



**ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ
ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ
ΕΘΝΙΚΩΝ ΟΛΥΜΠΙΑΚΩΝ ΑΚΑΔΗΜΙΩΝ**

της Παρασκευής Δ. Σαλέπη, M.Sc.

**Διδακτορική διατριβή που υποβάλλεται στο Τμήμα Οργάνωσης και Διαχείρισης
Αθλητισμού, της Σχολής Επιστημών Ανθρώπινης Κίνησης και Ποιότητας Ζωής
του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου ως μέρος της εκπλήρωσης των υποχρεώσεων
για την απόκτηση του διδακτορικού τίτλου «Οργάνωση και Διαχείριση
Αθλητισμού».**

Σπάρτη

2021

Επιβλέπων: Κωνσταντίνος Γεωργιάδης, Καθηγητής

Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τις διατάξεις του άρθρου 18 (Λόγοι και διαδικασία διαγραφής) του Κανονισμού Λειτουργίας, δηλώνω υπεύθυνα, ότι για τη συγγραφή της Διδακτορικής μου Διατριβής 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 κ.λπ.)

Ημερομηνία: / / 2021

Η Δηλούσα

Σαλέπη Παρασκευή

Copyright © Παρασκευή Δ. Σαλέπη, 2021

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 τη συγγραφέα.

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

ΕΠΤΑΜΕΛΗΣ ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

ΓΕΩΡΓΙΑΔΗΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ (Επιβλέπων)

Καθηγητής

Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

ΒΡΟΝΤΟΥ ΟΥΡΑΝΙΑ

Αναπληρώτρια Καθηγήτρια

Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

ΔΟΥΒΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

Καθηγητής

Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

ΚΡΙΕΜΑΔΗΣ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ

Καθηγητής

Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

ΚΩΣΤΑ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

Καθηγητής

Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης

ΠΑΠΑΔΗΜΗΤΡΙΟΥ ΔΗΜΗΤΡΑ

Αναπληρώτρια Καθηγήτρια

Πανεπιστήμιο Πατρών

ΤΡΑΥΛΟΣ ΑΝΤΩΝΙΟΣ

Καθηγητής

Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Παρασκευή Δ. Σαλέπη: Διερεύνηση στρατηγικών και επιχειρησιακών παραγόντων στην αποτελεσματική λειτουργία των Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών.

(Με την επίβλεψη του Κωνσταντίνου Γεωργιάδη, Καθηγητής)

Η παρούσα διδακτορική διατριβή εστιάζει στους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς παράγοντες που επηρεάζουν και ρυθμίζουν τη λειτουργία των 149 Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών (ΕΟΑ) οι οποίες έχουν συσταθεί παγκοσμίως. Συγκεκριμένα ερευνώνται: α) η συστηματική αποτίμηση της εύρυθμης ή μη λειτουργίας των ΕΟΑ β) το μοντέλο διακυβέρνησης αυτών γ) ο βαθμός αυτονομίας ή και εξάρτησής τους σε θέματα οργανωτικών πόρων δ) τα δίκτυα που έχουν αναπτυχθεί για την επιτέλεση της αποστολής τους και των παρεχόμενων υπηρεσιών τους ε) η συμβολή τόσο της Διεθνούς Ολυμπιακής Επιτροπής όσο και της Διεθνούς Ολυμπιακής Ακαδημίας οι οποίοι αποτελούν κυρίαρχους οργανισμούς στο θεσμικό περιβάλλον των ΕΟΑ. Μελετήθηκε το μοντέλο διακυβέρνησης των ΕΟΑ, ενώ για την προσέγγιση ζητημάτων οργανωσιακής διακυβέρνησης χρησιμοποιήθηκαν η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών, η θεσμική θεωρία, η θεωρία της εξάρτησης από τους πόρους και οι δια-οργανωτικές σχέσεις. Πραγματοποιήθηκε αρχειακή έρευνα μαζί με ένα σύνολο διερευνητικών ημι-δομημένων συνεντεύξεων με 20 γνώστες των θεμάτων: (4) από τη ΔΟΕ, (2) από τη ΔΟΑ, (9) από τις ΕΟΑ και από (5) Ακαδημαϊκούς. Η αρχειακή έρευνα και η θεματική ανάλυση των δεδομένων από τις συνεντεύξεις, παρείχαν θέματα που ενσωματώθηκαν στο ερωτηματολόγιο το οποίο συμπλήρωσαν οι διευθυντές των ΕΟΑ (ποσοστό συμμετοχής 67,8% - 99 από τις 146 σε λειτουργία ΕΟΑ). Τα συμπεράσματα που προκύπτουν αφορούν: α) τη συμβολή της ΔΟΕ και της ΔΟΑ για την αντιμετώπιση των θεμάτων τα οποία αποδείχθηκε ότι παρακωλύουν το έργο των ΕΟΑ, β) τις τακτικές υιοθέτησης χρηστής διακυβέρνησης, γ) τις βελτιωτικές δράσεις ως προς το μοντέλο διακυβέρνησης που χρησιμοποιείται στη πλειοψηφία των ΕΟΑ. Εντοπίστηκαν, οι στρατηγικές συμμαχίες και η συγκρότηση δικτύων που έχουν δημιουργηθεί, και προτάθηκαν τρόποι σχετικά με την εύρυθμη λειτουργία των ΕΟΑ σε βάθος χρόνου.

Λέξεις κλειδιά: διακυβέρνηση, θεσμικό περιβάλλον, εκπαίδευση, διοίκηση, στρατηγική, πόροι

ABSTRACT

Paraskevi Salepi: Evaluation of strategies and procedural factors towards the effective operation of the National Olympic Academies.

(With the supervision of Dr. Konstantinos Georgiadis, Professor)

This dissertation focuses on the strategic and operational factors that influence and regulate the operation of the 149 National Olympic Academies (NOAs) that have been established worldwide. The followings are investigated: a) the systematic evaluation of the proper or non-proper functioning of the NOAs, b) the model of their governance, c) the degree of their autonomy and/or dependence on organizational resources, d) the networks that have been developed to fulfill their mission and the provided services, (e) the contribution of both the International Olympic Committee (IOC), and the International Olympic Academy (IOA), which are the dominant bodies in the institutional environment of the NOAs. The governance model of the NOAs was studied and along with the stakeholder theory, the institutional theory, the resource dependence theory and the inter-organizational relations, formed the theoretical framework of the research and were used to approach issues of organizational governance. In order to address the aforementioned objectives, an archival research, along with a set of exploratory semi-structured interviews, were conducted with 20 key stakeholders from the IOC (4), IOA (2), NOAs (9), Academics (5). The archival research in conjunction with the thematic analysis of the interview data, provided themes to be incorporated into a questionnaire drawn up with NOA officials (response rate 67.8% - 99 of the 146 in operation NOAs). The conclusions that emerge concern: a) the contribution of the IOC and the IOA in addressing issues that have proved to hamper the work of the NOAs; b) the practices/policies of good governance; c) improvements to the governance model used in the majority of the NOAs. Established strategic alliances and networking have been identified, and ways have been proposed for the smooth operation of the NOAs in the long run.

Key words: governance, institutional environment, education, administration, strategy, resources

ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ

Το ταξίδι ήταν πράγματι μακρύ αλλά έφθασε στο τέλος. Δε θα είχε ξεκινήσει χωρίς τη θετική έκβαση της πρότασής μου για χορήγηση υποτροφίας από το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου στο πλαίσιο του προγράμματος «ΠΕΛΟΠΑΣ». Επίσης, το 2014 είχα τη τιμή να είμαι μεταξύ των τεσσάρων επιτυχόντων των υποτροφιών σε υποψήφιους διδάκτορες, τις οποίες χορήγησε το κέντρο Ολυμπιακών Σπουδών της Διεθνούς Ολυμπιακής Επιτροπής.

Φέρω τεράστιο σεβασμό και ευγνωμοσύνη στον αείμνηστο Νικόλαο Φιλάρετο, μέσω του οποίου γνώρισα το Ολυμπιακό Κίνημα. Υπήρξε ένας εύστροφος και οξυδερκής τεχνοκράτης μα πάνω απ' όλα άνθρωπος με ιδανικά και ευαισθησίες.

Στον επιβλέποντα, Καθηγητή Κωνσταντίνο Γεωργιάδη που μου εμπιστεύτηκε την εκπόνηση του συγκεκριμένου εγχειρήματος. Η πολύχρονη εμπειρία του στις Εθνικές Ολυμπιακές Ακαδημίες, η επιμονή του στο θέμα της επιστημοσύνης, η ενθάρρυνση και η καθοδήγηση του ήταν πολύτιμες. Ευχαριστώ πολύ τον Καθηγητή Αθανάσιο Κριεμάδη, για την άμεση και αποτελεσματική ανταπόκριση κάθε φορά που χρειαζόμουν καθώς και τον Ομότιμο Καθηγητή Κωνσταντίνο Μουντάκη για τη στήριξη και την αξιοπιστία που υπέδειξε.

Η υψηλού επιπέδου επιστημονική κατάρτιση όλων των μελών της επταμελούς εξεταστικής επιτροπής είναι αδιαμφισβήτητη. Οφείλω να αναφερθώ ιδιαίτερος στον Καθηγητή Αντώνιο Τραυλό, για τις διορθώσεις και υποδείξεις που μου παρείχε και στην Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Δήμητρα Παπαδημητρίου, για τον χρόνο που μου αφιέρωσε και τις πολύτιμες συμβουλές της. Ευχαριστώ πολύ για την εποικοδομητική επικοινωνία την Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Ουρανία Βρόντου, τον Καθηγητή Γεώργιο Κώστα και τον Καθηγητή Ιωάννη Δουβή.

Στον Πρόεδρο της ΔΟΑ κύριο Ισίδωρο Κούβελο και στα στελέχη της ΔΟΑ που διευκόλυναν το έργο μου.

Στους γονείς μου, η ζωή των οποίων αποτελεί για εμένα πηγή θαυμασμού και έμπνευσης. Στον σύζυγό μου, για την υπομονή του και τη φροντίδα του όλα αυτά τα χρόνια, στο κοριτσάκι μας, για τις ανεκτίμητα όμορφες στιγμές που μας έχει χαρίσει.

*Σε αυτούς που εμπνεύστηκαν την
ίδρυση της Διεθνούς Ολυμπιακής
Ακαδημίας, στα σημερινά της
στελέχη, σε όσους με σεβασμό και
ζήλο εργάστηκαν και εργάζονται για
το έργο των Εθνικών Ολυμπιακών
Ακαδημιών.*

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	v
ABSTRACT	vi
ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ	vii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	xvi
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ	xvii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ	xviii
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ	xix
ΚΕΦΑΛΑΙΟ I	1
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
1.1 Ερευνητικό υπόβαθρο.....	1
1.2 Μειωμένο ενδιαφέρον στη φιλοξενία μεγάλης εμβέλειας εκδηλώσεων	2
1.3 Παρακαταθήκη μεγάλης εμβέλειας αθλητικών εκδηλώσεων.....	6
1.4 Αντίδραση και δράση της ΔΟΕ – ερευνητικά ερωτήματα	8
1.5 Εκπαιδευτική παρακαταθήκη του Ολυμπιακού Κινήματος	11
1.6 Σημαντικότητα της έρευνας	14
1.7 Βασικός σκοπός έρευνας και ερευνητικοί στόχοι.....	15
1.8 Πηγές πληροφόρησης	16
1.9 Δομή έρευνας.....	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ II	18
2. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....	18
Α΄ ΜΕΡΟΣ.....	19
2.1 Διεθνής Ολυμπιακή Ακαδημία.....	19
2.1.1 Θεμελίωση και συγκρότηση ΔΟΑ.....	19
2.1.2 Επιστημονική έρευνα για τη ΔΟΑ	21
2.1.3 Νομικό Καθεστώς Διεθνούς Ολυμπιακής Ακαδημίας	23
2.1.3.1 Θεσμικές δεσμεύσεις ΔΟΑ	24
2.1.3.2 Φυσικά πρόσωπα και σύνθεση φυσιογνωμίας της ΔΟΑ	24
2.1.4 Έμβλημα Διεθνούς Ολυμπιακής Ακαδημίας.....	25
2.1.5 Εξελικτική πορεία Επιτροπής ΔΟΕ για τη ΔΟΑ (1962 -2021)	25
2.1.6 ΔΟΑ και Ολυμπιακή Αλληλεγγύη	29
2.1.7 Εκπαίδευση και βαθμιαία εισαγωγή της ΔΟΑ στον ακαδημαϊκό χώρο	33
2.1.8 Εκπαιδευτικό πρόγραμμα ΔΟΕ στις Ολυμπιακές Αξίες (OVER)	35
2.1.9 Πρωτοβουλία ΔΟΕ στη δημιουργία του OVER.....	36

2.1.10	Διεθνής Επιτροπή Pierre de Coubertin	37
2.1.11	Κέντρα Ολυμπιακών Σπουδών	38
B' ΜΕΡΟΣ.....		39
2.2	Εθνικές Ολυμπιακές Ακαδημίες	39
2.2.1	Ολυμπιακός Χάρτης	39
2.2.2	Συνιστώσες του Ολυμπιακού Κινήματος	41
2.2.3	ΕΟΑ ως βραχίονες της ΔΟΑ	45
2.2.4	Αποστολή ΕΟΑ και επιμέρους στόχοι αυτών	47
2.2.5	Άμεσοι Εταίροι ΕΟΑ.....	48
2.2.5.1	Σχέσεις ΕΟΑ με ΕΟΕ	48
2.2.5.2	Προβλήματα στις σχέσεις μεταξύ ΕΟΑ και ΕΟΕ	49
2.2.5.3	Σχέσεις ΕΟΑ με τη ΔΟΕ	50
2.2.6	Δίκτυα ΕΟΑ	51
2.2.6.1	Ιβηρο-Αμερικανική Ένωση ΕΟΑ (ΑΡΑΟ)	51
2.2.6.2	Ένωση Γαλλόφωνων ΕΟΑ (ΑΓΑΟ).....	52
2.2.6.3	Ένωση ΕΟΑ Αφρικής (ΑΑΝΟΑ)	52
2.2.6.4	Ένωση Ευρωπαϊκών ΕΟΑ (ΕΝΟΑ).....	53
Γ' ΜΕΡΟΣ		55
2.3	Θεωρητικό Μοντέλο έρευνας	55
2.3.1	Θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών	56
2.3.2	Χρηστή διακυβέρνηση	58
2.3.2.1	Αναγκαιότητα και ορισμός.....	58
2.3.2.2	Διαστάσεις και μέτρηση της χρηστής διακυβέρνησης	59
2.3.2.3	Οφέλη και χαρακτηριστικά χρηστής διακυβέρνησης	60
2.3.2.4	Ηθική διακυβέρνηση = χρηστή διακυβέρνηση	63
2.3.2.5	Καταστατικές υποχρεώσεις μελών ΔΣ	65
2.3.2.6	Κώδικες πρακτικής για μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς	65
2.3.2.7	Αρχές και κατευθυντήριες γραμμές αθλητικής διακυβέρνησης	66
2.3.3	Μοντέλα Οργανωσιακής Διακυβέρνησης.....	67
2.3.3.1	Ορισμός και μοντέλα οργανωσιακής διακυβέρνησης.....	67
2.3.3.2	Επιχειρηματικό μοντέλο διακυβέρνησης (corporate model)	68
2.3.4	Μοντέλα διακυβέρνησης μη κερδοσκοπικών οργανισμών.....	69
2.3.4.1	Παραδοσιακό μοντέλο διακυβέρνησης	69

2.3.4.2	Μοντέλο πολιτικών διακυβέρνησης	71
2.3.4.3	Εκτελεστικό μοντέλο διακυβέρνησης	71
2.3.5	Θεωρία εξάρτησης από τους πόρους (ΘΕΠ)	72
2.3.5.1	ΘΕΠ και διακυβέρνηση μη κερδοσκοπικών οργανισμών	73
2.3.5.2	ΘΕΠ και δια-οργανωτικές σχέσεις (IOR)	74
2.3.5.3	Εφαρμογή ΘΕΠ σε αθλητικούς οργανισμούς και στη παρούσα έρευνα....	75
2.3.6	Σχέσεις μεταξύ των οργανισμών ή δια-οργανωτικές σχέσεις (IOR)	78
2.3.7	Θεσμικό περιβάλλον και θεσμική θεωρία	79
2.3.7.1	Βασικά στοιχεία θεσμικής θεωρίας	81
2.3.7.2	Θεμελιώδεις αρχές της θεσμικής θεωρίας	82
2.3.7.3	Θεσμική θεωρία στην αθλητική έρευνα	88
ΚΕΦΑΛΑΙΟ III	91
3.	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	91
3.1	Μέθοδοι παραγωγής των δεδομένων	91
3.2	Ερευνητικά εργαλεία, συλλογή και ανάλυση των δεδομένων	92
3.2.1	Πρωτογενείς πηγές.....	92
3.2.2	Ανάλυση πρωτογενούς υλικού	93
3.2.3	Σχεδιασμός και πραγματοποίηση των συνεντεύξεων	94
3.2.4	Ανάλυση συνεντεύξεων	98
3.2.5	Σχεδιασμός των ερωτηματολογίων	99
3.2.6	Ανάλυση των ερωτηματολογίων.....	101
3.2.7	Δευτερογενείς πηγές δεδομένων.....	103
3.3	Αξιοπιστία και εγκυρότητα	103
ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV	106
4.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	106
4.1	Ανάλυση πορείας ΔΟΑ ανά δεκαετία (1961-2021).....	106
4.1.1	Προσδιορισμός ρόλου και φυσιογνωμίας ΔΟΑ	106
4.1.2	Διοικητική συγκρότηση, σύζευξη της πολιτικής του οργανισμού ενδείξεις ένθερμου ζήλου για το έργο της ΔΟΑ.....	108
4.1.3	Διαμόρφωση ταυτότητας, αναγνώριση του έργου της ΔΟΑ, εστίαση στην ενδυνάμωση των ΕΟΑ	108
4.1.4	Καινοτόμες δράσεις, διεθνή αναγνώριση, κορύφωσηστην ίδρυση ΕΟΑ	111

4.1.5	Αυτοδιοίκηση ΔΟΑ - Έμφαση στον συντονισμό και στη συνεργασία ΕΟΕ - ΕΟΑ 114	
4.1.6	Οικονομική κρίση και εισαγωγή ΔΟΑ στον ακαδημαϊκό χώρο	117
4.1.7	Συνεδριάσεις Εφορείας ΔΟΑ 2004-2021	121
4.1.8	Συμπερασματική σύνθεση της πορείας της ΔΟΑ.....	126
4.2	Ανάλυση ερωτηματολογίων.....	130
4.3	Αποτίμηση λειτουργίας ΕΟΑ	132
4.3.1	Σύσταση καταστατικού/ Χρήση καταστατικού ΕΟΕ.....	134
4.3.2	Μόνιμο προσωπικό	135
4.3.3	Μέλη Διοικητικού Συμβουλίου ΕΟΑ	135
4.3.4	Στελέχωση Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών (θέσεις που καλύπτονται) ...	136
4.3.5	Πηγές Χρηματοδότησης Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών	137
4.3.6	Συνεργατικές δράσεις με Δημόσιους και Ιδιωτικούς Φορείς	137
4.3.7	Εδραιωμένες συμπράξεις και συνεργασίες	138
4.3.8	Προγράμματα που παρέχονται ή και που προγραμματίζονται για το μέλλον 139	
4.3.9	Συμπράξεις και συνεργασίες με άλλες Εθνικές Ολυμπιακές Ακαδημίες.....	149
4.3.10	Δημιουργία και χρήση βιβλιοθήκης.....	151
4.3.11	Έκδοση βιβλίων ή φυλλαδίων.....	152
4.3.12	Συνεργασία με ΜΜΕ εθνικής εμβέλειας.....	152
4.3.13	Επικοινωνιακά Εργαλεία	153
4.3.14	Συμμετοχή μελών ΔΣ ΕΟΑ σε συνόδους της ΔΟΑ	153
4.3.15	Οργάνωση συνόδων/σεμιναρίων από τις ΕΟΑ.....	154
4.3.16	Εκπαιδευτικά προγράμματα (Ολυμπιακές Αξίες/Ολυμπισμός)	154
4.3.17	Σεμινάρια στην Ολυμπιακή εκπαίδευση για δασκάλους	155
4.4	Δυσκολίες και εμπόδια στη λειτουργία και επιτέλεση του έργου των ΕΟΑ	155
4.4.1	Επιμέρους στόχοι και επιδιώξεις ΕΟΑ	158
4.5	Προσδοκώμενη στήριξη από τη ΔΟΑ στο έργο των ΕΟΑ	158
4.5.1	Εκπαιδευτικές υποχρεώσεις ΔΟΑ	158

4.5.2	Γενικές κατευθυντήριες γραμμές δομής και στρατηγικής στόχευσης των ΕΟΑ	
	161	
4.5.3	Επικοινωνία και δια-οργανωτικές σχέσεις.....	162
4.6	ΕΟΑ με μηδαμινή δραστηριότητα.....	164
4.7	Ανάλυση των συνεντεύξεων	165
4.7.1	Θεσμικά όργανα και απόψεις των ειδικών.....	165
4.7.1.1	Συνεισφορά ΔΟΑ στο ΟΚ.....	166
4.7.1.2	Οφέλη ΔΟΕ από τη λειτουργία της ΔΟΑ	169
4.7.1.3	Εμπόδια και αμφιλεγόμενα της σχέσης ΔΟΕ - ΔΟΑ.....	172
4.7.1.4	Ουσιαστικό έργο ΕΟΑ.....	178
4.7.1.5	Σχέση ΔΟΑ – ΕΟΑ.....	180
4.7.1.6	Εμπόδια στο έργο των ΕΟΑ και αναγνώριση από τη ΔΟΕ	183
ΚΕΦΑΛΑΙΟ V	189
5.	ΣΥΖΗΤΗΣΗ	189
5.1	Ανάλυση θεσμικού περιβάλλοντος Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών.....	189
5.1.1	Η ΔΟΕ και οι ΕΟΕ στο θεσμικό περιβάλλον των ΕΟΑ.....	189
5.1.2	Η ΔΟΑ στο θεσμικό περιβάλλον των ΕΟΑ.....	192
5.1.2.1	Συνεισφορά ΔΟΑ στη διευκόλυνση του έργου των ΕΟΑ	193
5.1.3	Θεσμικές δεσμεύσεις ΔΟΑ	196
5.1.4	Σημεία που χρήζουν επιμέλειας από τη ΔΟΑ	197
5.1.5	Ειδική μέριμνα της ΔΟΑ για τις ΕΟΑ	200
5.1.6	Επανασύσταση επιτροπής για τη ΔΟΑ.....	201
5.2	Ενδείξεις χρηστής ή μη χρηστής διακυβέρνησης των ΕΟΑ.....	202
5.2.1	Τακτικές υιοθέτησης χρηστής διακυβέρνησης	206
5.3	Μοντέλο Διακυβέρνησης Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών.....	209
5.4	Εξάρτηση από τους πόρους και αυτονομία ΕΟΑ	212
5.4.1	Στρατηγικές συμμαχίες	212
5.4.2	Επιδίωξη η ανάπτυξη αυτονομίας των ΕΟΑ.....	214
5.4.3	Συγκρότηση δικτύων	215
5.4.4	Βασικές ανάγκες και προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ΕΟΑ	218
5.5	Θεωρητική συνεισφορά	222

5.6	Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα	224
	BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	227
	ΔΙΕΘΝΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	227
	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	245
	ΑΡΧΕΙΑΚΟ ΥΛΙΚΟ.....	245
	Πηγές Διαδικτύου.....	257
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	260
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι.....	261
	Ερωτηματολόγιο στα αγγλικά	261
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ.....	267
	Ερωτηματολόγιο στα γαλλικά	267
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ.....	274
	Ονομαστική παρουσίαση της τρέχουσας κατάστασης των ΕΟΑ ανά ήπειρο	274
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙV	276
	Σύσταση καταστατικού έναντι χρήσης καταστατικού ΕΟΕ.....	276
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ V	277
	Μόνιμο προσωπικό έναντι μη μόνιμου προσωπικού	277
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ V1	278
	Προέλευση μελών ΔΣ	278
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ VΙΙ	279
	Στελέχωση ΕΟΑ.....	279
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ VΙΙΙ	280
	Πηγές Χρηματοδότησης ΕΟΑ	280
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΧ.....	281
	Συνεργασία/ες με φορείς.....	281
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Χ.....	282
	Εδραιωμένες συμπράξεις/συνεργασίες	282
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΧΙ.....	283
	Δημιουργία και χρήση βιβλιοθήκης.....	283
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΧΙΙ.....	284
	Έκδοση βιβλίων ή φυλλαδίων.....	284
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΧΙΙΙ.....	285
	Συνεργασία με ΜΜΕ εθνικής εμβέλειας	285
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΧΙV	286

Επικοινωνιακά Εργαλεία	286
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ XV	288
Συμμετοχή μελών ΔΣ ΕΟΑ στις συνόδους ΔΟΑ.....	288
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ XVI	289
Οργάνωση δράσεων αντίστοιχων της ΔΟΑ.....	289
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ XVII	290
Εκπαιδευτικά προγράμματα	290
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ XVIII	291
Παροχή επιμόρφωσης σε εκπαιδευτικούς	291

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας	Τίτλος	Σελ.
1	<i>Εξέλιξη Επιτροπής ΔΟΕ για τη ΔΟΑ (1962-2021)</i>	29
2	<i>Χρηματοδότηση ΔΟΕ προς ΔΟΑ (2004-2020)</i>	31
3	<i>Εκχωρημένα κονδύλια ΟΑ προς ΔΟΑ</i>	32
4	<i>Διαστάσεις και αρχές χρηστής διακυβέρνησης</i>	61
5	<i>Αρχές ΘΕΠ & σημεία συνάφειας με την έρευνα</i>	77
6	<i>Αρχές Θεσμικής Θεωρίας και σημεία συνάφειας με την έρευνα</i>	90
7	<i>Συνεντεύξεις με τους ειδικούς</i>	97
8	<i>Ποσοστό συμμετοχής ΕΟΑ στην έρευνα</i>	101
9	<i>Ερευνητικοί στόχοι σε αντιστοιχία με τα εννοιολογικά πλαίσια και τα ερευνητικά εργαλεία</i>	104
10	<i>Αξιοσημείωτα γεγονότα στη πορεία της ΔΟΑ (1961-2021)</i>	120
11	<i>Αριθμητική προσέγγιση ΕΟΑ συγκριτικά με τις ΕΟΕ ανά ήπειρο</i>	132
12	<i>Τρέχουσα κατάσταση ΕΟΑ</i>	133
13	<i>Τρέχουσα κατάσταση ΕΟΑ ανά ήπειρο</i>	133
14	<i>Συμμετοχή ΕΟΑ στην ετήσια σύνοδο της ΔΟΑ & παρουσίαση έργου</i>	134
15	<i>Υποδείγματα λειτουργίας Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών</i>	220

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα	Τίτλος	Σελ.
1	<i>Σύσταση καταστατικού έναντι χρήσης καταστατικού ΕΟΕ</i>	134
2	<i>Μόνιμο προσωπικό έναντι μη μόνιμου προσωπικού</i>	135
3	<i>Προέλευση μελών ΔΣ</i>	136
4	<i>Στελέχωση ΕΟΑ</i>	136
5	<i>Πηγές Χρηματοδότησης ΕΟΑ</i>	137
6	<i>Συνεργασία/ες με φορείς</i>	138
7	<i>Εδραιωμένες συμπράξεις/συνεργασίες</i>	139
8	<i>Σύμπραξη/συνεργασία με άλλες ΕΟΑ</i>	149
9	<i>Δημιουργία και χρήση βιβλιοθήκης</i>	152
10	<i>Έκδοση βιβλίων ή φυλλαδίων</i>	152
11	<i>Συνεργασία με ΜΜΕ εθνικής εμβέλειας</i>	153
12	<i>Επικοινωνιακά Εργαλεία</i>	153
13	<i>Συμμετοχή μελών ΔΣ ΕΟΑ στις συνόδους της ΔΟΑ</i>	154
14	<i>Οργάνωση δράσεων αντίστοιχων της ΔΟΑ</i>	154
15	<i>Εκπαιδευτικά προγράμματα</i>	155
16	<i>Παροχή επιμόρφωσης σε εκπαιδευτικούς</i>	155

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα	Τίτλος	Σελ.
1	Σταδιακή μείωση της πρόθεσης για φιλοξενία των ΟΑ (2004 2028)	4

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

ΔΟΑ	Διεθνής Ολυμπιακή Ακαδημία
ΔΟΕ	Διεθνής Ολυμπιακή Επιτροπή
ΕΟΑ	Εθνική Ολυμπιακή Ακαδημία
ΕΟΕ	Εθνική Ολυμπιακή Επιτροπή
ΘΕΠ	Θεωρία εξάρτησης από τους πόρους
ΚΟΣ	Κέντρο/α Ολυμπιακών Σπουδών
ΟΑ	Ολυμπιακή Αλληλεγγύη
ΟΕΟΑ	Οργανωτική Επιτροπή Ολυμπιακών Αγώνων
ΟΚ	Ολυμπιακό Κίνημα
ΟΠ	Ολυμπιακή Παιδεία
ΟΧ	Ολυμπιακός Χάρτης

ACNO/ANOC	Association of National Olympic Committees
AFAO	Association of French Speaking Olympic Academies
AANOA	Association of African National Olympic Academies
APAO	Pan-Iberic Association of Olympic Academies
ENOA	European National Olympic Academies
EOC	European Olympic Committees
ICD	International Cooperation & Development
IF	International Federation
IOR	Inter organisational Relationships
NSGO	National Sports Governance Observer
OVEP	Olympic Values Education Program

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται τα γεγονότα που αποτέλεσαν το έναυσμα της παρούσας διατριβής. Δίνεται έμφαση στις προκλήσεις με τις οποίες έρχεται αντιμέτωπο το Ολυμπιακό Κίνημα (ΟΚ) και γίνεται εκτενής αναφορά στο ζήτημα του μειωμένου ενδιαφέροντος για τη φιλοξενία των Ολυμπιακών Αγώνων (ΟΑ). Στη συνέχεια προβάλλεται το επιστημονικό ενδιαφέρον των ερευνητών του χώρου, εστιάζοντας στο ζήτημα της παρακαταθήκης των ΟΑ, για να παρουσιαστεί αμέσως μετά η αντίδραση – δράση της Διεθνούς Ολυμπιακής Επιτροπής (ΔΟΕ) στα διαφαινόμενα εμπόδια από όπου και προκύπτουν τα ερευνητικά ερωτήματα. Έπεται η συζήτηση για την εκπαιδευτική παρακαταθήκη του ΟΚ. Επιχειρείται η σύνδεση με το έργο της Διεθνούς Ολυμπιακής Ακαδημίας (ΔΟΑ) και των Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών (ΕΟΑ) που αποτελούν εκπαιδευτικούς πυλώνες του Ολυμπιακού Κινήματος, αφού το ΟΚ είναι πρωτίστως εκπαιδευτικό κίνημα, σύμφωνα με τη πνευματική παρακαταθήκη του Baron Pierre de Coubertin. Τέλος, παρατίθενται ο σκοπός και οι ερευνητικοί στόχοι ενώ το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με αναφορά στη δομή της έρευνας.

1.1 Ερευνητικό υπόβαθρο

Η αναβίωση των Ολυμπιακών Αγώνων συντελέστηκε στο τέλος του 19^{ου} αιώνα. Στη σύγχρονη εποχή ο θεσμός εξελίχθηκε, «άντεξε» δυο παγκόσμιους πολέμους και ευδοκίμησε για πάνω από έναν αιώνα με τεράστια απήχηση σε όλον τον κόσμο παρά τους όποιους κλυδωνισμούς και αμφισβητήσεις. Από τη χρονική περίοδο της αναβίωσης τους μέχρι σήμερα, ακολουθείται μια πορεία όπου η αποδοχή του θεσμού να είναι καθολική. Το Ολυμπιακό Κίνημα καλείται να υπηρετήσει τα Ολυμπιακά Ιδεώδη και τις αξίες του Ολυμπισμού. Η (ΔΟΕ) επιλαμβάνεται των θεμάτων που αφορούν στην άρτια διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων, υποχρεώνεται και υποχρεώνει τους εμπλεκόμενους φορείς στη τήρηση ζητημάτων ηθικής και δεοντολογίας. Παράλληλα, ο ψυχαγωγικός ρόλος που της προσδίδεται λόγω της αναμετάδοσης των ΟΑ σε όλον τον κόσμο ενισχύεται και από τη σύνδεσή της με πολιτιστικά θέματα.

Στον Ολυμπιακό Χάρτη (ΟΧ), που αποτελεί το Καταστατικό της ΔΟΕ, εμπεριέχεται η κωδικοποίηση των Θεμελιωδών αρχών του Ολυμπισμού. Σύμφωνα με τον Ολυμπιακό Χάρτη ΟΧ (2020, σ. 16-17), η ΔΟΕ ηγείται του Ολυμπιακού Κινήματος με κύρια αποστολή τη προώθηση του Ολυμπισμού σε όλον τον κόσμο, δίνοντας έμφαση

στην ενθάρρυνση και υποστήριξη των δραστηριοτήτων της Διεθνούς Ολυμπιακής Ακαδημίας. Όπως αναφέρεται στον Ολυμπιακό Χάρτη (2020, σ. 59) αποστολή των Εθνικών Ολυμπιακών Επιτροπών (ΕΟΕ) είναι η προώθηση των θεμελιωδών αρχών και αξιών του Ολυμπισμού στις αντίστοιχες χώρες, ενθαρρύνοντας την ίδρυση και λειτουργία Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών (ΕΟΑ).

Στο Ολυμπιακό Κίνημα ασκείται έντονη κριτική για διάφορα θέματα. Τα ευρέως γνωστά ζητήματα που επηρέασαν τους σύγχρονους Ολυμπιακούς Αγώνες είναι αυτά των καταστροφικών μπουκοτάζ από το 1976 μέχρι το 1984. Επίσης τα φαινόμενα του «επαγγελματισμού», της αχαλίνωτης εμπορευματοποίησης που έχει επέλθει στο κίνημα, του γιγαντισμού του προγράμματος των αθλημάτων καθώς και της διαφθοράς που έχει διαπιστωθεί στη διαδικασία υποβολής υποψηφιότητας για την ανάληψη της φιλοξενίας των ΟΑ. Σκιά αποτελεί για το Ολυμπιακό Κίνημα το πολύ ανησυχητικό και άκρως επικίνδυνο φαινόμενο της λήψης αναβολικών για τη μεγιστοποίηση της αθλητικής απόδοσης, ενώ μελανό σημείο στην ιστορία του ΟΚ και των σύγχρονων ΟΑ αποτελούν οι πολιτικοποιημένοι ΟΑ του Βερολίνου το 1936, «η κρίση των 'Μ'» όπως ονομάστηκε, και αφορά στους ΟΑ του Μεξικό, του Μονάχου, του Μόντρεαλ και της Μόσχας «θέτοντας σταθερά θέματα ανθρωπίνων δικαιωμάτων, τρομοκρατίας, μακροπρόθεσμων χρεών και πολιτικών μπουκοτάζ στην Ολυμπιακή Ατζέντα» Tomlison (2014, σ. 138). Η κρίση συνεχίστηκε εξαιτίας του τρομοκρατικού χτυπήματος στην Ατλάντα το 1996, ενώ το σκάνδαλο διαφθοράς της πόλης Salt Lake υπήρξε επίσης αρνητικό σημείο στην ιστορία των σύγχρονων Ολυμπιακών Αγώνων.

Οι εμπλεκόμενοι φορείς προσπαθούν να εξελίσσουν όσο το δυνατό τον θεσμό, ώστε να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των σύγχρονων κοινωνιών. Μέσα από τη συνέχισή του θα πρέπει να βρεθεί ο τρόπος εκείνος, που θα αντικατοπτρίζει έναν θεσμό με αδιαμφισβήτητο κύρος τον οποίο θα εμπιστεύονται οι εμπλεκόμενοι φορείς, οι υποστηρικτές και ακόλουθοι αυτού, αλλά παράλληλα διαχρονικό όπως οι αξίες τις οποίες πρεσβεύει, αξίες που πρέπει να διέπουν σε ένα μεγαλύτερο βαθμό τη συμπεριφορά των ανθρώπων μέσα στην κοινωνία.

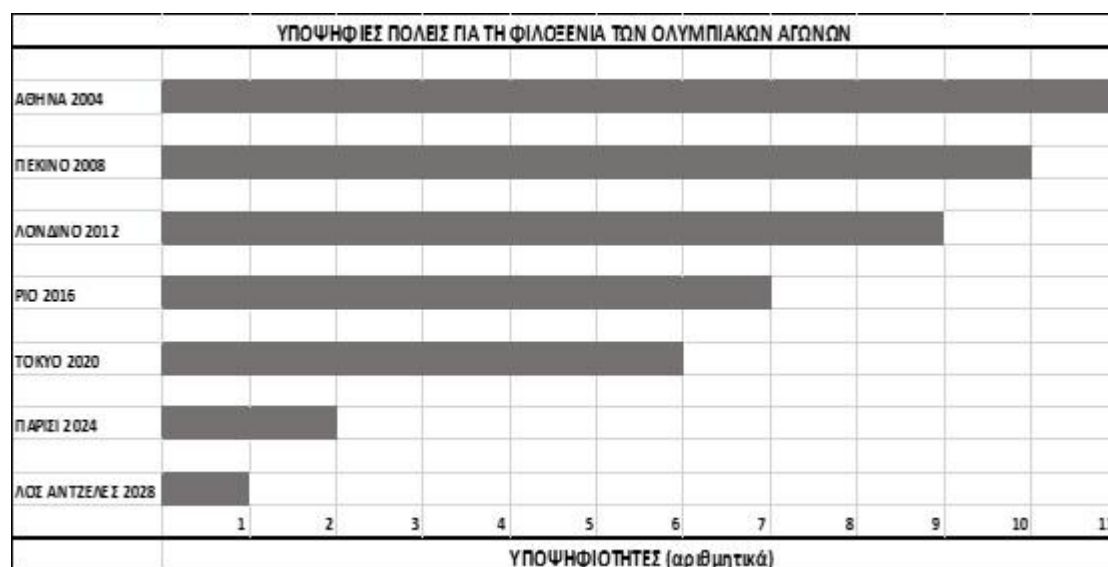
1.2 Μειωμένο ενδιαφέρον στη φιλοξενία μεγάλης εμβέλειας εκδηλώσεων

Ακαδημαϊκές μελέτες που αφορούν τις πιθανές επιπτώσεις των μεγάλης εμβέλειας εκδηλώσεων (mega events) είναι σημαντικές και καλά τεκμηριωμένες μέσω της παγκόσμιας βιβλιογραφίας (π.χ., Fourie & Spronk, 2011; Kaplanidou et al., 2016; Tien et al., 2011). Οι θετικές επιπτώσεις αφορούν περισσότερο στη παγκόσμια προβολή της

χώρας, κάτι το οποίο μακροπρόθεσμα συνεισφέρει στην τόνωση της οικονομίας μέσω της αύξησης του τουρισμού και του εμπορίου (Waïtt, 2003; Gursoy & Kendall, 2006). Στο παρελθόν, μελέτες πριν και μετά από μεγάλης εμβέλειας έργα, έδειχναν ότι οι κάτοικοι αντιλαμβάνονταν της μεγάλης εμβέλειας αθλητικές εκδηλώσεις θετικά (Hiller & Wanner, 2011). Ωστόσο, οι πραγματικές επιπτώσεις που πραγματοποιούνται στα κράτη και τις περιφέρειες υποδοχής συχνά υπολείπονται κατά πολύ των προσδοκιών όσον αφορά τις οικονομικές και μη οικονομικές επιπτώσεις, τόσο στις προηγμένες όσο και στις αναπτυσσόμενες κοινωνίες (Horne & Manzenreiter, 2006; Jago et al., 2010). Έτσι, παρόλο που οι Ολυμπιακοί Αγώνες ίσως να αποτελούν τη μεγαλύτερη ειρηνική εκδήλωση στη γη, η οποία παράλληλα με την ψυχαγωγία είναι δυνατόν να εμπνεύσουν την ανθρωπότητα, τα τελευταία χρόνια προβάλλεται έντονα το μειωμένο ενδιαφέρον για φιλοξενία του κορυφαίου αθλητικού γεγονότος.

Ήδη από το 2012, για οικονομικούς κυρίως λόγους πολλές πόλεις απέσυραν τις υποψηφιότητές τους για τη φιλοξενία μελλοντικών Ολυμπιακών Αγώνων. Συγκεκριμένα, η Ρώμη αποσύρθηκε το 2012 για τους Θερινούς Αγώνες του 2020, αν και έθεσε εκ νέου υποψηφιότητα για τους Αγώνες 2024. Τελικώς όμως στη Ρώμη, η ΕΟΕ απέσυρε επισήμως την υποψηφιότητα και αυτή τη φορά, αφού το δημοτικό συμβούλιο της πόλης ψήφισε κατά της υποψηφιότητας. <https://www.reuters.com> (11/10/2016). Αντίστοιχα, το 2014, η Στοκχόλμη απέσυρε την υποψηφιότητά της για τους Χειμερινούς Ολυμπιακούς Αγώνες του 2022 και ακολούθησαν η Κρακοβία (Πολωνία), το Λβιβ (Ουκρανία), το Όσλο, το Μόναχο, και το Σεν Μόριτζ - Νταβός. Το 2015, ματαιώθηκε η υποψηφιότητα του Τορόντο. Στη περίπτωση αυτή σχετικά με τους εναπομείναντες δύο διεκδικητές, δηλαδή το Αλμάτι του Καζακστάν και το Πεκίνο, ο Martin Müller (2015, σ. 15) αναφέρει ότι «θα μπορούσε να προμηνύει το μέλλον των μεγάλων εκδηλώσεων ως τεράστια έργα προβολής σε αυταρχικά κράτη, με πλούσιους φυσικούς πόρους, με μικρή δημόσια λογοδοσία και περιορισμένη ελευθερία λόγου». Τελικά στη διάρκεια της 128^{ης} συνόδου της ΔΟΕ στην Κουάλα Λουμπούρ της Μαλαισίας, το Πεκίνο επιλέχθηκε ως η πόλη που θα φιλοξενήσει τους αγώνες του 2022. Το 2015 επίσης, κατόπιν δημοψηφίσματος ματαιώθηκε η υποψηφιότητα της Βοστώνης για τους ΟΑ του 2024. Διχασμένοι υπήρξαν και οι κάτοικοι του Αμβούργου όπου τελικά ψήφισαν υπέρ της απόσυρσης της υποψηφιότητας <https://www.bbc.com/> (30/11/2015). Τον Ιανουάριο του 2017, οι πολίτες της πρωτεύουσας της Ουγγαρίας αποφάσισαν υπέρ της απόσυρσης της υποψηφιότητας. Έτσι έμειναν το Λος Άντζελες και το Παρίσι να συναγωνίζονται μεταξύ τους για το ποια πόλη θα φιλοξενούσε τη διοργάνωση. Ο MacAloon (2016 σ. 767) κατατάσσει το φαινόμενο

της άρνησης για φιλοξενία των Ολυμπιακών Αγώνων ως τη δεύτερη μεγαλύτερη κρίση που έχει υποστεί το Ολυμπιακό Κίνημα, μετά το σκάνδαλο διαφθοράς στα τέλη του 1990. Όπως προαναφέρθηκε, τον Σεπτέμβριο του 2017 στη διεκδίκηση για τους Ολυμπιακούς Αγώνες του 2024 συμμετείχαν δύο πόλεις ενώ 20 χρόνια πριν, δηλαδή τον Σεπτέμβριο του 2007, οι υποψήφιες πόλεις για τη διεκδίκηση των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004 ήταν έντεκα. Στο Σχήμα 1 που ακολουθεί φαίνεται ότι σήμερα πλέον δε συνωστίζονται υποψήφιες πόλεις. Το ερώτημα που προκύπτει είναι κατά πόσο η τάση αυτή είναι ανησυχητική για τη ΔΟΕ;



Σχήμα 1: Σταδιακή μείωση της πρόθεσης για φιλοξενία των ΟΑ (2004-2028).

Οι παραπάνω εξελίξεις ίσως να αποτελούν τον λόγο που ο πρόεδρος της Διεθνούς Ολυμπιακής Επιτροπής, Thomas Bach, και η εκτελεστική επιτροπή της ΔΟΕ προέβησαν στη σύσταση μιας ομάδας εργασίας, για τη διερεύνηση πιθανών αλλαγών στη διαδικασία αξιολόγησης. Ακολούθησε ο διορισμός της ονομαζόμενης Επιτροπής Αξιολόγησης της ΔΟΕ για την ανάλυση της υποψηφιότητας του 2028. Στη διάρκεια της 130^{ης} Συνόδου της ΔΟΕ τον Ιούλιο του 2017 στη Λωζάννη της Ελβετίας συζητήθηκε το ενδεχόμενο για διπλή ανάθεση των Ολυμπιακών Αγώνων του 2024 και 2028. Ο επικεφαλής της υποψηφιότητας του Παρισιού για την ανάληψη των Ολυμπιακών του 2024 δεν ήταν αντίθετος σε μια απόφαση ανάθεσης των Αγώνων μαζί με αυτούς του 2028, αλλά η γαλλική πρωτεύουσα δεν θα συμπεριλαμβάνονταν στη διαδικασία για τη δεύτερη διοργάνωση. «Τώρα ή ποτέ. Δεν θα επανέλθουμε στην ψηφοφορία για το 2028.» είχε τονίσει ο τρεις φορές «χρυσός» Ολυμπιονίκης του κανόε καγιάκ, Τονί Εστανγκέ <https://olympics.nbcsports.com/tag/tony-estanguet/> (21/3/2017). Η συμφωνία της ΔΟΕ με

την Οργανωτική Επιτροπή του Λος Άντζελες 2024, για την ανάληψη των Ολυμπιακών Αγώνων του 2028, άνοιξε τον δρόμο στο Παρίσι για τη φιλοξενία των Αγώνων του 2024 <https://www.bbc.com/sport/olympics> (01 08 2017). Η απονομή για τη φιλοξενία των ΟΑ στο Λος Άντζελες το 2028 έγινε 11 χρόνια πριν τη διοργάνωση, ενώ μέχρι τότε μεσολαβούσαν 7 χρόνια από την ημέρα απονομής μέχρι τη περίοδο της διοργάνωσης. Ποτέ στο παρελθόν η ΔΟΕ δεν είχε προβεί σε διπλή ανάθεση και δεν είχε παρεκκλίνει του Ολυμπιακού Χάρτη (εκδ. 2018, κεφ.5, παρ.33.2, σ.70) στον οποίο αναφέρεται ότι «*Το Εκτελεστικό Συμβούλιο της ΔΟΕ καθορίζει τη διαδικασία που πρέπει να ακολουθηθεί μέχρις ότου πραγματοποιηθεί η εκδίκαση από τη Σύνοδο. Εκτός εξαιρετικών περιστάσεων, οι εκλογές αυτές πραγματοποιούνται επτά χρόνια πριν από τον εορτασμό των Ολυμπιακών Αγώνων*». Ίσως αυτός είναι ο λόγος, που η απόφαση της διπλής ανάθεσης από τη πλευρά της ΔΟΕ χαρακτηρίζεται ως «ιστορική» <https://www.olympic.org/news/ioc-makes-historic-decision-in-agreeing-to-award-2024-and-2028-olympic-games-at-the-same-time> (11/07/2017). Ο ίδιος ο πρόεδρος της ΔΟΕ δήλωσε τότε ότι «*η διασφάλιση της σταθερότητας των Ολυμπιακών Αγώνων για έντεκα χρόνια είναι κάτι αξιοσημείωτο*» <https://www.Olympic.org/news/how-paris-los-angeles-and-the-ioc-moulded-a-win-win-win> (10/09/2017). Αξίζει να σημειωθεί, ότι δύο χρόνια αργότερα, στις 26 Ιουνίου του 2019, ο Ολυμπιακός Χάρτης άλλαξε. Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι στην έκδοση του Ολυμπιακού Χάρτη (Καταστατικό) της ΔΟΕ του 2019, στο σημείο που αφορά τη διαδικασία της απονομής για τη φιλοξενία των ΟΑ έχει αφαιρεθεί η δεύτερη πρόταση του κεφαλαίου 5 της παραγράφου 33.2. Συγκεκριμένα αναφέρεται «*Το Εκτελεστικό Συμβούλιο της ΔΟΕ καθορίζει τη διαδικασία που πρέπει να ακολουθείται μέχρις ότου πραγματοποιηθεί η εκλογή από τη Σύνοδο*» Olympic Charter (2019, κεφ.5, παρ.33.2, σ.70). Η αλλαγή του Ολυμπιακού Χάρτη της ΔΟΕ στο συγκεκριμένο σημείο επιδεικνύει την αλλαγή στη πολιτική της ΔΟΕ όσον αφορά το συγκεκριμένο θέμα.

Στην έκθεση που δημοσιεύθηκε στις 12 Σεπτεμβρίου 2017, επιβεβαιώθηκε από την Επιτροπή Αξιολόγησης ότι το Λος Άντζελες θα διατηρήσει το γενικό σχέδιο του 2024. Η Επιτροπή κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι πολλές ευκαιρίες που παρουσιάστηκαν από τη διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων του 2028 στο Λος Άντζελες, θα υπερίσχυαν κάθε πιθανού κινδύνου απονομής των Αγώνων έντεκα χρόνια νωρίτερα από ότι επτά χρόνια. Η Επιτροπή υπογράμμισε επίσης, ότι το Λος Άντζελες και το Παρίσι θα επωφελούνταν αμοιβαία από τις ευκαιρίες συνεργασίας, της από κοινού γνώσης και εμπειρίας που θα προκύπτανε από την ταυτόχρονη απονομή. Η τριπλή συμφωνία ανάμεσα στη ΔΟΕ, το Παρίσι και το Λος Άντζελες για διπλή ταυτόχρονη απονομή των

Ολυμπιακών Αγώνων στο Παρίσι και το Λος Άντζελες το 2024 και 2028 αντίστοιχα, επικυρώθηκε στις 13 Σεπτεμβρίου 2017 στην 131^η Σύνοδο της ΔΟΕ στη Λίμα (www.olympic.org (13/09/2018)).

Όμως, η εξέλιξη της διπλής ανάθεσης εγείρει διάφορα ερωτήματα. Παρατηρείται δυσπιστία και σκεπτικισμός από την πλευρά των χωρών – πόλεων για τη διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων, και κάποιοι ενδοιασμοί ενδεχομένως της ΔΟΕ για την επόμενη ψηφοφορία, σχετικά με το αν θα υπάρχουν υποψήφιες πόλεις. Με την απευθείας ανάθεση η ΔΟΕ απομάκρυνε έστω και προσωρινά μια τέτοια ακραία αλλά και πιθανή εξέλιξη, που θα έθετε σε κρίση το Ολυμπιακό Κίνημα. Ακόμη όμως και μετά τις τελευταίες εξελίξεις, οι αμφιταλαντεύσεις από τη μεριά των πόλεων να διοργανώσουν Ολυμπιακούς Αγώνες συνεχίζονται. Σχετικά με τους χειμερινούς ΟΑ του 2026, μετά την άρνηση να θέσουν υποψηφιότητα για τη φιλοξενία των Αγώνων το Γκρατς της Αυστρίας, η Σιόν της Ελβετίας, το Σαπόρο της Ιαπωνίας και το Κάλγκαρι του Καναδά, παρέμειναν μόνο το Μιλάνο και η Στοκχόλμη, με τις Μιλάνο - Cortina d'Ampezzo να αναλαμβάνουν τελικά τη διοργάνωση.

Συνοψίζοντας, με βάση όλα όσα αναπτύχθηκαν παραπάνω, οι λόγοι που οι πόλεις είτε δε θέτουν υποψηφιότητα για τη διεκδίκηση των ΟΑ, είτε γρήγορα αποσύρουν την υποψηφιότητα που υπέβαλαν αφορούν, χρηματοοικονομικούς κινδύνους (ανύπαρκτο οικονομικό όφελος, μεγάλα δαπανηρά έργα αβέβαιης μετά ολυμπιακής χρήσης, αύξηση φορολογίας για αποπληρωμή χρεών κτλ.). Τα σκάνδαλα διαφθοράς στον αθλητισμό (FIFA, ντόπινγκ), ζητήματα τρομοκρατικών επιθέσεων και μεταναστευτικής κρίσης φαίνεται να απασχολούν έντονα τους κατοίκους πόλεων που καλούνται να αποφασίσουν σε σχετικά δημοψηφίσματα. Ωστόσο δεν έχουν δημοσιευτεί αρκετές επιστημονικές έρευνες που να το γνωστοποιούν τους λόγους που αναφέρθηκαν, με την πληθώρα των δημοσιευμάτων στον τύπο για τις πιθανές αιτίες να παραμένουν ανεπιβεβαιώτες. Επιπλέον, ο Solberg (2018, σ. 45) υποστηρίζει ότι *«Παρόλο που ορισμένες πόλεις αποσύρουν την αίτηση για να φιλοξενήσουν τους Ολυμπιακούς Αγώνες, είναι πολύ νωρίς για να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι αυτή η τάση είναι μόνιμη»*.

1.3 Παρακαταθήκη μεγάλης εμβέλειας αθλητικών εκδηλώσεων

Τα ζητήματα της παρακαταθήκης (κληρονομιάς) μεγάλης εμβέλειας αθλητικών εκδηλώσεων αφορούν ένα σχετικά νέο πεδίο μελέτης με τη πρώτη δημοσιευμένη έρευνα να αφορά τη παρακαταθήκη στον τουρισμό που δημοσιεύτηκε από τον Roche το 1992. Τα τελευταία χρόνια ένας συνεχώς αυξανόμενος αριθμός ερευνών εμφανίζεται να αφορά

στην παρακαταθήκη (κληρονομιά) των Ολυμπιακών Αγώνων (Preuss, 2007; Gratton & Preuss, 2008; Preuss, 2015; Tomlinson, 2014; Zimbalist, 2017; Preuss, 2019). Οι Brittain et al. (2018) φιλοξενούν οχτώ επιστημονικές έρευνες και οχτώ περιπτώσιολογικές μελέτες που αφορούν την παρακαταθήκη μεγάλης εμβέλειας αθλητικών εκδηλώσεων. Μελέτες των τελευταίων ετών αφορούν τους χρηματοοικονομικούς κινδύνους που ενέχει σε μεγάλο βαθμό η φιλοξενία τόσο των Θερινών όσο και των Χειμερινών ΟΑ. Για παράδειγμα, οι Flyvbjerg et al. (2016, σελ.14) σχετικά με την υπέρβαση του κόστους στους Ολυμπιακούς Αγώνες αναφέρουν ότι «[Κ]ανένας άλλος τύπος sport event δεν είναι τόσο συνεπής όσον αφορά την υπέρβαση του κόστους. Άλλοι τύποι έργων είναι κατά κανόνα εντός προϋπολογισμού κάποιες φορές, αλλά όχι οι Ολυμπιακοί Αγώνες». Οι Smith et al. (2018) χαρακτηρίζουν ως κρίση στο Ολυμπιακό Κίνημα την απροθυμία των δημοτικών αρχών και των πολιτών να φιλοξενήσουν τους Ολυμπιακούς Αγώνες ή και άλλα μεγάλης κλίμακας αθλητικά γεγονότα. Έρευνες εξετάζουν το θέμα της παρακαταθήκης των ΟΑ σε σχέση με την αντίληψη που έχουν για αυτό οι κάτοικοι των πόλεων (Karadakis & Karlanidou, 2012; Smith et al., 2018; Scheu & Preuss, 2018). Σχετικά με το ζήτημα της παρακαταθήκης των ΟΑ, ο Tomlinson (2014, σ. 137) υποστηρίζει ότι παρά την ενσωμάτωση της ιδέας της κληρονομιάς στον Ολυμπιακό λόγο, η πραγματικότητα είναι ότι «...το ζήτημα της κληρονομιάς θα αποδειχθεί απατηλό χωρίς μακροπρόθεσμο προγραμματισμό πριν από τους Ολυμπιακούς Αγώνες και παραμένει αναπόδεικτο χωρίς συστηματική έρευνα μετά την εκδήλωση και μετά από μια ρεαλιστικά παρατεταμένη περίοδο». Την ίδια άποψη εκφράζουν και οι Smith et al. (2008), οι οποίοι είναι υπέρ της διαχρονικής έρευνας που αποτυπώνει τη στάση απέναντι στα μεγάλα γεγονότα σε διαφορετικές χρονικές στιγμές (πριν/κατά τη διάρκεια/μετά την εκδήλωση), αλλά και εκείνη που προσπαθεί να εκτιμήσει τις αντισταθμίσεις μεταξύ ατομικών και συλλογικών δαπανών/παροχών. Ο Boykoff (2017) στην έρευνά του για τους Ολυμπιακούς του Ρίο, αναφέρει, ότι ανεξάρτητα από το γεγονός ότι η συγκεκριμένη χώρα δεν ήταν έτοιμη να φιλοξενήσει τους Ολυμπιακούς Αγώνες, καταλήγει στο ότι όλα τα σημαντικά προβλήματα που ήταν εμφανή στη διοργάνωση, στην ουσία είναι «Ολυμπιακά προβλήματα». Ο Boykoff θεωρεί ότι παρόμοιο μοτίβο προβλημάτων αντιμετωπίζουν όλες οι υποψήφιες για φιλοξενία των ΟΑ πόλεις είτε βρίσκονται στον αναπτυσσόμενο είτε στον αναπτυσσόμενο κόσμο, καταλήγοντας ότι πλέον οι κάτοικοι υποψήφιων πόλεων για τη φιλοξενία των ΟΑ είναι ενήμεροι για αυτή τη πραγματικότητα. Ο Zimbalist (2014) εξετάζοντας την παρακαταθήκη του Ρίο στο επίπεδο της οικονομίας απέρριψε την άποψη στελεχών της ΔΟΕ, που όπως ο ίδιος αναφέρει, χρησιμοποιώντας το παράδειγμα του Ρίο,

υποστήριξαν ότι «...ακόμη και αναπτυσσόμενες χώρες είναι σε θέση να διοργανώσουν Ολυμπιακούς Αγώνες». Ο Zimbalist απέδειξε ότι όσο λιγότερο αναπτυγμένη είναι μια χώρα τόσο περισσότερο θα πρέπει να επενδύσει σε μεταφορές, τηλεπικοινωνίες, φιλοξενία, ασφάλεια και αθλητική υποδομή προκειμένου να ανταποκριθεί στις ανάγκες της ΔΟΕ και των Διεθνών αθλητικών Ομοσπονδιών. Κάτι τέτοιο σύμφωνα με τον Zimbalist δεν αντιστοιχεί στις αναπτυξιακές ανάγκες μιας αναπτυσσόμενης πόλης. Η έρευνα των Jones και Ponzini (2018) αφορά στη σημασία της χάραξης αστικής πολιτικής στην περίπτωση της διοργάνωσης μεγάλων εκδηλώσεων. Υπογραμμίζεται η αποσύνδεση μεταξύ του σχεδιασμού των μεγάλων εκδηλώσεων και του αστικού περιβάλλοντος ως ένα επαναλαμβανόμενο επιχείρημα στη δημόσια συζήτηση που προβάλλεται και ως ένας από τους λόγους μειωμένου ενδιαφέροντος για φιλοξενία των ΟΑ.

Οι Jackson και Dawson (2017) ερευνούν το γεγονός ότι παρά τις αρνητικές επιπτώσεις τις φιλοξενίας των ΟΑ ορισμένα κράτη συνεχίζουν να υποβάλλουν υποψηφιότητα για να φιλοξενήσουν τους Ολυμπιακούς Αγώνες. Οι Jackson και Dawson θεωρούν, ότι εκτός από τους στόχους της βελτίωσης του διεθνούς προφίλ ενός έθνους και της προώθησης του τουρισμού, μια άλλη πιθανή εξήγηση για την απόφαση φιλοξενίας των Ολυμπιακών Αγώνων είναι ο όλο και πιο σημαντικός τους ρόλος στον τομέα της διπλωματίας. Ο Preuss (2015, 2019) σε σχέση με το θέμα της παρακαταθήκης στους Ολυμπιακούς Αγώνες στρέφει το ενδιαφέρον της έρευνάς του στον προσδιορισμό των διαφόρων τρόπων μέτρησης του μακροπρόθεσμου κόστους και οφέλους από τη διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων και τη διατύπωση μιας στρατηγικής για τον έλεγχο αυτών. Επιδιώκει να μετατρέψει τις επιστημονικές γνώσεις σχετικά με την κληρονομιά σε ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο, ούτως ώστε το πλαίσιο αυτό να μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην πράξη.

1.4 Αντίδραση και δράση της ΔΟΕ – ερευνητικά ερωτήματα

Στη ΔΟΕ, έχοντας προφανώς αντιληφθεί τις προκλήσεις και τους κινδύνους, με τις οποίες έρχεται αντιμέτωπο το Ολυμπιακό Κίνημα, αποφασίστηκε η εισαγωγή ενός νέου θεσμού, αυτού των «*Ολυμπιακών Αγώνων Νέων*» κάτι το οποίο ανακοίνωσε ο όγδοος Πρόεδρος της ΔΟΕ Ζακ Ρόγκ στη Σύνοδο της ΔΟΕ στη Γουατεμάλα το 2007. Οι στόχοι της συγκεκριμένης διοργάνωσης αναθεωρήθηκαν το 2015 (The YOG - Vision, Birth and Principles / December 2015). Σύμφωνα με το καταστατικό, οι νέοι στόχοι συνοψίζονται ως εξής: «*να φέρουν κοντά σε μια παγκόσμια γιορτή, τους καλύτερους νέους αθλητές από όλον τον κόσμο, να κάνουν μία μοναδική και δυναμική εισαγωγή για τον*

Ολυμπισμό, να καινοτομήσουν στην εκπαίδευση και στον διάλογο γύρω από τις Ολυμπιακές αξίες, να μοιραστούν και να γιορτάσουν τις κουλτούρες όλων των χωρών, να προσεγγίσουν νεανικές κοινότητες σε όλον τον κόσμο, οι οποίες θα προωθήσουν τις Ολυμπιακές αξίες, να αυξήσουν τη συμμετοχή στον αθλητισμό ειδικά στις νεαρές ηλικίες, να λειτουργήσουν ως πλατφόρμα για πρωτοβουλίες και ιδέες μέσα στο Ολυμπιακό κίνημα, να αποτελέσουν ένα αθλητικό γεγονός με υψηλά διεθνή στάνταρ»
<https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/Factsheets-Reference-Documents/Games/YOG/Factsheet-The-YOG-Vision-Birth-and-Principles-December-2015.pdf> (31/12/2015).

Δεν είναι όμως βέβαιο αν οι Ολυμπιακοί Αγώνες Νέων που διεξήχθησαν για πρώτη φορά το 2010 στη Σιγκαπούρη υπηρετούν τους παραπάνω στόχους που τέθηκαν από τη ΔΟΕ, ενώ κατά καιρούς εγείρονται διάφορα ζητήματα που αφορούν την αναγκαιότητα της συγκεκριμένης διοργάνωσης. Ο Wong (2012) προχώρησε σε μια αξιολόγηση των πρώτων Ολυμπιακών αγώνων Νέων το 2010 στη Σιγκαπούρη σχετικά με τον βαθμό επίτευξης του εκπαιδευτικού και πολιτιστικού προγράμματος που είχε σχεδιαστεί από τη ΔΟΕ. Η έρευνα των Krieger και Kristiansen (2016) ανέδειξε α) ότι οι αθλητές και οι προπονητές εστιάζουν στις υψηλές αποδόσεις και δευτερευόντως στους εκπαιδευτικούς στόχους β) ότι ήταν δύσκολο για τους νέους μετέχοντες να συγκεντρωθούν στην εκπαίδευση σε μια 'εκδήλωση' υψηλής απόδοσης. Το γενικό συμπέρασμα των Krieger και Kristiansen (2016) ήταν ότι οι Ολυμπιακοί Αγώνες Νέων είχαν περιορισμένη επιτυχία στην επίτευξη των εκπαιδευτικών φιλοδοξιών του Ολυμπιακού Κινήματος. Επίσης έχει ασκηθεί κριτική αναφορικά με ηθικά διλήμματα που προέρχονται από τη συγκεκριμένη διοργάνωση με τον αντίκτυπο στους νέους αθλητές, όπως, η ισότητα των ευκαιριών, η ανωριμότητα και ηλικία, η αναζήτηση ταλέντων, η πρόωμη εξειδίκευση και η εκμετάλλευση των νέων αθλητών (Parry, 2012). Ο Parry εκφράζει τη προσδοκία ότι τα ηθικά ζητήματα που προκύπτουν από τη διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων Νέων θα δώσουν νέα ώθηση στις συζητήσεις σχετικά με τη φύση και την προώθηση του δεοντολογικού αθλητισμού. Αξίζει να σημειωθεί ότι, η διοργάνωση αυτή απευθύνεται μόνο στην αφρόκρεμα των νέων αθλητών παγκοσμίως όπως περιγράφεται στη ιστοσελίδα της ΔΟΕ «*The Youth Olympic Games are an elite sporting event for young people from all over the world*». <https://www.olympic.org/news/what-is-yog> (01/08/2009).

Μια ακόμη ενδιαφέρουσα πρωτοβουλία της ΔΟΕ σε σχέση με την περιφρούρηση του Ολυμπιακού Κινήματος, την προάσπιση του Ολυμπισμού και τη διαφύλαξη των

Ολυμπιακών Αξιών, ελήφθη στην 127^η έκτακτη συνεδρίαση της ΔΟΕ που διεξήχθη στο Μονακό στις 8 και 9 Δεκεμβρίου του 2014, όπου ομόφωνα συμφωνήθηκε η «Ολυμπιακή Ατζέντα 2020». Στην επίσημη παρουσίαση της Ολυμπιακής Ατζέντας 2020 από τη ΔΟΕ αναφέρεται σχετικά: *«Οι 40 λεπτομερείς συστάσεις είναι σαν μεμονωμένα κομμάτια ενός παζλ, τα οποία όταν τεθούν μαζί, μας δίνουν μια σαφή εικόνα του για το μέλλον του Ολυμπιακού Κινήματος. Μας δίνουν ένα σαφές όραμα για το πού κατευθυνόμαστε και πώς μπορούμε να προστατέψουμε τη μοναδικότητα των Αγώνων και την ενίσχυση των ολυμπιακών αξιών στην κοινωνία»*. Στη κριτική που ασκείται γίνεται λόγος για αναγνώριση των προβλημάτων από τον πρόεδρο της ΔΟΕ, Τόμας Μπαχ, και τη προώθηση της Ολυμπιακής Ατζέντας 2020 σε μια προσπάθεια περιστολής των δαπανών, αλλά και αντιμετώπισης της έλλειψης ενδιαφέροντος από πλευράς των νέων ηλικιών. www.theguardian.com/sport/2014/oct/23/ioc-olympics-thomas-bach-olympic-bids (23/10/2014).

Σχετικά με τη δυναμική της Ολυμπιακής Ατζέντας 2020 η έρευνα των Schnitzer και Haizinger (2019, σ. 21) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι *«το Ολυμπιακό Κίνημα βρίσκεται σε σημαντικό σταυροδρόμι»*, ενώ συνεχίζοντας αποφαίνονται ότι *«στην περίπτωση, της επιτυχίας υλοποίησης, της υπόσχεσης της Ολυμπιακής Ατζέντας 2020, τότε θα ξεκινήσει μια νέα εποχή στον αθλητικό κόσμο»*. Οι εν λόγω ερευνητές κρίνουν ότι η προσπάθεια της ΔΟΕ είναι φιλόδοξη και ότι το Ολυμπιακό Κίνημα είναι πιθανό να διαχειριστεί την ανάκαμψη με επιτυχία. Βεβαίως, όπως αναφέρουν, μελλοντική έρευνα θα τεκμηριώσει την επιτυχία ή μη του συγκεκριμένου εγχειρήματος της ΔΟΕ.

Η τελευταία εξέλιξη και αντίδραση από την πλευρά της ΔΟΕ, στα διλήμματα που καλείται να επιλύσει παρουσιάστηκε την 6^η Φεβρουαρίου 2018, στη 132^η σύνοδο της ΔΟΕ στη Pyeong Chang, όπου παρουσιάστηκε ο νέος κανόνας *«The New Norm»* (<https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/News/2018/02/Infographic-New-Norm.pdf>). Πρόκειται για ένα σχέδιο, το οποίο επικεντρώνεται σε έξι συστάσεις της Ολυμπιακής Ατζέντας 2020 σχετικά με την οργάνωση των Αγώνων, θα παρέχει στις πόλεις μεγαλύτερη ευελιξία στον σχεδιασμό των Αγώνων για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων αναπτυξιακών στόχων, και θα εξασφαλίζει ότι οι πόλεις υποδοχής θα λαμβάνουν περισσότερη βοήθεια από τη ΔΟΕ και το ευρύτερο Ολυμπιακό Κίνημα, πριν, κατά τη διάρκεια και μετά τη λήξη των αγώνων. Σε συνέχεια του επανασχεδιασμού της διαδικασίας υποψηφιότητας και της στρατηγικής προσέγγισης που υιοθετήθηκε το 2017, η οποία αναφέρθηκε παραπάνω, η ΔΟΕ παρουσίασε ενημερωμένες υπηρεσίες και απαιτήσεις, που όπως υποστηρίζεται, θα οδηγούν σε μέγιστη εξοικονόμηση εκατοντάδων

εκατομμυρίων δολαρίων στην παράδοση των Ολυμπιακών και Παραολυμπιακών Αγώνων. Ο Thomas Bach σχολίασε ότι: «Αυτές είναι οι μεγαλύτερες αποταμιεύσεις στην ιστορία των Ολυμπιακών Αγώνων είναι μια θεμελιώδης επανεξέταση της οργάνωσης των μελλοντικών Αγώνων». Τον Οκτώβριο του 2018, στο Μπουένος Άιρες της Αργεντινής, το Εκτελεστικό Συμβούλιο της ΔΟΕ έλαβε ενημέρωση σχετικά με τον αντίκτυπο του νέου κανονισμού (New Norm) της Ολυμπιακής Ατζέντας 2020, όπου παρουσιάστηκαν τα πρώτα θετικά αποτελέσματα από την εφαρμογή αυτού. Αυτά αφορούν τη μείωση του κόστους λόγω της μείωσης των διαπιστευμένων θέσεων και τη χρήσης υπάρχοντων εγκαταστάσεων. Σχετικά με τους ΟΑ του 2020 (που αναβλήθηκαν για το 2021 λόγω της παγκόσμιας πανδημίας) η πρόβλεψη για το οικονομικό όφελος θα αφορά στην αποταμίευση εκατομμυρίων δολαρίων από την ΟΕΟΑ. <https://www.olympic.org/news/impact-of-olympic-agenda-2020-s-the-new-norm-presented-to-ioc-executive-board> (18/10/2018). Από την άλλη πλευρά, η έννοια του Ολυμπισμού πάνω στην οποία στηρίζεται ο εν λόγω θεσμός, εμπεριέχει διαχρονικές αξίες. Το ερώτημα που προκύπτει είναι: πώς μπορεί να εξασφαλιστεί ότι πέρα από τη φαντασμαγορική αθλητική παρουσία και εμφάνιση, τις επιδόσεις των αθλητών, τα χρήματα, την αίγλη, το κύρος και τη λάμψη που αποκτούν οι ολυμπιονίκες μέσα από τις ασύλληπτου μεγέθους επιδόσεις τους θα διασφαλιστούν οι αξίες πάνω στις οποίες στηρίζεται το Ολυμπιακό Κίνημα; Αν ο ευσεβής πόθος της διοργάνωσης των Ολυμπιακών Αγώνων αρχίσει για κάποιο λόγο να φθίνει σταδιακά από τη μεριά των χωρών-πόλεων, όσον αφορά την υποβολή υποψηφιότητας για διοργάνωση των Αγώνων, ποιος θα είναι από εκεί και πέρα ο ρόλος του Ολυμπιακού Κινήματος; Πως θα μπορούσε μια τέτοια εξέλιξη να αποφευχθεί; Με ποιους τρόπους τα Ολυμπιακά Ιδεώδη θα προστατευτούν αλλά και θα προστατεύσουν το Ολυμπιακό Κίνημα; Πώς θα ήταν δυνατό οι στέρεες βάσεις του Ολυμπιακού Κινήματος να ενισχυθούν;

1.5 Εκπαιδευτική παρακαταθήκη του Ολυμπιακού Κινήματος

Στις προηγούμενες παραγράφους έγινε αναφορά αρχικά στο θέμα του μειωμένου ενδιαφέροντος για τη φιλοξενία μεγάλης εμβέλειας αθλητικών εκδηλώσεων και στη συνέχεια, στην αυξημένη σημασία της κληρονομιάς που δίνει η ΔΟΕ και οι λοιποί εμπλεκόμενοι φορείς, κυρίως οι υποψήφιοι πόλεις στις μεγάλης εμβέλειας αθλητικές εκδηλώσεις, με έμφαση στους Ολυμπιακούς Αγώνες. Σύμφωνα με τους Leorkey και Parent (2012) ως αποτέλεσμα της αυξημένης σημασίας της κληρονομιάς στο σύγχρονο Ολυμπιακό Κίνημα, έχουν προκύψει πολλές τάσεις. Οι Leorkey και Parent (2012) ως

παραδείγματα σύγχρονων τάσεων στο θέμα της παρακαταθήκης αναφέρουν ζητήματα περιβαλλοντικά, πληροφοριακά, εκπαιδευτικά κ.ά., ενώ παράλληλα, θέτουν και ζητήματα βιωσιμότητας του εκάστοτε είδους παρακαταθήκης.

Στην παρούσα διατριβή η εκπαίδευση και η εκπαιδευτική παρακαταθήκη του Ολυμπιακού Κινήματος μέσα από το έργο της Διεθνούς Ολυμπιακής Ακαδημίας ήταν το κίνητρο για την ερευνητική προσέγγιση στον συγκεκριμένο χώρο. Ο Kidd (1984, 1996) υπογραμμίζει ότι η αναβίωση των Ολυμπιακών Αγώνων δεν ήταν ποτέ απλώς μια προσπάθεια ανάκτησης του παρελθόντος αλλά συνδέθηκε με ένα ιδεολογικό πρόγραμμα. Ο Gruneau (1993, σ. 89) υποστηρίζει ότι ο Coubertin «σκόπευε να προωθήσει ένα νέο όραμα για τον αθλητισμό και το υγιές σώμα ως μέσο για την επίλυση μερικών από τα εμφανή προβλήματα της νεωτερικότητας (*modernity*)». Ο Coubertin, σύμφωνα με τους βιογράφους του (Weber, 1970; Eyquem, 1981; MacAloon, 1981), είχε βαθιά ανησυχία για την ταχεία εκβιομηχάνιση και αστικοποίηση που οδήγησε σε φτώχεια και συγκρούσεις τη Γαλλία, που ήταν η χώρα καταγωγής του. Αυτή του η ανησυχία του, τον ώθησε να σκεφτεί μια εκπαιδευτική μεταρρύθμιση ως τον καλύτερο τρόπο προκειμένου η χώρα να βγει από την πολιτική και κοινωνική κρίση της. Οι βαθιές του ανησυχίες για τη μεταρρύθμιση τον οδήγησαν να προσδιορίσει τον Ολυμπισμό ως εκπαιδευτικό εργαλείο που θα αντιμετώπιζε τα προβλήματα της εποχής του (Müller, 2000; Kidd, 1996). Θεωρούσε την εκπαίδευση ως «το κλειδί της ανθρώπινης ευτυχίας» και ήταν πεπεισμένος ότι η εκπαίδευση πρέπει να είναι η απάντηση «στον επιταχυνόμενο ρυθμό της αλλαγής στον κόσμο» (Müller, 2000, σ. 25). Η εκπαίδευση εξάλλου, είναι το σημείο αναφοράς του Coubertin, σύμφωνα με τους μελετητές του έργου του (Müller, 2000; Kidd, 1996; Gruneau, 1993). Συγκεκριμένα, ο Coubertin σε ένα από τα κείμενά του, είχε υποστηρίξει, ότι ο Ολυμπισμός έπρεπε να συνδέεται με την εκπαίδευση, προκειμένου να αποφύγει την αποτυχία, όπως είχε συμβεί νωρίτερα στην ιστορία (Coubertin, 1934/2000, 218). Η συγκεκριμένη άποψη του Coubertin ίσως σήμερα να είναι περισσότερο επίκαιρη από ποτέ. Το ΟΚ όπως θα αναπτυχθεί στις επόμενες παραγράφους έχει να επιδείξει τεράστια εκπαιδευτική παρακαταθήκη τόσο μέσα από το έργο των εμπλεκόμενων οργανισμών εντός του Ολυμπιακού Κινήματος, όσο και μέσω του σχετικού έργου που παρουσίασαν οι πόλεις που έχουν φιλοξενήσει το κορυφαίο αθλητικό γεγονός.

Σχετικά, με το έργο των εμπλεκόμενων φορέων εντός του Ολυμπιακού Κινήματος, η Επιτροπή Ολυμπιακής Αλληλεγγύης που ιδρύθηκε το 1972, έχει παγκοσμίως συμβάλει στην ανάπτυξη αθλητικών και πολιτιστικών προγραμμάτων συμπεριλαμβανομένου των Ολυμπιακών Κατασκηνώσεων για Νέους (Olympic Youth

Camps) καθώς και την εκπαίδευση αθλητών και προπονητών κυρίως σε χώρες της Αφρικής, της Ασίας, της Ωκεανίας και της Νοτίου Αμερικής. Ειδικότερα, η ΔΟΕ επεδείξε ενδιαφέρον για την προώθηση της εκπαίδευσης με βάση τις αξίες, η οποία συζητήθηκε στη διάρκεια της 7^{ης} Παγκόσμιας Διάσκεψης για τον Αθλητισμό, την Εκπαίδευση και τον Πολιτισμό, που πραγματοποιήθηκε στο Durban της Νότιας Αφρικής από τις 5 έως τις 7 Δεκεμβρίου 2010. Βασικό μέρος αυτής της πρωτοβουλίας, είναι το διεθνές "Πρόγραμμα Εκπαίδευσης Ολυμπιακών Αξιών" (OVEP) που ξεκίνησε το 2005 (<http://www.olympic.org/olympic-values-and-education-program>). Το πρόγραμμα βασίζεται σε δύο πυλώνες: ένα εγχειρίδιο διδασκαλίας (εργαλείο αναφοράς) και μια διαδραστική βάση δεδομένων (πλατφόρμα δικτύου). Στο πρόγραμμα OVEP θα γίνει αναλυτικότερη αναφορά και σε επόμενο κεφάλαιο της διατριβής. Το Κέντρο Ολυμπιακών Σπουδών και το Ολυμπιακό Μουσείο στη Λωζάννη είναι επίσης βασικές πρωτοβουλίες της ΔΟΕ που αποσκοπούν στη διάδοση των ολυμπιακών ιδεωδών και στην ανάπτυξη της έρευνας για το Ολυμπιακό Κίνημα. Εκπαιδευτική είναι και η αποστολή της διεθνούς επιτροπής Pierre de Coubertin.

Η ΔΟΕ επισήμως, όπως αναφέρεται στον Ολυμπιακό Χάρτη (2020, σ. 2, 59), προωθεί θέματα εκπαίδευσης μέσω των ΕΟΕ, της ΔΟΑ, και των ΕΟΑ. Πιο συγκεκριμένα, η ΔΟΕ από πολύ νωρίς εστίασε στην εκπαιδευτική συνεισφορά του Ολυμπιακού Κινήματος μέσω της ίδρυσης της ΔΟΑ το 1961 σε συνεργασία με την τότε Επιτροπή Ολυμπιακών Αγώνων της Ελλάδας. Επιπλέον, η ίδρυση της επιτροπής της ΔΟΕ για τη ΔΟΑ το 1962, αποτελεί ενδεικτικής αξίας κίνηση για τη σημασία που, από πολύ νωρίς, έδωσε η ΔΟΕ στο νεοσύστατο τότε οργανισμό, δηλαδή, τη ΔΟΑ. Η εν λόγω επιτροπή στη πορεία των χρόνων άλλαξε όνομα και αργότερα συγχωνεύτηκε με άλλες επιτροπές, όπως θα αναπτυχθεί αναλυτικά σε άλλο κεφάλαιο της διατριβής, ωστόσο υφίσταται μέχρι σήμερα και η ΔΟΑ εκπροσωπείται σε δύο επιτροπές της ΔΟΕ μέσω του προέδρου, του κοσμήτορά και του διοικητικού διευθυντή. Πολύ γρήγορα το έργο της ΔΟΑ ευδοκίμησε και το 1968, σύμφωνα με τον επίσημο κατάλογο της ΔΟΑ (IOA Directory, 2018) ιδρύθηκε η πρώτη ΕΟΑ στην Ισπανία. Το δίκτυο των ΕΟΑ σήμερα περιλαμβάνει την ύπαρξη 149 ΕΟΑ σε όλον τον κόσμο. Τα 60 χρόνια αδιάλειπτης λειτουργίας της ΔΟΑ σε συνδυασμό με την ίδρυση 149 ΕΟΑ σε όλον τον κόσμο ίσως να αποτελεί ένα από τα πιο επιτυχημένα παραδείγματα εκπαιδευτικής παρακαταθήκης του Ολυμπιακού Κινήματος που δικαιούται και απαιτείται να ερευνηθεί. Σχετικά με την εκπαιδευτική παρακαταθήκη πόλεων που φιλοξένησαν ΟΑ, αυτή αφορά κυρίως το πρόγραμμα Ολυμπιακής εκπαίδευσης που ως υποψήφιος αρχικά πόλεις είχαν σχεδιάσει, και στη συνέχεια (μετά την ανάληψη) δεσμευτεί να υλοποιήσουν. Επίσης, η εκπαιδευτική παρακαταθήκη για

κάποιες από τις πόλεις που φιλοξένησαν ΟΑ περιλαμβάνει και Κέντρα Ολυμπιακών Σπουδών, τα οποία ιδρύθηκαν και συνήθως λειτουργούν σε ένα ίδρυμα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Ορισμένα από αυτά τα κέντρα δημιουργήθηκαν ως κληρονομιά επιτυχούς προσφοράς Ολυμπιακών Αγώνων. Για παράδειγμα, τουλάχιστον οκτώ μεγάλα Κέντρα Ολυμπιακών Σπουδών ιδρύθηκαν στην Κίνα μετά τους Αγώνες του Πεκίνου το 2008, αν και επισήμως η ΔΟΕ αναγνωρίζει μόνο τέσσερα όπως αναφέρεται σε επόμενο κεφάλαιο. Ένα επιτυχημένο παράδειγμα είναι το Κέντρο Ολυμπιακών Σπουδών, του Universitat Autònoma de Barcelona στην Ισπανία, που προέκυψε μετά τους Ολυμπιακούς Αγώνες της Βαρκελώνης το 1992. Η Chatziefstathiou (2012, σ. 390) χαρακτηρίζει ως «ανεπιτυχές» το Sports Research & Development Core στο Πανεπιστήμιο Tsukuba της Ιαπωνίας. Ωστόσο, σύμφωνα με τις πληροφορίες που συλλέχθηκαν για τη παρούσα έρευνα το Sports Research & Development Core που ιδρύθηκε το 2010 ενόψει της αναμέτρησης για τη διεκδίκηση των ΟΑ από το Τόκυο το 2020, λειτουργεί μέχρι σήμερα έχοντας αναπτύξει ενεργή παρουσία και δράση, ενώ Ιάπωνας, πρώην φοιτητής του μεταπτυχιακού που παρέχει η ΔΟΑ σε συνεργασία με το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου κατέχει θέση ερευνητή στο Sports Research & Development Core. Όπως προαναφέρθηκε, απαιτείται να παρέλθει χρόνος για να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα. Ένα αποτέλεσμα επιτυχούς εκπαιδευτικής παρακαταθήκης πόλης που διοργάνωσε ΟΑ είναι ίσως αυτό της πόλης του Los Angeles το 1984 και συγκεκριμένα του LA84 Foundation που διανύει τη τέταρτη δεκαετία επιτυχούς λειτουργίας.

1.6 Σημαντικότητα της έρευνας

Η σημαντικότητα της έρευνας, έγκειται στο γεγονός, ότι για πρώτη φορά μελετάται μέσα σε ενδεδειγμένα επιστημονικά πλαίσια το έργο των 149 Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών που έχουν ιδρυθεί παγκοσμίως. Οι ΕΟΑ όπως θα φανεί στη συνέχεια αποτελούν την αυταπόδεικτη συνεισφορά της ΔΟΑ στο Ολυμπιακό Κίνημα, ενώ η ΔΟΕ, μέσω της Ολυμπιακής Αλληλεγγύης, στηρίζει το έργο των ΕΟΑ. Ωστόσο, η οργάνωση, η διοίκηση, τα τυχόν προβλήματα, οι δυσκολίες και αδυναμίες στη λειτουργία των ΕΟΑ δεν έχουν μέχρι στιγμής διερευνηθεί. Μέσω της συγκεκριμένης διατριβής όλα τα παραπάνω θέματα εξετάζονται και υποδεικνύονται προτάσεις για την ορθή λειτουργία και περαιτέρω ανάπτυξη των ΕΟΑ. Οι προτάσεις που γίνονται αφορούν τόσο τις ΕΟΑ όσο και τους φορείς του θεσμικού τους περιβάλλοντος (ΕΟΕ-ΔΟΕ-ΔΟΑ). Και αυτό διότι, μέσω αυτής της έρευνας, δίνεται έμφαση στη σημασία της εκπαίδευσης για το Ολυμπιακό Κίνημα προκειμένου να συμβάλλει στη διαχείριση των προκλήσεων αλλά και στην

επίλυση προβλημάτων που αντιμετωπίζει. Η συγκεκριμένη διατριβή αποτελεί την πρώτη ακαδημαϊκού επιπέδου μελέτη που με τη χρήση των κατάλληλων επιστημονικών εργαλείων και εδραιωμένων επιστημονικών θεωριών προσεγγίζει και διερευνά τα παραπάνω ζητήματα.

1.7 Βασικός σκοπός έρευνας και ερευνητικοί στόχοι

Βασικός σκοπός της έρευνας είναι να διερευνηθεί το έργο που επιτελούν οι Εθνικές Ολυμπιακές Ακαδημίες λαμβάνοντας υπόψη τους μηχανισμούς υποστήριξης και τους διαθέσιμους πόρους που υπάρχουν. Παράλληλα, στα πλαίσια των σχέσεων που οι ΕΟΑ διαθέτουν με άλλους οργανισμούς, διερευνάται ο ρόλος της Διεθνούς Ολυμπιακής Ακαδημίας που αποτελεί τον εμπνευστή στη σύσταση και λειτουργία των Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών και του έργου που αυτές επιτελούν. Θα εξετασθεί η συνεισφορά ή μη της Διεθνούς Ολυμπιακής Επιτροπής στο έργο που αφορά τις Εθνικές Ολυμπιακές Ακαδημίες. Συγκεκριμένα οι ερευνητικοί στόχοι περιγράφονται ως εξής:

1. Επιχειρείται μια συστηματική αποτίμηση της εύρυθμης ή μη λειτουργίας των ΕΟΑ με βάση την αποστολή τους, που προέρχεται από την αναφορά σε αυτές στο καταστατικό της ΔΟΕ και τις καταστατικές τους υποχρεώσεις.
2. Εξετάζεται το μοντέλο διακυβέρνησης των ΕΟΑ προκειμένου να εντοπιστεί το είδος διακυβέρνησης που θα ανταποκρίνεται στις ανάγκες λειτουργίας και διοίκησης μιας ΕΟΑ.
3. Ερευνάται ο βαθμός αυτονομίας ή και εξάρτησης τους σε θέματα οργανωτικών πόρων (resource dependence theory) προκειμένου να εντοπιστούν οι βασικές τους ανάγκες και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν.
4. Διερευνώνται τα δια-οργανωτικά δίκτυα που έχουν αναπτυχθεί για την επιτέλεση της αποστολή τους και των παρεχόμενων υπηρεσιών τους εντός και εκτός των χωρών στις οποίες κάθε ΕΟΑ δραστηριοποιείται (inter-organizational relationships).
5. Ερευνάται η συμβολή της ΔΟΕ που αποτελεί το κυρίαρχο οργανισμό στο θεσμικό περιβάλλον των ΕΟΑ η οποία επιβάλει άμεσα (μέσω χρηματοδότησης) ή έμμεσα (μέσω της ενίσχυσης των δυνατοτήτων) την οργανωτική δομή, το περιεχόμενο και τη συμπεριφορά των ΕΟΑ. Θα συζητηθεί μέσω κριτικής προσέγγισης, πόσο καλά η ΔΟΕ εκπληρώνει τον συγκεκριμένο ρόλο από την άποψη των κατευθύνσεων των κανονισμών ή και των στρατηγικών.

6. Στο θεσμικό περιβάλλον των ΕΟΑ εντάσσεται και η ΔΟΑ της οποίας ερευνάται η συμβολή ως προς τη στήριξη στις ΕΟΑ, κυρίως μέσω της κοινοποίησης του έργου αυτών στη ΔΟΕ, και τις αποφάσεις που λαμβάνονται στην αρμόδια επιτροπή της ΔΟΕ.

Η σχέση αλληλεξάρτησης της ΔΟΑ με τη ΔΟΕ και τις ΕΟΑ δεν έχει διερευνηθεί μέχρι σήμερα. Οι ενδείξεις παρουσιάζουν μια ομαλή συνεργασία των εν λόγω οργανισμών. Η επιτυχία ή μη της συγκεκριμένης σχέσης θα αποδειχθεί μέσα από την έρευνα και την ανάλυση των δεδομένων, προκειμένου να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα. Συγκεκριμένα, δεν υπάρχει συστηματική ανάλυση των στοιχείων που αφορούν τη συνεργασία μεταξύ της ΔΟΑ και της ΔΟΕ, έτσι όπως αυτή καταγράφεται στα αρχεία της Επιτροπής της ΔΟΕ για τη ΔΟΑ αλλά και μέσα από τη μελέτη των αρχείων από τις συνεδριάσεις της Εφορείας της ΔΟΑ. Η ίδρυση και λειτουργία των 149 Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών που υπάρχουν σήμερα, όπως θα φανεί είναι από τα μεγαλύτερα επιτεύγματα της ΔΟΑ στα χρόνια λειτουργίας της. Ωστόσο, δεν έχει διερευνηθεί επιστημονικά η λειτουργία και ο ρόλος ύπαρξης των ΕΟΑ καθώς και η συνεισφορά τους ή μη στις χώρες που λειτουργούν για το Ολυμπιακό Κίνημα, κάτι το οποίο επιχειρείται να γίνει στο πλαίσιο αυτής της έρευνας. Διαπιστώνεται ένα κενό στη γνώση και έλλειψη επιστημονικής τεκμηρίωσης σχετικά με τα οφέλη ή μη της λειτουργίας των ΕΟΑ, τα πιθανά εμπόδια και τις δυνατότητες για περαιτέρω επέκταση του ρόλου αυτών.

1.8 Πηγές πληροφόρησης

Για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας αρχική πηγή πληροφόρησης αποτέλεσε η μελέτη των πρακτικών των συνεδριάσεων της Εφορείας της ΔΟΑ. Η Εφορεία της ΔΟΑ, ήταν και είναι υπεύθυνη για τη διοίκηση της ΔΟΑ. Κύρια πηγή πληροφόρησης αποτέλεσαν τα αρχεία του Κέντρου Ολυμπιακών Σπουδών στη Λωζάννη και συγκεκριμένα τα πρακτικά από τις συνεδριάσεις της επιτροπής της ΔΟΕ στην οποία υπάγεται η ΔΟΑ. Επίσης, κύρια πηγή πληροφόρησης συναποτέλεσαν τα ερωτηματολόγια που μοιράστηκαν στην ετήσια σύνοδο των διευθυντών ΕΟΑ και επισήμων ΕΟΕ της ΔΟΑ, προκειμένου να αντληθούν όσο το δυνατό περισσότερες πληροφορίες που αφορούν τη λειτουργία και δράση των ΕΟΑ. Διεξήχθησαν συνεντεύξεις από ιθύνοντες του χώρου που θα κατονομαστούν σε επόμενο κεφάλαιο. Μελετήθηκαν οι επίσημες αναφορές της Ολυμπιακής Αλληλεγγύης από το 1997 μέχρι το 2016 καθώς και το τετραετές σχέδιο για τη περίοδο 2017 – 2020. Συγκεντρώθηκαν και μελετήθηκαν, στον βαθμό που αυτό υπήρξε δυνατό, τα καταστατικά όσων ΕΟΑ διαθέτουν καταστατικό. Τέλος πηγή

πληροφόρησης απετέλεσαν τα πρακτικά των ετήσιων συνόδων της ΔΟΑ για τους διευθυντές των ΕΟΑ και εκπροσώπους ΕΟΕ.

1.9 Δομή έρευνας

Η δομή της έρευνας πέρα από το εισαγωγικό, πρώτο κεφάλαιο που μόλις ολοκληρώνεται, περιλαμβάνει τέσσερα ακόμη κεφάλαια προκειμένου να περατωθεί η καταγραφή του εγχειρήματος της παρούσας διδακτορικής διατριβής. Συγκεκριμένα, το δεύτερο κεφάλαιο αποτελείται από τρία μέρη που συνιστούν το θεωρητικό υπόβαθρο της διατριβής. Στο πρώτο μέρος του κεφαλαίου αναπτύσσεται η γνώση που υπάρχει για τη ΔΟΑ, τον οργανισμό μέσα από τον οποίο ξεπρόβαλαν, αναπτύχθηκαν και από τον οποίο υποστηρίζονται οι ΕΟΑ. Το δεύτερο μέρος αφορά το πεδίο με το οποίο επιλαμβάνεται πρωτίστως η διδακτορική διατριβή, δηλαδή τις ΕΟΑ και τη λειτουργία τους. Παρουσιάζεται η διάρθρωση του Ολυμπιακού Κινήματος, των φορέων που εμπλέκονται σε αυτό και τις σχέσεις που οι ΕΟΑ διατηρούν με αυτούς τους φορείς. Στο τρίτο μέρος του κεφαλαίου πραγματοποιείται μια βιβλιογραφική ανασκόπηση των εννοιολογικών μοντέλων που πλαισίωσαν την έρευνα και τα οποία υπήρξαν απαραίτητα για την επιστημονική τεκμηρίωση των αποτελεσμάτων. Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύονται θέματα που αφορούν τον σχεδιασμό της έρευνας, τις μεθόδους παραγωγής των δεδομένων και βεβαίως τα ερευνητικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν. Γίνεται μια λεπτομερής περιγραφή του τρόπου ανάλυσης των δεδομένων και σύνδεσης αυτών με τα εννοιολογικά μοντέλα που χρησιμοποιήθηκαν. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρατίθεται η ανάλυση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν ενώ στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται η ερμηνεία των αποτελεσμάτων μέσω της σύνδεσης με τα θεωρητικά μοντέλα που χρησιμοποιήθηκαν και η παρουσίαση των τελικών συμπερασμάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ

2. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Το παρόν κεφάλαιο αποτελείται από τρία μέρη που απαρτίζουν το θεωρητικό υπόβαθρο της διατριβής. Το πρώτο μέρος αφορά στη λειτουργία της ΔΟΑ, τον οργανισμό μέσα από τον οποίο προέκυψαν οι ΕΟΑ, την νομική της υπόσταση, την επιστημονική έρευνα για τη ΔΟΑ, την πορεία εξέλιξης της Επιτροπής της ΔΟΕ στην οποία επιτροπή η ΔΟΑ, βρίσκεται υπό τη σκέπη της ΔΟΕ και επικοινωνεί το έργο της στη ΔΟΕ. Παρουσιάζονται οικονομικά στοιχεία που υποδηλώνουν τη σχέση της ΔΟΑ με την Ολυμπιακή Αλληλεγγύη. Γίνεται αναφορά στη βαθμιαία εισαγωγή της ΔΟΑ στον ακαδημαϊκό χώρο. Τέλος, γίνεται μια ανασκόπηση των εκπαιδευτικών πρωτοβουλιών που στηρίζει η ΔΟΕ όπως το πρόγραμμα ΟΥΕΡ και τη Διεθνή Επιτροπή Pierre de Coubertin.

Το δεύτερο μέρος εστιάζει στη γνώση που υπάρχει για τις ΕΟΑ. Επιχειρείται μια επεξήγηση του Ολυμπιακού Χάρτη, δηλαδή του καταστατικού της ΔΟΕ, με αφορμή την αναφορά σε αυτό για τις ΕΟΑ. Κάτω από την ίδια λογική γίνεται ανάλυση των συνιστωσών του Ολυμπιακού Κινήματος. Η συνέχεια αφορά στην αποστολή των ΕΟΑ και τους επιμέρους στόχους αυτών. Τέλος παρατίθενται τα δίκτυα ΕΟΑ που έχουν δημιουργηθεί.

Το τρίτο μέρος αφορά στην ανασκόπηση των θεωριών που χρησιμοποιούνται και που συμβάλλουν στην επιστημονική επεξήγηση των αποτελεσμάτων και στην τεκμηρίωση των θέσεων που προτείνονται. Είναι χρήσιμο να επισημανθεί ότι στην επιστημονική έρευνα αντί του όρου «θεωρία» χρησιμοποιούνται εναλλακτικά οι όροι «θεωρητικό πλαίσιο», «εννοιολογικό μοντέλο» ή «θεωρητικό μοντέλο», οι οποίοι και συναντώνται στη παρούσα διατριβή. Τα εννοιολογικά μοντέλα (οι θεωρίες) που χρησιμοποιήθηκαν είναι (α) της χρηστής διακυβέρνησης (good governance), (β) του μοντέλου οργανωσιακής διακυβέρνησης [(model of governance) traditional, policy governance, Executive-led], (γ) η θεωρία της εξάρτησης από τους πόρους (resource dependence theory), (δ) οι εσωτερικές δια-οργανωτικές σχέσεις (interorganisational relationships), και (ε) η θεσμική θεωρία (institutional theory).

Α΄ ΜΕΡΟΣ

2.1 Διεθνής Ολυμπιακή Ακαδημία

2.1.1 Θεμελίωση και συγκρότηση ΔΟΑ

Η Διεθνής Ολυμπιακή Ακαδημία έχοντας συμπληρώσει μισό αιώνα συνεχούς και αδιάλειπτης λειτουργίας, εκτός του έτους 1974, εξαιτίας των πολιτικών εξελίξεων στην Ελλάδα, βαδίζει προς τη συμπλήρωση της έκτης δεκαετίας λειτουργίας της. Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι το 2020 αναστάλη η δια ζώσης πραγματοποίηση των συνόδων λόγω της πανδημίας που ταλάνισε την υφήλιο και οι σύνοδοι πραγματοποιήθηκαν διαδικτυακά. Το ίδιο προβλέπεται να συμβεί και το 2021. Ο Pierre Baron de Coubertin, είναι ο άνθρωπος που αναβίωσε τον θεσμό των Ολυμπιακών Αγώνων στα τέλη του 19^{ου} αιώνα. Η αναβίωση των Ολυμπιακών Αγώνων ήταν μόνο ένα μέρος της φιλοδοξίας του Coubertin. Είναι γνωστό ότι αυτό που ενέπνευσε τον Baron Pierre de Coubertin δεν ήταν μόνο οι Ολυμπιακοί Αγώνες ως ένα αθλητικό γεγονός. Φιλοδοξία του Coubertin που έγινε τελικά στόχος της ζωής του, ήταν να προωθήσει την ηθική βελτίωση της ανθρωπότητας μέσω της εκπαίδευσης του σώματος και της νόησης. Στα πρώτα χρόνια μετά την αναβίωση των Ολυμπιακών Αγώνων, ο ίδιος προσπάθησε να επεκτείνει και να διερευνήσει τη θεωρητική βάση του έργου του. Ο Γεωργιάδης (2012, σ. 33) αναφέρει, ότι *«[H]η ανησυχία του για το μέλλον των Ολυμπιακών Αγώνων και τις μεταγενέστερες εξελίξεις στον αθλητισμό»* έκαναν τον Κουμπερτέν να δημιουργήσει και να ορίσει τον καινούργιο όρο, *«Ολυμπιακή παιδαγωγική»*. Σύμφωνα με τον Κουμπερτέν, η Ολυμπιακή παιδαγωγική απαιτούσε μόνιμα *«εργαστήρια»*. Το Ολυμπιακό *«εργαστήριο»* του αρχαίου κόσμου για τον Κουμπερτέν ήταν το γυμνάσιο. Θεωρούσε ότι οι Ολυμπιακοί Αγώνες είχαν αναβιώσει, αλλά όχι το γυμνάσιο της αρχαιότητας. Ο Γεωργιάδης υποστηρίζει ότι το όραμα του Κουμπερτέν πραγματοποιήθηκε πολλές δεκαετίες αργότερα, συγκεκριμένα το 1961, όταν η ΔΟΑ ξεκίνησε τη λειτουργία της. Επίσης, η Κουλούρη (2011, σ. 22) υποστηρίζει ότι *«η σκέψη του Coubertin αποτελεί αναμφίβολα το θεμέλιο λίθο της ΔΟΑ και το σημείο αναφοράς του θεωρητικού λόγου που συνόδευσε την ίδρυση και τη λειτουργία της»*.

Το 1927, είναι το έτος ορόσημο στη λειτουργία της ΔΟΑ για τους μελετητές της ιστορίας της ΔΟΑ (Müller, 1975; Pappas, 1977; Κουλούρη & Γεωργιάδης, 2011). Τότε ήταν που ο Coubertin ήρθε στην Αθήνα και συναντήθηκε με τους Ιωάννη Χρυσάφη, πρωταγωνιστική προσωπικότητα στην ανάπτυξη της γυμναστικής στην Ελλάδα και τον Ιωάννη Κετσεά, σημαντικό αθλητικό παράγοντα, που το 1946 έγινε μέλος της ΔΟΕ. Ο

Γερμανός Carl Diem ως διευθυντής της οργανωτικής επιτροπής των Ολυμπιακών Αγώνων του Βερολίνου, θα συναντήσει τον Κετσέα στην Αθήνα το 1934, όπου είχε έρθει για τους κλασσικούς αγώνες, συνάντηση η οποία επαναλήφθηκε το 1938 και πάλι στην Αθήνα. Το 1938 η γερμανική κυβέρνηση ανταποκρίθηκε στο κάλεσμα του Coubertin ιδρύοντας το Διεθνές Ολυμπιακό Ινστιτούτο στο Βερολίνο. Η Τζαχρήστα (2013) υποστηρίζει ότι η ίδρυση του συγκεκριμένου ινστιτούτου σε συνδυασμό με τις ανασκαφές στην Ολυμπία που λάμβαναν μέρος την ίδια περίοδο, την καθιέρωση της αφής της φλόγας και τη λαμπαδηδρομία, αναδεικνύουν, τόσο τον πρωταγωνιστικό ρόλο των Γερμανών όσο και τη στενή σχέση Ελλάδας – Γερμανίας και τον πρωταγωνιστικό ρόλο του Diem στην ίδρυση της ΔΟΑ. Η δημιουργία ενός θεσμικού οργάνου, το οποίο να διαχειρίζεται την πνευματική κληρονομιά του Coubertin πραγματοποιήθηκε έντεκα χρόνια μετά τον θάνατό του. Η ΔΟΕ, στη Σύνοδο της Ρώμης το 1949, ενέκρινε το αίτημα της ονομαζόμενης τότε Επιτροπής Ολυμπιακών Αγώνων, νυν Ελληνικής Ολυμπιακής Επιτροπής, μνημόνιο που είχε προετοιμαστεί από τον Έλληνα Ιωάννη Κετσέα και τον Γερμανό Carl Diem που υπήρξαν οι πρωτεργάτες και οι κύριοι συντελεστές στη δημιουργία της Διεθνούς Ολυμπιακής Ακαδημίας. Μετά από αδράνεια μερικών ετών σύμφωνα με τη Τζαχρήστα (2013, σ. 33), το 1955 ιδρύεται η ΔΟΑ, βάσει του «νόμου περί τροποποίησης και συμπλήρωσης της περί της Επιτροπής Ολυμπιακών Αγώνων Νομοθεσίας». Στα τέλη του 1957 μέχρι τις αρχές του 1960 ξεκίνησαν οι διεργασίες για τη φυσική της σύσταση στην Αρχαία Ολυμπία, ενώ το 1961 ξεκινά επίσημα η λειτουργία της Διεθνούς Ολυμπιακής Ακαδημίας στην Ελλάδα.

Στο 1^ο κεφάλαιο του Καταστατικού Χάρτη της ΔΟΕ (έκδ. 2019, άρθρο 2.16, σ. 17) ως μέρος της αποστολής και του ρόλου της ΔΟΕ αναφέρεται μεταξύ άλλων «η ενθάρρυνση και στήριξη των δραστηριοτήτων της Διεθνούς Ολυμπιακής Ακαδημίας και άλλων ινστιτούτων που σχετίζονται με την Ολυμπιακή Παιδεία». Η ιδιαιτερότητα της ΔΟΑ έγκειται στο γεγονός ότι είναι ένας διεθνής θεσμός που λειτουργεί σε ελληνικό έδαφος, στο λίκνο των Ολυμπιακών Αγώνων, στη βαρύνουσα σημασία ιστορική τοποθεσία της Αρχαίας Ολυμπίας. Η λειτουργία της ξεκίνησε και βασίστηκε στην οργάνωση διεθνών εκπαιδευτικών συνόδων οι στόχοι των οποίων υπήρχαν στο ιδρυτικό καταστατικό της ΔΟΑ.

Από πολύ νωρίς ο ρόλος και η σημασία της ΔΟΑ αναγνωρίστηκε παγκοσμίως, κυρίως μέσα από τη συμμετοχή χιλιάδων νέων και στελεχών του Ολυμπιακού Κινήματος. Μέσω της ΔΟΑ, καταξιωμένοι αθλητές, Ολυμπιονίκες, διακεκριμένοι ακαδημαϊκοί, μέλη της ΔΟΕ, ερευνητές που εργάζονται στον τομέα του Ολυμπισμού, έγκριτοι

δημοσιογράφοι και φοιτητές που καταπιάνονται με το Ολυμπιακό Κίνημα, συνεισφέρουν στην παροχή της Ολυμπιακής Παιδείας. Από την άλλη, η ΔΟΑ αποτελεί για πολλούς, κυρίως νέους φοιτητές και αθλητές, το σημείο αναφοράς από όπου ξεκίνησε η εισαγωγή, η γνωριμία, η ένταξη και ενσωμάτωσή τους με τον Ολυμπισμό και το Ολυμπιακό Κίνημα. Σύμφωνα με τον Kidd (1996) στο όνομα της Ολυμπιακής Παιδείας είχαν διεξαχθεί πολύ λίγα, με σημαντική εξαίρεση όπως τονίζει αυτή των συνόδων της Διεθνούς Ολυμπιακής Ακαδημίας. Η Τζαχρήστα (2013, σ. 71) στη διδακτορική της διατριβή, αναφέρεται στις δύο όψεις της διεθνούς και εθνικής ταυτότητας της ΔΟΑ. Καταλήγει στο συμπέρασμα ότι *«...για την αντιμετώπιση προκλήσεων στο διεθνές περιβάλλον...η εθνική ταυτότητα της ΔΟΑ αποτελεί πρωτίστως ισχυρό διαπραγματευτικό χαρτί έστω και ρητορικά, στο εσωτερικό της παρατηρούμε ότι η διεθνής ταυτότητα προβάλλεται περισσότερο ισχυροποιητική στις περιπτώσεις που χρειάζεται να περιφρουρήσει το διεθνή της χαρακτήρα»*. Η υπεύθυνη σχέσεων με τα ακαδημαϊκά ιδρύματα του Κέντρου Ολυμπιακών Σπουδών της Λωζάννης, Nuria Puig, αναφέρει ότι *«η ΔΟΑ είναι σημείο αναφοράς, ένας σπουδαίος οργανισμός...ένας εκπληκτικός τρόπος εισαγωγής των νέων στο Ολυμπιακό Κίνημα»*. Σε άλλο σημείο η Puig, σε σχέση με την παροχή Ολυμπιακής εκπαίδευσης, αναφέρει, ότι *«δε τίθεται θέμα αποκλειστικότητας της ΔΟΑ»* θέλοντας ενδεχομένως να επισημάνει την ύπαρξη και ανταγωνιστικών φορέων.

2.1.2 Επιστημονική έρευνα για τη ΔΟΑ

Όσον αφορά τη γνώση που υπάρχει με θέμα αποκλειστικά τη λειτουργία της ΔΟΑ, έχουν υποβληθεί δύο διδακτορικές διατριβές μέχρι σήμερα. Αυτές οι δύο διατριβές έχουν συγγραφεί στα μέσα της δεκαετίας του 1970. Η πρώτη ήταν η διδακτορική διατριβή του Norbert Müller, η οποία υποβλήθηκε το 1975 στο Πανεπιστήμιο του Graz στη Γερμανία. Ο Müller που μελέτησε την ιστορία της ΔΟΑ, ξεκινώντας από την αναβίωση των Ολυμπιακών Αγώνων, τοποθετεί τη δημιουργία της ΔΟΑ μέσα στο πλαίσιο της ανάπτυξης του Ολυμπιακού Κινήματος ως ένα φιλοσοφικό και εκπαιδευτικό σύστημα. Η δεύτερη μελέτη για τη ΔΟΑ είναι η διδακτορική διατριβή της Nina K. Pappas που υποβλήθηκε στο Πανεπιστήμιο του Illinois (Urbana) στις ΗΠΑ. Η παρουσία της Pappas το 1972 και το 1974 στις συνόδους της ΔΟΑ, της παρείχε την ώθηση για να συνθέσει την ιστορία της ΔΟΑ. Βάσισε την έρευνά της πάνω στη συλλογή του Avery Brundage, την οποία, το Πανεπιστήμιο του Illinois (Urbana) απέκτησε μετά τον θάνατο του Brundage το 1975. Η Pappas αναφέρεται στο κομμάτι της ιστορίας της ΔΟΑ καλύπτοντας μια περίοδο πενήντα χρόνων από το 1927 (όταν ξεκίνησαν συζητήσεις σχετικά με την ίδρυση

της Ολυμπιακής Παιδείας) έως το 1977. Το 1992, δέκα επτά χρόνια μετά την υποβολή της διδακτορικής του διατριβής για τη ΔΟΑ, ο Καθηγητής Norbert Müller συνέταξε και επιμελήθηκε μία έκδοση, η οποία περιέχει όλα τα θέματα των διαλέξεων και τα ονόματα των καθηγητών όλων των ετησίων συνόδων για Νέους Μετέχοντες από το 1961 έως το 1992. Η συγκεκριμένη δουλειά επανεκδόθηκε το 1998 συμπεριλαμβάνοντας τα νέα στοιχεία από τα χρόνια που μεσολάβησαν.

Σημιαίνον έργο αποτελεί ο τόμος της Διεθνούς Ολυμπιακής Ακαδημίας, ο οποίος αναφέρεται στην ιστορία της ΔΟΑ ως ολυμπιακό θεσμό και ο οποίος έχει εκδοθεί υπό την επίβλεψη του καθηγητή Κωνσταντίνου Γεωργιάδη και της καθηγήτριας Χριστίνας Κουλούρη. Στον ειδικό αυτό τόμο, η ιστορία της ΔΟΑ αποτελεί μια *«πολύπλευρη σύνθεση»* που προέκυψε από τη μελέτη της ιστορίας της ΔΟΑ και των θεσμικών οργάνων (ΔΟΕ, ΕΟΑ, κ.λπ.) της Ολυμπιακής Παιδείας σε διεθνές επίπεδο, από το περιεχόμενο της εκπαίδευσης που παρέχει η ΔΟΑ, από την ανακάλυψη της Αρχαίας Ολυμπίας μέσα από αρχαιολογικές ανασκαφές, από τη σύγχρονη ιστορία της Ολυμπίας και από τη σχέση της ΔΟΑ με τον τόπο που ιδρύθηκε. Όλες αυτές οι απόψεις μελετήθηκαν με βάση πρωτογενές υλικό από διεθνή αρχεία, αλλά κυρίως από τη χρήση των αρχείων της Διεθνούς Ολυμπιακής Επιτροπής, της Διεθνούς Ολυμπιακής Ακαδημίας και των αρχείων της Ελληνικής Ολυμπιακής Επιτροπής. Το 2011, λόγω της συμπλήρωσης 50 χρόνων από την έναρξη λειτουργίας της ΔΟΑ εκδόθηκε ειδικό επετειακό λεύκωμα με τίτλο *«50 Years International Olympic Academy – Inspirations and Memories»* υπό την επίβλεψη του επίτιμου Κοσμήτορα της ΔΟΑ, Κωνσταντίνου Γεωργιάδη. Εκεί κατατίθενται προσωπικές εμπειρίες, Ελλήνων και ξένων, μετεχόντων, στελεχών του Ολυμπιακού Κινήματος, διεθνών προσωπικοτήτων κ.ά.. Ο τόμος που εκδόθηκε επί προεδρίας Ισιδώρου Κούβελου, όπως αναφέρει και ο ίδιος αποτελεί, ένα *«μωσαϊκό αυτοβιογραφικών αναμνήσεων»* ατόμων που συμμετείχαν σε κάποιο από τα εκπαιδευτικά προγράμματα της ΔΟΑ. Η διδακτορική διατριβή της αρχαιολόγου της ΔΟΑ Δρ. Βασιλικής Τζαχρήστα, αφορά το πρόγραμμα Ολυμπιακής Παιδείας που εντάχθηκε στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, με αφορμή τη διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων της Αθήνας το 2004. Στη συγκεκριμένη διατριβή μεταξύ των άλλων πραγματοποιείται και μια διασύνδεση της Ολυμπιακής Παιδείας με τη ΔΟΑ και κατ' επέκταση με το Ολυμπιακό Κίνημα όπου φανερώνεται ο *«ιδιότυπος θεσμικός και ιδεολογικός χαρακτήρα της ΔΟΑ»*, όπως αναφέρει η ερευνήτρια. Ένα ενδιαφέρον συμπέρασμα αφορά στη *«μοναδικότητα και ιδιαιτερότητα της ΔΟΑ ως κυρίαρχου φορέα στο διεθνές και λιγότερο στο εθνικό περιβάλλον»* (Τζαχρήστα, 2013, σ. 507).

2.1.3 Νομικό Καθεστώς Διεθνούς Ολυμπιακής Ακαδημίας

Η ΔΟΑ ξεκίνησε τη λειτουργία της ως ελληνικό ίδρυμα που διοικούνταν από την Ελληνική Ολυμπιακή Επιτροπή (πρώην Επιτροπή Ολυμπιακών Αγώνων), χρηματοδοτούνταν για πολλά χρόνια αποκλειστικά από το ελληνικό κράτος και τελούσε υπό την αιγίδα της ΔΟΕ. Σύμφωνα με το νόμο 2947 στις 8 Οκτωβρίου 2001 και το επακόλουθο Προεδρικό Διάταγμα που δημοσιεύτηκε τον Οκτώβριο του 2003, το καθεστώς στη ΔΟΑ μετατράπηκε σε νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου που εποπτεύεται από το Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού της Ελλάδος ενώ εξακολουθεί να τελεί υπό την αιγίδα της ΔΟΕ. Έχει έδρα της, την Ελληνική Ολυμπιακή Επιτροπή. Σύμφωνα με το άρθρο 04 του ισχύοντος αθλητικού νόμου (<http://www.opengov.gr/cultureathl/?p=5233#comments>), τα όργανα διοίκησης της ΔΟΑ είναι το Διοικητικό Συμβούλιο, που αποκαλείται διαφορετικά «Εφορεία» και ο Πρόεδρος. Το Διοικητικό Συμβούλιο της ΔΟΑ είναι εννεαμελές, εκλέγεται από την Ολομέλεια της Ελληνικής Ολυμπιακής Επιτροπής και απαρτίζεται από προσωπικότητες του αθλητισμού και του πολιτισμού, με αναγνωρισμένο κύρος. Πέντε τουλάχιστον μέλη της Εφορείας της ΔΟΑ είναι μέλη της Ελληνικής Ολυμπιακής Επιτροπής, μεταξύ των οποίων ο Πρόεδρος και ο Γενικός Γραμματέας της. Το μέλος ή τα μέλη της Διεθνούς Ολυμπιακής Επιτροπής για την Ελλάδα είναι ex officio μέλη της Εφορείας της ΔΟΑ με δικαίωμα ψήφου. Με την ίδια απόφαση ορίζεται ο Πρόεδρος και ο Αντιπρόεδρος της Εφορείας. Ο Πρόεδρος της Εφορείας της ΔΟΑ είναι απαραίτητα μέλος της Ελληνικής Ολυμπιακής Επιτροπής. Η θητεία των μελών της Εφορείας της ΔΟΑ είναι τετραετής και μπορεί να ανανεώνεται. Μέλος που διορίζεται σε αντικατάσταση άλλου, διανύει το υπόλοιπο της θητείας του προκατόχου του. Οι αρμοδιότητες και η λειτουργία των οργάνων της διοίκησής της ΔΟΑ καθορίζονται με απόφαση του αρμόδιου για τον αθλητισμό Υπουργού. Ο Πρόεδρος και ο Κοσμήτορας της Διεθνούς Ολυμπιακής Ακαδημίας προεδρεύουν στις εργασίες των συνόδων της ΔΟΑ. Οι σκοποί της ΔΟΑ όπως παρουσιάζονται στο άρθρο 4 του αθλητικού νόμου είναι: α) η ίδρυση και η λειτουργία στην Αρχαία Ολυμπία, Διεθνούς Πνευματικού Κέντρου, που θα μεριμνά για τη διατήρηση και διάδοση του Ολυμπιακού Πνεύματος, β) η μελέτη και η εφαρμογή των παιδαγωγικών και κοινωνικών αρχών του Ολυμπιακού κινήματος, και γ) η επιστημονική θεμελίωση της Ολυμπιακής ιδέας, σύμφωνα προς τις αρχές που έθεσαν οι αρχαίοι Έλληνες και όσοι αναβίωσαν το σύγχρονο Ολυμπιακό Κίνημα.

Σύμφωνα πάντα με το άρθρο 04 του ισχύοντος αθλητικού νόμου οι πόροι της ΔΟΑ είναι:

« - επιχορήγηση του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού,

- ενισχύσεις από την Ευρωπαϊκή Ένωση ή διεθνείς οργανισμούς,
- επιχορηγήσεις από δημόσιους ή μη φορείς και οργανισμούς,
- έσοδα από δωρεές, κληρονομίες, κληροδοσίες, καταπιστεύματα,
- έσοδα από χορηγίες κάθε φύσεως και κάθε είδους κοινωνικούς πόρους,
- έσοδα από εκμετάλλευση περιουσιακών στοιχείων, κινητών και ακινήτων,
- έσοδα από διοργάνωση συνόδων, σεμιναρίων και πολιτιστικών εκδηλώσεων,
- έσοδα από οποιαδήποτε άλλη νόμιμη πηγή.
- Η ΔΟΑ απολαμβάνει όλων των διοικητικών και δικαστικών ατελειών, καθώς και όλων των δικονομικών και ουσιαστικών προνομίων του Δημοσίου.».

2.1.3.1 Θεσμικές δεσμεύσεις ΔΟΑ

Η ΔΟΑ είναι νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου, μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, επιχορηγούμενο από το Υπουργείο Πολιτισμού, τη Διεθνή Ολυμπιακή Επιτροπή και άλλους φορείς του ιδιωτικού φορέα. Λόγω της οικονομικού περιεχομένου σχέσης της με το δημόσιο και της συμμετοχής στο διοικητικό της όργανο (Εφορεία) μελών που στην πλειοψηφία τους προέρχονται από τον δημόσιο φορέα (ΕΟΕ), η ΔΟΑ είναι ενταγμένη στην κατηγορία της κεντρικής διακυβέρνησης. Ως αποτέλεσμα της θεσμικής αυτής δέσμευσης, κάθε οικονομική συναλλαγή της ΔΟΑ πρέπει να δημοσιοποιείται προκαταβολικά στην ειδική πλατφόρμα του Υπουργείου Οικονομικών, την επιλεγόμενη «Διαφάνεια» και να ελέγχεται κατασταλακτικά από τις σχετικές Υπηρεσίες του Υπουργείου Πολιτισμού. Η ΔΟΑ όμως έχει και άλλες δεσμεύσεις που προέρχονται από τη σχέση της με τη ΔΟΕ. Οι δεσμεύσεις αυτές εντάσσονται σε ένα γενικότερο πλαίσιο υποχρεώσεων που κάθε οργανισμός συνδεδεμένος με τη ΔΟΕ έχει και βασίζονται στις Αρχές και Αξίες του Ολυμπιακού Κινήματος και τις κατ' επέκταση δεσμεύσεις της ίδιας της ΔΟΕ απέναντι στους χορηγούς της.

2.1.3.2 Φυσικά πρόσωπα και σύνθεση φυσιογνωμίας της ΔΟΑ

Η διοικητική συγκρότηση της ΔΟΑ περιλαμβάνει τον πρόεδρο και το εννεαμελές διοικητικό συμβούλιο ή «Εφορεία» όπως προαναφέρθηκε. Στη διατριβή της Τζαχρήστα (2013) γίνεται μια εκτενής αλλά επιλεκτική αναφορά σε προέδρους και σε μέλη της Εφορείας. Η επιλεκτική αναφορά, γίνεται όπως εξηγεί η ίδια, με κριτήριο τη θητεία τους, τουλάχιστον δύο τετραετίες και την επιστημονική τους συνεισφορά διεθνώς στο έργο της ΔΟΑ. Το συμπέρασμα της ερευνήτριας είναι ότι «η ιστορία της ΔΟΑ από την αρχή της

λειτουργίας της μέχρι σήμερα είναι αναπόφευκτα συνδεδεμένη με τα πρόσωπα που τη διοικούν και την εκπροσωπούν θεσμικά και επιστημονικά και τα οποία προέρχονται από την ενδογενή σύνθεση του ιδρύματος». Η ίδια αναδεικνύει ως προφίλ διοίκησης της ΔΟΑ το «προσωποκεντρικό ηγετικό» με έμφαση στον ρόλο του προέδρου και του κοσμήτορα (Τζαχρήστα, 2013 σ. 508).

2.1.4 Έμβλημα Διεθνούς Ολυμπιακής Ακαδημίας

Σχετικά με το έμβλημα της Διεθνούς Ολυμπιακής Ακαδημίας δεν είναι γνωστό ποιος ήταν ο εμπνευστής του πρώτου εμβλήματος/διακριτικού της. Επιλέχθηκε το αρχαϊκό άλφα μέσα σε ένα κύκλο διαμέτρου 2,5 εκατοστών με την οριζόντια γραμμή του να ενώνει πλάγια τα δύο σκέλη του γράμματος. Το αρχαϊκό άλφα εμφανίστηκε πρώτη φορά το 1896 ως κονκάρδα και στους Μεσοολυμπιακούς Αγώνες του 1906 στην Αθήνα αλλά με βεβαιότητα πιθανολογείται ότι αντιστοιχούσε στη πόλη της Αθήνας που φιλοξένησε τους Αγώνες. Από το 1961 το αρχαϊκό άλφα εμφανίζεται είτε μέσα σε ένα δάφνινο στεφάνι είτε πάνω από τους πέντε κύκλους της ΔΟΕ. Το 1971, η ΔΟΕ ορίζει ρητά πλέον το αρχαϊκό άλφα μέσα σε ένα κύκλο ως το επίσημο έμβλημα της ΔΟΑ. Από το 1979 μέχρι το 2011, το νέο έμβλημα της ΔΟΑ εμφανίζει την ένταξη του κεφαλαίου άλφα μέσα στους πέντε κύκλους του Ολυμπιακού Κινήματος. Αλλαγή του εμβλήματος της ΔΟΑ προήλθε εκ νέου στο τέλος της συμπλήρωσης της πρώτης πενηκονταετίας λειτουργίας της ΔΟΑ, επί προεδρίας Κούβελου. Το 2012, η ΔΟΕ αποφάσισε να ακολουθήσει μια «συγκεκριμένη μορφή προβολής απέναντι στους Οργανισμούς που βρίσκονται υπό την εποπτεία της» μας πληροφορεί ο Διευθυντής Διοίκησης της ΔΟΑ (2009-2016) Διονύσης Γάγγας και ότι η αλλαγή του εμβλήματος της ΔΟΑ δεν αποτέλεσε επιλογή της τότε Εφορείας και Διοίκησης της. Το νέο έμβλημα χρησιμοποιεί το άλφα δεμένο συμβολικά με ένα στεφάνι ελιάς, έχοντας στη βάση τους Ολυμπιακούς Κύκλους. Στις αρχές της δεκαετίας του '80 σε επίσημες επιστολές και έγγραφα, όπως λόγου χάρη στο κύριο πρόγραμμα της Συνόδου για Νέους Μετέχοντες το 1983, συναντάται πάνω αριστερά το διακριτικό της ΕΟΕ και από κάτω της ΔΟΑ.

2.1.5 Εξελικτική πορεία Επιτροπής ΔΟΕ για τη ΔΟΑ (1962 -2021)

Το 1962 συστάθηκε στη ΔΟΕ η «Επιτροπή της ΔΟΕ για τη ΔΟΑ» προκειμένου να συνδέσει τη ΔΟΑ με τη ΔΟΕ, την Ολυμπιακή Αλληλεγγύη και το Ολυμπιακό Κίνημα. Συγκεκριμένα, στις 7 Αυγούστου του 1962, ο πρόεδρος της ΔΟΕ Avery Brundage με επιστολή που έστειλε στο Υπουργείο Παιδείας της Ελλάδος ενημέρωνε, για την απόφαση

που είχε ληφθεί από τη ΔΟΕ, σχετικά με τη σύσταση μιας «Ειδικής Επιτροπής» για τη ΔΟΑ, η οποία θα τελούσε υπό τη προεδρεία του Ιωάννη Κετσέα. Ο λόγος σύστασης της συγκεκριμένης επιτροπής αφορούσε στη «...*συνεργασία με την Ελληνική κυβέρνηση και την ΕΟΑ ως προς την κατεύθυνση της προώθησης του ενδιαφέροντος για την ανάπτυξη της Ολυμπίας και της Ολυμπιακής Ακαδημίας*». Η επιστολή απεστάλη επίσης, στην Ελληνική Ολυμπιακή Επιτροπή, τη Γενική Γραμματεία Αθλητισμού και στον Ελληνικό Οργανισμό Τουρισμού. Η Κουλούρη (2011, σ. 31, υποσ. 34) υποστηρίζει ότι «*[Η] επίσημη ονομασία είναι 'υποεπιτροπή' και όχι επιτροπή, σύμφωνα με τα ελληνικά τεκμήρια*». Ωστόσο, στο αρχειακό υλικό της ΔΟΕ που μελετήθηκε για τη παρούσα διατριβή και συγκεκριμένα στα αρχεία που αφορούν τις συναντήσεις της συγκεκριμένης επιτροπής, η ονομασία «*υποεπιτροπή*» συναντάται μόνο μία φορά από τότε που ξεκίνησε να υπάρχει επίσημη καταγραφή των συνεδριάσεων. Συγκεκριμένα στη συνάντηση, στη Τεχεράνη, στις 4 Μαΐου του 1967 στα επίσημα πρακτικά αναφέρεται ως συνεδρίαση «*υποεπιτροπής*». Στην αμέσως επόμενη συνεδρίαση, δηλαδή, αυτής της 3ης Οκτωβρίου του 1967 στη Λωζάννη, αναφέρεται ως συνεδρίαση της «*επιτροπής*». Έκτοτε σε όλα τα επίσημα έγγραφα καθώς και στα πρακτικά των συναντήσεων, τα οποία συγκεντρώθηκαν από το Κέντρο Ολυμπιακών Σπουδών της Λωζάννης, η ονομασία είναι «*επιτροπή*». Η Κουλούρη (2011, σ. 32) αναφέρεται στη «*κατάργηση*» της επιτροπής ή υποεπιτροπής σύμφωνα με την ίδια, το 1992. Ωστόσο υπάρχουν τα πρακτικά των συναντήσεων, όπου και φαίνεται ότι η επιτροπή όχι μόνο δε καταργήθηκε αλλά συνεδριάζει τόσο στις 5 Νοεμβρίου του 1993 στην Αθήνα, όσο και στις 21 Ιουλίου του 1994 στην Ολυμπία με το ίδιο όνομα.

Το έτος 1994 ήταν για τη ΔΟΕ η επέτειος της εκατονταετηρίδας όσον αφορά την ίδρυσή της. Εντός του συγκεκριμένου έτους πολλά έργα είχαν ξεκινήσει, και η ανάγκη για συντονισμό είχε καταστεί επιτακτική. Ο τότε Πρόεδρος της ΔΟΕ, Juan Antonio Samaranch, επιθυμούσε η Επιτροπή της ΔΟΕ για τη Διεθνή Ολυμπιακή Ακαδημία να επιτελεί έναν συντονιστικό ρόλο. Υπό το πρίσμα αυτό, αποφασίστηκε να εφαρμοστεί η πρόταση για την τροποποίηση του τίτλου της Επιτροπής για τη Διεθνή Ολυμπιακή Ακαδημία, με την προσθήκη «*και Ολυμπιακή Παιδεία*». Η πρόταση είχε εγκριθεί στη Σύνοδο της ΔΟΕ στο Monte Carlo το 1993. Θα πρέπει να αναφερθεί εδώ ότι στην 97^η Σύνοδο της ΔΟΕ στο Birmingham το 1991, η ΔΟΑ είχε υποβάλει μια έκθεση με συστάσεις προς την Εκτελεστική Επιτροπή της ΔΟΕ. Μία από τις συστάσεις ήταν ότι «*θα πρέπει να δημιουργηθεί μια Επιτροπή εκπαίδευσης στο πλαίσιο της ΔΟΕ*». Η απόφαση της Εκτελεστικής Επιτροπής ήταν ότι η δημιουργία μιας Επιτροπής Εκπαίδευσης δεν θα ήταν κατάλληλη. Ωστόσο, η σύσταση αυτή στάθηκε αφορμή για να γίνει υπενθύμιση στις ΕΟΕ

ότι, στο πλαίσιο της δραστηριότητάς τους, θα πρέπει να διευρύνουν την αντίληψη του Ολυμπισμού πέρα από τους Ολυμπιακούς Αγώνες και τον αθλητισμό σε επίπεδο πρωταθλητισμού. Σύμφωνα με τα πρακτικά της συνεδρίασης της Επιτροπής της ΔΟΕ για τη Διεθνή Ολυμπιακή Ακαδημία και την Ολυμπιακή Παιδεία το 1994, ο λόγος της πρότασης για την τροποποίηση του τίτλου της Επιτροπής ήταν ότι, σε όλο τον κόσμο υπήρχαν πολυάριθμοι φορείς που εμπλέκονται άμεσα ή έμμεσα με την Ολυμπιακή Εκπαίδευση, αλλά το έργο τους υπολείπονταν συντονισμού. Η κύρια αποστολή της Επιτροπής δεν θα ήταν να ελέγχει τις δραστηριότητες αυτές, αλλά να τις συντονίζει, και όταν κρίνεται απαραίτητο να δίνει γενικές οδηγίες και την επίβλεψη των μεθόδων διάδοσης της Ολυμπιακής Παιδείας, διατηρώντας παράλληλα τον κυρίαρχο ρόλο της ΔΟΑ στον τομέα αυτό. Στη συνάντηση του 1994 συζητήθηκαν επίσης οι προβληματισμοί και οι ανταλλαγές απόψεων σχετικά με την αποστολή της νέας Επιτροπής και τις μεθόδους δράσεων. Σε γενικές γραμμές, το κύριο μέλημα των μελών για τη νέα Επιτροπή αφορούσε τον τρόπο με τον οποίο η ΔΟΑ θα κατάφερνε να διαχειριστεί το ευρύ ζήτημα του συντονισμού της Ολυμπιακής παιδείας.

Εντέλει, το 1994 ο τίτλος της Επιτροπής τροποποιήθηκε σε *«Επιτροπή για τη Διεθνή Ολυμπιακή Ακαδημία και την Ολυμπιακή Παιδεία»*. Μια προσπάθεια για να καθοριστούν και να εξηγηθούν οι ρόλοι της Επιτροπής της ΔΟΕ για τη ΔΟΑ και την Ολυμπιακή Παιδεία, καθώς και για τη Διεθνή Επιτροπή Pierre de Coubertin έγινε κατά τη συνεδρίαση της επιτροπής της ΔΟΕ τον Νοέμβριο του 1995. Οι Müller και Durantez κλήθηκαν να καθορίσουν τους ρόλους των δύο αυτών επιτροπών και τις ιδέες τους για τις προσπάθειες συντονισμού καθεμιάς από αυτές, με σκοπό τη διάδοση της Ολυμπιακής Παιδείας. Ο καθηγητής Müller τόνισε ότι ήταν δύσκολο να διαχωριστεί το ζήτημα που έχει ανατεθεί στην Επιτροπή της ΔΟΕ για τη *«Διεθνή Ολυμπιακή Ακαδημία και την Ολυμπιακή Παιδεία»* από την Επιτροπή *«Pierre de Coubertin»*. Κατά την άποψη του ιδίου, η Επιτροπή Pierre de Coubertin θα πρέπει να επικεντρωθεί στο έργο του Pierre de Coubertin και όχι στη διάδοση της Ολυμπιακής Παιδείας. Επιπλέον, και σύμφωνα με τον Durantez πολλά ιδρύματα επιθυμούσαν να αφοσιωθούν στη διάδοση της Ολυμπιακής Παιδείας, αλλά κατά την άποψή του, το καλύτερο μέρος για να το πράξει αυτό παρέμενε η ΔΟΑ. Σημείωσε, επίσης, ότι πολλές ΕΟΑ είχαν ιδρύσει επιτροπές Pierre de Coubertin ή Ευ Αγωνίζεσθαι στο πλαίσιο των δικών τους οργανώσεων. Το Τμήμα Διεθνούς Συνεργασίας και Ανάπτυξης της ΔΟΕ, υπεύθυνο για τη Διεθνή Επιτροπή Pierre de Coubertin στα πλαίσια της ΔΟΕ συχνά συμμετείχε στις δραστηριότητές τους, όπως στις κατασκηνώσεις νεολαίας κ.ά.

Το 2000, έπειτα από πρόταση του τότε προέδρου της ΔΟΑ και μέλος ΔΟΕ για την Ελλάδα Νίκου Φιλάρετου, η συγκεκριμένη επιτροπή άλλαξε μετονομάστηκε σε «Επιτροπή για τον Πολιτισμό και την Ολυμπιακή Παιδεία». Το 2015, δεκαπέντε χρόνια μετά την τελευταία αλλαγή, η ΔΟΕ προχώρησε σε επανεξέταση του πεδίου εφαρμογής και σύνθεσης των επιτροπών της. Αποφασίστηκε τότε, η διάσπαση της υπό εξέταση επιτροπής στις: α) «Επιτροπή για τον Πολιτισμό και την Ολυμπιακή Κληρονομιά» και β) «Επιτροπή για την Ολυμπιακή Εκπαίδευση». Και στις δυο αυτές επιτροπές, η ΔΟΑ εκπροσωπείται στη μεν Επιτροπή για τον Πολιτισμό και την Ολυμπιακή Κληρονομιά από τον Πρόεδρό της καθώς και από τον Πρόεδρο της Ελληνικής Ολυμπιακής Επιτροπής που αυτεπαγγέλτως είναι και μέλος της Εφορείας της ΔΟΑ. Στη δε Επιτροπή για την Ολυμπιακή Εκπαίδευση, η ΔΟΑ εκπροσωπείται από τον Κοσμήτορα και τον Πρόεδρό της. Στη συγκεκριμένη επιτροπή προέδρευσαν διαδοχικά οι: Ιωάννης Κετσέας (Ελλάδα), Ivar Emil Vind (Δανία), Mohamed Mzali (Τυνησία) και στη συνέχεια ο Νίκος Φιλάρετος (Ελλάδα). Οι Φιλάρετος την ίδια περίοδο ήταν μέλος της ΔΟΕ για την Ελλάδα και πρόεδρος της ΔΟΑ. Από το 2000 μέχρι το 2010 πρόεδρος της Επιτροπής έγινε ο Zhenliang HE (Κίνα) ενώ από 2010 μέχρι το 2014 της επιτροπής προέδρευσε ο Λάμπης Νικολάου (Ελλάδα) που ήταν επίσης μέλος ΔΟΕ για την Ελλάδα. Μετά τη διάσπαση της επιτροπής το 2015 πρόεδροι των επιτροπών στις οποίες εκπροσωπείται η ΔΟΑ είναι, στην επιτροπή για την Ολυμπιακή Παιδεία οι Sir Philip Craven (Μεγάλη Βρετανία) τον οποίο διαδέχθηκε ο Barry John Maister (Νέα Ζηλανδία). Στην επιτροπή Πολιτισμού & Ολυμπιακής Κληρονομιάς πρόεδρος έγινε ο Ching-Kuo Wu (Ταϊβάν). Πρόεδρος της επιτροπής σήμερα είναι η Khunying Patama Leeswadtrakul (Ταϊλάνδη). Αξίζει επίσης να σημειωθεί εδώ, ότι για κάποια από τα μακροβιότερα μέλη της επιτροπής της ΔΟΕ για τη ΔΟΑ, η γνωριμία τους με το Ολυμπιακό Κίνημα και η ένταξή τους σε αυτό ξεκίνησε από τη ΔΟΑ διότι υπήρξαν σπουδαστές και αργότερα μελετητές του έργου της ΔΟΑ. Συγκεκριμένα αναφέρονται, ο Καθηγητής Karl Lennartz, ο Καθηγητής Norbert Müller, ο Conrado Durandez, δικαστής, πρόεδρος της ΕΟΑ της Ισπανίας, ο Γάλλος Jean Durry, και ο κοσμήτορας της ΔΟΑ, Κωνσταντίνος Γεωργιάδης. Επίσης, μέλη της επιτροπής της ΔΟΕ στην οποία εντάσσεται η ΔΟΑ έχουν διατελέσει για πολλά χρόνια και στελέχη (πρόεδρος ή και διευθυντής) ΕΟΑ, εκτός από τους Norbert Müller και Conrado Durandez, ο Fernando Beltranena από το 1999 μέχρι το 2001, ενώ στη παρούσα περίοδο μέλος της επιτροπής είναι ο Keith Joseph, διευθυντής στην ΕΟΑ του Αγίου Βικεντίου και Γρεναδίνες.

Πίνακας 1: Εξέλιξη Επιτροπής ΔΟΕ για τη ΔΟΑ (1962-2021)

Εξέλιξη της Επιτροπής της ΔΟΕ στην οποία εντάσσεται η ΔΟΑ		
ΕΤΗ	ΟΝΟΜΑΣΙΑ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ	ΠΡΟΕΔΡΟΣ
1962-1993	Commission for the IOA	1. 1962 Ιωάννης Κετσέας (Ελλάδα) 2. 1967-1977 Ivar Emil Vind (Δανία) 3. 1977-1987 Mohammed Mzali (Τυνησία) 4. 1987-1993 Νικόλαος Φιλάρετος (Ελλάδα)
1994-1999	Commission for the IOA & Olympic Education	1994-1999 Νικόλαος Φιλάρετος (Ελλάδα)
2000-2014	Commission for Culture & Olympic Education	1. 2000-2010 Zhenliang HE (Κίνα) 2. 2010-2014 Λάμπης Νικολάου (Ελλάδα)
Διάσπαση της επιτροπής σε:		
2015 έως σήμερα	A. Culture & Olympic Heritage Commission	1. 2014-2015 Λάμπης Νικολάου (Ελλάδα) 2. 2016-2020 Ching-Kuo Wu (Ταϊβάν) 3. 2020-σήμερα Khunying Patama Leeswadtrakul (Ταϊλάνδη)
	B. Olympic Education Commission	1. 2015-2016 Sir Philip Craven (Μεγάλη Βρετανία) 2. 2016-2018 Barry John Maister (ΝέαΖηλανδία) 3. 2019-σήμερα Mikaela Cojuangco Jaworski(Φιλιππίνες)

2.1.6 ΔΟΑ και Ολυμπιακή Αλληλεγγύη

Τα κέρδη που προκύπτουν από τη πώληση των δικαιωμάτων της τηλεοπτικής μετάδοσης των ΟΑ και των δικαιωμάτων διαφήμισης σε αυτούς καθώς και κάποιων άλλων εισοδηματικών ροών χαρακτηρίζονται «αστρονομικά» <https://www.olympic.org/funding>. Το 10% από τα κέρδη των Αγώνων καλύπτει τα λειτουργικά έξοδα της ΔΟΕ, ενώ το 90% πηγαίνει κατ'ευθείαν πίσω στον αθλητισμό και την ανάπτυξη των αθλητών. Συνολικά, περίπου 2,5 δισεκατομμύρια δολάρια προορίζονται για τη διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων, προκειμένου να διευκολυνθεί η οικονομική επιβάρυνση των πόλεων υποδοχής <https://www.olympic.org/funding>. Η «Ολυμπιακή Αλληλεγγύη» ή «Διεθνές γραφείο Ολυμπιακής Αλληλεγγύης», έχει συσταθεί από τη ΔΟΕ, αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της ΔΟΕ, λειτουργεί στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων αυτής και

εδρεύει στη Λωζάννη. Η Ολυμπιακή Αλληλεγγύη διοικείται και ελέγχεται από την Επιτροπή για την Ολυμπιακή Αλληλεγγύη, η οποία όπως αναφέρει η Nicole Girard-Savoy (IOA Joint Director's Session Proceedings 2008 σ. 63) «απολαμβάνει κάποιο βαθμό ανεξαρτησίας λόγω του γεγονότος ότι είναι μια επιτροπή λήψης αποφάσεων και όχι συμβουλευτική, όπως η πλειοψηφία των άλλων επιτροπών της ΔΟΕ». Η επιτροπή Ολυμπιακής Αλληλεγγύης της ΔΟΕ έχει την ευθύνη του καθορισμού της κύριας πορείας δράσης και διαχείρισης των δραστηριοτήτων της Ολυμπιακής Αλληλεγγύης. Σύμφωνα με την Girard-Savoy (IOA Joint Director's Session Proceedings, 2008) η επιτροπή για την Ολυμπιακή Αλληλεγγύη λειτουργεί σε στενή συνεργασία με τον Πρόεδρο της ΔΟΕ και το Εκτελεστικό Συμβούλιο, ενημερώνοντάς τους τακτικά.

Η Ολυμπιακή Αλληλεγγύη είναι επιφορτισμένη με την υποχρέωση της διοίκησης και την ευθύνη της διαχείρισης του μεριδίου των δικαιωμάτων τηλεοπτικής μετάδοσης των Ολυμπιακών Αγώνων, που ανακατανέμονται με τη μορφή προγραμμάτων στις αναγνωρισμένες από τη ΔΟΕ, Εθνικές Ολυμπιακές Επιτροπές. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο οι μόνοι δικαιούχοι των προγραμμάτων είναι οι ΕΟΕ. Πιο αναλυτικά, η Ολυμπιακή Αλληλεγγύη, παρουσιάζει έναν τετραετή σχεδιασμό σύμφωνα με τον οποίο ανακατανέμει τα κέρδη της. Ο τετραετής σχεδιασμός της Ολυμπιακής Αλληλεγγύης για να είναι έγκυρος πρέπει να έχει προηγουμένως εγκριθεί από την επιτροπή Ολυμπιακής Αλληλεγγύης της ΔΟΕ. Μερίδιο από αυτά τα κέρδη/έσοδα της ΔΟΕ, προορίζεται για να καλύψει τις εκπαιδευτικές υποχρεώσεις των ΕΟΕ οι οποίες απορρέουν από τον καταστατικό χάρτη της ΔΟΕ. Δηλαδή, η ΔΟΕ βοηθά τις ΕΟΕ να εφαρμόζουν εκπαιδευτικά προγράμματα με βάση τις Ολυμπιακές αξίες, να οργανώνουν πολιτιστικές δραστηριότητες, να μεταδίδουν τη γνώση που αφορά τον Ολυμπισμό, να μεταδίδουν τη γνώση σχετικά με την Ολυμπιακή και αθλητική κληρονομιά της εκάστοτε χώρας. Όπως προκύπτει από τα πρακτικά της 19^{ης} συνεδρίασης της Εφορείας της ΔΟΑ στις 16 Δεκεμβρίου του 2008 αλλά και από τα στοιχεία που δημοσιεύει η ΔΟΕ, η επιχορήγηση προς τη ΔΟΑ για την τετραετία 2009 – 2012 θα ανέρχονταν σε 2.200.000 δολάρια το οποίο αντιστοιχούσε στο ετήσιο ποσό επιχορήγησης των 550.000 δολαρίων. Σύμφωνα με τον τετραετή σχεδιασμό της Ολυμπιακής Αλληλεγγύης, ο προϋπολογισμός που αφορά τη προώθηση των Ολυμπιακών Αξιών μέσω των ΕΟΕ, για τα έτη 2017 - 2020, ανέρχεται στο ποσό των 20.000.000 δολαρίων Αμερικής. Τα προγράμματα που περιλαμβάνονται στην ενότητα των Ολυμπιακών Αξιών της ΔΟΕ είναι: α) η αθλητική ιατρική και η προστασία των 'καθαρών' αθλητών, β) η βιωσιμότητα στον αθλητισμό, γ) Αθλητισμός για την κοινωνική ανάπτυξη και δ) Ολυμπιακή Εκπαίδευση, Πολιτισμός και Κληρονομιά

Το πρόγραμμα Ολυμπιακή Εκπαίδευση, Πολιτισμός και Κληρονομιά περιλαμβάνει τη χρηματοδότηση στη ΔΟΑ αλλά και δραστηριότητες των ΕΟΑ που μπορούν να καλυφθούν από τη ΔΟΕ μέσω των ΕΟΕ. Όσον αφορά τη ΔΟΑ, η Ολυμπιακή Αλληλεγγύη από τα πρώτα χρόνια της λειτουργίας της ΔΟΑ επιχορηγούσε τις δραστηριότητές της. Συγκεκριμένα, η Ολυμπιακή Αλληλεγγύη, ανεξάρτητα από τη ΔΟΕ, παρέχει οικονομική βοήθεια για τις δραστηριότητες της ΔΟΑ άμεσα και έμμεσα. Η έμμεση επιχορήγηση περιλαμβάνει:

- Πληρωμή του αεροπορικού εισιτηρίου για ένα μετέχοντα ανά ΕΟΕ στη σύνοδο των διευθυντών ΕΟΑ και επίσημων ΕΟΕ
- Πληρωμή του μισού της αξίας του αεροπορικού εισιτηρίου για ένα μετέχοντα στη σύνοδο των νέων μετεχόντων
- Τα έξοδα διερμηνείας των συνόδων της ΔΟΑ
- Τα έξοδα για τις εκδόσεις των πρακτικών των συνόδων
- Υποτροφίες για το μεταπτυχιακό πρόγραμμα στις Ολυμπιακές σπουδές που η ΔΟΑ παρέχει σε συνεργασία με το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου από το 2013

Όπως φαίνεται στους Πίνακες 3 και 4 αναζητήθηκαν και καταγράφηκαν, οικονομικά στοιχεία και αναλυτικά τα ποσά που η Ολυμπιακή Αλληλεγγύη άμεσα ή έμμεσα εκχώρησε στη ΔΟΑ, τα τελευταία είκοσι χρόνια, δηλαδή από το 1997 μέχρι το 2017. Τα σχετικά στοιχεία για το καταμερισμό των κονδυλίων, βρέθηκαν στις ετήσιες αναφορές της Ολυμπιακής Αλληλεγγύης. Στις εν λόγω ετήσιες αναφορές φαίνεται ότι από το 2001 μέχρι το 2012 στο προϋπολογισμό της ΟΑ αναφέρονταν το ακριβές ποσό που (άμεσα ή έμμεσα) μεταβιβάζονταν/εκχωρούνταν αποκλειστικά στη ΔΟΑ.

Πίνακας 2: Χρηματοδότηση ΔΟΕ προς ΔΟΑ (2004-2020)

ΕΤΟΣ	ΑΜΕΣΗ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΔΟΕ ΠΡΟΣ ΔΟΑ (USD)	ΟΛΥΜΠΙΑΚΗ ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΗ (USD)	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΠΟΣΟ (USD)
2011	15.000 + 118.244 + 125.800	199.990	459.034
2012	112.023	127.500	239.523
2013	145.634 + 113.190 + 56.973	184.950	500.747
2014	200.368 + 191.700 + 35.760	143.929	571.757
2015	222.657 + 40.000 + 181.883	180.900	625.440
2016	183.267 + 231.374	193.050	607.691
2017		172.800	172.800
2018	732,098,77	189.000	921,098,77
2019	336.891 (εκταμίευση το 2020)	182.250	519,141
2020	ΧΩΡΙΣ ΔΙΑ ΖΩΣΗΣ ΔΡΑΣΕΙΣ ΛΟΓΩ ΤΗΣ ΠΑΝΔΗΜΙΑΣ		

Πηγή: Αρχείο δεδομένων ΔΟΑ, Υπεύθυνος: Σκαλιάρκης Χρήστος

Πίνακας 3: Εκχωρημένα κονδύλια ΟΑ προς ΔΟΑ

ΕΚΧΩΡΗΜΕΝΑ ΚΟΝΔΥΛΙΑ ΟΛΥΜΠΙΑΚΗΣ ΑΛΛΗΛΕΓΥΗΣ ΠΡΟΣ ΔΟΑ		
ΕΤΟΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΑΝΑΓΡΑΦΗΣ	ΕΚΧΩΡΗΜΕΝΟ ΠΟΣΟ (USD)
1997-2000	ΔΟΑ	1.625.816.13
2001	ΔΟΑ	600.000 (OS annual report 2001 σ.70)
2002	ΔΟΑ	600.000 (OS annual report 2002 σ. 68)
2003	ΔΟΑ	600.000 (OS annual report 2003 σ. 64)
2004	ΔΟΑ	600.000 (OS annual report 2004 σ. 66)
2005	ΔΟΑ	500.000 (OS annual report 2005 σ. 43)
2006	ΔΟΑ	500.000 (OS annual report 2006 σ. 45)
2007	ΔΟΑ	500.000 (OS annual report 2007 σ. 43)
2008	ΔΟΑ	500.000 (OS annual report 2008 σ. 41)
2009	ΔΟΑ	550.000 (OS annual report 2009 σ. 48)
2010	ΔΟΑ	550.000 (OS annual report 2010 σ. 50)

Πηγή: Olympic Solidarity Quadrennial Report 1997 – 2000, Olympic Solidarity Annual Reports 2001-2016 & Olympic Solidarity Quadrennial Plan 2017-2020 (<https://www.stillmed.olympic.org>)

Συνεχίζοντας παρατηρείται ότι από το 2013 που η επιτροπή της ΔΟΕ στην οποία ανήκει η ΔΟΑ αλλάζει και κατά κάποιο τρόπο διευρύνεται, μέχρι το 2016, ο φορέας αναγραφής στον προϋπολογισμό δεν είναι πλέον η ΔΟΑ αλλά η επιτροπή της ΔΟΕ στην οποία ανήκει. Τα συγκεκριμένα χρόνια η ΔΟΑ απλώς συμπεριλαμβάνεται δίπλα από το όνομα της επιτροπής ως ‘incl. IOA’, δηλαδή ‘συμπεριλαμβανομένου της ΔΟΑ’. Φθάνοντας στο 2017 και συγκεκριμένα στο τετραετή προϋπολογισμό της Ολυμπιακής Αλληλεγγύης (2017-2020), η ΔΟΑ δε συμπεριλαμβάνεται πουθενά καθώς δεν αναφέρεται η επιτροπή. Το πιο σχετικό κομμάτι που πιθανότατα συμπεριλαμβάνει και τις δραστηριότητες της ΔΟΑ αφορά τα «Διεθνή Προγράμματα Προώθηση των Ολυμπιακών Αξιών (5 τομείς)». Από τα 20.000.000 αμερικανικά δολάρια που όπως προαναφέρθηκε είναι ο τετραετής προϋπολογισμός της Ολυμπιακής Αλληλεγγύης για τη προώθηση των Ολυμπιακών Αξιών δεν αναφέρεται το ακριβές ποσό που αντιστοιχεί στη ΔΟΑ. Επιπλέον, από τα στοιχεία που είναι διαθέσιμα μέσω της ΔΟΑ, η ΔΟΑ δεν έλαβε καθόλου χρήματα από τη ΔΟΕ ή την Ολυμπιακή Αλληλεγγύη το 2017 πάρα μόνο την έμμεση χρηματοδότηση που αφορά τη Σύνοδο των διευθυντών ΕΟΑ & επισήμων ΕΟΕ καθώς και τη Σύνοδο για Νέους Μετέχοντες. Βεβαίως όσον αφορά το 2017 και την ελλιπή χρηματοδότηση από τη ΔΟΕ, πιθανότατα σχετίζεται με την εσωτερική δυσλειτουργία που προέκυψε στη ΔΟΑ μετά τις εκλογές για την ‘προσωρινή’ αλλαγή στην ηγεσία της ΔΟΑ. Η κατάσταση δείχνει να αλλάζει και πάλι το 2018 όπου συνολικά η ΔΟΑ έλαβε το ποσό των 921,098,77 δολαρίων (στοιχεία που έχουν δοθεί από τη ΔΟΑ),

συνολικά από τη ΔΟΕ και την Ολυμπιακή Αλληλεγγύη. Όπως αναφέρεται στο προϋπολογισμό της Ολυμπιακής Αλληλεγγύης για το 2018, σ. 85, το πρόγραμμα υποτροφιών που παρέχει η ΔΟΕ στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα της ΔΟΑ που γίνεται σε συνεργασία με το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, διακόπηκε το 2018 (took a break in 2018), αλλά ότι οι υποτροφίες θα ξεκινούσαν και πάλι το 2019 – 2020. Το 2019 είναι το έτος που η ΔΟΕ αναλαμβάνει το κόστος για την ανανέωση κτιριακών υποδομών και λοιπών έργων στις εγκαταστάσεις στην Αρχαία Ολυμπία, για το οποίο η ΔΟΕ δαπάνησε 14 εκατομμύρια δολάρια. Η συγκεκριμένη ενέργεια είναι μια ακόμη εκδήλωση της έμπρακτης οικονομικής στήριξης της ΔΟΕ στη ΔΟΑ.

2.1.7 Εκπαίδευση και βαθμιαία εισαγωγή της ΔΟΑ στον ακαδημαϊκό χώρο

Η Διεθνής Ολυμπιακή Ακαδημία, φιλοξενεί κάθε χρόνο στις εγκαταστάσεις της στην Αρχαία Ολυμπία μια σειρά από θεσμοθετημένες διεθνείς Συνόδους. Η κύρια δραστηριότητα με την οποία ξεκίνησε τη λειτουργία της το 1961 και από τότε λαμβάνει χώρα, ανελλιπώς, παραδοσιακά κάθε Ιούνιο ή Ιούλιο, είναι η ετήσια Σύνοδος για Νέους Μετέχοντες. Αποτελεί την εισαγωγή στον Ολυμπισμό και το Ολυμπιακό Κίνημα νέων ανθρώπων από όλο το κόσμο, κυρίως φοιτητών, αθλητών, ανθρώπων που δραστηριοποιούνται στον αθλητισμό, διδάσκουν ή δουλεύουν στις Εθνικές Ολυμπιακές Επιτροπές ή στις Εθνικές Ολυμπιακές Ακαδημίες των χωρών από τις οποίες προέρχονται. Πέρα από τις ομιλίες από ειδικούς, τις συνεδρίες ερωτήσεων – απαντήσεων, τις ομάδες συζήτησης, τις επισκέψεις σε μουσεία και αρχαιολογικούς χώρους, μέρος της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι νέοι που μετέχουν στη σύνοδο, είναι τα εργαστήρια τέχνης, λογοτεχνίας, ποίησης, χορού, τραγουδιού και φυσικά αθλητικών δραστηριοτήτων. Φαίνεται πως ο εν πολλοίς βιωματικός τρόπος εκπαίδευσης που χρησιμοποιείται στη συγκεκριμένη σύνοδο είναι «ο καλύτερος τρόπος εισαγωγής των νέων στο Ολυμπιακό Κίνημα και γνωριμίας με τα «Ολυμπιακά Ιδεώδη» παραδέχεται η υπεύθυνη σχέσεων με τα ακαδημαϊκά ιδρύματα του Κέντρου Ολυμπιακών Σπουδών (ΚΟΣ) της Λωζάνης, Nuria Puig. Ο Norbert Müller, που αποτελεί από τους παλαιότερους μετέχοντες της συνόδου Νέων Μετεχόντων της ΔΟΑ και ένας από του παλιότερους μελετητές της, σε προσωπική του αξιολόγηση στο βιβλίο που εξέδωσε το 1998 (σ. 19), αναφέρει ότι «...δεν υπάρχουν άλλα ιδρύματα που να μπορούν να συγκριθούν με τη ΔΟΑ και τις εκπαιδευτικές της μεθόδους». Ο Müller αντιπαραθέτει τις εκπαιδευτικές μεθόδους με τη παρουσία αναγνωρισμένων επιστημόνων στον χώρο του αθλητισμού από όλο το κόσμο, κορυφαίων αθλητών και στελεχών του αθλητισμού μέσα στο ξεχωριστό

«ζωοποιό» περιβάλλον της Αρχαίας Ολυμπίας». Ο Müller (1998, σ. 21) καταλήγει «εάν η ειρήνη που βασιλεύει στην ετήσια κοινότητα αντέξει, τότε η ΔΟΑ θα έχει επιτύχει σημαντική συμβολή στη διεθνή κατανόηση και θα έχει εκπληρώσει τις επιθυμίες του Coubertin».

Η Διεθνής Σύνοδος για Εκπαιδευτικούς Ανωτάτων Ιδρυμάτων Φυσικής Αγωγής είναι επίσης μια από τις παλαιότερες συνόδους της ΔΟΑ η οποία οργανώνεται κάθε δύο χρόνια από το 1973. Σκοπός αυτής της Συνόδου είναι να προσφέρει ένα χώρο, όπου ανώτερα στελέχη τριτοβάθμιων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και εκπαιδευτικοί θα έχουν τη δυνατότητα να ερευνούν θέματα και πρακτικές που σχετίζονται με τον Ολυμπισμό. Μέχρι το 1990 υπήρχαν δύο χωριστές Σύνοδοι, η πρώτη για Εκπαιδευτικούς (1973-1990) και η δεύτερη για Διευθυντές και Επικεφαλείς Ανωτάτων Ιδρυμάτων Φυσικής Αγωγής (1986-1990). Το 1993, ξεκίνησε το Μεταπτυχιακό Σεμινάριο στις Ολυμπιακές Σπουδές, διάρκειας τεσσάρων εβδομάδων (έξι εβδομάδες στο παρελθόν) που απευθύνεται σε μεταπτυχιακούς φοιτητές ή υποψήφιους διδάκτορες σχετικού αντικειμένου. Πρόκειται για υψηλού επιπέδου σεμινάριο, στο οποίο διδάσκουν Έλληνες και ξένοι καθηγητές πανεπιστημίου. Διαρθρώνεται από διαλέξεις, περιπτωσιολογικές μελέτες, ομάδες συζήτησης, οπτικοακουστικές παρουσιάσεις, ατομική έρευνα, καθώς και εκπαιδευτικές επισκέψεις σε αρχαιολογικούς χώρους και μουσεία. Το Σεμινάριο χωρίζεται σε τέσσερις κύκλους σπουδών ξεκινώντας από τους αρχαίους Ολυμπιακούς Αγώνες, περνώντας στη συνέχεια στην αναβίωση του σύγχρονου Ολυμπιακού Κινήματος, την ιστορία και την Ολυμπιακή Παιδεία. Ο τρίτος κύκλος επικεντρώνεται στις κοινωνικοπολιτικές και οικονομικές πτυχές των σύγχρονων Ολυμπιακών Αγώνων ενώ στο τέλος εξετάζονται τα ηθικά και φιλοσοφικά ζητήματα καθώς και τα δικαιώματα των αθλητών στο σύγχρονο Ολυμπιακό Κίνημα. Οι φοιτητές που το παρακολουθούν υποχρεούνται να υποβάλλουν ένα δοκίμιο σε σχετικό πεδίο έρευνας και να το παρουσιάσουν. Στις συνόδους και τα μεταπτυχιακά προγράμματα της ΔΟΑ πραγματοποιείται ετήσια αξιολόγηση από τη ΔΟΑ σε συνεργασία με το Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, υπό την εποπτεία του καθηγητή και επίτιμου κοσμήτορα Κωνσταντίνου Γεωργιάδη, που αφορά την αποτελεσματικότητα και ποιότητα των εκπαιδευτικών υπηρεσιών της ΔΟΑ. Αντίστοιχες έρευνες πραγματοποιούνταν στο παρελθόν από τον Γερμανό καθηγητή Norbert Müller.

Στο παρελθόν έχουν οργανωθεί και διάφορες άλλες Διεθνείς Σύνοδοι. Η Διεθνής Σύνοδος για κατόχους Ολυμπιακών μεταλλίων και Ολυμπιονίκες έγινε για πρώτη φορά το 2007 αλλά, κατά κύριο λόγο, εξαιτίας, της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα η σύνοδος διακόπηκε το 2012. Επίσης, και η Διεθνής Σύνοδος των Αθλητικών Δημοσιογράφων που ξεκίνησε το 1986 έχει προσωρινά διακοπεί. Η πενταετής συμφωνία συνεργασίας της ΔΟΑ

με το πανεπιστήμιο του Loughborough στη Μεγάλη Βρετανία (2000-2005) αξίζει να αναφερθεί ως μια πρώτη προσπάθεια για εισαγωγή της ΔΟΑ στη τριτοβάθμια εκπαίδευση μια συνεργασία που όπως θα αναφερθεί και παρακάτω δεν ευδοκίμησε. Τέσσερα χρόνια μετά τη μη ανανέωση της συμφωνίας συνεργασίας με το Πανεπιστήμιο του Loughborough πραγματοποιήθηκε η έναρξη λειτουργίας του μεταπτυχιακού προγράμματος Masters στις Ολυμπιακές Σπουδές που σηματοδότησε και την έναρξη της νέας εποχής της ΔΟΑ. Το πρόγραμμα αυτό πραγματοποιείται στις εγκαταστάσεις της ΔΟΑ στην Αρχαία Ολυμπία σε συνεργασία με το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου και συγκεκριμένα το Τμήμα Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού. Διδάσκουν σε αυτό έγκριτοι Έλληνες και ξένοι καθηγητές πανεπιστημίων. Μέρος της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι φοιτητές αποτελούν οι επισκέψεις σε βαρύνουσας σημασίας μουσεία και αρχαιολογικούς χώρους στην Αθήνα, τη Βόρεια Ελλάδα και τη Πελοπόννησο.

Κατά καιρούς οργανώνονται θερινά σχολεία και συνέδρια με σχετικά θέματα. Αξίζει να σημειωθεί ότι το Διεθνές Συμπόσιο «*Αθλητισμός, Πολιτική και Πολιτισμός*» που η ΔΟΑ οργανώνει στις εγκαταστάσεις της στην Αρχαία Ολυμπία από το 2012 σε συνεργασία με το Κέντρο Ελληνικών Σπουδών του Πανεπιστημίου του Harvard. Επίσης, μετά το 2012 τόσο το Yale University, όσο και το Georgetown University των ΗΠΑ καθώς και το Πάντειο Πανεπιστήμιο οργάνωσαν θερινά μαθήματα και σεμινάρια υψηλού επιπέδου. Ετησίως η ΔΟΑ εκπαιδεύει κατά προσέγγιση 2.000 μετέχοντες που μεταφέρουν τις γνώσεις που αποκομίζουν στις χώρες τους και εκπαιδεύουν με τη σειρά τους, μέσα από προγράμματα των ΕΟΑ ή των ΕΟΕ, τους νέους των αντίστοιχων χωρών. Το Φεβρουάριο του 2012 κυκλοφόρησε το πρώτο τεύχος της εξαμηνιαίας τρίγλωσσης έκδοσης όπου η ΔΟΑ επικοινωνεί το έργο της αλλά και τις δράσεις των Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών. Πρόκειται για το περιοδικό της ΔΟΑ με τίτλο, IOA Journal (The official Journal of the IOA), το οποίο έκτοτε εκδίδεται ανελλιπώς.

2.1.8 Εκπαιδευτικό πρόγραμμα ΔΟΕ στις Ολυμπιακές Αξίες (OVEP)

Η ΔΟΕ έχοντας αναγνωρίσει τη δυναμική του αθλητισμού ως εκπαιδευτικό και επικοινωνιακό εργαλείο δημιούργησε το Πρόγραμμα Εκπαίδευσης Ολυμπιακών Αξιών – Olympic Values Education Programme (OVEP). Πρόκειται για ένα «[Π]πρακτικό σύνολο μέσων μάθησης που αποσκοπούν να εμπνεύσουν και να επιτρέψουν στους νέους να βιώσουν αξίες ζωής όπως η αριστεία, ο σεβασμός και η φιλία» (<https://www.olympic.org/olympic-values-and-education-program/about-ovep>). Η Elizabeth Sluyter Mathew που για οχτώ χρόνια εργάστηκε ως υπεύθυνη έργου για το πρόγραμμα OVEP στο Τμήμα Διεθνούς

Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Department of International Cooperation & Development) της ΔΟΕ, αναφέρει ότι το συγκεκριμένο τμήμα καταπιάνεται με τα κοινωνικά ζητήματα του Ολυμπιακού Κινήματος και ότι έχει την ευθύνη για δύο τομείς. Ο πρώτος αφορά τον πολιτισμό και την Ολυμπιακή εκπαίδευση καθώς και θέματα αθλητισμού σε σχέση με το περιβάλλον. Ο δεύτερος τομέας αφορά τις διεθνείς σχέσεις, τις γυναίκες και άθληση, και την Ολυμπιακή εκχειρία. Το πρόγραμμα OVEP σχεδιάστηκε από το τμήμα διεθνούς συνεργασίας και ανάπτυξης που έχει και τη διαχείριση αυτού.

Σύμφωνα με τη ΔΟΕ, «[T]ο Πρόγραμμα Εκπαίδευσης Ολυμπιακών Αξιών (OVEP) είναι μια σειρά ελεύθερων και προσιτών πόρων διδασκαλίας που έχουν δημιουργηθεί από τη ΔΟΕ. Χρησιμοποιώντας το πλαίσιο των Ολυμπιακών αθλημάτων και τις βασικές αρχές του Ολυμπισμού, οι συμμετέχοντες ενθαρρύνονται να βιώσουν τη μάθηση με βάση τις αξίες και να αναλάβουν τις ευθύνες του καλού πολίτη. Επικοινωνεί το όφελος του αθλητισμού και της σωματικής δραστηριότητας μέσω της κατανόησης του Ολυμπισμού και των επιπτώσεών του στην ατομική υγεία, απόλαυση και κοινωνική αλληλεπίδραση» (<https://www.olympic.org/olympic-values-and-education-program>).

2.1.9 Πρωτοβουλία ΔΟΕ στη δημιουργία του OVEP

Στη ΔΟΕ είχε γίνει αντιληπτή η σπουδαιότητα της υπάρχουσα γνώσης γύρω από την Ολυμπιακή εκπαίδευση, τις μεθόδους και τα εκπαιδευτικά εργαλεία που είχαν χρησιμοποιηθεί σε παρελθόντα προγράμματα Ολυμπιακής Εκπαίδευσης. Επίσης στους κύκλους της ΔΟΕ, η ποιότητα των υφιστάμενων προγραμμάτων Ολυμπιακής εκπαίδευσης, αξιολογήθηκε ως «υψηλή». Συγκεκριμένα, στο σχετικό σημείο της ιστοσελίδας της ΔΟΕ αναφέρεται: «Από το Calgary το 1988, όλες οι Οργανωτικές Επιτροπές έχουν αναπτύξει νέα εργαλεία για να διαδώσουν το μήνυμα». Οι ΕΟΕ και ορισμένοι οργανισμοί και θεσμοί έχουν κάνει το ίδιο. Για να αξιοποιήσει τις προσπάθειες που έχουν ήδη καταβληθεί και να ενθαρρύνει τη χρήση της υφιστάμενης εμπειρογνομosύνης, η ΔΟΕ ζήτησε από το Αυτόνομο Πανεπιστήμιο της Βαρκελώνης να καταρτίσει κατάλογο των προγραμμάτων και εργαλείων της Ολυμπιακής εκπαίδευσης.

Στόχος είναι να παρουσιαστεί μια σειρά διαφορετικών μορφών εκπαιδευτικών πρωτοβουλιών που εφαρμόζονται σε ολόκληρο τον κόσμο, και είναι εμπνευσμένες από τις ολυμπιακές αξίες και απευθύνονται σε νέους από 8 έως 18 ετών. Στο συγκεκριμένο έργο που βρίσκεται σε εξέλιξη, μέχρι στιγμής έχουν αναφερθεί 21 πρωτοβουλίες, οι οποίες προέρχονται από τις Εθνικές Ολυμπιακές Επιτροπές, τις Ολυμπιακές Ακαδημίες και την Παγκόσμια Οργάνωση κατά του Ντόπινγκ [World Anti-Doping Agency

(WADA)]. Αυτό είναι ένα πρώτο βήμα από τη πλευρά της ΔΟΕ προς την επίτευξη του βασικού στόχου που είναι να αυξηθεί αυτός ο αριθμός στο μέλλον. Η βάση δεδομένων θα δώσει στη συνέχεια όλο και πιο ολοκληρωμένη εικόνα των πραγματικών εφαρμογών των Ολυμπιακών αξιών μέσα στα εκπαιδευτικά προγράμματα σε όλο τον κόσμο. «Ένα εμπνευσμένο εργαλείο για δασκάλους και εκπαιδευτικούς» (<https://www.olympic.org/olympic-values-and-education-program/initiatives>).

Από τα παραπάνω φαίνεται ότι η ΔΟΕ επιδιώκει να αξιολογήσει και προφανώς να αξιοποιήσει προς όφελος του Ολυμπισμού όλα τα προγράμματα που έχουν σχεδιαστεί και υλοποιηθεί στο παρελθόν από τις ΕΟΕ, τις ΕΟΑ, και τη WADA. Σε συνεργασία με τις ΕΟΕ τα προγράμματα Ολυμπιακής εκπαίδευσης προσαρμόζονται στις απαιτήσεις και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε χώρας προκειμένου να ανταποκριθούν στις ανάγκες του πληθυσμού, ιδιαιτέρως της νεολαίας, και να αποδώσουν καρπούς. Σε πολλές περιπτώσεις ειδικά όταν η σχέση ανάμεσα στην ΕΟΕ και την ΕΟΑ είναι αρμονική, το εκπαιδευτικό πρόγραμμα της ΔΟΕ στις Ολυμπιακές αξίες αναλαμβάνει να το διαχειριστεί και επιτελέσει η ΕΟΑ.

2.1.10 Διεθνής Επιτροπή Pierre de Coubertin

Πέρα από το Τμήμα Διεθνούς Συνεργασίας και Ανάπτυξης και το πρόγραμμα OVER μια άλλη, ιδιωτική ωστόσο, πρωτοβουλία την οποία η ΔΟΕ καλωσόρισε και χρηματοδοτεί είναι η «Διεθνής Επιτροπή Pierre de Coubertin». Η Διεθνής Επιτροπή Pierre de Coubertin [Comité International Pierre de Coubertin (CIPC) / International Pierre de Coubertin Committee (IPCC)] ιδρύθηκε το 1975. Πρόκειται για μια ιδιωτική πρωτοβουλία, αναγνωρισμένη και χρηματοδοτούμενη από τη Διεθνή Ολυμπιακή Επιτροπή (<http://coubertin.org/pages/en/history.html>). Σκοπός της επιτροπής είναι να εξασφαλίσει ότι τα ιδεώδη της αριστείας, της δικαιοσύνης, της συμμετοχής και της ειρήνης που ο Pierre de Coubertin οραματίστηκε, παραμένουν μέρος της συνολικής φιλοσοφίας των Ολυμπιακών Αγώνων. Τα μέλη της εν λόγω επιτροπής είναι από όλον τον κόσμο, ενώ και ο Επίτιμος Κοσμήτορας της ΔΟΑ, Καθηγητής Κώστας Γεωργιάδης, είναι μέλος του ΔΣ της Διεθνούς Επιτροπής Pierre de Coubertin. Μια από τις δραστηριότητες της επιτροπής που ξεκίνησε το 1997, που ευδοκίμησε και που έχει κάθε λόγο για να θεωρείται επιτυχής είναι η ανάπτυξη του «Δικτύου Σχολείων Κουμπερτέν».

Σύμφωνα με τη τελευταία ενημέρωση του έτους 2014, 25 σχολεία από πέντε ηπείρους συνεργάζονταν στενά στο «Δίκτυο Σχολείων Coubertin», το οποίο αναπτύσσεται ταχύτατα (<http://coubertin.org/pages/en/schoolnetwork.html>). Λόγω των

ιδεών του Coubertin για διεθνή φιλία, αγώνα για ειρήνη στον κόσμο, δίκαιο παιχνίδι και ανοχή, οι μαθητές ανταλλάσσουν τακτικά εμπειρίες και συμμετέχουν σε κοινά έργα. Κάθε δύο χρόνια εκπρόσωποι αυτών των σχολείων συναντώνται στο Διεθνές Φόρουμ Νέων των Σχολείων Coubertin. Τέλος, η Διεθνής Επιτροπή Pierre de Coubertin, ενθαρρύνει και στηρίζει πρωτοβουλίες που αφορούν τα προγράμματα Ολυμπιακής παιδείας παγκοσμίως. Χαρακτηριστικά, στήριξε και προήγαγε την έρευνα της Ines Nikolaus (2017) που αφορούσε μια συγκριτική ανάλυση των προγραμμάτων Ολυμπιακής Παιδείας που παρήγαγαν οι ΟΕΟΑ από το 1976 μέχρι το 2014.

2.1.11 Κέντρα Ολυμπιακών Σπουδών

Κατά τη διάρκεια των δύο τελευταίων δεκαετιών υπήρξε μια αξιοσημείωτη αύξηση στα προγράμματα της Ολυμπιακής Παιδείας. Μάλιστα, σε πολλά μέρη του κόσμου, η Ολυμπιακή Παιδεία αποτελεί μέρος των ακαδημαϊκών δραστηριοτήτων των πανεπιστημίων. Το 2014 το Κέντρο Ολυμπιακών Σπουδών (ΚΟΣ) στη Λωζάννη διεξήγαγε μια έρευνα σε μια προσπάθεια «να αναπροσαρμόσει τα δεδομένα των ερευνητικών ιδρυμάτων και κέντρων και να κάνει μια επισκόπηση της ακαδημαϊκής εμπειρίας και των δραστηριοτήτων που συνδέονται με τον Ολυμπισμό». Τον Φεβρουάριο του 2016 το Κέντρο Ολυμπιακών Σπουδών της Λωζάννης παρουσίασε τη λίστα με τα Κέντρα Ολυμπιακών Σπουδών που υπάρχουν σε όλο τον κόσμο (<https://stillmed.olympic.org/media>).

Σύμφωνα με αυτή, υπάρχουν 45 Κέντρα Ολυμπιακών Σπουδών σε 24 χώρες χωρίς να συμπεριλαμβάνεται σε αυτά το Κέντρο Ολυμπιακών Σπουδών της Λωζάννης που έχει ιδρύσει η ΔΟΕ. Στην Ελβετία βέβαια υπάρχουν δύο επιπλέον ΚΟΣ, τα οποία μάλιστα έχουν έδρα τη Λωζάννη, όπου και τα δύο ανήκουν στο Πανεπιστήμιο της Λωζάννης. Αξίζει να σημειωθεί ότι στην Ισπανία μόνο, υπάρχουν εννέα Κέντρα Ολυμπιακών Σπουδών ενώ στην πληθυσμιακά τεράστια Κίνα όπου το 2008 οργανώθηκαν οι Θερινοί Ολυμπιακοί Αγώνες, λειτουργούν τέσσερα Κέντρα Ολυμπιακών Σπουδών. Κανένα από τα τέσσερα ΚΟΣ που υπάρχουν στη Κίνα δεν έχει ιστοσελίδα ή αναφορά σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης και η δράση τους δεν είναι εύκολο να διερευνηθεί. Στη Γαλλία, το Κέντρο Ολυμπιακών Σπουδών λειτουργεί παράλληλα με την Εθνική Ολυμπιακή Ακαδημία της χώρας. Αξίζει να σημειωθεί ότι από το 2005 ήδη στη Διεθνή Ολυμπιακή Ακαδημία και συγκεκριμένα στη Διεθνή Σύνοδο για Διευθυντές ΕΟΑ, είχε ξεκινήσει εκτενής συζήτηση για τα Κέντρα Ολυμπιακών Σπουδών, το σκοπό που εξυπηρετούν και τις προτάσεις των ειδικών για αυτά (Director's Session, 2005, σ. 179).

Β΄ ΜΕΡΟΣ

2.2 Εθνικές Ολυμπιακές Ακαδημίες

2.2.1 Ολυμπιακός Χάρτης

Η επίσημη αναφορά για τις Εθνικές Ολυμπιακές Ακαδημίες συναντάται στον Ολυμπιακό Χάρτη, που είναι το Καταστατικό της ΔΟΕ και κατά επέκταση του Ολυμπιακού Κινήματος. Συγκεκριμένα, «[Ο]ο Ολυμπιακός Χάρτης είναι η κωδικοποίηση των θεμελιωδών αρχών του Ολυμπισμού, οι κανόνες και κανονισμοί που εκδόθηκαν από τη Διεθνή Ολυμπιακή Επιτροπή. Διέπει την Οργάνωση, τις δράσεις και τη λειτουργία του Ολυμπιακού Κινήματος και θέτει τις προϋποθέσεις για τον εορτασμό των Ολυμπιακών Αγώνων. Μεταξύ άλλων, θεσπίζει τις σχέσεις μεταξύ των Διεθνών Ομοσπονδιών, των Εθνικών Ολυμπιακών Επιτροπών και του Ολυμπιακού Κινήματος» (<https://www.olympic.org/olympic-studies-centre/collections/official-publications/olympic-charters>).

Ο πρώτος Ολυμπιακός Χάρτης εκδόθηκε το 1908 με τίτλο “*Annuaire du Comité International Olympique*”. Κάποιοι από τους κανονισμούς που υπήρχαν σε αυτόν είχαν γραφτεί από τον ίδιο τον Πιερ ντε Κουμπερτέν γύρω στο 1898 (<https://www.olympic.org/olympic-studies-centre/collections/official-publications/olympic-charters>).

Όπως αναφέρεται στην εισαγωγή του, η Ολυμπιακός Χάρτης εξυπηρετεί τρεις βασικούς σκοπούς: (α) να καθιερώσει τις Θεμελιώδεις Αρχές και αξίες του Ολυμπισμού ως βασικό εργαλείο συνταγματικού χαρακτήρα, (β) να χρησιμοποιηθεί ως το καταστατικό της ΔΟΕ, και (γ) να καθορίσει τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των τεσσάρων κύριων οργανισμών που συγκροτούν το Ολυμπιακό Κίνημα και είναι: η Διεθνής Ολυμπιακή Επιτροπή (ΔΟΕ), οι Διεθνείς Ομοσπονδίες, οι Εθνικές Ολυμπιακές Επιτροπές, καθώς και οι Οργανωτικές Επιτροπές των Ολυμπιακών Αγώνων.

Εξ'αρχής τονίζεται η συνταγματική φύση «...*instrument of a constitutional nature*...» του Ολυμπιακού Χάρτη (Olympic Charter, 2019 σ. 9). Επίσης η δομή του Ολυμπιακού Χάρτη της ΔΟΕ «[Θ]θυμίζει συνταγματικό κείμενο» (Duval, 2018, σ. 247), καθορίζει τους κανόνες που υιοθετούνται ως δεσμευτικοί από την ίδια τη ΔΟΕ, καθώς και από το Ολυμπιακό Κίνημα. Σύμφωνα με τον Duval (2018) κατ' αναλογία των εθνικών συνταγματικών κειμένων, περιλαμβάνει στοιχεία που μιμούνται εθνικά συντάγματα όπως το σύνθημα (Citius - Altius - Fortius), τη σημαία, τον Ολυμπιακό ύμνο, το ολυμπιακό τελετουργικό, ενώ στο πρώτο κεφάλαιο περιλαμβάνει τις Θεμελιώδεις Αρχές του

Ολυμπισμού και του Ολυμπιακού Κινήματος. Τα εκπαιδευτικά ιδεώδη του Πιερ ντε Κουμπερντέν, τα οποία με το πέρασμα των χρόνων εμπλουτίστηκαν και επεκτάθηκαν, αποτελούν το «[Ι]δεολογικό» σκέλος του Ολυμπιακού Χάρτη που φαίνεται όμοιο με γνωστοποίηση ιδεών και αρχών. Εκφράζονται αρχές οικουμενικού χαρακτήρα, όπως η εκχειρία η κατανόηση, η διεθνής ειρήνη και η συναδέλφωση των λαών, η βιώσιμη ανάπτυξη, αλλά και το όραμα για την εκπαίδευση και τον πολιτισμό. Ο Ολυμπιακός Χάρτης της ΔΟΕ περιλαμβάνει επιπλέον και σειρά διατάξεων με οικονομικές προεκτάσεις, όπως το καθεστώς των χορηγιών, τα δικαιώματα των αθλητών κ.ο.κ. Ο καθένας έχει πρόσβαση στον Ολυμπιακό Χάρτη, όπου όλα τα ζητήματα αναπτύσσονται με απλότητα και σαφήνεια όσον αφορά τον γραπτό λόγο που χρησιμοποιείται. Αφενός μεν πρόκειται για ένα ιδιωτικό καταστατικό χωρίς θεσμικό χαρακτήρα, που άτυπα οφείλουν να υιοθετούν τα μέλη του Ολυμπιακού Κινήματος και οι πόλεις που φιλοξενούν Ολυμπιακούς Αγώνες. Αφετέρου δε, στο ιδεολογικό σκέλος συναντώνται θεμελιώδεις συνταγματικές προβλέψεις κρατών, διεθνών συμφωνιών, ή και της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ettinger, 1992, σ.108).

Αποτελείται από 6 Κεφάλαια και 61 άρθρα. Τα άρθρα τονίζουν και συνοψίζουν τα στοιχεία εκείνα που θεωρούνται σημαντικά να διέπουν τους Ολυμπιακούς Αγώνες, το Ολυμπιακό Κίνημα, και τα τέσσερα κύρια μέλη του: α) τη Διεθνή Ολυμπιακή Επιτροπή, β) τις Διεθνείς Ομοσπονδίες, γ) τις Εθνικές Ολυμπιακές Επιτροπές και δ) τις Οργανωτικές Επιτροπές Ολυμπιακών Αγώνων. Στο 6^ο κεφάλαιο, που προστέθηκε στον Ολυμπιακό Χάρτη μόλις το 2011, περιγράφονται οι κανονισμοί που αφορούν «τα Μέτρα και τις Κυρώσεις, τις Πειθαρχικές Διαδικασίες και την Επίλυση Διαφορών».

Για την επίλυση μιας διαφοράς η έκβασή της αποφασίζεται σύμφωνα με τους κανόνες και κανονισμούς που εμπεριέχονται στον Ολυμπιακό Χάρτη. Οι αποφάσεις της ΔΟΕ είναι τελικές. Κάθε διαφορά σχετικά με την εφαρμογή ή την ερμηνεία τους μπορεί να επιλυθεί μόνο από το Εκτελεστικό Συμβούλιο της ΔΟΕ και, σε ορισμένες περιπτώσεις, ενώπιον του Αθλητικού Διαιτητικού Δικαστηρίου (Olympic Charter, 2020). Ο Ολυμπιακός Χάρτης της ΔΟΕ όπως είναι φυσικό αλλάζει κατά τακτά χρονικά διαστήματα για να συμπεριλάβει αλλαγές και τροποποιήσεις τις οποίες κρίνεται σκόπιμο να γίνουν. Στην ιστοσελίδα της ΔΟΕ παρατηρείται ότι σε παρελθόντα έτη άλλαξε δύο φορές μέσα στον ίδιο χρόνο (π.χ., 1924, 1953, 1955, 1971, 1979, 1991, 1994, 1999) ενώ το 1962 άλλαξε τρεις φορές. Σύμφωνα με την τελευταία έκδοση του Ολυμπιακού Χάρτη που έγινε στις 26 Ιουνίου του 2020 στο κεφάλαιο 4, άρθρο 27, παρ. 2.1, (σ. 59) περιγράφεται με σαφήνεια η εκπαιδευτική αποστολή και ο ρόλος της ΕΟΕ που είναι «να προωθήσει τις

θεμελιώδεις αρχές και τις αξίες του Ολυμπισμού στις χώρες τους, ιδίως στους τομείς του αθλητισμού και της εκπαίδευσης, με την προώθηση των Ολυμπιακών εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε όλα τα επίπεδα των σχολείων, στις σχολές φυσικής αγωγής και αθλητισμού, στα πανεπιστήμια, καθώς και με την ενθάρρυνση της δημιουργίας θεσμών αφιερωμένων στην Ολυμπιακή εκπαίδευση, όπως Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών, Ολυμπιακών Μουσείων και άλλων προγραμμάτων, συμπεριλαμβανομένων των πολιτιστικών, που σχετίζονται με το Ολυμπιακό Κίνημα».

2.2.2 Συνιστώσες του Ολυμπιακού Κινήματος

Σε μια προσεκτική μελέτη του Ολυμπιακού Χάρτη (Olympic Charter, 2020) με τα 6 κεφάλαια και τα 61 άρθρα διατυπώνεται με σαφήνεια ότι το Ολυμπιακό Κίνημα αποτελείται από τέσσερις συνιστώσες. Συγκεκριμένα αποτελείται από: (α) τη Διεθνή Ολυμπιακή Επιτροπή (ΔΟΕ), (β) τις Διεθνείς Αθλητικές Ομοσπονδίες (ΔΑΟ), (γ) τις Εθνικές Ολυμπιακές Επιτροπές (ΕΟΕ), και (δ) την εκάστοτε Οργανωτική Επιτροπή Ολυμπιακών Αγώνων (ΟΕΟΑ).

Η πρώτη συνιστώσα του Ολυμπιακού Κινήματος είναι η Διεθνής Ολυμπιακή Επιτροπή. Η ΔΟΕ είναι διεθνής μη κυβερνητικός, μη κερδοσκοπικός οργανισμός, με νομική μορφή αναγνωρισμένος δυνάμει διατάγματος του Ελβετικού Ομοσπονδιακού Συμβουλίου, της 17^{ης} Σεπτεμβρίου 1981 και του οποίου η διάρκεια είναι απεριόριστη Ettinger (1992, σ.103). Έχει την έδρα της στη Λωζάννη της Ελβετίας. (<https://www.olympic.org/about-ioc-institution>). Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η ΔΟΕ είναι διεθνής μη κυβερνητικός οργανισμός που ιδρύθηκε χάρη σε ιδιωτική πρωτοβουλία, συγκεκριμένα από τον Πιερ ντε Κουμπερτέν. Έχει νομική μορφή, σύμφωνα με την Ελβετική νομοθεσία και άρα και νομική υπόσταση. Απολαμβάνει παράλληλα ενός πολύ ειδικού καθεστώτος εφ' όσον έχει αναγνωριστεί δυνάμει διατάγματος του Ελβετικού Ομοσπονδιακού Συμβουλίου, δηλαδή του ανώτατου εκτελεστικού οργάνου της Ελβετίας, το οποίο παραχώρησε στη ΔΟΕ ορισμένα νομικά, διοικητικά και φορολογικά προνόμια Ettinger (1992, σ.103). Ο Ettinger πληροφορεί επίσης ότι κρίθηκε πως η ΔΟΕ θα ωφελούσε την Ελβετία, λόγω των οικουμενικών της δραστηριοτήτων και του ιδιαίτερου χαρακτήρα της ως διεθνές ίδρυμα. Από την άποψη αυτή, μπορεί κανείς να ισχυριστεί ότι η ΔΟΕ αποτελεί τελείως ιδιάζουσα περίπτωση διεθνούς μη κυβερνητικού οργανισμού. Βρίσκεται δηλαδή κάπου στη μέση ανάμεσα σε μια ιδιωτική μη κυβερνητική οργάνωση και έναν εν δυνάμει κυβερνητικό οργανισμό, λόγω της ειδικής αναγνώρισης που της έχει δοθεί.

Τη δεύτερη συνιστώσα του ΟΚ αποτελούν οι Διεθνείς Αθλητικές Ομοσπονδίες. Πρέπει να επισημανθεί ότι η ΔΟΕ, όπως είναι φυσικό διατηρεί στενές σχέσεις με όλες τις Διεθνείς Αθλητικές Ομοσπονδίες, είτε με απευθείας επαφές, είτε στα πλαίσια των θερινών και χειμερινών συναντήσεων της με τους εκπροσώπους των Ενώσεων των Διεθνών Ολυμπιακών Ομοσπονδιών. Στα πλαίσια της προώθησης του Ολυμπιακού Κινήματος και σύμφωνα με τον Καταστατικό Χάρτη (Olympic Charter, 2020, σ. 55) «...η ΔΟΕ μπορεί να αναγνωρίζει ως Διεθνείς Αθλητικές Ομοσπονδίες, διεθνείς μη κυβερνητικές οργανώσεις οι οποίες είναι υπεύθυνες για την εποπτεία ενός ή περισσότερων αθλημάτων σε διεθνές επίπεδο... και των οποίων το καταστατικό, οι πρακτικές και οι δραστηριότητες συνάδουν με τις διατάξεις του Καταστατικού Χάρτη της ΔΟΕ.». Με βάση τα παραπάνω μια διεθνή αθλητική ομοσπονδία παρόλο που η δραστηριότητά της δεν περιορίζεται στην επικράτεια ενός μόνο κράτους, αλλά αναπτύσσεται σ' ένα ευρύτερο πλαίσιο διακρατικών σχέσεων πρέπει να έχει νομική υπόσταση, δηλαδή, να είναι νομικό πρόσωπο. Ωστόσο, οι ΔΑΟ στο πλαίσιο του Ολυμπιακού Κινήματος, όπως διατυπώνεται στον Ολυμπιακό Χάρτη, «[Δ]ιατηρούν την ανεξαρτησία και την αυτονομία τους» ενώ με σαφήνεια διατυπώνεται η αποστολή και ο ρόλος τους εντός του ΟΚ (Olympic Charter, 2020, σ. 55). Ορίζονται επίσης τα δικαιώματά των Διεθνών Αθλητικών Ομοσπονδιών όπως αυτό της διατύπωσης των προτάσεων τους στη ΔΟΕ που αφορούν τον Ολυμπιακό Χάρτη, τη συνεργασία τους για την οργάνωση των Ολυμπιακών συνεδρίων και τη συμμετοχή εφόσον η ΔΟΕ το ζητήσει στις συνεδριάσεις των επιτροπών της (Olympic Charter, 2020, σ. 56). Ένας μόνιμος προβληματισμός στα πλαίσια του Ολυμπιακού Κινήματος είναι η προάσπιση και προστασία της αυτονομίας και ανεξαρτησίας των συνιστωσών του Ολυμπιακού Κινήματος όπως για παράδειγμα των Εθνικών Ολυμπιακών Επιτροπών, απέναντι σε κράτη και κυβερνήσεις.

Οι Εθνικές Ολυμπιακές Επιτροπές που αποτελούν τη τρίτη συνιστώσα αναλαμβάνουν την ακόλουθη τριπλή αποστολή (Olympic Charter, 2020, σ. 59). Πρώτον μεριμνούν για την ανάπτυξη και προστασία του Ολυμπιακού Κινήματος. Αυτό είναι θεμελιώδες καθήκον στα πλαίσια της αρχής της προαγωγής του Ολυμπιακού Κινήματος. Στα πλαίσια αυτής τους της αποστολής, απαιτείται οι ΕΟΕ, να προάγουν στην αντίστοιχη χώρα τις θεμελιώδεις αρχές του Ολυμπισμού και του Ολυμπιακού Κινήματος, μέσω της ανάπτυξης εκπαιδευτικών προγραμμάτων για τον γενικό πληθυσμό όπως επίσης για παιδιά και νέους (Olympic Charter, 2019, σ. 59). Αυτός είναι ο ρόλος που καλείται να εκπληρώσει η σύσταση μιας ΕΟΑ. Δεύτερον, οι ΕΟΕ έχουν αποκλειστική ευθύνη να οργανώνουν την εκπροσώπηση της χώρας τους στους Ολυμπιακούς Αγώνες, καθώς και

στους άλλους αγώνες που τελούν υπό την αιγίδα της ΔΟΕ (Olympic Charter, 2019, σ. 60). Αυτό είναι ένα ιδιαίτερα σημαντικό καθήκον που ανατίθεται σε κάθε ΕΟΕ. Οφείλουν να μεριμνούν για την προετοιμασία, επιλογή και αποστολή αντιπροσωπειών άξιων να λάβουν μέρος στους Ολυμπιακούς Αγώνες. Η επιτυχία των Ολυμπιακών Αγώνων που αποτελούν, κάθε τέσσερα χρόνια τη μεγαλύτερη παγκόσμια γιορτή αθλητισμού και της νεολαίας, εξαρτάται από την ποιότητα αυτών των αντιπροσωπειών. Το καθήκον της επιλογής των αντιπροσωπειών είναι μια πολύ υπεύθυνη δραστηριότητα για τις ΕΟΕ. Τρίτον, οι ΕΟΕ καλούνται να συμβάλλουν αποφασιστικά στην οργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων και των λοιπών αγώνων που τελούνται κάτω από την αιγίδα της ΔΟΕ όταν διεξάγονται στις αντίστοιχες χώρες τους. Σχετικά με τις διάφορες μορφές συνεργασίας που υπάρχουν, στα πλαίσια του Ολυμπιακού Κινήματος, ανάμεσα στις ΕΟΕ, τις ΔΑΟ, και τη ΔΟΕ, πρέπει αρχικά να τονιστεί ότι η ΔΟΕ διατηρεί στενές διμερείς σχέσεις με όλες τις Εθνικές Ολυμπιακές Επιτροπές. Οι σχέσεις αυτές είναι περισσότερο ή λιγότερο αναπτυγμένες, ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε χώρας.

Όλες οι Εθνικές Ολυμπιακές Επιτροπές είναι μέλη της Ένωσης των Εθνικών Ολυμπιακών Επιτροπών, της ANOC (Association of National Olympic Committees), που έχει την έδρα της στο Παρίσι. Η ANOC στοχεύει στην *«ενίσχυση των σχέσεων μεταξύ των ΕΟΕ και της Ολυμπιακής Οικογένειας προς όφελος ολόκληρου του Ολυμπιακού Κινήματος»*. Δέσμευση της ANOC είναι *«να δημιουργήσει πιο παραγωγικές συνεργατικές και εργασιακές σχέσεις μεταξύ των ΕΟΕ και των διεθνών ομοσπονδιών»*. (<https://www.anocolympic.org/vision-and-mission/> (5/12/2019)). Η ΔΟΕ συμμετέχει ενεργά στις εργασίες της ANOC και οργανώνει τακτικές συναντήσεις με τα εκτελεστικά της όργανα. Σε ηπειρωτικό επίπεδο, υπάρχουν επίσης ενώσεις Εθνικών Ολυμπιακών Επιτροπών, όπως η Ένωση των Εθνικών Ολυμπιακών Επιτροπών της Αφρικής, το Ολυμπιακό Συμβούλιο της Ασίας, η Παναμερικανική Αθλητική Οργάνωση, η Ένωση των Εθνικών Ολυμπιακών Επιτροπών της Ευρώπης, η Ένωση των ΕΟΕ της Ωκεανίας. Οι διάφορες αυτές οργανώσεις αποτελούν επωφελή σημεία συνάντησης για την προώθηση της συνεργασίας ανάμεσα στις Εθνικές Ολυμπιακές Επιτροπές του κόσμου. Κατά διαστήματα συγκαλείται ένα Ολυμπιακό Συνέδριο από τον Πρόεδρο της ΔΟΕ, στο οποίο συμμετέχουν όλα τα τακτικά και επίτιμα μέλη της ΔΟΕ, αντιπρόσωποι από όλες τις Διεθνείς Ομοσπονδίες, όλες τις Εθνικές Ολυμπιακές Επιτροπές, εκπρόσωποι των αθλητών και των Αθλητικών Συντακτών. Από όσα αναπτύχθηκαν, παρατηρείται ότι οι δομές που έχουν δημιουργηθεί προκειμένου να διευκολύνεται η συνεργασία ανάμεσα στις Εθνικές Ολυμπιακές Επιτροπές, τις Διεθνείς Αθλητικές Ομοσπονδίες και τη ΔΟΕ, είναι

πολλές και φαίνονται απόλυτα κατάλληλες για να φέρουν σε πέρας το έργο τους. Όσον αφορά τα μέσα που διαθέτουν οι Εθνικές Ολυμπιακές Επιτροπές για την εκπλήρωση της αποστολής τους, πρέπει να γίνει ειδική αναφορά στην Ολυμπιακή Αλληλεγγύη (Olympic Solidarity), της οποίας το έργο και η συνεισφορά αναπτύσσεται σε άλλο σημείο αυτής της διατριβής. Στην Ολυμπιακή Αλληλεγγύη συμμετέχουν και οι εκπρόσωποι της ANOC.

Πέρα από τα ποσά με τα οποία χρηματοδοτεί η Ολυμπιακή Αλληλεγγύη τις Εθνικές Ολυμπιακές Επιτροπές, πρέπει να επισημανθεί ότι οι υπόλοιποι πόροι των ΕΟΕ προέρχονται από διάφορες πηγές. Σε ορισμένες χώρες λαμβάνουν επιχορήγηση από το κράτος. Σε άλλες εξαρτώνται αποκλειστικά από την ιδιωτική χρηματοδότηση. Τα τελευταία χρόνια, ωστόσο έχουν αναπτυχθεί σημαντικά τα προγράμματα χορηγιών και παραχώρησης αδειών από τις ΕΟΕ, οι οποίες εξασφαλίζουν έσοδα με αυτό τον τρόπο. Οι χειρισμοί της ΔΟΕ φανερώνουν ότι προσπαθεί να συντονίσει όσα από τα προγράμματα αυτά εφαρμόζονται σε παγκόσμια κλίμακα, προκειμένου να βελτιώσει την απόδοσή τους, προφανώς προς όφελος όλων των συνιστωσών του Ολυμπιακού Κινήματος. Είναι γνωστό ότι όλο και περισσότεροι μεγάλοι χορηγοί ενδιαφέρονται να αποκτήσουν τα αποκλειστικά δικαιώματα για το Ολυμπιακό Κίνημα που προϋποθέτει βέβαια τη συναίνεση όλων των ενδιαφερομένων μερών.

Την τέταρτη συνιστώσα του Ολυμπιακού Κινήματος αποτελεί η Οργανωτική Επιτροπή των Ολυμπιακών Αγώνων. Σύμφωνα με τις διατάξεις του Ολυμπιακού Καταστατικού Χάρτη, αμέσως μετά την εκλογή της φιλοξενούσας πόλης η ΔΟΕ συνάπτει συμφωνία με αυτή και την ΕΟΕ της χώρας η οποία ονομάζεται Σύμβαση Ολυμπιακής Υποδοχής. Ακολουθεί η σύσταση της Οργανωτικής Επιτροπής Ολυμπιακών Αγώνων (ΟΕΟΑ) από την ΕΟΕ της χώρας και τη φιλοξενούσα πόλη όπως ορίζει ο Ολυμπιακός Χάρτης (Olympic Charter, 2020 σ. 73) Κατά την ίδρυσή της, η ΟΕΟΑ θα τηρήσει και θα καταστεί συμβαλλόμενο μέρος της Σύμβασης Ολυμπιακής Υποδοχής. Άλλες οντότητες, όπως τοπικές, περιφερειακές, κρατικές ή εθνικές αρχές ή ΕΟΑ άλλων χωρών, μπορούν επίσης να γίνουν συμβαλλόμενα μέρη της Ολυμπιακής Σύμβασης Υποδοχής, εφόσον κρίνεται σκόπιμο από το Εκτελεστικό Συμβούλιο της ΔΟΕ. (Olympic Charter, 2020 σ.73). Η οργανωτική επιτροπή πρέπει να έχει νομική υπόσταση, η δε εκτελεστική Επιτροπή της να περιλαμβάνει το ή τα μέλη της ΔΟΕ στη χώρα αυτή καθώς επίσης τον Πρόεδρο και τον Γενικό Γραμματέα της Ολυμπιακής Επιτροπής της χώρας και τέλος ένα τουλάχιστον εκπρόσωπο υποδεικνυόμενο από τη φιλοξενούσα πόλη (Olympic Charter, 2020, σ. 73). Η Εκτελεστική Επιτροπή της ΟΕΟΑ δύναται επίσης να περιλαμβάνει εκπροσώπους δημοσίων αρχών καθώς και άλλες σημαίνουσες προσωπικότητες. Σύμφωνα με το άρθρο

32 παρ.4 του 5^{ου} κεφαλαίου (Olympic Charter, 2020, σ. 69) τυχόν πλεόνασμα λόγω της διεξαγωγής των Ολυμπιακών Αγώνων η ΟΕΟΑ ή/και η ΕΟΕ οφείλουν να το αποδώσουν για τη προαγωγή του ΟΚ και του αθλητισμού. Ο Φιλάρετος (n.d.), σε ομιλία του στην επταετία που ακολούθησε της ανάληψης των Ολυμπιακών Αγώνων στην Αθήνα το 2004 υποστηρίζει ότι το Ολυμπιακό Κίνημα χαρακτηρίζεται από «[Μ]ια λεπτή, αλλά άκρως εντυπωσιακή ισορροπία». Θεωρεί ότι η ισορροπία αυτή προκύπτει από το γεγονός ότι κάθε μια από τις συνιστώσες του Ολυμπιακού Κινήματος καλείται να επιτελέσει διαφορετική αποστολή. Εξάλλου το Ολυμπιακό Κίνημα αναπτύσσεται και εξελίσσεται χάρη στην εκπλήρωση όλων αυτών των καθηκόντων. Ο Φιλάρετος σχετικά με την αποστολή που καλείται να επιτελέσει καθεμία από τις συνιστώσες του Ολυμπιακού Κινήματος αναφέρει «...αν όλες αυτές οι αποστολές αφορούσαν μόνο μια από τις συνιστώσες του, το Ολυμπιακό Κίνημα θα οδηγείτο αναπόφευκτα, αργά ή γρήγορα σε μαρασμό και εξαφάνιση» (<http://www.skamnosvoice.gr/index.php/svchildren/1123-oi-synistoses-tou-olympiakoy-kinimatos>) (6/12/2019).

2.2.3 ΕΟΑ ως βραχίονες της ΔΟΑ

Η αποστολή της ΔΟΑ είναι όπως περιγράφεται στο καταστατικό της, να συνεργαστεί και να συνδράμει στο έργο των Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών και όλων εκείνων των φορέων που είναι αφιερωμένοι στην Ολυμπιακή Παιδεία. Όπως έχει προαναφερθεί στους φορείς αυτούς ανήκουν οι Εθνικές Ολυμπιακές Ακαδημίες. Ο Durandez χαρακτηρίζει τις ΕΟΑ (2015, σ. 36), ως «Σχολεία του Ολυμπισμού» τα οποία λειτουργούν υπό την αιγίδα των Εθνικών Ολυμπιακών Επιτροπών και ως έργο έχουν τη διάδοση των Ολυμπιακών Αξιών. Σύμφωνα με το Γεωργιάδη (2008, σ. 29), οι ΕΟΑ «δημιούργησαν το πρώτο ακαδημαϊκό δίκτυο του Ολυμπιακού Κινήματος».

Αναφορικά με τις ΕΟΑ, η σύσταση και λειτουργία των Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών τους δεν υπήρχε εξ' αρχής ούτε και έγινε παράλληλα με τη δημιουργία της ΔΟΑ. Σύμφωνα με το Γεωργιάδη (2008), η ίδρυση της πρώτης ΕΟΑ το 1968 (αρχικά οι ΕΟΑ ονομάζονταν Εθνικά Κέντρα Ολυμπιακών Σπουδών μετονομάστηκαν ΕΟΑ μετά το 1976) αλλά και όλων όσων ακολούθησαν στη πορεία προέκυψαν ως επιθυμία όσων είχαν συμμετάσχει σε σύνοδο της ΔΟΑ να μεταφέρουν τη γνώση που είχαν αποκομίσει στη χώρα καταγωγής τους. Ο Γεωργιάδης (2008, σ. 29) υποστηρίζει ότι «[Ο]ι Εθνικές Ολυμπιακές Ακαδημίες είναι βραχίονες της ΔΟΑ, και λειτουργούν ως πομποί για τη διάχυση των ιδανικών του Ολυμπιακού Χάρτη, μέσω των εθνικών προγραμμάτων Ολυμπιακής Παιδείας». Συγκεκριμένα, ο Γεωργιάδης, εξηγεί ότι στα πρώτα χρόνια ίδρυσης της ΔΟΑ,

προέκυψαν διάφορα θέματα που αφορούσαν τη λειτουργία της και την επίτευξη των στόχων της. Ένα από τα θέματα αυτά, αφορούσε το γεγονός ότι η ΔΟΑ χρειάζονταν τη στήριξη και άλλων οργανισμών προκειμένου να ανταποκριθεί στις εκπαιδευτικές ανάγκες του Ολυμπιακού Κινήματος. Η στήριξη αυτή ήρθε μέσα από τη σύσταση και λειτουργία των Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών. Φαίνεται δηλαδή, ότι η ίδρυση και η λειτουργία των Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών προέκυψε μέσα από τις συζητήσεις στις ομάδες εργασίας της Συνόδου για Νέους Μετέχοντες της ΔΟΑ. Θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως μια φυσική εξέλιξη που σχετίζεται με την επιτυχία του έργου της ΔΟΑ που πολύ γρήγορα άρχισε να ευδοκμεί. Και αυτό διότι πολλοί από τους μετέχοντες στη κύρια Σύνοδο της ΔΟΑ ανταποκρίθηκαν με συνέπεια και σοβαρότητα στην αποστολή τους, όπως τους νουθετήθηκε να κάνουν μέσα από την κύρια Σύνοδο της ΔΟΑ. Θέλησαν δηλαδή μέσα από στοχευμένες δράσεις να υπηρετήσουν την Ολυμπιακή διδασκαλία στη χώρα τους. Η ίδρυση Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών στηρίχθηκε αφενός στα κίνητρα που λάμβαναν ατομικά οι εκπρόσωποι χωρών στη Σύνοδο των «Νέων Μετεχόντων» και αφετέρου στη καλή συνεργασία που αναπτύσσονταν μεταξύ των εκπροσώπων στις Συνόδους και των ιθυνόντων στις αντίστοιχες ΕΟΕ των χωρών. Η ΔΟΑ συνέβαλε στο να τεθούν οι βάσεις και να ευδοκιμήσει η ίδρυση των ΕΟΑ. Η Τζαχρήστα (2013, σ. 45) αναφέρει ότι «[Ο]όρος ΕΟΑ υποδηλώνει έναν εθνικό θεσμό, ο οποίος συγκροτείται στα πλαίσια μιας χώρας με σκοπό τη διάδοση της Ολυμπιακής παιδείας και τη διάχυση των Ολυμπιακών αξιών στο εσωτερικό της». Ωστόσο πιο δόκιμη είναι η αναφορά στη συγκρότηση των ΕΟΑ στο πλαίσιο λειτουργίας των αντίστοιχων ΕΟΕ. Είναι σημαντικό να σημειωθεί εδώ ότι όπως προκύπτει από τις παραπάνω αναφορές, ο ρόλος της ΔΟΑ είναι εν πολλοίς ενισχυτικός ως προς την εφαρμογή από τις ΕΟΕ των κανόνων που θέτει η ΔΟΕ μέσω του Ολυμπιακού Χάρτη. Η ΔΟΑ δεν επιβάλλει αλλά εμπνέει πολλούς από αυτούς που εκπαιδεύονται στους κόλπους της να φέρουν και άλλους σε επαφή με τις αξίες και αρχές του Ολυμπισμού, να μεταφέρουν τη γνώση που απέκτησαν. Ο Congrado Durandez (IOA Proceedings, Directors Session, 2015, σ. 33) αναφέρει ότι «*Η ΔΟΑ ανέπτυξε ένα είδος εργασίας και δράσης, που λειτούργησε ως κανόνας συμπεριφοράς για τις Εθνικές Ολυμπιακές Ακαδημίες*». Δηλαδή υποστηρίζει ότι το εκπαιδευτικό μοντέλο δράσης της ΔΟΑ ακολουθούν και πολλές από τις ΕΟΑ παγκοσμίως.

Η παρούσα διατριβή εστίασε στον τρόπο λειτουργίας και το έργο που παράγει η ΔΟΑ επικεντρώνοντας στην ίδρυση και λειτουργία των Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι σύμφωνα με τα στοιχεία που διατηρεί η ΔΟΑ (IOA Directory, 2018) η πλειοψηφία των 149 υπαρχόντων Εθνικών Ολυμπιακών

Ακαδημιών ιδρύθηκε κατά τη διάρκεια των τελευταίων 5 δεκαετιών. Στη δεκαετία του 1990 υπήρξε μια μεγάλη αύξηση των Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών σε όλο τον κόσμο καθώς ιδρύθηκε το 60% των ΕΟΑ σε σύγκριση με το 28% που ιδρύθηκε τη δεκαετία του 1980 και το μόλις 26% που ιδρύθηκε τις τελευταίες δύο δεκαετίες (από το 2000 έως σήμερα). Δηλαδή τις τελευταίες δύο δεκαετίες παρατηρείται εμφανή μείωση στην ίδρυση νέων ΕΟΑ. Η πρώτη Εθνική Ολυμπιακή Ακαδημία ήταν στην Ισπανία το 1968, ενώ μόνο 5 ΕΟΑ ιδρύθηκαν τη δεκαετία του 1970. Από τις πληροφορίες που παίρνουμε από τη μελέτη των αρχείων της ΔΟΕ και ιδιαίτερα από τις συνεδριάσεις της επιτροπής της ΔΟΕ για τη ΔΟΑ μπορεί κανείς να παρατηρήσει την τακτική αναφορά στη σημασία ύπαρξης μιας ΕΟΑ για μια χώρα καθώς και της συνεχούς επισήμανσης από τον Πρόεδρο και τα μέλη της επιτροπής για τη δημιουργία ΕΟΑ σε όλο τον κόσμο.

2.2.4 Αποστολή ΕΟΑ και επιμέρους στόχοι αυτών

Από όσο γίνεται φανερό στον Ολυμπιακό Χάρτη, η ΔΟΕ δεν υποχρεώνει αλλά «συνιστά» τη δημιουργία Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών στις ΕΟΕ ως τρόπο προώθησης των αρχών και αξιών του Ολυμπισμού και επίτευξης της αποστολής της (Olympic Charter, 2019, σ.59). Σύμφωνα με την ενοποιημένη έκθεση των συμπερασμάτων των ομάδων συζήτησης της Συνόδου των Διευθυντών το 2005 (Director's Session, 2005) κάθε ΕΟΑ έχει να επιτελέσει μια «γενική αποστολή» που είναι η «διάδοση του Ολυμπισμού, των Ολυμπιακών Ιδεωδών και της Ολυμπιακής Παιδείας». Από εκεί και πέρα αυτή η 'γενική αποστολή' των ΕΟΑ εκπληρώνεται μέσα από τους στόχους που για κάθε ΕΟΑ είναι διαφορετικοί. Και αυτό διότι πρόκειται για 149 ΕΟΑ οι οποίες πρέπει να λειτουργήσουν στις αντίστοιχες χώρες που όπως είναι φυσικό οι συνθήκες ζωής, εξαιτίας των ανόμοιων κοινωνικοοικονομικών συνθηκών διαβίωσης, της ετερόκλητης πολιτιστικής παράδοσης, των θρησκευτικών πεποιθήσεων, των διαφορετικών εκπαιδευτικών συστημάτων, αλλά και της ανομοιογένειας ως προς την αθλητική παιδεία του πληθυσμού, διαφέρουν κατά πολύ ακόμη και μέσα στις ίδιες τις χώρες. Επί παραδείγματι, διαφορετικά προσεγγίζεται το θέμα του Ολυμπισμού και της Ολυμπιακής Παιδείας στις εύρωστες, οικονομικά και κοινωνικά, βορειοδυτικές χώρες της Ευρώπης, και εντελώς διαφορετικά στην Αφρική όπου υπάρχουν χώρες στις οποίες το μάθημα της φυσικής αγωγής δε διδάσκεται στα σχολεία και δε συμπεριλαμβάνεται στο επίσημο πρόγραμμα σπουδών των Υπουργείων Παιδείας. Αυτό έχει ως συνέπεια οι επιμέρους στόχοι να αλλάζουν ή να τροποποιούνται αναλόγως όλων των παραπάνω. Στο τέταρτο κεφάλαιο περιγράφονται οι επιμέρους στόχοι των ΕΟΑ έτσι όπως προέκυψαν

από την ανάλυση των ερωτηματολογίων που μοιράστηκαν στους Διευθυντές των ΕΟΑ το 2014, 2016, 2017, 2018 και συγκεκριμένα μέσα από τις δράσεις που οι ΕΟΑ προωθούν.

2.2.5 Άμεσοι Εταίροι ΕΟΑ

2.2.5.1 Σχέσεις ΕΟΑ με ΕΟΕ

Μελετώντας το καταστατικό της ΔΟΕ φαίνεται ξεκάθαρα ότι η ΕΟΕ αποτελεί τον φορέα εκείνο που έχει την αποκλειστική αρμοδιότητα για τη συμμετοχή των αθλητών μιας χώρας στους Ολυμπιακούς Αγώνες, στις τοπικές και ηπειρωτικές διοργανώσεις καθώς και στα παγκόσμια πρωταθλήματα που είναι αναγνωρισμένα από τη ΔΟΕ (Olympic Charter, 2020, σ. 60). Το έργο της εκάστοτε ΕΟΕ είναι επιφορτισμένο με όλες τις οργανωτικές υποχρεώσεις, τα οικονομικά, αθλητικά, τεχνικά και παρόμοιου είδους ζητήματα που καλείται να αντιμετωπίσει καθώς και με την ηθική δέσμευση και το χρέος για την άψογη διεκπεραίωση όλων των παραπάνω. Μένει έτσι ελάχιστος χώρος για την επιτέλεση του εκπαιδευτικού της έργου. Για τον λόγο αυτό το εκπαιδευτικό κομμάτι ίσως να αγνοείται ή και να εγκαταλείπεται κάποιες φορές παρόλο που «[H]η προώθηση των θεμελιωδών αξιών του Ολυμπισμού στους τομείς του αθλητισμού και της εκπαίδευσης...» αποτελεί δέσμευση για τις ΕΟΕ μέσω του Ολυμπιακού Χάρτη. Στο σύντομο αλλά περιεκτικό εγχειρίδιο της ΔΟΑ (NOAs, Foundation–Perspectives–Activities, 1989, σ. 5) τα ερωτήματα που τέθηκαν σχετικά με τη λειτουργία των ΕΟΑ ήταν «[Π]ώς θα μπορούσαν οι νέοι της χώρας να δείξουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τις αρχές του Ολυμπισμού, εάν η ΕΟΕ δεν τους παρείχε την απαραίτητη ενημέρωση; Πώς θα μπορούσαν οι αρχές αυτές να ενσωματωθούν στη διδασκαλία στα σχολεία και περαιτέρω στα εκπαιδευτικά ιδρύματα χωρίς τη βοήθεια της ΕΟΕ;» Στο εν λόγω εγχειρίδιο επισημάνθηκε ότι προκειμένου να εκπληρωθεί αυτή η σημαντική απαίτηση σε διαρκή βάση, κάθε χώρα χρειάζεται να έχει μια Εθνική Ολυμπιακή Ακαδημία.

Σύμφωνα με τον Durandez (IOA Proceedings, Directors Session, 2015, σ. 36), «[M]ια ΕΟΑ είναι ‘Σχολή Ολυμπισμού’ η οποία εκτελεί, με ανάθεση από την ΕΟΕ στην οποία ανήκει, το βασικό της έργο, δηλαδή τη διάδοση των ολυμπιακών αρχών». Ο Durandez συνεχίζει υποστηρίζοντας ότι «αν η εν λόγω ΕΟΕ δεν το εκτελεί αυτό δε θα πρέπει να ονομάζεται ‘ολυμπιακή’ και ότι θα είναι απλώς μια επιτροπή για τις υψηλές επιδόσεις ή ένας θεσμός για την εγγραφή των αθλητών στους Αγώνες». Να διευκρινιστεί εδώ, ότι το χαρακτηρισμό ‘Σχολή/ες Ολυμπισμού’ ο Durandez το χρησιμοποίησε και σε συνέντευξη που παραχώρησε στα πλαίσια της συγκεκριμένης διατριβής κάτι το οποίο αναφέρθηκε παραπάνω.

Υπάρχουν ΕΟΑ οι οποίες λειτουργούν ως τμήμα ή επιτροπή των ΕΟΕ και χρησιμοποιούν το καταστατικό της αντίστοιχης ΕΟΕ. Υπάρχουν όμως και αυτές που είναι αυτοδιοίκητες και λειτουργούν με δικό τους καταστατικό. Αυτό ωστόσο, σε καμιά περίπτωση δε σημαίνει ότι μπορούν να λειτουργούν ανεξάρτητα και ανεπηρέαστα από την ΕΟΕ της χώρας. Και αυτό διότι η ΔΟΕ όπως γίνεται σαφές στον Ολυμπιακό Χάρτη θα συνδράμει και θα βοηθήσει τόσο υλικά – μέσω της Ολυμπιακής Αλληλεγγύης – όσο και άυλα (μέσω της αναγνώρισης και επιβράβευσης) μόνο στις ΕΟΑ που σχετίζονται με τις ΕΟΕ. Μελετώντας τον Ολυμπιακό Χάρτη, γίνεται αντιληπτό ότι ο ρόλος του κάθε φορέα συγκλίνει γιατί και οι δύο ουσιαστικά υπηρετούν το Ολυμπιακό Κίνημα. Αλληλοσυμπληρώνουν ο ένας τον άλλον προς όφελος του Ολυμπιακού Κινήματος και των ιδεών του Πιερ ντε Κουμπερτέν. Για το συγκεκριμένο ζήτημα και σύμφωνα με την ενοποιημένη έκθεση των συμπερασμάτων των ομάδων συζήτησης της Συνόδου των Διευθυντών ΕΟΑ το 2005, (IOA Proceedings, Director's Session, 2005, σ. 177), οι εκπρόσωποι των ΕΟΑ αποφάνθηκαν ότι: *«Η ΕΟΑ θα πρέπει να συνδέεται με την ΕΟΕ, αλλά να λειτουργεί ως επιτροπή με δικό της καταστατικό. Με τον τρόπο αυτό, οι δύο οργανισμοί της θα συμπληρώνουν ο ένας τον άλλο ως προς τη διάδοση των Ολυμπιακών Αξιών χωρίς τη δημιουργία οποιασδήποτε σύγκρουσης συμφερόντων. Επιπλέον, έχοντας το δικό της καταστατικό μια ΕΟΑ θα είναι ανεξάρτητη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και σε θέση να έχει την ακαδημαϊκή ελευθερία που απαιτείται στην εκπαιδευτική διαδικασία. Τέλος, οι ΕΟΑ θα μπορούν να χρηματοδοτούνται και υποστηρίζονται από τις Εθνικές Ολυμπιακές Επιτροπές (από άποψη εγκαταστάσεων και πολύτιμη τεχνογνωσία), χωρίς να είναι εντελώς εξαρτημένες από αυτές»*.

2.2.5.2 Προβλήματα στις σχέσεις μεταξύ ΕΟΑ και ΕΟΕ

Τα κυριότερα προβλήματα στις σχέσεις μεταξύ ΕΟΑ και ΕΟΕ όπως προκύπτουν από τη μελέτη των συμπερασμάτων στις ομάδες συζήτησης που συγκροτούνται στα πλαίσια της Συνόδου των Διευθυντών ΕΟΑ ή και Επισήμων ΕΟΕ (IOA Proceedings, Joint Director's Session, 2008) εντοπίζονται, στην ανεπαρκή επικοινωνία μεταξύ των δύο φορέων, την οικονομική εξάρτηση πολλών ΕΟΑ από τις ΕΟΕ στην οποία αποδίδεται και η έλλειψη αυτονομίας των ΕΟΑ και εξάρτησης από τις ΕΟΕ, την έλλειψη υποδομών αλλά και αναγνώρισης του έργου των ΕΟΑ. Επίσης, κάποιες ΕΟΑ πέραν των οικονομικών πόρων στερούνται και ανθρώπινου δυναμικού για την επιτέλεση του έργου τους. Συγκεκριμένα αναφέρονται ότι (IOA Proceedings, Joint Director's Session, 2008, σ. 275) *«Οι σχέσεις μεταξύ των δύο αυτών οργάνων δεν είναι πάντα αυτές που πρέπει να είναι. Σε*

ορισμένες ΕΟΕ, η ροή των πληροφοριών μεταξύ των δύο θεσμικών οργάνων δεν τηρείται. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, οι ΕΟΑ να μη μπορούν να αναπτύξουν πάντα τα προγράμματά τους, λόγω των σχέσεων τους με τις αντίστοιχες ΕΟΕ. Όλες οι ΕΟΑ δεν λαμβάνουν από τις ΕΟΕ την προσοχή και την υποστήριξη που δικαιούνται και που αναμένεται. Μερικές ΕΟΑ έχουν προχωρήσει τόσο πολύ ώστε να απαιτούν την αυτονομία τους, αλλά φυσικά διοικητική αυτονομία συνεπάγεται επίσης οικονομική αυτονομία. Για πολλά προγράμματα υπάρχει έλλειψη της αναγκαίας διαβούλευσης και συντονισμού τόσο στο στάδιο της ανάπτυξης, όσο και στο στάδιο της υλοποίησης». Σύγκρουση προτεραιοτήτων μεταξύ των ΕΟΕ και των αντίστοιχων Ακαδημιών (ΕΟΑ) επισημαίνεται και στη 3^η Συνεδρίαση της Εφορείας της ΔΟΑ στις 12 Μαΐου 2004.

Επίσης, επισημαίνεται (IOA Proceedings, Joint Director's Session, 2008, σ. 276) ότι συχνά σε κάποιες ΕΟΕ όπου υφίσταται η λεγόμενη «Επιτροπή Ολυμπιακής Παιδείας», υπάρχει σύγχυση όσον αφορά τον ρόλο των εν λόγω επιτροπών και των ΕΟΑ, καθώς «και οι δύο είναι υπεύθυνες για την Ολυμπιακή Παιδεία». Για αυτό το ζήτημα προτείνεται από ομάδα μετεχόντων στη Σύνοδο των Διευθυντών (IOA Proceedings, Joint Director's Session, 2008, σ. 276) «μια ισορροπημένη κατανομή του ρόλου και της αποστολής των επιτροπών που είναι υπεύθυνες για την Ολυμπιακή Παιδεία σε σχέση με τον ρόλο και την αποστολή των ΕΟΑ (οι οποίες είναι επιφορτισμένες με την εφαρμογή των προγραμμάτων)». Συγκεκριμένα προτείνεται ότι τα προγράμματα θα αναπτύσσονται από την ΕΟΑ και στη συνέχεια θα επικυρώνονται από την εν λόγω Επιτροπή με την τελική έγκριση από την Εκτελεστική Επιτροπή της ΕΟΕ. Για τη βελτίωση της συνεργασίας, ο πρόεδρος της ΕΟΑ (ή ο εκπρόσωπός του) προτείνεται ότι θα πρέπει εκ του νόμου να παρίσταται στο Εκτελεστικό Συμβούλιο της ΕΟΕ και το αντίστροφο.

2.2.5.3 Σχέσεις ΕΟΑ με τη ΔΟΕ

Όπως έχει ήδη αναφερθεί παραπάνω οι σχέσεις των ΕΟΑ με τη ΔΟΕ υπάρχουν αποκλειστικά και μόνο μέσω των ΕΟΕ και μέσω της ΔΟΑ. Οι μεν ΕΟΕ, είναι σε θέση να βοηθήσουν οικονομικά, μέσω της διάθεσης ανθρώπινου προσωπικού τις αντίστοιχες ΕΟΑ. Η δε ΔΟΑ είναι σε θέση να επικοινωνήσει το έργο των ΕΟΑ στη ΔΟΕ μέσω της επιτροπής στην οποία ανήκει. Στη Κοινή Διεθνή Σύνοδο των Διευθυντών ΕΟΑ και Επισήμων ΕΟΕ το 2008 επισημάνθηκε επίσης η ανάγκη η ΔΟΕ να απαιτήσει την αναγνώριση των ΕΟΑ από τις ΕΟΕ ως «επίσημο εκπαιδευτικό βραχίονα» (Joint Director's Session, 2008, σ. 259). Για την αποφυγή και μόνο συγκύσεων, οι υπεύθυνοι των ΕΟΑ ζητούν επίσης από τη ΔΟΕ, την απευθείας ενημέρωση προς τις ΕΟΑ των πληροφοριών

που απαιτούνται σχετικά με την ακριβή αποστολή μιας ΕΟΑ. Αυτό που προκύπτει είναι ότι για την εύρυθμη λειτουργία μιας ΕΟΑ απαιτείται πλήρη σύμπνοια, ταύτιση και ως εκ τούτου συνεργασία με την αντίστοιχη ΕΟΕ. Η έρευνα όμως δείχνει ότι αυτή η αρμονική συνεργασία δεν υπάρχει πάντοτε οπότε απαιτείται από την πλευρά της ΔΟΕ να τεθούν κάποιοι κανόνες πάνω στους οποίους η σχέση αυτή θα στηρίζεται για να λειτουργεί ορθά.

2.2.6 Δίκτυα ΕΟΑ

2.2.6. Ιβηρο-Αμερικανική Ένωση ΕΟΑ (ΑΡΑΟ)

Το 1988 έπειτα από εισήγηση της Εθνικής Ολυμπιακής Ακαδημίας της Ισπανίας ιδρύθηκε η Ιβηρο-Αμερικανική Ένωση Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών. Όπως εξηγεί ο Ισπανός Conrado Durantez, Πρόεδρος και πρωτεργάτης της σύστασης του συνδέσμου, η συγκεκριμένη ένωση δημιουργήθηκε προκειμένου οι ΕΟΑ των χωρών της Ιβηρικής χερσονήσου και της Λατινικής Αμερικής να εργαστούν πιο άμεσα με τη Διεθνή Ολυμπιακή Ακαδημία και να μεταδώσουν, στις εν λόγω χώρες, το Ολυμπιακό Κίνημα στα ισπανικά, που είναι επίσημη γλώσσα των χωρών της Ιβηρο-Αμερικανικής Ένωσης Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών. Η ένωση ξεκίνησε με τη συμμετοχή 5 χωρών ενώ αυτή σήμερα περιλαμβάνει 27 χώρες από την Ευρώπη, την Αφρική και την Αμερική. Η ένωση παρέχει διετή μαθήματα όπου παρουσιάζονται οι πιο αποτελεσματικοί τρόποι για τη διάδοση του Ολυμπιακού Κινήματος. Το 1996, η Ιβηρο-Αμερικανική Ένωση Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών αναγνωρίστηκε επισήμως από τη ΔΟΕ και τοποθετήθηκε εντός των οργανώσεων που ασχολούνται με την εκπαίδευση και τη διάδοση του Ολυμπιακού Κινήματος (<https://www.olympic.org/ioc-governance-affiliate-organisations>).

Στην Ιβηρο-Αμερικανική Ένωση Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών συμμετέχουν 27 χώρες από την Ευρώπη, την Αφρική και την Αμερική και συγκεκριμένα οι: Andorra, Angola, Argentina, Bolivia, Brazil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, Spain, Guatemala, Equatorial Guinea, Honduras, Mexico, Mozambique, Nicaragua, Panama, Paraguay, Peru, Portugal, Puerto Rico, Dominican Republic, São Tomé and Príncipe, Uruguay and Venezuela. Οι ΕΟΑ που ανήκουν στην Ιβηρο-Αμερικανική Ένωση Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών και για τις οποίες δεν υπάρχει καμία ενημέρωση για το έργο τους είναι οι: Andorra, Cuba, Bolivia, EquatorialGuinea, Honduras, Venezuela, Panama, Puerto Rico, Dominican Republic, São Tomé and Príncipe, Uruguay. Επίσης στην Ισημερινή Γουινέα και στη Νικαράγουα σύμφωνα με το μητρώο της ΔΟΑ δεν υπάρχουν ΕΟΑ παρόλο που αυτές συγκαταλέγονται στο αρχείο της Ιβηρο-Αμερικανικής Ένωσης Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών.

2.2.6.2 Ένωση Γαλλόφωνων ΕΟΑ (AFAO)

Η Ένωση Γαλλόφωνων Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών ιδρύθηκε στις 29 Σεπτεμβρίου του 2009 στη Βηρυτό του Λιβάνου. Σύμφωνα με τον Arnaud Richard (IOA Proceedings, Director's Session, 2013, σ. 256) «[Ε]μπνευστής και επίτιμος Πρόεδρος της Ένωσης Γαλλόφωνων Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών υπήρξε ο Γάλλος André Leclercq». Σκοπός της Ένωσης Γαλλόφωνων Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών είναι να φέρει σε επικοινωνία τις γαλλόφωνες ΕΟΑ προκειμένου να συνεργαστούν στη κοινή και επίσημη γλώσσα τους. Η ένωση στοχεύει στη βελτίωση της ποιότητας της γαλλόφωνης παρουσίας στο Ολυμπιακό Κίνημα μέσω της συμμετοχής του μέγιστου αριθμού γαλλόφωνων ΕΟΑ στις συνόδους της ΔΟΑ, στις διεθνείς συναντήσεις για την Ολυμπιακή Παιδεία και τη προώθηση της επιστημονικής έρευνας στον χώρο του Ολυμπισμού στα γαλλικά. Σύμφωνα με τον Richard (IOA Proceedings, Director's Session, 2013, σ. 256) ιδρυτικές χώρες της ένωσης είναι οι: Δημοκρατία της Κεντρικής Αφρικής, Γαλλία, Μαυρίκιος, Μάλι, Σενεγάλη, ενώ νέες χώρες μέλη είναι οι: Ανδόρα, Μαρόκο, Μπενίν, Νίγηρας, Μπουρουντί, Λαϊκή Δημοκρατία του Κονγκό, Κομόρες, Τσαντ, Ακτή Ελεφαντοστού, Τόγκο, Γουινέα, Τυνησία και Αϊτή.

2.2.6.3 Ένωση ΕΟΑ Αφρικής (AANO)

Η Ένωση Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών της Αφρικής (African Association of National Olympic Academies) ιδρύθηκε το 2011 με Προεδρικό Διάταγμα της Δημοκρατίας της Τυνησίας το οποίο και δημοσιεύτηκε στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως. Έχει έδρα της την Τυνησία, λόγω του Τυνήσιου Προέδρου της Δρος Ridha Layouni. Πρόκειται για ένα μη κυβερνητικό οργανισμό του οποίου νόμιμη έδρα είναι η Τυνησία από όπου επετράπη στην AANO να ξεκινήσει και τις δραστηριότητές της. Σύμφωνα με το επίσημο καταστατικό της AANO (<http://www.aano.org/>), το οποίο αποτελείται από 26 άρθρα η έδρα του οργανισμού δύναται να μεταφερθεί αλλού με απόφαση των 2/3 των μελών της AANO. Η ολομέλεια της Εθνικής Ολυμπιακής Επιτροπής της Τυνησίας αποφάσισε στις 17.01.2012 να υποστηρίξει το έργο της νεοσύστατης ένωσης εγγυώμενη τις πιο καλές συνθήκες εργασίες με τους εξής τρόπους (IOA Proceedings, Joint Director's Session, 2012, σ. 251):

- Μίσθωση από την ΕΟΕ της Τυνησίας ενός χώρου ο οποίος τέθηκε στη διαθεσιμότητα της ΕΕΟΑΑ
- Εξοπλισμός του συγκεκριμένου χώρου με όλα τα διαθέσιμα μέσα.
- Στήριξη για τη λειτουργία του γραφείου από την ΕΟΕ της Τυνησίας

- Πρόσληψη του Διευθυντή και του διοικητικού προσωπικού της ΕΕΟΑΑ
- Ηθική ενδυνάμωση των ΕΟΑ της Αφρικής αλλά και υλική και οικονομική στήριξη στο νεοσύστατο οργανισμό (ΑΑΝΟΑ) για την επίτευξη της αποστολής του.

Οι στόχοι του Συνδέσμου των Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών της Αφρικής είναι η διάδοση των Ολυμπιακών ιδεωδών και αξιών στην Αφρική μέσω της ανάπτυξης της Ολυμπιακής παιδείας, και η διασφάλιση της εφαρμογής της από τις Εθνικές Ολυμπιακές Ακαδημίες της Αφρικής των στόχων που έχουν θέσει η ΔΟΕ, η ΑΝΟC και η ΔΟΑ όσον αφορά την Ολυμπιακή εκπαίδευση. Επίσης στόχος είναι η ανταλλαγή πληροφοριών, εμπειρίας και τεχνογνωσίας μεταξύ των αφρικανικών Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών, καθώς και με εκείνες των άλλων ηπείρων και όλων των Ολυμπιακών αθλητικών οργανώσεων. Στόχος επίσης της ΑΑΝΟΑ είναι η ώθηση για σπουδές και έρευνα στη φιλοσοφία και την Ολυμπιακή Παιδεία στην ήπειρο τη Αφρικής καθώς και η προώθηση του αθλητισμού και της φυσικής αγωγής, ιδίως μέσω της κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού. Η Ένωση Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών της Αφρικής περιλαμβάνει σήμερα τις παρακάτω 35 ΕΟΑ: Αλγερία, Αγκόλα, Μπενίν, Μπουρουντί, Καμερούν, Πράσινο Ακρωτήρι, Κεντροαφρικανική Δημοκρατία, Τσαντ, Κομόρος, Λαϊκή Δημοκρατία του Κονγκό, Αίγυπτος, Αιθιοπία, Γκάνα, Γουινέα, Ακτή Ελεφαντοστού, Κένυα, Λεσόθο, Μαδαγασκάρη, Μάλι, Μαυρίκιος, Μαρόκο, Μοζαμβίκη, Νιγηρία, Σάο Τόμε και Πρινσίπε, Σενεγάλη Σεϋχέλλες, Σιέρα Λεόνε, Σομαλία, Σουδάν, Σουαζιλάνδη, Τανζανία, Τόγκο, Τυνησία, Ζάμπια.

2.2.6.4 Ένωση Ευρωπαϊκών ΕΟΑ (ΕΝΟΑ)

Η ιδέα για την ίδρυση της Ένωσης Ευρωπαϊκών Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών παρουσιάστηκε πρώτη φορά το 2012 κατά τη διάρκεια διάσκεψης των ΕΟΑ της Ευρώπης στο Wiesbaden της Γερμανίας (<https://olympicacademies.wixsite.com/europe>). Η διάσκεψη ήταν πρωτοβουλία και διοργανώθηκε από την ΕΟΑ της Γερμανίας. Η προετοιμασία και ο περαιτέρω συντονισμός των ΕΟΑ της Ευρώπης επιτεύχθηκε κατά τη διάρκεια του 2^{ου} Συνεδρίου στο Μπακού του Αζερμπαϊτζάν το 2015. Η συμφωνία για τη σύσταση του Συλλόγου πραγματοποιήθηκε στη διάρκεια του 3^{ου} Συνεδρίου στην Albena της Βουλγαρίας το 2017. Στη διάρκεια της 3^{ης} διάσκεψης υπεγράφη μια ιδρυτική δήλωση από εκπροσώπους δεκαοχτώ ΕΟΑ στην Ευρώπη (<https://olympicacademies.wixsite.com/europe>). Η ιδρυτική διακήρυξη της ένωσης Ευρωπαϊκών ΕΟΑ προέκυψε, ως μια εκδήλωση της βούλησης να συντονιστούν οι προσπάθειες, και να ενθαρρυνθεί η ανταλλαγή εμπειριών μεταξύ των ΕΟΑ στην Ευρώπη, για μελλοντικές κοινές

δραστηριότητες (<https://olympicacademies.wixsite.com/europe>). Η ιδρυτική δήλωση υποστηρίχθηκε από τον Πρόεδρο και τον Αντιπρόεδρο της ΔΟΑ, έναν εκπρόσωπο της Επιτροπής Πολιτισμού και Κληρονομιάς των Ευρωπαϊκών Ολυμπιακών Επιτροπών, και έναν εκπρόσωπο της Ολυμπιακής Αλληλεγγύης, οι οποίοι ήταν επισκέπτες της διάσκεψης. Η ιδρυτική δήλωση δεν αποτελεί επίσημο καταστατικό αλλά έκφραση της βούλησης για οικοδόμηση της Ένωσης προκειμένου να συντονιστούν οι προσπάθειες και να ενθαρρυνθεί η ανταλλαγή εμπειριών μεταξύ των ΕΟΑ στην Ευρώπη για μελλοντικές κοινές δραστηριότητες για τη διάδοση της Ολυμπιακής Ιδέας ως κύριο στόχο της Ένωσης. Η Ένωση Ευρωπαϊκών Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών έχει συσταθεί και οι νομικές διαδικασίες που εξασφαλίζουν τη νομική καταχώρηση του συλλόγου έγιναν στη διάρκεια του 4^{ου} Συνεδρίου των ΕΟΑ στη Λιουμπλιάνα της Σλοβενίας στις 18 με 21 Σεπτεμβρίου 2018. Επίσης, το καταστατικό και οι στόχοι της ένωσης επισημοποιήθηκαν στο συνέδριο της Σλοβενίας το 2019.

Η ΕΝΟΑ σκοπό έχει να προωθήσει τη συνεργασία των Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών της Ευρώπης με βάση τις αντίστοιχες διατάξεις του Ολυμπιακού Χάρτη, σε στενή συνεργασία με τις Εθνικές Ολυμπιακές Επιτροπές, τις Ευρωπαϊκές Ολυμπιακές Επιτροπές (ΕΟΕ) και τη Διεθνή Ολυμπιακή Ακαδημία. Στόχοι της ένωσης αποτελούν, η ανταλλαγή εμπειριών και επικοινωνιακών εργαλείων, η προώθηση της Ολυμπιακής εκπαίδευσης από πρακτικής άποψης, η οργάνωση συνεδρίων και σεμιναρίων για τη τόνωση του ενδιαφέροντος της νεολαίας αλλά και η προώθηση άλλων θεμάτων που άπτονται των ενδιαφερόντων των Ευρωπαίων πολιτών. Σύμφωνα με τα υπάρχοντα στοιχεία (<https://olympicacademies.wixsite.com/europe/ea-member>) (10/12/2019), η ένωση αριθμεί τις κάτωθι 24 ευρωπαϊκές ΕΟΑ: Αζερμπαϊτζάν, Αλβανία, Αυστρία, Βουλγαρία, Γαλλία, Γερμανία, Ελλάδα, Εσθονία, Ισραήλ, Ισπανία, Ιταλία, Κροατία, Κύπρος, Λάτβια, Λιθουανία, Ουγγαρία, Ουκρανία, Πορτογαλία, Ρουμανία, Ρωσία, Σερβία, Σλοβακία, Σλοβενία, Τσεχία.

Διαπιστώνεται ότι οι τέσσερις ενώσεις των οποίων η δράση και οι στόχοι αναπτύχθηκαν παραπάνω επιτελούν δράσεις που ουσιαστικά ενισχύουν το έργο των ΕΟΑ οι οποίες μετέχουν σε αυτές τις ενώσεις, και που τελικά τείνουν να λειτουργούν επικουρικά ως προς την αποστολή της ΔΟΑ γενικώς αλλά και ειδικώς ως προς τον ρόλο της σε σχέση με τις ΕΟΑ. Τόσο η Ένωση Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών της Αφρικής (ΑΑΝΟΑ) όσο και η Ιβηρο-Αμερικανική Ένωση Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών (ΑΡΑΟ), η Ένωση Γαλλόφωνων Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών αλλά και η Ένωση Ευρωπαϊκών Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών (ΕΝΟΑ) προέκυψαν ως μια ανάγκη για

μια πιο συστηματική μέθοδο εργασίας που μέσω μιας κοινής γλώσσας ή και μιας λιγότερο «διευρυμένης κουλτούρας» θα απέδιδαν περισσότερο στους στόχους ύπαρξης που περιλαμβάνονται στη λειτουργία μιας ΕΟΑ. Η κοινή γλώσσα εργασίας, η αλληλοϋποστήριξη, η εύκολη κατανόηση των αξιών, αρχών αλλά και των κοινών προβλημάτων σε κάθε μια από τις τρεις ενώσεις είναι δυνατό να λειτουργεί προς όφελος των ΕΟΑ που εντάσσονται σε αυτές με τελικό αποδέκτη τη ΔΟΑ και κατ' επέκταση το Ολυμπιακό Κίνημα. Είναι σημαντικό να επισημανθεί, ότι οι πρωτεργάτες στις συγκεκριμένες ενώσεις, ήταν και είναι άτομα που υπήρξαν σπουδαστές της ΔΟΑ και που από νωρίς εμπνεύστηκαν από το έργο της ΔΟΑ και θέλησαν με τον τρόπο αυτό να υποστηρίξουν το έργο των ΕΟΑ. Το ζήτημα της ίδρυσης των ηπειρωτικών οργανώσεων Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών σε σχέση με τους σκοπούς ύπαρξης αυτών των ενώσεων επισημάνθηκε στην 3^η Συνεδρίαση της Εφορείας της ΔΟΑ στις 12 Μαΐου 2004. Στην ίδια συνεδρίαση αναφέρθηκε χαρακτηριστικά ότι «μελλοντικά η ΔΟΑ θα έπρεπε να εκπροσωπείται στις συνεδριάσεις των παραπάνω επιτροπών».

Γ' ΜΕΡΟΣ

Σύμφωνα με τον Tricker (1984, σ.7), *“If management is about running a business, governance is about seeing that it is run properly”*.

2.3 Θεωρητικό Μοντέλο έρευνας

Κρίθηκε ορθό τα θεωρητικά μοντέλα που θα στηρίζουν τη συγκεκριμένη διατριβή να προέρχονται από τον τομέα της οργάνωσης και διοίκησης του αθλητισμού. Οι θεωρίες που χρησιμοποιήθηκαν, έχουν αναπτυχθεί και συναντώνται στο ευρύτερο πεδίο έρευνας της επιστήμης της οργάνωσης και διοίκησης. Η εμβάθυνση στις θεωρίες που χρησιμοποιούνται στη συγκεκριμένη διατριβή επικεντρώθηκε σε έρευνες που αφορούν αθλητικούς μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Οι μη-κερδοσκοπικοί οργανισμοί, των οποίων η συμβολή στη παροχή κοινωνικών υπηρεσιών έχει αυξηθεί, προσφέρουν ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών, στους τομείς του αθλητισμού, των τεχνών, και του πολιτισμού.

Πιο συγκεκριμένα, το θεωρητικό πλαίσιο της διατριβής επικεντρώνεται στον τομέα της αθλητικής διακυβέρνησης (sport governance) και ειδικότερα της διακυβέρνησης μη κερδοσκοπικών οργανισμών (non profit governance). Και αυτό διότι αξιολογήθηκε ότι η εστίαση σε αθλητικούς μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, είναι πιο συμβατή με τη φύση, τον ρόλο, αλλά και τους εμπλεκόμενους φορείς στο περιβάλλον των ΕΟΑ, ΕΟΕ, ΔΟΑ, και ΔΟΕ οι οποίοι ερευνώνται. Αναλυτικότερα, οι θεωρίες οι οποίες

πλαισιώνουν τη διατριβή είναι: (α) η θεωρία των μοντέλων διακυβέρνησης (corporate and non profit governance), (β) η χρηστή διακυβέρνηση (good governance), (γ) η θεωρία της εξάρτησης από τους πόρους ΘΕΠ (resource dependence theory), (δ) οι δια-οργανωτικές, δηλαδή οι σχέσεις μεταξύ των οργανισμών (Inter-organizational relationships), και (ε) η θεσμική θεωρία (institutional theory). Στη συνέχεια καθεμία από τις παραπάνω θεωρίες αναλύονται ως προς το περιεχόμενο και τις θεμελιώδεις αρχές τους, συμπεριλαμβανομένου των εφαρμογών και του στόχου ή των στόχων που καθεμία από αυτές εξυπηρετεί στη συγκεκριμένη διατριβή. Επιπλέον, η φύση των υπηρεσιών που παρέχουν οι ΕΟΑ αλλά και ο τρόπος με τον οποίο οι υπηρεσίες παρέχονται συνιστά ως αναγκαία την αναφορά στους εμπλεκόμενους φορείς. Κρίθηκε λοιπόν ορθό να γίνει αναφορά και στη θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών η οποία και αρχικά παρουσιάζεται.

2.3.1 Θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών

Η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών είναι μια θεωρία της οργανωτικής διαχείρισης και επιχειρηματικής ηθικής που απευθύνεται στα ήθη και τις αξίες όσον αφορά τη διαχείριση ενός οργανισμού. Είχε αρχικά αναλυθεί από τον Ian Mitroff στο βιβλίο του «Stakeholders of the Organizational Mind», που δημοσιεύθηκε το 1983 στο Σαν Φρανσίσκο.

Οι θεμελιώδεις αρχές της θεωρίας των ενδιαφερόμενων μερών θεωρούνται κεντρικής σημασίας για τη στρατηγική διαχείριση των οργανισμών και περιλαμβάνουν τη διακυβέρνηση και τη στρατηγική λειτουργία του Διοικητικού Συμβουλίου (Freeman, 1984; Laplume et al., 2008; Stoney, 2001). Οι υποστηρικτές της θεωρίας των ενδιαφερόμενων μερών, υποστηρίζουν ότι οι οργανισμοί πρέπει να λαμβάνουν υπόψη το φάσμα των ατόμων και των ομάδων που επηρεάζονται από το έργο του εκάστοτε οργανισμού (Stoney, 2001). Ο Stenberg (1997) κάνει μια διάκριση μεταξύ της «αρχικής έννοιας» που χρησιμοποιήθηκε πρώτη φορά το 1960, και της «σύγχρονης έννοιας», αναφέροντας ότι αρχικά τα ενδιαφερόμενα μέρη προσδιορίστηκαν ως εκείνα χωρίς τα οποία ένας οργανισμός δεν θα μπορούσε να επιβιώσει, εκείνα στα οποία ο οργανισμός είχε ένα μερίδιο/συμμετοχή. Σε αντίθεση με το παρελθόν ο Stenberg (1997) θεωρεί ότι σήμερα τα ενδιαφερόμενα μέρη πιο συχνά εντοπίζονται σε αυτά που έχουν συμφέρον από τη λειτουργία ενός οργανισμού. Υπάρχει όμως μεγάλη συζήτηση, σχετικά με τον βαθμό στον οποίο τα διοικητικά συμβούλια θα πρέπει να είναι αντιπροσωπευτικά των φορέων τους (Donaldson & Preston, 1995; Stoney, 2001; Stenberg, 1997). Σε επιχειρηματικό πλαίσιο, ο Stenberg (1997) υποστήριξε ότι δεν υπάρχει ικανοποιητική γνώση επί του

θέματος. Υποστηρίζει ότι «[Η] θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών είναι εγγενώς ασύμβατη με όλους τους ουσιαστικούς στόχους και υπονομεύει τόσο την ατομική ιδιοκτησία όσο και την ανάληψη ευθυνών» (σ. 3). Σε αντίθεση, ο Stoney (2001) κρίνει, ότι η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών είναι συμβατή τόσο για επιχειρήσεις όσο και για μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς και αναφέρει σχετικά, «.....από εταιρείες με άριστη πιστοληπτική αξιολόγηση (*blue chip*) μέχρι τη *Royal Society of Arts* (πρόκειται για τη βρετανική οργάνωση *RSA* που στοχεύει στην ενθάρρυνση των τεχνών, κατασκευών και εμπορίου με δέσμευση να ανακαλύπτει πρακτικές λύσεις στις κοινωνικές προκλήσεις) η έννοια της θεωρίας των ενδιαφερόμενων μερών υιοθετείται και προωθείται ενεργά ως μια συνολική φιλοσοφία και το πλαίσιο για την αειφόρο ανάπτυξη» (σ. 604).

Συνοψίζοντας η ενημέρωση που υπάρχει για τη συγκεκριμένη θεωρία είναι, ότι στην παραδοσιακή άποψη για μια εταιρεία, μόνο οι ιδιοκτήτες ή οι μέτοχοι της εταιρείας είναι σημαντικοί, και ότι η εταιρεία έχει ένα δεσμευτικό, διαχειριστικό καθήκον, που είναι να βάλει τις ανάγκες τους πρώτα απ' όλα και να αυξήσει την αξία των μετοχών της εταιρείας. Στη σύγχρονη έννοια για τη θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών υποστηρίζεται ότι υπάρχουν και άλλα εμπλεκόμενα μέρη, συμπεριλαμβανομένων των εργαζομένων, των πελατών, των προμηθευτών, των χρηματοδοτών, των κοινοτήτων, των κρατικών οργάνων, των πολιτικών ομάδων, των επαγγελματικών ενώσεων και των συνδικάτων. Ακόμη και οι ανταγωνιστές μερικές φορές υπολογίζονται ως ενδιαφερόμενα/ εμπλεκόμενα μέρη, κάτι το οποίο προέρχεται από την ικανότητά τους να επηρεάζουν την επιχείρηση και τα ενδιαφερόμενα μέρη της. Ωστόσο, η Miles (2012) αναφέρει ότι η φύση του τι συνιστά ενδιαφερόμενα μέρη είναι άκρως αμφισβητούμενη και ότι για αυτό και έχουν αναπτυχθεί εκατοντάδες ορισμοί στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία.

Κατά τη διάρκεια της έρευνας προέκυψε το ζήτημα της αντιπροσώπευσης των ενδιαφερόμενων μερών και το βαθμό στον οποίο το διοικητικό συμβούλιο των ΕΟΑ αφομοιώνει τις απόψεις των ατόμων και των ομάδων που επηρεάζονται από τις δραστηριότητες αυτών (των ΕΟΑ), όπως θα συζητηθεί αργότερα, βοήθησε ώστε να γίνει η ερμηνεία και η αποσαφήνιση των γεγονότων όπως εκτυλίχθηκαν.

Στόχος 1

2.3.2 Χρηστή διακυβέρνηση

2.3.2.1 Αναγκαιότητα και ορισμός

Προκειμένου να εξεταστεί η σημασία της χρηστής διακυβέρνησης, είναι ορθό αρχικά να οριστεί ο όρος «διακυβέρνηση». Το λεξικό του Cambridge αναφέρεται σε αυτό ως «τον τρόπο διαχείρισης των οργανισμών ή των χωρών στο υψηλότερο επίπεδο και τα συστήματα που χρησιμοποιούνται για τον σκοπό αυτό» (<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/governance>). Ο Geerart (2018, σ. 16) σε μια ανασκόπηση των ερευνητικών προσπαθειών διεθνώς για προσέγγιση του όρου αναφέρει, ότι συναντάται ως «...εφαρμογή πολιτικών» (policies), ως «...άσκηση πολιτικής» (politics), ως «...πολιτική διοίκηση/συγκρότηση» (polity). Σύμφωνα με τους Παπαδημητρίου και Αναγνωστόπουλος (2021, σ. 342-343) «[Η] χρηστή διακυβέρνηση εμπίπτει στην τελευταία κατηγορία (πολιτική διοίκηση/συγκρότηση) καθώς ασχολείται ουσιαστικά με τον καθορισμό γραφειοκρατικών πρακτικών κανόνων και διαδικασιών». Οι Παπαδημητρίου και Αναγνωστόπουλος (2021) σημειώνουν, ότι η πρακτική εφαρμογή της χρηστής διακυβέρνησης είναι αναγκαίο να βασίζεται σε αρχές και δείκτες που έχουν θετικό αντίκτυπο στους οργανισμούς τους οποίους εφαρμόζονται και όχι επειδή εφαρμόζονται ευρέως ή επειδή αναμένονται από άλλους στο περιβάλλον ενός οργανισμού. Οι ίδιοι εκλαμβάνουν ως χρηστή διακυβέρνηση τις γραφειοκρατικές πρακτικές τους, τους κανόνες και τις διαδικασίες όταν έχουν θετικό αντίκτυπο στη νομιμότητα και αποτελεσματικότητα των αθλητικών οργανισμών. Ο Geerart (2018) νουθετεί ότι η χρηστή διακυβέρνηση επιτυγχάνεται όταν τα διοικητικά στελέχη ορθώνουν εμπόδια στην υιοθέτηση ανήθικων πρακτικών. Από τους Παπαδημητρίου και Αναγνωστόπουλος (2021, σ. 343) προτείνεται «...να προσεγγίζουμε την άσκηση της χρηστής διακυβέρνησης όχι ως αυτοσκοπό, αλλά ως μια ατέρμονη προσπάθεια, η οποία θα αποσκοπεί στην επίτευξη της χρηστής διακυβέρνησης θα είναι δηλαδή το 'μέσο' για τη κατάκτησή της».

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία που εξετάστηκε στην παρούσα διατριβή αναφορικά με τη χρηστή διακυβέρνηση οι μελετητές της θεωρίας εξετάζουν τις ηθικές διαστάσεις της διακυβέρνησης, τις πιέσεις για βελτίωση της ηθικής συμπεριφοράς των διοικητικών συμβουλίων και των μελών τους, καθώς και την ποικιλία των μηχανισμών για την επίτευξη αυτών των βελτιώσεων. Η χρηστή διακυβέρνηση αναφέρεται ότι πρέπει να ανταποκρίνεται στις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες ενός οργανισμού, να ασκεί με σύνεση τη χάραξη πολιτικής, ενώ στη λήψη αποφάσεων θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη

το βέλτιστο συμφέρον όλων των ενδιαφερομένων μερών. Από την άλλη πλευρά η κακή διακυβέρνηση χαρακτηρίζεται από αυθαίρετη χάραξη πολιτικής, απρόσφορη γραφειοκρατία, μη επιβληθέντα ή άδικα νομικά συστήματα, κατάχρηση της εκτελεστικής εξουσίας, κοινωνία των πολιτών που δεν εμπλέκεται στη δημόσια ζωή και εκτεταμένη διαφθορά. Για τους λόγους αυτούς, οι Hoyer και Cuskelly (2007) υπογραμμίζουν ότι τις περισσότερες φορές απαιτείται πολιτική ανανέωση.

Οι Hoyer και Cuskelly (2007, σ. 166) υποστηρίζουν ότι η συμπεριφορά των μη εκτελεστικών διευθυντών στα εταιρικά διοικητικά συμβούλια και στα μέλη του διοικητικού συμβουλίου των μη κερδοσκοπικών οργανισμών «...υπόκειται αυξανόμενους ελέγχους τα τελευταία χρόνια». Οι ίδιοι αναφερόμενοι σε σειρά ανασκοπήσεων της νομοθεσίας και των κανονιστικών ρυθμίσεων για την εταιρική και μη κερδοσκοπική διακυβέρνηση σε χώρες όπως η Αυστραλία, ο Καναδάς, οι ΗΠΑ και το Ηνωμένο Βασίλειο υπογραμμίζουν «την ανάγκη για αυστηρότερη ρύθμιση των συμβουλίων και την ανάγκη για υψηλότερα πρότυπα ηθικής συμπεριφοράς από τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου» (Hoyer & Cuskelly, 2007, σ. 166).

2.3.2.2 Διαστάσεις και μέτρηση της χρηστής διακυβέρνησης

Το εύλογο ερώτημα που ανακύπτει αφορά στην αξιολόγηση της χρηστής διακυβέρνησης, δηλαδή στις αρχές και τους κανόνες που πρέπει να διέπουν την οργανωσιακή διακυβέρνηση έτσι ώστε να θεωρείται χρηστή. Η πολύ συγκροτημένη έρευνα των Παπαδημητρίου και Αναγνωστόπουλος (2021, σ. 343) αναφέρεται στον Geeraert (2018) ο οποίος τους θυμίζει τον Sharpe (2004) και τις «...δύο σχολές σκέψης αναφορικά με τη μέτρηση της διακυβέρνησης». Οι ίδιοι προσδιορίζουν εννοιολογικά τον όρο της οργανωσιακής διακυβέρνησης «αντλώντας έμπνευση» από το «Παρατηρητήριο Διακυβέρνησης Εθνικών Ομοσπονδιών» και προσδιορίζουν εννοιολογικά τον όρο της οργανωσιακής (χρηστής) διακυβέρνησης με βάση τις εξής τέσσερις διαστάσεις: τη διαφάνεια, την εσωτερική λογοδοσία, τις δημοκρατικές διαδικασίες και την κοινωνική ευθύνη. Οι τέσσερις αυτές διαστάσεις «...αλληλοενισχύονται και είναι αμοιβαία συγκροτούμενες» (Παπαδημητρίου & Αναγνωστόπουλος, 2021, σ. 344), ενώ σύμφωνα με τον Geeraert (2018) παραμένουν διακριτές εννοιολογικά.

Ακολουθεί ο ορισμός των τεσσάρων διαστάσεων όπως καταγράφεται από τους Παπαδημητρίου και Αναγνωστόπουλος (2021).

«Η διαφάνεια ορίζεται ως η αναφορά των εσωτερικών λειτουργιών του ίδιου του αθλητικού οργανισμού, ο οποίος επιτρέπει σε άλλους να παρακολουθούν τις λειτουργίες αυτές».

«Η εσωτερική λογοδοσία και ο έλεγχος αναφέρονται τόσο στη διάκριση των εξουσιών στη δομή διακυβέρνησης του οργανισμού, όσο και σε ένα σύστημα κανόνων και διαδικασιών που διασφαλίζει ότι τα εκλεγμένα μέλη, το προσωπικό και οι λοιποί υπάλληλοι συμμορφώνονται με τους εσωτερικούς κανόνες».

«Οι δημοκρατικές διαδικασίες αντικατοπτρίζουν τις ελεύθερες, ανοιχτές και δίκαιες εκλογές που εξασφαλίζουν πρόσβαση στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέλη του αθλητικού οργανισμού».

«Η κοινωνική ευθύνη ορίζεται ως η σκόπιμη χρήση της δυναμικής της ισχυρής επιρροής και της θετικής επίδρασης που ο αθλητικός οργανισμός επιδεικνύει στους εσωτερικούς και εξωτερικούς ενδιαφερόμενους και στην ευρύτερη κοινωνία, με απώτερο σκοπό την εξισορρόπηση των κοινωνικών, οικονομικών και περιβαλλοντικών αναγκών».

Σύμφωνα με τον Geeraert (2018), η εφαρμογή των τεσσάρων διαστάσεων συμβάλλει στη παγίωση των αντιλήψεων περί δικαιοσύνης και νομιμότητας. Συνοπτικά: α) η διαφάνεια ενισχύει την εμπιστοσύνη, β) οι δημοκρατικές λύσεις προάγουν την ανοιχτή συζήτηση και πιο αποτελεσματικές λύσεις, γ) η εσωτερική λογοδοσία μειώνει τη πιθανότητα ανισορροπιών ισχύος, και δ) η επίδειξη κοινωνικής ευθύνης έχει αντίκτυπο στη νομιμότητα. Ένα παράδειγμα μέτρησης της χρηστής διακυβέρνησης πραγματοποιήθηκε μέσω του «Παρατηρητηρίου Αθλητικής Διακυβέρνησης Εθνικών Ομοσπονδιών» [National Sports Governance Observer (NSGO)] που χρηματοδοτήθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή μέσω του Ευρωπαϊκού Χρηματοδοτικού Προγράμματος «Erasmus+». Η μέτρηση της χρηστής διακυβέρνησης πραγματοποιήθηκε με βάση τις τέσσερις διαστάσεις που προαναφέρθηκαν και τις αλληλένδετες 46 αρχές όπως φαίνεται και στον Πίνακα 5.

2.3.2.3 Οφέλη και χαρακτηριστικά χρηστής διακυβέρνησης

Στο σημείο αυτό ενσωματώνονται τα οφέλη που αποκομίζουν οι οργανισμοί μέσω της εφαρμογής των αρχών χρηστής διακυβέρνησης και τα οποία συναντώνται στη βιβλιογραφία (Hoye & Cuskelly, 2007; Farrar, 2005). Το κύριο όφελος της χρηστής διακυβέρνησης είναι ότι ο οργανισμός παραμένει βιώσιμος (καλή διακυβέρνηση = βιώσιμη απόδοση). Επίσης, η χρηστή διακυβέρνηση επιτρέπει στους οργανισμούς να ευδοκιμήσουν. Μπορεί οι οργανισμοί να μεγαλώνουν σε μέγεθος και χωρητικότητα, ή μπορεί να προσφέρουν προϊόντα ή υπηρεσίες ανώτερης ποιότητας, μέσω της σωστής διαχείρισης, της κατεύθυνσης και της ηγεσίας.

Πίνακας 4: Διαστάσεις και αρχές χρηστής διακυβέρνησης

ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ				
	Διαφάνεια	Λογοδοσία /Έλεγχος	Δημοκρατικές διαδικασίες	Κοινωνική ευθύνη
A P X E Σ	Νομικά & καταστατικά έγγραφα	Εποπτεία ΔΣ	Εκλογές μελών ΔΣ	Σύμβουλοι διακυβέρνησης
	Γενική συνέλευση	Διαδικασίες παραίτησης ΔΣ	Διαφοροποιημένη σύνθεση ΔΣ	Πολιτική για τη μείωση των κινδύνων υγείας
	Αποφάσεις ΔΣ	Κριτήρια αιρετότητας ΔΣ	Επιτροπή ανάδειξης υποψηφίων	Πολιτική κατά της σεξουαλικής παρενόχλησης
	Μέλη ΔΣ	Σαφής δομή διακυβέρνησης	Απαρτία	Πολιτική κατά της φαρμακοδιέγερσης
	Αθλητές και σωματεία	Εποπτεία διευθυντών	Όριο θητειών	Πολιτική για κοινωνική ένταξη
	Ετήσια έκθεση	Επιτροπή ελέγχου	Αντιπροσώπευση μελών	Πολιτική καταπολέμησης διακρίσεων
	Χρηματικές αμοιβές	Οικονομικοί έλεγχοι	Συχνές συνεδρίες ΔΣ	Πολιτική για την ισότητα των δύο φύλων
		Αυτοαξιολόγηση ΔΣ	Συμμετοχή αθλητών	Πολιτική κατά των προσυνηνομημένων αγώνων
		Εξωτερικός έλεγχος	Συμμετοχή διαιτητών	Πολιτική περιβαλλοντικής μέριμνας
		Κώδικας δεοντολογίας	Συμμετοχή εθελοντών	Πολιτική για διπλή καριέρα
		Σύγκρουση συμφερόντων	Συμμετοχή υπαλλήλων	Αθλητισμός για όλους
		Πολιτική παραπόνων	Πολιτική ισότητας φύλου	Πολιτική για τα δικαιώματα των αθλητών
	Πολιτική προσφύγων			
	Πρόγραμμα συνεδρίων ΔΣ			
Αριθμός	7	14	13	12
Σύνολο Αρχών	46			

(Πηγή: NGSO) Από: Παπαδημητρίου και Αναγνωστόπουλος (2021, σ. 349)

Επιπλέον, η χρηστή διακυβέρνηση προσφέρει ασφάλεια στα στελέχη των οργανισμών, επιτρέποντάς τους να ενσωματώνονται και να υπηρετούν την κοινότητα τους με θετικό, προσεκτικό και εποικοδομητικό τρόπο. Η ίδια η διαδικασία της ενσωμάτωσης με τη σειρά της, η οποία απαιτεί καλή διακυβέρνηση, φέρνει πλεονεκτήματα στους οργανισμούς, όπως το να τους επιτρέπεται να λαμβάνουν ανεξάρτητα και νόμιμα δωρεές, να αγοράζουν και να πωλούν ακίνητα και να συνεχίζουν ανεξάρτητα από τις αλλαγές στην ιδιότητα μέλους τους. Το πιο σημαντικό όφελος της

ενσωμάτωσης είναι ότι αντιμετωπίζεται το πρόβλημα της νομικής έκθεσης. Ωστόσο, όπως αναφέρεται, η ενσωμάτωση έχει συγκεκριμένες απαιτήσεις συμμόρφωσης που πρέπει να πληρούνται. Οι οργανισμοί που δεν πληρούν αυτές τις απαιτήσεις, δεν θα λάβουν τα οφέλη της περιορισμένης ευθύνης σε περίπτωση που προκύψει κάποιο θέμα. Η χρηστή διακυβέρνηση θεωρείται ζωτικής σημασίας για τον τρόπο λειτουργίας των εθελοντικών και κοινοτικών οργανισμών που θεωρούνται υπόλογοι στο κοινό.

Σε επίπεδο χωρών, η Παγκόσμια Τράπεζα και οι παγκόσμιοι οργανισμοί έχουν ορίσει «6 παγκόσμιους δείκτες διακυβέρνησης» (Worldwide Governance Indicators) προκειμένου να αναζητείται ο βαθμός ανταπόκρισης μιας χώρας στην εφαρμογή χρηστής διακυβέρνησης (<http://info.worldbank.org/governance/wgi/#home>). Σύμφωνα με το πρόγραμμα βιώσιμης ανάπτυξης του οργανισμού Ηνωμένων Εθνών που δημοσιεύτηκε το 1997, η χρηστή διακυβέρνηση διαθέτει τα παρακάτω οχτώ βασικά χαρακτηριστικά που είναι όμοια με τους έξι παγκόσμιους δείκτες διακυβέρνησης που προαναφέρθηκαν: (1) είναι συμμετοχική (participation) δηλαδή όλοι οι άνδρες και οι γυναίκες πρέπει να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, είτε άμεσα είτε μέσω νόμιμων ενδιάμεσων θεσμών που εκπροσωπούν τα συμφέροντά τους. Αυτή η ευρεία συμμετοχή βασίζεται στην ελευθερία του λόγου (freedom of association and speech), καθώς και στις ικανότητες επικοινωνιακής συμμετοχής, (2) ακολουθεί τους κανόνες του κράτους δικαίου (rule of law) δηλαδή τα νομικά πλαίσια πρέπει να είναι δίκαια και να εφαρμόζονται με αμερόληπτο τρόπο, ιδίως όσον αφορά τους νόμους για τα ανθρώπινα δικαιώματα, (3) είναι διαφανής (transparency) που σημαίνει ότι βασίζεται στην ελεύθερη ροή πληροφοριών (οι διαδικασίες, τα ιδρύματα και οι πληροφορίες είναι άμεσα προσβάσιμες σε όσους ασχολούνται με αυτές και παρέχονται αρκετές πληροφορίες για την κατανόησή τους και την παρακολούθησή τους), (4) είναι ανταποκριτική (responsiveness) δηλαδή, τα θεσμικά όργανα και οι διαδικασίες προσπαθούν να εξυπηρετήσουν όλους τους ενδιαφερόμενους φορείς, (5) είναι προσανατολισμένη στην επίτευξη συναίνεσης (consensus orientation), δηλαδή η χρηστή διακυβέρνηση διαμεσολαβεί σε διαφορετικά συμφέροντα ώστε να επιτευχθεί ευρεία συναίνεση για ό,τι είναι προς το συμφέρον της ομάδας και, όπου είναι δυνατόν, σε πολιτικές και διαδικασίες, (6) είναι δίκαιη και ανοιχτή σε όλους (equity) δηλαδή οι άνδρες και οι γυναίκες έχουν ευκαιρίες να βελτιώσουν ή να διατηρήσουν την ευημερία τους, (7) είναι αποτελεσματική και αποδοτική (effectiveness and efficiency) δηλαδή, οι διαδικασίες και τα ιδρύματα παράγουν αποτελέσματα που ικανοποιούν τις ανάγκες, ενώ παράλληλα αξιοποιούν με τον καλύτερο τρόπο τους πόρους, (8) υπάρχει λογοδοσία (accountability) δηλαδή οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων

στη κυβέρνηση, στον ιδιωτικό τομέα και στους οργανισμούς της κοινωνίας των πολιτών είναι υπόλογοι στο κοινό, καθώς και σε θεσμικούς φορείς (αυτή η λογοδοσία διαφέρει ανάλογα με τους οργανισμούς και αν η απόφαση είναι εσωτερική ή εξωτερική ενός οργανισμού), και (9) υπάρχει στρατηγικό όραμα (strategic vision), δηλαδή οι ηγέτες και το κοινό έχουν μια ευρεία και μακροπρόθεσμη προοπτική για τη χρηστή διακυβέρνηση και την ανθρώπινη ανάπτυξη, μαζί με την αίσθηση του τι χρειάζεται για μια τέτοια ανάπτυξη. Υπάρχει επίσης μια κατανόηση των ιστορικών, πολιτιστικών και κοινωνικών περιπλοκών στις οποίες βασίζεται αυτή η προοπτική.

2.3.2.4 Ηθική διακυβέρνηση = χρηστή διακυβέρνηση

Ο Farrar (2005) ισχυρίστηκε ότι είχε υπάρξει μια αναζωπύρωση της ιδέας ότι οι εταιρικές οντότητες υπάρχουν όχι μόνο για τους μετόχους αλλά για ένα ευρύτερο σύνολο ενδιαφερομένων ομάδων ή φορέων. Ο Farrar (2005) εξηγεί ότι οι μη κερδοσκοπικοί αθλητικοί οργανισμοί που εξυπηρετούν πρωτίστως τα συμφέροντα των μελών το κάνουν λόγω της πίεσης να ανταποκριθούν στις ανάγκες μιας ποικιλόμορφης ομάδας ενδιαφερομένων. Τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορεί να περιλαμβάνουν κυβερνητικές υπηρεσίες, υπαλλήλους, εθελοντές, χορηγούς, καταναλωτές, εργολάβους και άλλους συνδεδεμένους οργανισμούς. Όπως υποστηρίζουν οι Hoyer και Cuskelly (2007, σ. 167) *«το ηθικό δίλημμα που παρουσιάζεται, είναι ότι τα μέλη των μη κερδοσκοπικών αθλητικών οργανισμών (δηλ. οι ιδιοκτήτες) μπορούν να επηρεάσουν άμεσα τον τρόπο με τον οποίο κυβερνάται ο οργανισμός τους, μέσω της άσκησης της εξουσίας τους να ψηφίζουν για την εκλογή ατόμων στο διοικητικό συμβούλιο, που θα εκπροσωπούν τα συμφέροντά τους»*. Αντίθετα, σύμφωνα με τους ίδιους τα περισσότερα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη σπάνια έχουν εκτελεστικά δικαιώματα.

Υπάρχουν τέσσερα επίπεδα προσδοκιών ή υποχρεώσεων που μπορούν να επιβληθούν στους οργανισμούς σε σχέση με την εφαρμογή της δεοντολογίας και των ηθικών δικαιωμάτων. Σύμφωνα με τους du Plessis et al. (2005, σ. 352) *«μπορεί να αναμένεται από οποιονδήποτε οργανισμό ότι οι δραστηριότητες του: 1. δεν βλάπτουν τους ανθρώπους 2. είναι βιώσιμες από κοινωνικής ή περιβαλλοντικής άποψης 3. είναι αληθείς και δε παρερμηνεύονται με άλλο τρόπο 4. είναι κοινωνικά επιθυμητές»*

Φαίνεται πως η ανάγκη όλων των ειδών οι οργανισμοί να αναδεικνύουν συμπεριφορές ηθικής διακυβέρνησης, βασίζεται στην επίδειξη λογοδοσίας στους ενδιαφερόμενους φορείς, στην προώθηση της εμπιστοσύνης στα άτομα που είναι επιφορτισμένα με ευθύνες διακυβέρνησης, ως απόδειξη στη δέσμευση για δεοντολογικές

αρχές και στην επισήμανση του τρόπου αντιμετώπισης των συγκρούσεων συμφερόντων και των θεμάτων προτεραιότητας που προκύπτουν.

Οι Hoye και Cuskelly (2007) υποστηρίζουν ότι υπάρχουν πολλές πιέσεις για τους μη κερδοσκοπικούς αθλητικούς οργανισμούς και τα συμβούλια τους να τηρούν τα πρότυπα συμπεριφοράς στη διακυβέρνηση και τις δεοντολογικές αρχές, ανεξάρτητα από το αν επιβάλλονται εξωτερικά ή αναπτύσσονται ειδικά για τον οργανισμό και το συμβούλιο του. Σύμφωνα με τους ίδιους, οι πιέσεις αυτές αναπόφευκτα προέρχονται από οκτώ πηγές. Πρώτον, όλοι οι οργανισμοί, ανεξαρτήτως οργανωτικής μορφής, υπόκεινται σε σειρά νομοθετικών και κανονιστικών απαιτήσεων που επιβάλλονται από το κράτος. Δεύτερον, καθένα από τα κορυφαία χρηματιστήρια των δυτικών οικονομιών έχει αναπτύξει πρότυπα εταιρικής διακυβέρνησης στα οποία πρέπει να συμμορφώνονται οι αθλητικοί οργανισμοί όπως οι επαγγελματικοί ποδοσφαιρικοί σύλλογοι και άλλα αθλητικά franchises. Αυτά τα πρότυπα θέτουν επίσης σε εφαρμογή τη συμμόρφωση προς τους απαριθμούμενους αθλητικούς οργανισμούς, προκειμένου να θεωρηθούν ίσοι με τους ανταγωνιστές τους. Τρίτον, ο τομέας των μη κερδοσκοπικών οργανισμών έχει αναπτύξει εθελοντικούς κώδικες συμπεριφοράς για τη διακυβέρνηση, που προσφέρουν σαφείς οδηγίες για το πώς μη κερδοσκοπικοί αθλητικοί οργανισμοί θα μπορούσαν να βελτιώσουν τις επιδόσεις σε θέματα ηθικής διακυβέρνησης. Τέταρτον, σημαντικές αθλητικές κυβερνητικές υπηρεσίες έχουν αναπτύξει και εκδώσει κατευθυντήριες γραμμές διακυβέρνησης για αθλητικούς οργανισμούς. Πέμπτο, συγκεκριμένες πρωτοβουλίες κυβερνητικής πολιτικής στον τομέα του αθλητισμού, στοχεύουν άμεσα στην υιοθέτηση δεοντολογικών κανόνων διακυβέρνησης στους αθλητικούς οργανισμούς. Έκτο, οι παράγοντες εσωτερικής αλλαγής, όπως οι διευθύνοντες σύμβουλοι, μέλη ΔΣ και άλλα άτομα, μπορεί να υποστηρίξουν την αλλαγή των ηθικών προτύπων διακυβέρνησης του οργανισμού τους. Έβδομο, άλλοι εμπλεκόμενοι φορείς στον οργανισμό, όπως οι Ευρωπαϊκές Ολυμπιακές Επιτροπές (EOC) ή οι Διεθνείς Ομοσπονδίες Αθλητισμού (International Sports Federations), μπορούν να εκδίδουν οδηγίες σε οργανισμούς-μέλη για τη βελτίωση των κυβερνητικών προτύπων ή τα ίδια τα μέλη τους ενδέχεται να προκαλέσουν αλλαγή. Τέλος, ειδικές ομάδες έρευνας για τη διακυβέρνηση, όπως οι ομάδες FGRC με βάση το Ηνωμένο Βασίλειο, ή το Κέντρο Αθλητικού Δικαίου στον Καναδά, είναι σε θέση να επηρεάσουν άμεσα την υιοθέτηση υψηλότερων ηθικών προτύπων μεταξύ των αθλητικών οργανισμών.

Εν κατακλείδι, οι Hoye και Cuskelly (2007) υποστηρίζουν ότι η υιοθέτηση τέτοιων κατευθυντήριων γραμμών θα μπορούσε εύκολα να προωθηθεί, αλλά χωρίς

επίσημη τοποθέτηση, θα ήταν δύσκολο να εφαρμοστεί, μέσω πρωτοκόλλων όπως οι συμφωνίες χρηματοδότησης και υπηρεσιών. Οι Hoye και Cuskelly (2007) επισημαίνουν ότι ενδεχομένως η επόμενη πιο πιθανή πίεση στους αθλητικούς οργανισμούς για υιοθέτηση δεοντολογικής συμπεριφοράς σε θέματα διακυβέρνησης προέρχεται από παράγοντες εσωτερικής αλλαγής και εμπλεκόμενους φορείς που θα επιδιώκουν καλύτερη απόδοση και αυξημένη υπευθυνότητα.

2.3.2.5 Καταστατικές υποχρεώσεις μελών ΔΣ

Γενικά, ο νόμος απαιτεί από τα μέλη ενός διοικητικού συμβουλίου να ασκούν εύλογη επιδεξιότητα και επιμέλεια κατά την άσκηση των καθηκόντων τους. Σύμφωνα με τον (Healey, 2005, σ. 30), τα μέλη ενός διοικητικού συμβουλίου «πρέπει να εκπληρώνουν το εμπιστευτικό καθήκον τους που προκύπτει από την ύπαρξη αυτού που ο νόμος αποκαλεί εμπιστευτική σχέση». Στη περίπτωση των μελών του διοικητικού συμβουλίου, «[H]η τοποθέτηση ενός μέλους σε συγκεκριμένο πόστο γίνεται για το καλό του οργανισμού, και επομένως είναι υποχρεωμένα (τα μέλη) να ασκούν εξουσία μόνο προς όφελος του οργανισμού» Hoye και Cuskelly (2007, σ. 172). Ο Farrar (2005) σε σχέση με τα εμπιστευτικά καθήκοντα των μελών των ΔΣ επισημαίνει ως σημαίνουσα σημασίας ζήτημα την «[E]λλειψη εναρμόνισης της νομοθεσίας για όλα τα κράτη» Farrar (2005, σ. 417). Θεωρεί, ότι αυτή η έλλειψη εναρμόνισης μεταξύ της νομοθεσίας του κράτους «...σε συνδυασμό με την έλλειψη σαφών κανόνων συμπεριφοράς στις ενσωματωμένες ενώσεις» Farrar (2005, σ. 425) καθιστά δύσκολη την παρακολούθηση των προτύπων συμπεριφοράς σε θέματα διακυβέρνησης σε μη κερδοσκοπικούς αθλητικούς οργανισμούς.

Οι Hoye και Cuskelly (2007) καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου των αθλητικών οργανισμών, είτε πρόκειται για εταιρείες εισηγμένες στο χρηματιστήριο είτε για σωματεία μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, πρέπει να εκπληρώνουν ορισμένες υποχρεώσεις βάσει του κοινού δικαίου και τις ειδικές απαιτήσεις της νομοθεσίας βάσει της οποίας λειτουργεί ο εκάστοτε οργανισμός. Διαβλέπουν, ότι οι κανονιστικές απαιτήσεις «[O]ρίζουν μόνο τα ελάχιστα πρότυπα συμπεριφοράς» (Hoye & Cuskelly, 2007, σ. 173).

2.3.2.6 Κώδικες πρακτικής για μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς

Όπως προαναφέρθηκε, η χρηστή διακυβέρνηση είναι ζωτικής σημασίας θέμα για ένα μη κερδοσκοπικό οργανισμό για τη λειτουργία του αλλά και γιατί είναι ανάγκη να λογοδοτεί.

Ο κώδικας διακυβέρνησης που ανέπτυξε το Εθνικό Συμβούλιο για Εθελοντικούς Οργανισμούς της Μεγάλης Βρετανίας (National Council for Voluntary Organisations, 2005) αναπτύχθηκε ανταποκρινόμενο στις ανάγκες που εκφράστηκαν στον τομέα για καθοδήγηση στην αποσαφήνιση των βασικών αρχών της διακυβέρνησης στη βοήθεια για τη λήψη αποφάσεων, στη λογοδοσία για το έργο των συμβουλίων. Ο κώδικας περιγράφει τρεις αρχές στήριξης και συναφείς κατευθυντήριες γραμμές, για το συμβούλιο και την οργάνωση των δράσεων για τη διασφάλιση υψηλού επιπέδου δεοντολογικής συμπεριφοράς. Αυτές είναι:

1. *Κανένα προσωπικό όφελος* - οι διαχειριστές δεν πρέπει να επωφελούνται από τη θέση τους πέρα από ό, τι επιτρέπεται από το νόμο και είναι προς το συμφέρον του οργανισμού.
2. *Συγκρούσεις συμφερόντων* - οι διαχειριστές θα πρέπει να εντοπίζουν και να δηλώνουν άμεσα τυχόν πραγματικές ή πιθανές συγκρούσεις συμφερόντων που είναι δυνατό να τους επηρεάζουν.
3. *Ευκολία* - πρέπει να υπάρχουν σαφείς οδηγίες για την παραλαβή δώρων ή φιλοξενίας από τους διαχειριστές

2.3.2.7 Αρχές και κατευθυντήριες γραμμές αθλητικής διακυβέρνησης

Οι Hoyer και Cuskelly (2007) υποστηρίζουν ότι στους αθλητικούς οργανισμούς, αναζητούνται καλύτερα πρότυπα διακυβέρνησης από τα μέλη αυτών, τους οργανισμούς χρηματοδότησης και τους ενδιαφερόμενους φορείς τόσο σε επίπεδο κοινότητας όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο. Ωστόσο, σύμφωνα με τους Geeraert et al. (2014, σ. 301), όσον αφορά τη διερεύνηση της χρηστής διακυβέρνησης στον χώρο του αθλητισμού, αντιμετωπίζει κανείς «...την έλλειψη ενός συνόλου βασικών και ομοιογενών αρχών και επίσης μια σαφή έλλειψη ουσιαστικών εμπειρικών αποδείξεων για την εσωτερική λειτουργία τους». Η επιτροπή αθλητισμού της κυβέρνησης της Αυστραλίας (Australian Sports Commission) εξέδωσε το 2012 έναν οδηγό όπου περιγράφονται οι αρχές διακυβέρνησης στον αθλητισμό και παρέχονται κατευθυντήριες γραμμές. Αντίστοιχους οδηγούς έχουν εκδώσει μεγάλοι αθλητικοί οργανισμοί στη Νέα Ζηλανδία, το Ηνωμένο Βασίλειο αλλά και ομάδα ειδικών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η χρηστή διακυβέρνηση αποτελεί μέρος των Θεμελιωδών Αρχών του Ολυμπισμού η οποία χρησιμεύει για να αποκτήσει τον σεβασμό και την εμπιστοσύνη όλων των εταίρων της. Ένας από τους ρόλους της ΔΟΕ είναι να ενθαρρύνει την προώθηση της δεοντολογίας και της χρηστής διακυβέρνησης στο αθλητικό κίνημα. Στη διάρκεια συνάντησής του, που

πραγματοποιήθηκε στη Λωζάνη στις 18 Ιουλίου του 2018, δόθηκε στην εκτελεστική επιτροπή της ΔΟΕ μια έκθεση σχετικά με τις μέχρι τότε διακυβερνητικές μεταρρυθμίσεις εντός της ΔΟΕ και αποφασίστηκε η εκτελεστική Επιτροπή της ΔΟΕ να αναλάβει επιπρόσθετα βήματα για την επιτέλεση του συγκεκριμένου σκοπού. Περαιτέρω, έκθεση παρακολούθησης σχετικά με τις υποβληθείσες συστάσεις στη ΔΟΕ κατατέθηκαν στην εκτελεστική επιτροπή στη συνεδρίασή της τον Δεκέμβριο του 2018. Δέσμευσή της ΔΟΕ είναι να αποτελεί ένα ισχυρό οργανισμό που θα στηρίζεται στις αξίες που πρεσβεύει, με ηγετικό ρόλο στον τομέα του αθλητισμού, και στόχο να αποτελέσει πρότυπο ποιότητας διακυβέρνησης. Επιπλέον, οι ρυθμιστικοί αθλητικοί οργανισμοί που δημιουργήθηκαν μέσω της ΔΟΕ όπως το Διεθνές Αθλητικό Δικαστήριο (1983) και η WADA (1999) ενδεχομένως να αποτελούν πρωτοβουλίες εδραίωσης της προσπάθειας για χρηστή διακυβέρνηση. Βεβαίως, το Διεθνές Συμβούλιο για τη Διαιτησία στον Αθλητισμό είναι δείγμα των δυσκολιών στην εφαρμογή των αρχών της χρηστής διακυβέρνησης, καθώς σύμφωνα με τη Χατζηγιάννη (2018, σ. 132) «[Η] δημιουργία του προτάθηκε από το Ελβετικό Διαιτητικό Δικαστήριο και κρίθηκε αναγκαία μετά από επικρίσεις που δέχθηκε το Αθλητικό Διαιτητικό Δικαστήριο, για μεροληπτικές αποφάσεις προς όφελος της ΔΟΕ και με αφορμή την υπόθεση Gundel».

Από τα παραπάνω φαίνεται ότι τα όργανα διοίκησης του αθλητισμού διαδραματίζουν θεμελιώδη ρόλο στην κοινωνία και ως εκ τούτου η τήρηση των αρχών χρηστής διακυβέρνησης είναι θεμελιώδης για την εκπλήρωση των θεσμικών στόχων και της ευρύτερης κοινωνικής αποστολής τους. Ως παγκόσμιο κυβερνητικό όργανο του ποδοσφαίρου, η FIFA, επισήμως τουλάχιστον, είναι σταθερά προσηλωμένη στις αρχές της χρηστής διακυβέρνησης, της διαφάνειας και της μηδενικής ανοχής σε κάθε αδίκημα (<https://www.fifa.com/governance/index.html>). Η θέση αυτή υποστηρίζεται ότι γίνεται προσπάθειες να επιβληθεί στους κόλπους της FIFA.

Στόχος 2

2.3.3 Μοντέλα Οργανωσιακής Διακυβέρνησης

2.3.3.1 Ορισμός και μοντέλα οργανωσιακής διακυβέρνησης

Οι Hoye και Cuskelly (2007, σ. 47) ως μοντέλα διακυβέρνησης ορίζουν ένα σύνολο πολιτικών και συστημάτων το οποίο περιγράφει τις ευθύνες των διαφόρων παραγόντων διακυβέρνησης, καθώς και τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για την εκτέλεση της λειτουργίας της διακυβέρνησης, συμπεριλαμβανομένων ζητημάτων όπως τον ρόλο του

ΔΣ καθώς και τη σχέση μεταξύ του Διευθύνοντος Συμβούλου και του διοικητικού συμβουλίου. Σύμφωνα με τους Hoyer και Cuskelly (2007, σ. 48), «[T]ρία ζητήματα είναι εμφανή στη βιβλιογραφία των μοντέλων διακυβέρνησης». Το πρώτο αφορά στη δημόσια συζήτηση (debate) σχετικά με τα πλεονεκτήματα των μη κερδοσκοπικών οργανισμών που υιοθετούν το επιχειρηματικό μοντέλο διακυβέρνησης, και τις διαφορές μεταξύ των εταιρικών και μη κερδοσκοπικών συστημάτων διακυβέρνησης. Το δεύτερο ζήτημα αφορά στη συζήτηση των διαφορών μεταξύ των τριών τύπων μη κερδοσκοπικής διακυβέρνησης, τα οποία είναι: το παραδοσιακό ή δομικό μοντέλο, το επιχειρηματικό μοντέλο και το μοντέλο των πολιτικών διακυβέρνησης (γνωστό και ως το μοντέλο διακυβέρνησης Carver). Το τρίτο ζήτημα σχετίζεται, με τις ανησυχίες που εκφράζονται, στην εφαρμογή μοντέλων διακυβέρνησης που έχουν σχεδιαστεί για μεγάλους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς με έμμισθο προσωπικό, σε αθλητικές ενώσεις που λειτουργούν εξ ολοκλήρου με εθελοντική εργασία. Η ανάπτυξη του μοντέλου διακυβέρνησης σύμφωνα με τους Παπαδημητρίου και Αναγνωστόπουλος (2021, σ. 107) «[E]ίναι μια σύνθετη διαδικασία, η οποία απαιτεί χρόνο και συνεχή προσαρμογή που μπορεί να διαφέρει από άθλημα σε άθλημα ή/και από τοπικό σε εθνικό αθλητικό οργανισμό». Σύμφωνα με τους ίδιους το μοντέλο διακυβέρνησης θα πρέπει (α) να προωθεί την οραματική προσέγγιση της αποστολής, της στρατηγικής, και των πολιτικών του αθλητικού οργανισμού, (β) να διέπεται από ευελιξία προκειμένου να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες και βλέψεις των εσωτερικών και εξωτερικών ομάδων, (γ) να αφογκράζεται με προσοχή τις ανάγκες των μελών του οργανισμού. Οι Παπαδημητρίου και Αναγνωστόπουλος (2021, σ. 107) καταλήγουν ότι «[T]ότε μόνον το μοντέλο διακυβέρνησης δεν θα επιτρέπει στα τρέχοντα και επουσιώδη προβλήματα να παραμερίζουν τα μεγάλα και στρατηγικά θέματα.».

2.3.3.2 Επιχειρηματικό μοντέλο διακυβέρνησης (corporate model)

Το επιχειρηματικό μοντέλο διακυβέρνησης όπως περιγράφεται από τον Hodgkin (1993) περιλαμβάνει έναν ισχυρό Διευθύνοντα Σύμβουλο (έμμισθο) που έχει δικαίωμα ψήφου στο διοικητικό συμβούλιο. Το συγκεκριμένο μοντέλο επικεντρώνεται αποκλειστικά στη πρόσληψη και την αξιολόγηση των επιδόσεων του Διευθύνοντος Συμβούλου και στον καθορισμό της ευρείας οργανωτικής πολιτικής που θα ακολουθηθεί. Ο Hodgkin (1993, σ. 416) θεωρεί ότι «[H]η υιοθέτηση του επιχειρηματικού μοντέλου θα αποτελούσε επικίνδυνο λάθος για τις μη κερδοσκοπικές οργανώσεις, καθώς και ότι το μοντέλο διακυβέρνησης οποιουδήποτε οργανισμού θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις ανάγκες και

τους σκοπούς του οργανισμού». Ο Hodgkin περιέγραψε τρεις σημαντικές διαφορές μεταξύ εταιρικών και μη κερδοσκοπικών οργανισμών που επηρεάζουν τη διακυβέρνησή τους. Η πρώτη αφορά στο οικονομικό κίνητρο το οποίο δεν υφίσταται στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Αυτό κατά τον Hodgkin σημαίνει ότι το διοικητικό συμβούλιο μη κερδοσκοπικού οργανισμού πρέπει να επιστρέφει συνεχώς στο ζήτημα του καθορισμού της αποστολής του και της εξισορρόπησης των αξιών και των αιτημάτων των διαφόρων μελών του. Κατά συνέπεια, ο Hodgkin υποδεικνύει ότι απαιτείται από τα ΔΣ να αξιολογεί τις προτεραιότητες προκειμένου να εστιάζει στη στρατηγική, να συμμετέχει σε αποφάσεις για τη πολιτική που λαμβάνονται από το έμμιστο προσωπικό, έτσι ώστε να διασφαλιστεί ότι είναι σύμφωνη με τη πολιτική που καθορίζει το ΔΣ. Η δεύτερη αφορά στο γεγονός ότι οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί θα πρέπει να ανταποκρίνονται στις ηθικές προσδοκίες των μελών τους, να επιδεικνύουν υψηλά επίπεδα ευθύνης και να λογοδοτούν στους εμπλεκόμενους φορείς. Τρίτον, οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί πρέπει να εξυπηρετούν ένα ευρύτερο φάσμα φορέων από ότι οι εταιρείες. Οι Alexander και Weiner (1998, σ. 237) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι «[Τ]α επιχειρήματα υπέρ της υιοθέτησης εταιρικών ή επιχειρηματικών πρακτικών βασίζονται στην αρχή ότι τέτοιες πρακτικές θα 'διασώσουν' τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς σε περίοδο οικονομικής κρίσης ή θα βελτιώσουν την ανταγωνιστική θέση στις αγορές τους». Ωστόσο, και οι Alexander και Weiner (1998, σ. 239) θεωρούν ότι το μοντέλο εταιρικής διακυβέρνησης δεν είναι πάντα κατάλληλο επειδή «[Ο]ι προτεραιότητες και οι αρχές σχεδιασμού του επιχειρηματικού μοντέλου αντιβαίνουν στην αποστολή, τις αξίες και τις σχέσεις των θεσμικών οργάνων με βασικούς ενδιαφερόμενους φορείς». Συγκεκριμένα για τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς στο τομέα του αθλητισμού οι Hoye και Cuskelly (2007) υποστηρίζουν ότι ενώ θα πρέπει να είναι σε θέση να διεκπεραιώνουν τις υποθέσεις μεθοδικά, με αποτελεσματικό και μάλιστα επιχειρηματικό τρόπο, οι αποστολές και οι δομές τους απαιτούν, οι πολιτικές και τα συστήματα διακυβέρνησής τους να συμμορφώνονται με ένα μη κερδοσκοπικό μοντέλο διακυβέρνησης και όχι με την υιοθέτηση ενός επιχειρηματικού μοντέλου.

2.3.4 Μοντέλα διακυβέρνησης μη κερδοσκοπικών οργανισμών

2.3.4.1 Παραδοσιακό μοντέλο διακυβέρνησης

Το παραδοσιακό μοντέλο διακυβέρνησης σκιαγραφήθηκε από τον Houle (1960, 1997). Οι Hoye και Cuskelly (2007, σ. 49) διακρίνουν πέντε στοιχεία πάνω στα οποία βασίζεται το παραδοσιακό μοντέλο διακυβέρνησης. Πρώτον, χρησιμοποιείται μια συστηματική

διαδικασία πρόσληψης μελών του ΔΣ ταυτόχρονα με την εξέλιξη των υπαρχόντων μελών του ΔΣ ώστε να μεγιστοποιείται η απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού του ΔΣ. Δεύτερον, το ΔΣ λειτουργεί μέσα σε ένα σύνολο κανόνων και πολιτικών όπου τα πρακτικά του ΔΣ και των συνεδριάσεων της επιτροπής γνωστοποιούνται. Τρίτον, ο ρόλος των μελών του ΔΣ, του Γενικού Διευθυντή, του έμμισθου προσωπικού (και οι σχέσεις μεταξύ αυτών) καθορίζονται με σαφήνεια προκειμένου να διευκολύνεται η διαδικασία λήψης αποφάσεων. Τέταρτον, το ΔΣ απαιτείται να εργάζεται σκληρά προκειμένου να προαγάγει μια θετική κουλτούρα, να υιοθετήσει ένα ετήσιο πρόγραμμα εργασίας, να έχει τακτικές συναντήσεις με καλά οργανωμένα τα θέματα προς συζήτηση (ατζέντα) και να διεξάγει συνεχή αξιολόγηση του έργου του και της συμβολής των μεμονωμένων μελών του διοικητικού συμβουλίου. Πέμπτο, μέλημα το ΔΣ θα πρέπει να είναι η επικέντρωση της προσοχής στη διατήρηση των εξωτερικών σχέσεων με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Η Fletcher (1999, σ. 435) συνοψίζοντας αναφέρει ότι στο συγκεκριμένο μοντέλο «η δουλειά γίνεται από το προσωπικό, η διοίκηση από το μάνατζμεντ (administration by the management), η χάραξη πολιτικής από το διοικητικό συμβούλιο» καθώς και ότι «[Τ]ο διοικητικό συμβούλιο είναι που επιφέρει την αλλαγή στον οργανισμό». Οι Hoyer και Cuskelly (2007) δηλώνουν ότι το παραδοσιακό μοντέλο διακυβέρνησης χρησιμοποιείται από τους περισσότερους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς διότι ξεκαθαρίζει με σαφήνεια τα ζητήματα του προσωπικού και των εθελοντών και ότι υπογραμμίζει τους εθελοντές και τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου, ως τους τελικά υπεύθυνους για την επιμέλεια του οργανισμού. Οι Heimovics και Herman (1990) που θεωρούνται κορυφαίοι ερευνητές στη διακυβέρνηση μη κερδοσκοπικών οργανισμών, σύμφωνα με τους Hoyer και Cuskelly (2007), έχουν επικρίνει το παραδοσιακό μοντέλο διακυβέρνησης για την ιδεαλιστική άποψη ότι το ΔΣ έχει την αποκλειστική ευθύνη για τον οργανισμό. Οι ίδιοι θεωρούν απλοϊκή αντίληψη το γεγονός ότι το ΔΣ χαράσσει την πολιτική ενώ το προσωπικό τελεί το έργο, και ότι αυτό δεν ανταποκρίνεται στη πραγματικότητα των εργασιακών σχέσεων όπως αυτές υπάρχουν στους περισσότερους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Αντίθετα, αναφέρονται στην εξέχουσα θέση του εκτελεστικού ή του διευθύνοντος συμβούλου στην παροχή ηγεσίας σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς στο τομέα του αθλητισμού και στα συμβούλια τους. Ο Drucker (1990a) υποστήριξε ότι την αποκλειστική ευθύνη για την απόδοση ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού, συμπεριλαμβανομένου της διακυβέρνησης θα πρέπει να αναλαμβάνουν τα εκτελεστικά όργανα. Η έρευνα των Herman και Heimovics (1990b) έδειξε ότι στη πραγματικότητα τα ΔΣ εξαρτώνται από τα υψηλόβαθμα στελέχη τους για την άντληση πληροφοριών σχεδόν αποκλειστικά καθώς και για τη

παροχή ηγεσίας. Σε παρόμοια συμπεράσματα οδήγησαν και οι έρευνες σε θέματα ηγεσίας εντός των ΔΣ για μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς των Hoye και Cuskelly (2003b) και Hoye (2004, 2006b).

2.3.4.2 Μοντέλο πολιτικών διακυβέρνησης

Το μοντέλο πολιτικών διακυβέρνησης είναι μια εναλλακτική των, παραδοσιακού και του εκτελεστικού, μοντέλων διακυβέρνησης. Αρχικά, αναπτύχθηκε από τον Carver (1997) και βασίζεται σε πέντε στοιχεία. Πρώτον, το διοικητικό συμβούλιο πρέπει να καθορίζει την αποστολή και τη στρατηγική κατεύθυνση της οργάνωσης με επίκεντρο τα επιθυμητά αποτελέσματα και όχι να επικεντρώνεται στα μέσα για την επίτευξή τους. Δεύτερον, το διοικητικό συμβούλιο πρέπει να θέσει γενικούς περιορισμούς στην εξουσία λήψης αποφάσεων του Διευθύνοντος Συμβούλου και να περιορίσει τις πρακτικές εργασίας (ή τα μέσα) που χρησιμοποιεί το προσωπικό για την επίτευξη της αποστολής που έχει καθορίσει το συμβούλιο. Τρίτον, το διοικητικό συμβούλιο πρέπει να αποσαφηνίσει τον ρόλο του συμβουλίου, τον ρόλο του Διευθύνοντος Συμβούλου και τον τρόπο συνεργασίας μεταξύ τους. Τέταρτον, το διοικητικό συμβούλιο θα πρέπει να καθορίσει τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η διαδικασία διακυβέρνησης, τον τρόπο που θα γίνεται η επιλογή και η διαδοχή των μελών του διοικητικού συμβουλίου, τον τρόπο που θα γίνεται η υποβολή εκθέσεων σχετικά με τις δραστηριότητες του συμβουλίου και του προσωπικού. Πέμπτο, ο ρόλος του Διοικητικού Συμβουλίου θα πρέπει να επικεντρώνεται στον καθορισμό και τη μέτρηση σαφών κριτηρίων απόδοσης που σχετίζονται με στρατηγικά αποτελέσματα παρά στην απλή διασφάλιση της συμμόρφωσης των οργανισμών με τα πρότυπα χρηματοοικονομικής διαχείρισης και τις πρακτικές ηθικής διαχείρισης. Το μοντέλο πολιτικής διακυβέρνησης έχει προκαλέσει κριτική για «την εξιδανικευμένη άποψη του διοικητικού συμβουλίου, το οποίο λειτουργεί πάνω στη μεταβλητότητα που διέπει τη σχέση συμβουλίου-εκτελεστικής εξουσίας, όπως πραγματικά γίνεται σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς» (Fletcher, 1999, σ. 436).

2.3.4.3 Εκτελεστικό μοντέλο διακυβέρνησης

Σε αντίθεση με τα προηγούμενα δύο μοντέλα το εκτελεστικό μοντέλο διακυβέρνησης τοποθετεί τα υψηλόβαθμα στελέχη ως κεντρικό στοιχείο της επιτυχίας των μη κερδοσκοπικών οργανισμών. Ο Drucker (1990) στην αναφορά του στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς υποστήριξε ότι η τελική ευθύνη για τις επιδόσεις (συμπεριλαμβανομένης της διακυβέρνησης) πρέπει να ανήκει στην εκτελεστική εξουσία.

Οι Booth et al. (2015) συνοψίζουν στα εξής τρία στοιχεία που αφορούν το εκτελεστικό μοντέλο διακυβέρνησης: (1) η εκτελεστική εξουσία έχει καλύτερη πρόσβαση στη πληροφόρηση από το διοικητικό συμβούλιο, (2) η εκτελεστική εξουσία θα πρέπει να βρίσκεται στο πυρήνα της ηγεσίας και τις δραστηριότητες λήψης αποφάσεων, και (3) η εκτελεστική εξουσία θα πρέπει να έχει τη τελική ευθύνη για τις επιδόσεις, συμπεριλαμβανομένης της διακυβέρνησης.

Καθένα από τα τρία μοντέλα διακυβέρνησης για μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς που αναπτύχθηκαν παραπάνω εστιάζει σε διαφορετικές πτυχές διακυβέρνησης, ωστόσο είναι ξεκάθαρο ότι και τα τρία ανταποκρίνονται καλύτερα στη δομή διακυβέρνησης μη κερδοσκοπικών οργανισμών σε σχέση με το επιχειρηματικό μοντέλο που εστιάζει στο κέρδος.

Στόχος 3

2.3.5 Θεωρία εξάρτησης από τους πόρους (ΘΕΠ)

Η θεωρία της εξάρτησης από τους πόρους παρουσιάστηκε πρώτη φορά από τους Pfeffer και Salancik (1978) προκειμένου να εξηγήσει πως η στρατηγική των οργανισμών, η δομή και η επιβίωση τους εξαρτάται από τις πηγές και τις σχέσεις εξάρτησης με εξωτερικούς οργανισμούς. Στηρίζεται στην ιδέα ότι οι πόροι αποτελούν το κλειδί για την οργανωτική επιτυχία και ότι η πρόσβαση και ο έλεγχος των πόρων αποτελεί το θεμέλιο της εξουσίας. Η συγκεκριμένη θεωρία έχει λειτουργήσει ως πλατφόρμα σχετικά με το πως επιβιώνουν και αποδίδουν οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί. Οι Pfeffer και Salancik (1978, σ. 2) διατύπωσαν με ευκρίνεια ότι: *«Το κλειδί για την επιβίωση των οργανισμών έγκειται στην ικανότητα να αποκτήσουν και να διατηρήσουν τους πόρους»*.

Σύμφωνα με τους Greening και Gray (1994) στη συγκεκριμένη θεωρία δίνεται έμφαση στον αντίκτυπο των εξωτερικών δυνάμεων σε σχέση με το πως λειτουργούν οι οργανισμοί και υποδεικνύουν δύο βασικές αρχές: (1) οι οργανισμοί περιορίζονται και εξαρτώνται από άλλους οργανισμούς που ελέγχουν κρίσιμους και αποφασιστικής σημασίας πόρους, και (2) οι οργανισμοί προκειμένου να διατηρήσουν την αυτονομία τους προσπαθούν να διαχειριστούν τις εξαρτήσεις από εξωτερικές ομάδες.

Ο Froelich (1999) υποστηρίζει ότι ο βαθμός εξάρτησης που αντιμετωπίζει-βιώνει ένας οργανισμός σύμφωνα με τη θεωρία της εξάρτησης από τους πόρους καθορίζεται από τη σπουδαιότητα στη συγκέντρωση των απαιτούμενων πόρων του. Ανάμεσα στις πιο σημαντικές πτυχές της θεωρίας εξάρτησης από τους πόρους είναι ο ρόλος που

διαδραματίζουν οι διευθυντές των οργανισμών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων σε θέματα στρατηγικής που τίθενται λόγω εξωτερικών περιορισμών (Pfeffer & Salancik, 1978). Όπως ανέφεραν οι Herman και Heimovics (1990, σ. 109) «[Π]αρόλο που στη θεωρία εξάρτησης από τους πόρους δίνεται έμφαση στο γεγονός ότι η οργανωτική δράση καθορίζεται από τις περιβαλλοντικές συνθήκες, ωστόσο περιλαμβάνει την (εκ προθέσεως) προσαρμογή μέσω ενεργειών διαχείρισης». Παρομοίως οι Greening και Gray (1994, σ.468) πρότειναν ότι η θεωρία εξάρτησης από τους πόρους υπήρξε ρητή στο ότι «Οι διευθυντές χρησιμοποιούν στρατηγικές επιλογές στο πλαίσιο περιορισμών». Αυτές οι ιδέες δίνουν έμφαση στον ισχυρισμό ότι οι επικεφαλείς/διευθύνοντες σύμβουλοι προσαρμόζουν τη στρατηγική τους βασιζόμενοι εν μέρει στους υπάρχοντες αλλά και στους αναμενόμενους πόρους εξάρτησης. Ανάμεσα στις πιθανές στρατηγικές δράσεις που είναι διαθέσιμες στους επικεφαλείς/διευθύνοντες συμβούλους είναι η ενεργή ενασχόληση των μελών του διοικητικού συμβουλίου στη στήριξη της αποστολής του οργανισμού.

Η άποψη ότι οι πόροι επηρεάζουν τη στρατηγική ανάπτυξη και την εφαρμογή της έχει αναφερθεί σε διάφορους τομείς (Campling & Michelson, 1998; Mehra, 1996; Song & Dyer, 1995), και ενώ στη βιβλιογραφία της στρατηγικής έχουν ευρέως προσδιοριστεί οι πόροι ώστε να περιλαμβάνουν τα πάντα, από τις ειδικές γνώσεις που απαιτεί ο τομέας (Conner & Prahalad, 1996) μέχρι τις ικανότητες που αφορούν το κεφάλαιο (Schroeder et al., 2002), σε έρευνες για οργανισμούς στον τομέα των κοινωνικών υπηρεσιών έχουν χρησιμοποιήσει τη χρηματοδότηση ως την κύρια πηγή ενδιαφέροντος (Bigelow & Stone, 1995; Grant 1991). Ο Weisbrod (1998) ισχυρίζεται ότι οικονομικές πηγές υποστήριξης αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες αναφορικά με τη δραστηριότητα ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού, και έτσι η θεωρία της εξάρτησης από τους πόρους παρέχει το κατάλληλο πλαίσιο για την ανάλυση της χρηματοδότησης, τις τεχνικές συμμετοχής του διοικητικού συμβουλίου και την ολοκλήρωση των καθηκόντων τους.

2.3.5.1 ΘΕΠ και διακυβέρνηση μη κερδοσκοπικών οργανισμών

Η θεωρία της εξάρτησης από τους πόρους εκλαμβάνεται από κάποιους η κυρίαρχη θεωρητική προσέγγιση που χρησιμοποιείται για να καθοδηγεί τις ερευνητικές προσπάθειες που επικεντρώνονται στα διοικητικά συμβούλια των μη κερδοσκοπικών οργανισμών. Η θεωρία αυτή βασίζεται στην ιδέα ότι οι οργανισμοί είναι ανοιχτά συστήματα και δεν λειτουργούν στο κενό, αλλά βασίζονται σε άλλους οργανισμούς για τους πόρους και θα πρέπει να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες εξωτερικές συνθήκες (Scott, 2003).

Σε σχέση με τη διακυβέρνηση μη κερδοσκοπικών οργανισμών, ο Cornforth (2003) υποστήριξε ότι οι οργανισμοί συνάπτουν μεταξύ τους οργανωτικές σχέσεις, προκειμένου να αποκτήσουν τους πόρους και τις πληροφορίες που χρειάζονται για τη συνεχή ανάπτυξή τους. Ο Cornforth (2003, σ. 8) έκρινε επίσης ότι *"..... η κύρια λειτουργία του διοικητικού συμβουλίου είναι να διατηρεί καλές σχέσεις με τους βασικούς εξωτερικούς ενδιαφερόμενους παράγοντες, προκειμένου να εξασφαλιστεί η ροή των πόρων"*. Επίσης, υπό την άποψη που προβάλλεται μέσω της ΘΕΠ, ότι δηλαδή οι διαθέσιμοι πόροι επηρεάζουν τη στρατηγική ενός οργανισμού, η έρευνα των Hodge και Piccolo (2005) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι *«[Ο]ι διευθύνοντες σύμβουλοι μη κυβερνητικών οργανισμών με ιδιωτική χρηματοδότηση τείνουν να χρησιμοποιούν περισσότερες τεχνικές συμμετοχής στα διοικητικά συμβούλια από τους διευθύνοντες συμβούλους των οργανισμών που χρηματοδοτούνται από κρατικές επιχορηγήσεις ή εμπορική δραστηριότητα*». Επιπλέον, οι Hodge και Piccolo (2005, σ. 171) κατέληξαν ότι *«[Ο]ι ιδιωτικά χρηματοδοτούμενοι οργανισμοί ήταν λιγότερο ευάλωτοι σε περίπτωση αιφνίδιας οικονομικής δυσπραγίας από τους κυβερνητικούς ή εμπορικά χρηματοδοτούμενους οργανισμούς, και ότι η πηγή χρηματοδότησης εξηγούσε την αυξημένη διακύμανση στη συμμετοχή του διοικητικού συμβουλίου και την ευπάθεια πέραν των χαρακτηριστικών του οργανισμού και του διοικητικού συμβουλίου*». Οι Hodge και Piccolo (2005, σ. 184) καταλήγουν ότι *«[Η] η πηγή χρηματοδότησης σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς φαίνεται να είναι ένας σημαντικός και αξιόπιστος προγνωστικός δείκτης της στρατηγικής και της απόδοσης του οργανισμού*». Τέλος, οι Hodge και Piccolo (2005, σ. 185) προτείνουν ότι *«...για λόγους επιβίωσης, οι διευθύνοντες σύμβουλοι (μη κερδοσκοπικών οργανισμών) πρέπει να οργανώνουν δραστηριότητες για την ενίσχυση της ιδιωτικής προσπάθειας στη συγκέντρωση κεφαλαίων για τον οργανισμό*».

2.3.5.2 ΘΕΠ και δια-οργανωτικές σχέσεις (IOR)

Όπως προαναφέρθηκε, στη θεωρία εξάρτησης από τους πόρους, η κυρίαρχη θέση που αναφέρεται από τους μελετητές είναι ότι όλοι οι οργανισμοί στηρίζονται σε άλλους οργανισμούς για τη προμήθεια των πόρων τους και ότι η σχέση αυτή είναι συχνά αμοιβαία (Drees & Heugens, 2013). Η ΘΕΠ τείνει επίσης να οδηγεί στον σχηματισμό σχέσεων μεταξύ των οργανισμών, δια-οργανωτικών σχέσεων (Pfeffer & Salancik, 1979). Η συγκεκριμένη θεωρία είθισται να χρησιμοποιείται προκειμένου να εξηγηθεί ο λόγος για τον οποίο οι οργανισμοί υπεισέρχονται σε σχέσεις με άλλους οργανισμούς (IOR) και δεσμεύσεις όπως η εξωτερική ανάθεση (Pfeffer & Salancik, 1979). Επίσης

χρησιμοποιείται για να εξηγηθεί η στρατηγική και οργανωτική διαχείριση (Hillman et al., 2009) όπως και για να γίνει αντιληπτή η σχέση ανάμεσα σε ένα οργανισμό και το περιβάλλον του (Hillman et al., 2003). Η ΘΕΠ επίσης ασχολείται με το πώς μεταβάλλεται η δύναμη στις δεσμεύσεις στις (IOR) ανάλογα με το ποιος οργανισμός ελέγχει τους ζωτικής σημασίας πόρους.

Η ΘΕΠ που αναπτύχθηκε από τους Pfeffer και Salancik (1979) και έχει εφαρμοστεί σε διάφορους τομείς έρευνας προκειμένου να εξηγηθεί πώς μπορεί να μειωθεί η εξάρτηση και η αβεβαιότητα μεταξύ των οργανισμών (Hillman et al., 2003). Ένας οργανισμός περιγράφεται από τη ΘΕΠ ως ένα ανοιχτό σύστημα που βασίζεται σε και εξαρτάται από εξωτερικά περιβαλλοντικά περιστατικά – γεγονότα (Pfeffer & Salancik, 1979). Η οργανωτική συμπεριφορά επηρεάζεται από εξωτερικούς παράγοντες και οι διευθυντές, είναι σε θέση να λάβουν συγκεκριμένες αποφάσεις προκειμένου να μειώσουν την αβεβαιότητα και εξάρτηση (Hillman et al., 2003). Αυτές οι αποφάσεις σχετίζονται με την εξουσία που είναι η επιρροή ή ο έλεγχος που έχουν σε συγκεκριμένους πόρους. Οι οργανισμοί επιδιώκουν να ενδυναμώσουν την εξουσία που έχουν έναντι των άλλων οργανισμών και να μειώσουν την εξουσία που οι άλλοι ασκούν στους ίδιους (Hillman et al., 2003). Αυτό αποτελεί τη βάση της εξάρτησης των πόρων και των δια-οργανωτικών σχέσεων και οι Hillman et al. (2003) προτείνουν τα εξής:

1. Οι οργανισμοί είναι η μονάδα μορφοποίησης για την κατανόηση των σχέσεων μεταξύ οργανισμών.
2. Οι οργανισμοί δεν είναι αυτόνομοι και βασίζονται σε αλληλεξαρτήσεις με άλλους οργανισμούς.
3. Οι αλληλεξαρτήσεις σε συνδυασμό με την αβεβαιότητα δημιουργούν ένα περιβάλλον όπου η συνεχής επιτυχία των οργανισμών είναι ασαφής.
4. Η αβεβαιότητα προκαλεί μια κατάσταση όπου οι οργανώσεις είναι υποχρεωμένες να διαχειριστούν τις αλληλεξαρτήσεις, οι οποίες σπάνια είναι επιτυχείς, αλλά οδηγούν σε ένα μοντέλο εξάρτησης και αλληλεξάρτησης.
5. Τα μοτίβα με τη σειρά τους δημιουργούν ένα επίπεδο ισχύος που επηρεάζει την εσωτερική (μεταξύ) και ενδο-οργανωσιακή συμπεριφορά.

2.3.5.3 Εφαρμογή ΘΕΠ σε αθλητικούς οργανισμούς και στη παρούσα έρευνα

Όπως προαναφέρθηκε, σύμφωνα με τη ΘΕΠ των Pfeffer και Salancik (1978), οι οργανισμοί συναρτώνται/βασίζονται στο περιβάλλον τους για να αποκτήσουν τους απαιτούμενους πόρους (κυρίως οικονομικούς) που θα διευκολύνει ή και εξασφαλίζει την

εύρυθμη λειτουργία τους. Η θεωρία εικάζει ότι οι οργανισμοί δεν είναι ικανοί να παράγουν τα δικά τους αναγκαία μέσα για την επιβίωσή τους και για τον λόγο αυτό (προκειμένου να αποκτήσουν πόρους) δημιουργείται η ανάγκη να αλληλοεπιδρούν με το περιβάλλον τους. Με τον τρόπο αυτό, οι συγκεκριμένοι οργανισμοί γίνονται οικονομικά, λιγότερο ευάλωτοι, αλλά ταυτόχρονα η αυτονομία τους μετριάζεται, όπως και η ικανότητά τους να ενεργούν ανεξάρτητα (Pfeffer & Salancik, 1978, Slack, 1997; Slack & Hinings, 1992; Thibault & Harvey, 1997). Ως εκ τούτου, οι οργανισμοί θα πρέπει ενδεχομένως να συμμορφώνονται με τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες των συμβαλλομένων μερών. Ο Slack (1997) υποστηρίζει ότι η σημασία των πόρων και ο βαθμός στον οποίο είναι διαθέσιμες άλλες εναλλακτικές πηγές καθορίζουν την εξάρτηση από τους πόρους για έναν οργανισμό. Σύμφωνα με τους Oliver (1990), Thibault και Harvey (1997), οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί που εξαρτώνται από διάφορες πηγές χρηματοδότησης, θα αποκτήσουν μεγαλύτερη αυτονομία εξουσίας και λήψης αποφάσεων, σε σύγκριση με οργανισμούς που βασίζονται σε μία και μοναδική πηγή χρηματοδότησης.

Η έρευνα των De Vos et al. (2011), μέσω της ΘΕΠ, διερεύνησε κατά πόσο οι κυβερνήσεις χρησιμοποίησαν τις κρατικές επιχορηγήσεις σε αθλητικά σωματεία ως μέσο επίτευξης πολιτικών στόχων. Οι Hoye et al. (2009) συμπέραναν ότι οι κοινοτικοί αθλητικοί σύλλογοι μπορούν να επηρεαστούν από εξωτερικούς παρόχους, όπως, άλλα αθλητικά και μη αθλητικά ιδρύματα, ενώ σύμφωνα με τους Nichols et al. (2005), η επιρροή από τους παρόχους στους αθλητικούς συλλόγους, αφορά κυρίως τις κυβερνήσεις, όταν οι σύλλογοι λαμβάνουν κρατική χρηματοδότηση. Μελέτες που να αφορούν τις κρατικές χρηματοδοτήσεις (public subsidies) σε αθλητικά σωματεία έχουν πραγματοποιήσει οι Enjolras (2002), Horc (1992, 1994a, 1994b), Breuer και Rouraux (2008), και Caslavona και Berka (2005). Από αυτές τις μελέτες φάνηκε ότι υπάρχουν διαφορές ανάμεσα στις χώρες όσον αφορά το μέγεθος της κρατικής χρηματοδότησης, συνεπώς και εξάρτησης από τις αντίστοιχες κυβερνήσεις.

Για την παρούσα έρευνα, η θεωρία της εξάρτησης από τους πόρους, επεσήμανε τον τρόπο λειτουργίας των ΕΟΑ, που στηρίζονται εν πολλοίς στις σχέσεις με τις ΕΟΕ για να είναι σε θέση να λειτουργούν αποτελεσματικά. Έγινε μια προσπάθεια να προσδιοριστούν τα όρια όπου εκτείνεται η ευθύνη του Διοικητικού Συμβουλίου. Επίσης, προσέφερε τη διορατικότητα στους τρόπους με τους οποίους η δύναμη του Διοικητικού Συμβουλίου των ΕΟΑ και η επιρροή αυτών είχαν την ικανότητα να επηρεάσουν τις σχέσεις με άλλους οργανισμούς. Επιπλέον, στη συγκεκριμένη μελέτη η ΘΕΠ

χρησιμοποιήθηκε προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσο οι πόροι επηρεάζουν την ανάπτυξη στρατηγικής στις ΕΟΑ και κατά πόσο οι οικονομικές συνθήκες που επικρατούν καθορίζουν τις δραστηριότητες των ΕΟΑ. Επιπροσθέτως, μέσω της ΘΕΠ έγινε μια προσπάθεια να επισημανθούν οι σχέσεις μεταξύ των ΕΟΑ αλλά και της διαφαινόμενης ανάπτυξης δικτύων στις οποίες οι ΕΟΑ συμμετέχουν καθώς και ο λόγος που συνέβαλε στην ανάπτυξη των συγκεκριμένων δικτύων.

Πίνακας 5: Αρχές ΘΕΠ & σημεία συνάφειας με την έρευνα

ΘΕΩΡΙΑ ΕΞΑΡΤΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΟΥ ΠΟΡΟΥΣ Ερωτήσεις 2, 3, 6, 4, 5, 12, 20		
ΑΡΧΕΣ	ΘΕΠ & Διακυβέρνηση	ΘΕΠ & Σχέσεις με άλλους οργανισμούς
	<p>Σε σχέση με την διακυβέρνηση μη κερδοσκοπικών οργανισμών ο Cornforth (2003) υποστήριξε ότι οι οργανισμοί συνάπτουν μεταξύ τους οργανωτικές σχέσεις, προκειμένου να αποκτήσουν τους πόρους και τις πληροφορίες που χρειάζονται για τη συνεχή ανάπτυξή τους. Ο Cornforth έκρινε επίσης ότι "..... η κύρια λειτουργία του διοικητικού συμβουλίου είναι να διατηρεί καλές σχέσεις με τους βασικούς εξωτερικούς ενδιαφερόμενους παράγοντες, προκειμένου να εξασφαλιστεί η ροή των πόρων» (σ.8).</p>	<p>Στη θεωρία εξάρτησης από τους πόρους (ΘΕΠ), η κυρίαρχη θέση που αναφέρεται από τους μελετητές είναι ότι όλοι οι οργανισμοί στηρίζονται σε άλλους οργανισμούς για τη προμήθεια των πόρων τους και ότι «η σχέση αυτή είναι συχνά αμοιβαία» (Drees & Heugens, 2013).</p>
Σημείο συνάφειας με την έρευνα		
<p>1. Οι οργανισμοί περιορίζονται και εξαρτώνται από άλλους οργανισμούς που ελέγχουν κρίσιμους και αποφασιστικής σημασίας πόρους</p>	<p>ΔΟΑ, ΔΟΕ, Κυβερνήσεις κρατών, Οργανισμούς με ειδικές γνώσεις (ομοσπονδίες, πανεπιστήμια,) Οικονομικούς υποστηρικτές ΔΟΑ ειδικές γνώσεις, σύνδεσμος με τη ΔΟΕ τους σκοπούς της οποίας εξυπηρετούν οι ΕΟΑ, για τις περισσότερες από αυτές αποτελεί και τον κύριο οικονομικό υποστηρικτή., ΕΟΕ το 60% των ΕΟΑ λειτουργεί υπό τον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας της αντίστοιχης ΕΟΕ</p>	<p>Σχέσεις με άλλες ΕΟΑ, Ανάπτυξη δικτύων ΕΟΑ σε επίπεδο ηπείρου προκειμένου να υπάρξει συνεργασία, για την ανταλλαγή πληροφοριών, αλληλοστήριξης, υιοθέτησης δράσεων, ενδυνάμωσης της παρουσίας τους, προκειμένου να αποκτήσουν αναγνώριση, να εδραιωθούν και να γίνουν σημείο αναφοράς του εκπαιδευτικού έργου που θα διαθέτει το Ολυμπιακό Κίνημα Σε ποια σημεία διαθέτουν</p>
<p>2. Οι οργανισμοί προκειμένου να διατηρήσουν την αυτονομία τους προσπαθούν να διαχειριστούν τις εξαρτήσεις από εξωτερικές ομάδες</p>	<p>Η αναζήτηση πόρων και ειδικών γνώσεων γίνεται παράλληλα σε διάφορες κατευθύνσεις προκειμένου οι ΕΟΑ να διατηρήσουν την αυτονομία τους και να ενισχυθεί το κύρος τους για να αποφύγουν τις έντονες εξαρτήσεις από εξωτερικές ομάδες.</p>	<p>Αναζητούνται τρόποι για τη σωστή διαχείριση στις σχέσεις με τους άλλους οργανισμούς και άλλες ΕΟΑ για να μην αλλοιωθεί ο ξεχωριστός χαρακτήρας της καθεμίας από αυτές που προέρχεται από το διαφορετικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν και απευθύνονται</p>

Στόχος 4

2.3.6 Σχέσεις μεταξύ των οργανισμών ή δια-οργανωτικές σχέσεις (IOR)

Όπως αναφέρουν οι Cropper et al. (2008, σ. 4) «[Ο]ι δια-οργανωτικές σχέσεις αφορούν τη σχέση μεταξύ δύο οργανισμών ή και τις σχέσεις μεταξύ διαφόρων οργανισμών, όπως υποδεικνύει και ο όρος που χρησιμοποιείται». Η μελέτη των δια-οργανωτικών σχέσεων (IOR) αφορά στην αλλαγή στους οργανισμούς. Εστιάζει στο πώς οι οργανισμοί συνεργάζονται μεταξύ τους. Βασίζεται στην παραδοχή ότι η συνεργασία μεταξύ οργανισμών με κοινά χαρακτηριστικά μπορεί να οδηγήσει έναν οργανισμό να επιτύχει μια πιο ολοκληρωμένη και συντονισμένη προσέγγιση σε ένα περίπλοκο ζήτημα. Η μελέτη της συγκεκριμένης θεωρίας αφορά στη κατανόηση του χαρακτήρα, της προέλευσης, της λογικής και των συνεπειών τέτοιων σχέσεων. Οι οργανισμοί μπορούν να είναι «[Δ]ημόσιοι, επιχειρηματικοί ή μη κερδοσκοπικοί και οι σχέσεις τους μπορεί να είναι δυαδικές, δηλαδή να αφορούν δύο μόνο οργανισμούς, ή πολλαπλές, με τεράστια δίκτυα πολλών οργανισμών» (Cropper et al., 2008, σ. 4). Στη συνέχεια, για λόγους συντομίας θα χρησιμοποιείται συχνά το λατινικό ακρωνύμιο του όρου, δηλαδή το 'IOR' (Inter-Organisational Relations).

Γενικά, οι συγγραφείς σε θέματα διακυβέρνησης δεν κάνουν τη σύνδεση μεταξύ σχέσεων των οργανισμών και στρατηγικών δυνατοτήτων του Διοικητικού Συμβουλίου (Brown, 2005; Cornforth, 2003; Stiles, 2001). Οι μελετητές ωστόσο που γράφουν για τη διακυβέρνηση του αθλητισμού έχουν περισσότερα να αναφέρουν για τη σημασία των σχέσεων μεταξύ των οργανισμών και τις επιπτώσεις στη λειτουργία της διακυβέρνησης (π.χ., Mitchell et al., 1999). Ειδικά, οι Hoye και Cuskelly (2007) κάνουν έτσι τη σύνδεση μεταξύ σχέσεων των οργανισμών και της εκτέλεσης των καθηκόντων διακυβέρνησης για τις εθνικές αθλητικές οργανώσεις. Σημείωσαν ωστόσο ότι «ομόσπονδα δίκτυα μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα στον χώρο του αθλητισμού δεν έχουν μελετηθεί εκτενώς» και ειδικότερα «...μελέτες σε ομόσπονδα δίκτυα μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα γενικώς, που να αφορούν τις σχέσεις με άλλους οργανισμούς είναι επίσης ελάχιστες» (Hoye & Cuskelly, 2007, σ. 52). Συγκεκριμένα οι μελέτες αυτές σύμφωνα με τους Hoye και Cuskelly (2007) δε συνδέουν τις εθνικές ομοσπονδίες και τους τοπικούς αθλητικούς οργανισμούς σε θέματα σχέσεων μεταξύ τους με την ικανότητα του διοικητικού συμβουλίου να λειτουργεί στρατηγικά και ενδεχομένως έτσι να χάνουν την ευκαιρία να ενημερώσουν για τις σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ των εθνικών και περιφερειακών αθλητικών οργανισμών.

Ένας ολοένα και αυξανόμενος αριθμός ερευνών που παρουσιάζονται αφορά τον λόγο για τον οποίο οι αθλητικοί οργανισμοί δημιουργούν εταιρικές σχέσεις στο μη κερδοσκοπικό, στο κυβερνητικό και δημόσιο τομέα (Babiak & Thibault, 2009; Shaw & Allen, 2006). Η Babiak (2007) υποστηρίζει ότι η πρακτική των συνεργασιών, του συντονισμού, της ανάπτυξης εταιρικών σχέσεων και της συνεργασίας μεταξύ των οργανισμών, έχουν καταστεί βασικές αρχές στη στρατηγική διαχείριση των οργανισμών, προκειμένου να ανταπεξέρθουν στους μεταβαλλόμενους περιβαλλοντικούς παράγοντες». Η Babiak (2007, σ. 339) για τις ανάγκες της έρευνας που διεξήγαγε, και που αφορούσε τη διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των οργανισμών στο τομέα του αθλητισμού, έδωσε τον ορισμό των δια-οργανωτικών σχέσεων ως εξής: *«Μια εθελοντική, κοντινή, μακροπρόθεσμα προγραμματισμένη στρατηγική δράση μεταξύ δύο ή περισσότερων οργανισμών, με στόχο την εξυπηρέτηση αμοιβαία επωφελών σκοπών σε έναν τομέα προβλήματος.»*

Στη παρούσα έρευνα η θεωρία των σχέσεων ανάμεσα σε οργανισμούς (IOR) χρησιμοποιήθηκε προκειμένου να διαπιστωθεί η ύπαρξη ή μη σχέσεων συνεργασίας ή και αλληλοβοήθειας μεταξύ των ΕΟΑ καθώς και να φανούν τα εν δυνάμει πλεονεκτήματα και οφέλη που είναι σε θέση να καρπωθούν οι ΕΟΑ από τέτοιου είδους συνεργασίες. Επίσης, η συγκεκριμένη θεωρία αξιολογείται προκειμένου να μελετηθεί και η συμβολή ή μη στο έργο των ΕΟΑ, των εξωτερικών ηπειρωτικών ή και διηπειρωτικών συνδέσμων που έχουν αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια. Τέλος, εξετάζονται και οι σχέσεις της ΔΟΑ με τους περιφερειακούς φορείς που σχετίζονται με τις ΕΟΑ.

Στόχοι 5 & 6

2.3.7 Θεσμικό περιβάλλον και θεσμική θεωρία

Μία από τις κυρίαρχες θεωρίες στη βιβλιογραφία του μάνατζμεντ είναι η θεσμική θεωρία για την οποία όπως αναφέρουν οι Washington και Patterson (2011) είχαν περάσει περισσότερο από 30 χρόνια που η συγκεκριμένη θεωρία είχε καταστεί ριζωμένη στη βιβλιογραφία της οργάνωσης και διοίκησης. Ουσιαστικά παρουσιάστηκε στα τελευταία 25 έτη του εικοστού αιώνα από τον χώρο τη οργανωτικής κοινωνιολογίας και αφορά τον τρόπο που οι διάφορες οργανώσεις υιοθετούν παρόμοιες δομές. Οι Di Maggio και Powell (1983) αναφέρουν, ότι το αρχικό ενδιαφέρον στη θεσμική θεωρία αφορούσε στην κοινωνιολογία με πρωταρχική εστίαση στην κατανόηση του γιατί υπήρχε μια εντυπωσιακή ομοιότητα μεταξύ πολύ διαφορετικών οργανισμών και πώς οι οργανισμοί

απομακρύνονται από τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος τους (Meyer & Rowan, 1977). Μέσω της θεσμικής θεωρίας επιχειρείται να εξηγηθεί ο τρόπος με τον οποίο οι οργανισμοί σχετίζονται με το εξωτερικό τους περιβάλλον και αποκτούν κάποιους πόρους. Σύμφωνα με τους Hoyer και Cuskselly (2007, σ. 13) η θεσμική θεωρία «[Π]ροϋποθέτει ότι τα πλαίσια διακυβέρνησης που υιοθετούνται από οργανισμούς είναι το αποτέλεσμα εξωτερικών πιέσεων για να συνάδουν με αποδεκτές επιχειρηματικές πρακτικές, συμπεριλαμβανομένων των νομικών απαιτήσεων για την ενσωμάτωση». Οι Hoyer και Cuskselly (2007) επισημαίνουν ότι οι πιέσεις αυτές ασκούνται τόσο από κρατικούς φορείς με τη μορφή ανάπτυξης κατευθυντήριων γραμμών για τη διακυβέρνηση και με την επιβολή απαιτήσεων μέσω συμφωνιών χρηματοδότησης, όσο και από τους οργανισμούς – μέλη, ώστε να χρησιμοποιούνται κατάλληλα και όμοια συστήματα διακυβέρνησης. Εάν οι οργανισμοί που λειτουργούν σε παρόμοια περιβάλλοντα επιχειρήσουν να συμμορφωθούν με αυτές τις πιέσεις, είναι πιθανό να υιοθετήσουν πολύ παρόμοια πλαίσια διακυβέρνησης, μια κατάσταση γνωστή ως θεσμικός ισομορφισμός (Hoyer & Cuskselly, 2007). Ο θεσμικός ισομορφισμός αποτελεί και τη πρώτη αρχή της θεσμικής θεωρίας κάτι το οποίο θα αναλυθεί παρακάτω.

Οι μελετητές της θεσμικής θεωρίας εξέτασαν τη δημιουργία και την εξέλιξη των θεσμών, τον αντίκτυπο που έχουν οι θεσμοί στους οργανισμούς, τις ενέργειές και τους περιορισμούς που θέτουν οι θεσμοί στο πεδίο της οργανωτικής δραστηριότητας. Μεγάλο μέρος της θεσμικής θεωρίας εμφανίζεται και στη βιβλιογραφία που αφορά την οργάνωση και διοίκηση του αθλητισμού. Η Kukulis (2000) υποστήριξε ότι η θεσμική θεωρία κατέστη κυρίαρχη θεωρία όχι μόνο στη βιβλιογραφία της οργανωτικής θεωρίας αλλά και στη βιβλιογραφία της οργάνωσης και διοίκησης του αθλητισμού. Οι Washington και Patterson (2011) υποστηρίζουν ότι τα αθλήματα παρέχουν ένα πλούσιο εμπειρικό πλαίσιο όπου μπορεί να γίνει επεξεργασία της θεσμικής θεωρίας αλλά και να εμπλουτιστούν μερικές από τις βασικές αρχές της. Πιο συγκεκριμένα αναφέρουν ότι «[Ο]ο γάμος μεταξύ της θεσμικής θεωρίας και της αθλητικής έρευνας – αφορά κοινή επιχείρηση (joint venture) - όπου ο αθλητικός τομέας μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την επέκταση της θεσμικής θεωρίας και η θεσμική θεωρία μπορεί να κατευθύνει την έρευνα στον αθλητισμό σε ερωτήσεις που επί του παρόντος δεν απαντώνται.» (Washington & Patterson, 2011, σ. 2).

Επίσης πρέπει να σημειωθεί ότι στη βιβλιογραφία η αναφορά στη θεσμική θεωρία συναντάται και με τον όρο θεσμικό περιβάλλον και αφορά στη διαχείριση του θεσμικού περιβάλλοντος για τους οργανισμούς, ως βασική πτυχή της στρατηγικής ενός οργανισμού. Με τον όρο θεσμικό περιβάλλον εννοείται η πτυχή του περιβάλλοντος ενός

οργανισμού που θέτει τις βασικές αξίες, τα πρότυπα και τους κανόνες μέσα στους οποίους λειτουργεί ένας οργανισμός (Butler & Wilson, 2015).

2.3.7.1 Βασικά στοιχεία θεσμικής θεωρίας

Το πρώτο στοιχείο στη θεσμική θεωρία είναι ότι οι οργανισμοί επηρεάζονται από τα θεσμικά πλαίσια. Πολλοί μελετητές έχουν δηλώσει ότι οι οργανισμοί λειτουργούν σε ένα ανοιχτό σύστημα όπου επηρεάζονται από το περιβάλλον (Washington & Patterson, 2011), ενώ η θεσμική θεωρία έχει προχωρήσει περισσότερο προσπαθώντας να κατηγοριοποιήσει το πώς και γιατί συγκεκριμένα τμήματα του περιβάλλοντος επηρεάζουν τις δράσεις των οργανισμών. Τα άτομα που επιμελούνται της στρατηγικής ή οι οικονομολόγοι ισχυρίζονται ότι όλοι οι οργανισμοί είναι ενσωματωμένοι σύμφωνα με τον Smith (1776) στο "αόρατο χέρι" της αγοράς και ότι επικεντρώνονται αποκλειστικά στη μεγιστοποίηση του κέρδους. Αντί αυτού η θεσμική θεωρία ασχολείται με τον λόγο για τον οποίο οι οργανισμοί και οι σχετικοί φορείς δρουν με τέτοιο τρόπο που δε δύναται να οδηγήσει άμεσα στη μεγιστοποίηση του κέρδους. Αυτό σύμφωνα με τους Washington και Patterson (2011) οδηγεί στο δεύτερο στοιχείο που αφορά στις θεσμικές πιέσεις που επηρεάζουν όλους τους οργανισμούς αλλά προπάντων εκείνους με ασαφείς τεχνολογίες. Με τον όρο «ασαφείς τεχνολογίες», οι Greenwood et al. (2008) αναφέρονται στη δουλειά του Scott (1991), οποίος υποστήριξε ότι το θεσμικό πλαίσιο για κάποιους οργανισμούς είναι τεχνικά εστιασμένο (π.χ., τράπεζες) ενώ άλλοι οργανισμοί ενδέχεται να επηρεάζονται περισσότερο από τα κυρίαρχα ιδρύματα του χώρου (π.χ., εκπαίδευση, υγειονομική περίθαλψη).

Το αποτέλεσμα της παρουσίας των οργανισμών μέσα σε οργανωτικούς χώρους οδηγεί στο τρίτο στοιχείο της θεσμικής θεωρίας που αφορά στο ότι οι οργανισμοί καθίστανται ισόμορφοι με το περιβάλλον τους για να κερδίσουν νομιμότητα, γεγονός που ενισχύει την επιβίωσή τους. Αυτό το στοιχείο των θεσμικών αναλύσεων λαμβάνει σοβαρά υπόψη, την άποψη ότι οι οργανισμοί συχνά υιοθετούν πρακτικές και πολιτικές όχι επειδή βοηθούν στην επίλυση προβλημάτων αλλά επειδή βοηθούν τον οργανισμό να κερδίσει (ή να διατηρήσει) τη νομιμότητά του σε σχέση με το περιβάλλον ή το θεσμικό περιβάλλον του (Tolbert & Zucker, 1983). Ωστόσο, ενώ οι οργανισμοί υιοθετούν πρακτικές για να κερδίσουν νομιμότητα, αυτό δεν σημαίνει ότι η υιοθέτηση αυτών των πρακτικών προάγει την αλλαγή στο εσωτερικό τους (Washington & Patterson, 2011).

Το τέταρτο στοιχείο της θεσμικής θεωρίας αντανακλά το έργο των Meyer και Rowan (1977), όπου, το θεσμικό περιβάλλον απομακρύνεται από την κεντρική

τεχνολογία. Οι πρακτικές για την απόκτηση νομιμότητας μπορεί να είναι αντίθετες με τις πρακτικές αποτελεσματικότητας και η συμμόρφωση με το περιβάλλον μπορεί να διακοπεί.

Το τελευταίο βασικό στοιχείο της θεσμικής θεωρίας είναι ότι, όταν μια πρακτική θεωρείται απαραίτητη για τη νομιμότητα και υποστηρίζεται από ένα κυρίαρχο θεσμικό όργανο, τότε η πρακτική αυτή καθίσταται θεσμός. Αυτό έχει γίνει ευρέως αποδεκτό ως ο κύριος ορισμός ενός ιδρύματος, αλλά ουσιαστικά αναφέρεται στα χαρακτηριστικά που υπάρχουν όταν επιτευχθεί θεσμοθέτηση. Οι θεσμοθετημένες πρακτικές γίνονται ευρέως αποδεκτές και ανθεκτικές στην αλλαγή.

2.3.7.2 Θεμελιώδεις αρχές της θεσμικής θεωρίας

1. Ισομορφισμός

Η κεντρική ιδέα του θεσμικού ισομορφισμού είναι ότι το περιβάλλον (ή το θεσμικό πλαίσιο) πιέζει τους οργανισμούς να υιοθετήσουν συγκεκριμένες πρακτικές και διαδικασίες για να επιβιώσουν. Ωστόσο, οι μελετητές της συγκεκριμένης θεωρίας υποστηρίζουν ότι η σχέση μεταξύ υιοθέτησης συγκεκριμένων πρακτικών και επιβίωσης μπορεί να είναι αληθινή, αλλά ότι αποτελεί μύθο, ότι η υιοθέτηση των συγκεκριμένων πρακτικών και διαδικασιών παράγει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τους οργανισμούς (Meyer & Rowan, 1977). Οι Boxenbaum και Jonsson (2008, σ. 78) υποστηρίζουν ότι τέτοιου είδους μύθοι αναδύονται ως λύσεις σε ευρέως αντιληπτά προβλήματα οργάνωσης και εξορθολογίζονται όταν γενικώς γίνεται αποδεκτό ότι αποτελούν τις κατάλληλες λύσεις στα προβλήματα. Οι Boxenbaum και Jonsson (2008) καταλήγουν ότι καθώς οι περισσότεροι οργανισμοί συμμορφώνονται με αυτούς τους μύθους, γίνονται βαθύτερα θεσμοθετημένοι και ακολούθως οδηγούν σε θεσμικό ισομορφισμό. Η βασική ιδέα πίσω από τον ισομορφισμό είναι ότι οι οργανισμοί αναζητούν στο περιβάλλον στοιχεία για να προκρίνουν τη κατάλληλη πορεία δράσης. Οι οργανισμοί που βρίσκονται σε παρόμοιο περιβάλλον (θεσμικό πλαίσιο) θα υιοθετήσουν τελικά τις ίδιες πορείες δράσης, οι οποίες θα έχουν ως αποτέλεσμα οι οργανισμοί να εμφανίζονται περισσότερο όμοιοι με την πάροδο του χρόνου. Σύμφωνα με τους μελετητές, ο όρος που καταγράφει καλύτερα τη διαδικασία της ομοιογενοποίησης είναι ο ισομορφισμός. Στην περιγραφή του Hawley (1968), «...ο ισομορφισμός είναι μια περιοριστική διαδικασία που αναγκάζει μια μονάδα του πληθυσμού να μοιάζει με άλλες μονάδες που αντιμετωπίζουν το ίδιο σύνολο περιβαλλοντικών συνθηκών.» (σ. 149). Οι DiMaggio και Powell (1983) περιγράφουν τρεις πιέσεις που οδηγούν τους οργανισμούς

να γίνουν ολόενα και πιο όμοιοι, και οι οποίες είναι οι καταναγκαστικές, οι μιμητικές και οι κανονιστικές πιέσεις. Οι καταναγκαστικές πιέσεις προκύπτουν από σχέσεις εξουσίας και πολιτικές δομές και ενώ αυτό σύμφωνα με τους DiMaggio και Powell (1983) συχνά μοιάζει με ισχυρές κρατικές ή κανονιστικές πιέσεις, αυτή η καταναγκαστική πίεση μπορεί να προέλθει από οποιονδήποτε παράγοντα που έχει τη δυνατότητα να επιβάλει κυρώσεις σε οργανισμούς εάν δεν συμμορφώνονται με τις επιθυμίες ή τις απαιτήσεις τους. Οι μιμητικές πιέσεις προκύπτουν από την αβεβαιότητα ότι οι οργανισμοί συχνά αντιγράφουν άλλους επιτυχημένους οργανισμούς σε μια προσπάθεια να κερδίσουν νομιμότητα με τους ομότιμους τους (Haunschild & Miner, 1997). Συχνά οι δράσεις που υιοθετούνται δεν έχουν κανένα ουσιαστικό τεχνικό πλεονέκτημα, δεδομένου ότι οι οργανισμοί μπορεί να υιοθετήσουν λύσεις για προβλήματα που πιθανόν να μην έχουν (Tolbert & Zucker, 1983). Οι κανονιστικές πιέσεις συμβαίνουν καθώς οι οργανισμοί αξιοποιούν παρόμοιες πηγές πόρων όσον αφορά συμβούλους, πτυχιούχους πανεπιστημίων και συνέδρια (Slack & Hinings, 1994).

Σε μια προσπάθεια συμπερίληψης όλων όσων προαναφέρθηκαν για την αρχή του ισομορφισμού προκύπτει το κάτωθι. Η θεσμική θεωρία προβλέπει ότι τα πλαίσια διακυβέρνησης που υιοθετούν οι οργανισμοί είναι το αποτέλεσμα εξωτερικών πιέσεων για συμμόρφωση με αποδεκτές επιχειρηματικές πρακτικές, συμπεριλαμβανομένων των νομικών απαιτήσεων για ενσωμάτωση. Αυτές οι πιέσεις ασκούνται από κυβερνητικούς φορείς με τη μορφή ανάπτυξης κατευθυντήριων γραμμών διακυβέρνησης και επιβολής απαιτήσεων μέσω συμφωνιών χρηματοδότησης, έτσι ώστε τα εμπλεκόμενα μέρη να χρησιμοποιούν κατάλληλα συστήματα διακυβέρνησης. Εάν οι οργανισμοί που λειτουργούν σε παρόμοια περιβάλλοντα επιχειρήσουν να συμμορφωθούν με αυτές τις πιέσεις, είναι πιθανό να υιοθετήσουν πολύ παρόμοια πλαίσια διακυβέρνησης, μια κατάσταση γνωστή ως «[Θ]θεσμικός ισομορφισμός» (Hoye & Cuskelly, 2007).

Το θεωρητικό σχέδιο του DiMaggio και Powell (1983) στον ισομορφισμό έλαβε εμπειρική προσέγγιση από μια ποικιλία ερευνών. Οι Tolbert και Zucker (1983) εξέτασαν την υιοθέτηση της μεταρρύθμισης των δημοσίων υπηρεσιών στις πόλεις μεταξύ του 1880 και 1935. Διαπίστωσαν ότι στα πρώτα στάδια της υιοθέτησης της μεταρρύθμισης της δημόσιας διοίκησης υπήρξε ανταπόκριση στις συγκρούσεις που δημιουργήθηκαν από διαφορετικές ιδέες ως προς τον ρόλο της κυβέρνησης μεταξύ των επιχειρηματικών ελίτ και πολιτικά οργανωμένες ομάδες μεταναστών. Ωστόσο, στα μεταγενέστερα στάδια, κανένας από αυτούς τους παράγοντες δεν κρίθηκε σημαντικός. Φαίνεται ότι οι πόλεις υιοθέτησαν τη μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης όχι επειδή είχαν πρόβλημα, αλλά

«...λόγω της κοινωνικής νομιμότητας, οι πόλεις άρχισαν να την υιοθετούν ως κοινωνικό γεγονός», ανεξάρτητα από τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της πόλης» (Tolbert & Zucker, 1983, σ. 30). Στη μελέτη του Εθνικού Κληροδοτήματος για τις Τέχνες, ο DiMaggio (1983) περιγράφει πως η ομοσπονδιακή κυβέρνηση, παρόλο που δεν προσέφερε υλικούς πόρους, προκάλεσε δραματική αλλαγή στον τομέα των τεχνών. Τα κράτη ανέπτυξαν οργανισμούς κρατικού επιπέδου για να αυξήσουν την τεχνική τους ορθολογιστική και τη διοικητική τους αποτελεσματικότητα προκειμένου να αποκτήσουν μία από τις επιχορηγήσεις, κάτι το οποίο αποτελεί ένα παράδειγμα μιμητικού ισομορφισμού.

2. Οργανωτικά πεδία

Οι Mizruchi και Fein (1999) υποστηρίζουν ότι ενώ οι περισσότεροι μελετητές ασχολήθηκαν με τις επισημάνεις του ισομορφισμού των DiMaggio και Powell αυτή δεν ήταν η μόνη ιδέα στην εργασία των DiMaggio και Powell που ενέπνευσε τους μελετητές. Το άρθρο των DiMaggio και Powell (1983) εισήγαγε στην έρευνα *«τα οργανωτικά πεδία»* ως ένα χρήσιμο μέτρο ανάλυσης. Σύμφωνα με τους Greenwood και Meyer (2008, σ. 261) τα οργανωτικά πεδία *«...προσέδωσαν μεγαλύτερη εξειδίκευση στην κατανόηση και στον σχηματισμό της θεωρίας σχετικά με το πώς, για ποιο λόγο και ποιοι οργανισμοί ανταποκρίνονται με συγκεκριμένο τρόπο στις θεσμικές προσδοκίες»*. Οι DiMaggio και Powell (1983, σ. 143) υπογραμμίζουν τις διαρθρωτικές και λειτουργικές πτυχές της έννοιας, ορίζοντας ως οργανωτικά πεδία *«...τους οργανισμούς που συνθέτουν ένα αναγνωρισμένο χώρο της θεσμικής ζωής, όπως βασικοί προμηθευτές, πόροι και προϊόντα, καταναλωτές, ρυθμιστικούς οργανισμούς και άλλους οργανισμούς που παράγουν παρόμοιες υπηρεσίες ή προϊόντα»*. Με την εισαγωγή των οργανωτικών παραγόντων, όπως προμηθευτές, καταναλωτές και ρυθμιστές, σύμφωνα με τους DiMaggio και Powell (1983) διακρίνεται ο οργανωτικός τομέας από τις πιο παραδοσιακές οικονομικές μονάδες ανάλυσης, επεκτείνοντας το φάσμα των δυνητικών παραγόντων ώστε να συμπεριληφθούν όσες δεν είναι απαραίτητως ανταγωνιστικές και αυτές που δεν ασχολούνται άμεσα με την παραγωγή του προϊόντος. Αυτή η αντίληψη ενός πεδίου, ενώ εξακολουθεί να επικεντρώνεται σε μέτρα παραγωγής και ανταγωνισμού, επεκτείνει τα όρια των προηγούμενων μονάδων ανάλυσης ενσωματώνοντας μια ευρύτερη σειρά οργανωτικών παραγόντων που αλληλοεπιδρούν με συνεπή και ουσιαστικό τρόπο.

Οι μελετητές αναγνωρίζουν ότι εκτός από την περιγραφή των διαρθρωτικών σχέσεων μεταξύ των φορέων, οι τομείς περιγράφουν επίσης κοινά συστήματα νοημάτων

μεταξύ των οργανισμών (Greenwood & Hinings, 1996; Scott, 1994). Δηλαδή, κάτω από ένα δεδομένο οργανωτικό πεδίο, υπάρχει ένα καθορισμένο «[Π]ρότυπο κοινών εννοιών συστημάτων» που βασίζεται σε «...κοινά γνωστικά ή κανονιστικά πλαίσια» (Scott, 1994, σ. 5). Σε σχέση με όλα τα παραπάνω, οι Washington και Patterson (2011, σ. 4) αναφέρουν ότι «[Ο]ι κοινές γλώσσες (*common languages*), το κοινό σχήμα (*shared shape*) ή οι κατανοήσεις (*understandings*) και οι κοινές ιδεολογίες (*common ideologies*) ίσως να περιγράφουν τα όρια ενός οργανωτικού πεδίου» καθώς και ότι όλοι οι οργανισμοί είναι ενσωματωμένοι σε οργανωτικά πεδία κάποιας περιγραφής και υπόκεινται συνεπώς σε παρεπόμενες θεσμικές πιέσεις για αλλαγή. Οι φορείς του τομέα συμμετέχουν σε μια κοινή δομή κανόνων και κοινές κανονιστικές αντιλήψεις. Επομένως, τα πεδία μπορούν να συγκροτηθούν ως νοητικές κοινότητες (Porac et al., 1989). Η Empirical Work έχει εξετάσει τις διαδικασίες αλλαγής σε τομείς όπως οι California Thrift Agencies (Haveman & Rao, 1997), τα ξενοδοχεία της περιοχής Niagara (Ingram & Inman 1996), τα μουσεία τέχνης (DiMaggio, 1991), τα κοινοτικά κολέγια (Brint & Karabel, 1991; Leblebici et al., 1991) και στις πρώτες μέρες της αυτοκινητοβιομηχανίας (Rao, 1994).

Στην εισαγωγή τους στο ειδικό θέμα της θεσμικής αλλαγής στην Ακαδημία Διοίκησης, οι Dacin et al. (2002) προσφέρουν την ακόλουθη συνοπτική δήλωση της έρευνας σε σχέση με τα οργανωτικά πεδία: «*Αν και τα περισσότερα από τα άρθρα αυτού του ειδικού τεύχους λειτουργούν σε επίπεδο πεδίου, οι συγγραφείς τους τείνουν να περιορίζουν την προσοχή τους στις αλλαγές μέσα σε μια ενιαία μορφή, έναν μόνο πληθυσμό οργανισμών. Σε κάθε περίπτωση, επιλέγονται κυρίαρχες μορφές για μελέτη, η ανάλυση αποκαλύπτει πως οι οργανωτικές ιδιότητες, οι δεσμοί και τα χαρακτηριστικά του πληθυσμού επηρεάζουν ποικιλοτρόπως την υιοθέτηση μιας αναθεωρημένης μορφής ή πρακτικής*» (Dacin et al., 2002, σ. 50).

3. Θεσμικές λογικές

Οι Friedland και Alford (1991) εισηγούνται ότι τα οργανωτικά πεδία λειτουργούν υπό διαφορετικά συστήματα πεποιθήσεων που διαφέρουν θεμελιωδώς στο περιεχόμενο τους, τη φύση των κεντρικών παραδοχών και των αρχών παραγγελίας που αναφέρονται ως θεσμικές λογικές. Περιγράφουν πέντε κυρίαρχες θεσμικές λογικές: τον καπιταλισμό, την οικογένεια, τη γραφειοκρατία (δημόσιες υπηρεσίες), τη δημοκρατία και τον χριστιανισμό. Σύμφωνα με τους Washington και Patterson (2011) αυτές οι θεσμικές λογικές προσδιορίζουν ποικίλες πηγές ενδιαφέροντος και ταυτότητας, καθώς και αποκλίνουσες βάσεις δράσης. Οι διαφορετικές λογικές έχουν διαφορετικές εντολές

κατάστασης, διανομές πόρων και σύνολα νόμιμων ενεργειών (Fligstein, 1996; Friedland & Alford, 1991; Heimer, 1996). Οι Friedland και Alford (1991, σ. 256) αναφέρουν ότι «[Ο]ι θεσμικές αντιφάσεις είναι οι βάσεις των σημαντικότερων πολιτικών συγκρούσεων στην κοινωνία μας; μέσω αυτών των πολιτικών μετασχηματίζεται η θεσμική δομή της κοινωνίας». Μελετητές όπως ο DiMaggio (1991) και οι Haveman και Rao (1997) έχουν χρησιμοποιήσει την έννοια της θεσμικής λογικής για να κατανοήσουν διάφορες διαδικασίες που σχετίζονται με το οργανωτικό πεδίο. Διαπίστωσαν ότι καθώς η θεσμική λογική ή η 'θεωρία του ηθικού αισθήματος' άλλαξε, δημιουργήθηκαν διάφορες μορφές οργανώσεων. Οι λογικές είναι εγγενώς αντιφατικές και επομένως στην καλύτερη περίπτωση είναι σταθερές από την άποψη της εξουσίας τους επί του πεδίου.

4. Θεσμοθέτηση / Νομιμοποίηση

Οι έννοιες που συζητήθηκαν παραπάνω, περιγράφουν τα χαρακτηριστικά των ιδρυμάτων και τις επιπτώσεις τους στους οργανισμούς ενώ σε άλλο σημείο η έρευνα περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο οι πρακτικές και οι διαδικασίες γίνονται θεσμοί. Ωστόσο η διαδικασία της θεσμοθέτησης που πραγματοποιείται στους οργανισμούς είναι πιο δύσκολη εννοιολογικά από τη σημασία ενός θεσμικού οργάνου. Η θεσμοθέτηση είναι η διαδικασία με την οποία «[Ο]ι κοινωνικές διαδικασίες, οι δεσμεύσεις ή τα γεγονότα, υιοθετούν ένα καθεστώς που μοιάζει με κανόνα στην κοινωνική σκέψη και δράση» (Meyer & Rowan, 1977, σ. 341). Η κοινωνική οικοδόμηση ενός θεσμού γίνεται μέσω συλλογικής γνωστικής αποδοχής (Porac et al., 1995), αλλά η αποδοχή αυτή καθοδηγείται από τη νομιμότητα συγκεκριμένων ή έμμεσων πρακτικών (DiMaggio & Powell, 1983; Suchman 1995). Η θεσμοθέτηση των πρακτικών μπορεί να επιχειρηθεί από οργανισμούς που επιθυμούν να αυξηθεί η νομιμότητα όπου ορισμένες πρακτικές μπορούν να θεωρηθούν ως ο μόνος φυσικός τρόπος δράσης. Τέτοιοι οργανισμοί μπορούν να ορίσουν θεσμικές στρατηγικές που θα στοχεύουν στον καθορισμό των ορίων και των δραστηριοτήτων τα οποία θα προσδίδουν στον οργανισμό μεγαλύτερη νομιμότητα εντός του θεσμικού πλαισίου (Lawrence, 1999; Washington et al., 2005). Η διαδικασία της θεσμοθέτησης λαμβάνει χώρα με την επαναλαμβανόμενη κατηγοριοποίηση, την ομοιογενοποίηση του οργανισμού και τη δημιουργία κοινωνικά αποδεκτών αντιλήψεων της πραγματικότητας (Washington & Patterson, 2011). Το γεγονός ότι οι οργανισμοί αναπτύσσουν πρακτικές και διαδικασίες για λόγους νομιμότητας είναι μια από τις βασικές γνώσεις της θεσμικής θεωρίας (Scott, 1994; Tolbert & Zucker, 1983). Μια από τις προκλήσεις με τη νομιμότητα δεν ήταν μόνο για να καθοριστεί ο τρόπος μέτρησής της (Deerhouse, 1999; Kraatz &

Zajac, 1996), αλλά και για να δοθεί έμφαση εκτός των άλλων, κυρίως στο καθεστώς (Washington & Zajac, 2005) και στη φήμη/κύρος (reputation) (Fombrun, 1996).

5. Οργανωτική και θεσμική αλλαγή

Η πρώιμη εργασία στο πλαίσιο της θεσμικής θεωρίας τείνει να επικεντρώνεται στη σταθερότητα και τον ισομορφισμό ως απόκριση στο κεντρικό μέλημα των DiMaggio και Powell (1983) σχετικά με τον λόγο για τον οποίο τόσο πολλοί οργανισμοί δομούνται, αναπτύσσονται και συμπεριφέρονται με τον ίδιο τρόπο. Ωστόσο, μέχρι το 1988, η μετατόπιση της θεσμικής θεωρίας κινήθηκε από τη σταθερότητα στην αλλαγή, από τον ισομορφισμό στην αυτενέργεια (agency). Οι Lawrence και Suddaby (2006, σ. 5), αναφέρουν ότι *«...από τη πρώιμη εργασία εντός της θεσμικής θεωρίας προέκυψε η σημαντική συνήθεια να διερευνώνται θεωρητικά και εμπειρικά οι τρόποι με τους οποίους οι φορείς (ατομικοί και συλλογικοί) είναι σε θέση να δημιουργήσουν, να διατηρήσουν και να προκαλέσουν αλλαγή στα θεσμικά όργανα»*. Οι Washington και Patterson (2011) αναφέρουν ότι, από τις ιδέες του DiMaggio (1988) σχετικά με την προσέλευση της εξουσίας (power) και της αυτενέργειας στο θεσμικό λεξικό, οι μελετητές άρχισαν να συζητούν για τη θεσμική στρατηγική (Lawrence, 1999), τη θεσμική αλλαγή (Haveman & Rao, 1997; Leblebici et al., 1991; Lawrence, 2004; Suddaby & Greenwood, 2005) και τη θεσμική επιχειρηματικότητα (Maguire et al., 2004; Suddaby & Greenwood, 2005).

Δηλαδή οι μελετητές εστίαζαν στο να εξετάζουν πώς ανταγωνίζονται οι οργανισμοί για νομιμότητα κάτι το οποίο ο Lawrence (1999) ονομάζει θεσμική στρατηγική. Ο Lawrence (1999) διέκρινε τη θεσμική στρατηγική να είναι διαφορετική από την οργανωτική στρατηγική. Συγκεκριμένα, αναφέρει *«... η θεσμική στρατηγική απαιτεί περισσότερο την ικανότητα να διατυπώνονται, να υποστηρίζονται και να υπερασπίζονται συγκεκριμένες πρακτικές και οργανωτικές μορφές ως νόμιμες ή επιθυμητές, από τη ικανότητα να υιοθετούνται υπάρχουσες νόμιμες πρακτικές ή να ενισχύονται υφιστάμενοι κοινωνικοί κανόνες»* (Lawrence, 1999, σ. 162-163). Ο Lawrence περιγράφει δύο γενικές θεσμικές στρατηγικές που είναι οι πρωτοβουλίες για τον καθορισμό κανόνων συμμετοχής και οι διαδικασίες για τη θέσπιση προτύπων πρακτικής. Αυτοί οι μηχανισμοί αποκλεισμού ευθύνονται για τη σημαντική επίδραση στη δομή των πεδίων των ιδρυμάτων και των οργανισμών που τους ανήκουν.

Η έννοια της θεσμικής εργασίας (Lawrence & Suddaby, 2006) προσφέρει έναν σημαντικό νέο τρόπο για την πλαισίωση της θεσμικής ανάλυσης, συνδέοντας τις ανισομερείς (τουλάχιστον στην εμπειρική βιβλιογραφία) θεσμικές διαδικασίες, όπως τη

δημιουργία, τη διατήρηση και τη διατήραξη των θεσμών (παρέμβαση στους θεσμούς). Το «[E]έργο εφαρμογής, λειτουργίας και διατήρησης θεσμού» (maintenance work) είναι η στρατηγική διαδικασία των θεσμών για τη διατήρηση της κατάστασης και της εξουσίας τους στον τομέα. Οι Lawrence και Suddaby (2006, σ. 37) εντόπισαν δύο μεγάλες κατηγορίες έργων εφαρμογής, λειτουργίας και διατήρησης των θεσμών. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τη χρήση μορφών ρύθμισης και νομιμοποίησης της εξουσίας. Η δεύτερη κατηγορία εξαρτάται λιγότερο από τις μορφές νόμιμης εξουσίας και περισσότερο από τις διαδικασίες εσωτερικοποίησης, με το να ενισχύει τις κανονιστικές και γνωστικές βάσεις για το θεσμικό όργανο.

2.3.7.3 Θεσμική θεωρία στην αθλητική έρευνα

Στο σημείο αυτό περιγράφεται η έρευνα που είναι γνωστή στην αθλητική βιβλιογραφία και η οποία χρησιμοποιεί τη θεσμική θεωρία. Χρησιμοποιώντας τις αρχές που περιγράφονται παραπάνω (ισομορφισμός, οργανωτικά πεδία, θεσμική λογική, θεσμοθέτηση και θεσμική αλλαγή) γίνεται αναφορά στον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιήθηκε η θεσμική θεωρία σε κάθε ένα από αυτά.

Η αρχή του ισομορφισμού της θεσμικής θεωρίας έχει ερευνηθεί αρκετά και συναντάται συχνά στη βιβλιογραφία που αφορά τον τομέα του αθλητισμού. Οι Hoye και Cuskelly (2007, σ. 13) αναφέρουν ότι το φαινόμενο του θεσμικού ισομορφισμού συναντάται στα αθλητικά συστήματα χωρών όπως η Αυστραλία, ο Καναδάς, η Νέα Ζηλανδία, και το Ηνωμένο Βασίλειο όπου «[Ο]ι περισσότεροι εθνικοί και κρατικοί ή τοπικοί αθλητικοί οργανισμοί χρησιμοποιούν κατά κάποιο τρόπο κάπως παραδοσιακά ομοσπονδιακά μοντέλα». Η έρευνα σε αυτόν τον τομέα τείνει να αναλύει τις μεταβολές που πραγματοποιούνται στους αθλητικούς οργανισμούς, σε άλλες πτυχές της οργανωτικής αλλαγής και όχι στις θεσμικές πιέσεις που ασκούνται. Για παράδειγμα, οι Amis et al. (2004), Danisman et al. (2006), και Slack και Hinings (1994) έχουν δημοσιεύσει πολυάριθμες μελέτες που εξετάζουν τις αλλαγές σε μια ποικιλία εθνικών αθλητικών οργανισμών, δηλαδή εθνικών ομοσπονδιών που βρίσκονται υπό την εποπτεία του ανώτατου κυβερνητικού φορέα, που αφορά τον αθλητισμό στον Καναδά, δηλαδή τον Sport Canada. Οι Slack και Hinings (1994) εξέτασαν πώς η ομοσπονδιακή κυβέρνηση του Καναδά παρήγαγε δραματική αλλαγή σε έναν οργανωτικό τομέα εφαρμόζοντας κανονιστικές πιέσεις ισομορφισμού. Εξέτασαν 36 αθλητικούς οργανισμούς εθνικού επιπέδου. Πολλοί από αυτούς τους οργανισμούς, υπό την περιβαλλοντική πίεση της Εθνικής Ολυμπιακής Επιτροπής του Καναδά – Sport Canada, υιοθέτησαν έναν πιο

γραφειοκρατικό και επαγγελματικό σχεδιασμό. Αυτή η πίεση προκλήθηκε μέσω της δημιουργίας του Quadrennial Planning, το οποίο απαιτούσε έναν νέο «[Ο]ργανωτικό σχεδιασμό, έναν οργανισμό που θα ήταν καλά δομημένος κατά μήκος γραφειοκρατικών διαδικασιών που ελέγχονταν από επαγγέλματα με εθελοντική βοήθεια» (Slack & Hinings, 1994, σ. 807). Εν ολίγοις, προκειμένου ένας αθλητικός οργανισμός να λάβει τα χρήματα, έπρεπε να υιοθετήσει τον καθορισμένο σχεδιασμό. Ενώ ουσιαστικά μόνο 12 από τους 36 οργανισμούς υιοθέτησαν τον σχεδιασμό, η διαφορά μεταξύ των 36 οργανισμών (από άποψη δομής και σχεδιασμού) μειώθηκε σημαντικά. Οι Slack και Hinings (1994) ισχυρίστηκαν ότι ο αυξανόμενος ισομορφισμός των 36 οργανισμών οφείλεται επίσης στις αυξανόμενες κανονιστικές πιέσεις που ασκήθηκαν, καθώς επαγγελματικές ειδικότητες μεταφέρθηκαν από τον έναν οργανισμό στον άλλο και καθώς οι οργανισμοί χρησιμοποίησαν τους ίδιους συμβούλους από τον χώρο του αθλητισμού. Όπως και με άλλες μελέτες της θεσμικής θεωρίας, οι Slack και Hinings (1994) αναφέρονται στον αντίκτυπο των τριών τύπων θεσμικών πιέσεων, οι οποίες αναλύθηκαν παραπάνω και τον τρόπο με τον οποίο συνέβαλαν σε αυτή τη μείωση των δομών στις ΕΟ. Σε σχέση με το οργανωτικό πεδίο στη θεσμική θεωρία, στον τομέα του αθλητισμού παρατηρείται έλλειψη πληροφόρησης, διότι δεν έχουν πραγματοποιηθεί αρκετές έρευνες. Οι O'Brien και Slack (2003, 2004) ερεύνησαν τα οργανωτικά πεδία του επαγγελματικού ράγκμπι στην Αγγλία. Αυξανόμενη έρευνα και βιβλιογραφία παρατηρείται στις θεσμικές λογικές των αθλητικών ινστιτούτων. Οι O'Brien και Slack (2003, 2004) ερεύνησαν την εμφάνιση επαγγελματικής λογικής στην Αγγλική Ένωση Ράγκμπι. Οι Southall et al. (2008) ερεύνησαν κατά πόσο η εκπαιδευτική λογική έρχεται σε αντίθεση με την εμπορική λογική στην εθνική αθλητική κολεγιακή ένωση National Collegiate Athletic Association. Λίγες μελέτες έχουν διεξαχθεί και στη θεσμοθέτηση αθλητικών ινστιτούτων. Παρομοίως με την έλλειψη έρευνας στον αθλητισμό για τα οργανωτικά πεδία, μελέτες σχετικά με τη θεσμική αλλαγή απουσιάζουν επίσης από τη βιβλιογραφία της διαχείρισης του αθλητισμού. Στο Πίνακα 7 δίνεται μια αποτύπωση της θεσμικής θεωρίας, σε μια προσπάθεια να εντοπιστεί το σημείο συνάφειας που παρουσιάζεται για κάθε μία από τις αρχές της θεσμικής θεωρίας στη συγκεκριμένη έρευνα.

Πίνακας 6: Αρχές Θεσμικής Θεωρίας και σημεία συνάφειας με την έρευνα

ΘΕΣΜΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ (Institutional Theory)		
Αρχές θεσμικής θεωρίας	Ορισμός	Σημείο συνάφειας με την έρευνα
1.Ισομορφισμός	Οργανισμοί που λειτουργούν στο ίδιο περιβάλλον υιοθετούν παρόμοιες πορείες δράσης και εμφανίζονται πιο ομοιογενείς.	ΕΟΑ
2.Οργανωτικά πεδία	Οι οργανισμοί που συνθέτουν ένα αναγνωρισμένο χώρο της θεσμικής ζωής, όπως βασικοί προμηθευτές, πόροι και προϊόντα, καταναλωτές, ρυθμιστικοί οργανισμοί και άλλοι οργανισμοί που παράγουν παρόμοιες υπηρεσίες ή προϊόντα.	ΔΟΕ – ΔΟΑ – ΕΟΕ – ΕΟ- Υπουργεία Παιδείας, Αθλητισμού Πολιτισμού, Πανεπιστήμια, εκπαιδευτικά ιδρύματα, οικονομικοί υποστηρικτές, ΜΜΕ, ΜΚΟ.
3.Θεσμικές λογικές	Τα διαφορετικά συστήματα πεποιθήσεων, μέσα στα οποία λειτουργούν τα οργανωτικά πεδία, που διαφέρουν θεμελιωδώς στο περιεχόμενο τους, τη φύση των κεντρικών παραδοχών και των αρχών παραγωγής.	Στα εξωτερικά οργανωτικά πεδία που λειτουργούν οι ΕΟΑ και τα οποία οργανωτικά πεδία είναι κοινά για όλες τις ΕΟΑ, αναλογούν διαφορετικές θεσμικές λογικές από τις θεσμικές λογικές που αναλογούν στα εγχώρια οργανωτικά πεδία, και τα οποία σχετίζονται με τη διαφορετική κοινωνικοοικονομική, πολιτική και πολιτισμική παρουσία της κάθε χώρας που έχει αντίκτυπο στο έργο μας ΕΟΑ.
4.Θεσμοθέτηση Νομιμοποίηση	Η διαδικασία με την οποία οι κοινωνικές διεργασίες, οι υποχρεώσεις ή τα γεγονότα έρχονται να υιοθετήσουν μια κατάσταση που μοιάζει με κανόνα στην κοινωνική σκέψη και δράση. Το γεγονός ότι οι οργανισμοί αναπτύσσουν πρακτικές και διαδικασίες για λόγους νομιμότητας είναι μια από τις βασικές γνώσεις της θεσμικής θεωρίας.	Το πρόβλημα εντοπίζεται στην έλλειψη σαφούς στήριξης από τη ΔΟΕ και κατ' επέκταση ξεκάθαρης αναγνώρισης του έργου των ΕΟΑ. Η θεσμοθέτηση και νομιμοποίηση του έργου των ΕΟΑ στα πλαίσια της θεσμικής θεωρίας, είναι δυνατό να επιτευχθεί μέσω της επενέργειας της ΔΟΕ με σαφή και ξεκάθαρη πολιτική σχετικά με το έργο των ΕΟΑ, η οποία θα υποδηλώνει τη σημασία της παρουσίας τους για το Ολυμπιακό Κίνημα.
5.Οργανωτική και θεσμική αλλαγή	Μετατόπιση της θεσμικής θεωρίας από τη σταθερότητα στην αλλαγή, από τον ισομορφισμό στη πράξη.	Εφόσον επιτευχθεί η θεσμοθέτηση και νομιμοποίηση των ΕΟΑ είναι δυνατό να επιτευχθεί η μετατόπιση από τον ισομορφισμό και την ομοιογένεια που παρουσιάζουν οι ΕΟΑ σήμερα, στη εξέλιξη, τη προοδευτική βελτίωση και αναβάθμιση του έργου και των υπηρεσιών τόσο σε προγράμματα και δράσεις όσο και σε πιο ουσιαστική συνεισφορά στο Ολυμπιακό Κίνημα. Θα είναι δυνατό να διαχειριστούν νέα καινοτόμα προγράμματα και δράσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ

3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

“Κανείς δεν μπορεί να αξιολογήσει ή να κρίνει την αξία ενός ερευνητικού έργου χωρίς να γνωρίζει τη μεθοδολογία του” (Wellington, 2000).

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία, δηλαδή η γενική προσέγγιση που ακολουθήθηκε για τη μελέτη των ερευνητικών θεμάτων που η διατριβή πραγματεύεται. Στη διάρκεια του προπαρασκευαστικού σταδίου της ερευνητικής στρατηγικής για τη παρούσα διατριβή υπήρξαν τρία ζητήματα που ήταν αναγκαίο να επιλυθούν. Το πρώτο αφορούσε στη συγκεκριμενοποίηση της ερευνητικής αναζήτησης του σκοπού και των στόχων, που σχετίζονται με αυτό που η Mason (2009, σ. 41) ονομάζει «[N]νοητικό γρίφο», δηλαδή τη διανοητική και θεωρητική συνεισφορά της εκάστοτε έρευνας ή της διατριβής εν προκειμένω. Το δεύτερο αφορούσε στις μεθόδους παραγωγής δεδομένων, κάτι το οποίο σχετίζεται άμεσα με τα ερευνητικά εργαλεία που θα χρησιμοποιούνταν, έτσι ώστε τα παράγωγα της έρευνας να συνδυαστούν σε ένα ενιαίο σύνολο. Το τρίτο ζήτημα αφορούσε τη θεωρία η οποία θα πλαισίωνε τους ερευνητικούς στόχους και θα απέδιδε στο εγχείρημα την επιστημονική εγκυρότητα που απαιτείται. Το παρόν κεφάλαιο αναφέρεται αναλυτικά στο δεύτερο ζήτημα

3.1 Μέθοδοι παραγωγής των δεδομένων

Ο Bryson (2011) υποστηρίζει ότι όπως οι θεωρίες έτσι και οι μεθοδολογίες δεν μπορούν να είναι αληθινές ή ψευδείς, μόνο περισσότερο ή λιγότερο χρήσιμες. Η μελέτη στις διαφορές μεταξύ των δύο κύριων μεθόδων της επιστημονικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες, και του πεδίου στο οποίο εστιάζει καθεμία από αυτές, έδειξε ότι οι πληροφοριακές ανάγκες, ο σκοπός και οι επιμέρους στόχοι της έρευνας θα εξυπηρετούνταν και επιτυγχάνονταν ορθότερα μέσω της χρήσης της ποιοτικής μεθόδου έρευνας. Συγκεκριμένα, τα ερευνητικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν είναι (α) οι συνεντεύξεις, (β) η ανάλυση περιεχομένου πρωτογενών πηγών, και (γ) τα ερωτηματολόγια. Με αυτόν τον τρόπο γίνεται διασταύρωση των δεδομένων που προκύπτουν από τις απόψεις των συνεντευξιαζόμενων με όσα καταγράφονται στα ερωτηματολόγια για να επιβεβαιωθούν ή το αντίθετο.

3.2 Ερευνητικά εργαλεία, συλλογή και ανάλυση των δεδομένων

3.2.1 Πρωτογενείς πηγές

Η συγκεκριμένη έρευνα περιλαμβάνει την πρόσβαση σε αρχειακό υλικό προκειμένου να βρεθούν οι λόγοι, ενδεχομένως τα πρόσωπα αλλά και τα παρελθόντα γεγονότα που διαμόρφωσαν την εξέλιξη της Διεθνούς Ολυμπιακής Ακαδημίας και την τρέχουσα κατάστασή της σχετικά με την ανάπτυξη του δικτύου των ΕΟΑ. Αρχική πηγή μελέτης ήταν τα πρακτικά από τις συνεδριάσεις της Εφορείας της ΔΟΑ, δηλαδή του διοικητικού συμβουλίου της ΔΟΑ. Επίσης, για την επίτευξη των στόχων της έρευνας, η ερευνήτρια ταξίδεψε στη Λωζάννη της Ελβετίας όπου της δόθηκε άδεια πρόσβασης στο ιστορικό αρχείο της ΔΟΕ, στις συλλογές βιβλιοθηκών και στις συλλογές εικόνων που βρίσκονται στο Κέντρο Ολυμπιακών Σπουδών της ΔΟΕ. Διεξήχθη μια ολοκληρωμένη και λεπτομερής μελέτη περιεχομένου των εγγράφων που περιέχονται σε αρχεία του Κέντρου Ολυμπιακών Σπουδών της ΔΟΕ στη Λωζάννη. Συγκεκριμένα τα αρχεία που μελετήθηκαν είναι: (α) τα πρακτικά της Επιτροπής Πολιτισμού και Ολυμπιακής Παιδείας της ΔΟΕ, (β) τα πρακτικά των συνεδριάσεων της Εκτελεστικής Επιτροπής της ΔΟΕ για θέματα που αφορούν τη ΔΟΑ και τις ΕΟΑ, (γ) τα προσωπικά αρχεία επικοινωνίας των μελών της ΔΟΕ που συμμετείχαν στις συζητήσεις για τη ΔΟΑ και τις ΕΟΑ, και (δ) τα αρχεία του τμήματος Ολυμπιακής Αλληλεγγύης.

Μολονότι έγινε μια διεξοδική μελέτη των παραπάνω αρχείων ήταν κυρίως τα πρακτικά της επιτροπής της ΔΟΕ, στην οποία υπάγεται η ΔΟΑ, τα οποία είχαν επαρκή αλλά κυρίως απαραίτητα στοιχεία σε σχέση με τον σκοπό και τους στόχους της έρευνας. Όταν πραγματοποιήθηκε η έρευνα στο ΚΟΣ το 2014, σύμφωνα με τους κανόνες που είχε θέσει η ΔΟΕ απαιτούνταν να παρέλθει η τριακονταετία προκειμένου να αποκτήσει κάποιος πρόσβαση σε αρχεία της ΔΟΕ (ο κανόνας αυτός έχει σήμερα καταργηθεί). Λόγω του εν λόγω περιορισμού που ίσχυε τότε, ζητήθηκε και έγινε αποδεκτή η άρση του απορρήτου που διατηρεί η ΔΟΕ σε σχέση με το αρχειακό της υλικό. Παρόλο που η αίτηση για άρση του απορρήτου έγινε αποδεκτή, μια πλημύρα στις εγκαταστάσεις όπου φυλάσσονται τα αρχεία το 2013, δεν επέτρεψε στην ερευνήτρια να αποκτήσει πρόσβαση στα πρακτικά της επιτροπής της ΔΟΕ στην οποία υπάγεται η ΔΟΑ για τα έτη 2011 μέχρι 2013 τα οποία βρίσκονταν τότε στη διαδικασία της αποκατάστασης. Τα πρακτικά της επιτροπής της ΔΟΕ για τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο αποκτήθηκαν από το αρχείο του επίτιμου μέλος της ΔΟΕ για την Ελλάδα Λάμπη Νικολάου ο οποίος είχε επιτελέσει και πρόεδρος της υπό εξέταση επιτροπής. Ο Νικολάου επέτρεψε στην ερευνήτρια να

μελετήσει τα εν λόγω έγγραφα που υπήρχαν στο αρχείο του. Μετά την ολοκλήρωση της αρχειακής έρευνας, και την επιστροφή στην Ελλάδα το πρωτογενές υλικό που είχε συλλεχθεί ταξινομήθηκε προκειμένου τα έγγραφα να είναι εύκολα προσπελάσιμα από τον ερευνητή έτσι ώστε έπειτα από μια πρώτη ανάγνωση να μπορεί εύκολα να διακρίνει τα έγγραφα τα οποία θα ήταν αναγκαίο να μελετηθούν εκ νέου, και που συνδέονταν με τον σκοπό και τους επιμέρους στόχους της έρευνας.

3.2.2 Ανάλυση πρωτογενούς υλικού

Η ανάλυση του πρωτογενούς υλικού πραγματοποιήθηκε μέσω της θεματικής ανάλυσης (thematic analysis) από όπου προέκυψαν τα βασικά θέματα για περαιτέρω διερεύνηση. Σύμφωνα με τους Braun & Clark, 2006; Holloway & Tondres, 2003; Roulston, 2001 είναι μια μέθοδος για ερευνητές που ασχολούνται με την ποιοτική έρευνα η οποία διευκολύνει στον εντοπισμό, περιγραφή, αναφορά και «θεματοποίηση» επαναλαμβανόμενων νοηματικών μοτίβων, δηλαδή θεμάτων τα οποία προκύπτουν από τα ερευνητικά δεδομένα. Ακολουθήθηκαν τα έξι στάδια της θεματικής ανάλυσης που περιγράφονται στη βιβλιογραφία, προσαρμοσμένα στις ανάγκες και ιδιαιτερότητες της συγκεκριμένης διατριβής. Τα έξι στάδια της θεματικής ανάλυσης είναι σύμφωνα με τους Ίσαρη και Πουρκό (2015) είναι: 1. Εξοικείωση με τα δεδομένα 2. Κωδικοποίηση 3. Αναζήτηση των θεμάτων 4. Επανεξέταση των θεμάτων 5. Ορισμός και ονομασία θεμάτων 6. Έκθεση των δεδομένων-συγγραφή των ευρημάτων. Οι πληροφορίες και τα θέματα που προέκυψαν, συγκεντρώθηκαν και ταξινομήθηκαν χρονολογικά προκειμένου να εκτιμηθεί καλύτερα η σημασία και ο αντίκτυπός τους στον σκοπό και τους στόχους της έρευνας. Στη συνέχεια καταγράφηκαν τα κυρίως θέματα που θέτονταν υπό συζήτηση στις συνεδριάσεις της επιτροπής ανά έτος, με αποτέλεσμα να διαφανεί η πορεία της ΔΟΑ γενικώς σε θέματα που άπτονταν της οργάνωσης και λειτουργίας της, του εκπαιδευτικού της έργου και της παρουσίας της εντός του Ολυμπιακού Κινήματος. Αυτό συνετέλεσε έτσι ώστε στο τελικό κείμενο να αποδοθούν τα σημαίνουσας σημασίας γεγονότα κατά την πορεία και εξέλιξη της ΔΟΑ ανά δεκαετία αλλά και σε αντιστοιχία με το δίκτυο των ΕΟΑ που σταδιακά αναπτύσσονταν. Πρακτικά αυτό αφορά σε έξι δεκαετίες λειτουργίας της ΔΟΑ, όπου σε κάθε δεκαετία αποδόθηκε συγκεκριμένος χαρακτηρισμός δηλαδή μια κωδικοποίηση βάση του προσανατολισμού ή διαφορετικά της εστίασης στο έργο που παρουσίαζε η ΔΟΑ. Οι έξι δεκαετίες λειτουργίας της ΔΟΑ και οι τίτλοι ανά δεκαετία που τους αποδόθηκαν σε αυτή τη διατριβή βασισμένοι σε μελέτη του αρχειακού υλικού είναι:

- 1^η Δεκαετία (1961-1971). Προσδιορισμός ρόλου και φυσιογνωμίας ΔΟΑ.

- 2^η Δεκαετία (1971-1981). Διοικητική συγκρότηση, σύζευξη των κανόνων και της πολιτικής του οργανισμού, ενδείξεις ένθερμου ζήλου για το έργο της ΔΟΑ.
- 3^η Δεκαετία (1981-1991). Διαμόρφωση της ταυτότητας, αναγνώριση του έργου της ΔΟΑ, εστίαση στην ενδυνάμωση των ΕΟΑ.
- 4^η Δεκαετία (1991-2001). Καινοτόμες δράσεις, διεθνή αναγνώριση, κορύφωση στην ίδρυση ΕΟΑ.
- 5^η Δεκαετία (2001-2011). Αυτοδιοίκητη ΔΟΑ, έμφαση στο συντονισμό και στη συνεργασία μεταξύ των ΕΟΕ – ΕΟΑ.
- 6^η Δεκαετία (2011 – 2021). Οικονομική κρίση, και η εισαγωγή ΔΟΑ στο ακαδημαϊκό περιβάλλον.

Η μελέτη των αρχείων από τις συνεδριάσεις της επιτροπής της ΔΟΕ στην οποία ανήκει η ΔΟΑ αποτελεί την αρχική και πρωτογενή πηγή πληροφόρησης που διεξήχθη στη συγκεκριμένη διατριβή. Πέρα από σημαντική πηγή πληροφόρησης που άπτεται των στόχων της έρευνας, η μελέτη των συγκεκριμένων αρχείων βοήθησε να προσδιοριστεί η θετικής φύσεως κουλτούρα που όπως παρατηρήθηκε συνόδευε την ίδρυση των ΕΟΑ και η άνευ όρων υποστήριξη της ηγεσίας της ΔΟΕ στην ίδρυση των συγκεκριμένων εκπαιδευτικών οργανισμών κυρίως την 3^η και 4^η δεκαετία λειτουργίας της ΔΟΑ.

Πέρα από το αρχειακό υλικό, πηγή πληροφόρησης και ανάλυσης αποτέλεσαν τα πρακτικά της Διεθνούς Συνόδου της ΔΟΑ για διευθυντές/προέδρους ΕΟΑ ή και για προέδρους Εθνικών Ολυμπιακών Επιτροπών, και πιο συγκεκριμένα τα αποτελέσματα των ομάδων συζήτησης, από το 2005 και μετά που υπάρχουν καταγεγραμμένα. Τα εν λόγω πρακτικά αποτέλεσαν επίσης πηγή ενημέρωσης του καθεστώτος και της δράσεως αρκετών ΕΟΑ μέσω των σύντομων παρουσιάσεων που πραγματοποιούνται στη συγκεκριμένη σύνοδο αλλά και μέσω των δημογραφικών στοιχείων που αφορούσαν τη συμμετοχή και συνεισφορά στις εργασίες της συνόδου από τη πλευρά των ΕΟΑ.

3.2.3 Σχεδιασμός και πραγματοποίηση των συνεντεύξεων

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω στην ποιοτική έρευνα, μια άλλη κύρια πηγή πρωτογενών δεδομένων είναι οι συνεντεύξεις. Ημιδομημένες συνεντεύξεις (δομημένες αλλά όχι ανοικτές-κλειστές) χρησιμοποιήθηκαν στη παρούσα έρευνα. Αυτό σημαίνει ότι προκαθορισμένες ερωτήσεις με προκαθορισμένη σειρά δημιουργήθηκαν για κάθε έναν συνεντευξιζόμενο. Οι Ίσαρη και Πουρκός (2015, σ. 97) αναφέρουν ότι «(*[O]*ο συγκεκριμένος τύπος συνέντευξης παρουσιάζει ευελιξία: α) ως προς την τροποποίηση του

περιεχομένου των ερωτήσεων ανάλογα με τον ερωτώμενο, β) ως προς την εμβάθυνση σε κάποια θέματα με συμμετέχοντες που κρίνονται κατάλληλοι, γ) ως προς τη σειρά με την οποία τίθενται οι ερωτήσεις και δ) ως προς την πρόσθεση ή αφαίρεση ερωτήσεων ή θεμάτων για συζήτηση». Αυτός ο τύπος συνέντευξης θεωρείται ότι επιτρέπει στους συνεντευξιζόμενους να δίνουν πιο ολοκληρωμένες απαντήσεις από ότι στις τυποποιημένες συνεντεύξεις, και ότι εξακολουθεί να παρέχει μια μεγαλύτερη δομή συγκρισιμότητας σε σχέση με τις επικεντρωμένες συνεντεύξεις (Robson, 2007). Πράγματι ο συγκεκριμένος τύπος συνέντευξης παρείχε το νομιμοποιημένο τρόπο που απαιτείται, και ο οποίος επέτρεψε στον ερευνητή να ακολουθήσει την κατάλληλη προσέγγιση, προκειμένου να αποκτηθεί η γνώση και οι πληροφορίες που απαιτούσε η έρευνα, χωρίς να παρεκκλίνει της επιστημολογικής του θέσης.

Στη συγκεκριμένη έρευνα πραγματοποιήθηκαν είκοσι συνεντεύξεις. Ως προς τη κατεύθυνση της ενίσχυσης της εγκυρότητας και αξιοπιστίας της έρευνας, στις συνεντεύξεις επιλέχθηκαν άτομα που προέρχονται από όλους τους κόλπους των υπό εξέταση οργανισμών όπως οι ΕΟΑ, η ΔΟΑ, η ΔΟΕ, αλλά και ακαδημαϊκοί η επαγγελματική πορεία των οποίων τους έχει καταστήσει γνώστες των θεμάτων που η έρευνα πραγματεύεται. Ενδεικτικά, ο Sam Ramsamy, μέλος της ΔΟΕ από τη Νότια Αφρική και μέλος της εκτελεστικής επιτροπής της ΔΟΕ παραχώρησε συνέντευξη αναλύοντας την εμπειρία αλλά και τις θέσεις της ΔΟΕ αναφορικά με τα θέματα που εξετάζονται στη συγκεκριμένη έρευνα. Η Nicole Girard-Savoy, επικεφαλής του τμήματος Οικονομικών και Προώθησης Ολυμπιακών Αξιών της Ολυμπιακής Αλληλεγγύης παραχώρησε συνέντευξη στην οποία αναφέρθηκε στις θέσεις της ΔΟΕ που αφορούν τις ΕΟΑ. Επίσης συνεντεύξεις παραχώρησαν ο Πρόεδρος της ΔΟΑ Ισίδωρος Κούβελος και ο επίτιμος Κοσμήτορας Καθηγητής Κωνσταντίνος Γεωργιάδης του οποίου η παρουσία στη ΔΟΑ, αρχικά ως κοσμήτορας αριθμεί ήδη 32 χρόνια. Κατά τη διάρκεια της παραμονής της ερευνήτριας στη Λωζάννη για τη συλλογή του αρχειακού υλικού, διεξήχθησαν δύο συνεντεύξεις με στελέχη τα οποία ασχολούνται κατά κύριο λόγο με ζητήματα τα οποία ερευνώνται στη παρούσα διατριβή, τόσο στη Διεθνή Ολυμπιακή Επιτροπή όσο και στο Κέντρο Ολυμπιακών Σπουδών της ΔΟΕ. Συγκεκριμένα, πραγματοποιήθηκε συνέντευξη με την Nuria Puig, η οποία εξ' αρχής της ίδρύσεως του ΚΟΣ της ΔΟΕ είναι επικεφαλής των σχέσεων με ακαδημαϊκά ιδρύματα και την Elizabeth Sluyter-Mathew, υπεύθυνη έργου στο Τμήμα Διεθνούς Συνεργασίας και Ανάπτυξης της ΔΟΕ το διαστημα 2009-2017, ενώ από το 2004 είχε εργαστεί ως υπεύθυνη έργου στο τμήμα μαρκετινγκ της ΔΟΕ. Επίσης, συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν με πέντε

καταξιωμένους ακαδημαϊκούς των οποίων το έργο αναγνωρίζεται διεθνώς στους κύκλους της Ολυμπιακής κοινότητας. Πρόκειται για τον Γερμανό ιστορικό Norbert Müller, τον Αμερικανό John MacAloon, τον Βρετανό Jim Parry, τον Καναδό Bruce Kidd, και την Ουκρανή Maria Bulatova. Επιπροσθέτως, συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν με πρόσωπα που υπηρετούν το Ολυμπιακό Κίνημα μέσω των ΕΟΑ των χωρών τους και όχι μόνο, και είναι οι Conrado Durandez, Πρόεδρος της ΕΟΑ της Ισπανίας, ιδρυτής και Πρόεδρος της Ένωσης Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών της Πανιβηρικής χερσονήσου, ο Fernando Beltranena Διευθυντής επί σειρά ετών της ΕΟΑ της Γουατεμάλα, ο Ridha Layouni Διευθυντής της ΕΟΑ της Τυνησίας και Πρόεδρος της Ένωσης Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών της Αφρικής, ο Pedro Cordona, Διευθυντής της ΕΟΑ του Πουέρτο Ρίκο, ο Henry Tandau, Διευθυντής της ΕΟΑ της Τανζανίας, ο Διευθυντής της ΕΟΑ, της Κροατίας και εκτελεστικό μέλος του ΔΣ των Ευρωπαϊκών ολυμπιακών ακαδημιών Sasa Ceraj, ο Sanjaye Gobooodun, Πρόεδρος της ΕΟΑ του Μαυρίκιου και Γενικός Γραμματέας της Ένωσης Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών της Αφρικής, ο Lozan Mitev Διευθυντής της ΕΟΑ της Βουλγαρίας, ο Arnaud Richard, διευθυντής της ΕΟΑ της Γαλλίας.

Πίνακας 7: Συνεντεύξεις με τους ειδικούς

Αριθμός Ατόμων	Όνομα - επώνυμο	Ιδιότητα	Ημερομηνία & διάρκεια συνέντευξης	Μέθοδος
1	Sam RAMSAMY	Μέλος ΔΟΕ	19/6/2013 (55 min.)	In person
2	Ισίδωρος ΚΟΥΒΕΛΟΣ	Πρόεδρος ΔΟΑ	18/7/2019	In writing
3	Κωνσταντίνος ΓΕΩΡΓΙΑΔΗΣ	Επίτιμος κοσμήτορας ΔΟΑ	24/7/2019 (45min)	In person
4	Nicole GIRARDE-SAVOY	Επικεφαλής Οικονομικών Ολυμπιακής Αλληλεγγύης ΔΟΕ	8/5/2018 (57 min.)	In person
5	Norbert MÜLLER	Ακαδημαϊκός	12/5/2019 (2hrs&4min.)	In person
6	Conrado DURANDEZ	Διευθυντές/πρόεδροι ΕΟΑ	7/11/2017	In person
7	John MACALOON	Ακαδημαϊκός	14/5/2019 (11 min.)	In person
8	Maria BULATOVA	Ακαδημαϊκός	12/5/2019 (17 min.)	In person
9	Jim PARRY	Ακαδημαϊκός	2/11/2012 (49 min.)	In person
10	Bruce KIDD	Ακαδημαϊκός	21/6/2012 (50 min.)	In person
11	Fernando BELTRANENA	Διευθυντές/πρόεδροι ΕΟΑ	5/10/2016	In writing
12	Ridha LAYOUNI	Διευθυντές/πρόεδροι ΕΟΑ	13/5/2019 (32 min.)	In person
13	Pedro CORDOVA	Διευθυντές/πρόεδροι ΕΟΑ	13/5/2019 (19 min.)	In person
14	Henry-Benny TANDAU	Διευθυντές/πρόεδροι ΕΟΑ	31/5/2019	In writing
15	Sasa CERAJ	Διευθυντές/πρόεδροι ΕΟΑ	30/5/2019	In writing
16	Sanjaye GOBOODUN	Διευθυντές/πρόεδροι ΕΟΑ	12/5/2017 (32 min.)	In person
17	Lozan MITEV	Διευθυντές/πρόεδροι ΕΟΑ	12/5/2017 (54 min.)	In person
18	Arnaud RICHARD	Διευθυντές/πρόεδροι ΕΟΑ	30/5/2019	In writing
19	Nuria PUIG	Σχέσεις με ακαδημαϊκά ιδρύματα ΚΟΣ-ΔΟΕ	13/2/2014	In person
20	Elizabeth SLUYTER - MATHEW	(2009-2017) project manager ICD	13/2/2014 (75min.)	In person

Η δοκιμαστική έρευνα (πιλοτική έρευνα) είναι ένα σημαντικό στάδιο (Oppenheim, 1992) καθώς επιδιώκει να ανιχνεύσει: α) αν οι ερωτήσεις γίνονται κατανοητές, β) αν η κάθε ερώτηση εξασφαλίζει την πληροφορία για την οποία σχεδιάστηκε και γ) αν εξασφαλίζει το ενδιαφέρον και τη συνεργασία όσων έλαβαν μέρος. Στη παρούσα διατριβή προκαταρκτικές/δοκιμαστικές συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν

το 2013 προκειμένου να φανεί η αντίδραση των συνεντευζιαζόμενων και η δυσκολία ή ευκολία στον τρόπο με τον οποίο θα απαντούσαν στις ερωτήσεις, η ενατένισή τους ή μη, για τα ζητήματα που πραγματεύεται η έρευνα. Η ενέργεια αυτή συνέβαλε ώστε να αφαιρεθούν κάποιες θεωρητικές ερωτήσεις που φάνηκε να κουράζουν τους συνεντευζιαζόμενους. Αποφασίστηκε οι ερωτήσεις να σχεδιαστούν εκ νέου προκειμένου να εστιάσουν (α) αποκλειστικά στο έργο των ΕΟΑ και στη συνεισφορά τους στο αθλητικό γίνεσθαι, (β) στη συμπεριφορά των εμπλεκόμενων φορέων στο έργο των ΕΟΑ, και (γ) στις δυσκολίες και τα εμπόδια που γίνονται τροχοπέδη στην εύρυθμη λειτουργία αυτών.

Στις πέντε προκαταρκτικές συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν στη διάρκεια της 11^{ης} Κοινής Συνόδου της ΔΟΑ για Προέδρους ή Διευθυντές ΕΟΑ και για Επίσημους ΕΟΕ, συνεντεύξεις έγιναν με τους εκπροσώπους της Αργεντινής, της Ζιμπάμπουε, της Λιβύης, της Μεγάλης Βρετανίας, και της Φινλανδίας.

3.2.4 Ανάλυση συνεντεύξεων

Στη διαδικασία μετατροπής των ποιοτικών συνεντεύξεων σε δεδομένα ακολουθήθηκε η διαδικασία που αναφέρεται παρακάτω. Οι δεκαπέντε προφορικές και οι πέντε γραπτές συνεντεύξεις αποτέλεσαν αντικείμενο θεματικής ανάλυσης. Η μέθοδος της θεματικής ανάλυσης που χρησιμοποιήθηκε για τη μεταγραφή των προφορικών και γραπτών συνεντεύξεων ήταν μια υβριδική προσέγγιση, η οποία ενσωμάτωσε την επαγωγική προσέγγιση (θέματα που προέκυψαν από τις συνεντεύξεις) Boyatzis (1998) και την αφαιρετική προσέγγιση (απαντήσεις σε ερωτήσεις που τέθηκαν και σχετίζονται με τις αρχές των θεωριών που χρησιμοποιήθηκαν), η οποία αναπτύχθηκε από τους Crabtree και Miller (1999). Η υβριδική προσέγγιση ουσιαστικά αναφέρεται στο συνδυασμό μεθόδων ανάλυσης με στόχο τη βέλτιστη εκμετάλλευση των θετικών στοιχείων και των δύο προσεγγίσεων. Πρακτικά, για καθεμία από αυτές πραγματοποιήθηκε αρχικά, η απομαγνητοφώνηση τους, η ηλεκτρονική καταγραφή και αποθήκευσή τους. Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν στα αγγλικά, δεδομένου ότι οι δεκαοχτώ από τους είκοσι συνεντευζιαζόμενους ήταν αλλοδαποί με μόνο τέσσερις από τους είκοσι να έχουν την αγγλική ως μητρική γλώσσα. Πρέπει να τονιστεί, ότι προηγήθηκε της ηλεκτρονικής καταγραφής η μετάφραση των συνεντεύξεων από την ερευνήτρια, στα ελληνικά, διότι αυτό θα διευκόλυνε στη πορεία της συγγραφής της διατριβής που είχε αποφασιστεί να γίνει στα ελληνικά. Οι συνεντεύξεις για τον πρόεδρο και τον επίτιμο κοσμήτορα της ΔΟΑ έγιναν στα ελληνικά. Είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι η μη χρήση της μητρικής γλώσσας δε φάνηκε να επηρεάζει την εγκυρότητα των απαντήσεων που δόθηκαν διότι τα

άτομα που επιλέχθηκαν για τις συνεντεύξεις είχαν επαρκή γνώση της αγγλικής γλώσσας, ενώ παράλληλα ως ειδήμονες του θέματος που πραγματεύεται η έρευνα, απάντησαν με ευχέρεια και βεβαιότητα ως προς τις απόψεις που παρέθεσαν. Εξάλλου αυτός ήταν ένας από τους λόγους που είχαν προηγηθεί οι πιλοτικές συνεντεύξεις, οι οποίες είχαν ουσιαστικά μηδενίσει τη πιθανότητα μιας τέτοιας αρνητικής εξέλιξης. Σε συνέχεια της μετάφρασης και καταγραφής των συνεντεύξεων, ακολούθησε η ομαδοποίησή τους ως προς τις απαντήσεις που δόθηκαν προκειμένου να καταγραφούν τα σημαντικά ζητήματα και να εντοπιστούν οι όμοιες απόψεις. Η ομαδοποίηση των θεμάτων βοήθησε την ερευνήτρια να εξοικειωθεί πλήρως με τα δεδομένα αυτών και να προχωρήσει στο επόμενο βήμα της ερευνητικής διαδικασίας που είναι η κωδικοποίηση των δεδομένων που προέκυψαν από τις συνεντεύξεις. Η κωδικοποίηση των δεδομένων που προέκυψαν από τις συνεντεύξεις ταξινομήθηκε κάτω από το ευρύτερο πλαίσιο «απόψεις των ειδικών» (α) για τη ΔΟΑ και (β) για τις ΕΟΑ.

Οι «απόψεις των ειδικών» για τη ΔΟΑ – κωδικοποίηση των δεδομένων – αφορούν: (α) τη σχέση ΔΟΕ – ΔΟΑ (εμπόδια και αμφιλεγόμενα), (β) τα οφέλη της ΔΟΕ από τη λειτουργία της ΔΟΑ, και (γ) την παρουσία και συνεισφορά της ΔΟΑ στο ΟΚ.

Οι «απόψεις των ειδικών» για τις ΕΟΑ – κωδικοποίηση των δεδομένων – αφορούν: (α) το ουσιαστικό έργο των ΕΟΑ, (β) τη σχέση ΔΟΑ – ΕΟΑ, και (γ) εμπόδια στο έργο των ΕΟΑ και αναγνώριση από τη ΔΟΕ.

3.2.5 Σχεδιασμός των ερωτηματολογίων

Όπως προαναφέρθηκε η στοχοθέτηση είναι άμεσα συνδεδεμένη με τις πληροφοριακές ανάγκες του ερευνητή. Σύμφωνα με τον Ιωσηφίδη (2008) για την κατάρτιση του κατάλληλου ερωτηματολογίου θα πρέπει να έχουν προηγηθεί α) προσδιορισμός και εξειδίκευση του στόχου της έρευνας, β) επιλογή της μεθόδου συλλογής των δεδομένων και γ) κατανόηση των χαρακτηριστικών των ερωτώμενων.

Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου για τη συγκεκριμένη έρευνα βασίστηκε στους στόχους που η έρευνα επιδιώκει να εξυπηρετήσει. Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε έπειτα από μελέτη των παραγόντων που επιδρούν στην εύρυθμη λειτουργία των ΕΟΑ και που βεβαιότατα άπτονται του σκοπού και των στόχων της έρευνας. Επίσης αναζητήθηκαν πληροφορίες που θα είναι εν δυνάμει χρήσιμες και στους υπευθύνους των Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών, της ΔΟΑ και της ΔΟΕ. Πιο συγκεκριμένα η συγκρότηση των ερωτήσεων αφορούσε:

- Ερωτήσεις σχετικά με τον τρόπο οργάνωσης, διοίκησης και λειτουργίας των ΕΟΑ.

- Διερευνητικές ερωτήσεις σχετικά με το έργο που επιτελούν προκειμένου να διαφανεί η ομαλή ή μη λειτουργία τους.
- Αναγνωριστικές ερωτήσεις που αφορούν τις σχέσεις με τους εμπλεκόμενους φορείς.
- Ερωτήσεις σχετικά με τις ανάγκες και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν.

Αποτελείται από είκοσι, ανοιχτού και κλειστού τύπου ερωτήσεις. Το ερωτηματολόγιο γράφτηκε στα αγγλικά (Παράρτημα I) και μεταφράστηκε στη γαλλική (Παράρτημα II) γλώσσα, που μαζί με την ελληνική αποτελούν τις επίσημες γλώσσες της ΔΟΑ. Αποφασίστηκε ότι η ετήσια Διεθνής Σύνοδος της ΔΟΑ για Διευθυντές / Προέδρους ΕΟΑ και επισήμους ΕΟΕ ήταν ο κατάλληλος τόπος και χρόνος για μοιραστούν τα ερωτηματολόγια. Οι μετέχοντες στη συγκεκριμένη σύνοδο είναι ο κατεξοχήν πληθυσμός από τον οποίο ήταν επιθυμητό και αναγκαίο να αντληθούν πληροφορίες. Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας αφορούν πρωτίστως τον συγκεκριμένο πληθυσμό. Στα πλαίσια πιλοτικής έρευνας ερωτηματολόγια μοιράστηκαν το 2014 στους μετέχοντες της 14^{ης} Διεθνούς Συνόδου για Διευθυντές και Προέδρους ΕΟΑ και επισήμους ΕΟΕ. Στα πλαίσια επίσης της πιλοτικής έρευνας απαντήθηκαν 55 ερωτηματολόγια από εκπροσώπους 51 χωρών. Από τη Ρωσία, τη Λιθουανία, την Πολωνία, και την Πορτογαλία απάντησαν και οι δύο εκπρόσωποι που συμμετείχαν στη σύνοδο. Από τα 55 ερωτηματολόγια που συμπληρώθηκαν το 2014 τα 5 από αυτά ήταν από εκπροσώπους γαλλόφωνων χωρών. Δύο χρόνια αργότερα, το 2016, το ίδιο ερωτηματολόγιο μοιράστηκε εκ νέου στην αντίστοιχη σύνοδο προκειμένου να απαντηθεί και από εκπροσώπους άλλων χωρών αλλά και για να ελεγχθεί η εγκυρότητα των απαντήσεων που δόθηκαν το 2014. Το 2016 το ερωτηματολόγιο απάντησαν 70 άτομα από 57 διαφορετικές χώρες. Εις διπλούν απαντήσεις όσον αφορά τη χώρα δόθηκαν από τους εκπροσώπους της Λιθουανίας, Παραγουάης, Λευκορωσίας, Περού, Νέας Ζηλανδίας, Πορτογαλίας, Φινλανδίας, Κένυας, Ουγκάντας, ενώ από το Ταϊβάν συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο και οι τρεις εκπρόσωποι που συμμετείχαν στη σύνοδο. Από τα 70 ερωτηματολόγια που συμπληρώθηκαν το 2016 τα 11 από αυτά ήταν από εκπροσώπους γαλλόφωνων χωρών. Το 2017 το ερωτηματολόγιο μοιράστηκε σε εκπροσώπους χωρών που συμμετείχαν στη συγκεκριμένη ετήσια σύνοδο της ΔΟΑ αλλά που τα προηγούμενα χρόνια είτε δεν είχαν συμμετάσχει στη σύνοδο είτε απλώς δεν είχαν απαντήσει στο ερωτηματολόγιο. Επεστράφησαν απαντημένα ερωτηματολόγια από 8 χώρες. Το ίδιο έτος η ερευνήτρια έπειτα από επικοινωνία μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου έλαβε απάντηση από πέντε ακόμη χώρες (Νορβηγία, Ιταλία, Κατάρ, Ισραήλ, Ουγγαρία, Μοζαμβίκη). Το 2018

αντλήθηκαν τα τελευταία στοιχεία της έρευνας μέσω ερωτηματολογίων από 9 χώρες (Ισλανδία, Κομόρες, Μαλδίβες, Μολδαβία, Μπαχρέιν, Ουρουγουάη, Παναμάς, Σγκαπούρη, Τσεχία). Το 2018 επίσης ελήφθησαν εκ νέου συμπληρωμένα ερωτηματολόγια από τις ΕΟΑ των ΗΠΑ και της Γερμανίας. Από τις 149 ΕΟΑ που επισήμως φαίνονται εγγεγραμμένες στον κατάλογο της ΔΟΑ (IOA Directory, 2018) καταγράφηκε το έργο 122 από αυτές. Συνολικά συμμετείχαν στην έρευνα μέσω των ερωτηματολογίων οι εκπρόσωποι 99 Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών. Για τις υπόλοιπες 23 τα στοιχεία προέκυψαν από δευτερογενείς πηγές όπως τα πρακτικά των συνόδων της ΔΟΑ. Στον Πίνακα 9 αποτυπώνεται ο αριθμός των ΕΟΑ που έλαβαν μέρος στην έρευνα ανά ήπειρο. Πρέπει να επισημανθεί ότι το ποσοστό συμμετοχής των ΕΟΑ όπως παρουσιάζεται στο παρακάτω πίνακα είναι το αριθμητικό αποτέλεσμα που αφορά τις ΕΟΑ που είναι σε λειτουργία (146 σύμφωνα με τα στοιχεία της παρούσας έρευνας) και όχι τις ΕΟΑ σύμφωνα με τα στοιχεία που δίνονται από τη ΔΟΑ (149). Ο αριθμός των ΕΟΑ που διατηρεί η ΔΟΑ είναι εντός παρενθέσεως στη δεύτερη στήλη του Πίνακα 9.

Πίνακας 8: Ποσοστό συμμετοχής ΕΟΑ στην έρευνα

146 ΕΟΑ σε λειτουργία /(149) ΕΟΑ (IOA directory, 2018)			
Συμμετείχαν 99 ΕΟΑ			
Ήπειρος	ΕΟΑ	Συμμετοχή στην έρευνα	Ποσοστό συμμετοχής
ΑΜΕΡΙΚΗ	31 (32)	19	61%
ΑΣΙΑ	28 (30)	20	71 %
ΑΦΡΙΚΗ	43 (42)	27	62%
ΕΥΡΩΠΗ	42	32	76%
ΩΚΕΑΝΙΑ	2 (3)	1	50%

3.2.6 Ανάλυση των ερωτηματολογίων

Όπως προαναφέρθηκε η συλλογή των ερωτηματολογίων έγινε σταδιακά από το 2014 μέχρι το 2018. Πρέπει να επισημανθεί εδώ, ότι τον Ιούλιο του 2017 είχε ολοκληρωθεί πέραν του μισού η συγγραφή της διατριβής και είχαν ήδη προκύψει σχετικά αποτελέσματα. Μέρος των αποτελεσμάτων που είχαν προκύψει παρουσιάστηκαν τον Μάιο του 2018 στη 14^η Διεθνή Κοινή Σύνοδο της ΔΟΑ. Τα ερωτηματολόγια που συγκεντρώθηκαν το 2018 ήταν επιπλέον δουλειά, που λειτούργησε εις βάρος της παράδοσης και υποστήριξης της διατριβής. Εντούτοις, λόγω του ότι θα αυξάνονταν το δείγμα των ΕΟΑ που θα συμμετείχε στην έρευνα και θα ενισχύονταν με αυτόν τον τρόπο η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων, αποφασίστηκε να πραγματοποιηθεί, η διανομή των

ερωτηματολογίων σε εκπροσώπους ΕΟΑ, που δεν είχαν συμμετάσχει κατά τα παρελθόντα έτη.

Αποφασίστηκε ότι ο πιο ασφαλής τρόπος, που θα εξασφάλιζε τη συμμετοχή των εκπροσώπων των ΕΟΑ στην έρευνα, ήταν μέσω ερωτηματολογίων με τον συμβατικό τρόπο, συγκεκριμένα, στην ετήσια σύνοδο που διοργανώνει η ΔΟΑ. Η διαδικασία που ακολουθήθηκε μετά τη συλλογή των ερωτηματολογίων ήταν η εισαγωγή των δεδομένων σε λογιστικά φύλλα του προγράμματος Microsoft Excel, και η χρησιμοποίηση των παρεχόμενων λειτουργιών του λογισμικού προκειμένου να ανταποκριθεί στις αριθμητικές και στατιστικές ανάγκες τις έρευνας. Μέσω του συγκεκριμένου λογισμικού τα δεδομένα αποδόθηκαν επίσης γραμμικά με ιστογράμματα ή γραφήματα σε κάθε μια από τις 17 κλειστού τύπου ερωτήσεις του ερωτηματολογίου. Τα δεδομένα αφορούν στις 17 από τις 20 ερωτήσεις του ερωτηματολογίου για 99 Εθνικές Ολυμπιακές Ακαδημίες. Στις τρεις ανοικτού τύπου ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, δηλαδή στις ερωτήσεις 9, 19 και 20 έγινε ομαδοποίηση των απαντήσεων και κωδικοποίηση αυτών. Στην ερώτηση 19 που αφορά τα προβλήματα που οι ΕΟΑ αντιμετωπίζουν η ομαδοποίηση αφορούσε την έλλειψη οικονομικών πόρων τις ελλείψεις σε ανθρώπινο δυναμικό, την έλλειψη πολιτικής στήριξης την έλλειψη ξεκάθαρης στρατηγικής τη μη αναγνώριση και παραδοχή του έργου της ΔΟΑ από όλους τη μη κατανόηση από τον πολιτικό κόσμο της αξίας και της δύναμης της ΔΟΑ. Στην ερώτηση 20, που αφορά την αναμενόμενη στήριξη από τη ΔΟΑ την οποία οι ΕΟΑ προσδοκούν, η ομαδοποίηση αφορούσε τις εκπαιδευτικές υποχρεώσεις πρωτοκαθεδρία/υπεροχή/ αρτιότητα ΔΟΑ τις γενικές κατευθυντήριες γραμμές δομής και στρατηγικής στόχευσης των ΕΟΑ και τη συνεχή επικοινωνία της ΔΟΑ με τις ΕΟΑ και τη ΔΟΕ.

Έπειτα από την ομαδοποίηση των απαντήσεων για τις ερωτήσεις 19 και 20 του ερωτηματολογίου η κωδικοποίηση των δεδομένων που προέκυψαν ήταν: (α) η σταθερή χρηματοδότηση, (β) οι κατευθυντήριες γραμμές για ξεκάθαρη στρατηγική στόχευση, (γ) το ανθρώπινο δυναμικό, (δ) η πολιτική στήριξη, και (ε) η επικοινωνία. Η ανάλυση των ερωτηματολογίων με τον τρόπο που περιεγράφηκε λειτούργησε ως βάση δεδομένων για τις ΕΟΑ και οδηγός στη μετέπειτα πορεία της έρευνας για τις 99 ΕΟΑ που ερευνήθηκαν, διότι όλα τα στοιχεία καταχωρήθηκαν στον συγκεκριμένο χώρο, ενώ αλλαγές, νέες καταχωρήσεις ή τροποποιήσεις ήταν εύκολο να εφαρμοστούν.

3.2.7 Δευτερογενείς πηγές δεδομένων

Μέρος της έρευνας που πραγματοποιήθηκε, αφορά την καταγραφή όσο το δυνατό περισσότερων πληροφοριών υπάρχουν διαθέσιμες και αφορούν στις ΕΟΑ μέσω δευτερογενών πηγών. Οι πληροφορίες αυτές αφορούν την ιστορική εξέλιξη των ΕΟΑ, το έργο αυτών μέχρι του σημείου που υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες και οποιαδήποτε άλλα στοιχεία που συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων που η έρευνα πραγματεύεται. Συγκεκριμένα, οι δευτερογενείς πηγές πληροφόρησης που χρησιμοποιήθηκαν προέρχονται από πηγές του διαδικτύου, τα πρακτικά των συνόδων της ΔΟΑ, τις δημοσιεύσεις του Κέντρου Ολυμπιακών Σπουδών, τον κατάλογο της ΔΟΑ για τις ΕΟΑ φυλλάδια άλλων θεσμικών οργάνων, περιοδικά και εφημερίδες.

3.3 Αξιοπιστία και εγκυρότητα

Οι ποιοτικές έρευνες στις κοινωνικές επιστήμες, τυγχάνουν μεγάλης κριτικής για την εγκυρότητα και αξιοπιστία τους. Για την αντιμετώπιση αυτής της κριτικής, οι Eisenhart & Howe, (1992, σ. 2) συνιστούν την εξεύρεση μεθοδολογικών στρατηγικών που θα ενδυναμώνουν τη συνέπεια του μεθοδολογικού σχεδιασμού και την ίδια τη διεξαγωγή μιας ποιοτικής έρευνας. Ο Denzin (1994α) και οι Fontana και Frey (1994), αναφέρονται στους τρόπους που θα πραγματεύονται με επιτυχία την «τέχνη της επιστήμης» της ποιοτικής έρευνας.

Στη παρούσα διατριβή τόσο κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού όσο και κατά τη διάρκεια υλοποίησης της έρευνας και της απόδοσης στον γραπτό λόγο του όλου εγχειρήματος, καταβλήθηκε προσπάθεια για εργασία επί τη βάση δεοντολογικών αρχών. Η διασφάλιση της εγκυρότητας και αξιοπιστίας στον βαθμό που ήταν εφικτό πραγματοποιήθηκε με τους τρόπους που περιγράφονται παρακάτω. Κατ' αρχάς, ιδιαίτερη προσοχή καταβλήθηκε στη διάρκεια πραγματοποίησης των συνεντεύξεων σε μια προσπάθεια να μην υπάρχει, έστω και ακούσια παρέμβαση, στις απόψεις και θέσεις των ερωτώμενων.

Ένα σοβαρό θέμα που τέθηκε από το αρχικό στάδιο του σχεδιασμού της έρευνας, ήταν αυτό της διασφάλισης της πειστικότητας των αναλύσεων και εξηγήσεων, των δεδομένων που θα προκύπταν. Δηλαδή, κάτι στο οποίο δόθηκε ιδιαίτερη προσοχή ήταν η επιστημονική προσέγγιση για την επίτευξη των στόχων της έρευνας μέσω της χρήσης της κατάλληλης θεωρίας, που θα διασφάλιζε την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων. Ιδιαίτερα στο κομμάτι της έρευνας που αφορά την εφαρμογή των ποιοτικών προσεγγίσεων, δηλαδή στο αρχειακό υλικό, τις συνεντεύξεις, αλλά και τις ανοικτού τύπου ερωτήσεις του

ερωτηματολογίου η επιλογή με ακρίβεια των κατάλληλων επιστημονικών θεωριών ήταν εκ των ων ουκ άνευ ζητήματα. Στον Πίνακα 9 απεικονίζονται οι ερευνητικοί στόχοι, και οι θεωρίες που χρησιμοποιήθηκαν, για να πλαισιώσουν και να εξηγήσουν με εγκυρότητα, τα δεδομένα που προκύψανε.

Πίνακας 9: *Ερευνητικοί στόχοι σε αντιστοιχία με τα εννοιολογικά πλαίσια και τα ερευνητικά εργαλεία*

Ερευνητικοί στόχοι	Θεωρητικό πλαίσιο	Ερευνητικά Εργαλεία
Αποτίμηση Λειτουργίας ΕΟΑ	Χρηστή Διακυβέρνηση	Ερωτηματολόγια (ερ. 2, 3, 4, 5, 6, 12, 20), συνεντεύξεις
Μοντέλο Διακυβέρνησης & παράγοντες επιβίωσης	Μοντέλο Διακυβέρνησης	Ερωτηματολόγια (ερ. 3, 4, 5, 6, 15)
Οργανωτικοί πόροι / ανάγκες και προβλήματα των ΕΟΑ	Θεωρία εξάρτησης από τους πόρους	Αρχειακό υλικό / ερωτηματολόγια (ερ. 2, 3, 6, 4, 5, 11, 13, 14), συνεντεύξεις
Δίκτυα δραστηριοποίησης ΕΟΑ	Δια-οργανωτικές σχέσεις	Αρχειακό υλικό ερωτηματολόγια (ερ. 7, 8, 10), συνεντεύξεις
Συμβολή ΔΟΕ	Θεσμική θεωρία	Αρχειακό υλικό ερωτηματολόγια (ερ. 19, 20), συνεντεύξεις
Συμβολή ΔΟΑ	Θεσμική θεωρία	Αρχειακό υλικό ερωτηματολόγια (ερ.15, 19), συνεντεύξεις, δευτερεύουσες πηγές

Για την ανάλυση τόσο του αρχειακού υλικού όσο και των συνεντεύξεων δεν χρησιμοποιήθηκαν ηλεκτρονικά προγράμματα επεξεργασίας των δεδομένων της ποιοτικής έρευνας, όπως π.χ., το ευρέως γνωστό λογισμικό πρόγραμμα NVIVO ή κάποιο άλλο. Ο λόγος αφορά στα δύο από τα τρία μειονεκτήματα της χρήσης τέτοιων λογισμικών προγραμμάτων στη ποιοτική έρευνα που επισημαίνονται από τη Κασσέρη (2014) και τους Κόμη και Εργαζάκη (2010). Αυτά είναι α) τα προγράμματα έχουν την τάση να επιβάλλουν συγκεκριμένες προσεγγίσεις στην ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων και β) τελικά, δεν κάνουν τα ίδια την ανάλυση και ερμηνεία, απλώς υποβοηθούν.

Επιπλέον, είναι σημαντικό να επισημανθεί, ότι καθώς η πρόσβασή στο διαδίκτυο είναι καθολική σε όλες τις χώρες του κόσμου, οι διαδικτυακές έρευνες αποτελούν μια ενδιαφέρουσα επιλογή για έναν ερευνητή, λόγω των πολλών πλεονεκτημάτων που προσφέρουν, τόσο στο στάδιο της συλλογής όσο και στο στάδιο της επεξεργασίας και

ανάλυσης. Ωστόσο, η διεξαγωγή ερευνών μέσω διαδικτύου καθίσταται εν μέρει προβληματική, και είναι πολλοί αυτοί που θεωρούν τη διαδικτυακή έρευνα ως ένα εύκολο αλλά αναξιόπιστο τύπο έρευνας (Dillman et al., 1998a; VanDijk 2000; Crawford et al., 2001; Miler et al., 2002).

Συνοψίζοντας, χρησιμοποιήθηκαν τέσσερις πηγές άντλησης πληροφοριών. Οι συνεντεύξεις, τα ερωτηματολόγια, το αρχειακό υλικό που συγκεντρώθηκε από τη ΔΟΑ και τη ΔΟΕ, και τα πρακτικά των συνόδων της ΔΟΑ. Η εγκυρότητα των ευρημάτων ενισχύθηκε μέσω της χρήσης διαφορετικών πηγών πληροφόρησης που όπως υποστηρίζουν οι Babbie (2004) και Cresswell (2003) βελτιώνουν την εσωτερική εγκυρότητα ενός ερευνητικού έργου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV

4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο πραγματοποιείται η παρουσίαση και η ερμηνεία των ευρημάτων της διδακτορικής διατριβής. Πρώτον γίνεται ανάλυση και παρουσίαση των δεδομένων που αφορούν την πορεία, το έργο και την εξέλιξη που έχει συντελεστεί στη ΔΟΑ. Πηγή άντλησης των δεδομένων ήταν η μελέτη των αρχείων της ΔΟΕ, και συγκεκριμένα οι συνεδριάσεις της επιτροπής που ανήκει η ΔΟΕ καθώς και οι συνεδριάσεις της Εφορείας της ΔΟΑ. Δεύτερον, παρουσιάζεται η ανάλυση των ερωτηματολογίων, και τρίτον, γίνεται ανάλυση των συνεντεύξεων με βάση τα ζητήματα με τα οποία καταπιάνεται η συγκεκριμένη διατριβή, δηλαδή, παρουσιάζονται οι απόψεις των «ειδικών» σε ζητήματα που αφορούν στους στόχους της διατριβής.

4.1 Ανάλυση πορείας ΔΟΑ ανά δεκαετία (1961-2021)

Η ΔΟΑ ολοκληρώνει σε λίγους μήνες την έκτη δεκαετία λειτουργίας και προσφοράς στο Ολυμπιακό Κίνημα. Στο τμήμα αυτό θα εξεταστεί η εξέλιξη της ΔΟΑ ανά δεκαετία, ξεκινώντας από την ίδρυσή της το 1961 μέχρι σήμερα. Τα στοιχεία και οι πληροφορίες που παρουσιάζονται πηγάζουν από τη μελέτη των επίσημων αρχείων της ΔΟΕ που αφορούν της συνεδριάσεις της επιτροπής της ΔΟΕ στην οποία εντάσσεται η ΔΟΑ. Τα εν λόγω αρχεία καλύπτουν την περίοδο από το 1961 μέχρι και το 2021. Η καταγραφή της πορείας της ΔΟΑ ανά δεκαετία θα ολοκληρωθεί με μια συμπερασματική σύνθεση των στοιχείων που προέκυψαν.

4.1.1 Προσδιορισμός ρόλου και φυσιολογίας ΔΟΑ

Πρόκειται για τη πρώτη δεκαετία υπόστασης και λειτουργίας της Διεθνούς Ολυμπιακής Ακαδημίας, δηλαδή τα έτη 1961 μέχρι 1971. Στη συγκεκριμένη δεκαετία, όπως προκύπτει από τα αρχεία των πρακτικών συνεδρίασης της επιτροπής (IOC Commission for the IOA, 1967, 1968a, 1968b, 1969, 1970, 1971a, 1971b) μπαίνουν οι βάσεις, προσδιορίζεται ο ρόλος και η φυσιολογία, τίθενται οι στόχοι αλλά και οι κανονισμοί της νεοσύστατης «Ολυμπιακής Ακαδημίας» όπως ονομάστηκε αρχικά η ΔΟΑ. Συγκεκριμένα, ο πρώτος προσωρινός Κανονισμός της ΔΟΑ συντάχθηκε τον Οκτώβριο του 1961. Η έρευνα της Pappas (1977) αναφέρει τη Γερμανία και την Αυστρία ως τους πιο ενθουσιώδες υποστηρικτές του έργου της ΔΟΑ στη διάρκεια της «[N]νηπιακής ηλικίας» της ΔΟΑ. Όσον αφορά το οικονομικό κομμάτι, την περίοδο αυτή,

η ΔΟΑ χρηματοδοτείται αποκλειστικά από το Ελληνικό κράτος με τα κονδύλια που διατίθενται μέσω της Ελληνικής Ολυμπιακής Επιτροπής. Η γνωστή έως τότε «*Ολυμπιακή Ακαδημία*» τιτλοφορείται με τον όρο «Διεθνής» τον Οκτώβριο του 1962, κατά τον δεύτερο προσωρινό κανονισμό τον οποίο εγκρίνει η ΕΟΕ, λόγω του ότι βρίσκεται υπό τη αιγίδα της ΔΟΕ και διότι οι ομιλητές και οι μετέχοντες που συμμετέχουν είναι από όλον τον κόσμο. Η Pappas (1977) επιδεικνύει τη ροπή της ΔΟΑ να χρησιμοποιήσει τη σύνδεσή της με τη ΔΟΕ ως κύριο μέσο επίτευξης διεθνούς προβολής και αξιοπιστίας, που όμως δε βρίσκει ανταπόκριση από τη πλευρά της ΔΟΕ. Η Pappas διαπιστώνει μια προφανή έλλειψη ενθουσιασμού από τη ΔΟΕ και απουσίας εμπιστοσύνης προκειμένου να τονωθεί το ενδιαφέρον για τη ΔΟΑ. Παρά ταύτα ο δεύτερος προσωρινός κανονισμός, τροποποιήθηκε το Σεπτέμβριο του 1966, μόνο και μόνο για να συμπεριληφθεί σε αυτόν η υποεπιτροπή της ΔΟΕ για τη ΔΟΑ που μόλις είχε συσταθεί. Αρχίζει έτσι να διαφαίνεται μια προσπάθεια να συγκαταλεγεί και επισήμως η ΔΟΑ, στους κόλπους του κεντρικού οργάνου διοίκησης του Ολυμπιακού Κινήματος, δηλαδή τη ΔΟΕ. Έναν χρόνο αργότερα, τον Οκτώβριο του 1967 λόγω της λειτουργίας της υποεπιτροπής της ΔΟΕ, επήλθε εκ νέου μερική τροποποίηση του δεύτερου προσωρινού κανονισμού που αφορούσε μόνο τη διατύπωση των στόχων της ΔΟΑ και την οικονομική της διαχείριση. Η Κουλούρη (2011) αναφέρεται εκτενώς στη κρίση των χρόνων 1968-1971 που επισκίασε τις σχέσεις της ΔΟΕ και ΔΟΑ, την οποία χαρακτηρίζει ως «*[Ε]σωτερική σύγκρουση*», αποδίδοντάς τη, στην πολιτική κατάσταση και τις ιδιαίτερες συνθήκες που είχαν διαμορφωθεί στην Ελλάδα έπειτα από το στρατιωτικό πραξικόπημα του 1967 και την επιβολή της δικτατορίας στη χώρα. Επιπλέον, αυτό που η Pappas χαρακτηρίζει ως «...*έλλειψη ενθουσιασμού*» και «...*απουσία εμπιστοσύνης*» από τη πλευρά της ΔΟΕ, η Κουλούρη (2011) το τοποθετεί στο πλαίσιο της «...*ελληνικότητας*» ή «...*διεθνικότητας*» της ΔΟΑ κάτι για το οποίο γίνεται πολύς λόγος στις συνεδριάσεις της υποεπιτροπής της ΔΟΕ. Παρότι η ΔΟΑ διανύει τη πρώτη δεκαετία λειτουργίας στην οποία όπως εκτέθηκε παραπάνω γίνεται προσπάθεια τόσο από την πλευρά της ΔΟΑ όσο και της ΔΟΕ να της αποδοθεί ο κατάλληλος χαρακτήρας και να χαραχτεί η πορεία του νεοσύστατου οργανισμού, σε μια χώρα επιβολής της δικτατορίας των συνταγματαρχών, φαίνεται η λειτουργία της να αποδίδει τους πρώιμους καρπούς της. Αυτό αφορά στην ίδρυση το 1968 της πρώτης Εθνικής Ολυμπιακής Ακαδημίας στην Ισπανία. Στην πρώτη δεκαετία λειτουργίας της, απονέμεται στη ΔΟΑ δύο φορές, το βραβείο Bonacosa.

4.1.2 Διοικητική συγκρότηση, σύζευξη της πολιτικής του οργανισμού ενδείξεις ένθερμου ζήλου για το έργο της ΔΟΑ

Στη διάρκεια της δεύτερης δεκαετίας λειτουργίας της ΔΟΑ (1971-1981) καθορίζεται ο τρόπος διοικητικής λειτουργίας του νεοσύστατου οργανισμού και προσδιορίζεται η πολιτική που θα ακολουθείται (IOC Commission for the IOA 1972a, 1972b, 1972c, 1973a, 1973b, 1975a, 1975b, 1975c, 1976a, 1976b, 1977, 1978a, 1978b, 1978c, 1979a, 1979b, 1980, 1981). Παράλληλα, εκδηλώνονται φαινόμενα ένθερμου ζήλου για το έργο της ΔΟΑ. Συγκεκριμένα, το 1971 δίνεται ο πρώτος επίσημος κανονισμός που αφορά τη λειτουργία της ΔΟΑ και ο οποίος έχει την έγκριση της επιτροπής της ΔΟΕ ενώ «...εισάγεται το αξίωμα» του κοσμήτορα και «...καθορίζεται το σήμα» της ΔΟΑ (Κουλούρη, 2011, σ. 54). Στη διάρκεια της δεύτερης δεκαετίας λειτουργίας της ΔΟΑ αυξάνεται ο αριθμός των μελών της ΔΟΕ που επισκέπτονται τις συνόδους της ΔΟΑ ενώ η ίδρυση το 1976 της Εθνικής Ολυμπιακής Ακαδημίας των ΗΠΑ και λίγο αργότερα της Αιγύπτου, της Κορέας, και του Ταϊβάν αποτελούν ένδειξη της δειλά αυξανόμενης και έμπρακτης παραδοχής του έργου της ΔΟΑ. Στην παρούσα δεκαετία το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στην οργάνωση της μόνιμης βιβλιοθήκης η οποία σύμφωνα με τη Pappas είχε ήδη συσταθεί από το 1969.

4.1.3 Διαμόρφωση ταυτότητας, αναγνώριση του έργου της ΔΟΑ, εστίαση στην ενδυνάμωση των ΕΟΑ

Στην τρίτη δεκαετία λειτουργίας της ΔΟΑ (1981-1991) πραγματοποιείται η διαμόρφωση της ταυτότητας του οργανισμού, επιτυγχάνεται η διεθνή αναγνώριση του έργου της ΔΟΑ, ενώ το ενδιαφέρον του οργανισμού επικεντρώνεται στην ενδυνάμωση των ΕΟΑ (IOC Commission for the IOA, 1982a, 1982b, 1983a, 1983b, 1984, 1985a, 1985b, 1985c, 1986, 1987, 1988, 1989, 1990, 1991). Αναλυτικότερα, η δεκαετία του 1980, ξεκινά για το Ολυμπιακό Κίνημα, με την παραίτηση από τη προεδρεία της ΔΟΕ του Λόρδου Killanin (Michael Morris) πριν από τους Ολυμπιακούς Αγώνες της Μόσχας το 1980, λόγω των μαζικών μποϊκοτάζ που είχαν σημειωθεί για πολιτικούς λόγους. Έτσι, η τρίτη δεκαετία ύπαρξης και λειτουργίας της ΔΟΑ συναντά στο τιμόνι της ΔΟΕ τον Ισπανό Juan Antonio Samaranch, που είχε εκλεγεί ως Πρόεδρος της ΔΟΕ στην 83^η Σύνοδο της ΔΟΕ στη Μόσχα και ο οποίος αποτέλεσε το δεύτερο μακροβιότερο Πρόεδρο της ΔΟΕ μετά τον Κουμπερτέν. Η ΔΟΑ έχει πλέον αποκτήσει μια ταυτότητα που μετρά ήδη 20 χρόνια λειτουργίας και το έργο αρχίζει να αναγνωρίζεται από όλο και περισσότερους γνώστες του Ολυμπιακού Κινήματος. Η αναγνώριση αυτή έρχεται και από

τη ΔΟΕ το 1981, όταν αποφασίζεται να τιμηθεί η ΔΟΑ με το Ολυμπιακό Κύπελλο. Το Ολυμπιακό Κύπελλο που το 1906 θέσπισε ο Coubertin, απονέμεται κάθε χρόνο από τη ΔΟΕ σε ένα ίδρυμα ή ένωση, που με την παρουσία του και το έργο του συντέλεσε ενεργά στην ανάπτυξη του Ολυμπιακού Κινήματος. Από τη μελέτη των αρχείων των συνεδριάσεων της επιτροπής της ΔΟΑ, στην παρούσα δεκαετία το ενδιαφέρον εστιάζεται στην προσπάθεια των μελών της επιτροπής να ενισχύσουν με κάθε τρόπο το έργο των υπάρχουσών ΕΟΑ και να προωθήσουν τη δημιουργία νέων στις χώρες όπου δεν υπήρχαν ΕΟΑ. Επίσης, διαπιστώνεται η ανάγκη για την έκδοση κατευθυντήριων γραμμών από τη πλευρά της ΔΟΑ. Την προεδρία της επιτροπής είχε αναλάβει το 1977 ο τότε Πρόεδρος της ΔΟΑ Νικόλαος Νισσιώτης μέχρι τον θάνατό του το 1986 οπότε και ανέλαβε τα ηνία ο Νίκος Φιλάρετος. Είναι η δεκαετία που η ίδρυση και συγκρότηση Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών σχεδόν δεκαπλασιάζεται, με 43 νέες ΕΟΑ έναντι των 5 της δεύτερης δεκαετίας λειτουργίας της ΔΟΑ. Επίσης έμφαση δίνεται στους τρόπους με τους οποίους θα λειτουργεί η σχέση ανάμεσα στις ΕΟΑ, τη ΔΟΑ και τη ΔΟΕ. Ο νέος Πρόεδρος της ΔΟΕ Juan Antonio Samaranch, όπως καταγράφεται στα πρακτικά της συνεδρίασης της επιτροπής της ΔΟΕ ήταν παρών στις συνεδριάσεις της επιτροπής αρκετά συχνά, και εμφανίζεται θετικά προσκείμενος όχι απλώς ως προς τη λειτουργία της ΔΟΑ αλλά κυρίως ως προς την ενίσχυση του έργου της. Στη συνεδρίαση της επιτροπής το 1986, ο Samaranch αναφέρθηκε στη ΔΟΑ τονίζοντας ότι η ΔΟΑ είχε σημαντικό ρόλο να διαδραματίσει στη πορεία του Ολυμπιακού Κινήματος και ότι τα αποτελέσματα των εργασιών που αναλήφθηκαν από την ΔΟΑ ήταν αναγκαίο να επανεξετάζονται και να αναλύονται συνεχώς, όπως επίσης και ο τρόπος αύξησης της επιρροής της. Στη συνεδρίαση της επιτροπής το 1988, ο Samaranch χαιρέτησε τον Διευθυντή της Ολυμπιακής Αλληλεγγύης, ο οποίος ήταν παρών στη συνεδρίαση, εγκρίνοντας και ενθαρρύνοντας τη στενή συνεργασία μεταξύ της Ολυμπιακής Αλληλεγγύης και της ΔΟΑ. Ο ίδιος τόνισε ότι το έργο της ΔΟΑ είχε προχωρήσει σε μεγάλο βαθμό αυτά τα τελευταία χρόνια, ενώ τόνισε τη πρόβλεψη που είχε γίνει για τη κατασκευή της νέας αίθουσας συνεδριάσεων με το περίπτερο των σπορ και άλλες βελτιώσεις στις εγκαταστάσεις για τους μετέχοντες. Αναφέρθηκε, επίσης, στον ρόλο της ΔΟΕ που ήταν «να προωθήσει και να υποστηρίξει τις δραστηριότητες της ΔΟΑ και να αποτίνει φόρο τιμής στη σημασία της Ελλάδας στη δομή του Ολυμπιακού Κινήματος». Στη συνεδρίαση της επιτροπής το 1988, ο καθηγητής Müller παρατήρησε ότι μετά την επιστολή που απέστειλε ο Πρόεδρος Samaranch στις ΕΟΕ για το θέμα των ΕΟΑ, έγινε μία σταδιακή αλλαγή στη δημιουργία των ΕΟΑ. Το ερώτημα που προκύπτει εδώ είναι, εάν η ανησυχία της Επιτροπής αφορούσε

αποκλειστικά και μόνο τη ΔΟΑ και τις ΕΟΑ, οι οποίες θεωρούνται ως προέκτασή της, ή εάν αφορούσε και την Ολυμπιακή Παιδεία στο σύνολό της.

Σε γενικές γραμμές, στο παρόν στάδιο φαίνεται ότι οι ανησυχίες της Επιτροπής και τα ζητήματα που συζητούνται αφορούν την ανάπτυξη των ΕΟΑ, τα βήματα προς τα εμπρός για τις νεοσύστατες ΕΟΑ, την ανάπτυξη και το μέλλον τους. Η άποψη ότι η δημιουργία και η ανάπτυξη μιας ΕΟΑ, δεν πρέπει να αποτελεί οικονομικό θέμα ή ζήτημα κτιριακών εγκαταστάσεων έγινε κοινώς αποδεκτό από όλα τα μέλη. Η στάση που επίσης έγινε κοινώς αποδεκτή είναι ότι μία ΕΟΑ θα πρέπει να αναπτύσσεται σταδιακά, να εφοδιάζεται και να επεκτείνεται, αλλά πάνω απ' όλα να βασίζεται σε δυναμικά και δημιουργικά άτομα. Μέσα από τις συνεδριάσεις της επιτροπής καθορίζεται η θέση ότι η ΔΟΑ ούτως ή άλλως δεν μπορούσε να επιβάλει αυστηρούς κανονισμούς και ο ρόλος της θεωρήθηκε ως αυτού του συντονιστικού οργάνου ως προς τη καθοδήγηση και λειτουργία των ΕΟΑ. Το 1990 η συνεδρίαση της Επιτροπής ασχολήθηκε με την πολιτική και τους κανόνες σχετικά με τη Σύνοδο Νέων Μετεχόντων, όπως την προθεσμία για την καταχώρηση των εγγραφών και τη μείωση του αριθμού των Μετεχόντων από πέντε σε τέσσερις για κάθε ΕΟΕ. Στη συνάντηση της επιτροπής στο Birmingham στις 11 Ιουνίου του 1991 αναφέρεται ότι το κύριο πρόβλημα διαφωνίας σχετικά με τη Διεθνή Σύνοδο κάθε χρόνο ήταν η πολύ μεγάλη πλειοψηφία μετεχόντων που προέρχονταν από νεοσύστατες ΕΟΑ, κυρίως από Ασιατικές και Αφρικανικές χώρες, όπου οι Μετέχοντες ήταν πολύ πρόθυμοι να μάθουν και να συμμετέχουν. Βεβαίως υπήρχαν μετέχοντες που παρακολουθούσαν τη Σύνοδο και από προνομιούχες χώρες με πολύ προηγμένα ερευνητικά κέντρα. Ωστόσο, αποφασίστηκε ότι έως ότου οι αναπτυσσόμενες χώρες να φθάσουν στο ίδιο επίπεδο με τις άλλες, η ΔΟΑ θα συνεχίσει με αυτόν τον τρόπο λειτουργίας. Η απόφαση αυτή έχει μεγάλη σημασία να τονιστεί διότι φανερώνει τη προθυμία της ηγεσίας της ΔΟΑ και των μελών της επιτροπής της ΔΟΕ να παραμείνει συνεπής και αμετακίνητη στο όραμά της να λειτουργεί δηλαδή: *«ως ένα πολυπολιτισμικό διεπιστημονικό κέντρο, στόχος του οποίου είναι η μελέτη, η εμβάθυνση και η προβολή του Ολυμπισμού»* (<http://ioa.org.gr/to-orama/?lang=el>).

Στο τέλος της τρίτης δεκαετίας λειτουργίας της ΔΟΑ, αναγνωρίζεται πλέον και επισήμως η ΔΟΑ στον Ολυμπιακό Χάρτη (Καταστατικό) της ΔΟΕ που τέθηκε σε ισχύ τον Δεκέμβριο του 1991 (σελ. 9 κεφ. 1, παρ. 2, αριθ. 11). Γίνεται αναφορά στον ρόλο της ΔΟΕ να προωθήσει τον Ολυμπισμό και ως εκ τούτου δηλώνεται η στήριξή της, στη Διεθνή Ολυμπιακή Ακαδημία. Επίσης, στη συγκεκριμένη έκδοση του Ολυμπιακού Χάρτη γίνεται αναφορά για πρώτη φορά και στη μέθεξη των ΕΟΕ με την ίδρυση και τις

δραστηριότητες των Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών (σελ. 31, κεφ. 31, παρ. 2.1). Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να επισημανθεί η αντιπαράβολή με την έρευνα της Τζαχρήστα (2013) που υποστηρίζει ότι « *Το 1989 η Ακαδημία (εν. ΔΟΑ) μνημονεύεται για πρώτη φορά στον καταστατικό χάρτη της ΔΟΕ μετά από πολυετείς προσπάθειες του προέδρου της και μέλους της ΔΟΕ για την Ελλάδα Νίκου Φιλάρετου, σύμφωνα με τον ίδιο, γεγονός το οποίο καταγράφεται σε συνεδρίαση της Εφορείας ως ιδιαίτερα σημαντικό για την Ελλάδα και για την ίδια την Ακαδημία για την οποία αποτελεί επίσημη κατοχύρωση*». Όπως όμως προαναφέρθηκε από τη μελέτη των αρχείων της ΔΟΕ, η «*επίσημη*» αναφορά της ΔΟΑ αλλά και των ΕΟΑ στον Ολυμπιακό Χάρτη έγινε το 1991. Αυτό επιβεβαιώνεται και από τη μελέτη του Ολυμπιακού Χάρτη που κυκλοφόρησε τόσο το 1989, όσο και το 1990, όπου ο Ολυμπιακός Χάρτης που εκδόθηκε το 1989 δεν έχει καμία αναφορά στη ΔΟΑ αλλά ούτε και στις Εθνικές Ολυμπιακές Ακαδημίες. Επίσης, στην έκδοση του Ολυμπιακού Χάρτη το 1991 γίνεται αναφορά για πρώτη φορά και στη μέθεξη των ΕΟΕ με την ίδρυση και τις δραστηριότητες των Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών (κεφ. 31, παρ. 2.1 σελ. 31). Ερωτηματολόγια για την αξιολόγηση του έργου της ΔΟΑ συμπληρώθηκαν από τους Μετέχοντες της Διεθνούς Συνόδου της ΔΟΑ για πρώτη φορά το 1989.

4.1.4 Καινοτόμες δράσεις, διεθνή αναγνώριση, κορύφωση στην ίδρυση ΕΟΑ

Στη διάρκεια της τέταρτης δεκαετίας ίδρυσης της ΔΟΑ (1991-2001) πρωτοπόρες ενέργειες και πρωτοβουλίες της διοίκησης, συντελούν στην άνευ προηγουμένου ανοδική πορεία του οργανισμού όπως γίνεται αντιληπτό μέσα από τη μελέτη των πρακτικών συνεδρίασης της επιτροπής της ΔΟΕ [(IOC Commission for the IOA, 1992, 1993) (IOC Commission for the IOA and Olympic Education, 1994, 1995a, 1995b, 1996, 1997, 1998, 1999) (IOC Commission for Culture and Olympic Education, 2000, 2001)]. Σε συνεδρίαση της επιτροπής στη Βαρκελώνη, στις 16 Ιουλίου του 1992, υπήρξε διεξοδική συζήτηση μεταξύ του Προέδρου της επιτροπής, Φιλάρετου, του Διευθυντή της Ολυμπιακής Αλληλεγγύης, Lopez, και των άλλων μελών της Επιτροπής σχετικά με την άρνηση της αύξησης της ετήσιας επιδότησης της ΔΟΕ για τη ΔΟΑ για την τετραετία 1993 – 1996. Είναι μια εποχή που ο αριθμός των ΕΟΕ είχε αυξηθεί σημαντικά ως αποτέλεσμα της διάσπασης της πρώην Ένωσης Σοβιετικών Σοσιαλιστικών Δημοκρατιών (ΕΣΣΔ) και της πρώην Γιουγκοσλαβίας. Ο Φιλάρετος, ως Πρόεδρος της Επιτροπής, όπως ανακοίνωσε σε συνεδρίαση της Επιτροπής στην Αθήνα, στις 5 Νοεμβρίου του 1993, θα επικαλούνταν της υποθέσεως στην Ολυμπιακή Αλληλεγγύη με σκοπό η ΔΟΑ να αποκτήσει

περισσότερους πόρους. Παρόλες τις οικονομικές ανησυχίες και προβληματισμούς, ο Φιλάρετος υπογράμμισε στην έκθεσή του ότι εφεξής το έργο της ΔΟΑ θα εστίαζε όλο και περισσότερο στην έρευνα. Αυτής της ανακοίνωσης του Φιλάρετου στην επιτροπή, ακολούθησε η αναλυτική πρόταση του κοσμήτορα στη συνεδρίαση της Εφορείας της ΔΟΑ στις 6 Νοεμβρίου του 1992, για δίμηνο σεμινάριο για επιλεγμένους φοιτητές στις εγκαταστάσεις της ΔΟΑ. Ο Φιλάρετος σύνδεσε την απόφαση για επικέντρωση στην έρευνα με τη λειτουργία του Κέντρου Ολυμπιακών Σπουδών και μουσείου στη Λωζάνη τα εγκαίρως και η λειτουργία των οποίων θα γίνονταν στις 23 Ιουνίου του 1993. Ο καθηγητής Müller, ως ένας πολύ ικανός και έμπειρος ακαδημαϊκός, προσφέρθηκε να δώσει τις εποικοδομητικές και χρήσιμες ιδέες του. Από τότε και μέχρι σήμερα, τα αποτελέσματα δείχνουν τη προσπάθεια που καταβάλλεται για την εισαγωγή και ενσωμάτωση της ΔΟΑ στον ακαδημαϊκό κόσμο, κάτι το οποίο όπως θα συζητηθεί και παρακάτω, εντέλει θα επιτευχθεί. Συγκεκριμένα, το 1993 ξεκίνησε το «Μεταπτυχιακό Σεμινάριο στις Ολυμπιακές Σπουδές» το οποίο αποτελεί μια ακόμη εκπαιδευτική δραστηριότητα που οργανώνει η ΔΟΑ σε ετήσια βάση. Πρόκειται για ένα διεθνές πρόγραμμα του οποίου η διάρκεια, αρχικά, και μέχρι και το 2000 ήταν έξι εβδομάδες, ενώ στη συνέχεια αποφασίστηκε να διαρκεί τέσσερις εβδομάδες. Το μεταπτυχιακό σεμινάριο της ΔΟΑ, περιλαμβάνει τέσσερις διαφορετικές ενότητες και καλύπτει όλο το φάσμα βασικής γνώσης που αφορά το Ολυμπιακό Κίνημα. Απευθύνεται σε μεταπτυχιακούς φοιτητές και υποψήφιους διδάκτορες, ενώ διδάσκουν σε αυτό κορυφαίοι καθηγητές από όλο τον κόσμο.

Ακολούθησε το 1998 μια προοδευτική ηλεκτρονική καταγραφή των σημαντικών δημοσιεύσεων της ΔΟΑ που υπάρχουν από το 1961 στα Αγγλικά και τα Γαλλικά, ώστε να είναι διαθέσιμες σε όλους παντού στον κόσμο. Το 1999 σε συνεργασία με την εταιρεία Digital Broadcast 1Gmbh του Ολλανδού Theo Breuers, ξεκίνησε η ζωντανή αναμετάδοση (live streaming) των κύριων συνόδων της ΔΟΑ, μέσω του διαδικτύου, έτσι ώστε μέρος του εκπαιδευτικού προγράμματος της ΔΟΑ να είναι προσπελάσιμο από όλους σε όλον τον κόσμο. Στη διάρκεια της ζωντανής αναμετάδοσης υπάρχει το δικαίωμα υποβολής ερωτήσεων, σε όλους όσοι είναι συνδεδεμένοι διαδικτυακά, σε μια από τις τρεις επίσημες γλώσσες της ΔΟΑ (αγγλικά, γαλλικά, ελληνικά) και άμεσης απάντησης από τον ομιλητή. Η συνεργασία με την Ολλανδική εταιρεία σταμάτησε το 2017 και από την επόμενη χρονιά, η ζωντανή αναμετάδοση των συνόδων της ΔΟΑ γίνεται από το προσωπικό της ΔΟΑ που κατέχει πλέον τη τεχνογνωσία.

Ένα άλλο σημαντικό θέμα που απασχόλησε τη συζήτηση κατά τη διάρκεια της συνεδρίασης της επιτροπής το 1992 ήταν το γεγονός ότι η έμφαση στο καταστατικό της ΔΟΕ εκείνη την εποχή ήταν η εκπαίδευση των νέων. Σε αυτή τη βάση, ο καθηγητής Müller είχε σημειώσει ότι οι ΕΟΕ, είχαν την υποχρέωση να εκπληρώνουν τις δεσμεύσεις τους καθώς και ότι θα έπρεπε να παραμείνει η εθνική ευθύνη. Σύμφωνα με μια έρευνα που είχε διεξάγει η Διεθνής Επιτροπή 'Ευ Αγώνιζεσθαι', υπήρχαν δύο όψεις στην εκπαίδευση: εθνική και διεθνής. Η ΔΟΑ ήταν υπεύθυνη σε διεθνές επίπεδο. Ακολούθησε μία συζήτηση μεταξύ των μελών της Επιτροπής σχετικά με το ζήτημα της εκπαίδευσης, με τα μέλη να συμφωνούν για τη διεύρυνση των αρμοδιοτήτων της Επιτροπής στον τομέα της Ολυμπιακής Παιδείας. Σημειώθηκε, επίσης, ότι οι εθνικές ακαδημίες ήταν άμεσοι εταίροι της επιτροπής και ως εκ τούτου, ήταν καθήκον τους να τις βοηθήσουν. Τέλος, συμφωνήθηκε ότι η έκθεση σχετικά με την αποστολή και τις αρμοδιότητες της επιτροπής για τη ΔΟΑ έπρεπε να υποβληθεί στον Πρόεδρο της ΔΟΕ, καθώς και ότι η έκθεση θα έπρεπε να περιλαμβάνει την πρόταση για ένα νέο όνομα για την Επιτροπή. Η νέα ονομασία της Επιτροπής θεωρήθηκε ως μια σημαντική επέκταση του ρόλου της και συνεπάγεται η ανάγκη αναβάθμισής της. Επιπλέον, ένα νέο θέμα που συζητήθηκε αναφορικά με τις δραστηριότητες της νέας Επιτροπής για Διεθνή Ολυμπιακή Ακαδημία και την Ολυμπιακή Εκπαίδευση ήταν ο αριθμός των ΕΟΕ που είχαν αυξηθεί σημαντικά ως αποτέλεσμα της διάσπασης της πρώην Ένωσης Σοβιετικών Σοσιαλιστικών Δημοκρατιών και της πρώην Γιουγκοσλαβίας. Εκτός από το νέο τίτλο της Επιτροπής της ΔΟΕ για τη ΔΟΑ στη συνεδρίαση της Επιτροπής το 1994, έγινε συζήτηση σχετικά με την έλλειψη συμβουλών και οδηγιών που είχε παρατηρηθεί, ιδιαίτερα σε πολλές ΕΟΑ που υπήρχαν ήδη στην Αφρική.

Το 1995, ο Kidane, διευθυντής του Τμήματος Διεθνούς Συνεργασίας και Ανάπτυξης της ΔΟΕ, συμμετείχε στην Επιτροπή της ΔΟΕ για τη ΔΟΑ και την ΟΕ για πρώτη φορά. Ο Kidane υπενθύμισε ότι ο πρόεδρος της ΔΟΕ είχε αποφασίσει, ότι ένα τμήμα της ΔΟΕ και συγκεκριμένα η Υπηρεσία Διεθνούς Συνεργασίας θα αντιμετώπιζε το ζήτημα των ενεργειών που πρέπει να διεξαχθούν παγκοσμίως υπέρ της Ολυμπιακής Παιδείας. Ο Kidane, προκειμένου να αποφευχθούν συγχύσεις, υπενθύμισε ότι το τμήμα του στο πλαίσιο της διοίκησης της ΔΟΕ δεν θα ασχολούνταν με την Επιτροπή της ΔΟΑ ή με τη ΔΟΑ, αλλά μόνο με την Ολυμπιακή Παιδεία. Επιπλέον, σε μελλοντικές του συναντήσεις με Προέδρους των ΕΟΕ θα προσπαθούσε να τους εξηγήσει τη σημασία της Ολυμπιακής Παιδείας καθώς και τη δημιουργία μιας ΕΟΑ. Η αναδιάρθρωση της Ολυμπιακής Αλληλεγγύης προγραμματίστηκε για το 1997. Συνολικά τη συγκεκριμένη

δεκαετία υπήρξε μια αύξηση άνευ προηγουμένου στον αριθμό των ΕΟΑ παγκοσμίως που όμως υπολείπονταν ελέγχου κα αξιολόγησης του έργου τους.

4.1.5 Αυτοδιοίκητη ΔΟΑ - Έμφαση στον συντονισμό και στη συνεργασία ΕΟΕ - ΕΟΑ

Η αρχή της πέμπτης δεκαετίας λειτουργίας της ΔΟΑ (2001-2011) βρίσκει τον οργανισμό να έχει συντελέσει στη δημιουργία 109 ΕΟΑ σε όλον τον κόσμο ενώ 35 νέες προστίθενται την πρώτη δεκαετία της νέας χιλιετηρίδας. Αξίζει να σημειωθεί ότι σε καταγεγραμμένη συνέντευξη του Φιλάρετου αναφορικά με τη στρατηγική της ΔΟΑ είχε δηλώσει: «[Η]η στρατηγική μας είναι η ίδρυση και λειτουργία Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών σε όσο το δυνατό περισσότερες χώρες» (Salepi, 2001, σ. 99). Τη συγκεκριμένη περίοδο τα ενδιαφέροντα σημεία που προκύπτουν, μέσα από τη μελέτη των πρακτικών των συνεδριάσεων της επιτροπής, είναι αυτά της αλλαγής του νομικού καθεστώτος της ΔΟΑ αλλά και τη βούληση για τη προώθηση της ενότητας και συνεργίας ΕΟΕ-ΕΟΑ (IOC Commission for Culture and Olympic Education (2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2010, 2011). Ωστόσο, ο Γεωργιάδης ως κοσμήτορας της ΔΟΑ από το 1992, στη συνάντηση της επιτροπής το 2002, υπογράμμισε τη δυσκολία του συντονισμού των δραστηριοτήτων των Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών. Στη συνεδρίαση της επιτροπής στη Σεούλ στις 1 και 2 Μαΐου του 2001 λόγω της απουσίας του Νίκου Φιλάρετου και του Κώστα Γεωργιάδη, η Charmaine Crooks, παρουσίασε την ομιλία του Φιλάρετου. Το πρώτο σημείο αφορούσε στην ελπίδα ότι σύντομα θα ευδοκμούσε η προσπάθεια, η ΔΟΑ να γίνει περισσότερο ανεξάρτητη από την ελληνική ΕΟΕ. Το δεύτερο σημείο της ομιλίας του Φιλάρετου που παρουσίασε η Crooks αφορούσε στη διάδοση μέσω του διαδικτύου όλων των πρακτικών των συνόδων της ΔΟΑ, από την έναρξη της λειτουργίας της το 1961, ένα σύνολο 10.000 σελίδων (ελληνικά, αγγλικά, γαλλικά), και κόστους 100.000 δολαρίων. Τη συγκεκριμένη πρωτοβουλία τα μέλη της επιτροπής καλωσόρισαν με θέρμη, ειδικά τα μέλη που προέρχονταν από τον ακαδημαϊκό χώρο. Ο Durandez σχολίασε την προαίρεση για τη συμπερίληψη και της ισπανικής γλώσσας που αφορούσε πληθυσμό πολλών εκατομμυρίων παγκοσμίως.

Τη συγκεκριμένη δεκαετία, πρόεδρος της ΔΟΑ είναι ο Νίκος Φιλάρετος (1986-1992, 1997-2005) τον οποίο διαδέχεται το 2005 ο Μίνως Κυριακού (2006-2008), για να βρεθεί στην ηγεσία του οργανισμού το 2009 ο τωρινός της πρόεδρος Ισίδωρος Κούβελος (2009-2021). Στις αρχές της πέμπτης δεκαετίας λειτουργίας της ΔΟΑ το ενδιαφέρον εστιάζεται στην ανάπτυξη του έργου των υπαρχόντων ΕΟΑ ενώ ο Φιλάρετος πρότεινε

την εφαρμογή αυστηρού ελέγχου ως προς τα κονδύλια τα οποία η ΔΟΕ διαθέτει στις ΕΟΕ προς όφελος των ΕΟΑ. Όπως δήλωσε η Nicole Girard-Savoy της Ολυμπιακής Αλληλεγγύης στη συνεδρίαση της επιτροπής το 2003, όπου παρούσα ήταν τόσο η ίδια όσο και ο διευθυντής της Ολυμπιακής Αλληλεγγύης, Pere Miro, «η Ολυμπιακή Αλληλεγγύη έχει κοινό πρόγραμμα με τη ΔΟΑ να εκπαιδεύσει και να δώσει κίνητρα στους νέους ηγέτες».

Στη συνεδρίαση της επιτροπής στη Βαρκελώνη στις 9 Ιουνίου του 2004, ο πρόεδρος της επιτροπής Zhenliang He αναφέρθηκε στη συζήτηση της ομάδας εργασίας σχετικά με το πόσες ΕΟΑ παρουσίαζαν δραστηριότητα. Επίσης επισήμανε την ανάγκη που είχε προκύψει για επιπρόσθετη βοήθεια προς τις ΕΟΑ, σε διάφορες μορφές, όπως ανθρώπινο δυναμικό και πρακτικές οδηγίες, σε εξάρτηση με τις ανάγκες των διάφορων γεωγραφικών περιοχών. Επισημάνθηκε το καθήκον, οι ΕΟΑ να παροτρύνονται στην υποβολή προτάσεων, μέσω των ΕΟΕ, στην Ολυμπιακή Αλληλεγγύη. Σημειώθηκε ακόμη η ανάγκη να βρεθεί ο τρόπος που οι ΕΟΕ θα βοηθούσαν τις ΕΟΑ και να γίνουν συστάσεις στον πρόεδρο. Στην ίδια συνεδρίαση, στο κομμάτι που αφορούσε τη ΔΟΑ, ανακοινώθηκαν κάποια σημεία που αφορούσαν αποκλειστικά τις ΕΟΑ και ήταν τα εξής:

- έλλειψη πληροφόρησης σχετικά με τους περιφερειακούς οργανισμούς των ΕΟΑ,
- έλλειψη συνεργασίας μεταξύ ΕΟΕ – ΕΟΑ, και
- ανάγκη για αύξηση των ΕΟΑ και παράλληλα ακριβή πληροφόρηση σχετικά με τη κατάστασή τους.

Λόγω των θεμάτων στα οποία εστιάζει η συγκεκριμένη έρευνα, μπορεί με ασφάλεια να υποστηριχθεί, ότι οι παραπάνω παρατηρήσεις, θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν και ως «διαχρονικές» στα ζητήματα που απασχολούν τη συγκεκριμένη επιτροπή. Ωστόσο, παρά το ενδιαφέρον που δείχνει να εμφανίζει η ΔΟΕ για το έργο της ΔΟΑ, ειδικά σε σχέση με τις λειτουργίες των ΕΟΑ, στον Καταστατικό Χάρτη της ΔΟΕ που εκδόθηκε το 2004 το καθεστώς των ΕΟΑ είχε μειωθεί (άρθρο 31, παράγραφος 2.1). Το γεγονός αυτό επισημάνθηκε από τον Durandez στη συνεδρίαση της επιτροπής το 2005, τονίζοντας ότι λαμβάνοντας υπόψη του το έργο που έκαναν οι ΕΟΑ άξιζε να διατηρήσουν το καθεστώς τους. Στη συνεδρίαση της επιτροπής στο Πεκίνο στις 27 Οκτωβρίου του 2006, ο Μίνωας Κυριακού έγινε το νέο μέλος της Επιτροπής, καθώς είχε αναλάβει καθήκοντα προέδρου της ΔΟΑ. Ο Διευθυντής Διαχείρισης Πληροφοριών, Philippe Blanchard, ανέφερε στην έκθεσή του ότι τα τελευταία χρόνια τα πανεπιστήμια είχαν λίγο αγνοηθεί από την Ολυμπιακή Οικογένεια. Αυτή η τάση ανεστράφη σύμφωνα με τον Blanchard, λόγω του έργου που προσφέρουν τα Κέντρα Ολυμπιακών Σπουδών και την

υποστήριξη του Προέδρου. Στην άποψη αυτή πρόβαλε τη διαφωνία με συγκεκριμένα επιχειρήματα ο Καθηγητής Lehnartz, την οποία άποψη του Lehnartz συμμερίστηκε και ο Durandez. Και πάλι σε αυτή τη συνάντηση υπάρχει εκτενής συζήτηση γύρω από το υπαρκτό χάσμα που αφορά τον σκοπό και τη λειτουργία της ΕΟΑ από την πλευρά μιας ΕΟΕ.

Στη συνάντηση της επιτροπής που έλαβε χώρα στην Ολυμπία στις 7 Ιουνίου του 2007 προτάθηκε από τον Sir Philip Craven, το ζήτημα να χρηματοδοτήσει η ΔΟΕ άμεσα τις Εθνικές Ολυμπιακές Ακαδημίες λόγω των σημαντικών προβλημάτων που αντιμετώπιζαν οι ΕΟΑ. Ο Sam Ramsamy σημείωσε την ανάγκη να δοθεί έμφαση στη λειτουργία της σχέσης τύπου «ομφάλιου λώρου» μεταξύ των ΕΟΕ και των ΕΟΑ σε εθνικό επίπεδο, όπως γίνεται και σε διεθνές μεταξύ της ΔΟΕ και της ΔΟΑ. Ο Shithole τόνισε ότι το πρόβλημα δεν ήταν η χρηματοδότηση, αλλά η σχέση μεταξύ των ΕΟΕ και των ΕΟΑ και υπογράμμισε ότι σε ορισμένες χώρες υπήρξαν ΕΟΑ καθώς και επιτροπές πολιτισμού και Ολυμπιακής Παιδείας. Σε ορισμένες χώρες, οι ΕΟΑ αποτελούσαν εντελώς ανεξάρτητες οντότητες, ξεχωριστές από τις ΕΟΕ. Το τμήμα ICD της ΔΟΕ διεξήγαγε μία έρευνα, σε συνεργασία με τη ΔΟΑ και διαφορετικά τμήματα της ΔΟΕ, προκειμένου να επιλυθεί η κατάσταση και να επαναφέρει τον ομφάλιο λώρο ανάμεσα στις ΕΟΕ και τις ΕΟΑ δεδομένου ότι καθορίστηκε ρητά στον Ολυμπιακό Χάρτη ότι μόνο οι ΕΟΕ ήταν υπεύθυνες για τον Ολυμπισμό στις χώρες τους. Ο ίδιος πρόσθεσε ότι η ΔΟΕ δεν μπορούσε να δεχθεί την υποβολή αιτημάτων από τις ΕΟΑ χωρίς την υποστήριξη της αντίστοιχης ΕΟΕ. Ένα άλλο ζήτημα που τέθηκε από τα μέλη ήταν οι αλληλοκαλυπτόμενες αποστολές σε χώρες όπου υπήρχε μία ΕΟΑ και μία επιτροπή για τον πολιτισμό και την Ολυμπιακή Παιδεία. Ο πρόεδρος της υπό συνεδρίαση επιτροπής παρατήρησε ότι «...ο βαθύτερος λόγος για αυτό ήταν η διάσταση των πράξεων από τη θεωρία». Σε γενικές γραμμές παρατηρείται μη αρμονική σχέση μεταξύ των ΕΟΕ και των ΕΟΑ.

Τα θέματα που συζητήθηκαν κατά τη διάρκεια της συνεδρίασης της Επιτροπής στη Λωζάννη στις 29 Σεπτεμβρίου του 2008 αφορούσαν και πάλι τη σημασία της ύπαρξης ΕΟΑ για τη χώρα και την ενθάρρυνση των ΕΟΕ στη δημιουργία τους. Ζητήθηκε από τη ΔΟΕ να υπενθυμίσει στην ACNO τη σημασία της Ολυμπιακής Παιδείας και να της ζητήσει να προσκαλέσουν εκπροσώπους της ΔΟΑ και της ΕΟΑ στις ετήσιες συνεδριάσεις τους για να πείσουν τις ΕΟΕ να ιδρύσουν ΕΟΑ. Η δημιουργία ενός περιοδεύοντος σχολείου ως επίσημου φορέα για την ενθάρρυνση των ΕΟΑ βρήκε τα μέλη της επιτροπής να συναινούν. Το 2008, ο Conrado Durandez εξέφρασε την πεποίθηση ότι πρέπει να αναγνωριστεί η ΔΟΑ και οι ΕΟΑ ως επίσημες σχολές της Ολυμπιακής Παιδείας. «Η

αποστολή τους να προασπίσουν τις Ολυμπιακές Αρχές είναι ουσιαστικής σημασίας μιας και οι ΕΟΕ λειτουργούν υπό τη πίεση να επιτελέσουν το έργο που αφορά τις αθλητικές αποστολές».

4.1.6 Οικονομική κρίση και εισαγωγή ΔΟΑ στον ακαδημαϊκό χώρο

Η έκτη δεκαετία λειτουργίας την οποία διανύει και ολοκληρώνει σε λίγους μήνες η ΔΟΑ (2011-2021) συμπίπτει με τα εξής δύο γεγονότα α) τη δυσβάσταχτη οικονομική κρίση και τη συμμετοχή του ΔΝΤ στην Ελλάδα που επηρέασε σε μεγάλο βαθμό την υπάρχουσα υποστήριξη που παρέχεται από την ελληνική κυβέρνηση στη ΔΟΑ και β) τη πανδημία που προκάλεσε ο ιός Covid-19 και τη πρωτοφανή κατάσταση που κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν όλες οι χώρες του πλανήτη (IOC Commission for Culture and Olympic Education, 2011, 2012, 2013, 2014, & IOC Commission for Culture and Olympic Heritage, 2015) .

Τα στοιχεία που υπάρχουν από τη συνεδρίαση της Επιτροπής στο Durban της Νοτίου Αφρικής στις 9 Δεκεμβρίου του 2010 είναι ένα αναθεωρημένο σχέδιο προϋπολογισμού που κατατέθηκε από τη ΔΟΑ από όπου προκύπτει ότι η ΔΟΑ εργαζόταν προς την κατεύθυνση μιας μεγαλύτερης οικονομικής αυτονομίας. Συνέπεια όλης αυτής της νέας τάξης πραγμάτων που είχε δημιουργηθεί είναι η ανακοίνωση στις 30 Μαρτίου του 2009 της έναρξης του μεταπτυχιακού προγράμματος Ολυμπιακών Σπουδών. Το ακαδημαϊκό έτος 2009-2010 ήταν η πρώτη χρονιά υλοποίησης του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στις Ολυμπιακές Σπουδές που πραγματοποιείται εκ τότε από τη ΔΟΑ σε συνεργασία με το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου και παρέχει στους αποφοίτους μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών. Αυτή η νέα εκπαιδευτική προσπάθεια της εισαγωγής της ΔΟΑ στον ακαδημαϊκό χώρο δεν είναι γνωστό κατά πόσο θα είχε επιτευχθεί, χωρίς τη παρουσία του ιδιωτικού τομέα, και συγκεκριμένα χωρίς την ευγενική χορηγία του Κοινοφελούς Ιδρύματος Ιωάννη Σ. Λάτση, το οποίο χορήγησε προς τη ΔΟΑ το ποσό του ενός εκατομμυρίου Ευρώ στα τρία πρώτα χρόνια λειτουργίας του. Αυτή είναι μία από τις πρωτοβουλίες που ευδοκίμησε χάρη στην επιμονή και τις προσπάθειες του επίτιμου κοσμήτορα της ΔΟΑ, Καθηγητή Κωνσταντίνου Γεωργιάδη, ο οποίος είχε οραματιστεί αυτή τη πορεία της ΔΟΑ, όπως αποδεικνύεται από τη συνέντευξη που είχε παραχωρήσει ο ίδιος τον Ιούλιο του 2001 (Salepi, 2001). Αναμφίβολα, το συγκεκριμένο εγχείρημα υποστήριξε σθεναρά ο Πρόεδρος Κούβελος με τις πρωτοβουλίες που ανέλαβε και τις προσωπικές του γνωριμίες. Επίσης είναι μια εξέλιξη που καταδεικνύει ότι ευδοκίμει η προσπάθεια της ΔΟΑ να εμπλακεί με την έρευνα, κάτι το οποίο όπως επισημάνθηκε

παραπάνω είχε ανακοινώσει ο Φιλάρετος το 1992 στη συνεδρίαση της επιτροπής της ΔΟΕ. Βεβαίως στη συγκεκριμένη περίπτωση η προσπάθεια έχει προχωρήσει περισσότερο από ότι ενδεχομένως θα μπορούσε να οραματιστεί κάποιος το 1992. Το διευρυμένο παιδαγωγικό και επιστημονικό ρόλο που είχε ξεκινήσει να διεκδικεί η ΔΟΑ τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο, ενίσχυσε την ανάπτυξη και προώθηση της έρευνας με διεπιστημονικά κριτήρια απομακρύνοντας τη ΔΟΑ από την εσωστρεφή αντίληψη και τη μονομέρεια της δράσης που είχε ακολουθηθεί τις προηγούμενες δεκαετίες. Η θετική αυτή εξέλιξη στο έργο της ΔΟΑ συνέβη σε ένα κρίσιμο και ιστορικό σημείο της πορείας της Ελλάδος, λόγω της επαχθούς οικονομικής κρίσης που ταλάνιζε τη χώρα, όπου χωρίς τη παρουσία του ιδιωτικού φορέα κάτι τέτοιο θα ήταν αδιανόητο. Είναι ιδιαίτερος σημαντικό να τονιστεί το πόσο χρήσιμη και σημαντική υπήρξε η συνεργασία γι' αυτόν τον σκοπό, του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου, της Διεθνούς Ολυμπιακής Ακαδημίας, της Ελληνικής Ολυμπιακής Επιτροπής και του Ιδρύματος Ι. Λάτση, με την υποστήριξη και την ενθάρρυνση του ελληνικού Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων. Η οικονομική στήριξη που προέκυψε από τη ΔΟΕ ήταν πολύτιμη και έδωσε τη δυνατότητα στη ΔΟΑ να διεξάγει όλες τις συνεδρίες του 2010. Μετά την επαύριον των καταστροφικών πυρκαγιών του 2007 στην Αρχαία Ολυμπία, η αποκατάσταση της αποδεδειγμένης περιοχής πραγματοποιήθηκε λόγω του κύριου μετόχου, Coca Cola, και φυσικά της ΕΟΕ. Τα μέλη της Επιτροπής συμφώνησαν και αποφάσισαν να κοινοποιήσουν στον πρόεδρο της ΔΟΕ ότι η στήριξη της ΔΟΕ στη ΔΟΑ ήταν επιβεβλημένη την παρούσα χρονική στιγμή. Αναφέρθηκε, ακόμη, από τον καθηγητή Müller ότι ένας σημαντικός αριθμός των σημερινών μελών της Επιτροπής ήταν στην πραγματικότητα προηγούμενοι φοιτητές της ΔΟΑ. Στα πρακτικά της συνεδρίασης της Επιτροπής της ΔΟΕ για τον Πολιτισμό και την Ολυμπιακή Παιδεία στη Λωζάννη στις 16 Σεπτεμβρίου του 2011 παρατηρείται η συνολική υποστήριξη της Επιτροπής στη ΔΟΑ. Από τη μελέτη των πρακτικών των συνεδριάσεων της επιτροπής διαφαίνεται ότι ο στόχος ήταν να αποκτήσει η ΔΟΑ μεγαλύτερη εμπλοκή με τις ΕΟΑ και άλλους ενδιαφερόμενους Ολυμπιακούς φορείς. Η ΔΟΕ υπό την Προεδρία του Jacques Rogge, επέκτεινε την πρόσθετη στήριξη στη ΔΟΑ λόγω της επιτακτικής οικονομικής κατάστασης της χώρας με σκοπό την επιβίωση της ΔΟΑ. Στην ίδια συνεδρίαση της επιτροπής, ο Πρόεδρος της ΔΟΑ ανακοίνωσε ότι το νέο προφίλ της ΔΟΑ περιλάμβανε 3 τομείς: (α) συντονισμό μεταξύ των ταχέως αναπτυσσόμενων δραστηριοτήτων των ΕΟΑ (στο πλαίσιο των ΕΟΕ), (β) παροχή υψηλού επιπέδου Ολυμπιακής Παιδείας (είχε ήδη ξεκινήσει το Μεταπτυχιακό πρόγραμμα στις Ολυμπιακές Σπουδές) και ενσωμάτωση του OVER στο πλαίσιο του

προγράμματος σπουδών, επίσης αναπόσπαστο μέρος του προγράμματος Ολυμπιακής Παιδείας, και (γ) να αποτελέσει η ΔΟΑ κέντρο για εφαρμοσμένα ερευνητικά προγράμματα και τόπος συγκέντρωσης και βάσης δεδομένων στην Ολυμπιακή Παιδεία. Στη συγκεκριμένη συνεδρίαση παρών ήταν και ο τότε πρόεδρος της ΔΟΕ, Jacque Roggue, ο οποίος σχολίασε το δίκτυο των ΕΟΑ που είχε δημιουργηθεί και στη στήριξη που η ΔΟΕ είχε προσφέρει στη ΔΟΑ. Δύο ακόμη σημεία που είναι σημαντικό να αναφερθούν για τη συγκεκριμένη συνεδρίαση είναι: (α) η αναφορά της Nicole Girard-Savoy για τη βοήθεια που η Ολυμπιακή Αλληλεγγύη προσέφερε στο πλαίσιο του τότε τετραετούς σχεδιασμού σε πολλές ΕΟΕ, αναφέρθηκε ξεχωριστά στην ΕΟΑ του Μαυρικού που σε συνεργασία με την αντίστοιχη ΕΟΕ και τη συνδρομή της Ολυμπιακής Αλληλεγγύης για εκτεταμένη περίοδο παρέδιδε ποικιλία εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων και (β) μια σειρά από εγκωμιαστικά σχόλια για τη ΔΟΑ και το βαρυσήμαντο έργο που επιτελεί προς όφελος του Ολυμπιακού Κινήματος έγιναν από πολλά από τα μέλη της επιτροπής και συγκεκριμένα από τους Prof. Müller, Helen Brownlee, Jean Durry, Prof. Karl Lennartz, Conrado Durandez, και Sir Craven, με τη προτροπή του τελευταίου για τη πλήρη στήριξη της επιτροπής στη ΔΟΑ.

Στη συνεδρίαση της επιτροπής για τον πολιτισμό και την Ολυμπιακή εκπαίδευση στη Λωζάννη την 1^η Ιουλίου του 2013, αναφορικά με τη ΔΟΑ ή/και τις ΕΟΑ, υπήρξε μια εκτενή αναφορά στη λειτουργία της ΔΟΑ για το έτος 2012 από τον πρόεδρο Κούβελο. Ο ίδιος αναφέρθηκε στην έναρξη της κυκλοφορίας του εξαμηνιαίου περιοδικού της ΔΟΑ το 2012 που ανάμεσα στα άλλα θα χρησίμευε και ως επικοινωνιακό εργαλείο του έργου των ΕΟΑ. Ο πρόεδρος της ΔΟΑ τόνισε την έμπρακτη συνεισφορά της ΔΟΕ στο έργο της ΔΟΑ, μέσω της οικονομικής συνδρομής που επέτρεψε στη ΔΟΑ να επιτελέσει το έργο της.

Στη συνεδρίαση της επιτροπής για τον πολιτισμό και την Ολυμπιακή εκπαίδευση στη Λωζάννη την 11^η Σεπτεμβρίου του 2014, από τη πλευρά της επιτροπής η μόνη αναφορά σχετικά με τη ΔΟΑ ήταν για τη παρουσία της ΔΟΑ (μέσω του περιπτέρου της) στους Ολυμπιακούς Αγώνες νέων στο Ναν τζιν το καλοκαίρι του 2014. Στην αναφορά του προέδρου της ΔΟΑ για τις δραστηριότητες της ΔΟΑ τονίζεται καταλυτικής σημασίας παρουσία και συνδρομή της ΔΟΕ, όχι μόνο για τη διεκπεραίωση των θεσμοθετημένων συνόδων αλλά και για την εισαγωγή νέων, «στο πλαίσιο του νέου ενισχυμένου ρόλου της ΔΟΑ εντός του Ολυμπιακού Κινήματος» που ο πρόεδρος Κούβελος προτάσσει. Ο Κούβελος όπως και στη συνεδρίαση της επιτροπής το 2011 αναφέρεται στον στόχο της ΔΟΑ να αποτελέσει ερευνητικό κέντρο που θα συμπληρώσει, ριζικά και αποτελεσματικά

το Ολυμπιακό Κίνημα. Στη συνεδρίαση της νεοσύστατης επιτροπής της ΔΟΕ για τον πολιτισμό και την ολυμπιακή κληρονομιά στη Λωζάννη, στις 23 Φεβρουαρίου 2015, ο Κούβελος παρουσιάζει μια σφαιρική εικόνα των δράσεων της ΔΟΑ. Πρόκειται για τη τελευταία φορά που ο Λάμπης Νικολάου προεδρεύει της επιτροπής. Ο Πίνακας 10 παρουσιάζει αξιοσημείωτα γεγονότα και αποφάσεις που καθορίζουν την πορεία και το έργο της ΔΟΑ και κατ' επέκταση των ΕΟΑ που ερευνώνται στη διατριβή. Οι πληροφορίες αυτές αντλούνται από τις συνεδριάσεις της επιτροπής της ΔΟΕ.

Πίνακας 10: *Αξιοσημείωτα γεγονότα στη πορεία της ΔΟΑ (1961-2021)*

ΕΤΟΣ	ΑΞΙΟΣΗΜΕΙΩΤΑ ΓΕΓΟΝΟΤΑ ΣΤΗ ΠΟΡΕΙΑ ΤΗΣ ΔΟΑ
1961	Ίδρυση ΔΟΑ. Έναρξη Συνόδου Νέων Μετεχόντων
1962	Σύσταση επιτροπής για τη ΔΟΑ
1968	Σύσταση της 1ης ΕΟΑ
1971	Πρώτο επίσημο έμβλημα της ΔΟΑ (το αρχαϊκό άλφα μέσα σε ένα κύκλο)
1979	Δεύτερη αλλαγή στο έμβλημα της ΔΟΑ (ένταξη του αρχαϊκού Α μέσα στους πέντε κύκλους)
1980	Εκλέγεται πρόεδρος της ΔΟΕ ο Juan Antonio Samaranch ένθερμος υποστηρικτής του έργου της ΔΟΑ και των ΕΟΑ
1981	Η ΔΟΕ απονέμει στη ΔΟΑ το Ολυμπιακό Κύπελλο
1983	Συμμετοχή στη Λωζάννη για πρώτη φορά εκπροσώπων ΕΟΑ στην Επιτροπή της ΔΟΕ για τη ΔΟΑ
1991	Αναφορά της ΔΟΑ για πρώτη φορά στον Ολυμπιακό Χάρτη
1992	Ανακοίνωση του προέδρου της ΔΟΑ στην επιτροπή της ΔΟΕ ότι εφεξής το έργο της ΔΟΑ θα επικεντρώνονταν στην έρευνα
1993	Έναρξη του Μεταπτυχιακού Σεμιναρίου στις Ολυμπιακές Σπουδές
1994	Αλλαγή του ονόματος της επιτροπής της ΔΟΕ
1998	Ηλεκτρονική καταγραφή το δημοσιευμένου έργου της ΔΟΑ από το 1961 (σύνολο 10.000 σελίδων)
1999	Ξεκίνησε η ζωντανή αναμετάδοση (live streaming) των κύριων συνόδων της ΔΟΑ
2000	Αλλαγή του ονόματος της επιτροπής της ΔΟΕ
2001	Ανάρτηση στο διαδίκτυο του δημοσιευμένου έργου της ΔΟΑ από το 1961 (ελληνικά, αγγλικά, γαλλικά) για να είναι προσπελάσιμο από όλους σε όλο το κόσμο
2004	Το καθεστώς των ΕΟΑ είχε μειωθεί στον Ολυμπιακό Χάρτη (άρθρο 31, παράγραφος 2.1)
2009	Έναρξη του πανεπιστημιακού επιπέδου μεταπτυχιακού προγράμματος στις Ολυμπιακές Σπουδές της ΔΟΑ σε συνεργασία με το πανεπιστήμιο Πελοποννήσου
2012	Έκδοση του πρώτου επίσημου περιοδικού της ΔΟΑ
2012	Αλλαγή εμβλήματος ΔΟΑ (το αρχαϊκό «Α» δεμένο συμβολικά με ένα στεφάνι ελιάς έχοντας στην βάση τους Ολυμπιακούς Κύκλους)
2015	Αλλαγή του ονόματος της επιτροπής της ΔΟΕ - Διάσπαση της επιτροπής σε 1) Επιτροπή για το Πολιτισμό και την Ολυμπιακή Κληρονομιά 2) Επιτροπή για την Ολυμπιακή Παιδεία
2020 2021	Δαπάνη 14 εκατ. δολαρίων από τη ΔΟΕ και ολική ανακαίνιση των εγκαταστάσεων στην Αρχαία Ολυμπία

4.1.7 Συνεδριάσεις Εφορείας ΔΟΑ 2004-2021

Σε αυτό το σημείο παρουσιάζονται τα κύρια θέματα που άπτονται των στόχων της παρούσας έρευνας και που προέκυψαν από τις συνεδριάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου της ΔΟΑ (Εφορείας) και αφορούν τη 5^η και 6^η δεκαετία λειτουργίας της ΔΟΑ.

Όπως έχει αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο μια πρώτη προσπάθεια για εισαγωγή της ΔΟΑ στην τριτοβάθμια εκπαίδευση αφορά στην πενταετή συμφωνία συνεργασίας της ΔΟΑ με το πανεπιστήμιο του Loughborough στη Μεγάλη Βρετανία (2000-2005). Στη 4^η συνεδρίαση της Εφορείας της ΔΟΑ στις 30 Ιουλίου 2004, σύμφωνα με τον τότε Πρόεδρο της ΔΟΑ, οι αρχές του Πανεπιστημίου του Loughborough ήταν απολύτως πρόθυμες να ανανεώσουν τη συνεργασία. Ωστόσο ο Φιλάρετος είχε θεωρήσει ότι για λόγους όχι μόνο δεοντολογικούς αλλά και ουσίας ή απόφαση θα έπρεπε να παρθεί από τη νέα διοίκηση της ΔΟΑ που θα πρόκυπτε από τις εκλογές το Φεβρουάριο του 2005. Όπως καταγράφηκε στην 7^η συνεδρίαση της Εφορείας της ΔΟΑ στις 16 Μαρτίου του 2005 τα μέλη της Εφορείας της ΔΟΑ που προέκυψαν μετά τις εκλογές του Φεβρουαρίου εκείνου του έτους ενέκριναν ομόφωνα την ανανέωση του συμφωνητικού συνεργασίας μεταξύ ΔΟΑ και Loughborough University. Η ανανέωση του συμφωνητικού συνεργασίας με το πανεπιστήμιο του Loughborough, τελικά, δε πραγματοποιήθηκε ποτέ. Στην 9^η συνεδρίαση της Εφορείας της ΔΟΑ στις 18 Μαΐου 2005, ο Κοσμήτορας της ΔΟΑ ανέπτυξε την έκθεσή του για τη συνεδρίαση του Research Council της ΔΟΕ που είχε γίνει στις 6 -7/12/2004 στη Λωζάννη. Στη συνέχεια ανέπτυξε επί μακρόν την πρότασή του για επέκταση του εκπαιδευτικού προγράμματος της ΔΟΑ, στην οποία μεταξύ άλλων τόνισε την ανάγκη συνεργασίας της ΔΟΑ με το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου όπου δίδασκαν τόσο ο ίδιος όσο και το έτερο μέλος της τότε Εφορείας, Ευάγγελος Σουφλέρης. Ο τότε πρόεδρος της ΔΟΑ Νίκος Φιλάρετος είχε συμφωνήσει υπογραμμίζοντας την ανάγκη λεπτομερούς μελέτης: (α) για τη δημιουργία κατάλληλης υποδομής σε ανθρώπινο δυναμικό και (β) τη σωστή οικονομική μελέτη αφενός μεν ως προς το κόστος εφαρμογής ενός τέτοιου εκπαιδευτικού προγράμματος και αφετέρου δε ως προς τη δυνατότητα εξασφάλισης των απαιτούμενων πόρων.

Στις 4 Μαρτίου του 2009, στην 20^η συνεδρίαση της Εφορείας της ΔΟΑ ανακοινώθηκε η έγκριση του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου. Το ακαδημαϊκό έτος 2009-2010 ξεκίνησε το Διεθνές Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα επιπέδου Master's Degree στις Ολυμπιακές Σπουδές το οποίο υπήρξε τότε, μοναδικό στο είδος του παγκοσμίως. Ο Ισίδωρος Κούβελος επέδειξε ιδιαίτερο ζήλο για τη λειτουργία του

συγκεκριμένου μεταπτυχιακού προγράμματος από τη ΔΟΑ. Συνέδραμε στην προσπάθεια με όλες του τις δυνάμεις, ενώ με τους κατάλληλους χειρισμούς οδήγησε στην ευόδωση του συγκεκριμένου εγχειρήματος. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω το πρόγραμμα ξεκίνησε με τη στήριξη του Κοινοφελούς Ιδρύματος «Ιωάννης Σ. Λάτσης» και την επιχορήγηση του ποσού ενός εκατομμυρίου ευρώ κατόπιν σχετικών αιτημάτων της ΔΟΑ όπως καταγράφεται στα πρακτικά της 18^{ης} συνεδρίασης της ΔΟΑ στις 19 Ιουνίου 2008. Στη συγκεκριμένη συνεδρίαση, ο Πρόεδρος και τα μέλη της Εφορείας της ΔΟΑ αναγνωρίζουν και συμφωνούν ότι η ιδέα του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Ολυμπιακών Σπουδών αποτελεί μια «καινοτομία στο Σύγχρονο Ολυμπιακό Κίνημα» και θεωρούν ότι η συγκεκριμένη καινοτομία εκπαιδευτική δράση θα ενδυναμώσει την αναγνωρισιμότητα και τον ρόλο της ΔΟΑ στο διεθνές Ολυμπιακό Κίνημα. Στην ίδια συνεδρίαση έχει καταγραφεί ότι κάποια Κέντρα Ολυμπιακών Σπουδών και ξένα πανεπιστήμια, από τότε που έγιναν γνωστές οι προσπάθειες της ΔΟΑ, προσπαθούν με κάθε τρόπο να υφαρπάξουν την ιδέα, έχοντας μάλιστα έρθει σε επαφή και με τη ΔΟΕ. Η εξέλιξη αυτή αποτελεί την επίσημη ένταξη και αναγνώριση της ΔΟΑ στο ακαδημαϊκό χώρο τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό.

Όλα τα παραπάνω συνθέτουν την αργή αλλά σταθερή, ουσιαστική, αθόρυβη και μη κραυγαλέα εξέλιξη της ΔΟΑ τα τελευταία 60 χρόνια. Για πολλά χρόνια η λειτουργία της ΔΟΑ στηρίχθηκε στα χρήματα του ελληνικού δημοσίου και σε επιχορηγήσεις που λαμβάνονταν από τη ΔΟΕ. Οι ιθύνοντες, όπως είχε εξηγήσει σε καταγεγραμμένη συνέντευξη στη ερευνήτρια, το 2001, ο εκλιπών και μακροβιότερος μέχρι στιγμής Πρόεδρος της ΔΟΑ Νίκος Φιλάρετος, δεν επιθυμούσαν την παρουσία και συνεισφορά των χορηγών λόγω του κινδύνου παραποίησης του έργου και του χαρακτήρα της ΔΟΑ (Salepi, 2001) που κρίνονταν αναγκαίο να διατηρηθούν αναλλοίωτα. Παρατηρείται μια αλλαγή αυτής της τάσης, η οποία σύμφωνα με την έρευνα που έγινε για τη παρούσα διατριβή ξεκίνησε περίπου στα μέσα της πέμπτης δεκαετίας λειτουργίας της ΔΟΑ επί προεδρίας Φιλάρετου. Συγκεκριμένα, στα πρακτικά της 10^{ης} συνεδρίασης της Εφορείας της ΔΟΑ στις 13 Οκτωβρίου του 2005, ο τότε Αντιπρόεδρος της ΔΟΑ Ισίδωρος Κούβελος εισηγήθηκε να χειριστεί και διαχειριστεί σχετικό χορηγικό πρόγραμμα το οποίο ο ίδιος είχε ετοιμάσει. Όπως καταγράφεται στη συγκεκριμένη συνεδρίαση το πρόγραμμα αυτό σχεδιάστηκε για να συσχετιστεί με τις δράσεις της ΔΟΑ στα πλαίσια της διοργάνωσης του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών (master). Η μόνη παρατήρηση που καταγράφηκε για το συγκεκριμένο χορηγικό πρόγραμμα, ήταν εκ μέρους του Φιλάρετου, μήπως η Ολυμπιακή Αλληλεγγύη της ΔΟΕ (που επιχορηγεί έστω και εμμέσως κάποιες

εκδηλώσεις τη ΔΟΑ) εκφράσει ορισμένες αντιρρήσεις χωρίς ο ίδιος να πιστεύει ότι κάτι τέτοιο θα μπορούσε να συμβεί. Επιφυλάχτηκε να συζητήσει το συγκεκριμένο θέμα με τον τότε διευθυντή της Ολυμπιακής Αλληλεγγύης Pere Miro, κάτι το οποίο και έγινε. Η απάντηση που έλαβε ο Φιλάρετος από τους Pere Miro και Christophe De Kepper – προϊστάμενο του ιδιαιτέρου γραφείου του Προέδρου της ΔΟΕ, και που καταγράφεται στην 11^η συνεδρίαση της Εφορείας της ΔΟΑ την 1^η Δεκεμβρίου 2005, ήταν ότι το χορηγικό πρόγραμμα δεν αντιβαίνει στο αντικείμενο των εργασιών και χορηγών της ΔΟΕ και ότι η ΔΟΑ μπορεί να προχωρήσει σε αυτοτελείς κατ' ιδίαν συμφωνίες. Μερικά χρόνια αργότερα και συγκεκριμένα στην 27^η συνεδρίαση της Εφορείας της ΔΟΑ, επί προεδρίας Κούβελου, ανακοινώνεται η συνεργασία της ΔΟΑ με εξειδικευμένη εταιρεία marketing, προβολής, επικοινωνίας και εξεύρεσης χορηγών της ΔΟΑ στο εξωτερικό. Στην 32^η συνεδρίαση της Εφορείας της ΔΟΑ στις 6 Οκτωβρίου του 2011 καταγράφεται η πληροφορία που παρείχε ο Ισίδωρος Κούβελος σχετικά με τη συνεδρίαση της Επιτροπής της ΔΟΕ για τον Πολιτισμό και την Ολυμπιακή Εκπαίδευση που είχε πραγματοποιηθεί το προηγούμενο μήνα στη Λωζάννη, δηλαδή στις 12-16 Σεπτεμβρίου του 2011. Συγκεκριμένα, ο Κούβελος ανέφερε ότι ο τότε Πρόεδρος της εν λόγω επιτροπής Λάμπης Νικολάου είχε εκθέσει με *«κάθε πειστική λεπτομέρεια»*, όπως χαρακτηριστικά καταγράφηκε, την κατάσταση που βίωνε η ΔΟΑ (λόγω της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα). Ο Κούβελος αναφέρει ότι η ανταπόκριση των συναδέλφων του εντός και εκτός της αίθουσας της συνεδρίασης υπήρξε ιδιαίτερα υποστηρικτική για το μέλλον της ΔΟΑ. Η συμπεριφορά των μελών της Επιτροπής αλλά και του ίδιου του Προέδρου της ΔΟΕ έκανε το Κούβελο να πιστέψει ότι *«βρισκόμαστε στο σωστό δρόμο»* όπως αναφέρεται επακριβώς. Όπως φαίνεται από την 39^η συνεδρίαση της Εφορείας της ΔΟΑ στις 31 Μαΐου 2013, συνεχίζεται η κούρσα της αναζήτησης χορηγών και οικονομικών υποστηρικτών. Έτσι επιτυγχάνεται η οικονομική ενίσχυση της ΔΟΑ από το Υπουργείο Νεότητας και Αθλητισμού του Αζερμπαϊτζάν για τέσσερα χρόνια για συγκεκριμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα καθώς και η χορηγία του Διεθνούς Κέντρου Nizami Ganjani του Αζερμπαϊτζάν στη ΔΟΑ. Οι στενές επαφές με τη ΔΟΕ που η ηγεσία της ΔΟΑ φαίνεται να έχει θέσει ως στρατηγικό στόχο, με την υποστήριξη του Λάμπη Νικολάου και τη προσωπική παρέμβαση του Jacques Rogge, είχαν ως αποτέλεσμα την επίτευξη συμφωνίας οικονομική στήριξης. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τα στοιχεία από τη 39^η συνεδρίαση της Εφορείας της ΔΟΑ, η ΔΟΑ εξασφάλισε οικονομική ενίσχυση 450.000 δολαρίων τον χρόνο για τη τετραετία 2013-2016.

Στη πορεία για την αναζήτηση χορηγών, που από το 2005, όπως προαναφέρθηκε, φάνηκε να εντάσσεται στη γενική στρατηγική της ΔΟΑ υπήρξαν και παράπλευρες απώλειες, όπως αυτή της απόσυρσης του ιδρύματος Ι. Λάτση από τη χορηγία του προγράμματος master degree του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου και της ΔΟΑ. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται από τον Πρόεδρο της ΔΟΑ, στην 42^η συνεδρίαση της ΔΟΑ, στις 31 Μαρτίου 2014, *«θα ήταν ιδιαίτερα αρνητικό αν σταματούσε τη στιγμή αυτή το μεταπτυχιακό πρόγραμμα, τώρα μάλιστα που έχει πετύχει διεθνή αναγνώριση»*. Στην ίδια συνεδρίαση ο Κούβελος ανακοινώνει ότι έπειτα από μια σειρά αποτυχημένων επαφών που είχε ο ίδιος με ιδιωτικούς φορείς, βρήκε ανταπόκριση από τον εφοπλιστή και αθλητικό παράγοντα Βαγγέλη Μαρινάκη, ο οποίος δεσμεύτηκε τότε να καταβάλει 360.000 για μια τριετία λειτουργίας του προγράμματος μέσω της ΠΑΕ Ολυμπιακός. Από τις συνεδριάσεις της Εφορείας της ΔΟΑ στις 20 Μαΐου 2015 και στις 7 Νοεμβρίου 2016 προκύπτει ότι η αναζήτηση οικονομικών υποστηρικτών και χορηγών συνεχίζεται από τον πρόεδρο Κούβελο. Στις προσπάθειες αυτές περιλαμβάνονται η ιδιαίτερα φιλόδοξη υποβολή αιτήματος για επιχορήγηση από το ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος μέσω της Advanced Brand Consulting USA καθώς και επικείμενη συνάντηση το 2016 με την Alibaba Group. Να διευκρινιστεί ότι ο Όμιλος της Alibaba Group επιθυμούσε τη συνεργασία υπό τον βασικό όρο της αποκλειστικής χρήσης του ονόματος της ΔΟΑ διεθνώς για όλες τις δραστηριότητες της Ακαδημίας στον τομέα της Ολυμπιακής Παιδείας κάτι το οποίο έπρεπε να εξεταστεί περαιτέρω, όπως ομόφωνα συμφώνησαν τα μέλη της Εφορείας. Στη συνεδρίαση της 7^{ης} Σεπτεμβρίου 2016 ανακοινώνεται επίσης η έγκριση αποδοχής χορηγίας του Gordon Tang που όπως αναφέρεται ανέρχεται στο τελικό ποσό των 2,5 εκατομμυρίων ευρώ για τη χορηγική περίοδο συνεργασίας των πέντε ετών, όσο και το επιπλέον ποσό των 300.000 ευρώ που αφορά κυρίως τις εγκαταστάσεις στην Αρχαία Ολυμπία. Ο Πρόεδρος Κούβελος παράλληλα με την επιτυχή αναζήτηση χορηγών εστιάζει και στην ουσιαστική ενδυνάμωση των σχέσεων με τη ΔΟΕ. Όπως αναφέρεται στα πρακτικά της συνεδρίασης 7^{ης} Νοεμβρίου 2016, ο Κούβελος στη συνάντηση με τους C. De Kerper και P. Miro στη Λωζάννη κατά τη διάρκεια της συζήτησης για την οικονομική κατάσταση της ΔΟΑ, αποφασίστηκε ότι η ΔΟΕ θα συνέχιζε να στηρίζει τη ΔΟΑ, η οποία θα στοχεύσει στην οικονομική αυτονομία της με νέες πηγές εσόδων, εξισορρόπηση εσόδων – εξόδων και σταδιακή διακοπή της οικονομικής ενίσχυσης της ΔΟΕ στο απώτερο μέλλον. Στη ίδια συνάντηση της ηγεσίας της ΔΟΑ με τους εκπροσώπους της ΔΟΕ συμφωνήθηκε ότι η συνεργασία ΔΟΕ-ΔΟΑ πρέπει να ενισχυθεί. Στο πλαίσιο αυτό, αναφέρεται ότι *«θα πρέπει να αναπτυχθεί ένα επιχειρηματικό σχέδιο για το 2017-2020 που*

θα αναλύει την παρούσα κατάσταση και θα βρει ρεαλιστικές λύσεις μείωσης κόστους και νέων πηγών εσόδων». Φάνηκε να αφορά μια εποικοδομητική συνάντηση με αναφορές σε ρεαλιστικά σχέδια που θα έχουν επωφελείς σκοπούς και για τις δύο πλευρές (ΔΟΕ-ΔΟΑ) εστιάζοντας στην οικονομική ενίσχυση της ΔΟΑ με απώτερο μελλοντικό σκοπό την εδραίωση της οικονομικής ανεξαρτησίας της ΔΟΑ.

Το 2017 μετά τις εκλογές στην Ελληνική Ολυμπιακή Επιτροπή και για ένα μόνο χρόνο η σύνθεση της Εφορείας αλλάζει και Πρόεδρος τοποθετείται το μέλος της ΕΟΕ Μιχάλης Φυσεντζίδης. Στη συνεδρίαση της Εφορείας στις 2 Μαρτίου του 2017 αναγνωρίζεται η σπουδαία δουλειά της προηγούμενης διοίκησης και τίθενται οι στόχοι. Συγκεκριμένα, ο Φυσεντζίδης αναφέρει ότι «πρέπει να καταβληθούν προσπάθειες από όλους να συνεχιστεί απρόσκοπτα το πετυχημένο έργο της προηγούμενης διοίκησης, ώστε η νέα θητεία να συνδεθεί άρρηκτα με καρποφόρες ενέργειες για τη διάδοση των Ολυμπιακών Αξιών στους νέους». Ως πρώτο μέλημα της νέας διοίκησης επισημαίνεται η οικονομική σταθεροποίηση του θεσμού μέσα από τις υπάρχουσες χορηγίες αλλά και από την αναζήτηση νέων, καθώς και η αναβάθμιση του εκπαιδευτικού ρόλου της ΔΟΑ. Στην ίδια συνεδρίαση ανακοινώνεται και η συνεργασία με την εταιρεία STOXIMAN που ανέλαβε τη χρηματοδότηση συγκεκριμένων δράσεων.

Στη συνεδρίαση της Εφορείας την 25^η Οκτωβρίου 2018, η σύνθεση της Εφορείας αλλάζει ξανά με πρόεδρο της ΔΟΑ να είναι και πάλι ο Ισίδωρος Κούβελος. Συζητούνται τρία σημαντικά ζητήματα που αφορούν και καθορίζουν το μέλλον της ΔΟΑ ενώ άπτονται άμεσα του σχεδίου στρατηγικής της ΔΟΑ για το μέλλον. Το πρώτο αφορά την ολική ανακαίνιση των κτιριακών εγκαταστάσεων της ΔΟΑ στην Αρχαία Ολυμπία, ένα έργο το κόστος του οποίου ανέλαβε η ΔΟΕ. Στη συνάντηση του Κούβελου με τους Christophe De Kerper και Pere Miro στη Λαζάννη στο τέλος του 2016, διαπιστώθηκε ότι η χαμηλή ποιότητα των εγκαταστάσεων στην Αρχαία Ολυμπία λόγω παλαιότητας δεν επέτρεπε τη βελτίωση της εικόνας της ΔΟΑ και την αναβάθμισή της με αντίστοιχα οικονομικά οφέλη. Κατόπιν αυτών πραγματοποιήθηκε συνάντηση με τη ΔΟΕ προκειμένου να συζητηθεί το θέμα της ανακαίνισης των εγκαταστάσεων. Η ΔΟΑ έχοντας σχηματίσει μια τάξη μεγέθους του κόστους ζήτησε την οικονομική συνδρομή της ΔΟΕ. Ακολούθησαν και άλλες συναντήσεις όταν και τελικά έγινε αποδεκτή η πρόταση της ΔΟΑ. Το δεύτερο σημαντικό ζήτημα που προκύπτει από τη συνεδρίαση της 25^{ης} Οκτωβρίου 2018 αφορά τη πρόταση της ΔΟΕ για συνεργασία με το Πανεπιστήμιο της Κολωνίας προκειμένου να οργανωθεί και να λειτουργήσει ένα νέο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα με περισσότερες διεθνείς αναφορές, σύμφωνα πάντα με την οικεία επιθυμία της ΔΟΕ. Αυτό βέβαια όπως

επισημάνθηκε στη συνεδρίαση απαιτούσε μια μεταβατική περίοδο συνεννοήσεων και μελέτης και δεν ήταν δυνατό να πραγματοποιηθεί άμεσα. Πάραυτα, η ΔΟΑ φαίνεται να υιοθετεί την πρόταση της ΔΟΕ καθώς όπως αναφέρεται στα πρακτικά της συγκεκριμένης συνεδρίασης «[Η]η ΔΟΑ βρίσκεται σε συνεχείς συζητήσεις για το πως θα υλοποιηθεί αυτή η συνεργασία μετά από δύο χρόνια». Το τρίτο σημαντικό ζήτημα που αναδείχθηκε στη συγκεκριμένη συνεδρίαση είναι ότι «η ΔΟΕ επιθυμεί να θέσει τις Εθνικές Ολυμπιακές Ακαδημίες υπό τη σκέπη της ΔΟΑ, ώστε να είναι σε θέση να ασκεί έναν μεγαλύτερο και ουσιαστικότερο έλεγχο στις Εθνικές Ολυμπιακές Επιτροπές κι έτσι θα προχωρήσει το θέμα πολύ αποτελεσματικότερα».

Στη συνεδρίαση της Εφορείας στις 13 Φεβρουαρίου 2019 συζητήθηκε το θέμα της ανακαίνισης των εγκαταστάσεων. Είχε προηγηθεί η συνεδρίαση της εκτελεστικής επιτροπής της ΔΟΕ όπου με τη σύμφωνη γνώμη του Προέδρου Bach, είχε λάβει χώρα η τυπική έγκριση του βασικού πλάνου ανακαίνισης των εγκαταστάσεων καθώς και τα απαραίτητα ποσά για την επίτευξή της. Στην ίδια συνεδρίαση φαίνεται ότι το θέμα της ενοποίησης του Μάστερ με το αντίστοιχο της Κολωνίας γίνονταν «προχωρημένες συζητήσεις» όπως χαρακτηριστικά ανέφερε ο Κούβελος στην ενημέρωση προς τα μέλη της Εφορείας. Η απόφαση για βοήθεια ύψους περίπου 14 εκατομμυρίων δολαρίων της ΔΟΕ προς τη ΔΟΑ για την ολική ανακαίνιση των εγκαταστάσεων στην Αρχαία Ολυμπία ανοίγει τον δρόμο στη ΔΟΕ για την ένταξή της στα εσωτερικά της ΔΟΑ. Ο Πρόεδρος Bach, όπως ανακοινώνει ο Κούβελος στη συνεδρίαση της 13^{ης} Φεβρουαρίου 2019, ζήτησε από τη ΔΟΑ την πρόταση λύσεων για αλλαγή διατάξεων του καταστατικού που να αποδεσμεύουν τη ΔΟΑ από την υποχρέωση λειτουργίας της ως δημόσιος οργανισμός, κρίνοντας ως απαραίτητη για το μέλλον τη συμμετοχή εκπροσώπων της ΔΟΕ στην Εφορεία.

4.1.8 Συμπερασματική σύνθεση της πορείας της ΔΟΑ

Διαπιστώνεται, ότι η ύπαρξη και λειτουργία της ΔΟΑ είναι μοναδικής σημασίας για το Ολυμπιακό Κίνημα, για την Ελλάδα όπου λειτουργεί το συγκεκριμένο διεθνές ίδρυμα. Η άυλη κληρονομιά που το Ολυμπιακό Κίνημα αποκομίζει από τη λειτουργία της ΔΟΑ είναι τεράστιας αξίας και σημασίας. Μέσα από τη μελέτη των αρχείων της επιτροπής της ΔΟΕ, παρατηρείται το αδιάληπτο ενδιαφέρον αρχικά για την ίδρυση και εξάπλωση Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών σε όσο το δυνατό περισσότερες χώρες. Στη συνέχεια και εφόσον η σύσταση των Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών είχε επεκταθεί σημαντικά, σε διάφορες χώρες του κόσμου, το ενδιαφέρον στις συναντήσεις της

επιτροπής για την ίδρυση και αύξηση του αριθμού τους εστιάζεται στη μέριμνα για τα προβλήματα που οι ΕΟΑ αντιμετωπίζουν και στην βελτίωση των υπηρεσιών και του έργου που παράγουν καθώς και στη αναβάθμιση του ρόλου τους.

Ένα πολύ βασικό σημείο που πρέπει να επισημανθεί ως αποτέλεσμα της μελέτης των αρχείων από τις συνεδριάσεις της επιτροπής που ανήκει η ΔΟΑ, είναι η αναλυτική προσέγγιση όλων των θεμάτων που αφορούσαν τη ΔΟΑ στη διάρκεια των συναντήσεων της επιτροπής μέχρι το 2000 και πολύ περισσότερο μέχρι το 1992 όταν η επιτροπή επιδίδονταν εκτενώς στη συζήτηση των θεμάτων που αφορούσαν αποκλειστικά τη ΔΟΑ. Από το 1992 που η επιτροπή άρχισε να ασχολείται και με ζητήματα για την Ολυμπιακή Παιδεία, πολύ περισσότερο από το 2000 που το όνομα αλλάζει εκ νέου και το «ΔΟΑ» αφαιρείται από το τίτλο της επιτροπής, παρατηρείται μια εμφανής μείωση τόσο στον χρόνο, όσο και στην ουσία των θεμάτων που αφορούν τη ΔΟΑ. Μια άνευ προηγουμένου κατάσταση στις συνεδριάσεις της εν λόγω επιτροπής, με αρνητικό αντίκτυπο στο έργο, την πορεία και συνεισφορά της ΔΟΑ έγινε με την νέα αλλαγή στην επιτροπή και τη διάσπαση αυτής το 2015. Πλέον ο χρόνος που αναλογεί για να συζητηθούν τα θέματα που αφορούν τη ΔΟΑ είναι περιορισμένος, και ο πρόεδρος απλά επιδίδεται σε μια παρουσίαση του έργου που έχει επιτευχθεί στο παρελθόν έτος. Βέβαια μια τέτοια προσέγγιση της απλής αναφοράς του έργου της ΔΟΑ παρατηρήθηκε ότι είχε συμβεί όταν τη προεδρεία της ΔΟΑ είχε αναλάβει ο Κυριακού μετά την απομάκρυνση του Φιλάρετου.

Εξετάζοντας τη πορεία της ΔΟΑ ανά δεκαετία παρατηρούνται τα κάτωθι. Όσον αφορά το επιστημονικό της έργο διακρίνεται μια σταθερότητα στην εξέλιξή της λόγω της μακράς παρουσίας του κοσμήτορά της, ο οποίος εξασφαλίζει αυτή τη συνέχεια. Όσον αφορά τη γενικότερη παρουσία της και τις λοιπές δράσεις ο τρόπος εξέλιξής της βασίζεται και στηρίζεται εν πολλοίς, πέρα από τις διεθνείς και εθνικές εξελίξεις της χώρας στην οποία εδρεύει η ΔΟΑ, στον Πρόεδρο που κάθε φορά βρίσκεται στη διοίκηση του οργανισμού. Οι προσωπικές του προσπάθειες, οι γνωριμίες, οι σχέσεις που φροντίζει να διατηρεί με τη ΔΟΕ οι ικανότητές του, αλλά και οι προσωπικές του φιλοδοξίες έχουν αντίκτυπο στη πορεία του οργανισμού. Καθοριστικός υπήρξε ο ρόλος του προέδρου της ΔΟΑ, Νίκου Φιλάρετου (1986-1992, 1997-2005), ο οποίος είχε θέσει ως πρωταρχικό του στόχο την ίδρυση Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών σε κάθε χώρα όπου υπάρχει Ολυμπιακή Επιτροπή (www.ioa.org.gr). Επίσης, η παρουσία του Juan Antonio Samaranch στο τιμόνι της ΔΟΕ συνέβαλε σημαντικά στην ανάπτυξη της ΔΟΑ, ενθαρρύνοντας τη δημιουργία ενός κύματος νέων Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών σε όλο τον κόσμο, προωθώντας έτσι την πολιτιστική και εκπαιδευτική ανάπτυξη του

Ολυμπιακού Κινήματος. Τη συμβολή του Samaranch στη δημιουργία των ΕΟΑ αναγνωρίζει και ο Κούβελος, ο οποίος αναφέρει σχετικά: «Ο αείμνηστος Πρόεδρος της ΔΟΕ, Juan Antonio Samaranch, πίστεψε από πολύ νωρίς την σημασία του ρόλου που μπορούν να παίζουν οι ΕΟΑ στην στήριξη και διάδοση των Ολυμπιακών Αξιών για αυτό και ενίσχυσε καταλυτικά την αύξηση του αριθμού τους πιστεύοντας στη δυναμική που θα πρέπει να διαθέτουν». Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί ότι το 40% των ΕΟΑ ιδρύθηκε τη δεκαετία του 1990, ενώ μόνο το 26% το σύνολο των ΕΟΑ ιδρύθηκε τα τελευταία 19 χρόνια. Επίσης, ο Ισίδωρος Κούβελος ανέλαβε τα ηνία της ΔΟΑ το 2009, ένα χρόνο πριν η Ελλάδα εισέλθει σε καθεστώς επιτήρησης από το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο. Τα δεινά που ακολούθησαν, όσον αφορά την παντελώς δυσχερή οικονομική κατάσταση στην οποία εισήλθε η χώρα αλλά και τον εμπαιγμό και την απαξίωση που βίωσε η Ελλάδα και οι Έλληνες διεθνώς δεν ανέκοψαν την πορεία της ΔΟΑ. Η ευστροφία και η εξωστρέφεια που υπέδειξε ο Πρόεδρος Κούβελος, με τη συμβολή της εμπειρίας του Καθηγητή και επίτιμου Κοσμήτορα της ΔΟΑ Κωνσταντίνου Γεωργιάδη, συνέβαλαν, ώστε όχι μόνο να μην επιβραδυνθεί η πορεία της ΔΟΑ αλλά αντιθέτως να επεκταθεί και να εξελιχθεί το έργο της. Εκείνη την περίοδο εισήχθησαν μια σειρά από νέες δράσεις και προγράμματα τις οποίες στήριξαν και χρηματοδότησαν ιδιώτες αλλά και η ΔΟΕ. Η σημαντικότερη από αυτές είναι το Διεθνές Μεταπτυχιακό πρόγραμμα στις Ολυμπιακές Σπουδές το οποίο πραγματοποιείται σε συνεργασία με το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου από το 2009.

Η εξέλιξη της ΔΟΑ δε θα μπορούσε να επιτευχθεί χωρίς την ηθική αλλά και υλική συνδρομή της ΔΟΕ κάθε φορά που αυτό ήταν αναγκαίο. Η ηθική συμπαράσταση της ΔΟΕ στη ΔΟΑ που όμως είναι πιο δύσκολο να εντοπιστεί και διευκρινιστεί, αφορά αρχικά στη δημιουργία της επιτροπής της ΔΟΑ. Η ουσιαστική αναγνώριση από τη ΔΟΕ του έργου της ΔΟΑ αλλά και της συνεισφοράς των ΕΟΑ, έγινε το 1991 με την αναφορά τους στον Ολυμπιακό Χάρτη, δηλαδή 30 χρόνια μετά την έναρξη λειτουργίας της ΔΟΑ. Παράλληλα το έργο της ΔΟΑ και η συνεισφορά της στο Ολυμπιακό Κίνημα υποστηρίχθηκαν σθεναρά από προσωπικότητες του Ολυμπιακού Κινήματος των οποίων η γνωριμία με το Ολυμπιακό Κίνημα ξεκίνησε μέσα από τη ΔΟΑ έχοντας υπάρξει οι ίδιοι σπουδαστές της ΔΟΑ. Αξίζει επίσης να σημειωθεί εδώ ότι για κάποια από τα μακροβιότερα μέλη της επιτροπής της ΔΟΕ για τη ΔΟΑ η γνωριμία τους με το Ολυμπιακό Κίνημα και η ένταξή τους σε αυτό ξεκίνησε από τη ΔΟΑ διότι υπήρξαν σπουδαστές και αργότερα μελετητές του έργου της ΔΟΑ. Ο διακεκριμένος Γερμανός Καθηγητής Norbert Müller, ο Ισπανός Conrado Durandez, δικαστής του Ανωτάτου Δικαστηρίου της Μαδρίτης μελετητής και συγγραφέας της ζωής του Coubertin, της ιστορίας των

Ολυμπιακών Αγώνων και του Ολυμπισμού, ο Γάλλος ιστορικός του αθλητισμού Jean Dury, και τέλος ο ιστορικός και επίτιμος κοσμήτορας της ΔΟΑ Καθηγητής Κώστας Γεωργιάδης είναι κάποιοι από αυτούς.

Από τα δεδομένα που προαναφέρθηκαν, τα οποία προέκυψαν από τις συνεδριάσεις της Εφορείας της ΔΟΑ (2004-2020) φαίνεται ότι από τα μέσα της 5^{ης} δεκαετίας λειτουργίας ανακύπτουν δύο σημαίνοντα στοιχεία που αφορούν στη λειτουργία της ΔΟΑ και τη στρατηγική που ακολούθησε η ηγεσία αυτής. Το πρώτο αφορά στη στροφή προς την αναζήτηση χορηγών και οικονομικών υποστηρικτών κάτι το οποίο φάνταζε σχεδόν «απαγορευτικό» τις πρώτες δεκαετίες λειτουργίας της ΔΟΑ προβάλλοντας ως αιτιολογία τον φόβο αλλοίωσης του χαρακτήρα της. Το δεύτερο στοιχείο αφορά στη στρατηγική ενδυνάμωσης των σχέσεων με τη ΔΟΕ, προκειμένου να εξασφαλιστεί η ηθική συμπαράσταση που χρειάζεται η ΔΟΑ αλλά και η οικονομική στήριξη που υπήρξε απολύτως αναγκαία. Τα δύο αυτά στοιχεία που αναδείχθηκαν για τη ΔΟΑ συμπίπτουν με δύο άλλες συγκυρίες της εποχής. Η μια αφορά στην αλλαγή του καθεστώτος της ΔΟΑ από νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου σε νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου. Αυτό σήμανε τη διακοπή της παχυλής οικονομικής στήριξης από την Ελληνική κυβέρνηση, που ενδεχομένως να μην ήταν αρκετή ώστε να διευρύνει το έργο της η ΔΟΑ ενώ παράλληλα δεσμεύονταν από τους περιορισμούς και τις αγκυλώσεις του ελληνικού δημοσίου, περιορίζοντας την ελευθερία των κινήσεων. Από την άλλη, το προηγούμενο καθεστώς της ΔΟΑ παρείχε εξασφαλισμένη ασφάλεια και σταθερότητα στη λειτουργία της. Η άλλη συγκυρία της εποχής αφορά την 6^η δεκαετία λειτουργίας της ΔΟΑ που συμπίπτει με τη δεκαετία της βαθιάς οικονομικής κρίσης και της δυσχερούς οικονομικής κατάστασης που ταλάνισε την Ελλάδα. Αυτή η συγκυρία ενέτεινε και πολλαπλασίαζε την ανάγκη για αναζήτηση χορηγών για την επιτέλεση του έργου της και την εύρυθμη λειτουργία της.

Στους κύκλους της ΕΟΕ-ΔΟΑ, η συνεδρίαση της Ολομέλειας της ΕΟΕ στις 14 Φεβρουαρίου του 2020 χαρακτηρίζεται ως ιστορική. Η Ολομέλεια της ΕΟΕ αποφάσισε να εγκρίνει την τριμερή συμφωνία μεταξύ της ΕΟΕ, της ΔΟΑ και της ΔΟΕ για την ανακαίνιση των εγκαταστάσεων στην Αρχαία Ολυμπία, προκειμένου να εκσυγχρονιστούν και να αποτελέσουν παγκόσμιο κέντρο της Ολυμπιακής εκπαίδευσης. Οι εργασίες ξεκίνησαν το 2020 και ολοκληρώνονται εντός του 2021. Τη δαπάνη των εργασιών που φτάνει τα 14 εκατ. δολάρια ανέλαβε αποκλειστικά η ΔΟΕ. Την παρουσίαση των εργασιών που θα ξεκινούσαν στις εγκαταστάσεις της Αρχαίας Ολυμπίας έκανε στη συνεδρίαση της ΕΟΕ, ο Διευθυντής της ΔΟΕ Πάνος Τζιβανίδης, ο οποίος απάντησε και

σε όλα τα ερωτήματα. Στη συγκεκριμένη συνεδρίαση ο πρόεδρος της ΔΟΑ, Ισίδωρος Κούβελος τόνισε: «Όταν η Ελλάδα μπήκε στην κρίση και δεν υπήρχε η δυνατότητα ούτε καν να πληρωθούν τα έξοδα της Αρχαίας Ολυμπίας, έγινε η εκχώρηση του μανάτζμεντ από την ΕΟΕ στη ΔΟΑ και εμείς κινηθήκαμε άμεσα για να βρούμε χορηγούς και να μείνει ζωντανή η Ακαδημία που είναι ένας φάρος της Ολυμπιακής εκπαίδευσης. Όλα αυτά τα χρόνια προσπαθήσαμε να ευαισθητοποιήσουμε τη ΔΟΕ να αξιοποιήσει τις εγκαταστάσεις που είναι το μοναδικό κέντρο Ολυμπιακής εκπαίδευσης σε όλο τον κόσμο. Αυτό λοιπόν το πρόγραμμα αναβαθμίζει την Διεθνή Ολυμπιακή Ακαδημία και μπαίνουμε σε μία νέα εποχή, όπου η Ακαδημία όχι μόνο αναβαθμίζεται από πλευράς εγκαταστάσεων, αλλά και από πλευράς δράσεων και εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Αυτά όλα είναι ιδιαίτερα σημαντικά και πιστεύω ότι η σημερινή συνεδρίαση είναι πανηγυρική και θέλω να ευχαριστήσω για την απόφαση, τόσο τον Πρόεδρο της ΔΟΕ Τόμας Μπαχ, όσο και τον Αντιπρόεδρο Ser Miang NG». Η συμφωνία της χρηματοδότησης από τη ΔΟΕ για την ολική ανακαίνιση των εγκαταστάσεων στην Αρχαία Ολυμπία προφανώς και είναι καθοριστικής σημασίας για το μέλλον της ΔΟΑ. Παράλληλα όμως η οικονομική εξάρτηση της ΔΟΑ από τη ΔΟΕ αφήνει χώρο στη ΔΟΕ να εισέρθει στα εσωτερικά ζητήματα της ΔΟΑ και να επιβάλει τις θέσεις της. Ένα παράδειγμα είναι αυτό που ζητήθηκε από τον Πρόεδρο Bach και αναφέρθηκε παραπάνω, δηλαδή η αλλαγή διατάξεων του καταστατικού της ΔΟΑ που να την αποδεσμεύουν από την υποχρέωση λειτουργίας της ως δημόσιος οργανισμός, προκειμένου να είναι δυνατή η συμμετοχή εκπροσώπων της ΔΟΕ στην Εφορεία της ΔΟΑ.

4.2 Ανάλυση ερωτηματολογίων

Στοιχεία αντλούνται από το ερωτηματολόγιο, που είχε συνταχθεί για τον σκοπό της έρευνας. Το ερωτηματολόγιο έχει συμπληρωθεί από διευθυντές ΕΟΑ και επισήμους ΕΟΕ τα έτη 2014, 2016, 2017 και 2018.

Η έρευνα μέσα από τα ερωτηματολόγια αποτυπώνει την παρουσία 107 χώρων. Ωστόσο, (α) σε 4 από τις 107 δηλώθηκε ότι οι αντίστοιχες ΕΟΑ δεν λειτουργούν (Αυστραλία, Παναμάς, Ισραήλ, Μαλδίβες), (β) σε 2 από τις 107 συμπληρώθηκε το ερωτηματολόγιο της έρευνας ενημερώνοντας για το εκπαιδευτικό έργο της ΕΟΕ διότι ΕΟΑ δεν υπάρχει (Ιορδανία, Νήσοι Κούκ), και (γ) σε 2 από τις 107 το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από εκπροσώπους ΕΟΑ, οι οποίες μέχρι και τη στιγμή της συγγραφής της παρούσης διατριβής δεν είναι επισήμως καταγεγραμμένες στο μητρώο της ΔΟΑ (Αιθιοπία, Μπαχρέιν).

Άρα έχει καταγραφεί και μελετηθεί η δράση και το έργο 99 ΕΟΑ. Πιο αναλυτικά η νεοσυσταθείσα ΕΟΑ της Αιθιοπίας δεν έχει καταχωρηθεί μέχρι σήμερα στο μητρώο της ΔΟΑ. Εκπρόσωπος όμως της ΕΟΑ της Αιθιοπίας είχε συμμετάσχει στη 12^η κοινή Διεθνή Σύνοδο για Διευθυντές ΕΟΑ και επισήμους ΕΟΕ και είχε συμμετέχει στην έρευνα για τη παρούσα διδακτορική διατριβή συμπληρώνοντας το ερωτηματολόγιο που είχε διανεμηθεί. Επίσης, στην ίδια σύνοδο το ερωτηματολόγιο είχε συμπληρωθεί και από το πρόεδρο της ΕΟΕ των Νήσων Κούκ που θέλησε να ενημερώσει για τις δράσεις της ΕΟΕ ως προς τη κατεύθυνση της διάδοσης του Ολυμπισμού και των Ολυμπιακών Ιδεωδών, παρόλο που εκεί δεν έχει συσταθεί ΕΟΑ. Παρόμοια είναι και η περίπτωση στην Ιορδανία, όπου εκπρόσωπος της ΕΟΕ συμμετείχε στην 14^η κοινή Διεθνή Σύνοδο για Διευθυντές ΕΟΑ και επισήμους ΕΟΕ τον Μάιο του 2018. Στην Ιορδανία δεν λειτουργεί η ΕΟΑ αλλά εντός της ΕΟΕ λειτουργεί τμήμα για θέματα εκπαίδευσης. Ακόμη, στους κόλπους της Ιβηρο-Αμερικανικής Ένωσης Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών (ΑΡΑΟ), που όπως έχει αναφερθεί είναι αναγνωρισμένη από τη ΔΟΕ, λειτουργούν οι ΕΟΑ της Νικαράγουας και της Ισημερινής Γουινέας που όμως δεν υπάρχουν στο μητρώο της ΔΟΑ. Στην προσπάθεια που έγινε στο πλαίσιο της συγκεκριμένης διδακτορικής διατριβής να καταγραφεί το έργο όσο το δυνατόν περισσότερων ΕΟΑ, υπήρξε επικοινωνία και με ιθύνοντες από την ΕΟΕ του Ισραήλ. Το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε, αλλά αφορούσε τις δράσεις του Κέντρου Ολυμπιακών Σπουδών του Ισραήλ διότι η ενημέρωση που δόθηκε ήταν ότι η ΕΟΑ έχει καταργηθεί. Ιδρύθηκε από το κολλέγιο του Wingate και την ΕΟΕ του Ισραήλ. Είναι αναγνωρισμένο από το Κέντρο Ολυμπιακών Σπουδών της ΔΟΕ και σκοπό έχει την προώθηση των Ολυμπιακών Σπουδών. Το συγκεκριμένο ΚΟΣ χρησιμοποιεί το καταστατικό της ΕΟΕ και τα μέλη του διοικητικού του συμβουλίου προέρχονται από τη ΕΟΕ και τον πανεπιστημιακό χώρο. Η Brewster ως εκπρόσωπος της Αυστραλίας στη Σύνοδο της ΔΟΑ το 2014, ενημέρωσε μέσω του ερωτηματολογίου που πρόθυμα θέλησε να συμπληρώσει, ότι δεν υπάρχει ΕΟΑ στην Αυστραλία και υπεύθυνη για θέματα Ολυμπιακής εκπαίδευσης είναι η ΕΟΕ της χώρας. Όπως έχει αναλυτικά επισημανθεί και σε άλλο σημείο αυτής της έρευνας η ΕΟΕ της Αυστραλίας εκπροσωπείται και στις επτά πολιτείες και επικράτειες της Αυστραλίας από τα αντίστοιχα Κρατικά Ολυμπιακά Συμβούλια τα οποία έχουν αναλάβει και τη διεκπεραίωση των εκπαιδευτικών υποχρεώσεων της ΕΟΕ (Brewster, IOA Joint Director's Session, 2014). Επιπρόσθετα, στην 14^η κοινή Διεθνή Σύνοδο για Διευθυντές ΕΟΑ και επισήμους ΕΟΕ τον Μάιο του 2018, το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από εκπρόσωπο της ΕΟΑ του Μπαχρέιν, της οποίας όπως προαναφέρθηκε, δεν υπάρχει επίσημη καταγραφή στο μητρώο της ΔΟΑ.

Στην ίδια σύνοδο εκπρόσωπος της ΕΟΕ του Παναμά ενημέρωσε για τη μη λειτουργία της ΕΟΑ, το έργο της οποίας έχει αναλάβει και υλοποιεί η ΕΟΕ. Πρέπει επίσης να επισημανθεί ότι στη διάρκεια συγγραφής της διατριβής συγκεχυμένες υπήρξαν οι πληροφορίες για την ΕΟΑ του Κουβέιτ, διότι η ΔΟΕ είχε αναστείλει τη λειτουργία της ΕΟΕ από τον Οκτώβριο του 2015. Τον Αύγουστο του 2018 η εκτελεστική επιτροπή της ΔΟΕ, ήρε προσωρινά την απόφαση για αναστολή λειτουργίας της συγκεκριμένης ΕΟΕ. Ωστόσο, στην ιστοσελίδα της ΔΟΕ (<https://www.olympic.org/ioc-governance-national-olympic-committees> (4/9/2019) αναφέρονταν ξεκάθαρα η αναστολή λειτουργίας της ΕΟΕ στο Κουβέιτ. Τελικά το θέμα έληξε και η ΕΟΕ φαίνεται να συνεχίζει τη δραστηριότητά της κανονικά, χωρίς να υπάρχει κάποια πληροφόρηση για την ΕΟΑ του Κουβέιτ τους τελευταίους μήνες συγγραφής της διατριβής.

4.3 Αποτίμηση λειτουργίας ΕΟΑ

Στο επίσημο μητρώο της ΔΟΑ εμφανίζονται να υπάρχουν εγγεγραμμένες 149 ΕΟΑ. Η παρούσα έρευνα εμφανίζει 5 ΕΟΑ να μη λειτουργούν. Αυτές είναι στην Αυστραλία, στο Ισραήλ, στη Κίνα, στις Μαλδίβες και στο Παναμά (149-5). Αντιθέτως στο μητρώο δεν εμφανίζονται οι ΕΟΑ της Αιθιοπίας και του Μπαχρέιν (144+2), όπου όμως υπάρχουν στοιχεία για τη λειτουργία τους, ενώ εκπρόσωποί τους συμμετείχαν στην ετήσια σύνοδο της ΔΟΑ το 2014 και το 2018 και συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο της έρευνας. Το αποτέλεσμα είναι ότι σύμφωνα με τα στοιχεία αυτής της έρευνας υπάρχουν 146 ΕΟΑ σε όλον τον κόσμο. Όπως φαίνεται στο Πίνακα 11, το μεγαλύτερο ποσοστό των ΕΟΑ δείχνει να υπάρχει στην Ευρώπη και ακολουθούν η Αφρική, η Αμερική και η Ασία. Στην Ωκεανία υπάρχουν δύο μόνο ΕΟΑ και δεκαέξι ΕΟΕ.

Πίνακας 11: Αριθμητική προσέγγιση ΕΟΑ συγκριτικά με τις ΕΟΕ ανά ήπειρο

206 ΕΘΝΙΚΕΣ ΟΛΥΜΠΙΑΚΕΣ ΕΠΙΤΡΟΠΕΣ				
146 ΕΘΝΙΚΕΣ ΟΛΥΜΠΙΑΚΕΣ ΑΚΑΔΗΜΙΕΣ				
Ήπειρος	ΕΟΕ	ΕΟΑ	Χωρίς ΕΟΑ	Ποσοστό
ΑΦΡΙΚΗ	56	43	12	76%
ΑΜΕΡΙΚΗ	41	31	11	75%
ΑΣΙΑ	43	28	13	65%
ΕΥΡΩΠΗ	50	42	8	84%
ΩΚΕΑΝΙΑ	16	2	14	1%

Από την ανάλυση α) των ερωτηματολογίων β) τη μελέτη των πρακτικών της ετήσιας συνόδου της ΔΟΑ για διευθυντές ΕΟΑ και επισήμους ΕΟΕ, στο κομμάτι που

αφορά τις σύντομες παρουσιάσεις, γ) τη λίστα των μετεχόντων στις συγκεκριμένες συνόδους, και δ) την αλληλογραφία (e-mails) της ερευνήτριας με εκπροσώπους αυτών, προέκυψε ότι 100 από τις 146, δηλαδή το 68% των ΕΟΑ έχουν ενεργή παρουσία. Ακολουθούν 31 ΕΟΑ σε ποσοστό 21% που εμφανίζουν μια αραιή παρουσία στη σύνοδο χωρίς να ενημερώνουν κάθε φορά για το έργο τους. Τέλος, σε ποσοστό 10% δηλαδή οι 15 από τις 146 ΕΟΑ δεν παρουσιάζουν έργο και ίσως να είναι ανενεργές. Τα στοιχεία αποτυπώνονται στο Πίνακα 12.

Πίνακας 12: Τρέχουσα κατάσταση ΕΟΑ

146 ΕΟΑ ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ		
ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	Αριθμός ΕΟΑ	ΠΟΣΟΣΤΑ
Ενεργές/Τακτική συμμετοχή στη σύνοδο της ΔΟΑ	100	68%
Μη τακτική συμμετοχή στη σύνοδο της ΔΟΑ	31	21%
Μη συμμετοχή στη σύνοδο της ΔΟΑ	15	10%

Επίσης για την ακρίβεια των όσων υποστηρίζονται και αποτελούν μέρος της έρευνας που διεξήχθη, στο Πίνακα 13 παρουσιάζεται η τρέχουσα κατάσταση ανά ήπειρο, ενώ η τρέχουσα κατάσταση των ΕΟΑ ονομαστικά βρίσκεται στο Παράρτημα ΙΙΙ.

Πίνακας 13: Τρέχουσα κατάσταση ΕΟΑ ανά ήπειρο

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΡΕΧΟΥΣΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΑΝΑ ΗΠΕΙΡΟ			
ΗΠΕΙΡΟΣ	ΕΝΕΡΓΕΣ / ΤΑΚΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗ ΣΥΝΟΔΟ ΤΗΣ ΔΟΑ	ΜΗ ΤΑΚΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗ ΣΥΝΟΔΟ ΤΗΣ ΔΟΑ	ΧΩΡΙΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑ
ΑΜΕΡΙΚΗ	20	8	2
ΑΣΙΑ	20	4	5
ΑΦΡΙΚΗ	29	11	4
ΕΥΡΩΠΗ	30	8	3
ΩΚΕΑΝΙΑ	1		1

Στο σημείο αυτό είναι χρήσιμο να γίνει η εισαγωγή δύο επιπλέον στοιχείων που αφορούν στην παρουσία των ΕΟΑ στην ετήσια σύνοδο της ΔΟΑ (βλ. Πίνακας 14). Το πρώτο στοιχείο αφορά στον αριθμό των ΕΟΑ που κατά μέσο όρο συμμετέχουν στην ετήσια σύνοδο μέσω των εκπροσώπων τους. Το δεύτερο στοιχείο σχετίζεται με τον αριθμό των ΕΟΑ που (μέσω των εκπροσώπων τους) παρουσιάζουν το έργο που συντελέστηκε από την ΕΟΑ τη χρονιά που προηγήθηκε της συνόδου ή και για

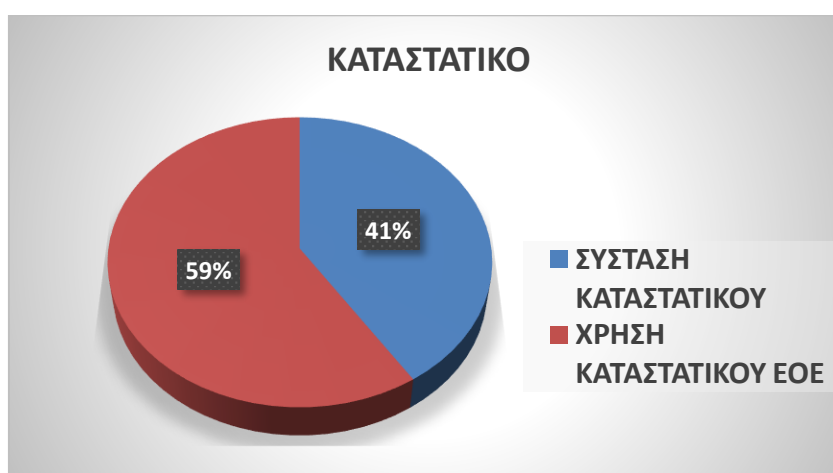
μελλοντικές δράσεις που προγραμματίζονται. Τα εν λόγω στοιχεία συλλέχθηκαν από τα πρακτικά των συνεδριάσεων της ετήσιας συνόδου της ΔΟΑ που αφορά τις ΕΟΑ, τα οποία έχουν δημοσιευτεί αρχής του έτους 2005.

Πίνακας 14: Συμμετοχή ΕΟΑ στην ετήσια σύνοδο της ΔΟΑ & παρουσίαση έργου

ΕΤΟΣ	ΧΩΡΕΣ	ΣΥΝΤΟΜΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ	ΠΟΣΟΣΤΟ
2005	71	23	32%
2006	80	32	40%
2007	80	35	43%
2008	83	26	31%
2009	85	21	24%
2010	86	28	32%
2011	82	24	29%
2012	88	36	41%
2013	88	28	31%
2014	81	33	40%
2015	73	28	38%
2016	77	31	40%
2017	79	24	30%
2018	89	23	25%
2019	80	32	40%
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	81.4 (82)	28.2 (28)	34,4%

4.3.1 Σύσταση καταστατικού/ Χρήση καταστατικού ΕΟΕ

Από τις 99 ΕΟΑ που μελετήθηκαν βρέθηκε 41% από αυτές να έχουν συστήσει το δικό τους καταστατικό και 59% λειτουργούν με το καταστατικό της ΕΟΕ με τα ποσοστά να ανέρχονται στο 41 και 59 τοις εκατό αντίστοιχα (Γράφημα 1, Παράρτημα IV).



Γράφημα 1: Σύσταση καταστατικού έναντι χρήσης καταστατικού ΕΟΕ

4.3.2 Μόνιμο προσωπικό

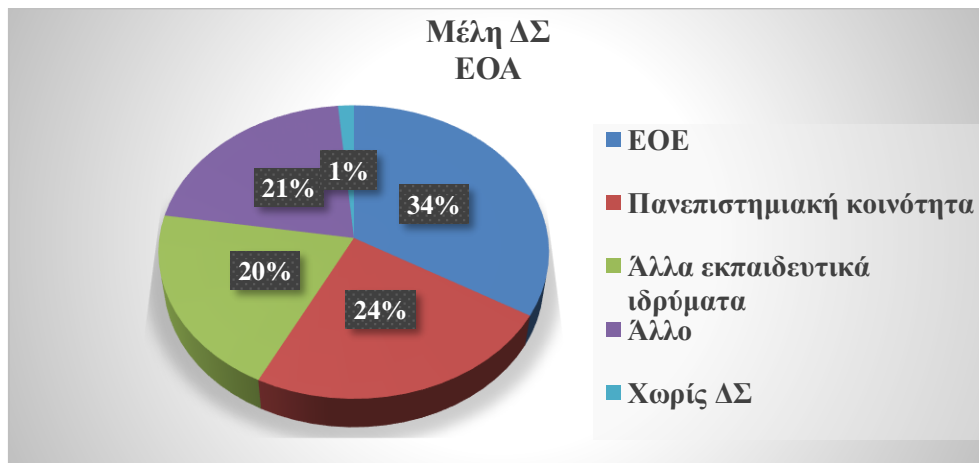
Από τις 99 ΕΟΑ που μελετήθηκαν βρέθηκε ότι 65 από αυτές διαθέτουν μόνιμο προσωπικό ενώ 34 από αυτές δε διαθέτουν μόνιμο προσωπικό με τα ποσοστά να ανέρχονται στο 66 και 34%, αντίστοιχα (Γράφημα 2, Παράρτημα V). Στη Γαλλία το προσωπικό δεν είναι μόνιμο. Στη Σερβία το προσωπικό εργάζεται μόνιμα για την ΕΟΑ αλλά υπηρεσιακά και διοικητικά ανήκει στην ΕΟΕ. Στην Ουγγαρία μόνιμος είναι μόνο ο Γενικός Γραμματέας της ΕΟΑ.



Γράφημα 2: Μόνιμο προσωπικό έναντι μη μόνιμου προσωπικού

4.3.3 Μέλη Διοικητικού Συμβουλίου ΕΟΑ

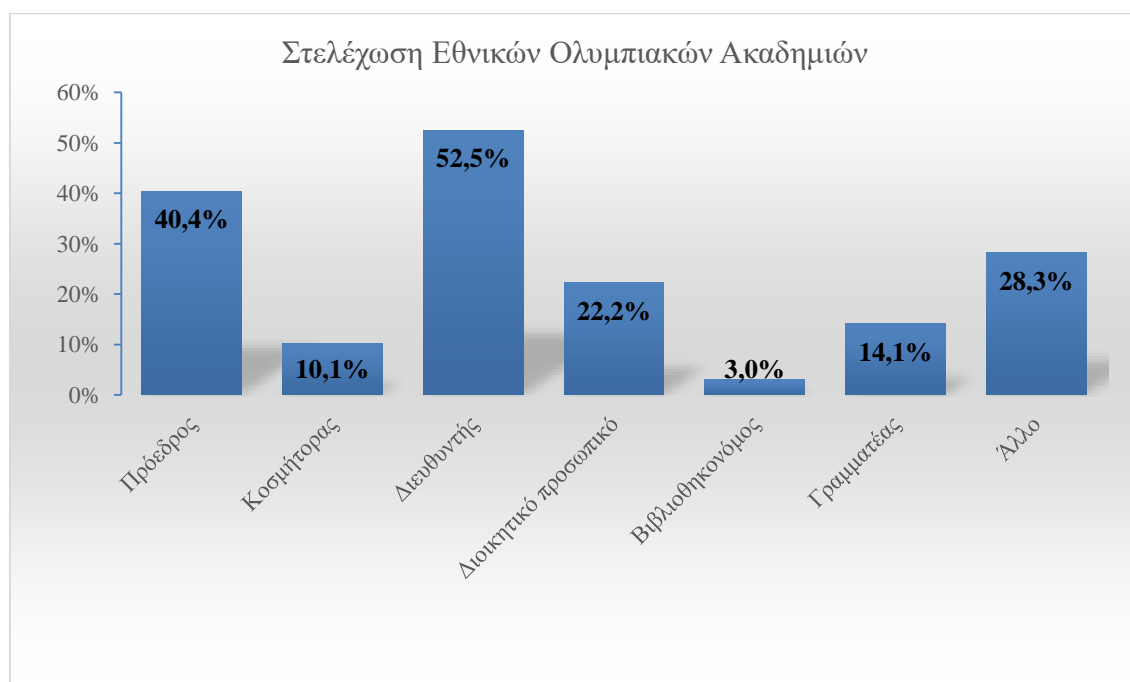
Από τις 99 ΕΟΑ που μελετήθηκαν βρέθηκε ότι σε 70 από αυτές, τα μέλη της προέρχονται από τους κόλπους της ΕΟΕ με ποσοστά 24% από την πανεπιστημιακή κοινότητα, σε 20% ΕΟΑ από άλλα εκπαιδευτικά ιδρύματα, και σε 34% των ΕΟΑ από άλλους χώρους κοντινής συνομοταξίας ή και όχι (Γράφημα 3, Παράρτημα VI). Συγκεκριμένα σε ΔΣ Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών μέλη της βρέθηκε να είναι μέλη της κυβέρνησης, υπουργοί, πρώην αθλητές, Ολυμπιονίκες, πρόεδροι αθλητικών σωματείων, μέλη επιτροπών αθλητισμού και αναψυχής, δημοσιογράφοι, στελέχη μουσείων, φοιτητές, μέλη τοπικών αθλητικών σωματείων, στελέχη επιχειρήσεων, εθελοντές και απλοί πολίτες που ενδιαφέρονται για τον Ολυμπισμό και τις Ολυμπιακές Αξίες. Πρέπει να σημειωθεί ότι στις ΗΠΑ δεν υπάρχει Διοικητικό Συμβούλιο. Το ίδιο συμβαίνει και στην Ολλανδία, όπου οι αξιόλογες δράσεις που υπάρχουν εντάσσονται στα πλαίσια του έργου της ΕΟΕ ενώ ΔΣ δεν υπάρχει ούτε στην ΕΟΑ του Μπαγκλαντές.



Γράφημα 3: Προέλευση μελών ΔΣ

4.3.4 Στελέχωση Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών (θέσεις που καλύπτονται)

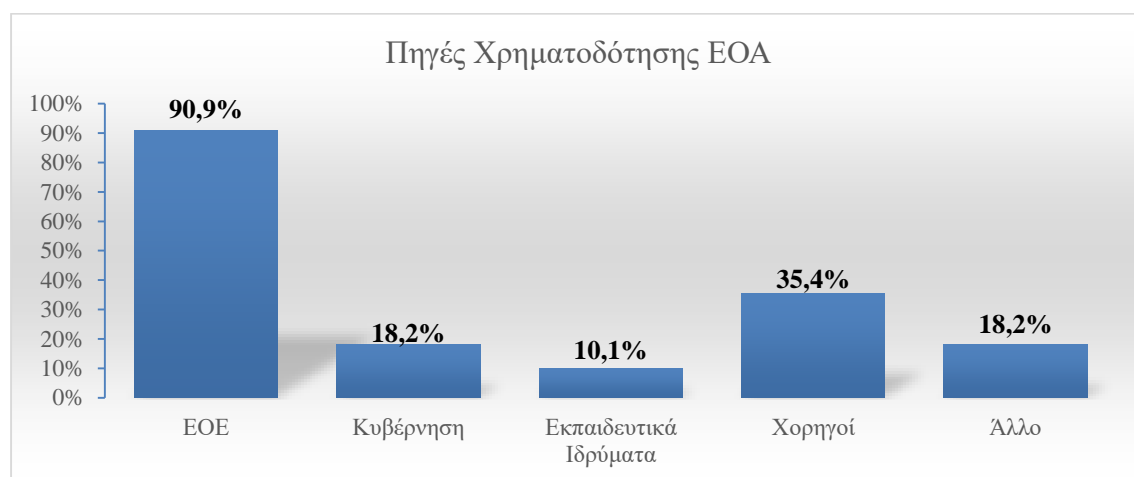
Όσον αφορά τη στελέχωση των ΕΟΑ (Γράφημα 4, Παράρτημα VII) βρέθηκε ότι 52% ΕΟΑ καλύπτουν τη θέση του Διευθυντή, 40% ΕΟΑ τη θέση του Προέδρου, 22 ΕΟΑ καλύπτουν θέσεις διοικητικού προσωπικού, 14% θέση γραμματέως, 10% ΕΟΑ τη θέση του Κοσμήτορα και 3% ΕΟΑ θέση Βιβλιοθηκονόμου, 28 ΕΟΑ είναι στελεχωμένες με θέσεις που αφορούν, τον συντονιστή προγραμμάτων, τη θέση του αντιπροέδρου, του βοηθού προέδρου, του επιστημονικού γραμματέως/συμβούλου, του συντονιστή παιδαγωγικού συμβουλίου, του προπονητικού προσωπικού και του συντονιστή εθελοντών.



Γράφημα 4: Στελέχωση ΕΟΑ

4.3.5 Πηγές Χρηματοδότησης Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών

Σχετικά με τις πηγές χρηματοδότησης των ΕΟΑ βρέθηκε ότι η συντριπτική πλειοψηφία σε ποσοστό 90,9% χρηματοδοτείται από τις ΕΟΕ (βλ. Γράφημα 5, Παράρτημα VIII). Δεύτερη πηγή χρηματοδότησης σε ποσοστό 35,4% είναι οι χορηγοί, ενώ χρηματοδότηση από τις κυβερνήσεις των διαφόρων κρατών λαμβάνει το 18,2% των ΕΟΑ. Το ποσοστό της τάξης του 18,3% χρηματοδοτείται από άλλες πηγές, όπως η ΕΟΑ της Λάτβια που λαμβάνει χρήματα από το δημοτικό συμβούλιο της Ρίγα, η ΕΟΑ της Ζιμπάμπουε από την Ολυμπιακή Αλληλεγγύη, το Βιετνάμ από φοιτητές, της Ζάμπια από πρεσβείες και την ύπατη αρμοστεία, του Εκουαδόρ (Ολυμπιακή Αλληλεγγύη), και της Σρι Λάνκα από εθελοντές – δέσμευση και συνεισφορά, της Εσθονία (μέσω πολιτιστικών ιδρυμάτων, Ευρωπαϊκή Ένωση, Erasmus, ΟΑ), της Φινλανδία (ΟΑ), της Κόστα Ρίκα (ΟΑ), της Κροατίας (Εθνικές Ομοσπονδίες και συνδρομές των μελών), Γερμανία, (συνδρομές των μελών των Ολυμπιακών Ομοσπονδιών), Γαλλία (ΟΑ), Μέξικο (IF), Λεσόθο (ΟΑ), Νορβηγία (Ολυμπιακή Αλληλεγγύη), Μεγάλη Βρετανία (ιδιώτης δωρητής). Τέλος, χρηματοδότηση από εκπαιδευτικά ιδρύματα λαμβάνουν 10 ΕΟΑ με το ποσοστό να αγγίζει το 10,1%.

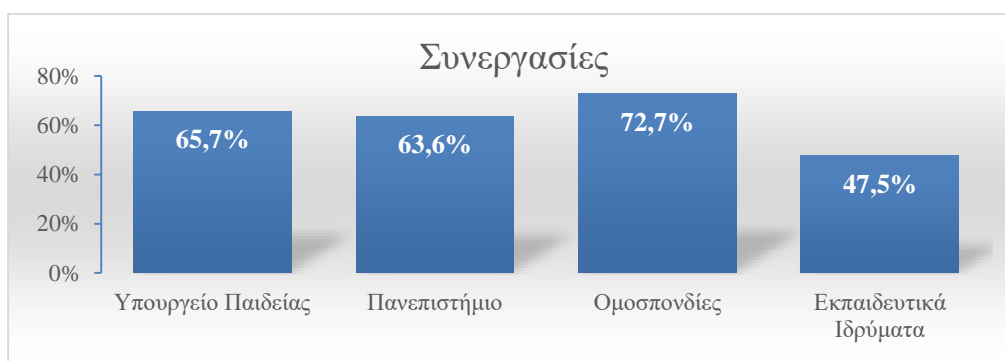


Γράφημα 5: Πηγές Χρηματοδότησης ΕΟΑ

4.3.6 Συνεργατικές δράσεις με Δημόσιους και Ιδιωτικούς Φορείς

Όσον αφορά τις συνεργασίες με άλλους φορείς τα αποτελέσματα έδειξαν το 72,7% των ΕΟΑ να συνεργάζεται με μια ή περισσότερες ομοσπονδίες αθλημάτων, το

65,7% με το Υπουργείο Παιδείας, το 63,6% με κάποιο Πανεπιστήμιο, και το 46,5% με κάποιο άλλο εκπαιδευτικό ίδρυμα (Γράφημα 6, Παράρτημα ΙΧ).



Γράφημα 6: Συνεργασία/ες με φορείς

Να αναφερθεί επίσης, ότι οι εκπρόσωποι των ΗΠΑ και των Νήσων Κομόρες δεν απάντησαν στη συγκεκριμένη ερώτηση. Στην Αγκόλα οι συνεργασίες υπάρχουν (α) με τα πανεπιστήμια για επιμόρφωση sports leaders όταν υπάρχει ανάγκη και (β) με κάποια σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης όπου οργανώνονται συνέδρια πάνω σε διάφορα ολυμπιακά θέματα με την ευκαιρία διαφόρων επετείων. Στο Μάλι, με κέντρα παιδαγωγικής ψυχαγωγίας. Στη Τυνησία με πανεπιστήμια για επιμόρφωση των πανεπιστημιακών, με ομοσπονδίες για την εκπαίδευση των προπονητών, με σχολεία για την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και για την αξιοποίηση συγκεκριμένων ικανοτήτων των μετεχόντων αυτών. Στο Μπαχρέιν με τα Υπουργεία Εσωτερικών & Άμυνας. Στο Κατάρ με το Πανεπιστήμιο του Κατάρ και δημόσια σχολεία. Στην Ουγγαρία με το ΤΕΦΑΑ, το Ολυμπιακό και αθλητικό μουσείο, ολυμπιακά σωματεία, ολυμπιακά σχολεία, και δήμους. Στη Μοζαμβίκη με πανεπιστήμια και εκπαιδευτικά ιδρύματα.

4.3.7 Εδραιωμένες συμπράξεις και συνεργασίες

Όσον αφορά τις εδραιωμένες συμπράξεις και συνεργασίες οι αριθμοί και τα ποσοστά δείχνουν να βρίσκονται ακριβώς στη μέση με 49 από τις 99 να έχουν τέτοιου είδους συνεργασίες ενώ οι υπόλοιπες να έχουν απαντήσει αρνητικά (Γράφημα 7, Παράρτημα Χ).



Γράφημα 7: *Εδραιωμένες συμπράξεις/συνεργασίες*

4.3.8 Προγράμματα που παρέχονται ή και που προγραμματίζονται για το μέλλον

Στην ερώτηση σχετικά με τα προγράμματα που παρέχονται ή και που προγραμματίζονται για το μέλλον απάντησαν 83 από τους 92 εκπροσώπους ΕΟΑ που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο. Οι εκπρόσωποι των ΕΟΑ που δεν απάντησαν στη συγκεκριμένη ερώτηση είναι από το Σουδάν, τη Μογγολία, το Πράσινο Ακρωτήριο, τη Ρουμανία, το Μπενίν, τη Μοζαμβίκη, την Αγκόλα, το Αζερμπαϊτζάν και την Ισπανία.

Στην Αγία Λουκία, η ΕΟΑ έχει την ευθύνη για την επιμέλεια της έκδοσης: «Ιστορία της Ολυμπιακής Επιτροπής 1987 – 2004» και την ευθύνη για την έκδοση του τριμηνιαίου ενημερωτικού δελτίου της ΕΟΕ. Παρέχει βοήθεια σε φορείς και οργανώσεις που καταπιάνονται με τη συντήρηση του περιβάλλοντος και παρέχει ασκήσεις δενδροφύτευσης. Οι μελλοντικές προσπάθειες αφορούν τη συνέχεια των δεντροφυτεύσεων και την εστίαση στην ενασχόληση με την Ολυμπιακή εκπαίδευση των παιδιών. Στη νεοσύστατη ΕΟΑ της Αιθιοπίας, το ενδιαφέρον εστιάζεται στην εισαγωγή νέων εκπαιδευτικών προγραμμάτων στην παροχή ολυμπιακής παιδείας και στη διεξαγωγή επιστημονικής έρευνας στο τομέα της αθλητικής επιστήμης. Στην Ακτή Ελεφαντοστού παρέχονται προγράμματα εκπαίδευσης προς τους εθελοντές και τους αθλητικούς δημοσιογράφους και έχει δημιουργηθεί το πρόγραμμα «Ένα λεπτό για τον Ολυμπισμό» το οποίο αποτελεί μέρος τηλεοπτικής εκπομπής που μιλάει για τον Ολυμπισμό. Στην Αλβανία για τη περίοδο 2015 – 2020 υλοποιείται το πρόγραμμα “Olympic Package No 4”. Στην Αργεντινή πραγματοποιείται η ετήσια σύνοδος της ΔΟΑ αλλά και άλλα προγράμματα Ολυμπιακής Εκπαίδευσης στη διάρκεια του χρόνου. Στο Βιετνάμ πραγματοποιείται πρόγραμμα στο οποίο όλοι οι προπονητές και οι καθηγητές φυσικής αγωγής πρέπει να κατέχουν άδεια από την ΕΟΑ και τελείται και ο εορτασμός της Ολυμπιακή Ημέρας. Στη Βουλγαρία λαμβάνουν χώρα ‘*σχολικοί Ολυμπιακοί Αγώνες*’, εκπαιδευτικά σεμινάρια, παιδαγωγικά συνέδρια για καθηγητές φυσικής αγωγής,

επιστημονικές έρευνες, ο εορτασμός της Ολυμπιακής Ημέρας με αφή της φλόγας, ολυμπιακά φεστιβάλ σε μικρές πόλεις, ολυμπιακές διακοπές στις οποίες συμμετέχουν άτομα από διάφορες κοινωνικές ομάδες. Στη Γαλλία μέσα από την ΕΟΑ ξεκίνησε να λειτουργεί το Γαλλικό Κέντρο Ολυμπιακών Σπουδών το οποίο καταπιάνεται με τα αρχεία αρκετών γαλλικών αθλητικών ομοσπονδιών. Διαθέτει επίσης πρόγραμμα ερευνητικών επιχορηγήσεων για νέους μελετητές που ασχολούνται με τον Ολυμπισμό (περίπου 3 επιχορηγήσεις 4000 ευρώ ετησίως). Φροντίζει επίσης για τη συντήρηση των γραπτών αρχείων αλλά και πρόγραμμα της προφορικής κληρονομιάς (δηλ. μαρτυριών) από τις ομοσπονδίες και τους πρωταγωνιστές του γαλλικού αθλητισμού. Η ΕΟΑ διαθέτει Ολυμπιακές κατασκηνώσεις για τους νέους, πρόγραμμα ένταξης των νέων στην Ολυμπιακή Παιδεία σεμινάριο αθλητισμού και θεοντολογία και το 2015 πραγματοποιήθηκε πρόγραμμα σχετικά με τη σωματική και ηθική ακεραιότητα των αθλητών. Στη Γερμανία, η ΕΟΑ παρέχει ένα πλούσιο πρόγραμμα το οποίο περιλαμβάνει:

α) Εορτασμό της Ολυμπιακής Ημέρας. Στη διάρκεια της Ολυμπιακής Ημέρας διοργανώνεται μεγάλη εκδήλωση Ολυμπιακών και Παραολυμπιακών Αθλημάτων για παιδιά σχολικής ηλικίας στο Γερμανικό Μουσείο Αθλητισμού και Ολυμπίας στην Κολωνία. Η Ολυμπιακή Ημέρα προσφέρει στα παιδιά μια μοναδική ευκαιρία εισαγωγής στο Ολυμπιακό πνεύμα και τους δίνει την δυνατότητα να διασκεδάσουν, να μάθουν για τους Ολυμπιακούς Αγώνες να ανακαλύψουν νέα αθλήματα, να εκπαιδευτούν στις Ολυμπιακές αξίες της αριστείας, της φιλίας, του σεβασμού και να συναντήσουν τα αθλητικά τους είδωλα. Τα τελευταία χρόνια περισσότερα από 3.000 παιδιά συμμετείχαν και ήταν σε θέση να συμμετάσχουν σε περισσότερες από 40 δραστηριότητες.

β) Γερμανική Ολυμπιακή κατασκήνωση για νέους. Κατά τη διάρκεια των Ολυμπιακών Αγώνων, η ΕΟΑ οργανώνει σε συγκεκριμένη εγκατάσταση εθνική κατασκήνωση για 50 νέους, άτομα ηλικίας μεταξύ 16 και 19 ετών. Οι συγκεκριμένοι νέοι είναι, είτε υποσχόμενοι αθλητές ή νέοι απεσταλμένοι των εθνικών αθλητικών ομοσπονδιών. Από το 2010, οι συγκεκριμένες κατασκηνώσεις νέων έχουν επίσης πραγματοποιηθεί κατά τη διάρκεια των Ολυμπιακών Αγώνων Νέων. Κατά τη διάρκεια αυτών διοργανώνονται αθλητικοί αγώνες, σεμινάρια για την Ολυμπιακή γνώση και τις Ολυμπιακές αξίες προσφέρουν επιλογές ώστε οι νέοι να γνωρίσουν την κουλτούρα της χώρας που φιλοξενεί τους αγώνες.

γ) Εκπαιδευτικά φυλλάδια. Αναπτύσσεται διδακτικό υλικό για τους Ολυμπιακούς και Παραολυμπιακούς Αγώνες που έχει σχεδιαστεί για τη πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια

εκπαίδευση το οποίο έχει την ονομασία "*Η Ολυμπία καλεί – λάβετε μέρος*" και αποτελείται από ένα φυλλάδιο που παρέχει βασικές γνώσεις σχετικά με τους Ολυμπιακούς και Παραολυμπιακούς Αγώνες και δύο φυλλάδια που δημοσιεύονται ειδικά για κάθε Ολυμπιακούς και Παραολυμπιακούς Αγώνες. Τα φυλλάδια διανέμονται σε όλα τα σχολεία της Γερμανίας και μπορούν επιπλέον να μεταφορτωθούν δωρεάν από την ιστοσελίδα της γερμανικής ΕΟΑ. Το 2017 δημοσιεύτηκε ένα επιπλέον φυλλάδιο για το νηπιαγωγείο του οποίου τόσο η έντυπη έκδοση όσο και η λήψη μέσω του διαδικτύου είναι δωρεάν. Το εκπαιδευτικό υλικό μπορεί να χρησιμοποιηθεί παράλληλα με δύο σειρές αφισών που η γερμανική ΕΟΑ έχει δημιουργήσει, μια για τους θερινούς Ολυμπιακούς Αγώνες (στα γερμανικά και τα αγγλικά) και μια για τους Χειμερινούς Ολυμπιακούς Αγώνες (στα γερμανικά).

δ) Ολυμπιακό σεμινάριο για την αθλητική επιστήμη. Πρόκειται για διετή σεμινάριο που πραγματοποιείται στις εγκαταστάσεις της Διεθνούς Ολυμπιακής Ακαδημίας και στοχεύει στο να επιτρέψει μια διεπιστημονική συζήτηση για ιστορικά και τρέχοντα θέματα του Ολυμπιακού Κινήματος και ενθαρρύνει την εντατική ανταλλαγή ιδεών και εμπειρία μεταξύ σπουδαστών και μελετητών από γερμανικά πανεπιστήμια. Το σεμινάριο ενσωματώνει την περιήγηση σε διάφορες αρχαίες τοποθεσίες της Ελλάδας.

ε) Διάλεξη στο κάστρο Biebrich / Βραβείο Fair Play. Η γερμανική ΕΟΑ διοργανώνει ετήσια εκδήλωση διάλεξης στο κάστρο Biebrich όπου συμμετέχουν εκπρόσωποι από τον αθλητισμό, την πολιτική, την οικονομία και την κοινωνία. Από το 2016 στην ίδια εκδήλωση γίνεται η απονομή του βραβείου Fair Play για τον Γερμανικό Αθλητισμό.

Στη Γουατεμάλα τον Ιούνιο του 2014 διεξήχθη η πρώτη σύνοδος της ΕΟΑ με τη παρουσία όλων των προέδρων και των επισήμων των Εθνικών Ομοσπονδιών της χώρας. Ένα άλλο εθελοντικό πρόγραμμα της ΕΟΑ είναι το ονομαζόμενο «Ο Ολυμπιακός μου φίλος», ενώ επίσης οργανώνει συνόδους και σεμινάρια για αθλητές, εκπαιδευτές και φοιτητές πανεπιστημίων. Στη Γουινέα στα πλαίσια εορτασμού της Ολυμπιακής Ημέρας δημιουργήθηκε σε 28 σχολεία το ονομαζόμενο «Ολυμπιακό σωματείο». Στη Δημοκρατία του Κονγκό πραγματοποιείται το πρόγραμμα: «Συμφιλίωση με την Ανατολική πλευρά της δημοκρατίας του Κονγκό». Να σημειωθεί εδώ ότι η Δημοκρατία του Κονγκό γνωστή και ως Κονγκό – Μπρατζαβίλ βρίσκεται σε εμφύλιο με την ανατολικά βρισκόμενη Λαϊκή Δημοκρατία του Κονγκό (πρώην Ζαΐρ) με πρωτεύουσα τη Κινσάσα. Στο Εκουαδόρ κάθε χρόνο λαμβάνει χώρα η ετήσια σύνοδος, διάφορα σεμινάρια ή και συνέδριο σε γνωστό αντικείμενο που να σχετίζεται με πτυχές του Ολυμπιακού Κινήματος. Οργανώνονται

σχολικοί αθλητικοί αγώνες, εκδίδεται περιοδικό και διεξάγονται ιστορικές έρευνες. Στο Ελ Σαλβαδόρ παρέχονται ακαδημαϊκά προγράμματα αθλητικής διοίκησης. Στην Ελλάδα έχει εκδοθεί εγχειρίδιο που αφορά τις 'Ολυμπιακές Αξίες' το οποίο έχει μεταφραστεί στα αγγλικά και στα γαλλικά. Η ΕΟΑ συνεργάζεται για τη διδασκαλία σχετικών θεμάτων με την υποστήριξη του φιλανθρωπικού οργανισμού 'Ελπίδα'. Εορτάζεται με ιδιαίτερη λαμπρότητα και τιμή στην αξία του Ολυμπισμού η Ολυμπιακή Ημέρα με σκοπό να συμπεριλάβει όσο το δυνατό περισσότερους μαθητές από δημόσια και ιδιωτικά σχολεία της χώρας. Στην Εσθονία οργανώνονται 'σχολικοί Ολυμπιακοί Αγώνες', ετήσιες συνόδους για τα μέλη της ΕΟΑ και νέους μετέχοντες, παρέχεται εκπαιδευτικό υλικό, παρουσιάζεται πρόγραμμα από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης για τη νεολαία, οργανώνεται διαγωνισμός για το δίκαιο παιχνίδι με συχνές ερωτήσεις για το Ολυμπιακό Κίνημα, και οργανώνονται συνέδρια και σεμινάρια. Στη Ζάμπια, η ΕΟΑ δραστηριοποιείται στις δένδροφυτεύσεις και παρέχει βοήθεια σε θέματα βελτίωσης των υποδομών της χώρας. Στη Ζιμπάμπουε, συγκεκριμένα στο πρόγραμμα εκπαίδευσης των δασκάλων, συμπεριλαμβάνεται και η διδασκαλία της Ολυμπιακής παιδείας καθώς έχει επιτευχθεί η εισαγωγή του Ολυμπισμού στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Παρέχεται πτυχίο στην αθλητική εκπαίδευση και το μάνατζμεντ καθώς και ανώτερο δίπλωμα στον τομέα της οργάνωσης και διαχείρισης του αθλητισμού. Λειτουργεί και Ολυμπιακή βιβλιοθήκη ενώ η ΕΟΑ διαχειρίζεται το πρόγραμμα OVER. Επίσης διαχειρίζεται προγράμματα για τον Ολυμπισμό που απευθύνονται στις Εθνικές Ομοσπονδίες. Στον πρώτο χρόνο λειτουργίας της νεοσύστατης ΕΟΑ των Ηνωμένων Αραβικών Εμιράτων πραγματοποιήθηκαν 8 μαθήματα, 3 εργαστήρια, 1 συνέδριο και επιπλέον τα προγράμματα της Ολυμπιακής Αλληλεγγύης στα πλαίσια των οποίων οργανώνονται δύο ή και τρία τεχνικής φύσης μαθήματα με τη συμμετοχή των ομοσπονδιών και του Υπουργείου Παιδείας. Στις ΗΠΑ (μια από τις πιο πρώτες ΕΟΑ), η πληροφόρηση που υπάρχει από το 2014 είναι ότι βρίσκονταν στη προκαταρκτική φάση προκειμένου να αποφασιστεί αν θα ήταν κατάλληλος ο χρόνος να επισημοποιηθεί η προσπάθεια επανασύστασης της ΕΟΑ που είχε καταργηθεί το 1991. Στην Ιαπωνία, οι δράσεις και τα προγράμματα της ΕΟΑ της Ιαπωνίας εστιάζουν στην παροχή Ολυμπιακής Εκπαίδευσης για το ευρύ κοινό με έμφαση στις νεότερες γενιές χωρίς να εστιάζει αποκλειστικά σε αυτούς που ασχολούνται με τον αθλητικό τομέα. Από το 2013 και μετά, με αφορμή τους ΟΑ του Τόκυο το 2020, η παρουσίαση τέτοιου είδους δράσεων και προγραμμάτων έχει εντατικοποιηθεί. Συγκεκριμένα, οι δράσεις περιλαμβάνουν τη μελέτη του Ολυμπισμού όπου εκεί συγκαταλέγεται η μελέτη της Ολυμπιακής Ιστορίας και του Ολυμπιακού Χάρτη. Επίσης

πραγματοποιούνται εκδηλώσεις όπου γνωστοποιούνται οι συστάσεις των συμμετεχόντων στις Συνόδους της ΔΟΑ, γίνεται διοργάνωση εθνικών συνόδων, εκδίδεται το περιοδικό "JOA Times" και άλλα θέματα που αφορούν τον πολιτισμό και την εκπαίδευση. Στην Ινδία πραγματοποιούνται ο εορτασμός της Ολυμπιακής Ημέρας, συνέδρια, διαδραστικά σεμινάρια, μαθήματα για νέους μετέχοντες (ΔΟΑ), δραστηριότητες δράσης και περιήγησης, προγράμματα πολιτιστικής ανταλλαγής. Στο Ιράν, οι δράσεις εστιάζουν στην προώθηση της βιβλιοθήκης της ΕΟΑ από τα μέλη, τους αθλητές της εθνική ομάδας και τους προπονητές. Στην Ισλανδία έχει δημιουργηθεί βιβλίο για τους Ολυμπιακούς και τις ολυμπιακές αξίες για τις ηλικίες 10 με 15 χρονών. Επίσης υπάρχει ένα πρόγραμμα με την ονομασία «εκπαιδύοντας τον χαρακτήρα» που απευθύνεται σε προπονητές για τη διδασκαλία των ψυχικών και κοινωνικών δεξιοτήτων στην προπόνηση, ενώ για τα αθλητικά σωματεία στόχος είναι να εκμαιεύσουν πληροφόρηση σχετικά με την ιδεολογία τους. Στην Ιταλία, η ΕΟΑ τα τελευταία πέντε χρόνια, οργανώνει εκθέσεις ζωγραφικής και γλυπτικής με θέμα «Αθλητισμός και Τέχνη». Επίσης οργανώνονται εκδόσεις βιβλίων και φυλλαδίων για την αθλητική εκπαίδευση, την αθλητική ιστορία, την αθλητική προετοιμασία, τα Ολυμπιακά Χωριά κ.ά. Στο Καμερούν, η ΕΟΑ πρωτοστατεί στην αναβάθμιση των Πανεπιστημιακών και Σχολικών Αγώνων σε επίπεδο «Ολυμπιακών Αγώνων» για τους νέους. Στο Καναδά, τα προγράμματα που έχουν σχεδιαστεί και πραγματοποιούνται αφορούν το σχολικό ολυμπιακό πρόγραμμα του Καναδά και είναι τα εξής: α) Canadian Olympic Activity Challenge, β) Hero of Play, γ) Olympic Day – Special Resource Development, και δ) Training Sessions Athletes Engagement Surveys (Olympic.ca/ education). Στην Κεντρική Αφρική, η ΕΟΑ έχει καταφέρει να θέσει τον Ολυμπισμό εντός των σχολείων και των πανεπιστημίων και να δημιουργήσει σε αυτά τα ολυμπιακά κλαμπ/σωματεία. Η ΕΟΑ της Κένυας παρέχει προγράμματα καινοτομίας για νέους. Η ΕΟΑ της Κολομβίας έχει προχωρήσει στη δημιουργία έδρας στις Ολυμπιακές Σπουδές όπου το βασικό πρόγραμμα και ο οδηγός παρέχονται από την ΕΟΑ. Επίσης, η ΕΟΑ οργανώνει και τις «Ολυμπιακές Συναντήσεις». Στις Κομόρες πραγματοποιείται η οργάνωση Ολυμπιακών ημερίδων για τη προώθηση των Ολυμπιακών Αξιών. Στην Κορέα, κάθε χρόνο, η ΕΟΑ πραγματοποιεί εκδηλώσεις σχετικά με την ολυμπιακή εκπαίδευση και τον αθλητισμό. Στη Κόστα Ρίκα, η ΕΟΑ πραγματοποιεί προγράμματα Ολυμπιακής παιδείας με αθλητές της ΕΟΕ και προπονητές ενώ έχει προχωρήσει και στην έκδοση δύο βιβλίων. Το πρώτο αφορά την ιστορία των Ολυμπιακών Αγώνων στη Κόστα Ρίκα και το δεύτερο αναφέρεται στον αθλητισμό στις αξίες και την ειρήνη. Στη Κροατία η ΕΟΑ συμβάλλει στη προώθηση των Ολυμπιακών αξιών και της Ολυμπιακής

εκπαίδευσης μέσω του εορτασμού της Ολυμπιακής Ημέρας, των κοινών σχολικών δράσεων για τον αθλητισμό και τη τέχνη στο σχολείο. Παρέχει επίσης ποικίλα εκπαιδευτικά προγράμματα για προπονητές, αθλητές και μαθητές σε διάφορες θεματικές όπως το περιβάλλον το δίκαιο παιχνίδι, θέματα αντί ντόπινγκ. Στη Κύπρο έχουν προχωρήσει στη δημιουργία προγράμματος σπουδών για την Ολυμπιακή Εκπαίδευση. Στη Λάτβια, συγκεκριμένα στα δημοτικά σχολεία, η ΕΟΑ οργανώνει μίνι ολυμπιακούς αγώνες, σχολικά ολυμπιακά παιχνίδια και την ονομαζόμενη Ολυμπιακή ώρα. Επίσης λειτουργεί ολυμπιακή κατασκήνωση για παιδιά ηλικίας 7 μέχρι 15 ετών. Σχεδιάζεται η οργάνωση φεστιβάλ για παιδιά μειονοτήτων που ζουν στη Λάτβια. Στο Λεσόθο, τα προηγούμενα χρόνια, η ΕΟΑ είχε ξεκινήσει μια εκστρατεία (η οποία και πέτυχε) προκειμένου να συμπεριληφθεί το μάθημα της φυσικής αγωγής στα σχολεία κάτι το οποίο δεν ίσχυε μέχρι και το 2016. Διεξάγονται σεμινάρια για νέους αθλητές καθώς και για τη διεύρυνση του προγράμματος OVEP στα σχολεία. Τέλος έχει ιδρυθεί και λειτουργεί η κατασκήνωση για νέους. Στη Λευκορωσία διεξάγεται το πρόγραμμα Ολυμπιακής Εκπαίδευσης για παιδιά νηπιαγωγείου. Στο Λίβανο, η ΕΟΑ έχει ιδρύσει και θέσει σε λειτουργία τη βιβλιοθήκη και το κέντρο πληροφόρησης. Συνεργάζεται με πανεπιστήμια σε προγράμματα αθλητικής εκπαίδευσης. Στη Λιθουανία, η ΕΟΑ δημιουργεί προγράμματα Ολυμπιακής εκπαίδευσης για παιδιά και νέους. Διεξάγει συνέδρια, σεμινάρια και διαγωνισμούς για παιδιά. Στη Μαλαισία, η ΕΟΑ οργανώνει συνόδους και προγραμματίζει την ολυμπιακή εκπαίδευση σε σχολεία. Στο Μαλάουι γίνονται εργαστήρια για τον πολιτισμό και την εκπαίδευση, καθώς και μια ανοιχτή ημέρα για νέους. Στο Μάλι, η ΕΟΑ οργανώνει εκπαιδύσεις δασκάλων, ξεναγήσεις μαθητών, οργάνωση Ολυμπιακών ημερίδων. Πραγματοποιείται διεξαγωγή σχολικού διαγωνισμού στις Ολυμπιακές Αξίες και η συμμετοχή στην Ολυμπιακή κατασκήνωση στο Ντακάρ της Σενεγάλης. Στη Μάλτα οργανώνονται ομιλίες σε σχολεία, συμμετοχή σε τηλεοπτικά προγράμματα, διεξαγωγή παρουσιάσεων με οπτικά και πολυμέσα. Στον Μαυρίκιο, η ΕΟΑ οργανώνει ετησίως τη σύνοδο για τις Ολυμπιακές Αξίες και προετοιμάζει τον εορτασμό της Ολυμπιακής Ημέρας. Διεξάγει διαγωνισμούς στη λογοτεχνία και τις τέχνες σε συνεργασία με το Υπουργείο Παιδείας. Έχει συμβάλει στη δημιουργία Ολυμπιακών σωματείων clubs και οργανώνει διαγωνισμούς κουίζ για παιδιά. Στη Μεγάλη Βρετανία εκπονείται το πρόγραμμα «Get set» από τον Οκτώβριο του 2012 του οποίου η χρηματοδότηση είχε εξασφαλιστεί μέχρι το 2020. Συνεργάζεται με το Πανεπιστήμιο του Ανατολικού Λονδίνου για τη διαχείριση του αρχείου της ΕΟΑ με το οποίο διεξήχθη από κοινού σεμινάριο μιας ημέρας μέσα στο 2017. Στο Μεξικό, η δράση της ΕΟΑ ανάμεσα

στα άλλα εστιάζει κυρίως στην ίδρυση κέντρου Ολυμπιακών σπουδών. Στο Μπαγκλαντές, η ΕΟΑ έχει αναλάβει το επικουρικό έργο ως προς την ΕΟΕ σε σχέση με τη διεξαγωγή του μαθήματος «Αθλητικής Διοίκησης» της Ολυμπιακής Αλληλεγγύης και το πρόγραμμα Ολυμπιακής Εκπαίδευσης. Άλλα προγράμματα που αναφέρονται στις δράσεις της ΕΟΑ είναι το «Πολιτισμός και κληρονομιά», Πρόγραμμα διοικητικής ανάπτυξης των Εθνικών Ομοσπονδιών, Οργάνωση σεμιναρίων και το «Αθλητισμός και περιβάλλον». Η ΕΟΑ του Μπαρμπάντος διεξάγει εκπαιδευτικά προγράμματα για αθλητές, προπονητές, φοιτητές, αθλητικές ενώσεις και το γενικό κοινό. Επίσης παρέχει εκπαιδευτικά προγράμματα σε μαθητές σχολείων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ενώ δίνονται διπλώματα και διαπιστεύσεις στους μετέχοντες. Στο Μπαχρέιν, η ΕΟΑ αναλαμβάνει πρωτοβουλίες «σωματικής παιδείας» (physical literacy) σε σχολεία πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ τον Σεπτέμβριο του 2018 διοργανώθηκε το διεθνές συνέδριο 'International Physical Literacy Conference' για τις χώρες της Μέσης Ανατολής και της Βορείου Αφρικής. Στη Νέα Ζηλανδία αναφέρονται ως δράσεις της ΕΟΑ τα εξής προγράμματα: α) Ζώντας με τις Ολυμπιακές Αξίες, Ολυμπιακές ιστορίες, παιχνίδια ειδικών πόρων (Διδασκαλία των πόρων), β) Πρεσβευτής Ολυμπιακού προγράμματος, και γ) Ολυμπιακό πρόγραμμα για τα σχολεία. Μελλοντικό πρόγραμμα αποτελεί το: «Ανατρέφοντας Ολυμπιακούς ηγέτες». Στο Νεπάλ, η ΕΟΑ παρέχει πρόγραμμα προσανατολισμού σχετικά με τον Ολυμπισμό, την Ολυμπιακή Ιστορία και τις Ολυμπιακές Αξίες. Το πρόγραμμα απευθύνεται σε καθηγητές φυσικής αγωγής, μέλη εθνικών ομοσπονδιών, μέλη ΕΟΕ, προπονητές εθνικών ομοσπονδιών. Στόχος για το 2016 και το 2017 ήταν η προσέγγιση δασκάλων σε τοπικό επίπεδο. Στον Νίγηρα, η κατάσταση εντός της ΕΟΑ απαιτούσε την αναδιάρθρωση της ίδιας της ΕΟΑ και τη στρατηγική ανάπτυξη για τη περίοδο 2015-2017. Για τον λόγο αυτό πραγματοποιήθηκε η εκπόνηση και επεξεργασία ενός σχεδίου μέσα στο πλαίσιο του MEMOS 2014-15. Στη Νιγηρία, στόχος της ΕΟΑ είναι η προώθηση του Ολυμπισμού στη χώρα και ειδικότερα στα παιδιά μέσα από το παιχνίδι. Στη Νορβηγία, το πρόγραμμα που υλοποιείται είναι η ετήσια Ολυμπιακή Ακαδημία Νέων ηλικίας 18-29 ετών. Στη Ντομίνικα, στόχος της ΕΟΑ που καθορίζει και αντίστοιχες δράσεις της είναι α) η αύξηση της συμμετοχής των γυναικών στον αθλητισμό, β) η ενσωμάτωση του αθλητισμού με το περιβάλλον και το πολιτισμό, και γ) η εκπαίδευση που είναι βασισμένη στις αξίες για καθαρό αθλητισμό. Στην Ολλανδία, το τμήμα Ολυμπιακής εκπαίδευσης της ΕΟΕ εκδίδει περιοδικά για γονείς, διαμορφώνει την ολυμπιακή εκπαίδευση που περιλαμβάνεται στη σχολική ατζέντα, και σχεδιάζει διάφορα προγράμματα ως προς τη συγκεκριμένη κατεύθυνση με τη βοήθεια

χορηγών όπως η coca cola. Στην Ουγγαρία, κάθε δύο χρόνια, η ΕΟΑ οργανώνει το Ολυμπιακό συνέδριο. Ετησίως λειτουργεί η ολυμπιακή κατασκήνωση για νέους, γίνονται εορταστικές εκδηλώσεις και επισκέψεις σε νεκροταφεία και ανδριάντες, πραγματοποιούνται σχολικοί διαγωνισμοί. Μελλοντικά, προγραμματίζεται μια διεθνής κατασκήνωση για νέους, σεμινάριο στην Ολυμπιακή Εκπαίδευση με βασικό στόχο να συμπεριληφθεί το μάθημα της Ολυμπιακής παιδείας στη διδακτέα ύλη των σχολείων. Στην Ουγκάντα, η ΕΟΑ αναλαμβάνει πρωτοβουλίες αλφαριθμητισμού (για την παιδεία) μέσω των Ολυμπιακών αξιών που επικεντρώνονται στη χρήση εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων όπως κουίζ, γραφή εκθέσεων ιδεών για την ανάπτυξη των Ολυμπιακών αξιών ανάμεσα στους νέους ανθρώπους. Η ΕΟΑ συνεργάζεται με την αστυνομία της Ουγκάντα για την πρόληψη εγκλημάτων μέσω της εκπαίδευσης. Η συνεργασία με την αστυνομία της Ουγκάντα περιλαμβάνει και την ανάπτυξη προγραμμάτων φυσικής δραστηριότητας. Μελλοντικός στόχος της ΕΟΑ αποτελεί η εισαγωγή των Ολυμπιακών αξιών στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Στην Ουκρανία, η ΕΟΑ δραστηριοποιείται κυρίως στη δημιουργία προγραμμάτων Ολυμπιακής παιδείας για σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και κολλέγια. Έχει επίσης προχωρήσει και στην έκδοση εγχειριδίων με μεθοδολογικό υλικό και περιβαλλοντικό πρόγραμμα. Στην Ουρουγουάη, η ΕΟΑ διοργανώνει σεμινάρια για αθλητές και επικεφαλής αποστολών, συναντήσεις με εκπαιδευτικούς και απευθείας δράσεις σε εκπαιδευτικά κέντρα. Στην Παραγουάη, οι δράσεις της ΕΟΑ περιλαμβάνουν συνέδρια διαλέξεων και μαθήματα για τον Ολυμπισμό, λογοτεχνικούς αγώνες γύρω από τις ολυμπιακές αξίες, κοινωνικές ημερίδες για τους κοινωνικά αδύναμους στις οποίες οργανώνονται αθλητικές δραστηριότητες και προγράμματα γυμναστικής. Στις Παρθένες Νήσους, η ΕΟΑ οργανώνει προγράμματα για σχολεία πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Επίσης διοργανώνει εκδηλώσεις για τον εορτασμό της Ολυμπιακής Ημέρας, εκδήλωση με αντικείμενο συζήτησης «άσκηση για όλους». Αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για τον καθαρισμό των ακτών που περιλαμβάνεται στη λίστα περιβαλλοντικής δράσης, και σχεδιάζεται η ανάπτυξη προγράμματος δράσης αντι-ντοπιγκ. Λειτουργεί βιβλιοθήκη και μουσείο. Στο Περού, η ΕΟΑ παρέχει στήριξη στη ΛΙΜΑ 2016, που είναι μια επιτροπή για το περιβάλλον, μέσω της εκπαίδευσης εθελοντών. Στην Πολωνία, οι δράσεις της ΕΟΑ έχουν καθαρά εκπαιδευτικό προσανατολισμό. Η ΕΟΑ οργανώνει κυρίως σεμινάρια, συνέδρια και συνόδους. Κάθε 4 χρόνια διοργανώνεται διαγωνισμός για τη καλύτερη διπλωματική με θέμα τον Ολυμπισμό για μαθητές λυκείων και φοιτητές. Οι νικητές γίνονται μέλη της ΕΟΑ και παίρνουν μέρος στη Σύνοδο για Νέους της ΔΟΑ στην Ολυμπία. Στην Πορτογαλία λειτουργεί πλέον η

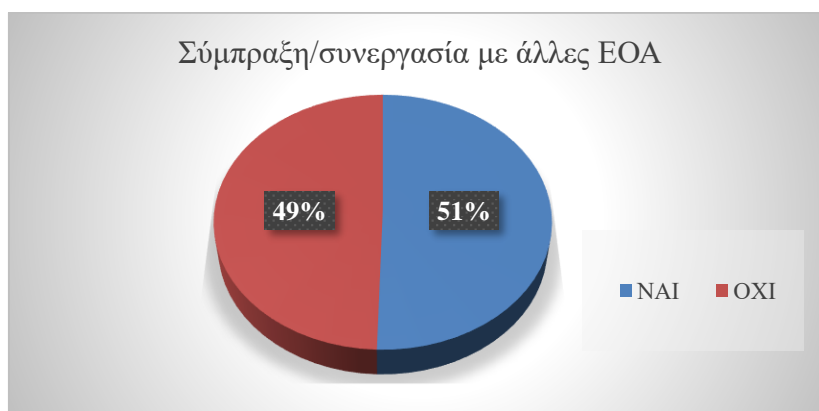
βιβλιοθήκη της ΕΟΑ. Οι δράσεις της ΕΟΑ αφορούν την εμβάθυνση της συνεργασία με τις ΕΟΑς που έχουν κοινή γλώσσα την πορτογαλική. Επίσης, μέσω της ΕΟΑ προωθείται η Ολυμπιακή Εκπαίδευση στα σχολεία, η εκπαίδευση προπονητών, επισήμων και ο φιλοτελισμός. Στο Πουέρτο Ρίκο μέσω της ΕΟΑ έχουν ιδρυθεί τρία κέντρα Ολυμπιακών Σπουδών σε διαφορετικά πανεπιστήμια. Διεξάγονται εκδηλώσεις με ποικίλες δραστηριότητες και μια ιστοσελίδα με πλούσιο εκπαιδευτικό υλικό και σχετικές πληροφορίες. Στην Ρωσία πραγματοποιείται Ολυμπιακό Φεστιβάλ για παιδιά νηπιαγωγείου. Στη Σενεγάλη, η ΕΟΑ παρέχει προγράμματα επιμόρφωσης γύρω από τις Ολυμπιακές Αξίες σε εκπαιδευτικούς και δασκάλους ΦΑ, προπονητές και αρμόδιους αθλητικών ομοσπονδιών. Στη Σερβία όπου η ΕΟΑ είναι ενσωματωμένη με την ΕΟΕ, όλα τα εκπαιδευτικά προγράμματα οργανώνονται από τη ίδρυμα Αθλητισμού και Ολυμπισμού. Υπάρχουν προγράμματα που προωθούν τις Ολυμπιακές αξίες (Olympic class, Ecolympics) και το 2015 για πρώτη φορά οργανώθηκε η ονομαζόμενη «Sport Challenge Day». Επίσης δημιουργήθηκε μια νέα εφαρμογή στο κινητό προκειμένου να παρακινήσει στη συμμετοχή στα σπορ νέους που δεν ασχολούνται με τον αθλητισμό. Όσον αφορά το Ολυμπιακό Μουσείο θα αποτελέσει μια συγχώνευση της αθλητικής και ολυμπιακής κληρονομιάς. Στις Σεϋχέλλες, οι δράσεις της ΕΟΑ αφορούν δημόσιες ομιλίες, διαγωνισμούς τέχνης, δημιουργία ολυμπιακών σωματείων και τον σχεδιασμό του Ολυμπιακού Κουίζ. Οργανώνονται πάντα διάφορες δραστηριότητες για τον εορτασμό της Ολυμπιακής Ημέρας καθώς και η σύνοδος της ΕΟΑ. Στη Σιγκαπούρη, η ΕΟΑ διοργανώνει ετήσιες διεθνείς συνόδους για δασκάλους και εκπροσώπους ΕΟΑ και ΕΟΕ. Επίσης παρέχει εκπαίδευση σε δασκάλους στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα OVEP2. Στη Σλοβακία στόχος της ΕΟΑ που προωθείται μέσα από τις δράσεις της είναι η συνεχή ενασχόληση με τη φυσική δραστηριότητα στην εκπαίδευση (πρωτοβάθμια – δευτεροβάθμια και τριτοβάθμια). Στη Σλοβενία, οι δράσεις της ΕΟΑ περιλαμβάνουν μίνι ολυμπιακούς για παιδιά των τριών πρώτων τάξεων του δημοτικού, σχολικούς ολυμπιακούς αγώνες για παιδιά δημοτικού, ολυμπιακή κατασκήνωση για παιδιά 7 έως 15 ετών. Στη Σρι Λάνκα έχουν αναπτυχθεί προγράμματα για τη νεολαία σε περιοχές που είχαν προηγηθεί πολεμικές συρράξεις καθώς και για τη συμμετοχή της γυναίκας και της οικογένειας σε αθλητικές δραστηριότητες. Από εκεί και πέρα για την πιο εξειδικευμένη γνώση στον τομέα της Ολυμπιακής παιδείας, υπάρχουν προγράμματα για την εξειδίκευση των δασκάλων, την επιμόρφωση των Ολυμπιονικών και την εκπαίδευση στελεχών Εθνικών Ομοσπονδιών. Επίσης, η ΔΟΕ χρηματοδοτεί τις συζητήσεις που γίνονται στα σχολεία και αφορούν τις Ολυμπιακές αξίες. Τέλος, παρέχεται σε όλους ένα πρόγραμμα

ανοιχτής ημέρας που προωθεί τη γνώση, σε βασικό επίπεδο, του Ολυμπιακού Κινήματος και του Ολυμπισμού. Στη Συρία, τα τελευταία χρόνια δίνεται έμφαση κυρίως στο πρόγραμμα για παιδιά ηλικίας 3 έως 12 ετών που στόχο έχει τα παιδιά να βρίσκονται σε ένα ασφαλές και προστατευμένο περιβάλλον και να μην εμπλακούν με κακή εργασία. Στην Τουρκία τα τελευταία 9 χρόνια οργανώνεται το «Φεστιβάλ νέων, αθλητισμού, πολιτισμού και τεχνών». Με χορηγό τη Samsung πραγματοποιείται το πρόγραμμα Ολυμπιακής Εκπαίδευσης. Το 2014 ξεκίνησε το πρόγραμμα Ολυμπιακής παιδείας για αθλητές που συμμετέχουν σε παγκόσμια πρωταθλήματα. Στην Ταιβάν, τα προγράμματα που αναφέρονται αφορούν την εκπαίδευση των εκπαιδευτών στις Ολυμπιακές Αξίες, την κατασκήνωση με διαλέξεις στις Ολυμπιακές αξίες. Επίσης λειτουργούν προγράμματα που αφορούν την εκπαίδευση νέων που θα ηγηθούν των δραστηριοτήτων της ΕΟΑ. Εκδίδονται βιβλία ολυμπιακού περιεχομένου, ενώ η Ολυμπιακή εκπαίδευση διδάσκεται και στα λύκεια. Στην Ταϊλάνδη ετησίως διεξάγονται σεμινάρια, αγώνας δρόμου για τον εορτασμό της Ολυμπιακής ημέρας και ολυμπιακή μελέτη. Επίσης παρέχονται: μαθήματα αθλητικής διοίκησης, προχωρημένα μαθήματα οργάνωσης και διοίκησης αθλητισμού. Έχει εκδοθεί η εγκυκλοπαίδεια του Ολυμπιακού Κινήματος στα ταϊλανδέζικα, οι δάσκαλοι εκπαιδεύονται στην Ολυμπιακή Παιδεία και προωθούνται ερευνητικά προγράμματα όπως το «Welfare for retired athletes». Επιπλέον έχει ολοκληρωθεί η μετάφραση του εγχειριδίου «MOSO» για αθλητική διοίκηση. Στο Τρινιντάντ & Τομπάγκο, οι δράσεις της ΕΟΑ ως θέμα έχουν τον αθλητισμό για την ειρήνη. Στην Τανζανία, η ΕΟΑ αναλαμβάνει περιβαλλοντικές δράσεις όπως δενδροφυτεύσεις κ.τλ. Γίνεται σχεδιασμός για μελλοντικό εργαστήριο που θα αφορά πρώην αθλητές, βετεράνους και πρωτεργάτες του αθλητικού χώρου, προκειμένου να συζητηθούν τα προβλήματα που υπάρχουν στο συγκεκριμένο τομέα και οι λόγοι που γίνονται τροχοπέδη, στην κατάκτηση μεταλλίων στους Ολυμπιακούς. Το τελευταίο μετάλλιο για τη χώρα ήταν το 1980. Στο Τατζικιστάν, η ΕΟΑ αναλαμβάνει την εκπαίδευση των εθελοντών για την προώθηση του προγράμματος «Αθλητισμός εναντίον των ναρκωτικών». Στο Τσαντ, η ΕΟΑ αναλαμβάνει πρωτοβουλίες που αφορούν την ενημέρωση, την επιμόρφωση και την ευαισθητοποίηση των μελών της ΕΟΕ, των στελεχών των Εθνικών Ομοσπονδιών και των δημοσιογράφων. Στην Τσεχία επιδιώκεται η ίδρυση του κέντρου για τις ευρωπαϊκές ΕΟΑ σε συνεργασία με τον σύνδεσμο των Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών της Ευρώπης για καλύτερη συνεργασία και ευκολότερο συντονισμό των δράσεων. Στο Τόγκο οργανώνεται το Ολυμπιακό Στάδιο Νέων και η εθνική σύνοδος της ΕΟΑ. Λειτουργεί Ολυμπιακό Κέντρο Ανάπτυξης της Νεολαίας όπου μελετώνται συναφή θέματα. Στην Τυνησία,

μέλημα της ΕΟΑ είναι η ένταξη της Ολυμπιακής εκπαίδευσης ως διδακτέα ύλη στα διάφορα επίπεδα εκπαίδευσης και η οργάνωση αθλητικών δρώμενων και σταδίων για τη νεολαία σε όλη την επικράτεια. Στη Φινλανδία υπάρχουν σχολικά προγράμματα ή ετήσιες θεματικές που αφορούν τους Θερινούς και Χειμερινούς Ολυμπιακούς Αγώνες. Το διδακτικό υλικό και οι ιδέες καθορίζονται σε συνεργασία με την Παραολυμπιακή Επιτροπή, τη [Finnish sports confederation](#), τα σχολεία της Φινλανδίας, το Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού, τις εθνικές ομοσπονδίες αθλημάτων. Προσφέρονται ετήσια σεμινάρια και συναντήσεις μετεχόντων σε συνόδους στην Ολυμπία. Τα μελλοντικά σχέδια αφορούν την έκδοση βιβλίων που θα απευθύνονται σε παιδιά σχετικά με την Ολυμπιακή Ιστορία, τους αγώνες και τις αξίες. Μελλοντικές δράσεις που αρχικά απαιτούν την εύρεση οικονομικών πόρων, αφορούν τη δημιουργία διαδραστικής πλατφόρμας για τους Ολυμπιακούς και την Ολυμπιακή εκπαίδευση. Το 2017 ξεκίνησαν οι Ολυμπιακές περιηγήσεις σε μουσεία στη Φινλανδία. Προετοιμάζεται επίσης το πρόγραμμα για τον εορτασμό της Ολυμπιακή Ημέρας του 2018 και 2019. Στη Χιλή, ως δράση της ΕΟΑ, αναφέρεται το Μουσείο Περιοδειών (SOMO) που προσφέρει και ηλεκτρονικές εφαρμογές.

4.3.9 Συμπράξεις και συνεργασίες με άλλες Εθνικές Ολυμπιακές Ακαδημίες

Οι συμπράξεις και οι συνεργασίες με άλλες Εθνικές Ολυμπιακές Ακαδημίες έχουν δημιουργηθεί για 50 ΕΟΑ ενώ 49 ΕΟΑ δε συνεργάζονται με άλλες ΕΟΑ (Γράφημα 8).



Γράφημα 8: Σύμπραξη/συνεργασία με άλλες ΕΟΑ

Πιο συγκεκριμένα αναφέρονται οι κάτωθι συνεργασίες. Πορτογαλία: Με χώρες της Ιβηρικής Χερσονήσου, με την Ισπανία μέσω της συμμετοχής στην ετήσια σύνοδο, με αφρικανικές χώρες όπου μιλούν πορτογαλικά για τους τρόπους ανάπτυξης των ΕΟΑ. Στην Αγία Λουκία, η συνεργασία περιλαμβάνει τη συχνή επικοινωνία με άλλες ΕΟΑς

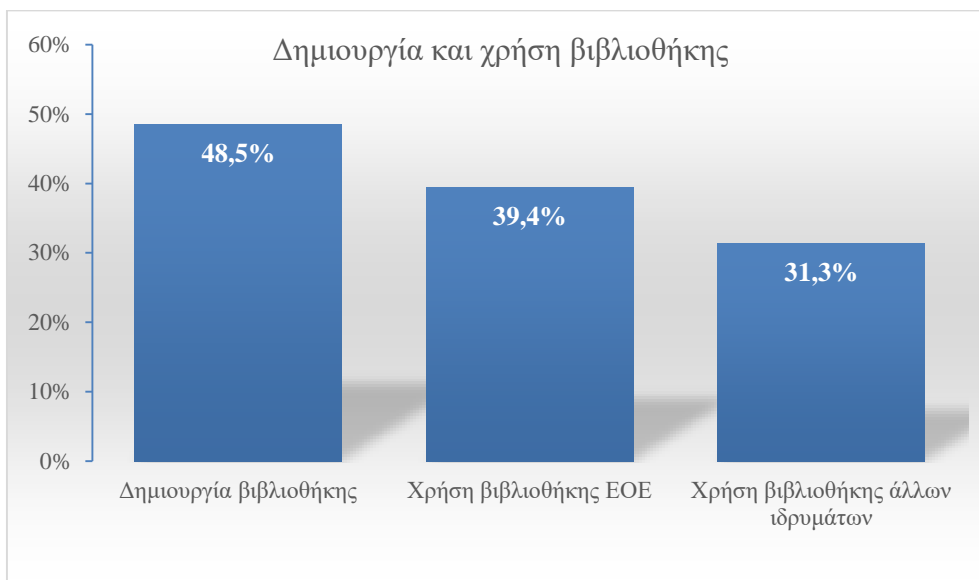
ΕΟΕς για την ανταλλαγή απόψεων, ιδεών, την ενημέρωση για νέες πληροφορίες. Όλο αυτό γίνεται μέσω της ηλεκτρονικής οδού και όχι τόσο μέσω επισκέψεων σε άλλες χώρες. Στην Ολλανδία με Φινλανδία, τη Μεγάλη Βρετανία, τη Γερμανία, τον Καναδά, και τη Νέα Ζηλανδία όπου γίνεται ενσωμάτωση των πληροφοριών. Στη Λάτβια με τις Εσθονία και Λιθουανία, όπου από κοινού πραγματοποιείται συνέδριο για την Ολυμπιακή Εκπαίδευση, ενώ συνεργασίες υπάρχουν με την Ουκρανία, Λευκορωσία και χώρες της Βαλτικής. Στο Εκουαδόρ με την Αργεντινή, το Περού, και το Εκουαδόρ πραγματοποιούνται ετήσιες συνόδους. Στη Σρι Λάνκα με τις Μαλδίβες, το Πακιστάν, την Ινδία, το Μπαγκλαντές και τη Μαλαισία όπου από κοινού οργανώνουν ετήσια προγράμματα για νέους. Στην Αργεντινή με Περού και Βραζιλία. Στα Μπαρμπάντος με τις λοιπές χώρες της Καραϊβικής όπως Κέιμαν, Τρινιδάντ & Τομπάγκο (εκπαίδευση για προπονητές και αθλητές), Βρετανικοί Παρθένοι Νήσοι (μαθήματα αθλητικής διοίκησης). Στην Ταιβάν με τις Μαλαισία και Σιγκαπούρη πραγματοποιούνται ανταλλαγές μετεχόντων. Στη Σλοβακία με τις Τσεχία, Ουγγαρία, Πολωνία. Στη Σερβία με τη Νέα Ζηλανδία, όπου φαντάζει παράξενο λόγω της τεράστιας απόστασης και της διαφορετικής κουλτούρας, εντούτοις φαίνεται ότι υπάρχει μια ομαλή συνεργασία. Στην Ουκρανία με τις Λάτβια, Εσθονία, Ρωσία, Λιθουανία, Κίνα. Στην Κροατία συνεργασίες δηλώθηκε ότι υπάρχουν μόνο με τις ΔΟΑ, ΔΟΕ. Στη Γερμανία με την Αυστρία για έκδοση του Ολυμπιακού Χάρτη στα γερμανικά ενώ συνεργασία υπάρχει και με το Αζερμπαϊτζάν και Ισραήλ. Στην Ισπανία με τις Αργεντινή, Κολομβία, Μεξικό, Καναδάς (Κέντρα Ολυμπιακών Σπουδών μέσα στα πανεπιστήμια). Στο Τόγκο με τη Γαλλία για ανταλλαγή αρχείων. Στο Τσαντ με τις Γαλλία, Τυνησία, και ΔΟΑ. Στη Γαλλία όπου είναι η έδρα της ΑFAO πραγματοποιείται ετήσια συνάντηση με 20 περίπου χώρες κυρίως από την Αφρική και πάντα στη διάρκεια των Αγώνων των Γαλλόφωνων χωρών (Francophone Games) ενώ εποικοδομητική συνεργασία υπάρχει με τη Σενεγάλη. Στη Λιθουανία με τις Λάτβια, Αζερμπαϊτζάν, Ουγκάντα. Στη Μαλαισία με τις Ιαπωνία, Ταϊλάνδη, Βιετνάμ. Στη Λευκορωσία με τις Ουκρανία, Λάτβια, Λιθουανία. Στο Τατζικιστάν με τις Ρωσία, Ουκρανία, Λευκορωσία, Ουζμπεκιστάν, Μολδαβία, Κιργιστάν. Στη Γουατεμάλα με τις Βολιβία, Αργεντινή, Ισπανία. Στην Κύπρο με την Ελλάδα (Ολυμπιακή Παιδεία). Στη Σενεγάλη με πρόγραμμα υπό την αιγίδα του Γαλλόφωνου σωματείου των ΕΟΑ και με ΑFAO. Στην Τυνησία, με δύο γαλλόφωνες χώρες. Μια έρευνα για να καταχωρηθούν οι πληροφορίες και να ενοποιηθούν/εξομοιωθούν τα παιδαγωγικά εργαλεία. Στη Σρι Λάνκα με το Πακιστάν, τις Μαλδίβες, και το Μπαγκλαντές. Στη Ζιμπάμπουε με το Λεσόθο (OVEP). Στη Ντομίνικα με χώρες της Καραϊβικής, OECS sub regional events/activities.

Στην Ταϊβάν με τη Μαλαισία, και τις ΕΟΕ της Ανατολικής Ασίας. Στο Μεξικό με τη Γουατεμάλα. Στην Ταϊλάνδη με τις Μαλαισία, Κορέα, Λάος/Myanmar. Στη Δημοκρατία του Κονγκό υπάρχει το πρόγραμμα «Επιχείρηση Ανατολική Ειρήνη της Δημοκρατίας του Κονγκό» που φέρνει συνεργασίες με όμορες χώρες.

Κεντρική Αφρική: Η συνεργασία γίνεται μέσω της ΑFAO και τα θέματα περιλαμβάνει η εν λόγω συνεργασία είναι (α) η ίδρυση ΕΟΑ στις χώρες της Αφρικής, (β) η στήριξη των δραστηριοτήτων των ΕΟΑ, (γ) η ίδρυση Κέντρου Ολυμπιακών Σπουδών στην Αφρική, και (δ) η οργάνωση ετήσιας συνόδου των ΕΟΑ της Αφρικής. Στην Αγκόλα δεν υπάρχει κάποιο πρόγραμμα, αλλά μέλη της ΕΟΑ της Αγκόλα συμμετέχουν ως καλεσμένοι στις συνόδους άλλων χωρών, χωρίς συγκεκριμένο πλάνο. Στο Κατάρ με την Ουκρανία όπου έχει υπογραφεί και μνημόνιο συνεργασίας (MoU), Ολυμπιακό Συμβούλιο των Ασιατικών Χωρών (MoU με τα κράτη μέλη του συμβουλίου), MoU with Gulf Cooperation Sport Council countries (Kuwait, Saudi Arabia, Bahrain, Oman and U.A.E.). Στην Ουγγαρία υπάρχει συνεργασία με τη Σλοβακία όπου οργανώνεται από κοινού Διεθνής κατασκήνωση για νέους στην Οροσειρά High Tratas. Στον Μαυρίκιο, με την Αυστραλία και Αφρικανικές χώρες μέσω των AANO & AFAO, καθώς και με τη Μαλαισία. Στην Εσθονία με τη Φινλανδία οργανώνουν από κοινού σχολικούς Ολυμπιακούς Αγώνες.

4.3.10 Δημιουργία και χρήση βιβλιοθήκης

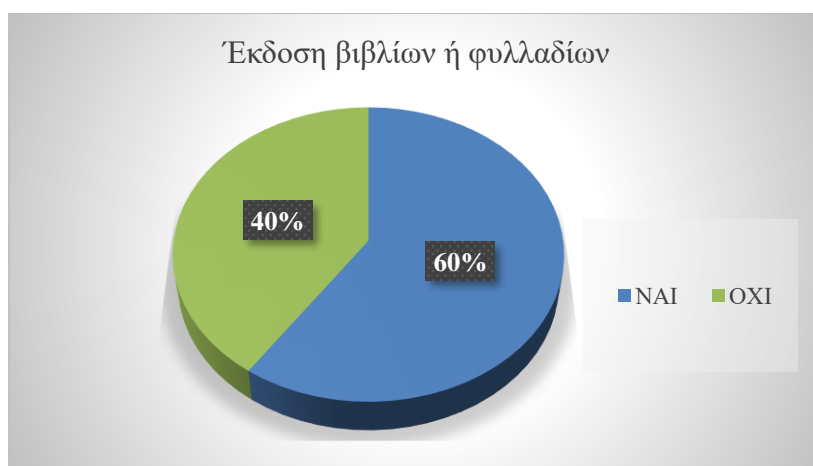
Από τις 99 ΕΟΑ που μελετήθηκαν μόνο 48 από αυτές έχουν ιδρύσει βιβλιοθήκη, 39 ΕΟΑ κάνουν χρήση της βιβλιοθήκης της ΕΟΕ, ενώ 31 από αυτές κάνουν χρήση της βιβλιοθήκης άλλων ιδρυμάτων (Γράφημα 9, Παράρτημα XI).



Γράφημα 9: Δημιουργία και χρήση βιβλιοθήκης

4.3.11 Έκδοση βιβλίων ή φυλλαδίων

Από τις 99 ΕΟΑ, οι 59 από αυτές έχουν προχωρήσει στην έκδοση βιβλίων ή και φυλλαδίων και 40 από αυτές να μην έχουν προβεί σε τέτοια ενέργεια με ποσοστά 59 και 41%, αντιστοίχως (Γράφημα 10, Παράρτημα ΧΙΙ).



Γράφημα 10: Έκδοση βιβλίων ή φυλλαδίων

4.3.12 Συνεργασία με ΜΜΕ εθνικής εμβέλειας

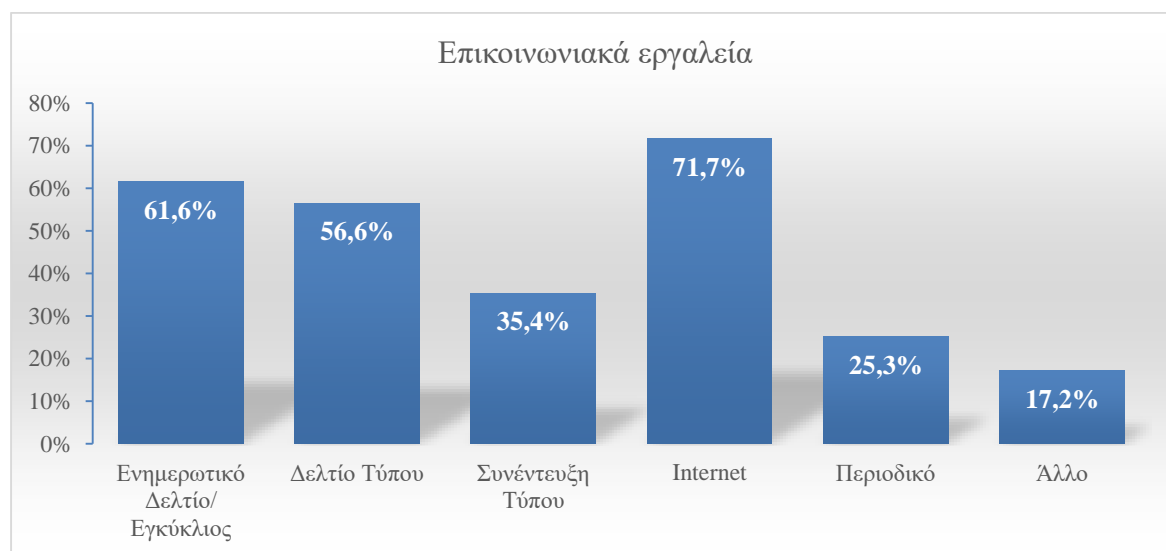
Συνεργασία με μέσα μαζικής ενημέρωσης (ΜΜΕ) εθνικής εμβέλειας παρουσιάζουν 67 από τις 99 ΕΟΑ σε ποσοστό 68% ενώ ΕΟΑ 32 από αυτές δε συνεργάζονται με ΜΜΕ και το ποσοστό να αγγίζει το 32% (Γράφημα 11, Παράρτημα ΧΙΙΙ).



Γράφημα 11: Συνεργασία με ΜΜΕ εθνικής εμβέλειας

4.3.13 Επικοινωνιακά Εργαλεία

Τα επικοινωνιακά εργαλεία που χρησιμοποιούν οι 99 ΕΟΑ που μελετήθηκαν είναι, 71 το internet σε ποσοστό 71,7%, 61 τις εγκυκλίους και ενημερωτικά δελτία σε ποσοστό 61,6%, 56 ΕΟΑ τα δελτία τύπου σε ποσοστό 56,6%, 35 ΕΟΑ τις συνεντεύξεις τύπου σε ποσοστό 35,4%, 25 ΕΟΑ τα περιοδικά σε ποσοστό 25,3%. Τέλος, άλλα επικοινωνιακά εργαλεία χρησιμοποιούν 17 χώρες σε ποσοστό 17,2% (Γράφημα 12, Παράρτημα XIV).



Γράφημα 12: Επικοινωνιακά Εργαλεία

4.3.14 Συμμετοχή μελών ΔΣ ΕΟΑ σε συνόδους της ΔΟΑ

Στην ερώτηση αν όλα τα μέλη των διοικητικών συμβουλίων των ΕΟΑ έχουν συμμετάσχει σε συνόδους της ΔΟΑ, φάνηκε ότι μόνο σε 30 από αυτές η απάντηση ήταν

θετική ενώ για τις υπόλοιπες 69 δεν έχει υπάρξει μέχρι σήμερα συμμετοχή όλων των μελών του ΔΣ των ΕΟΑ σε συνόδους της ΔΟΑ. Τα ποσοστά ανέρχονται στο 31% και 69%, αντίστοιχα (Γράφημα 13, Παράρτημα XV).



Γράφημα 13: Συμμετοχή μελών ΔΣ ΕΟΑ στις συνόδους της ΔΟΑ

4.3.15 Οργάνωση συνόδων/σεμιναρίων από τις ΕΟΑ

Σχετικά με την οργάνωση συνόδων και σεμιναρίων, 78 από τις 99 ΕΟΑ που εξετάστηκαν δήλωσαν ότι οργάνωσαν συνόδους ή και σεμινάρια, ενώ 21 από αυτές δεν είχαν προχωρήσει σε αντίστοιχες δράσεις, σε ποσοστά που κυμαίνονται στο 79% και 21%, αντιστοίχως (Γράφημα 14, Παράρτημα XVI).



Γράφημα 14: Οργάνωση δράσεων αντίστοιχων της ΔΟΑ

4.3.16 Εκπαιδευτικά προγράμματα (Ολυμπιακές Αξίες/Ολυμπισμός)

Εκπαιδευτικά προγράμματα που σχετίζονται με τις Ολυμπιακές Αξίες και τον Ολυμπισμό, δήλωσαν ότι πραγματοποιούν 59 ΕΟΑ και οι υπόλοιπες 40 έδωσαν

αρνητικές απαντήσεις σε ποσοστό 60% και 40% αντίστοιχα, (Γράφημα 15, Παράρτημα XVII).



Γράφημα 15: Εκπαιδευτικά προγράμματα

4.3.17 Σεμινάρια στην Ολυμπιακή εκπαίδευση για δασκάλους

Σεμινάρια στην Ολυμπιακή εκπαίδευση για δασκάλους, πραγματοποιούν 55 από τις 99 ΕΟΑ ενώ οι υπόλοιπες 44 έδωσαν αρνητικές απαντήσεις σε ποσοστό 56% και 44%, αντίστοιχα (Γράφημα 16, Παράρτημα XVIII).



Γράφημα 16: Παροχή επιμόρφωσης σε εκπαιδευτικούς

4.4 Δυσκολίες και εμπόδια στη λειτουργία και επιτέλεση του έργου των ΕΟΑ

Ένα από τα ζητήματα-προβλήματα που παρεμποδίζουν το έργο των ΕΟΑ είναι η έλλειψη οικονομικών πόρων και σταθερής χρηματοδότησης των δράσεων τους. Η χρηματοδότηση που παρέχεται από τη ΔΟΕ, μέσω της Ολυμπιακής Αλληλεγγύης, φθάνει στις ΕΟΑ μέσω των ΕΟΕ. «Τα χρήματα που η ΔΟΕ παρέχει στις ΕΟΕ μέσω της Ολυμπιακής Αλληλεγγύης δε φθάνουν πάντοτε στις ΕΟΑ για τη προώθηση του Ολυμπισμού και των Ολυμπιακών αξιών» σημειώνει ο εκπρόσωπος της ΕΟΕ της Κολομβίας. Ενώ ο

εκπρόσωπος της Σλοβενίας υποστηρίζει ότι *«Προτεραιότητα της ΕΟΕ είναι οι αθλητικές διοργανώσεις και όλα τα χρήματα δίνονται εκεί»*. Επιπλέον, *«πολλές ΕΟΕ επιλέγουν να συνεργαστούν με τις Ομοσπονδίες των αθλημάτων και να οργανώσουν με αυτές τις εκπαιδευτικές τους δραστηριότητες»* αναφέρει η εκπρόσωπος της ΕΟΑ της Σερβίας.

Εδώ, υπεισέρχεται ένα άλλο βασικό πρόβλημα που σχετίζεται με τη λειτουργία των ΕΟΑ και αφορά την έλλειψη ξεκάθαρης και σαφούς γενικής στρατηγικής. *«Οι ΕΟΑ αποτελούν τμήμα των ΕΟΕ και έτσι η παρουσία τους δε μπορεί να γίνει συγκεκριμένα, ορατή και αντιληπτή»* αναφέρει μεγάλος αριθμός των εκπροσώπων των ΕΟΑ. Ο εκπρόσωπος από την ΕΟΑ της Αιθιοπίας η οποία συστάθηκε μόλις το Μάιο του 2013, αναφέρει και την *«έλλειψη ξεκάθαρης δομής του οργανισμού»* που αφορά σε άλλες ΕΟΑ, κυρίως νεοσύστατες.

Μια σημαντική δυσκολία που παρεμποδίζει το έργο των ΕΟΑ, είναι η έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού. Η έλλειψη μόνιμου προσωπικού, που να εργάζεται για την ΕΟΑ, τονίζεται από μεγάλη πλειοψηφία των εκπροσώπων των ΕΟΑ. Η ύπαρξη εξειδικευμένου προσωπικού τόσο στην Ολυμπιακή Εκπαίδευση όσο και στη φυσική αγωγή, αλλά και ειδικών που θα είναι σε θέση να ηγηθούν της ανάληψης, του σχεδιασμού και εκτέλεσης σχετικών εκπαιδευτικών δράσεων, είναι απαραίτητη για την ορθή επιτέλεση των δράσεων τους. Από την άλλη πλευρά για κάποιες ΕΟΑ, η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού αφορά σε θέματα μάλιστα. Από τους εκπροσώπους των Παρθένων Νήσων, σημειώνεται, *«η έλλειψη γνώσης από το προσωπικό σχετικά με την εξασφάλιση πόρων»*. Η ανάγκη για προσωπικό με πιο εξειδικευμένες γνώσεις αναφέρεται από τον εκπρόσωπο της ΕΟΑ της Φινλανδίας και πιο συγκεκριμένα η ανάγκη για *«προσωπικό που να γνωρίζει πως μπορεί να δημιουργηθεί μια διαδραστική πλατφόρμα για την Ολυμπιακή Εκπαίδευση»*. Ενώ κάποιες ΕΟΑ στηρίζουν τη δράση τους και τον λόγο ύπαρξής τους αποκλειστικά στην εθελοντική δράση, για κάποιες άλλες υπάρχει έλλειψη εθελοντών που θα μπορούσαν να υποστηρίξουν τα προγράμματά τους και να ενισχύσουν την παρουσία τους. Εν τέλει, εκπαίδευση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού κρίνεται επίσης ως απαραίτητη από πολλές ΕΟΑ.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας όλα τα προβλήματα που αναφέρθηκαν παραπάνω και που παρακωλύουν τη δράση των ΕΟΑ, επιτείνονται, από την έλλειψη πολιτικής στήριξης των κεντρικών κυβερνήσεων των κρατών και των αντίστοιχων Υπουργείων Παιδείας, διότι δε συμπεριλαμβάνουν το μάθημα της Ολυμπιακής Παιδείας στο επίσημο πρόγραμμα των σχολείων. Από την έρευνα προέκυψε ότι υπάρχουν χώρες όπως το Λεσόθο στην Αφρική όπου το μάθημα της φυσικής αγωγής μέχρι και το 2018 δε

διδάσκονταν στα σχολεία, επειδή το Υπουργείο Παιδείας της χώρας αρνούνταν συστηματικά την εισαγωγή του μαθήματος στο εθνικό σύστημα παιδείας και κατ' επέκταση στα σχολεία. Στην Ουγκάντα υπάρχει παντελής έλλειψη συνεργασίας ανάμεσα στην ΕΟΑ και το Υπουργείο Παιδείας της χώρας. Έλλειψη βούλησης για συνεργασία με τα υπουργεία Παιδείας και Αθλητισμού που αδιαφορούν για το κομμάτι της Ολυμπιακής Εκπαίδευσης παρουσιάζεται και στην Πολωνία. Στην Κένυα, οι εσωτερικές πολιτικές διαμάχες παρακωλύουν το έργο της ΕΟΑ ακριβώς όπως και η πολιτική αστάθεια στο Νεπάλ. Στις Κομόρες, η πολιτεία εμφανίζεται να μη προσφέρει στήριξη στο έργο της ΕΟΑ. Έλλειψη πολιτικής στήριξης αλλά και στήριξης από την ΕΟΕ εκδηλώνεται και σε πολλές προηγμένες χώρες της Δύσης ανάμεσα σε αυτές και στις ΗΠΑ. Αξίζει εδώ να σημειωθεί ότι για κάποιες χώρες όπως στον Μαυρίκιο η απουσία πολιτικής στήριξης ερμηνεύεται ως «...έλλειψη 'ηθικής στήριξης' από την πλευρά της ΕΟΕ καθώς τα μέλη του ΔΣ αυτής σπάνια παρακολουθούν τις εκδηλώσεις της ΕΟΑ». Στο ζήτημα της πολιτικής στήριξης εντάσσεται και η «μη στήριξη από τις Εθνικές Ομοσπονδίες Αθλημάτων» για το έργο της ΕΟΑ όπως αυτό προκύπτει σε χώρες όπως η Βουλγαρία, η Γουατεμάλα, η Αγία Λουκία, η Σρι Λάνκα, οι Σεϋχέλλες κ.ά.

Η μη αναγνώριση και παραδοχή του έργου της ΔΟΑ από όλους, επισημάνθηκε από τον εκπρόσωπο της Φινλανδίας. Χαρακτηριστικά ανέφερε τη «...μη κατανόηση από τον πολιτικό κόσμο της αζίας και της δύναμης της ΔΟΑ» ενώ στην ΕΟΑ της Πορτογαλίας ανάμεσα στα άλλα, το ζήτημα που απασχολεί είναι και η «[E]έλλειψη αναγνώρισης από δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς». Τέλος στην ΕΟΕ της Ολλανδίας διαφωνούν σχετικά με τον όρο «ακαδημία» και γενικά υπάρχει μια σύγχυση με αυτό. Η «[E]έλλειψη χώρου στέγασης των γραφείων πολύ δε περισσότερο η δημιουργία Μουσείου» είναι ένα από τα ζητήματα που αφορά τη μικρή τόσο πληθυσμιακά όσο και σε έκταση χώρα του Λεσόθο, όπου όπως προαναφέρθηκε το μάθημα της Φυσικής Αγωγής δε διδασκόταν μέχρι και το 2018 στη πρωτοβάθμια και στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση.

Συνοψίζοντας λοιπόν, οι τεράστιες διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στις προηγμένες χώρες της Δύσης και των αναπτυσσόμενων χωρών, συναντώνται, όπως είναι φυσικό και στη λειτουργία των ΕΟΑ. Τα προβλήματα και οι δυσκολίες που υπάρχουν οφείλονται ως επί το πλείστο σε (α) έλλειψη οικονομικών πόρων, (β) έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού, (γ) έλλειψη πολιτικής στήριξης, (δ) έλλειψη ξεκάθαρης στρατηγικής, και (ε) μη αναγνώριση και παραδοχή του έργου της ΔΟΑ από όλους.

4.4.1 Επιμέρους στόχοι και επιδιώξεις ΕΟΑ

Από την ανάλυση των ερωτηματολογίων συγκεκριμένα μέσα από τις δράσεις που οι ΕΟΑ προωθούν, φάνηκε ότι οι επιμέρους στόχοι των ΕΟΑ πέρα από το να δημιουργήσουν μια ξεκάθαρη αποστολή και στρατηγική βασισμένη στο όραμα της ΕΟΑ είναι να χτίσουν δυνατές σχέσεις με την αντίστοιχη ΕΟΕ της χώρας, την κυβέρνηση και τα λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη όπως Εθνικές Ομοσπονδίες αθλημάτων, εκπαιδευτικά ιδρύματα κα.. Απώτερος στόχος της κάθε ΕΟΑ είναι να λειτουργεί ως ακαδημαϊκό κέντρο για τις Ολυμπιακές Σπουδές, την εκπαίδευση και την έρευνα. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτός ο απώτερος στόχος, οι ΕΟΑ δρουν αρχικά ως ένα εθνικό φόρουμ (τόπο δημόσιας συζήτησης) για την ελεύθερη ανταλλαγή πληροφοριών και ιδεών μεταξύ της Ολυμπιακής Οικογένειας. Στους βασικούς στόχους των ΕΟΑ βρίσκεται η εφαρμογή προγραμμάτων Ολυμπιακής Εκπαίδευσης στα σχολεία, η προώθηση της δια βίου φυσικής δραστηριότητας και του δικαιώματος στην άθληση για όλους τους πολίτες, η προώθηση της έρευνας και των εκδόσεων, η αποδοχή όλων των πολιτών της εκάστοτε χώρας σε κλίμα φιλίας και συνεργασίας και η εξάλειψη των φυλετικών διακρίσεων. Τέλος, στόχος των ΕΟΑ μέσω της εκπαίδευσης γίνεται η καταπολέμηση του ντόπινγκ και της βίας στον αθλητισμό. Προκειμένου όμως να γεφυρωθεί το χάσμα ως προς την παροχή γνώσης στον τομέα της Ολυμπιακής Παιδείας και του Ολυμπισμού χρειάζεται η κατάλληλη καθοδήγηση έτσι ώστε η κάθε ΕΟΑ να αποδίδει στο μέγιστο.

4.5 Προσδοκώμενη στήριξη από τη ΔΟΑ στο έργο των ΕΟΑ

Ένα άλλο θέμα το οποίο εξετάστηκε αφορά στη στήριξη και συνδρομή της ΔΟΑ που είναι επιθυμητή αλλά κυρίως αναγκαία για τη προώθηση του έργου των Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών έτσι όπως το αντιλαμβάνονται οι διευθυντές και τα επίσημα στελέχη των ΕΟΑ. Οι απαντήσεις που δόθηκαν εστίασαν (α) στις εκπαιδευτικές υποχρεώσεις της ΔΟΑ έναντι των ΕΟΑ αφού θεωρείται ότι η ΔΟΑ έχει τη πρωτοκαθεδρία και ως εκ τούτου την υπεροχή και αρτιότητα μέσα στο Ολυμπιακό Κίνημα για να συνεισφέρει σε αυτού του είδους τις υπηρεσίες, (β) στις γενικές κατευθυντήριες γραμμές δομής και στρατηγικής στόχευσης που η ΔΟΑ θα πρέπει να παρέχει στις ΕΟΑ, και (γ) στη συνεχή επικοινωνία της ΔΟΑ με τις ΕΟΑ και τη ΔΟΕ.

4.5.1 Εκπαιδευτικές υποχρεώσεις ΔΟΑ

Αναλυτικότερα, όσον αφορά τις εκπαιδευτικές υποχρεώσεις της ΔΟΑ έναντι των ΕΟΑ επισημαίνονται διάφοροι τρόποι με τους οποίους αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί.

Υπάρχουν ΕΟΑ στις οποίες φαίνεται να είναι ουσιαστικής σημασίας η παροχή ειδικών, μέσω της ΔΟΑ που θα μεταφέρουν τη γνώση και την εμπειρία (Πράσινο Ακρωτήριο) και που θα θέσουν στη διάθεση των ΕΟΑ εξειδικευμένο προσωπικό το οποίο θα εκπαιδεύει τους δασκάλους (Μάλι) ενώ από εκπρόσωπο της ΕΟΑ της Τυνησίας επισημαίνεται ότι η ΔΟΑ θα ήταν εύστοχο να χρησιμοποιεί και να αξιοποιεί τα παιδαγωγικά εργαλεία που προσφέρονται σε άλλους τομείς. Οι εκπρόσωποι των ΕΟΑ που μελετήθηκαν δείχνουν να συμφωνούν ομόφωνα ότι η συμμετοχή στις συνόδους της ΔΟΑ είναι μια μορφή στήριξης στις ΕΟΑ αν και ο εκπρόσωπος της Κεντρικής Αφρικής επισημαίνει την ανάγκη να υπάρξει ένα πρόγραμμα ενίσχυσης των δυνατοτήτων της ΕΟΑ και υπό αυτή την έννοια συνιστά τη μεγαλύτερη εμπλοκή της ΔΟΑ στην ανάπτυξη των ΕΟΑ για τη συνέχιση και τον εμπλουτισμό των δραστηριοτήτων τους. Υποστηρίζεται ότι μέλη της Εφορείας της ΔΟΑ θα πρέπει να επισκέπτονται τις διάφορες ΕΟΑ κυρίως στην Αφρική (Ζιμπάμπουε) αποστέλλοντας μια ομάδα ειδικών για την έρευνα και καταγραφή της εκπαιδευτικής κατάστασης στη χώρα και για την εκπαίδευση του προσωπικού (Ζάμπια, Ταϊπέι, Ταϊλάνδη, Κένυα). Προτείνεται άτομα, κάτοχοι διδακτορικών τίτλων, να επισκεφθούν τη ΔΟΑ (Ταϊλάνδη) προφανώς κάτω από τη σκέψη της στελέχωσης των ΕΟΑ με υψηλού εκπαιδευτικού επιπέδου προσωπικό που θα έχει προηγουμένους επιμορφωθεί στη ΔΟΑ, διότι αναφέρονται σε μελλοντικούς ηγέτες. Οι επισκέψεις επισήμων από τη ΔΟΑ είναι άποψη που στηρίζεται και από τον εκπρόσωπο της Κροατίας υπό την έννοια ότι αποτελεί ένα τρόπο εκδήλωσης της στήριξης προς την ΕΟΑ, άμεσης αναγνώρισης του έργου της στην εκάστοτε ΕΟΕ και Υπουργείο Παιδείας και εν τέλει ανάδειξη της ΕΟΑ ως μέρος της Ολυμπιακής Οικογένειας κάτι στο οποίο φαίνεται οι ΕΟΑ να προσβλέπουν. Η επιθυμία να προσεγγίσει η ΔΟΑ τη ΔΟΕ, ούτως ώστε να αποκτήσει πιο ενεργό ρόλο στην προώθηση του Ολυμπισμού εκφράζεται και μέσω του εκπροσώπου της Νέας Ζηλανδίας. Συγκεκριμένα ζητείται να ενδυναμωθεί η σχέση με τη ΔΟΕ προκειμένου να σχεδιαστούν και υλοποιηθούν σημαίνοντα εκπαιδευτικά προγράμματα. Παράλληλα εκφράζεται η άποψη ότι η συμμετοχή της ΔΟΑ σε από κοινού προγράμματα με τη ΔΟΕ, θα συμβάλει στην ενίσχυση της αναγνώρισης των ΕΟΑ στους κόλπους του Ολυμπιακού Κινήματος, ενώ ενθαρρύνεται η συμμετοχή προσωπικοτήτων που είναι σε θέση να εμπνεύσουν, όπως χρυσοί Ολυμπιονίκες, προπονητές κ.ά., προκειμένου αυτοί με τη σειρά τους να ενσωματωθούν στους κόλπους των ΕΟΑ (Μαλαισία, Νέα Ζηλανδία). Εκφράζεται επίσης η άποψη ότι η ΔΟΑ θα πρέπει να ενεργεί με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να παρέχει εκπαίδευση σε όλα τα μέλη των ΔΣ των ΕΟΑ. Ο εκπρόσωπος της ΕΟΑ της Γαλλίας θεωρεί ότι η ΔΟΑ οφείλει να πείσει τις ΕΟΕ για τη σημασία των τομέων της. Για

παράδειγμα αναφέρει «*δε γνωρίζουν πόσο σημαντικό είναι το θέμα της εκπαίδευσης σε παγκόσμια κλίμακα, ούτε το εύρος των υφιστάμενων μηχανισμών*» και επεσήμανε το γεγονός ότι κανείς από την ΕΟΕ της Γαλλίας δεν ήρθε στη σύνοδο των διευθυντών το 2014. Σχετικά με αυτό πρέπει να τονιστεί ότι από το 2014 έως και το 2018 που διήρκησε η συγκεκριμένη έρευνα δεν υπήρξε ούτε εκπρόσωπος της ΕΟΑ της Ιταλίας στη Σύνοδο των διευθυντών.

Όσον αφορά το κυρίως έργο που παράγει μια ΕΟΑ, διατυπώνονται διάφορες απόψεις σχετικά με το πως η ΔΟΑ μπορεί να συνεισφέρει ώστε διευκολυνθεί αυτό και να καταστεί ωφέλιμο για τους πολίτες στους οποίους απευθύνεται. Οι ανάγκες ποικίλουν, καθώς σε χώρες της Αφρικής όπως το Λεσόθο μέχρι πρόσφατα ζητούσαν βοήθεια στο ζήτημα της εισαγωγής του μαθήματος ΦΑ στα σχολεία, τη δημιουργία βιβλιοθήκης, την εύρεση χορηγών. Στην Κένυα εκφράζεται η δυσκολία ακόμη και για την απλή εκτύπωση υλικού που αφορά την Ολυμπιακή εκπαίδευση και τις Ολυμπιακές Αξίες, ενώ από την ίδια χώρα στα πλαίσια της εκπαιδευτικών αναγκών της ΕΟΑ επισημαίνεται και η ανάγκη για παροχή υποτροφιών, για παρακολούθηση του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών της ΔΟΑ, που γίνεται σε συνεργασία με το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου αλλά και για το μεταπτυχιακό σεμινάριο στις Ολυμπιακές Σπουδές. Από τη Πολωνία και το Μάλι τίθεται ζήτημα χορήγησης σύγχρονου υλικού, το οποίο θα είναι δυνατό να χρησιμοποιηθεί στη παροχή Ολυμπιακής Εκπαίδευσης ενώ περισσότερη πληροφόρηση σε σχέση με τη Ολυμπιακή Εκπαίδευση και τις Ολυμπιακές Αξίες έχουν ανάγκη η Ζάμπια και η Δημοκρατία του Κονγκό. Παράλληλα, ζητείται η παροχή χρηστικών πληροφοριών και συμβουλών για τα προγράμματα Ολυμπιακής Εκπαίδευσης τα οποία μια ΕΟΑ κρίνεται σκόπιμο να χρησιμοποιεί, εκπαίδευση και καθοδήγηση στη εκτέλεση και τρόποι αξιολόγησης αυτών των προγραμμάτων (Εσθονία). Επίσης γίνεται λόγος από τον εκπρόσωπο της Ουγκάντα, για την έκδοση ενιαίων προγραμμάτων από τη πλευρά της ΔΟΑ. Επιζητούνται κατευθυντήριες γραμμές για την έκδοση παιδαγωγικών βιβλίων (Εκουαδόρ, Ελ Σαλβαδόρ) έτσι ώστε να παρέχονται πρότυπες, εδραιωμένες και σταθερές προσεγγίσεις στο θέμα του Ολυμπισμού και του ΟΥΕΡ (Ζιμπάμπουε). Γίνεται λόγος για βελτίωση της ιστοσελίδας της ΔΟΑ προκειμένου να υπάρχει πρόσβαση σε χρήσιμες πληροφορίες (Αγία Λουκία) ή παροχή υλικού σε ηλεκτρονική μορφή στις ΕΟΑ για να το χρησιμοποιήσουν ως κατευθυντήριο μέσο (Μαλαισία) και παροχής αρχείου (Κεντρική Αφρική).

Αξιώνεται η δημιουργία διαδραστικής πλατφόρμας για την Ολυμπιακή Παιδεία η οποία θα είναι διαθέσιμη σε όλους και σε διάφορες γλώσσες (Φινλανδία, Πολωνία) και

με βάση αυτό να ευνοηθεί η ανάπτυξη ενός διαδικτυακού τόπου δημόσιας συζήτησης (forum) για την επικοινωνία και την ανταλλαγή της γνώσης (Λίβανο). Από την άλλη βέβαια, ο εκπρόσωπος της Κολομβίας κάνει λόγο για το άριστο αρχειακό υλικό που υπάρχει ήδη στην ιστοσελίδα της ΔΟΑ το οποίο οι ΕΟΑ δε χρησιμοποιούν. Βεβαίως από τον εκπρόσωπο της Κολομβίας επίσης τονίζεται το θέμα των περιορισμών που υπάρχουν λόγω γλώσσας και το ενδεχόμενο πιθανής συνεργασίας για μετάφραση στα ισπανικά. Η μεταφορά της γνώσης που προαναφέρθηκε μέσω της εμπειρίας άλλων χωρών, οι εκπρόσωποι του Μαυρικίου και των Παρθένων Νήσων τη θέτουν και όσον αφορά τη βελτίωση των εκδόσεων για την Ολυμπιακή ιστορία. Γενικά, η προώθηση και διάδοση των δραστηριοτήτων που αναπτύσσουν πολλές ΕΟΑ, ζητείται και από άλλες όπως της Κόστα Ρίκα και εντέλλεται στη ΔΟΑ να είναι ενεργή προκειμένου να συγκεντρώνει όλες τις δυνατότητες που υπάρχουν για την ανάπτυξη προγραμμάτων σε διεθνές επίπεδο και τον συντονισμό κοινών προγραμμάτων (Ολλανδία, Βουλγαρία). Ο εκπρόσωπος του Εκουαδόρ αναφέρει ότι η παροχή γνώσης που δίνεται στους μετέχοντες όλων των συνόδων πρέπει να συνοδεύεται και από την ενημέρωση ότι θα αποτελέσουν προσωπικό της ΕΟΑ και έτσι θα πρέπει να συνδράμουν στο έργο της.

Ο εκπρόσωπος της Νιγηρίας σημειώνει ότι η ΔΟΑ θα πρέπει να ζητά από όλες τις ΕΟΑ να παρουσιάζουν το έργο τους. Για το ίδιο θέμα, ο εκπρόσωπος του Καναδά αναφέρει ότι θα πρέπει να δοθεί περισσότερος χρόνος στη διάρκεια της συνόδου των Διευθυντών για ανακοίνωση των προγραμμάτων και των πρωτοβουλιών, όχι απλά ανακοινώσεις τύπου σημειώσεων και να υπάρχει χρόνος για ερωτήσεις απαντήσεις. Ο ίδιος προτείνει οι ΕΟΑ να μπορούν να καταθέτουν προτάσεις για ειδικές πρωτοβουλίες και η ΔΟΑ να μπορεί να επιλέξει 2 ή 3 από αυτές για πλήρη παρουσίαση. Παρόμοια άποψη διατυπώνεται και από τον εκπρόσωπο της Νορβηγίας που προτείνει τη συλλογή των «καλύτερων πρακτικών», ιδεών για εργαστήρια και θέματα που αφορούν τις αξίες από άλλες ΕΟΑ.

4.5.2 Γενικές κατευθυντήριες γραμμές δομής και στρατηγικής στόχευσης των ΕΟΑ

Ως προς τη συνεισφορά της ΔΟΑ στις ΕΟΑ οι εκπρόσωποι εστίασαν σε μεγάλο ποσοστό στην ανάγκη η ΔΟΑ να παρέχει στις ΕΟΑ γενικές κατευθυντήριες γραμμές δομής και στρατηγικής στόχευσης. Συγκεκριμένα, η εκπρόσωπος της Ολλανδίας κρίνει ότι η ΔΟΑ θα πρέπει να αποτελεί ένα παγκόσμιο στρατηγικό εταίρο για τις ΕΟΑ και τη διεθνή συνεργασία καθώς και το 'διεθνές μάτι' για τη ΔΟΕ. Η εκπρόσωπος της Ζιμπάμπουε παρατηρεί ότι η ΔΟΑ είναι χρήσιμο να παρέχει ένα στρατηγικό σχέδιο

πενταετίας πάνω στο οποίο θα καθοδηγεί τις ΕΟΑ έτσι ώστε οι δραστηριότητές τους να συγχρονίζονται αλλά και να ενεργοποιεί τις λιγότερο παραγωγικές ΕΟΑ. Στην ίδια λογική και η εκπρόσωπος της Αλβανίας προτείνει την παροχή κάποιων κριτηρίων που θα πρέπει να πληρούν ή κάποιου οδηγού ή εργαλείων για μια μακροχρόνια στρατηγική. Η εκπρόσωπος της Τυνησίας υποστηρίζει ότι μια καθαρή και αξιόπιστη στρατηγική μπορεί να επιτευχθεί και μέσω μιας ευρείας συνεργασίας μεταξύ των ΕΟΑ εφόσον η ΔΟΑ αποφασίσει ότι αυτό είναι αναγκαίο να συμβεί. Ο εκπρόσωπος της Σρι Λάνκα υπογραμμίζει την αναγκαιότητα του ελέγχου των δραστηριοτήτων των ΕΟΑ με βάση τις κατευθυντήριες γραμμές της ΔΟΑ, χρησιμοποιώντας βασικούς δείκτες απόδοσης για να εκτιμηθεί η αποτελεσματικότητα του έργου για κάθε ΕΟΕ/ΕΟΑ. Από την πλευρά της Μαλαισίας επισημαίνεται ότι οι ΕΟΕ και οι ΕΟΑ θα βοηθηθούν εάν δημιουργηθούν κανόνες και τυποποιημένες διαδικασίες λειτουργίας SOP (standard operating procedures) προκειμένου να επιτευχθεί η μείωση των πολιτικών παρεμβάσεων. Η εκπρόσωπος από τη Ζιμπάμπουε επίσης εξέφρασε την άποψη ότι ένα ταμείο που συνεχώς ανανεώνεται και γίνονται αναλήψεις θα ήταν χρήσιμο σε όλους. Γενικά, οι εκπρόσωποι των ΕΟΑ φαίνεται να εκλαμβάνουν ως στήριξη από τη ΔΟΑ τη καθοδήγηση σε θέματα στρατηγικής και αποστολής η οποία να εμπνέει και λιγότερο σε θέματα οικονομικής φύσεως. Εξάλλου όπως υποστηρίζει η εκπρόσωπος της Σερβίας «Όσο μια ΕΟΑ βρίσκεται και λειτουργεί στα πλαίσια μιας ΕΟΕ δεν υπάρχει πρόβλημα οικονομικής στήριξης, καθώς στις περισσότερες περιπτώσεις χρήματα παρέχονται μέσω της Ολυμπιακής Αλληλεγγύης, μέσω των χορηγών αλλά και της ΕΟΕ. Ανάγκη για δράση σε αυτό το επίπεδο θα εμφανιστεί εφόσον η ΕΟΑ θα θελήσει να διαχωριστεί και να λειτουργεί ως ανεξάρτητος οργανισμός».

4.5.3 Επικοινωνία και δια-οργανωτικές σχέσεις

Σύμφωνα με τις απόψεις των εκπροσώπων των ΕΟΑ, η αρωγή και υποστήριξη που η ΔΟΑ θα ήταν χρήσιμο να προσφέρει στις ΕΟΑ, αφορά τη διευθέτηση των σχέσεων μέσω μιας καλύτερης επικοινωνίας ανάμεσα στη ΔΟΑ, τις ΕΟΑ και τη ΔΟΕ. Συγκεκριμένα, οι ανάγκες που προβάλλονται είναι οι ΕΟΑ να έχουν πιο συγκεκριμένη αποστολή και αυτό να τους ανατεθεί επίσημα. Για να συμβεί αυτό προτείνεται από τον εκπρόσωπο της Γαλλίας που προβάλλει το θέμα, η ΔΟΑ να συνεργαστεί στενά με την ΔΟΕ προκειμένου μέσω των ΕΟΕ να ανατεθεί στις ΕΟΑ πιο συγκεκριμένη αποστολή. Συνιστάται επίσης η ΔΟΑ να προσεγγίσει τις ΕΟΕ προκειμένου να προσφέρουν βοήθεια στις ΕΟΑ μέσω της ανεξάρτητης επιτέλεσης του έργου τους. Η ΔΟΕ είναι σημαντικό να βοηθήσει προς αυτή τη κατεύθυνση επιτυγχάνοντας ελεγκτικούς μηχανισμούς ώστε τα

χρήματα που δίνονται στις ΕΟΕ για τις ΕΟΑ να αποδίδονται πραγματικά στις ΕΟΑ. Η ανάγκη να επιτύχει η ΔΟΑ την αποδέσμευση κεφαλαίου και πόρων από τη ΔΟΕ για τα προγράμματα των ΕΟΑ προκειμένου να τους παρέχει τα μέσα για να ασκήσουν τη πολιτική τους είναι μια θέση που διατυπώνεται από πολλούς εκπροσώπους ΕΟΑ (Μαλί, Σενεγάλη, Καμερούν). Η εξασφάλιση από τη ΔΟΕ μέσω της ΔΟΑ ειδικού καθεστώτος και αυτόνομης χρηματοδότησης στις ΕΟΑ έτσι ώστε να έχουν δικό τους προϋπολογισμό οι ΕΟΑ αντί να διαχειρίζεται τα χρήματα η ΕΟΕ (Δημοκρατία του Κονγκό, Μάλι) είναι μια θέση που εκφράζουν οι εκπρόσωποι των ΕΟΑ. Ο εκπρόσωπος της Μαλαισίας κρίνει ότι η ΔΟΑ θα πρέπει να έχει διοικητικό έλεγχο πάνω στο έργο των ΕΟΑ, να απαιτεί πληροφορίες για το έργο των ΕΟΑ και να παρέχει ανατροφοδότηση (feedback) σε αυτές. Δικαίωμα διοικητικού ελέγχου και εποπτείας των ΕΟΑ από τη ΔΟΑ εκφράζει και ο εκπρόσωπος από το Μπαγκλαντές, ο οποίος επίσης θεωρεί ότι θα πρέπει να λειτουργούν με έμμισθο προσωπικό πλήρους απασχόλησης. Η απαίτηση για πλήρη αναφορά των δράσεων εκφράζεται και από τον εκπρόσωπο της Τουρκίας καθώς και πλήρη ενημέρωση προς τη ΔΟΕ των δράσεων και όλων των θεμάτων που αφορούν τις ΕΟΑ. Επίσης, οι εκπρόσωποι των ΕΟΑ επιζητούν να γίνονται συστάσεις στη ΔΟΕ προκειμένου οι ΕΟΕ να βοηθούν στην ανάπτυξη του έργου των ΕΟΑ (Ουγκάντα) ή και να βρεθεί ένας τρόπος που θα ενθαρρύνει τις ΕΟΕ να στηρίζουν το έργο και τις δραστηριότητες των ΕΟΑ (Μεξικό). Επιζητείται επίσης η συνεχής και τακτική επικοινωνία της ΔΟΑ με τους διευθυντές των ΕΟΑ (Μαλαισία, Νεπάλ) και από την πλευρά της ΔΟΑ πλήρης αναφορά των δραστηριοτήτων που μια ΕΟΑ θα μπορούσε να παραδώσει / ανταλλαγή γνώσης πληροφοριών, εμπειρίας (Βουλγαρία, Λίβανο, Ουκρανία). Επιπλέον η παροχή γνώσης στις νεοσύστατες ΕΟΑ σχετικά με τις καλύτερες πρακτικές για αποφυγή λαθών, καθώς και προτάσεις από ΕΟΑ με πλούσιο έργο (well-established NOAs) εκφράζει ο εκπρόσωπος των Παρθένων Νήσων. Για βοήθεια στην επανασύσταση και λειτουργία των δυσλειτουργικών ΕΟΑ αναφέρεται ο εκπρόσωπος της Δομίνικα. Εκφράζεται επίσης η ανάγκη για βοήθεια στην ανάπτυξη καλής συνεργασίας με τις ΕΟΕ και στήριξη από τη πλευρά της ΔΟΑ να φιλοξενούνται οι Σύνοδοι των ΕΟΑ στην Ολυμπία, καθώς έτσι θα προστεθούν περισσότεροι ενθουσιώδεις υποστηρικτές και μελλοντικοί συνεργάτες των ΕΟΑ (Εσθονία, Φινλανδία). Η εκπρόσωπος του Καναδά σημειώνει ότι η ΔΟΑ είναι το καλύτερο μέρος για να μοιραστούν τις βέλτιστες πρακτικές.

4.6 ΕΟΑ με μηδαμινή δραστηριότητα

Όπως προαναφέρθηκε οι ΕΟΑ της Κίνας και του Ισραήλ έχουν καταργηθεί και το έργο τους έχουν αναλάβει τα Κέντρα Ολυμπιακών Σπουδών. Τις δραστηριότητες της ΕΟΑ της Αυστραλίας έχει αναλάβει και διεκπεραιώνει η ΕΟΕ και τα Κρατικά Ολυμπιακά Συμβούλια στις επτά πολιτείες της επικράτειάς της. Πιο αναλυτικά, η έρευνα έδειξε ότι στην Αυστραλία η ΕΟΑ δεν υφίσταται με τον τρόπο που υπάρχει και λειτουργεί σε άλλες χώρες. Η ΕΟΕ της χώρας, πέρα από την ευθύνη και τη δέσμευση για την ανάπτυξη του αθλητισμού σε υψηλό επίπεδο επεκτείνει τη δράση της και ως προς τη διάδοση του Ολυμπιακού πνεύματος και των ιδεωδών στην ευρύτερη κοινωνία της Αυστραλίας ακόμη και στην περίοδο που μεσολαβεί μεταξύ των Ολυμπιακών Αγώνων. Η ΕΟΕ της Αυστραλίας στις επτά πολιτείες της επικράτειάς της εκπροσωπείται από τα αντίστοιχα Κρατικά Ολυμπιακά Συμβούλια. Ως εκ τούτου, τα Κρατικά Ολυμπιακά Συμβούλια φέρουν και την ευθύνη για τη διάδοση του Ολυμπιακού Κινήματος.

Είναι πολύ σημαντικό να επισημανθεί ότι 23 από τις 149 ΕΟΑ που είναι επισήμως καταγεγραμμένες στο μητρώο της ΔΟΑ δεν έχουν παρουσιάσει κάποια δραστηριότητα τα τελευταία 13 χρόνια, ενώ εκπρόσωποι αυτών δε μετέχουν στην ετήσια σύνοδο της ΔΟΑ. Πρόκειται για τις εξής ΕΟΑ: Ανδόρα, Βολιβία, Μπουρκίνα Φάσο, Καμπόντια, Κούβα, Δομινικανή Δημοκρατία, Γρενάδα, Γκουάμ, Γουινέα Μπισάου, Αϊτή, Ονδούρα, Χονγκ Κονγκ, Ισλανδία, Καζακστάν, Κουβέιτ, Παναμάς, Σεντ Κιτς & Νέβις (Ομοσπονδία Αγίου Χριστοφόρου και Νέβις), Σάο Τομέ και Πρίνσιπε, Σαουδική Αραβία, Σιέρρα Λεόνε, Νότιος Αφρική, Σουηδία, Βενεζουέλα. Επίσης σπάνια είναι και η συμμετοχή στη σύνοδο εκπροσώπων από τις ΕΟΑ της Μοζαμβίκης (2017) και του Βασιλείου της Σουαζιλάνδης (2015) που επίσης δε παρουσιάζουν αξιολογη δραστηριότητα. Τέλος, εκπρόσωποι 24 ΕΟΑ που μετέχουν αρκετά συχνά στην ετήσια σύνοδο των διευθυντών της ΔΟΑ δε συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο. Είναι οι εξής ΕΟΑ: Άγιος Βικέντιος και Γρεναδίνες, Βραζιλία, Μπελίζ, Ινδονησία, Ιράκ, Κιργιστάν, Μαλδίβες, Μιανμάρ, Φιλιππίνες, Αίγυπτος, Αλγερία, Αρμενία, Γκάνα, Λιβύη, Μαδαγασκάρη, Μαρόκο, Μπουρουντί, Ρουάντα, Αυστρία, Βέλγιο, Γεωργία, Δανία, Μολδαβία, ΠΓΔΜ.

4.7 Ανάλυση των συνεντεύξεων

4.7.1 Θεσμικά όργανα και απόψεις των ειδικών

Στο κομμάτι που ακολουθεί αναφέρονται οι απόψεις των ειδικών που αφορούν στη ΔΟΕ στη ΔΟΑ, στις ΕΟΕ και στις ΕΟΑ τη δυναμική και τη συμπεριφορά των συγκεκριμένων οργάνων που μεταξύ άλλων αποτελούν θεσμικό βραχίονα του Ολυμπιακού Κινήματος, τις συνιστώσες αυτού στον τομέα της εκπαίδευσης. Τα θέματα που σχολιάζονται και αποτελούν απόψεις των ειδικών στον χώρο, αφορούν αρχικά τη ΔΟΑ και τη συνεισφορά της στο Ολυμπιακό Κίνημα, τα οφέλη που η ΔΟΕ αποκομίζει από τη λειτουργία της ΔΟΑ, καθώς και τα εμπόδια ή αμφιλεγόμενα αυτής της σχέσης. Εκφράζουν επίσης, τις απόψεις τους σε θέματα που αφορούν τις ΕΟΑ και συγκεκριμένα, το ουσιαστικό έργο που επιτελεί μια ΕΟΑ, τη σχέση ΔΟΑ – ΕΟΑ, τα εμπόδια που οι ΕΟΑ αντιμετωπίζουν στη προσπάθεια επιτέλεσης του έργου για το οποίο συστάθηκαν και την αναγνώριση που η ΔΟΕ αποτιμά στις ΕΟΑ.

Τα στοιχεία και οι πληροφορίες που αναφέρονται προέρχονται από συνεντεύξεις που παραχωρήθηκαν στην ερευνήτρια στη διάρκεια της διδακτορικής διατριβής. Συγκεκριμένα, παρατίθενται απόψεις:

- Του Sam Ramsamy, μέλος της ΔΟΕ για τη Νότια Αφρική από το 1995 και μέλος της εκτελεστικής επιτροπής της ΔΟΕ.
- Του Προέδρου της ΔΟΑ, Ισίδωρου Κούβελου και μέλους της Επιτροπής Ολυμπιακής Παιδείας της ΔΟΕ.
- Του επίτιμου Κοσμήτορα της ΔΟΑ, Καθηγητή Κωνσταντίνο Γεωργιάδη, μέλους της Επιτροπής Ολυμπιακής Παιδείας της ΔΟΕ.
- Του Γερμανού ιστορικού, Καθηγητή Norbet Müller, μέλος της Επιτροπής της ΔΟΕ για πολλά χρόνια με εμπειριστατωμένη έρευνα γύρω από το Ολυμπιακό Κίνημα.
- Του Αμερικανού ανθρωπολόγου, Καθηγητή John J. MacAloon .
- Της Nicole Girard-Savoy, Επικεφαλής Οικονομικών και τομέα προώθησης Ολυμπιακών Αξιών της Ολυμπιακής Αλληλεγγύης της ΔΟΕ.
- Του Άγγλου ακαδημαϊκού, Καθηγητή Jim Parry, μελετητή του Ολυμπιακού Κινήματος για περισσότερο από τριάντα χρόνια.
- Του Καναδού ακαδημαϊκού, συγγραφέα και αθλητή Bruce Kidd, ο οποίος είναι επίτιμο μέλος της ΕΟΕ του Καναδά, ενώ έχει υπάρξει και διευθυντής της ΕΟΑ του Καναδά.

- Της Ουκρανής καθηγήτριας Maria Bulatona με ειδίκευση στην Ολυμπιακή Παιδεία, πρόεδρο της ΕΟΑ της Ουκρανίας συχνή ομιλήτρια στις συνόδους της ΔΟΑ.
- Της Nuria Puig υπεύθυνη σχέσεων με τα ακαδημαϊκά ιδρύματα του Κέντρου Ολυμπιακών Σπουδών της Λωζάννης, εξ' αρχής της ιδρύσεως του ΚΟΣ της ΔΟΕ.
- Της Elizabeth Sluyter-Mathew, πρώην υπεύθυνη έργου (2009-2017) στο Τμήμα Διεθνούς Συνεργασίας και Ανάπτυξης της ΔΟΕ χρόνια, ενώ πιο πριν είχε εργαστεί στο τμήμα μαρκετινγκ της ΔΟΕ (2004-2009).

Από την πλευρά των ΕΟΑ συνεντεύξεις ελήφθησαν από τους κάτωθι:

- Conrado Durandez, δικαστή του ανώτατου δικαστηρίου της Μαδρίτης, πρόεδρο της ΕΟΑ της Ισπανίας, ιδρυτή και πρόεδρο της Ένωσης Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών της Πανιβηρικής χερσονήσου και επί σειρά πολλών ετών μέλος της επιτροπής της ΔΟΕ.
- Dr Fernando Beltranena Valladares Διευθυντή επί σειρά ετών της ΕΟΑ της Γουατεμάλα και μέλος της επιτροπής της ΔΟΕ.
- Sanjaye Gobooodun πρόεδρο της ΕΟΑ του Μαυρίκιου και Γενικό Γραμματέα της Ένωσης ΕΟΑ της Αφρικής και αντιπρόεδρο της Ένωσης Γαλλόφωνων ΕΟΑ.
- Καθηγητή Dr Lozan Mitev, Διευθυντή της ΕΟΑ της Βουλγαρίας.
- Dr Ridha Layouni, πρόεδρο της ΕΟΑ της Τυνησίας και πρόεδρο της Ένωσης ΕΟΑ της Αφρικής
- Pedro Cordona, πρόεδρο της ΕΟΑ του Πουέρτο Ρίκο
- Dr Sasa Ceraj, Διευθυντή της ΕΟΑ της Κροατίας
- Dr Arnaud Richard, Πρόεδρο της ΕΟΑ της Γαλλίας
- Henry-BennyTandau, Διευθυντή της ΕΟΑ της Τανζανίας

4.7.1.1 Συνεισφορά ΔΟΑ στο ΟΚ

Στο συγκεκριμένο σημείο καταγράφονται οι απόψεις των ειδικών που αφορούν στη θέση που καταλαμβάνει η ΔΟΑ στο Ολυμπιακό Κίνημα, τη σχέση της ΔΟΑ με τη ΔΟΕ, τα προβλήματα και τα αδύναμα σημεία αυτής της σχέσης, τις εν δυνάμει δυνατότητες για τη περαιτέρω εξέλιξη αυτής της σχέσης.

Ο Sam Ramsamy, μέλος της ΔΟΕ από το 1995, στη συνέντευξη που παραχώρησε για τη συγκεκριμένη έρευνα, δίνει σημασία πρωτίστως στην έμπνευση που η ΔΟΑ παρέχει σε όσους παρακολουθούν τα εκπαιδευτικά της προγράμματα. Τόνισε ιδιαίτερα ότι αυτό που συμβαίνει στη ΔΟΑ είναι η επενέργεια του Ολυμπισμού στους μετέχοντες

και ότι αυτό δε γίνεται σε κανένα άλλο μέρος του κόσμου. Αναλύοντας τη σκέψη του ο Ramsamy αναφέρει ότι την ενότητα και ποικιλομορφία που συναντά κανείς στις εκδηλώσεις της ΔΟΑ, τις διαδέχεται η ενσωμάτωση των μετεχόντων που θα μπορούσε κάποιος να τη παραλληλίσει με αυτό που συμβαίνει με τους αθλητές στο Ολυμπιακό Χωριό. Συνεχίζοντας καταλήγει ότι *«ακόμη και στο Ολυμπιακό Χωριό, λόγω του ότι οι αθλητές ζουν σε διαφορετικά σημεία η μοναδική στιγμή που βρίσκονται μαζί είναι στην ώρα του αγώνα»*.

Ο επί τριάντα δύο χρόνια κοσμήτορας της ΔΟΑ, καθηγητής Κωνσταντίνος Γεωργιάδης, στο σχετικό ερώτημα αναφέρεται σε τρία σημεία που σύμφωνα με τον ίδιο συνθέτουν τη προσφορά της ΔΟΑ στο Ολυμπιακό Κίνημα. Αυτά αφορούν: (α) *«στον προσδιορισμό και την ανάλυση της έννοιας του Ολυμπισμού καθώς και την έννοια της Ολυμπιακής Παιδείας αλλά και στη δημιουργία μίας ομάδας ανθρώπων που μπορούν να αντιληφθούν και να δημιουργήσουν εκπαιδευτικά προγράμματα για αρχές και αξίες διάπλασης του χαρακτήρα των νέων»*, (β) *«στη προβολή του έργου του Ολυμπιακού Κινήματος και του Pierre de Coubertin»*, και (γ) *στο γεγονός ότι «η πλειοψηφία των καθηγητών πανεπιστημίου και των ερευνητών ακαδημαϊκού επιπέδου παγκοσμίως, που ασχολούνται με θέματα του Ολυμπιακού Κινήματος και τον Ολυμπισμό έχουν εκπαιδευτεί στη ΔΟΑ»*. Ο Norbert Müller υποστηρίζει ότι *«η ΔΟΑ διαθέτει κάποια αποκλειστικά προνόμια που χρήζουν το έργο της ως ασύγκριτης σπουδαιότητας για τη ΔΟΕ και το Ολυμπιακό Κίνημα»*. Θεωρεί ότι η εκπαίδευση που λαμβάνει ένας νέος στη ΔΟΑ είναι *«πολυεπίπεδη και άκρως απαραίτητη, για νέους αθλητές, φοιτητές αθλητικών σχολών, προπονητές, στελέχη αθλητικών ομοσπονδιών»*.

Ο Conrado Durandez με την πολύχρονη και πολύ επίπεδη συνεισφορά και εμπειρία του στον χώρο του ΟΚ χαρακτήρισε τις ΕΟΑ ως «Σχολεία του Ολυμπισμού» τα οποία εξουσιοδοτούνται από τις Εθνικές Ολυμπιακές Επιτροπές και ως έργο έχουν τη διάδοση των Ολυμπιακών Αξιών. Η Nuria Puig μέσα από την πολυετή εμπειρία της στο Κέντρο Ολυμπιακών Σπουδών της Λωζάννης χαρακτηρίζει τη ΔΟΑ ως ένα σπουδαίο οργανισμό και σημείο αναφοράς για το Ολυμπιακό Κίνημα. Ωστόσο, αντιπαραβάλλοντας το τωρινό έργο της ΔΟΑ με αυτό στο παρελθόν, επισημαίνει ότι σήμερα, στον τομέα της Ολυμπιακής παιδείας, η ΔΟΑ δεν έχει την αποκλειστικότητα και ότι έχουν αναδειχθεί πολλοί άλλοι φορείς που επιδίδονται σε αυτό. Κατά την ίδια κάτι τέτοιο δε μειώνει τη σπουδαιότητα του ρόλου της ΔΟΑ και συνεχίζοντας επισημαίνει τον ηγετικό ρόλο που η ΔΟΑ μπορεί να επιδείξει σε σχέση με τις Εθνικές Ολυμπιακές Ακαδημίες. Η Maria Bulatona θεωρεί ότι το έργο της ΔΟΑ δε μπορεί να το υλοποιήσει άλλος φορέας. Ο Jim

Parry, μελετητής του Ολυμπιακού Κινήματος για περισσότερο από τριάντα χρόνια υποστηρίζει, ότι η ΔΟΑ από την αρχή της λειτουργίας της μέχρι και σήμερα, προσφέρει κάθε χρόνο στο Ολυμπιακό Κίνημα, άτομα τα οποία δεσμεύονται να υπηρετήσουν το Ολυμπιακό Κίνημα “...produces generations...”. Συνεχίζοντας ο Parry αναφέρει ότι «μπορεί να ακούγεται κλισέ αλλά δε μπορεί να εκφραστεί και με άλλο τρόπο, το γεγονός δηλαδή, ότι οι νέοι που εκπαιδεύονται στη ΔΟΑ μπαίνουν στο πνεύμα του Ολυμπισμού (...they get to the spirit)».

Η Nicole Girard-Savoy αναφέρει ότι η αίσθηση που λαμβάνει κανείς στην «εκπληκτική» τοποθεσία όπου βρίσκεται η ΔΟΑ στην Ολυμπία, είναι «μαγευτική και πνευματική». Κρίνει ότι υπάρχουν οι δυνατότητες (the potential) για να αναβαθμιστούν οι δράσεις και ο ρόλος της ΔΟΑ και να γίνει πιο αποτελεσματικό το έργο της. Θεωρεί ότι όλα όσα παρουσιάζονται ως «υπέροχα» και «σπουδαία» ισχύουν, γιατί αυτό εξάλλου αποτυπώνεται στην αξιολόγηση των μετεχόντων στις συνόδους. Θεωρεί ότι απουσιάζει η «κριτική αξιολόγηση» του έργου της ΔΟΑ (συνολικά από όλους τους φορείς), κάτι το οποίο, όπως υποστηρίζει, θα μπορούσε να «βελτιώσει» την απόδοση του οργανισμού. Επίσης, παραθέτει την άποψη ότι σημαντικό ρόλο είναι σε θέση να διαδραματίσουν οι νέοι εάν ηγηθούν πρωτοβουλιών. Ο Bruce Kidd, ο οποίος είναι επίτιμο μέλος της ΕΟΕ του Καναδά, ενώ έχει υπάρξει και διευθυντής της ΕΟΑ του Καναδά, αναφορικά με τον ρόλο της ΔΟΑ στο Ολυμπιακό Κίνημα εντοπίζει και εκθέτει τρία σημεία τα οποία χαρακτηρίζει ως πολύ σημαντικά. Πρώτον, θεωρεί, ότι η ΔΟΑ «...διδάσκει και υποστηρίζει την έρευνα γύρω από τον Ολυμπισμό», δεύτερον, ότι δημιουργεί «...ειρηνική εγγύηση/ προστασία (auspices) για διαπολιτισμική ανταλλαγή» και τρίτον, ότι «...διδάσκει και ενθαρρύνει τη κριτική προσέγγιση στην έρευνα». Ο Kidd υποστηρίζει την άποψη ότι τα τρία αυτά σημεία του ρόλου της ΔΟΑ στο Ολυμπιακό Κίνημα δημιουργήθηκαν «...εξ’ αιτίας του κενού που προέκυψε, από την αποτυχία της ΔΟΕ «να ηγηθεί» στον Ολυμπισμό». Συνεχίζοντας υποδεικνύει ότι «...εναπόκειται στη ΔΟΑ να ‘ηγηθεί’ στον Ολυμπισμό συμπεριλαμβανομένου της ηγεσίας και στις ΕΟΑ». Ο Sanjaye Gobooodun θεωρεί ότι η ΔΟΑ είναι «...η καρδιά και το μυαλό του Ολυμπισμού» και εξηγώντας αυτή του την άποψη αναφέρει, ότι η καρδιά βρίσκεται πάντα εκεί που υπάρχει το πάθος, ενώ το πνεύμα του Ολυμπισμού εκπληρώνεται στην Ολυμπία από όπου και λαμβάνεται μια «...ώθηση ενέργειας (energy boost)». Αναφέρει επίσης, ότι εκτός από την καρδιά και το πάθος υπάρχει και «το μυαλό» επειδή στη ΔΟΑ υπάρχει αρχαιακό υλικό και βιβλιογραφία, λόγω της μεγάλης έρευνας που έχει κατά καιρούς διεξαχθεί, και μεγάλη πληροφόρηση για την Ολυμπιακή ιστορία και τους Ολυμπιακούς Αγώνες. Ο Gobooodun αναφέρεται στην

ύπαρξη του ΚΟΣ στη Λωζάννη θέλοντας όμως να τονίσει ότι για τις ΕΟΑ «[Η] ΔΟΑ είναι το πρώτο σημείο σύνδεσης, ο ομφάλιος λώρος. Από τη ΔΟΑ λαμβάνουμε όλη τη πληροφόρηση και το πάθος για να συνεχίσουμε τη δουλειά». Ο Miteν χαρακτηρίζει τη ΔΟΑ ως «...ναό του σύγχρονου αθλητισμού που βασίζεται στην ηθική φιλοσοφική αρχή του Ολυμπισμού». Εξηγεί ότι χρησιμοποιεί τη λέξη «ναό» λόγω της ατμόσφαιρας, του περιβάλλοντος και του ανθρώπινου δυναμικού της ΔΟΑ (οργανωτές και ηγεσία) που εμπνέουν τους μετέχοντες. Έχοντας μια εμπειρία σε σχέση με τη ΔΟΑ τριάντα πέντε και πλέον χρόνων τη θεωρεί ως ένα πολιτιστικό φαινόμενο στον χώρο του σύγχρονου αθλητισμού στις οποίες το έργο παρατηρεί μια εξέλιξη την οποία δε θα μπορούσε κανείς να φανταστεί πριν 35 χρόνια. Η εξέλιξη αυτή αφορά το γεγονός, ότι μέσω του έργου τους, οι ΕΟΑ αγωνίζονται και παράγουν έργο, ώστε η φιλοσοφία του Ολυμπισμού διαδίδεται στα πέρατα της γης. Ο Conrado Durandez ανέφερε ότι πολλοί είναι αυτοί που έχουν εξάρει την αξία της ΔΟΑ ανάμεσα τους και ένας από τους πρωτοπόρους της ΔΟΑ, ο καθηγητής Josef Recla, την άποψη του οποίου ασπάζεται και ο ίδιος. Ο Josef Recla λοιπόν, χαρακτηρίζει τη ΔΟΑ ως «Καλοκαιρινό Πανεπιστήμιο του Ολυμπιακού Κινήματος» ή ως «Παγκόσμιο Κέντρο Ολυμπισμού».

4.7.1.2 Οφέλη ΔΟΕ από τη λειτουργία της ΔΟΑ

Ο Sam Ramsamy υποστηρίζει ότι είναι πολλά τα οφέλη που αποκομίζει η ΔΟΕ από το έργο της ΔΟΑ. Αυτά αφορούν κυρίως τη μεταφορά γνώσης στις χώρες των μετεχόντων, με την οποία τους εφοδιάζει η ΔΟΑ. Υποστηρίζει ότι, η γνώση και τα πλεονεκτήματα που τη συνοδεύουν είναι προς όφελος των ΕΟΕ οι οποίες αποκτούν «...καταρτισμένο προσωπικό». Την άποψή του αυτή, ο Ramsamy, την αιτιολογεί λέγοντας ότι, προσκαλείται πολύ συχνά από τον επίτιμο κοσμήτορα της ΔΟΑ στις Συνόδους, και έτσι του δίνεται η δυνατότητα να συνομιλήσει με πολλούς από τους μετέχοντες, αλλά και να παρακολουθήσει από κοντά το πολύ υψηλό επίπεδο των ομιλητών. Ο Ramsamy δηλώνει επίσης ότι η ΔΟΕ αναγνωρίζει το έργο της ΔΟΑ ως «...κρίσιμο και ουσιαστικό κομμάτι του Ολυμπιακού Κινήματος» καθώς και ότι «...η σχέση θα πρέπει όχι μόνο να συνεχιστεί αλλά και να εντατικοποιηθεί». Η απάντηση του Jim Parry σχετικά με το αν η ΔΟΕ αποκομίζει οφέλη από τη λειτουργία της ΔΟΑ είναι «απλά ναι». Υποστηρίζει την άποψή του επισημαίνοντας τη διαφορά ανάμεσα στους Ολυμπιακούς Αγώνες, και άλλους «πολύ-αθλητικούς διαγωνισμούς (multisport contest)» όπως το παγκόσμιο πρωτάθλημα ποδοσφαίρου, οι Ασιατικοί ή οι Μεσογειακοί αγώνες. Αναφέρει ότι «το μείζον κίνητρο του μάρκετινγκ της ΔΟΕ και των Ολυμπιακών Αγώνων, είναι η ηθική

και εκπαιδευτική αποστολή τους, και όχι το γεγονός ότι αποτελούν ένα παγκόσμιο αθλητικό γεγονός». Ο Parry γίνεται επικριτικός απέναντι στη ΔΟΕ και στο σημαντικό κίνητρο του μάρκετινγκ αυτής, υποστηρίζοντας ότι «...ωστόσο βασίζονται σε άλλους για να το επιτύχουν, (την ηθική και εκπαιδευτική αποστολή) ζητούν από τις ΕΟΑ να το πράξουν αλλά χωρίς τη στήριξη της ΔΟΑ, δε τις συμπεριλαμβάνουν, δε τις στηρίζουν». Διερωτάται γιατί το Ολυμπιακό Μουσείο δεν είναι εντός της ΔΟΑ καθώς και γιατί η ΔΟΑ δεν συμμετέχει περισσότερο στο έργο του Ολυμπιακού Μουσείου. Αναφέρεται στο ΚΟΣ της Λωζάννης υποστηρίζοντας ότι η ΔΟΕ προσλαμβάνει υπαλλήλους να δουλέψουν και έχει τον έλεγχο, αλλά υποστηρίζει ότι ένα ΚΟΣ δεν είναι σε θέση να ανταπεξέλθει στην Ολυμπιακή εκπαίδευση παγκοσμίως. Επικρίνει το γεγονός ότι στο ΚΟΣ της Λωζάννης χρησιμοποιούν ηλεκτρονικές πλατφόρμες και τα νέα μέσα θεωρώντας ότι λύνουν έτσι το θέμα της Ολυμπιακής εκπαίδευσης. Σύμφωνα με τον ίδιο, η Ολυμπιακή εκπαίδευση πρέπει να προσεγγίζει τον άνθρωπο μέσω της διδασκαλίας στα σχολεία, και ότι δε μπορούν να γίνουν όλα αυτά μέσω μιας ιστοσελίδας. Κατά την άποψή του αν το θέμα της εκπαίδευσης μπορούσε να πραγματοποιηθεί μέσω μιας ηλεκτρονικής πλατφόρμας τότε κάθε χώρα θα μπορούσε να κάνει το ίδιο με το εκπαιδευτικό της σύστημα γενικότερα, και να καταργήσει τα σχολεία. Χρησιμοποιεί το παράδειγμα της Βρετανικής Ολυμπιακής Ακαδημίας, η οποία όπως υποστηρίζει, παραγκωνίστηκε εντελώς όσον αφορά τις υπηρεσίες που θα μπορούσε να είχε προσφέρει στη διάρκεια των χρόνων πριν τους Ολυμπιακούς του Λονδίνου. Κατά τη γνώμη του όλο αυτό συνέβη, προκειμένου η οργανωτική επιτροπή των αγώνων του Λονδίνου να αποκομίσει όλους τους επαίνους και τα εγκώμια στον τομέα της παροχής Ολυμπιακής εκπαίδευσης, και ουσιαστικά να καρπωθεί τα οφέλη ενός εκπαιδευτικού συστήματος το οποίο δεν υπηρέτησε ποτέ. Ανεπιφύλακτα ασκεί δριμεία κριτική στους Ολυμπιακούς Αγώνες του Λονδίνου, οι οποίοι ενώ αξίωναν την εκπαίδευση στην αθλητική δεοντολογία, όπως αρμόζει να γίνεται στους Ολυμπιακούς, αντί αυτού επέδειξαν ένα πολιτιστικό άλμα και ένα διεθνές αθλητικό φεστιβάλ. Όπως αναφέρει πραγματοποιήθηκε ένα τεράστιο πολιτιστικό έργο, άνευ προηγουμένου στις οκτώ πολύ καλά χρηματοδοτούμενες περιφέρειες του Ηνωμένου Βασιλείου, ένα «άριστο» πολιτιστικό πρόγραμμα. Από την άλλη υποστηρίζει δεν εκπαιδεύτηκε ούτε ένας δάσκαλος. Αναφέρει ότι εκπαιδεύτηκαν 75.000 εθελοντές και χρησιμοποιήθηκε μια μόνο ιστοσελίδα για την εκπαίδευση των δασκάλων φυσικής αγωγής. Κατά τη γνώμη του η προσοχή που δόθηκε στον πολιτισμό και την εκπαίδευση έγινε με ένα τρόπο.

Η Nicole Girard-Savoy επισημαίνει ότι υπάρχουν πολλαπλά οφέλη και για τις δυο πλευρές από τη συνεργασία ΔΟΑ - ΔΟΕ. Θεωρεί ότι η σχέση ΔΟΕ-ΔΟΑ στα χρόνια που η ίδια εργάζεται στη ΔΟΕ είναι «αρμονική», και ότι έτσι πρέπει να παραμείνει. Εκφράζει την άποψη ότι η ΔΟΑ μπορεί να αναβαθμίσει τις δράσεις της και να ενισχύσει περαιτέρω τη παρουσία της στο Ολυμπιακό Κίνημα. Θεωρεί μεγάλο επίτευγμα τις ΔΟΑ τις τόσες πολλές ΕΟΑ που έχουν ιδρυθεί και εκφράζει την άποψη ότι η ΔΟΕ τις χρειάζεται όλες αυτές. Η Elizabeth Sluyter Mathew υποστηρίζει ότι η «Η ΔΟΕ έχει οπωσδήποτε οφέλη από τη λειτουργία και το έργο της ΔΟΑ». Διακρίνει τις πολλές δυνατότητες που υπάρχουν στη ΔΟΑ και τη ξεχωριστή θέση που καταλαμβάνει. Ωστόσο παρατηρεί την ανάγκη για αναθεώρηση των στόχων, επικέντρωσης στην αποστολή της ΔΟΑ. Εκφράζει την άποψη ότι «...οι ανάγκες επιβάλλουν μια πιο ανεξάρτητη ματιά στη στρατηγική της ΔΟΑ». Η Nuria Puig θεωρεί ότι το Ολυμπιακό Κίνημα είναι αυτό που πρωτίστως επωφελείται από τη λειτουργία της ΔΟΑ, διότι όπως επισημαίνει, η ΔΟΑ κυρίως με τη σύνοδο για νέους μετέχοντες και το μεταπτυχιακό σεμινάριο στις Ολυμπιακές σπουδές αποτελούν «...ένα φανταστικό τρόπο εισαγωγής και γνωριμίας με το Ολυμπιακό Κίνημα».

Ο Sanjaye Gobooodun θεωρεί ότι η ΔΟΑ κάνει σπουδαία δουλειά ως προς την κατεύθυνση της προβολής της Ολυμπιακής Παιδείας και τη στήριξη των ΕΟΑ. Πιστεύει ωστόσο ότι η ΔΟΕ δε δίνει την πέπουσα επιβράβευση στη ΔΟΑ. Θεωρεί ότι η ΔΟΑ από την πλευρά της θα πρέπει να προωθηθεί μέσω της δύναμης των 149 ΕΟΑ που υπάρχουν. Προς αυτή τη κατεύθυνση θα μπορούσαν να βοηθήσουν και συνεργασίες με ηπειρωτικές ενώσεις των ΕΟΕ. Η άποψη του Gobooodun, όπως αναφέρεται και σε άλλο σημείο της έρευνας, η οποία επισημάνθηκε και από τον Congrado Durandez, είναι η ΔΟΑ να αναπτύξει δράσεις και έργο εκτός της ΔΟΑ. Αυτό κατά τη γνώμη του θα βοηθούσε τη μεγαλύτερη αναγνώριση του έργου της ΔΟΑ, ενώ η αποδοχή της συνεισφοράς της από τη ΔΟΕ θα ενισχύονταν εντυπωσιακά. Ως τρόπους επίτευξης της παραπάνω άποψής του, ο Gobooodun προτείνει τη διεξαγωγή ενός Συμποσίου εκτός της Ολυμπίας ή κάποιο τύπου μουσείου που θα περιοδεύει και σε άλλες χώρες ή και ηπείρους.

Ο Miteν θεωρεί ότι δεν υπάρχουν μετρήσεις και δε μπορεί να μιλήσει κανείς με επιστημονικό και ακαδημαϊκά αποδεκτό τρόπο για τα οφέλη που η ΔΟΕ αποκομίζει από τη λειτουργία της ΔΟΑ. Κατά τη γνώμη του ωστόσο, οι προκλήσεις με τις οποίες έχει έρθει αντιμέτωπο το Ολυμπιακό Κίνημα τα τελευταία είκοσι χρόνια φαίνεται ότι αναγκάζουν τη ΔΟΕ να επιστρέψει στις ρίζες του ΟΚ, που είναι η Ολυμπιακή εκπαίδευση. Σύμφωνα με τον Miteν, έμμεση απόδειξη αυτής της προτεραιότητας της ΔΟΕ για επιστροφή στις ρίζες της, είναι η προώθηση της 'Ατζέντα 2020'. Ο ίδιος

υποστηρίζει ότι η πρώτη επίσημη αναγνώριση της Ολυμπιακής παιδείας από τη ΔΟΕ έγινε το 1961 με την ίδρυση της ΔΟΑ. Οι Ridha Layouni και Pedro Cordona θεωρούν ότι τα οφέλη που αποκομίζει η ΔΟΕ από τη λειτουργία των ΕΟΑ όχι μόνο υπάρχουν αλλά μπορούν να γίνουν και μετρήσιμα σε σχετική έρευνα. Ο Cordona συγκεκριμένα θεωρεί ότι η ΕΟΑ της χώρας του, κατά συνέπεια το Ολυμπιακό Κίνημα και η ΔΟΕ έχουν πολλαπλά οφέλη λόγω της ΔΟΑ και την ετήσια σύνοδο που η ΔΟΑ διοργανώνει για τις ΕΟΑ κυρίως όσον αφορά τη μεταφορά και διάδοση της γνώσης. Ο Bruce Kidd αναφέρει ότι, το γεγονός και μόνο ότι κάθε χρόνο μέσω της ΔΟΑ, υπάρχουν κάποιοι εκατοντάδες άνθρωποι οι οποίοι εκπαιδεύονται στον Ολυμπισμό, λειτουργεί προς όφελος της ΔΟΕ. Ο Arnaud Richard θεωρεί ότι η Ολυμπιακή Εκπαίδευση εντός του Ολυμπιακού Κινήματος, βρίσκεται στο προσκήνιο αποκλειστικά λόγω της ΔΟΑ.

4.7.1.3 Εμπόδια και αμφιλεγόμενα της σχέσης ΔΟΕ - ΔΟΑ

Ο Ramsamy αναφερόμενος στον τρόπο ενδυνάμωσης της σχέσης ΔΟΕ-ΔΟΑ, εξηγεί ότι η ΔΟΕ φέρει «πολιτική ανοικτών θυρών». Έτσι υποστηρίζει ότι εναπόκειται στη ΔΟΑ να εξηγεί στη ΔΟΕ τις ανάγκες της, καθώς η ΔΟΕ δεν είναι σε θέση να έχει πλήρη γνώση αυτών. Θεωρεί, ότι πέρα από το οικονομικό κομμάτι, η ΔΟΑ θα μπορούσε να διαπραγματευθεί και «...άλλους τύπους αναγνώρισης» από τη ΔΟΕ. Παρατηρεί, ότι η πολιτική Κούβελου υποδεικνύει μια πιο στενή και απευθείας επικοινωνία με τη ΔΟΕ, κάτι το οποίο δε γίνονταν στο παρελθόν, διότι όπως αναφέρει άλλοτε υπήρχε «...πολύ ισχυρή κρατική χρηματοδότηση». Εικάζει, ότι η εξ ανάγκης πολιτική Κούβελου, που φέρνει τη ΔΟΑ κοντά στη ΔΟΕ, ίσως μελλοντικά βοηθήσει στην «αυτονομία» της ΔΟΑ. Σε άλλο σημείο της συνέντευξης, ο Ramsamy δηλώνει ρητά ότι: «*Η ΔΟΑ έχασε την υπεροχή της, έπειτα από την ενοποίησή της με την Επιτροπή Πολιτισμού και Ολυμπιακής Εκπαίδευσης. Φέρνοντας μαζί και τις δύο επιτροπές όλα μπερδεύτηκαν*». Ο Ramsamy κάνει αναφορά στη σχέση μεταξύ της ΔΟΑ και της ΕΟΕ, την πολιτική που ακολουθεί ή και προηγείται αυτής της σχέσης, και την ανάγκη από τη πλευρά της ΔΟΑ να διατηρεί μια ισορροπία στη σχέση με την ΕΟΕ, καθώς όπως υποστηρίζει η ΔΟΑ είναι κομμάτι της ΕΟΕ. Επισημαίνει επίσης την παρουσία της ΔΟΑ στους Ολυμπιακούς Αγώνες Νέων στη Σιγκαπούρη, στο Ίνσμπρουκ και το Ναντσινγκ ως μια μορφή αναγνώρισης του έργου της ΔΟΑ από τη ΔΟΕ. Σχετικά με το ΚΟΣ της Λωζάννης, που αποτελεί τον εκπαιδευτικό βραχίονα της ΔΟΕ, η συνάφεια και αλληλεξάρτηση ή μη που διατηρεί το ΚΟΣ με τη ΔΟΑ ίσως και να σκιαγραφεί τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στη ΔΟΑ και τη ΔΟΕ.

Μέσα από την ανάλυση της συνέντευξης με τον Πρόεδρο Ισίδωρο Κούβελο διαφαίνεται η προαίρεση της ΔΟΑ να της ανατεθούν από τη ΔΟΕ περισσότερες αρμοδιότητες ελέγχου σε σχέση με τις ΕΟΑ, προκειμένου αυτές να γίνουν πιο αποτελεσματικές. Συγκεκριμένα, σε ερώτηση σχετικά με το μελλοντικό τρόπο ενίσχυσης των ΕΟΑ, πέρα από την οικονομική ενίσχυση αυτών από πλευράς ΔΟΕ, ο Κούβελος αναφέρεται στην «...*ανάθεση στη ΔΟΑ της δυνατότητας ελέγχου των δραστηριοτήτων τους.* (εν. των ΕΟΑ)». Επίσης, ο Κούβελος αναφέρθηκε στο γεγονός ότι η ΔΟΑ βρίσκονταν εκείνο το καιρό (Ιούλιος 2019) σε συζητήσεις με τη ΔΟΕ για την αναβάθμιση του ρόλου της (εν. της ΔΟΑ).

Επιπλέον, σε ερώτηση προς τον Πρόεδρο Κούβελο σχετικά με το αν και κατά πόσο τα θέματα που αφορούν τις ΕΟΑ συζητούνται επαρκώς στη διάρκεια των συνεδριάσεων της επιτροπής της ΔΟΕ, η απάντηση του ήταν αρνητική και επακριβώς ανέφερε. «*Είναι γεγονός πως η ΔΟΕ δεν έχει δείξει μέχρι σήμερα την απαιτούμενη προσοχή στη σημασία ύπαρξης και λειτουργίας των ΕΟΑ με αποτέλεσμα η όποια συζήτηση γίνεται στην Επιτροπή της Ολυμπιακής Παιδείας της ΔΟΕ σχετικά με τις ΕΟΑ να είναι μικρής έκτασης και σημασίας. Θεωρώ ότι η ΔΟΕ πρέπει να δείξει μια μεγαλύτερη ευαισθησία για τις ΕΟΑ και να τις ενισχύσει οικονομικά ελέγχοντας παράλληλα, μέσω της ΔΟΑ, την αποδοτικότητά τους*». Επιπλέον, ο Κούβελος αναφέρει ότι δεν έχει δοθεί στη ΔΟΑ από τη ΔΟΕ η δυνατότητα να ασκήσει τον απαιτούμενο έλεγχο στις ΕΟΑ. Η Puig, σε ερώτηση για τη σχέση ΔΟΕ – ΔΟΑ, αναφέρει ότι στο παρελθόν είχε υπάρξει μια συνεργασία που αφορούσε ένα μεγάλο έργο, στο οποίο φοιτητές του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών της ΔΟΑ, με επιχορήγηση από τη ΔΟΕ, επισκέπτονταν το ΚΟΣ για τη μελέτη των αρχείων που αφορούσε την έρευνά τους. Η συνεργασία αυτή διήρκησε λίγα χρόνια και διακόπηκε το 2003. Η πληροφορία που δίνει η Puig είναι ότι τότε υπήρξαν κάποιες αλλαγές στο ΚΟΣ και «*...αποφασίστηκε το ενδιαφέρον να επικεντρωθεί στην έρευνα υψηλού ακαδημαϊκού επιπέδου*». Συνεχίζοντας αναφέρει ότι «*...οι υπεύθυνοι αποφάσισαν ότι η ιδέα της συνεργασίας με τη ΔΟΑ βοηθούσε στην ουσία υποψήφιους από χώρες όπου οι Ολυμπιακοί ήταν λιγότερο αναπτυγμένοι...αυτό ήταν κάτι που οι ΕΟΕ και οι ΕΟΑ μπορούσαν να το κάνουν με στήριξη από την Ολυμπιακή Αλληλεγγύη και ότι δε θα πρέπει να είναι ένα από τα βασικά έργα του ΚΟΣ*». Στο σημείο αυτό ωστόσο πρέπει να αντιπαρατεθεί η άποψη του Norbert Müller ο οποίος εξάρει την εξέλιξη που έχει συντελεστεί στη ΔΟΑ η οποία όπως αναφέρει έχει κατορθώσει με τις «*...ενέργειες της ηγεσίας, την καθοδήγηση του έμπειρου πλέον κοσμήτορα αλλά και του δικτύου των ακαδημαϊκών συνεργατών της ΔΟΑ παγκοσμίως να προσφέρει υπηρεσίες εκπαίδευσης*

ακαδημαϊκού επιπέδου». Η Puig τελειώνοντας αναφέρει, ότι εφόσον οι δύο οργανισμοί ασχολούνται με την Ολυμπιακή εκπαίδευση, τις Ολυμπιακές Αξίες και ακαδημαϊκούς του χώρου, πολλές φορές εντοπίζουν κοινά ενδιαφέροντα. Σε ερώτηση σχετικά με το πως η σχέση ανάμεσα στη ΔΟΑ και τη ΔΟΕ θα μπορούσε να προχωρήσει, να εξελιχθεί, να προσφέρει οφέλη, τόσο στη ΔΟΕ όσο και στη ΔΟΑ αλλά εν τέλει στο Ολυμπιακό Κίνημα, η Puig όπως φαίνεται το εναποθέτει στη προθυμία της ΔΟΑ να είναι ανοιχτή για συζήτηση σε θέματα που προτείνει η ΔΟΕ. Από εκεί και πέρα όπως επισημαίνει συνεργασίες θα μπορούσαν να υπάρξουν με διάφορα τμήματα ης ΔΟΕ, όπως το διεθνούς συνεργασίας και ανάπτυξης, το ΚΟΣ, την Ολυμπιακή Αλληλεγγύη για συζήτηση που θα αφορά θέματα όπως οι αγώνες σήμερα και οι αθλητές. Η ίδια θεωρεί ότι η σχέση ΔΟΕ – ΔΟΑ ενώ είναι συμπαγής, πάντα εξαρτάται από τον πρόεδρο και την ηγεσία γενικώς της ΔΟΕ. Θεωρεί ότι η ΔΟΑ πάντα θα έχει σχέση με τη ΔΟΕ, από τη στιγμή που αυτό προσδιορίζεται και στο καταστατικό της ΔΟΕ. Αναφέρει βέβαια ότι το καταστατικό είναι δυνατό να αλλάξει, αλλά πεποίθησή της είναι ότι στη συγκεκριμένη σχέση υπάρχουν «...κεντρικές θεμελιώδεις αρχές και κεντρικοί θεμελιώδεις πυλώνες που δε θα αλλάζουν». Ένα άλλο θέμα που ο Fernando Beltranena Valladares θεωρεί ότι χρήζει προσοχής, είναι η πιο συχνή επικοινωνία από την πλευρά της ΔΟΑ όσον αφορά το έργο της ΔΟΑ. Υποστηρίζει ότι η επικοινωνία θα πρέπει να είναι «...κάτι περισσότερο από μια ετήσια αναφορά». Επιπλέον θεωρεί, ότι ειδικά στο τμήμα διεθνούς συνεργασίας και ανάπτυξης, η ΔΟΑ πέρα από το να επικοινωνεί το έργο της, είναι ανάγκη να μοιράζεται τα αποτελέσματα των προσπαθειών που η ηγεσία της επιδιώκει, και να αναζητά τη συμβουλή και συνδρομή του τμήματος διεθνούς συνεργασίας και ανάπτυξης σε αυτές τις προσπάθειες. Αναφέρει συγκεκριμένα: «Αυτά τα είδη δομικών σχέσεων ή δράσεων πρέπει να βελτιωθούν προκειμένου να υπάρξει μια καλή σχέση εργασίας». Ένα άλλο θέμα που θέτει η Sluyter είναι αυτό της βελτίωσης του προγράμματος σπουδών διότι πιστεύει ότι η ΔΟΑ σαν οντότητα έχει περισσότερες δυνατότητες που θα μπορούσαν να διερευνηθούν. Τα εμπόδια που κατά τη γνώμη της αποτελούν τροχοπέδη στη σχέση ΔΟΕ – ΔΟΑ, αφορούν στην αδράνεια που παρουσιάζεται από την πλευρά της ΔΟΑ με αποτέλεσμα να παρατηρείται μια στασιμότητα. Διευκρινίζει ότι το οικονομικό ζήτημα, δε θα πρέπει να στέκεται εμπόδιο στην εξέλιξη των δράσεων. Χρησιμοποιεί συγκεκριμένο παράδειγμα, όπου στους Ολυμπιακούς Αγώνες Νέων στο Ίνσμπρουκ το 2012, η ΔΟΑ δε προχώρησε σε βελτιώσεις του εκπαιδευτικού της υλικού. Παρουσιάστηκε ακριβώς το ίδιο και με αυτό των ΟΑ Νέων το 2010 στη Σγκαπούρη παρά τα συνεχή σχόλια για βελτιώσεις από τη πλευρά της ΔΟΕ και της ίδιας προσωπικά. Παρόλα αυτά, η ΔΟΑ ζήτησε χρήματα για

αποστολή στους ΟΑ Νέων στο Ναντσινγκ και η ΔΟΕ τα προσέφερε. Επίσης αναφέρει ότι η ιστοσελίδα της ΔΟΕ χρειάστηκε αναβάθμιση και ότι η ΔΟΕ διέθεσε χρήματα στη ΔΟΑ για αυτόν τον σκοπό το 2009 ή 2010 χωρίς να υπάρξει ουσιαστική πρόοδος. Η τελευταία της τοποθέτηση αφορά την εργαλειοθήκη του ΟΥΕΡ στην οποία η ΔΟΑ επιδεικνύει μια παθητική προσέγγιση έναντι μιας πιο ενεργητικής όπως θα άρμοζε, κατά τη γνώμη της η επικοινωνία και η συζήτηση μεταξύ των δύο πλευρών χωρίς ιδιοτέλεια, και η ενδυνάμωση του προσωπικού της ΔΟΑ, θα φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα σε μια κατά τα άλλα αρμονική σχέση. Η Girard-Savoy θεωρεί την ανταπόκριση της ΔΟΕ απέναντι στα ζητήματα της ΔΟΑ «γενναιόδωρη». Θεωρεί ότι η ΔΟΑ θα πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψιν την εκπαίδευση εθελοντών σε διάφορες χώρες όπου θα χρησιμοποιούνται για τη προώθηση του έργου της.

Ο Jim Parry, σχετικά με τα τρωτά σημεία και τις αδυναμίες στη σχέση ΔΟΕ – ΔΟΑ, σχολιάζει ότι στη ΔΟΕ στον τομέα της εκπαίδευσης συμβαίνει ότι ακριβώς και στον τομέα του πολιτισμού. Δηλαδή, γνωστές και εξέχουσες προσωπικότητες να βρίσκονται εκτός της ΔΟΕ, ενώ μια ομάδα από λιγότερο ισχυρά άτομα είναι επιφορτισμένη να φέρει την αλλαγή. Σύμφωνα με τον ίδιο αν αυτό δεν αλλάξει, η προσδοκώμενη αλλαγή δε θα έρθει. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει πρόκειται για την ίδια τη ΔΟΕ που θα πρέπει να «...επανεκτιμήσει τις δικές της αξίες». Συνεχίζοντας αναφέρει ότι εφόσον η ΔΟΕ στηρίζεται στον Ολυμπισμό θα πρέπει οι ιθύνοντες να αναλογιστούν τι σημαίνει αυτό. Υποστηρίζει ότι είναι πραγματικά σπουδαίο το γεγονός ότι το μεγαλύτερο μέρος των εισοδημάτων της ΔΟΕ διατίθενται στις ΕΟΕ, στην Ολυμπιακή Αλληλεγγύη και στη στήριξη καλά σχεδιασμένων αναπτυξιακών προγραμμάτων. Ο ίδιος θα επιθυμούσε να δει μέσω των αναπτυξιακών προγραμμάτων να δίνεται ιδιαίτερη έμφαση σε «...δεοντολογικά και εκπαιδευτικά θέματα». Θεωρεί ότι η ΔΟΕ δεν κάνει «αρκετά» στο συγκεκριμένο θέμα. Θέτει ως παράδειγμα το θέμα του αντι ντόπινγκ. Όπως αναφέρει, βασίζεται στη φαρμακολογία μέσω της ιατρικής επιτροπής, και όχι μέσω της επιτροπής δεοντολογίας. Κατά τον ίδιο «...κανένα πρόβλημα δεν επιλύθηκε ποτέ με καταστολή». Για το συγκεκριμένο θέμα, ο Parry καταλήγει λέγοντας, ότι ανατρέχοντας στα εγχειρίδια Ολυμπιακής εκπαίδευσης σε κανένα από αυτά δε παρουσιάζεται το ζήτημα του ντόπινγκ. Για τον ίδιο είναι αμφιλεγόμενη κατάσταση διότι «...ενώ είναι ένα καθαρά ηθικό ζήτημα δεν το αγγίζουν, το φοβούνται, ενώ αγγίζουν πολιτικά ζητήματα, αγγίζουν την ειρήνη». Εν ολίγοις, ο Parry επισημαίνει ότι το θέμα της εκπαίδευσης έχει παραγκωνιστεί από τη ΔΟΕ ενώ η εκπαίδευση και η Ολυμπιακή προσέγγιση σε αθλητικά θέματα μπορεί να αποφέρει τεράστιο όφελος.

Ο Sanjaye Gobooodun θεωρεί ότι είναι αναγκαίο να υπάρξει μεγαλύτερη συνεργασία ανάμεσα στη ΔΟΕ και τη ΔΟΑ. Θέτει το θέμα της εκπροσώπησης της ΔΟΑ στην επιτροπή της ΔΟΕ στην Ελβετία και υποστηρίζει ότι η παρουσία της ΔΟΑ στην επιτροπή επιβάλλεται να ενισχυθεί. Η νέα επιτροπή στην οποία εντάσσεται η ΔΟΑ έχει πάνω από 30 μέλη και η ΔΟΑ προκειμένου να εισακουστεί χρειάζεται περισσότερες «φωνές». Η ΔΟΑ εκπροσωπείται στην επιτροπή της ΔΟΕ από τον πρόεδρο και τον κοσμήτορα. Έτσι ο Gobooodun υπογραμμίζει την ανάγκη της επιπλέον εκπροσώπησης της ΔΟΑ στην επιτροπή, από εκπροσώπους των ΕΟΑ ή από εκπροσώπους των διηπειρωτικών ενώσεων των ΕΟΑ, προκειμένου η παρουσία της ΔΟΑ να είναι πιο συμπαγής και ισχυρή. Πέρα από την ανεπαρκή εκπροσώπηση, ο Gobooodun επισημαίνει ότι η δουλειά που παράγει η ΔΟΑ είναι τεράστια, και ότι χρειάζεται να συγκροτηθεί κάποιο «υποκατάστημα» ή μια «ειδική υποεπιτροπή» διότι με τη παρούσα επιτροπή το έργο της ΔΟΑ απαξιώνεται και υποβαθμίζεται. Στο θέμα μιας πιο ευρείας συμπερίληψης εκπροσώπων ΕΟΑ στις συνεδριάσεις της υπεύθυνης για θέματα της ΔΟΑ Επιτροπής της ΔΟΕ είναι άποψη που εκφράζουν όλοι ανεξαιρέτως οι εκπρόσωποι των ΕΟΑ παραχώρησαν συνέντευξη για τις ανάγκες της διατριβής. Οι Sasa Ceraj, Arnaud Richard, και Henry-BennyTandau θεωρούν ότι το θέμα της συμπερίληψης στις συνεδριάσεις της Επιτροπής εκπροσώπων ΕΟΑ είναι ένα θέμα που η ΔΟΕ θα πρέπει όχι μόνο να ξεκινήσει να πραγματοποιεί μελλοντικά, αλλά και θέμα που θα πρέπει η ΔΟΕ να δώσει την αρμοδιότητα και εξουσία στη ΔΟΑ να το χειρίζεται.

Ο Miteven αναφέρεται στη σχέση ΔΟΕ – ΔΟΑ, ξεκινώντας από την αρχή ότι μια καλή διακυβέρνηση στηρίζεται σε προγράμματα. Αναπτύσσει τη σκέψη του ξεκινώντας από την προσωπική του άποψη ότι το *«πρόβλημα με το Ολυμπιακό Κίνημα βρίσκεται κάπου στις Διεθνείς Ομοσπονδίες»* και συνεχίζοντας αναφέρει: *«...στη περίπτωση της εκκαθάρισης του αθλητικού κινήματος από τα αρνητικά φαινόμενα και επειδή το αθλητικό κίνημα δεν είναι μόνο Ολυμπισμός και Ολυμπιακό Κίνημα, ενώ έχουν τεθεί οι περιορισμοί τη στιγμή που δεν υπάρχει εκπαίδευση, τότε δεν υπάρχει και κάθαρση»*. Ξετυλίγοντας τη σκέψη του για τη παραπάνω άποψη διευκρινίζει ότι όταν εννοεί *«κάθαρση»* του αθλητικού κινήματος μέσω της εκπαίδευσης, στη συγκεκριμένη περίπτωση αυτή θα πρέπει να περιλαμβάνει την εμπειρία της επίσκεψής και εκπαίδευσης στην Ολυμπία και στη ΔΟΑ. Η άποψή του είναι ότι οι αθλητικές ομοσπονδίες *«νοσούν»* ενώ η ΔΟΕ έχει τα μέσα να αναγκάσει με διπλωματικό τρόπο ή να προσκαλέσει τις Ολυμπιακές αθλητικές ομοσπονδίες να εφαρμόσουν Ολυμπιακά μαθήματα για τους λειτουργούς τους. Θεωρεί ότι η *«ικανότητα»* που υπάρχει στη ΔΟΑ πρέπει να είναι ανοιχτή για όλον τον κόσμο.

Χαρακτηρίζει τη ΔΟΑ ως «...*χρυσό μυαλό (golden mind)*» και αναφέρει χαρακτηριστικά ότι «...*μπορείς να πιάσεις το χρυσό ή/και να αφήσεις το χρυσό να μείνει στην Ολυμπία*». Θεωρεί ότι η σχέση ΔΟΕ – ΔΟΑ, η μεταξύ τους αλληλεπίδραση και ανάπτυξη προγραμμάτων καθώς και η οικονομική ενίσχυση της ΔΟΑ από τη ΔΟΕ για την οργάνωση διαδικτυακών μέσων όπου ο κάθε ενδιαφερόμενος φοιτητής, ερευνητής κ.ο.κ., θα μπορεί να έχει πρόσβαση στη βιβλιοθήκη και το πλούσιο αρχείο της ΔΟΑ από κάθε πλευρά του πλανήτη, είναι μια ενέργεια η οποία μπορεί να απογειώσει και ενδυναμώσει τη σχέση ΔΟΕ – ΔΟΑ. Συγκρίνοντας τη ΔΟΑ στο παρελθόν και στο παρόν, αναγνωρίζει τις πολύ δύσκολες, από οικονομικής φύσης, στιγμές στις οποίες η ΔΟΑ περιήλθε, και καταλογίζει μερίδιο της ευθύνης στη ΔΟΕ. Επισημαίνει ένα άλλο αρνητικό σημείο των ημερών σε σχέση με το παρελθόν. Συγκεκριμένα αναφέρει ότι επί ημερών προεδρίας Samaranch η παρουσία του προέδρου της ΔΟΕ και πολλών μελών αυτής ήταν συνεχής στη ΔΟΑ, κάτι το οποίο δε συμβαίνει τα τελευταία χρόνια.

Ο Bruce Kidd σχετικά με το θέμα της σχέσης ΔΟΕ – ΔΟΑ υπεραπλουστεύει ή περιπλέκει τη κατάσταση και δηλώνει ότι υπάρχει ένα ιστορικό «ζήλειας» ήδη από το 1896, και με σαφήνεια υποστηρίζει ότι πρόκειται για μια «*περίπλοκη σχέση*». Εξηγεί, ότι αυτό συμβαίνει επειδή η Ελληνική Ολυμπιακή Επιτροπή θεωρεί ότι η Ολυμπιακή Ιδέα ανήκει στην Ελλάδα, ενώ η ΔΟΕ υποστηρίζει ότι πρόκειται για ένα διεθνές project. Εκεί στηρίζεται κατά τη γνώμη του και ο διακρινόμενος ανταγωνισμός ανάμεσα στη ΔΟΑ και το Κέντρο Ολυμπιακών Σπουδών της Λωζάννης. Ο ίδιος πιστεύει ότι το ΚΟΣ της Λωζάννης βλέπει τη ΔΟΑ ως «*ζένο (alien)*» και γενικά ότι πρόκειται για μια «*εύθραυστη*» σχέση. Αίσθηση του Kidd είναι ότι στη ΔΟΕ υπάρχει ικανοποίηση με την ύπαρξη και άλλων Κέντρων Ολυμπιακών Σπουδών στον κόσμο. Παρεμφερή άποψη εκφράζει και ο Jim Parry, που υποστηρίζει ότι «...*είχαμε συνηθίσει να σκεφτόμαστε η ΔΟΑ της ΔΟΕ*». Κατά τη γνώμη του αυτό τώρα έχει αλλάξει και ανάμεσα στους δύο οργανισμούς υπάρχει «*ανταγωνισμός*». Συνεχίζοντας αναφέρει ότι «*το Ολυμπιακό Μουσείο αναλαμβάνει τη μια πρωτοβουλία μετά την άλλη προκειμένου να δημιουργήσει μια ηλεκτρονική πλατφόρμα.*» Συμπληρώνει, ότι η πρωτοβουλία για τη δημιουργία ΚΟΣ παγκοσμίως φανερώνει την έλλειψη συνεργασίας με τη ΔΟΑ και κατά τη γνώμη του αυτό είναι «*λάθος και αφροσύνη*». Τελειώνοντας αναφέρει. «*Νομίζω ότι η ΔΟΕ θα πρέπει να επαναξιολογήσει τη ΔΟΑ και να τη συμπεριλάβει στα μελλοντικά της σχέδια για την Ολυμπιακή εκπαίδευση και την ανάπτυξη του Ολυμπισμού στο μέλλον*». Ο Bruce Kidd θέτει επίσης και το θέμα της πειραματικής (βιωματικής) εκπαίδευσης που πραγματοποιείται στην Ολυμπία ως μια μεγάλη πρόκληση για τη ΔΟΑ σε σχέση με το πως η γνώση αυτή θα εφαρμοστεί εκεί που

πρέπει και θα έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Θεωρεί ότι το έργο της ΔΟΑ θα πρέπει να γίνει πιο μελετημένο ως προς το περιεχόμενο της διδακτέας ύλης και τα προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα. Θα πρέπει δηλαδή είτε πρόκειται για φοιτητές, είτε για εργαζόμενους σε ΕΟΕ, σε ΕΟΑ, σε αθλητικές ομοσπονδίες ή αθλητικούς συλλόγους, οι εκπαιδευόμενοι με την επιστροφή στις χώρες τους, να είναι σε θέση να εφαρμόσουν με κάποιο τρόπο στη πράξη τα όσα διδάχτηκαν περί Ολυμπισμού.

4.7.1.4 Ουσιαστικό έργο ΕΟΑ

Ο Sam Ramsamy θεωρεί ότι κάθε ΕΟΑ είναι μοναδική για διάφορους λόγους. Ένας από αυτούς και ο πιο βασικός είναι ότι μια ΕΟΑ γεννιέται στην Ολυμπία. Αναφέρει ότι στη Νότιο Αφρική εκτός από την ΕΟΑ υπάρχουν οι επιτροπές 'Περιβάλλον' και 'Άσκηση για όλους' αλλά αυτές δεν είναι διεθνή σώματα. Θεώρει ότι είναι πολιτικό ζήτημα και θεωρεί ότι «...ο πρόεδρος Κούβελος που έχει πολιτική δύναμη, είναι σε θέση να λύσει ζητήματα που αφορούν τις ΕΟΑ...». Για τον Φιλάρετο θεωρεί ότι «...είχε πάθος για αυτό, ήξερε τι έκανε, αλλά δεν είχε πολιτική δύναμη».

Ο Ισίδωρος Κούβελος αναφερόμενος στη σημασία των ΕΟΑ για τη ΔΟΑ, υποστηρίζει, ότι «Οι Εθνικές Ολυμπιακές Ακαδημίες αποτελούν για τη ΔΟΑ τον βασικό μοχλό διάδοσης της Ολυμπιακής Παιδείας στις αντίστοιχες χώρες που διαθέτουν ένα τέτοιο θεσμό». Την ίδια άποψη υποστηρίζει και ο επίτιμος κοσμήτορας ΔΟΑ, καθηγητής Κώστας Γεωργιάδης που υποστηρίζει ότι οι ΕΟΑ προέκυψαν μέσα από τις εργασίες της ΔΟΑ, ότι αποτελούν βραχίονες αυτής και μοχλό στη λειτουργία και διασπορά των Αρχών και αξιών του Ολυμπιακού Κινήματος. Η Nicole Girard-Savoy εξάρει τη σημασία και τον ρόλο που μπορούν να διαδραματίσουν οι ΕΟΑ στη Δύση και στις πλούτοπαραγωγικές χώρες, αλλά κρίνει εξίσου σημαντική τη σημασία τους στις λιγότερο εύρωστες και οικονομικά αδύνατες χώρες του κόσμου. Θεωρεί ότι η σωστή λειτουργία μιας ΕΟΑ είναι σε θέση να αναβαθμίσει τον ρόλο όχι μόνο των ΕΟΕ αλλά «συνολικά της συνεισφοράς του αθλητικού κόσμου και του Ολυμπιακού κινήματος σε μια χώρα». Ο Norbert Müller συμμερίζεται το γεγονός ότι δε μπορούν όλοι να εκπαιδευτούν στη ΔΟΑ όπως ιδανικά θα έπρεπε να γίνει. Έτσι σύμφωνα με τον ίδιο, «το έργο της ΔΟΑ καλούνται να επιτελέσουν οι Εθνικές Ολυμπιακές Ακαδημίες». Θεωρεί τον ρόλο των ΕΟΑ βαρυσήμαντο και ότι η ΔΟΕ θα πρέπει να δώσει προτεραιότητα στην εκπαίδευση μέσω των ΕΟΑ προκειμένου να προστατεύσει το Ολυμπιακό Κίνημα και τις αρχές του.

Για τον Jim Parry, στον Ολυμπιακό Χάρτη περιγράφεται ιδανικά αυτό που μια ΕΟΑ θα πρέπει να κάνει και ο ίδιος είναι απόλυτα σύμφωνος με αυτό, αλλά υποστηρίζει,

ότι όπως φαίνεται, κανείς στις ΕΟΕ δε διαβάσει ποτέ τον Ολυμπιακό Χάρτη. Αυτό που αναφέρεται λοιπόν στον Ολυμπιακό Χάρτη είναι, ότι μια ΕΟΕ θα πρέπει να έχει την ΕΟΑ που θα φροντίζει για την ανάπτυξη του Ολυμπισμού στα σχολεία και τα κολλέγια. Θα πρέπει να παρέχει φάσμα δραστηριοτήτων για τη στήριξη και ανάπτυξη του Ολυμπισμού σε κάθε χώρα.

Ο Bruce Kidd αντιλαμβάνεται τον σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει μια ΕΟΑ διότι επανειλημμένα τονίζει ότι σε κάθε χώρα απαιτείται να λειτουργεί ΕΟΑ. Ο ρόλος της ΕΟΑ ως μια μορφή «άτυπης εκπαίδευσης» όπως αναφέρει, απαιτείται να εστιάζει σε αθλητές, προπονητές, επισήμους, στελέχη ΕΟΕ και μέλη Εθνικών Ομοσπονδιών. Πέρα από αυτό, μέλημα της ΕΟΑ θα πρέπει να είναι η ανάπτυξη Ολυμπιακών δραστηριοτήτων, η προετοιμασία των νέων για τις Ολυμπιακές κατασκηνώσεις. Αντιλαμβάνεται επίσης τη συνεισφορά μιας ΕΟΑ σε ερευνητικά προγράμματα πανεπιστημίων ως μέρος του έργου μιας ΕΟΑ.

Ο Fernando Beltranena Valladares από τη πλευρά του αναφέρει ότι ουσιαστικό έργο και καθήκον μιας ΕΟΑ είναι η εκπαίδευση των κατάλληλων ατόμων οι οποίοι θα κληθούν μετέπειτα να διοικήσουν στον χώρο του αθλητισμού. Ως κατάλληλα άτομα ο ίδιος θεωρεί ότι θα πρέπει να είναι η «αφρόκρεμα» από την κοινωνία. Διευκρινίζει ότι ως «αφρόκρεμα» εννοεί άτομα που είναι καλύτερα προετοιμασμένα για να δεχθούν τέτοιου είδους εκπαίδευση έτσι ώστε «...να κατανοήσουν την ευθύνη της θέσης που καταλαμβάνουν στο αθλητικό κίνημα...». Ο Ridha Layouni υποστηρίζει ότι οι τομείς στους οποίους οι ΕΟΑ θα πρέπει να εφαρμόσουν την αποστολή και το έργο τους είναι τα αθλητικά πανεπιστήμια, κυβερνητικά ινστιτούτα, οι τοπικές κοινωνίες, αν και όπως υποστηρίζει, αναπόφευκτα, κάποιοι θα προέρχονται από το πολιτικό κόσμο. Ο Pedro Cordona θεωρεί ως υποχρέωση των ΕΟΑ να προετοιμάσουν πολύ υπεύθυνους, μορφωμένους με ήθος και καλλιέργεια, λειτουργούς. Συνεχίζοντας, αναφέρει ότι θα πρέπει να γίνει κατανοητό από τις ΕΟΕ το γεγονός ότι «...η καλύτερη αρχή κοινωνικής και πολιτιστικής νομιμότητας στη κοινωνία θα δοθεί από την ΕΟΑ». Ο Ridha Layouni υποστηρίζει ότι μια ΕΟΑ διαμορφώνει πιο θετική εικόνα στη κοινωνία για το Ολυμπιακό Κίνημα από ότι ένα Ολυμπιακό μετάλλιο. Θεωρεί ότι για το Ολυμπιακό μετάλλιο, δημιουργούνται προστριβές ανάμεσα σε κυβερνήσεις, υπουργεία και αθλητικές ομοσπονδίες, ενώ η ανάπτυξη της Ολυμπιακής Ιδέας αφορά μόνο την ΕΟΕ. Η διάδοση της Ολυμπιακής Ιδέας και των ηθικών αρχών στα παιδιά, διαμορφώνουν μια θετική εικόνα στην κοινωνία για τον Ολυμπισμό. Με αυτόν τον τρόπο γίνεται αντιληπτό από τις ΕΟΕ ότι η δράση της ΕΟΑ στην κοινωνία, έχει θετική επίδραση στη διαμόρφωση της

κοινής γνώμης σε σχέση με το Ολυμπιακό κίνημα. Ο Sasa Ceraj υποστηρίζει ότι το κόστος λειτουργίας μιας ΕΟΑ είναι χαμηλό και συγκεκριμένα αναφέρει ότι ένα χρυσό μετάλλιο έχει κόστος 2 ή 3 εκατομμύρια δολάρια ενώ με 3 εκατομμύρια δολάρια μια ΕΟΑ μπορεί να συσταθεί και να λειτουργήσει για είκοσι χρόνια.

Ο Sanjaye Gobooodun αναφέρει ότι παρόλο που οι ΕΟΑ συχνά αναλαμβάνουν πολλαπλές αρμοδιότητες, όπως της επιτροπής για το περιβάλλον ή της άθλησης για όλους, το ουσιαστικό έργο της είναι η προώθηση των Ολυμπιακών αξιών και η διάδοση της Ολυμπιακής παιδείας.

4.7.1.5 Σχέση ΔΟΑ – ΕΟΑ

Ο Κούβελος σε ερώτηση σχετικά με το κατά πόσο η ΔΟΑ ανταποκρίνεται ικανοποιητικά στα θέματα που αφορούν τις ΕΟΑ από την άποψη των κατευθύνσεων ή και του ορισμού κανονισμών που πρέπει να ακολουθούνται, απάντησε ότι «...πάντα υπάρχει ένας καλύτερος τρόπος για να στηρίζεις τη λειτουργία ενός θεσμού που εντάσσεται στην επιρροή σου! Αυτό συμβαίνει και με τη λειτουργία των ΕΟΑ, καθώς είναι βέβαιο πως η χαλαρή θεσμική σχέση που υπάρχει αυτή τη στιγμή μεταξύ αυτών και της ΔΟΑ, δεν επιτρέπει στην τελευταία να ασκήσει τον απαιτούμενο έλεγχο στη λειτουργία και την αποτελεσματικότητά τους. Οι κατευθύνσεις που δίνει η ΔΟΑ στις ΕΟΑ ανά τακτά χρονικά διαστήματα, είναι βέβαιο πως δεν μπορούν να καλύψουν σε επιθυμητό βαθμό τον έλεγχο της αποτελεσματικότητας λειτουργίας τους, μιας και τέτοιας μορφής έλεγχο δεν μπορεί να ασκήσει η ΔΟΑ με βάση το Καταστατικό της».

Επίσης σχετικά με την αποτελεσματικότητα η μη στη διακυβέρνηση των ΕΟΑ ο Κούβελος αναφέρει «...πιστεύω πως η διακυβέρνηση των πολιτιστικών και εκπαιδευτικών αυτών φορέων δεν είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική, τουλάχιστον για ένα μεγάλο αριθμό από αυτές. Πρέπει όμως εδώ να τονίσω πως ένας αντίστοιχα μεγάλος αριθμός αυτών, λειτουργεί με εξαιρετική επιτυχία αποδεικνύοντας τη μεγάλη συμβολή τους στη διάδοση της Ολυμπιακής Παιδείας και του Ολυμπιακού Πολιτισμού».

Ο Jim Parry θεωρεί ότι το πρώτο πρόβλημα στη σχέση ΔΟΑ – ΕΟΑ βρίσκεται στο γεγονός ότι οι ΕΟΑ δεν υποστηρίζουν τις δραστηριότητες της ΔΟΑ. Συγκεκριμένα υποστηρίζει ότι στην ετήσια σύνοδο που διοργανώνεται από τη ΔΟΑ αποκλειστικά για τις ΕΟΑ «...δεν εμφανίζονται οι συμμετέχοντες ...έρχονται σίγουρα λιγότερες από εκατό».

Η Nicole Girard-Savoy θεωρεί ότι η ΔΟΑ μπορεί να διαδραματίσει τον σημαντικό ρόλο της ηγεσίας των ΕΟΑ που υπάρχουν παγκοσμίως. Κατά την άποψή της, η ΔΟΑ είναι επωφελές να αναπτύξει την εξωστρέφεια της, και να επεκτείνει τις δραστηριότητές της

και εκτός της Ολυμπίας. Όπως χαρακτηριστικά λέει, η ανάπτυξη της εξωστρέφειας στη ΔΟΑ είναι κάτι «...που οι ΕΟΑ αποζητούν αλλά η εφαρμογή εντέλει είναι δύσκολη».

Η Sluyter-Mathew, δε θεωρεί βέβαιο ότι η ΔΟΑ είναι ο οργανισμός ομπρέλα των ΕΟΑ, επειδή κρίνει ότι πολλές ΕΟΑ είναι πιο προχωρημένες από τη ΔΟΑ σε αυτό που κάνουν. Θεωρεί ότι εάν προσπαθήσει η ΔΟΑ να ελέγξει τις ΕΟΑ «...θα πάρει από αυτές την ουσία, τη δημιουργικότητα, τη πρωτοτυπία, το πολιτιστικό πλαίσιο μέσα στο οποίο μια ΕΟΑ θα παράσχει τον Ολυμπισμό στη πράξη...» και τελικά «...θα αφαιρέσει την ταυτότητα κάποιων ακαδημιών...». Στη συντριπτική τους πλειοψηφία ωστόσο οι διευθυντές ΕΟΑ όπως οι Sanjaye Goboodun, Lozan Mitev, Ridha Layouni, Pedro Cordova, Sasa Ceraj, Arnaud Richard, και Henry-Benny Tandau, επιθυμούν η ΔΟΑ να λειτουργεί ως οργανισμός ομπρέλα σε αυτές. Η Bulatona θεωρεί ότι στη ΔΟΑ υπάρχει αρκετή γνώση, αλλά δεν είναι σίγουρη αν αυτή η γνώση χρησιμοποιείται και αν διαχέεται καταλλήλως εκεί που πρέπει. Επίσης κρίνει ότι η ΔΟΑ θα μπορούσε να λειτουργεί ως «πλατφόρμα ανταλλαγής υπηρεσιών» μεταξύ των ΕΟΕ-ΕΟΑ, ειδικά σε χώρες όπου η συγκεκριμένη σχέση διακατέχεται από εντάσεις ή και συγκρούσεις.

Ο Bruce Kidd κρίνει ότι η ΔΟΑ θα πρέπει να ακολουθήσει μια πολύ πιο ενεργή και επιθετική στάση για την ενθάρρυνση της ανάπτυξης των ΕΟΑ. Συγκεκριμένα, μέσω της επιτροπής της ΔΟΕ στην οποία ανήκει θα πρέπει να απαιτηθεί η δημιουργία ΕΟΑ για κάθε ΕΟΕ καθώς και να διεκδικηθεί η αρμόζουσα οικονομική ενίσχυση για όλες τις υπάρχουσες ΕΟΑ. Κατά τη γνώμη του, εφόσον υπάρχει η κατάλληλη χρηματοδότηση, κάθε ΕΟΑ θα πρέπει να διεξάγει εκπαιδευτικά προγράμματα για τον Ολυμπισμό για διάφορες κατηγορίες πολιτών που θα κρίνει μια ΕΟΑ και απαραίτητως εκπαιδευτικά προγράμματα για τον Ολυμπισμό που θα απευθύνονται σε αθλητές και προπονητές.

Ο Henry-Benny Tandau αρχικά δηλώνει ότι η «ηθική στήριξη» που οι ΕΟΑ δέχονται από τη ΔΟΑ είναι ένα γεγονός εξαιρετικής σημασίας. Συγκεκριμένα υποστηρίζει, ότι η ετήσια σύνοδος λειτουργεί ως ένα είδος ευγενούς ανταγωνισμού μεταξύ τους και συμβάλλει στην εξέλιξή τους και ότι η σχέση ΔΟΑ – ΕΟΑ παραμένει σε ένα σχετικά συντηρητικό επίπεδο διότι η επικοινωνία είναι προβληματική. Αναλύοντας τη σκέψη του κρίνει ότι απαιτείται να γίνει πιο λειτουργική η σχέση και πιο εντατικοποιημένη η επικοινωνία. Ο Mitev υπενθυμίζει ότι επί προεδρίας Φιλάρετου η επικοινωνία ήταν εξαιρετική. Αναφέρει σχετικά: «Πρέπει να αναφέρω ότι στα χρόνια του Φιλάρετου το είχαμε αυτό. Στέλναμε πληροφορίες και λαμβάναμε άμεσα ανατροφοδότηση και οδηγίες από τον Φιλάρετο. Έτσι υπήρχε μια έντονη σχέση και επικοινωνία, και εμείς το απολαμβάναμε».

Ο Fernando Beltranena Valladares θεωρεί την έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ ΔΟΑ και ΕΟΑ ως τη κύρια αιτία των δυσκολιών που αντιμετωπίζουν οι ΕΟΑ. Ο Beltranena Valladares εστιάζει στην επικοινωνία μεταξύ των ΕΟΑ που όπως υποστηρίζει οφείλει να αναθερμανθεί και πάλι, ότι η ΔΟΑ έχει τη δικαιοδοσία να το πράξει, καθώς και ότι οι ΕΟΑ «...κοιτούν τη ΔΟΑ με ανοιχτά μάτια...» δηλαδή αναμένουν οδηγίες, κατευθυντήριες γραμμές και υποδείξεις. Κατά τη γνώμη του όλοι σέβονται τη ΔΟΑ, «...ενώ μία υπέροχη προοπτική...» θα ήταν η ΔΟΑ να αντιληφθεί τον ηγετικό της ρόλο σε σχέση με τις δραστηριότητες των ΕΟΑ. Επιπλέον αναφέρεται στο γεγονός ότι η ΔΟΑ διαθέτει τους απαιτούμενους μηχανισμούς προκειμένου να βοηθήσει τις ΕΟΑ να δημιουργήσουν τη δική τους κουλτούρα. Ως προς αυτή τη κατεύθυνση θα βοηθούσε ο εκσυγχρονισμός της ψηφιακής βιβλιοθήκης, η παραγωγή για παράδειγμα δέκα ταινιών για την Ολυμπιακή Παιδεία οι οποίες θα μεταφράζονταν στις πιο δημοφιλείς γλώσσες. Όλα αυτά για τον ίδιο είναι κυρίως θέμα καλής διακυβέρνησης.

Ο Sanjaye Gobooodun αναφέρεται σε μια «ομφαλική σχέση» διότι όπως υποστηρίζει δεν πρέπει να αντιπαρερχόμαστε το γεγονός ότι οι ΕΟΑ δημιουργήθηκαν μέσα από την ΔΟΑ και ότι η ΔΟΑ αποτελεί ένα τύπο κατ' εξοχήν «γονικού ιδρύματος». Πιστεύει ότι παρόλο που υπολείπεται η δημιουργία περίπου πενήντα ακόμη ΕΟΑ έτσι ώστε να υπάρχει ΕΟΑ για κάθε μια από τις 206 ΕΟΕ, είναι πολύ σημαντικό να υποστηριχθεί η ευρεία βάση που ήδη υπάρχει. Θεωρεί ότι η ΔΟΑ θα πρέπει να είναι ενημερωμένη διαρκώς για τις δραστηριότητες των ΕΟΑ, να υπάρχει κάποιου είδους έλεγχος και αξιολόγηση. Επισημαίνει ότι κάποιες ΕΟΑ υπολείπονται δομής, χρήζουν καλύτερης διακυβέρνησης, καλύτερης οργάνωσης και διοίκησης. Η ΔΟΑ έχει τα μέσα να το πετύχει αυτό, χωρίς να εννοεί τα υλικά ή οικονομικά μέσα, αλλά τα άυλα περιουσιακά στοιχεία. Αυτά αφορούν στη γνώση και στην εμπειρία προηγμένων ΕΟΑ καθώς και τη δημιουργία περιπτώσιολογικών μελετών για ΕΟΑ οι οποίες θα αποτελούν παράδειγμα για άλλες. Επίσης, η δημιουργία μιας ηλεκτρονικής πλατφόρμας όπου οι ΕΟΑ θα έχουν τη δυνατότητα να δημοσιεύουν τις δράσεις τους, να συζητούν και που θα είναι ορατή από όλους τους εγγεγραμμένους χρήστες οποιαδήποτε στιγμή. Αποφάινεται ότι η ΔΟΑ εφεξής είναι σημαντικό να εστιάσει στην ενδυνάμωση των ΕΟΑ ώστε αυτές να ανταπεξέλθουν στο έργο για το οποίο έχουν δημιουργηθεί, δηλαδή να είναι σε θέση να λειτουργούν αποτελεσματικά και αποδοτικά.

4.7.1.6 Εμπόδια στο έργο των ΕΟΑ και αναγνώριση από τη ΔΟΕ

Ο Sam Ramsamy, όντας κάθετος στις απόψεις του, τονίζει ότι δεν υπάρχει ούτε μια ΕΟΑ που να είναι ανεξάρτητη και ότι δε νοείται διαχωρισμός μεταξύ μιας ΕΟΕ και μιας ΕΟΑ. Μπορεί κάποιες να έχουν ανεξάρτητο ΔΣ αλλά και πάλι είναι κομμάτι των ΕΟΕ. Αναφέρει ότι πρόκειται για θέμα τακτικής επειδή η ΔΟΕ δεν αναγνωρίζει τις ΕΟΑ και ότι «...αναγνωρίζει τις ΕΟΑ μόνο μέσω των ΕΟΕ, δηλαδή σχέση ανάμεσα σε μια ΕΟΑ και στη ΔΟΕ μπορεί να υπάρξει μόνο μέσω της ΕΟΕ». Ομοίως η Nuria Puig αναφέρει ότι για τη ΔΟΕ, οι ΕΟΑ είναι κομμάτι των ΕΟΕ και ότι «...έγκειται στις ΕΟΕ να αναπτύξουν προγράμματα Ολυμπιακής Παιδείας μέσω των ΕΟΑ». Η ίδια αναφέρει ότι μπορεί, ενδεχομένως, μια ΕΟΕ να δημιουργήσει τμήμα πολιτισμού και Ολυμπιακής εκπαίδευσης και ότι δεν είναι υποχρεωτικό μια ΕΟΕ να δημιουργήσει ΕΟΑ. Αντίθετα, ο Norbert Müller δηλώνει κάθετα ότι θα πρέπει να απαιτηθεί από τις ΕΟΕ οι εκπαιδευτικές οντότητες που συγκροτούνται στο εσωτερικό των ΕΟΕ να ονομάζονται ΕΟΑ. Ο Müller θεωρεί ότι δε θα πρέπει να υπάρχουν παρεκκλίσεις σε αυτό γιατί κάτι τέτοιο μπορεί να αποδυναμώσει κάποιες ΕΟΑ καθώς και να έχει αρνητικό αντίκτυπο σε ΕΟΑ με πραγματικά πλούσιο έργο.

Ο Ramsamy τονίζει με σαφήνεια ότι οι ΕΟΑ δεν έχουν τους απαιτούμενους πόρους. Μπορεί οι ΕΟΕ μέσω της ΔΟΕ λαμβάνουν κάποιες επιχορηγήσεις για την Ολυμπιακή εκπαίδευση και τα προγράμματα των ακαδημιών, όμως ποτέ η ΔΟΕ δε θα διαθέσει χρήματα απευθείας σε μια ΕΟΑ παρά μόνο μέσω της ΕΟΕ. Στη σχετική συζήτηση αναφέρει ότι ακόμα και τα εισιτήρια για τη σύνοδο των διευθυντών ΕΟΑ πληρώνονται από τη ΔΟΕ μέσω των ΕΟΕ. Θεωρεί ότι η αναγνώριση των ΕΟΑ από τη ΔΟΕ είναι δύσκολο να πραγματοποιηθεί επειδή δεν είναι πραγματικά ανεξάρτητες. Μπορεί να είναι ανεξάρτητες διοικητικά, ωστόσο θεωρεί ότι στην ουσία είναι «υποεπιτροπές των ΕΟΕ» και ότι ουσιαστικά ο πρόεδρος της ΕΟΕ είναι αυτός που αποφασίζει για το ποιος θα είναι ο πρόεδρος, ο γενικός γραμματέας κ.ο.κ. μιας ΕΟΑ.

Ο Κούβελος σε ερώτηση για τον μελλοντικό σχεδιασμό από τη πλευρά της ΔΟΑ σχετικά με τη διευκόλυνση ή τη καλύτερη λειτουργία των ΕΟΑ, ανέφερε ότι στις τελευταίες συζητήσεις που έχει κάνει η ΔΟΑ με τους εκπροσώπους της ΔΟΕ για τη σταδιακή αναμόρφωση του ρόλου της στο Ολυμπιακό Κίνημα, φαίνεται να υπάρχει μια διαφορετική αντιμετώπιση υπέρ της αναβάθμισης του ρόλου των ΕΟΑ, γεγονός που όπως αναφέρει «... με κάνει να ελπίζω και στη διαμόρφωση μια νέας κατάστασης υπέρ αυτών στο προσεχές μέλλον». Ο Norbert Müller αναφέρεται στον πρώην πρόεδρο της ΔΟΕ Juan Antonio Samaranch στην ιδιαίτερη σημασία που είχε επιδείξει για τις ΕΟΑ και το έργο

που κλήθηκαν να επιτελέσουν και ο οποίος σε συνεργασία με τη τότε ηγεσία της ΔΟΑ κατάφερε να φέρει τις ΕΟΑ στο «προσκήνιο». Ο Müller δηλώνει ξεκάθαρα ότι λογικό και αποδοτικό θα είναι εντός της ΕΟΕ να λειτουργεί μόνο μια οντότητα υπεύθυνη για εκπαιδευτικά ζητήματα, και ότι αυτή δεν είναι άλλη από την ΕΟΑ. Ο John J. MacAloon θεωρεί ότι για τις ΕΟΑ τον πρώτο λόγο ως «πληρεξούσιο οργανισμό» (proxy body) πρέπει να τον έχει η ΔΟΑ και ότι η ΔΟΕ οφείλει μέσω του Ολυμπιακού Χάρτη να αποδώσει αυτή την άδεια στη ΔΟΑ.

Από την άλλη, ο Κούβελος σε ερώτηση σχετικά με την ύπαρξη σχεδιασμού από την πλευρά της ΔΟΑ για τις μη λειτουργικές ΕΟΑ, απάντησε ότι «...μέλημα της ΔΟΑ, σε αυτή τη φάση συνεργασίας με όλες τις ΕΟΑ, είναι η προώθηση της σχέσης μεταξύ αυτών και των κατά τόπους Ολυμπιακών Επιτροπών».

Ο Jim Parry θέτει ως πρώτο πρόβλημα τη σχέση ΕΟΕ – ΕΟΑ. Θεωρεί ότι μόνο οι μισές από τις υπάρχουσες ΕΟΕ παρέχουν στήριξη στις ΕΟΑ και ότι η ΔΟΑ δεν είναι σε θέση να κάνει πολλά σε σχέση με το πως μια ΕΟΑ θα επιτύχει την αποστολή της πέρα του γεγονότος να μπορέσει να εμπνεύσει και να αποτελέσει παράδειγμα προς μίμηση. Στην ετήσια σύνοδο που η ΔΟΑ διοργανώνει για τις ΕΟΑ, παρέχει τη δυνατότητα σε αυτές να μάθει η μια ΕΟΑ από τις εμπειρίες των άλλων και να συνεργαστούν. Επιπλέον, όπως υποστηρίζει, εφόσον η ΔΟΑ παρέχει τους στόχους που ένας εκπαιδευτικός οργανισμός θα πρέπει να έχει, το ερώτημα που τίθεται είναι πως θα λειτουργήσουν καλύτερα. Από εκεί και πέρα, είναι θέμα πολιτικής που αφορά τη ΔΟΕ. Εκεί ακριβώς είναι το θέμα, συνεχίζει, αναφέροντας ότι «...κάτι πρέπει να αλλάξει και είναι απογοητευτικό, το γεγονός ότι ενώ η ΔΟΕ έχει τη δύναμη σε όλα τα επίπεδα, δε συνεισφέρει στην ανάπτυξη του εκπαιδευτικού ζητήματος που θα μπορούσε να τη καταστήσει ασύγκριτη μεταξύ των αθλητικών οργανισμών».

Ο John J. MacAloon θεωρεί ότι οι υπεύθυνοι των ΕΟΑ είναι ανάγκη να αναζητήσουν γέφυρες συνεργασίας με το έργο των αντίστοιχων ΕΟΕ, και να ενσωματωθούν, προκειμένου να διευκολύνουν τους εκπαιδευτικούς στόχους αυτών. Με αυτό τον τρόπο και οι υπεύθυνοι των ΕΟΕ θα είναι εφικτό να αντιληφθούν το έργο των ακαδημιών. Ο MacAloon αναφέρεται επίσης στην εντολή και το γενικό πρόσταγμα που φέρει μια ΕΟΕ να υποστηρίζει και να υπηρετήσει τρεις βασικούς πυλώνες, (α) του περιβάλλοντος, (β) του πολιτισμού και της εκπαίδευσης, και (γ) του αθλητισμού. Από εκεί και πέρα, μια ΕΟΕ δεν διαθέτει πάντα τους πόρους και την εμπειρογνωμοσύνη και αυτό κατά την άποψή του έχει ως αποτέλεσμα οι πυλώνες περιβάλλον, πολιτισμός και εκπαίδευση, να μην ενισχύονται δεόντως και να παραγκωνίζονται. Θεωρεί ότι οι ΕΟΑ θα

πρέπει να αποτελούν προτεραιότητα για μια ΕΟΕ και για τον λόγο αυτό οι ΕΟΑ δε χρειάζονται επιπλέον αποδοχή και αναγνώριση. Όπως εξηγεί οι ΕΟΕ είναι το κυρίαρχο σώμα και οι ΕΟΑ θα πρέπει να ακολουθούν. Επίσης υποστηρίζει ότι λόγω της προστασίας που η ΔΟΕ παρέχει στο εμπορικό της όνομα θα πρέπει οι ΕΟΑ να αποτελούν «...ένα εξειδικευμένο τμήμα ή μια μονάδα που ασχολείται με την Ολυμπιακή εκπαίδευση». Η Sluyter αναφερόμενη στις ΕΟΑ εκφράζει την εξής άποψη: «*Νομίζω ότι οι ΕΟΑ είναι φανταστικές...μερικές από αυτές που είναι πραγματικά ισχυρές είναι καταπληκτικές...εάν κανείς κοιτάξει την ΕΟΑ του Τρινιντάντ και Τομπάγκο θα δει ότι είναι εκπληκτικό αυτό που κάνει*». Θεωρεί τις δράσεις πολλών εξ αυτών «...πολύ εξελιγμένες και προχωρημένες, κορυφαίας δημιουργίας στο περιεχόμενο και τη προσέγγισή τους...όπως η Αργεντινή και η Νέα Ζηλανδία» αν και στην Αργεντινή όπως αναφέρει σε άλλο σημείο υπάρχουν κάποιες τριβές με την ΕΟΕ. Πιστεύει ακράδαντα ότι η ΕΟΑ είναι ένα παράρτημα της ΕΟΕ και ότι η ΕΟΕ θα πρέπει να παρέχει στήριξη. Πάνω στο συγκεκριμένο ζήτημα, ο Henry-Benny Tandau υποστηρίζει ότι η Ολυμπιακή Αλληλεγγύη προσφέρει παγκοσμίου εμβέλειας προγράμματα και τη διάδοση της πλατφόρμας του Ολυμπισμού καθώς και ότι η Ολυμπιακή Αλληλεγγύη, παρέχει χρήματα για το έργο των ΕΟΑ μέσω της ΕΟΕ. Βεβαίως εκεί ακριβώς εντοπίζει το πρόβλημα. Εάν οι ΕΟΑ λειτουργούν χωριστά, κάτι το οποίο όπως επισημαίνει, συμβαίνει, τότε υπάρχει πρόβλημα και τα πράγματα δεν είναι καθόλου εύκολα. Χρησιμοποιεί ως παράδειγμα εύρυθμης λειτουργίας την ΕΟΕ και αντίστοιχη ΕΟΑ στη Ζιμπάμπουε των οποίων η σχέση είναι άριστη και πολύ δυνατή. Στην περίπτωση πάλι της Ιορδανίας ή της Νέας Ζηλανδίας, λόγω του ότι αποτελούν επιτροπές των ΕΟΕ «...δίνουν αγώνα» να πάρουν τα χρήματα και να αποκτήσουν αναγνώριση. Στο συγκεκριμένο ζήτημα η γνώμη της Nicole Girard-Savoy είναι ότι για να επιτευχθεί κάτι επικοινωνιακό απαιτείται «...συνδυασμός δυνάμεων...». Ο MacAloon επισημαίνει ότι «*Η ΔΟΕ είναι και πολιτικός οργανισμός και θεωρεί ότι θα πρέπει να θέσει κατευθυντήριες γραμμές*». Στις συνεδριάσεις της επιτροπής της ΔΟΕ, η άποψη του MacAloon είναι ότι η ΔΟΕ δε θα πρέπει να απαιτεί αλλά μόνο να συνιστά. Συγκεκριμένα στο ζήτημα της σχέσης ΕΟΕ-ΕΟΑ θεωρεί ότι η ΔΟΕ απαιτείται να αναλάβει την ευθύνη να θέσει σθεναρές κατευθυντήριες γραμμές σχετικά με τις ΕΟΑ οι οποίες θα πρέπει να βρίσκονται σε ευγενή σχέση εργασίας και συνεργασίας με τις αντίστοιχες ΕΟΕ. Και αυτό διότι όπως υποστηρίζει «...το πρόβλημα προέρχεται κυρίως από την έλλειψη σαφήνειας» από τη πλευρά της ΔΟΕ. Ο Norbert Müller αναφέρει ότι θα πρέπει να καθοριστούν οι ρόλοι και οι ευθύνες, και ότι η ασάφεια που επικρατεί στη σχέση ΕΟΕ-ΕΟΑ και στον ρόλο που καθεμιά επιτελεί δημιουργεί ποικίλα προβλήματα. Επιπλέον τονίζει ότι είναι μια δύσκολη

κατάσταση αλλά θα είναι χρήσιμο για τη ΔΟΕ και το Ολυμπιακό Κίνημα να αναθεωρήσουν την προσέγγισή τους. Όπως προαναφέρθηκε, ο Norbert Müller θεωρεί επίσης ότι ο κάθε σχετιζόμενος με την ΕΟΕ φορέας που συγκροτείται στο εσωτερικό της και επιτελεί εκπαιδευτικό έργο, η ΔΟΑ πρέπει να απαιτήσει από τη ΔΟΕ να ονομάζεται ΕΟΑ. Ο Pedro Cordona θεωρεί ότι κύριο μέλημα της ΕΟΕ είναι να παραδώσει την ομάδα για τους Ολυμπιακούς Αγώνες, κατά τη γνώμη του τα υπόλοιπα θέματα είναι εξίσου σημαντικά αλλά δυστυχώς υπολείπονται πόρων. Θεωρεί ότι οι ΕΟΕ πάντα θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τα πλεονεκτήματα μιας ΕΟΑ και να κάνουν χρήση και ενσωμάτωση αυτής στους κόλπους της ΕΟΕ. Ο Lozan Mitev θεωρεί ότι τα εμπόδια στη διεξαγωγή του έργου των ΕΟΑ μπορεί να προέρχονται από τις συνθήκες της χώρας μέσα στην οποία μια ΕΟΑ λειτουργεί (π.χ., την οικονομία, το πολιτιστικό υπόβαθρο, το πολιτικό σύστημα, δημογραφικά ζητήματα καθώς και το εκπαιδευτικό σύστημα μιας χώρας). Επίσης προβλήματα μπορεί να αφορούν εσωτερικές δυσλειτουργίες του ίδιου του οργανισμού όπως έλλειψη προσωπικού, μη αναγνώριση του έργου της, έλλειψη οικονομικών πόρων κ.ο.κ. κάτι το οποίο περιορίζει το έργο της σε μια ή και δύο αντιπροσωπευτικές δράσεις τον χρόνο, όπως ο εορτασμός της Ολυμπιακής Ημέρας ή μια Ολυμπιακή έκθεση. Από την άλλη πλευρά όμως ο ίδιος αναφέρεται και στις ΕΟΑ που αποτελούν παραδείγματα προς μίμηση και προσφέρουν ένα ευρύ φάσμα προγραμμάτων και εκδηλώσεων. Η δική του εμπειρία υποδεικνύει ότι για να συμβεί αυτό απαιτείται χρόνος και η υλοποίηση μακροχρόνιων προγραμμάτων που θα στηρίζονται σε μελετημένες στρατηγικές. Ο Arnaud Richard αναφέρεται στο θέμα της ουσιαστικής αναγνώρισης του έργου των ΕΟΕ από τη ΔΟΕ που όπως μας πληροφορεί βρίσκεται στην κορυφή των συζητήσεων που γίνονται μεταξύ των μετεχόντων, στην ετήσια διεθνή σύνοδο των διευθυντών ΕΟΑ και επίσημων των ΕΟΕ, τα τελευταία τρία χρόνια. Συγκεκριμένα αναφέρει, αναμένεται η αναγνώριση κυρίως όσον αφορά τις κατευθυντήριες γραμμές και οδηγίες και όχι τόσο στο οικονομικό σκέλος. Εξάλλου όπως ξεκαθαρίζει ο Richard: *«Προσωπικά γνωρίζω ότι η ΔΟΕ παρέχει αρκετά χρήματα στις ΕΟΕ για τη στήριξη του έργου των ΕΟΑ, αλλά όταν τα χρήματα αυτά φθάνουν στις ΕΟΕ, ποιος ξέρει τι γίνεται. Το ακούω αυτό από πολλούς συναδέλφους μου, όχι τόσο στην Ευρώπη όσο σε άλλες ηπείρους»*. Οι απόψεις των Ridha Layouni, Arnaud Richard, και Henry-Benny Tandau συγκλίνουν στο ότι απαιτείται η μεταρρύθμιση και όχι απλώς μια αλλαγή της επιτροπής της ΔΟΕ στην οποία ανήκει η ΔΟΑ καθώς και η σωστή διακυβέρνηση αυτής. Θέτουν τις οικονομικές δυσπραγίες των ΕΟΑ και κρίνουν ότι το ιδανικό σενάριο, το οποίο θα βοηθήσει τις ανίσχυρες και «νοσούσες» ΕΟΑ είναι η επιτροπή της ΔΟΕ να ετοιμάσει τις απαραίτητες κατευθυντήριες

γραμμές και τρόπους λειτουργίας των ΕΟΑ, η ΔΟΕ να υποστηρίξει αυτές και τέλος η ΔΟΑ να τις συντονίσει και να τις προωθήσει στις ΕΟΑ.

Ο Sasa Ceraj προασπίζεται τη θέσπιση προτύπων για τη λειτουργία των ΕΟΑ που θα αφορά τον τρόπο διακυβέρνησης αυτής (π.χ., πρόεδρος, ΔΣ) και προτείνει να λειτουργούν όμοια με τις Διεθνείς Ομοσπονδίες αθλημάτων που απαιτούν συγκεκριμένες συνθήκες λειτουργίας από τις Εθνικές ομοσπονδίες αθλημάτων. Ο ίδιος είναι υπέρ της αρμονικής λειτουργίας ΕΟΕ – ΕΟΑ και της πλήρους κατανόησης από τη πλευρά της ΕΟΕ σχετικά με την αναγκαιότητα ύπαρξης ΕΟΑ. Επίσης, ο Conrado Durandez προασπίζεται τη λειτουργία της ΕΟΑ εντός της ΕΟΕ, για την αποφυγή προστριβών, και τη θέσπιση συστάσεων και προτύπων από τη ΔΟΕ, σύμφωνα με τα οποία οι ΕΟΑ θα λειτουργούν και η σχέση θα είναι αρμονική. Επίσης θέτει το θέμα της θεσμικής περισσότερης και όχι της οικονομικής υποστήριξης της ΕΟΑ από την ΕΟΕ που αρκετές φορές όπως υποστηρίζει, λόγω της εστίασης του έργου της εκάστοτε ΕΟΕ στα αθλήματα και τις επιδόσεις, παραμελούν τις εκπαιδευτικές υποχρεώσεις και την αντίστοιχη ΕΟΑ. Ο Miteen ευελπιστεί η ΔΟΕ και η ΔΟΑ να διατυπώσουν δημόσια μια κοινή απόφαση, ένα κοινό σχέδιο και πρόγραμμα. Με αυτόν τον τρόπο, οι εκπρόσωποι των ΕΟΑ θα μπορούν να εισακουστούν από τη ΕΟΕ ή το υπουργείο παιδείας της εκάστοτε χώρας και δεν θα αγνοηθούν ή θα βιώσουν την αίσθηση της ανυπαρξίας μιας οντότητας, που κατά τα άλλα συναντάται στο Καταστατικό της ΔΟΕ, του ανώτατου οργάνου του Ολυμπιακού Κινήματος. Ο Gobooodun έχει αναφερθεί στην ανάγκη η ΔΟΑ εφεξής να εστιάσει στην ενδυνάμωση των υπαρχουσών ΕΟΑ. Για τον ίδιο δε τίθεται θέμα οικονομικών πόρων επειδή, όπως υποστηρίζει η Ολυμπιακή Αλληλεγγύη παρέχει αρκετά χρήματα. Συγκεκριμένα, για τις ΕΟΑ της Αφρικής δηλώνει ότι δε χρησιμοποιούν τη χρηματοδότηση από τα προγράμματα της Ολυμπιακής Αλληλεγγύης επειδή δεν υποβάλλουν προτάσεις χρηματοδότησης. Διακρίνει τρία σημεία στα οποία η μεγάλη πλειοψηφία των ΕΟΑ μειονεκτεί και είναι τα εξής: (α) δεν είναι κατάλληλα δομημένες, (β) υπάρχει άγνοια σχετικά με την υποβολή προτάσεων χρηματοδότησης, και (γ) υπολείπονται γνώσης για τον τρόπο εφαρμογής των προγραμμάτων. Θεωρεί ότι άνθρωποι με εμπειρία χρόνων στον χώρο, όπως είναι ο ίδιος, θα μπορούσαν να συνεισφέρουν στη δημιουργία ενός εγχειριδίου, όμοιου με αυτό που εκδόθηκε πριν χρόνια με οδηγίες, κατευθυντήριες γραμμές και αρχές που αφορούν στη δημιουργία μιας ΕΟΑ. Σύμφωνα πάντα με τον Gobooodun, στη παρούσα περίοδο ένα τέτοιου είδους εγχειρίδιο θα είναι χρήσιμο, να αφορά στην πληροφόρηση, συμβουλές και υποδείξεις σχετικά με τη δομή, και τον τρόπο λειτουργίας και προετοιμασίας

προγραμμάτων για χρηματοδότηση. Μια τέτοια πρωτοβουλία, θα βοηθούσε στην ενδυνάμωση τόσο των ΕΟΑ όσο και της ΔΟΑ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ V

5. ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζεται η σύνδεση των αποτελεσμάτων με τις θεωρίες που χρησιμοποιήθηκαν και η συζήτηση των συμπερασμάτων που προέκυψαν για κάθε ένα από τους έξι στόχους που είχαν εξ' αρχής τεθεί.

5.1 Ανάλυση θεσμικού περιβάλλοντος Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών

5.1.1 Η ΔΟΕ και οι ΕΟΕ στο θεσμικό περιβάλλον των ΕΟΑ

Όπως αναφέρεται στον Ολυμπιακό Χάρτη (2020, σ. 9), το Ολυμπιακό Κίνημα αποτελείται από τέσσερις συνιστώσες δηλαδή, τη Διεθνή Ολυμπιακή Επιτροπή, τις Διεθνείς Αθλητικές Ομοσπονδίες, τις Εθνικές Ολυμπιακές Επιτροπές, και την εκάστοτε Οργανωτική Επιτροπή των Ολυμπιακών Αγώνων. Κάθε μια από τις συνιστώσες καλείται να επιτελέσει διαφορετική αποστολή, κάτι το οποίο προσδίδει στο Ολυμπιακό Κίνημα μια άκρως εντυπωσιακή ισορροπία.

Η ΔΟΕ δρα ως μια ήπια δύναμη που υπηρετεί τα Ολυμπιακά Ιδεώδη, θέτει τις βασικές αξίες, τα πρότυπα και τους κανόνες μέσα στους οποίους λειτουργούν οι οργανισμοί, οι εταιρίες ή/και μονάδες που τίθενται στην υπηρεσία του Ολυμπιακού Κινήματος. Αποτελεί τον ρυθμιστικό παράγοντα των ζητημάτων που προκύπτουν και σχετίζονται με τις άλλες τρεις βασικές συνιστώσες του Ολυμπιακού Κινήματος, και που αφορούν την άρτια διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων.

Μέσω του Ολυμπιακού Χάρτη (2020, σ. 59), στις ΕΟΕ έχουν «ανατεθεί» και εκπαιδευτικές υποχρεώσεις, πέραν των καθηκόντων τους που σχετίζονται με την πολύ επίπεδη προετοιμασία των αθλητών για τους αγώνες σε ηπειρωτικό και διεθνές επίπεδο. Οι 149 ΕΟΑ που έχουν συσταθεί έχουν τυπικά αναλάβει να υπηρετούν τις εκπαιδευτικές υποχρεώσεις των αντίστοιχων 149 ΕΟΕ, από τις 206 ΕΟΕ που υπάρχουν παγκοσμίως. Προκύπτει λοιπόν, ότι στο περιβάλλον των ΕΟΑ «κυριαρχεί» η ΔΟΕ.

Οι ΕΟΑ είναι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί που όπως καταδεικνύει η έρευνα υιοθετούν παρόμοιες πορείες δράσης και εμφανίζονται εν πολλοίς ομοιογενείς. Αυτό που συμβαίνει στις ΕΟΑ εμπίπτει στη πρώτη αρχή της θεσμικής θεωρίας που είναι ο ισομορφισμός. Λόγω του γεγονότος ότι οι ΕΟΑ προέκυψαν από τους κόλπους της ΔΟΑ και που όπως υποστηρίζεται από τον Γεωργιάδη προέρχονται μέσα από τη ΔΟΑ, σε σχέση με το έργο τους παρουσιάζουν ομοιότητες, όχι μόνο μεταξύ τους, αλλά και με τον μητρικό οργανισμό, δηλαδή τη ΔΟΑ. Εντάσσοντας αυτή τη διαπίστωση στο θεωρητικό πλαίσιο

της θεσμικής θεωρίας διασαφηνίζεται ο λόγος που οι ΕΟΑ ακολουθούν μιμητικές πιέσεις. Όπως αναφέρεται στη βιβλιογραφία οι μιμητικές πιέσεις προκύπτουν από την αβεβαιότητα και ότι οι οργανισμοί συχνά αντιγράφουν άλλους επιτυχημένους οργανισμούς σε μια προσπάθεια να κερδίσουν νομιμότητα με τους ομότιμους τους (Haunschild & Miner, 1997).

Συγκεκριμενοποιώντας το θεσμικό περιβάλλον των ΕΟΑ εκτός από τη ΔΟΕ, κυρίαρχη θέση σε αυτό κατέχουν οι κατ' αντιστοιχία ΕΟΕ. Στο θεσμικό περιβάλλον για όλες τις ΕΟΑ εντάσσεται και η ΔΟΑ. Οι ΕΟΕ, η ΔΟΕ, και η ΔΟΑ αποτελούν, κάποια από τα οργανωτικά πεδία, δηλαδή τους οργανισμούς ή τους φορείς που συνθέτουν τον αναγνωρισμένο χώρο της θεσμικής ζωής (θεσμικό περιβάλλον) των ΕΟΑ και πέραν τούτου, αποτελούν σταθερούς φορείς του θεσμικού περιβάλλοντος των ΕΟΑ. Στα οργανωτικά πεδία των ΕΟΑ, εντάσσονται οι κυβερνήσεις με πιο συγκεκριμένα τα υπουργεία παιδείας και πολιτισμού, οι χορηγοί, οι ΕΟ αθλημάτων, άλλοι οικονομικοί υποστηρικτές, πανεπιστήμια, σχολεία, εκπαιδευτικά ιδρύματα, αθλητικά σωματεία, ΜΜΕ. Στα συγκεκριμένα οργανωτικά πεδία, η σχέση με τις ΕΟΑ δεν είναι σταθερή ούτε διαρκής αλλά εξαρτάται από τις κοινωνικές, οικονομικές και πολιτικές συνθήκες της χώρας που λειτουργεί κάθε ΕΟΑ. Είναι δυνατό επομένως να χαρακτηριστούν ως μη μόνιμοι ή/και μη σταθεροί φορείς στο θεσμικό περιβάλλον των ΕΟΑ. Σε κάθε περίπτωση τα όρια των οργανωτικών πεδίων που εντάσσονται στο θεσμικό περιβάλλον των ΕΟΑ καθορίζονται από τη φωτεινή ιδεολογία του Ολυμπισμού που αποτελεί το κανονιστικό πλαίσιο αυτών.

Το επόμενο στοιχείο που προκύπτει αφορά τις θεσμικές λογικές. Σύμφωνα με τους Friedland και Alford (1991), τα διάφορα οργανωτικά πεδία, λειτουργούν μέσα σε διαφορετικές θεσμικές λογικές. Οι θεσμικές λογικές αφορούν τα διαφορετικά συστήματα πεποιθήσεων και αντιλήψεων που διαφέρουν θεμελιωδώς ως προς το περιεχόμενό τους και τη φύση των κεντρικών παραδοχών τους. Συγκεκριμένα, οι θεσμικές λογικές που αφορούν στα οργανωτικά πεδία των μόνιμων ή σταθερών φορέων του θεσμικού περιβάλλοντος των ΕΟΑ (ΔΟΕ – ΕΟΑ – ΔΟΑ) είναι κοινά για όλες τις ΕΟΑ. Σε αυτήν την περίπτωση οι θεσμικές λογικές στηρίζονται στη φιλοσοφία του Ολυμπισμού και τις Ολυμπιακές Αξίες, τις οποίες το Ολυμπιακό Κίνημα υπηρετεί. Δε συμβαίνει όμως το ίδιο για τις θεσμικές λογικές που αναλογούν στα οργανωτικά πεδία των μη μόνιμων ή/και μη σταθερών φορέων του θεσμικού περιβάλλοντος των ΕΟΑ. Οι κυρίαρχες θεσμικές λογικές στη βιβλιογραφία είναι αυτές του καπιταλισμού, της οικογένειας, της δημοκρατίας, της δημόσιας διοίκησης, του χριστιανισμού κ.ο.κ. Επομένως, το διαφορετικό κοινωνικό,

οικονομικό, πολιτικό, πολιτισμικό και θρησκευτικό περιβάλλον που παρουσιάζει μια χώρα, μέσα στην οποία λειτουργεί μια ΕΟΑ, έχει αντίκτυπο στο έργο αυτής. Καθώς οι θεσμικές λογικές προσδιορίζουν ποικίλες πηγές ενδιαφέροντος και αποκλίνουσες βάσεις δράσης, καθίσταται σαφές ότι είναι δύσκολο να επιτευχθεί ομοιογένεια στην παρουσία και τις δράσεις των 149 ΕΟΑ που υπάρχουν παγκοσμίως. Σε πολλές περιπτώσεις, λόγω του μη συντονισμού των οργανωτικών πεδίων και της αποκλίνουσας βάσης δράσης στις θεσμικές λογικές, η λειτουργία μιας ΕΟΑ καθίσταται σχεδόν αδύνατη. Η παρούσα κατάσταση τοποθετεί τις ΕΟΑ υπό την εποπτεία και τον οικονομικό έλεγχο των ΕΟΕ. Αυτό καθίσταται αποδεκτό από όλους, ειδικά στις περιπτώσεις που υπάρχει αρμονική σχέση ανάμεσα στους δύο φορείς. Σε κάθε περίπτωση όμως η έρευνα ανέδειξε τα κύρια προβλήματα τα οποία αντιμετωπίζουν οι ΕΟΑ. Συνοπτικά, αυτά αφορούν: (α) την έλλειψη οικονομικών πόρων, (β) την έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού, (γ) την έλλειψη πολιτικής στήριξης, και (δ) την έλλειψη ξεκάθαρης στρατηγικής. Καθώς η ΔΟΕ (α) αναφέρεται στο έργο των ΕΟΑ μέσω του Ολυμπιακού Χάρτη, (β) συνδράμει οικονομικά στο έργο τους μέσω κονδυλίων τα οποία κατανέμονται στις ΕΟΕ για την ενίσχυση του έργου των ΕΟΑ, και (γ) χρηματοδοτεί έμμεσα μέρος της ετήσιας συνάντησης εκπροσώπων ΕΟΑ στην Αρχαία Ολυμπία, φαίνεται ότι οι ΕΟΑ, επισήμως, αποτελούν μέρος του εκπαιδευτικού βραχίονα της ΔΟΕ. Επιπλέον και σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, λόγω των ασαφών τεχνολογιών Greenwood et al. (2008) στις ΕΟΑ, δηλαδή του μη τεχνικά εστιασμένου Scott (1991) θεσμικού πλαισίου στο οποίο λειτουργούν, επηρεάζονται περισσότερο από τα κυρίαρχα ιδρύματα του χώρου δηλαδή τις ΕΟΕ και ασφαλώς τη ΔΟΕ. Επομένως είναι λογικό να αναμένεται η συμβολή της ΔΟΕ για την αντιμετώπιση των θεμάτων που μέσω αυτής της έρευνας επιβεβαιώθηκε ότι δυσχεραίνουν ή και παρακωλύουν το έργο των ΕΟΑ. Ως προς τη κατεύθυνση της διευθέτησης ή και βελτίωσης των προβλημάτων που δυσχεραίνουν το έργο των ΕΟΑ, η ΔΟΕ είναι σε θέση να συντελέσει σε αυτό μέσω δυναμικών και ευέλικτων ενεργειών. Η θεσμοθέτηση/νομιμοποίηση αποτελεί τη 4^η αρχή της θεσμικής θεωρίας. Στη περίπτωση των ΕΟΑ τον ρόλο της θεσμοθέτησης και νομιμοποίησης αυτών αναμένεται ότι θα επιτελέσει η ΔΟΕ, ως το κυρίαρχο θεσμικό όργανο του Ολυμπιακού Κινήματος. Αυτό που εκλαμβάνεται ως θεσμοθέτηση στη περίπτωση της λειτουργίας των ΕΟΑ, είναι η σαφή στήριξη τους από τη ΔΟΕ αρχικά μέσω του Ολυμπιακού Χάρτη όπου προτείνεται να δηλώνεται με σαφήνεια η σημασία της παρουσίας τους για το Ολυμπιακό Κίνημα. Έπειτα απαιτείται η ΔΟΕ, είτε μέσω της ΔΟΑ είτε μέσω των ΕΟΕ, να θέσει τους στρατηγικούς στόχους που απαιτούνται από τις ΕΟΑ. Μια από τις προκλήσεις της

θεσμοθέτησης και νομιμότητας είναι να καθοριστούν οι τρόποι διαβούλευσης και οριστικής διατύπωσης των στρατηγικών στόχων οι οποίοι θα συνοδεύονται από δείκτες αξιολόγησης και κατ' επέκταση να δημιουργηθούν οι κατάλληλοι ελεγκτικοί μηχανισμοί. Εφόσον επιτευχθεί αυτού του είδους η θεσμοθέτηση και νομιμοποίηση των ΕΟΑ, είναι πιθανό να συντελεστεί η μετατόπιση από τον ισομορφισμό και την ομοιογένεια που παρουσιάζουν οι ΕΟΑ σήμερα, στην εξέλιξη, την προοδευτική βελτίωση και αναβάθμιση του έργου τους και των υπηρεσιών, τόσο λειτουργικά όσο και σε προγράμματα και δράσεις. Η θεσμοθέτηση και νομιμοποίηση δηλαδή θα επιφέρει την οργανωτική και θεσμική αλλαγή που εμπίπτει στη πέμπτη αρχή της θεσμικής θεωρίας. Σταθερός στόχος θα πρέπει να αποτελεί πάντα η ουσιαστική συνεισφορά της λειτουργίας των ΕΟΑ στο Ολυμπιακό Κίνημα. Είναι λογικό και θα πρέπει να αναμένεται ότι μια τέτοια αλλαγή θα επιφέρει δικαιώματα και υποχρεώσεις τις οποίες οι ΕΟΑ θα κληθούν να αντιμετωπίσουν. Η πιο στενή συνεργασία με τη ΔΟΕ απαιτεί ανάμεσα στα άλλα σαφήνεια στόχων και ξεκάθαρες ενέργειες.

5.1.2 Η ΔΟΑ στο θεσμικό περιβάλλον των ΕΟΑ

Όπως προαναφέρθηκε στους σταθερούς και διαρκείς φορείς του θεσμικού περιβάλλοντος των ΕΟΑ ανήκει και η ΔΟΑ. Ο επίτιμος κοσμήτορας της ΔΟΑ, Καθηγητής Κωνσταντίνος Γεωργιάδης έχει αναφερθεί επανειλημμένως στο έργο και τη συνεισφορά των ΕΟΑ. Από την ομιλία του στην ετήσια σύνοδο των ΕΟΑ το 2008 αντλήθηκαν κάποια σημαντικά στοιχεία που συνέβαλαν να εξηγηθεί και αποσαφηνιστεί η παρουσία της ΔΟΑ στο θεσμικό περιβάλλον των ΕΟΑ.

Η ΔΟΑ συμβάλλει στο έργο των ΕΟΑ με δύο τρόπους. Πρώτος τρόπος λόγω του ότι αποτελεί τον οργανισμό μέσω του οποίου ξεπρόβαλλαν και δημιουργήθηκαν οι ΕΟΑ αποτελεί το σημείο εκκίνησης αλλά και αναφοράς όλων των ΕΟΑ. Αυτός εξάλλου είναι ο λόγος που οι ΕΟΑ δομούνται, αναπτύσσονται και συμπεριφέρονται με τον ίδιο τρόπο. Η ΔΟΑ παρέχει την έμπνευση αλλά και τη σταθερότητα που απαιτείται. Το έργο της αποτελεί πηγή έμπνευσης στην αποστολή των ΕΟΑ, και κάθε χρόνο παρέχει σε αυτές ανθρώπινο δυναμικό και συγκεκριμένα νέους ανθρώπους που εκπαιδεύτηκαν στους κόλπους της, προκειμένου να συνδράμουν στο έργο των ΕΟΑ. Ο δεύτερος τρόπος με τον οποίο η ΔΟΑ συνεισφέρει στο έργο των ΕΟΑ είναι ότι ως μητρικός οργανισμός επικοινωνεί το έργο τους στη ΔΟΕ και αποτελεί το συνδετικό κρίκο του δικτύου των ΕΟΑ με τη ΔΟΕ. Στην ετήσια σύνοδο των ΕΟΑ, οι εκπρόσωποι τους παρουσιάζουν το έργο αυτών, γεγονός που το κάνει γνωστό στις άλλες ΕΟΑ και βεβαίως δίνεται η δυνατότητα

στη ΔΟΑ να ενημερώνεται για τις δράσεις τους. Είναι απαραίτητο να τονιστεί ότι η προβολή του έργου των ΕΟΑ στη συγκεκριμένη σύνοδο είναι προαιρετική και οι ΕΟΑ δρουν κατά βούληση. Δηλαδή, η ΔΟΑ δεν απαιτεί και δεν επιβάλλει στις ΕΟΑ να ενημερώνουν για το έργο που επιτελούν και υπ' αυτό το πρίσμα δεν αξιολογεί τις ΕΟΑ. Η συγκεκριμένη σύνοδος δρα ως ευκαιρία συνάντησης, ανταλλαγής απόψεων, ιδεών, προβληματισμών. Στη συνέχεια η ΔΟΑ θα είναι σε θέση να ενημερώσει το ανώτατο φορέα του θεσμικού περιβάλλοντος αυτών, δηλαδή τη ΔΟΕ.

5.1.2.1 Συνεισφορά ΔΟΑ στη διευκόλυνση του έργου των ΕΟΑ

Στην έρευνα αναζητήθηκαν πιθανά ζητήματα στα οποία οι εκπρόσωποι των ΕΟΑ προσδοκούν στη συνδρομή της ΔΟΑ. Το πρώτο ζήτημα αφορά σε δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι ΕΟΑ στην επιτέλεση των εκπαιδευτικών τους υποχρεώσεων. Γενικά σε πολλές ΕΟΑ υπάρχει έλλειψη ειδικών και ως απαίτηση προβάλλεται η ΔΟΑ να είναι σε θέση να παρέχει ειδικούς που θα μεταφέρουν τη γνώση, που θα δημιουργήσουν προγράμματα για την ενίσχυση των δυνατοτήτων των ΕΟΑ αλλά και τα απαραίτητα παιδαγωγικά εργαλεία με χορήγηση σύγχρονου υλικού. Ζητείται παροχή χρηστικών πληροφοριών και συμβουλών για τα προγράμματα Ολυμπιακής Εκπαίδευσης. Η στελέχωση επί μονίμου βάσεως των ΕΟΑ με εξειδικευμένο προσωπικό τίθεται ως αναγκαίο ζήτημα. Οι επισκέψεις της ηγεσίας της ΔΟΑ για αξιολόγηση της κατάστασης θεωρείται ότι μπορεί να αποφέρει πλεονεκτήματα. Η ΔΟΑ καλείται από τις ΕΟΑ να αποκτήσει πιο ενεργό ρόλο στη προώθηση του Ολυμπισμού ενώ σε συνεργασία με τη ΔΟΕ να σχεδιαστούν και υλοποιηθούν σημαντικά εκπαιδευτικά προγράμματα. Προσδοκούν από τη ΔΟΑ να συμβάλει στην ενίσχυση της αναγνώρισης των ΕΟΑ στους κόλπους του Ολυμπιακού Κινήματος. Βοήθεια από τη ΔΟΑ σε ζητήματα που αφορούν συνεννόηση με εθνικές κυβερνήσεις για θέματα όπως η εισαγωγή του μαθήματος της φυσικής αγωγής στα σχολεία, τίθεται από εκπροσώπους ΕΟΑ. Ζητείται η εκπαίδευση που παρέχεται από τη ΔΟΑ να είναι υποχρεωτική για όλα τα μέλη του ΔΣ των ΕΟΑ, ενώ εκφράζεται και η ανάγκη για παροχή υποτροφιών, όπως και για παρακολούθηση του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών της ΔΟΑ. Επίσης, ζητείται η βελτίωση της ιστοσελίδας της ΔΟΑ προκειμένου να υπάρχει πρόσβαση σε χρήσιμες πληροφορίες (Αγία Λουκία) ή παροχή υλικού σε ηλεκτρονική μορφή στις ΕΟΑ για να το χρησιμοποιήσουν ως κατευθυντήριο μέσο (Μαλαισία) και παροχής αρχείου (Κεντρική Αφρική). Παράλληλα, απαραίτητη κρίνεται η δημιουργία μίας διαδραστικής πλατφόρμας για την Ολυμπιακή Παιδεία η οποία θα είναι διαθέσιμη σε όλους και σε διάφορες γλώσσες, η

οποία όπως υποστηρίζεται θα ενίσχυε το έργο των ΕΟΑ. Προς αυτή τη κατεύθυνση ζητείται ομοίως και ο σχηματισμός διαδικτυακού τόπου δημόσιας συζήτησης (forum) για την επικοινωνία και την ανταλλαγή της γνώσης, το οποίο θα ελέγχεται από τη ΔΟΑ. Γίνεται παρότρυνση για συνεργασίες που θα συμβάλλουν στην εξάλειψη των περιορισμών λόγω γλώσσας και το ενδεχόμενο πιθανούς συνεργασίας για μετάφραση (π.χ., στα ισπανικά). Τίθεται ζήτημα ανάπτυξης μηχανισμών για τη μεταφορά της γνώσης ανάμεσα στις ΕΟΑ αλλά και για τη ΔΟΑ προκειμένου να συμβάλλει στη συγκέντρωση των δυνατοτήτων που υπάρχουν για την ανάπτυξη και συντονισμό κοινών προγραμμάτων σε διεθνές επίπεδο. Παρατίθεται η άποψη αναγκαίας κατάθεσης προτάσεων από τη πλευρά των ΕΟΑ για ειδικές πρωτοβουλίες προκειμένου η ΔΟΑ να μπορεί να επιλέξει 2 ή 3 από αυτές για πλήρη παρουσίαση (συλλογή των «καλύτερων πρακτικών», ιδεών για εργαστήρια και θέματα που αφορούν τις αξίες)

Το δεύτερο ζήτημα στο οποίο οι εκπρόσωποι των ΕΟΑ προσδοκούν στη συνδρομή της ΔΟΑ αφορά τις γενικές κατευθυντήριες γραμμές δομής και στρατηγικής στόχευσης στις οποίες η πλειοψηφία των ΕΟΑ δεν έχει ξεκαθαρίσει. Συγκεκριμένα, ζητείται από τη ΔΟΑ να αποτελεί ένα παγκόσμιο στρατηγικό εταίρο για τις ΕΟΑ και τη διεθνή συνεργασία καθώς και το διεθνές μάτι (point of view) της ΔΟΕ. Ζητείται να παρέχει στρατηγικό σχέδιο πενταετίας πάνω στο οποίο θα καθοδηγεί τις ΕΟΑ έτσι ώστε οι δραστηριότητές τους να συγχρονίζονται και να ενεργοποιεί τις λιγότερο παραγωγικές ΕΟΑ. Στην ίδια λογική προτείνεται η παροχή κάποιων κριτηρίων που θα πρέπει να πληρούν οι ΕΟΑ ή κάποιου οδηγού ή εργαλείων για μια μακροχρόνια στρατηγική. Υποστηρίζεται ότι μια καθαρή και αξιόπιστη στρατηγική μπορεί να επιτευχθεί και μέσω μιας ευρείας συνεργασίας μεταξύ των ΕΟΑ εφόσον η ΔΟΑ αποφασίσει ότι αυτό είναι αναγκαίο να συμβεί. Υπογραμμίζεται η αναγκαιότητα του ελέγχου των δραστηριοτήτων των ΕΟΑ με βάση τις κατευθυντήριες γραμμές της ΔΟΑ χρησιμοποιώντας βασικούς δείκτες απόδοσης προκειμένου να εκτιμηθεί η αποτελεσματικότητα του έργου για κάθε ΕΟΑ. Θεωρείται ότι οι εκπρόσωποι των ΕΟΕ και οι ΕΟΑ θα βοηθηθούν από τη δημιουργία κανόνων και τυποποιημένων διαδικασιών λειτουργίας προκειμένου να επιτευχθεί η μείωση των πολιτικών παρεμβάσεων. Φαίνεται ως στήριξη από τη ΔΟΑ να εκλαμβάνεται περισσότερο η καθοδήγηση σε θέματα στρατηγικής και αποστολής των ΕΟΑ, η οποία να εμπνέει, και λιγότερο τα θέματα οικονομικής φύσεως. Εξάλλου όπως υποστηρίζει η εκπρόσωπος της Σερβίας *«όσο μια ΕΟΑ βρίσκεται και λειτουργεί στα πλαίσια μιας ΕΟΕ δεν υπάρχει πρόβλημα οικονομικής στήριξης, καθώς στις περισσότερες περιπτώσεις χρήματα παρέχονται μέσω της Ολυμπιακής Αλληλεγγύης, μέσω των χορηγών*

αλλά και της ΕΟΕ. Βεβαίως, όπως υποστηρίζει ο κοσμήτορας της ΔΟΑ, κύρια αποστολή της ΔΟΑ είναι να επιμορφώνει τα στελέχη του Ολυμπιακού Κινήματος.

Το τρίτο ζήτημα αφορά στη συνεχή επικοινωνία της ΔΟΑ με τις ΕΟΑ και τη ΔΟΕ. Σύμφωνα με τις απόψεις των εκπροσώπων των ΕΟΑ, η αρωγή και υποστήριξη που η ΔΟΑ θα ήταν χρήσιμο να προσφέρει στις ΕΟΑ, αφορά τη διευθέτηση των σχέσεων μέσω μιας καλύτερης επικοινωνίας ανάμεσα στη ΔΟΑ, τις ΕΟΑ και τη ΔΟΕ. Οι ανάγκες που προβάλλονται είναι οι ΕΟΑ να έχουν πιο συγκεκριμένη αποστολή και αυτό να τους ανατεθεί επίσημα. Συνιστάται επίσης η ΔΟΑ να προσεγγίσει τις ΕΟΕ προκειμένου να προσφέρουν βοήθεια στις ΕΟΑ μέσω της ανεξάρτητης επιτέλεσης του έργου τους. Η ΔΟΕ είναι σημαντικό να βοηθήσει προς αυτή τη κατεύθυνση επιτυγχάνοντας ελεγκτικούς μηχανισμούς ώστε τα χρήματα που δίνονται στις ΕΟΕ για τις ΕΟΑ να αποδίδονται πραγματικά στις ΕΟΑ. Πιο αναλυτικά, η χρηματοδότηση των δραστηριοτήτων των ΕΟΑ πραγματοποιείται μέσω των ΕΟΕ, συγκεκριμένα οι ΕΟΑ που επιζητούν οικονομική ενίσχυση προετοιμάζουν ένα πλάνο με τις απαιτήσεις του έργου το οποίο διαβιβάζουν στην αντίστοιχη ΕΟΕ, στη συνέχεια μέσω διαδικτυακής πλατφόρμας το αίτημα μεταφέρεται στη ΔΟΕ. Όταν η Ολυμπιακή Αλληλεγγύη εγκρίνει το έργο τότε τα χρήματα παραδίδονται στην ΕΟΕ, και οι ΕΟΕ στη συνέχεια χρηματοδοτούν το έργο των ΕΟΑ. Ωστόσο, όπως υποστηρίζουν κάποιοι εκπρόσωποι των ΕΟΑ, ένα ορισμένο ποσό των χρημάτων κρατείται από τη διοίκηση των ΕΟΕ. Η θέση που διατυπώνεται και για την οποία ζητείται η συνδρομή της ΔΟΑ είναι η αποδέσμευση κεφαλαίου και πόρων από τη ΔΟΕ για τα προγράμματα των ΕΟΑ προκειμένου να τους παρέχει τα μέσα για να ασκήσουν τη πολιτική τους. Αυτό μεταφράζεται ως εξασφάλιση ειδικού καθεστώτος και αυτόνομης χρηματοδότησης στις ΕΟΑ έτσι ώστε οι ΕΟΑ να έχουν δικό τους προϋπολογισμό αντί να διαχειρίζεται τα χρήματα η ΕΟΕ. Αξίζει να σημειωθεί ότι ζητήματα αυτόνομης χρηματοδότησης τέθηκαν από εκπροσώπους αναπτυσσόμενων χωρών όπου ενδεχομένως να μην εφαρμόζονται διαφανείς μέθοδοι σε τέτοιου είδους ζητήματα.

Τίθενται ζητήματα ανατροφοδότησης στη ΔΟΑ και απαίτησης για πλήρη αναφορά των δράσεων και του έργου που παράγουν ενώ τίθεται το θέμα του δικαιώματος διοικητικού ελέγχου και εποπτείας των ΕΟΑ από τη ΔΟΑ. Εκφράζεται η επιθυμία να γίνονται συστάσεις στη ΔΟΕ προκειμένου οι ΕΟΕ να βοηθούν στην ανάπτυξη του έργου των ΕΟΑ ή και να βρεθεί ένας τρόπος που θα ενθαρρύνει τις ΕΟΕ να στηρίζουν το έργο και τις δραστηριότητες των ΕΟΑ. Επιζητείται επίσης η συνεχής και τακτική επικοινωνία της ΔΟΑ με τους διευθυντές των ΕΟΑ και από τη πλευρά της ΔΟΑ πλήρης αναφορά των

δραστηριοτήτων που μια ΕΟΑ θα μπορούσε να παραδώσει καθώς και ανταλλαγή γνώσης, πληροφοριών και εμπειριών.

Εκφράζεται η ανάγκη για παροχή γνώσης στις νεοσύστατες ΕΟΑ σχετικά με τις καλύτερες πρακτικές για αποφυγή λαθών, καθώς και προτάσεις από ΕΟΑ με πλούσιο έργο (well-established NOAs), γι' αυτό θεωρούνται αναγκαίοι οι μηχανισμοί για βοήθεια στην επανασύσταση και λειτουργία των δυσλειτουργικών ΕΟΑ. Εκφράζεται τέλος η ανάγκη για καθοδήγηση στην ανάπτυξη καλής συνεργασίας με τις ΕΟΕ προκειμένου να προστεθούν περισσότεροι ενθουσιώδεις υποστηρικτές και μελλοντικοί συνεργάτες των ΕΟΑ. Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, οι απόψεις συγκλίνουν ότι η ΔΟΑ αποτελεί το καλύτερο χώρο για να μοιραστούν τις βέλτιστες πρακτικές. Συνεπώς, αυτό που απουσιάζει από τις ΕΟΑ είναι θέματα που αφορούν τον ευρύτερο χώρο της οργάνωσης και διοίκησης μη κερδοσκοπικών οργανισμών αλλά και ζητήματα που σχετίζονται με τον κατεξοχήν τομέα της εκπαίδευσης. Είναι σημαντικό να επισημανθεί, ένα από τα στοιχεία που κατέδειξε η μελέτη των πρακτικών των συνεδριάσεων της επιτροπής της ΔΟΕ, το οποίο καταγράφηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο. Από το 1994 και μετά, όταν η επιτροπή της ΔΟΑ συγχωνεύθηκε με την επιτροπή για την Ολυμπιακή Παιδεία, υπήρξε μια σταδιακή υποχώρηση της συζήτησης για τα θέματα που αφορούν τις ΕΟΑ, παρόλο, που σύμφωνα με τον Γεωργιάδη, η ΔΟΑ, εντός των επιτροπών της ΔΟΕ, εκπροσωπείται «επαρκώς». Αυτή η σταδιακή υποχώρηση της διεξοδικής συζήτησης για όλα τα θέματα που προέκυπταν στη ΔΟΑ, και πολύ περισσότερο για ζητήματα που αφορούσαν τις υπάρχουσες και «εκκολαπτόμενες» ΕΟΑ, «θυγατρικές» της ΔΟΑ, επιτείνονταν κάθε φορά που η επιτροπή για τη ΔΟΑ άλλαζε όνομα. Εν ολίγοις έχει επέλθει μια συρρίκνωση και εξασθένηση της παρουσίας της ΔΟΑ εντός επιτροπών της ΔΟΕ που λειτουργεί εις βάρος της ΔΟΑ και κατ' επέκταση εις βάρος των ΕΟΑ.

5.1.3 Θεσμικές δεσμεύσεις ΔΟΑ

Η φιλοπρόοδος εκπαιδευτική πορεία που παρουσιάζει η ΔΟΑ, διανύοντας πλέον, το δεύτερο μισό του πρώτου αιώνα που αυτή υπηρετεί το Ολυμπιακό Κίνημα, είναι αναμενόμενο να υπάγεται σε θεσμικές δεσμεύσεις. Οι θεσμικές δεσμεύσεις της ΔΟΑ δεν αφορούν συγκρίσιμα αποτελέσματα ή και προβεβλημένους στρατηγικούς στόχους. Αφορούν κυρίως θεσμοθετημένες δράσεις στις οποίες στόχος είναι η διαρκής βελτίωση, ο εκσυγχρονισμός του τρόπου διεξαγωγής των δράσεων και παράλληλα η εισαγωγή νέων καινοτόμων προγραμμάτων. Ο εκσυγχρονισμός του τρόπου διεξαγωγής των δράσεων δεν αφορά κάποιο είδος εκμοντερνισμού αλλά αντιθέτως φαίνεται ότι η διαφύλαξη της

ταυτότητας των δράσεων αυτών αποτελεί κύριο μέλημα της ΔΟΑ. Ο εκσυγχρονισμός αποσκοπεί στους τρόπους με τους οποίους οι δράσεις της ΔΟΑ θα προσεγγίζουν τους νέους και θα γίνονται αντιληπτοί από αυτούς. Και αυτό διότι το επιθυμητό είναι οι συγκεκριμένες δράσεις να καθίστανται αποδοτικοί και ωφέλιμοι για το όραμα των οργανισμών που συνθέτουν τον αναγνωρισμένο χώρο της θεσμικής ζωής της ΔΟΑ, με κυρίαρχο τη ΔΟΕ, και επομένως να υπηρετούν το Ολυμπιακό Κίνημα. Οι θεσμικές δεσμεύσεις της ΔΟΑ συνδέονται με την προσέγγιση που προσδίδει η ΔΟΕ στη ΔΟΑ μέσω του Ολυμπιακού Χάρτη. Επιπλέον οι θεσμικές δεσμεύσεις της ΔΟΑ λόγω του Ολυμπιακού Χάρτη επιβάλλουν την ουσιαστική ενασχόληση με το έργο των ΕΟΑ που αποτελούν σύμφωνα με το Γεωργιάδη (2011) «εκπαιδευτικούς βραχίονες» της ΔΟΑ. Αυτό διότι το έργο των ΕΟΑ αποκτά βαρύτητα για τη ΔΟΕ όπως αποδεικνύει η αναφορά σε αυτές στον Ολυμπιακό Χάρτη. Εν κατακλείδι οι θεσμικές δεσμεύσεις της ΔΟΑ εκπληρώνονται στην πράξη με την αδιάληπτη συνεισφορά στις εκπαιδευτικές υποχρεώσεις της ΔΟΕ. Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο αυτής της διατριβής, μια προσεκτική μελέτη της πορείας της ΔΟΑ τα τελευταία 60 χρόνια, στοιχειοθετεί την αργή αλλά σταθερή, ουσιαστική, αθόρυβη και μη κραυγαλέα εξέλιξή της. Η πορεία αυτή και η εκπαιδευτική της συνεισφορά αναγνωρίζεται από τη ΔΟΕ, δηλαδή, το κυρίαρχο οργανισμό του θεσμικού της περιβάλλοντος.

5.1.4 Σημεία που χρήζουν επιμέλειας από τη ΔΟΑ

Εστιάζοντας καθαρά στους χειρισμούς της ΔΟΑ εντός του περιβάλλοντος των ΕΟΑ προέκυψαν σημαντικά ζητήματα. Ένα ζήτημα ουσιαστικής σημασίας είναι η δημιουργία από τη ΔΟΑ ενός στρατηγικού χάρτη ανάπτυξης των ΕΟΑ που θα αποτυπώνει τη μακροπρόθεσμη κατεύθυνση των ΕΟΑ. Απαιτείται ένα προσεκτικά δομημένο πλαίσιο το οποίο θα προβάλλει (α) συγκεκριμένους στόχους όσον αφορά το έργο που θα αναμένεται να παράγουν, (β) δικαιώματα αλλά και υποχρεώσεις απέναντι στους φορείς του θεσμικού τους περιβάλλοντος (ΕΟΕ, ΔΟΕ, ΔΟΑ), και (γ) κριτήρια βάσει των οποίων θα επιλέγονται αυτοί που πρόκειται να ηγηθούν των ΕΟΑ. Τα οργανωσιακά δίκτυα σε επίπεδο ηπείρων ή σε επίπεδο κοινής γλώσσας και πολιτισμικού υποβάθρου που έχουν αναπτυχθεί θα μπορούσαν να συμβάλλουν προς αυτή τη κατεύθυνση.

Λόγω του διεθνούς κοινού στο οποίο απευθύνεται η ΔΟΑ είναι σημαντική η ενίσχυση της επικοινωνίας με τους εκπροσώπους των ΕΟΑ, κάτι το οποίο φάνηκε να επιθυμούν οι εκπρόσωποι των ΕΟΑ που έλαβαν μέρος στην έρευνα. Η επικοινωνία με τις ΕΟΑ περιορίζεται και εξαντλείται στις οργανωτικές ανάγκες της ετήσιας συνόδου της

ΔΟΑ. Μια προσπάθεια από τη πλευρά της ΔΟΑ ως προς τη κατεύθυνση της κοινοποίησης και προώθησης του έργου των ΕΟΑ, είναι η εξαμηνιαία έκδοση του περιοδικού της ΔΟΑ που ξεκίνησε το 2012. Απουσιάζει ωστόσο από τη πλευρά της ΔΟΑ, ένας συστηματοποιημένος τρόπος συμβουλευτικής προς τις ΕΟΑ για θέματα που αφορούν τα προβλήματα που πιθανό αντιμετωπίζουν αλλά και σαφείς οδηγίες για την έναρξη μίας νέας ΕΟΑ (οργάνωση, αποστολή, τρόπος λειτουργίας, προτεινόμενα προγράμματα κ.ά.). Επίσης, δεν υπάρχει κάποιο υπόδειγμα για τη σύσταση καταστατικού στις ΕΟΑ όπου το ζητούν. Αντί αυτού (δηλ. καταστατικού υποδείγματος) η ΔΟΑ αποστέλλει στις ΕΟΑ αντίγραφο του Κανονισμού οργάνωσης και λειτουργίας της ΔΟΑ βάσει του Προεδρικού Διατάγματος υπ' αριθ. 302 το οποίο δημοσιεύτηκε στο ΦΕΚ το 2003. Θα μπορούσε βέβαια κάποιος να υποστηρίξει ότι αυτό είναι καλό, γιατί με αυτό το τρόπο η ΔΟΑ παρέχει στις ΕΟΑ χώρο αυτόνομης δράσης. Η κριτική στους χειρισμούς της ΔΟΑ έναντι των ΕΟΑ ίσως να φανερώνει ότι βρήκε τη ΔΟΑ απροετοίμαστη να ανταποκριθεί στις ανάγκες που προέβλεπαν λόγω του κύματος των ΕΟΑ που εμφανίστηκαν. Εξάλλου το δίκτυο των ΕΟΑ είναι τόσο ετερόκλητο ώστε δεν είναι εφικτές ενέργειες που θα ανταποκρίνονται στις ανάγκες όλων των ΕΟΑ. Επιπλέον η ΔΟΑ έχει περιορισμούς και όσον αφορά τους δικούς της οικονομικούς πόρους αλλά και το ανθρώπινο δυναμικό της. Παρά ταύτα δε πρέπει σε καμία περίπτωση να υποβαθμίζεται η σπουδαία δουλειά που έγινε και γίνεται στη ΔΟΑ, η οποία και συνέβαλε στην ίδρυση των 149 ΕΟΑ. Ωστόσο, κρίνεται αναγκαίο, η ΔΟΑ, στα πλαίσια των δραστηριοτήτων της να αντιμετωπίζει το κλάδο των ΕΟΑ με διαφορετικό τρόπο. Με βάση τα δεδομένα της παρούσας διατριβής φαίνεται ρεαλιστικό να ξεκινήσει μια συζήτηση για τη δημιουργία ενός ξεχωριστού τμήματος για τις ΕΟΑ εντός της ΔΟΑ. Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, η ενασχόληση με τις ΕΟΑ δε θα πρέπει να εξαντλείται στις ετήσιες ανάγκες της συνόδου των ΕΟΑ. Δε καθίσταται παραγωγικό οι ΕΟΑ να αντιμετωπίζονται από τη ΔΟΑ ως μια ακόμη διεθνή σύνοδο, όπως αυτή των νέων μετεχόντων ή τη σύνοδο των εκπαιδευτικών. Οι ΕΟΑ είναι δημιούργημα της ΔΟΑ, αποτελούν την υπαρκτή και αδιαμφισβήτητη συνεισφορά της ΔΟΑ στο Ολυμπιακό Κίνημα και χρήζουν ιδιαίτερης αντιμετώπισης. Μια στροφή προς τη κατεύθυνση, της δημιουργίας ενός τμήματος αποκλειστικά για τις ΕΟΑ (εντός της ΔΟΑ), θα αποτελούσε μια επιβράβευση στις ΕΟΑ για το έργο που επιδεικνύουν πολλές φορές κάτω από στρεβλώσεις και σε αντίξοες συνθήκες. Η δημιουργία ενός τμήματος αποκλειστικά για τις ΕΟΑ ως αποστολή θα είχε τη πλήρη γνώση για το έργο της κάθε ΕΟΑ ανά πάσα στιγμή. Η γνώση θα μοιράζεται με τις υπόλοιπες ΕΟΑ αλλά και τη ΔΟΕ. Έτσι το έργο των ΕΟΑ θα γίνεται ανταποδοτικό για τις ΕΟΑ από την άποψη της

προβολής, ενώ όταν θα υπάρχουν προβλήματα και εμπόδια αυτά θα αναδεικνύονται ώστε (α) να βρίσκονται λύσεις και (β) να αποτελούν παράδειγμα για τις υπόλοιπες ΕΟΑ. Το τμήμα θα μπορούσε να συμβάλλει ως πηγή παροχής γνώσης και προώθησης εκπαιδευμένου (μέσα από τους κόλπους της ΔΟΑ) ανθρώπινου δυναμικού, στην υπηρεσία των ΕΟΑ. Θα μπορούσε μέσα από την αξιολόγηση του έργου των ΕΟΑ να επιβραβεύει την αριστεία μεταξύ αυτών με κριτήρια που θα λαμβάνουν υπόψη το οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον, που όπως προαναφέρθηκε είναι ετερόκλητο. Ένα επιπλέον ζήτημα που ενισχύει την πρόταση για δημιουργία τμήματος για την κάλυψη των πολύμορφων αναγκών των ΕΟΑ είναι η επιβράδυνση στον ρυθμό ίδρυσης νέων ΕΟΑ. Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο ο στόχος της ΔΟΑ από τη δεκαετία του 1980 ήταν η ίδρυση ΕΟΑ σε κάθε χώρα που υπήρχε ΕΟΕ. Ο στόχος αυτός επετεύχθη μόνο εν μέρει. Συγκεκριμένα, τη δεκαετία του 1980 ιδρύθηκε το 28% των υπαρχουσών ΕΟΑ ενώ τη δεκαετία του 1990 όπου ιδρύθηκε το 60% των ΕΟΑ. Τις τελευταίες δύο δεκαετίες λειτουργίας της ΔΟΑ (2000-2019) ιδρύθηκε μόνο το 23% των υπαρχουσών ΕΟΑ, με μόνο 7 ΕΟΑ να έχουν ιδρυθεί από το 2010 μέχρι σήμερα. Με βάσει τα παραπάνω στοιχεία, η δημιουργία του ξεχωριστού τμήματος εντός της ΔΟΑ για τις ΕΟΑ που προτάθηκε παραπάνω, θα πρέπει να εστιάσει προς τρεις κατευθύνσεις: (α) την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία των υπαρχουσών ΕΟΑ, (β) την αναζήτηση λύσεων για τις μη λειτουργικές ΕΟΑ, και (γ) την ίδρυση νέων ΕΟΑ μέχρι της επίτευξης του τελικού στόχου, που θα είναι κάθε ΕΟΕ να έχει ΕΟΑ.

Επίσης, όπως φάνηκε, η ΔΟΕ επιζητά η επικοινωνία από τη πλευρά της ΔΟΑ να μη περιορίζεται σε μια απλή ετήσια αναφορά. Όπως έδειξε η έρευνα από το τμήμα Διεθνούς Συνεργασίας και Ανάπτυξης της ΔΟΕ θεωρούν ότι η ΔΟΑ πέρα από το να επικοινωνεί το έργο της, είναι ανάγκη να μοιράζεται τα αποτελέσματα των προσπαθειών της και να αναζητά τη συμβουλή και συνδρομή του συγκεκριμένου τμήματος σε αυτές τις προσπάθειες. Θεωρούν ότι η ΔΟΑ σαν οντότητα έχει περισσότερες δυνατότητες που θα μπορούσαν να διερευνηθούν. Επίσης, αναφορικά με την εργαλειοθήκη του OVEP υποστηρίζεται (το τμήμα Διεθνούς Συνεργασίας και Ανάπτυξης της ΔΟΕ) ότι η ΔΟΑ, επιδεικνύει μια παθητική προσέγγιση έναντι μιας πιο ενεργητικής, με συζήτηση χωρίς ιδιοτέλεια μεταξύ των δύο πλευρών. Από την πλευρά εκπροσώπων της ΔΟΕ που συμμετείχαν στην έρευνα εκφράστηκε η άποψη ότι η ενδυνάμωση του προσωπικού της ΔΟΑ, θα μπορούσε να φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα σε μια κατά τα άλλα αρμονική σχέση.

Τέλος, εντοπίστηκαν κάποιες οργανωτικής φύσης παραλήψεις στη ΔΟΑ, που γίνονται αφορμή για αρνητικά σχόλια. Για παράδειγμα ο νέος κατάλογος ή μητρώο που εκδόθηκε το 2018 σχετικά με τις ΕΟΑ αποτελεί ουσιαστικά μία επανέκδοση του προηγούμενου καταλόγου/μητρώου, αυτό της έκδοσης του 2012, στον οποίο απλώς έχουν διορθωθεί κάποια σοβαρά λάθη και έχουν προστεθεί οι πέντε νέες ΕΟΑ. Δεν συμπεριλαμβάνεται η νεοσύστατη ΕΟΑ του Μπαχρέιν, της οποίας ο εκπρόσωπος συμμετείχε στη σύνοδο των διευθυντών τον Μάιο του 2018 ούτε η ΕΟΑ της Αιθιοπίας της οποίας ο εκπρόσωπος συμμετείχε στην αντίστοιχη σύνοδο το 2014. Επιπλέον δεν έχει ληφθεί καμία μέριμνα για τις ΕΟΑ που «νοσούν», ή που ενδεχομένως έχουν μηδενικό έργο για δέκα και πλέον χρόνια. Μια άλλη βασική αμέλεια είναι η μη τακτική επικαιροποίηση που αφορά τις ΕΟΑ στην ιστοσελίδα της ΔΟΑ, όπως παρατηρήθηκε στη διάρκεια των ετών συγγραφής της παρούσας διατριβής. Η επισήμανση για τις συγκεκριμένες παραλήψεις γίνεται, διότι, είναι εμφανείς στους εκπροσώπους των ΕΟΑ, και κρίνεται, ότι ίσως τέτοιες πρακτικές να εφησυχάζουν κάποιες ΕΟΑ ή και να ενθαρρύνουν το υποτονικό έργο που εμφανίζουν κάποιες άλλες.

5.1.5 Ειδική μέριμνα της ΔΟΑ για τις ΕΟΑ

Η εξασφάλιση ενός συστηματοποιημένου τρόπου καθημερινής ενημέρωσης για το έργο των ΕΟΑ θα συμβάλλει και στο έλεγχο αυτών, όχι από τη σκοπιά της αξιολόγησης και άσκησης κριτικής, αλλά της βοήθειας προς αυτές όταν καθίσταται αναγκαίο, της επιβράβευσης και προβολής του έργου των ΕΟΑ που παρουσιάζουν αξιοσημείωτες δράσεις. Επιπλέον η ΔΟΑ, που σύμφωνα με τις απόψεις των εκπροσώπων των ΕΟΑ αποτελεί το «μητρικό» οργανισμό αυτών, έχει θεσμική αλλά και ηθική υποχρέωση να έχει πλήρως ενημερωμένη βάση δεδομένων. Με τον τρόπο αυτό η ΔΟΑ θα είναι σε θέση (α) να εντείνει τον καθοδηγητικό - ηγετικό ρόλο της έναντι των ΕΟΑ και (β) να ενισχύσει το κύρος και την αξιοπιστία της έναντι της ΔΟΕ που αποτελεί τον επικεφαλής φορέα του θεσμικού της περιβάλλοντος. Η απαιτούμενη συνέπεια στην αντιμετώπιση των ΕΟΑ αποτελεί μέρος των διεργασιών που είναι αναγκαίες προς τη κατεύθυνση της ξεκάθαρης αναγνώρισης και σαφούς στήριξης του έργου αυτών. Η θεσμοθέτηση και νομιμοποίηση του έργου των ΕΟΑ (τέταρτη αρχή της θεσμικής θεωρίας), είναι δυνατό να επιτευχθεί μέσω της επενέργειας της ΔΟΕ με ευκρινή αναφορά των ΕΟΑ στον Ολυμπιακό Χάρτη, η οποία θα υποδηλώνει την σημαντική συνεισφορά του έργου αυτών και της παρουσίας τους για το Ολυμπιακό Κίνημα. Εφόσον επιτευχθεί η θεσμοθέτηση και νομιμοποίηση των ΕΟΑ, είναι δυνατό να πραγματοποιηθεί η μετατόπιση από την ομοιογένεια που

παρουσιάζουν οι ΕΟΑ σήμερα στην οργανωτική και θεσμική αλλαγή (πέμπτη αρχή της θεσμικής θεωρίας). Η μετατόπιση θα αφορά στην εξέλιξη, την προοδευτική βελτίωση και αναβάθμιση του έργου και των υπηρεσιών τόσο σε προγράμματα και δράσεις όσο και σε μια πιο ουσιαστική συνεισφορά στο Ολυμπιακό Κίνημα. Θα είναι δυνατό να διαχειριστούν νέα καινοτόμα προγράμματα και δράσεις.

5.1.6 Επανασύσταση επιτροπής για τη ΔΟΑ

Όπως προαναφέρθηκε, η εμπειριστατωμένη μελέτη των αρχείων της ΔΟΕ και συγκεκριμένα των πρακτικών από τις συνεδριάσεις της επιτροπής της ΔΟΕ έδειξε μια εμφανή αργή, αλλά σταθερή «εξασθένηση» της ΔΟΑ από τους κύκλους των επιτροπών της ΔΟΕ, ήδη από το 1994. Ο Ramsamy, μέλος της ΔΟΕ από το 1995 και μέλος της εκτελεστικής επιτροπής της ΔΟΕ από το 2006, στη συνέντευξη που παραχώρησε δήλωσε ρητά ότι: *«Η ΔΟΑ έχασε την υπεροχή της έπειτα από την ενοποίηση της με την Επιτροπή Πολιτισμού και Ολυμπιακής Εκπαίδευσης. Φέρνοντας μαζί και τις δύο επιτροπές, όλα μπερδεύτηκαν»*. Για την περίπτωση της ενοποίησης με την Επιτροπή Πολιτισμού το 2000, ο Γερμανός ιστορικός του αθλητισμού και για πολλά χρόνια μέλος της Επιτροπής όπου εντάσσεται η ΔΟΑ, καθηγητής Norbert Müller αναφέρει ότι επρόκειτο για μια *«τρομερή κατάσταση (terrible situation)»* όπου σύμφωνα με το Müller αφορούσε απόφαση της ηγεσίας της ΔΟΕ, κατά τη γνώμη του εσφαλμένη. Η καθηγήτρια Maria Bulatona με ειδίκευση στην Ολυμπιακή Παιδεία, συχνή ομιλήτρια στις συνόδους της ΔΟΑ επίσης αναφέρει ότι η πρότερη παρουσία της επιτροπής ήταν πιο *«παραγωγική»*. Ο Sanjaye Gobooodun από την πλευρά των εκπροσώπων των ΕΟΑ, στη συνέντευξη που παραχώρησε, εκφράζει την άποψη ότι η παρουσία της ΔΟΑ στην επιτροπή επιβάλλεται να ενισχυθεί και ότι η ΔΟΑ προκειμένου να εισακουστεί χρειάζεται περισσότερες φωνές. Κρίνει ότι η δουλειά που παράγει η ΔΟΑ είναι τεράστια και ότι με την παρούσα επιτροπή το έργο της ΔΟΑ απαξιώνεται και υποβαθμίζεται. Επίσης, άλλοι εκπρόσωποι ΕΟΑ εξέφρασαν την άποψη της επιπλέον εκπροσώπησης της ΔΟΑ στην επιτροπή, από εκπροσώπους των ΕΟΑ ή από εκπροσώπους των διηπειρωτικών ενώσεων των ΕΟΑ, προκειμένου η παρουσία της ΔΟΑ να είναι πιο συμπαγής και ισχυρή. Κρίνεται αναγκαίο να δοθεί έμφαση στην ανατροπή αυτής της κατάστασης (δηλ. της εξασθένησης της επιτροπής της ΔΟΕ που ανήκει η ΔΟΕ) πριν αυτή παγιωθεί, και ενδεχομένως να χειροτερέψει.

Μια θέση που θα ήταν ουσιώδες να διεκδικήσει η ΔΟΑ από τη ΔΟΕ είναι να ζητηθεί η επανασύσταση της επιτροπής για τη ΔΟΑ. Μια τέτοια διεκδίκηση οφείλει να

στηρίζεται σε σοβαρά επιχειρήματα και η άποψη που αναδεικνύεται μέσα από αυτή τη διατριβή είναι ότι αυτά υπάρχουν.

Συγκεκριμένα:

- Ο αριθμός των ΕΟΑ έχει δεκαπενταπλασιαστεί σε σχέση με τη δεκαετία του 1960
- Η δραστηριότητα της ΔΟΑ έχει πλέον εισέρθει στη τριτοβάθμια εκπαίδευση και έχει επισήμως ενταχθεί στο ακαδημαϊκό περιβάλλον μέσω του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου
- Η λειτουργία της ΔΟΑ στην Αρχαία Ολυμπία, τα τελευταία δέκα χρόνια, ξεπερνά τους οχτώ μήνες ετησίως
- Η προσπάθεια της ΔΟΕ για προώθηση της εκπαιδευτικής διάστασης του Ολυμπισμού και των Ολυμπιακών Αγώνων τα τελευταία χρόνια (π.χ., OVEP, Agenda 2020, Olympic Agenda 2020+5 κ.ά.), απαιτεί τη στήριξη με γενναίες πρωτοβουλίες, ενός εκπαιδευτικού οργανισμού όπως η ΔΟΑ, και όχι τη συρρίκνωσή του.

Τα παραπάνω επιχειρήματα είναι ουσιαστικής σημασίας να ληφθούν υπόψη από την ηγεσία της ΔΟΑ προκειμένου να επιχειρηθεί ένα άνοιγμα προς τη ΔΟΕ για επανασύσταση της επιτροπής, αποκλειστικά για τη ΔΟΑ. Μια τέτοια εξέλιξη θα συνεισφέρει και στην κοινωνική οικοδόμηση του θεσμού των ΕΟΑ μέσω συλλογικής γνωστικής αποδοχής (Porac et al., 1995). Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία (DiMaggio & Powell, 1983, Suchman 1995) η αποδοχή αυτή θα πρέπει να καθοδηγείται από τη νομιμότητα συγκεκριμένων ή έμμεσων πρακτικών ενώ η θεσμοθέτηση των πρακτικών μπορεί να επιχειρηθεί από οργανισμούς που επιθυμούν να αυξηθεί η νομιμότητα δηλαδή τη ΔΟΕ ή/και τη ΔΟΑ.

5.2 Ενδείξεις χρηστής ή μη χρηστής διακυβέρνησης των ΕΟΑ

Ένας από τους στόχους της έρευνας ήταν να συγκεντρωθούν όσο το δυνατό περισσότερα στοιχεία προκειμένου να αποτιμηθεί με αξιοπιστία η εύρυθμη ή μη λειτουργία των ΕΟΑ. Υπήρχαν ενδείξεις για τη μη λειτουργία ενός αριθμού από τις επίσημα καταγεγραμμένες στο μητρώο της ΔΟΑ.

Έχοντας μελετήσει τα πρακτικά της ετήσιας συνόδου των ΕΟΑ από το 2005 (ξεκινά η επίσημη καταγραφή) μέχρι και το 2019, το πρώτο γενικό συμπέρασμα που εξάγεται είναι ότι κατά μέσο όρο μόνο 82 από τις 149 επίσημα καταγεγραμμένες στο μητρώο της ΔΟΑ συμμετέχουν στις εργασίες της ετήσιας Συνόδου της ΔΟΑ. Σε σχέση με την εύρυθμη ή μη λειτουργία των υπαρχουσών ΕΟΑ είναι ότι οι ΕΟΑ σε συνολικό

ποσοστό 31% καθίστανται είτε στο ήμισυ λειτουργικές είτε ενδεχομένως και εκτός λειτουργίας. Πιθανότατα να μην τίθεται θέμα διακυβέρνησης για αυτές ή ότι κατέστησαν ανενεργές ενδεχομένως και λόγω της κακής διακυβέρνησης. Είναι ασφαλώς ενδιαφέρον να αναζητηθούν οι λόγοι που συνέβαλαν σε αυτή την αρνητική εξέλιξη. Τα εν λόγω στοιχεία αποτυπώνονται στους πίνακες 12 και 13 του τέταρτου κεφαλαίου. Από τις 100 ενεργές ΕΟΑ, το ερωτηματολόγιο της έρευνας απαντήθηκε από τους εκπροσώπους 99 εξ αυτών. Από τις 99 ένα ποσοστό της τάξης του 41% δηλαδή 41 ΕΟΑ λειτουργούν με βάση το δικό τους καταστατικό. Είναι μια ενθαρρυντική παράμετρος καθώς αφήνεται να διαφανεί ότι υπάρχουν ΕΟΑ που λειτουργούν με βάση εσωτερικές καταστατικές υποχρεώσεις. Αυτός είναι ένας τρόπος που δύναται να εμποδίσει παρεμβάσεις από την ΕΟΕ, που αποτελεί την κύρια πηγή χρηματοδότησης των ΕΟΑ σε ποσοστό 90,9% ή πολιτικές παρεμβάσεις και παρεμβάσεις από άλλους εμπλεκόμενους φορείς.

Δείγμα χρηστής διακυβέρνησης γίνεται ορατό και για ένα ποσοστό της τάξης του 34,4% των ΕΟΑ οι οποίες στην ετήσια σύνοδο της ΔΟΑ για τις ΕΟΑ, παρουσιάζουν το έργο που διεξήχθη από την εκάστοτε ΕΟΑ στο διάστημα πριν τη σύνοδο ή και για μελλοντικές δράσεις. Αποτελεί εξαιρετικής σημασίας ένδειξη χρηστής διακυβέρνησης, διότι θεωρείται εκούσια λογοδοσία για το έργο που επιτελείται, εφόσον η ΔΟΑ ή η Ολυμπιακή Αλληλεγγύη δεν επιβάλλουν στις ΕΟΑ να λογοδοτήσουν ή να δικαιολογήσουν για τα χρήματα που δόθηκαν σε αυτές μέσω των ΕΟΕ. Βεβαίως, το συγκεκριμένο αποτέλεσμα δείχνει την ανάγκη για ενθάρρυνση προς την ηγεσία των ΕΟΑ να παρουσιάζουν το έργο που επιτελείται ή που δεν επιτελείται εξηγώντας τους λόγους μιας τέτοιου είδους εξέλιξης. Μια άλλη ένδειξη χρηστής διακυβέρνησης για τις ΕΟΑ που εξετάστηκαν, αποτελούν τα μέλη του ΔΣ των ΕΟΑ, τα οποία στην πλειοψηφία τους συμπεριλαμβάνουν πρόσωπα από φορείς που εμπλέκονται με κάποιο τρόπο στο έργο των ΕΟΑ. Τα πρόσωπα αυτά προέρχονται από τους φορείς που αποτελούν τις πηγές χρηματοδότησης των ΕΟΑ κάτι το οποίο είναι λογικό και επιθυμητό να συμβαίνει. Επίσης, στο ΔΣ των ΕΟΑ περιλαμβάνονται πρόσωπα που εμπλέκονται στο έργο των ΕΟΑ μέσω των ειδικών γνώσεων που κατέχουν όπως ακαδημαϊκοί και εκπαιδευτικοί συναφούς αντικείμενου με το έργο των ΕΟΑ. Για ένα ποσοστό της τάξης του 21% στα μέλη του ΔΣ των ΕΟΑ συμπεριλαμβάνονται εκπρόσωποι εθελοντών, μέλη της κυβέρνησης, Ολυμπιονίκες, πρώην αθλητές, εκπρόσωποι αθλητικών ομοσπονδιών ή και σωματείων, δημοσιογράφοι, απλοί πολίτες που με κάποιο τρόπο έχουν συνεισφέρει στο έργο των ΕΟΑ. Αύτη η ευρεία συμπερίληψη στο ΔΣ των ΕΟΑ προσώπων πολυσχιδούς εμπειρίας, εμπεριέχει κάποια από τα οχτώ χαρακτηριστικά χρηστής διακυβέρνησης του

προγράμματος βιώσιμης ανάπτυξης του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών που δημοσιεύτηκε το 1997. Συγκεκριμένα, η διακυβέρνηση στις ΕΟΑ που εξετάστηκαν, είναι συμμετοχική, εφόσον γίνεται προσπάθεια όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και με αυτό τον τρόπο να εκπροσωπούν τα συμφέροντά τους. Αυτό συμβάλλει έτσι ώστε η συμμετοχή να είναι εποικοδομητική. Η χρηστή διακυβέρνηση γίνεται με αυτό τον τρόπο ανταποκριτική με αποτέλεσμα τα θεσμικά όργανα και οι διαδικασίες να προσπαθούν να εξυπηρετήσουν όλους τους ενδιαφερόμενους φορείς. Το 33% των ΕΟΑ συμπεριλαμβάνουν εκπροσώπους των αντίστοιχων ΕΟΕ ως μέλη του ΔΣ αυτών που αποτελεί και το μεγαλύτερο ποσοστό. Αυτό εξυπηρετεί την προσπάθεια για αρμονική συνύπαρξη των ΕΟΑ με τις αντίστοιχες ΕΟΕ και αποτελεί δείγμα προσανατολισμού προς την επίτευξη συναίνεσης, το οποίο επίσης αποτελεί χαρακτηριστικό χρηστής διακυβέρνησης. Στις 99 ΕΟΑ που μελετήθηκαν δείγματα χρηστής διακυβέρνησης ως προς την αποτελεσματικότητα που εμφανίζουν, επέδειξαν κατά προσέγγιση οι μισές από αυτές. Τα θέματα που άπτονται της αποτελεσματικότητας του έργου των ΕΟΑ αφορούν τη πρόοδο που παρουσιάζουν οι ΕΟΑ ως αυτόνομοι οργανισμοί δηλαδή της ύπαρξης (66%) ή της μη ύπαρξης (34%) μόνιμου προσωπικού. Επίσης οι μισές από τις ΕΟΑ που μελετήθηκαν παρουσιάζουν εδραιωμένες συμπράξεις/συνεργασίες, ενώ δράσεις, αποστολές και εκπαιδευτικές παροχές εμφανίζουν κατά προσέγγιση οι μισές ΕΟΑ. Αυτές αφορούν τη δημιουργία βιβλιοθήκης, την έκδοση ενημερωτικού υλικού, τα επικοινωνιακά εργαλεία, την οργάνωση συνεδρίων ή σεμιναρίων (79%), τα σεμινάρια για δασκάλους και εκπαιδευτικά προγράμματα στις Ολυμπιακές Αξίες (59%) πραγματοποιούνται όπως προαναφέρθηκε κατά προσέγγιση από τις μισές ΕΟΑ που συμμετείχαν στην έρευνα.

Αναφορικά με την κοινωνική επίδραση του έργου των ΕΟΑ η πλειοψηφία των ΕΟΑ που μελετήθηκαν σε ποσοστό 91% φάνηκε να οργανώνει εξ' ολοκλήρου κοινωνικές δράσεις αναγκαίες για τη χώρα στην οποία συμμετέχουν. Πέρα από τον εορτασμό της Ολυμπιακής Ημέρας, τις ετήσιες συνόδους, τα ολυμπιακά σεμινάρια, τα προγράμματα ολυμπιακής εκπαίδευσης και τις κατασκηνώσεις νέων, διοργανώνονται και πρωτοβουλίες κοινωνικής ευθύνης με τη συμμετοχή των πολιτών. Οι αξιοσημείωτες πρωτοβουλίες κοινωνικής ευθύνης αφορούν περιβαλλοντικές δράσεις (δενδροφυτεύσεις, καθαρισμούς χώρων πρασίνου και παράκτιων περιοχών) εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες (συντήρηση αρχείων αλλά και πρόγραμμα της προφορικής κληρονομιάς (δηλ. μαρτυριών) από τις ομοσπονδίες και τους πρωταγωνιστές του αθλητισμού, πρωτοβουλίες συμφιλίωσης σε χώρες με εμφύλιες ή άλλες πολεμικές συρράξεις, εθελοντικές δράσεις βοήθειας και

στήριξης σε περιπτώσεις όπου έχουν σημειωθεί περιβαλλοντικές καταστροφές (σεισμοί, τσουνάμι κτλ.), συνεργασία με φορείς σε χώρες με προβλήματα εσωτερικής ασφάλειας (με την αστυνομία στην Ουγκάντα), προγράμματα μέσω εφαρμογών νέας τεχνολογίας για παρακίνηση στην ενασχόληση με τον αθλητισμό, πρωτοβουλίες προστασίας ανήλικων παιδιών, προγράμματα για τον αθλητισμό και την ειρήνη, προγράμματα για τις γυναίκες και επαγγελματικού προσανατολισμού των αθλητών μετά την ενεργό δράση, πρωτοβουλίες για την αποφυγή του εθισμού σε ναρκωτικές ουσίες, διαγωνισμούς τέχνης, πρωτοβουλίες διαφύλαξης της πολιτιστικής κληρονομιάς κτλ.

Η κατά προσέγγιση αποτελεσματικότητα που είναι εμφανής για τις μισές ΕΟΑ που έλαβαν μέρος στην έρευνα είναι πιθανό να οφείλεται στο γεγονός ότι η σύσταση καταστατικού έχει προσφέρει την ελευθερία δράσης που (α) προτρέπει τις ΕΟΑ να αναλάβουν πρωτοβουλίες αναζήτησης χορηγών και οικονομικών υποστηρικτών και (β) ωθεί τις ΕΟΑ στην λήψη αποφάσεων με βάση την επιτέλεση της αποστολής τους. Αυτά έχουν ως συνέπεια την άμεση και συνεπώς αποτελεσματικότερη εποπτεία των ΕΟΑ, την ευελιξία της διοίκησης στη λήψη αποφάσεων, την οικονομία των δαπανών λειτουργίας ενώ γίνεται και ανταποδοτική για τους διοικούντες, από την άποψη της ικανοποίησης για το έργο που επιτελείται. Πρέπει να τονιστεί ότι η πρωτοβουλία που έχει αναλάβει το 41% των ΕΟΑ που μελετήθηκαν για τη σύσταση καταστατικού ίσως να φανερώνει τη σοβαρότητα και συνέπεια με την οποία αντιμετωπίζεται η αποστολή μιας ΕΟΑ από τη πλευρά της διοίκησης αυτής.

Ένας βασικός παράγοντας που καθιστά κάποιες ΕΟΑ πολύ παραγωγικές και αποτελεσματικές στο έργο τους σε σύγκριση με κάποιες άλλες, είναι πιθανό να οφείλεται και στα διαφορετικά νομικά συστήματα δηλαδή στην έλλειψη εναρμόνισης της νομοθεσίας για όλα τα κράτη. Η μη εναρμόνιση των νομοθεσιών για όλα τα κράτη επιτείνεται, όταν ληφθεί υπόψη η έλλειψη σαφών κανόνων δράσης. Η διαφαινόμενη μικρή πρόοδος που εμφανίζει ένα μεγάλο ποσοστό των ΕΟΑ που εξετάστηκαν στην υιοθέτηση και εφαρμογή των χαρακτηριστικών χρηστής διακυβέρνησης, αξιώνει προσοχής ή περαιτέρω ερευνητικής διεξόδου προκειμένου να αναζητηθούν τα μέσα εκείνα, που δύναται να ενισχύσουν τις συγκεκριμένες ΕΟΑ να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα τη παραγωγικότητα και να αναβαθμίσουν τη ποιότητα των κανονιστικών τους ρυθμίσεων. Η εφαρμογή των εργαλείων εκείνων που θα μπορούσαν να συμβάλλουν στον εξορθολογισμό των διαδικασιών, στην αύξηση της λογοδοσίας της διοίκησης και στον έλεγχο της διαφθοράς, είναι ανάγκη να αποτελέσει προτεραιότητα για τις ΕΟΑ και αναλύονται αμέσως παρακάτω.

5.2.1 Τακτικές υιοθέτησης χρηστής διακυβέρνησης

Όπως προαναφέρθηκε το 69% των υπαρχουσών ΕΟΑ εμφανίζει ενεργό παρουσία και τακτική συμμετοχή στην ετήσια σύνοδο της ΔΟΑ στην Ολυμπία. Το υπόλοιπο 31% των ΕΟΑ καθίστανται είτε στο ήμισυ λειτουργικές (21%) είτε και πιθανότατα εκτός λειτουργίας (10%). Ζητήματα κακής διακυβέρνησης πιθανότατα να κατέστησαν προβληματική τη λειτουργία 31 ΕΟΑ ενώ για τις υπόλοιπες 14 ίσως να μην τίθεται καθόλου θέμα διακυβέρνησης εφόσον δε παρουσιάζουν κανένα έργο για 14 και πλέον χρόνια. Εστιάζοντας στις δυσκολίες και τα εμπόδια που εμφανίζουν οι δραστήριες ΕΟΑ θα γίνει μια προσπάθεια να διατυπωθούν προτάσεις για την ενδυνάμωση της λειτουργίας τους. Είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι μεταξύ του 69% των ΕΟΑ που εμφανίζουν ενεργή παρουσία και αξιόλογες δράσεις εντοπίστηκαν διαφορές όσον αφορά τόσο τον αριθμό, όσο και τη ποιότητα των παρεχόμενων δράσεων.

Στο σημείο αυτό περιγράφονται οι τρόποι και οι τακτικές ανάκαμψης και προόδου, ως προς τη κατεύθυνση της παρουσίας χρηστής διακυβέρνησης στις ΕΟΑ. Βασική τακτική ως προς την εμπέδωση των αρχών της χρηστής διακυβέρνησης θα μπορούσε να αποτελέσει μια ετήσια έκθεση αναφοράς των ΕΟΑ στη ΔΟΑ, την οποία θα συνυπογράφουν οι αντίστοιχες ΕΟΕ, και η οποία τελικό αποδέκτη θα έχει τη ΔΟΕ και πιο συγκεκριμένα την Ολυμπιακή Αλληλεγγύη. Ενέργειες όπως η ετήσια αναφορά είναι δυνατό να ενισχύσει την επικοινωνιακή σχέση ανάμεσα στις ΕΟΑ και τη ΔΟΑ, κάτι που όπως φάνηκε αποτελεί και βασική προαίρεση των ΕΟΑ. Με αυτόν τον τρόπο εξασφαλίζονται δύο από τα χαρακτηριστικά της χρηστής διακυβέρνησης. Το πρώτο αφορά στη διαφάνεια που απαιτεί στις διαδικασίες και πληροφορίες να έχουν άμεση πρόσβαση οι εμπλεκόμενοι φορείς, για την κατανόησή τους και την παρακολούθησή τους. Αποτελεί δε, ένα τρόπο διασφάλισης της λογοδοσίας (accountability) που αναφέρει ότι οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων στους οργανισμούς οφείλουν να είναι υπόλογοι στο κοινό καθώς και στους θεσμικούς φορείς. Η αναφορά από τη πλευρά των άμεσα εμπλεκόμενων φορέων θα αποτελεί ένα τρόπο «ελέγχου» των δραστηριοτήτων των ΕΟΑ όσον αφορά τη διαφάνεια που όπως προαναφέρθηκε είναι επίσης χαρακτηριστικό χρηστής διακυβέρνησης. Ένας άλλος τρόπος προς τη κατεύθυνση της διασφάλισης της διαφάνειας είναι η ηλεκτρονική καταγραφή και η ετήσια δημοσίευση του έργου που επιτελείται, με αναφορά στους φορείς και το ρόλο που αυτοί διαδραματίζουν, καθώς και στα μέσα που χρησιμοποιήθηκαν.

Η ετήσια σύνοδος των εκπροσώπων ΕΟΑ στην Αρχαία Ολυμπία αποτελεί μια ευκαιρία για ουσιαστικό άνοιγμα όλων των θεμάτων που πρέπει να επιλυθούν. Η

Ολυμπιακή Αλληλεγγύη ως βασικός φορέας χρηματοδότησης και αναφοράς των ΕΟΑ, μέσω των ΕΟΕ, οφείλει να αναζητήσει καλύτερα πρότυπα διακυβέρνησης για τις ΕΟΑ που βρίσκονται σε λειτουργία. Η Ολυμπιακή Αλληλεγγύη ενδείκνυται να λειτουργήσει αρχικά ως ρυθμιστικός παράγοντας στη σχέση ΕΟΕ – ΕΟΑ και να συμβάλλει μέσω κανόνων σε μια σταθερή και αρμονική συνεργασία μεταξύ τους. Προκειμένου το έργο των ΕΟΑ να εξελιχθεί και να εδραιωθεί προς όφελος της ΔΟΕ και του Ολυμπιακού Κινήματος, είναι αναγκαία η επιβολή δεικτών απόδοσης και αυτό διότι στη παρούσα έρευνα καταδεικνύεται ότι η παρότρυνση και η απλή αναφορά στις ΕΟΑ στον Ολυμπιακό Χάρτη δεν είναι αρκετή. Το παραπάνω συμπέρασμα βρίσκεται σε συμφωνία με τη διαπίστωση του Chappelet (2018, σ.725-226) για τη διακυβέρνηση των αθλητικών οργανισμών όπου υποστηρίζει ότι *«...είναι πλέον αποδεκτό ότι η θέσπιση αρχών ή κατευθυντήριων γραμμών είναι ανεπαρκής χωρίς μια αποτελεσματική μέθοδο αξιολόγησης της διακυβέρνησης μεμονωμένα των αθλητικών οργανισμών»*.

Μια ευκαιρία για ανάκαμψη και βελτίωση του τρόπου διακυβέρνησης των ΕΟΑ αποτελεί η προσπάθεια για προώθηση της δεοντολογίας και της χρηστής διακυβέρνησης στο αθλητικό κίνημα που προσπαθεί να συμπεριλάβει στους κόλπους η εκτελεστική επιτροπή της ΔΟΕ. Συγκεκριμένα, τον Δεκέμβριο του 2018 ολοκληρώθηκε μια σειρά διακυβερνητικών μεταρρυθμίσεων εντός της ΔΟΕ με περαιτέρω δέσμευση της ΔΟΕ να αποτελεί ένα ισχυρό οργανισμό που θα στηρίζεται στις αξίες που πρεσβεύει, με ηγετικό ρόλο στον τομέα του αθλητισμού, και στόχο να αποτελέσει πρότυπο ποιότητας διακυβέρνησης. Οι ρυθμιστικοί αθλητικοί οργανισμοί που δημιουργήθηκαν μέσω της ΔΟΕ όπως το Διεθνές Αθλητικό Δικαστήριο (1983) και η WADA (1999) αποτελούν πρωτοβουλίες εδραίωσης της προσπάθειας για χρηστή διακυβέρνηση. Βεβαίως, το Διεθνές Συμβούλιο για τη δεικνυσία στον Αθλητισμό είναι δείγμα των δυσκολιών στην εφαρμογή των αρχών της χρηστής διακυβέρνησης (σκάνδαλα, χρηματισμός στελεχών).

Αναμφισβήτητα πιθανή πίεση στις ΕΟΑ για την υιοθέτηση δεοντολογικής συμπεριφοράς σε θέματα διακυβέρνησης είναι δυνατό να προέλθει από παράγοντες εσωτερικής αλλαγής και εμπλεκόμενους φορείς που επιδιώκουν καλύτερη απόδοση και αυξημένη υπευθυνότητα όπως χορηγούς, οικονομικούς υποστηρικτές, εθελοντές, ΜΜΕ, πανεπιστήμια και άλλους εκπαιδευτικούς συνεργάτες. Επιπλέον η διακυβέρνηση πρέπει να παρακολουθείται με την πάροδο του χρόνου προκειμένου να διαπιστωθεί εάν βελτιώνεται. Ο στόχος σύμφωνα με τον Chappelet (2018, σ.727) πρέπει να είναι η εξασφάλιση *«καλύτερης διακυβέρνησης»* σε κάθε οργανισμό αντί για τη *«χρηστή διακυβέρνηση»* που όπως ο ίδιος υποστηρίζει *«τόσο συχνά αναφέρεται στη βιβλιογραφία*

από την πρώτη διάδοση του όρου από την Παγκόσμια Τράπεζα». Στη περίπτωση των ΕΟΑ θα πρέπει να δοθεί έμφαση στη βελτίωση της αποδοτικής λειτουργίας τους και όχι στην παραγωγή ασαφούς κατάταξης βασισμένης σε συγκρίσεις. Όπως έχει επανειλημμένα τονιστεί για τις ΕΟΑ, πρόκειται για πολύ διαφορετικούς και κατά συνέπεια θεμελιωδώς ασύγκριτους μεταξύ τους, οργανισμούς.

Αναφορικά με τη προβληματική έως και μηδαμινή λειτουργία των ΕΟΑ δηλαδή στο 31% αυτών είναι πιθανό να οφείλεται σε λόγους κακής διακυβέρνησης. Οι Hoyer και Cuskelly (2007) ως λόγους κακής διακυβέρνησης, απαριθμούν την αυθαίρετη χάραξη πολιτικής, την απρόσφορη γραφειοκρατία, τα μη επιβληθέντα ή άδικα νομικά συστήματα, τη κατάχρηση της εκτελεστικής εξουσίας, την κοινωνία των πολιτών που δεν εμπλέκεται στη δημόσια ζωή και θέματα εκτεταμένης διαφθοράς. Πρόκειται για ένα σοβαρό ζήτημα που είναι αναγκαίο να τεθεί από τη ΔΟΑ ως θέμα άμεσης δράσης, εφόσον όπως έχει αναφερθεί η ΔΟΑ αποτελεί κατά κάποιο τρόπο μητρικό οργανισμό για τις ΕΟΑ και ενδεχομένως, έχει την ευθύνη για αυτές. Περισσότερο για ηθικούς λόγους και λόγους υπευθυνότητας από την πλευρά της η ΔΟΑ, οφείλει να ενεργήσει διότι δεκατέσσερις ΕΟΑ για 14 και πλέον χρόνια δε παρουσιάζουν απολύτως καμία δραστηριότητα. Η ίδρυση ΕΟΑ που τόσο πολύ προωθήθηκε και έλαβε μέρος στο τέλος της δεκαετίας του 1980, τη δεκαετία του 1990 και τα πρώτα χρόνια της δεύτερης χιλιετηρίδας ήταν ο αρχικός στόχος. Φαίνεται όμως ότι αυτό που περισσότερο από όλα χρειάζεται πλέον να γίνει, είναι μέριμνα και καθοδήγηση έτσι ώστε (α) να παράγουν έργο και (β) το έργο που θα παράγουν να είναι ωφέλιμο. Ο πρόεδρος και ο κοσμήτορας της ΔΟΑ είναι αναγκαίο να θέσουν το θέμα εντός της Εφορείας της ΔΟΑ, προκειμένου να συμφωνηθεί η ανάγκη σοβαρής ενασχόλησης με το ζήτημα. Κρίνεται ορθό, να οριστεί ομάδα εργασίας που θα αναλάβει την εκπόνηση σχεδίου δράσης προκειμένου να αντιμετωπιστεί το ζήτημα των μη λειτουργικών ΕΟΑ. Ως πρώτη δράση ενδείκνυται, η ορθή λογική, που είναι η επικοινωνία με τις ΕΟΑ ή τις αντίστοιχες ΕΟΕ προκειμένου να επιβεβαιωθεί η λειτουργία ή μη των συγκεκριμένων ΕΟΑ. Παράλληλα επιβάλλεται η καταγραφή των βασικών προβλημάτων που αντιμετωπίζουν και κυρίως των προβλημάτων που δε σχετίζονται με οικονομικής φύσης ζητήματα. Εφόσον η ομάδα εργασίας εντοπίσει τα προβλήματα, το επόμενο στάδιο θα είναι η συζήτηση με τους εμπλεκόμενους φορείς. Είναι ενδιαφέρον μελλοντική έρευνα να εστιάσει στο 31% αυτών των ΕΟΑ, που καταγράφονται και ονομαστικά προκειμένου να εντοπιστούν τα ακριβή αίτια δυσλειτουργίας.

Συνοψίζοντας οι ευκαιρίες/δυνατότητες ανάκαμψης ως προς την υιοθέτηση χρηστής διακυβέρνησης περιλαμβάνουν:

- Ετήσια έκθεση αναφοράς των ΕΟΑ που θα συνυπογράφουν οι ΕΟΕ με τελικό αποδέκτη την ΟΑ.
- Την ΟΑ ως ρυθμιστικό παράγοντα στη σχέση ΕΟΕ – ΕΟΑ.
- Την ηλεκτρονική καταγραφή και ετήσια δημοσίευση του έργου που επιτελείται.
- Την επιβολή δεικτών απόδοσης έργου
- Την επιβολή δεικτών σταδιακής ενσωμάτωσης πρακτικών χρηστής διακυβέρνησης.
- Την πίεση στις ΕΟΑ για δεοντολογική συμπεριφορά.
- Υποστήριξη των ΕΟΑ με περιστασιακή δράση, ώστε να διαμορφώσουν νέα ρεαλιστικά σχέδια δράσης που θα υποστηρίζονται με πόρους.

Συμπερασματικά, είναι ανάγκη να τονιστεί ότι προκειμένου να επέλθει η παραγωγή μιας «προς τα έξω» θετικής εικόνας σύμφωνα με τους Παπαδημητρίου και Αναγνωστόπουλος (2021, σ. 354) αλλά η εστίαση σε «*ουσιαστικές μεταρρυθμίσεις στην ηγεσία, τη δομή και τις πρακτικές διακυβέρνησης*» ώστε να αναπτυχθεί μια θετική κουλτούρα (Pielke et al., 2020).

5.3 Μοντέλο Διακυβέρνησης Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών

Αρχικά, πρέπει με σαφήνεια να επισημανθεί ότι οι ΕΟΑ αποτελούν αμιγώς μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Σχετικά με τη διακυβέρνηση των ΕΟΑ, αυτό που με βεβαιότητα αποδεικνύεται είναι, ότι οι πολιτικές και τα συστήματα διακυβέρνησης που χρησιμοποιούν συνάδουν με ένα μη κερδοσκοπικό μοντέλο διακυβέρνησης. Το συμπέρασμα αυτό δείχνει να επιβεβαιώνει τη θέση των Hoye και Cuskelly (2007) ότι οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί, ενώ θα έπρεπε να διεκπεραιώνουν τις υποθέσεις τους μεθοδικά με αποτελεσματικό και μάλιστα επιχειρηματικό τρόπο, δεν προβαίνουν στην υιοθέτηση του εταιρικού μοντέλου διακυβέρνησης. Για την εξαγωγή ασφαλούς συμπεράσματος σχετικά με το μοντέλο διακυβέρνησης των ΕΟΑ ελήφθησαν υπόψη τα παρακάτω στοιχεία.

- Οι ΕΟΑ χρηματοδοτούνται από τις ΕΟΕ σε ποσοστό 90,9%.
- Το 34% των μελών του ΔΣ των ΕΟΑ που εξετάστηκαν, προέρχονται από τους χώρους των ΕΟΕ.
- Το 66% των ΕΟΑ διαθέτει μόνιμο προσωπικό.
- Μόλις το 41% των ΕΟΑ διαθέτει δικό του καταστατικό ενώ το 59% αυτών κάνει χρήση του καταστατικού των ΕΟΕ.

Με βάση τα παραπάνω στοιχεία, φαίνεται ξεκάθαρα, η σχέση εξάρτησης των ΕΟΑ από τις αντίστοιχες ΕΟΕ σε τρεις βασικούς τομείς: (α) την χρηματοδότηση, (β) το ανθρώπινο

δυναμικό, και (γ) τις πολιτικές και τις διαδικασίες στις οποίες οι ΕΟΑ οφείλουν να προσαρμόζονται και να λειτουργούν. Επιπλέον, λόγω του γεγονότος ότι η λειτουργία της καθεμίας από τις 99 ΕΟΑ που μελετήθηκαν, υφίσταται και υπηρετεί το Ολυμπιακό Κίνημα σε χώρες με ανόμοιο εκπαιδευτικό, κοινωνικό, πολιτιστικό και οικονομικό περιβάλλον, δυσχέρανε τον ακριβή προσδιορισμό του μοντέλου διακυβέρνησης αυτών. Στο πλαίσιο αυτής της ανομοιογένειας του περιβάλλοντος που λειτουργούν οι ΕΟΑ, πρέπει να σημειωθεί ότι στις ΗΠΑ δεν υπάρχει Διοικητικό Συμβούλιο. Το ίδιο συμβαίνει και στην Ολλανδία, όπου οι αξιόλογες δράσεις που λαμβάνουν μέρος εντάσσονται στα πλαίσια του έργου της ΕΟΕ, ενώ ΔΣ δεν υπάρχει ούτε στην ΕΟΑ του Μπαγκλαντές. Τα εμφανή στοιχεία που καταδεικνύει η έρευνα οδηγούν στο συμπέρασμα ότι από τα τρία μοντέλα διακυβέρνησης μη κερδοσκοπικών οργανισμών που αναπτύχθηκαν στην ανασκόπηση βιβλιογραφίας φαίνεται ότι το παραδοσιακό μοντέλο και το μοντέλο της εκτελεστικής εξουσίας είναι τα επικρατέστερα στο τρόπο διακυβέρνησης των ΕΟΑ.

Στη βιβλιογραφική ανασκόπηση που προηγήθηκε αναφέρεται η εξιδανικευμένη θέση που κατέχει το ΔΣ στη λειτουργία των οργανισμών όταν αυτοί υιοθετούν το μοντέλο πολιτικής διακυβέρνησης. Αυτό αποτελεί και τον λόγο απόρριψης του συγκεκριμένου μοντέλου στη λειτουργία των ΕΟΑ. Η εξάρτηση σε θέματα πόρων από τις ΕΟΕ δεν αφήνει περιθώρια για τον καθορισμό της στρατηγικής επιλογής με βάση τα επιθυμητά αποτελέσματα αλλά επικεντρώνεται στα μέσα για την επίτευξή τους. Επίσης, δε τίθεται το θέμα θέσπισης γενικών περιορισμών δράσης του διευθυντή ή προέδρου των ΕΟΑ από το ΔΣ αυτών, όπως επίσης δε τίθεται και θέμα περιορισμού των πρακτικών εργασιών ή των μέσων που χρησιμοποιεί το προσωπικό για την επίτευξη της αποστολής που ενδεχομένως να έχει καθορίσει το συμβούλιο. Ένας ακόμη λόγος για τον οποίο απορρίπτεται το μοντέλο πολιτικής διακυβέρνησης των ΕΟΑ αφορά στο γεγονός ότι στο ΔΣ των ΕΟΑ δεν υπάρχουν καθορισμένα κριτήρια απόδοσης του έργου αυτών που να σχετίζονται με στρατηγικά αποτελέσματα.

Σύμφωνα με τους Παπαδημητρίου και Αναγνωστόπουλο (2021, σ. 107) «*Η ανάπτυξη του μοντέλου διακυβέρνησης είναι μια σύνθετη διαδικασία, η οποία απαιτεί χρόνο και συνεχή προσαρμογή, και μπορεί να διαφέρει από άθλημα σε άθλημα ή/και από τοπικό σε εθνικό αθλητικό οργανισμό.*». Η άποψη που προτείνεται, μέσα σε συγκεκριμένα πλαίσια και με προϋποθέσεις, είναι η εισαγωγή του παραδοσιακού μοντέλου διακυβέρνησης για όλες τις ΕΟΑ. Τα Διοικητικά Συμβούλια των ΕΟΑ είναι χρήσιμο να σχεδιάσουν το μοντέλο διακυβέρνησης με τρόπο που θα προωθεί το όραμα, την αποστολή, τη στρατηγική και τις πολιτικές που καλούνται να ακολουθήσουν οι ΕΟΑ.

Όπως έδειξε η έρευνα, ή έλλειψη στρατηγικής φάνηκε να είναι βασικό μειονέκτημα στη λειτουργία τους, και μάλιστα για κάποιες από αυτές αναδεικνύεται ως θέμα μείζονος σπουδαιότητας, καθοριστικότερης σημασίας ακόμη και από την εύρεση οικονομικών πόρων. Χαρακτηριστικά η πλειοψηφία των εκπροσώπων των ΕΟΑ κρίνει ότι το ιδανικό σενάριο, το οποίο θα βοηθήσει τις ανίσχυρες και νοσούσες ΕΟΑ είναι η επιτροπή της ΔΟΕ να ετοιμάσει τις απαραίτητες κατευθυντήριες γραμμές και τρόπους λειτουργίας των ΕΟΑ. Η έρευνα αναδεικνύει την ανάγκη διενέργειας των παρακάτω δράσεων που προέρχονται από την εφαρμογή των αρχών καλής διακυβέρνησης και που είναι σε θέση να βοηθήσουν τις ΕΟΑ ως προς την υιοθέτηση ενός παραδοσιακού μοντέλου διακυβέρνησης που θα χαρακτηρίζεται από ευελιξία ώστε να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες και βλέψεις των εξωτερικών και εσωτερικών ομάδων λαμβάνοντας υπόψη κυρίως τις ανάγκες των μελών του οργανισμού. Οι δράσεις αυτές θα είναι αποδοτικό και χρήσιμο να σχεδιαστούν και υλοποιηθούν με συνεργασία των κυρίαρχων φορέων στο περιβάλλον των ΕΟΑ, δηλαδή τη ΔΟΕ, ΕΟΕ και ΔΟΑ και θα πρέπει να περιλαμβάνουν: (1) την εκπόνηση στρατηγικού σχεδιασμού 1-5 ετών που θα εμπεριέχει μετρήσιμους δείκτες απόδοσης, (2) το περιθώριο τροποποίησης των καταστατικών προκειμένου να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των κυρίαρχων φορέων αλλά και να συμπεριλαμβάνει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της χώρας στην οποία η εκάστοτε ΕΟΑ δραστηριοποιείται, (3) να ανταποκρίνεται σε θέματα ευθυνών, λογοδοσίας και διαφάνειας, (4) να συγκεκριμενοποιηθούν οι τρόποι εκπόνησης και υλοποίησης εθελοντικών προγραμμάτων. Τα παραπάνω στοιχεία αποτελούν τρόπους για την αποδοτικότητα του μοντέλου διακυβέρνησης που προτείνεται να υιοθετηθεί καθώς σύμφωνα με τους Παπαδημητρίου και Αναγνωστόπουλο (2021, σ. 107) *«Τότε μόνο το μοντέλο διακυβέρνησης δεν θα επιτρέπει στα τρέχοντα και επουσιώδη προβλήματα να παραμερίζουν τα μεγάλα και στρατηγικά θέματα.»*

Ένα τελευταίο σημείο που είναι ανάγκη να επισημανθεί είναι ότι στην περίπτωση των ΕΟΑ ο έλεγχος και η θέσπιση κριτηρίων απόδοσης είναι καλοδεχόμενα μέτρα, όπως έδειξαν οι απαντήσεις στα ερωτηματολόγια των εκπροσώπων των ΕΟΑ. Ωστόσο, δεν είναι σίγουρο πως θα ανταποκριθούν σε ενδεχόμενο κάλεσμα τα στελέχη αυτών και βεβαίως η αντίστοιχη ΕΟΕ. Επίσης, ένα εύλογο ερώτημα που προκύπτει είναι τι ποσοστό των ΕΟΑ μπορεί να είναι έτοιμες να υιοθετήσουν ένα σταθερό τύπο διακυβέρνησης. Καθοριστικός μπορεί να αποδειχθεί ο ρόλος της ΔΟΑ η οποία είναι δυνατό μέσα από την ετήσια σύνοδο των ΕΟΑ να εκπαιδεύσει τους διευθυντές, τα στελέχη των ΕΟΑ και τους

επισήμους των ΕΟΕ για τα οφέλη ενός σταθερού τύπου διακυβέρνησης ο οποίος θα συμπεριλαμβάνει και δείκτες αξιολόγησης.

5.4 Εξάρτηση από τους πόρους και αυτονομία ΕΟΑ

Σε σχέση με τη διακυβέρνηση μη κερδοσκοπικών οργανισμών ο Cornforth (2003) υποστήριξε ότι οι οργανισμοί συνάπτουν μεταξύ τους οργανωτικές σχέσεις, προκειμένου να αποκτήσουν τους πόρους και τις πληροφορίες που χρειάζονται για τη συνεχή ανάπτυξή τους. Ο Cornforth έκρινε επίσης ότι «... η κύρια λειτουργία του διοικητικού συμβουλίου ... είναι να διατηρεί καλές σχέσεις με τους βασικούς εξωτερικούς ενδιαφερόμενους παράγοντες, προκειμένου να εξασφαλιστεί η ροή των πόρων» (σελ.8). Βασικοί πόροι στη λειτουργία μιας ΕΟΑ είναι τα χρήματα, οι εγκαταστάσεις λειτουργίας του οργανισμού, το ανθρώπινο δυναμικό, οι ειδικές γνώσεις που είναι αναγκαίες για τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη των κατάλληλων προγραμμάτων, δηλαδή το εξειδικευμένο προσωπικό, αλλά και για τη γενικότερη επιτέλεση της αποστολής της, τη στήριξη του έργου και της συνεισφοράς της. Ως προς αυτή τη κατεύθυνση δράσης των ΕΟΑ, γίνεται στη συνέχεια μια περιγραφή, (α) των στρατηγικών συμμαχιών και (β) των τακτικών ως προς την επίτευξη της αυτονομίας τους.

5.4.1 Στρατηγικές συμμαχίες

Σε αυτό το σημείο, παρουσιάζονται οι οργανισμοί που ελέγχουν κρίσιμης και αποφασιστικής σημασίας πόρους στο περιβάλλον των ΕΟΑ. Γίνεται αναφορά στη συγκρότηση σχέσεων με άλλους οργανισμούς λόγω της εξάρτησης από τους πόρους. Οι Εθνικές Ολυμπιακές Ακαδημίες εμπίπτουν στη 1^η βασική αρχή της ΘΕΠ σύμφωνα με την οποία «οι οργανισμοί περιορίζονται και εξαρτώνται από άλλους οργανισμούς που ελέγχουν κρίσιμους και αποφασιστικής σημασίας πόρους». Οι κύριοι φορείς που αποτελούν πηγές χρηματοδότησης για μια ΕΟΑ είναι, οι ΕΟΕ σε ποσοστό 90,9%, οι χορηγοί (35,4%), οι κυβερνήσεις των χωρών (18,2%), κάποια εκπαιδευτικά ιδρύματα (10,1%) και άλλοι οικονομικοί υποστηρικτές όπως, ιδιώτες δωρητές, πολιτιστικά ιδρύματα, έσοδα που προκύπτουν από εγγραφή σε μαθήματα, δημοτικά συμβούλια, συνδρομές μελών.

Ιδιαίτερη αναφορά απαιτείται να γίνει στην ΕΟΕ της εκάστοτε χώρας, πρώτον διότι, όπως προαναφέρθηκε, αποτελεί το κύριο οικονομικό υποστηρικτή μιας ΕΟΑ σε ποσοστό 90,9% και δεύτερον διότι το 59% των ΕΟΑ εκτελεί το έργο της υπό τον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας της αντίστοιχης ΕΟΕ. Επιπρόσθετα, οι ΕΟΕ διαθέτουν

μέρος από την εγκατάσταση στην οποία λειτουργούν για αποκλειστική χρήση της αντίστοιχης ΕΟΑ. Επίσης, ένα ποσοστό της τάξης του 34% των ΕΟΑ δε διαθέτει μόνιμο προσωπικό ενώ σε αυτές τις περιπτώσεις οι ΕΟΕ θέτουν στη διάθεση της ΕΟΑ άτομα του έμμισθου προσωπικού της, τα οποία εργάζονται προς όφελος της ΕΟΑ. Επίσης, είναι εξαιρετικά σημαντικό να τονιστεί ότι μια ΕΟΕ αποτελεί ουσιαστικά το συνδετικό κρίκο μιας ΕΟΑ με το Ολυμπιακό Κίνημα. Το γεγονός αυτό θέτει ως ιδιαίτερος και άκρως αποφασιστικής σημασίας τη σχέση μιας ΕΟΑ με την αντίστοιχη ΕΟΕ. Οι ΕΟΑ στην ουσία υπηρετούν την αποστολή της ΔΟΕ και του Ολυμπιακού κινήματος. Ωστόσο, οι ΕΟΑ μόνο μέσα από μια αρμονική σχέση με την ΕΟΕ, που θα συνοδεύεται από σοβαρή δουλειά και αξιοπρεπή παρουσία, θα είναι σε θέση να διεκδικήσουν και να πετύχουν, την επιθυμητή αναγνώριση από τη ΔΟΕ, ως επίσημος εκπαιδευτικός βραχίονας.

Αναμφισβήτητα, η συμβολή των χορηγών στο έργο των ΕΟΑ, όταν αυτοί υφίστανται βεβαίως, είναι αποφασιστικής σημασίας για τη διεκπεραίωση των δράσεων των ΕΟΑ. Χρήζουν της απαραίτητης προσοχής και προβολής, διότι η προώθηση του έργου τους αποτελεί ίσως και το μοναδικό αξιόπιστο για αυτούς κίνητρο ή λόγο στήριξης του έργου των ΕΟΑ. Οι οικονομικοί υποστηρικτές του έργου των ΕΟΑ είτε πρόκειται για φυσικά, είτε πρόκειται για νομικά πρόσωπα, όπως είναι λογικό, αποτελούν καίριας σημασίας παράγοντα στην επιτέλεση της αποστολής τους. Από εκεί και πέρα, ένα ποσοστό της τάξης του 18,2% των ΕΟΑ χρηματοδοτούνται από την αντίστοιχη κυβέρνηση του κράτους. Στη συγκεκριμένη περίπτωση η σχέση αυτή θεωρείται σημαίνουσα, επειδή αναγνωρίζεται ως σημαντικό το έργο που επιτελεί μια ΕΟΑ από την κεντρική κυβέρνηση του κράτους και η ΕΟΑ αποκτά πιο εύκολα πρόσβαση σε υπουργεία (π.χ., παιδείας, πολιτισμού, κ.ά.) και σε φορείς του δημοσίου με συναφείς δράσεις.

Στρατηγικής σημασίας κρίνεται ότι είναι και οι σχέσεις με εθνικές αθλητικές ομοσπονδίες μέσα από σχεδιασμένες δράσεις. Η γνωστοποίηση του έργου των ΕΟΑ στα μέλη των εθνικών ομοσπονδιών και τους αθλητές, καθώς και η εμπλοκή τους στο έργο των ΕΟΑ, είναι σε θέση να συμβάλλει στην ενδυνάμωση του έργου των ΕΟΑ. Αυτό είναι εφικτό να επιτευχθεί αρχικά μέσω της εκπαίδευσης νεαρών αθλητών, με διείσδυση και στα αθλητικά σωματεία, οι οποίοι με τη σειρά τους θα κληθούν να μεταλαμπαδεύσουν τη γνώση που αποκόμισαν. Ενδεχομένως θα ήταν επωφελές τόσο για τις ΕΟΑ όσο και για τους επαγγελματίες αθλητές, η δημιουργία προϋποθέσεων για τους αθλητές προκειμένου να υπηρετήσουν το άθλημά τους μέσω των δράσεων της ΕΟΑ, μετά την απόσυρσή τους από την ενεργό αθλητική δράση. Επίσης η εύρεση σημείου συνάντησης μεταξύ ΕΟΑ – ΕΟ μπορεί να συμβάλλει ώστε οι ειδικές γνώσεις της κάθε πλευράς να διευκολύνουν το

εκπαιδευτικό έργο αμφότερων και να συμβάλλουν στη εδραίωση των Ολυμπιακών αξιών στον χώρο του αθλητισμού. Επιπλέον, η συγκρότηση σχέσεων με αθλητικά σωματεία, με σχολεία, εκπαιδευτικά ιδρύματα, πανεπιστήμια, αλλά και φορείς της τοπικής κοινωνίας (δήμους, περιφέρειες κτλ.) είναι τα σημεία στα οποία στοχεύει και για τα οποία προορίζεται το έργο των ΕΟΑ.

Τέλος, η ΔΟΑ αποτελεί με βεβαιότητα σημείο αναφοράς για τις ΕΟΑ. Η έμπνευση και η δημιουργία των ΕΟΑ ξεκίνησε από τον χώρο της ΔΟΑ, η οποία αποτελεί τον ένθερμο ηθικό υποστηρικτή τους, ενώ τα στελέχη των ΕΟΑ δίνουν μεγάλη σημασία στις κατευθύνσεις που λαμβάνουν από αυτή και αναμένουν με στωικότητα κάθε φορά, σχετικές υποδείξεις. Κατευθύνει τις δράσεις και μεταφέρει τα αποτελέσματα του έργου αυτών στη ΔΟΕ. Η έμπρακτη υποστήριξη και καθοδήγηση της ΔΟΑ στις ΕΟΑ επιβεβαιώνεται μέσω της ετήσιας συνόδου των διευθυντών που πραγματοποιείται και μέσω της οικονομικής ενίσχυσης που λαμβάνεται για τον σκοπό αυτό από την Ολυμπιακή Αλληλεγγύη. Το ερώτημα που εγείρεται είναι κατά πόσο η συνεισφορά της ΔΟΑ είναι πλήρης ή αν υπάρχουν σημεία που χρήζουν προσοχής, κάτι το οποίο θα συζητηθεί στη συνέχεια του κεφαλαίου.

5.4.2 *Επιδίωξη η ανάπτυξη αυτονομίας των ΕΟΑ*

Η λειτουργία των ΕΟΑ εμπίπτει και στη 2^η βασική αρχή της ΘΕΠ σύμφωνα με την οποία «*οι οργανισμοί προκειμένου να διατηρήσουν την αυτονομία τους προσπαθούν να διαχειριστούν τις εξαρτήσεις από εξωτερικές ομάδες*». Η αναζήτηση πόρων και ειδικών γνώσεων γίνεται παράλληλα σε διάφορες κατευθύνσεις προκειμένου οι ΕΟΑ να διατηρήσουν την αυτονομία τους και να ενισχυθεί το κύρος τους για να αποφύγουν τις έντονες εξαρτήσεις από τις ΕΟΕ και τις κυβερνήσεις των κρατών. Σύμφωνα με τους Hillman et al. (2003), «*οι οργανισμοί επιδιώκουν να ενδυναμώσουν την εξουσία που έχουν έναντι των άλλων οργανισμών και να μειώσουν την εξουσία που οι άλλοι ασκούν στους ίδιους*». Μια βασική πρωτοβουλία απεμπλοκής μιας ΕΟΑ από τον πλήρη έλεγχο της αντίστοιχης ΕΟΕ, είναι η δημιουργία ξεχωριστού καταστατικού από αυτό της ΕΟΕ, έτσι ώστε να μην υπόκειται στον ίδιο εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας, κάτι το οποίο δείχνει να ισχύει για το 41% των ΕΟΑ που μελετήθηκαν. Επίσης, για τον ίδιο λόγο η ανεύρεση οικονομικών υποστηρικτών και η προσπάθεια πληροφόρησης γύρω από το γνωστικό αντικείμενο που καλείται να υπηρετήσει, φάνηκε να αποτελεί την κύρια επιδίωξη των ΕΟΑ. Οι ΕΟΑ που έχουν δικό τους καταστατικό, στην πλειοψηφία τους εμφανίζουν έντονη δράση και περισσότερους πόρους. Βεβαίως και πολλές από τις ΕΟΑ που

λειτουργούν με το καταστατικό των ΕΟΕ παρουσιάζουν επίσης αξιόλογο έργο. Προβλήματα εντοπίζονται στις ΕΟΑ που η σχέση με τις αντίστοιχες ΕΟΕ είναι μη αρμονική και σε αυτές τις περιπτώσεις η ύπαρξη καταστατικού είναι πιθανό να εξομαλύνει τη κατάσταση. Δηλαδή, η ύπαρξη καταστατικού μπορεί να εδραιώνει τη παρουσία μιας ΕΟΑ από την άποψη ότι κάποια αλλαγή στα πρόσωπα του ΔΣ των ΕΟΑ ή των ΕΟΕ, δε θα επιφέρει αναστάτωση στον τρόπο λειτουργίας μιας ΕΟΑ. Αυτό σημαίνει ότι νέα πρόσωπα στα ΔΣ μπορεί να αντιλαμβάνονται διαφορετικά τον τρόπο λειτουργίας μιας ΕΟΑ, αλλά η ύπαρξη καταστατικού θα αποτελεί τροχοπέδη στην επιδίωξη ατομικών πρωτοβουλιών όταν αυτές δε συνάδουν με τις αρχές λειτουργίας μιας ΕΟΑ. Η ενδυνάμωση της εξουσίας έναντι άλλων οργανισμών και η μείωση της εξουσίας που οι άλλοι ασκούν στους ίδιους αποτελεί τη βάση της εξάρτησης των πόρων και των δια-οργανωτικών σχέσεων (IOR) σύμφωνα με τους Hillman et al. (2003). Οι προσπάθειες προς αυτή τη κατεύθυνση έχουν οδηγήσει στον σχηματισμό δικτύων για την επιτέλεση της αποστολής των ΕΟΑ, τόσο εντός όσο και εκτός των χωρών μέσα στις οποίες λειτουργούν.

5.4.3 Συγκρότηση δικτύων

Λόγω του ότι οι ΕΟΑ εμφανίζουν όλα τα στοιχεία καθώς και τις δύο βασικές αρχές που αναπτύσσονται στη βιβλιογραφία και αφορούν τη ΘΕΠ, (α) οι οργανισμοί περιορίζονται και εξαρτώνται από άλλους οργανισμούς που ελέγχουν κρίσιμους και αποφασιστικής σημασίας πόρους και (β) οι οργανισμοί προκειμένου να διατηρήσουν την αυτονομία τους προσπαθούν να διαχειριστούν τις εξαρτήσεις από εξωτερικές ομάδες είναι αναμενόμενο να εμφανίζουν και το στάδιο που έπεται της ΘΕΠ και που συνδέεται με αυτή, κάτι το οποίο επίσης υποδεικνύεται στη βιβλιογραφία. Το στάδιο αυτό αφορά στον σχηματισμό δικτύων, που θα διευκολύνουν την επιτέλεση της αποστολής τους και των παρεχόμενων υπηρεσιών από αυτές. Η έρευνα έδειξε ότι ο σχηματισμός δικτύων για τις ΕΟΑ αφορά τόσο εντός της χώρας που η εκάστοτε ΕΟΑ δραστηριοποιείται (εθνικά δίκτυα) όσο και εκτός της χώρας (διεθνή δίκτυα). Παραπάνω, έγινε εκτενής αναφορά στα εθνικά δίκτυα που οι ΕΟΑ αναπτύσσουν. Αυτά αφορούν: (α) τα εσωτερικά (εντός του ΟΚ) εθνικά δίκτυα, δηλαδή, τις αντίστοιχες ΕΟΕ, υπουργεία (κυρίως αθλητισμού, παιδείας & πολιτισμού), εθνικές ομοσπονδίες αθλημάτων, κέντρα ολυμπιακών σπουδών, ολυμπιακά μουσεία και (β) τα εξωτερικά εθνικά δίκτυα, δηλαδή όλες τις λοιπές συνεργασίες, πανεπιστήμια, σχολεία, μουσεία, αθλητικά σωματεία, αθλητικά ινστιτούτα,

μορφωτικά πολιτιστικά ιδρύματα, οργανισμούς κοινής ωφέλειας, εθνικά ιδρύματα ερευνών.

Όσον αφορά τα διεθνή δίκτυα με τα οποία είναι δυνατό να συνδέεται μια ΕΟΑ αυτά αφορούν, ΕΟΑ όμορων κρατών με τις οποίες αναπτύσσονται σχέσεις συνεργασίας και διοργάνωσης κοινών προγραμμάτων. Έχουν δημιουργηθεί ενώσεις ΕΟΑ σε επίπεδο ηπείρου και ενώσεις ΕΟΑ στις οποίες υπάρχει ο σύνδεσμος της κοινής γλώσσας ή και του κοινού πολιτισμικού υποβάθρου. Οι ενώσεις αυτές προάγουν τη συνεργασία μεταξύ των ΕΟΑ, για την ανταλλαγή πληροφοριών, την υιοθέτηση κοινών δράσεων υποστήριξης των πιο αδύναμων ΕΟΑ. Προάγεται η ενδυνάμωση του εκπαιδευτικού έργου και της παρουσίας των ΕΟΑ που συμμετέχουν. Οι ενώσεις αυτές προάγουν το «*η ισχύς εν τη ενώσει*» και επιβεβαιώνει τη θέση της Babiak (2007) ότι οι δια-οργανωτικές σχέσεις αποτελούν προγραμματισμένη δράση στρατηγικής προκειμένου να εξυπηρετηθούν αμοιβαία επωφελείς στόχοι σε ένα τομέα όπου υφίσταται πρόβλημα ή/και δυσκολίες μεταξύ δύο ή περισσότερων οργανισμών. Συνδράμουν ώστε οι ΕΟΑ να αποκτήσουν αναγνώριση, να εδραιωθούν, και να γίνουν σημείο αναφοράς της προσφοράς εκπαιδευτικού έργου, που διαθέτει το Ολυμπιακό Κίνημα. Συγκεκριμένα, όσον αφορά τις δια-οργανωτικές σχέσεις (IOR) των ΕΟΑ και την ανάπτυξη δικτύων αυτές αφορούν (α) τη συγκρότηση συνεργασιών με όμορες χώρες και (β) την ένταξη σε ηπειρωτικές ή και διηπειρωτικές ενώσεις ΕΟΑ [Ένωση Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών της Αφρικής (AANO), Ίβηρο-αμερικανική Ένωση Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών (ΑΡΑΟ στα ισπανικά), Ένωση Γαλλόφωνων Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών, Francophone Association of National Olympic Academies, Ένωση Ευρωπαϊκών Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών (ΕΝΟΑ)]. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της ΕΟΑ του Πουέρτο Ρίκο, ο διευθυντής της οποίας, Pedro Cordona, καταδεικνύει τη σημασία της Ίβηρο-αμερικανικής Ένωσης ΕΟΑ και του προέδρου της Conrado Durandez στη παροχή βοήθειας που προσφέρει παρέχοντας βιβλία, συγγράμματα αλλά και οργανώνοντας συναντήσεις που διευκολύνουν τις ΕΟΑ οι οποίες συμμετέχουν να γνωρίζουν τις εξελίξεις που συντελούνται στον χώρο. Ο Sasa Ceraj, διευθυντής της ΕΟΑ της Κροατίας αναφέρεται στις ηπειρωτικές ενώσεις των ΕΟΑ σημειώνοντας τη σπουδαιότητά τους διότι ενώνουν και διευκολύνουν το έργο των ΕΟΑ που είναι κοντά γεωγραφικά, πολιτισμικά αλλά και σε παρόμοιο οικονομικό περιβάλλον. Έτσι όπως φαίνεται οι ΕΟΑ χρησιμοποιούν τη πρακτική των συνεργασιών και της ανάπτυξης σχέσεων συνεργασίας καθόλου τυχαία αλλά έχοντας συγκεκριμένους στόχους. Αυτό επιβεβαιώνει τη θέση της Babiak (2007, σ.37) ότι τέτοιου είδους σχέσεις «*έχουν καταστεί βασικές αρχές στη*

στρατηγική διαχείριση των οργανισμών, προκειμένου να ανταπεξέρθουν στους μεταβαλλόμενους περιβαλλοντικούς παράγοντες». Αναζητούνται τρόποι για τη σωστή διαχείριση στις σχέσεις με τους άλλους οργανισμούς και άλλες ΕΟΑ για να μην αλλοιωθεί ο ξεχωριστός χαρακτήρας της καθεμίας από αυτές που προέρχεται από το διαφορετικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν και απευθύνονται.

Ανακεφαλαιώνοντας, στην παρούσα έρευνα η χρησιμοποίηση της θεωρίας των σχέσεων ανάμεσα σε οργανισμούς (IOR) συνέβαλε ώστε να ερμηνευτεί η ύπαρξη σχέσεων συνεργασίας ή και αλληλοβοήθειας μεταξύ των ΕΟΑ καθώς και να φανούν τα εν δυνάμει πλεονεκτήματα και οφέλη που είναι σε θέση να καρπωθούν οι ΕΟΑ από τέτοιου είδους συνεργασίες. Διαπιστώθηκε ότι οι ΕΟΑ εμφανίζονται να εμπλέκονται τόσο σε εθνικά (εξωτερικά και εσωτερικά) όσο και σε διεθνή δίκτυα. Επίσης, οι ΕΟΑ εμφανίζουν (α) δυαδικές σχέσεις συνεργασίας (π.χ., Ελλάδα-Κύπρος ή Ουκρανία-Λευκορωσία) και (β) συνεργασίες μεταξύ περισσότερων των δυο κρατών, συνήθως όμορων κρατών (π.χ., χώρες της Καραϊβικής ή χώρες της Βαλτικής) ή και μεγάλα ηπειρωτικά ή και διηπειρωτικά δίκτυα πολλών χωρών (π.χ., Ένωση ΕΟΑ της Αφρικής, Ένωση ΕΟΑ Ιβηρικής χερσονήσου κτλ.) περιπτώσεις που επισημαίνεται από τους Cropper et al. (2008) ότι αφορούν οργανισμούς που συνάπτουν σχέσεις μεταξύ τους. Είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι επιβεβαιώνεται η θέση της Babiak (2007) ότι αυτού του είδους οι συνεργασίες έχουν αμοιβαία επωφελείς στόχους.

Τα οφέλη για τις ΕΟΑ αφορούν:

- i. Στα εθνικά δίκτυα (εσωτερικά και εξωτερικά) αρχικά γίνεται γνωστό το έργο της ΕΟΑ και διεισδύει σε διάφορους χώρους για την επιτέλεση της αποστολής της (σχολεία, πανεπιστήμια, τοπικές κοινωνίες) οι οποίοι χώροι με τη σειρά τους επωφελούνται σε γνώσεις, νέες εμπειρίες αλλά και έργο (π.χ., εκπαίδευση μαθητών, συνδρομή εθελοντών ΕΟΑ για αντιμετώπιση περιβαλλοντικών ζητημάτων). Οι ΕΟΑ προσελκύουν χορηγούς και οικονομικούς υποστηρικτές όπου προφανώς τα οφέλη είναι αμφίδρομα. Με λίγα λόγια, οι ΕΟΑ γίνονται αρωγοί όταν καθίσταται εφικτό, παράγουν κοινωνικό έργο και προάγουν τις Ολυμπιακές Αξίες, ενώ τα οφέλη που οι ΕΟΑ καρπώνονται τις βοηθούν στη συνέχιση του έργου και ενδεχομένως της αναβάθμισης των υπηρεσιών τους.
- ii. Στα διεθνή δίκτυα τα οφέλη που οι ΕΟΑ καρπώνονται από τη συμμετοχή τους σε αυτά, αφορούν κυρίως στο ότι οδηγούν τις ΕΟΑ να πετυχαίνουν μια πιο ολοκληρωμένη και συντονισμένη προσέγγιση σε προγράμματα, δράσεις αλλά

και την εξεύρεση λύσεων σε πιο περίπλοκα ζητήματα. Γίνεται ανταλλαγή απόψεων, δημιουργούνται κοινές ομάδες εργασίας και προγράμματα με εκπροσώπους από τις χώρες συμμετοχής. Δίνονται λύσεις σε προβλήματα αφού λόγω της κοινής γλώσσας ή της κοντινής κουλτούρας των ομάδων καθίσταται δυνατό να αντιμετωπιστούν πιο εύκολα.

Επίσης, είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι οι σχέσεις της ΔΟΑ με τους περιφερειακούς φορείς που σχετίζονται με τις ΕΟΑ, δηλαδή τις ηπειρωτικές ή διηπειρωτικές ενώσεις των ΕΟΑ αποφέρουν αμφίδρομα οφέλη τα οποία προάγουν το έργο των ΕΟΑ και κατ' επέκταση το Ολυμπιακό Κίνημα. Ωστόσο, ο Πρόεδρος της ΔΟΑ εμφανίζεται επιφυλακτικός ως προς τις συγκεκριμένες ενώσεις κρίνοντας τον ρόλο τους ως «ασαφή» θεωρώντας ότι μπορεί να προκαλέσει παρενέργειες στην όλη διαδικασία διακυβέρνησης των ΕΟΑ και στον ρόλο τους στο Ολυμπιακό Κίνημα. Θεωρεί εποικοδομητική τη παρουσία των ενώσεων αυτών, στο πλαίσιο της κατά τόπους συνεργασίας, αν όμως μέσα από τη διαδικασία λειτουργίας των Ενώσεων αυτών επιχειρηθεί έλεγχος και προσπάθεια επιβολής συγκεκριμένης πολιτικής τότε όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο επικεφαλής της ΔΟΑ *«θα πρέπει να είμαστε πολύ προσεκτικοί και να παρέμβουμε, αν φυσικά μας δώσει το δικαίωμα αυτό η ΔΟΕ»*.

5.4.4 Βασικές ανάγκες και προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ΕΟΑ

Η μελέτη της θεωρίας εξάρτησης από τους πόρους βοήθησε ώστε να εντοπιστούν οι βασικές ανάγκες αλλά και τα προβλήματα που οι ΕΟΑ αντιμετωπίζουν. Τα προβλήματα που αναφέρονται αφορούν την έλλειψη οικονομικών πόρων και σταθερής χρηματοδότησης των δράσεων τους, ενώ η χρηματοδότηση που παρέχεται από τη ΔΟΕ, μέσω της Ολυμπιακής Αλληλεγγύης, φθάνει στις ΕΟΑ μέσω των ΕΟΕ. Οι ΕΟΑ αποτελούν τμήμα των ΕΟΕ και έτσι η παρουσία τους δε μπορεί να γίνει συγκεκριμένα, «ορατή και αντιληπτή» αναφέρει μεγάλος αριθμός των εκπροσώπων των ΕΟΑ. Άλλα προβλήματα που αντιμετωπίζουν, σχετίζονται με την έλλειψη ευδιάκριτης δομής του οργανισμού.

Ως ένα από τα βασικότερα προβλήματα στη λειτουργία μιας ΕΟΑ αναδείχθηκε η έλλειψη στρατηγικής και σωστής διακυβέρνησης από την ηγεσία της. Η έρευνα έδειξε τα στελέχη των ΕΟΑ να αναγνωρίζουν την έλλειψη στρατηγικής ως ένα από τα βασικά προβλήματα, με πολλούς από αυτούς να τη θεωρούν πιο σημαντική ακόμη και από την εύρεση οικονομικών πόρων. Αν και θα περίμενε κανείς, ότι οι ιδρυτές και για κάποιο εύλογο διάστημα ηγέτες των ΕΟΑ θα είχαν σχεδιάσει μακροπρόθεσμες κινήσεις για τη

βιώσιμη ανάπτυξη, την αποτελεσματική λειτουργία, τη συνεχή πρόοδο και τη μελλοντική πορεία του οργανισμού, αυτό τελικά δεν αποτελεί τον κανόνα στη διακυβέρνηση των ΕΟΑ. Η ιδιαιτερότητα των ΕΟΑ σε σχέση με άλλους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, ίσως να είναι ότι οι αξίες που διέπουν το Ολυμπιακό Κίνημα πιθανώς και να διαπερνούν το όραμα των ΕΟΑ. Αυτό σημαίνει ότι οι ηγέτες των ΕΟΑ γνωρίζουν που θέλουν να φθάσουν και ότι στόχος θα είναι να υπηρετηθεί το Ολυμπιακό Κίνημα. Όμως για να αντιμετωπιστούν οι προκλήσεις τις οποίες αντιμετωπίζει από πολύ νωρίς μια ΕΟΑ, απαιτείται στρατηγική που θα εξασφαλίσει τη λειτουργία της σε βάθος χρόνου. Ο στρατηγικός σχεδιασμός των μη κερδοσκοπικών οργανισμών περιλαμβάνει μια σειρά από βήματα/στάδια που είναι απαραίτητο να δρομολογηθούν προκειμένου η πορεία του οργανισμού να αποφέρει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα και να καταστεί βιώσιμη. Έτσι και στη περίπτωση των ΕΟΑ, αναφορικά με τη πορεία του οργανισμού είναι αναγκαία η συμπερίληψη ενός πλάνου στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο θα είναι ευρέως αποδεκτό από την ακαδημαϊκή βιβλιογραφία. Το ενδιαφέρον και ενθαρρυντικό είναι ότι από την ανάλυση των ερωτηματολογίων φάνηκε ότι οι εκπρόσωποι των ΕΟΑ αναγνωρίζουν την αξία ύπαρξης ξεκάθαρα στρατηγικού σχεδιασμού βασισμένο στο όραμα της ΕΟΑ.

Επίσης για τη σωστή λειτουργία, των Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών ενδείκνυται η χρησιμοποίηση του κατάλληλου ‘επιχειρηματικού’ μοντέλου λειτουργίας μη κερδοσκοπικών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες και το περιβάλλον της κάθε ΕΟΑ. Στον Πίνακα 15 παρουσιάζονται τρία διαφορετικά υποδείγματα λειτουργίας ΕΟΑ τα οποία ανακύπτουν από τα δεδομένα αυτής της διατριβής και θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν.

Πίνακας 15: Υποδείγματα λειτουργίας Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΕΟΑ			
Μοντέλο Διακυβέρνησης	Μοντέλο λειτουργίας	Χρηματοοικονομική δομή	Πρόγραμμα - δράσεις
<u>Απλό.</u> Ένα Διοικητικό Συμβούλιο με εθελοντικούς εργαζόμενους και έναν ή δύο αμειβόμενους βοηθούς.	Εξειδικευμένο, εθελοντικό προσωπικό, ένα ή δύο άτομα αμειβόμενο προσωπικό, ενοικίαση χώρου για απλό προγραμματισμό.	Απλός λογαριασμός ταμειακών ροών.	Λιτό. Ελάχιστη απαίτηση προσαρμοσμένη στις τοπικές ανάγκες.
<u>Σύνηθες.</u> Ένα Διοικητικό Συμβούλιο και κάποιο αμειβόμενο προσωπικό. Υποστήριξη από επιτροπές που προέρχονται από όλο το αθλητικό δίκτυο.	Πληρωμένο προσωπικό και ένα πιο σύνθετο πρόγραμμα εθελοντικής διαχείρισης. Ένας μικρός αριθμός αφοσιωμένου προσωπικού, μόνιμου μικρού γραφείου και δικτύου εφοδιασμού δευτερευόντων χώρων για πιο περίπλοκο προγραμματισμό.	Πλήρες λογιστικό μοντέλο ταμειακών ροών	Πιο περίπλοκο, με περισσότερες δυνατότητες για τοπικό προγραμματισμό (εκτός από την παροχή της ελάχιστης απαίτησης).
<u>Πολυσύνθετο.</u> Διοικητικό Συμβούλιο, Εκτελεστική Επιτροπή, Ειδικές Επιτροπές και μισθωτό προσωπικό. Ενσωμάτωση με διάφορους πανεπιστημιακούς ειδικούς μέσω Συμφωνιών Συνεργασίας όπου επιμερίζονται οι δαπάνες για προγραμματισμό.	Πλήρως λειτουργική δομή προσωπικού, μόνιμο μεγαλύτερο γραφείο ικανό να φιλοξενήσει εκδηλώσεις, σύνθετο προγραμματισμό, έρευνα, εκπαιδευτικές δραστηριότητες σε επίπεδο Υπουργείου Παιδείας.	Σύνθετο λογιστικό μοντέλο ταμειακών ροών με δημιουργία εσόδων. Προστασία από χρηματοοικονομικούς κινδύνους	Σύνθετο σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο, π.χ. μπορεί να ξεκινήσει σημαντικές πρωτοβουλίες με τη ΔΟΑ για τη διάδοση του έργου της.

Επίσης, αναφέρονται προβλήματα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό, όπως η έλλειψη μόνιμου προσωπικού, που να εργάζεται για την ΕΟΑ, η μη ύπαρξη εξειδικευμένου προσωπικού, τόσο στην Ολυμπιακή Εκπαίδευση όσο και στη φυσική αγωγή, αλλά και ειδικών που θα είναι σε θέση να ηγηθούν της ανάληψης, του σχεδιασμού και εκτέλεσης σχετικών εκπαιδευτικών δράσεων. Αναφέρεται έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού που αφορά σε θέματα μάνατζμεντ και γνώσης σχετικά με την εξασφάλιση πόρων, καθώς και πιο εξειδικευμένων γνώσεων όπως τη δημιουργία διαδραστικής πλατφόρμας για την Ολυμπιακή Εκπαίδευση.

Κάποιες ΕΟΑ στηρίζουν τη δράση τους και τον λόγο ύπαρξης τους αποκλειστικά στην εθελοντική δράση, ενώ για κάποιες άλλες υπάρχει έλλειψη εθελοντών. Η εκπαίδευση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού κρίνεται επίσης ως απαραίτητη.

Σε κάποιες χώρες, η έρευνα έδειξε ότι σημειώνεται έλλειψη βούλησης για συνεργασία με τα υπουργεία Παιδείας και Αθλητισμού που αδιαφορούν για το κομμάτι

της Ολυμπιακής Εκπαίδευσης, έλλειψη 'ηθικής στήριξης' από τη πλευρά της ΕΟΕ και τις Εθνικές Ομοσπονδίες Αθλημάτων, μη κατανόηση από τον πολιτικό κόσμο της αξίας και της δύναμης της ΔΟΑ. Ειδικότερα σε σχέση με τις ΕΟΕ οι σχέσεις μεταξύ των δύο αυτών οργάνων (ΕΟΕ-ΕΟΑ) δεν είναι πάντα έτσι όπως πρέπει να είναι. Σε ορισμένες ΕΟΕ, η ροή των πληροφοριών μεταξύ των δύο θεσμικών οργάνων δεν τηρείται. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, οι ΕΟΑ να μη μπορούν να αναπτύξουν πάντα τα προγράμματά τους, λόγω των σχέσεων τους με τις αντίστοιχες ΕΟΕ. Όλες οι ΕΟΑ δεν λαμβάνουν από τις ΕΟΕ την προσοχή και την υποστήριξη που δικαιούνται και που αναμένεται. Ο Miteν μίλησε για τις περιπτώσεις όπου η αξιόλογη χρηματοδότηση της ΔΟΕ προς τις ΕΟΕ για τη στήριξη του έργου τους, τελικά δεν αποδίδεται στις ΕΟΑ. Μερικές ΕΟΑ έχουν προχωρήσει τόσο πολύ ώστε να απαιτούν την αυτονομία τους, αλλά φυσικά διοικητική αυτονομία συνεπάγεται επίσης οικονομική αυτονομία. Σε πολλά προγράμματα υπάρχει έλλειψη της αναγκαίας διαβούλευσης και συντονισμού τόσο στο στάδιο της ανάπτυξης, όσο και στο στάδιο της υλοποίησης. Συμβαίνει σε κάποιες ΕΟΕ, που όπως έχει γίνει γνωστό ελέγχουν ζωτικής σημασίας πόρους για τις ΕΟΑ, να μην επιτυγχάνεται μια αρμονική συνεργασία. Κατ' επέκταση, σε αυτές τις περιπτώσεις το έργο των ΕΟΑ δεν καθίσταται προσοδοφόρο για το Ολυμπιακό Κίνημα .

Επίσης, σε κάποιες ΕΟΕ όπου υφίσταται η λεγόμενη «Επιτροπή Ολυμπιακής Παιδείας», υπάρχει σύγχυση όσον αφορά τον ρόλο των εν λόγω επιτροπών και των ΕΟΑ, καθώς και οι δύο είναι υπεύθυνες για την Ολυμπιακή Παιδεία. Για την αποφυγή συγκρούσεων και την επίτευξη ευελιξίας εντός των ΕΟΕ, οι Norbert Müller και Conrado Durandez θεωρούν ότι κάθε οντότητα που σχηματίζεται εντός μιας ΕΟΕ θα πρέπει να αποτελεί την Εθνική Ολυμπιακή Ακαδημία της χώρας και να έχει αποκλειστικά και μόνο την ονομασία 'ΕΟΑ'. Οι απόψεις των Müller και Durandez, υπό το πρίσμα της θεσμικής θεωρίας, όπως έχει ήδη αναφερθεί συνθέτουν την ομοιομορφία εντός των ΕΟΕ. Στη συνέχεια μπορεί να επέρθει η θεσμοθέτηση και νομιμοποίηση των ΕΟΑ που είναι το ζητούμενο στη συγκεκριμένη περίπτωση, προκειμένου μέσα από την οργανωτική και θεσμική αλλαγή, το έργο των ΕΟΑ να καταστεί προσοδοφόρο για το Ολυμπιακό Κίνημα.

Συνοψίζοντας λοιπόν, επτά είναι οι βασικές ανάγκες και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ΕΟΑ:

1. Έλλειψη οικονομικών πόρων.
2. Έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού (και εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού).
3. Έλλειψη πολιτικής στήριξης.
4. Έλλειψη ξεκάθαρης στρατηγικής.

5. Μη αναγνώριση και παραδοχή του έργου της ΔΟΑ από όλους.
6. Ανεπαρκής επικοινωνία μεταξύ ΕΟΕ –ΕΟΑ (η ροή των πληροφοριών δεν τηρείται).
7. Προβλήματα συνεργασίας με την ‘επιτροπή Ολυμπιακής παιδείας’ σε κάποιες περιπτώσεις.

Ως επακόλουθο, της διερεύνησης των ΕΟΑ υπό το πρίσμα της θεωρίας της εξάρτησης από τους πόρους, εξάγονται τα ακόλουθα συμπεράσματα:

1. Η εξασφάλιση της ροής των πόρων στις ΕΟΑ απαιτεί από τα ΔΣ αυτών να διατηρούν καλές σχέσεις με όλους τους ενδιαφερόμενους παράγοντες.
2. Απαιτείται η ανάπτυξη μηχανισμών στην αναζήτηση πόρων, για τη προστασία και διατήρηση της αυτονομίας τους.

5.5 Θεωρητική συνεισφορά

Η παρούσα διατριβή συμβάλει στην υπάρχουσα γνώση για τις ΕΟΑ διότι είναι η πρώτη μελέτη η οποία καταγράφεται παγκοσμίως και χαρτογραφεί στοιχεία τα οποία αφορούν στην ταυτότητα των Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών, τις δράσεις τους, τον τρόπο λειτουργίας και διακυβέρνησής τους καθώς και τα προβλήματα που παρουσιάζουν. Καταγράφονται οι αδύναμες ΕΟΑ αλλά και αυτές που δείχνουν ότι είναι εκτός λειτουργίας. Συνεπώς, η διατριβή συνεισφέρει σημαντικά στη δημιουργία μιας πληρέστερης και πιο ολοκληρωμένης εικόνας για τις ΕΟΑ παγκοσμίως. Η βάση δεδομένων που δημιουργήθηκε με σκοπό την ανάλυση των στοιχείων της έρευνας είναι δυνατό να αποδοθεί στη ΔΟΑ και να αποτελέσει ένα εργαλείο το οποίο θα χρησιμοποιείται και θα επικαιροποιείται ανά τακτά χρονικά διαστήματα ή/και άμεσα όποτε προκύπτουν αλλαγές. Η αξιοποίηση της βάσης δεδομένων από τη ΔΟΑ, η οποία αποτελεί τον ‘μητρικό’ οργανισμό των ΕΟΑ, θα έχει πολλαπλά οφέλη στη λειτουργία των ΕΟΑ και θα διευκολύνει τη ΔΟΑ στο έργο της. Δηλαδή, η ΔΟΑ θα μπορεί άμεσα να ενημερώνει τη ΔΟΕ για θέματα τα οποία αφορούν τις ΕΟΑ κάτι το οποίο θα διευκολύνει το έργο εκατέρωθεν. Θα ενισχύσει την προσπάθεια (αν κάτι τέτοιο συμβεί) της ηγεσίας της ΔΟΑ για επανασύσταση της επιτροπής για τη ΔΟΑ στη ΔΟΕ κάτι το οποίο προτείνεται σε αυτή τη διατριβή.

Επίσης, όσον αφορά τη θεωρία εξάρτησης από τους πόρους, η διατριβή εισάγει νέα στοιχεία διότι χρησιμοποιείται για να διερευνήσει εκπαιδευτικούς μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς που λειτουργούν σε 99 χώρες της υφηλίου. Αυτό υπογραμμίζει την ιδιαίτερος υψηλή απήχηση της συγκεκριμένης θεωρίας σε όμοιου τύπου οργανισμούς που όμως λειτουργούν σε χώρες με ετερόκλητα χαρακτηριστικά. Κάτι

τέτοιο δείχνει ότι η θεωρία ενδείκνυται να χρησιμοποιηθεί σε έρευνες διεθνών οργανισμών που πιθανότατα να επιθυμούν εξετάσουν την αποτελεσματικότητα ή μη της λειτουργίας των παραρτημάτων τους ανά την υφήλιο. Η ίδια η έρευνα θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ως πρότυπο, σε μια πιο βελτιωμένη μορφή, για τη δημιουργία νέων ερευνών αυτού του είδους.

Ένα ακόμη σημείο θεωρητικής συνεισφοράς είναι η προσθήκη νέας θεωρητικής γνώσης όσον αφορά τις δια-οργανωτικές σχέσεις. Τα ευρήματα της διατριβής συμφωνούν με τα ευρήματα προηγούμενων ερευνών, τα οποία δείχνουν ότι οι δια-οργανωτικές σχέσεις είναι αποτέλεσμα περιορισμένων πόρων (Wicker et al., 2013; Hall et al., 2003; Oliver 1990). Ωστόσο, στην περίπτωση των ΕΟΑ, το εξίσου σημαντικό, και για κάποιες ΕΟΑ ίσως και σημαντικότερο όφελος που αποκομίζουν μέσω των δια-οργανωτικών σχέσεων είναι η ανάπτυξη της αυτονομίας τους. Πιο αναλυτικά, οι δια-οργανωτικές σχέσεις δημιουργούνται λόγω της κοινής κουλτούρας ή και της ίδιας γλώσσας καθώς η επικοινωνία και η κατανόηση εξυπηρετεί καλύτερα τις ανάγκες τους (πρόσβαση σε νέες γνώσεις, εκπαίδευση στελεχών εκατέρωθεν, μεταφορά τεχνογνωσίας κτλ.). Για παράδειγμα, ορισμένες ΕΟΑ δεν έχουν τη γνώση να υποβάλουν προτάσεις χρηματοδότησης ή την ικανότητα να τις εφαρμόσουν αντίστοιχα. Στις περιπτώσεις αυτές η επικοινωνία μέσω των δικτύων που έχουν αναπτυχθεί μπορεί να συμβάλει στην επίλυση τέτοιων ζητημάτων. Επομένως το νέο στοιχείο που εισάγεται στη μελέτη των δια-οργανωτικών σχέσεων είναι η διευκόλυνση στην ανάπτυξη της αυτονομίας των οργανισμών.

Επίσης, η διατριβή εισάγει νέα στοιχεία στη βιβλιογραφία που καταγράφονται πρώτη φορά σε σχέση με τη θεσμική θεωρία. Πιο αναλυτικά, οι αρχές της θεσμικής θεωρίας εμπίπτουν στη τακτική ανάπτυξης που ακολουθούν οι 99 ΕΟΑ που μελετήθηκαν. Τα ευρήματα δείχνουν ότι ο ισομορφισμός είναι το σημείο εκκίνησης για τις ΕΟΑ, με τις άλλες αρχές της θεωρίας να επεξηγούν τις οργανωτικές και θεσμικές αλλαγές που επιτυγχάνονται. Η συνεισφορά αυτής της θεωρίας στην παρούσα έρευνα, βοήθησε να αποσαφηνιστεί το θεσμικό περιβάλλον των 99 ΕΟΑ οι οποίες λειτουργούν σε διαφορετικές χώρες και ηπείρους με ετερογενή πολιτικά, οικονομικά, πολιτιστικά, θρησκευτικά και περιβαλλοντικά χαρακτηριστικά. Ωστόσο, όλοι μοιράζονται το κοινό όραμα της προώθησης των αρχών και των αξιών του Ολυμπισμού. Φαίνεται δηλαδή, ότι αυτό το κοινό όραμα μπορεί να ξεπεράσει προβλήματα και εμπόδια, τα οποία δύνανται να οφείλονται σε αποκλίνουσες θεσμικές λογικές και αυτό ακριβώς είναι το νέο στοιχείο που συναντάται.

5.6 Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Παρά τις υποδείξεις που γίνονται για την ορθότερη λειτουργία και περαιτέρω ανάπτυξη των ΕΟΑ, η διατριβή δεν είναι απαλλαγμένη από ερευνητικούς περιορισμούς. Μέσα από τις θεωρίες που χρησιμοποιήθηκαν έγινε προσπάθεια ελαχιστοποίησης των λαθών και παράλληλης συμπερίληψης των διαφόρων παραμέτρων. Η έρευνα έδειξε ότι η λεπτομερής χαρτογράφηση του έργου των ΕΟΑ, δηλαδή η πραγματική εικόνα που παρουσιάζουν οι 99 ΕΟΑ που μελετήθηκαν είναι δύσκολο να επιτευχθεί λόγω των διαφορετικών ή/και ιδιαίτερων παραμέτρων που εμφανίζουν και που προέρχονται από τον εθνικό χώρο δράσης κάθε μιας από αυτές. Οι παράμετροι αυτοί αφορούν χαρακτηριστικά που σχετίζονται με το οικονομικό, κοινωνικό, πολιτιστικό και θρησκευτικό περιβάλλον κτλ. στο οποίο δραστηριοποιείται μια ΕΟΑ. Δηλαδή, διαφορετικές είναι οι ανάγκες αλλά και οι δυνατότητες κάποιας ΕΟΑ που λειτουργεί και δραστηριοποιείται σε μια εύρωστη χώρα της δυτικής Ευρώπης και κάτω από εντελώς διαφορετικούς όρους λειτουργεί μια ΕΟΑ σε μια φτωχή και με δύσκολες συνθήκες ζωής χώρα της Αφρικής, της Ασίας, της Λατινικής Αμερικής ή/και σε χώρες με απολυταρχικά καθεστώτα. Ενδεχομένως, εκεί θα μπορούσε να αποδειχτεί πολύτιμη η συνεισφορά των Ηπειρωτικών ενώσεων των ΕΟΑ (ΑFAO, ΑΑΝΟΑ, ΑΡΑΟ, ΕΝΟΑ, ΑCΝΟ/ΑΝΟC) και να διεξαχθεί περαιτέρω έρευνα σε ηπειρωτικό επίπεδο για να γίνει δυνατή η συμπερίληψη των ιδιαίτερων παραμέτρων. Σε ένα τέτοιο εγχείρημα θα ήταν χρήσιμη και η κατασκευή του κατάλληλου μεθοδολογικού εργαλείου όπως προαναφέρθηκε. Παράλληλα, φάνηκε ότι χρειάζεται να γίνεται συστηματική αποτίμηση του συνολικού ετήσιου έργου των ΕΟΑ καθώς και εκτίμηση της κοινωνικής επίδρασης που αυτό προκαλεί.

Παρά το γεγονός ότι στην έρευνα χρησιμοποιήθηκε ένα αυστηρό πρωτόκολλο καταγραφής των ζητημάτων που μελετήθηκαν, δε δύναται να διεξαχθεί αυστηρός έλεγχος κάθε συγκεκριμένης πληροφορίας και δε καθίσταται εφικτή η πλήρης ταυτοποίηση των δράσεων των ΕΟΑ. Αυτό σημαίνει, ότι η ανάλυση των ερωτηματολογίων και οι σχετικές πληροφορίες προέρχονται κυρίως από πηγές ενημέρωσης που τροφοδοτούν και διαχειρίζονται οι ίδιες οι ΕΟΑ. Μέσα από τη παράλληλη μελέτη των αρχείων των συνεδριάσεων της Επιτροπής της ΔΟΕ και των αρχείων των συνεδριάσεων της Εφορείας της ΔΟΑ, η έρευνα καταφέρνει να ελαττώσει όχι όμως και να εξαλείψει εντελώς το συγκεκριμένο περιορισμό. Για τον λόγο αυτό μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να εφαρμόσουν τη τρέχουσα μεθοδολογία εισάγοντας επιπρόσθετα ένα σύστημα επαλήθευσης των στοιχείων που δημοσιοποιούν οι ΕΟΑ. Ωστόσο, πιθανή μελλοντική

αξιολόγηση του έργου των ΕΟΑ απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό, ώστε να μην υπονομευτεί η αυτονομία των ΕΟΑ.

Ένα ακόμη ζήτημα που προκύπτει από τη συγκεκριμένη διατριβή και αξίζει να ερευνηθεί αφορά στο έργο των ΕΟΑ κατ' αντιστοιχία με το έργο των ΕΟΕ. Πιο συγκεκριμένα, το ερώτημα θα ήταν κατά πόσο στις περισσότερες εδραιωμένες ΕΟΕ από άποψη ανθρώπινου δυναμικού, οικονομικών πόρων και επιτυχίας των αθλητών στους Ολυμπιακούς Αγώνες, η παροχή εκπαίδευσης στις θεμελιώδεις αρχές και αξίες του Ολυμπισμού βρίσκεται σε εξίσου υψηλό επίπεδο;

Είναι πρόδηλο ότι για πρώτη φορά τα ευρήματα της διατριβής ανέδειξαν τη δυσλειτουργία (ή και μη λειτουργία για κάποιες εξ αυτών) 45 Εθνικών Ολυμπιακών Ακαδημιών οι οποίες και έχουν καταγραφεί ονομαστικά στο Παράρτημα ΙΙΙ. Χρονικοί περιορισμοί αλλά και περιορισμοί λόγω δυσκολίας πρόσβασης στις πληροφορίες δεν κατέστησαν δυνατή τη περαιτέρω ενασχόληση με τις συγκεκριμένες ΕΟΑ. Είναι απαραίτητο για τη ΔΟΕ, τη ΔΟΑ και τους υπόλοιπους εμπλεκόμενους φορείς να αναζητηθούν οι λόγοι αυτής της αρνητικής εξέλιξης, ξεκινώντας από την υπόθεση της κακής διακυβέρνησης αυτών.

Επιπλέον, τεκμήρια δείχνουν, ότι όσο αφορά το κομμάτι της εκπαίδευσης εντός του Ολυμπιακού Κινήματος, εκτός από τη ΔΟΑ και τις ΕΟΑ, η ΔΟΕ θέτει σε εφαρμογή και άλλους μηχανισμούς. Αυτοί αφορούν το πρόγραμμα OVEP στις Ολυμπιακές Αξίες, τη στήριξη μέσω χρηματοδότησης του έργου της Διεθνούς Επιτροπής Pierre de Coubertin, την προώθηση και προβολή των Κέντρων Ολυμπιακών Σπουδών παγκοσμίως. Θα είχε ερευνητικό ενδιαφέρον, σε μελλοντική έρευνα, να εξεταστεί σε ποια σημεία το έργο και οι προαναφερθείσες δράσεις συγκλίνουν με το έργο της ΔΟΑ και των ΕΟΑ ή εάν υπάρχει κάποιου είδους εναντίωση και αντιπαράθεση, στην προσπάθεια απόκτησης της υπεροχής και πρωτοκαθεδρίας εντός του Ολυμπιακού Κινήματος.

Τέλος, παρά τη προσπάθεια να αντιμετωπιστεί το φαινόμενο της μεροληψίας, για λόγους κοινωνικής επιθυμητότητας (Nederhof, 1985), ίσως κάποιες από τις απαντήσεις (σε μικρό βαθμό) που οι διευθυντές των ΕΟΑ κατέγραψαν στα ερωτηματολόγια να σχετίζονται με τη βαθύτερη επιθυμία τους να παρουσιάσουν πιο ελκυστικό το έργο της ΕΟΑ για την οποία εργάζονται ή/και ηγούνται. Δηλαδή, ίσως να παρείχαν απαντήσεις που κάνουν το έργο της ΕΟΑ που εκπροσωπούν να φαίνεται ως κοινωνικά επιθυμητό και αξιόλογο. Για τον λόγο αυτό προτείνεται η κατασκευή ενός μεθοδολογικού εργαλείου που θα αποτυπώνει τις δράσεις και το έργο των ΕΟΑ εστιάζοντας στην οικονομική ή μη ευμάρεια της χώρας που η εκάστοτε ΕΟΑ δραστηριοποιείται, στις υποδομές της χώρας,

στο μορφωτικό επίπεδο των πολιτών, σε κοινωνικούς, πολιτιστικούς και θρησκευτικούς παράγοντες που ενδεχομένως να παρακωλύουν ή να περιορίζουν το έργο κάποιων ΕΟΑ. Εν κατακλείδι, μια σημαντική πρόταση για τις έρευνες που θα ακολουθήσουν είναι η κατασκευή του κατάλληλου μεθοδολογικού εργαλείου με τις παραμέτρους που προαναφέρθηκαν σε συνδυασμό με τη συνεχή και αναλυτική καταγραφή του έργου των ΕΟΑ.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΛΙΘΩΝΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Alexander, J. A., & Weiner, B. J. (1998). The adoption of the corporate governance model by nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 8, 223–242.
- Amis, J., Slack, T., & Hinings, C. R. (2004). Strategic change and the role of interest, power, and organizational capacity. *Journal of Sport Management*, 18, 158–198.
- Australian Sports Commission (2012). *Sports governance principles*. Australian Government.
- Babbie, E. (2004). *The practice of research*. Belmont, CA: Wadsworth – Thomson Learning.
- Babiak, K. (2007). Determinants of interorganizational relationships: the case of a Canadian nonprofit sport organization. *Journal of Sport Management*, 21(3), 338–376.
- Babiak, K., & Thibault, L. (2009). Challenges in multiple cross-sector partnerships. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(1), 117–143.
- Barker, D., Barker-Ruchti, N., Rynne, S. B., & Lee, J. (2012). Olympism as education: analysing the learning experiences of elite athletes. *Educational Review*, 64(3), 369–384.
- Bigelow, B., & Stone, M. (1995). Why don't they do what they want? an exploration of organizational responses to institutional pressures in community health centers. *Public Administration Review*, 55(2), 183–192.
- Bocarro, J., Brittain, I., & Byers, T. (2018). Introduction. In I. Brittain, J. Bocarro, T. Byers, & K. Swart (Eds.), *Legacies and mega events: fact or fairy tales?* (pp. 1–4). New York: Routledge.
- Booth, R., Gilligan, G., Zwart, F., & Gordon-Brown, L. (2015). Generic models of sports governance and their potential for sustainability. In Y. H. Lee & R. Fort (Eds.), *The sports business in the pacific rim* (pp. 233–252). Switzerland: Springer International Publishing.
- Boxenbaum, E., & Jonsson, S. (2008). Isomorphism, diffusion and decoupling. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.), *The SAGE handbook of organizational institutionalism* (pp. 78–98). London: SAGE Publications.
- Boyatzis, R. (1998). *Transforming qualitative information: thematic analysis and code development*. Thousand Oaks, California: Sage.

- Boykoff, J. (2017). The Olympics in the twenty-first century: where does Rio 2016 fit in? In A. Zimbalist (Ed.), *Rio 2016: Olympic myths, hard realities* (pp. 13–34). Washington D.C. Brookings Institution Press.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Breuer, C., & Poupaux, S. (2008). Economie et activité des associations sportives en Allemagne et en France: Ressemblances et divergences. *Revue Juridique et Économique du Sport*, 86, 183–195.
- Brint, S., & Karabel, J. (1991). The diverted dream: community colleges and the promise of educational opportunity in America, 1900-1985. *Social Forces*, 69(3), 975–977.
- Brittain, I., Bocarro, J., Byers, T., & Swart, K. (2018). *Legacies and mega events: Fact or fairy tales?* New York, NY: Routledge.
- Brown, I. (2005). The application of quality of life. *Journal of Intellectual Disability Research*, 49(10), 718–727.
- Butler, R. J., & Wilson, D. C. (2015). *Managing voluntary and nonprofit organizations: Strategy and structure*. London: Routledge Revivals.
- Campling, J. T., & Michelson, G. (1998). A strategic choice resource dependence analysis of union mergers in the British and Australian broadcasting and film industries. *Journal of Management Studies*, 35(5), 579–601.
- Carver, J. (1997). *Boards that make a difference: A new design for leadership in nonprofit and public organisations* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Caslavova, E., & Berka, P. (2005). The financial management of sport clubs in the Czech Republic. *Kinesiology*, 37(2), 204–213.
- Chappelet, J.-L. (2018). Beyond governance: the need to improve the regulation of international sport. *Sport in Society*, 21(5), 724–734, <https://doi.org/10.1080/17430437>.
- Chatziefstathiou, D. (2012). Olympic education and beyond: Olympism and value legacies from the Olympic and Paralympic Games. *Educational Review*, 64(3), 385–400, <https://doi.org/10.1080/00131911.2012.696094>
- Conner, K. R., & Prahalad, C. K. (1996). A resource-based theory of the firm. *Knowledge Versus Opportunism. Organization Science*, 7(5), 477–501.
- Cornforth, C. (2003). *The governance of public and non-profit organisations: What do boards do?* London: Routledge.

- Coubertin, P. (1934–2000). To my hellenic friends. An open letter dated April, 1934. In N. Müller (Ed.), *Pierre de Coubertin 1863–1937 – Olympism: Selected Writings* (p. 278). Lausanne: International Olympic Committee.
- Crabtree, B., & Miller, W. (1999). A template approach to text analysis: developing and using codebooks. In B. Crabtree & W. Miller (Eds.), *Doing qualitative research* (pp. 163–177). Newbury Park: Sage.
- Crawford, S. D., Couper, M. P., & Lamias, M. J. (2001). Web surveys. Perceptions of Burden. *Social Science Computer Review*, 19(2), 146–162.
- Cresswell, J. W. (2003). *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. USA: Sage Publications Inc.
- Cropper, S., Huxham, C., Ebers, M., & Smith Ring, P. (2008). Introducing Inter-organizational Relations. In C. S. Cropper, M. Ebers, & P. Ring (Eds.), *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations* (pp. 3–24). UK: Oxford University Press.
- Dacin, M. T., Goodstein, J., & Scott, W. R. (2002). Institutional Theory and Institutional Change: Introduction to the Special Research Forum. *Academy of Management Journal*, 45(1), 45–57.
- Danisman, A., Hinings, C. R., & Slack, T. (2006). Integration and differentiation in institutional values: An empirical investigation in the field of Canadian national sport organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 23, 301–317.
- Darnell, S. (2012). Olympism in Action, Olympic hosting and the politics of Sport for Development and Peace: investigating the development discourses of Rio 2016. *Sport in Society*, 869–887.
- Deephouse, D. (1999). To be different, or to be the same? It's a question (and theory) of strategic balance. *Strategic Management Journal*, 20, 147–166.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1995). Transforming Qualitative Research Methods: Is It a Revolution? *Journal of Contemporary Ethnography*, 24(3), 349–358.
- Diem, C. (1961). An “Elis” of our times. *Olympic Academy Report*, 18–20.
- Dillman, D. A., Tortora, R. D., & Bowker, D. (1998). *Principles of Constructing Web Surveys* [SESRC Technical Report 98-50,]. <https://www.sesrc.wsu.edu/dillman/papers.htm>
- DiMaggio, P. J. (1991). Constructing an Organizational Field as a Professional Project: U.S. Art Museums, 1920-1940. In W.W. Powell & P.J. DiMaggio (Eds.), *The New*

- Institutionalism in Organizational Analysis* (pp. 267–292). Chicago, London: University of Chicago Press.
- DiMaggio, P. J. (1988). Interest and agency in institutional theory. In L. G. Zucker (Ed.), *Institutional patterns and organizations* (pp. 3–22). Cambridge: Ballinger Publishing Co.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality. *American Sociological Review*, 48, 147–160.
- Doherty, A. (2011). Investing in Sport Management: The value of good theory. *Sport Management, Review*, 16, 5–11.
- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. <http://www.jstor.org/stable/258887>.
- Doxas, T. (1976). *Olympism in World Education*, Olympic Academy Report (pp. 101–105).
- Drees, J. M., & Heugens, M. P. P. (2013). Synthesizing and Extending Resource Dependence Theory: A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 39(6), 1666–1698. <https://doi.org/10.1177/0149206312471391>.
- Drucker, P. F. (1990a). Lessons for successful nonprofit governance. *Nonprofit Management and Leadership*, 1, 7–14.
- Drucker, P. F. (1990b). *Managing the non-profit organization*. Butterworth-Heinemann.
- Du Plessis J., McConvill, J., & Bagaric, M. (2005). *Principles of contemporary corporate governance* (2nd ed.). UK: Cambridge University Press.
- Dubinsky, Y. (2014). *The Complex Relations between Israel and the Olympic Movement*. In D. Chatziefstathiou & N. Muller (Eds.) *Olympism – Olympic Education and Learning Legacies*, (pp. 58). UK: Cambridge Scholars Publishing.
- Duignan, M. B., & Ivanescu, Y. (2017). *Rio's Olympic legacy: six months on, how has the city fared?* <https://theconversation.com/rios-olympic-legacy-six-months-on-how-has-the-city-fared-72993>.
- Durantez, C. (1987). The National Olympic Committees and Olympic Education. In *Olympic Academy Report* (pp. 162–171).
- Duval, A. (2018). The Olympic Charter: A Transnational Constitution Without a State? *Journal of Law and Society*, 45(1), 245–269.

- Eisenhart, M., & Howe, K. (1992). Validity in Educational Research. In M. LeCompte, W. Millroy, & J. Preissle (Eds.), *The Handbook of Qualitative Research in Education* (pp. 642-680). San Diego: Academic Press.
- Enjolras, B. (2002). The commercialisation of voluntary sport organisations in Norway. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31(3), 352–376.
- Ettinger, D. J. (1992). The Legal Status of the International Olympic Committee, 4 Pace Y.B. *Int'l, L*, 97. <http://digitalcommons.pace.edu/pilr/vol4/iss1/4>
- Eyquem, M. T. (n.d.). *Pierre de Coubertin: L'Epoque Olympique*. Paris: Calman-Levy.
- Farrar, J. H. (2005). *Corporate governance: theories, principles, and practice (2nd ed.)*. Malbourne: Oxford university press.
- Ferkins, L., & Shilbury, D. (2010). Developing board strategic capability in sport organisations: The national – regional governing relationship. *Sport Management Review*, 13(3), 235–254.
- Ferkins, L., & Shilbury, D. (2012). Good Boards Are Strategic: What does it Mean for Sport Governance? *Journal of Sport Management*, 26(1), 67–80.
- Ferkins, L., Shilbury, D., & Mc Donald, G. (2009). Board involvement in strategy: advancing the governance of sport organisations. *Journal of Sport Management*, 23(3), 245–277.
- Filaretos, N. (1987a). *The International Olympic Academy, Olympic Academy Report* (pp. 72–75).
- Filaretos, N. (1987b). *The International Olympic Academy, the Background of its Establishment and Work, Olympic Academy Report* (pp. 50–55).
- Fletcher, K. (1999). Four books on nonprofit boards and governance. *Nonprofit Management and Leadership*, 9, 435–441.
- Fligstein, N. (1996). The Economic Sociology of the Transitions from Socialism. *American Journal of Sociology*, 101(4), 1074–1081.
- Flyvbjerg, B., Stewart, A., & Budzier, A. (2016). *The Oxford Olympics Study 2016: Cost and Cost Overrun at the Games. Said Business School Working Papers*. Oxford: University of Oxford.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard: Harvard Business School Press.
- Fontana, A., & Frey, J. H. (1994). *Interviewing: The art of science*. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 361–376). Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc.

- Fourie, J., & Spronk, K. (2011). South African mega-events and their impact on tourism. *Journal of Sport & Tourism*, 16 (1), 75–97.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Friedland, R., & Alford, R. R. (1991). Bringing Society Back In: Symbols, Practices and Institutional Contradictions. In W. W. Powell & P. J. Dimaggio (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (pp. 232–263). Chicago: The University of Chicago Press.
- Froelich, K. A. (1999). Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Non Profit Organisations. *Non Profit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(3), 246–268.
- Ganbat, D. (2006). *The Creation and Development of the National Olympic Academy of Mongolia*, Olympic Academy Report (pp. 83–85).
- Geeraert, A. (2018). *Sports Governance Observer. Final Report*. Danish Institute for Sports Studies.
- Geeraert, A., Alm, J., & Groll, M. (2014). Good governance in international sport organizations: an analysis of the 35 Olympic sport governing bodies. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 6(3), 281–306.
- Georgiadis, K. (2003). *Olympic Revival*. Ekdotike Athenon S.A.
- Georgiadis, K. (2009a). Sport as a “Battlefield” of Peace. In K. Georgiadis & A. Syrigos (Eds.), *Olympic Truce. Sport as a Platform for Peace* (pp. 51–55). International Olympic Truce Center (IOTC).
- Georgiadis, K. (2011a). Introduction. In K. Georgiadis (Ed.), *50 Years International Olympic Academy, Inspirations & Memories (pp.19-23)*. Athens: Petros Ballidis.
- Georgiadis, K. (2011b). The National Olympic Academies. In C. Koulouri & K. Georgiadis (Eds.), *The International Olympic Academy. A history of an Olympic Institution* (2nd ed., pp. 265–284). Athens: Thetis Xanthaki.
- Georgiadis, K. (Ed.). (2005). *Report on the 8th International Session for Directors of National Olympic Academies, Ancient Olympia, Greece*. Athens: EPTALOFOS S.A.
- Georgiadis, K. (Ed.). (2006). *Special Subject: Worldwide Review of the programmes of Olympic Education. Proceedings of the 8th Joint International Session for presidents or directors of National Olympic Academies and officials of National Olympic Committees*. Athens: Livani Publishing Organization.

- Georgiadis, K. (Ed.). (2014). *Olympic values in Education. Proceedings of the 12th Joint International Session for Presidents or Directors of National Olympic Academies and Officials of National Olympic Committees*. Athens: SAITI Publications S.A.
- Georgiadis, K. (Ed.). (2018). Olympians promoting Olympism: Knowledge and Experiences in Olympic Education. In *Proceedings of the 14th Joint International Session for Presidents or Directors of National Olympic Academies and Officials of National Olympic Committees*. Athens: EPTALOFOS S.A.
- Georgiadis, K. (Ed.). (2016). Olympic Education as a tool for development and sustainability. In *Proceedings of the 13th Joint International Session for Presidents or Directors of National Olympic Academies and Officials of National Olympic Committees*. Athens: FOTOLIO S.A.
- Georgiadis, K. (Ed.). (2017). Olympic Movement: Governance based on Olympic Values. In *Proceedings of the 14th International Session for Presidents or Directors of National Olympic Academies*. Athens: Cloudprint.
- Georgiadis, K. (Ed.). (2015). Olympic Values: The value of excellence as an Educational Tool. In *Proceedings of the 13th International Session for Directors of National Olympic Academies*. Athens: SAITI Publications S.A.
- Georgiadis, K. (Ed.). (2019). Peace Education as part of Olympic Education. In *Proceedings of the 15th International Session for Presidents or Directors of National Olympic Academies*. Athens: EPTALOFOS S.A.
- Georgiadis, K. (Ed.). (2008). Special subject: National Olympic Committees: The cultural and educational dimension of the Olympic Movement. In *Proceedings of the 9th Joint International Session for presidents or directors of National Olympic Academies and officials of National Olympic Committees*. Athens: Livani Publishing Organization.
- Georgiadis, K. (Ed.). (2010). Special Subject: New challenges in the collaboration among the IOC, the IOA, the NOCs and the NOAs. In *Proceedings of the 10th Joint International Session for Presidents or Directors of National Olympic Academies and Officials of National Olympic Committees*. Athens: Livani Publishing Organization.
- Georgiadis, K. (Ed.). (2013). Special subject: Olympic Games and their educational challenges. In *Proceedings of the 12th International Session for Directors of National Olympic Academies*. Athens: EPTALOFOS S.A.

- Georgiadis, K. (Ed.). (2007). Special Subject: Olympic Pedagogy. In *Proceedings of the 9th International Session for Directors of National Olympic Academies*. Athens: Livani Publishing Organization.
- Georgiadis, K. (Ed.). (2012). Special Subject: The promotion of cultural activities by the NOCs and the NOAs in the framework of Olympic Education. In *Proceedings of the 11th Joint International Session for Presidents or Directors of National Olympic Academies and Officials of National Olympic Committees*. Athens: Livani Publishing Organization.
- Georgiadis, K. (Ed.). (2009b). Special Subject: The role of the National Olympic Academies in the organization of the Youth Olympic Games. In *Proceedings of the 10th International Session for Directors of National Olympic Academies*. Athens: EPTALOFOS S.A.
- Georgiadis, K. (Ed.). (2011c). Special Subject: The youth and the future of Olympism in a global world. In *Proceedings of the 11th International Session for Directors of National Olympic Academies*. Athens: EPTALOFOS S.A.
- Girard-Savoy, N. (2010). *Expansion of the cooperation among Olympic Solidarity, NOCs & NOAs, Olympic Academy Report (10th Joint International Session for Presidents or Directors of National Olympic Academies and Officials of National Olympic Committees* (pp. 60–64).
- Grant, R. M. (1999). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 3–23.
- Gratton, C. & Preuss, H. (2008). Maximizing Olympic Impacts by Building Up Legacies. *The International Journal of the History of Sport*, 25(14), 1922–1938.
- Greening, D. W., & Gray, B. (1994). Testing a Model of Organisational Response to Social and Political Issues. *Academy of Management Journal*, 37(3), 467–498.
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996). Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4), 1022–1054.
- Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K., & Suddaby, R. (2008). Introduction. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 1–46). London: Sage.

- Gruneau, R. (1993). The critique of sport in modernity. In M. J. Dunning & R. Pearton (Eds.), *The Sport Process. A Comparative and Developmental Approach* (pp.). Leeds: Human Kinetics.
- Gursoy, D., & Kendall, K. W. (2006). Hosting mega events: Modeling locals' support. *Annals of Tourism Research*, 33(3), 603–623.
- Hall, M. H., Andrukow, A., Barr, C., Brock, K., Wit, M., & Embuldeniya, D. (2003). *The capacity to serve: A qualitative study of the challenges facing Canada's nonprofit and voluntary organizations*. Toronto: Canadian Centre for Philanthropy.
- Haunschild, P., & Miner, A. (1997). Modes of Interorganizational Imitation: The Effects of Outcome Salience and Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 472–500. <https://doi.org/10.2307/2393735>.
- Haveman, H. A., & Rao, H. (1997). Structuring a Theory of Moral Sentiments: Institutional and Organizational Coevolution in the Early Thrift Industry. *American Journal of Sociology*, 102(6), 1606–1651.
- Hawley, A. (1968). Human ecology. In D. L. Sills (Ed.), *International Encyclopedia of the Social Sciences* (pp. 328–337). New York: Macmillan.
- Healey, D. (2005). *Sport and the Law*. Sydney: University of New South Wales Press.
- Heimer, K. (1996). Gender, interaction, and delinquency: Testing a theory of differential social control. *Social Psychology Quarterly*, 59(1), 39–61. <https://doi.org/10.2307/2787118>
- Heimovics, R. D., & Herman, R. D. (1990). Responsibility for critical events in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 19(1), 59–72.
- Henry, I., & Lee, P. C. (2004). Governance and Ethics. In J. Beech & S. Chadwick (Eds.), *The Business of Sport Management* (pp. 25–42). London: Pearson.
- Herman, R. D., & Heimovics, R. D. (1990). An Investigation of Leadership Skill Differences in Chief Executives of Nonprofit Organisations. *American Review of Public Administration*, 20(2), 146–160.
- Hiller, H. H., & Wanner, R. A. (2011). Public opinion in host Olympic cities: The case of the 2010 Vancouver Winter Games. *Sociology*, 45(5), 883–899.
- Hillman, A. J., & Dalziel, T. (2003). Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives. *The Academy of Management Review*, 28(3), 383–396.
- Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins B. J. (2009). Resource Dependence Theory: A Review, *Journal of Management*, 35(6), 1404–1427.

- Hodge, M. M., & Piccolo, R. F. (2005). Funding source, board involvement techniques and financial vulnerability in nonprofit organisations. A test of resource dependence. *Non Profit Management & Leadership*, 16(2), 171–190.
- Hodgkin, C. (1993). Policy and paper clips: Rejecting the lure of the corporate model. *Nonprofit Management and Leadership*, 3(4), 415–428.
- Holloway, I., & Todres, L. (2003). The Status of Method: Flexibility, Consistency and Coherence. *Qualitative Research*, 3(3), 345–357.
- Horch, H. D. (1992). *Geld, Macht und Engagement in freiwilligen Vereinigungen. Grundlagen Der Wirtschaftssoziologie von Non-Profit-Organisationen*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Horch, H. D. (1994a). Does government financing have a detrimental effect on the autonomy of voluntary associations? Evidence from German sport clubs. *International Review for the Sociology of Sport*, 29(3), 269–285.
- Horch, H. D. (1994b). Resource Composition and Oligarchization: Evidence from German sport clubs. *European Journal for Sport Management*, 1(2), 52–267.
- Horne, J., & Manzenreiter, W. (2006). *Sports mega-events: social scientific analyses of a global phenomenon*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Houle, C. O. (1960). *The effective board*. New York: Association Press.
- Houle, C. O. (1997). *Governing boards: Their nature and nurture*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hoye, R. (2004). Leader-member exchanges and board performance of voluntary sport organisations. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(1), 55–70.
- Hoye, R. (2006). Leadership within voluntary sport organization boards. *Nonprofit Management and Leadership*, 16(3), 297–313.
- Hoye, R., & Cuskelly, G. (2003a). Board–executive relationships within voluntary sport organisations. *Sport Management Review*, 6(1), 53–73.
- Hoye, R., & Cuskelly, G. (2003b). Board power and performance in voluntary sport organisations. *European Sport Management Quarterly*, 3(2), 103–119.
- Hoye, R., & G. (2007). *Sport Governance*. Oxford, UK: Elsevier.
- Hoye, R., Smith, A., Nicholson, M., Stewart, B., & Westerbeek, H. (2009). *Sport management. Principles and applications*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Ingram, P., & Inman, C. (1996). Institutions, Intergroup Competition, and the Evolution of Hotel Populations Around Niagara Falls. *Administrative Science Quarterly*, 41, (4), 629–658.

- IOA, (2018). *Directory of National Olympic Academies*.
- IOC (Ed). (1989). *National Olympic Academy*. Foundation-Perspectives-Activities. Lausanne.
- Jackson, S. J., & Dawson, M. C. (2017). The IOC-State-Corporate Nexus: Corporate Diplomacy and the Olympic coup d'état, South African. *Journal for Research in Sport, Physical Education and Recreation*, 39(1), 101–111.
- Jago, L., Dwyer, L., Lipman, G., van Lill, D., & Vorster, S. (2010). Optimising the potential of mega-events: an overview. *International Journal of Event and Festival Management*, 1(3), 220–237.
- Jones, Z. M., & Ponzini, D. (2018). Mega-events and the Preservation of Urban Heritage: Literature Gaps, Potential Overlaps, and a Call for Further Research. *Journal of Planning Literature*, 33(4), 433–450.
- Kaplanidou, K., & Karadakis, K. (2010). Understanding the legacy components of a host Olympic City: The Case of the 2010 Vancouver Olympic Games. *Sport Marketing Quarterly*, 19(2), 110–117.
- Kaplanidou, K., Al Emadi, A., Sagas, M., Diop A. & Fritz, G. (2016). Business legacy planning for mega events: The case of the 2022 World Cup in Qatar. (2016). *Journal of Business Research*, 69(10), 4103–4111.
- Karadakis K., & Kaplanidou K. (2012). Legacy perceptions among host and non-host Olympic Games residents: A longitudinal study of the 2010 Vancouver Olympic Games. *European Sport Management Quarterly*, 12(3), 243–264 , <https://doi.org/10.1080/16184742.2012.680067>.
- Kidd, B. (1984). *The myth of the ancient games. Five ring circus: Money, power and politics at the Olympic Games*. London: Pluto.
- Kidd, B. (1996). Taking the rhetoric seriously: Proposals for Olympic Education. *Quest*, 48(1), 82-91.
- Kikulis, L. M. (2000). Continuity and change in governance and decision making in national sport organisations: Institutional explanations. *Journal of Sport Management*, 14, 293–320.
- Koulouri, C. (2004). *Athens Olympic City (1896-1906)*. Athens: International Olympic Academy.
- Koulouri, C. (2011). Introduction. The Academy of Olympism. In C. Koulouri & K. Georgiadis (Eds.), *The International Olympic Academy. A history of an Olympic Institution* (2nd ed., pp.15-63). Athens: Thetis Xanthaki.

- Kouvelos, I. (2010). *National Olympic Academies-National Olympic Committees, Parallel paths, intertwined paths, Olympic Academy Report (10th Joint International Session for Presidents or Directors of National Olympic Academies and Officials of National Olympic Committees)* (pp. 23–26).
- Krieger, J., & Kristiansen, E. (2016). Ideology or reality? The awareness of Educational aims and activities amongst German and Norwegian participants of the first summer and winter Youth Olympic Games. *Sport in Society, 19*(10), 1503–1517.
- Laplume, A., Sonpar, K., & Litz, R. (2008). Stakeholder theory: Reviewing a theory that moves us. *Journal of Management, 34*(6), 1152–1189.
- Lawrence, T. B. (1999). Institutional Strategy. *Journal of Management, 25*(2), 161–187.
- Lawrence, T. B. (2004). Rituals and Resistance: Membership Dynamics in Professional Fields. *Human Relations, 57*(2), 115–143.
- Lawrence, T. B., & Suddaby, R. (2006). Institutions and institutional work. In S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies* (2nd ed., pp. 215–254). London: Sage.
- Leblebici, H., Gerald, R., Salancik, G. R., Copay, A., & King, T. (1991). Institutional Change and the Transformation of Interorganizational Fields: An Organizational History of the U.S. *Radio Broadcasting Industry. Administrative Science, Quarterly, 36*(3), 333–363.
- Lee, Y. H., & Fort, R. (2015). *The Sports Business in The Specific Rim, Sports Economics, Management and Policy*. Switzerland: Springer International Publishing.
- Leopkey, B., & Parent, M. M. (2012). Olympic games legacy: From general benefits to sustainable long-term legacy. *International Journal of the History of Sport, 29*(6), 924–943. <https://doi.org/10.1080/09523367.2011.623006>.
- Lyras, A., & Peachey, J. W. (2001). Integrating Sport for development theory and praxis. *Sport Management Review, 14*(4), 311–326.
- MacAloon, J. (1981). *This great symbol: Pierre de Coubertin and the origins of the modern Olympic Games*. Chicago: University of Chicago Press.
- MacAloon, J. J. (2016). Agenda 2020 and the Olympic Movement. *Sport in Society, 19*(6), 767–785. <https://doi.org/10.1080/17430437.2015.1119960>.
- Mason, J. (2003). *Η Διαξαγωγή της ποιοτικής έρευνας*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Mehra, A. (1996). Resource and market based Determinants of Performance in the U.S. Banking Industry. *Strategic Management Journal, 17*(4), 307–322.

- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Miles, S. (2012). Stakeholders: essentially contested or just confused? *Journal of Business Ethics*, 108(3), 285–298. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1090-8>.
- Miller, T. I., Kobayashi, M., Caldwell, E., Thurson, S., & Collet, B. (2002). Citizen Surveys of Community Opinion. *Social Science Computer Review*, 20(2), 124–136.
- Mitchell, R. B., Crosset, T., & Barr C.A, (1999). Encouraging compliance without real power: Sport associations regulating teams. *Journal of Sport Management*, 13(3), 216–236.
- Mitroff, I. I. (1984). *Stakeholders of the organizational mind*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Mizruchi, M., & Fein, L. (1999). The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study of the Uses of Coercive, Mimetic, and Normative Isomorphism. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 653–683. <https://doi.org/10.2307/2667051>.
- Müller, M. (2015). The Mega-Event Syndrome: Why So Much Goes Wrong in Mega-Event Planning and What to Do About It. *Journal of the American Planning Association*, 81(1), 6–17.
- Müller, N. (1975). *Die Olympische Idee Pierre de Coubertins und Carl Diems in ihrer Auswirkung auf die Internationale Olympische Academie (IOA* [Unpublished Doctoral thesis]. Karl-FranzensUniversitaet, Graz.
- Müller, N. (1976). *The Olympic Idea of Pierre de Coubertin and Carl Diem and its Materialisation in the International Olympic Academy*, *Olympic Academy Report* (pp. 94–100).
- Müller, N. (1992). *International Olympic Academy. Thirty years of lectures (1961-1990)*. IOC.
- Müller, N. (1998). *International Olympic Academy. Thirty-eight years of lectures (1961-1998)*. IOC.
- Müller, N. (2000). *Pierre de Coubertin 1863–1937 – Olympism: Selected writings*. Lausanne: International Olympic Committee.
- Müller, M. (2015). What makes an event a mega-event? Definitions and sizes. *Leisure Studies*, 34(6), 627–642.

- Nanayakkara, S. (2012). *Olympism in practice: an evaluation of the effectiveness of an Olympism education programme to resolve conflicts between primary school students in Sri Lanka* [Unpublished PhD thesis]. University of Canterbury, UK.
- National Council for Voluntary Organisations. (2005). *Good governance: A code for the voluntary and community sector*. London. UK: National Council for Voluntary Organisations.
- Nederhof, A. J. (1985). Methods of coping with social desirability bias: a review. *European Journal of Social Psychology*, 15(3), 263–280.
- Nichols, G., Taylor, P., James, M., Holmes, K., King, L., & Garrett, R. (2005). Pressures on the UK voluntary Sport Sector. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 16(1), 33–50.
- Nikolaus, I. (2017). *Pierre de Coubertin's Olympic Idea as an Educational Challenge for the Worldwide Olympic Movement*. Lausanne: CIPC
- O'Brien, D., & Slack, T. (2003). An analysis of change in an organizational field: The professionalization of English Rugby Union. *Journal of Sport Management*, 17(4), 417–448.
- O'Brien, D., & Slack, T. (2004). The emergence of a professional logic in English Rugby Union: The role of isomorphic and diffusion processes. *Journal of Sport Management*, 18(1), 13–39.
- Oliver, C. (1990). Determinants of inter-organizational relationships: Integration and future directions. *Academy of Management Review*, 15(2), 241–265.
- Olympic Charter (1991). *In force as from 16th June 1991*. DidWeDo, S.à.r.l., Lausanne, Switzerland.
- Olympic Charter (2018). *In force as from 9 October 2018*. DidWeDo, S.à.r.l., Lausanne, Switzerland.
- Olympic Charter (2019). *In force as from 26 June 2019*. DidWeDo, S.à.r.l., Lausanne, Switzerland.
- Olympic Charter (2020). *In force as from n force as from 17 July 2019*. DidWeDo, S.à.r.l., Lausanne, Switzerland.
- Pappas, N. (1978a). *History and Development of the International Olympic Academy, Olympic Academy Report* (pp. 209–214).
- Pappas, N. (1978b). *History and development of the International Olympic Academy 1927-1977* [Unpublished Doctoral Thesis]. University of Illinois at Urbana-Champaign.

- Parry, J. (2012). The Youth Olympic Games – Some Ethical Issues, *Sport, Ethics and Philosophy*, 6(2), 138–154.
- Pfeffer, J. (1992). Understanding the role of power in decision making. In J. M. Shafritz & J. S. Ott (Eds.), *Classics of organization theory* (pp. 404–423). Marshfield, MA: Pitman.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organisations: A resource dependence perspective* (2nd ed.). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Pielke, R., Harris, S., Adler, J., Sutherland, S., Houser, P., & McCable, J. (2020). An evaluation of good governance in US Olympic Sport National Governing Bodies. *European Sport Management Quarterly*, 20(4), 480–499.
- Porac, J. F., Thomas, H., & Baden-Fuller, C. (1989). Competitive Groups as Cognitive Communities: The Case of the Scottish Knitwear Manufacturers. *Journal of Management Studies*, 26(4), 397–416.
- Powell, J. (1985). *The Contribution of the International Olympic Academy to International Understanding*, *Olympic Academy Report* (pp. 89–99).
- Preuss, H. (2019). Event legacy framework and measurement. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 11(1), 103–118.
- Preuss, H. (2007). The Conceptualisation and Measurement of Mega Sport Event Legacies. *Journal of Sport & Tourism*, 12(3-4), 207–228.
- Preuss, H. (2015). A framework for identifying the legacies of a mega sport event. *Leisure Studies*, 34(6), 643–664.
- Recla, J. (1966). *The Reception of the International Olympic Academy in the International Area*, *Olympic Academy Report* (pp. 144–147).
- Robson, C. (2007). *How to Do a Research Project: A Guide for Undergraduate Students*. Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Roche, M. (1992). Mega-events, time and modernity: On the sociology of the new urban tourism. *The British Journal of Sociology*, 43(4), 563–600.
- Roulston, K. (2001). Data analysis and ‘theorizing as ideology’. *Qualitative Research*, 1(3), 279–302.
- Salepi, P. (2001). *An overview of Planning Processes, Inter organisational Relationships and Strategic Foci of Olympic Study Establishments* [Unpublished Master Dissertation]. Loughborough University, UK.

- Scheu, A., & Preuss, H. (2018). Residents' perceptions of mega sport event legacies and impacts. The case of the Hamburg 2024 Olympic bid. *German Journal of Exercise and Sport Research*, 48(3), 376–386. <https://doi.org/10.1007/s12662-018-0499-y>.
- Schnitzer M., & Haizinger, L. (2019). Does the Olympic Agenda 2020 have the Power to Create a new Olympic Heritage? An Analysis for the 2026 Winter Olympic Games Bid. *Sustainability*, 11(2), 442, MDPI.
- Schroeder, R. G., Bates, K. A., & Juntilla, M. A. (2002). A resource-based view of Manufacturing Strategy and the Relationship to manufacturing performance. *Strategic Management Journal*, 23(2), 105–117.
- Scott, J. (1991). Networks of Corporate Power: A Comparative Assessment. *Annual Review of Sociology*, 17(1), 181–203.
- Scott, W. R. (2003). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Scott, W. R. (1994). Institutions and organizations: Toward a theoretical synthesis. In W. R. J. W. Meyer (Ed.), *Institutional environments and organizations* (pp. 55–80). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Shaw, S., & Allen, J. (2006). We actually trust the community: examining the dynamics of a non-profit funding relationship in New Zealand. *Voluntas*, 17(3), 211–220.
- Silvermann, D. (2000). *Doing Qualitative Research*. UK: Sage Publications.
- Slack, T. (1997). *Understanding sport organizations: The application of organization theory*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Slack, T., & Hinings, B. (1994). Institutional Pressures and Isomorphic Change: An Empirical Test. *Organization Studies*, 15(6), 803–827.
- Smith, A., Ritchie, B. W., & Chien, P. M. (2018). Citizens' attitudes towards mega-events: A new framework. *Annals of Tourism Research*. doi.org/10.1016/j.annals.2018.07.006
- Solberg, H. A. (2018). Why cities are willing to host them, despite the lack of economic benefits. In I. Brittain, J. Bocarro, T. Byers, & K. Swart (Eds.), *Legacies and Mega Events: Fact or Fairy Tales?* (pp. 43–59). New York: Routledge.
- Song, X. M., & Dyer, B. (1995). Innovation Strategy and the R&D-Marketing Interface in Japanese Firms: A Contingency Perspective. *IEEE Transactions on Engineering Management and Leadership*, 42(4), 360–371.
- Southall, R. M. & Nagel, M. S., (2008). A case study analysis of NCAA division I women's basketball tournament broadcasts: Educational or commercial activity? *International Journal of Sport Communication*, 1(4), 516–533.

- Sternberg, E. (1997). The defects of stakeholder theory, Corporate Governance. *An International Review*, 5(1), 3–10.
- Stiles, P. (2001). The Impact of the Board on Strategy: An Empirical Examination. *Journal of Management Studies*, 38(5), 627–650.
- Stoney, C. (2001). Stakeholding: Confusion or utopia? Mapping the conceptual terrain. *Journal of Management Studies*, 38, 603–626.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.
- Suddaby, R., & Greenwood, R. (2005). Rhetorical strategies of legitimacy. *Administrative Science Quarterly*, 50(1), 35–67.
- Szymiczek, O. (1964). The IOA – Its History, Achievements, Objectives’. *Olympic Academy Report*, (pp. 45–60).
- Szymiczek, O. (1978). *Objectives, Aims, and Achievements of the International Olympic Academy*. *Olympic Academy Report* (pp. 105–112).
- Szymiczek, O. (1983). *The National Olympic Academies*. *Olympic Academy Report* (pp. 62–69).
- Szymiczek, O. (1985). The Task and Future Activities of Participants in the Sessions of the IOA. *Olympic Academy Report*, 76–83.
- Thibault, L., & Harvey, J. (1997). Fostering Interorganizational Linkages in the Canadian Sport Delivery System. *Journal of Sport Management*, 11(1), 45–68.
- Tien, C., Lo, H., & Lin, H. (2011). The economic benefits of mega events: A myth or a reality? A longitudinal study on the Olympic Games. *Journal of Sport Management*, 25, 11–23.
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1983). Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, 28(1), 22–39. <https://doi.org/10.2307/2392383>.
- Tomlinson, A. (2014). Olympic Legacies: recurrent rhetoric and harsh realities. *Contemporary Social Sciences*, 9(2), 137–158.
- UK Sport, (2004). *Good governance guide for national governing bodies*. London: UK Sport.
- UNDP, (1997). *Governance for Sustainable Human Development*. United Nations Development Programme.
- United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (2007). *What Is Governance?*

- Van Dijk, J. A. G. (2000). Widening information gaps and policies of prevention. In K. Hacker & J. van Dijk (Eds.), *Digital Democracy: Issues of Theory & Practice* (pp. 166–183). London: Sage.
- Waite, G. (2003). Social impacts of the Sydney Olympics. *Annals of Tourism Research*, *30*(1), 194–215.
- Washington, M., Forman, P., Suddaby, R., & Ventresca, M. (2005). Strategies and struggles: The governance of U.S. collegiate athletics. In K. D. Elsbach (Ed.), *Qualitative organization research* (pp. 113–137). Greenwich, CT: Information Age.
- Washington, M., & Patterson, K. D. W. (2011). Hostile takeover or joint venture: Connections between institutional theory and sport management research'. *Sport Management Review*, *14*(1), 1–11.
- Washington, M., & Zajac, E. (2005). Status evolution and competition: Theory and evidence. *Academy of Management Journal*, *48*(2), 282–296.
- Weber, W. (1970). Pierre de Coubertin and the introduction of organized sport in France. *Journal of Contemporary History*, *5*(2), 3–26.
- Weisbord, B. A. (1998). Guest Editor's Introduction: The Nonprofit Mission and Its Financing. *Journal of Policy Analysis and Management*, *17*(2), 165–174.
- Wellington, J. (2000). *Educational Research Contemporary Issues and Practical Approaches*. London & New York: Continuum Publishing group.
- Wicker, P., Vos, S., Scheerder, J., & Breuer, C. (2013). The link between resource problems and interorganizational relationships: A quantitative study of Western European sport clubs. *Managing Leisure*, *18*(1), 31–45.
<https://doi.org/10.1080/13606719.2012.742226>
- Wong, D. (2011). The Youth Olympic Games: Past, Present and Future. *The International Journal of the History of Sport*, *28*(13), 1831–1851.
- Wong, D. (2012). Expect the unexpected? An evaluation of the Singapore 2010 Youth Olympic Games. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, *4*(2), 138–154.
- Zimbalist, A. (2017). The Economic Legacy of Rio 2016. In A. Zimbalist (Ed.), *Rio 2016: Olympic Myths, Hard Realities* (pp. 207–238). Washington, D.C.: Brookings Institution Press.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ίσαρη, Φ. Πουρκός, Μ. (2015). *Ποιοτική μεθοδολογία έρευνας*. [ηλεκτρ. βιβλ.]. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/5826>
- Ιωσηφίδης, Θ. (2008). *Ποιοτικές μέθοδοι έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες*. Αθήνα: Κριτική.
- Κασσέρη, Ζ. (2014). Η συμβολή των λογισμικών προγραμμάτων στην ανάλυση ποιοτικών δεδομένων: Το πρόγραμμα NVIVO 10. Στον Γ. Τσιώλης (Επιμ.), *Μέθοδοι και τεχνικές ανάλυσης στην ποιοτική κοινωνική έρευνα* (σσ. 425-486). Αθήνα: Κριτική.
- Κόμης, Β., & Εργαζάκη, Μ. (2010). Ανάλυση ποιοτικών δεδομένων με χρήση λογισμικού. Στους Μ. Ζεμπύλας, Α. Μιχαηλίδου - Ευριπίδου, & Π. Κενδέου (επιμ.), *24 Προχωρημένες μέθοδοι έρευνας* (σσ. 561-628). Κύπρος: Ανοιχτό ΠανεπιστήμιοΚύπρου.
- Παπαδημητρίου, Δ., & Αναγνωστόπουλος, Χ. (2021). *Διακυβέρνηση Αθλητικών Οργανισμών*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Τζαχρήστα, Β. (2013). *Ολυμπισμός και Ολυμπιακή Παιδεία μέσα από την Διεθνή Ολυμπιακή Ακαδημία και το πρόγραμμα ολυμπιακής παιδείας «Αθήνα 2004»*. (Doctoral dissertation, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου. Σχολή Κοινωνικών Επιστημών. Τμήμα Κοινωνικής και Εκπαιδευτικής Πολιτικής).
- Χατζηγιάννη, Ε. (2018). *Αθλητική διακυβέρνηση - παγκοσμιοποίηση, διεθνής οργάνωση και πολιτική*. Αθήνα: Εκδόσεις Ι. Σιδέρης.

ΑΡΧΕΙΑΚΟ ΥΛΙΚΟ

- IOC Commission for the IOA. (1967, October 3rd). Minutes of the meeting of the IOC Commission for the International Olympic Academy. IOC Archives. Olympic Study Center, Lausanne, Switzerland.
- IOC Commission for the IOA. (1968a, August 22nd). Minutes of the Joint Meeting of the IOC Commission for the International Olympic Academy with the Ephoria of the IOA. IOC Archives. Olympic Study Center, Lausanne, Switzerland.
- IOC Commission for the IOA. (1968b, October 6th). Minutes of the meeting of the IOC Commission for the International Olympic Academy. IOC Archives. Olympic Study Center, Lausanne, Switzerland.

- IOC Commission for the IOA. (1969, September 12th). Minutes of the meeting of the IOC Commission for the International Olympic Academy. IOC Archives. Olympic Study Center, Lausanne, Switzerland.
- IOC Commission for the IOA. (1970, May 9th). Minutes of the meeting of the IOC Commission for the International Olympic Academy. IOC Archives. Olympic Study Center, Lausanne, Switzerland.
- IOC Commission for the IOA. (1971a, July 27th). Minutes of the meeting of the IOC Commission for the International Olympic Academy. IOC Archives. Olympic Study Center, Lausanne, Switzerland.
- IOC Commission for the IOA. (1971b, December 3rd). Minutes of the meeting of the IOC Commission for the International Olympic Academy. IOC Archives. Olympic Study Center, Lausanne, Switzerland.
- IOC Commission for the IOA. (1972a, May 28th). Minutes of the meeting of the IOC Commission for the International Olympic Academy. IOC Archives. Olympic Study Center, Lausanne, Switzerland.
- IOC Commission for the IOA. (1972b, July 26th). Minutes of the meeting of the IOC Commission for the International Olympic Academy. IOC Archives. Olympic Study Center, Lausanne, Switzerland.
- IOC Commission for the IOA. (1972c, August 17th). Minutes of the meeting of the IOC Commission for the International Olympic Academy. IOC Archives. Olympic Study Center, Lausanne, Switzerland.
- IOC Commission for the IOA. (1973a, May 2nd). Minutes of the meeting of the IOC Commission for the International Olympic Academy. IOC Archives. Olympic Study Center, Lausanne, Switzerland.
- IOC Commission for the IOA. (1973b, October 1st). Minutes of the meeting of the IOC Commission for the International Olympic Academy. IOC Archives. Olympic Study Center, Lausanne, Switzerland.
- IOC Commission for the IOA. (1975a, January 15th). Minutes of the meeting of the IOC Commission for the International Olympic Academy. IOC Archives. Olympic Study Center, Lausanne, Switzerland.
- IOC Commission for the IOA. (1975b, May 18th). Minutes of the meeting of the IOC Commission for the International Olympic Academy. IOC Archives. Olympic Study Center, Lausanne, Switzerland.

- IOC Commission for the IOA. (1975c, July 23rd). Minutes of the Joint Meeting of the IOC Commission for the International Olympic Academy with the Ephoria of the IOA. IOC Archives. Olympic Study Center, Lausanne, Switzerland.
- IOC Commission for the IOA. (1976a, January 31st). Minutes of the meeting of the IOC Commission for the International Olympic Academy. IOC Archives. Olympic Study Center, Lausanne, Switzerland.
- IOC Commission for the IOA. (1976b, December 1st). Minutes of the meeting of the IOC Commission for the International Olympic Academy. IOC Archives. Olympic Study Center, Lausanne, Switzerland.
- IOC Commission for the IOA. (1977, December 3rd). Minutes of the meeting of the IOC Commission for the International Olympic Academy. IOC Archives. Olympic Study Center, Lausanne, Switzerland.
- IOC Commission for the IOA. (1978a, January 24th). Minutes of the meeting of the - IOC Commission for the International Olympic Academy. IOC Archives. Olympic Study Center, Lausanne, Switzerland.
- IOC Commission for the IOA. (1978b, July 24th). Minutes of the meeting of the IOC Commission for the International Olympic Academy. IOC Archives. Olympic Study Center, Lausanne, Switzerland.
- IOC Commission for the IOA. (1978 c, October 24). Minutes of the meeting of the IOC Commission for the International Olympic Academy. IOC Archives. Olympic Study Center, Lausanne, Switzerland.
- IOC Commission for the IOA. (1979a, November 26th). Minutes of the meeting of the IOC Commission for the International Olympic Academy. IOC Archives. Olympic Study Center, Lausanne, Switzerland.
- IOC Commission for the IOA. (1979b, July 23rd). Minutes of the meeting of the IOC Commission for the International Olympic Academy. IOC Archives. Olympic Study Center, Lausanne, Switzerland.
- IOC Commission for the IOA. (1980, August 25th). Minutes of the meeting of the - IOC Commission for the International Olympic Academy. IOC Archives. Olympic Study Center, Lausanne, Switzerland.
- IOC Commission for the IOA. (1981, November 23rd). Minutes of the meeting of the IOC Commission for the International Olympic Academy. IOC Archives. Olympic Study Center, Lausanne, Switzerland.

- IOC Commission for the IOA. (1982a, November 15th). Minutes of the meeting of the IOC Commission for the International Olympic Academy. IOC Archives. Olympic Study Center, Lausanne, Switzerland.
- IOC Commission for the IOA. (1982b, July 13rd). Minutes of the meeting of the IOC Commission for the International Olympic Academy. IOC Archives. Olympic Study Center, Lausanne, Switzerland.
- IOC Commission for the IOA. (1983a, July 8th). Minutes of the meeting of the IOC Commission for the International Olympic Academy. IOC Archives. Olympic Study Center, Lausanne, Switzerland.
- IOC Commission for the IOA. (1983b, November 14th). Minutes of the meeting of the IOC Commission for the International Olympic Academy. IOC Archives. Olympic Study Center, Lausanne, Switzerland.
- IOC Commission for the IOA. (1984, October 31st). Minutes of the meeting of the IOC Commission for the International Olympic Academy. IOC Archives. Olympic Study Center, Lausanne, Switzerland.
- IOC Commission for the IOA. (1985a, January 6th). Minutes of the meeting of the IOC Commission for the International Olympic Academy. IOC Archives. Olympic Study Center, Lausanne, Switzerland.
- IOC Commission for the IOA. (1985b, July 6th). Minutes of the meeting of the IOC Commission for the International Olympic Academy. IOC Archives. Olympic Study Center, Lausanne, Switzerland.
- IOC Commission for the IOA. (1985c, November 26th). Minutes of the meeting of the IOC Commission for the International Olympic Academy. IOC Archives. Olympic Study Center, Lausanne, Switzerland.
- IOC Commission for the IOA. (1986, July 4th). Minutes of the meeting of the IOC Commission for the International Olympic Academy. IOC Archives. Olympic Study Center, Lausanne, Switzerland.
- IOC Commission for the IOA. (1987, July 2nd). Minutes of the meeting of the IOC Commission for the International Olympic Academy. IOC Archives. Olympic Study Center, Lausanne, Switzerland.
- IOC Commission for the IOA. (1988, June 30th). Minutes of the meeting of the IOC Commission for the International Olympic Academy. IOC Archives. Olympic Study Center, Lausanne, Switzerland.

- IOC Commission for the IOA. (1989, June 28th). Minutes of the meeting of the IOC Commission for the International Olympic Academy. IOC Archives. Olympic Study Center, Lausanne, Switzerland.
- IOC Commission for the IOA. (1990, June 20th). Minutes of the meeting of the IOC Commission for the International Olympic Academy. IOC Archives. Olympic Study Center, Lausanne, Switzerland.
- IOC Commission for the IOA. (1991, June 11th). Minutes of the meeting of the IOC Commission for the International Olympic Academy. IOC Archives. Olympic Study Center, Lausanne, Switzerland.
- IOC Commission for the IOA. (1992, July 16th). Minutes of the meeting of the IOC Commission for the International Olympic Academy. IOC Archives. Olympic Study Center, Lausanne, Switzerland.
- IOC Commission for the IOA. (1993, November 5th). Minutes of the meeting of the IOC Commission for the International Olympic Academy. IOC Archives. Olympic Study Center, Lausanne, Switzerland.
- IOC Commission for the IOA and Olympic Education. (1994, July 21). Minutes of the meeting of the IOC Commission for the International Olympic Academy and Olympic Education. IOC Archives. Olympic Study Center, Lausanne, Switzerland.
- IOC Commission for the IOA and Olympic Education. (1995a, May 4-10). 1st Symposium of the IOC Commission for the International Olympic Academy and Olympic Education. IOC Archives. Olympic Study Center, Lausanne, Switzerland.
- IOC Commission for the IOA and Olympic Education. (1995b, November 28). Meeting of the working group of the IOC Commission for the International Olympic Academy and Olympic Education. IOC Archives. Olympic Study Center, Lausanne, Switzerland.
- IOC Commission for the IOA and Olympic Education. (1996). Minutes of the meeting of IOC Commission for the International Olympic Academy and Olympic Education, 1996, IOC Archives.
- IOC Commission for the IOA and Olympic Education. (1997, June 6th). Minutes of the meeting of the IOC Commission for the International Olympic Academy and Olympic Education. IOC Archives. Olympic Study Center, Lausanne, Switzerland.
- IOC Commission for the IOA and Olympic Education. (1998, July 4th). Minutes of the meeting of the IOC Commission for the International Olympic Academy and Olympic Education. IOC Archives. Olympic Study Center, Lausanne, Switzerland.

- IOC Commission for the IOA and Olympic Education. (1999). Minutes of the meeting of IOC Commission for the International Olympic Academy and Olympic Education, 1999, IOC Archives
- IOC Commission for Culture and Olympic Education. (2000, March 31st). Minutes of the meeting of IOC Commission for Culture and Olympic Education. IOC Archives. Olympic Study Center, Lausanne, Switzerland.
- IOC Commission for Culture and Olympic Education. (2001, May 1-2). Annual meeting of the IOC Commission for Culture and Olympic Education. IOC Archives. Olympic Study Center, Lausanne, Switzerland.
- IOC Commission for Culture and Olympic Education. (2002, August 25th). Minutes of the meeting of IOC Commission for Culture and Olympic Education. IOC Archives. Olympic Study Center, Lausanne, Switzerland.
- IOC Commission for Culture and Olympic Education. (2003, September 30th). Annual meeting of the IOC Commission for Culture and Olympic Education, 2003. IOC Archives. Olympic Study Center, Lausanne, Switzerland.
- IOC Commission for Culture and Olympic Education. (2004, June 9th). Minutes of the meeting of IOC Commission for Culture and Olympic Education. IOC Archives. Olympic Study Center, Lausanne, Switzerland.
- IOC Commission for Culture and Olympic Education. (2005, April 27th). Minutes of the meeting of the IOC Commission for Culture and Olympic Education. IOC Archives. Olympic Study Center, Lausanne, Switzerland.
- IOC Commission for Culture and Olympic Education. (2006, October 27th). Minutes of the meeting of the IOC Commission for Culture and Olympic Education. IOC Archives. Olympic Study Center, Lausanne, Switzerland.
- IOC Commission for Culture and Olympic Education. (2007, June 7th). Minutes of the meeting of the IOC Commission for Culture and Olympic Education. IOC Archives. Olympic Study Center, Lausanne, Switzerland.
- IOC Commission for Culture and Olympic Education. (2008, September 29th). Minutes of the meeting of the IOC Commission for Culture and Olympic Education. IOC Archives. Olympic Study Center, Lausanne, Switzerland.
- IOC Commission for Culture and Olympic Education. (2010, December 9th). Minutes of the meeting of the IOC Commission for Culture and Olympic Education. IOC Archives. Olympic Study Center, Lausanne, Switzerland.

- IOC Commission for Culture and Olympic Education. (2011, September 16th). Minutes of the meeting of the IOC Commission for Culture and Olympic Education. IOC Archives. Olympic Study Center, Lausanne, Switzerland.
- IOC Commission for Culture and Olympic Education. (2012). Minutes of the meeting of IOC Commission for Culture and Olympic Education, 2012, IOC Archives.
- IOC Commission for Culture and Olympic Education. (2013, July 1st). Minutes of the meeting of the IOC Commission for Culture and Olympic Education. IOC Archives. Olympic Study Center, Lausanne, Switzerland.
- IOC Commission for Culture and Olympic Education. (2014, September 11th). Culture and Olympic Education Activity Report 2013-2014. Annual Meeting of the IOC Commission for Culture and Olympic Education. IOC Archives. Olympic Study Center, Lausanne, Switzerland.
- IOC Commission of Culture and Olympic Heritage. (2015, November 12th). Annual Meeting of the IOC Commission for Culture and Olympic Heritage. Lambis Nikolaou Archive. Hellenic Olympic Committee. Athens, Greece.
- IOC (ed). (1989). National Olympic Academy. Foundation-Perspectives-Activities, Lausanne.

Θητεία Διοικητικού Συμβουλίου (Εφορείας) ΔΟΑ

Βιβλίον Πρακτικών Συνεδριάσεων Εφορείας ΔΟΑ από 15/10/1980

- 8η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 15/10/1980.
- 9η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 22/10/1980.
- 10η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 19/12/1980.
- 1η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 17/3/1981.
- 2η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 14/4 1981.
- 3η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 23/4/1981.
- 4η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 18/2/1982.
- 5η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 18/3/1982.
- 6η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 10/6/1982.
- 7η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 14/6/1982.
- 8η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 10/8/1982.
- 9η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 5/10/1982.
- 10η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 26/10/1982.
- 11η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 22/2/1983.
- 12η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 24/5/1983.

13η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 26/10/1983.
14η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 9/11/1983.
15η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 8/12/1983.
16η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 15/12/1983.
17η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 19/1/1984.
18η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 6/3/1984.
19η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 15/5/1984.
20η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 10/9/1984.
21η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 20/11/1984.
2η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 24/4/1985.
3η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 30/5/1985.
4η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 25/9/1985.
5η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 15/11/1985.
6η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 22/1/1986.
7η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 5/6/1986.
8η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 29/9/1986.
9η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 16/12/1986.
10η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 13/1/1987.
11η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 25/2/1987.
12η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 2/4/1987.
14η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 25/5/1987.
15η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 14/10/1987.
16η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 9/11/1987.
17η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 23/11/1987.
18η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 4/2/1988.
19η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 23/3/1988.
20η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 13/6/1988.
21η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 15/12/1988.
22η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 15/12/1988.
23η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 24/2/1989.
Συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 16/3/1989.
Συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 14/4/1989.
Συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 24/10/1989.
Συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 15/12/1989.

Συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 23/1/1990.
Συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 27/3/1990.
Συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 11/1/1971.
Συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 2/2/1971.
Συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 4/3/1971.
Συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 13/4/1971.
Συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 17/5/1971.
Συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 11/11/1971.
Συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 17/1/1972.
Συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 3/4/1972.
Συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 3/5/1972.
Συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 22/6/1972.
Συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 5/10/1972.
Συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 20/3/1973.
Συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 4/4/1974.
Συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 7/10/1974.
Συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 7/11/1974.
Συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 28/11/1974.
Συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 19/12/1974.
Συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 10/1/1975.
Συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 11/2/1975.
Συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 3/4/1975.
Συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 19/6/1975.
Συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 11/8/1975.
Συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 17/12/1975.
Συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 16/1/1976.
Συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 14/4/1976.
Συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 2/6/1976.
Συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 23/9/1976.
Συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 15/11/1976.
Συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 4/2/1977.
Συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 11/3/1977.
Συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 9/5/1977.
Συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 23/5/1977.

Συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 6/6/1977.
Συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 27/6/1977.
Συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 7/10/1977.
Συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 28/11/1977.
Συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 11/1/1978.
Συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 17/2/1978.
Συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 1/3/1978.
Συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 19/4/1978.
Συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 7/6/1978.
Συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 4/10/1978.
Συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 10/10/1978.
Συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 15/11/1978.
Συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 7/2/1979.
Συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 18/5/1979.
Συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 8/11/1979.
Συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 15/11/1979.
Συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 24/1/1980.
Συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 27/2/1980.
Συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 8/5/1980.

Πρακτικά Συνεδριάσεων Εφορείας ΔΟΑ 23.3.1990 έως 3.3.1994(30η Συνεδρ.)

8η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 23/8/1990.
9η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 22/10/1990.
10η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 18/12/1990.
11η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 12/2/1991.
12η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 24/4/1991.
13η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 15/10/1991.
14η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 12/11/1991.
15η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 19/12/1991.
16η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 24/1/1992.
17η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 26/3/1992.
18η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 8/5/1992.
19η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 6/10/1992.
20η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 6/11/1992.
21η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 17/12/1992.

- 22η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 23/2/1993.
- 23η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 23/3/1993.
- 24η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 27/4/1993.
- 25η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 21/5/1993.
- 26η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 27/9/1993.
- 27η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 27/10/1993.
- 28η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 30/11/1993.
- 29η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 4/2/1994.
- 30η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 3/3/1994.

Πρακτικά Συνεδριάσεων Εφορείας ΔΟΑ από 17.5.1994 έως 14.4.1998

- 31η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 17/5/1994.
- 32η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 10/10/1994.
- 33η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 24/11/1994.
- 34η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 8/3/1995.
- 35η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 5/9/1995.
- 36η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 16/11/1995.
- 37η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 18/1/1996.
- 38η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 22/5/1996.
- 39η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: Μη διαθέσιμο
- 40η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 27/2/1997.
- 41η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 27/3/1997.
- 42η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 15/4/1997.
- 43η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 14/5/1997.
- 44η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 2/7/1997.
- 45η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 27/8/1997.
- 46η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 20/10/1997.
- 47η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 9/12/1997.
- 48η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 16/1/1998.
- 49η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 26/2/1998.
- 50η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 23/3/1998.
- 51η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 14/4/1998.

Πρακτικά Συνεδριάσεων Εφορείας ΔΟΑ από 19.5.1998

- 52η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 19/5/1998.

53η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 10/7/1998.
56η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 10/12/1998.
58η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 3/3/1999.
59η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 5/4/1999.
60η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 6/5/1999.
61η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 4/6/1999.
62η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 15/7/1999.
63η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 24/9/1999.
65η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 17/12/1999.
66η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 28/1/2000.
67η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 25/2/2000.
68η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 21/4/2000.
69η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 19/7/2000.
70η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 2/11/2000.
71η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 15/12/2000.
72η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 7/6/2001.
73η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 9/10/2001.
74η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 6/11/2001.
75η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 10/12/2001.
76η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 11/1/2002.
77η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 8/4/2002.
78η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 10/10/2002.
79η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 15/11/2002.
80η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 11/12/2002.
82η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 14/2/2003.
83η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 14/10/2003.
84η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 9/1/2004.

2004-2008

3η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 12/5/2004.
4η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 30/7/2004.
7η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 16/3/2005.
8η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 13/4/2005.
9η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 18/5/2005.
10η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 13/10/2005.

- 11η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 1/12/2005.
- 12η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 27/2/2006.
- 13η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 4/5/2006.
- 14η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 2/11/2006.
- 15η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 1/3/2007.
- 16η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 16/5/2007.
- 17η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 7/11/2007.
- 18η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 19/6/2008.
- 19η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 16/12/2008.

Θητεία Διοικητικού Συμβουλίου (Εφορείας) ΔΟΑ 2009-2012

- 20η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 4/3/2009.
- 25η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 23/3/2010.
- 27η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 11/8/2010.
- 32η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 6/10/2011.

Θητεία Διοικητικού Συμβουλίου (Εφορείας) ΔΟΑ 2013-2016

- 38η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 1/4/2013.
- 39η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 31/5/2013.
- 42η συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 31/3/2014.
- Συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 20/5/2015.
- Συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 7/11/2016.
- Συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 2/3/2017.
- Συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 11/4/2017.
- Συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 25/10/2018.
- Συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 13/2/2019.
- Συνεδρίαση Εφορείας ΔΟΑ: 17/4/2019.

Πηγές Διαδικτύου

Australian Sports Commission (2012). Sports Governance Principles. Australian Governance: Australian Sports Commission. Ανακτήθηκε από: ausport.gov.au.

Olympic Solidarity, (1997 – 2000). Quadrennial Report. Ανακτήθηκε από: https://stillmed.olympic.org/Documents/Reports/EN/en_report_246.pdf.

Olympic Solidarity, (2001). Annual Report. Ανακτήθηκε από: <https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/IOC/Who-We-Are/Commissions/Olympic-Solidarity/2001-Report-Under-Way.pdf>.

Olympic Solidarity, (2002). Annual Report. Ανακτήθηκε από: <https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/IOC/Who-We-Are/Commissions/Olympic-Solidarity/2002-Report-All-Together.pdf>.

Olympic Solidarity, (2003). Annual Report. Ανακτήθηκε από: <https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/IOC/Who-We-Are/Commissions/Olympic-Solidarity/2003-Report-Racing-Ahead.pdf>.

Olympic Solidarity. (2004). Annual Report. Ανακτήθηκε από: <https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/IOC/Who-We-Are/Commissions/Olympic-Solidarity/2004-Report-Finish-line.pdf>.

Olympic Solidarity, (2005). Annual Report. Ανακτήθηκε από: <https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/IOC/Who-We-Are/Commissions/Olympic-Solidarity/2005-Report-Plan-Aligning-Strength.pdf>.

Olympic Solidarity, (2006). Annual Report. Ανακτήθηκε από: <https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/IOC/Who-We-Are/Commissions/Olympic-Solidarity/2006-Report-Balancing-our-Strengths.pdf>.

Olympic Solidarity, (2007). Annual Report. Ανακτήθηκε από: <https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/IOC/Who-We-Are/Commissions/Olympic-Solidarity/2007-Report-Strength-in-Action.pdf>.

Olympic Solidarity, (2008). Annual Report. Ανακτήθηκε από: <https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/IOC/Who-We-Are/Commissions/Olympic-Solidarity/2008-Report-Strength-to-Win.pdf>.

Olympic Solidarity, (2009). Annual Report. Ανακτήθηκε από: <https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/IOC/Who-We-Are/Commissions/Olympic-Solidarity/2009-Report-Common-Ground.pdf>.

Olympic Solidarity, (2010). Annual Report. Ανακτήθηκε από: https://issuu.com/nichabrancker/docs/olympic_solidarity_2010_report_winning_ground.

Olympic Solidarity, (2011). Annual Report. Ανακτήθηκε από: <https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/IOC/Who-We-Are/Commissions/Olympic-Solidarity/2011-Report-Moving-Forward.pdf>.

Olympic Solidarity, (2012). Annual Report. Ανακτήθηκε από: <https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/IOC/Who-We-Are/Commissions/Olympic-Solidarity/2012-Report-The-Home-Advantage.pdf>.

Olympic Solidarity, (2013). Annual Report. Ανακτήθηκε από: https://stillmed.olympic.org/Documents/Commissions_PDFfiles/Olympic_Solidarity/2013_Report/2013_Annual_Report.pdf.

Olympic Solidarity, (2014). Annual Report. Ανακτήθηκε από: https://stillmed.olympic.org/Documents/Commissions_PDFfiles/Olympic_Solidarity/2014_Report/2014_Annual_Report.pdf.

Olympic Solidarity, (2015). Annual Report. Ανακτήθηκε από: <https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/IOC/Who-We-Are/Commissions/Olympic-Solidarity/2015-Report-A-Direct-Line.pdf>.

Olympic Solidarity, (2013-2016). Final Report. Ανακτήθηκε από:
<https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/IOC/Who-We-Are/Commissions/Olympic-Solidarity/2013-2016-Final-Report.pdf>.

Olympic Solidarity Plan 2017-2020. Ανακτήθηκε από:
https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/IOC/Who-We-Are/Commissions/Olympic-Solidarity/2017-2020-OS-Plan-Brochure-ACTIVATED-EN.pdf#_ga=2.46495719.1338920101.1516787493-45795525.1479449869.

Olympic Solidarity, (2018). Annual Report. Ανακτήθηκε από:
https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/IOC/Who-We-Are/Commissions/Olympic-Solidarity/2018-Report/2018-OS-Annual-Report.pdf#_ga=2.75319442.140673475.1574851288-1594864046.1529642917.

<https://www.reuters.com> (11/10/2016).

<https://www.independent.ie/world-news/rome-mayor-virginia-raggi-rejects-citys-2024-olympic-bid-35068032.html> (21/09/2016).

<https://www.theguardian.com/sport/2016/sep/21/virginia-raggi-mayor-of-rome-announces-opposition-city-olympic-bid> (21/09/2016).

<https://www.bbc.com/> (30/11/2015).

<https://www.cbc.ca/news/canada/toronto/olympics-toronto-bid-tory>.

<https://www.bbc.com/news/world-europe-34960208> (30/11/2015).

<https://olympics.nbcsports.com/tag/tony-estanguet/> (21/3/2017).

<https://www.bbc.com/sport/olympics> (01/08/2017).

<https://www.olympic.org/news/ioc-makes-historic-decision-in-agreeing-to-award-2024-and-2028-olympic-games-at-the-same-time> (11/07/2017).

<https://www.olympic.org/news/how-paris-los-angeles-and-the-ioc-moulded-a-win-win-win> (10/09/2017) .

www.olympic.org (13/09/2018).

en.wikipedia.org/wiki/Bids_for_Olympic_Games#Summer_Olympics_bids
(19/12/2018).

<https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/Factsheets-Reference-Documents/Games/YOG/Factsheet-The-YOG-Vision-Birth-and-Principles-December-2015.pdf> (31/12/2015).

<https://www.olympic.org/news/what-is-yog> (01/08/2009).

www.theguardian.com/sport/2014/oct/23/ioc-olympics-thomas-bach-olympic-bids(23/10/2014).

(<https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/News/2018/02/Infographic-New-Norm.pdf>).

<https://www.olympic.org/news/impact-of-olympic-agenda-2020-s-the-new-norm-presented-to-ioc-executive-board> (18/10/2018).

<http://www.skamnosvoice.gr/index.php/svchildren/1123-oi-synistoses-tou-olympiakoy-kinimatos>.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

Ερωτηματολόγιο στα αγγλικά

The present questionnaire is part of my PhD research that is being conducted and related to the strategic planning of non for profit organizations.

All the responses are anonymous and will be used only for the benefit of the research that is being conducted.

Evi Salepi

QUESTIONS

1. Please indicate your country
NOA (country)
NOC (country)
2. Please indicate which of the followings applies to your NOA (put in circle):
 - a. The NOA has established its own statute
 - b. The NOA uses the NOC statute
3. Is there permanent staff in your NOA?
 - a. Yes
 - b. No
4. The board members of your NOA which of the following areas belong to?
 - a. The NOC
 - b. University
 - c. Other educational Institution
 - d. Other (please specify)
5. Please tick the positions you have covered within your NOA
 President Dean Director Administration Staff Librarian
 Secretariat
Other (please specify).....
6. Which source your NOA is funded by? (circle as many choices as needed)
 - a. The NOC
 - b. Government
 - c. Educational Institutes
 - d. Sponsors
 - e. Other (Please specify)

7. Does your NOA cooperate with other Institutions?

- a. Ministry of Education
- b. University (Please specify)
- c. Federations (Please specify)
- d. Educational Institutes (Please specify)
- e. Other

8. Do you have any established partnerships?

- a. Yes
- b. No

If **yes**:

What is the content of these partnerships?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

9. Please write about projects you have already conducted or planning to in the future:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

10. Do you cooperate with other NOAs/ NOCs?

- a. Yes
- b. No

If **yes**, please indicate the countries and the projects your NOA is involved in during 2015-

16:

	Country	Title of the project
1		
2		
3		

11. Have you established a library dedicated on Olympic Issues?

- a. Yes
- b. No

If **No**, which of the followings apply (please circle):

- c. We use of the NOC's library
- d. We use of other Institution's library

12. Has your NOA published any books or brochures regarding Olympism the last 3 years

- a. Yes
- b. No

13. Is your NOA in close collaboration with the National Mass Media? (i.e. reports on newspapers, radio, TV about NOA activities e.t.c)

- a. Yes
- b. No

14. Which of the following communicative tools do you use for the realization of your goals (tick as many as needed)?

- a. Newsletter
- b. Press Release
- c. Press Conference
- d. Internet
- e. Magazine
- f. Other (please specify).....

15. Have all the board members of the NOA participated in any IOA's Session?

- a. Yes
- b. No

If **yes**, please indicate in what way your participants make use of the Knowledge and experiences gained at the IOA Sessions.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

16. Does the NOA organize Sessions or Seminars the last 3 years?

- a. Yes
- b. No

If **yes**, please specify the nature, the frequency and the main topics of the sessions:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

17. Are there any educational programmes related to the Olympic Values and Olympism at schools? If yes what is the NOA's contribution to such programmes?

- a. Yes
- b. No

If **yes** what is the NOA's contribution to such programmes?

	Programme's name	Contribution of the NOA
1		
2		
3		

18. Do you organize seminars of Olympic Education for teachers? (again table)

- a. Yes
- b. No

If **yes** what is the NOA's contribution to such programmes?

	Programme's name	Contribution of the NOA
1		
2		
3		

19. What do you consider as the main obstacles that the NOA faces while currently running its activities?

- a. Lack of adequate funding
- b. Missing a clear strategy
- c. Lack of expertise (please specify areas of one or two areas of missing expertise):
 - i).....
 - ii)
- d. Lack of political support (please specify source of support):.....
.....
.....
- e. Other (please specify)
.....
.....

20. In what ways you would expect the IOA to be in support of your NOA's mission?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

.....
.....
.....
.....

Profile questions

Gender

Age

Thank you!

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

Ερωτηματολόγιο στα γαλλικά

Ce questionnaire fait partie d'une recherche pour mon doctorat qui est lié à la planification stratégique des organisations à but non lucratif.

Toutes les réponses sont anonymes et ne seront utilisées que pour le bénéfice de la recherche menée.

Evi Salepi

QUESTIONS

1. Veuillez indiquer votre pays :

ANO (pays)

CNO (pays)

2. Veuillez indiquer parmi les propositions suivantes, laquelle s'applique à votre ANO (mettez en cercle):

a. L'ANO a établi son propre statut

b. L'ANO utilise le statut du CNO

3. Votre ANO a de personnel permanent?

a. Oui

b. Non

4. À quels domaines appartiennent les Membres du Conseil de votre ANO?

a. Le CNO

b. Université

c. Autre institution d'enseignement

d. Autre (veuillez indiquer)

.....

5. Veuillez cocher les postes que vous avez occupés dans votre ANO

- président doyen directeur personnel administratif
- bibliothécaire secrétariat

Autre (veuillez indiquer)

.....

6. D'où est-ce-que votre ANO est financée? (cerclez autant des choix que nécessaire)

- a. Le CNO
- b. Le gouvernement
- c. Des institutions d'enseignement
- d. Des sponsors
- e. Autre (veuillez indiquer)

.....

7. Votre ANO coopère avec des autres institutions?

- a. Ministère d'Éducation
- b. Université (veuillez indiquer)
- c. Fédérations (veuillez indiquer)
- d. Institutions d'enseignement (veuillez indiquer)
- e.

.....

Autre.....

.....

8. Avez-vous des partenariats établis?

a. Oui

b. Non

Si oui quel est le contenu de ces partenariats?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

9. Veuillez écrire à propos de projets que vous avez déjà menés ou vous avez l'intention à mener à l'avenir :

.....
.....
.....
.....
.....
.....

10. Est-ce-que vous coopérez avec des autres ANO/CNO?

a. Oui

b. Non

Si oui, veuillez indiquer les pays et les projets votre ANO est impliquée pendant 2015-16:

Pays Titre du projet

1

2

3

4

11. Avez-vous créé une bibliothèque dédiée sur questions olympiques ?

a. Oui

b. Non

Si non, parmi les propositions suivantes, laquelle s'applique (veuillez encercler):

c. Utilisation de la bibliothèque du CNO

d. Utilisation de la bibliothèque d'autre institution

12. Votre ANO a publié des livres ou des brochures concernant l'Olympisme les 3 années dernières?

a. Oui

b. Non

13. Est-ce que votre ANO a une coopération étroite avec les médias nationaux? (c'est-à-dire de rapports sur les journaux, la radio, la télévision sur les activités de l'ANO etc.)

a. Oui

b. Non

14. Quels outils de communication utilisez-vous pour la réalisation de vos objectifs? (cochez autant de cases que nécessaire)

a. Journal

b. Communiqué de presse

c. Conférence de presse

d. Internet

e. Magazine

f. Autre (veuillez indiquer)

.....

15. Est-ce-que tous les membres de l'ANO ont participé à une session de l'AIO?

a. Oui

b. Non

Si oui, veuillez indiquer comment vos participants utilisent les connaissances et l'expérience acquises aux Sessions de l'AIO.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

16. Est-ce-que votre ANO a organisé des sessions ou des séminaires les 3 années dernières?

a. Oui

b. Non

Si oui, veuillez spécifier la nature, la fréquence et les principaux thèmes des sessions:

.....
.....
.....
.....
.....
.....

.....
.....

17. Existe-t-il des programmes éducatifs concernant les valeurs olympiques et l'Olympisme dans les écoles de votre pays? Si oui, qu'est-ce que la contribution de l'ANO dans ces programmes?

- a. Oui
- b. Non

Si oui, quelle est la contribution de l'ANO à ces programmes?

Nom du programme	Contribution du CNO
------------------	---------------------

- 1
- 2
- 3
- 4

18. Est-ce-que vous organisez des séminaires d'Education Olympique pour les enseignants?

- a. Oui
- b. Non

Si oui, quelle est la contribution de l'ANO à ces programmes ?

Nom du programme	Contribution du CNO
------------------	---------------------

- 1
- 2

19. Qu'est-ce que vous considérez comme les principaux obstacles que l'ANO confronte à l'exécution de ses activités?

- a. Manque de fonds
- b. Manque de claire stratégie
- c. Manque d'expertise (veuillez spécifier un ou deux domaines d'expertise manquante):

i).....

ii)

d. Manque d'appui politique (veuillez spécifier source d'appui) :

.....
.....

f. Autre (veuillez indiquer)
.....

20. De quelle façon vous voudriez que l'AIO supporte la mission de votre ANO?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Profile

Sexe :

Âge :

Merci beaucoup!

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ

Ονομαστική παρουσίαση της τρέχουσας κατάστασης των ΕΟΑ ανά ήπειρο

ΗΠΕΙΡΟΣ	ΧΩΡΕΣ		
	ΤΑΚΤΙΚΕΣ	ΜΗ ΤΑΚΤΙΚΗ ΣΥΜ.	ΧΩΡΙΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑ
ΑΜΕΡΙΚΗ	Argentina Aruba Barbados Canada Chile Colombia Costa Rica Dominique El Salvador Ecuador Guatemala Mexico Paraguay Peru Puerto Rico Saint Lucia St Vincent & the Grenadines United States of America Uruguay Virgin Islands, US	Belize Bolivia Brazil Cuba Grenada Haiti Saint Kitts & Nevis Venezuela	Dominican Republic Honduras
ΑΣΙΑ	Bahrain Bangladesh Chinese Taipei India Islamic Republic of Iran Japan Lebanon Malaysia Mongolia Nepal Phillipines Qatar Republic of Korea Singapore Sri Lanka Syrian Arab Republic Tajikistan Thailand United Arab Emirates	Indonesia Iraq Kyrgystan Uzbekistan	Cambodia Hong-Kong, China Kazakhstan Kuwait Saudi Arabia
ΑΦΡΙΚΗ	Angola Benin Burundi Cameroon Cape Verde Central African Republic	Algeria Burkina Faso Comoros Ghana Libya Madagascar	Guinea-Bissau Sao Tome and Principe Sierra Leone South Africa

	Chad Cote d' Ivoire Democratic Republic of Congo Ethiopia Guinea Kenya Lesotho Malawi Mali Mauritius Mozambique Niger Nigeria Senegal Seychelles Sudan Togo Trinidad and Tobago Tunisia Uganda United Reublic of Tanzania Zambia Zimbabwe	Morocco Rwanda Somalia Swaziland Αίγυπτος	
EYPΩΠH	Albania Azerbaijan Belarus Bulgaria Croatia Cyprus Czech Republic Estonia Finland France Germany Great Britain Greece Hungary Italy Latvia Lithuania Malta Netherlands Norway Poland Portugal Romania Russian Federation Serbia Slovakia Slovenia Spain Turkey Ukraine	Armenia Austria Belgium Denmark Georgia Iceland Republic of Moldova FYROM	Andorra Sweden Switzerland
ΩKEANIA	New Zealand		Guam

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ IV

Σύσταση καταστατικού έναντι χρήσης καταστατικού ΕΟΕ

<p>ΣΥΣΤΑΣΗ ΚΑΤΑΣΤΑΤΙΚΟΥ (αυτοδιοίκητες ΕΟΑ) 41</p>	<p>Αγκόλα, Αιθιοπία, Βιετνάμ, Βουλγαρία, Γαλλία, Γερμανία, Γουατεμάλα, Ελλάδα, Εσθονία, Ιαπωνία, Ινδία, Ιταλία, Κατάρ, Κεντρική Αφρική, Κένυα, Κολομβία, Κροατία, Κύπρος, Λάτβια, Λιθουανία, Μεγάλη Βρετανία, Μογγολία, Μολδαβία, Μπαρμπάντος, Μπαχρέιν, Μπενίν, Ουκρανία, Πορτογαλία, Πράσινο Ακρωτήριο, Ρουμανία, Ρωσία, Σιγκαπούρη, Σουδάν, Σλοβακία, Συρία, Τατζικιστάν, Ταϊλάνδη, Τόγκο, Τσαντ, Τσεχία, Τυνησία</p>
<p>ΧΡΗΣΗ ΚΑΤΑΣΤΑΤΙΚΟΥ ΕΟΕ 58</p>	<p>Αγία Λουκία, Αζερμπαϊτζάν, Ακτή Ελεφαντοστού, Αλβανία, Αργεντινή, Γουινέα, Δημοκρατία του Κονγκό (Μπραζαβίλ), Εκουαδόρ, Ελ Σαλβαδόρ, Ζάμπια, Ζιμπάμπουε, ΗΑΕ, ΗΠΑ, Ιράκ, Ιράν, Ισλανδία, Ισπανία, Καμερούν, Καναδάς, Κινεζική Ταϊπέι (Ταϊβάν), Κομόρες, Κορέα, Κόστα Ρίκα, Λεσόθο, Λευκορωσία, Λίβανο, Μαλαισία, Μαλάουι, Μάλι, Μάλτα, Μαυρίκιος, Μοζαμβίκη, Μπαγκλαντές, Μεξικό, Νέα Ζηλανδία, Νεπάλ, Νίγηρας, Νιγηρία, Νορβηγία, Ντομίνικα, Ολλανδία, Ουγγαρία, Ουγκάντα, Ουρουγουάη, Παραγουάη, Παρθένοι Νήσοι, Περού, Πολωνία (kind of regulation dated 1997), Πουέρτο Ρίκο, Σενεγάλη, Σερβία, Σεϋχέλλες, Σλοβενία, Σρι Λάνκα, Τανζανία, Τουρκία, Τρινιντάντ & Τομπάγκο, Φιλανδία, Χιλή</p>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ V

Μόνιμο προσωπικό έναντι μη μόνιμου προσωπικού

<p>ΔΙΑΘΕΤΟΥΝ ΜΟΝΙΜΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ (65)</p>	<p>Αγκόλα, Αργεντινή, Βιετνάμ, Γαλλία, Γερμανία, Γουατεμάλα, Γουϊνέα, Δημοκρατία του Κονγκό, Ελ Σαλβαδόρ, Ελλάδα, Εσθονία, ΗΑΕ, ΗΠΑ, Ινδία, Ιράν, Ισλανδία, Ισπανία, Ιταλία, Καναδάς, Κατάρ, Κολομβία, Κορέα, Κόστα Ρίκα, Κροατία, Κύπρος, Λευκορωσία, Λιθουανία, Μαλαισία, Μολδαβία, Μπαρμπάντος, Μπαχρέιν, Νέα Ζηλανδία, Νεπάλ, Νιγηρία, Νορβηγία, Ντομίνικα, Ουγγαρία, Ουγκάντα, Ουκρανία, Ουρουγουάη, Ολλανδία, Παραγουάη, Παρθένες Νήσοι, Περού, Πολωνία, Πορτογαλία, Πράσινο Ακρωτήριο, Ρουμανία, Ρωσία, Σερβία, Σεϋχέλλες, Σλοβακία, Σουδάν, Συρία, Ταϊβάν, Τανζανία, Τατζικιστάν, Ταϊλάνδη, Τόγκο, Τουρκία Τρινιντάντ & Τομπάγκο, Τσεχία Τυνησία, Φιλανδία, Χιλή</p>
<p>ΔΕ ΔΙΑΘΕΤΟΥΝ ΜΟΝΙΜΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ (34)</p>	<p>Αγία Λουκία, Αζερμπαϊτζάν, Αιθιοπία, Ακτή Ελεφαντοστού, Αλβανία, Βουλγαρία, Εκουαδόρ, Ζάμπια, Ζιμπάμπουε, Ιαπωνία, Καμερούν, Κεντρική Αφρική, Κένυα, Κομόρες, Λάτβια, Λεσόθο, Λίβανο, Μαλάουι, Μάλι, Μάλτα, Μαυρίκιος, Μεγάλη Βρετανία, Μεξικό, Μογγολία, Μοζαμβίκη, Μπαγκλαντές, Μπενίν, Νίγηρας, Πουέρτο Ρίκο, Σιγκαπούρη, Σλοβενία, Σρι Λάνκα, Σενεγάλη, Τσαντ,</p>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ V1

Προέλευση μελών ΔΣ

ΜΕΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ ΕΟΑ προέρχονται από	ΧΩΡΕΣ
ΕΟΕ (70)	Αγία Λουκία, Αγκόλα, Αζερμπαϊτζάν, Ακτή Ελεφαντοστού, Αργεντινή, Βιετνάμ, Βουλγαρία, Γουατεμάλα, Γουϊνέα, Δημοκρατία του Κονγκό, Ελ Σαλβαδόρ, Εσθονία, Ζάμπια, Ζιμπάμπουε, ΗΑΕ, Ινδία, Ιράν, Ισλανδία, Ισπανία, Ιταλία, Καναδάς, Κατάρ, Κένυα, Κομόρες, Κορέα, Κόστα Ρίκα, Κροατία, Λεσόθο, Λευκορωσία, Λίβανο, Λιθουανία, Μαλαισία, Μάλι, Μάλτα, Μαυρίκιος, Μεγάλη Βρετανία, Μολδαβία, Μπαρμπάντος, Μπαχρέιν, Μπενίν, Νέα Ζηλανδία, Νεπάλ, Νίγηρας, Νιγηρία, Νορβηγία, Ντομίνικα, Ουγκάντα, Ουκρανία, Ουρουγουάη, Παραγουάη, Παρθένοι Νήσοι, Περού, Πολωνία, Πορτογαλία, Σερβία, Σεϋχέλλες, Σλοβακία, Σλοβενία, Σουδάν, Σρι Λάνκα, Ταϊβάν, Τανζανία, Ταϋλάνδη, Τόγκο, Τουρκία, Τρινιντάντ & Τομπάγκο, Τσαντ, Τσεχία, Φιλανδία, Χιλή
Πανεπιστημιακή Κοινότητα (50)	Αλβανία, Βιετνάμ, Βουλγαρία, Γαλλία, Γερμανία, Γουϊνέα, Δημοκρατία του Κονγκό, Ελλάδα, Εσθονία, Ιαπωνία, Ινδία, Ισπανία, Ιταλία, Καμερούν, Κεντρική Αφρική, Κολομβία, Κροατία, Κύπρος, Λάτβια, Λευκορωσία, Λίβανο, Λιθουανία, Μαυρίκιος, Μεξικό, Μογγολία, Μοζαμβίκη, Μπαχρέιν, Μπενίν, Νέα Ζηλανδία, Νεπάλ, Νιγηρία, Ουγγαρία, Ουκρανία, Παρθένοι Νήσοι, Πολωνία, Πορτογαλία, Πουέρτο Ρίκο, Ρωσία, Σενεγάλη, Σγκαπούρη, Σλοβενία, Τανζανία, Τατζικιστάν, Ταϋλάνδη, Τουρκία, Τσαντ, Τσεχία, Τυνησία, Φιλανδία, Χιλή
Άλλα εκπαιδευτικά Ιδρύματα (42)	Αγία Λουκία, Αγκόλα, Αζερμπαϊτζάν, Αλβανία, Βιετνάμ, Βουλγαρία, Γαλλία, Γερμανία, Γουϊνέα, Δημοκρατία του Κονγκό, Εσθονία, Ινδία, Ιταλία, Καναδάς, Κεντρική Αφρική, Κένυα, Κολομβία, Κύπρος, Λιθουανία, Μαλάουι, Μάλι, Μαυρίκιος, Μογγολία, Μπαρμπάντος, Νέα Ζηλανδία, Νεπάλ, Νιγηρία, Ντομίνικα, Ουκρανία, Παραγουάη, Πολωνία, Πράσινο Ακρωτήριο, Ρουμανία, Σενεγάλη, Σγκαπούρη, Σλοβακία, Συρία, Τατζικιστάν, Τόγκο, Τουρκία, Τσαντ, Φιλανδία
ΆΛΛΟ (44)	Αιθιοπία, Ακτή Ελεφαντοστού, Αλβανία, Βουλγαρία, Γαλλία, Γερμανία, Γουατεμάλα, Γουϊνέα, Δημοκρατία του Κονγκό, Εκουαδόρ Εσθονία, Ζιμπάμπουε, Ισπανία, Ιταλία, Καμερούν, Καναδάς Κολομβία, Κροατία, Λάτβια, Λεσόθο, Λίβανο, Λιθουανία, Μαλαισία, Μαλάουι, Μάλτα, Μαυρίκιος, Μπαχρέιν, Νέα Ζηλανδία, Νεπάλ, Νίγηρας, Νιγηρία, Ντομίνικα, Ουγγαρία, Ουρουγουάη, Παρθένοι Νήσοι, Πορτογαλία, Πράσινο Ακρωτήριο, Σενεγάλη, Σγκαπούρη, Σλοβενία, Σρι Λάνκα, Τουρκία, Τσαντ, Φιλανδία,
ΧΩΡΙΣ ΔΣ (3)	ΗΠΑ, Ολλανδία, Μπαγκλαντές

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ VII

Στελέχωση ΕΟΑ

ΘΕΣΕΙΣ ΠΟΥ ΚΑΛΥΠΤΟΝΤΑΙ	ΧΩΡΕΣ
ΠΡΟΕΔΡΟΣ (40)	Αγία Λουκία, Δημοκρατία του Κονγκό, Εκουαδόρ, Ελ Σαλβαδόρ, Εσθονία, ΗΑΕ, Ιταλία, Καμερούν, Κεντρική Αφρική, Κένυα, Κόστα Ρίκα, Κροατία, Κύπρος, Λάτβια, Λιθουανία, Μαλαισία, Μαλάουι, Μαυρίκιος, Μεξικό, Μογγολία, Μοζαμβίκη, Μπενίν, Νέα Ζηλανδία, Νεπάλ, Νίγηρας, Νιγηρία, Ουγγαρία, Παραγουάη, Παρθένες Νήσοι, Πορτογαλία, Πουέρτο Ρίκο, Πράσινο Ακρωτήριο, Ρωσία, Σεϋχέλλες, Σλοβακία, Σουδάν, Τσάντ, Τυνησία, Φιλανδία, Χιλή
ΚΟΣΜΗΤΟΡΑΣ (10)	Βουλγαρία, Γουατεμάλα, Δημοκρατία του Κονγκό, Κολομβία, Κύπρος, Λιθουανία, Μάλτα, Νιγηρία, Ντομίνικα, Συρία,
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ (52)	Αγία Λουκία, Αιθιοπία, Ακτή Ελεφαντοστού, Αλβανία, Αργεντινή, Βουλγαρία, Γουατεμάλα, Γουινέα, Ελ Σαλβαδόρ, Εσθονία, Ζάμπια, Ζιμπάμπουε, Ιαπωνία, Ινδία, Ιράν, Καμερούν, Κολομβία, Κομόρες, Κροατία, Λεσόθο, Λίβανος, Λιθουανία, Μαλαισία, Μαλάουι, Μαυρίκιος, Μεγάλη Βρετανία, Μολδαβία, Μπαγκλαντές, Μπαρμπάντος, Μπαχρέιν, Νέα Ζηλανδία, Νεπάλ, Νίγηρας, Νιγηρία, Νορβηγία, Ουγκάντα, Ουρουγουάη, Παραγουάη, Παρθένες Νήσοι, Περού, Πορτογαλία, Ρωσία, Σενεγάλη, Σρι Λάνκα, Ταϊβάν, Τανζανία, Τατζικιστάν, Ταϊλάνδη, Τόγκο, Τουρκία, Τρινιδάδ & Τομπάγκο, Χιλή
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ (22)	Αιθιοπία, Γουατεμάλα, Ισλανδία, Ιταλία, Καναδάς, Κορέα, Κόστα Ρίκα, Κροατία, Λεσόθο, Λίβανος, Λιθουανία, Μεγάλη Βρετανία, Μπαχρέιν, Νέα Ζηλανδία, Νορβηγία, Ουγγαρία, Ουκρανία, Παρθένες Νήσοι, Πολωνία, Πορτογαλία, Τουρκία, Χιλή
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΟΝΟΜΟΣ (3)	Αιθιοπία, Γουατεμάλα, Μπαχρέιν,
ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ (14)	Αζερμπαϊτζάν, Αιθιοπία, Αργεντινή, Γουατεμάλα, Ιταλία, Κροατία, Λιθουανία, Μπαχρέιν, Νέα Ζηλανδία, Νιγηρία, Παρθένες Νήσοι, Πολωνία, Πορτογαλία, Χιλή
ΑΛΛΟ (28)	Αγία Λουκία, Αγκόλα, Γαλλία, Γερμανία, Ελλάδα, ΗΠΑ, Ισπανία, Ιταλία, Κατάρ, Κολομβία, Κορέα, Λευκορωσία, Λιθουανία, Μάλι, Μπαρμπάντος, Ουγκάντα, Ουκρανία, Πολωνία, Σερβία, Σγκαπούρη, Σλοβακία, Σλοβενία, Ταϊλάνδη, Τσεχία, Φιλανδία. Ουγγαρία ο Γενικός Γραμματέας εκτελεί χρέη διοικητικού προσωπικού

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ VIII

Πηγές Χρηματοδότησης ΕΟΑ

ΠΗΓΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ	ΧΩΡΕΣ
<p>ΕΟΕ</p> <p>(90)</p>	<p>Αγία Λουκία, Αγκόλα, Ακτή Ελεφαντοστού, Αλβανία, Αργεντινή, Βιετνάμ, Βουλγαρία, Γαλλία, Γερμανία, Γουατεμάλα, Γουινέα, Δημοκρατία του Κονγκό, Εκουαδόρ, Ελ Σαλβαδόρ, Εσθονία, Ζάμπια, Ζιμπάμπουε, ΗΑΕ, ΗΠΑ, Ινδία, Ιράν, Ισλανδία, Ισπανία, Ιταλία, Καμερούν, Καναδάς, Κατάρ, Κεντρική Αφρική, Κένυα, Κολομβία, Κομόρες, Κορέα, Κόστα Ρίκα, Κροατία, Κύπρος, Λάτβια, Λεσόθο, Λευκορωσία, Λίβανο, Λιθουανία, Μαλαισία, Μαλάουι, Μάλι, Μάλτα, Μαυρίκιος, Μεγάλη Βρετανία, Μοζαμβίκη, Μολδαβία, Μπαγκλαντές, Μπαρμπάντος, Μπαχρέιν, Μπενίν, Νέα Ζηλανδία, Νεπάλ, Νίγηρας, Νιγηρία, Νορβηγία, Ντομίνικα, Ολλανδία, Ουγγαρία, Ουγκάντα, Ουκρανία, Ουρουγουάη, Παραγουάη, Παρθένοι Νήσοι, Περού, Πολωνία, Πορτογαλία, Πουέρτο Ρίκο, Πράσινο Ακρωτήριο, Ρουμανία, Ρωσία, Σενεγάλη, Σερβία, Σεϋχέλλες, Σγκαπούρη, Σλοβακία, Σλοβενία, Σρι Λάνκα, Ταϊβάν, Τανζανία, Ταϊλάνδη, Τόγκο, Τουρκία, Τρινιντάντ & Τομπάγκο, Τσαντ, Τσεχία, Τυνησία, Φιλανδία, Χιλή</p>
<p>ΚΥΒΕΡΝΗΣΗ</p> <p>(18)</p>	<p>Αζερμπαϊτζάν, Αιθιοπία, Βιετνάμ, Γερμανία, Κατάρ, Κορέα, Κροατία, Λάτβια, Λεσόθο (μη καθορισμένο μερίδιο), Λευκορωσία, Νέα Ζηλανδία, Σλοβενία, Σουδάν, Συρία, Τατζικιστάν, Ταϊβάν, Τσεχία, Φιλανδία</p>
<p>ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ</p> <p>(10)</p>	<p>Βιετνάμ, Βουλγαρία, Κορέα, Λευκορωσία, Λιθουανία, Νεπάλ, Ουγκάντα, Σλοβακία, Ταϊλάνδη, Τουρκία,</p>
<p>ΧΟΡΗΓΟΙ</p> <p>(35)</p>	<p>Αλβανία, Βιετνάμ, Γερμανία, Εκουαδόρ, Ελλάδα, Εσθονία, Ζάμπια, Ιαπωνία, Ινδία, Ιταλία, Καναδάς, Κένυα, Λάτβια, Λευκορωσία, Λίβανο, Λιθουανία, Μαλαισία, Μαλί, Μαυρίκιος, Μεγάλη Βρετανία, Μογγολία, Μπαρμπάντος, Μπαχρέιν, Νέα Ζηλανδία, Νεπάλ, Νορβηγία, Ουγκάντα, Ρουμανία, Σερβία, Σλοβενία, Σρι Λάνκα, Τατζικιστάν, Ταϊλάνδη, Τουρκία, Φιλανδία,</p>
<p>ΑΛΛΟ</p> <p>(18)</p>	<p>Βιετνάμ, Γαλλία, Γερμανία, Εκουαδόρ, Εσθονία, Ζάμπια, Ζιμπάμπουε, Κατάρ, Κόστα Ρίκα, Κροατία, Λάτβια, Λεσόθο, Μεγάλη Βρετανία, Μεξικό, Μπαχρέιν, Νορβηγία, Σρι Λάνκα, Φιλανδία</p>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΧ

Συνεργασία/ες με φορείς

Συνεργασία με φορείς	ΧΩΡΕΣ
Υπουργείο Παιδείας (65)	Αζερμπαϊτζάν, Αιθιοπία, Ακτή Ελεφαντοστού, Αλβανία, Αργεντινή, Βιετνάμ, Βουλγαρία, Γαλλία, Γερμανία, Γουατεμάλα, Γουινέα, Δημοκρατία του Κονγκό, Εκουαδόρ, Ελλάδα, Εσθονία, Ζάμπια, Ζιμπάμπουε, ΗΑΕ, Ινδία, Ιράν, Καμερούν, Καναδάς, Κατάρ, Κεντρική Αφρική, Κένυα, Κόστα Ρίκα, Κροατία, Κύπρος, Λάτβια, Λευκορωσία, Λιθουανία, Μαλαισία, Μαλάουι, Μάλι, Μαυρίκιος, Μεγάλη Βρετανία, Μογγολία, Μολδαβία, Μπαρμπάντος, Μπαχρέιν, Μπενίν, Ντομίνικα, Ολλανδία, Ουγκάντα, Ουκρανία, Πορτογαλία, Ρουμανία, Σενεγάλη, Σεϋχέλλες, Σιγκαπούρη, Σλοβακία, Σλοβενία, Σουδάν, Σρι Λάνκα, Ταϊβάν, Τανζανία, Τατζικιστάν, Ταϊλάνδη, Τόγκο, Τουρκία, Τρίνιταντ & Τομπάγκο, Τσαντ, Τσεχία, Φιλανδία, Χιλή
Πανεπιστήμια (63)	Αγία Λουκία, Αγκόλα, Αιθιοπία, Αλβανία, Αργεντινή, Βιετνάμ, Βουλγαρία, Γαλλία, Γερμανία, Γουατεμάλα, Δημοκρατία του Κονγκό, Εκουαδόρ, Ελ Σαλβαδόρ, Εσθονία, Ζιμπάμπουε, Ινδία, Ισπανία, Καμερούν, Καναδάς, Κατάρ, Κεντρική Αφρική, Κολομβία, Κορέα, Κόστα Ρίκα, Κροατία, Κύπρος, Λάτβια, Λευκορωσία, Λίβανο, Λιθουανία, Μεγάλη Βρετανία, Μοζαμβίκη, Μολδαβία, Μπαρμπάντος, Μπαχρέιν, Μπενίν, Νέα Ζηλανδία, Ολλανδία, Ουγγαρία, Ουγκάντα, Ουκρανία, Παραγουάη, Παρθένοι Νήσοι, Πολωνία, Πορτογαλία, Ρωσία, Σενεγάλη, Σερβία, Σιγκαπούρη, Σλοβακία, Σλοβενία, Σρι Λάνκα, Ταϊβάν, Τατζικιστάν, Ταϊλάνδη, Τόγκο, Τουρκία, Τρίνιταντ & Τομπάγκο, Τσαντ, Τσεχία, Τυνησία, Φιλανδία, Χιλή
Αθλητικές Ομοσπονδίες (72)	Αγία Λουκία, Αγκόλα, Αζερμπαϊτζάν, Αιθιοπία, Ακτή Ελεφαντοστού, Αλβανία, Αργεντινή, Βιετνάμ, Βουλγαρία, Γαλλία, Γερμανία, Γουατεμάλα, Γουινέα, Δημοκρατία του Κονγκό, Εκουαδόρ, Ελ Σαλβαδόρ, Εσθονία, Ζάμπια, Ζιμπάμπουε, ΗΑΕ, Ινδία, Καμερούν, Καναδάς, Κατάρ, Κεντρική Αφρική, Κένυα, Κολομβία, Κόστα Ρίκα, Κροατία, Λεσόθο, Λευκορωσία, Λίβανο, Μαλαισία, Μαλάουι, Μάλι, Μαυρίκιος, Μογγολία, Μολδαβία, Μπαγκλαντές, Μπαρμπάντος, Μπαχρέιν, Μπενίν, Νεπάλ, Νίγηρας, Νιγηρία, Νορβηγία, Ντομίνικα, Ολλανδία, Ουκρανία, Ουρουγουάη, Παραγουάη, Παρθένοι Νήσοι, Περού, Πορτογαλία, Πράσινο Ακρωτήριο, Σενεγάλη, Σερβία, Σεϋχέλλες, Σιγκαπούρη, Σλοβενία, Σρι Λάνκα, Συρία, Τανζανία, Τατζικιστάν, Ταϊλάνδη, Τόγκο, Τρίνιταντ & Τομπάγκο, Τσαντ, Τσεχία, Τυνησία, Φιλανδία, Χιλή
Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (47)	Αγκόλα, Ακτή Ελεφαντοστού, Γαλλία, Γουατεμάλα, Εκουαδόρ, Ελ Σαλβαδόρ, Εσθονία, Ιαπωνία, Ινδία, Ισλανδία, Ισπανία, Ιταλία, Καναδάς, Κατάρ, Κεντρική Αφρική, Κένυα, Λευκορωσία, Μαλαισία, Μάλι, Μάλτα, Μαυρίκιος, Μαλάουι, Μεξικό, Μογγολία, Μολδαβία, Μπαγκλαντές, Μπαρμπάντος, Μπαχρέιν, Νεπάλ, Νίγηρας, Νιγηρία, Νορβηγία, Ουγγαρία, Ουκρανία, Ουρουγουάη, Παραγουάη, Πορτογαλία, Πουέρτο Ρίκο, Σλοβενία, Τανζανία, Ταϊλάνδη, Τουρκία, Τσαντ, Τσεχία, Τυνησία, Φιλανδία, Χιλή

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Χ

Εδραιωμένες συμπράξεις/συνεργασίες

Συμπράξεις/Συνεργασίες	ΧΩΡΕΣ
<p>ΝΑΙ</p> <p>(49)</p>	<p>Αγία Λουκία, Αιθιοπία, Αλβανία, Βιετνάμ, Βουλγαρία, Γαλλία, Γερμανία, Γουατεμάλα, Δημοκρατία του Κονγκό, Εκουαδόρ, Ελ Σαλβαδόρ, Ελλάδα, Εσθονία, Ζιμπάμπουε, ΗΠΑ, Ισλανδία, Ισπανία, Ιταλία, Καμερούν, Καναδάς, Κατάρ, Κεντρική Αφρική, Κολομβία, Κόστα Ρίκα, Κροατία, Λευκορωσία, Μεγάλη Βρετανία, Μπαρμπάντος, Μπαχρέιν, Νέα Ζηλανδία, Νορβηγία, Ουγγαρία, Ουγκάντα, Ουκρανία, Παρθένοι Νήσοι, Περού, Πορτογαλία, Ρουμανία, Ρωσία, Σιγκαπούρη, Σλοβακία, Σρι Λάνκα, Ταϊβάν, Τατζικιστάν, Τόγκο, Τουρκία, Τσεχία, Τυνησία, Χιλή</p>
<p>ΟΧΙ</p> <p>(50)</p>	<p>Αγκόλα, Αζερμπαϊτζάν, Ακτή Ελεφαντοστού, Αργεντινή, Γουινέα, Ζάμπια, ΗΑΕ, Ιαπωνία, Ινδία, Ιράν, Κένυα, Κομόρος, Κορέα, Κύπρος, Λάτβια, Λεσόθο, Λίβανο, Λιθουανία, Μαλαισία, Μαλάουι, Μάλι, Μάλτα, Μαυρίκιος, Μεξικό, Μογγολία, Μοζαμβίκη, Μολδαβία, Μπαγκλαντές, Μπενίν, Νεπάλ, Νίγηρας, Νιγηρία, Ντομίνικα, Ολλανδία, Ουρουγουάη, Παραγουάη, Πολωνία, Πουέρτο Ρίκο, Πράσινο Ακρωτήριο, Σενεγάλη, Σερβία, Σεϋχέλλες, Σλοβενία, Σουδάν, Συρία, Τανζανία, Ταϊλάνδη, Τρίνιταντ & Τομπάγκο, Τσαντ, Φιλανδία</p>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΧΙ

Δημιουργία και χρήση βιβλιοθήκης

Δημιουργία Βιβλιοθήκης	ΧΩΡΕΣ
<p>ΝΑΙ</p> <p>(48)</p>	<p>Αζερμπαϊτζάν, Αλβανία, Αργεντινή, Γουατεμάλα, Γουινέα, Δημοκρατία του Κονγκό, Ζιμπάμπουε, Ινδία, Ιράν, Ιταλία,Καμερούν, Καναδάς, Κεντρική Αφρική, Κολομβία, Κορέα, Κόστα Ρίκα, Κροατία,Κύπρος, Λίβανο, Λιθουανία, Μάλτα, Μεγάλη Βρετανία, Μεξικό, Μογγολία, Μπαγκλαντές, Μπαχρέιν, Μπενίν, Νέα Ζηλανδία, Νεπάλ, Νίγηρας, Νιγηρία, Ουγκάντα, Ουκρανία, Ουρουγουάη, Παραγουάη, Περού, Πουέρτο Ρίκο, Ρουμανία, Σερβία, Σεϋχέλλες, Σγκαπούρη, Σλοβακία, Σουδάν, Τουρκία, Τσαντ, Τσεχία, Τυνησία, Χιλή</p>
<p>ΟΧΙ</p> <p>(51)</p>	<p>Αγία Λουκία, Αγκόλα, Αιθιοπία, Ακτή Ελεφαντοστού, Βιετνάμ, Βουλγαρία, Γαλλία, Γερμανία, Εκουαδόρ, Ελ Σαλβαδόρ,Ελλάδα, Εσθονία, Ζάμπια, ΗΑΕ,ΗΠΑ, Ιαπωνία, Ισλανδία, Ισπανία, Κατάρ, Κένυα, Κομόρος, Λάτβια, Λεσόθο, Λευκορωσία, Μαλαισία, Μαλάουι, Μάλι, Μαυρίκιος, Μοζαμβίκη, Μολδαβία, Μπαρμπάντος, Νορβηγία, Ντομίνικα,Ολλανδία, Ουγγαρία, Ουρουγουάη, Παρθένες Νήσοι, Πολωνία, Πορτογαλία, Πράσινο Ακρωτήριο, Ρωσία, Σενεγάλη, Σλοβενία, Σρι Λάνκα,Συρία, Ταϊβάν, Τανζανία, Τατζικιστάν,Ταϊλάνδη, Τόγκο, Τρινιντάντ & Τομπάγκο, Φιλανδία</p>
<p>Χρήση βιβλιοθήκης ΕΟΕ</p> <p>(39)</p>	<p>Αγία Λουκία, Αγκόλα, Αιθιοπία, Ακτή Ελεφαντοστού, Βουλγαρία, Γερμανία,Γουατεμάλα, Γουινέα, Ελ Σαλβαδόρ,Ελλάδα, Ζάμπια, ΗΠΑ, Ιταλία, Κατάρ, Κένυα, Κομόρος, Κορέα, Κόστα Ρίκα, Κύπρος, Λάτβια, Μαλαισία, Μαλάουι, Μάλι, Μπαρμπάντος, Μπενίν, Νεπάλ, Νίγηρας, Ντομίνικα, Ουγκάντα, Παραγουάη, Πολωνία, Πορτογαλία, Πράσινο Ακρωτήριο, Ρωσία, Σουδάν, Σρι Λάνκα, Ταϊλάνδη, Τουρκία, Χιλή</p>
<p>Χρήση βιβλιοθήκης άλλων ιδρυμάτων</p> <p>(31)</p>	<p>Βιετνάμ, Βουλγαρία, Γαλλία, Γερμανία, Εκουαδόρ, Ελλάδα, Εσθονία, Ιαπωνία, Ισλανδία, Ισπανία, Κατάρ, Κροατία, Λάτβια, Λευκορωσία, Μαυρίκιος, Μολδαβία, Νορβηγία, Ολλανδία, Ουγγαρία, Πολωνία, Πορτογαλία, Σενεγάλη, Σλοβενία, Σρι Λάνκα,Συρία, Τανζανία, Τατζικιστάν, Τόγκο, Τουρκία, Τρινιντάντ & Τομπάγκο, Φιλανδία</p>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΧΙΙ

Έκδοση βιβλίων ή φυλλαδίων

Έκδοση βιβλίων ή φυλλαδίων	ΧΩΡΕΣ
<p>ΝΑΙ (59)</p>	<p>Αλβανία, Αργεντινή, Αζερμπαϊτζάν, Βουλγαρία, Γαλλία, Γερμανία, Δημοκρατία του Κονγκό, Ελλάδα, Εσθονία, Ζάμπια, Ιαπωνία, Ινδία, Ιράν, Ισλανδία, Ισπανία, Ιταλία, Καναδάς, Κατάρ, Κεντρική Αφρική, Κένυα, Κορέα, Κόστα Ρίκα, Κροατία, Κύπρος, Λάτβια, Λευκορωσία, Λιθουανία, Μάλι, Μαυρίκιος, Μογγολία, Μολδαβία, Μπαγκλαντές, Νέα Ζηλανδία, Νιγηρία, Ολλανδία, Ουγγαρία, Ουγκάντα, Ουκρανία, Περού, Πολωνία, Πορτογαλία, Πουέρτο Ρίκο, Πράσινο Ακρωτήριο, Ρουμανία, Ρωσία, Σλοβακία, Σλοβενία, Σουδάν, Σρι Λάνκα, Ταϊβάν, Τανζανία, Τατζικιστάν, Ταϋλάνδη, Τόγκο, Τουρκία, Τσεχία, Τυνησία, Φιλανδία, Χιλή</p>
<p>ΟΧΙ (40)</p>	<p>Αγία Λουκία, Αγκόλα, Αιθιοπία, Ακτή Ελεφαντοστού, Βιετνάμ, Γουατεμάλα, Γουινέα, Εκουαδόρ, Ελ Σαλβαδόρ, Ζιμπάμπουε, ΗΑΕ, ΗΠΑ, Καμερούν, Κολομβία, Κομόρος, Λεσόθο, Λίβανο, Μαλαισία, Μαλάουι, Μάλτα, Μεγάλη Βρετανία, Μεξικό, Μοζαμβίκη, Μπαρμπάντος, Μπαχρέιν, Μπενίν, Νεπάλ, Νίγηρας, Νορβηγία, Ντομίνικα, Ουρουγουάη, Παραγουάη, Παρθένοι Νήσοι, Σενεγάλη, Σερβία, Σεϋχέλλες, Σιγκαπούρη, Συρία, Τρινιντάντ & Τομπάγκο, Τσαντ</p>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΧΙΠ

Συνεργασία με ΜΜΕ εθνικής εμβέλειας

Συνεργασία με ΜΜΕ εθνικής εμβέλειας	ΧΩΡΕΣ
ΝΑΙ (67)	Αγία Λουκία, Αζερμπαϊτζάν, Αιθιοπία, Αλβανία, Γερμανία, Γουινέα, Δημοκρατία του Κονγκό, Ελ Σαλβαδόρ, Ελλάδα, Εσθονία, Ζάμπια, Ζιμπάμπουε, ΗΠΑ, Ινδία, Ιράν, Ισπανία, Καμερούν, Καναδάς, Κεντρική Αφρική, Κένυα, Κολομβία, Κομόρες, Κορέα, Κόστα Ρίκα, Κροατία, Κύπρος, Λευκορωσία, Λίβανος, Μαλάουι, Μάλι, Μάλτα, Μαυρίκιος, Μεγάλη Βρετανία, Μογγολία, Μοζαμβίκη, Μολδαβία, Μπαγκλαντές, Μπαρμπάντος, Μπαχρέιν, Μπενίν, Νέα Ζηλανδία, Νίγηρας, Νιγηρία, Ντομίνικα, Ολλανδία, Ουκρανία, Ουρουγουάη, Παραγουάη, Περού, Πορτογαλία, Ρουμανία, Ρωσία, Σενεγάλη, Σερβία, Σεϋχέλλες, Σλοβακία, Σλοβενία, Σρι Λάνκα, Τανζανία, Τατζικιστάν, Τόγκο, Τουρκία, Τρινιντάντ & Τομπάγκο, Τσαντ, Τσεχία, Τυνησία, Χιλή
ΟΧΙ (32)	Αγκόλα, Ακτή Ελεφαντοστού, Αργεντινή, Βιετνάμ, Βουλγαρία, Γαλλία, Γουατεμάλα, Εκουαδόρ, ΗΑΕ, Ιαπωνία, Ισλανδία, Ιταλία, Κατάρ, Λάτβια, Λεσόθο, Λιθουανία, Μαλαισία, Μεξικό, Νεπάλ, Νορβηγία, Ουγγαρία, Ουγκάντα, Παρθένοι Νήσοι, Πολωνία, Πουέρτο Ρίκο, Πράσινο Ακρωτήριο, Σιγκαπούρη, Σουδάν, Συρία, Ταϊβάν, Ταϊλάνδη, Φιλανδία

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΧΙΥ

Επικοινωνιακά Εργαλεία

Επικοινωνιακά εργαλεία για τη πραγματοποίηση του έργου της ΕΟΑ	ΧΩΡΕΣ
<p>Ενημερωτικό Δελτίο/ Εγκύκλιος</p> <p>(61)</p>	<p>Αζερμπαϊτζάν, Αιθιοπία, Ακτή Ελεφαντοστού, Αλβανία, Αργεντινή, Βιετνάμ, Γερμανία, Γουατεμάλα, Γουινέα, Ελ Σαλβαδόρ, Ελλάδα, Εσθονία, Ζάμπια, Ιαπωνία, Ινδία, Ιράν, Ισπανία, Ιταλία, Καμερούν, Καναδάς, Κεντρική Αφρική, Κομόρες, Κορέα, Κύπρος, Λάτβια, Μάλι, Μαυρίκιος, Μεγάλη Βρετανία, Μοζαμβίκη, Μπαγκλαντές, Μπαρμπάντος, Μπαχρέιν, Μπενίν, Νέα Ζηλανδία, Νίγηρας, Νορβηγία, Ολλανδία, Ουγγαρία, Ουγκάντα, Ουκρανία, Ουρουγουάη, Παραγουάη, Παρθένοι Νήσοι Περού, Πορτογαλία, Ρωσία, Σενεγάλη, Σγκαπούρη, Σουδάν, Σρι Λάνκα, Ταϊβάν, Τανζανία, Τατζικιστάν, Ταϊλάνδη, Τουρκία, Τρινιντάντ & Τομπάγκο, Τσαντ, Τσεχία, Τυνησία, Φιλανδία</p>
<p>Δελτίο Τύπου</p> <p>(56)</p>	<p>Αγία Λουκία, Αιθιοπία, Βιετνάμ, Βουλγαρία, Δημοκρατία του Κονγκό, Εκουαδόρ, Εσθονία, Ζάμπια, Ζιμπάμπουε, ΗΑΕ, ΗΠΑ, Ινδία, Ισλανδία, Καμερούν, Καναδάς, Κεντρική Αφρική, Κένυα, Κορέα, Κόστα Ρίκα, Κροατία, Κύπρος, Λάτβια, Λευκορωσία, Λίβανο, Λιθουανία, Μάλτα, Μαυρίκιος, Μεγάλη Βρετανία, Μογγολία, Μολδαβία, Μπαγκλαντές, Μπαχρέιν, Μπενίν, Νέα Ζηλανδία, Νεπάλ, Ολλανδία, Ουκρανία, Παραγουάη, Παρθένοι Νήσοι, Περού, Πολωνία, Πορτογαλία, Πράσινο Ακρωτήριο, Ρουμανία, Ρωσία, Σενεγάλη, Σερβία, Σγκαπούρη, Σλοβακία, Συρία, Ταϊβάν, Τατζικιστάν, Τόγκο, Τρινιντάντ & Τομπάγκο, Τσαντ, Τυνησία</p>
<p>Συνέντευξη Τύπου</p> <p>(35)</p>	<p>Αγία Λουκία, Αζερμπαϊτζάν, Βιετνάμ, Βουλγαρία, Γουινέα, Ινδία, Καμερούν, Καναδάς, Κατάρ, Κεντρική Αφρική, Κροατία, Κύπρος, Λευκορωσία, Μαλάουι, Μάλι, Μαυρίκιος, Μογγολία, Μπαγκλαντές, Μπαρμπάντος, Μπενίν, Νεπάλ, Νίγηρας, Νιγηρία, Ντομίνικα, Ουγκάντα, Ουκρανία, Ουρουγουάη,</p>

	Παραγουάη, Σενεγάλη, Σρι Λάνκα, Συρία, Τατζικιστάν, Τόγκο, Τρινιντάντ & Τομπάγκο, Τσαντ
Internet (71)	Αγία Λουκία, Αγκόλα, Αζερμπαϊτζάν, Αλβανία, Αργεντινή, Βιετνάμ, Βουλγαρία, Γαλλία, Γερμανία, Δημοκρατία του Κομόρες, Κονγκό, Εκουαδόρ, Ελ Σαλβαδόρ, Ελλάδα, Εσθονία, ΗΑΕ, Ιαπωνία, Ινδία, Ιράν, Ισλανδία, Ισπανία, Ιταλία, Καναδάς, Κατάρ, Κεντρική Αφρική, Κένυα, Κολομβία, Κόστα Ρίκα, Κροατία, Λάτβια, Λευκορωσία, Λιθουανία, Μαλαισία, Μαλάουι, Μάλι, Μαυρίκιος, Μεγάλη Βρετανία, Μεξικό, Μογγολία, Μπαγκλαντές, Μπαρμπάντος, Νέα Ζηλανδία, Νορβηγία, Ντομίνικα, Ολλανδία, Ουγγαρία, Ουκρανία, Ουρουγουάη, Παρθένοι Νήσοι, Περού, Πολωνία, Πορτογαλία, Πουέρτο Ρίκο, Πράσινο Ακρωτήριο, Ρουμανία, Ρωσία, Σερβία, Σεϋχέλλες, Σιγκαπούρη, Σλοβενία, Σρι Λάνκα, Συρία, Ταϊβάν, Τατζικιστάν, Ταϊλάνδη, Τουρκία, Τρινιντάντ & Τομπάγκο, Τσεχία, Τυνησία, Φιλανδία, Χιλή
Περιοδικό (25)	Αλβανία, Βιετνάμ, Γερμανία, Δημοκρατία του Κονγκό, Εκουαδόρ, Ελλάδα, Ιαπωνία, Ινδία, Καναδάς, Κεντρική Αφρική, Κορέα, Κροατία, Κύπρος, Λιθουανία, Μογγολία, Ολλανδία, Ουγκάντα, Ουκρανία, Παραγουάη, Πολωνία, Ρωσία, Σλοβακία, Σλοβενία, Τουρκία, Τσεχία
Άλλο (17)	Γαλλία, Εσθονία, Καναδάς, Κατάρ, Κολομβία, Κομόρες, Κόστα Ρίκα, Λεσόθο, Μάλι, Μάλτα, Μπαγκλαντές, Μπαχρέιν, Νίγηρας, Νορβηγία, Σερβία, Σουδάν, Ταϊβάν

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ XV

Συμμετοχή μελών ΔΣ ΕΟΑ στις συνόδους ΔΟΑ

Συμμετοχή μελών ΔΣ ΕΟΑ στις συνόδους ΔΟΑ	ΧΩΡΕΣ
ΝΑΙ (31)	Αργεντινή, Βουλγαρία, Γουατεμάλα, Δημοκρατία του Κονγκό, Εκουαδόρ, Ελλάδα, Ζάμπια, Ινδία, Κόστα Ρίκα, Κύπρος, Μαλαισία, Μαλάουι, Μαυρίκιος, Μεγάλη Βρετανία, Νιγηρία, Ντομίνικα, Ουγγαρία, Ουκρανία, Ουρουγουάη, Παραγουάη, Πολωνία, Ρουμανία, Σερβία, Σιγκαπούρη, Σλοβενία, Ταϊβάν, Τανζανία, Ταϋλάνδη, Τσεχία, Φιλανδία, Χιλή
ΟΧΙ (69)	Αγία Λουκία, Αγκόλα, Αζερμπαϊτζάν, Αιθιοπία, Ακτή Ελεφαντοστού, Αλβανία, Βιετνάμ, Γαλλία, Γερμανία, Γουινέα, Ελ Σαλβαδόρ, Εσθονία, Ζιμπάμπουε, ΗΑΕ, ΗΠΑ, Ιαπωνία, Ιράν, Ισλανδία, Ισπανία, Ιταλία, Καμερούν, Καναδάς, Κατάρ, Κεντρική Αφρική, Κένυα, Κομόρες, Κολομβία, Κορέα, Κροατία, Λάτβια, Λεσόθο, Λευκορωσία, Λίβανο, Λιθουανία, Μάλι, Μάλτα, Μογγολία, Μοζαμβίκη, Μοδαβία, Μπαγκλαντές, Μπαρμπάντος, Μπαχρέιν, Μπενίν, Νέα Ζηλανδία, Νεπάλ, Νίγηρας, Νορβηγία, Ντομίνικα, Ολλανδία, Ουγκάντα, Παρθένοι Νήσοι, Περού, Πορτογαλία, Πουέρτο Ρίκο, Πράσινο Ακρωτήριο, Ρωσία, Σενεγάλη, Σεϋχέλλες, Σλοβακία, Σουδάν, Σρι Λάνκα, Συρία, Τατζικιστάν, Τόγκο, Τουρκία, Τρινιντάντ & Τομπάγκο, Τσαντ, Τσεχία, Τυνησία

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ XVI

Οργάνωση δράσεων αντίστοιχων της ΔΟΑ

Οργάνωση Συνόδων ή Σεμιναρίων που η ΕΟΑ διεξάγει τα τελευταία τρία χρόνια	ΧΩΡΕΣ
ΝΑΙ (78)	Αγία Λουκία, Αγκόλα, Αζερμπαϊτζάν, Αργεντινή, Βουλγαρία, Γαλλία, Γερμανία, Γουατεμάλα, Γουινέα, Δημοκρατία του Κονγκό, Εκουαδόρ, Ελ Σαλβαδόρ, Ελλάδα, Εσθονία, Ζάμπια, Ζιμπάμπουε, ΗΠΑ, Ιαπωνία, Ινδία, Ιράν, Ισλανδία, Ισπανία, Ιταλία, Καμερούν, Καναδάς, Κατάρ, Κεντρική Αφρική, Κολομβία, Κορέα, Κόστα Ρίκα, Κροατία, Κύπρος, Λάτβια, Λεσόθο, Λευκορωσία, Λίβανο, Λιθουανία, Μαλαισία, Μαλάουι, Μάλι, Μάλτα, Μαυρίκιος, Μεγάλη Βρετανία, Μεξικό, Μογγολία, Μολδαβία, Μπαχρέιν, Μπαγκλαντές, Μπαρμπάντος, Νέα Ζηλανδία, Νεπάλ, Νίγηρας, Νορβηγία, Ουγγαρία, Ουγκάντα, Ουκρανία, Ουρουγουάη, Περού, Πολωνία, Πορτογαλία, Ρουμανία, Ρωσία, Σενεγάλη, Σεϋχέλλες, Σιγκαπούρη, Σλοβακία, Σρι Λάνκα, Συρία, Ταϊβάν, Τανζανία, Τατζικιστάν, Ταϋλάνδη, Τόγκο, Τουρκία, Τσεχία, Τυνησία, Φιλανδία, Χιλή
ΟΧΙ (21)	Αιθιοπία νέα ΕΟΑ, Ακτή Ελεφαντοστού, Αλβανία, Βιετνάμ, ΗΑΕ, Κένυα, Κομόρες, Μοζαμβίκη, Μπενίν, Νιγηρία, Ντομίνικα, Ολλανδία, Παραγουάη, Παρθένοι Νήσοι, Πουέρτο Ρίκο, Πράσινο Ακρωτήριο, Σερβία, Σλοβενία, Σουδάν, Τρινιντάντ & Τομπάγκο, Τσαντ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΧVII

Εκπαιδευτικά προγράμματα

Εκπαιδευτικά προγράμματα που σχετίζονται τις Ολυμπιακές Αξίες και τον Ολυμπισμό	ΧΩΡΕΣ
ΝΑΙ (59)	Αγκόλα, Αλβανία, Αργεντινή, Βιετνάμ, Βουλγαρία, Γαλλία, Γερμανία, Γουατεμάλα, Γουινέα, Δημοκρατία του Κονγκό, Εκουαδόρ, Ελ Σαλβαδόρ, Ελλάδα, Εσθονία Ζιμπάμπουε, Ινδία, Ιράν, Ισπανία, Καμερούν, Καναδάς, Κεντρική Αφρική, Κολομβία, Κόστα Ρίκα, Κροατία Κύπρος, Λευκορωσία, Λιθουανία, Μαλαισία, Μαλάουι, Μάλι, Μάλτα, Μαυρίκιος, Μεγάλη Βρετανία, Μογγολία, Μοζαμβίκη, Μολδαβία, Μπαρμπάντος, Νέα Ζηλανδία, Νεπάλ, Νιγηρία, Ντομίνικα, Ουρουγουάη, Ολλανδία, Ουγγαρία, Ουγκάντα, Ουκρανία, Πολωνία, Πορτογαλία, Σιγκαπούρη, Σλοβακία, Σλοβενία, Σρι Λάνκα, Ταϊβάν, Τατζικιστάν, Ταϊλάνδη, Τσεχία, Τουρκία, Φιλανδία, Χιλή
ΟΧΙ (40)	Αγία Λουκία, Αζερμπαϊτζάν, Αιθιοπία Ακτή Ελεφαντοστού, Ζάμπια, ΗΑΕ, ΗΠΑ, Ιαπωνία, Ισλανδία, Ιταλία, Κένυα, Κατάρ, Κομόρες, Κορέα, Λάτβια, Λεσόθο, Λίβανος, Μεξικό Μπαγκλαντές, Μπαχρέιν, Μπενίν, Νίγηρας, Νορβηγία, Παραγουάη, Παρθένοι Νήσοι, Περού, Πουέρτο Ρίκο, Πράσινο Ακρωτήριο, Ρουμανία, Ρωσία, Σενεγάλη, Σερβία, Σεϋχέλλες, Σουδάν, Συρία, Τανζανία Τόγκο, Τρινιντάντ & Τομπάγκο, Τσαντ, Τυνησία

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΧVΙΙΙ

Παροχή επιμόρφωσης σε εκπαιδευτικούς

Σεμινάρια στην Ολυμπιακή Εκπαίδευση για δασκάλους	ΧΩΡΕΣ
<p>ΝΑΙ</p> <p>(55)</p>	<p>Αγκόλα, Αζερμπαϊτζάν, Αιθιοπία, Αλβανία, Αργεντινή, Βιετνάμ, Βουλγαρία, Γερμανία, Γουατεμάλα, Γουινέα, Δημοκρατία του Κονγκό, Εκουαδόρ, Ελ Σαλβαδόρ, Ελλάδα, Εσθονία, Ζιμπάμπουε, ΗΠΑ, Ινδία, Καναδάς, Κεντρική Αφρική, Κολομβία, Κόστα Ρίκα, Κροατία, Κύπρος, Λάτβια, Λευκορωσία, Λιθουανία, Μαλάουι, Μάλι, Μαυρίκιος, Μεγάλη Βρετανία, Μογγολία, Μπαγκλαντές, Νέα Ζηλανδία, Νεπάλ, Νιγηρία, Ολλανδία, Ουγκάντα, Ουκρανία, Ουρουγουάη, Παραγουάη, Ρωσία, Σενεγάλη, Σεϋχέλλες, Σιγκαπούρη, Σλοβακία, Σλοβενία, Σρι Λάνκα, Τατζικιστάν, Ταϊλάνδη, Τόγκο, Τουρκία, Τσαντ, Φιλανδία, Χιλή</p>
<p>ΟΧΙ</p> <p>(44)</p>	<p>Αγία Λουκία, Ακτή Ελεφαντοστού, Γαλλία, Ζάμπια, ΗΑΕ, Ιαπωνία, Ιράν, Ισλανδία, Ισπανία, Ιταλία, Κατάρ, Καμερούν, Κένυα, Κομόρες, Κορέα, Λεσόθο, Λίβανος, Μαλαισία, Μάλτα, Μεξικό, Μοζαμβίκη, Μολδαβία, Μπαρμπάντος, Μπαχρέιν, Μπενίν, Νίγηρας, Νορβηγία, Ντομίνικα, Ουγγαρία, Παρθένοι Νήσοι, Περού, Πολωνία, Πορτογαλία, Πουέρτο Ρίκο, Πράσινο Ακρωτήριο, Ρουμανία, Σερβία, Σουδάν, Συρία, Ταϊβάν, Τανζανία, Τρίνιταντ & Τομπάγκο, Τσεχία, Τυνησία</p>