.

Σχολική εκπαίδευση και εκπαιδευτική υποστήριξη

Για να αποκτήσουν οι αθλητές της Ακαδημίας το υψηλό μορφωτικό επίπεδο που αρμόζει σε έναν αθλητή του Παναθηναϊκού, ο σύλλογος φροντίζει για την καθημερινή μετακίνηση των φιλοξενούμενων ποδοσφαιριστών στο σχολείο. Επιπλέον, παρέχεται εκπαιδευτική υποστήριξη σε όσους αθλητές φιλοξενούνται στην Ακαδημία, προσφέροντάς τους τη δυνατότητα να παρακολουθούν ιδιαίτερα μαθήματα σε τομείς που υστερούν, με καθηγητές που αμείβονται από το σύλλογο.

Δίκτυο Σχολών Ποδοσφαίρου Παναθηναϊκού

Οι Σχολές Ποδοσφαίρου Παναθηναϊκού είναι ένα δίκτυο ποδοσφαιρικών σχολών, το οποίο λειτουργεί υπό την αιγίδα και με την πιστοποίηση της ΠΑΕ Παναθηναϊκός και απευθύνεται σε παιδιά ηλικίας 5 έως 15 ετών, με δραστηριότητα σε όλη την Ελλάδα, την Κύπρο και την Αμερική. Οι σύγχρονες μέθοδοι προπόνησης και η παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου καθορίζουν τον τρόπο λειτουργίας των Σχολών. Οι Σχολές Ποδοσφαίρου αποτελούν ένα υγιές κομμάτι του Παναθηναϊκού από το οποίο προκύπτουν ποδοσφαιριστές ικανοί να φορέσουν τη φανέλα της πρώτης ομάδας. Η υποστήριξη από τον Παναθηναϊκό είναι διαρκής, παρέχοντας στους νεαρούς αθλητές και στους προπονητές των Σχολών προηγμένη τεχνογνωσία και μοναδικές εμπειρίες. Επιπλέον, παρέχονται αρκετά προνόμια όπως ασφαλιστική κάλυψη αστικής ευθύνης, οδοντιατρική κάλυψη, ένα προπονητικό σετ, καθώς και ένα αθλητικό πακέτο, στοχεύοντας στην εξυπηρέτηση των αναγκών όλων των αθλητών.

Πολλοί προπονητές των Σχολών μέσα στα πλαίσια της διαρκούς επιμόρφωσής τους, επισκέπτονται το προπονητικό κέντρο για να δουν από κοντά τις προπονήσεις και να αποκομίσουν σημαντικές εμπειρίες και πληροφορίες για τη μεθοδολογία της προπόνησης που εφαρμόζεται από τους προπονητές της Ακαδημίας του Παναθηναϊκού. Η προπόνηση και η αγωνιστική αξιολόγηση των αθλητών του δικτύου Σχολών πραγματοποιείται αυστηρά με επιστημονικές μεθόδους και οι πλέον ταλαντούχοι εξ αυτών προωθούνται στα τμήματα υποδομής και στις αγωνιστικές ομάδες της ακαδημίας του Παναθηναϊκού.

Αποστολή του δικτύου Σχολών Ποδοσφαίρου του Παναθηναϊκού είναι η ολοκληρωμένη αθλητική εκπαίδευση νεαρών ποδοσφαιριστών που θα ανδρωθούν ποδοσφαιρικά μέσα από μία εκπαιδευτική και αγωνιστική διαδικασία πλήρως εναρμονισμένη με τις αρχές του ψυχαγωγικού αθλητισμού, του «Ευ Αγωνίζεσθαι», της ευγενούς άμιλλας και

τους υγιούς συναγωνισμού, ιδανικά και αξίες που ανέκαθεν χαρακτήριζαν τη μακρόχρονη ιστορία της ομάδας του Παναθηναϊκού.

Οι στόχοι των Σχολών Ποδοσφαίρου Παναθηναϊκού είναι:

- Η ψυχαγωγία των νεαρών αθλητών.
- Η ανάπτυξη ποδοσφαιρικών φυτωρίων.
- Η διαπαιδαγώγηση των αθλητών γύρω από τις αξίες που πρεσβεύει ο υγιής αθλητισμός.
- Η εξοικείωση με τα ιδανικά που αντιπροσωπεύει η ομάδα του Παναθηναϊκού.
- Ο σχεδιασμός αθλητικών και κοινωνικών εκδηλώσεων που θα προσφέρουν καινούριες εμπειρίες στους νεαρούς αθλητές.

Οι υπηρεσίες που προσφέρονται και οι δραστηριότητες που πραγματοποιούνται από τις Σχολές είναι οι εξής:

- Ένταξη σε ενιαίο προπονητικό πρόγραμμα υψηλών προδιαγραφών.
- Συμμετοχή σε τουρνουά ποδοσφαίρου και διεξαγωγή σεμιναρίων.
- Συμμετοχή σε ποδοσφαιρικές, ψυχαγωγικές και εκπαιδευτικές εκδηλώσεις.
- Επισκέψεις στο γήπεδο «Απόστολος Νικολαΐδης» και δωρεάν παρακολούθηση αγώνων του Παναθηναϊκού.
- Επισκέψεις και ξεναγήσεις Σχολών στο νέο προπονητικό κέντρο του Παναθηναϊκού «Γεώργιος Καλαφάτης» στο Κορωπί.
- Διατροφικές συμβουλές και ψυχολογική υποστήριξη.
- Τεστ αξιολόγησης ικανοτήτων και αξιολόγηση αθλητικών επιδόσεων (Panathinaikos FC, 2023).

Ανάλυση Εσωτερικού και Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Πίνακας 1: Ανάλυση SWOT Ακαδημίας Παναθηναϊκού

	<u>ΔΥΝΑΜΕΙΣ</u>	<u>ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ</u>
--	------------------------	-------------------------

<p>Εσωτερικό περιβάλλον</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Brand name Συλλόγου. ➤ Παράδοση Ακαδημίας στην παραγωγή ποδοσφαιριστών. ➤ Εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό με υψηλή κατάρτιση, τεχνογνωσία και εμπειρία. ➤ Καλή φήμη για τον τρόπο λειτουργίας και τις προσφερόμενες υπηρεσίες. ➤ Αθλητικό κέντρο, προπονητικές εγκαταστάσεις, υλικοτεχνικός και τεχνολογικός εξοπλισμός σύμφωνα με τις προδιαγραφές της UEFA. ➤ Άρτια συνεργασία και συνεχής επικοινωνία του Τεχνικού Διευθυντή της Ακαδημίας με τον προπονητή της πρώτης ομάδας. ➤ Δίκτυο Σχολών Παναθηναϊκού. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ποσοτική έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού στο προπονητικό και επιστημονικό τμήμα. ➤ Μικρός αριθμός ανιχνευτών ταλέντων. ➤ Έλλειψη αγωνιστικών παραστάσεων στο υψηλότερο επίπεδο, λόγω περιορισμένης συμμετοχής σε τουρνουά του εξωτερικού. ➤ Μη επαρκής κάλυψη των αναγκών της Ακαδημίας σε δράσεις Μάρκετινγκ και Προώθησης. ➤ Μη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης αποκλειστικά για την προβολή της Ακαδημίας.
	<p><u>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</u></p>	<p><u>ΑΠΕΙΛΕΣ</u></p>
<p>Εξωτερικό περιβάλλον</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Συνεργασία με μεγάλες Ακαδημίες του εξωτερικού. ➤ Παρακολούθηση σεμιναρίων UEFA και ECA για συνεχή εκπαίδευση και βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού. ➤ Προβολή του έργου της Ακαδημίας μέσω της συμμετοχής της Κ-19 στο UEFA Youth League. ➤ Προβολή ποδοσφαιριστών μέσω της συμμετοχής τους στις Εθνικές ομάδες. ➤ Συμμετοχή σε τουρνουά του εξωτερικού. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ανταγωνισμός από άλλες Ακαδημίες επαγγελματικών συλλόγων. ➤ Ανταγωνισμός από επαγγελματικούς συλλόγους Super League και Super League 2. ➤ Εύκολη προσέγγιση και απόκτηση ποδοσφαιριστών από ευρωπαϊκούς συλλόγους. ➤ Ατζέντηδες και οικογενειακό περιβάλλον ποδοσφαιριστών.

Αρχικά, ίσως το πιο σημαντικό πλεονέκτημα της Ακαδημίας είναι το ίδιο το όνομα (brand name) του Παναθηναϊκού, καθώς πρόκειται για ένα πολύ δημοφιλή σύλλογο, με σπουδαίες επιτυχίες και με ισχυρή βάση φιλάθλων, που συνδέονται και ταυτίζονται μαζί του. Αυτό το γεγονός διευκολύνει την προσπάθεια των ανθρώπων της Ακαδημίας στην προσέγγιση και απόκτηση νεαρών ταλαντούχων και εξελίξιμων ποδοσφαιριστών, διότι και οι ίδιοι παρουσιάζουν έντονη επιθυμία ώστε να ενταχθούν στην Ακαδημία και να αποτελέσουν μέρος του συλλόγου. Ένα επιπλέον δυνατό σημείο είναι η πλούσια και μακροχρόνια παράδοση της Ακαδημίας στην παραγωγή ποδοσφαιριστών. Από τα τμήματα υποδομής του συλλόγου έχουν αναδειχθεί κορυφαίοι Έλληνες ποδοσφαιριστές οι οποίοι κατόρθωσαν να αγωνιστούν στο υψηλότερο επίπεδο και να καθιερωθούν στην πρώτη ομάδα του Παναθηναϊκού, καθώς και να αποτελέσουν στελέχη της Εθνικής ομάδας και να διακριθούν στις κορυφαίες ευρωπαϊκές διοργανώσεις.

Επιπρόσθετα, ένα στοιχείο που διακρίνει την Ακαδημία και την κάνει να ξεχωρίζει, είναι η στελέχωση του προσωπικού της με εξειδικευμένους ανθρώπους, που διαθέτουν πιστοποιημένες γνώσεις, καθώς και υψηλού επιπέδου κατάρτιση, τεχνογνωσία και εμπειρία. Όλα τα μέλη του ανθρώπινου δυναμικού της Ακαδημίας συμβάλουν τα μέγιστα, τόσο στην ολοκληρωμένη ποδοσφαιρική ανάπτυξη των νεαρών αθλητών, όσο και στη διαπαιδαγώγησή τους, σύμφωνα με τα αθλητικά ιδεώδη και τις αξίες που πρεσβεύει ο σύλλογος. Η καλή φήμη της Ακαδημίας για τον τρόπο λειτουργίας και τις προσφερόμενες υπηρεσίες της, αποτελεί εξίσου ένα δυνατό σημείο υψίστης σημασίας. Αυτή η φήμη έχει δημιουργηθεί και διατηρείται στο πέρασμα των χρόνων, εξαιτίας του τρόπου οργάνωσης και της φιλοσοφίας της Ακαδημίας, στοχεύοντας στη βέλτιστη φροντίδα και άρτια εξέλιξη των νεαρών αθλητών, ώστε να αναπτυχθούν ολοκληρωμένοι άνθρωποι και εξαιρετικοί ποδοσφαιριστές.

Τα άρτια εξοπλισμένα αθλητικά κέντρα, οι άριστες προπονητικές εγκαταστάσεις και ο σύγχρονος υλικοτεχνικός και τεχνολογικός εξοπλισμός σύμφωνα με τους κανονισμούς και τις προδιαγραφές της UEFA, αποτελούν σπουδαίο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Ακαδημίας, προσφέροντας το βέλτιστο περιβάλλον για την ολοκληρωμένη ανάπτυξη των ποδοσφαιριστών και τις ιδανικές συνθήκες εργασίας για το ανθρώπινο δυναμικό της. Επίσης, η άριστη συνεργασία και η συνεχής επικοινωνία του Τεχνικού Διευθυντή της Ακαδημίας με τον προπονητή της πρώτης ομάδας του συλλόγου για θέματα που αφορούν την πρόοδο, την προώθηση και την αξιοποίηση των νεαρών ποδοσφαιριστών, αποτελούν εξίσου ισχυρό πλεονέκτημα. Ο προπονητής της πρώτης ομάδας βλέπει συχνά τους αγώνες του ανώτερου ηλικιακού τμήματος της Ακαδημίας (Κ-19), ώστε να παρακολουθεί την εξέλιξη και την

απόδοση των ποδοσφαιριστών, να αποκτά προσωπική άποψη για τις δυνατότητές τους και να καλεί εκείνους που ξεχωρίζει για να συμμετέχουν σε προπονήσεις και αγώνες της πρώτης ομάδας.

Τέλος, ένα ακόμη δυνατό σημείο αποτελεί το Δίκτυο Σχολών Ποδοσφαίρου με δραστηριότητα σε όλη την Ελλάδα, την Κύπρο και την Αμερική. Οι Σχολές λειτουργούν υπό την αιγίδα και με την πιστοποίηση της ΠΑΕ Παναθηναϊκός, εφαρμόζοντας σύγχρονες μεθόδους προπόνησης και παρέχοντας υπηρεσίες υψηλού επιπέδου. Αποτελούν ένα υγιές κομμάτι του Παναθηναϊκού από το οποίο προκύπτουν ποδοσφαιριστές ικανοί να ενταχθούν στην Ακαδημία του συλλόγου και μελλοντικά να φορέσουν τη φανέλα της πρώτης ομάδας.

Αδυναμίες

Ένα αδύναμο σημείο μπορεί να χαρακτηριστεί η ποσοτική έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού σε συγκεκριμένα τμήματα της Ακαδημίας. Ειδικότερα, η πρόσληψη ακόμα περισσότερων ανθρώπων που θεωρούνται σπεσιαλίστες και διαθέτουν εξειδικευμένες γνώσεις, κυρίως στο προπονητικό και επιστημονικό τμήμα, θα αναβαθμίσει ακόμα περισσότερο την ποιότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας και των προσφερόμενων υπηρεσιών της Ακαδημίας. Έπειτα, ο μικρός αριθμός προσωπικού στο τμήμα ανίχνευσης ταλέντων, στο οποίο αυτή τη στιγμή απασχολούνται ο επικεφαλής του τμήματος και 3 ανιχνευτές, αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα στην προσπάθεια της Ακαδημίας για πρωτοπορία στην αναγνώριση και απόκτηση ταλέντων που προέρχονται από όλη την Ελλάδα. Η αύξηση του προσωπικού στο τμήμα ανίχνευσης θα παρείχε την ευκαιρία για διεύρυνση του δικτύου παρακολούθησης σε περισσότερα γεωγραφικά τμήματα της Ελλάδας, με συχνότερη παρουσία των ανθρώπων της Ακαδημίας.

Επιπλέον, το γεγονός ότι τα τμήματα της Ακαδημίας δε συμμετέχουν συχνά σε διεθνή τουρνουά που διεξάγονται σε χώρες του εξωτερικού, ώστε να αντιμετωπίζουν ομάδες που φημίζονται για τα αναπτυξιακά τους προγράμματα και τα τμήματα υποδομής τους, συντελεί στην έλλειψη εμπειριών και αγωνιστικών παραστάσεων στο υψηλότερο επίπεδο για τους νεαρούς ποδοσφαιριστές της Ακαδημίας. Επίσης, η έλλειψη τμήματος Μάρκετινγκ στην Ακαδημία αποτελεί ένα μειονέκτημα, καθώς δεν μπορούν να ικανοποιηθούν στο έπακρο οι ανάγκες της για αυτάρκεια σε επίπεδο πολιτικής και στρατηγικής Μάρκετινγκ, με συνέπεια όλες οι ενέργειες που αφορούν την προβολή, προώθηση και διαφήμιση της Ακαδημίας να πραγματοποιούνται από το τμήμα Μάρκετινγκ της ΠΑΕ Παναθηναϊκός. Τέλος, στη σύγχρονη εποχή, σημαντική ευκαιρία για προβολή της Ακαδημίας αποτελούν τα μέσα

κοινωνικής δικτύωσης (social media). Η δημιουργία και ορθή διαχείριση επίσημων σελίδων σε βασικές διαδικτυακές πλατφόρμες των social media, όπου θα υπάρχει συνεχής ενημέρωση για όλα τα δρώμενα της Ακαδημίας και θα καλύπτεται η καθημερινή δραστηριότητά της, μπορεί να συμβάλει στην περαιτέρω γνωριμία, σύνδεση και ταύτιση των φιλάθλων του συλλόγου, τόσο με την Ακαδημία, όσο με τους νεαρούς ποδοσφαιριστές της, που αποτελούν το μέλλον του συλλόγου.

Ευκαιρίες

Μια σημαντική ευκαιρία αποτελεί η σύναψη συνεργασιών με κορυφαίες Ακαδημίες του εξωτερικού. Αυτό μπορεί να έχει πολλαπλά οφέλη για την Ακαδημία, καθώς θα υπάρχει η δυνατότητα: (α) απόκτησης τεχνογνωσίας υψηλού επιπέδου, (β) ανταλλαγής απόψεων και καλών πρακτικών, (γ) επίσκεψης στις αθλητικές εγκαταστάσεις τους, (δ) φιλοξενίας και ξενάγησης στελεχών στα προπονητικά κέντρα του συλλόγου και (ε) βελτίωσης της εκπαιδευτικής διαδικασίας σε όλα τα επίπεδα. Επίσης, η παρακολούθηση σεμιναρίων που πραγματοποιούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα από την UEFA και την Ομοσπονδία Ευρωπαϊκών Συλλόγων (ECA), αποτελεί σπουδαία ευκαιρία για συνεχή εκπαίδευση, εξέλιξη και ανανέωση των γνώσεων του ανθρώπινου δυναμικού της Ακαδημίας.

Επιπρόσθετα, η επιτυχημένη πορεία της ομάδας K-19 στην κορυφαία διοργάνωση των Νέων, το UEFA Youth League (αντίστοιχο Champions League των Νέων), αφενός αποτελεί μια εξαιρετική ευκαιρία για διεθνή προβολή του έργου που πραγματοποιείται στην Ακαδημία και αφετέρου παρέχει τη δυνατότητα στους νεαρούς ποδοσφαιριστές να συλλέξουν πολύτιμες αγωνιστικές εμπειρίες στο υψηλότερο επίπεδο και να δείξουν τις ικανότητες και το ταλέντο τους απέναντι σε κορυφαίους ευρωπαϊκούς συλλόγους. Ακόμη, η κλήση των αθλητών της Ακαδημίας στις «μικρές» Εθνικές ομάδες και η συμμετοχή τους μέσω αυτών σε διεθνείς διοργανώσεις, τις οποίες παρακολουθούν ανιχνευτές ταλέντων κορυφαίων συλλόγων του εξωτερικού, αποτελεί σημαντική ευκαιρία για προβολή των ίδιων των ποδοσφαιριστών, του αγωνιστικού τους επιπέδου, αλλά και του έργου της Ακαδημίας. Τέλος, η συχνότερη συμμετοχή των ομάδων της Ακαδημίας σε τουρνουά του εξωτερικού, στα οποία παίρνουν μέρος σύλλογοι που ανήκουν στην ελίτ του ποδοσφαίρου, θα δώσει τη δυνατότητα στους νεαρούς ποδοσφαιριστές της να αποκτήσουν εμπειρίες και αγωνιστικές παραστάσεις κορυφαίου επιπέδου.

Απειλές

Η κυριότερη απειλή για την Ακαδημία είναι το ανταγωνιστικό περιβάλλον που δημιουργείται τόσο από τις υπόλοιπες επαγγελματικές Ακαδημίες, όσο και από τους επαγγελματικούς συλλόγους που αγωνίζονται στα πρωταθλήματα των Super League και Super League 2. Αρχικά, σχετικά με τις υπόλοιπες επαγγελματικές Ακαδημίες, ο ανταγωνισμός υφίσταται κυρίως στην προσέγγιση και απόκτηση των καλύτερων ποδοσφαιριστών που ξεχωρίζουν στην ηλικία τους και εν συνεχεία στην κυριαρχία σε αγωνιστικό επίπεδο, σε επίσημες διοργανώσεις και τουρνουά. Έπειτα, ο ανταγωνισμός με τους επαγγελματικούς συλλόγους των πρωταθλημάτων Super League και Super League 2, έχει να κάνει κυρίως με την προσέγγιση των μεγαλύτερων ηλικιακά ποδοσφαιριστών της Ακαδημίας, με σκοπό την απόκτησή τους, παρέχοντάς τους την ευκαιρία να αγωνιστούν σε επαγγελματικό επίπεδο.

Επιπλέον, σημαντική απειλή για την Ακαδημία αποτελούν και οι ευρωπαϊκοί σύλλογοι, οι οποίοι ολοένα και περισσότερο παρακολουθούν και δείχνουν ενδιαφέρον για την απόκτηση νεαρών ποδοσφαιριστών σε μικρή ηλικία, που δεν έχουν υπογράψει επαγγελματικό συμβόλαιο με το σύλλογο, καταβάλλοντας απλώς την αποζημίωση κατάρτισης («τροφεία»), που αναλογεί στον κάθε ποδοσφαιριστή, ανάλογα με το χρονικό διάστημα κατάρτισής του στην Ακαδημία (UEFA, 2022; ΕΠΟ, 2021). Τέλος, οι ατζέντηδες και το οικογενειακό περιβάλλον των νεαρών αθλητών μπορούν να αποτελέσουν απειλή για την Ακαδημία, καθώς σε αρκετές περιπτώσεις δε δείχνουν την απαιτούμενη εμπιστοσύνη και υπομονή στην εκπαιδευτική διαδικασία, με συνέπεια να τους επηρεάζουν αρνητικά και να τους οδηγούν σε λανθασμένες αποφάσεις σχετικά με το μέλλον τους.

Υλικοτεχνικός και τεχνολογικός εξοπλισμός

Η Ακαδημία του συλλόγου επενδύει συνεχώς στον απαιτούμενο υλικοτεχνικό και τεχνολογικό εξοπλισμό, καθώς συμβάλει σημαντικά στην παροχή υψηλού επιπέδου προπονητικών και επιστημονικών υπηρεσιών, στην επιτυχία της εκπαιδευτική διαδικασίας και στην εξέλιξη των νεαρών ποδοσφαιριστών. Πιο συγκεκριμένα, ο υλικοτεχνικός εξοπλισμός της Ακαδημίας αποτελείται από:

- Αθλητικό υλικό για τους ποδοσφαιριστές που περιλαμβάνει προπονητικά και αγωνιστικά ρούχα, ρούχα αποστολής και τσάντα.
- Μπάλες υψηλών προδιαγραφών, επιπέδου Super League.
- Κώνους διαφορετικών μεγεθών και χρωμάτων.

- Διακριτικά φανελάκια διαφορετικών μεγεθών και χρωμάτων, ώστε να εξυπηρετούν τους αθλητές κάθε ηλικιακού τμήματος.
- Εστίες διαφόρων μεγεθών (σταθερές και φορητές) για όλα τα ηλικιακά τμήματα.
- Σκάλες για τη βελτίωση της συναρμογής και του συγχρονισμού των αθλητών.
- Ομοιώματα και ράβδους για προπόνηση τακτικών και τεχνικών στοιχείων.
- Εμπόδια για τη βελτίωση του κινητικού συντονισμού.
- Λάστιχα αντίστασης και ενδυνάμωσης.
- Μπάλες ισορροπίας, medicine balls και στεφάνια για τη βελτίωση της φυσικής κατάστασης.
- Όργανα γυμναστικής για τον άρτιο εξοπλισμό των γυμναστηρίων.
- Φιλέ για ποδοβόλεϊ.
- Δίχτυ επαναφοράς (rebounder) για προπόνηση τερματοφυλάκων.
- Δίχτυ στόχων για τις εστίες.
- Πίνακες τακτικής (φορητούς και σταθερούς).

Όσον αφορά τον τεχνολογικό εξοπλισμό, η Ακαδημία στα ηλικιακά τμήματα K-19, K-17 και K-15, χρησιμοποιεί συσκευές GPS (Global Positioning System), με σκοπό τη συστηματική παρακολούθηση και καταγραφή του εξωτερικού φορτίου επιβάρυνσης που δέχεται ο κάθε ποδοσφαιριστής, τόσο στις προπονήσεις, όσο και στους αγώνες. Ειδικότερα, χρησιμοποιείται η συσκευή GPS Johan V4, η οποία τοποθετείται στη θήκη ενός ειδικού γιλέκου που φοράνε οι ποδοσφαιριστές μέσα από τη φανέλα της προπόνησης ή του αγώνα. Η συσκευή αυτή παρέχει την καταγραφή δεδομένων για ορισμένες από τις πιο σημαντικές παραμέτρους που χρησιμοποιούνται στο ποδόσφαιρο, όπως: (α) τη συνολική απόσταση που έχει διανύσει ο ποδοσφαιριστής (total distance), η οποία μετριέται συνήθως σε χιλιόμετρα, (β) τη μέγιστη ταχύτητά του, (γ) την απόσταση που έχει καλυφθεί με τρέξιμο χαμηλής, μέτριας και υψηλής ταχύτητας, (δ) την απόσταση που έχει καλυφθεί με σπριντ, (ε) τις συνολικές επιταχύνσεις και επιβραδύνσεις του, (στ) τη συνολική επιβάρυνσή του και (ζ) την καρδιακή συχνότητά του κατά τη διάρκεια της άσκησης.

Η συλλογή και ανάλυση των επιστημονικών δεδομένων που παρέχουν οι συσκευές GPS, από τους προπονητές φυσικής κατάστασης, τους αθλητικούς επιστήμονες και τον αναλυτή απόδοσης της Ακαδημίας αποτελεί ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο ανατροφοδότησης για την προσαρμογή του προπονητικού προγράμματος ώστε να επιτευχθεί η μεγιστοποίηση της απόδοσης των νεαρών ποδοσφαιριστών και η αποφυγή μυϊκών τραυματισμών.

Ένα ακόμη στοιχείο του τεχνολογικού εξοπλισμού της Ακαδημίας είναι οι κάμερες που χρησιμοποιούνται για την κινηματογράφηση των προπονήσεων και των αγώνων. Πιο συγκεκριμένα, η Ακαδημία έχει στη διάθεσή της 2 κάμερες Handycam Sony και 3 κάμερες Veo. Για το χειρισμό της κάμερας Handycam απαιτείται η φυσική παρουσία κάποιου ατόμου, ενώ η κάμερα Veo λειτουργεί αυτόματα, καθώς διαθέτει λογισμικό που διαβάζει και ακολουθεί την κίνηση της μπάλας. Ένα επιπλέον σημαντικό στοιχείο της κάμερας Veo είναι ότι διαθέτει δύο φακούς παρέχοντας τη δυνατότητα ταυτόχρονης παρακολούθησης του σημείου που βρίσκεται η μπάλα και οποιουδήποτε άλλου σημείου του γηπέδου.

Αφού πραγματοποιηθεί η κινηματογράφηση του αγώνα ή της προπόνησης, τα δεδομένα μεταφέρονται στην πλατφόρμα ανάλυσης Hudl που χρησιμοποιεί η Ακαδημία. Με τη χρήση αυτής της πλατφόρμας αλλά και των προγραμμάτων ανάλυσης Nacsport και Klipdraw, ο αναλυτής της Ακαδημίας δημιουργεί σύντομα βίντεο διάρκειας 8 έως 10 λεπτών, παίρνοντας συγκεκριμένα αποσπάσματα από τους αγώνες ή τις προπονήσεις, σύμφωνα με τα στοιχεία που έχουν ζητήσει οι προπονητές. Αυτά τα κομμάτια μπορεί να αφορούν την επιθετική ή αμυντική λειτουργία, τις μεταβάσεις, τις στατικές φάσεις και τις τοποθετήσεις των ποδοσφαιριστών μέσα στο γήπεδο, τόσο σε ατομικό, όσο και σε ομαδικό επίπεδο. Αφού δημιουργηθούν τα βίντεο, οι προπονητές έχουν τη δυνατότητα να κάνουν εξατομικευμένη ή ομαδική επίδειξη, παρέχοντας την απαραίτητη ανατροφοδότηση στους ποδοσφαιριστές. Η καταγραφή των αγώνων και των προπονήσεων και έπειτα η ανάλυση της ατομικής και ομαδικής απόδοσης αποτελούν πολύτιμα εργαλεία για τη βελτίωση των νεαρών αθλητών και πλέον αναπόσπαστα κομμάτια της εκπαιδευτικής διαδικασίας της Ακαδημίας.

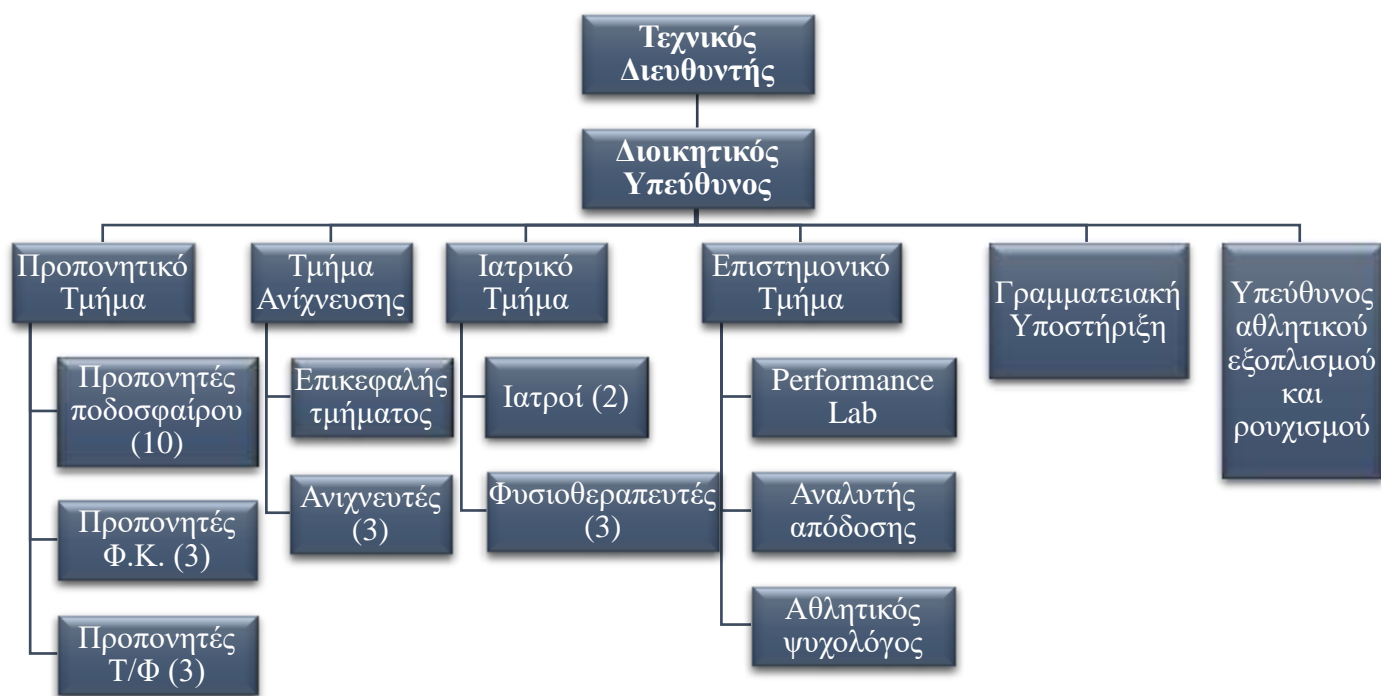
5. Στρατηγική Μάρκετινγκ

Όλες οι ενέργειες που αφορούν την προβολή, προώθηση και διαφήμιση της Ακαδημίας πραγματοποιούνται από το τμήμα Μάρκετινγκ της ΠΑΕ Παναθηναϊκός, καθώς η Ακαδημία δε διαθέτει συγκεκριμένο τμήμα. Η απουσία τμήματος Μάρκετινγκ από το οργανόγραμμα της Ακαδημίας έγκειται στο γεγονός ότι η λειτουργία της Ακαδημίας δεν εστιάζει στο οικονομικό κέρδος και η επιτυχία της δεν υπολογίζεται με οικονομικούς δείκτες. Εντούτοις, η δημιουργία και προσθήκη τμήματος Μάρκετινγκ στην οργανωτική δομή της Ακαδημίας, θα της παρείχε τη δυνατότητα να είναι αυτάρκης σε επίπεδο πολιτικής και στρατηγικής Μάρκετινγκ και να πραγματοποιεί ενέργειες και δράσεις, όπως: (α) προσέλκυση χορηγών, (β) δημιουργία αθλητικών και κοινωνικών γεγονότων και (γ) ενεργή παρουσία στις διαδικτυακές πλατφόρμες των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, με σκοπό την καθημερινή ενημέρωση και προβολή όλων των νέων της Ακαδημίας. Επιπλέον, δεν υφίσταται πολιτική

τιμολόγησης των παρεχόμενων υπηρεσιών της Ακαδημίας, καθώς όλες οι υπηρεσίες προσφέρονται δωρεάν και οι αθλητές δεν καταβάλουν μηνιαία ή ετήσια συνδρομή. Συνεπώς, το κόστος των υπηρεσιών της Ακαδημίας το απορροφά εξ ολοκλήρου η ΠΑΕ Παναθηναϊκός. Τέλος, σε κάθε οργανωμένη επαγγελματική δράση της ΠΑΕ Παναθηναϊκός εντάσσονται αθλητές από την Ακαδημία, αποσκοπώντας στην ταύτιση του φίλαθλου κόσμου του Παναθηναϊκού με τους νεαρούς ποδοσφαιριστές, οι οποίοι αποτελούν την «επόμενη μέρα» του συλλόγου.

6. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Οργανόγραμμα Ακαδημίας



Εικόνα 1: Οργανόγραμμα Ακαδημίας Παναθηναϊκού

Οργανωτική δομή της Ακαδημίας

Η οργάνωση της Ακαδημίας πραγματοποιείται σύμφωνα με τα κριτήρια που έχει θεσπίσει η UEFA για τη στελέχωση των τμημάτων υποδομής στον κανονισμό αδειοδότησης των ομάδων (UEFA, 2022). Ο Τεχνικός Διευθυντής της Ακαδημίας είναι ο επικεφαλής του προγράμματος ανάπτυξης και είναι υπεύθυνος για την αγωνιστική και αθλητική αναπτυξιακή στρατηγική της Ακαδημίας, καθώς και για την οργάνωση, τη λειτουργία, τις δραστηριότητες και τα τεχνικά θέματα όλων των τμημάτων. Έπειτα, ο Διοικητικός Υπεύθυνος είναι αρμόδιος για την εύρυθμη λειτουργία της Ακαδημίας και τη διεκπεραίωση και εφαρμογή όλων των πολιτικών, των διαδικασιών και των στρατηγικών της Ακαδημίας. Το Προπονητικό Τμήμα της Ακαδημίας απαρτίζεται: (α) από τους προπονητές ποδοσφαίρου, οι οποίοι έχουν την πλήρη ευθύνη για την εκπαίδευση των νεαρών ποδοσφαιριστών και την λειτουργία της συγκεκριμένης ηλικιακής κατηγορίας που κάθε φορά τους υποδεικνύεται να προπονούν, (β) τους προπονητές φυσικής κατάστασης, που είναι υπεύθυνοι για την ανάπτυξη του προγράμματος φυσικής κατάστασης των ποδοσφαιριστών και (γ) τους προπονητές τερματοφυλάκων, οι οποίοι έχουν την ευθύνη για την εκπαίδευση και εκγύμναση των

τερματοφυλάκων. Το Τμήμα Ανίχνευσης ταλαντούχων ποδοσφαιριστών αποτελείται από τον επικεφαλής του τμήματος και τους ανιχνευτές ταλέντων, οι οποίοι με την παρουσία τους σε αγώνες στοχεύουν στην ανακάλυψη νεαρών ποδοσφαιριστών, που διαθέτουν τα ποιοτικά χαρακτηριστικά για να αγωνιστούν στην Ακαδημία του συλλόγου.

Το Ιατρικό Τμήμα συγκροτείται από τους ιατρούς και τους φυσιοθεραπευτές, οι οποίοι αναλαμβάνουν την παρακολούθηση της υγείας των ποδοσφαιριστών, τις ιατρικές και ορθοπαιδικές εξετάσεις τους και πραγματοποιούν τα προγράμματα φυσιοθεραπείας και αποκατάστασης τραυματισμών. Τέλος, το Επιστημονικό Τμήμα περιλαμβάνει: (α) το Performance Lab της πρώτης ομάδας του συλλόγου με ειδικούς αθλητικούς επιστήμονες, όπως εργοφυσιολόγους και διατροφολόγο, οι οποίοι προσφέρουν εξειδικευμένες υπηρεσίες, ήτοι εργομετρικές αξιολογήσεις, μετρήσεις, εξατομικευμένη παρακολούθηση της ποδοσφαιρικής εξέλιξης, προσαρμογή της διατροφής στα δεδομένα της κάθε ηλικίας, (β) τον αναλυτή απόδοσης της Ακαδημίας, ο οποίος έχει την ευθύνη για την οργάνωση του τεχνολογικού εξοπλισμού, την καταγραφή προπονήσεων και αγώνων και την παροχή στατιστικών και βίντεο και (γ) την αθλητική ψυχολόγο της Ακαδημίας, που είναι αρμόδια για θέματα που αφορούν την επικοινωνία, την κοινωνική και πνευματική ανάπτυξη, την καθημερινότητα και την ενδυνάμωση της προσωπικότητας των ποδοσφαιριστών.

Πίνακας 2: Προσόντα ανά ιδιότητα εργαζομένου

Ιδιότητα	Προσόντα (Πτυχία – Πιστοποιήσεις)
Τεχνικός Διευθυντής	Elite Youth A / UEFA A
Διοικητικός Υπεύθυνος	Τμήμα Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου
Γραμματέας	Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου
Προπονητής K-19	Elite Youth A / UEFA A
Βοηθός Προπονητής K-19	UEFA A
Προπονητής Φυσικής Κατάστασης K-19	Πτυχιούχος ΤΕΦΑΑ / UEFA B
Επικεφαλής Προπονητής Τερματοφυλάκων και Προπονητής Τερματοφυλάκων K-19	UEFA Goalkeeping A
Προπονητής K-17	Elite Youth A
Προπονητής Φυσικής Κατάστασης K-17	Πτυχιούχος ΤΕΦΑΑ

Προπονητής Τερματοφυλάκων Κ-17	UEFA B
Προπονητής Κ-16	UEFA PRO
Προπονητής Κ-15	UEFA A
Προπονητής Φυσικής Κατάστασης Κ-15	Πτυχιούχος ΤΕΦΑΑ / UEFA C
Προπονητής Κ-14	UEFA A
Προπονητής Τερματοφυλάκων Κ-14	UEFA B
Προπονητής Κ-13	UEFA B
Προπονητής Κ-12	UEFA B
Προπονητής Κ-11	UEFA C
Επικεφαλής Ανιχνευτής Ταλέντων	UEFA B
Ανιχνευτές Ταλέντων	UEFA C
	UEFA B
	UEFA C
Αναλυτής Απόδοσης	UEFA B
Αθλητική Ψυχολόγος	Μεταπτυχιακό στην Αθλητική Ψυχολογία, Roehampton University of London
Ιατροί	Ιατρική Σχολή, Πανεπιστήμιο Νάπολης, Ιταλία
	Ιατρική Σχολή, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης
Φυσιοθεραπευτές	Τμήμα Φυσικοθεραπείας, University of Hertfordshire
	Τμήμα Φυσικοθεραπείας, University of Hertfordshire
	Τμήμα Φυσικοθεραπείας, Metropolitan College
Υπεύθυνος αθλητικού εξοπλισμού και ρουχισμού	Απόφοιτος Λυκείου

Επιλογή του κατάλληλου προσωπικού

Η επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων για τις κατάλληλες θέσεις είναι πολύ σημαντική. Αυτό αφορά τόσο το προπονητικό επιτελείο, όσο και το υποστηρικτικό προσωπικό. Η επιλογή των ανθρώπων που θα αποτελέσουν το ανθρώπινο δυναμικό της Ακαδημίας πραγματοποιείται έχοντας υψηλά πρότυπα στην αξιολόγηση: (α) της προσωπικότητάς τους, (β) του εκπαιδευτικού τους υποβάθρου, των πιστοποιήσεων και των

γνώσεών τους (προπονητικά διπλώματα, πτυχία, μεταπτυχιακά), ανάλογα φυσικά με τον τομέα στον οποίο ανήκουν (διοικητικό, προπονητικό, ιατρικό, επιστημονικό), (γ) της εμπειρίας τους, (δ) των ικανοτήτων τους, ώστε να μπορέσουν να ανταποκριθούν στην εκπαιδευτική φιλοσοφία και διαδικασία της Ακαδημίας και (ε) της προσέγγισής τους στο αναπτυξιακό ποδόσφαιρο. Συνεπώς, σύμφωνα με τη φιλοσοφία της Ακαδημίας του Παναθηναϊκού, δεν αποτελεί κριτήριο επιλογής από μόνο του αν κάποιος υποψήφιος είναι πρώην ποδοσφαιριστής του συλλόγου. Ο συνδυασμός όμως των απαιτούμενων προσόντων με την ποδοσφαιρική εμπειρία στο σύλλογο, συνιστά το ιδανικό προφίλ για την επιλογή των ανθρώπων που θα στελεχώσουν την Ακαδημία.

Διαδικασία ανίχνευσης ταλέντων

Για την Ακαδημία του Παναθηναϊκού, ποδοσφαιρικό ταλέντο θεωρείται η πέραν του συνηθισμένου ποδοσφαιρική ικανότητα και επιδεξιότητα σε συνάρτηση με την κατάλληλη νοοτροπία, τα απαιτούμενα ψυχικά χαρίσματα και τη συνεχή προσπάθεια για εξέλιξη. Η αναγνώριση του ταλέντου σε πρώιμη ηλικία και η πρόβλεψη των μελλοντικών δυνατοτήτων απόδοσής του, αποτελούν μια δύσκολη και συνάμα πολύπλοκη διαδικασία. Το τμήμα ανίχνευσης και αξιολόγησης ταλέντων αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της Ακαδημίας και στόχος του είναι η ανακάλυψη νεαρών ταλαντούχων ποδοσφαιριστών, οι οποίοι διαθέτουν τα ποιοτικά χαρακτηριστικά που ταιριάζουν στη φιλοσοφία της Ακαδημίας, ώστε μέσα από την εκπαιδευτική διαδικασία να εξελιχθούν σε ποδοσφαιριστές που θα ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της πρώτης ομάδας του συλλόγου.

Ανίχνευση είναι η διαδικασία εντοπισμού ποδοσφαιριστών με προοπτική να ενταχθούν στην Ακαδημία του συλλόγου. Για τους ανιχνευτές ταλέντων αυτή η διαδικασία προϋποθέτει την απόκτηση πληροφοριών για τους νεαρούς αθλητές μέσα από: (α) το δίκτυο επαφών και διασυνδέσεων που έχουν αναπτύξει με συγκεκριμένα πρόσωπα και συλλόγους, καθώς και από το Δίκτυο Σχολών Ποδοσφαίρου του Παναθηναϊκού, (β) παρακολούθηση μεικτών ομάδων, (γ) παρακολούθηση ομάδων υψηλής παραγωγής ποδοσφαιριστών και υψηλού ανταγωνισμού και (δ) παρακολούθηση επίσημων διοργανώσεων και τουρνουά. Αξιολόγηση είναι ο ενδεδειγμένος έλεγχος των ποιοτικών χαρακτηριστικών των υπό ανίχνευση ποδοσφαιριστών. Η διαδικασία της αξιολόγησης περιλαμβάνει: (α) την παρατήρηση και τον εντοπισμό των απαιτούμενων ποιοτικών χαρακτηριστικών, (β) την καταγραφή των γενικών χαρακτηριστικών, (γ) την παρατήρηση σε συνθήκες υψηλού ανταγωνισμού, (δ) τη συλλογή

ειδικών πληροφοριών (προσωπικότητα, νοοτροπία) και (ε) την απόφαση ένταξης στο ηλικιακό τμήμα της Ακαδημίας για τελική αξιολόγηση.

Η διαδικασία ανίχνευσης, αξιολόγησης και δοκιμής των ταλαντούχων ποδοσφαιριστών πραγματοποιείται ως εξής:

1. Αρχικά, ο επικεφαλής του τμήματος ανίχνευσης και αξιολόγησης σε συνεργασία με τους ανιχνευτές ταλέντων επιλέγουν σε ποιους αγώνες θα παρευρεθούν ώστε να παρακολουθήσουν υποψήφιους ταλαντούχους ποδοσφαιριστές (επίσημους αγώνες μεικτών ομάδων και τουρνουά).
2. Έπειτα, πραγματοποιείται η αξιολόγηση των ποδοσφαιριστών που διαθέτουν τα απαιτούμενα ποιοτικά χαρακτηριστικά από τον επικεφαλής του τμήματος και τους ανιχνευτές, με τη λεπτομερή καταγραφή των στοιχείων σε βάση δεδομένων.
3. Μετά την πραγματοποίηση της αξιολόγησης και εφόσον αποφασιστεί η εισαγωγή κάποιου ποδοσφαιριστή στην Ακαδημία για δοκιμή, ξεκινά η δοκιμαστική περίοδος που διαρκεί δύο εβδομάδες. Ο δοκιμαζόμενος ποδοσφαιριστής συμμετέχει σε 10 προπονήσεις και 2 παιχνίδια με το ηλικιακό τμήμα στο οποίο ανήκει και η απόδοση του αξιολογείται από τον προπονητή του τμήματος, με τον Τεχνικό Διευθυντή να λαμβάνει την τελική απόφαση της ένταξης, επαναξιολόγησης ή απόρριψης του ποδοσφαιριστή.

Τα βασικά στοιχεία τα οποία ταιριάζουν στον τρόπο παιχνιδιού και στη φιλοσοφία της Ακαδημίας του συλλόγου και αξιολογούνται από τους ανιχνευτές ταλέντων, είναι η τεχνική ικανότητα, η αντίληψη του παιχνιδιού, η προσωπικότητα και η φυσική κατάσταση των νεαρών ποδοσφαιριστών. Τα κριτήρια αξιολόγησης αυτών των βασικών στοιχείων προσαρμόζονται ανάλογα με την ηλικία των νεαρών ποδοσφαιριστών και συνεκτιμώνται με το ρυθμό εξέλιξης τους, ο οποίος είναι ένας σημαντικός δείκτης που προκύπτει από τη βιολογική, προπονητική – εκπαιδευτική και ποδοσφαιρική ηλικία των ποδοσφαιριστών. Πιο συγκεκριμένα, τα κριτήρια της τεχνικής ικανότητας στα οποία εστιάζουν οι ανιχνευτές ταλέντων, είναι τα ποιοτικά χαρακτηριστικά που διαθέτουν οι νεαροί ποδοσφαιριστές κατά:

- Τη μεταβίβαση της μπάλας σε κοντινή, μεσαία και μεγάλη απόσταση, χρησιμοποιώντας όλα τα μέρη και των δύο ποδιών.
- Το βαθμό δυσκολίας και το νόημα των μεταβιβάσεων (διαπεραστικές, απελευθέρωση πίεσης, ανάμεσα στις ζώνες, τελικές).
- Την υποδοχή και τον έλεγχο της μπάλας με όλα τα μέρη του σώματος σε αυξημένη ταχύτητα και με μέγιστη αντίσταση.

- Την πρώτη επαφή με την μπάλα σε συνθήκες υψηλής πίεσης.
- Το οδήγημα της μπάλας με ταχύτητα σε περιορισμένο χώρο.
- Την προστασία της μπάλας με μέγιστη αντίσταση.
- Την επιθετική και αμυντική κεφαλιά με και χωρίς αντίσταση, σε συνδυασμό με το συγχρονισμό του άλματος.
- Τις τεχνικές εκτελέσεις (φάουλ, πέναλτι, κόρνερ).
- Το σουτ.

Σχετικά με την αντίληψη του παιχνιδιού οι ανιχνευτές ταλέντων επικεντρώνονται στα εξής στοιχεία των νεαρών ποδοσφαιριστών:

- Την τακτική αντίληψη.
- Την τοποθέτησή τους μέσα στο γήπεδο σε φάση επίθεσης και άμυνας, ανά θέση και ζώνη (αμυντική, κεντρική, επιθετική).
- Τη λήψη αποφάσεων στην επίθεση και στην άμυνα, ανά θέση και κατάσταση (υπεραριθμία, υπαριθμία).
- Το διάβασμα του παιχνιδιού.
- Την ανταπόκριση στο σχηματισμό.
- Την επιθετική υποστήριξη και την αμυντική κάλυψη των συμπαικτών τους.
- Τις επιλογές στις μεταβιβάσεις (πρώτη μεταβίβαση που δημιουργεί προϋποθέσεις αποτελεσματικής επίθεσης, δημιουργία και κάλυψη χώρου, επιλογή κατοχή μπάλας, αξιολόγηση χώρου και χρόνου πίεσης).
- Την αποτελεσματικότητα στην υποστήριξη και στο τελείωμα των επιθέσεων.
- Την αποτελεσματικότητα στην πίεση, στην κάλυψη και στην αποτροπή της επίθεσης.

Τα στοιχεία της προσωπικότητας των νεαρών ποδοσφαιριστών που είναι ιδιαίτερα σημαντικά στη διαδικασία της αξιολόγησής τους είναι:

- Ο σεβασμός και η φιλοτιμία.
- Η υπευθυνότητα και σοβαρότητα.
- Η ενεργητικότητα, δημιουργικότητα και ανταγωνιστικότητα.
- Η πειθαρχία στους κανόνες του συλλόγου.
- Η θετική στάση απέναντι στους προπονητές, συμπαίκτες, αντιπάλους, διαιτητές.
- Η δεκτικότητα στη μάθηση.
- Η σωστή επικοινωνία με τους προπονητές και συμπαίκτες.

- Η αποδοχή της καθοδήγησης και των αποφάσεων του προπονητή και η ανταπόκριση στις παρεμβάσεις του.
- Η θετική ανταπόκριση σε καταστάσεις έντονης πίεσης.
- Η θετική στάση στις συμβουλές των συμπαικτών.
- Η ηγετική προσωπικότητα και λήψη πρωτοβουλιών.
- Η αποφασιστικότητα και το θάρρος.
- Η πρόποσα συμπεριφορά στη διάρκεια του παιχνιδιού και αντιμετώπιση του αποτελέσματος.

Στο στοιχείο της φυσικής κατάστασης τα κριτήρια που αξιολογούνται είναι τα εξής:

- Ταχύτητα, η οποία διακρίνεται σε: (α) ταχύτητα σκέψης για τη δημιουργία επαρκών ποδοσφαιρικών λύσεων, (β) ταχύτητα εκτέλεσης που δημιουργεί προσδοκίες στην ανάπτυξη του παιχνιδιού, (γ) αρχική ταχύτητα και (δ) επιτάχυνση.
- Αντοχή (γενική και ειδική).
- Δύναμη.
- Νευρομυϊκός συντονισμός.
- Μηχανική του τρεξίματος.

Συνεχής εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού

Ένας από τους στόχους της Ακαδημίας είναι η συνεχής εκπαίδευση και εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού (προπονητές ποδοσφαίρου, προπονητές φυσικής κατάστασης, προπονητές τερματοφυλάκων, ανιχνευτές ταλέντων, αναλυτή απόδοσης, μέλη επιστημονικού και ιατρικού τμήματος), ώστε να είναι σε θέση αφενός να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του συλλόγου και αφετέρου να προσφέρουν σωστή καθοδήγηση και βοήθεια στους νεαρούς ποδοσφαιριστές. Συνεπώς, η Ακαδημία αποσκοπώντας στη συνεχή βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας, ενθαρρύνει όλα τα μέλη του ανθρώπινου δυναμικού να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά σεμινάρια που οργανώνονται τόσο εντός, όσο και εκτός της Ακαδημίας, για την απόκτηση ανωτάτων διπλωμάτων, καθώς και πτυχίων ή μεταπτυχιακών, με σκοπό να ανανεώνουν και να εμπλουτίζουν συνεχώς τις γνώσεις τους, αναβαθμίζοντας με τον τρόπο αυτό το επίπεδο της εργασίας τους και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους αθλητές. Ειδικότερα, τα διοικητικά στελέχη ενθαρρύνονται να συμμετέχουν σε σεμινάρια της ECA με θέμα τη δομή, τη στρατηγική και την οργάνωση των ακαδημιών ποδοσφαίρου, οι προπονητές και οι ανιχνευτές ταλέντων ενθαρρύνονται να συμμετέχουν στις σχολές προπονητών που πραγματοποιούνται από την ΕΠΟ και την UEFA για την απόκτηση

προπονητικών πιστοποιήσεων και τα μέλη του ιατρικού και επιστημονικού τμήματος ενθαρρύνονται να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά σεμινάρια και προγράμματα μεταπτυχιακών σπουδών του κλάδου τους.

Επιπλέον, η συνεχής εκπαίδευση και εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να επιτευχθεί μέσω: (α) της πλήρους κατανόησης της περιγραφής της θέσης εργασίας (job description) και των υποχρεώσεων που έχει καθένας από το ανθρώπινο δυναμικό, (β) της συνεχούς παροχής γνώσεων και πληροφοριών, ώστε να είναι σε θέση να λαμβάνουν τις ενδεδειγμένες αποφάσεις και να εκτελούν τα καθήκοντά τους άριστα, (γ) της καλλιέργειας ενός κλίματος ομαδικής εργασίας μέσω της σωστής επικοινωνίας και συνεργασίας και (δ) της παροχής ανατροφοδότησης σε τακτά χρονικά διαστήματα από τον Τεχνικό Διευθυντή της Ακαδημίας, ώστε όλα τα μέλη του ανθρώπινου δυναμικού να γνωρίζουν τον τρόπο με τον οποίο θα βελτιώσουν την απόδοσή τους.

Διαδικασία αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού Ακαδημίας

Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού που ασχολείται με την εκπαίδευση των αθλητών της Ακαδημίας, ήτοι προπονητές ποδοσφαίρου, προπονητές φυσικής κατάστασης, προπονητές τερματοφυλάκων, ανιχνευτές ταλέντων, μέλη ιατρικού και επιστημονικού τμήματος, πραγματοποιείται από τον Τεχνικό Διευθυντή της Ακαδημίας στο τέλος της ποδοσφαιρικής χρονιάς. Οι κύριοι δείκτες επίδοσης οι οποίοι αποτελούν τη βάση για την αξιολόγηση του έργου καθενός από τα μέλη του προσωπικού της Ακαδημίας, αναφέρονται στην περιγραφή της θέσης εργασίας τους. Συνεπώς, στο τέλος της αγωνιστικής περιόδου εξετάζεται αντικειμενικά σε ποιο βαθμό ο κάτοχος μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας εκπλήρωσε τους στόχους και τις αρμοδιότητές του, σύμφωνα πάντα με τις απαιτήσεις της Ακαδημίας και αποφασίζεται η συνέχιση ή μη της συνεργασίας μαζί του.

Διαδικασία αξιολόγησης ποδοσφαιριστών Ακαδημίας

Η διαδικασία αξιολόγησης των ποδοσφαιριστών της Ακαδημίας πραγματοποιείται 2 φορές το χρόνο, Δεκέμβριο και Μάιο, από τον εκάστοτε προπονητή του ηλικιακού τμήματος, ο οποίος συμπληρώνει την παρακάτω φόρμα αξιολόγησης (Πίνακας 3) και την παραδίδει στον Τεχνικό Διευθυντή της Ακαδημίας. Οι νεαροί αθλητές αξιολογούνται στα επιμέρους χαρακτηριστικά των 4 βασικών στοιχείων αξιολόγησης που είναι η τεχνική, η τακτική, η φυσική κατάσταση και τα πνευματικά – ψυχικά τους προσόντα. Η εκτίμηση πραγματοποιείται με τη βαθμολόγηση του επιπέδου στο οποίο βρίσκονται οι ποδοσφαιριστές

στα επιμέρους χαρακτηριστικά των 4 βασικών στοιχείων, σε μία κλίμακα αξιολόγησης από το 1 έως το 5 όπου κάθε βαθμολογία υποδηλώνει: 1 = Θέλει βελτίωση, 2 = Μέτριο, 3 = Καλό, 4 = Πολύ καλό, 5 = Άριστο.

Η αξιολόγηση που πραγματοποιείται το Δεκέμβριο αποτελεί μια πρώτη εκτίμηση της αγωνιστικής απόδοσης των νεαρών ποδοσφαιριστών, ώστε να καταγραφούν τα σημεία βελτίωσης για τη συνέχεια της περιόδου. Στη διαδικασία της πρώτης αξιολόγησης εμπλέκονται όχι μόνο οι προπονητές οι οποίοι καταγράφουν την αξιολόγηση των ποδοσφαιριστών τους, αλλά και οι ίδιοι οι ποδοσφαιριστές, οι οποίοι καταγράφουν την προσωπική τους εκτίμηση σχετικά με το επίπεδο στο οποίο θεωρούν ότι βρίσκονται σε καθένα από τα διαφορετικά χαρακτηριστικά των 4 βασικών στοιχείων αξιολόγησης. Έπειτα, πραγματοποιείται ατομική συνάντηση του προπονητή του τμήματος με κάθε ποδοσφαιριστή, προκειμένου να συζητήσουν τα σημεία στα οποία υπάρχουν διαφορές στην αξιολόγηση, με σκοπό την παροχή ανατροφοδότησης, ώστε να κατανοήσει ο αθλητής το επίπεδο στο οποίο βρίσκεται, καθώς και σε ποια σημεία χρειάζεται βελτίωση.

Η δεύτερη και τελική αξιολόγηση, πραγματοποιείται το Μάιο, στο τέλος της ποδοσφαιρικής περιόδου, βάσει της οποίας λαμβάνονται και οι αποφάσεις για το ποιοι από τους ποδοσφαιριστές προβιβάζονται στο επόμενο ηλικιακό τμήμα και ποιοι πρέπει να αποχωρήσουν από την Ακαδημία. Σχετικά με το ηλικιακό τμήμα της Κ-19, αποφασίζεται ποιοι ποδοσφαιριστές θα υπογράψουν επαγγελματικό συμβόλαιο και θα προαχθούν στην πρώτη ομάδα του συλλόγου και ποιοι δε θα συνεχίσουν να αγωνίζονται στο σύλλογο. Στην τελική διαδικασία αξιολόγησης εμπλέκονται οι προπονητές των ηλικιακών τμημάτων και την οριστική απόφαση για το μέλλον των νεαρών ποδοσφαιριστών στην Ακαδημία τη λαμβάνει ο Τεχνικός Διευθυντής.

Πίνακας 3: Φόρμα Αξιολόγησης Ποδοσφαιριστών Ακαδημίας

ΑΚΑΔΗΜΙΑ Π.Α.Ε. ΠΑΝΑΘΗΝΑΙΚΟΣ Α.Ο.					
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΙΣΤΩΝ					
ΟΝΟΜΑ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΙΣΤΗ:					
ΘΕΣΗ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΙΣΤΗ:					
ΟΜΑΔΑ:					
ΟΝΟΜΑ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΙΣΤΗ:					
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:					
ΤΕΧΝΙΚΗ	Εκτίμηση παίκτη	Εκτίμηση προπονητή	ΤΑΚΤΙΚΗ	Εκτίμηση παίκτη	Εκτίμηση προπονητή



Οδήγημα			Διάβασμα Παιχνιδιού		
Έλεγχος / Υποδοχή - κάτω			Λήψη Απόφασης		
Έλεγχος / Υποδοχή - αέρα			Ταχύτητα Ενέργειας		
Πάσα μικρή			1:1 Άμυνα		
Πάσα μεγάλη			1:1 Επίθεση		
Ασίστ			Παιδεία Θέσης		
Κεφαλιά			Συνδυαστικό Παιχνίδι		
Σούτ			Ομαδικότητα		
Τρίπλα			Κινητικότητα		
Χρήση Αδύναμου Ποδιού			Παιχνίδι σε Διαφορετικές Θέσεις		
ΦΥΣΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	Εκτίμηση Παίκτη	Εκτίμηση Προπονητή	ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΑ - ΨΥΧΙΚΑ ΠΡΟΣΩΝΤΑ	Εκτίμηση Παίκτη	Εκτίμηση Προπονητή
Ταχύτητα			Ηγετική Συμπεριφορά- Προσωπικότητα		
Αλλαγή Κατεύθυνσης			Αποφασιστικότητα – Θάρρος		
Νευρομυϊκός Συντονισμός			Αντίληψη - Παρατηρητικότητα		
Δύναμη			Καθοδήγηση		
Ισχύς			Αυτοσυγκέντρωση - Πειθαρχία		
Ισορροπία			Δεκτικότητα		
Ευκαμψία			Διάθεση για Προπόνηση		
Αντοχή			Υπευθυνότητα		
ΚΛΙΜΑΚΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ: 1 – ΘΕΛΕΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ 2 - ΜΕΤΡΙΟ 3 – ΚΑΛΟ 4 – ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ 5 - ΑΡΙΣΤΟ					
ΣΧΟΛΙΑ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΙΣΤΗ:					
ΣΧΟΛΙΑ ΠΡΟΠΟΝΗΤΗ:					

Περιγραφή θέσεων εργασίας (Job Description)

Η περιγραφή εργασίας είναι ένα έγγραφο που προμηθεύονται όλα τα μέλη του ανθρώπινου δυναμικού της Ακαδημίας, στο οποίο περιγράφονται με σαφήνεια οι βασικές υποχρεώσεις, οι κύριες αρμοδιότητες, ο σκοπός και οι κύριοι δείκτες επίδοσης της συγκεκριμένης θέσης εργασίας που αναλαμβάνουν.

Τεχνικός Διευθυντής: Ο Τεχνικός Διευθυντής της Ακαδημίας αναφέρεται στη Διοίκηση του συλλόγου μέσω του Διοικητικού Υπεύθυνου για τους αγωνιστικούς και αθλητικούς στόχους της Ακαδημίας που θα τεθούν από τη Διοίκηση, δηλαδή την ποσοτική και ποιοτική προώθηση αθλητών στην πρώτη ομάδα. Για όλα τα ζητήματα συνεργάζεται με το Διοικητικό Υπεύθυνο και είναι πλήρως υπεύθυνος για την αγωνιστική και αθλητική αναπτυξιακή στρατηγική της Ακαδημίας. Ο κάτοχος αυτής της θέσης έχει πολύ σημαντικό ρόλο στην αθλητική, αγωνιστική και προπονητική κατεύθυνση της Ακαδημίας.

Οι κύριες αρμοδιότητες του Τεχνικού Διευθυντή της Ακαδημίας είναι οι εξής:

- Η συνεργασία με τον αθλητικό υπεύθυνο της πρώτης ομάδας όπως ορίζεται αυτός κάθε φορά (Τεχνικός Διευθυντής, Αθλητικός Διευθυντής, προπονητής) για να θεσπίσουν τα αθλητικά κριτήρια (χαρακτηριστικά παικτών, τρόπος παιχνιδιού) που θα διέπουν την αθλητική φιλοσοφία της Ακαδημίας.
- Αναπτύσσει το προπονητικό πρόγραμμα συνολικά για την Ακαδημία και ανά ηλικιακό τμήμα (δημιουργία πάγιου προπονητικού πλάνου).
- Είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή του προπονητικού προγράμματος συνολικά για την Ακαδημία και ανά ηλικιακό τμήμα.
- Η εκπαίδευση του αθλητικού ανθρώπινου δυναμικού της Ακαδημίας με στόχο την ανάπτυξη των αθλητικών γνώσεών τους και την ανάπτυξη της ποδοσφαιρικής εκπαιδευτικής διαδικασίας.
- Αξιολογεί το αθλητικό ανθρώπινο δυναμικό της Ακαδημίας.
- Εισηγείται στην Διοίκηση μεταβολές στο ανθρώπινο δυναμικό της Ακαδημίας και προτάσεις για την ανάπτυξη της Ακαδημίας σχετικές με εξοπλισμό και τεχνολογική υποστήριξη.
- Είναι υπεύθυνος για την αποδοτική λειτουργία του τμήματος ανίχνευσης ταλέντων με αθλητικά κριτήρια.
- Εισηγείται στην Διοίκηση την απόκτηση – είσοδο ποδοσφαιριστών όλων των ηλικιών στην Ακαδημία.

- Είναι υπεύθυνος για την αθλητική – προπονητική εκπαίδευση και βελτίωση όλων των ποδοσφαιριστών της Ακαδημίας, σε ατομικό εξειδικευμένο επίπεδο, αλλά και σε ομαδικό ανά ηλικιακό τμήμα.
- Αξιολογεί τους ποδοσφαιριστές της Ακαδημίας.
- Εισηγείται στη Διοίκηση την αποδέσμευση, παραμονή, προαγωγή των αθλητών της Ακαδημίας.
- Εισηγείται στη Διοίκηση την υπογραφή του πρώτου επαγγελματικού συμβολαίου μεταξύ αθλητών και ΠΑΕ, σύμφωνα με την θεσπισμένη πολιτική της ΠΑΕ Παναθηναϊκός.
- Καταθέτει προτάσεις για την δημιουργία φιλοσοφίας, πολιτικών και διαδικασιών για όλο το φάσμα εργασιών της Ακαδημίας.
- Εφαρμόζει τις εγκεκριμένες από την Διοίκηση, πολιτικές, διαδικασίες και φιλοσοφία όσον αφορά τους αθλητικούς στόχους.
- Προτείνει τις διοργανώσεις (επίσημες, ανεπίσημες, εγχώριες, διεθνείς) στις οποίες θα λαμβάνουν μέρος τα ηλικιακά τμήματα της Ακαδημίας.
- Επιδιώκει τη συνεργασία με όλες τις ειδικότητες που μπορούν να βελτιώσουν την ποιότητα και την εξέλιξη της αθλητικής εκπαιδευτικής διαδικασίας των νεαρών ποδοσφαιριστών για να διασφαλίσει την πολύπλευρη αθλητική ανάπτυξη τους. Τέτοιοι επαγγελματίες μπορεί να είναι για παράδειγμα, προπονητές της ΠΑΕ, άλλοι προπονητές, ψυχολόγοι, προπονητές φυσικής κατάστασης, ιατρικό προσωπικό, διατροφολόγοι, αναλυτές απόδοσης, διαχειριστές εξοπλισμού, αθλητικοί επιστήμονες και καθηγητές – εκπαιδευτικοί, σε εγχώριο ή διεθνές επίπεδο.
- Συμμετέχει για τον παραπάνω σκοπό σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες, εγχώριες και διεθνείς (σεμινάρια, επισκέψεις σε υψηλού επιπέδου Ακαδημίες).
- Παρακολουθεί με την μεγαλύτερη δυνατή συχνότητα τους αγώνες όλων των ηλικιακών ομάδων της Ακαδημίας (είτε διά ζώσης, είτε μέσω βίντεο).
- Αξιολογεί την απόδοση των ομάδων και των ποδοσφαιριστών ανά αγώνα που παρακολουθεί.
- Συμβάλλει στην καλύτερη προετοιμασία των σχετικών βίντεο για τους ποδοσφαιριστές και τις ομάδες. Χρησιμοποιεί και άλλες πηγές (διεθνείς και εγχώριους αγώνες ανδρών) προς υποβοήθηση της εκπαίδευσης των ποδοσφαιριστών.
- Διασφαλίζει την ομαλή μετακίνηση (εάν απαιτείται) του αθλητικού προσωπικού και των ποδοσφαιριστών από ένα ηλικιακό τμήμα σε άλλο. Διασφαλίζει ότι οι

ποδοσφαιριστές και τα αρμόδια στελέχη είναι ενημερωμένα για οποιαδήποτε μετακίνηση μεταξύ των ηλικιακών ομάδων ή άλλες σχετικές πληροφορίες σχετικά με την οποιαδήποτε μετακίνηση.

- Είναι πλήρως προετοιμασμένος για όλους τους ποδοσφαιρικούς αγώνες και την προπόνηση και διασφαλίζει ότι όλο το αθλητικό ανθρώπινο δυναμικό είναι κατάλληλα προετοιμασμένο και διαθέτει την απαραίτητη εμπειρία.
- Είναι σε διαρκή επαφή με όλο το αθλητικό ανθρώπινο δυναμικό.
- Διασφαλίζει ότι όλο το προσωπικό και οι ποδοσφαιριστές είναι ενήμεροι για όλες τις λεπτομέρειες σχετικά με την προπόνηση, τους αγώνες και τις λεπτομέρειες της εργασίας τους (ώρα και τόπος).
- Έχει θεσμική επικοινωνία με τους υπεύθυνους για τις κλήσεις ποδοσφαιριστών στις Εθνικές ομάδες, ομάδες προεπιλογής εθνικών ομάδων και τις μικτές ομάδες ενώσεων, για την καλύτερη προώθηση και εκπαίδευση των ποδοσφαιριστών της Ακαδημίας.
- Ενεργεί και εμφανίζεται, ανά πάσα στιγμή, κατά τρόπο που αρμόζει σε εκπρόσωπο της ΠΑΕ Παναθηναϊκός. Αυτό περιλαμβάνει την ενδυμασία με τα ρούχα που παρέχει η ομάδα, τον ενδεδειγμένο τρόπο επικοινωνίας και ανάδειξης καλού προτύπου για τους αθλητές και το αθλητικό ανθρώπινο δυναμικό.
- Διασφαλίζει ότι όλοι οι ποδοσφαιριστές ενεργούν με τον κατάλληλο τρόπο, όπως απαιτείται από όλους τους ισχύοντες κανονισμούς και ότι εκπληρώνουν όλες τις ευθύνες ενός ποδοσφαιριστή της Ακαδημίας.
- Είναι διαθέσιμος να παρακολουθήσει σε άλλες περιοχές ποδοσφαιριστές όλων των ηλικιών.
- Συνεργάζεται με σκοπό την υποστήριξη όπου απαιτείται των Σχολών Ποδοσφαίρου του Παναθηναϊκού.
- Υλοποιεί όλα τα απαιτούμενα καθήκοντα σχετικά με την εργασία του που δεν προβλέπονται από την παρούσα περιγραφή θέσης, σύμφωνα με τις οδηγίες της Διοίκησης της ΠΑΕ Παναθηναϊκός.

Οι κύριοι δείκτες επίδοσης, οι οποίοι αποτελούν τη βάση για αξιολόγηση του έργου του Τεχνικού Διευθυντή είναι:

- Η ποιοτική και ποσοτική αποτίμηση των ποδοσφαιριστών που παράγει η Ακαδημία.
- Η στελέχωση των ομάδων της Ακαδημίας από αθλητές.
- Η εκπαίδευση του αθλητικού ανθρώπινου δυναμικού της Ακαδημίας.

Διοικητικός Υπεύθυνος: Ο Διοικητικός Υπεύθυνος αναφέρεται στον Τεχνικό Διευθυντή της Ακαδημίας και έχει την ευθύνη για την εύρυθμη λειτουργία της Ακαδημίας και την διεκπεραίωση και εφαρμογή όλων των πολιτικών, διαδικασιών και στρατηγικών της Ακαδημίας. Υπό τις συμβουλευτικές οδηγίες του Τεχνικού Διευθυντή της Ακαδημίας, ο σκοπός της εργασίας του είναι:

- Να παρέχει υψηλού επιπέδου διοικητική και λειτουργική υποστήριξη σε όλους τους τομείς υπηρεσιών της Ακαδημίας.
- Να εκτελεί όλες τις εργασίες που του ζητούνται αρμοδίως.

Επιπλέον οι κύριες αρμοδιότητες του Διοικητικού Υπεύθυνου της Ακαδημίας είναι οι εξής:

- Η ανάπτυξη και καθιέρωση πάγιας φιλοσοφίας, στρατηγικής, κουλτούρας, πολιτικών, διαδικασιών, οργανογράμματος, περιγραφής θέσεων εργασίας, κανονισμών, κωδικών συμπεριφοράς σε όλα τα επίπεδα (ανθρώπινο δυναμικό, αθλητές, γονείς), σε συνεργασία με τον Τεχνικό Διευθυντή της Ακαδημίας.
- Η ανάπτυξη του διοικητικού πλάνου της Ακαδημίας (διοικητική και γραμματειακή υποστήριξη, χρήση εγκαταστάσεων, αθλητικός εξοπλισμός, αθλητικό υλικό).
- Η καθιέρωση και οργάνωση όλων των απαιτούμενων συναντήσεων μεταξύ των τμημάτων της Ακαδημίας.
- Είναι υπεύθυνος για θέματα μη αγωνιστικής εκπαίδευσης (αθλητές, ανθρώπινο δυναμικό, γονείς).
- Η ανάπτυξη προγράμματος εργασιών επικοινωνίας για το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της Ακαδημίας, σε συνεργασία με το τμήμα επικοινωνίας της ΠΑΕ Παναθηναϊκός.
- Η ανάπτυξη όλων των βάσεων δεδομένων και συστημάτων αρχειοθέτησης.
- Είναι υπεύθυνος για πάσης φύσεως προμήθειας υλικού.
- Είναι υπεύθυνος για την υλοποίηση των ρόστερ της Ακαδημίας σε διοικητικό επίπεδο (τήρηση θεσπισμένων πολιτικών – διαδικασιών, διεκπεραίωση μεταγραφών).
- Η επικοινωνία με τους γονείς των αθλητών.
- Είναι υπεύθυνος για διοργάνωση δοκιμαστικών για αθλητές (trial days), καθώς και για την τήρηση των πολιτικών – διαδικασιών κατά τη δοκιμαστική περίοδο των αθλητών μέσα στην Ακαδημία.
- Είναι υπεύθυνος για την επικοινωνία με τις Σχολές Ποδοσφαίρου του Παναθηναϊκού για διοικητικά θέματα.

- Είναι υπεύθυνος για τη διεκπεραίωση της ένταξης των αθλητών στην Ακαδημία και για την τήρηση των πολιτικών – διαδικασιών.
- Είναι υπεύθυνος για την έκδοση των δελτίων των ποδοσφαιριστών της Ακαδημίας.
- Διασφαλίζει ότι όλος ο οργανισμός της Ακαδημίας (προσωπικό, γονείς, αθλητές), ενεργούν με τρόπο σύμφωνο με όλους τους ισχύοντες εσωτερικούς κανονισμούς, τις πολιτικές και τις διαδικασίες της Ακαδημίας.
- Είναι υπεύθυνος για την εκπλήρωση όλων των υποχρεώσεων της Ακαδημίας και τη συμμόρφωσή της σε ζητήματα σχετικά με την αδειοδότηση από την UEFA και την ΕΠΟ.
- Είναι υπεύθυνος για την εύρυθμη λειτουργία του ξενώνα, για το ρουχισμό, για τον αθλητικό και τεχνικό εξοπλισμό της Ακαδημίας και για το ετήσιο πρόγραμμα προπονήσεων σε συνεργασία με τον Τεχνικό Διευθυντή της Ακαδημίας.
- Εκπροσωπεί την Ακαδημία σε υπερκείμενες αρχές, όπου απαιτείται, για θέματα Ακαδημιών (Super League, ΕΠΟ, ΕΠΣΑ).
- Είναι υπεύθυνος για την ομαλή διεξαγωγή των αγώνων της Ακαδημίας και για τις κλήσεις των αθλητών σε Εθνικές, προεπιλογές και μικτές ομάδες.
- Είναι υπεύθυνος για την γενικότερη ανάπτυξη της Ακαδημίας ως οργανισμού και για την τήρηση του προϋπολογισμού της Ακαδημίας.
- Εκτελεί άλλα καθήκοντα σε σχέση με την Ακαδημία εκτός των αναγραφόμενων στην παρούσα περιγραφή θέσης, όταν του ζητείται.

Οι κύριοι δείκτες επίδοσης, οι οποίοι αποτελούν τη βάση για αξιολόγηση του έργου του Διοικητικού Υπεύθυνου είναι:

- Η παραγωγή γενικού και πάγιου οργανωτικού και διοικητικού πλάνου της Ακαδημίας.
- Η παραγωγή πλάνου για διοικητική και γραμματειακή υποστήριξη της Ακαδημίας.
- Η παραγωγή στρατηγικής για δίκτυο επικοινωνίας με άτομα ή οργανισμούς κλειδιά στο εσωτερικό ή στο εξωτερικό περιβάλλον της Ακαδημίας και της ΠΑΕ Παναθηναϊκός.
- Η παραγωγή διαδικασίας ώστε να υπάρχει οικονομική αναφορά για όλες τις δαπάνες της Ακαδημίας.

Προπονητές ποδοσφαίρου: Οι προπονητές ποδοσφαίρου αναφέρονται στον Τεχνικό Διευθυντή της Ακαδημίας και έχουν την πλήρη ευθύνη για την λειτουργία της συγκεκριμένης ηλικιακής κατηγορίας που κάθε φορά τους υποδεικνύεται να προπονούν. Έχουν ιδιαίτερα

σημαντικό ρόλο στη στρατηγική κατεύθυνση του τμήματος και στην ανάπτυξη του τεχνικού προγράμματος για τους ποδοσφαιριστές της ηλικιακής κατηγορίας που προπονούν. Υπό τις συμβουλευτικές οδηγίες του Τεχνικού Διευθυντή της Ακαδημίας, ο σκοπός της εργασίας τους είναι:

- Να παρέχουν τις βέλτιστες προσωπικές και προπονητικές ικανότητές τους, μέσω των οποίων θα αναπτύξουν ποδοσφαιριστές άριστα καταρτισμένους.
- Να διασφαλίζουν και να εκπληρώνουν όλες τις απαραίτητες διοικητικές ενέργειες και λειτουργίες που σχετίζονται με την εκπαίδευση των νεαρών ποδοσφαιριστών και την εργασία του προπονητή, στην ώρα που ζητείται και σύμφωνα με τις υψηλότερες προδιαγραφές ποιότητας.
- Να έχουν άρτια συνεργασία με το υποστηρικτικό προσωπικό που συμμετέχει στην εκπαίδευση των νεαρών ποδοσφαιριστών και διασφαλίζει τη μεγιστοποίηση της γνώσης και της ανάπτυξής τους, ήτοι τους προπονητές φυσικής κατάστασης, τους προπονητές τερματοφυλάκων, το ιατρικό προσωπικό, τους αθλητικούς επιστήμονες, τους αναλυτές και τους εκπαιδευτικούς.
- Να παρακολουθούν μέσω video όλους τους αγώνες και να συνεργάζονται με τον αναλυτή στην προετοιμασία του video ανατροφοδότησης προς τους νεαρούς ποδοσφαιριστές. Να παρακολουθούν και άλλες πηγές (αγώνες από την τηλεόραση και το ίντερνετ) με στόχο να εμπλουτίζουν με επιπλέον γνώσεις τους ποδοσφαιριστές τους.
- Να επιδεικνύουν συνέπεια στην ώρα άφιξης και αποχώρησης από την προπόνηση: άφιξη 1 ώρα πριν την άφιξη του πρώτου ποδοσφαιριστή και αποχώρηση 30 λεπτά μετά την αποχώρηση του τελευταίου ποδοσφαιριστή.
- Να προετοιμάζονται άριστα πριν από τις προπονήσεις και τους αγώνες, διασφαλίζοντας τη σωστή ενημέρωση όλων των ποδοσφαιριστών τους για τον τόπο και την ώρα των προπονήσεων και των αγώνων.
- Να ενθαρρύνουν συνεχώς τα υπόλοιπα μέλη του προπονητικού – εκπαιδευτικού τμήματος ώστε να διασφαλίζεται η μέγιστη αποδοτικότητα της Ακαδημίας.
- Να ενεργούν και να εμφανίζονται όλη την ώρα με τρόπο που αρμόζει σε εκπρόσωπο της Ακαδημίας του Παναθηναϊκού.
- Να διασφαλίζουν ότι όλοι οι νεαροί ποδοσφαιριστές που έχουν υπό την επίβλεψή τους, είναι συνεπείς στις υποχρεώσεις τους και δρουν με τον τρόπο που απαιτείται βάσει του Κώδικα Συμπεριφοράς της Ακαδημίας.

- Να φορούν όλες τις ώρες εργασίας την ενδεδειγμένη ενδυμασία και να διασφαλίζουν τη σωστή ενδυμασία των ποδοσφαιριστών τους πριν και μετά από τους αγώνες.
- Να ενημερώνουν έγκαιρα τον Τεχνικό Διευθυντή της Ακαδημίας για οποιαδήποτε σημαντική πληροφορία (αργοπορία, πληροφορίες σχετικές με απουσίες ποδοσφαιριστών).
- Να λαμβάνουν μέρος σε αναπτυξιακές δραστηριότητες, τόσο εντός, όσο και εκτός της Ακαδημίας, οι οποίες θα ανανεώσουν και θα εμπλουτίσουν τις γνώσεις τους, βελτιώνοντας με τον τρόπο αυτό το επίπεδο της προπονητικής και της γενικότερης εργασίας τους.
- Να είναι διαθέσιμοι να βοηθήσουν το τμήμα ανίχνευσης ταλαντούχων ποδοσφαιριστών για όλη την Ακαδημία. Αυτό σημαίνει την παρακολούθηση αγωνιστικών υποχρεώσεων των εν λόγω ποδοσφαιριστών (προπονήσεων, αγώνων, τουρνουά) οποτεδήποτε και οπουδήποτε τους ζητηθεί.

Επιπλέον οι κύριες αρμοδιότητες των προπονητών της Ακαδημίας είναι οι εξής:

- Να συμμετέχουν στην ανίχνευση ταλαντούχων ποδοσφαιριστών.
- Να αναπτύσσουν και να παραδίδουν ένα ολοκληρωμένο και λεπτομερές πλάνο ανάπτυξης για το ηλικιακό τμήμα για το οποίο είναι υπεύθυνοι.
- Να παραδίδουν εκπαιδευτικές συνεδρίες σε όλους τους ποδοσφαιριστές τους για να τους βελτιώσουν την αντίληψη του παιχνιδιού.
- Να εφαρμόζουν το γενικό πρόγραμμα ανάπτυξης, σε συνεργασία με τον Τεχνικό Διευθυντή της Ακαδημίας.
- Να συμμετέχουν και να εκτελούν άλλα σχετικά καθήκοντα που αφορούν την Ακαδημία, όποτε τους ζητηθεί.

Οι κύριοι δείκτες επίδοσης, οι οποίοι αποτελούν τη βάση για αξιολόγηση του έργου των προπονητών είναι:

- Η παραγωγή προφίλ ποδοσφαιριστή ανά θέση.
- Η παραγωγή πλάνου σκιαγράφησης των σημαντικών λεπτομερειών σχετικά με την ανίχνευση, αξιολόγηση, ένταξη, και ανάλυση των ποδοσφαιριστών όλων των ηλικιών.
- Η παραγωγή πλάνου δράσης σκιαγραφώντας τις προτεραιότητες σχετικά με την ανίχνευση, αξιολόγηση και ένταξη των ποδοσφαιριστών.
- Η παραγωγή εκπαιδευτικών καινοτομιών με σκοπό την ανάπτυξη των νεαρών ποδοσφαιριστών.

- Η ανάληψη ερευνητικών πρωτοβουλιών και ασκήσεων για την αύξηση της αξίας του συνολικού πλάνου της Ακαδημίας.
- Η διατύπωση πλάνου.

Προπονητές φυσικής κατάστασης: Οι προπονητές φυσικής κατάστασης αναφέρονται στον Τεχνικό Διευθυντή της Ακαδημίας και έχουν την ευθύνη μαζί με τους προπονητές ποδοσφαίρου για την εκμάθηση των βασικών αθλητικών τεχνικών αλλά και για την ατομική φυσική κατάσταση κάθε ποδοσφαιριστή της Ακαδημίας, σε όλα τα ηλικιακά τμήματα. Οι κάτοχοι αυτών των θέσεων έχουν πολύ σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη του προγράμματος φυσικής κατάστασης για τους ποδοσφαιριστές όλων των ηλικιακών κατηγοριών. Ο σκοπός της εργασίας τους είναι:

- Να παρέχουν τις βέλτιστες προσωπικές και προπονητικές ικανότητές τους, μέσω των οποίων θα αναπτύξουν ποδοσφαιριστές άριστα καταρτισμένους στον τομέα της φυσικής κατάστασης.
- Να διασφαλίζουν και να εκπληρώνουν όλες τις απαραίτητες διοικητικές ενέργειες που σχετίζονται με την εργασία τους, στην ώρα που ζητείται και σύμφωνα με τις υψηλότερες προδιαγραφές ποιότητας.
- Να έχουν άρτια συνεργασία με το υποστηρικτικό προσωπικό που συμμετέχει στην εκπαίδευση των νεαρών ποδοσφαιριστών και διασφαλίζει τη μεγιστοποίηση της γνώσης και της ανάπτυξής τους, ήτοι τους προπονητές ποδοσφαίρου, τους προπονητές τερματοφυλάκων, το ιατρικό προσωπικό, τους αθλητικούς επιστήμονες, τους αναλυτές και τους εκπαιδευτικούς.
- Μετά από όλους τους αγώνες να συζητούν με τους προπονητές σχετικά με την απόδοση των ποδοσφαιριστών στον τομέα της φυσικής κατάστασης.
- Να παρακολουθούν τις επιστημονικές εξελίξεις στον τομέα τους.
- Να προετοιμάζονται άριστα για τα κομμάτια της φυσικής κατάστασης πριν από όλες τις προπονήσεις και τους αγώνες.
- Να συνεργάζονται και να ενθαρρύνουν συνεχώς τα υπόλοιπα μέλη του προπονητικού – εκπαιδευτικού τμήματος ώστε να διασφαλίζεται η μέγιστη αποδοτικότητα της Ακαδημίας.
- Να ενεργούν και να εμφανίζονται όλη την ώρα με τρόπο που αρμόζει σε εκπρόσωπο της Ακαδημίας του Παναθηναϊκού και να φορούν όλες τις ώρες εργασίας την ενδεδειγμένη ενδυμασία.

- Να διασφαλίζουν ότι όλοι οι νεαροί ποδοσφαιριστές που έχουν υπό την επίβλεψή τους, είναι συνεπείς στις υποχρεώσεις τους και δρουν με τον τρόπο που απαιτείται βάσει του Κώδικα Συμπεριφοράς της Ακαδημίας.
- Να ενημερώνουν έγκαιρα τον Τεχνικό Διευθυντή της Ακαδημίας για οποιαδήποτε σημαντική πληροφορία (αργοπορία, πληροφορίες σχετικές με απουσίες ποδοσφαιριστών).
- Να λαμβάνουν μέρος σε αναπτυξιακές δραστηριότητες, τόσο εντός, όσο και εκτός της Ακαδημίας, οι οποίες θα ανανεώσουν και θα εμπλουτίσουν τις γνώσεις τους, βελτιώνοντας με τον τρόπο αυτό το επίπεδο της προπονητικής και της γενικότερης εργασίας τους.

Οι κύριες αρμοδιότητες των προπονητών φυσικής κατάστασης της Ακαδημίας είναι οι εξής:

- Να συνεισφέρουν στη δημιουργία προφίλ φυσικής κατάστασης των ποδοσφαιριστών.
- Να επικοινωνούν με τους προπονητές όλων των ηλικιακών ομάδων για την ανάδειξη των απαιτήσεων στον τομέα της φυσικής κατάστασης από τους ποδοσφαιριστές.
- Να αναπτύσσουν ένα ολοκληρωμένο και λεπτομερές πλάνο φυσικής κατάστασης για όλα τα ηλικιακά τμήματα σε συνεργασία με τους προπονητές ποδοσφαίρου.
- Να υποστηρίζουν το ολοκληρωμένο και λεπτομερές πλάνο ανάπτυξης της φυσικής κατάστασης για όλα τα ηλικιακά τμήματα.
- Να παραδίδουν εκπαιδευτικές συνεδρίες σε όλους τους ποδοσφαιριστές για τον τομέα της φυσικής κατάστασης.
- Να εφαρμόζουν το γενικό πρόγραμμα ανάπτυξης της φυσικής κατάστασης των ποδοσφαιριστών, σε συνεργασία με τον Τεχνικό Διευθυντή της Ακαδημίας.
- Να συμμετέχουν και να εκτελούν άλλα σχετικά καθήκοντα που αφορούν την Ακαδημία, όποτε τους ζητηθεί.

Οι κύριοι δείκτες επίδοσης, οι οποίοι αποτελούν τη βάση για αξιολόγηση του έργου των προπονητών φυσικής κατάστασης είναι:

- Η παραγωγή προφίλ φυσικής κατάστασης ποδοσφαιριστή ανά ηλικιακό τμήμα και ανά θέση.
- Η παραγωγή πλάνου σκιαγράφησης των σημαντικών λεπτομερειών σχετικά με την αξιολόγηση και ανάλυση των ποδοσφαιριστών όλων των ηλικιών.
- Η παραγωγή εκπαιδευτικών καινοτομιών με σκοπό την ανάπτυξη της φυσικής κατάστασης των νεαρών ποδοσφαιριστών.

- Η ανάληψη ερευνητικών πρωτοβουλιών και ασκήσεων για την αύξηση της αξίας του συνολικού πλάνου της Ακαδημίας.

Επικεφαλής προπονητής τερματοφυλάκων: Ο επικεφαλής προπονητής τερματοφυλάκων αναφέρεται στον Τεχνικό Διευθυντή της Ακαδημίας και έχει την πλήρη ευθύνη για τις αναπτυξιακές στρατηγικές των τερματοφυλάκων της Ακαδημίας. Ο σκοπός της εργασίας του είναι:

- Να παρέχει στο βέλτιστο επίπεδο τις προπονητικές του υπηρεσίες, στο πλαίσιο των απαιτήσεων της Ακαδημίας, ώστε να αναπτύξει άριστα καταρτισμένους τερματοφύλακες.
- Να διασφαλίζει το υψηλότερο επίπεδο για όλες τις απαραίτητες διοικητικές ενέργειες που σχετίζονται με την εκπαίδευση τερματοφυλάκων.
- Να έχει άρτια συνεργασία με το υποστηρικτικό προσωπικό που συμμετέχει στην εκπαίδευση των τερματοφυλάκων και διασφαλίζει τη μεγιστοποίηση της γνώσης και της ανάπτυξής τους, ήτοι τους προπονητές ποδοσφαίρου, τους προπονητές φυσικής κατάστασης, το ιατρικό προσωπικό, τους αθλητικούς επιστήμονες, τους αναλυτές και τους εκπαιδευτικούς.
- Να παρακολουθεί μέσω video όλους τους αγώνες και να συνεργάζεται με τον αναλυτή στην προετοιμασία του video ανατροφοδότησης προς τους νεαρούς τερματοφύλακες. Να παρακολουθεί και άλλες πηγές (αγώνες από την τηλεόραση και το ίντερνετ) με στόχο να εμπλουτίζει με επιπλέον γνώσεις τους τερματοφύλακες.
- Να διασφαλίζει την ομαλή μετάβαση των τερματοφυλάκων από μια ηλικιακή κατηγορία σε άλλη, σε συνεργασία με τον Τεχνικό Διευθυντή της Ακαδημίας.
- Να προετοιμάζεται άριστα για όλες τις προπονήσεις και τους αγώνες.
- Να συμπεριφέρεται με τρόπο που αρμόζει σε εκπρόσωπο της Ακαδημίας του Παναθηναϊκού και να φορά όλες τις ώρες εργασίας την ενδεδειγμένη ενδυμασία.
- Να διασφαλίζει ότι όλοι οι νεαροί ποδοσφαιριστές που έχει υπό την επίβλεψή του, είναι συνεπείς στις υποχρεώσεις τους και δρουν με τον τρόπο που απαιτείται βάσει του Κώδικα Συμπεριφοράς της Ακαδημίας.
- Να ενημερώνει έγκαιρα τον Τεχνικό Διευθυντή της Ακαδημίας για οποιαδήποτε σημαντική πληροφορία (αργοπορία, πληροφορίες σχετικές με απουσίες ποδοσφαιριστών).
- Να διασφαλίζει την καθορισμένη διαδικασία για τους δοκιμαζόμενους ποδοσφαιριστές.

- Να λαμβάνει μέρος σε αναπτυξιακές δραστηριότητες, τόσο εντός, όσο και εκτός της Ακαδημίας, οι οποίες θα ανανεώσουν και θα εμπλουτίσουν τις γνώσεις του, βελτιώνοντας με τον τρόπο αυτό το επίπεδο της προπονητικής και της γενικότερης εργασίας του.
- Να είναι διαθέσιμος να βοηθήσει το τμήμα ανίχνευσης ταλαντούχων ποδοσφαιριστών για όλη την Ακαδημία. Αυτό σημαίνει την παρακολούθηση αγωνιστικών υποχρεώσεων των εν λόγω ποδοσφαιριστών (προπονήσεων, αγώνων, τουρνουά) οποτεδήποτε και οπουδήποτε του ζητηθεί.
- Να συμμετέχει και να εκτελεί άλλα σχετικά καθήκοντα που αφορούν την Ακαδημία, όποτε του ζητηθεί.

Οι κύριες αρμοδιότητες του επικεφαλής προπονητή τερματοφυλάκων της Ακαδημίας είναι οι εξής:

- Να συνεισφέρει στη δημιουργία του ιδανικού προφίλ των τερματοφυλάκων για την ομάδα.
- Να συνεργάζεται με τον Τεχνικό Διευθυντή της Ακαδημίας για τα ζητήματα εκπαίδευσης των τερματοφυλάκων.
- Να συνεργάζεται με το τμήμα ανίχνευσης ταλέντων στο πλαίσιο στρατηγικής ανακάλυψης και απόκτησης τερματοφυλάκων, με σκοπό τη βελτίωση του επιπέδου των τερματοφυλάκων της Ακαδημίας.
- Να συνεργάζεται με τον Τεχνικό Διευθυντή της Ακαδημίας για την εφαρμογή του γενικού προγράμματος ανάπτυξης των τερματοφυλάκων.
- Να εκτελεί άλλα καθήκοντα σε σχέση με τη γενικότερη λειτουργία της ομάδας οποιαδήποτε στιγμή του ζητηθεί.

Οι κύριοι δείκτες επίδοσης, οι οποίοι αποτελούν τη βάση για αξιολόγηση του έργου του επικεφαλής προπονητή τερματοφυλάκων είναι:

- Η παραγωγή του προφίλ του τερματοφύλακα.
- Η παραγωγή του προγράμματος ανάπτυξης τερματοφυλάκων.
- Η ανακάλυψη, αξιολόγηση και απόκτηση προπονητών τερματοφυλάκων.
- Η παραγωγή πλάνου ανακάλυψης, αξιολόγησης, απόκτησης και ανάλυσης τερματοφυλάκων.
- Η παραγωγή πλάνου προτεραιοτήτων προς απόκτηση τερματοφυλάκων.

Προπονητές τερματοφυλάκων: Οι προπονητές τερματοφυλάκων αναφέρονται στον επικεφαλής προπονητή τερματοφυλάκων της Ακαδημίας. Ο σκοπός της εργασίας τους είναι:

- Να παρέχουν στο βέλτιστο επίπεδο τις προπονητικές του υπηρεσίες, στο πλαίσιο των απαιτήσεων της Ακαδημίας, ώστε να αναπτύξουν άριστα καταρτισμένους τερματοφύλακες.
- Να διασφαλίζουν το υψηλότερο επίπεδο για όλες τις απαραίτητες διοικητικές ενέργειες που σχετίζονται με την εκπαίδευση τερματοφυλάκων.
- Να έχουν άρτια συνεργασία με το υποστηρικτικό προσωπικό που συμμετέχει στην εκπαίδευση των τερματοφυλάκων και διασφαλίζει τη μεγιστοποίηση της γνώσης και της ανάπτυξής τους, ήτοι τους προπονητές ποδοσφαίρου, τους προπονητές φυσικής κατάστασης, το ιατρικό προσωπικό, τους αθλητικούς επιστήμονες, τους αναλυτές και τους εκπαιδευτικούς.
- Να παρακολουθούν μέσω video όλους τους αγώνες και να συνεργάζονται με τον αναλυτή στην προετοιμασία του video ανατροφοδότησης προς τους νεαρούς τερματοφύλακες. Να παρακολουθούν και άλλες πηγές (αγώνες από την τηλεόραση και το ίντερνετ) με στόχο να εμπλουτίζουν με επιπλέον γνώσεις τους τερματοφύλακες.
- Να διασφαλίζουν την ομαλή μετάβαση των τερματοφυλάκων από μια ηλικιακή κατηγορία σε άλλη, σε συνεργασία με τον επικεφαλής προπονητή τερματοφυλάκων.
- Να προετοιμάζονται άριστα για όλες τις προπονήσεις και τους αγώνες.
- Να συμπεριφέρονται με τρόπο που αρμόζει σε εκπρόσωπο της Ακαδημίας του Παναθηναϊκού και να φορούν όλες τις ώρες εργασίας την ενδεδειγμένη ενδυμασία.
- Να διασφαλίζουν ότι όλοι οι νεαροί ποδοσφαιριστές που έχουν υπό την επίβλεψή τους, είναι συνεπείς στις υποχρεώσεις τους και δρουν με τον τρόπο που απαιτείται βάσει του Κώδικα Συμπεριφοράς της Ακαδημίας.
- Να ενημερώνουν έγκαιρα τον επικεφαλής προπονητή τερματοφυλάκων για οποιαδήποτε σημαντική πληροφορία (αργοπορία, πληροφορίες σχετικές με απουσίες ποδοσφαιριστών).
- Να διασφαλίζουν την καθορισμένη διαδικασία για τους δοκιμαζόμενους ποδοσφαιριστές.
- Να λαμβάνουν μέρος σε αναπτυξιακές δραστηριότητες, τόσο εντός, όσο και εκτός της Ακαδημίας, οι οποίες θα ανανεώσουν και θα εμπλουτίσουν τις γνώσεις τους,

βελτιώνοντας με τον τρόπο αυτό το επίπεδο της προπονητικής και της γενικότερης εργασίας τους.

- Να είναι διαθέσιμοι να βοηθήσουν το τμήμα ανίχνευσης ταλαντούχων ποδοσφαιριστών για όλη την Ακαδημία. Αυτό σημαίνει την παρακολούθηση αγωνιστικών υποχρεώσεων των εν λόγω ποδοσφαιριστών (προπονήσεων, αγώνων, τουρνουά) οποτεδήποτε και οπουδήποτε τους ζητηθεί.
- Να συμμετέχουν και να εκτελούν άλλα σχετικά καθήκοντα που αφορούν την Ακαδημία όποτε τους ζητηθεί από τον επικεφαλής προπονητή τερματοφυλάκων.

Οι κύριες αρμοδιότητες των προπονητών τερματοφυλάκων της Ακαδημίας είναι οι εξής:

- Να συνεισφέρουν στη δημιουργία του ιδανικού προφίλ των τερματοφυλάκων για την ομάδα.
- Να συνεργάζονται με τον επικεφαλής προπονητή τερματοφυλάκων για τα ζητήματα εκπαίδευσης των τερματοφυλάκων.
- Να συνεργάζονται με το τμήμα ανίχνευσης ταλέντων στο πλαίσιο στρατηγικής ανακάλυψης και απόκτησης τερματοφυλάκων με σκοπό τη βελτίωση του επιπέδου των τερματοφυλάκων της Ακαδημίας.
- Να συνεργάζονται με τον επικεφαλής προπονητή τερματοφυλάκων για την εφαρμογή του γενικού προγράμματος ανάπτυξης των τερματοφυλάκων.
- Να εκτελούν άλλα καθήκοντα σε σχέση με τη γενικότερη λειτουργία της ομάδας οποιαδήποτε στιγμή τους ζητηθεί.

Οι κύριοι δείκτες επίδοσης, οι οποίοι αποτελούν τη βάση για αξιολόγηση του έργου των προπονητών τερματοφυλάκων είναι:

- Η συμμετοχή στο προφίλ του τερματοφύλακα.
- Η συμμετοχή στο πρόγραμμα ανάπτυξης τερματοφυλάκων.
- Η συμμετοχή στο πλάνο αξιολόγησης, απόκτησης και ανάλυσης τερματοφυλάκων.
- Η συμμετοχή στο πλάνο προτεραιοτήτων προς απόκτηση τερματοφυλάκων.

Επικεφαλής ιατρικών υπηρεσιών: Ο επικεφαλής ιατρικών υπηρεσιών αναφέρεται στον Τεχνικό Διευθυντή της Ακαδημίας και έχει την πλήρη ευθύνη για την ανάπτυξη της διοίκησης, του συντονισμού και της ηγεσίας στον τομέα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων ιατρικής θεραπείας, αποκατάστασης τραυματισμών, εξέτασης, υγείας και πρόνοιας για όλες τις ηλικιακές κατηγορίες της Ακαδημίας. Ο σκοπός της εργασίας του είναι:

- Να έχει την πλήρη ευθύνη της διεύθυνσης, διοίκησης και λειτουργίας όλων των αναπτυξιακών ιατρικών πρωτοβουλιών.
- Να έχει την πλήρη ευθύνη της διεύθυνσης και διαχείρισης όλων των θεμάτων που άπτονται της ιατρικής για όλες τις ηλικιακές ομάδες της Ακαδημίας.
- Να έχει την πλήρη ευθύνη για τη διαχείριση όλων των θεμάτων που άπτονται της ιατρικής έρευνας, των αρχείων και των συστημάτων για όλες τις ηλικιακές ομάδες της Ακαδημίας.

Επιπλέον οι κύριες αρμοδιότητες του επικεφαλής ιατρικών υπηρεσιών της Ακαδημίας είναι οι εξής:

- Η εμπλοκή του σε όλα τα ιατρικά θέματα που σχετίζονται με τους ποδοσφαιριστές της Ακαδημίας.
- Είναι υπεύθυνος για την εκτίμηση και θεραπεία όλων των ηλικιακών κατηγοριών της Ακαδημίας. Αυτό περιλαμβάνει την ανάπτυξη, οργάνωση και εφαρμογή θεραπευτικών προγραμμάτων και προγραμμάτων αποκατάστασης για όλους τους ποδοσφαιριστές της Ακαδημίας.
- Είναι υπεύθυνος για την διατήρηση και ασφάλεια του ιατρικού αρχείου για όλους τους ποδοσφαιριστές της ακαδημίας.
- Είναι υπεύθυνος για τη συμπλήρωση και ασφάλεια των εγγράφων ιατρικής ασφάλισης για όλους τους ποδοσφαιριστές της Ακαδημίας.
- Είναι υπεύθυνος για την ανάπτυξη, οργάνωση και εφαρμογή θεραπευτικών προγραμμάτων και προγραμμάτων αποκατάστασης για όλο το προσωπικό της Ακαδημίας.
- Είναι υπεύθυνος για την παροχή φυσιοθεραπευτικής κάλυψης σε προπονήσεις και αγώνες. Περιλαμβάνεται η ιατρική προετοιμασία πριν τον αγώνα, η παροχή πρώτων βοηθειών και θεραπείας στην διάρκεια του αγώνα και η μετά τον αγώνα ιατρική αποθεραπεία.
- Ο συντονισμός ιατρικών εξετάσεων (καρδιολογικών και ορθοπεδικών) όπως υποχρεούται η Ακαδημία από τους εκάστοτε κανονισμούς υπερκείμενων αρχών καθώς και της νομοθεσίας.
- Η συμμετοχή του στην ομάδα εργασίας για την δημιουργία πρωτοκόλλου ιατρικών υπηρεσιών παρερχομένων στην Ακαδημία, εάν του ζητηθεί.
- Είναι υπεύθυνος να επικοινωνεί με τους ειδικούς συμβούλους σε θέματα καρδιολογικών και ορθοπεδικών εξετάσεων.

- Η οργάνωση και παράδοση ιατρικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων προπόνησης στους ποδοσφαιριστές της Ακαδημίας.
- Η οργάνωση και παράδοση ιατρικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων στο προσωπικό της Ακαδημίας.
- Η εμπλοκή του στην οργάνωση και διεξαγωγή εσωτερικών ιατρικών εκπαιδευτικών σεμιναρίων για το ιατρικό προσωπικό και τους προπονητές της Ακαδημίας.
- Ο συντονισμός και η διεξαγωγή (όπου απαιτείται) ιατρικών εκπαιδευτικών ομιλιών προς όλους τους γονείς – κηδεμόνες των ποδοσφαιριστών της Ακαδημίας.
- Η επικοινωνία με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς (Τεχνικό Διευθυντή Ακαδημίας, προπονητές, γονείς – κηδεμόνες και ποδοσφαιριστές) σχετικά με όλες τις κλινικές θεραπείες, εκπαιδευτικές ομιλίες και όλα τα υπόλοιπα ιατρικά ζητήματα.
- Η εκτέλεση άλλων καθηκόντων σχετικά με την Ακαδημία που ενδεχομένως του ζητηθεί.

Οι κύριοι δείκτες επίδοσης, οι οποίοι αποτελούν τη βάση για αξιολόγηση του έργου του επικεφαλής ιατρικών υπηρεσιών είναι:

- Η επίβλεψη του συντονισμού της ιατρικής κάλυψης σε όλες τις προπονήσεις και τους αγώνες για όλες τις ηλικιακές ομάδες της Ακαδημίας.
- Η επίβλεψη για την εκτίμηση, διάγνωση και θεραπεία όλων των ποδοσφαιριστών της Ακαδημίας.
- Η παροχή ιατρικών υπηρεσιών προς όλη την Ακαδημία.
- Η διαχείριση της ανακάλυψης, αξιολόγησης και απόκτησης όλου του ιατρικού προσωπικού μερικής απασχόλησης της Ακαδημίας.
- Η παροχή ιατρικής κάλυψης στους αγώνες της Ακαδημίας.

Φυσιοθεραπευτές: Οι φυσιοθεραπευτές αναφέρονται στον Τεχνικό Διευθυντή και στον επικεφαλής ιατρικών υπηρεσιών της Ακαδημίας και έχουν την πλήρη ευθύνη για την ανάπτυξη της διοίκησης, του συντονισμού και της ηγεσίας στον τομέα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων φυσιοθεραπείας και αποκατάστασης τραυματισμών για όλες τις ηλικιακές κατηγορίες της ακαδημίας. Ο σκοπός της εργασίας τους είναι:

- Ο προγραμματισμός και εκτέλεση φυσιοθεραπειών και προγραμμάτων αποκατάστασης τραυματισμών.
- Η συμμετοχή τους στις αποστολές των ομάδων της Ακαδημίας τόσο σε εγχώριες, όσο και σε διεθνείς διοργανώσεις.

- Φυσιοθεραπευτική κάλυψη όλων των προπονήσεων και αγώνων (επίσημων και φιλικών) για όλες τις ομάδες της Ακαδημίας, καθώς και όλων των εκδηλώσεων της Ακαδημίας.
- Η συμμετοχή τους σε επιστημονικές συσκέψεις, ημερίδες του ιατρικού επιτελείου της Ακαδημίας όπου και αν πραγματοποιούνται.
- Η καθημερινή επικοινωνία και συνεργασία με τον επικεφαλής ιατρικών υπηρεσιών της Ακαδημίας.
- Η παροχή φυσιοθεραπευτικών υπηρεσιών στους ποδοσφαιριστές της πρώτη ομάδας του συλλόγου εάν και όποτε τους ζητηθεί.
- Η συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικά σεμινάρια εντός και εκτός της ΠΑΕ Παναθηναϊκός.
- Η εκτέλεση άλλων καθηκόντων σχετικά με την Ακαδημία και την ΠΑΕ Παναθηναϊκός που ενδεχομένως τους ζητηθεί.

Επιπλέον οι κύριες αρμοδιότητες των φυσιοθεραπευτών της Ακαδημίας είναι οι εξής:

- Είναι υπεύθυνοι για την ομαλή λειτουργία του φυσιοθεραπευτηρίου της Ακαδημίας, την τήρηση των κανόνων λειτουργίας του από τους ποδοσφαιριστές της Ακαδημίας και τη διατήρηση του εξοπλισμού του σε καλή κατάσταση.
- Είναι υπεύθυνοι για την ενημέρωση των συναδέλφων φυσιοθεραπευτών και του επικεφαλής ιατρικών υπηρεσιών σχετικά με την πορεία των προγραμμάτων θεραπειών των αθλητών.
- Είναι υπεύθυνοι για την άρτια κατάσταση του ιατρικού υλικού που μεταφέρουν στις αποστολές των ομάδων της Ακαδημίας.
- Είναι υπεύθυνοι ώστε να συμμορφώνονται εγκαίρως σε οποιαδήποτε αλλαγή στο πρόγραμμα προπονήσεων και αγώνων (επίσημων και φιλικών) και οποιασδήποτε άλλης δραστηριότητας της Ακαδημίας για να παρέχουν φυσιοθεραπευτική κάλυψη.
- Η σωστή συνεργασία με τα υπόλοιπα μέλη του ιατρικού επιτελείου και του λοιπού προσωπικού της Ακαδημίας.
- Να συμπεριφέρονται με τρόπο που αρμόζει σε εκπρόσωπο της Ακαδημίας του Παναθηναϊκού και να φορούν όλες τις ώρες εργασίας την ενδεδειγμένη ενδυμασία.
- Η εκτέλεση άλλων καθηκόντων σχετικά με την Ακαδημία που ενδεχομένως τους ζητηθεί.

Οι κύριοι δείκτες επίδοσης, οι οποίοι αποτελούν τη βάση για αξιολόγηση του έργου των φυσιοθεραπευτών είναι:

- Το επίπεδο συνεργασίας με όλα τα εμπλεκόμενα μέλη στην εργασία τους και όλα τα στελέχη της Ακαδημίας.
- Η αποτελεσματικότητα στους στόχους εργασίας που τους θέτουν οι προϊστάμενοι τους.

Αθλητικός ψυχολόγος: Ο αθλητικός ψυχολόγος αναφέρεται στον Τεχνικό Διευθυντή της Ακαδημίας και είναι υπεύθυνος για:

- Την εκπαιδευτική και συμβουλευτική υποστήριξη σε όλους τους αθλητές και σε όλες τις ηλικιακές ομάδες της Ακαδημίας (ατομικά ή ομαδικά).
- Την εκπαιδευτική και συμβουλευτική υποστήριξη των προπονητών της Ακαδημίας.
- Την εκπαιδευτική και συμβουλευτική υποστήριξη των οικογενειών των ποδοσφαιριστών της Ακαδημίας.
- Την ψυχολογική αξιολόγηση, την ερμηνεία των αποτελεσμάτων και την οργάνωση της απαιτούμενης παρέμβασης για τους αθλητές και προπονητές της Ακαδημίας.
- Τη συνεργασία και υποστήριξη στο Διοικητικό προσωπικό της Ακαδημίας.
- Τη συνεργασία με την επιστημονική ομάδα (ιατρό, φυσιοθεραπευτές, διατροφολόγο, εργοφυσιολόγο) της Ακαδημίας.

Ο σκοπός της εργασίας του είναι:

- Να έχει την πλήρη ευθύνη τόσο για την εκπαίδευση, όσο και για τη συμβουλευτική και ψυχολογική υποστήριξη του δυναμικού της Ακαδημίας.
- Να έχει την πλήρη ευθύνη για τη διεύθυνση και διαχείριση όλων των θεμάτων που άπτονται της ψυχολογίας για όλες τις ηλικιακές ομάδες της Ακαδημίας.
- Να έχει την πλήρη ευθύνη για τη διαχείριση όλων των θεμάτων που άπτονται της ψυχολογικής έρευνας σε όλες τις ηλικιακές ομάδες της Ακαδημίας.

Επιπλέον οι κύριες αρμοδιότητες του αθλητικού ψυχολόγου της Ακαδημίας είναι οι εξής:

- Η εμπλοκή του σε όλα τα ψυχολογικά θέματα που σχετίζονται με τους ποδοσφαιριστές της Ακαδημίας.
- Είναι υπεύθυνος για την ψυχολογική αξιολόγηση και υποστήριξη όλων των ηλικιακών κατηγοριών της Ακαδημίας. Αυτό περιλαμβάνει την ανάπτυξη, οργάνωση και εφαρμογή ομαδικών και ατομικών ψυχολογικών προγραμμάτων εκπαίδευσης.
- Είναι υπεύθυνος για την οργάνωση και εφαρμογή υποστηρικτικών προγραμμάτων για το προσωπικό της Ακαδημίας.

- Η συμμετοχή του στην ομάδα εργασίας για τη δημιουργία πρωτοκόλλου ψυχολογικών υπηρεσιών παρερχομένων στην Ακαδημία, εάν του ζητηθεί.
- Είναι υπεύθυνος να επικοινωνεί με την οικογένεια ή και το σχολείο για ψυχολογικά θέματα των ποδοσφαιριστών της Ακαδημίας.
- Η οργάνωση και παράδοση μαθημάτων που σχετίζονται με ψυχολογικά θέματα στους ποδοσφαιριστές, στους προπονητές και στους γονείς των ποδοσφαιριστών της Ακαδημίας.
- Η συμμετοχή του στη διεπιστημονική ομάδα υποστήριξης όλων των ομάδων της Ακαδημίας.

Οι κύριοι δείκτες επίδοσης, οι οποίοι αποτελούν τη βάση για αξιολόγηση του έργου του αθλητικού ψυχολόγου είναι:

- Η τακτική επικοινωνία με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς (ποδοσφαιριστές, προπονητές, γονείς, επιστημονικό προσωπικό, διοικητικό προσωπικό) στο πλαίσιο εκπαίδευσης και προετοιμασίας των ποδοσφαιριστών της Ακαδημίας.
- Η επίβλεψη για την ψυχολογική αξιολόγηση και υποστήριξη όλων των ποδοσφαιριστών της Ακαδημίας.
- Η παροχή ψυχολογικών υπηρεσιών προς όλη την Ακαδημία.

Αναλυτής απόδοσης: Ο αναλυτής απόδοσης αναφέρεται στον Τεχνικό Διευθυντή της Ακαδημίας και συνεισφέρει παραγωγικά στις καθημερινές απαιτήσεις του επιστημονικού τμήματος. Ο σκοπός της εργασίας του είναι:

- Να είναι υπεύθυνος για την οργάνωση του εξοπλισμού, την εγγραφή και την παράδοση όλων των αγώνων (σε οποιαδήποτε ηλικιακή ομάδα κι αν του ζητηθεί).
- Η παροχή στατιστικών και βίντεο με βάση τις απαιτήσεις και το εκπαιδευτικό πλάνο της Ακαδημίας.
- Η επικοινωνία με το προσωπικό της Ακαδημίας και τον Τεχνικό Διευθυντή.
- Η δημιουργία μεμονωμένων αλλά και ομαδικών βίντεο για την Ακαδημία, όταν του δοθούν οδηγίες από το τμήμα ανάλυσης, αλλά και τον Τεχνικό Διευθυντή.
- Η διατήρηση του εξοπλισμού σε καλή κατάσταση λειτουργίας ανά πάσα στιγμή.

Επιπλέον οι κύριες αρμοδιότητες του αναλυτή απόδοσης της Ακαδημίας είναι οι εξής:

- Να συνεισφέρει στην δημιουργία βάσης δεδομένων της Ακαδημίας.
- Να συνεργάζεται με τον Τεχνικό Διευθυντή για τα ζητήματα ανάλυσης.

- Να εκτελεί άλλα καθήκοντα σε σχέση με την γενικότερη λειτουργία της ομάδας οποιαδήποτε στιγμή του ζητηθεί.

Ανιχνευτές ταλέντων: Οι ανιχνευτές ταλέντων αναφέρονται στον Τεχνικό Διευθυντή της Ακαδημίας και έχουν παρουσία σε αγώνες με στόχο την ανακάλυψη νεαρών ποδοσφαιριστών, οι οποίοι έχουν τα ποιοτικά χαρακτηριστικά για να αγωνιστούν στην Ακαδημία του Παναθηναϊκού. Ο σκοπός της εργασίας και οι κύριες αρμοδιότητές τους είναι:

- Να εργάζονται αρμονικά, σαν αναπόσπαστο κομμάτι του δικτύου ανίχνευσης ταλέντων, προκειμένου να ανακαλύπτουν νεαρούς ποδοσφαιριστές για την Ακαδημία της ΠΑΕ Παναθηναϊκός.
- Είναι υπεύθυνοι για την ανίχνευση και την έκθεση αξιολόγησης ταλαντούχων ποδοσφαιριστών.
- Είναι οι βασικοί κόμβοι επικοινωνίας μεταξύ της Ακαδημίας και των ποδοσφαιριστών καθώς και των γονέων – κηδεμόνων τους, όταν οι υποψήφιοι ποδοσφαιριστές πρέπει να κληθούν για προπόνηση ή αξιολόγηση από την Ακαδημία.
- Είναι υπεύθυνοι για την ανατροφοδότηση σε παίκτη και γονείς στο τέλος της δοκιμαστικής προπόνησης και αξιολόγησης (εφόσον αυτό του ζητηθεί).
- Να αναπτύσσουν επαφές και διασυνδέσεις προκειμένου να καλύψουν το μέγιστο δυνατό φάσμα των περιοχών που δραστηριοποιούνται.
- Να παίρνουν μέρος στην εβδομαδιαία συνάντηση των ανιχνευτών ταλέντων της Ακαδημίας με τον Τεχνικό Διευθυντή και να έχουν προετοιμάσει τυχόν νέες ενημερώσεις των εκθέσεων αξιολόγησης.
- Η παρουσία τους να είναι άκρως επαγγελματική και να πρεσβεύει τις πολιτικές, τα πρωτόκολλα και τη φιλοσοφία της Ακαδημίας. Ειδικά κατά τη διαδικασία πρόσληψης νεαρών ποδοσφαιριστών να εξασφαλίζουν ότι ο καλύτερος ποδοσφαιριστής θα παραμένει άθικτος με σκοπό τη μελλοντική διασφάλιση της φήμης της Ακαδημίας του Παναθηναϊκού.
- Να έχουν πλήρη γνώση από προηγούμενες εγγραφές – προσλήψεις παικτών οι οποίοι έχουν αποδεσμευτεί ή δεν προχώρησαν από τη διαδικασία των δοκιμαστικών προπονήσεων και αξιολόγησης, με σκοπό να ανιχνευτούν περιπτώσεις μεταγενέστερης ωρίμανσης.
- Να καταγράφουν λεπτομερώς σε βάση δεδομένων όλους τους αγώνες που έχουν παρακολουθήσει, καθώς και τους ποδοσφαιριστές που έχουν αξιολογήσει.

- Να παρευρίσκονται σε αγώνες κατόπιν συνεννόησης με τον Τεχνικό Διευθυντή.
- Να παρευρίσκονται στις προπονήσεις της Ακαδημίας με σκοπό να αποκτήσουν πλήρη γνώση όλων των ηλικιακών ομάδων.
- Να συμπληρώνουν και να υποβάλλουν τις φόρμες αξιολόγησης καθώς και τις πληροφορίες των υποψήφιων ποδοσφαιριστών.
- Να διασφαλίζουν ότι οι υποψήφιοι ποδοσφαιριστές πρέπει να περνούν από τη διαδικασία των δοκιμαστικών προπονήσεων και αξιολόγησης πριν ενταχθούν στις προπονητικές μονάδες της Ακαδημίας.

7. Διαχείριση Λειτουργιών – Διαδικασιών

Η διαχείριση των λειτουργιών και διαδικασιών της Ακαδημίας περιγράφεται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 4: Λειτουργίες - Διαδικασίες της Ακαδημίας

A/A	Τίτλος	Περιγραφή	Συμμετέχοντες
1.	Διαδικασία προμηθειών.	Οποιαδήποτε αγορά προϊόντος / υπηρεσίας για λογαριασμό της Ακαδημίας.	<ul style="list-style-type: none"> • Τμήμα ακαδημίας που αιτείται την προμήθεια. • Διοικητικός Υπεύθυνος Ακαδημίας. • Τεχνικός Διευθυντής Ακαδημίας.
2.	Αξιολόγηση αθλητών.	Η πρώτη αξιολόγηση των αθλητών πραγματοποιείται το Δεκέμβριο και η τελική δύο μήνες πριν το τέλος κάθε σεζόν όπου αποφασίζεται η παραμονή ή η αποχώρησή τους.	<ul style="list-style-type: none"> • Προπονητής ηλικιακής ομάδας. • Τεχνικός Διευθυντής Ακαδημίας. • Αθλητικός ψυχολόγος.
3.	Κατάρτιση του ρόστερ των ηλικιακών ομάδων.	Μετά την αξιολόγηση ακολουθεί η ενημέρωση των ενδιαφερόμενων για την επόμενη χρονιά (αθλητές και οικογένειες).	<ul style="list-style-type: none"> • Προπονητής ηλικιακής ομάδας. • Τεχνικός Διευθυντής Ακαδημίας. • Αθλητικός ψυχολόγος.
4.	Δοκιμαστική συμμετοχή ποδοσφαιριστή στις προπονήσεις.	Μετά την ανίχνευση, επιλέγονται οι ποδοσφαιριστές για να δοκιμαστούν στις προπονήσεις των αντίστοιχων ηλικιακών τμημάτων.	<ul style="list-style-type: none"> • Προπονητές ηλικιακών τμημάτων. • Επικεφαλής τμήματος ανίχνευσης ταλέντων. • Ανιχνευτές ταλέντων.

			<ul style="list-style-type: none"> • Τεχνικός Διευθυντής Ακαδημίας.
5.	Ένταξη αθλητή στην Ακαδημία.	Εκπλήρωση απαραίτητων ενεργειών για την ένταξη του αθλητή στην Ακαδημία (επικοινωνία με τους γονείς των αθλητών και με τις ομάδες που αγωνίζονται), αφού ακολουθηθεί η διαδικασία ανίχνευσης, δοκιμής και οριστικής απόφασης για ένταξή του.	<ul style="list-style-type: none"> • Προπονητές ηλικιακών τμημάτων. • Επικεφαλής τμήματος ανίχνευσης ταλέντων. • Ανιχνευτές ταλέντων. • Τεχνικός Διευθυντής Ακαδημίας. • Γραμματεία Ακαδημίας. • Αθλητικός ψυχολόγος.
6.	Έκδοση δελτίου ποδοσφαιριστών.	Επικοινωνία με τις αρμόδιες αρχές και εκπλήρωση απαραίτητων ενεργειών για την έκδοση δελτίου στους ποδοσφαιριστές της Ακαδημίας.	<ul style="list-style-type: none"> • Τεχνικός Διευθυντής Ακαδημίας. • Γραμματεία Ακαδημίας.
7.	Τουρνουά που συμμετέχει η Ακαδημία.	Αξιολόγηση των προτάσεων που φθάνουν στην Ακαδημία για συμμετοχή των ομάδων σε τουρνουά που διεξάγονται στην Ελλάδα και στο εξωτερικό.	<ul style="list-style-type: none"> • Τεχνικός Διευθυντής Ακαδημίας. • Διοικητικός Υπεύθυνος Ακαδημίας.
8.	Ημέρες δοκιμαστικών (Trial days).	Οργάνωση ανοικτών δοκιμών για μαζική αξιολόγηση αθλητών.	<ul style="list-style-type: none"> • Προπονητές ηλικιακών τμημάτων. • Επικεφαλής τμήματος ανίχνευσης ταλέντων. • Ανιχνευτές ταλέντων. • Τεχνικός Διευθυντής Ακαδημίας. • Γραμματεία Ακαδημίας.
9.	Αδειοδότηση (Licensing).	Κοινοποίηση στοιχείων που αφορούν την Ακαδημία στο αρμόδιο τμήμα, σύμφωνα με τις απαιτήσεις / προδιαγραφές της UEFA.	<ul style="list-style-type: none"> • Τεχνικός Διευθυντής Ακαδημίας. • Διοικητικός Υπεύθυνος Ακαδημίας. • Γραμματεία Ακαδημίας.

10.	Camp προετοιμασίας ομάδων Ακαδημίας.	Επιλογή μέρους και διευθέτηση οικονομικών συμφωνιών για οργάνωση του camp προετοιμασίας των ομάδων της Ακαδημίας.	<ul style="list-style-type: none"> • Τεχνικός Διευθυντής Ακαδημίας. • Διοικητικός Υπεύθυνος Ακαδημίας.
11.	Συνεργασία με το Δίκτυο Σχολών Ποδοσφαίρου.	Συνεργασία και επικοινωνία για την υποστήριξη των Σχολών Ποδοσφαίρου του Παναθηναϊκού (συνδιοργάνωση εκδηλώσεων, συμμετοχή στελεχών και ομάδων της Ακαδημίας σε εκδηλώσεις).	<ul style="list-style-type: none"> • Τεχνικός Διευθυντής Ακαδημίας. • Διοικητικός Υπεύθυνος Ακαδημίας. • Επικεφαλής τμήματος ανίχνευσης ταλέντων. • Ανιχνευτές ταλέντων.
12.	Επιστημονικό εργαστήριο (Performance Lab).	Συνεργασία με στελέχη του Performance Lab (διατροφολόγο, εργοφυσιολόγο, αναλυτή απόδοσης, αθλητικό ψυχολόγο) για το συντονισμό και προγραμματισμό δραστηριοτήτων (μετρήσεις, συναντήσεις).	<ul style="list-style-type: none"> • Επικεφαλής Performance Lab • Τεχνικός Διευθυντής Ακαδημίας. • Διοικητικός Υπεύθυνος Ακαδημίας.
13.	Λειτουργία ξενώνα φιλοξενίας αθλητών.	Ένταξη αθλητών στον ξενώνα φιλοξενίας (μόνιμη, περιστασιακή, περίοδο δοκιμών), εφαρμογή του κανονισμού λειτουργίας, τήρηση προγράμματος, έγκριση αδειών, επικοινωνία με το σχολείο, επικοινωνία με τους γονείς των αθλητών.	<ul style="list-style-type: none"> • Τεχνικός Διευθυντής Ακαδημίας. • Διοικητικός Υπεύθυνος Ακαδημίας. • Γραμματεία Ακαδημίας. • Αθλητικός ψυχολόγος.
14.	Τμήμα ανίχνευσης ταλέντων.	Συνεργασία με τον επικεφαλής του τμήματος ανίχνευσης ταλέντων και τους ανιχνευτές για ζητήματα λειτουργίας του τμήματος (προγραμματισμός, δοκιμές αθλητών, ταξίδια ανιχνευτών).	<ul style="list-style-type: none"> • Τεχνικός Διευθυντής Ακαδημίας. • Διοικητικός Υπεύθυνος Ακαδημίας. • Επικεφαλής τμήματος ανίχνευσης ταλέντων. • Ανιχνευτές ταλέντων. • Γραμματεία Ακαδημίας.

15.	Ρουχισμός Ακαδημίας.	Κάλυψη αναγκών της Ακαδημίας σε αθλητικό ρουχισμό.	<ul style="list-style-type: none"> • Υπεύθυνος ρουχισμού. • Τεχνικός Διευθυντής Ακαδημίας. • Διοικητικός Υπεύθυνος Ακαδημίας.
16.	Πρόγραμμα υποχρεώσεων Ακαδημίας.	Καταρτισμός του εβδομαδιαίου προγράμματος υποχρεώσεων των ομάδων της Ακαδημίας για εσωτερική ενημέρωση του προσωπικού, προγραμματισμό χρήσεως των εγκαταστάσεων και κάλυψη από το Ιατρικό Τμήμα.	<ul style="list-style-type: none"> • Προπονητές ηλικιακών τμημάτων. • Τεχνικός Διευθυντής Ακαδημίας. • Διοικητικός Υπεύθυνος Ακαδημίας. • Ιατρικό Τμήμα Ακαδημίας. • Γραμματεία Ακαδημίας.
17.	Ετήσιο πρόγραμμα προπονήσεων Ακαδημίας.	Καταρτισμός του εβδομαδιαίου προγράμματος προπονήσεων που θα ισχύει για όλη τη χρονιά.	<ul style="list-style-type: none"> • Τεχνικός Διευθυντής Ακαδημίας. • Διοικητικός Υπεύθυνος Ακαδημίας. • Γραμματεία Ακαδημίας. • Αθλητικός ψυχολόγος.
18.	Αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού Ακαδημίας.	Αποτίμηση και αξιολόγηση του έργου κάθε εργαζομένου της Ακαδημίας στο τέλος της σεζόν.	<ul style="list-style-type: none"> • Τεχνικός Διευθυντής Ακαδημίας. • Διοικητικός Υπεύθυνος Ακαδημίας. • Γραμματεία Ακαδημίας.
19.	Οργάνωση Ακαδημίας.	Ζητήματα σχετικά με την οργάνωση της Ακαδημίας όπως: φιλοσοφία, περιγραφή θέσης εργασίας, οργανόγραμμα, διαδικασίες, κανονισμοί, κώδικες συμπεριφοράς.	<ul style="list-style-type: none"> • Τεχνικός Διευθυντής Ακαδημίας. • Διοικητικός Υπεύθυνος Ακαδημίας. • Γραμματεία Ακαδημίας.
20.	Τμήμα ανθρώπινου δυναμικού Ακαδημίας.	Ζητήματα που άπτονται της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της Ακαδημίας όπως: προσλήψεις, αποχωρήσεις, παροχές, άδειες.	<ul style="list-style-type: none"> • Τεχνικός Διευθυντής Ακαδημίας. • Διοικητικός Υπεύθυνος Ακαδημίας.
21.	Ιατρικό Τμήμα	Συμμετοχή στη λειτουργία και τον	<ul style="list-style-type: none"> • Ιατρικό Τμήμα.

	Ακαδημίας.	προγραμματισμό του Ιατρικού Τμήματος της Ακαδημίας (κάλυψη υποχρεώσεων Ακαδημίας, υλικοτεχνικές ανάγκες, εξετάσεις αθλητών και αποκατάσταση τραυματισμών).	<ul style="list-style-type: none"> • Τεχνικός Διευθυντής Ακαδημίας. • Διοικητικός Υπεύθυνος Ακαδημίας. • Γραμματεία Ακαδημίας.
22.	Κλήσεις ποδοσφαιριστών σε Εθνική ομάδα και Μικτές ομάδες τοπικών ενώσεων.	Ενημέρωση από ΕΠΟ και ΕΠΣΑ σχετικά με την κλήση ποδοσφαιριστών της Ακαδημίας για συμμετοχή τους σε υποχρεώσεις της Εθνικής ομάδας και των Μικτών ομάδων.	<ul style="list-style-type: none"> • Τεχνικός Διευθυντής Ακαδημίας. • Διοικητικός Υπεύθυνος Ακαδημίας. • Γραμματεία Ακαδημίας.
23.	Διεξαγωγή αγώνων Ακαδημίας.	Διεξαγωγή επίσημων και φιλικών αγώνων όλων των ομάδων της Ακαδημίας (ώρα αγώνα, γήπεδο, προετοιμασία γηπέδου, αμοιβή διαιτητών και ιατρού αγώνα, επικοινωνία με αντιπάλους και διοργανώτρια αρχή).	<ul style="list-style-type: none"> • Προπονητές ηλικιακών τμημάτων. • Τεχνικός Διευθυντής Ακαδημίας. • Διοικητικός Υπεύθυνος Ακαδημίας. • Γραμματεία Ακαδημίας.
24.	Υποστήριξη αγώνων πρώτης ομάδας.	Εμπλοκή της Ακαδημίας στη διοργάνωση των εντός έδρας αγώνων της πρώτης ομάδας, παρέχοντας παιδιά για ball boys και line up kids.	<ul style="list-style-type: none"> • Προπονητές ηλικιακών τμημάτων. • Διοικητικός Υπεύθυνος Ακαδημίας. • Γραμματεία Ακαδημίας.
25.	Επισκέπτες / παρακολούθηση προπονήσεων.	Ικανοποίηση αιτημάτων για επίσκεψη στις αθλητικές εγκαταστάσεις και παρακολούθηση προπονήσεων από τρίτους.	<ul style="list-style-type: none"> • Τεχνικός Διευθυντής Ακαδημίας. • Διοικητικός Υπεύθυνος Ακαδημίας. • Γραμματεία Ακαδημίας.
26.	Ανάπτυξη Ακαδημίας.	Θέματα σχετικά με τη βελτίωση της λειτουργίας και των υποδομών της Ακαδημίας.	<ul style="list-style-type: none"> • Τεχνικός Διευθυντής Ακαδημίας. • Διοικητικός Υπεύθυνος Ακαδημίας.
27.	Μεταβολές στον αριθμό των	Κοινοποίηση στοιχείων για οποιαδήποτε μεταβολή στον	<ul style="list-style-type: none"> • Τεχνικός Διευθυντής Ακαδημίας.

ποδοσφαιριστών της Ακαδημίας.	αριθμό των ποδοσφαιριστών της Ακαδημίας (προσθήκες, αποχωρήσεις).	<ul style="list-style-type: none"> • Διοικητικός Υπεύθυνος Ακαδημίας. • Γραμματεία Ακαδημίας.
-------------------------------	-------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

8. Οικονομική Διαχείριση

Ο διαθέσιμος προϋπολογισμός της Ακαδημίας αποφασίζεται και ορίζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο της ΠΑΕ Παναθηναϊκός στην έναρξη κάθε ποδοσφαιρικής χρονιάς. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως η Ακαδημία δεν έχει έσοδα, διότι δεν υφίσταται πολιτική τιμολόγησης των παρεχόμενων υπηρεσιών. Παρακάτω (Πίνακας 5) παρουσιάζονται αναλυτικά τα έξοδα της Ακαδημίας για την περίοδο 2022 – 2023. Αυτά τα ποσά παραμένουν σχεδόν σταθερά για την Ακαδημία, παρουσιάζοντας πολύ μικρές αποκλίσεις ανά έτος, με συνέπεια ο προϋπολογισμός για τα επόμενα 2 – 3 έτη να εμφανίζει ελάχιστες διαφοροποιήσεις.

Πίνακας 5: Έξοδα Ακαδημίας

Α/Α	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΠΟΣΟ
1.	ΜΙΣΘΟΛΟΣΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	530.000 €
2.	ΕΞΟΔΑ ΑΓΩΝΩΝ	45.000 €
3.	ΣΥΜΒΟΛΑΙΑ ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΙΣΤΩΝ	56.000 €
4.	ΕΞΟΔΑ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑΣ ΟΜΑΔΩΝ	40.000 €
5.	ΙΑΤΡΟΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	65.000 €
6.	ΕΞΟΔΑ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΙΧΝΕΥΣΗΣ	10.000 €
7.	ΕΞΟΔΑ ΔΙΑΜΟΝΗΣ – ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ	125.000 €
8.	ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	75.000 €
9.	ΕΞΟΔΑ ΜΕΤΑΓΡΑΦΩΝ ΑΘΛΗΤΩΝ	5.000 €
10.	ΕΞΟΔΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΣΕ ΤΟΥΡΝΟΥΑ	20.000 €
11.	ΧΡΗΣΗ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ ΕΚΓΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	250.000 €

12.	ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΞΟΔΑ	20.000 €
	ΤΕΛΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΞΟΔΩΝ	1.241.000 €

V. ΣΥΖΗΤΗΣΗ / ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ

ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Σκοπός της εργασίας ήταν η καταγραφή και παρουσίαση του επιχειρηματικού σχεδίου βάσει του οποίου οργανώνεται και λειτουργεί η Ακαδημία της ΠΑΕ Παναθηναϊκός. Η επιλογή της Ακαδημίας του Παναθηναϊκού έγινε αφενός λόγω της εξαιρετικής φήμης που συνοδεύει το αναπτυξιακό της πρόγραμμα και αφετέρου εξαιτίας της πλούσιας και μακράς παράδοσής της στην παραγωγή σπουδαίων ταλέντων. Ο Παναθηναϊκός ανέκαθεν αποτελούσε και συνεχίζει να αποτελεί ένα σύλλογο με σημαντική παρουσία και δραστηριότητα στο χώρο των ακαδημιών, επενδύοντας συστηματικά στη διαρκή αναβάθμιση των προσφερόμενων υπηρεσιών της Ακαδημίας του. Από τα τμήματα υποδομής του συλλόγου έχουν αναδειχθεί κορυφαίοι Έλληνες ποδοσφαιριστές οι οποίοι κατόρθωσαν να αγωνιστούν στο υψηλότερο επίπεδο και να καθιερωθούν στην πρώτη ομάδα του Παναθηναϊκού, καθώς και να αποτελέσουν στελέχη της Εθνικής ομάδας και να διακριθούν στις κορυφαίες ευρωπαϊκές διοργανώσεις. Η οργανωτική δομή, η επαγγελματική οργάνωση και στελέχωση των επιμέρους τμημάτων, οι προσφερόμενες υπηρεσίες, τα άρτια εξοπλισμένα αθλητικά κέντρα, οι άριστες προπονητικές εγκαταστάσεις και ο σύγχρονος υλικοτεχνικός και τεχνολογικός εξοπλισμός της Ακαδημίας, σύμφωνα με τα κριτήρια, τους κανονισμούς και τις προδιαγραφές της UEFA και της ΕΠΟ, προσφέρουν το βέλτιστο περιβάλλον για την ολοκληρωμένη ανάπτυξη των νεαρών ποδοσφαιριστών και τις ιδανικές συνθήκες εργασίας για το ανθρώπινο δυναμικό της.

Στην Ακαδημία του Παναθηναϊκού έχει υιοθετηθεί η πεποίθηση ότι αναπόσπαστο κομμάτι για την επιτυχημένη οργάνωση, λειτουργία και βιώσιμη ανάπτυξή της αποτελεί η ύπαρξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου στο οποίο: (α) ορίζεται με σαφήνεια η ταυτότητα της Ακαδημίας ήτοι, η φιλοσοφία, ο σκοπός, το όραμα, οι αξίες και οι στόχοι της, (β) περιγράφονται οι υπηρεσίες που προσφέρει και οι εγκαταστάσεις της, (γ) εξηγούνται οι στρατηγικές που θα οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων της, (δ) αναλύεται η οργανωτική της διάρθρωση, η επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού της και η συνεχής εκπαίδευσή του, (ε)

αξιολογείται η παρούσα κατάσταση τόσο στο εσωτερικό (δυνάμεις, αδυναμίες), όσο και στο εξωτερικό της περιβάλλον (ευκαιρίες, απειλές) και (στ) καταγράφονται οι διαδικασίες και τα βασικά οικονομικά της στοιχεία (McKeever, 2018; Meyer & Allen, 2004; Κανελλόπουλος, 1994; Κόκκορης, 2001). Επιπρόσθετα, η σαφής και ξεκάθαρη δήλωση του σκοπού και του οράματος, η σταθερή φιλοσοφία και ο καθορισμός συγκεκριμένων στόχων και αξιών, είναι θεμελιώδη στοιχεία που: (α) προσδίδουν μια ξεχωριστή ταυτότητα στην Ακαδημία του Παναθηναϊκού, (β) παρακινούν και εμπνέουν το ανθρώπινο δυναμικό της, (γ) παρέχουν ξεκάθαρο προσανατολισμό στο έργο της Ακαδημίας και (δ) δημιουργούν την αίσθηση της συμμετοχής σε ένα σύνολο όπου όλοι δρουν συντονισμένα, με γνώμονα την επίτευξη ενός κοινού σκοπού.

Σύμφωνα με προηγούμενες μελέτες, ο κύριος στόχος των ακαδημιών των επαγγελματικών συλλόγων είναι η δημιουργία του βέλτιστου περιβάλλοντος για την ολοκληρωμένη ανάπτυξη των νεαρών ποδοσφαιριστών σε τακτικό, τεχνικό, φυσιολογικό, κοινωνικό και ψυχολογικό επίπεδο, ώστε να μεγιστοποιήσουν τις πιθανότητες μετάβασης τους στην πρώτη ομάδα του συλλόγου ως επαγγελματίες ποδοσφαιριστές (Mills et al., 2012; Reilly et al., 2004; Relvas et al., 2010; Richardson et al., 2004). Αντίστοιχα και στην Ακαδημία του Παναθηναϊκού, αποσκοπώντας στην άρτια ποδοσφαιρική και κοινωνική ανάπτυξη ολοκληρωμένων ανθρώπων και ποδοσφαιριστών που θα στελεχώσουν την πρώτη ομάδα του συλλόγου, εφαρμόζεται μια ολιστική προσέγγιση στην εκπαιδευτική διαδικασία, προσφέροντας ένα σύνολο υπηρεσιών που περιλαμβάνουν: (α) προπονητικά προγράμματα που σχετίζονται με την ποδοσφαιρική εξέλιξη των νεαρών αθλητών και τη μεγιστοποίηση της απόδοσής τους, με έμφαση στους τομείς της τεχνικής, της τακτικής, της φυσικής κατάστασης και των ψυχοπνευματικών παραγόντων, (β) ιδανικές προπονητικές εγκαταστάσεις και σύγχρονο υλικοτεχνικό και τεχνολογικό εξοπλισμό, (γ) συμμετοχή όλων των ηλικιακών τμημάτων σε επίσημες διοργανώσεις και τουρνουά, (δ) ιατρική και επιστημονική υποστήριξη υπό την επίβλεψη ειδικών αθλητικών επιστημόνων που χρησιμοποιούν τεχνολογία αιχμής και το απόσταγμα της τρέχουσας επιστημονικής γνώσης της αθλητικής και ιατρικής επιστήμης, για την πολύπλευρη ανάπτυξη, την αθλητική τελειοποίηση και τη συνεχή παρακολούθηση της υγείας των νεαρών ποδοσφαιριστών και (ε) ψυχολογική και εκπαιδευτική υποστήριξη για τη διαχείριση όλων των θεμάτων που άπτονται της ψυχολογίας και της μόρφωσης των αθλητών.

Οι νεαροί ποδοσφαιριστές αντιμετωπίζονται σαν μια σημαντική επένδυση και αποτελούν το σημείο αναφοράς στη φιλοσοφία της Ακαδημίας, της οποίας βασικοί πυλώνες

αποτελούν: (α) η εστίαση στην εκπαίδευση και ανάπτυξη πρωτίστως ολοκληρωμένων ανθρώπων και έπειτα ποδοσφαιριστών, εφαρμόζοντας μια ολιστική προσέγγιση στην εκπαιδευτική διαδικασία των αθλητών, η οποία συντελεί στην πνευματική, ψυχοκοινωνική, τεχνική, τακτική και σωματική ανάπτυξη τους, (β) η μέγιστη βοήθεια και υποστήριξη στους νεαρούς ποδοσφαιριστές, ώστε να κατακτήσουν τα όνειρά τους και να γίνουν η καλύτερη εκδοχή του εαυτού τους, τόσο εντός, όσο και εκτός γηπέδου (γ) η δημιουργία του κατάλληλου, σταθερού και θετικού περιβάλλοντος στο οποίο οι νεαροί αθλητές έχουν την ευκαιρία να αξιοποιήσουν στο μέγιστο το ταλέντο και τις δυνατότητές τους, (δ) η συνεχής βελτίωση της προπονητικής διαδικασίας, (ε) η ποιοτική ανάπτυξη των νεαρών ποδοσφαιριστών μέσα από την καθημερινή διαδικασία που θα φέρει μακροπρόθεσμη επιτυχία, χωρίς πίεση για πρόσκαιρα αποτελέσματα, και (στ) η πεποίθηση ότι εκπαιδεύονται νεαρά παιδιά, με συνέπεια η ορθότητα, η ηρεμία και η σταθερότητα να είναι αναπόσπαστα στοιχεία της συμπεριφοράς και των ενεργειών όλων των ανθρώπων της Ακαδημίας καθημερινά, σε κάθε περίπτωση, προπόνηση και αγώνα.

Επιπλέον, για την επίτευξη των στόχων της Ακαδημίας και την εκπλήρωση του οράματος για συνεχή ανάπτυξη και καθιέρωσή της στην ελίτ των ακαδημιών του ευρωπαϊκού ποδοσφαίρου, όπου η επαγγελματική και ηθική της λειτουργία, το προπονητικό της μοντέλο, η σταθερή της φιλοσοφία και η μοναδική της ταυτότητα, θα αποτελούν παράδειγμα προς μίμηση, εφαρμόζονται συγκεκριμένες στρατηγικές και πρακτικές, όπως: (α) επαγγελματική οργάνωση της Ακαδημίας, με σαφή οργανωτική δομή που απεικονίζεται στο οργανόγραμμά της, ώστε να υλοποιούνται ο σκοπός και οι στόχοι της, να καθορίζονται με σαφήνεια το ιεραρχικό σύστημα και η λειτουργία των ξεχωριστών τμημάτων, να προσδιορίζονται οι αρμοδιότητες και οι ευθύνες των θέσεων εργασίας και να ορίζεται ο τρόπος αξιολόγησης του κάθε μέλους, (β) στελέχωση του ανθρώπινου δυναμικού με εξειδικευμένα μέλη που διαθέτουν τις απαραίτητες ικανότητες, την εμπειρία, το εκπαιδευτικό υπόβαθρο, τις απαιτούμενες πιστοποιήσεις και τη σωστή προσέγγιση, ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του συλλόγου και του αναπτυξιακού προγράμματος, καθώς και συνεχή εκπαίδευσή τους για να ανανεώνουν τις γνώσεις τους και να προσφέρουν σωστή καθοδήγηση και υποστήριξη στους νεαρούς ποδοσφαιριστές, (γ) σύγχρονα αθλητικά κέντρα και προπονητικές εγκαταστάσεις, με άρτιο προπονητικό και επιστημονικό εξοπλισμό, δημιουργώντας το βέλτιστο περιβάλλον για την πολύπλευρη ανάπτυξη και εκπαίδευση των εκκολλητόμενων ποδοσφαιριστών, (δ) διαρκή επένδυση στον απαιτούμενο υλικοτεχνικό και τεχνολογικό εξοπλισμό, που συμβάλει σημαντικά στην παροχή υψηλού επιπέδου

προπονητικών και επιστημονικών υπηρεσιών, (ε) πρωτοπορία στην ανίχνευση και απόκτηση νεαρών ταλαντούχων ποδοσφαιριστών και (στ) ανάλυση και αξιολόγηση της παρούσας κατάστασης της Ακαδημίας, τόσο στο εσωτερικό της περιβάλλον, προσδιορίζοντας τα ισχυρά σημεία και τις αδυναμίες στην λειτουργία της, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον, επισημαίνοντας τις ευκαιρίες που υπάρχουν για περαιτέρω εξέλιξη και πρόοδο, αλλά και τις απειλές που αντιμετωπίζει.

Ένα σπουδαίο επίτευγμα για τα ελληνικά δεδομένα, που αποδεικνύει αφενός την επιτυχία του αναπτυξιακού προγράμματος και της εκπαιδευτικής διαδικασίας της Ακαδημίας και αφετέρου την επένδυση του συλλόγου στα τμήματα υποδομής του, είναι η συμπλήρωση 132 συνεχόμενων επίσημων παιχνιδιών (Πρωτάθλημα και Κύπελλο) της πρώτης ομάδας του Παναθηναϊκού, τις αγωνιστικές περιόδους από το 2017 έως το 2021, στα οποία πήρε χρόνο συμμετοχής τουλάχιστον ένας ποδοσφαιριστής προερχόμενος από την Ακαδημία. Ο μέγιστος αριθμός ποδοσφαιριστών προερχόμενων από την Ακαδημία που χρησιμοποιήθηκε σε ένα παιχνίδι, σημειώθηκε στον 99ο αγώνα του σερί, στο τελευταίο παιχνίδι της περιόδου 2019 – 2020, όταν κόντρα στον ΟΦΗ αγωνίστηκαν 9 ποδοσφαιριστές από τα τμήματα υποδομής του συλλόγου.

Εξίσου σημαντικό επίτευγμα αποτελεί και η κατάκτηση του Πρωταθλήματος Υποδομής Super League K-19 τη σεζόν 2021 – 2022 από το τμήμα K-19 της Ακαδημίας. Η κατάκτηση αυτού του τίτλου προήλθε χωρίς να θυσιάζεται σε καμία στιγμή η εκπαιδευτική διαδικασία, η αγωνιστική ταυτότητα, το πλάνο και οι αξίες που χαρακτηρίζουν την Ακαδημία και αποτέλεσε το επιστέγασμα της προσπάθειας και της δουλειάς που πραγματοποιείται από όλους τους ανθρώπους της Ακαδημίας και από τους ταλαντούχους ποδοσφαιριστές. Μολονότι τα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα δεν αποτελούν κύριο στόχο του αναπτυξιακού προγράμματος της Ακαδημίας, στα δύο ανώτερα ηλικιακά τμήματα (K-17 και K-19), παράλληλα με τη σωστή εκπαίδευση, εντάσσονται και τα στοιχεία του ανταγωνισμού, της νίκης και της διεκδίκησης τίτλων και καλλιεργείται εντονότερα η νοοτροπία του νικητή στους αθλητές.

Επιπλέον, ως πρωταθλητής Ελλάδας, το τμήμα K-19 του Παναθηναϊκού συμμετείχε για πρώτη φορά στην κορυφαία διοργάνωση των Νέων, στο Youth League της UEFA, το αντίστοιχο Champions League των ομάδων K-19, τη σεζόν 2022 – 2023, κατορθώνοντας να προκριθεί σε δύο προκριματικούς γύρους και να φτάσει στα play off της διοργάνωσης. Η συμμετοχή σε αυτή τη διοργάνωση αποτελεί μια εξαιρετική ευκαιρία για διεθνή προβολή του έργου που πραγματοποιείται στην Ακαδημία και παρέχει τη δυνατότητα στους νεαρούς

ποδοσφαιριστές να συλλέξουν πολύτιμες αγωνιστικές εμπειρίες στο υψηλότερο επίπεδο και να δείξουν τις ικανότητες και το ταλέντο τους απέναντι σε κορυφαίους ευρωπαϊκούς συλλόγους.

Ένα ακόμη στοιχείο που ενισχύει την καλή φήμη του αναπτυξιακού προγράμματος της Ακαδημίας είναι ο σημαντικός αριθμός των ποδοσφαιριστών που έχουν εκπαιδευτεί στα τμήματα υποδομής του Παναθηναϊκού και που για την αγωνιστική σεζόν 2021 – 2022 είχαν υπογράψει επαγγελματικό συμβόλαιο και αγωνίζονταν είτε στην πρώτη ομάδα του συλλόγου, είτε σε ομάδες της πρώτης και δεύτερης επαγγελματικής κατηγορίας της Ελλάδας και του εξωτερικού. Συνολικά 79 ποδοσφαιριστές προερχόμενοι από την Ακαδημία είχαν επαγγελματικό συμβόλαιο, ένας αριθμός που καταδεικνύει ότι η Ακαδημία του Παναθηναϊκού συνεχίζει να αποτελεί ένα «εργοστάσιο» παραγωγής ταλέντων τόσο για την πρώτη ομάδα του συλλόγου, όσο και για άλλες επαγγελματικές ομάδες της Ελλάδας και του εξωτερικού.

Η παρούσα εργασία αποτύπωσε το ακριβές πορτρέτο του περιβάλλοντος της Ακαδημίας της ΠΑΕ Παναθηναϊκός, παρουσιάζοντας στοιχεία που αφορούν τον επιχειρηματικό σχεδιασμό και τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας της. Οι ακαδημίες ποδοσφαίρου λειτουργούν σε διαφορετικούς τομείς (ιδιωτικός, δημόσιος, εθελοντικός) και καθεμία έχει διαφορετικό σκοπό και στόχους (Trikalis et al., 2014). Συνεπώς, τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης μπορούν να συμβάλλουν στον τομέα της διοίκησης και οργάνωσης του αναπτυξιακού ποδοσφαίρου, όπου υπάρχει έλλειψη σχετικών ερευνών, παρέχοντας γνώσεις για ένα επιτυχημένο αναπτυξιακό περιβάλλον όπως είναι αυτό της Ακαδημίας του Παναθηναϊκού. Αντιθέτως, δεν παρέχουν αντικειμενικές απόψεις και αδιαμφισβήτητα στοιχεία τα οποία μπορούν να εφαρμοσθούν άνευ όρων στα πλαίσια άλλων ακαδημιών ποδοσφαίρου, παρά μόνο εφόσον διαπιστωθεί από αυτές ότι υπάρχουν σημεία αλληλοεπικάλυψης και προσαρμοσθούν κατάλληλα από τους υπεύθυνους οργάνωσης και διοίκησης. (Flyvbjerg, 2006; Hodge & Sharp, 2016; Tracey, 2010).

Με βάση τα αποτελέσματα της παρούσας εργασίας, οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα συνοψίζονται στις εξής:

- Να διενεργηθούν μελέτες και σε άλλες ακαδημίες επαγγελματικών και ερασιτεχνικών ποδοσφαιρικών συλλόγων, που θα αφορούν την οργάνωση, τη λειτουργία και το αναπτυξιακό τους πρόγραμμα, έτσι ώστε να δημιουργηθεί ένα θεωρητικό υπόβαθρο σχετικά με τον επιχειρηματικό σχεδιασμό των ακαδημιών στην Ελλάδα.

- Να μελετηθεί ο επιχειρηματικός σχεδιασμός επαγγελματικών συλλόγων ποδοσφαίρου.
- Να πραγματοποιηθεί εκτεταμένη έρευνα σε αθλητές ακαδημιών ποδοσφαίρου προκειμένου να αντληθούν χρήσιμα στοιχεία που θα σχετίζονται με τις απόψεις και τις ανάγκες τους.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση

- Arsenal (2022). *The Arsenal academy – an introduction*. Retrieved from <https://www.arsenal.com/academyintroduction>
- Arsenal (2022). *Our vision/ Our club/ Academy*. Retrieved from <https://arsenalacademy.co.uk/>
- Balliauw, M., Bosmans, J., & Pauwels, D. (2021). Does the quality of a youth academy impact a football player's market value? *Sport, Business and Management: An International Journal*, 12, 269-283.
- Bourke, A. (2003). The dream of being a professional soccer player: Insights on career development options of young Irish players. *Journal of sport and social issues*, 27(4), 399-419.
- Chadwick, S., & Hamil, S. (Eds.) (2009). *Managing football: An international perspective*. London: Routledge.
- Crowe, S., Cresswell, K., Robertson, A., Huby, G., Avery, A., & Sheikh, A. (2011). The case study approach. *BMC medical research methodology*, 11(1), 1-9.
- Di Minin, A., Frattini, F., Bianchi, M., Bortoluzzi, G., & Piccaluga, A. (2014). Udinese Calcio soccer club as a talents factory: Strategic agility, diverging objectives, and resource constraints. *European Management Journal*, 32(2), 319-336.
- Dolles, H., & Söderman, S. (2013). The network of value captures in football club management: A framework to develop and analyze competitive advantage in professional team sports. In S. Söderman & H. Dolles (Eds.), *Handbook of Research on Sport and Business*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- European Club Association (2011). *ECA Report on Youth Academies*. Retrieved from <https://www.ecaeurope.com/media/2730/eca-report-on-youth-academies.pdf>
- European Commission (1995). *Case c-415/93*. Retrieved from www.eur-lex.europa.eu
- FC Barcelona (2022). *What we do*. Retrieved from <https://www.fcbarcelona.com/en/card/783646/what-do-we-do>
- FC Barcelona (2022). *Identity/ Facilities/ La-masia/ Sporting-management/ Football*. Retrieved from <https://www.fcbarcelona.com/en/club/>
- FC Barcelona (2022). *Coaching the coaches*. Retrieved from <https://www.fcbarcelona.com/en/card/759571/coaching-the-coaches>

- FC Barcelona (2022). *The project*. Retrieved from <https://barcaacademy.fcbarcelona.com/en/the-project/>
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative inquiry*, 12(2), 219-245.
- Gammelsæter, H., & Jakobsen, S. E. (2008). Models of organization in Norwegian professional soccer. *European Sport Management Quarterly*, 8(1), 1-25.
- Hodge, K., & Sharp, L. A. (2016). Case studies. In B. Smith, & A. Sparkes, *Routledge handbook of qualitative research in sport and exercise* (pp. 62-75), New York, NY: Routledge.
- Larsen, C. H., Storm, L. K., Sæther, S. A., Pyrdol, N., & Henriksen, K. (2020). A world class academy in professional football: The case of Ajax Amsterdam. *Scandinavian Journal of Sport and Exercise Psychology*, 2, 33–43.
- McKeever, M. P. (2018). *How to write a business plan*. Berkeley, CA: Nolo.
- Mills, A., Butt, J., Maynard, I., & Harwood, C. (2012). Identifying factors perceived to influence the development of elite youth football academy players. *Journal of sports sciences*, 30(15), 1593-1604.
- Playerscout (2022). *Ajax academy*. Retrieved from <https://playerscout.co.uk/ajax-academy/>
- Radaelli, G., Dell’Era, C., Frattini, F., & Messeni Petruzzelli, A. (2018). Entrepreneurship and human capital in professional sport: A longitudinal analysis of the Italian soccer league. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(1), 70-93.
- Reilly, T., Williams, A. M., Nevill, A., & Franks, A. (2000). A multidisciplinary approach to talent identification in soccer. *Journal of sports sciences*, 18(9), 695-702.
- Reilly, T., Richardson, D., Stratton, G., & Williams, A. M. (2004). *Youth soccer: From science to performance*. London: Routledge.
- Relvas, H., Richardson, D., Gilbourne, D., & Littlewood, M. (2008). Youth development structures, philosophy and working mechanisms of top-level football clubs: a pan-European perspective. In *Science and Football VI* (pp. 502-507). Routledge.
- Relvas, H., Littlewood, M., Nesti, M., Gilbourne, D., & Richardson, D. (2010). Organizational structures and working practices in elite European professional football clubs: Understanding the relationship between youth and professional domains. *European Sport Management Quarterly*, 10(2), 165-187.

- Richardson, D., Gilbourne, D., & Littlewood, M. (2004). Developing support mechanisms for elite young players in a professional soccer academy: Creative reflections in action research. *European Sport Management Quarterly*, 4(4), 195-214.
- Samur, S. (2019). Process management in football youth development program. *Journal of Education and Training Studies*, 7(9), 8-21
- Simons, H. (2009). *Case study research in practice*. London: Sage.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. London: Sage.
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative quality: Eight “big-tent” criteria for excellent qualitative research. *Qualitative inquiry*, 16(10), 837-851.
- Trikalis, C., Papanikolaou, Z., & Trikali, S. (2014). Developing Youth Football Academies in Greece: Managing Issues and Challenges. *International Journal of Sport Management, Recreation & Tourism*, 14, 1-20.
- UEFA (2009). *Barca kids at home at La Masia*. Retrieved from <https://www.uefa.com/uefachampionsleague/news/01d5-0e70aceecbc0-57a9e073db30-1000--barca-kids-at-home-at-la-masia/>
- UEFA (2015). *Financial fair play: all you need to know*. Retrieved from <https://www.uefa.com/news/0253-0d7f34cc6783-5ebf120a4764-1000--financial-fair-play-all-you-need-to-know/>
- UEFA (2019). *Protection of young players*. Retrieved from <https://www.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/protection-young-players/>
- UEFA (2022). *Club Licensing and Financial Sustainability Regulations*, edition 2022. Retrieved from [UEFA Club Licensing and Financial Sustainability Regulations • Reader • UEFA Documents](#)
- Unnithan, V., White, J., Georgiou, A., Iga, J., & Drust, B. (2012). Talent identification in youth soccer. *Journal of sports sciences*, 30(15), 1719-1726.
- Vaeyens, R., Coutts, A., & Philippaerts, R. M. (2005). Evaluation of the “under-21 rule”: Do young adult soccer players benefit? *Journal of Sports Sciences*, 23(10), 1003-1012.
- Williams, A. M., & Reilly, T. (2000). Talent identification and development in soccer. *Journal of sports sciences*, 18(9), 657-667.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). London: Sage.

Ελληνική

- Deakins, D., & Freel, M. (2007). *Επιχειρηματικότητα*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

- ΕΠΟ (2021). *Κανονισμός Ιδιότητας και Μετεγγραφών Ποδοσφαιριστών*. Ανακτήθηκε από https://www.epo.gr/media/files/KATASTATIKO_KANONISMOI/2021-2022/Kanonismos_Idiotitas_Meteggrafon_Podosfairiston_2021.pdf
- ΕΠΟ (2022). *Κανονισμός Αδειοδότησης Ομάδων*. Ανακτήθηκε από [KANONISMOS_ADEIODOTHSHS_EDITION_2022.pdf](https://www.epo.gr/media/files/KANONISMOS_ADEIODOTHSHS_EDITION_2022.pdf)
- Κανελλόπουλος, Χ. (1994). *Διοίκηση μικρομεσαίων επιχειρήσεων και επιχειρηματικότητα*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπασωτηρίου.
- Κόκκορης, Θ. (2001). *Το επιχειρηματικό σχέδιο, Πρακτικός οδηγός για τις Μικρές & Μεσαίες επιχειρήσεις*. γ' έκδοση. Αθήνα: Kokkoris International.
- Λάιος, Α. (2005). *Οργανωτικές και διοικητικές δεξιότητες του προπονητή*. Αθήνα: Εκδόσεις University Studio Press.
- Meyer, E., & Allen, K. (2004). *Επιχειρηματικότητα & διοίκηση μικρών επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ.
- Μπουραντάς Δ. (1992). *Μάνατζμεντ: Οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Team.
- Ranathinaikos FC (2023). *Σύλλογος/ Ακαδημία/ Ιστορία*. Ανακτήθηκε από <https://www.pao.gr/>
- Παπαδημητρίου, Δ. (2005). *Διοίκηση αθλητικών οργανισμών και επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Παπαδόπουλος, Α. (2013). *Η εκπαίδευση των παιδιών ηλικίας 6-18 ετών στο ποδόσφαιρο: οργάνωση τμημάτων υποδομής ποδοσφαίρου*. (Διδακτορική διατριβή, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου). Ανακτήθηκε από <https://amitos.library.uop.gr/xmlui/handle/123456789/2273>
- Thomas, J. R., & Nelson, J. (2003). *Μέθοδοι έρευνας στη φυσική δραστηριότητα*. Αθήνα: Εκδόσεις Πασχαλίδη.
- Τσεκούρας, Ε. (2014). *Οι παράμετροι δημιουργίας και λειτουργίας ακαδημιών ποδοσφαίρου παγκόσμια: Ανάλυση διαφορετικών διεθνών μοντέλων*. (Μεταπτυχιακή εργασία, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου). Ανακτήθηκε από <https://amitos.library.uop.gr/xmlui/handle/123456789/2197>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



Π.Α.Ε ΠΑΝΑΘΗΝΑΪΚΟΣ

Λεωφόρος Πεντέλης 13,
Τ.Κ. 152 35, Βρύλλισσις, Αθήνα
Τ +30 210 87 09 000 F +30 210 87 09 200
E paoinfo@pao.gr www.pao.gr

Κορωπί, 23/11/2022

Βεβαίωση

Με την παρούσα επιστολή βεβαιώνουμε ότι επιτρέπουμε στον φοιτητή κ. **Σάμιο Αργύριο** του Ευαγγέλου με Α.Μ.: 6062202101037, να συγγράφει διπλωματική εργασία με τίτλο **‘Επιχειρησιακό πλάνο (Business Plan): Μελέτη περίπτωσης της Ακαδημίας Π.Α.Ε. Παναθηναϊκός Α.Ο.’**.

Η εργασία γίνεται στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος Οργάνωση και Διαχείριση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων του τμήματος Οργάνωση και Διαχείριση Αθλητισμού του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου.

Για την ΠΑΕ ΠΑΝΑΘΗΝΑΪΚΟΣ ΑΟ

Εμμανουήλ Μαυροκουκούλακης
Αντιπρόεδρος & Διευθύνων Σύμβουλος

ΠΕΡΙΒΛΑΣ ΧΩΡΗΓΟΣ:

Stoiximan

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΠΑΡΟΧΟΣ:

COSMOTE TV

ΧΩΡΗΓΟΣ ΑΘΛΗΤΙΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ:



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΙ ΧΩΡΗΓΟΙ:



ΧΩΡΗΓΟΙ:



PANATHINAIKOS ABOVE ALL