

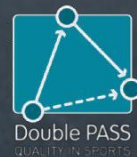


TALENT DEVELOPMENT

90%

Double PASS Hungary Globális jelentés

2016. június





A folyamat

Időrendi áttekintés

- 2013: Előkészületek
 - A Foot PASS Hungary testreszabása
- 2013-14: Foot PASS átvilágítás
 - Első (fel)mérés
 - Egyéni jelentések megállapításokkal és ajánlásokkal
 - A 15 akadémiáról készült globális jelentés
- 2014-15: Elit akadémiák vezetése felsőfokon – műhelymunka-sorozat
 - Akadémia igazgatók és szakmai vezetők professzionális képzése
- 2015-16: Double PASS Audit
 - Második (fel)mérés
 - Egyéni jelentések megállapításokkal és ajánlásokkal
 - A 15 akadémiáról készült globális jelentés és kategorizálás

Double PASS Audit

- Az audit előtt (2015. június 4 - augusztus 14.):
 - A klub fájlok (adatok, igazolások) benyújtása, feltöltése az online rendszerben
 - A feltöltött dokumentumok, igazolások elemzése
 - A helyszíni auditok tervezése, előkészítése
- Helyszíni audit és gyakorlati megfigyelés (x15) (2015. augusztus 26 - 2016. április 2.):
 - 16 interjú a klubok/akadémiák képviselőivel
 - Létesítmény-bejárás
 - 2 hazai mérkőzés és 5 csapatedzés megtekintése, megfigyelése
- Jelentések és poszt-audit megbeszélések (2016. május-június):
 - Egyéni (klub) jelentések és visszajelzések
 - Végleges klub jelentések (2016. június 15-ig)
- Globális jelentés és kategorizálás (2016. május-június)
 - Elnökségi beszámoló: 2016. június 6.

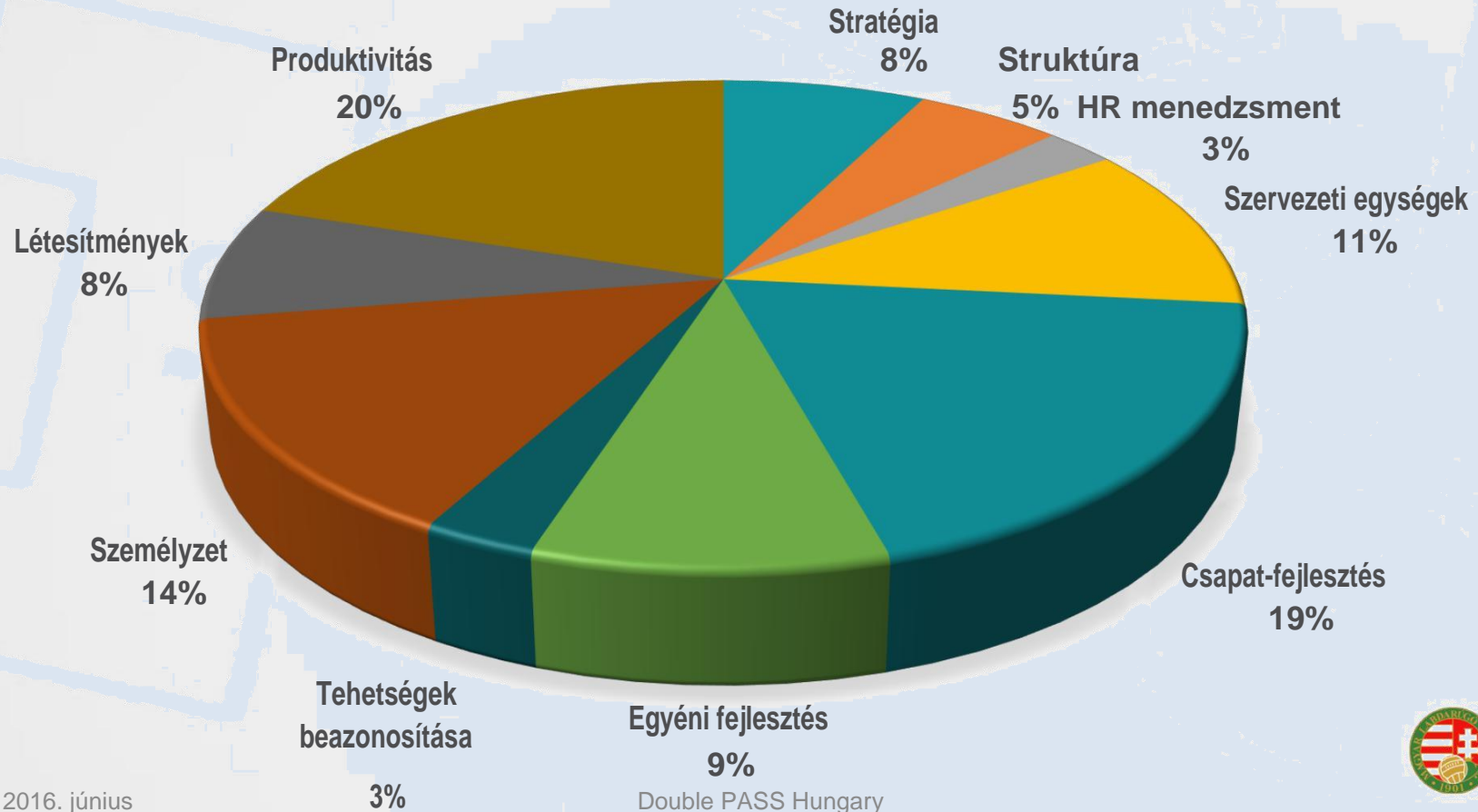
A helyszíni auditok beosztása

AKADÉMIA	DÁTUM	KÜLFÖLDI SZAKÉRTŐ
Sándor Károly Labdarúgó Akadémia	2015.08.26-29.	Tim Van Rompay
Illés Akadémia	2015.09.02-05.	Gary Penn
UTE Labdarúgó Akadémia	2015.09.16-19.	Tom Spall
Puskás Ferenc Labdarúgó Akadémia	2015.09.23-26.	Jonathan Pepper
FTC Labdarúgó Zrt.	2015.10.07-10.	Paul Van Den Broecke
Magyar Futball Akadémia	2015.10.14-17.	Kris Collaert
Békéscsabai Labdarúgó Akadémia	2015.10.28-31.	Jimmy Lelie
Debreceni Labdarúgó Akadémia	2015.11.04-07.	Kris Collaert
Vasas Kubala Akadémia	2015.11.18-21.	Marc Dieterich
Diósgyőri Labdarúgó Akadémia	2015.11.25-28.	Thomas Peer
Győri ETO FC Kft.	2016.02.23-27.	Thomas Peer
Kaposvári Rákóczi Bene Ferenc Labdarúgó Akadémia	2016.03.01-05.	Jimmy Lelie
Pécsi Sport Nonprofit Zrt.	2016.03.08-12.	Kris Collaert
Bozsik József Labdarúgó Akadémia	2016.03.22-26.	Kris Collaert
Kecskeméti Labdarúgó Akadémia	2016.03.29-04.02.	Frank Rits

A PASS modell



PASS modell: súlyozás




Jelmagyarázat/rövidítések

- ÖSSZ: összesített
- STRAT: stratégia
- STRU: struktúra
- HRM: HR menedzsment és kommunikáció
- INF STRU: infrastruktúra, létesítmények
- PROD: produktivitás

- MED: medián
- MAX: maximum
- MIN: minimum
- ÁTL: átlag
- N: szám(osság)

- AK.VEZ: akadémia igazgató/vezető
- SZAKM.IG: akadémiai szakmai igazgató/vezető
- TMI: teljes munkaidős
- RMI: részmunkaidős

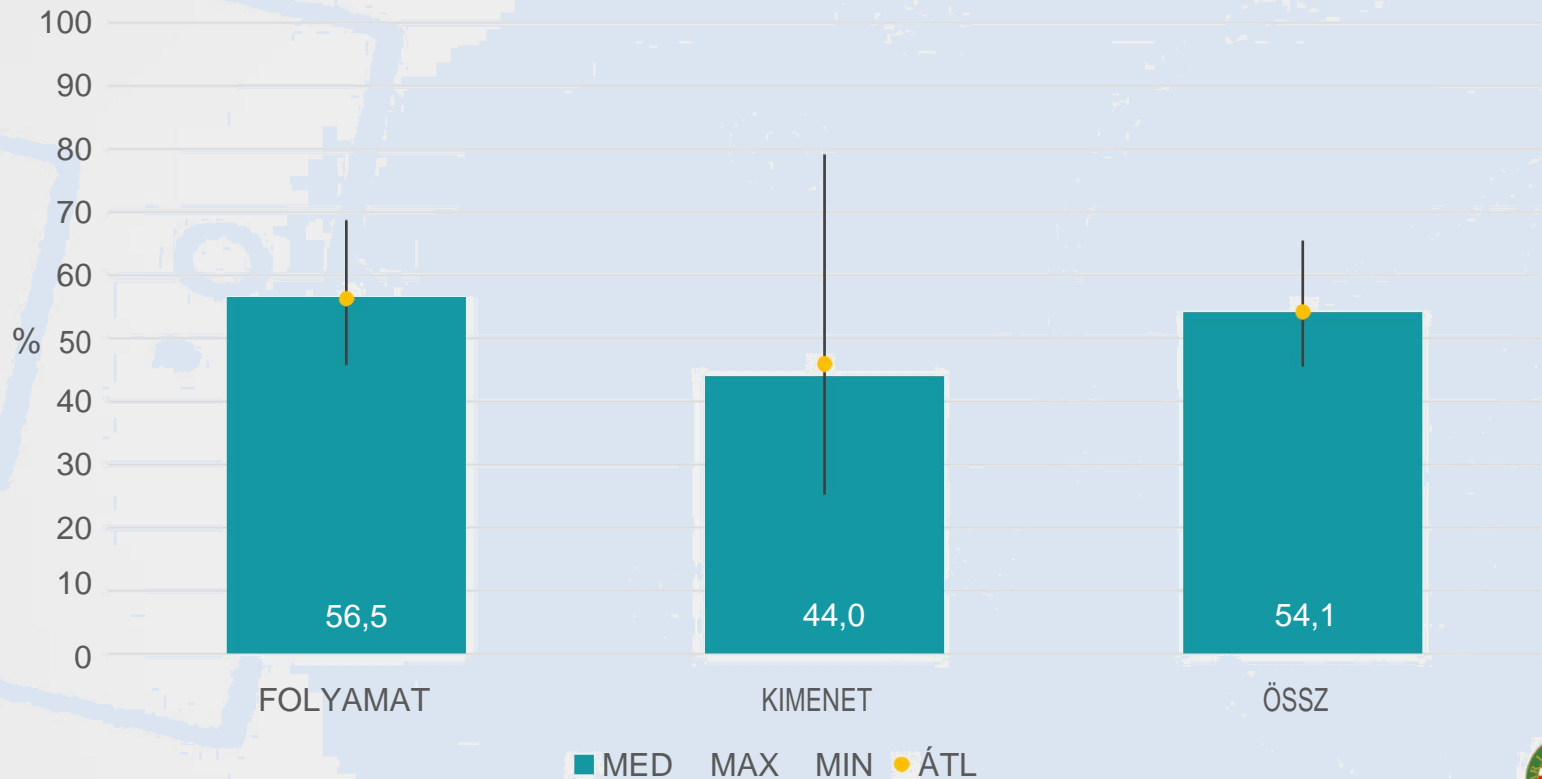
- FOLYAMAT: a folyamatok és erőforrások minősége
- KIMENET: produktivitás



Általános áttekintés: eredmények

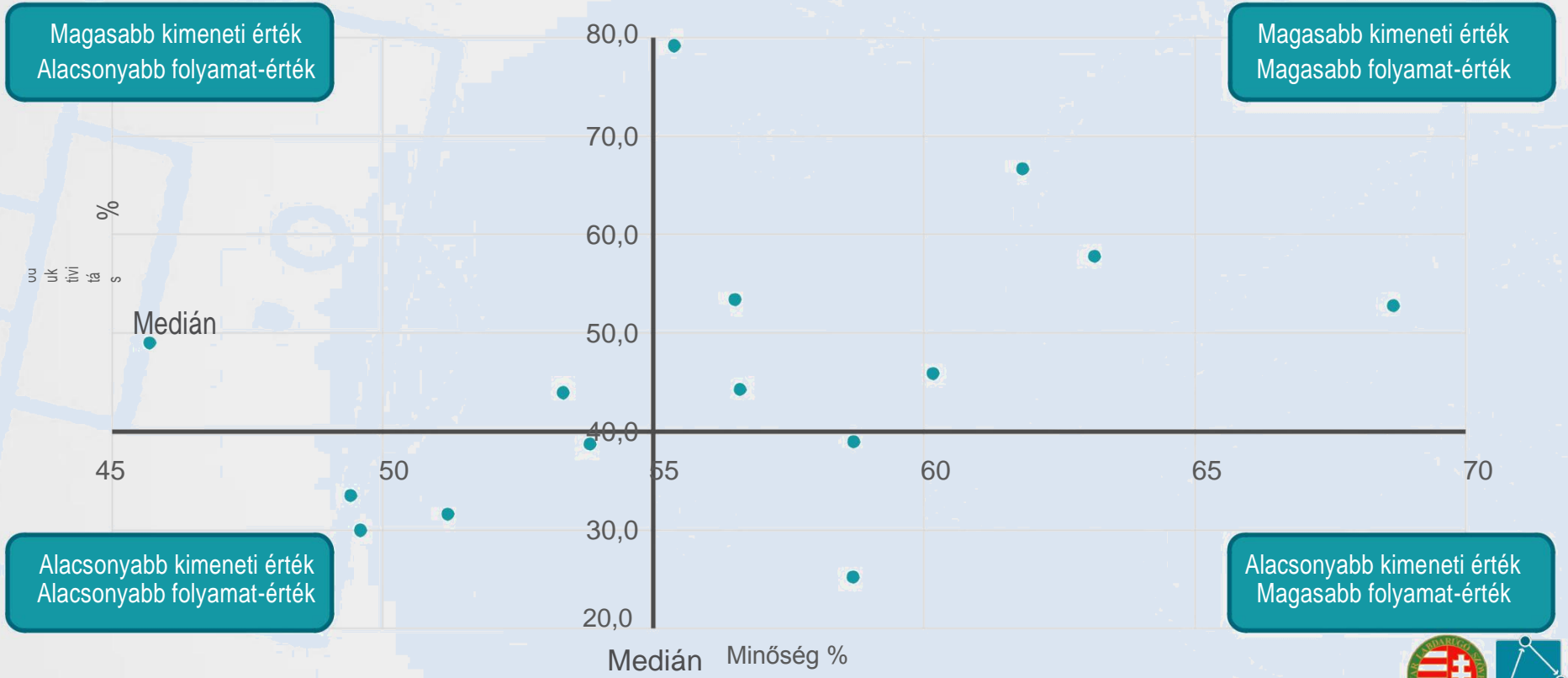
Eredmények

Folyamat és kimenet (N=15)



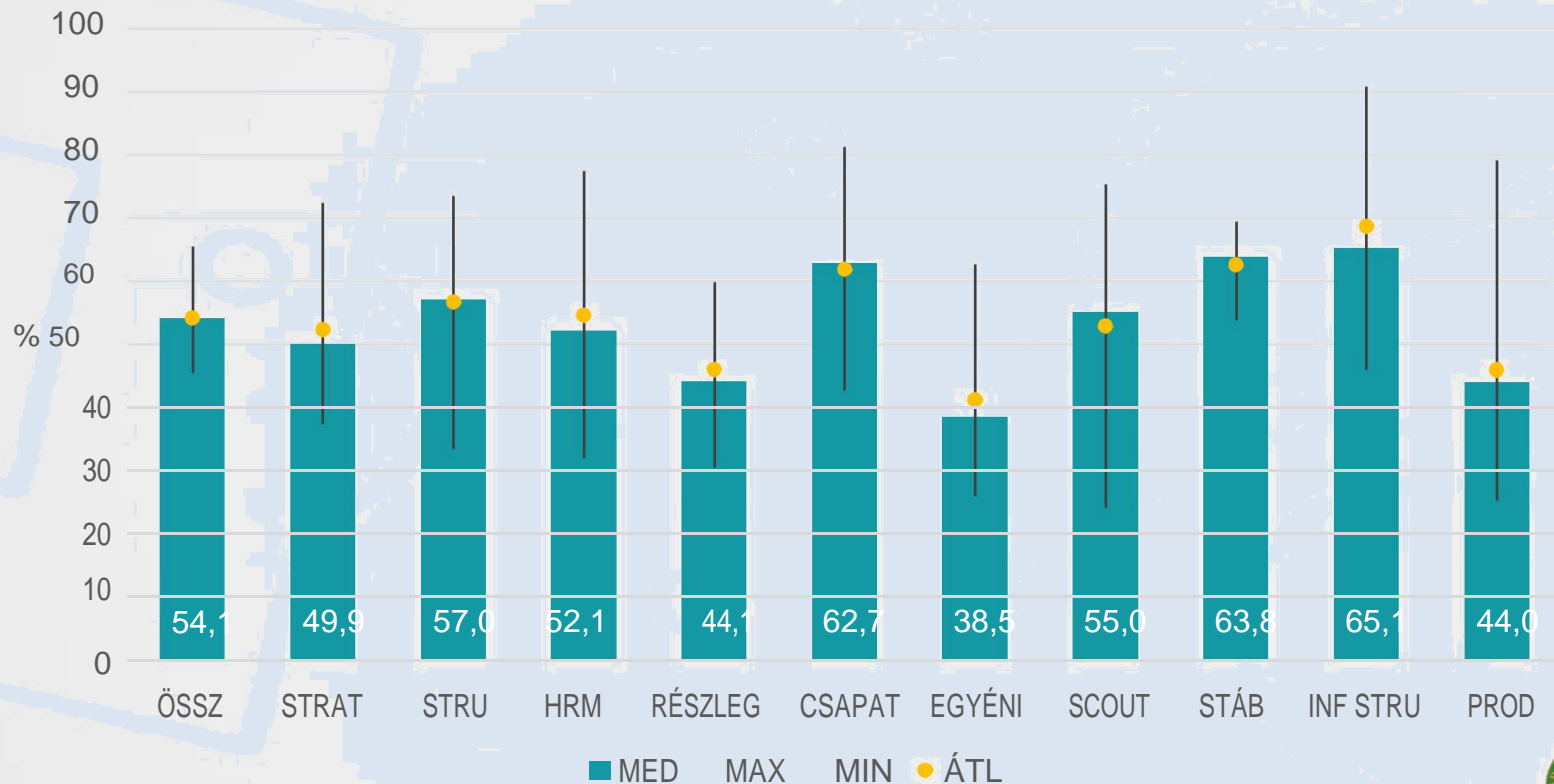
Eredmények

Az Akadémiák pozícionálása (N=15)



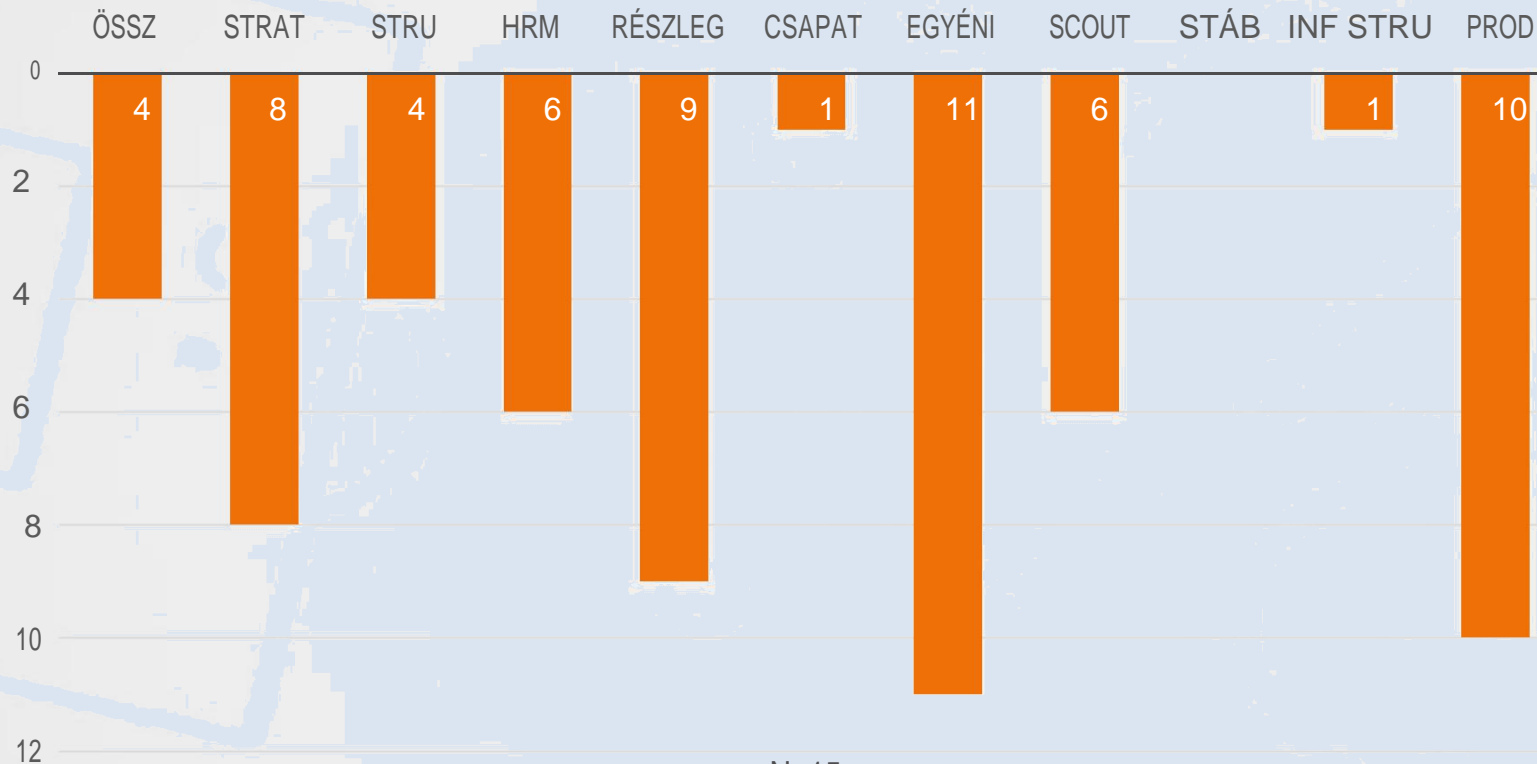
Eredmények

Fejezetről fejezetre (N=15)



Eredmények

Klubok száma 50% alatti értékkel



N=15

Double PASS Hungary

2016. június

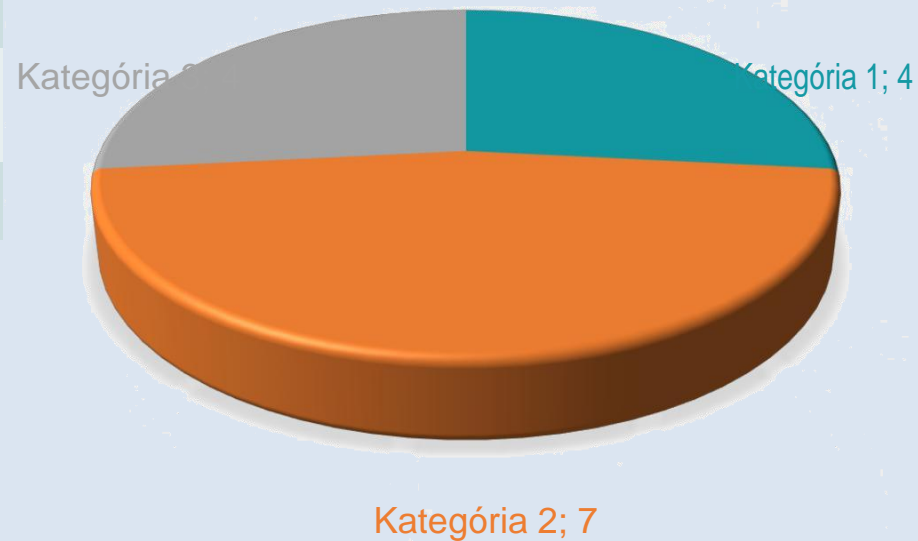



Kategorizálás

Javaslat

	Összesített eredmény	Összesített malus
Kategória 1	≥ 60	≤ 10
Kategória 2	≥ 50	≤ 20
Kategória 3	< 50	

Malus	Eredmény (10 dimenzió)
1	< 55
2	< 50
3	< 45





Eredmények és konklúzió fejezetenként

Stratégia: eredmények

E
r
e
d
m

100
90
80
70
60
50
40
30
20
10
0

S
t
r
a
t
é
g
i
a
z
i
ó
n
k

é
n
y
e
k
a
l
t
é
d
g
i
m
e
n
z
i
ó
n
k

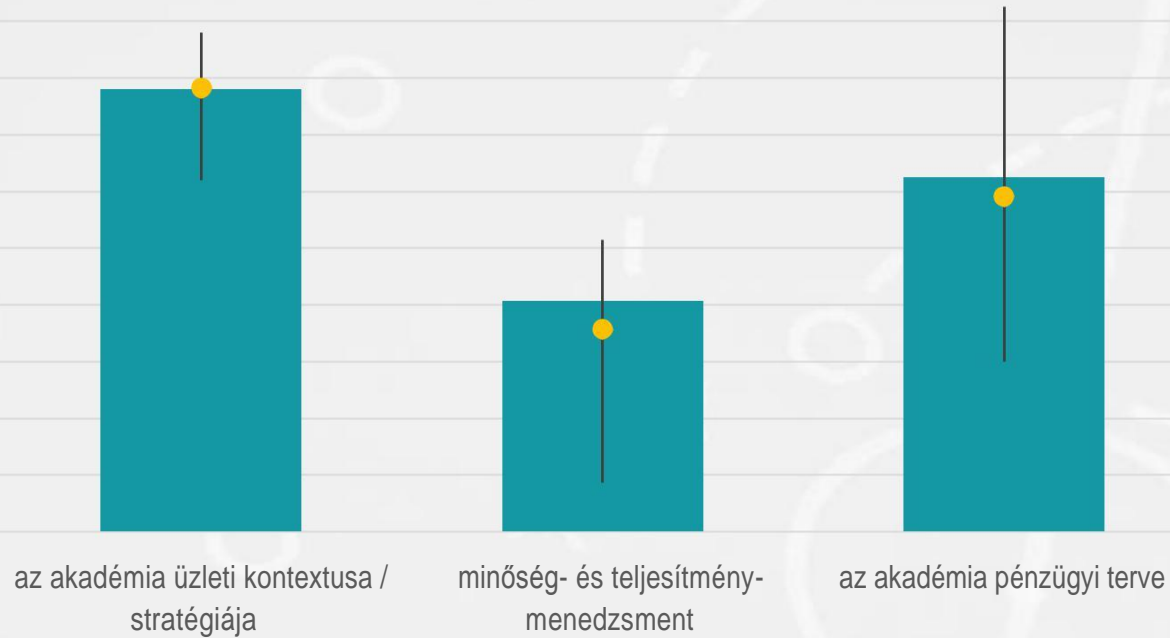
ént

(N=15)

60 % 50 40 30 20

51,7 78,0 40,6 62,5

a klub üzleti kontex

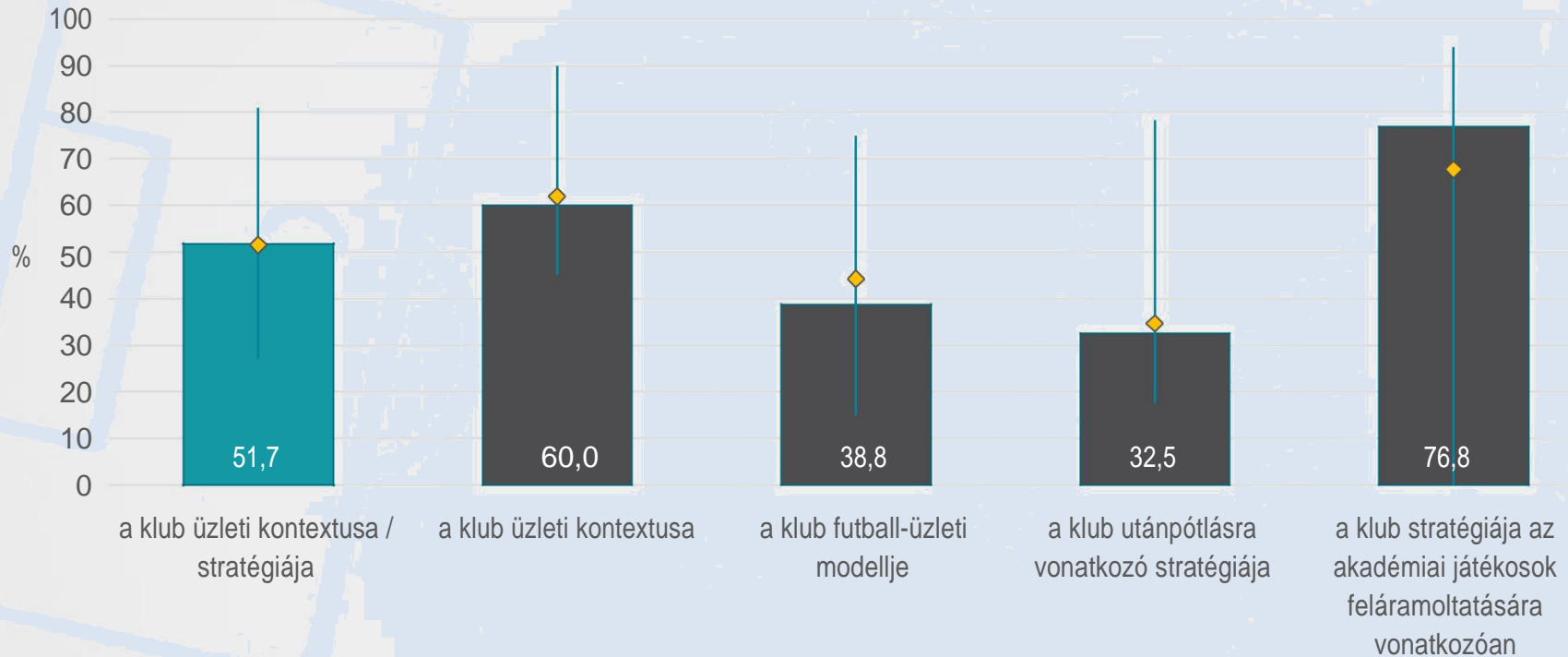


■ MED MAX MIN ● ÁTL



Stratégia

Eredmények témakörönként (N=15)



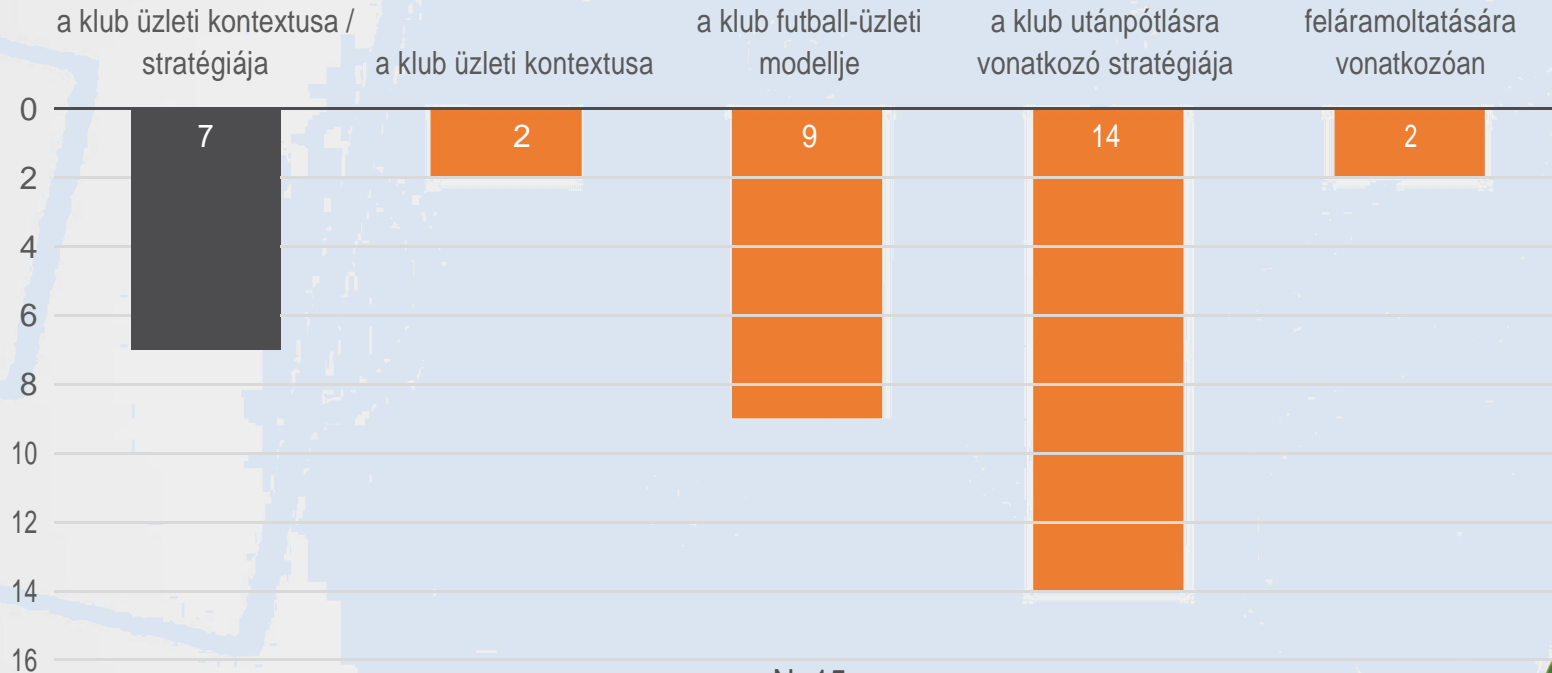
■ MED

◆ ÁTL

Stratégia

Klubok száma 50% alatti értékkel

a klub stratégiája az
akadémiai játékosok
feláramoltatására
vonatkozóan



N=15

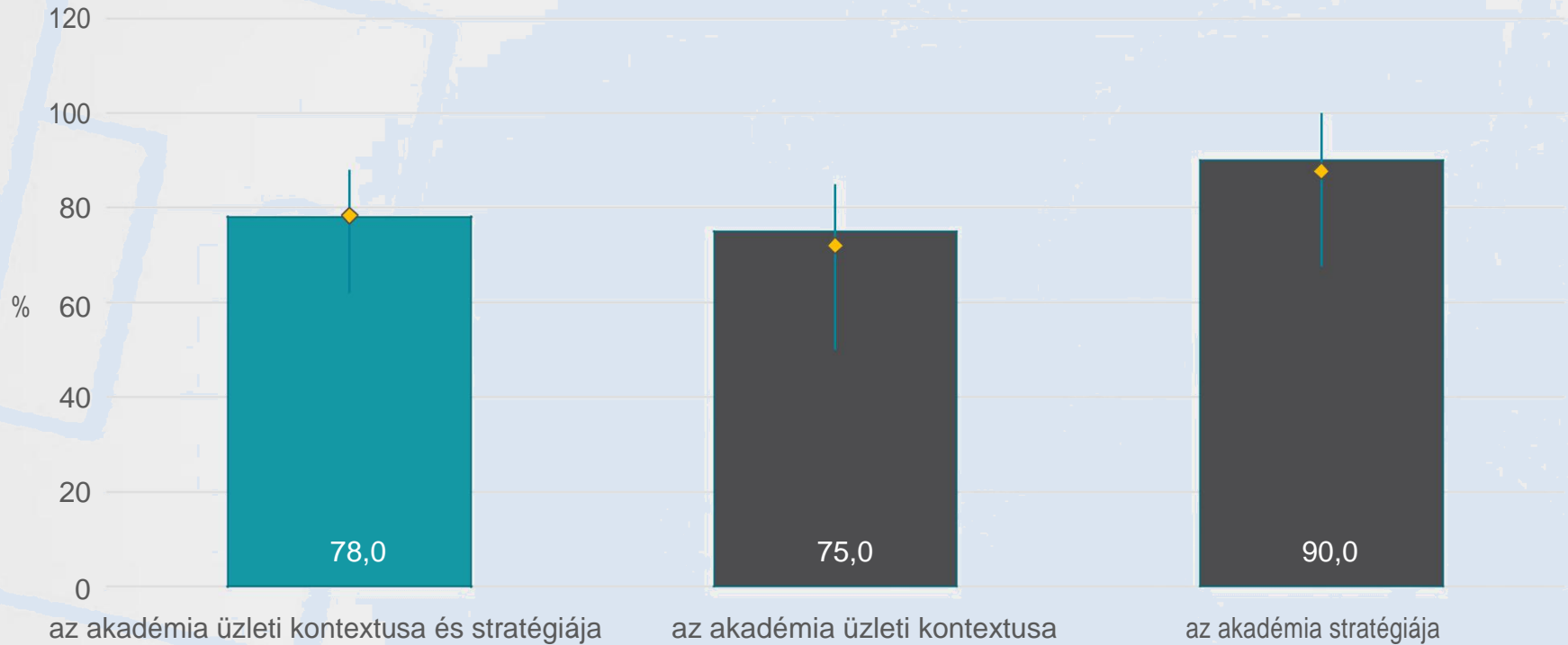
Double PASS Hungary

2016. június



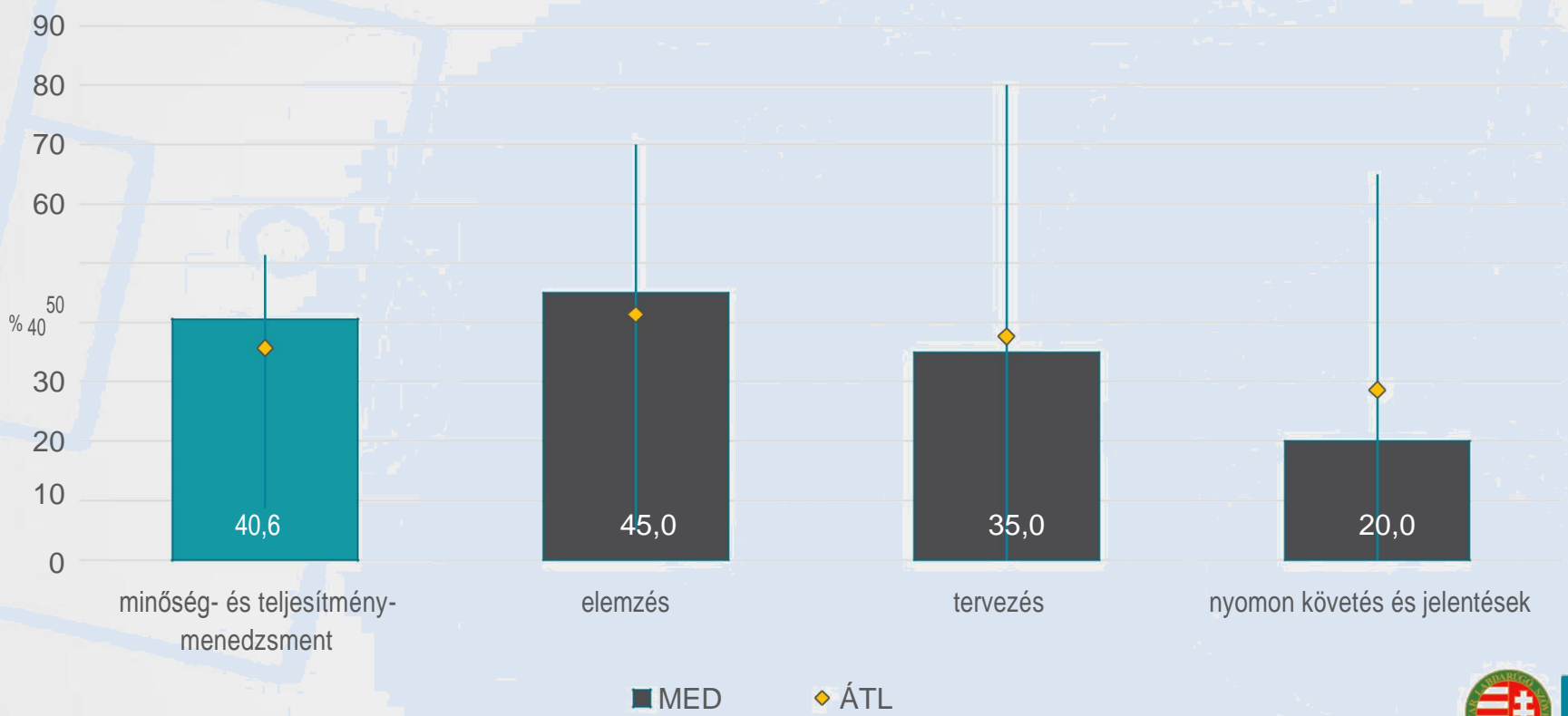
Stratégia

Eredmények témakörönként (N=15)



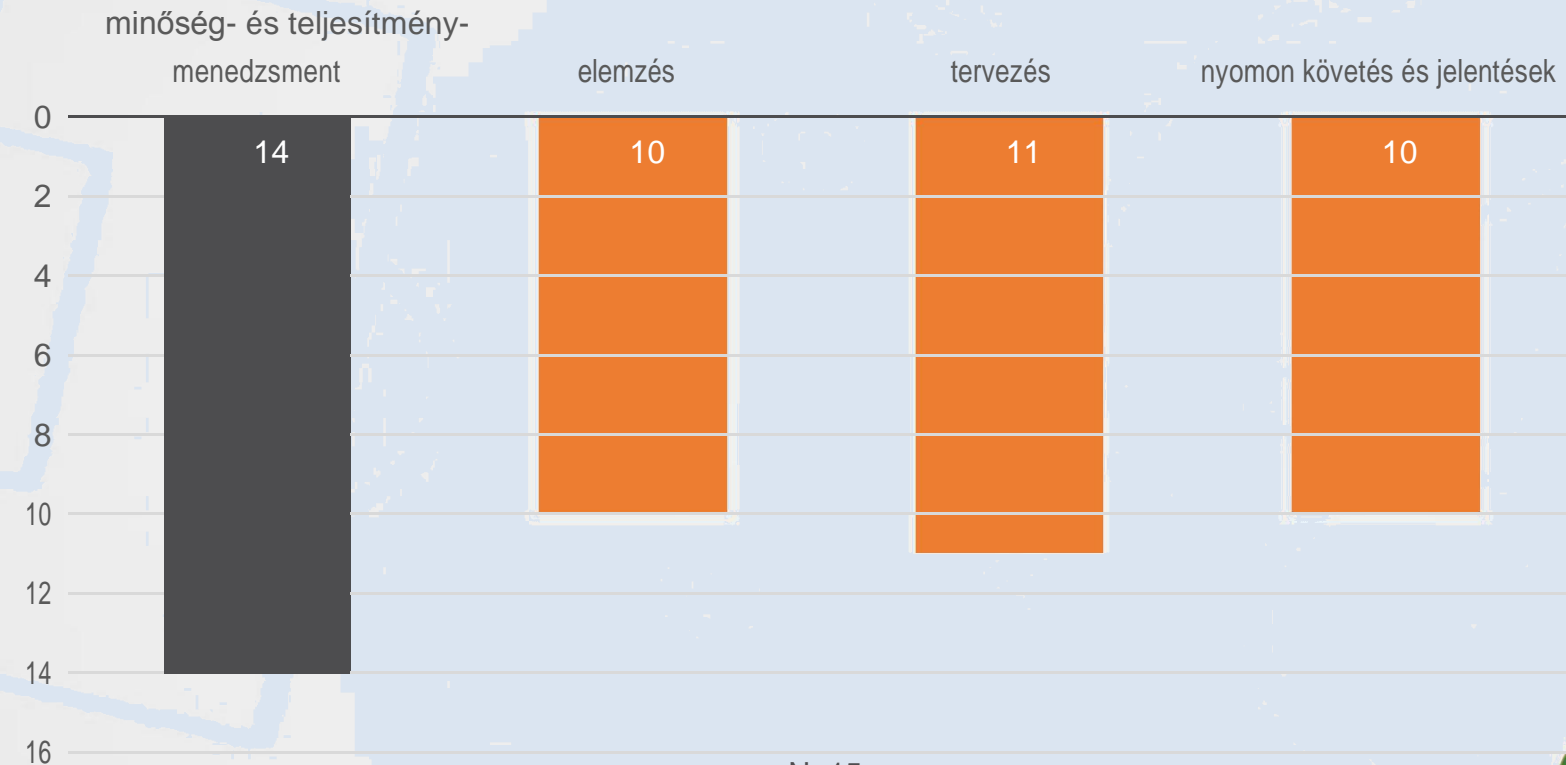
Stratégia

Eredmények témakörönként (N=15)



Stratégia

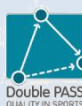
Klubok száma 50% alatti értékkel



N=15

Double PASS Hungary

2016. június



Stratégia: konklúzió

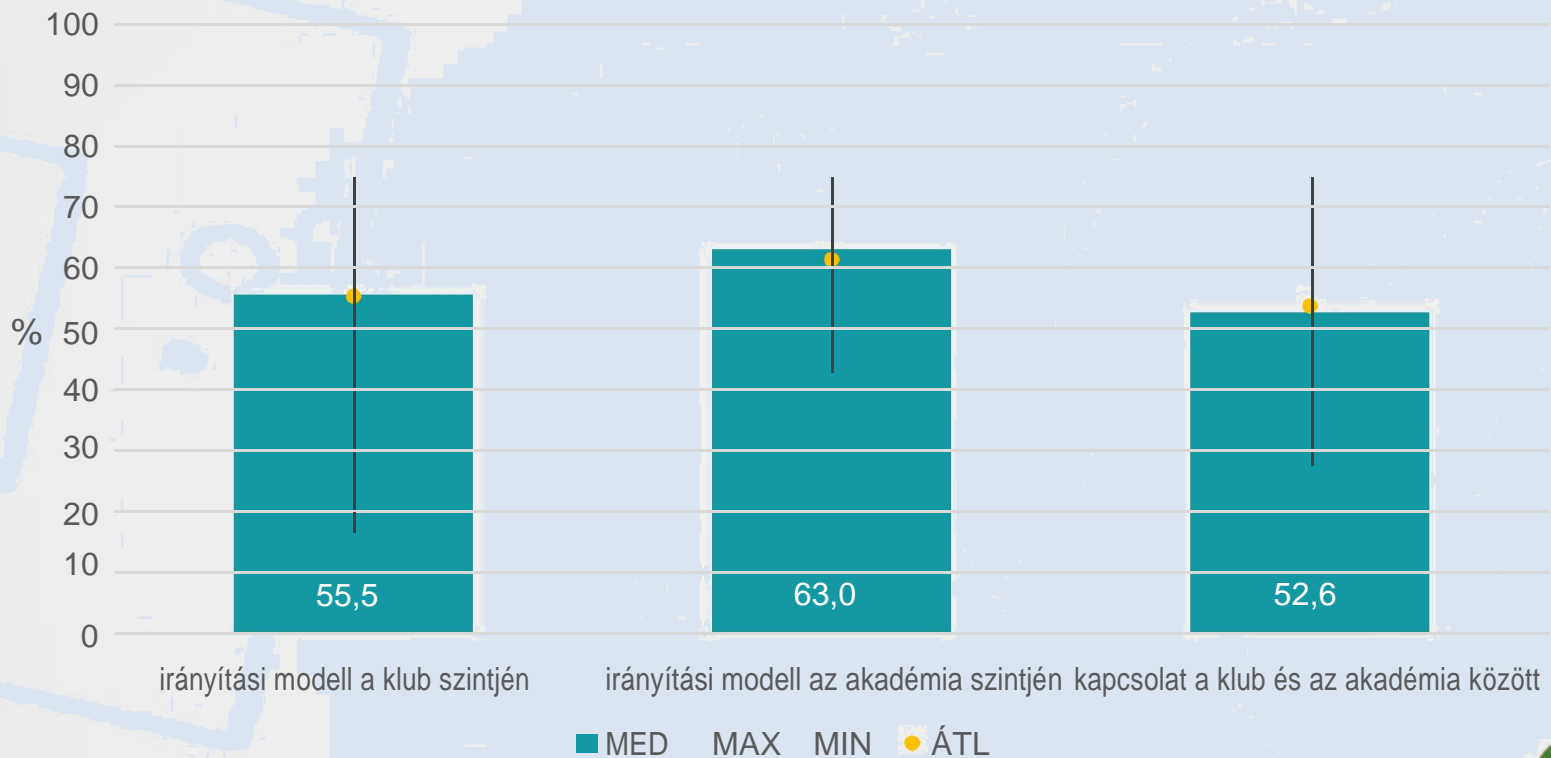
Stratégia: konklúzió

- Az üzleti kontextus az akadémia szintjén jól meghatározott, általában sokkal jobban mint klubok esetében. A jövőképüket, küldetésüket általánosságban megfogalmazták az akadémiák, de a fő érintettek beazonosítása és a hozzájuk tartozó értékkinálat (fő befektetők és elvárásaik azonosítása) még mindig hiányzik.
- A klub futball üzleti modellje valamint a klub utánpótlásra vonatkozó stratégiája kevés helyen meghatározott. Az akadémiai játékosok feláramoltatására vonatkozó klub-stratégia általában megfogalmazásra került (sok esetben az U19 jelenti a második csapatot), bár még nagyobb figyelmet kellene szentelni a fiatal játékosok első csapatba történő integrálásának tervezésére.
- Az akadémiák többsége tisztában van a kritikus sikertényezőivel.
- Némi javulás tapasztalható a tervezési mechanizmusokban, így a legtöbb klub (stratégiai) tervek mentén dolgozik. Ezek a tervek egyértelműen a TAO-hoz kapcsolódnak. A következő lépés az lenne, ha a hosszú távú célok lebontásra kerülnének rövid távú célokra és cselekvési tervekre (a szükséges erőforrásokat tartalmazva).
- A stratégiai teljesítmény-mutatók nyomon követése nem jellemző, a különböző kulcsterületek teljesítmény-céljait értékelni kell és rendszeres jelentéseket javasolt készíteni az aktuális állapotukról.
- A klubok nem biztosítanak konkrét, garantált pénzügyi forrást az akadémiáknak (felülről jövő beruházás), még mindig a TAO és az MLSZ központi támogatása jelenti a fő bevételi forrást az utánpótlásközpontok számára.

Struktúra: eredmények

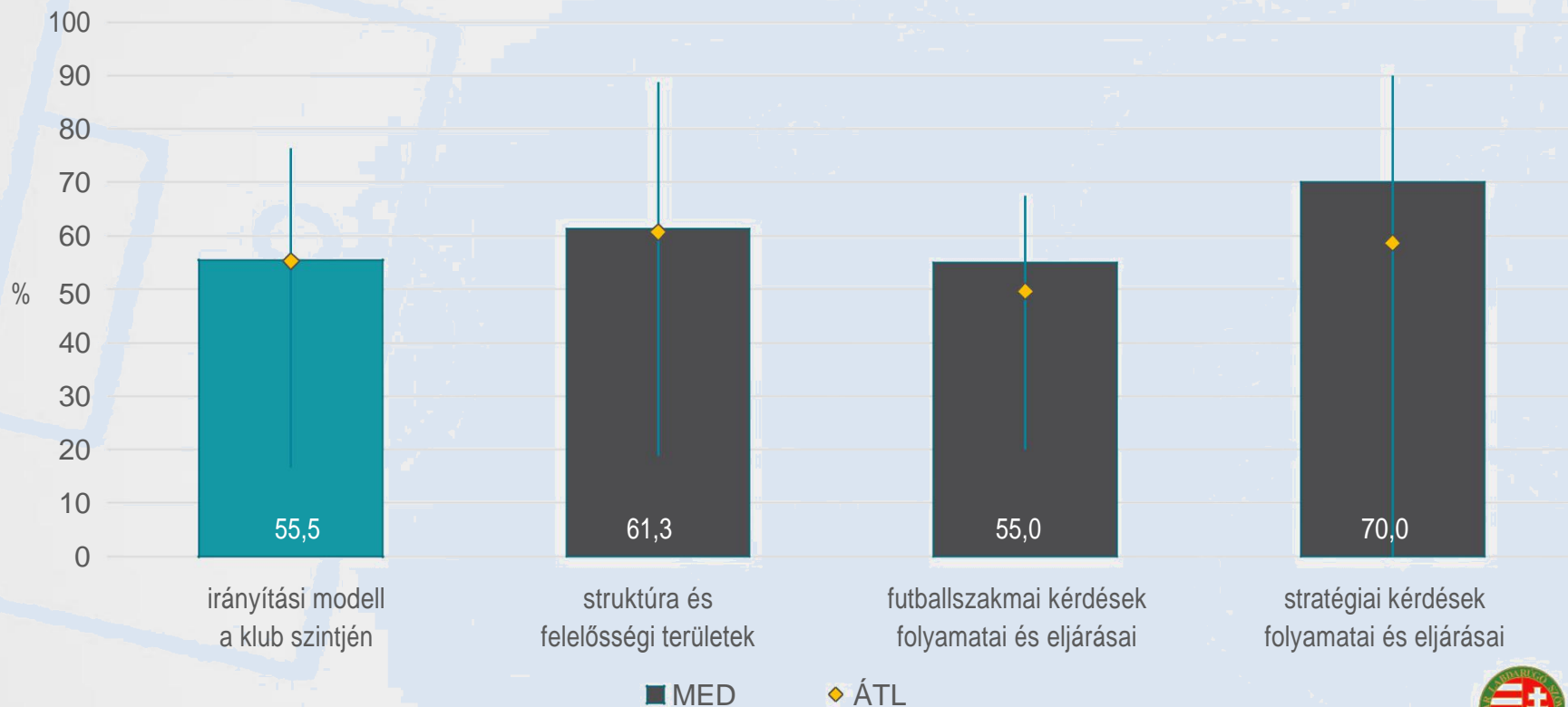
Struktúra

Eredmények al-dimenzióként (N=15)



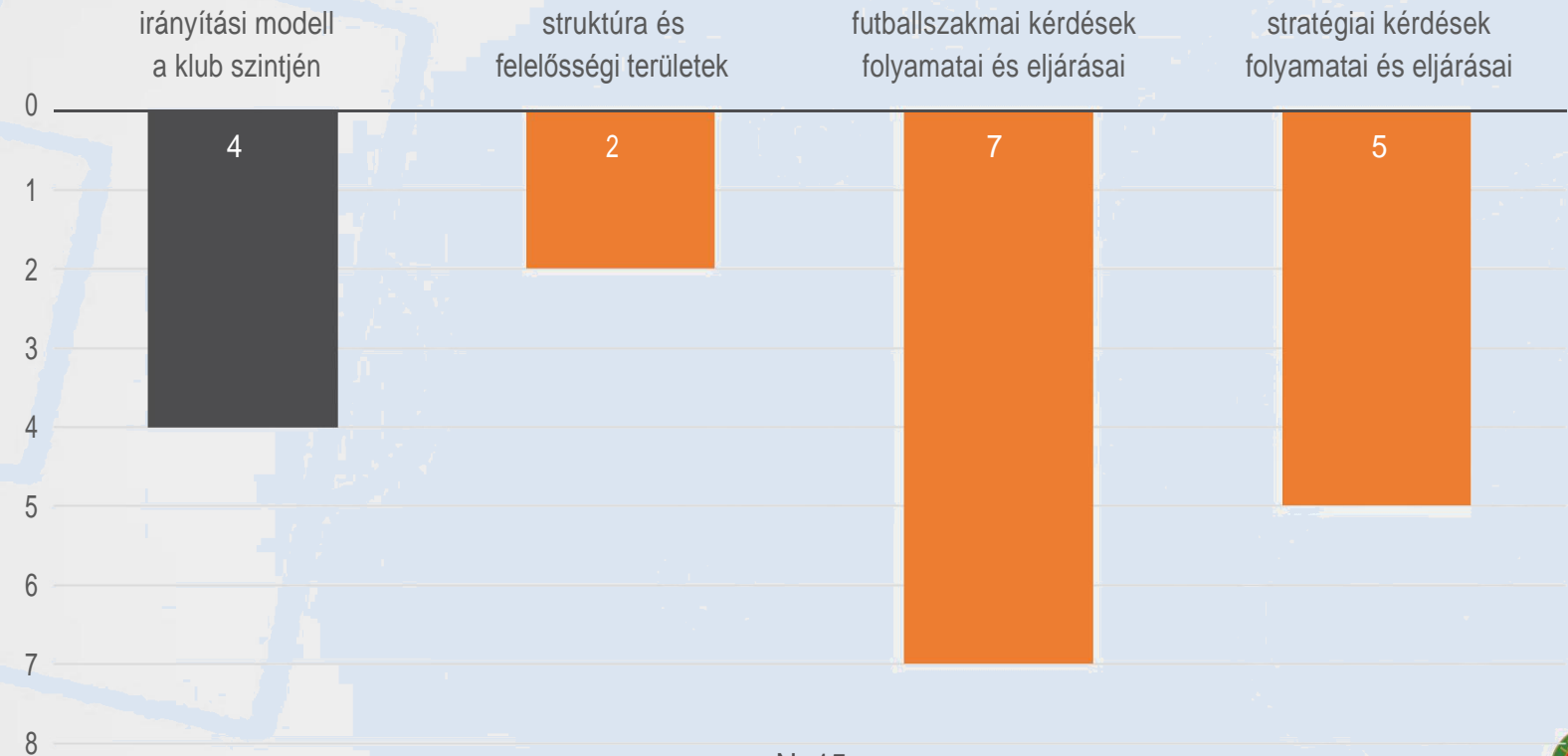
Struktúra

Eredmények témakörönként (N=15)



Struktúra

Klubok száma 50% alatti értékkel



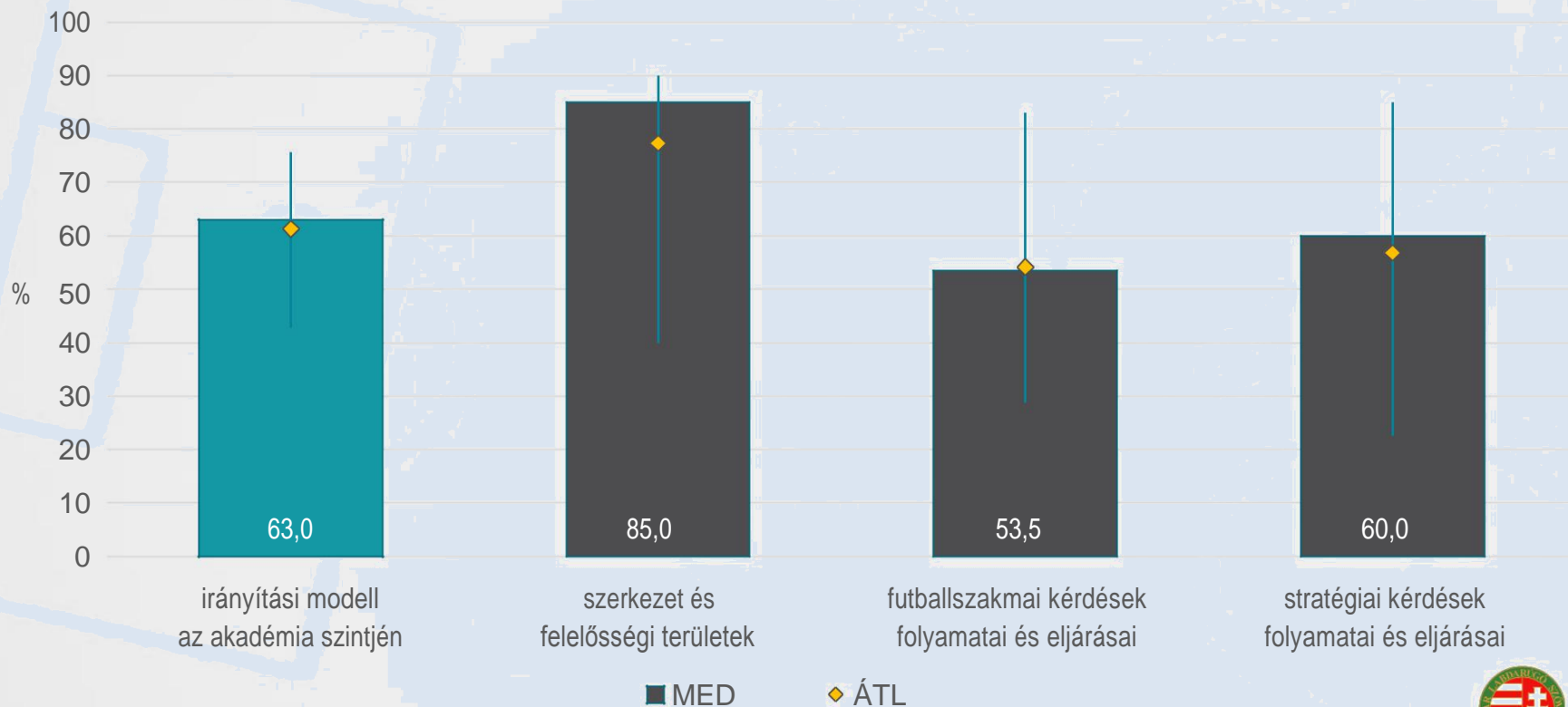
2016. június

N=15
Double PASS Hungary



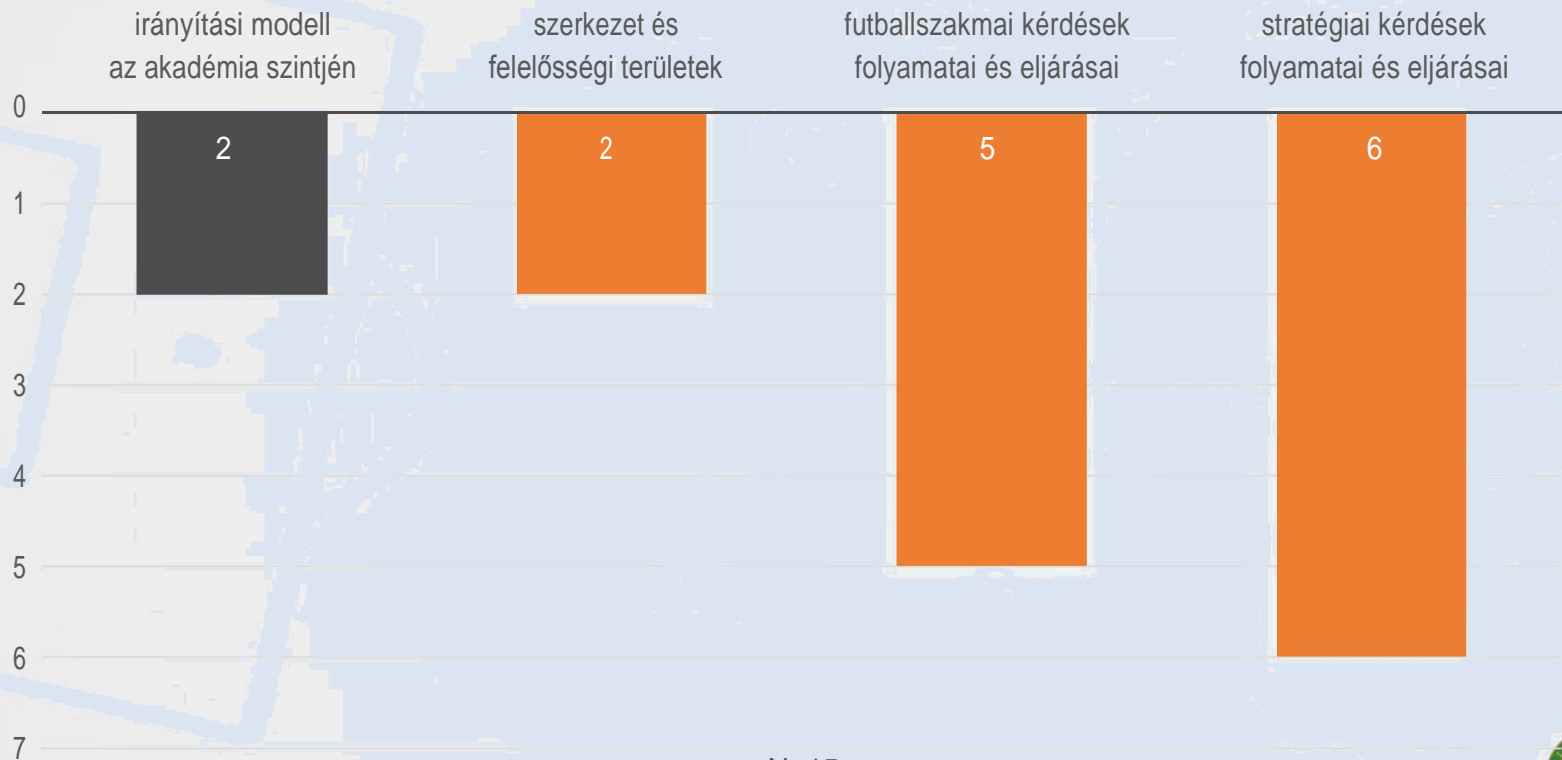
Struktúra

Eredmények témakörönként (N=15)



Struktúra

Klubok száma 50% alatti értékkel



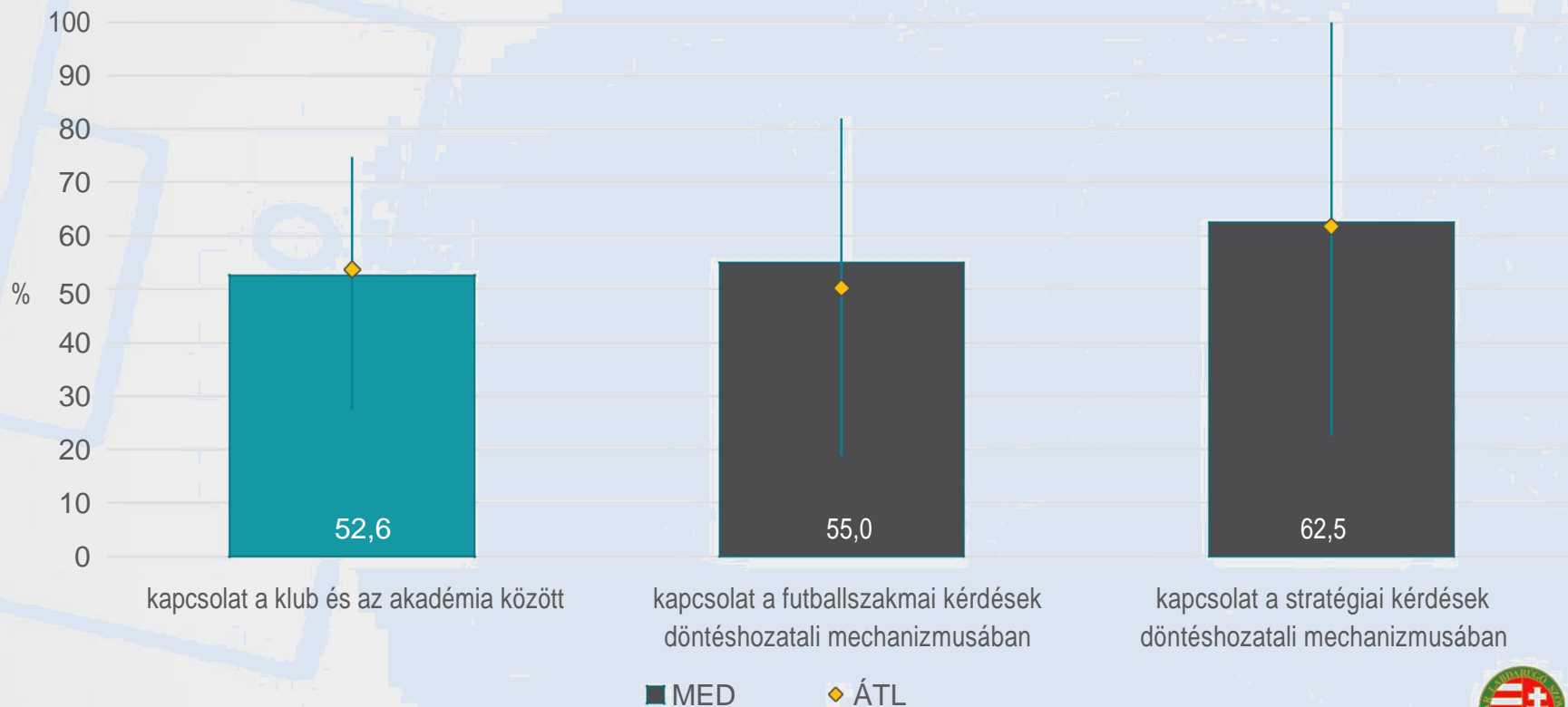
2016. június

N=15
Double PASS Hungary



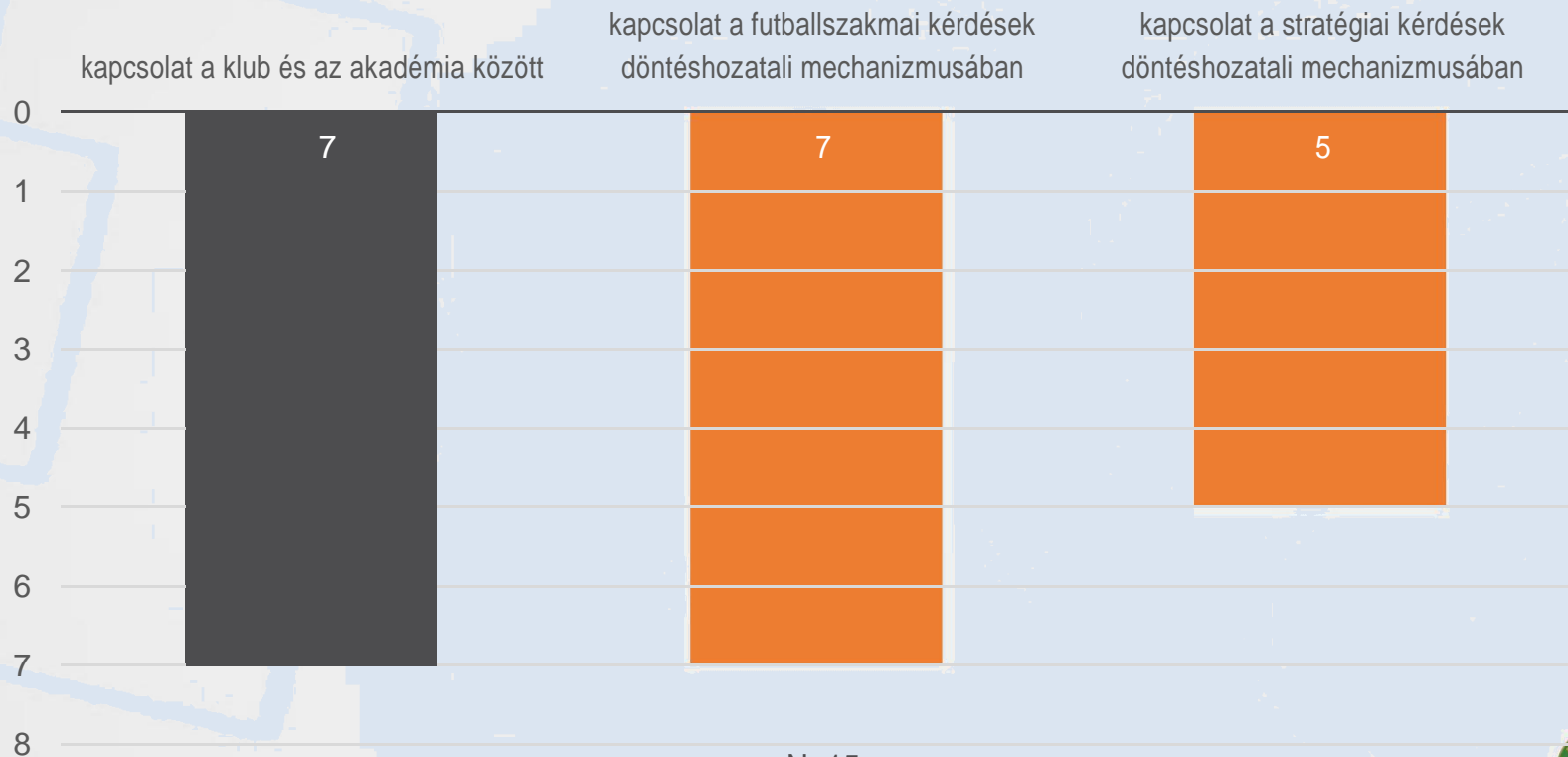
Struktúra

Eredmények témakörönként (N=15)



Struktúra

Klubok száma 50% alatti értékkel



N=15

Double PASS Hungary

2016. június



Struktúra: konklúzió

Struktúra: konklúzió

- A legtöbb klub rendelkezik igazgató tanáccsal, de a stratégiai döntéseket leggyakrabban egyének hozzák.
- A klubok többségénél ezek a kulcspozícióban lévő személyek (leggyakrabban a tulajdonosok) az operatív irányításban is túlzott szerepet vállalnak.
- A klubok felső vezetési szintje sportigazgató személye nélkül működik. A felső vezetési szint kollektív és tagjainak egyéni felelősségi területeit/feladatait is fontos meghatározni.
- Akadémiai képviselőt sem az igazgató tanácsban, sem a klub felső vezetési szintjén nem jellemző. Az akadémia igazgatóknak nincs elegendő ráhatásuk a stratégiai kérdések hatékony menedzselésére.
- A klubok majd' mindegyike felállította maga szakmai testületét, de többnyire ezen testületek nem rendelkeznek világos és egyértelmű felelősségi és döntési jogkörökkel. Következésképpen a futbalszakmai kérdések folyamatai és eljárásai (pl.: futball filozófia, keretek kezelése, játékos-feláramoltatás) nem strukturált módon működnek.
- Többfajta modell létezik manapság a klubok és akadémiák működtetésére (1 vagy 2 szervezet, profit vagy non-profit orientált, Kft. vagy egyesület, stb.).
- Az első csapat vezetőedzőinek kevés kapcsolata van az akadémián dolgozó munkatársaikkal, jobb lenne őket is bevonni az akadémia mindennapjaiba, edzéseibe, értekezleteibe, illetve fontos lenne ha az akadémiai stáb tagjai is nagyobb rálátással rendelkeznének az első csapat szakmai munkájára.

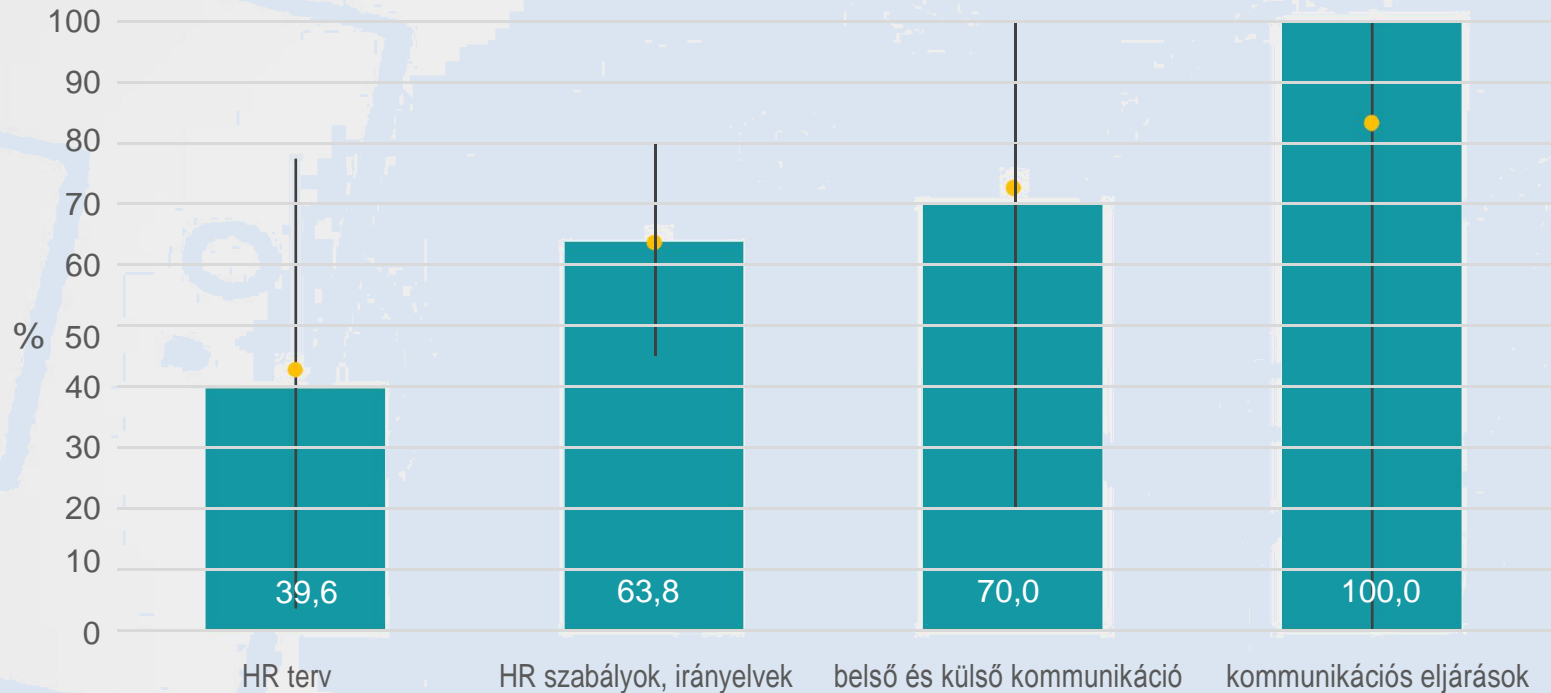
Struktúra: konklúzió

- Az akadémiák többsége – a dokumentumok szerint – széles menedzsment csapattal dolgozik, esetenként mellékállású akadémia igazgatóval.
- Az akadémia igazgatói profilhoz tartozó elvárásokat érdemes tisztázni. A menedzsment-kompetenciák további fejlesztése és erősítése a poszt hatékony és sikeres betöltéséhez indokolt.
- Erős szakmai igazgatói profilokkal találkozhattunk, akik hatékonyan menedzselik a futballal kapcsolatos szakmai kérdéseket.
- Az akadémiák felső vezetési koncepciója többnyire kialakult, ezen grémiumok formalizált értekezleti rend szerint működnek.

HR menedzsment és kommunikáció: eredmények

HR menedzsment és kommunikáció

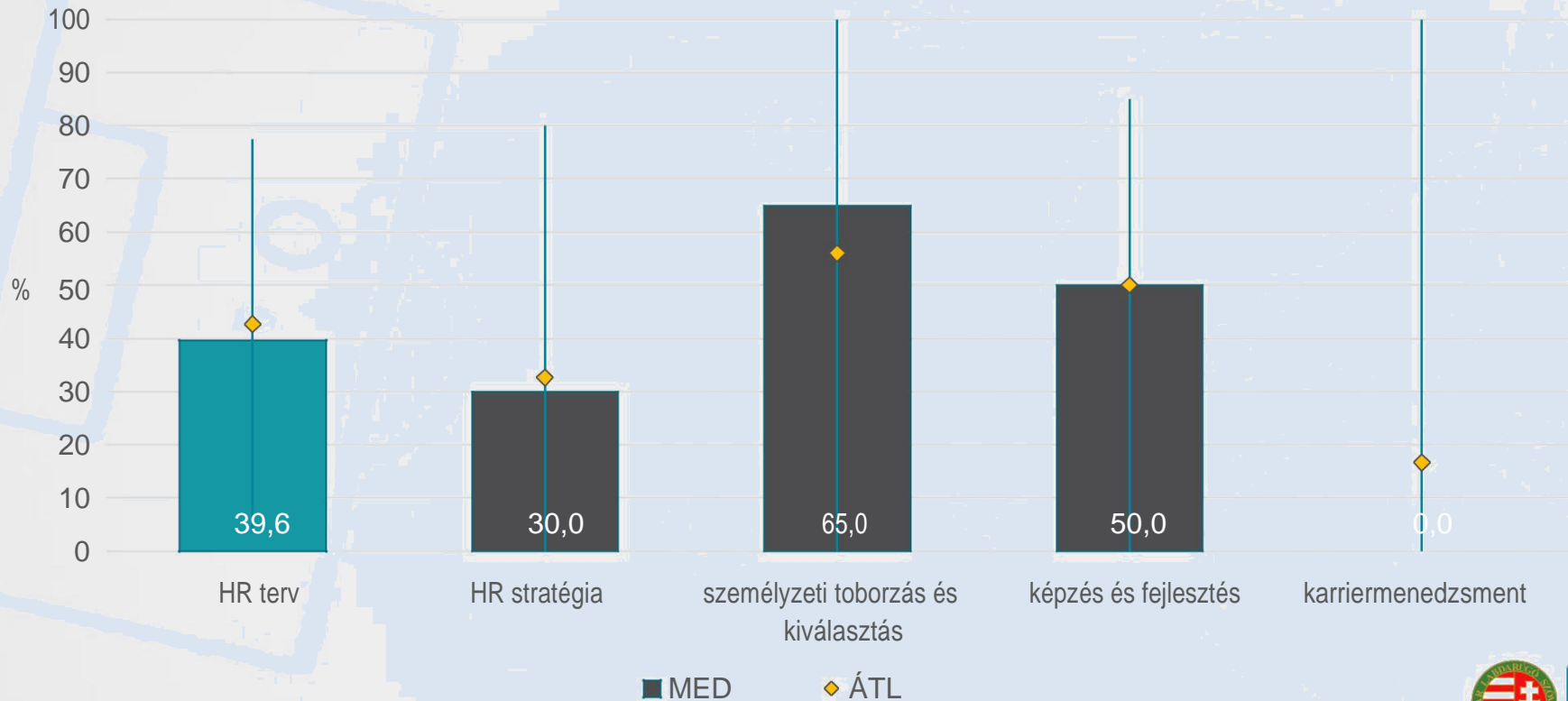
Eredmények al-dimenzióként (N=15)



■ MED ■ MAX ■ MIN ● ÁTL

HR menedzsment és kommunikáció

Eredmények témakörönként (N=15)



HR menedzsment és kommunikáció

Klubok száma 50% alatti értékkel



N=15

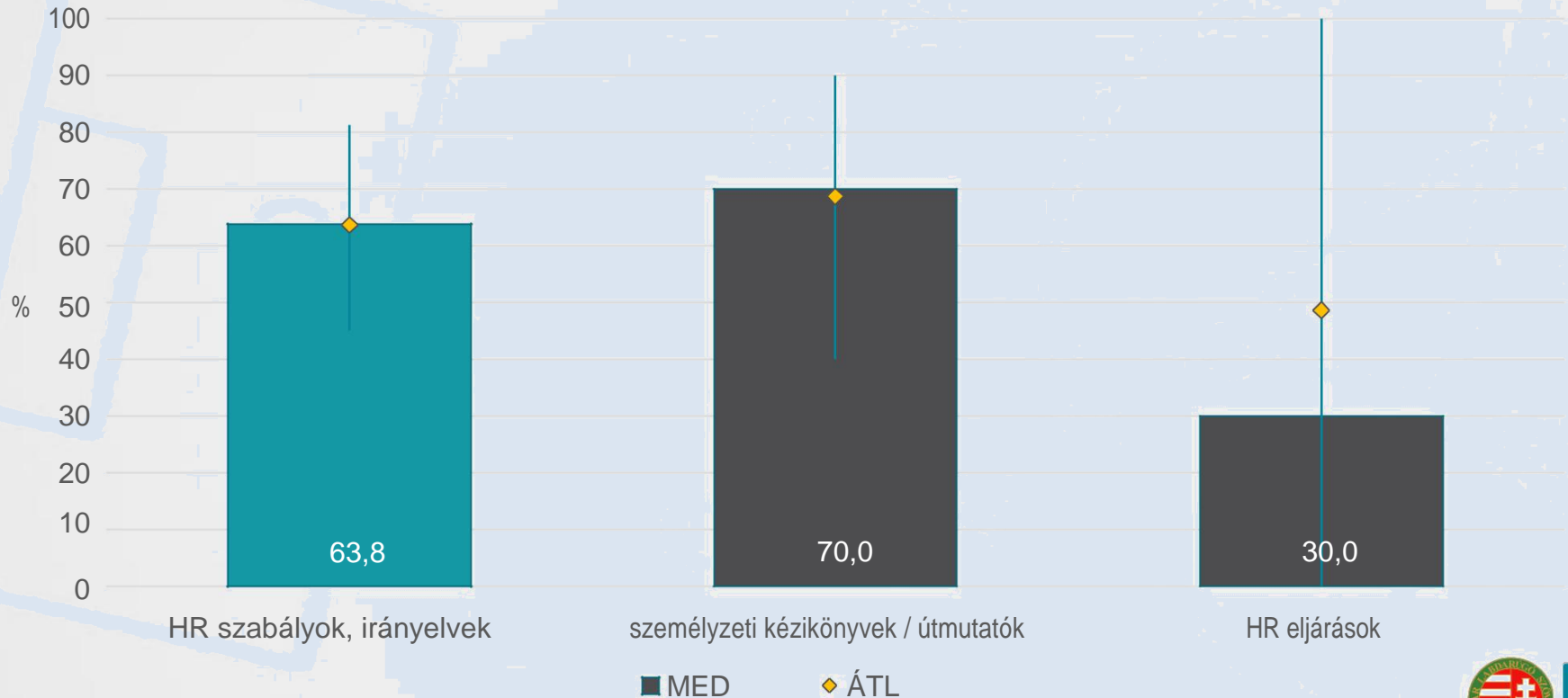
Double PASS Hungary

2016. június



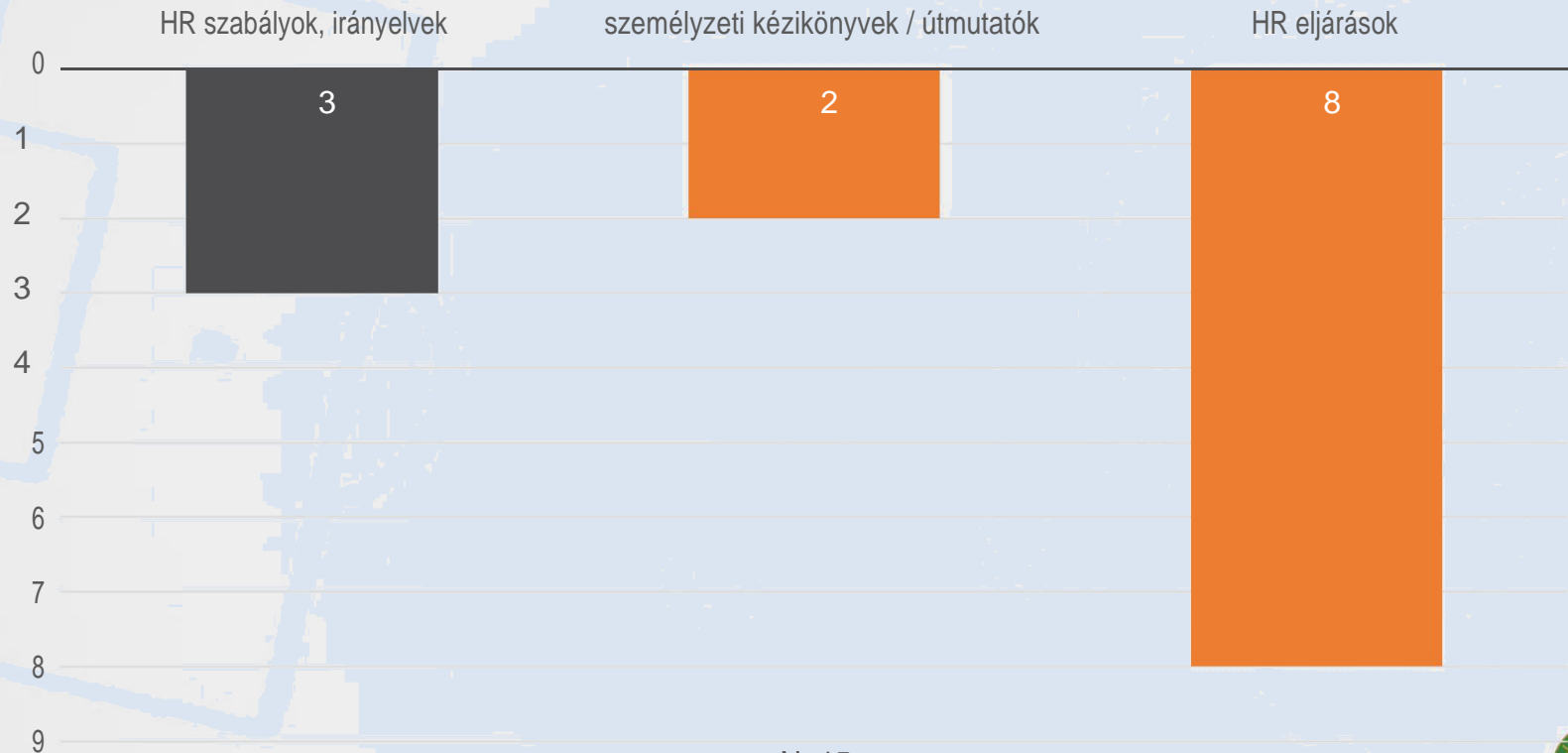
HR menedzsment és kommunikáció

Eredmények témakörönként (N=15)



HR menedzsment és kommunikáció

Klubok száma 50% alatti értékkel



N=15

Double PASS Hungary

2016. június



HR menedzsment és kommunikáció : konklúzió

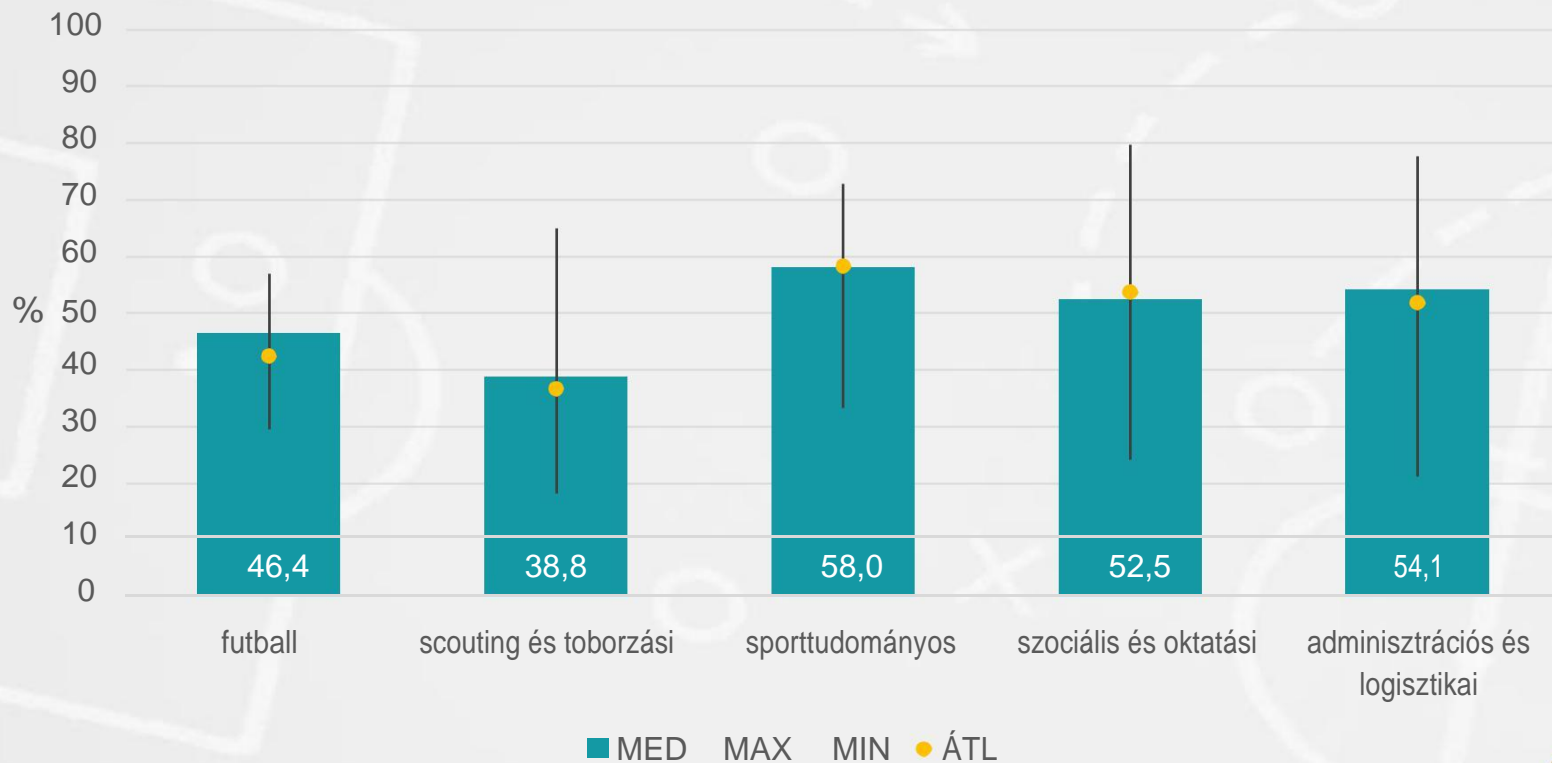
HR menedzsment és kommunikáció: konklúzió

- Átfogó HR stratégia jellemzően nem áll a sportszervezetek rendelkezésére; legtöbbször összefüggésben azzal, hogy nincs konkrét felelőse (HR-menedzser) az ügyeknek.
- Az akadémiák többsége rendelkezik etikai kódex-szel, melyben a játékosokra, szülőkre, edzőkre vonatkozó (viselkedési) normákat, szabályokat foglalták össze a szervezetek. A profilokat, munkaköri leírásokat és elvárásokat, irányelveket valamennyi pozícióra ki kell dolgozni, és érdemes mindezeket egy személyzeti kézikönyvbe foglalni és (a szervezeten belül) közzétenni.
- Az első audítkör óta az akadémiák több figyelmet fordítanak az edzők (belső) képzésére, így törekedve arra, hogy megosszák egymással a tudást és tapasztalatokat a szervezeten belül.
- Az egyéni fejlesztés további kidolgozást igényel. Az egyéni karrier utakat szintén fejleszteni kell, és el kell készíteni a pótlási terveket.
- A legtöbb akadémia nem rendelkezik formalizált bevezetési programmal vagy kilépési eljárással.
- A külső és belső kommunikáció rendszerei viszonylag jól szervezettek; a szervezetek többségében informatív honlapokkal rendelkeznek.
- Az edzői (munka)szerződéseket jellemzően egy éves időtartamra kötik a felek, főként a TAO-val kapcsolatos megfontolásoknak köszönhetően, ami nem támogatja a hosszú távú tervezés gondolatiságát.

Szervezeti egységek: eredmények

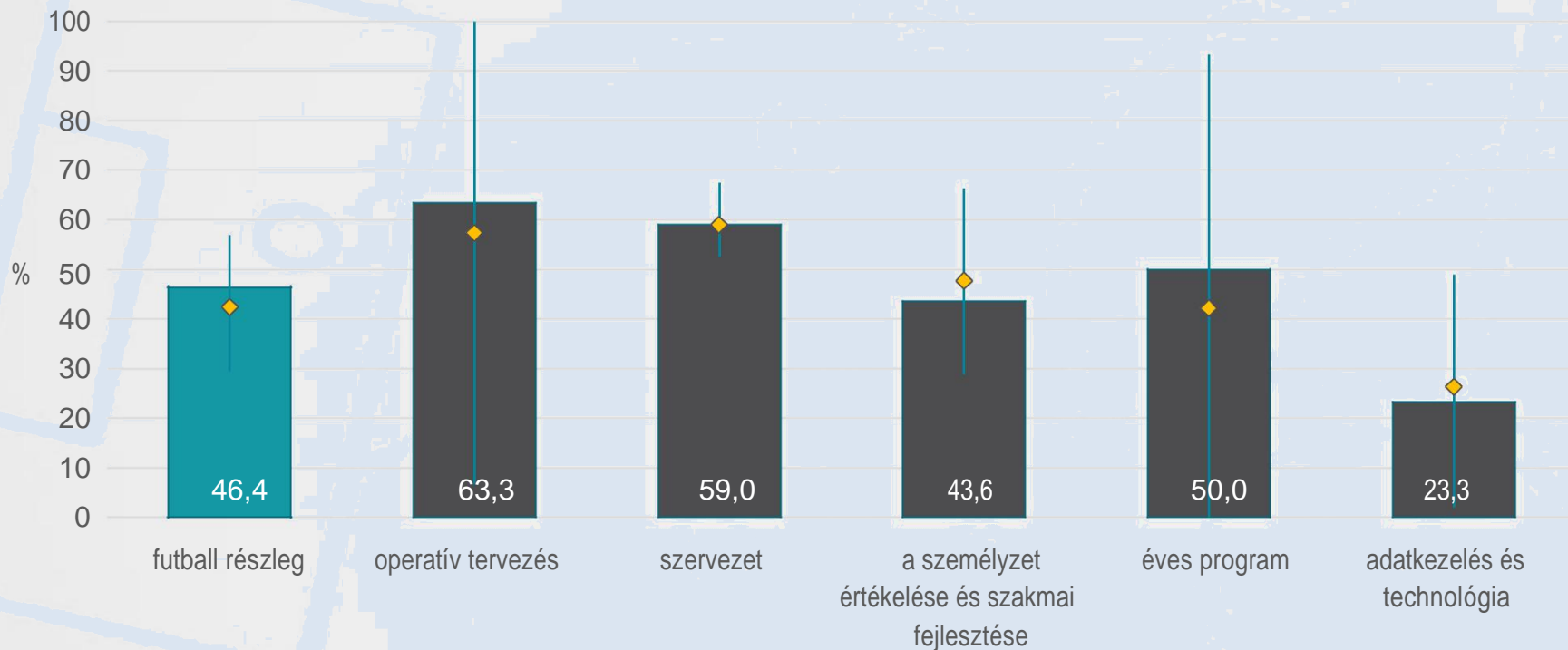
Szervezeti egységek

Eredmények al-dimenzióként (N=15)



Szervezeti egységek

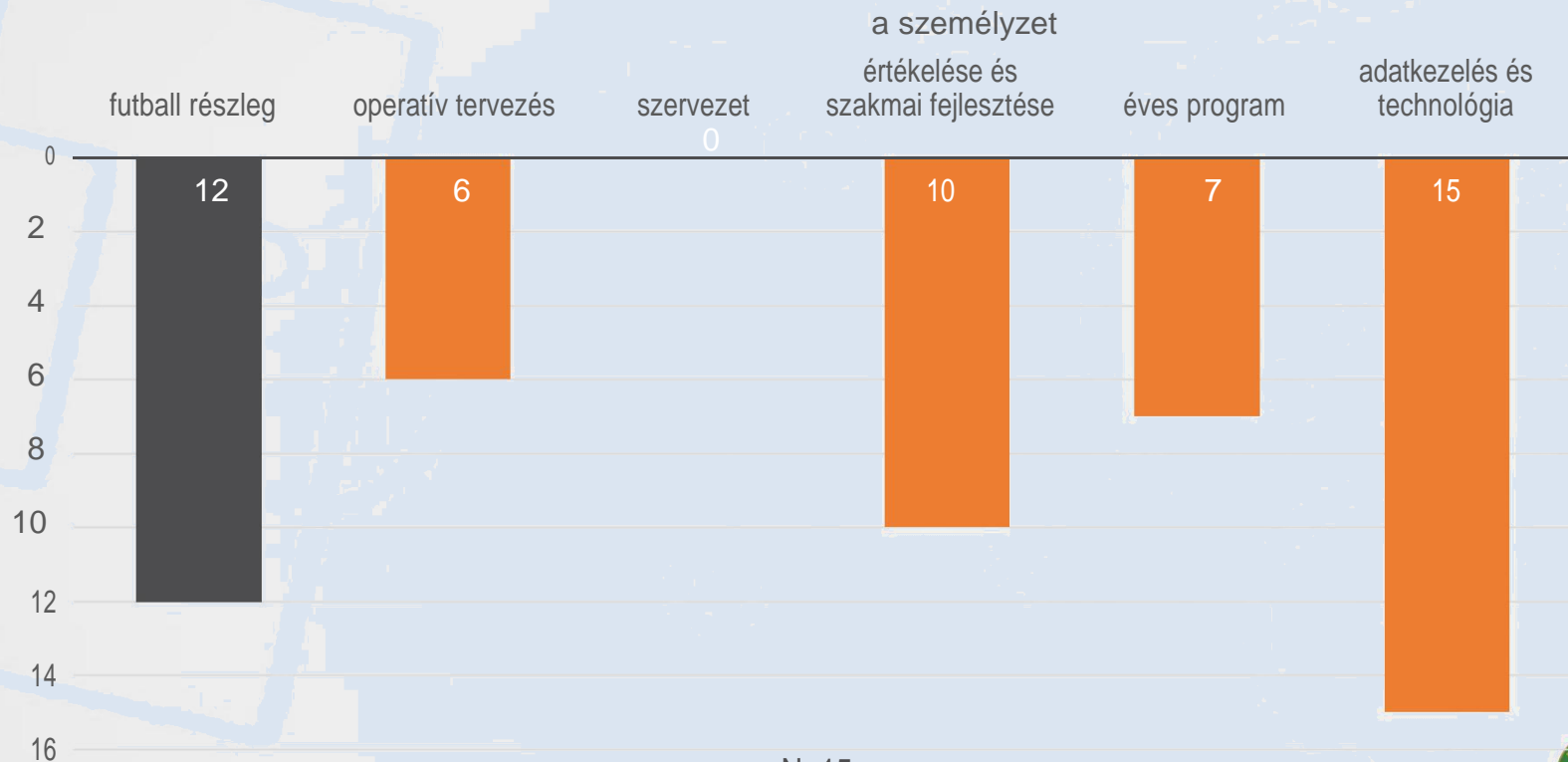
Eredmények témakörönként (N=15)



■ MED ■ MAX ■ MIN ◆ ÁTL

Szervezeti egységek

Klubok száma 50% alatti értékkel



N=15

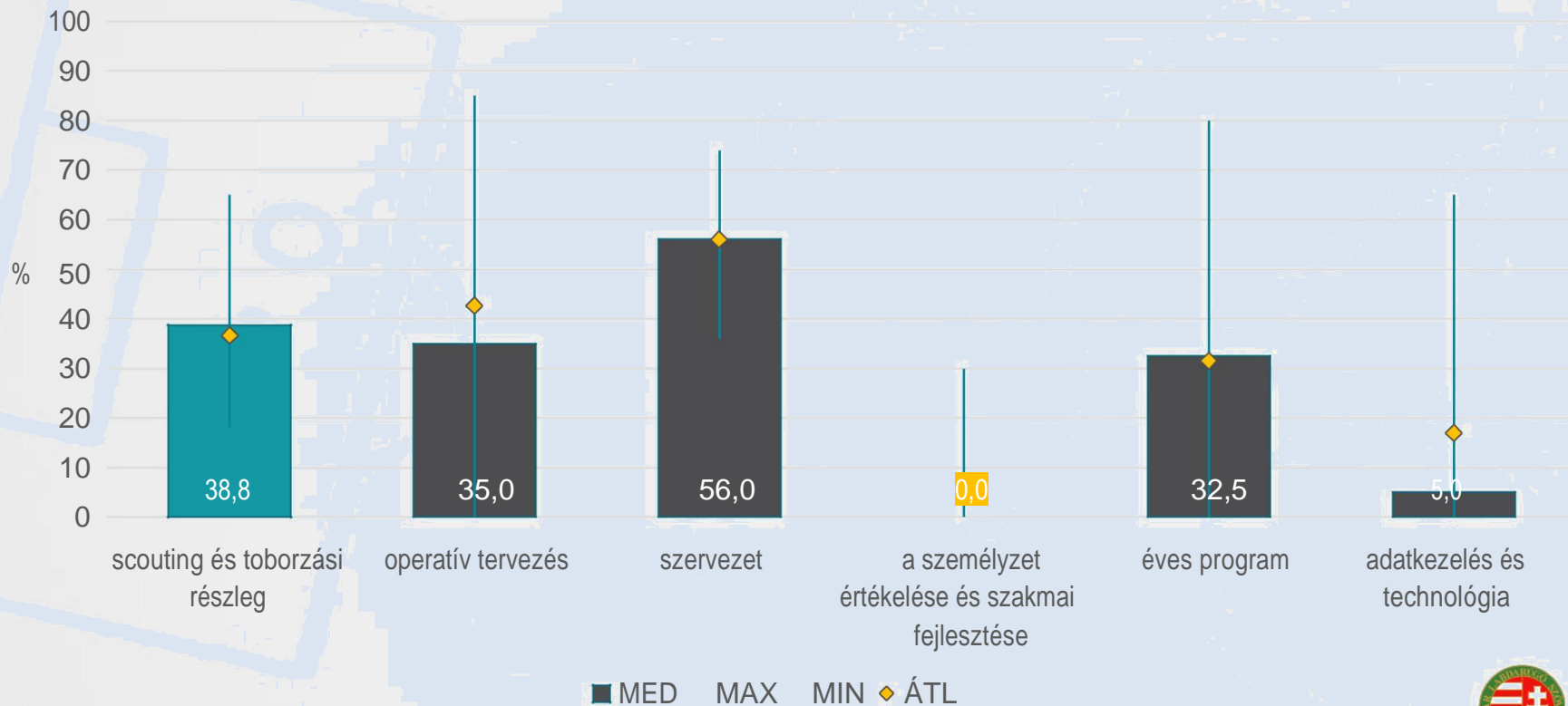
Double PASS Hungary

2016. június



Szervezeti egységek

Eredmények témakörönként (N=15)



■ MED MAX MIN ◆ ÁTL

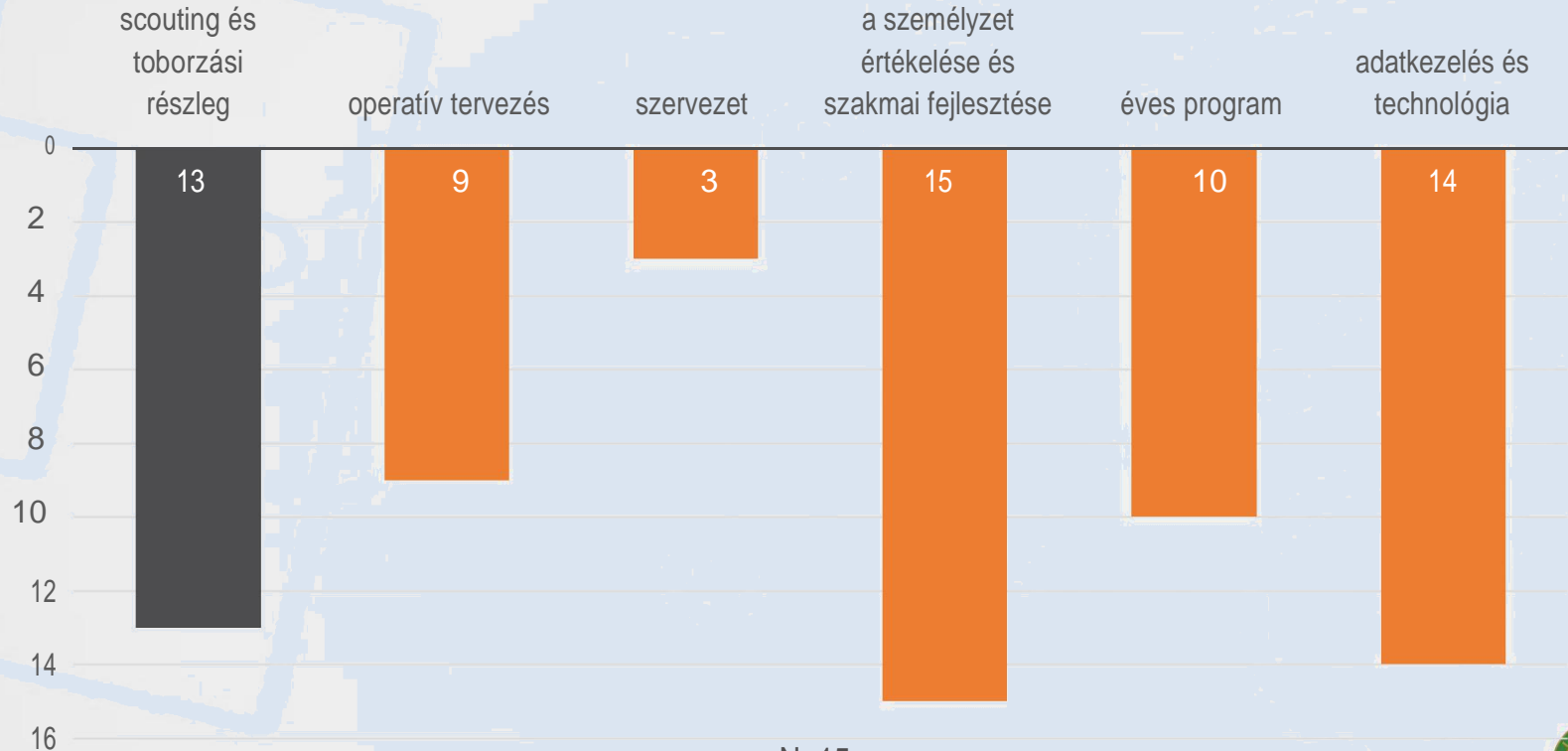
2016. június

Double PASS Hungary



Szervezeti egységek

Klubok száma 50% alatti értékkel



N=15

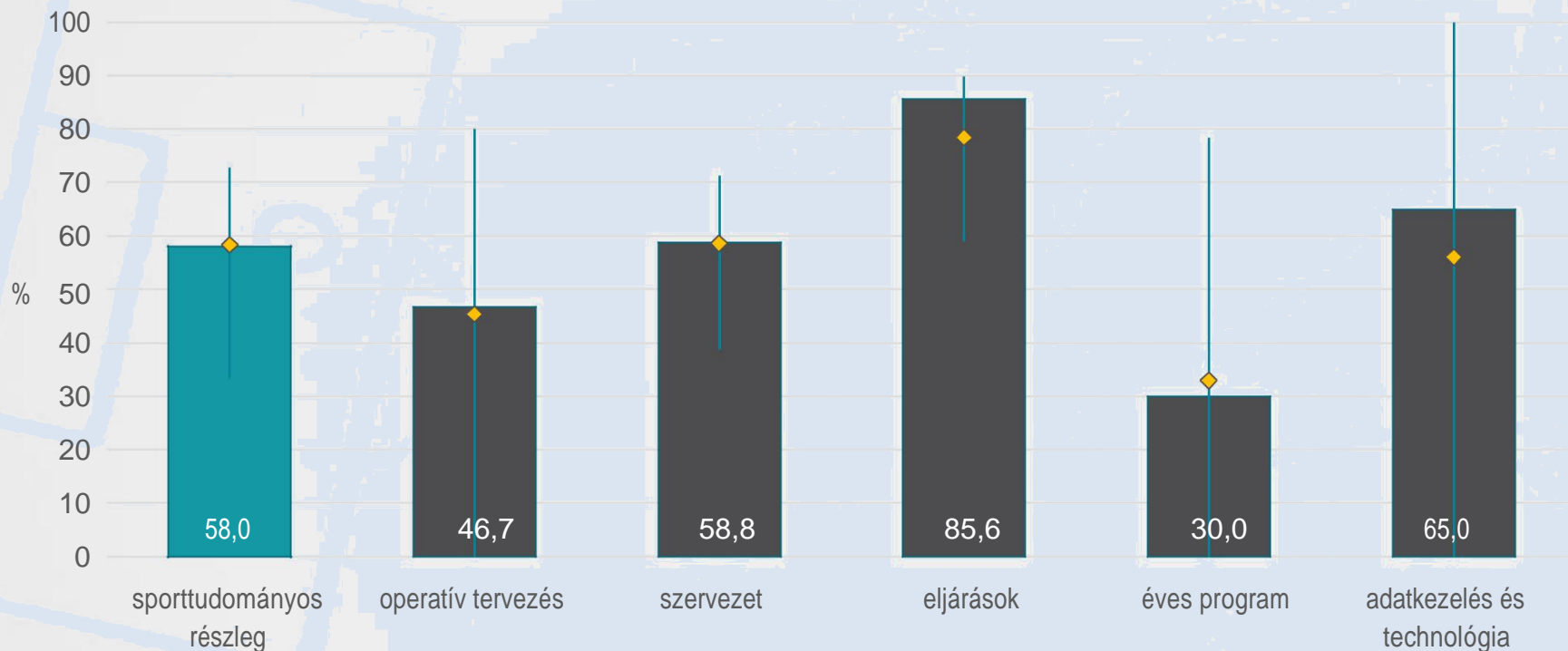
Double PASS Hungary

2016. június



Szervezeti egységek

Eredmények témakörönként (N=15)



■ MED ■ MAX ■ MIN ◆ ÁTL

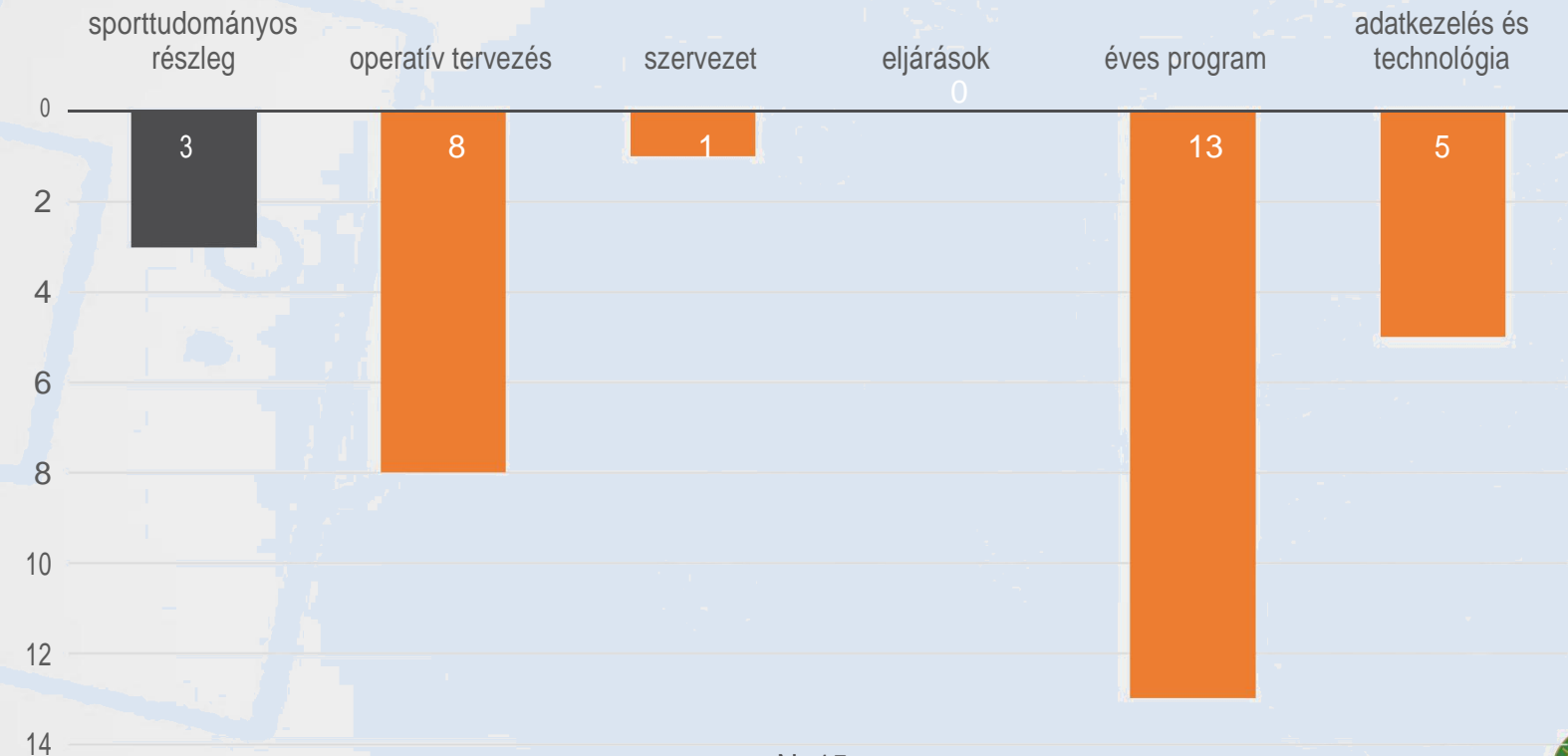
Double PASS Hungary

2016. június



Szervezeti egységek

Klubok száma 50% alatti értékkel



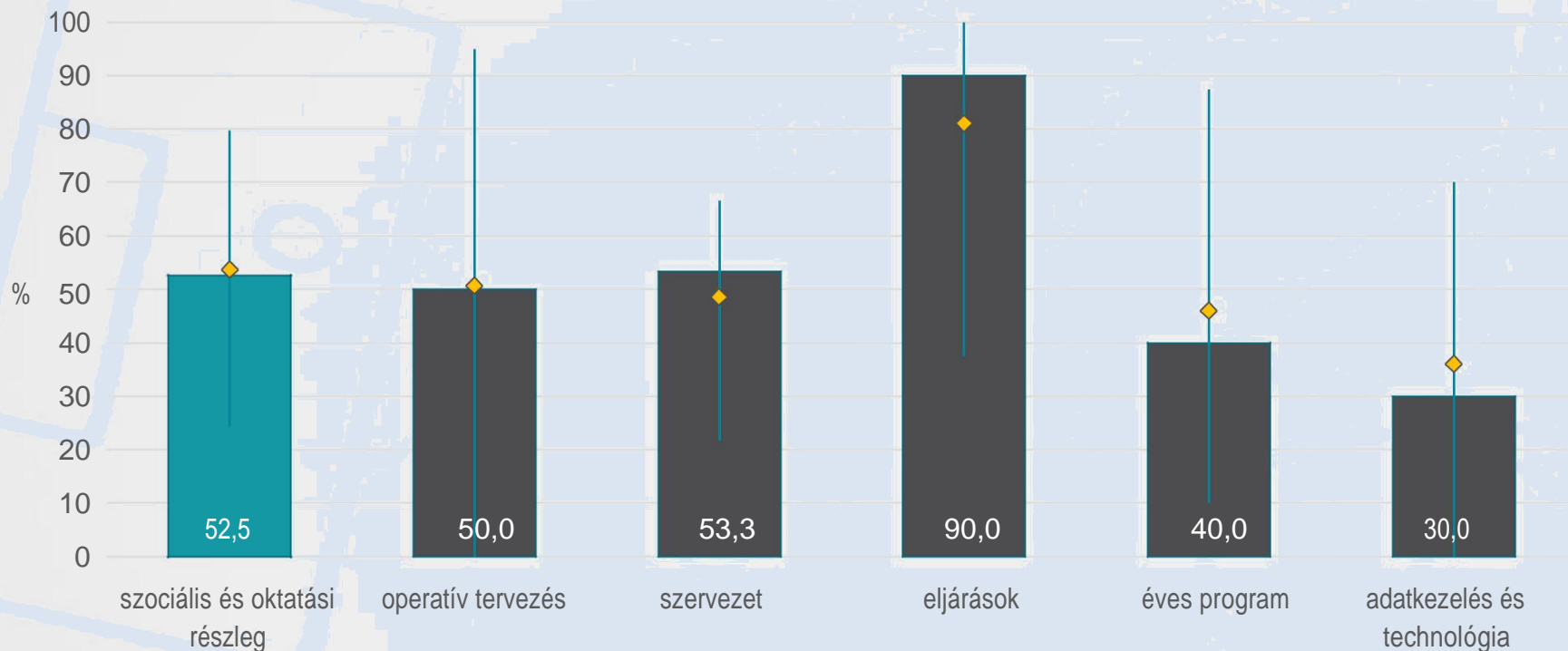
2016. június

N=15
Double PASS Hungary



Szervezeti egységek

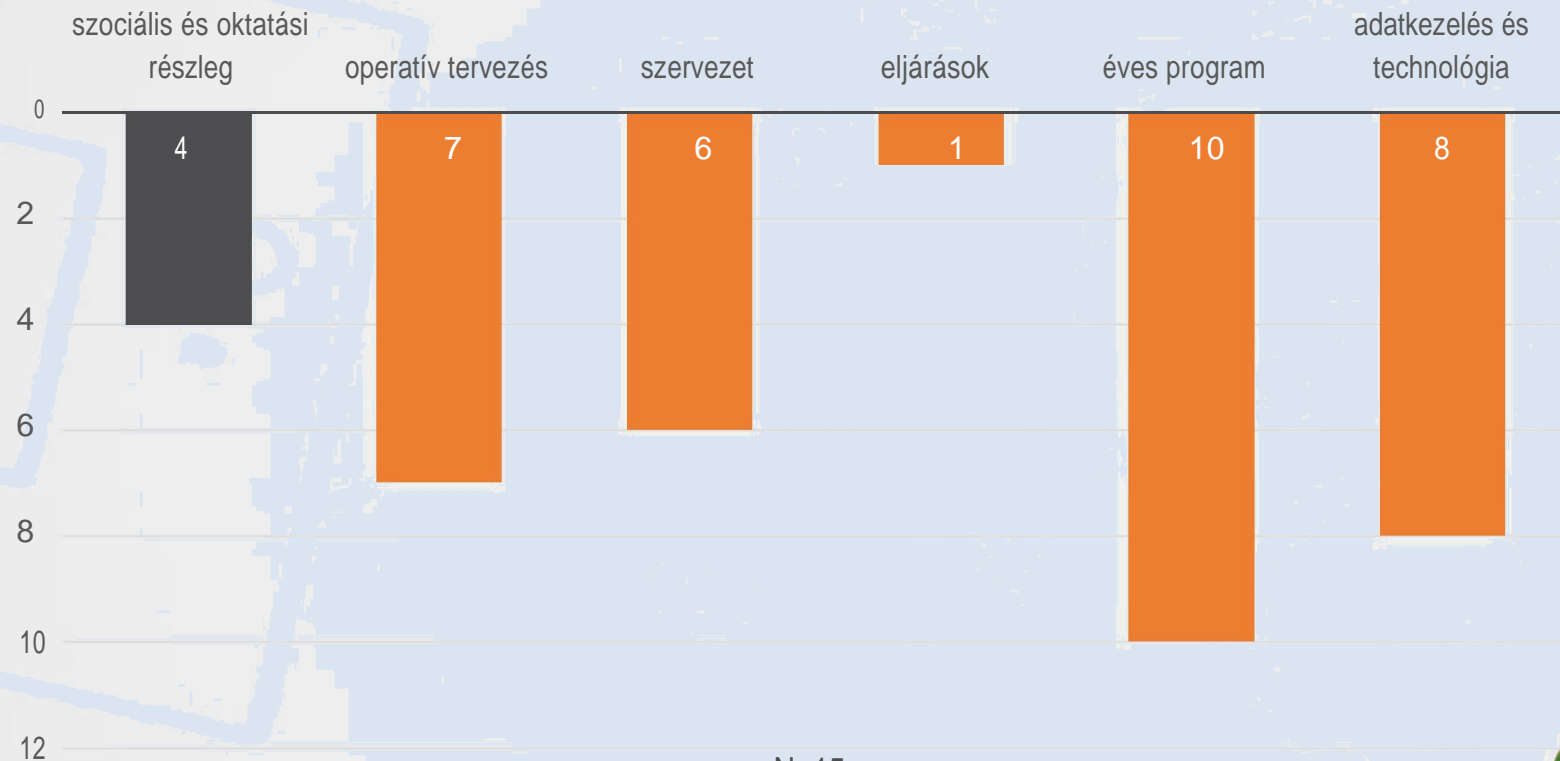
Eredmények témakörönként (N=15)



■ MED ■ MAX ■ MIN ◆ ÁTL

Szervezeti egységek

Klubok száma 50% alatti értékkel



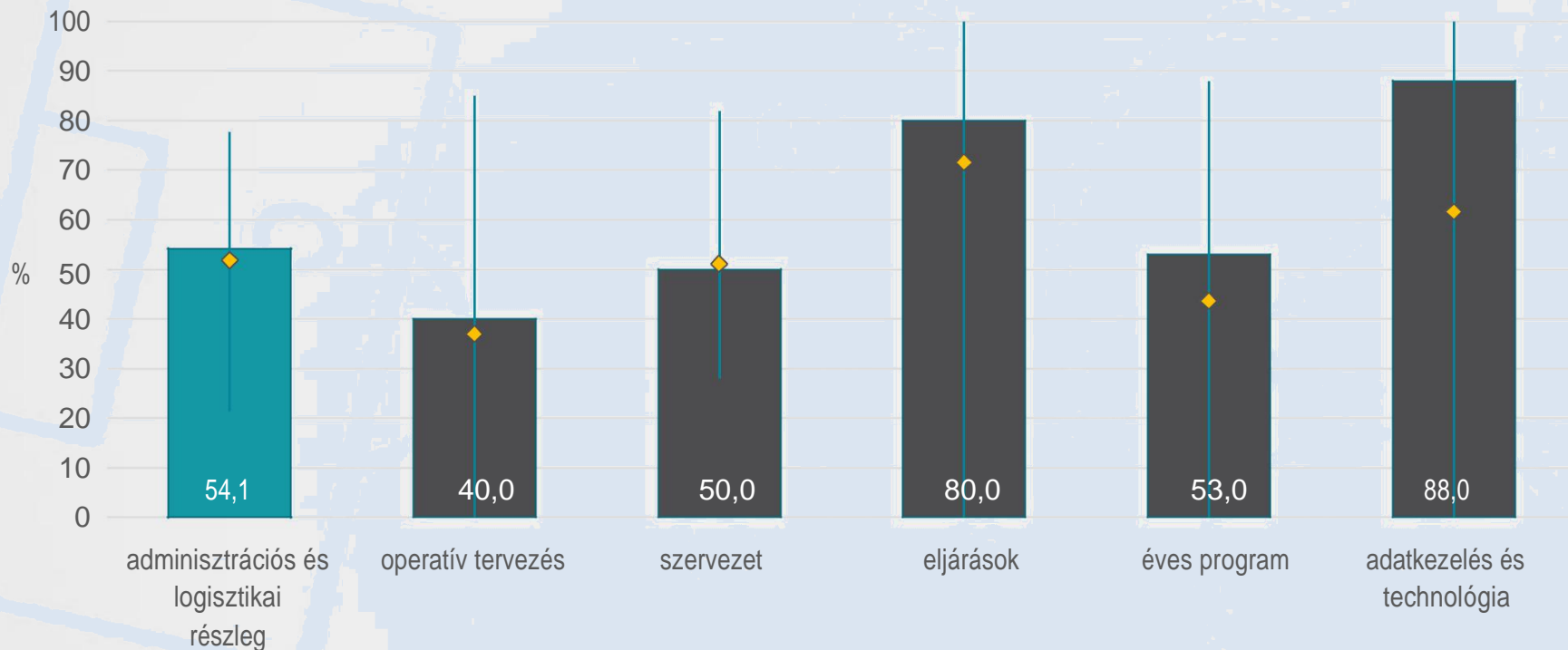
2016. június

N=15
Double PASS Hungary



Szervezeti egységek

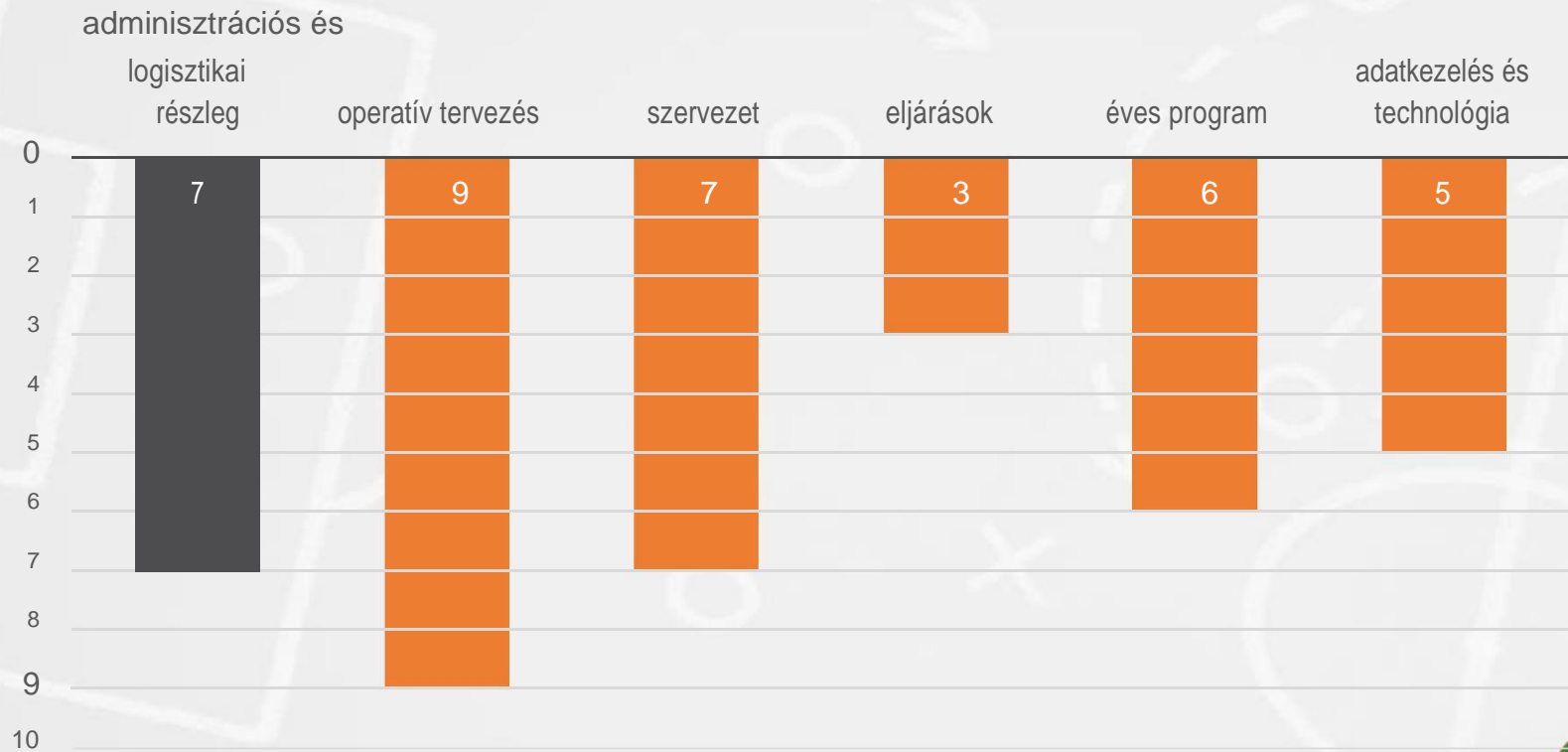
Eredmények témakörönként (N=15)



■ MED MAX MIN ◆ ÁTL

Szervezeti egységek

Klubok száma 50% alatti értékkel



N=15

Double PASS Hungary

2016. június



Szervezeti egységek: konklúzió

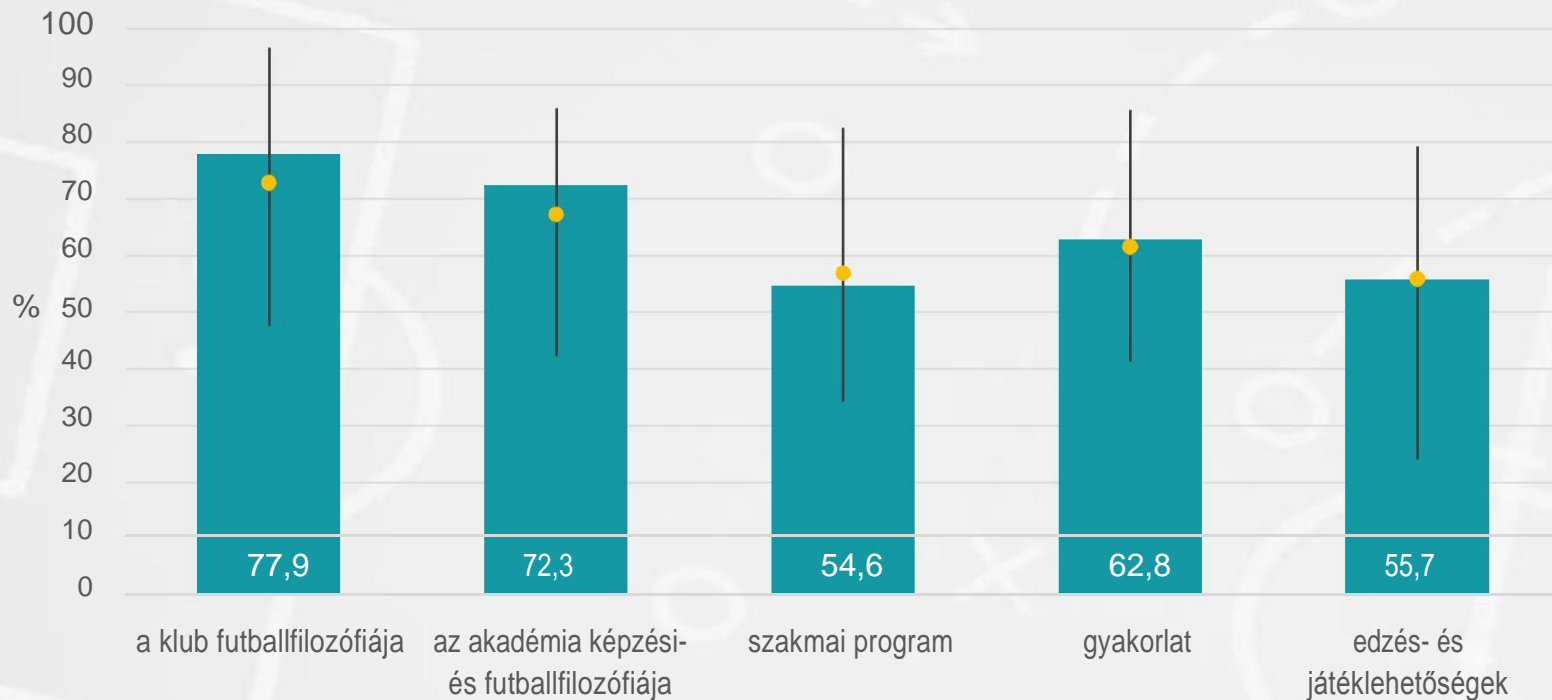
Szervezeti egységek: konklúzió

- A szervezeti egységek szintjén az operatív tervezés kezdetleges. A kulcsfontosságú teljesítmény-mutatókat, valamint a fejlesztési célokat általában megfogalmazták ugyan a szervezetek, de ezek főként csak a fejlesztési irányokra fókuszálnak.
- Tudatos tervezési tevékenység az éves cselekvési program kapcsán sem tapasztalható a szervezeti egységek szintjén. Az akadémiák többségének van elképzelése arról, hogy milyen tevékenységeket végeznek az egyes részlegek, de ezeket ritkán foglalták megfelelő tervdokumentumokba.
- Az egyes (multidiszciplináris) részlegek szakértőik révén jellemzően képviseltetik magukat az edzői értekezleteken. Az akadémiák hetente tartanak ilyen edzői értekezleteket a nagypályás korosztályokban, a specialisták (fitness edzők, scoutok, oktatási szakemberek, stb.) e megbeszélésekre kapnak meghívót. Az értekezletek jegyzőkönyvezése lehetne professzionálisabb.
- Az egészségügyi felügyeletet, ellátást az akadémiák biztosítják; ez azonban nem mondható el a mérkőzések és az edzések 100 százalékáról.
- Az iskolaidőben végzett football-tevékenységeket a legtöbb akadémia összehangolja, azok biztosan, akiknek közvetlen kapcsolatban és együttműködésben állnak oktatási intézményekkel.
- Kollégiumi ellátást valamennyi akadémia biztosít játékosai (egy része) számára, e szálláshelyek mennyisége és minősége nagyon eltérő. E terület menedzselése hűen tükrözi a zárt illetve nyílt rendszerű működésről alkotott akadémiai elképzeléseket.
- A szociális és életvezetési programok fejlesztése jelenleg kezdeti stádiumban van.

Csapatfejlesztés: eredmények

Csapatfejlesztés

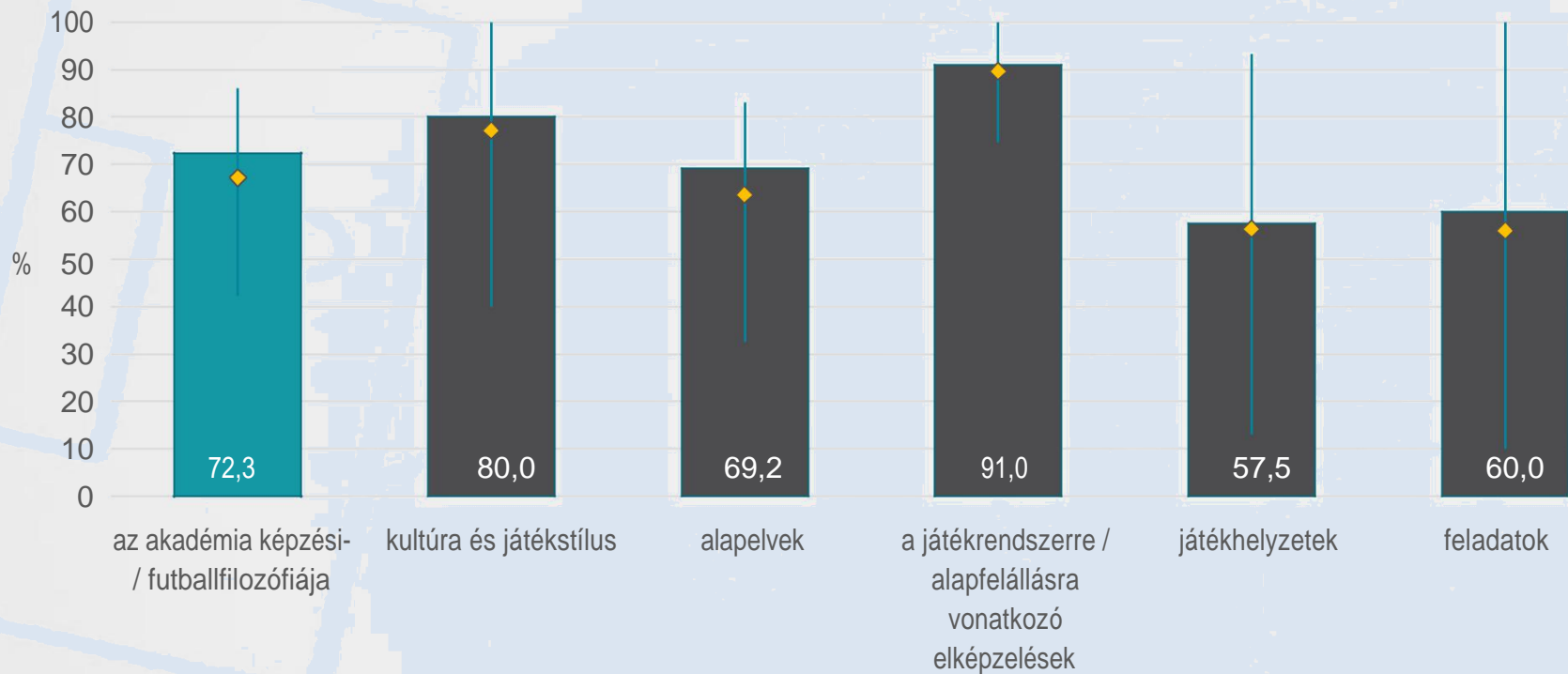
Eredmények al-dimenzióknként (N=15)



■ MED ■ MAX ■ MIN ● ÁTL

Csapatfejlesztés

Eredmények témakörönként (N=15)



■ MED MAX MIN ◆ ÁTL

Double PASS Hungary

2016. június



Csapatfejlesztés

Klubok száma 50% alatti értékkel



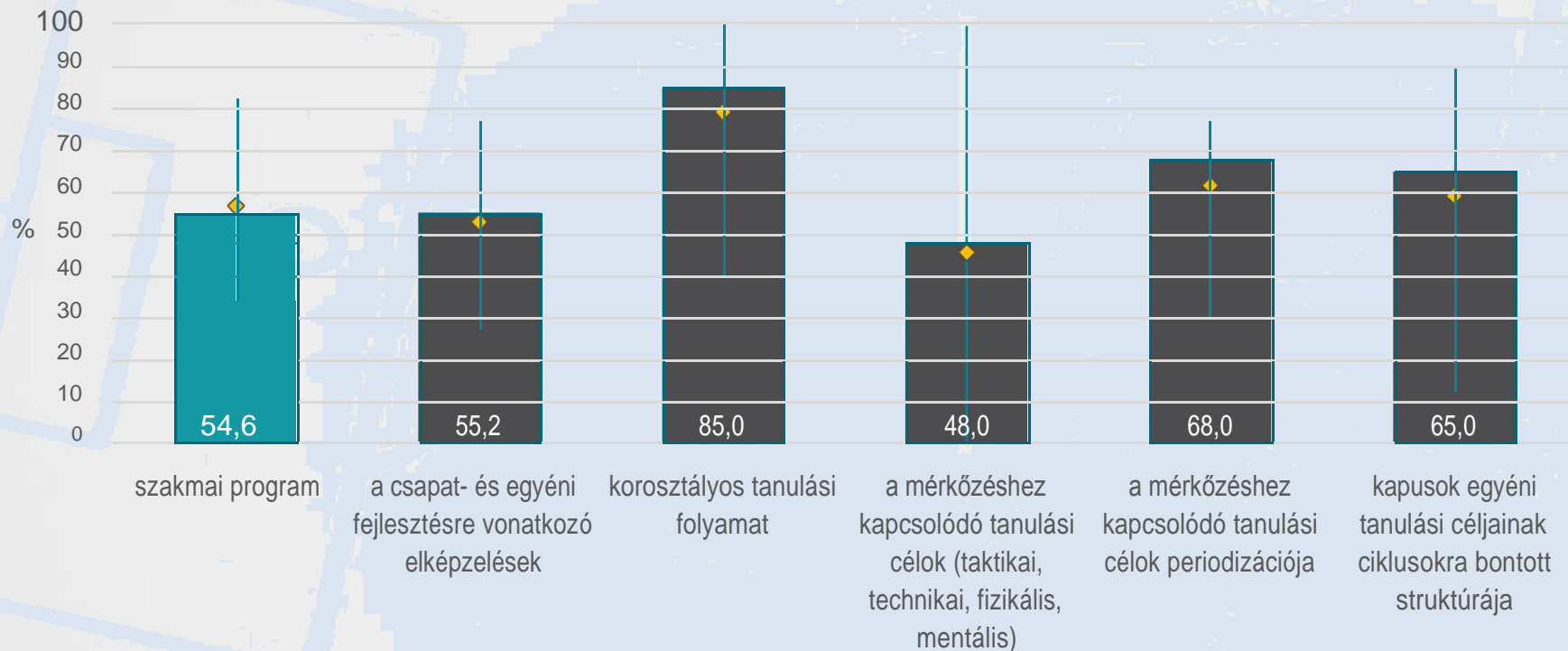
2016. június

N=15
Double PASS Hungary



Csapatfejlesztés

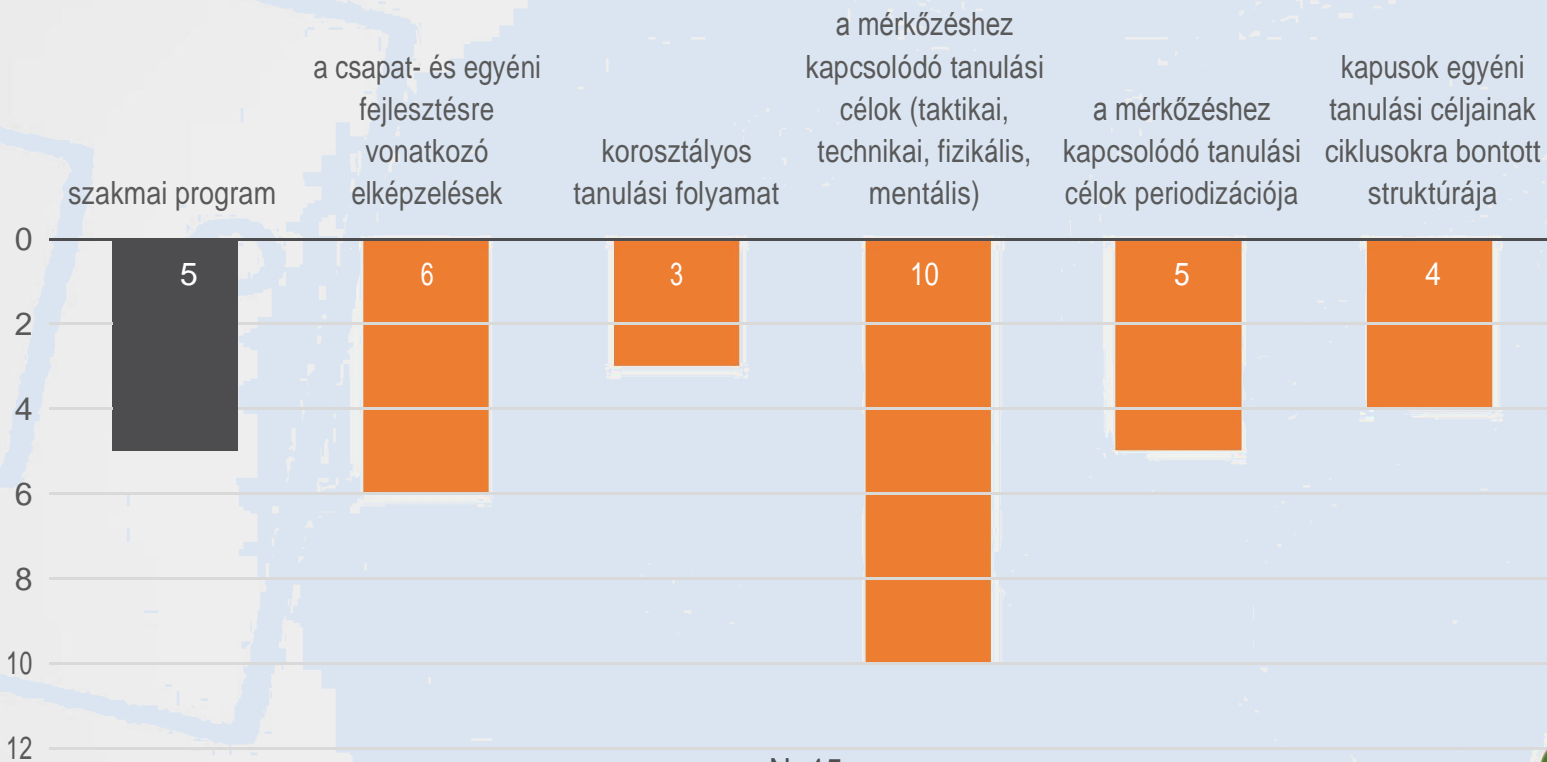
Eredmények témakörönként (N=15)



■ MED MAX MIN ◆ ÁTL

Csapatfejlesztés

Klubok száma 50% alatti értékkel



N=15

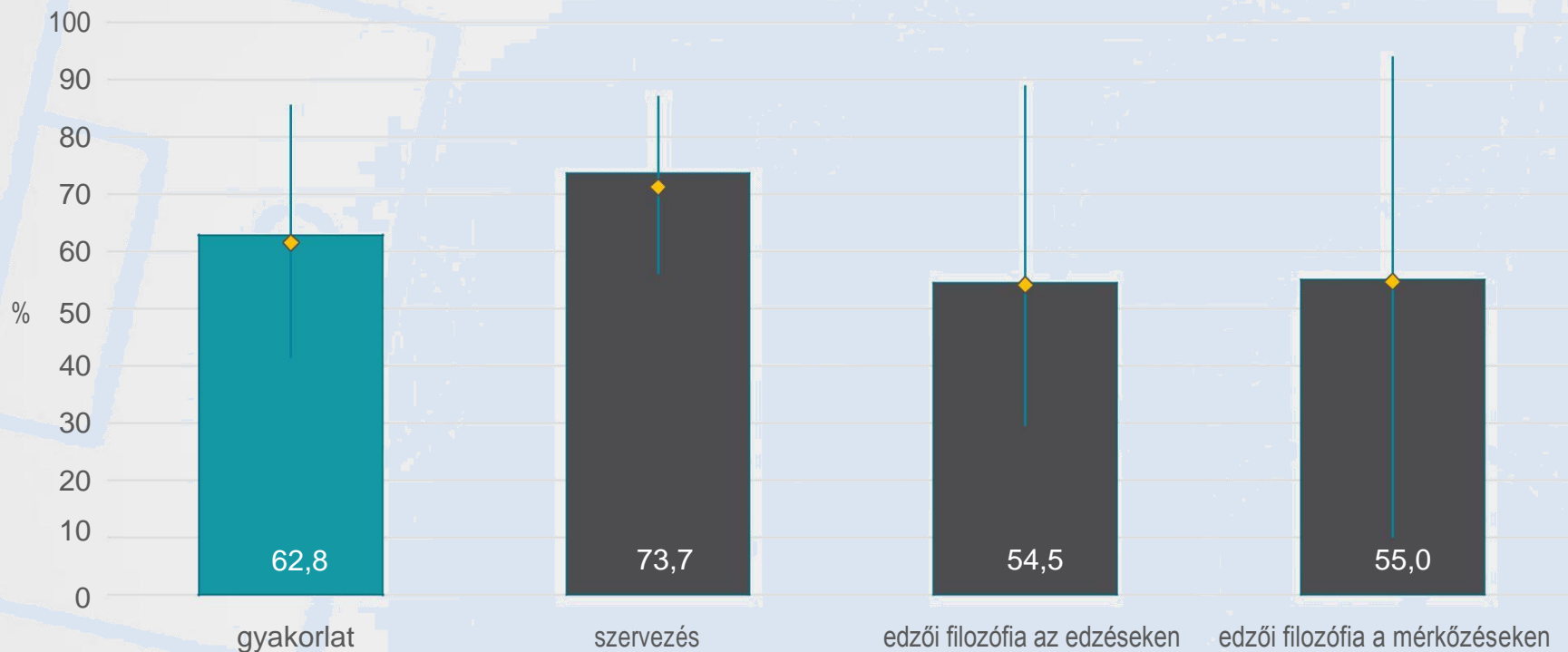
Double PASS Hungary

2016. június



Csapatfejlesztés

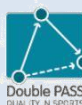
Eredmények témakörönként (N=15)



■ MED MAX MIN ◆ ÁTL

Double PASS Hungary

2016. június



Csapatfejlesztés

Klubok száma 50% alatti értékkel



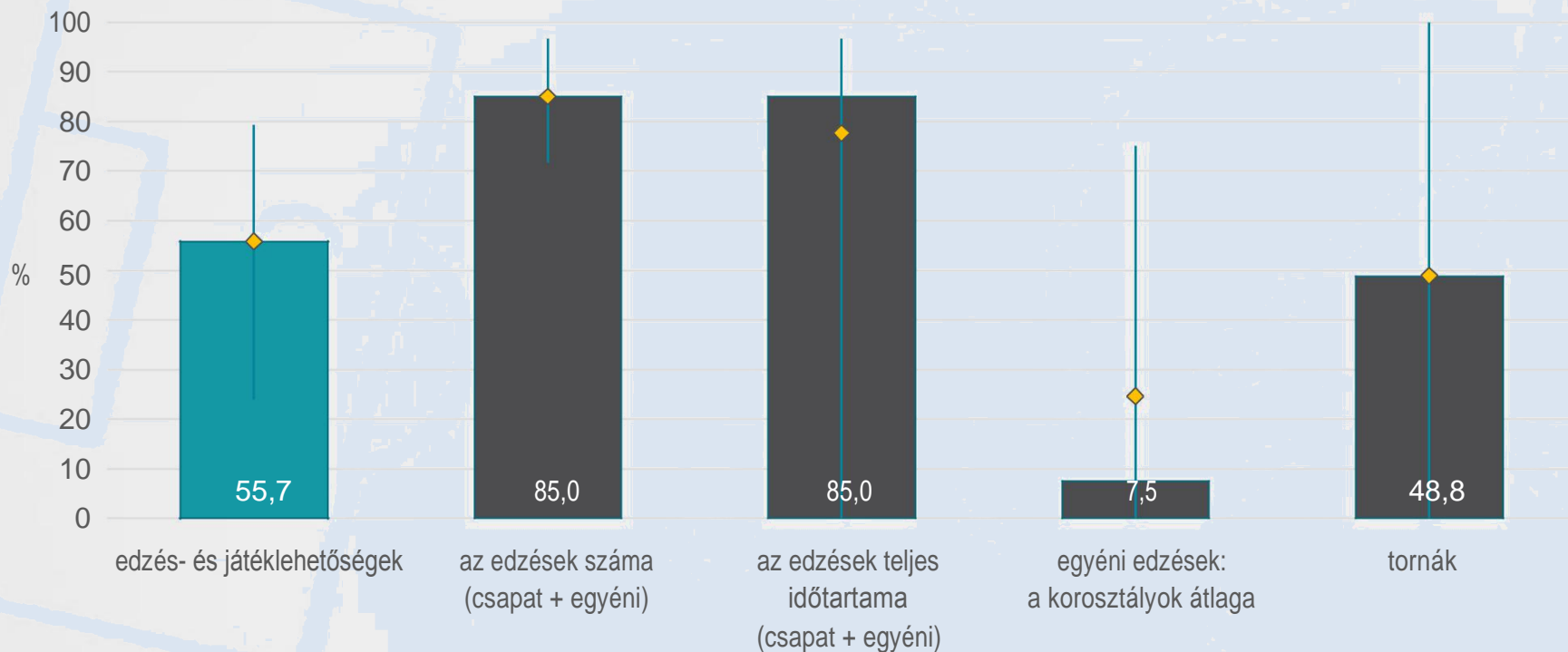
2016. június

N=15
Double PASS Hungary



Csapatfejlesztés

Eredmények témakörönként (N=15)



■ MED MAX MIN ◆ÁTL

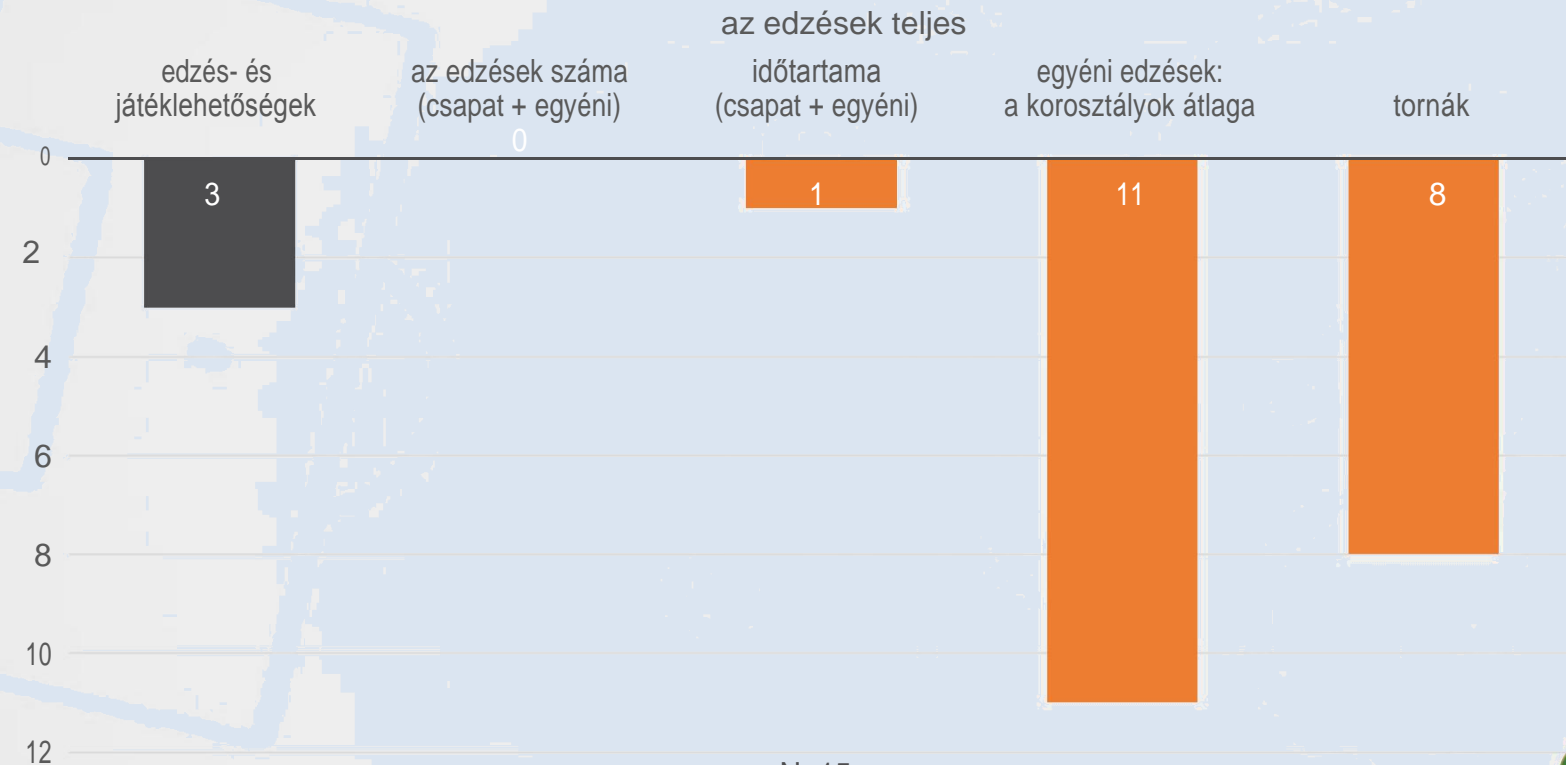
Double PASS Hungary

2016. június



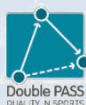
Csapatfejlesztés

Klubok száma 50% alatti értékkel



2016. június

N=15
Double PASS Hungary



Csapatfejlesztés: konklúzió

Csapatfejlesztés: konklúzió

- Az akadémiák elsősorban az U14-19-es korcsoportokra koncentrálnak, a fiatalabbakra sokkal kevesebb figyelmet szentelnek.
- A kluboknak és az akadémiáknak is pontosabban meg kell határozniuk a saját futball DNS-üket/identitásukat. A játéktílus általánosságban megfelelően kifejtett, bár a kapcsolat a klub és az akadémia játéktílusa között nem minden esetben volt tetten érhető. A játéktílushoz igazodva a játékos-profilok meghatározásra kerültek.
- A műhelymunka sorozat iránymutatásait követve az akadémiák jó színvonalon mutatták be az alapelvekre, játékhelyzetekre és az alapformációkra vonatkozó elképzeléseiket. Ezek az elemek elsősorban a nagypályás korosztályokra vonatkozóan kerültek formalizálásra, bizonyos esetekben komoly minőségbeli különbségek mutatkoztak az akadémiák között.
- A kispályás csapatokra, pre-akadémiai korosztályokra vonatkozó alapelvek, játékhelyzetek, valamint az egyéni és csapatfeladatok nem kerültek megfelelően formalizálásra.
- A talent pool-ra (a legtehetségesebb játékosok csoportjára) vonatkozó koncepció a legtöbb akadémianál kialakult, ami komoly előrelépés a két évvel ezelőtti audithoz képest. A kiválasztott játékosokon általában több tesztet végeznek, ők egyéni edzéseken is részt vehetnek (néha az első csapattal is), bár ez függ attól, hogy melyik akadémiáról beszélünk.

Csapatfejlesztés: konklúzió

- Az akadémiák nem rendelkeznek kidolgozott stratégiával a későn érő játékosok fejlesztésére, többségüknél túlságosan is az eredmény van fókuszban.
- Leggyakrabban taktikai tanulási célokat/témákat fogalmaztak meg az edzők, a technikai, fizikális és a mentális tanulási célok jellemzően is hiányoznak a tervezésből.
- A periodizált edzésprogramok kizárólag témaköröket tartalmaznak, a különböző aspektusokra vonatkozó és korosztály-specifikus konkrét tanulási célok nem tervezettek.
- Az eredményesség több esetben is felülírja a szakmai programot.
- Általános periodizációs modell a kapusok számára jellemzően nem készül.
- Az akadémiák fele biztosítja speciális edzés-előkészítő szoftver használatát az edzőik számára.
- Az akadémiai játékosok számára nem biztosított minden héten az elegendő játéklehetőség, mivel a keretek meglehetősen bővekek. Létezik pár olyan hely, ahol „B” kereteket fenntartva tudnak játéklehetőséget adni a kevésbé tehetségeseknek (de ez nem az elit szintje).

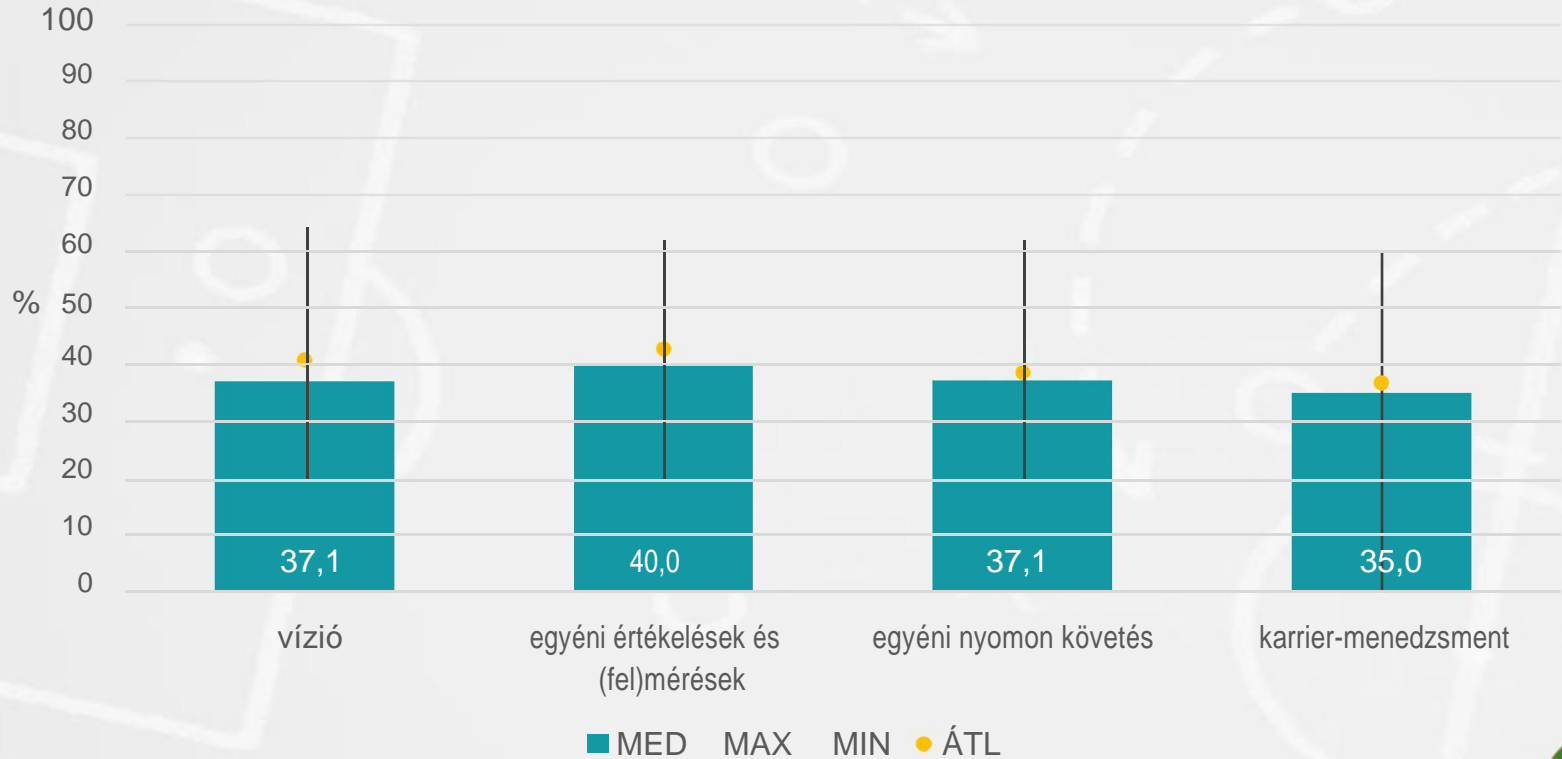
Csapatfejlesztés: konklúzió

- Az akadémiák egy szűk hányada rendelkezik feladattárral/eszköztárral, ahol megtalálhatóak a konkrét edzésgyakorlatok. A mérkőzéseszerű gyakorlatokat csak kevés helyen kezelték fontosságuknak megfelelően az edzések során.
- Az edzői filozófia részeként formalizált, a konkrét tanítás és tanulási módszertani alapelvekre vonatkozó elképzelések hiányosak. Az akadémiák jelentős részénél a két irányú kommunikáció, a kérdések válaszok használata ismeretlen fogalomnak számít. A didaktikai problémák mélyebb megértése fontos feladat a jövőben.
- A játékosok önálló döntéshozatalának ösztönzése a mérkőzések alatt (pl.: 1-1 elleni játékra biztatás) is egy olyan pont, ami fejlesztésre szorul. Az eredmény-centrikusság ezt a folyamatot is negatívan befolyásolja.
- A csapatedzések száma és időtartama minden korosztályban elegendő a csapatszintű fejlesztési célok átadásához. Az egyéni edzések száma és időtartama viszont nem éri el az optimális szintet valamennyi korosztály esetében.

Egyéni fejlesztés: eredmények

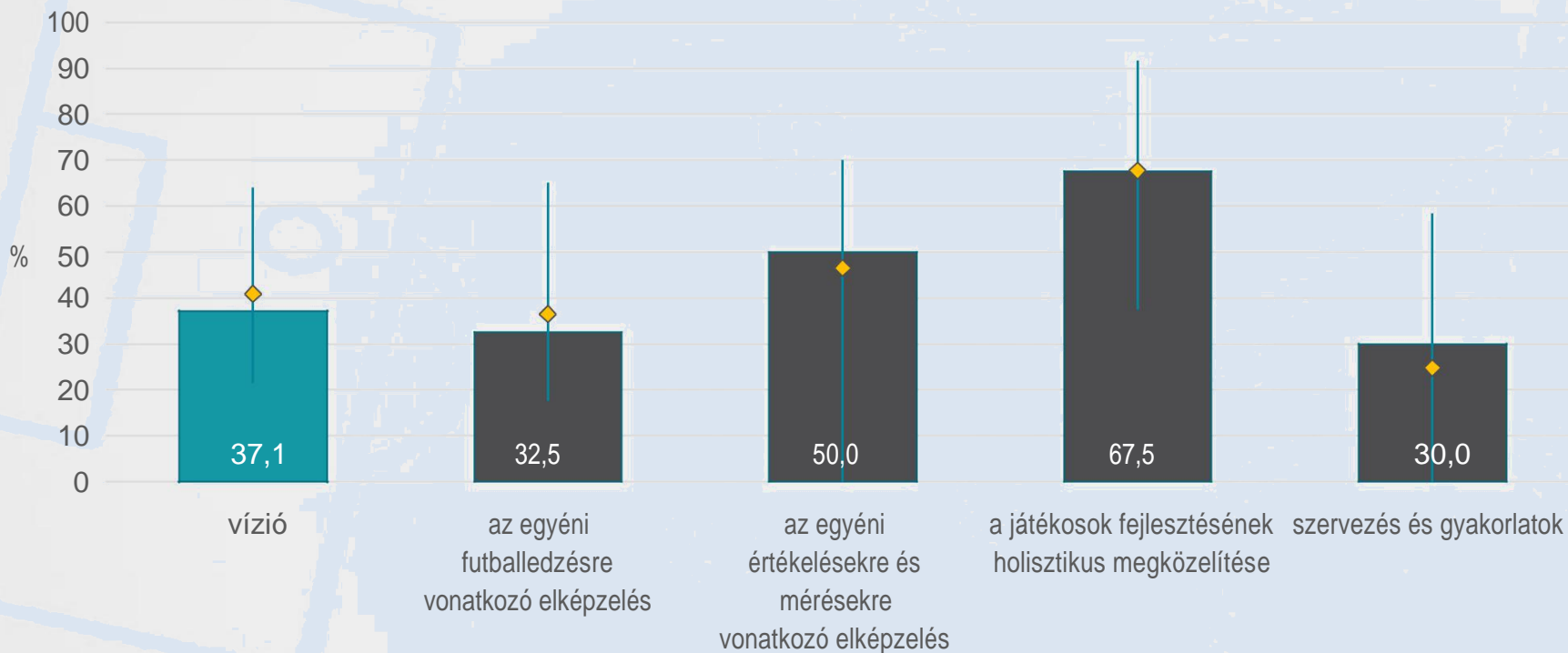
Egyéni fejlesztés

Eredmények al-dimenzióknként (N=15)



Egyéni fejlesztés

Eredmények témakörönként (N=15)



■ MED MAX MIN ◆ ÁTL

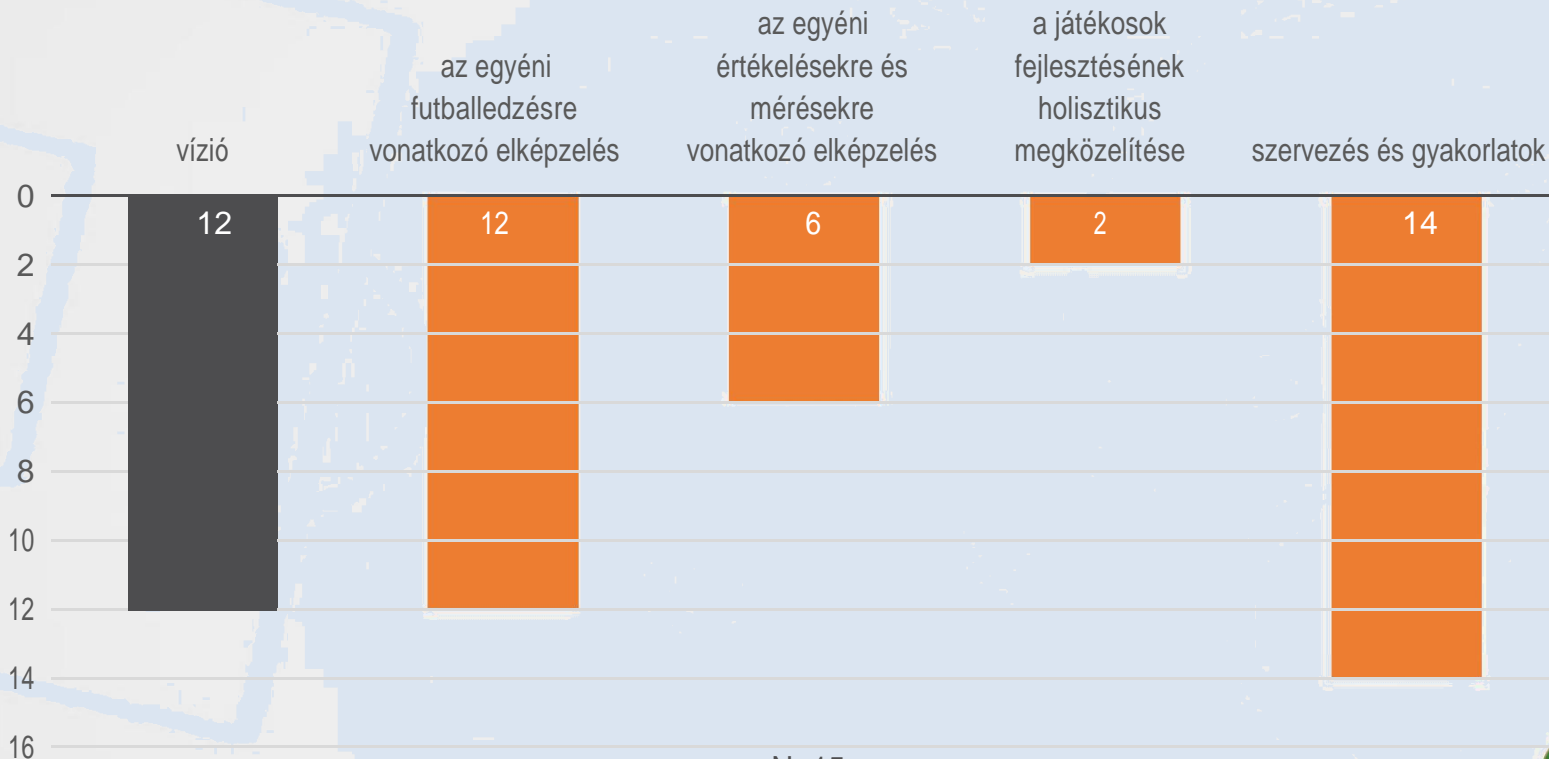
Double PASS Hungary

2016. június



Egyéni fejlesztés

Klubok száma 50% alatti értékkel



N=15

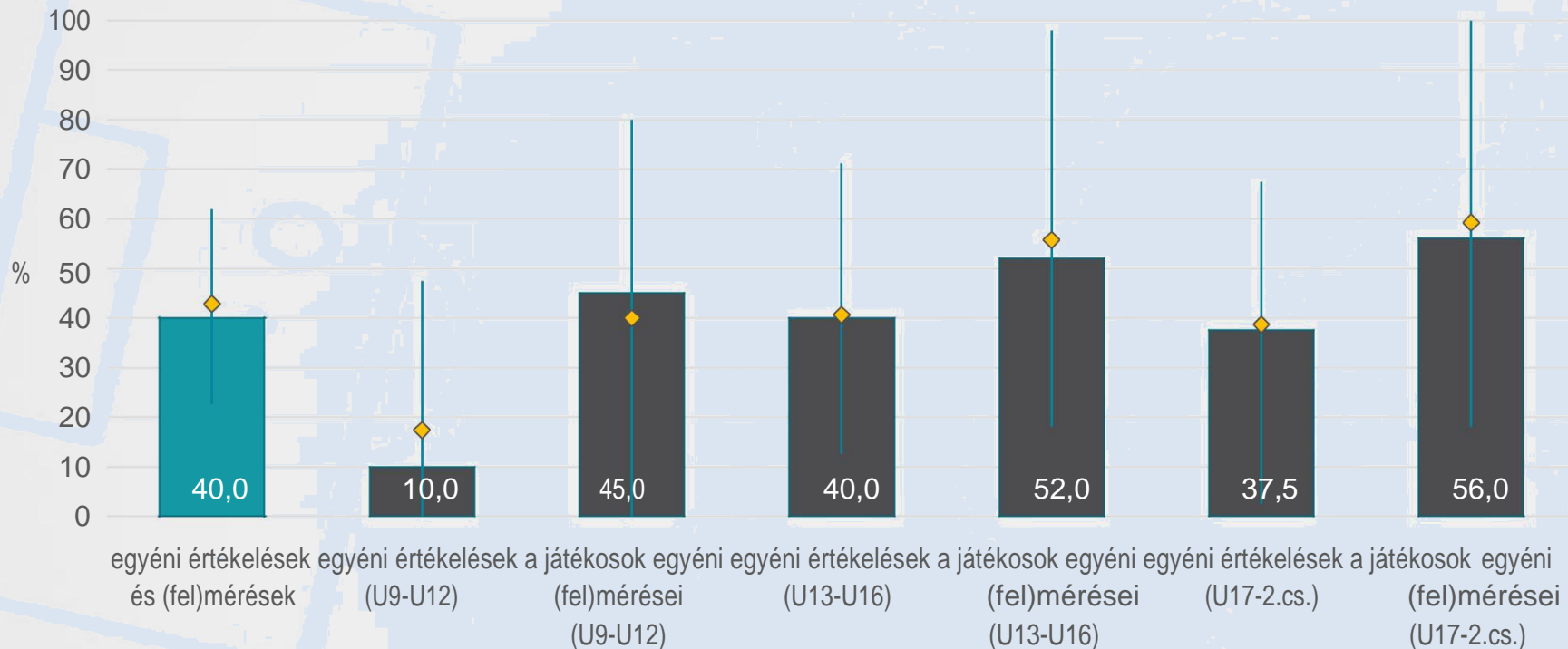
Double PASS Hungary

2016. június



Egyéni fejlesztés

Eredmények témakörönként (N=15)

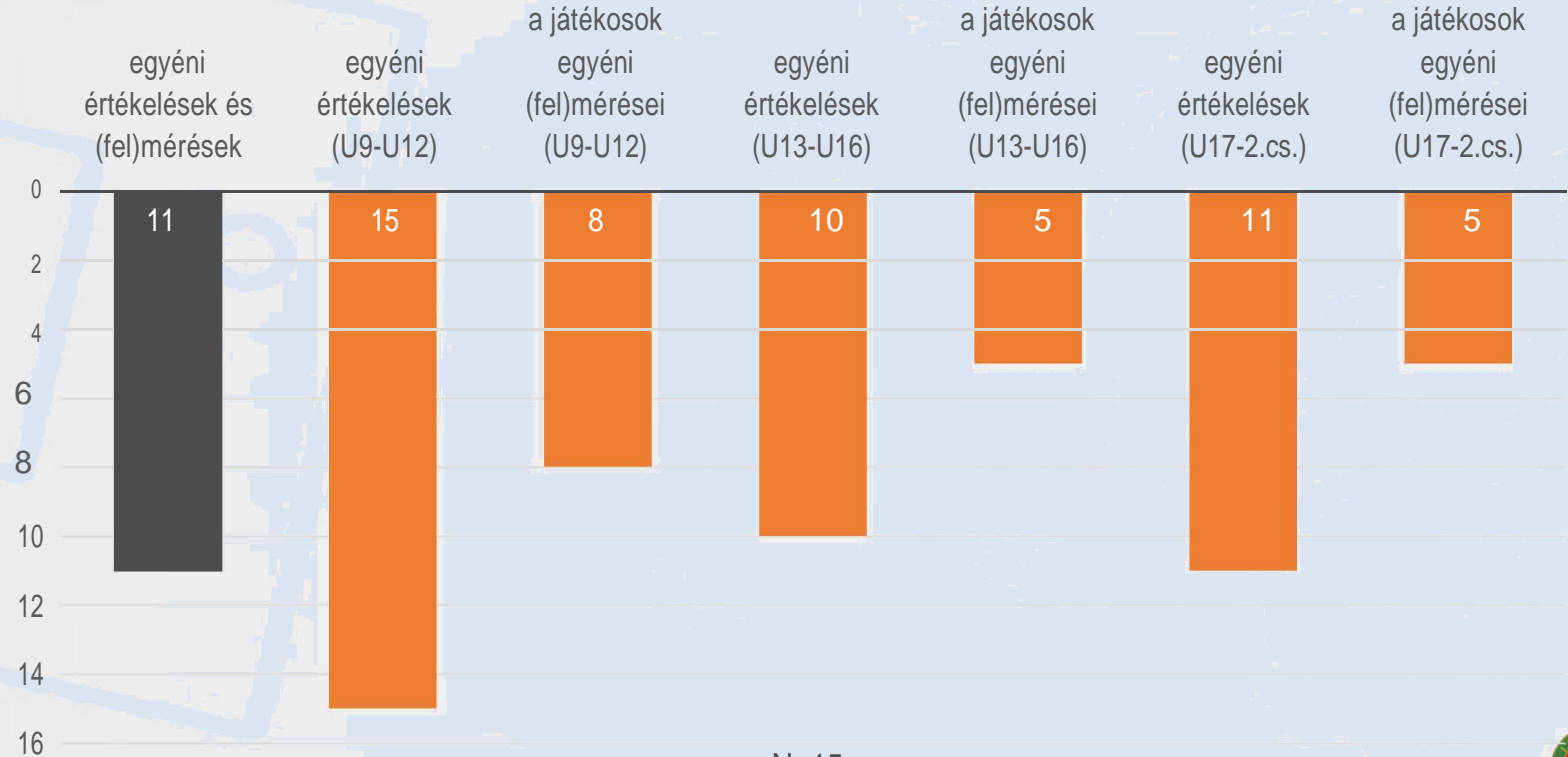


■ MED MAX MIN ◆ ÁTL



Egyéni fejlesztés

Klubok száma 50% alatti értékkel



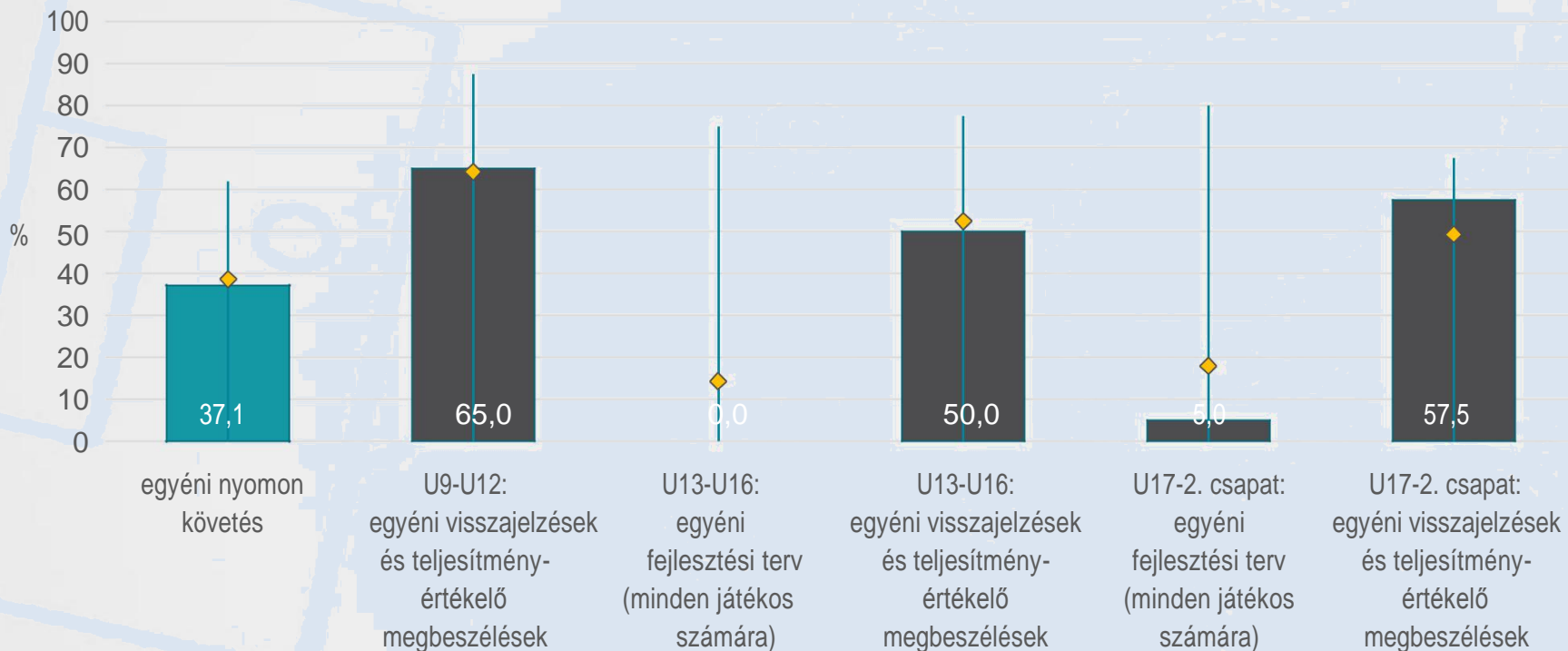
2016. június

N=15
Double PASS Hungary



Egyéni fejlesztés

Eredmények témakörönként (N=15)



■ MED MAX MIN ◆ ÁTL

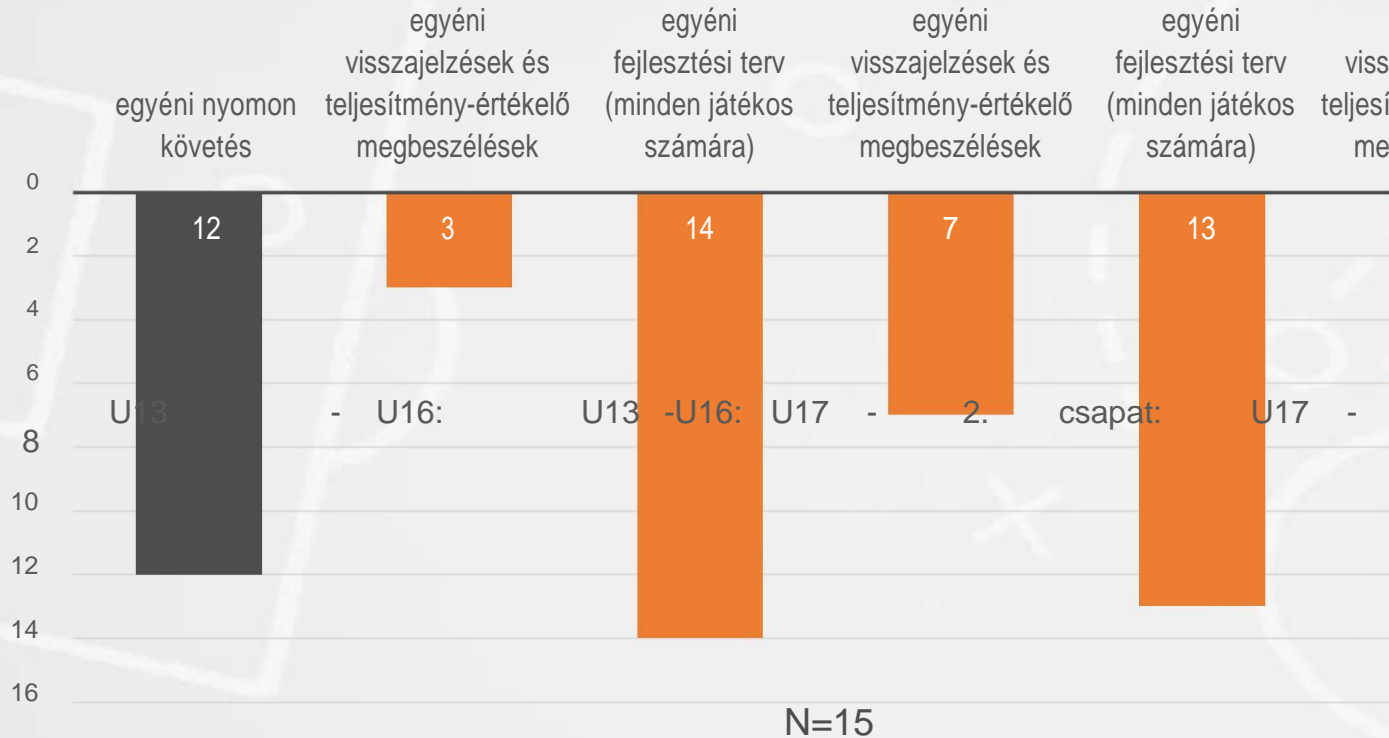
Egyéni fejlesztés és követés

Klubokszáma 50% alatti értékek

el

U9 -

U12:



U13

- U16:

U13 -U16: U17

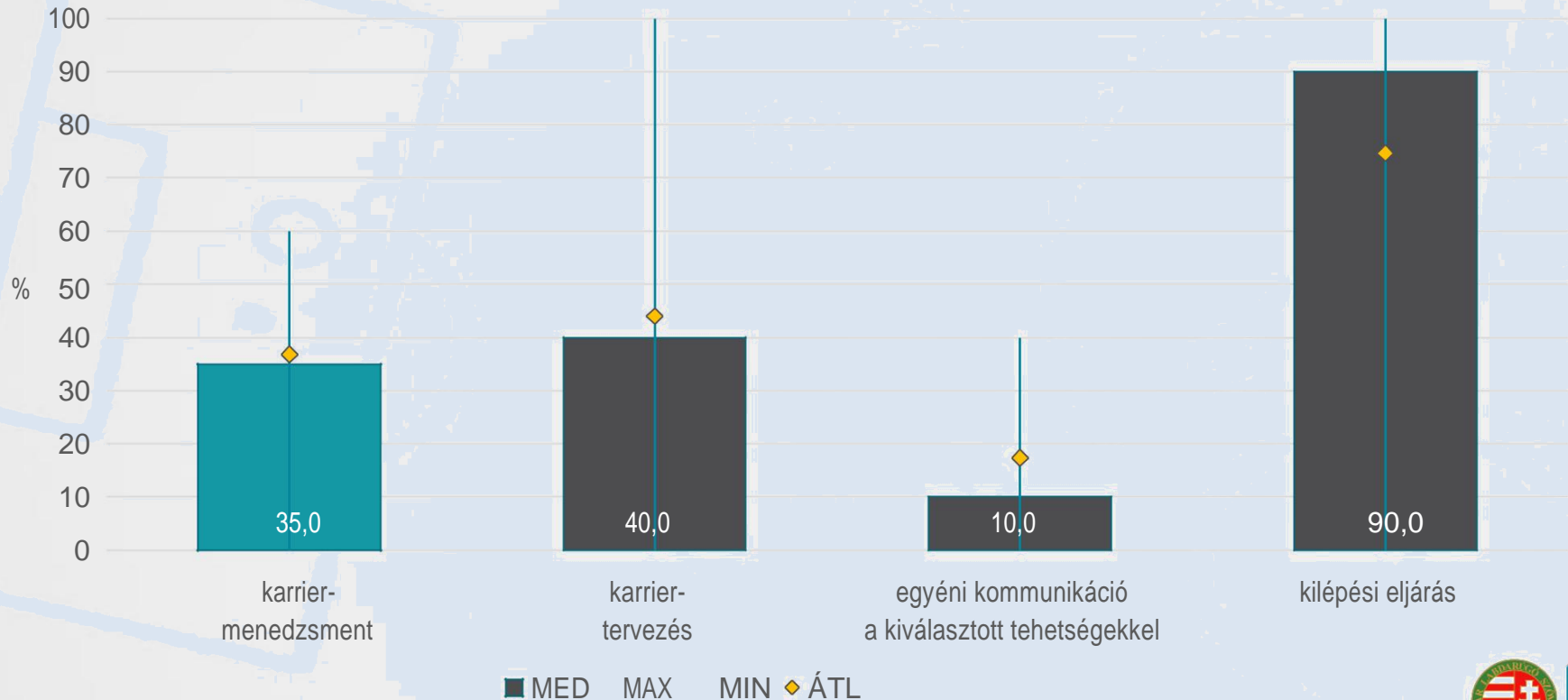
- 2.

csapat: U17

-

Egyéni fejlesztés

Eredmények témakörönként (N=15)



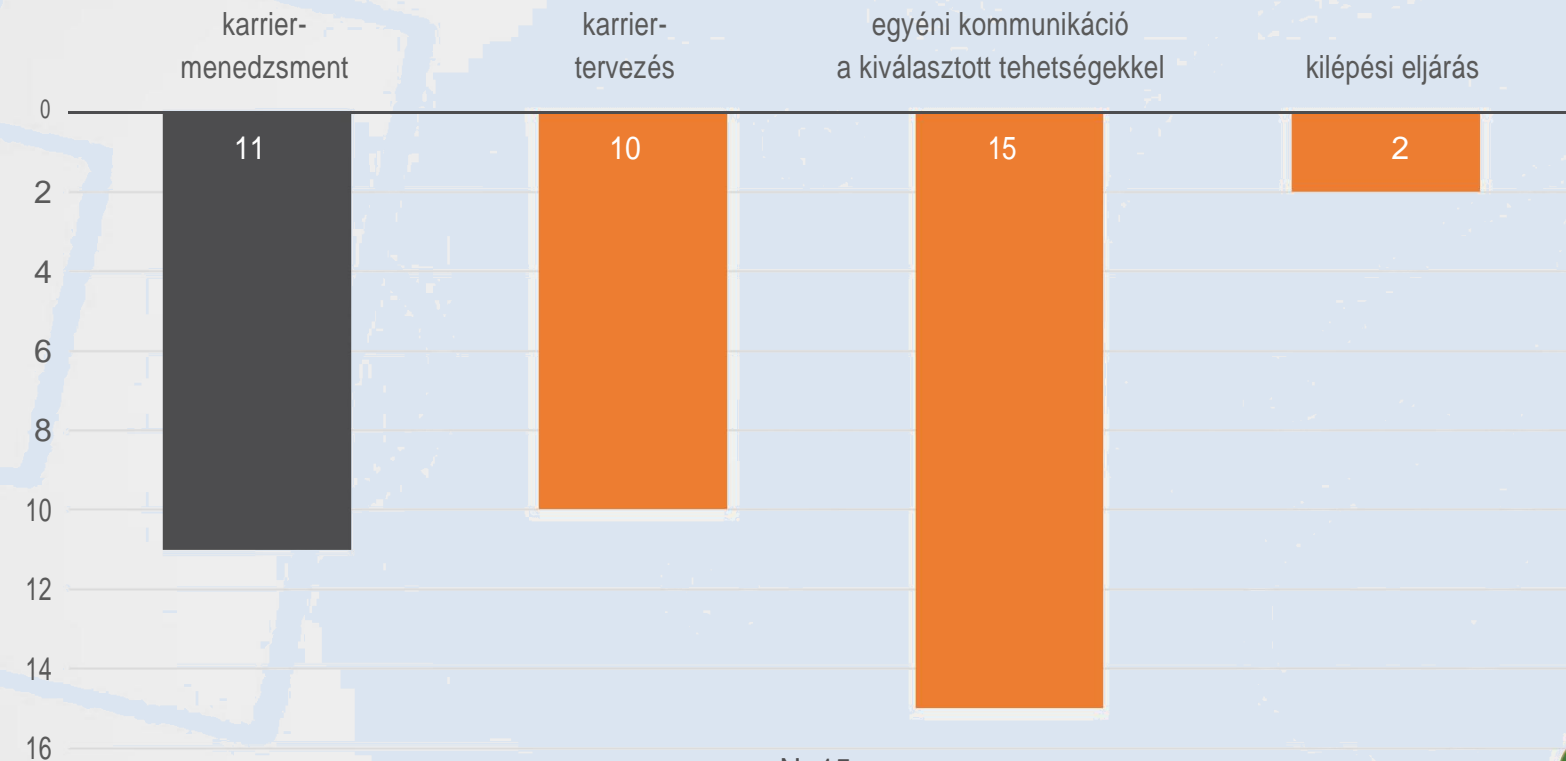
2016. június

Double PASS Hungary



Egyéni fejlesztés

Klubok száma 50% alatti értékkel



2016. június

N=15
Double PASS Hungary



Egyéni fejlesztés: konklúzió

Egyéni fejlesztés: konklúzió

- Az egyéni fejlesztésre vonatkozó elképzeléseket ki kell egészíteni (egyéni edzésekkel, értékelésekkel és mérésekkel, holisztikus játékos fejlesztéssel, a szervezésre és gyakorlatokra vonatkozó vízióval, stb.).
- Az erősségeket és a gyengeségeket figyelembe véve, kevés akadémia alkalmaz (poszt-specifikus) egyéni edzéseket. A gyakorlatban ezen javítani kell.
- A fizikális fejlesztés programja hatékonyan beintegrálásra került az akadémiák programjába, ellenben a pszichológiai és a szociális fejlesztés programjának hatékony alkalmazása a jövő tervei közt szerepel.
- A specialisták, mint erőnléti edzők, pszichológusok, mentál-trénerek, vagy a szociális és oktatási munkatársak, nagyobb szerepet kapnak a tehetségek fejlesztésében mint két évvel ezelőtt. A játékosok teljesítmény-értékelésében még mindig nem akkora a szerepük/hozzá adott értékük, mint amekkora az indokolt lenne.
- Az antropometriai mérések nem minden játékos számára biztosítottak. A pszichológia tesztek alkalmazása, foglalkozások szervezése egy olyan terület, amivel viszont az akadémiák érdemben elkezdtek foglalkozni.
- Az akadémiák nagyon kis hányada tárolja a mérési eredményeket egy központosított adatbázisban.

Egyéni fejlesztés: konklúzió

- A mérkőzések értékelése az edzők feladata. Erre rendszerint sor kerül csapatszinten, de az egyéni értékelések szintjén csak nagyon ritkán.
- Az önértékelés egy új koncepcióként van jelen az akadémiák életében, a rendszer tényleges bevezetése további időt igényel.
- Szülői értekezletek szervezése viszonylag rendszeresnek mondható, általában féléves gyakorisággal. A szülőkkel folytatott egyéni (négy szemközt) (teljesítmény-értékelő) interjúk szervezése már sokkal vegyesebb képet mutat.
- Az akadémiák nem készítenek egyéni fejlesztési célokhoz igazodó egyéni edzésprogramot játékosaik számára az egyes korosztályokban.
- A részletes karrier-tervezés és a professzionális környezetbe való hatékony integráció lépésekre lebontott konkrét egyéni terveinek elkészítése egyelőre nem létező/alkalmazott fogalmak.
- A pre-akadémiai korosztályok esetében sem a (fel)méréseknek, sem az egyéni értékeléseknek nincs kialakult, alkalmazott gyakorlata. Általánosságban elmondható, hogy a kiskorosztályokra, a játékosok ottani egyéni fejlesztésére jóval kisebb figyelem irányul.

Egyéni fejlesztés: konklúzió

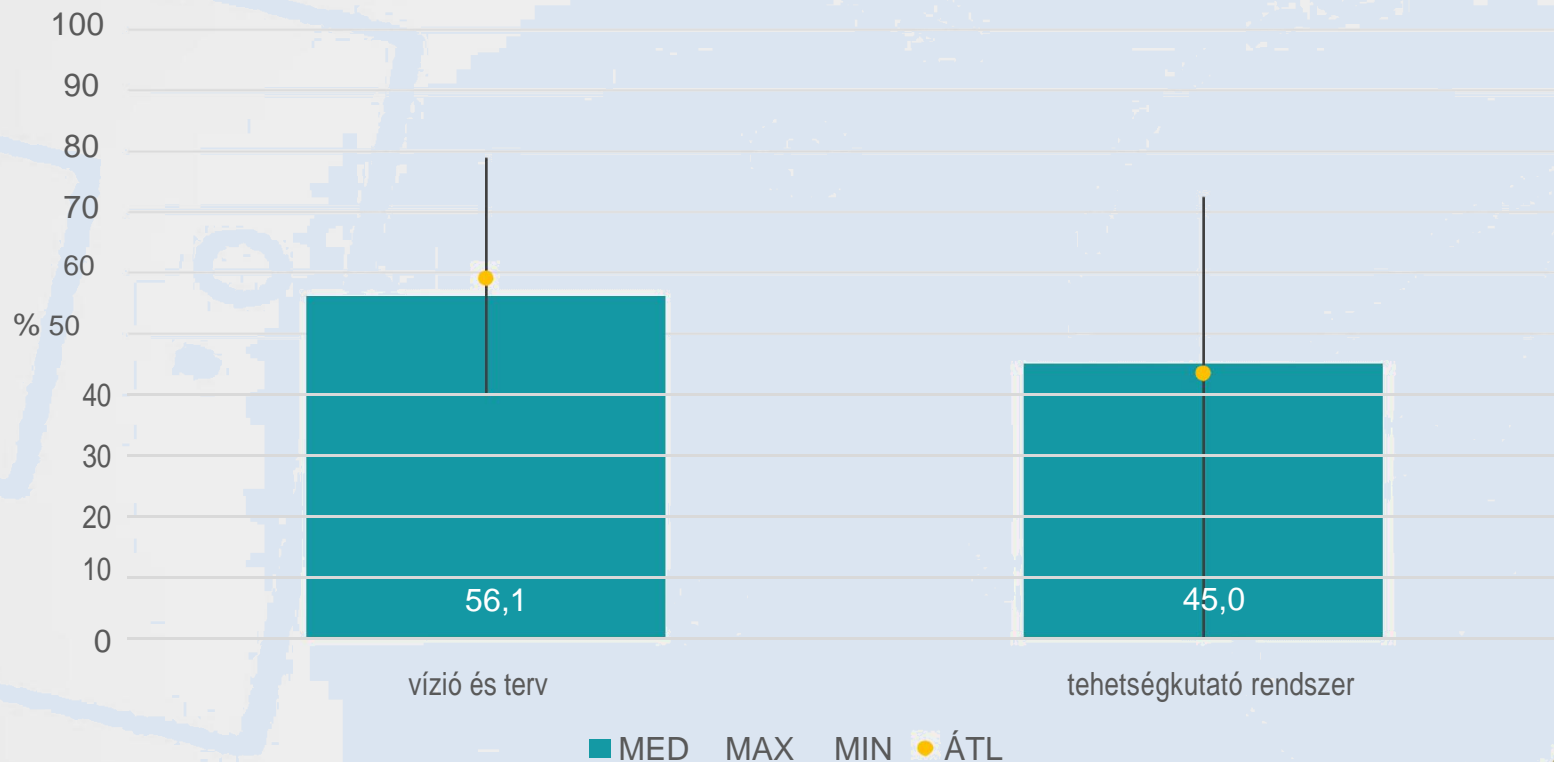
Egyéni értékelések és jelentések

korosztály	U9-12	U13-16	U17-
gyakoriság hetente (edzések és mérkőzések) mezo szint	nem jellemző	osztályzatok (de nem mindenhol)	
makro szint (átlag: 1/félév)	különböző szempontok (TA, TE, FI, ME) + néhány mondatos jellemzés a játékosok teljesítményéről általánosságban (beleértve az erősségeket/gyengeségeket és esetleg a fejlesztési területeket)		

Tehetségek beazonosítása: eredmények

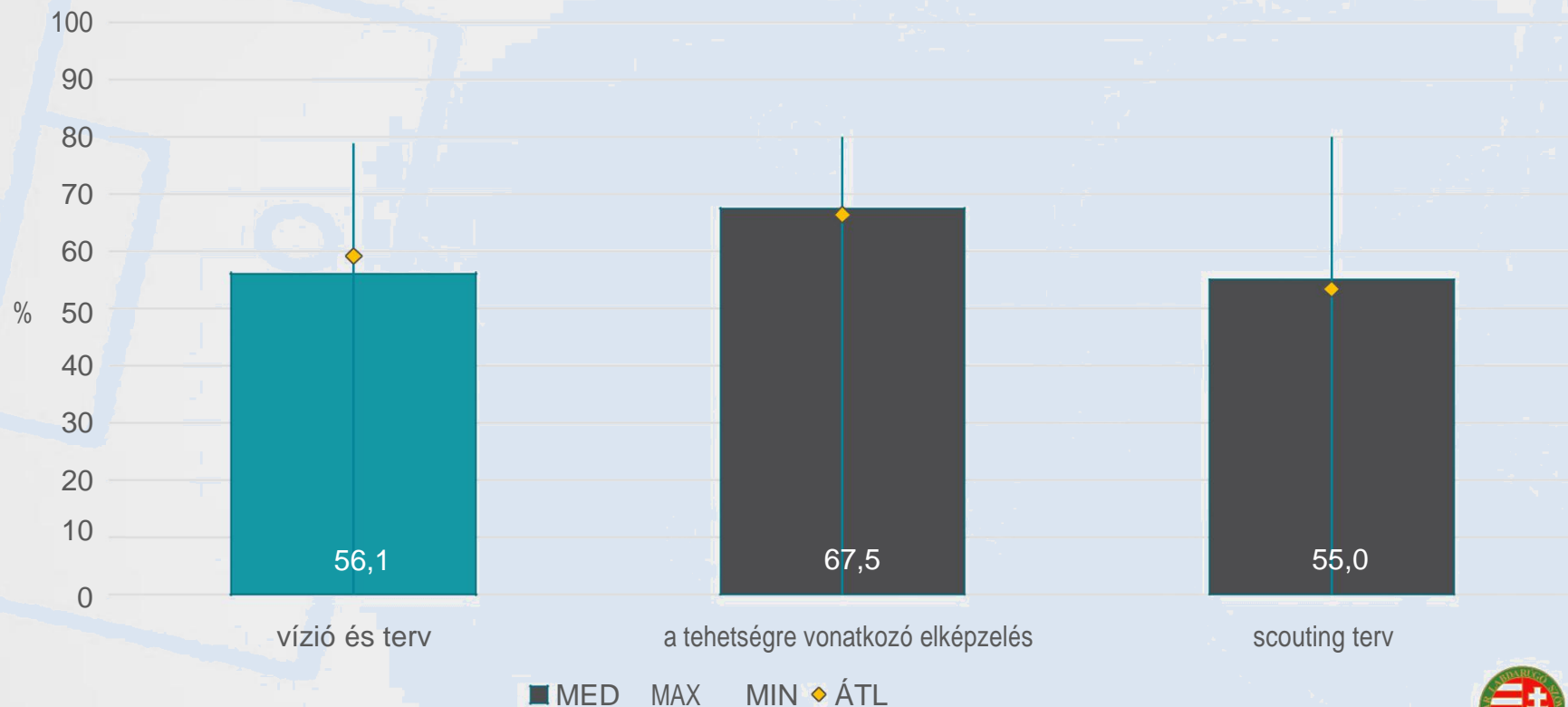
Tehetségek beazonosítása

Eredmények al-dimenzióként (N=15)



Talent ID

Eredmények témakörönként (N=15)



2016. június

Double PASS Hungary



Talent ID

Klubok száma 50% alatti értékkel



2016. június

N=15
Double PASS Hungary



Tehetségek beazonosítása : konklúzió

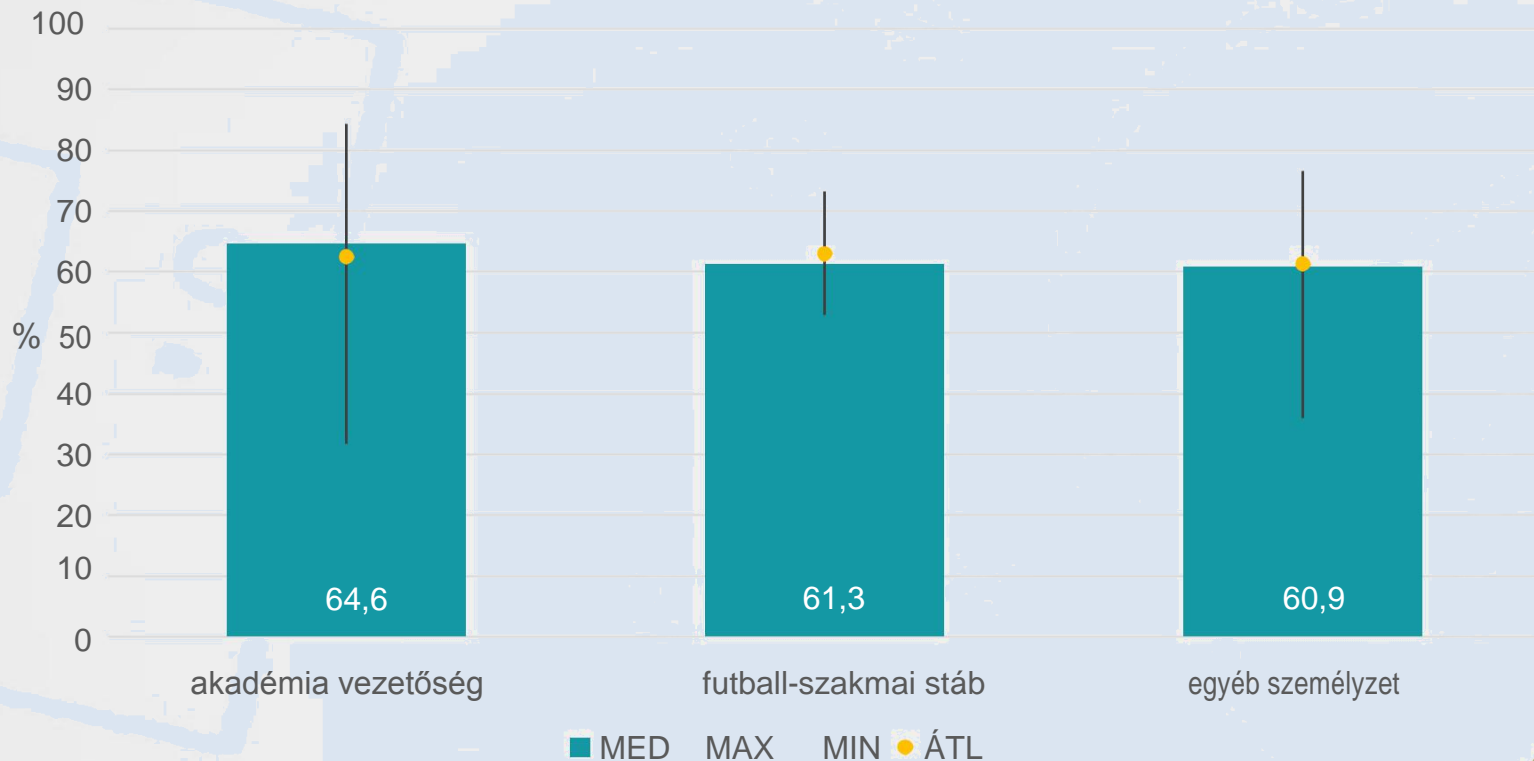
Tehetségek beazonosítása: konklúzió

- A tehetségre, tehetség fogalmára vonatkozó elképzeléseiket – definíció és profilok szintjén – az akadémiák kidolgozták és kommunikálták.
- A scouting gyakran egy öntudatlanul működő, szervezetlen terület, jellemző a szakértők (specialisták) hiánya e téren.
- A toborzási stratégiák nagyon eltérő képet mutatnak. Formalizált stratégiák – ha egyáltalán készültek – főként kizárólag a földrajzi megközelítésre (célterületekre), valamint a (régiós) iskolákkal és grassroots klubokkal való együttműködésre építenek. Csak néhány akadémia rendelkezik alaposan kidolgozott toborzási tervvel, és ezek alapján végzett scouting tevékenységgel.
- Az akadémiák kétharmada használ következetesen scouting jelentéseket. E dokumentumok kritériumai csak az esetek igen csekély hányadában vannak összhangban a belső értékelés rendszerével.
- Scouting politika, irányelvek csak némely esetben kerültek pontos megfogalmazásra, kidolgozásra.

Személyzet: eredmények

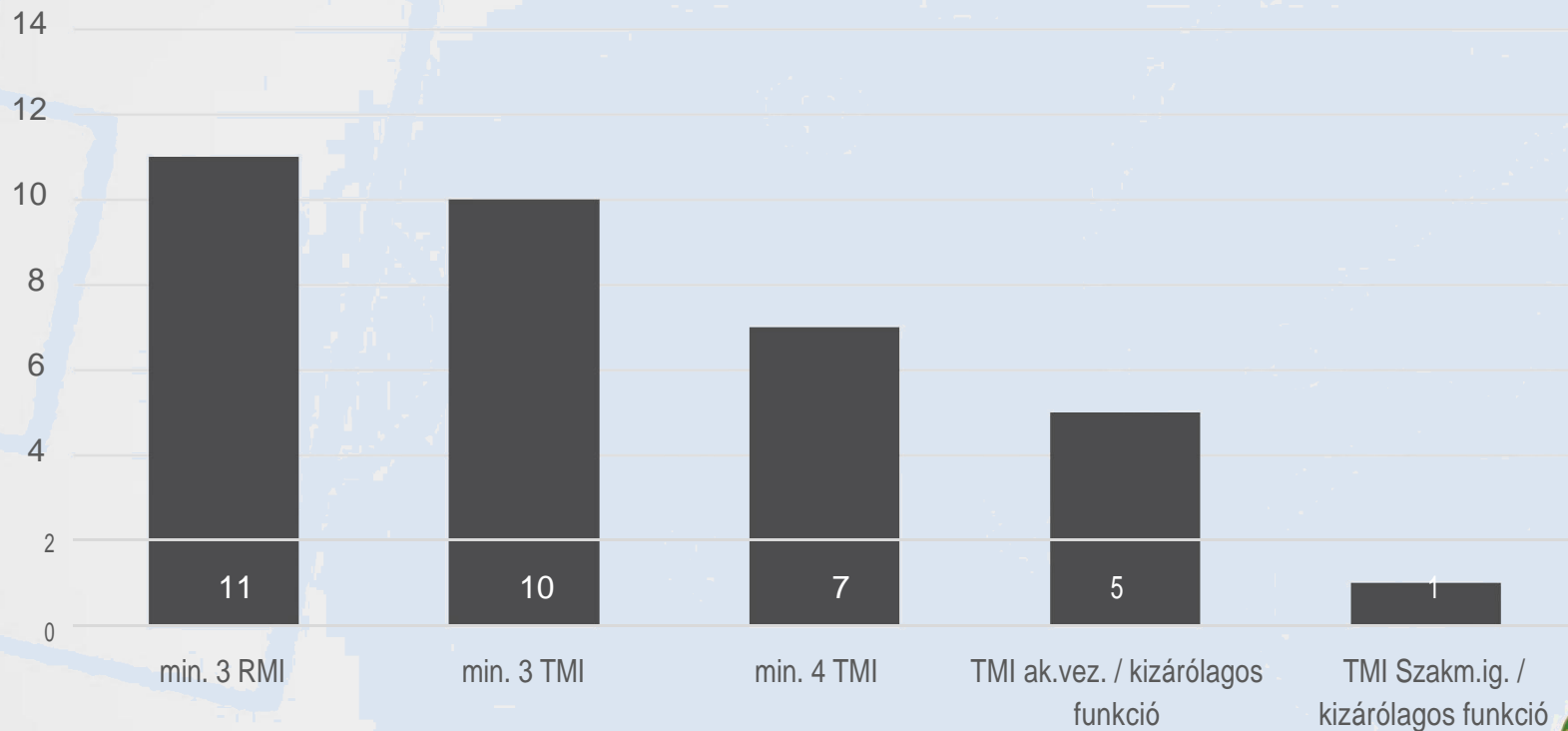
Személyzet

Eredmények al-dimenzióként (N=15)



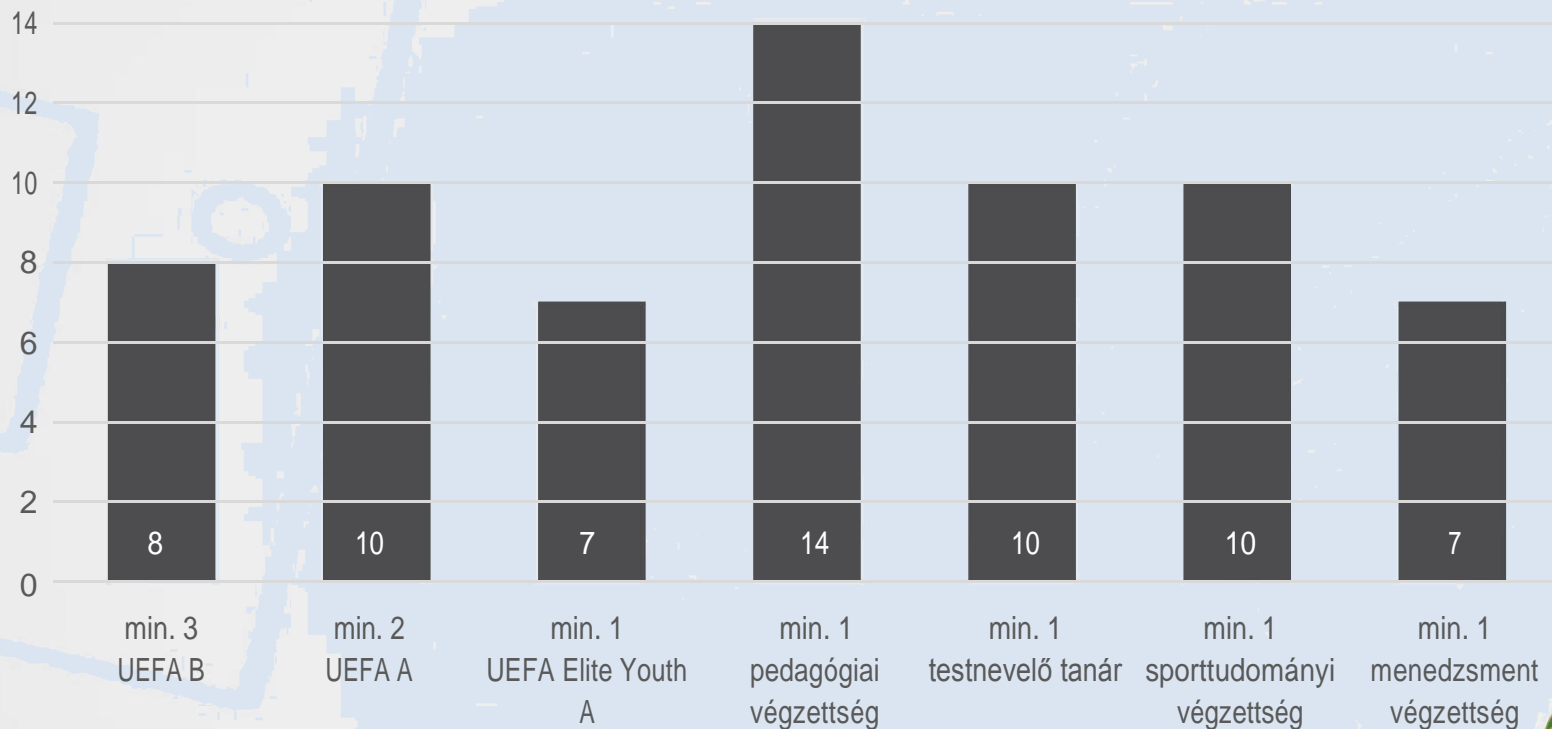
Személyzet

Az akadémia vezetőség professzionális felépítése (N=15)



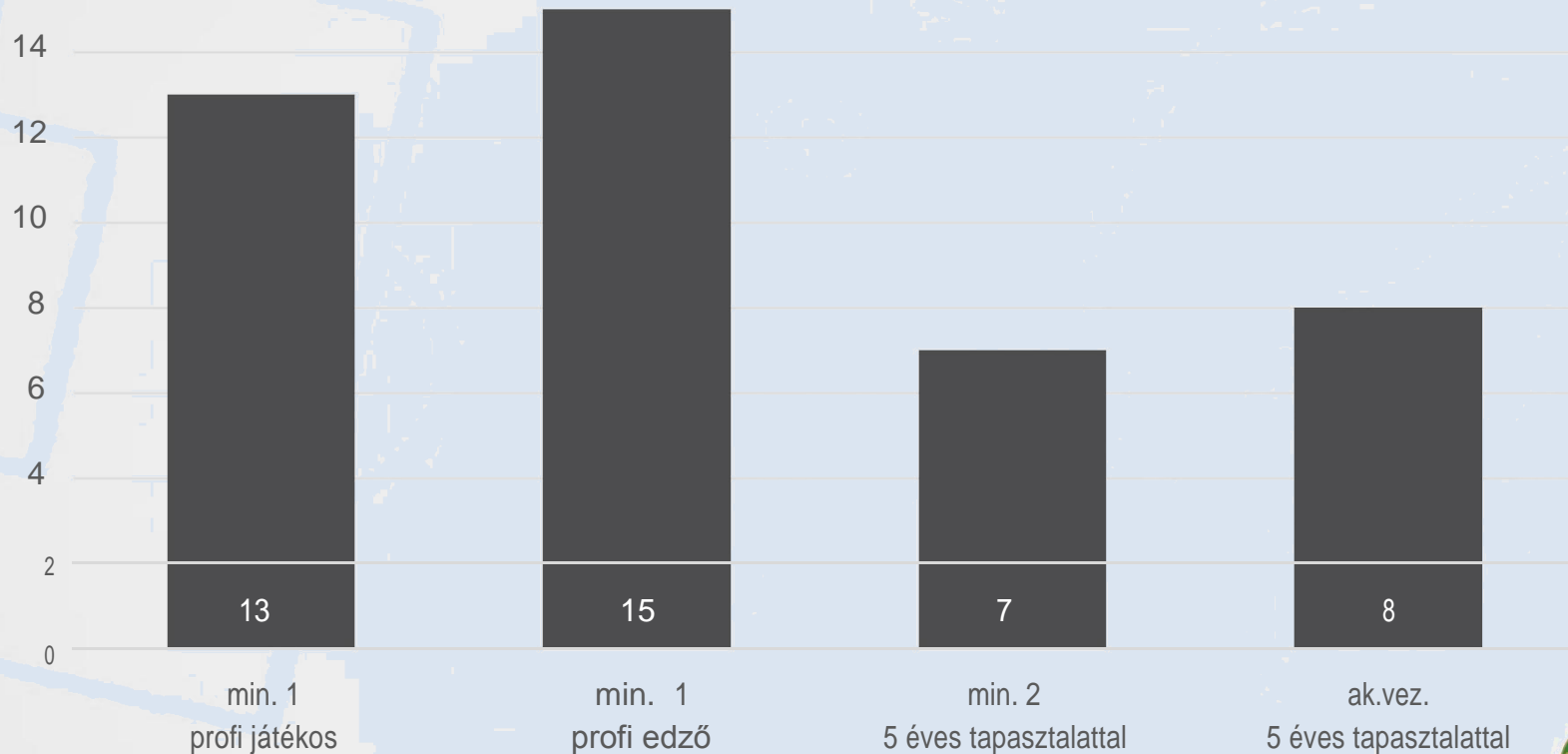
Személyzet

Az akadémia vezetőség képzettsége/végzettsége (N=15)



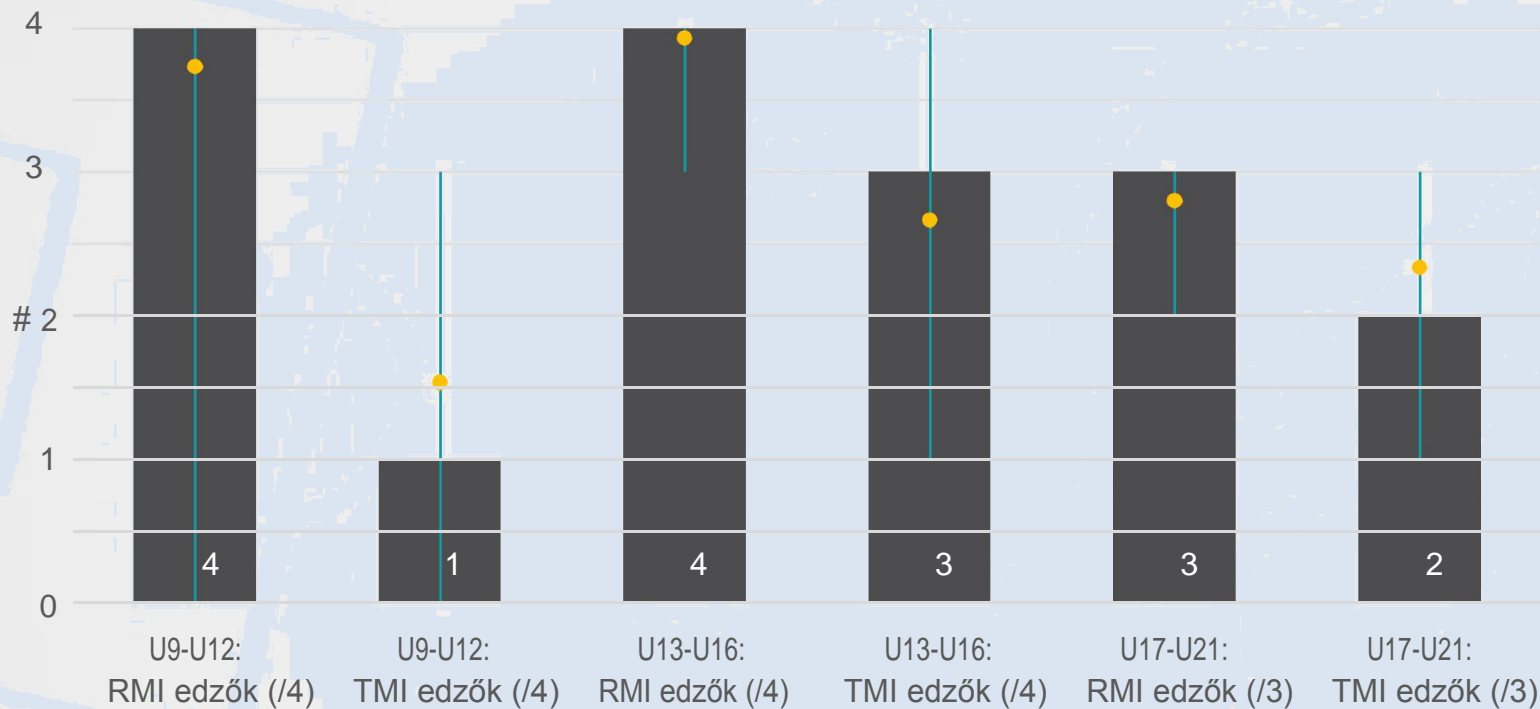
Személyzet

Az akadémia vezetőség (futball) szakmai tapasztalata/hátttere (N=15)



Személyzet

Az edzői stáb professzionális felépítése (N=15)

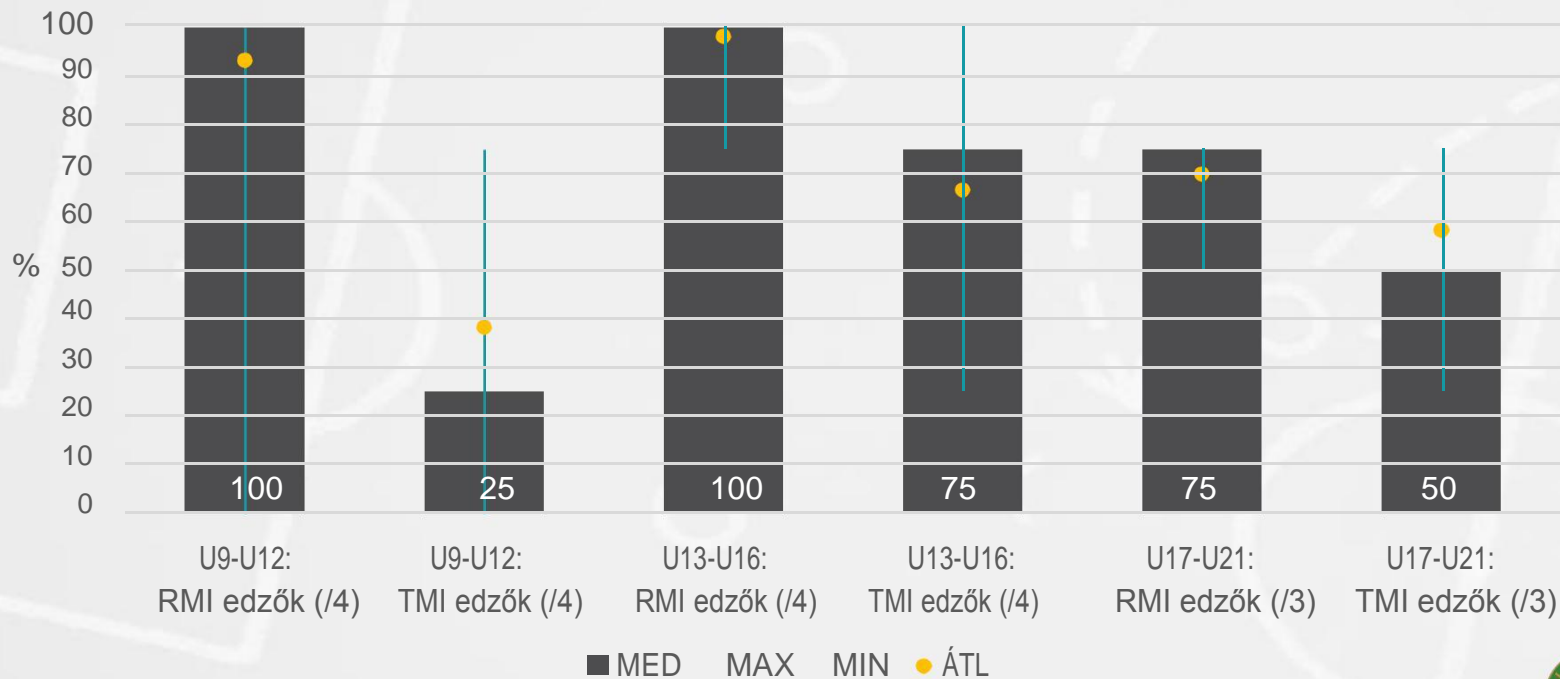


■ MED ■ MAX ■ MIN ● ÁTL

Személyzet

Az edzői stáb professzionális felépítése (N=15)

% szekciónként és klubonként



Személyzet: konklúzió

Személyzet: konklúzió

- Dokumentumok szintjén több esetben is több személyből álló akadémia vezetőséget lehetett beazonosítani, az egyes részlegek képviselésével. A gyakorlat azonban nem ezt bizonyította, a valós helyzet szerint az akadémiákat 1-2 fő irányítja.
- Az akadémia igazgatók fele végzi tevékenységét főállású jogviszonyban. A szakmai igazgatók esetében ez az arány sokkal magasabb, többségük főállású szakember, és ugyancsak jelentős többségük kombinálja megbízatását más funkcióval.
- A szociális és oktatási területek menedzseléséért jellemzően egy szakember felelős (a két terület között nincs differenciálás).
- A toborzásvezetői pozíció a legtöbb helyen újnak számít, jellemzően részmunkaidősként töltik be a szakemberek e pozíciót.
- A nagypályás korosztályok edzői között főként főállású szakembereket találunk. A fiatalabb korosztályok tréneri esetében ez az arány jóval alacsonyabb.
- Az edzők rendelkeznek UEFA edzői végzettségekkel, és érvényes licence-kártyával.
- Az akadémiák összességében törekszenek arra, hogy a klubhoz (korábban) kötődő szakembereket alkalmazzanak edzői vagy egyéb pozíciókban.
- Az esetek döntő többségében a kiemelt tehetségek csoportjának (talent pool) koordinációja egy csapatedző, és nem egy erre a feladatra szakosodott szakember feladata.

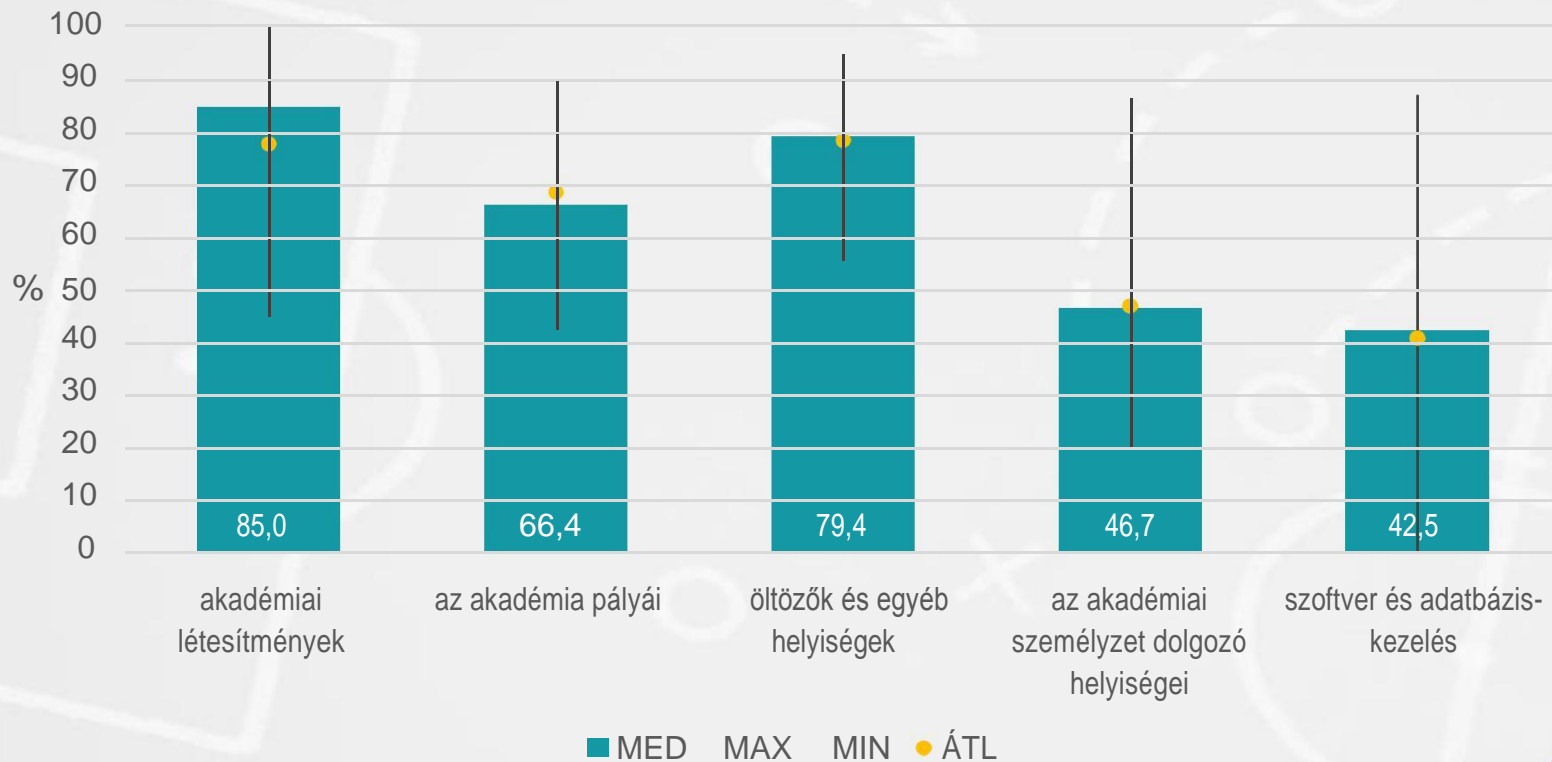
Személyzet: konklúzió

- A sporttudományos stáb összetétele és az egyes funkciók elnevezése igen változatos.
- Video-elemző szakember alkalmazása még nem jellemző, pszichológussal/mentál-trénerrel ugyanakkor nagyobb százalékban működnek együtt az utánpótlásközpontok.
- Egyéni profilok és teljesítménycélok csak nagyon ritkán kerültek meghatározásra az akadémiákon valamennyi stáb tag részére.
- Az egyéni (teljesítmény)értékelés és személyes fejlesztés komoly fejlesztési területként azonosítható be az akadémiák számára. Sem konkrét, mérhető teljesítmény-indikátorok, sem egyéni karrier utak nem kerültek megfogalmazásra, kidolgozásra. Ennek következtében írott teljesítmény-értékelés vagy egyéni teljesítmény-értékelő interjúk szervezése egyelőre nem jellemzi a területet.

Létesítmények: eredmények

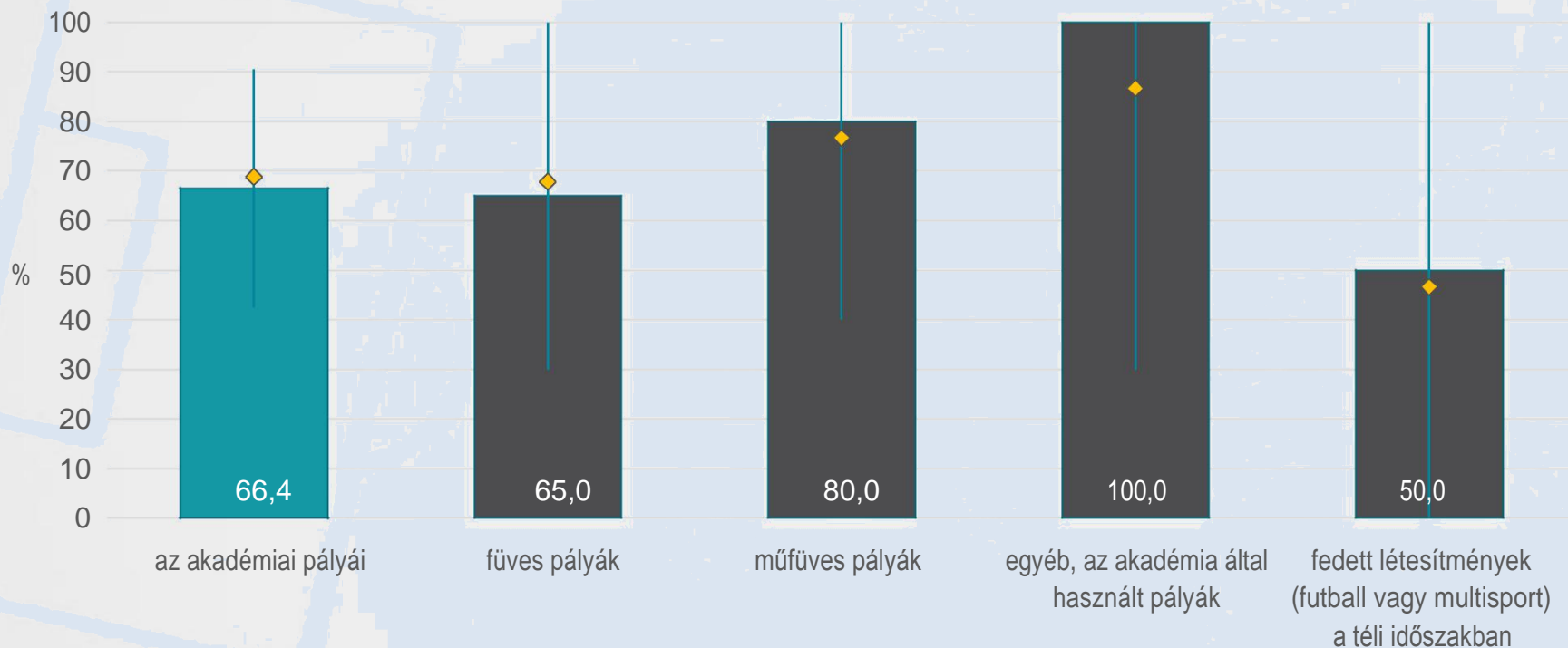
Létesítmények

Eredmények al-dimenzióként (N=15)



Létesítmények

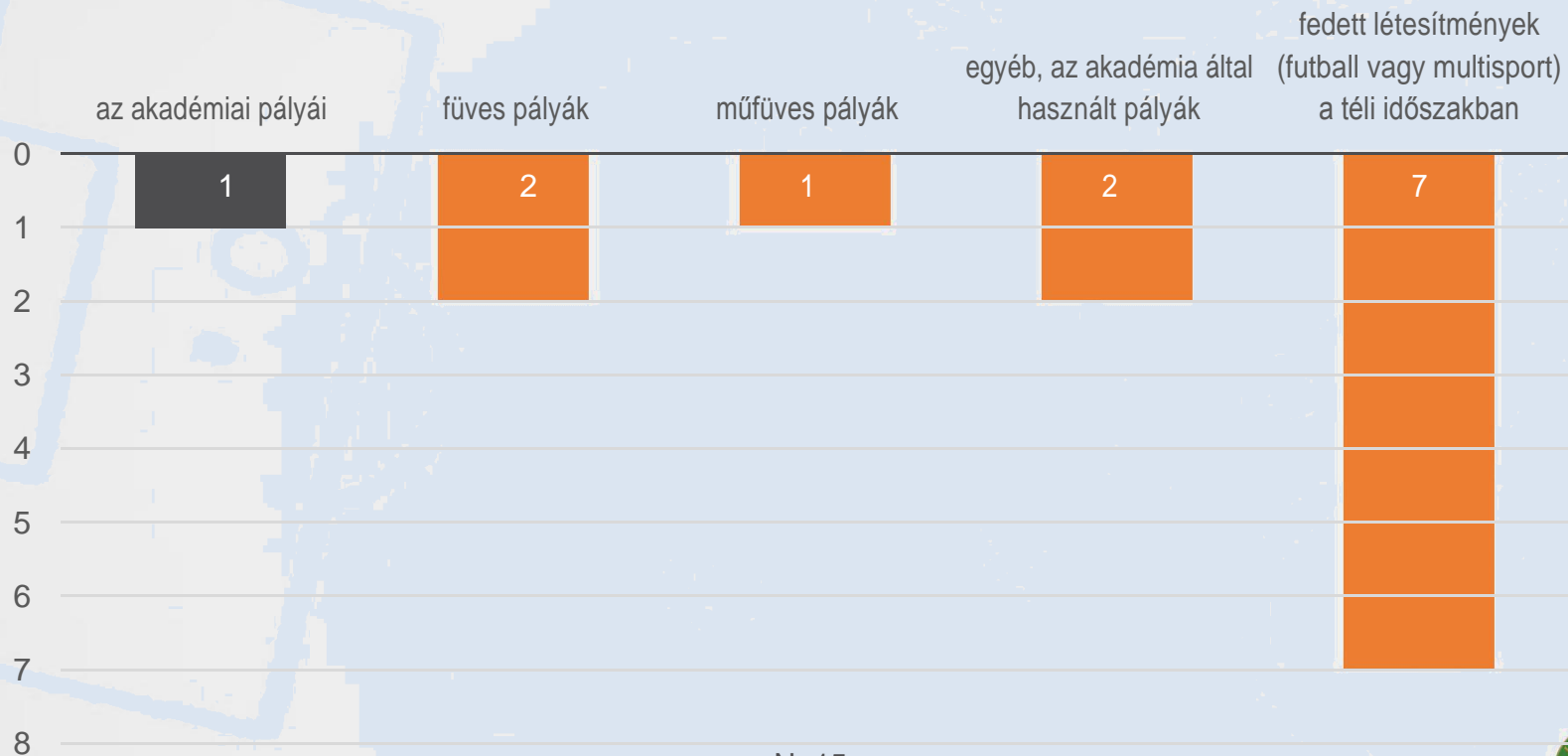
Eredmények témakörönként (N=15)



■ MED MAX MIN ◆ ÁTL

Létesítmények

Klubok száma 50% alatti értékkel



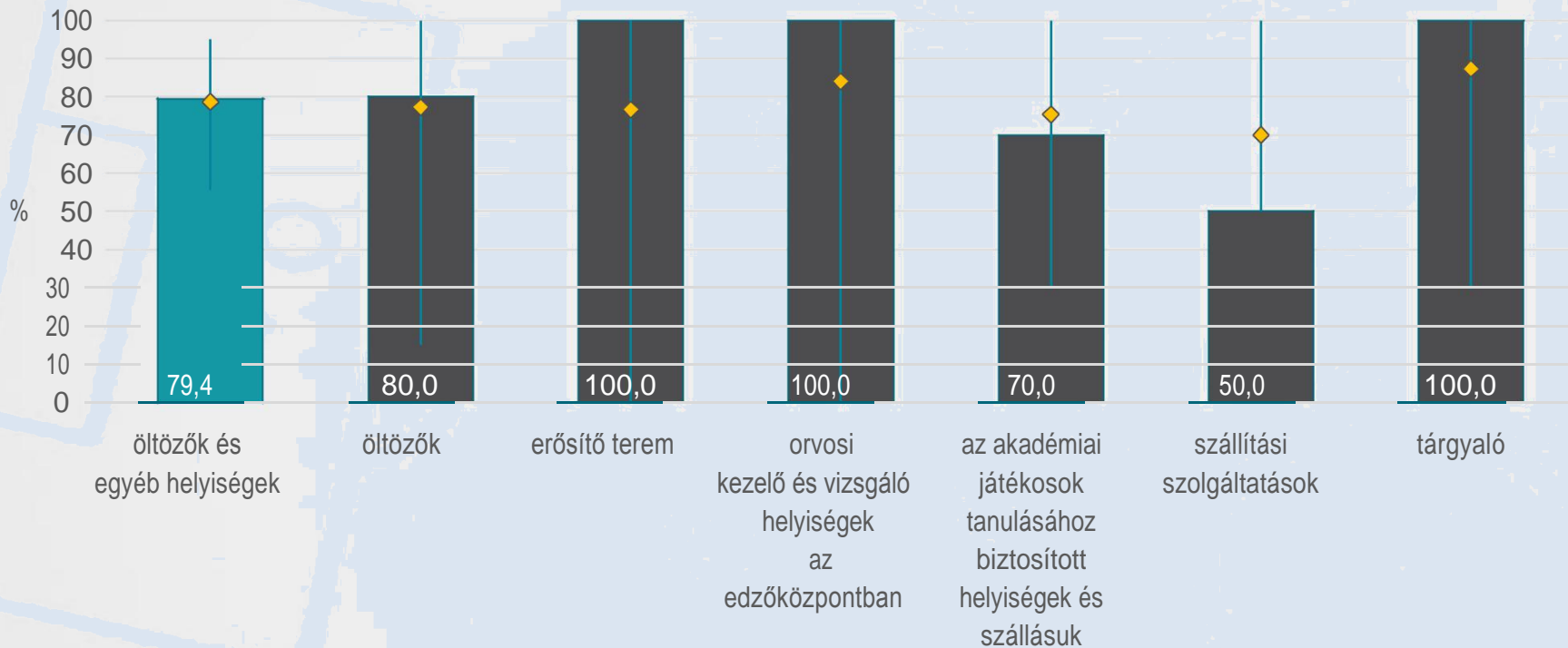
2016. június

N=15
Double PASS Hungary



Létesítmények

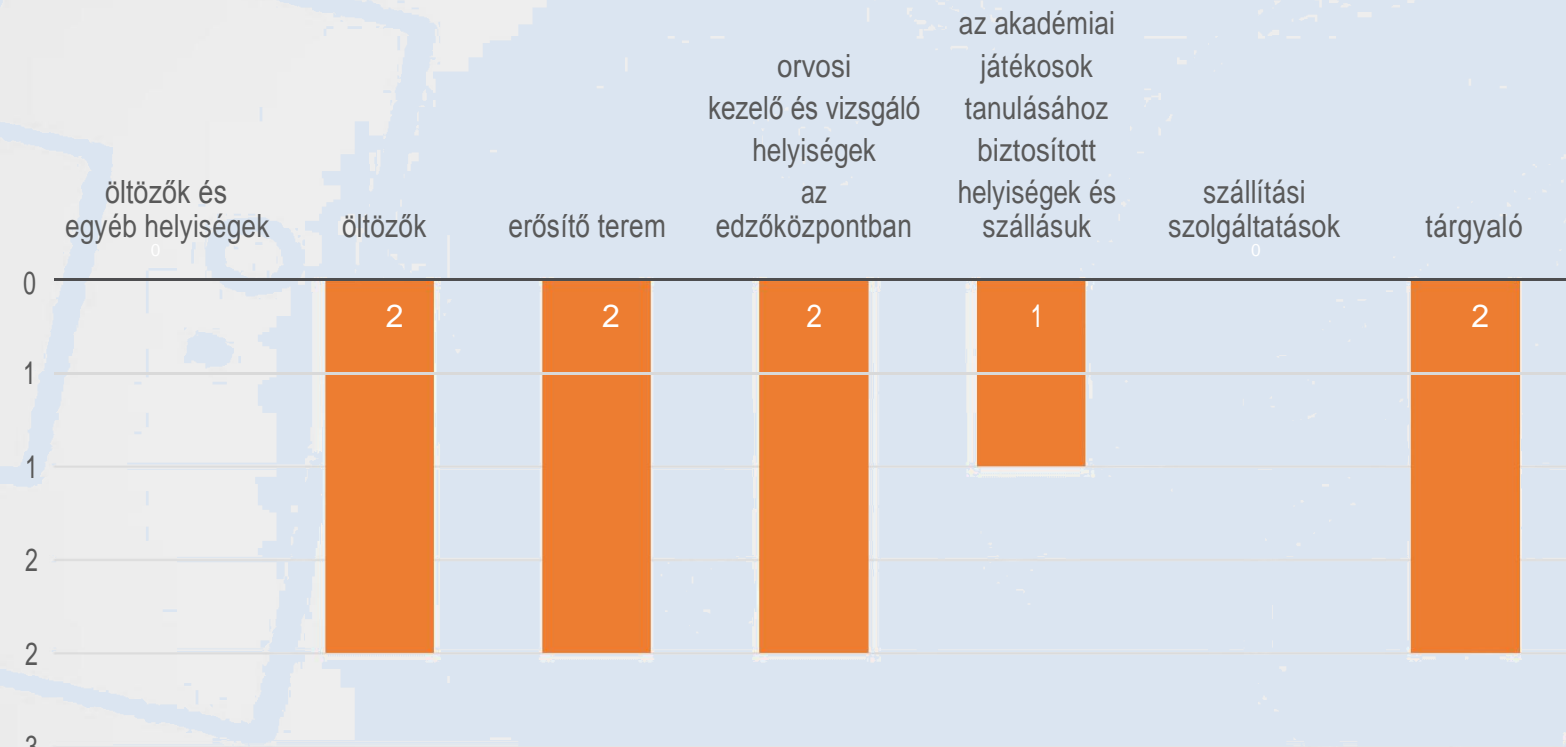
Eredmények témakörönként (N=15)



■ MED MAX MIN ◆ ÁTL

Létesítmények

Klubok száma 50% alatti értékkel



N=15

Double PASS Hungary

2016. június



Létesítmények: konklúzió

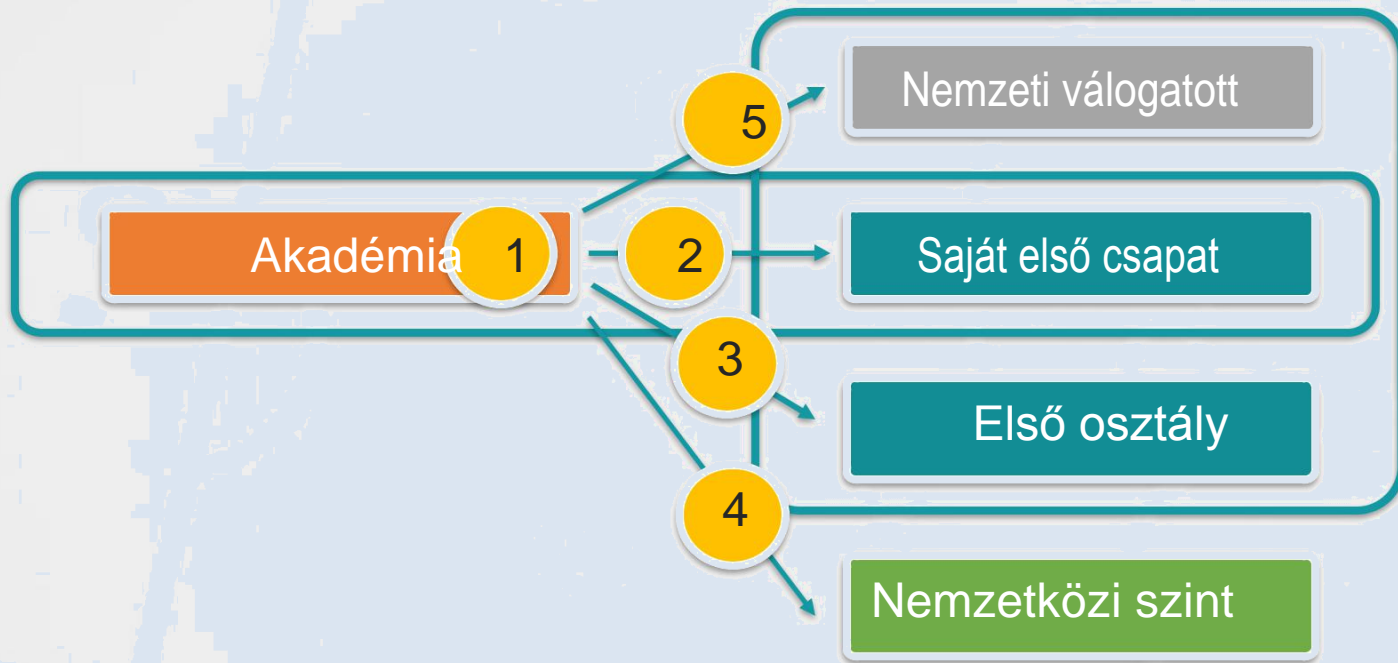
Létesítmények: konklúzió

- Folyamatos fejlődés figyelhető meg e területen annak ellenére is, ha a pályák összesített számát tekintve az elit akadémiák esetében nincs jelentős mennyiségi előrelépés. Új akadémiai épületek, edzőközpontok, irodák tervezése és fejlesztése folyamatban van. A tendencia azt mutatja, hogy minden akadémia rendelkezni fog a közel jövőben a szükséges sportfelülettel. E téren nagyon sok függ a TAO-támogatástól és az állami szándéktól.
- Az akadémiák a legtöbb esetben egy központi edzőhelyszínt használnak nagypályás csapataik fejlesztéséhez. Kétharmaduknál mondható el, hogy az első csapat is ugyanazon helyszínen tartja foglalkozásait, edzéseit.
- A legtöbb akadémia rendelkezik saját, jól felszerelt erősítőteremmel.
- Fedett, nagypályás, műfüves létesítmények nem állnak az utánpótlásközpontok rendelkezésére.
- Minőségi munkahelyek és (edzői) öltözők kialakítására további igény mutatkozik.
- Az akadémiai kollégiumok és öltözők minősége igen eltérő, némely internátus rossz állapotban van.
- Edzői szoftvert több helyszínen is használhatnak az akadémiák, és megfigyelhető a központi adatbázisok kiépítésének szándéka és első lépései, még akkor is, ha e terület egyelőre nem működik a kívánt minőségben.
- Az egyéni fájlok, akták kezelésének, menedzselésének fejlesztése, valamint a video könyvtárak kiépítése további tennivalóként jelentkezik a legtöbb akadémia esetében.

Produktivitás: eredmények

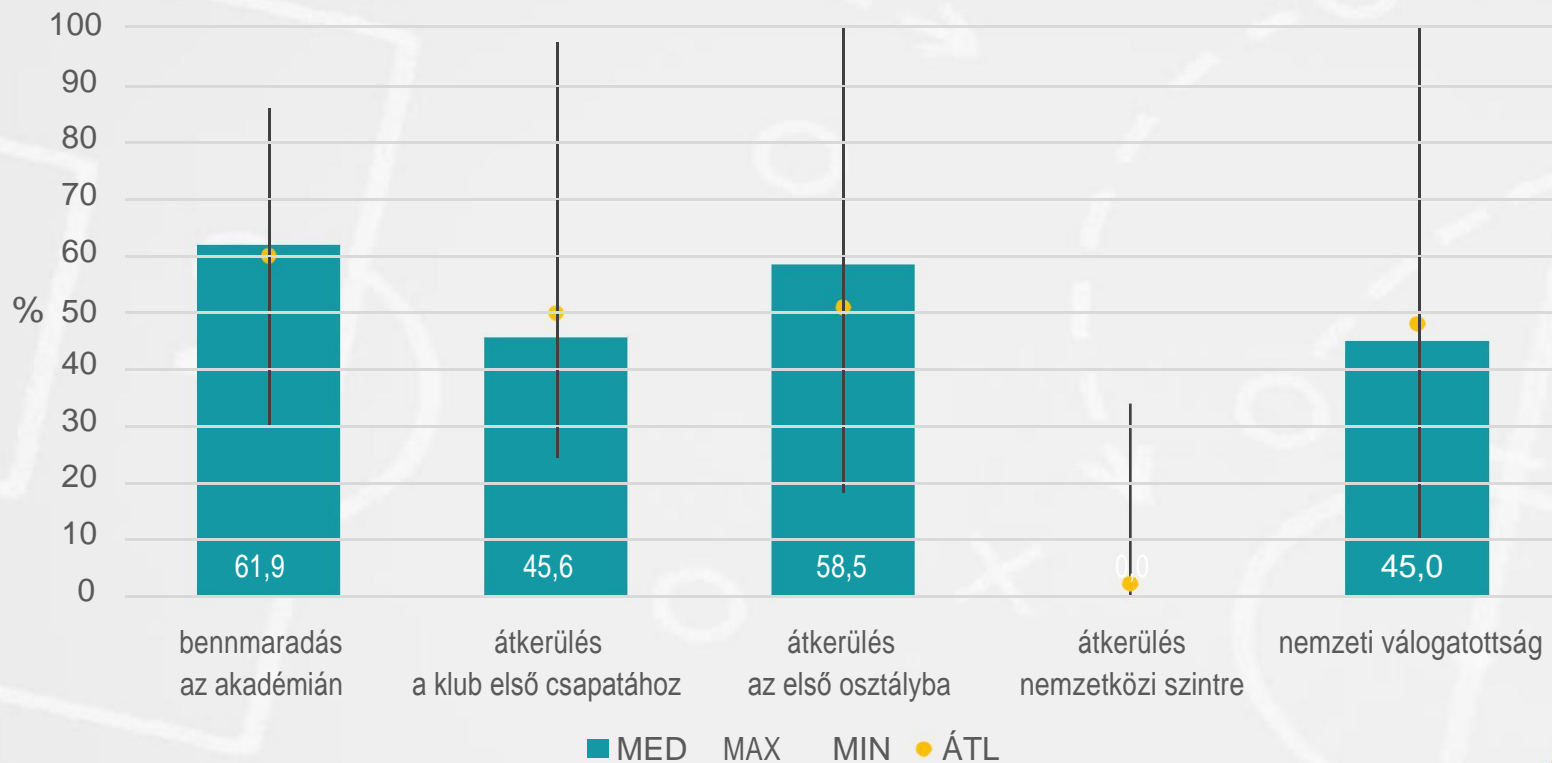
Produktivitás

Al-dimenziók: indikátorok



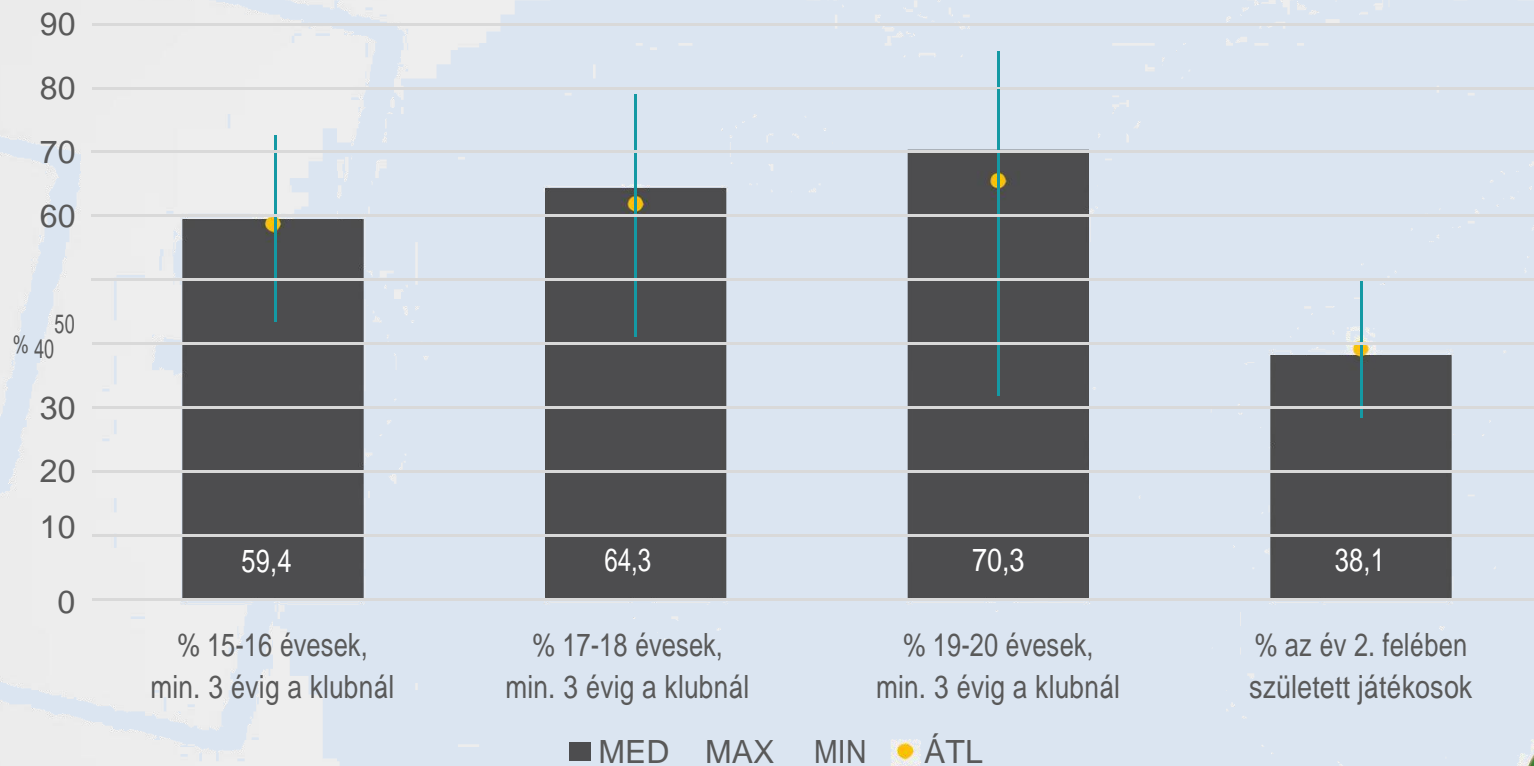
Produktivitás

Eredmények al-dimenzióknként (N=15)



Produktivitás

Benmaradás az akadémián

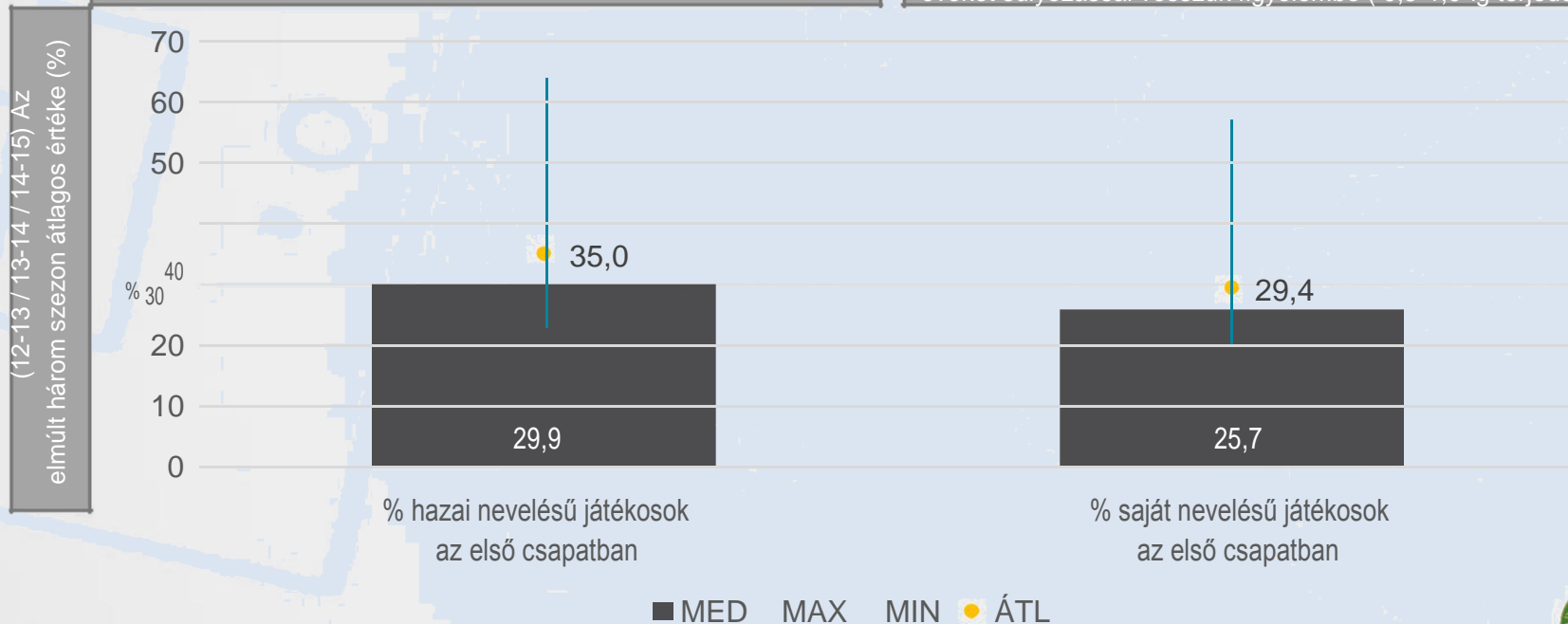


Produktivitás

Átkerülés a klub első csapatához

Az UEFA „Hazai nevelésű játékos” szabályzata alapján olyan játékosról van itt szó, aki 15 és 21 éves kora között legalább 3 évig a sportszervezet igazolt versenyzője volt .

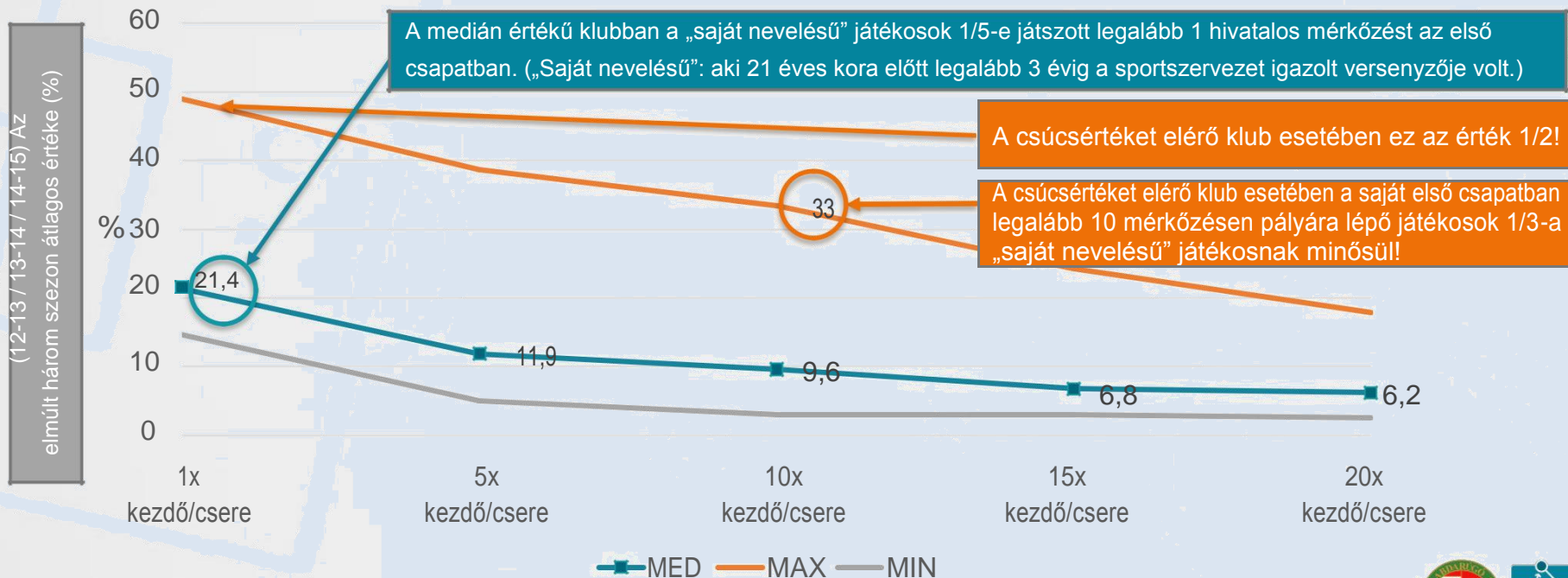
A klub saját nevelésű játékosának azt tekintjük, aki 21 éves kora előtt legalább 3 évig a sportszervezet igazolt versenyzője volt. A játékosoknál figyelembe vett értékek változnak, a klubnál töltött éveket súlyozással vesszük figyelembe (0,5-1,0-ig terjedő skálán).



Produktivitás

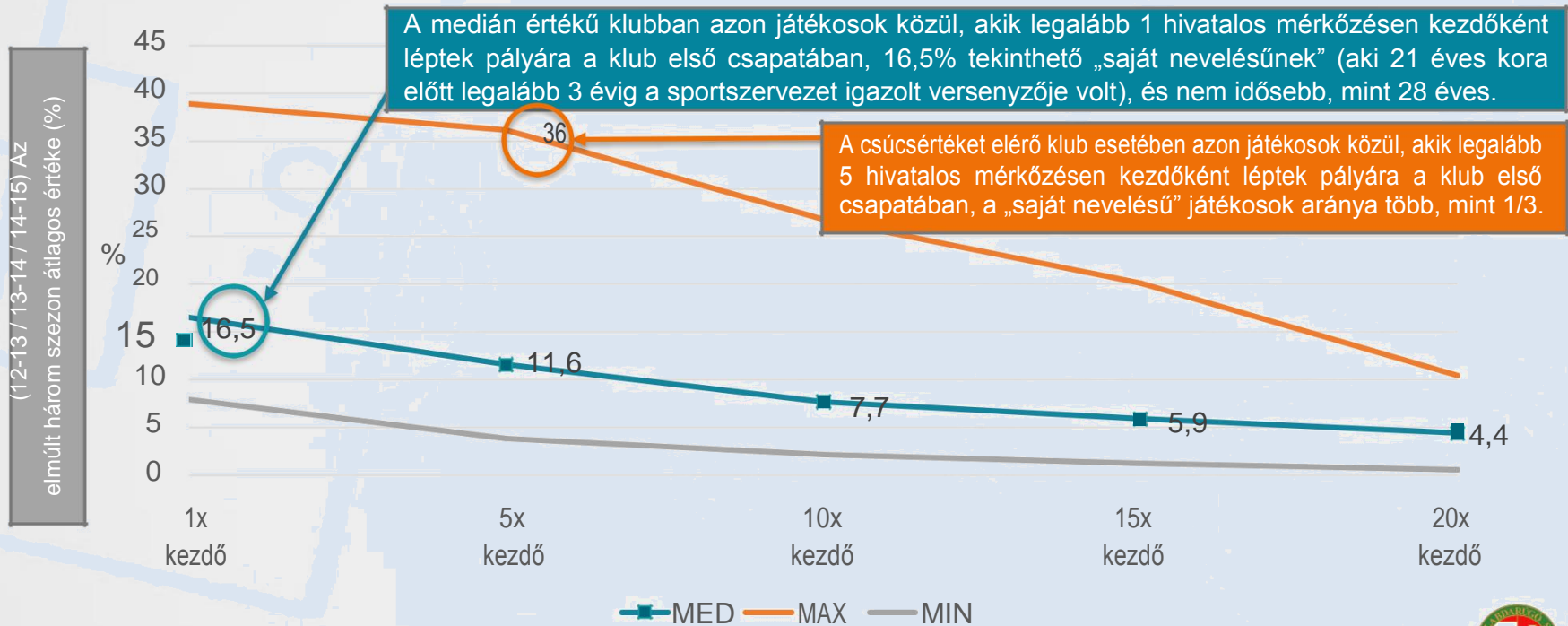
% A klub saját nevelésű játékosainak játékehetőségei a klub első csapatában

mérkőzések száma kezdőként / csereként



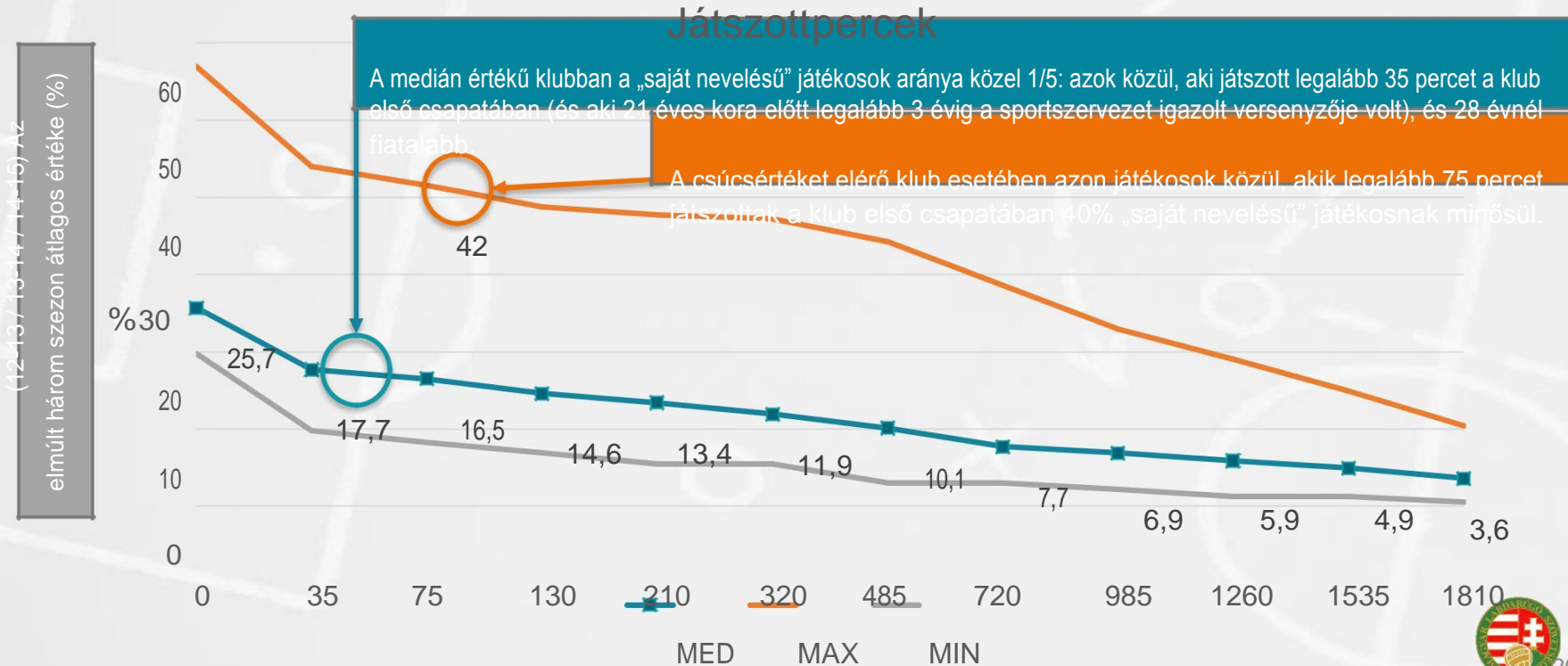
Produktivitás

% A klub saját nevelésű játékosainak játékehetőségei a klub első csapatában mérkőzések száma kezdőként



Produktivitás

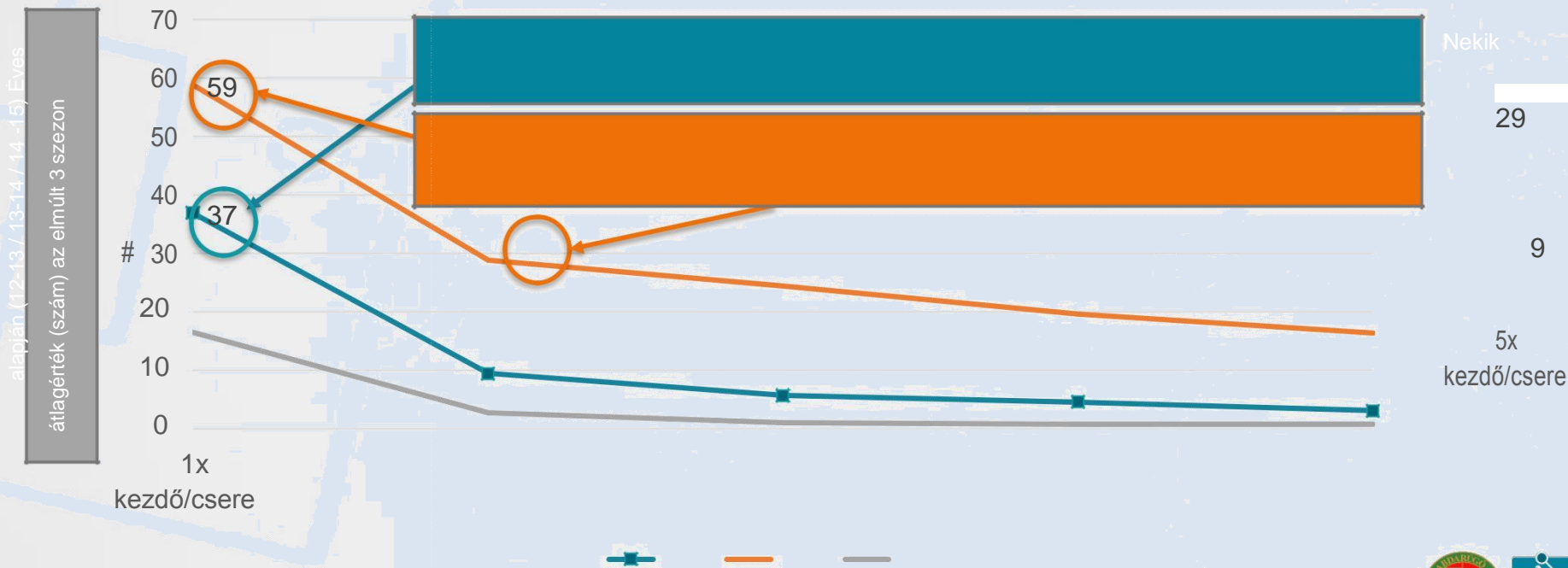
% A klub saját nevelésű játékosainak játékehetőségei a klub első csapatában



(12-13 / 13-14 / 14-15) Az elmúlt három szezon átlagos értéke (%)

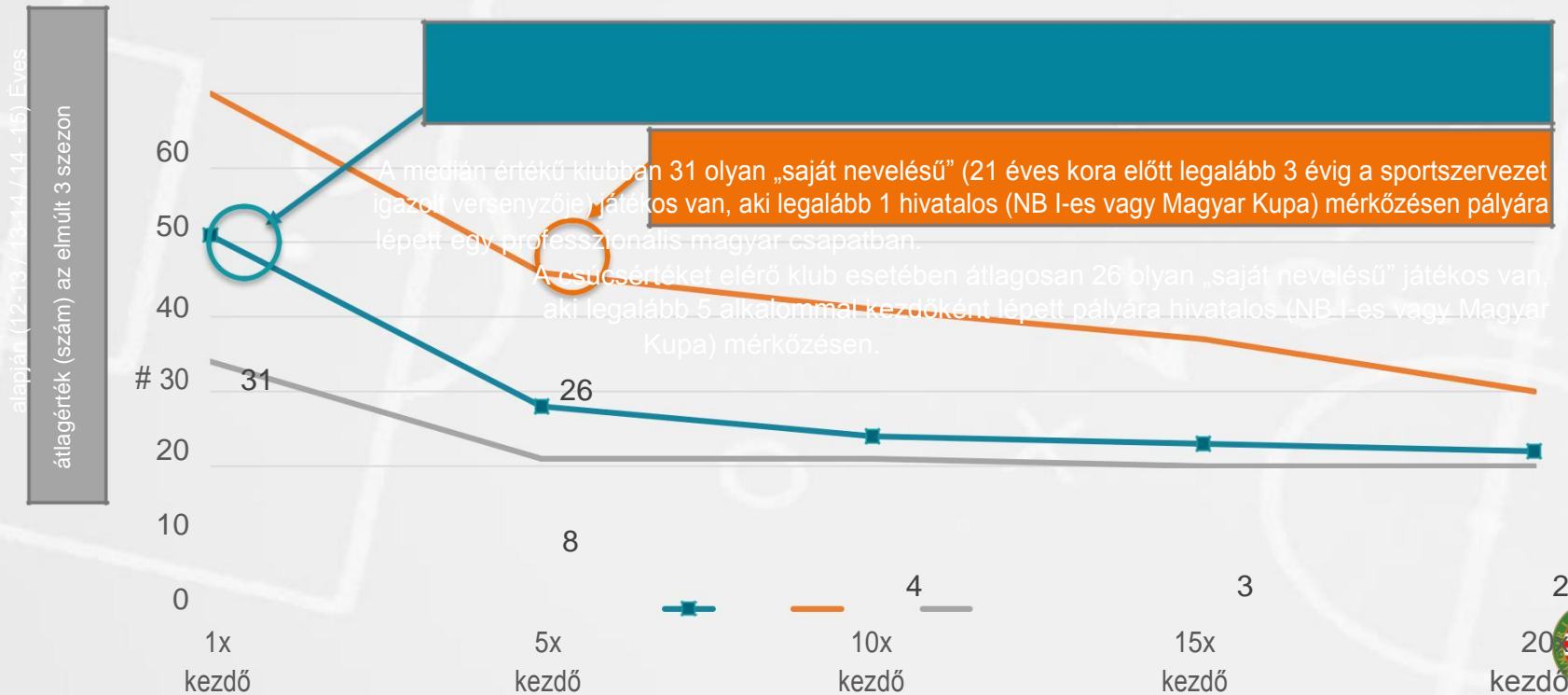
Produktivitás

A magyar első osztályban játéklehetőséget kapott saját nevelésű játékosok száma mérkőzések száma kezdőként / csereként



2016.
június
Double
PASS
Hungar
y

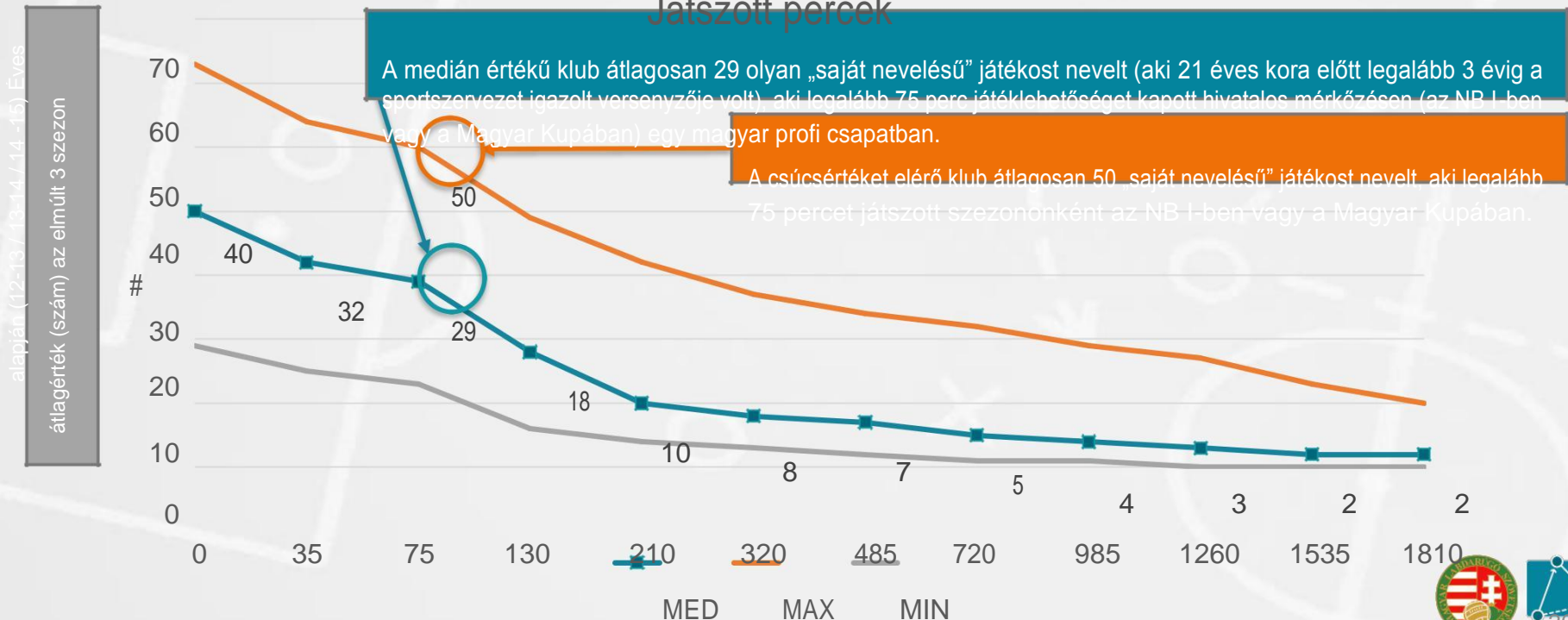
Produktivitás



Double PASS Hungary

Produktivitás

A magyar **első osztályban** játéklehetőséget kapott saját nevelésű játékosok száma



Produktivitás

Átkerülés a legmagasabb (nemzetközi) szintre

A klub saját nevelésű játékosai, akik egy nemzetközi top klub első csapatának játékosai lettek (a 3 szezon összege, súlyozott értékelés alapján)

1

klub

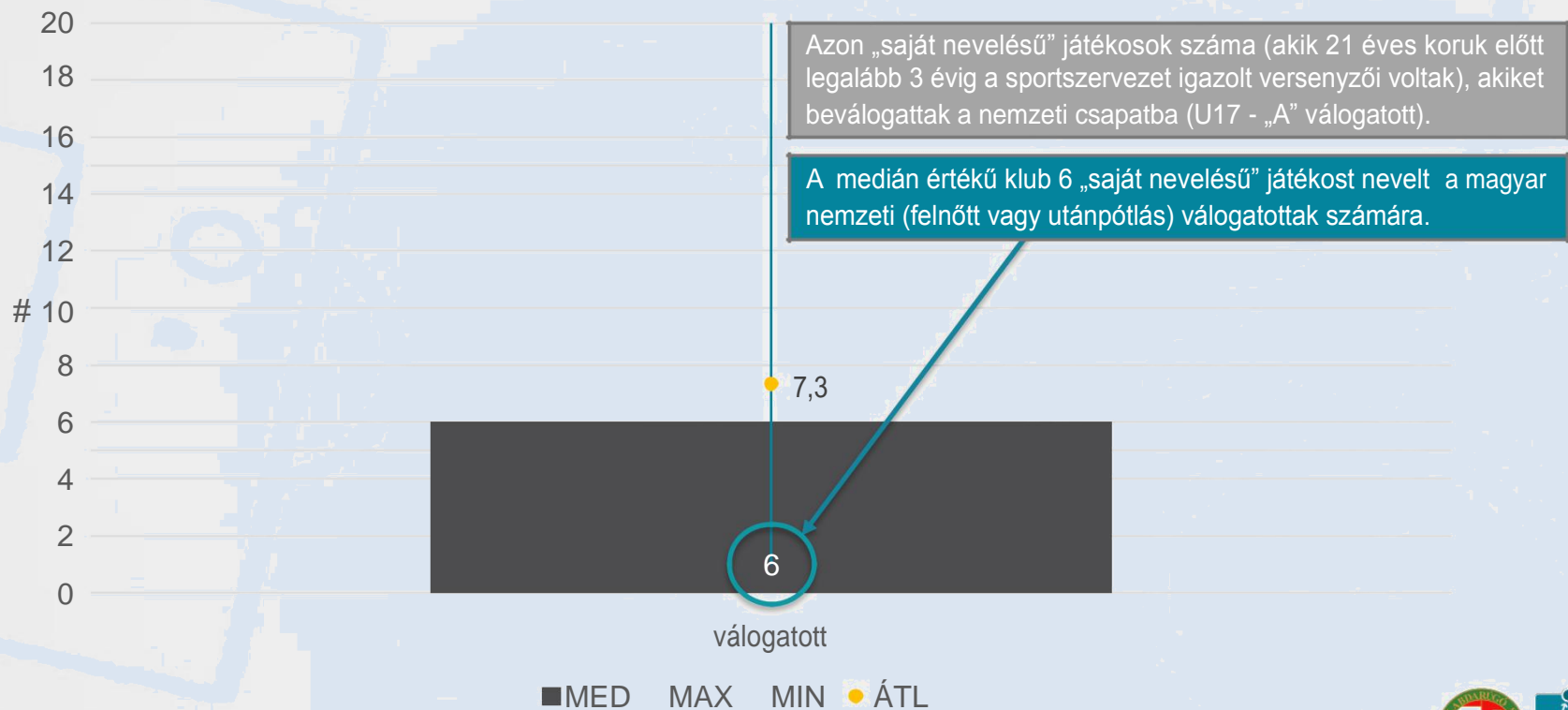
2,2

játékos

A nemzetközi top klubok közé a legjobb 5 európai első osztályú bajnokság (Anglia, Franciaország, Németország, Olaszország, Spanyolország) csapatait soroljuk, továbbá azon klubokat, amelyek kvalifikálták magukat a Bajnokok Ligája vagy az Európa Liga legjobb 32 csapata közé.

Produktivitás

Nemzeti válogatottság




Azon „saját nevelésű” játékosok száma (akik 21 éves koruk előtt legalább 3 évig a sportszervezet igazolt versenyzői voltak), akiket beválogattak a nemzeti csapatba (U17 - „A” válogatott).

A medián értékű klub 6 „saját nevelésű” játékost nevelt a magyar nemzeti (felnőtt vagy utánpótlás) válogatottak számára.

Produktivitás: konklúzió

Produktivitás: konklúzió

- A produktívítási eredmények mozogtak a legszélesebb skálán, nagy különbségek mutatkoztak az egyes képzési helyszínek eredményei között.
- Azok között, akik legalább 3 évet töltöttek az adott akadémián, a 15- 16 évesek százalékos aránya a legalacsonyabb. Ennek egyik valószínű oka az, hogy az akadémiák nem kezdik meg fejlesztési tevékenységüket a legkisebb korosztályoktól.
- A relatív korhatás a legtöbb klubnál megfigyelhető (az akadémiák többsége több olyan futballistával rendelkezik akik az év első felében születettek).
- A „hazai nevelésű játékosok” aránya az első csapatokban átlagban 1/3-os értéket mutat.
- A klubok felében azok közül, aki játszott legalább 35 percet a klub első csapatában, a „saját nevelésű” (21 éves kora előtt legalább 3 évig a sportszervezet igazolt versenyzője volt), valamint 28 évnél fiatalabb játékosok aránya közel 1/5 .
- A legmagasabb produktívítási mutatóval rendelkező klub majdnem 60 „saját nevelésű játékost” nevelt, akik legalább 1 hivatalos mérkőzésen pályára léptek az első osztályban (NB1) vagy a Magyar Kupában, szezononként.
- Ugyanakkor csak 1 olyan magyar klub van, aki „saját nevelésű” játékost adott a legmagasabb (nemzetközi) szintre.
- Egy átlagos klub 6 „saját nevelésű” játékost delegál a magyar nemzeti (felnőtt vagy utánpótlás) válogatottakba,

A night-time photograph of a soccer field. The field is illuminated by two tall stadium lights in the background. A goalpost is visible on the right side. The grass is green, and white lines mark the field boundaries. The text "Szakmai jelentés" is centered in the middle of the image.

Szakmai jelentés

Edzésmegfigyelés: eredmények

Gyakorlat

Edzések

75

megfigyelt
edzés

86,6%

edzések 2
edzővel

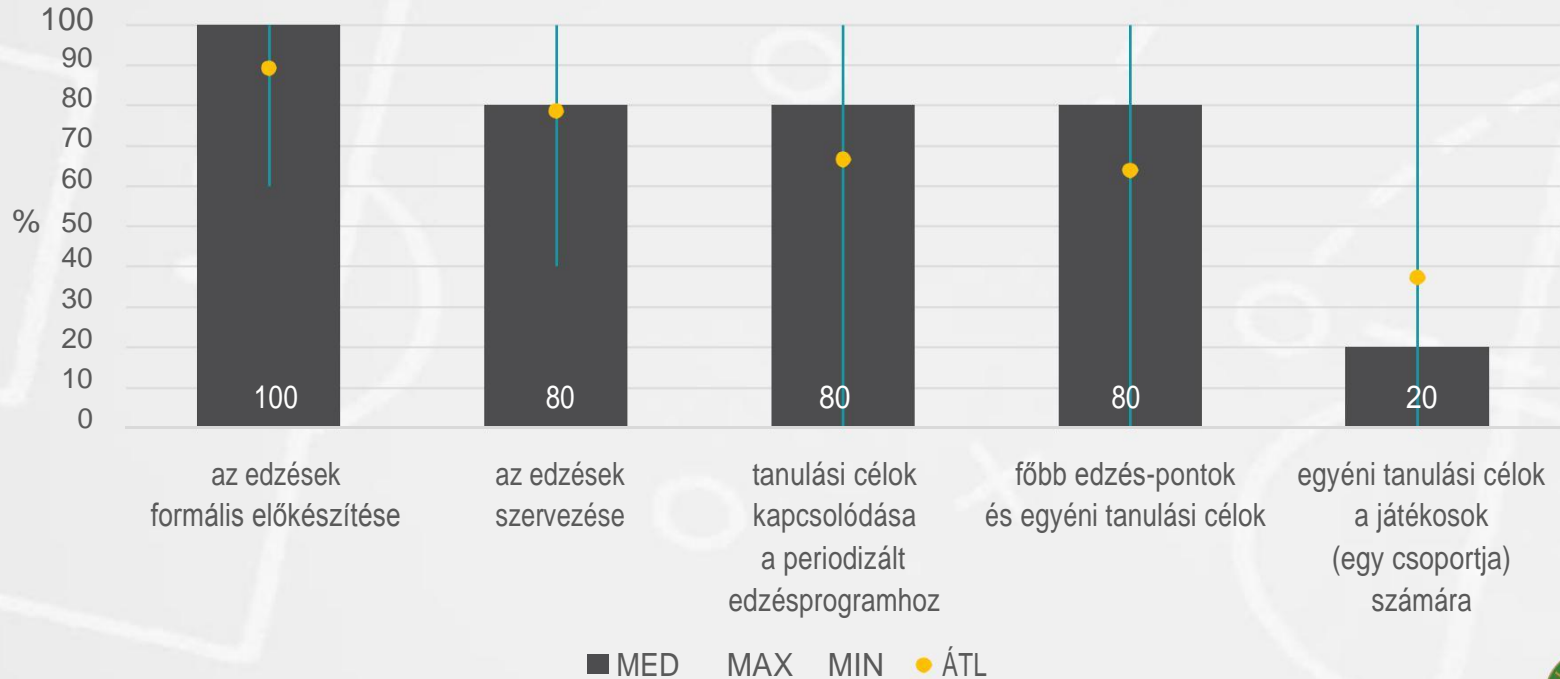
5,7

gyakorlat
átlagban az
egyes
edzéseken

Gyakorlat

Az edzések formális előkészítése (N=15)

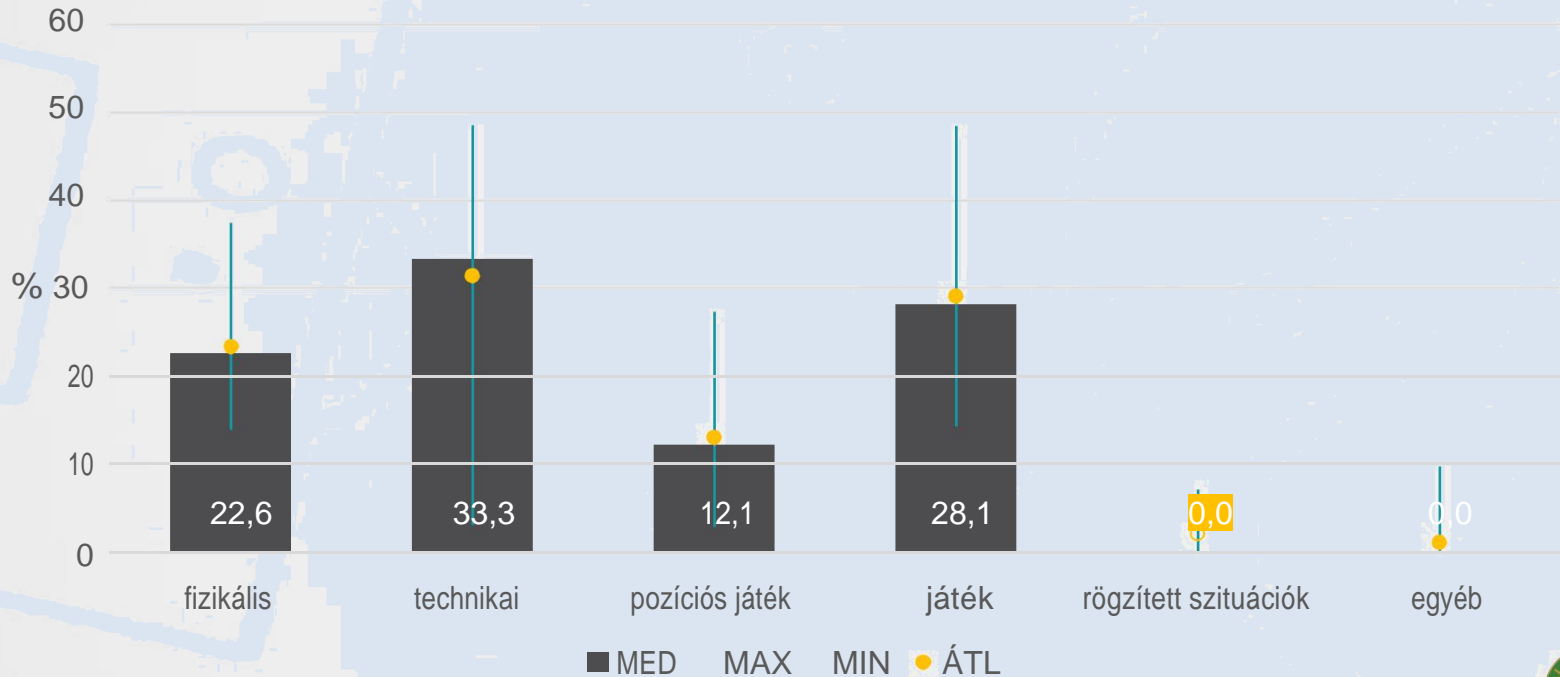
% százalékos arány (edzések klubonként)



Gyakorlat

Az edzéstartalom megoszlása a megfigyelt edzéseken (N=15)

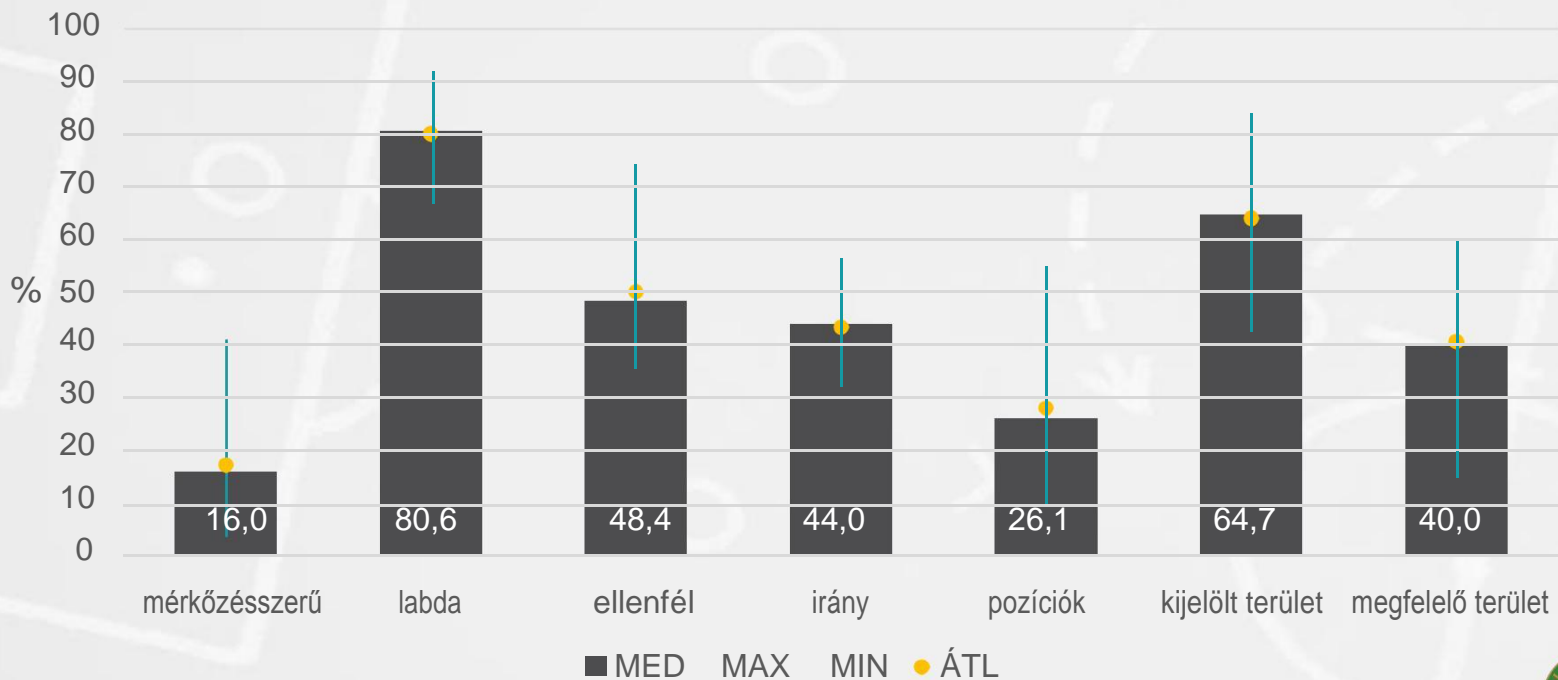
% százalékos arány (klubonként)



Gyakorlat

Mérkőzéseszerű gyakorlatok a megfigyelt edzéseken (N=15)

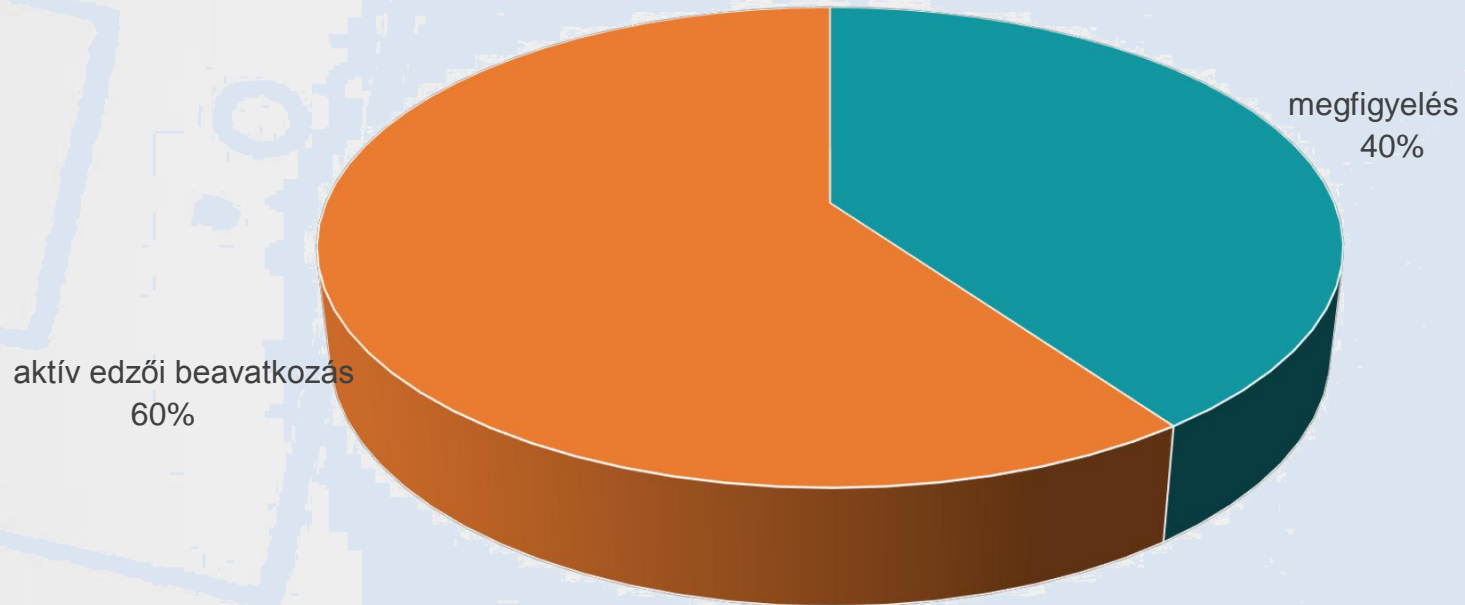
% százalékos arány (gyakorlatok klubonként)



Gyakorlat

Edzői interakció a megfigyelt edzéseken (N=15)

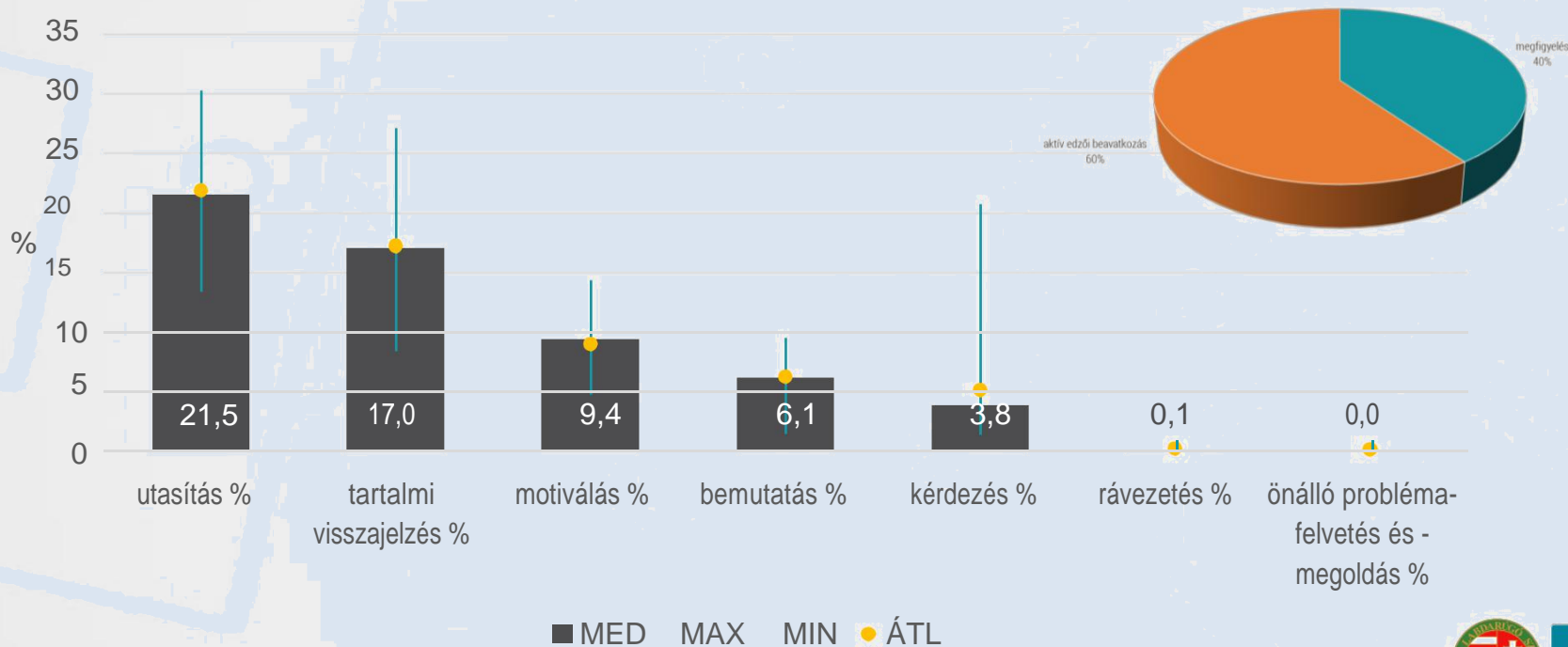
% a regisztrált edzői akciók százalékos aránya



Gyakorlat

Edzői interakció a megfigyelt edzéseken (N=15)

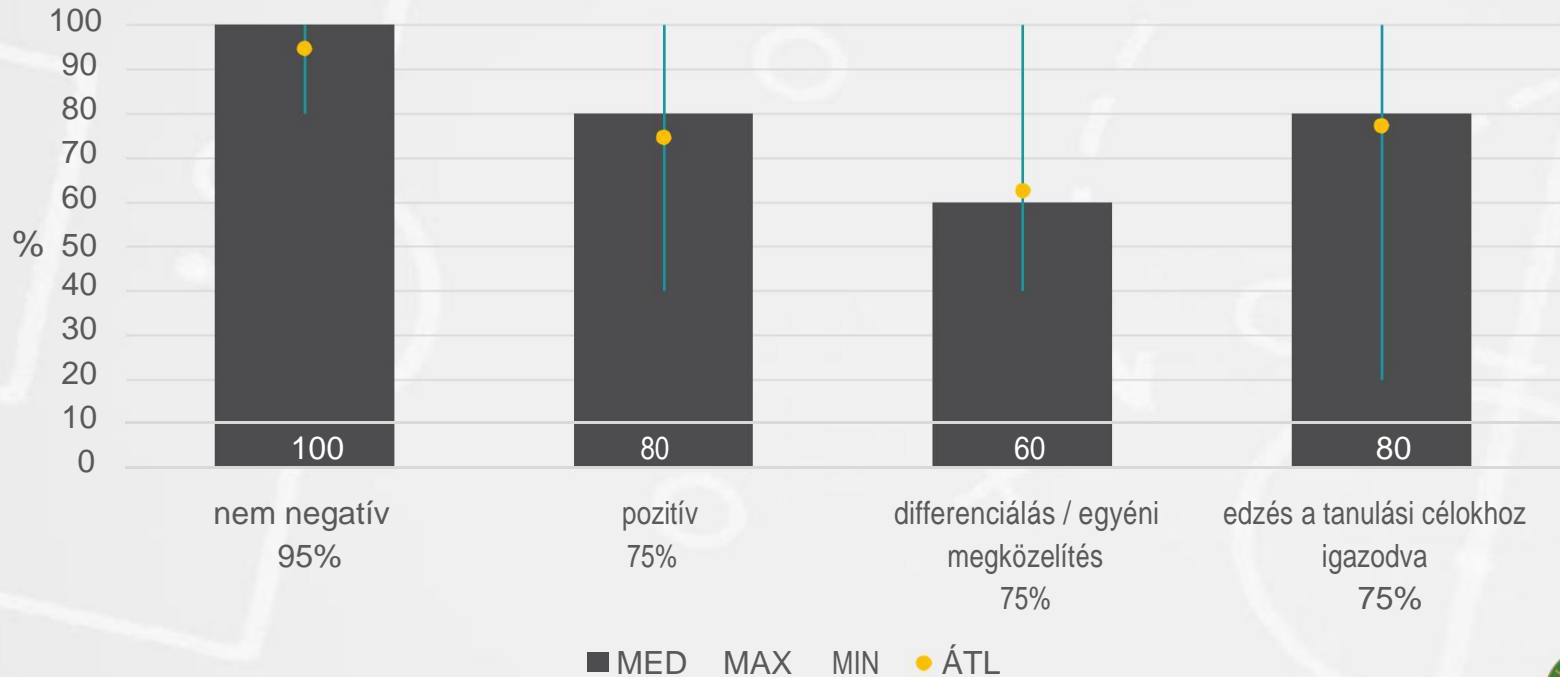
% a regisztrált edzői akciók százalékos aránya



Gyakorlat

Edzői magatartás, hozzáállás (N=15)

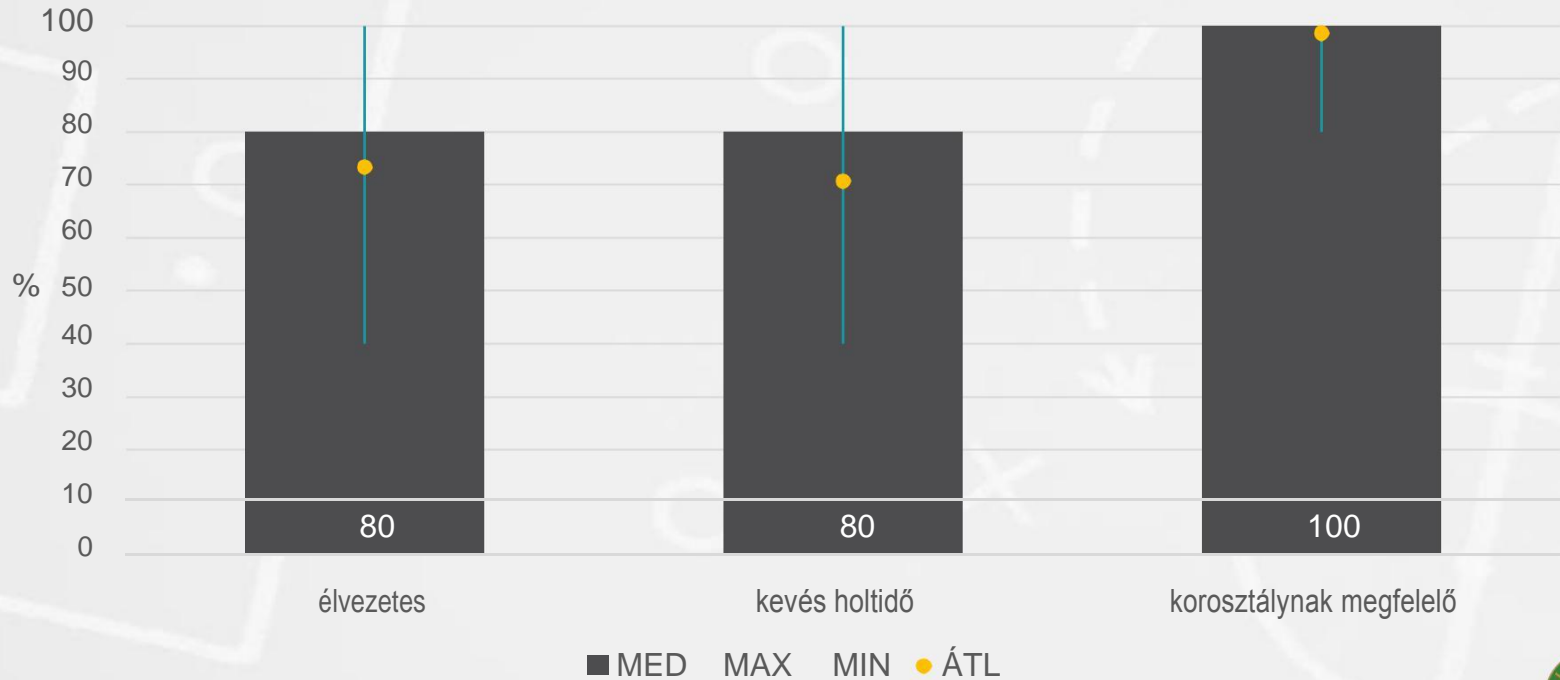
% százalékos arány (edzések klubonként)



Gyakorlat

A megfigyelt edzések főbb jellemzői (N=15)

% százalékos arány (edzések klubonként)



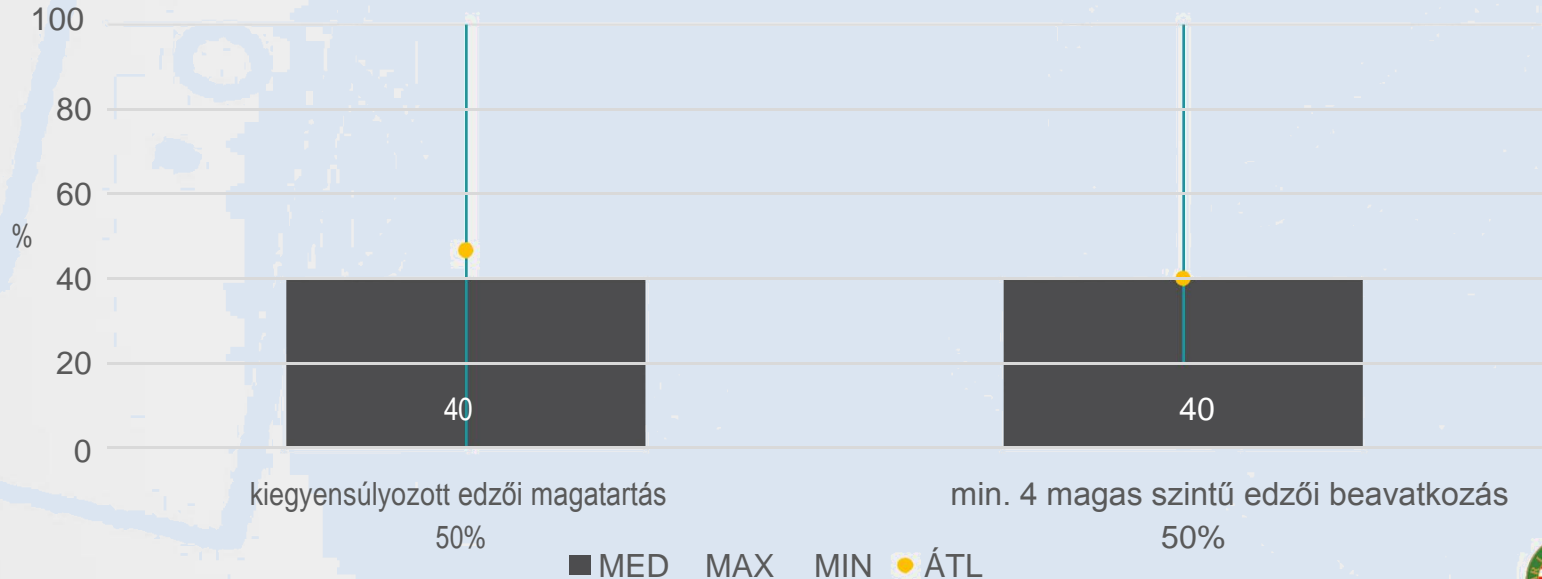
Gyakorlat

Edzői filozófia a megfigyelt edzéseken (N=15)

Kiegyensúlyozott edzői magatartás: min. 10% egyirányú beavatkozás + min. 20% interaktív beavatkozás + min. 20% megfigyelés (csend)

Magas szintű edzői beavatkozás: kérdésfeltétel vagy rávezetés vagy önálló problémafelvetés és -megoldás (ösztönzése) legalább 4 alkalommal.

% százalékos arány (edzések klubonként)



Edzésmegfigyelés: konklúzió

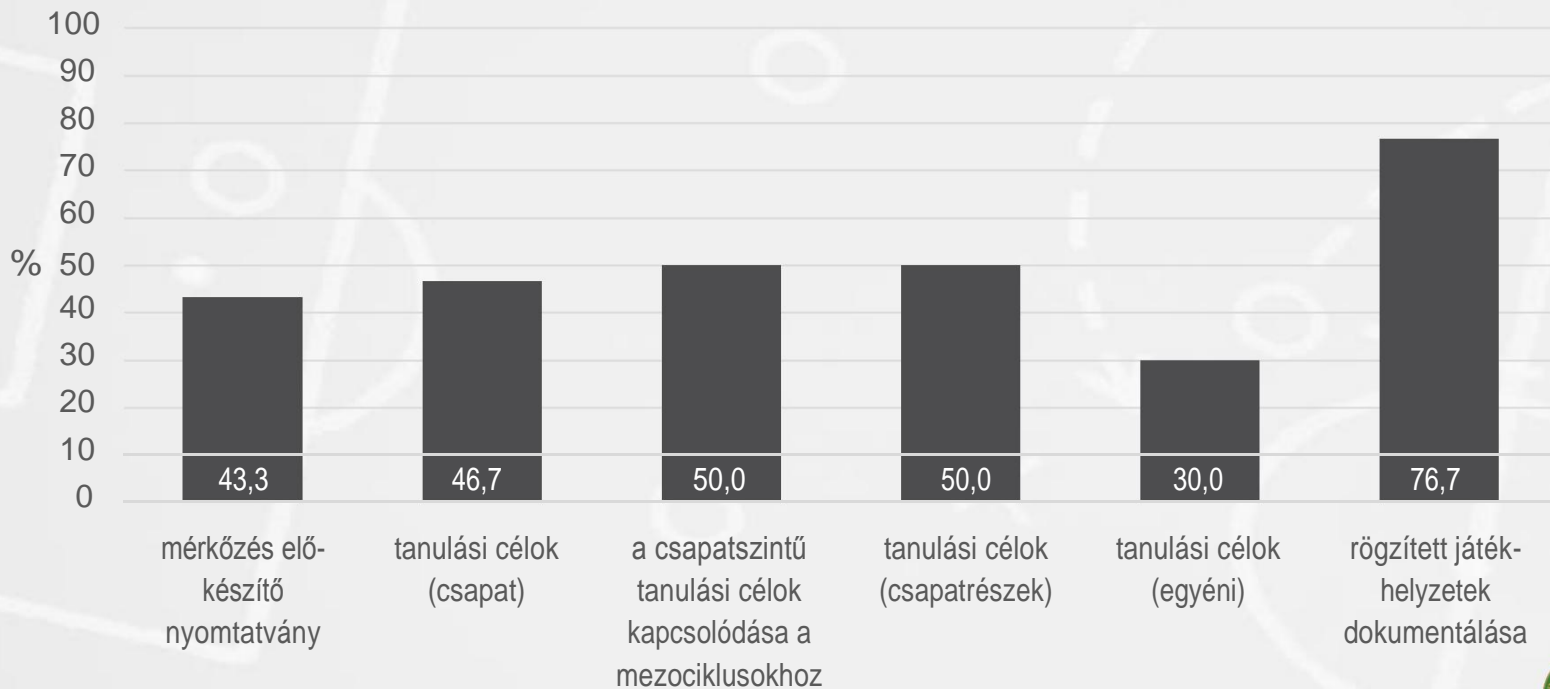
- A legtöbb klubban megfelelően előkészítik az edzéseket csapat szinten, speciális szoftvert erre a célra azonban csak néhány felsőbb korosztályos edző használ. Az előkészületeket ki kell terjeszteni az egyéni tanulási célok megfogalmazásával.
- A megfigyelt edzések átlagát tekintve a legtöbb gyakorlat technikai jellegű (1/3), amelyeket gyakoriságban a játékok (1/4) és a fizikális gyakorlatok (1/5) követnek. A pozíciós, labdabirtoklásos játékok aránya a legkisebb (1/8).
- A feladatok 80% százalékát végeztették labdával a szakemberek, ellenféllel szemben végrehajtott gyakorlatként a feladatok mintegy felét lehetett megfigyelni. A játékosok pozícióba állítása az esetek egynegyedében történt meg, teljes mérkőzésszerűséget 16%-ban lehetett megállapítani. Ezek alapján elmondható, hogy a tényleges mérkőzésszerű, játékszerű feladatokra nagyobb hangsúlyt érdemes szentelni.
- A megfigyelt edzések intenzitása gyakran volt alacsony, a nagyobb holtidőket több esetben is szervezési okokra lehetett visszavezetni.
- Az edzői interakciók jellemzően egyirányúak, a szakemberek főként utasításokkal és tartalmi visszajelzésekkel operáltak. A kétirányú kommunikáció nagyon ritka. A rávezetés, illetve a játékosok önálló probléma-felvetésének és -megoldásának ösztönzését segítő módszerek alkalmazása gyakorlatilag nem létezik.
- A legtöbb klub esetében pozitív edzői magatartás volt érzékelhető az edzések túlnyomó részén. A leggyengébb, kirívó esetben az adott helyszínen megfigyelt 5 edzés közül mindössze 2 alkalommal lehetett ilyen jellegű pozitív attitűdöt beazonosítani.
- Differenciálásról, egyéni megközelítésről az akadémiák felénél beszélhetünk az edzések felépítése kapcsán.

Mérkőzés-megfigyelés: eredmények

Gyakorlat

Formális előkészületek

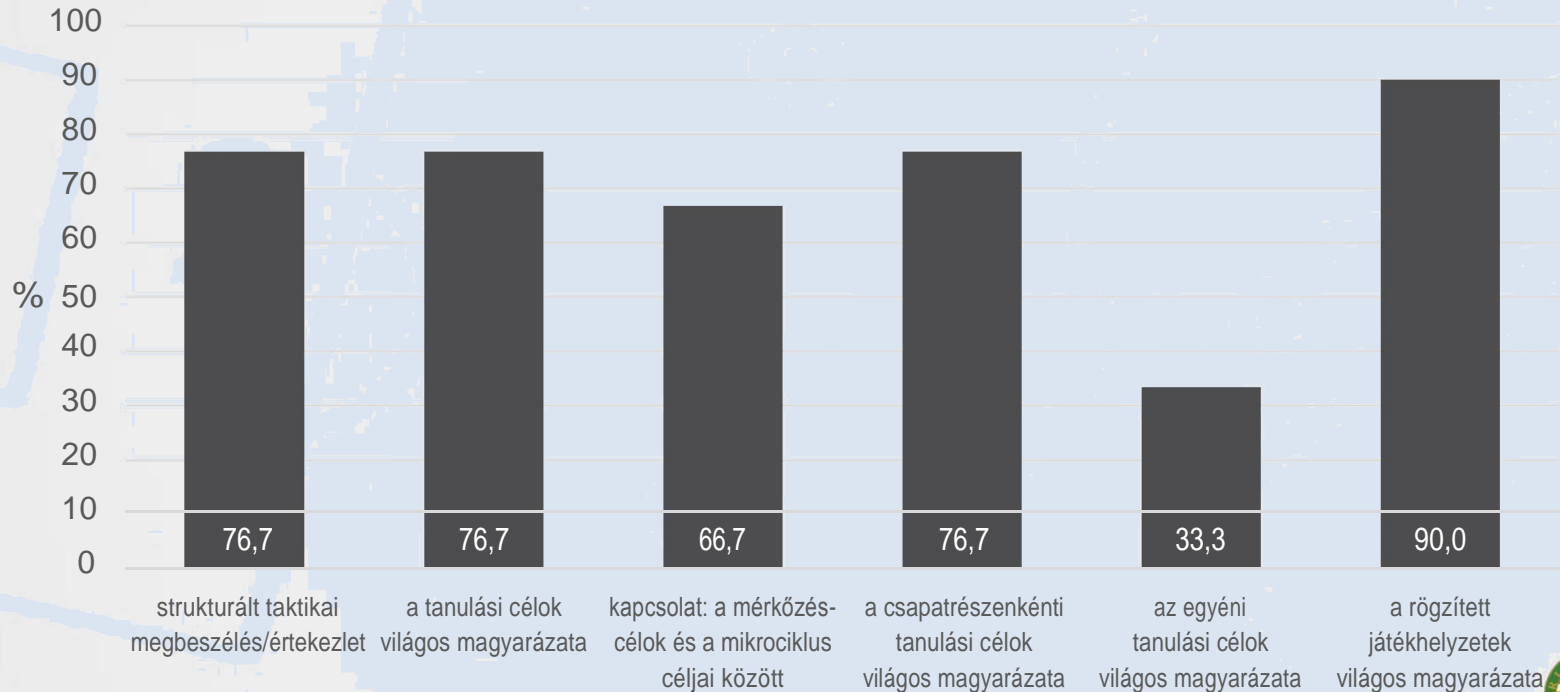
% a megfigyelt mérkőzések százalékos arányában (N=30)



Gyakorlat

Taktikai megbeszélés/értekezlet

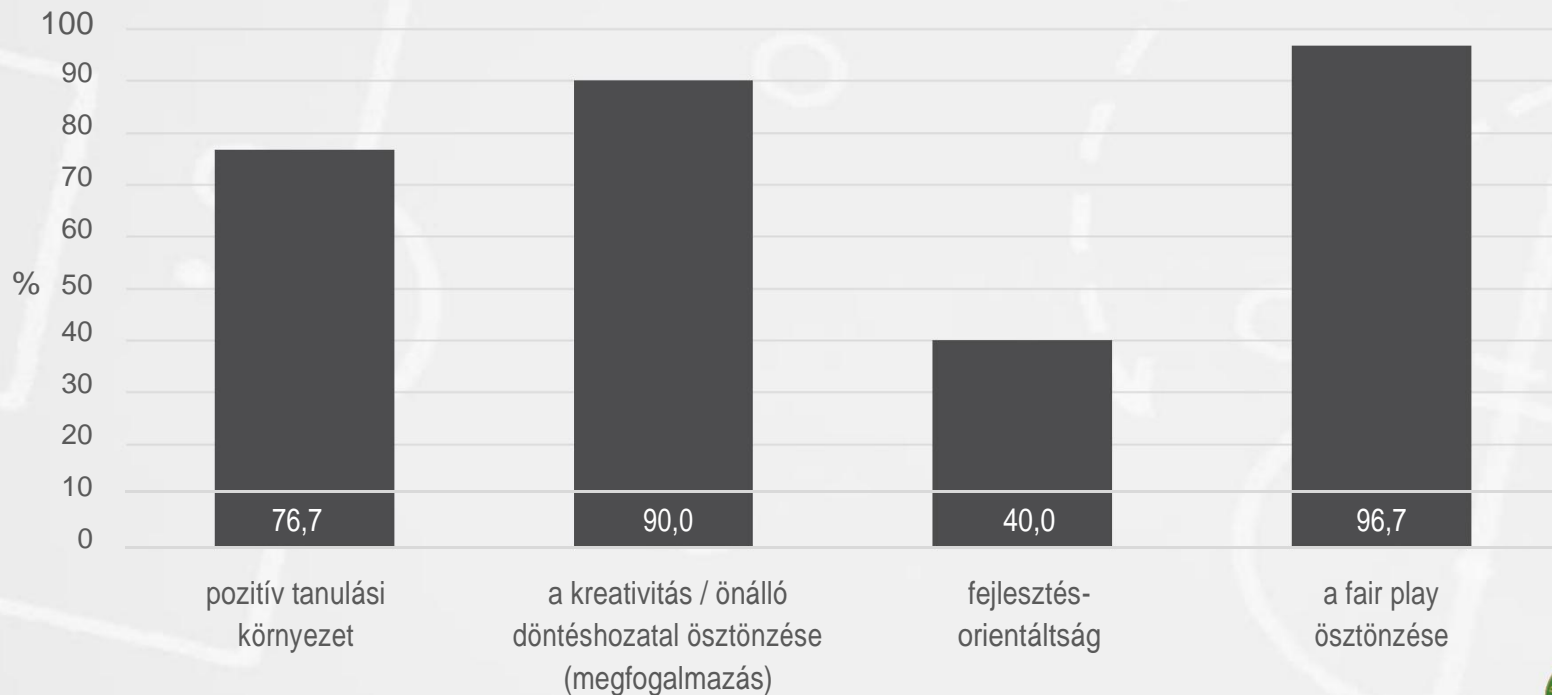
% a megfigyelt mérkőzések százalékos arányában (N=30)



Gyakorlat

Edzői beavatkozás / viselkedés

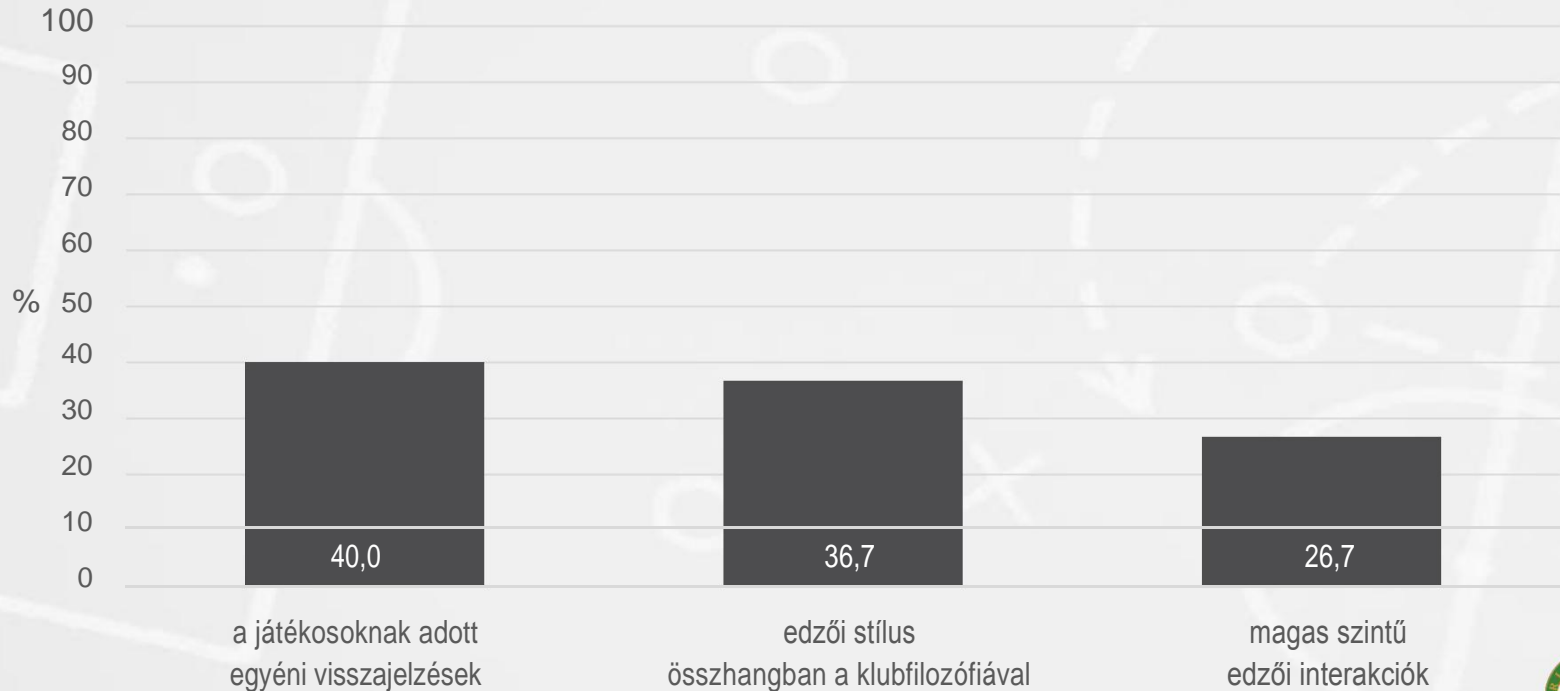
% a megfigyelt mérkőzések százalékos arányában (N=30)



Gyakorlat

Edzői beavatkozás / viselkedés

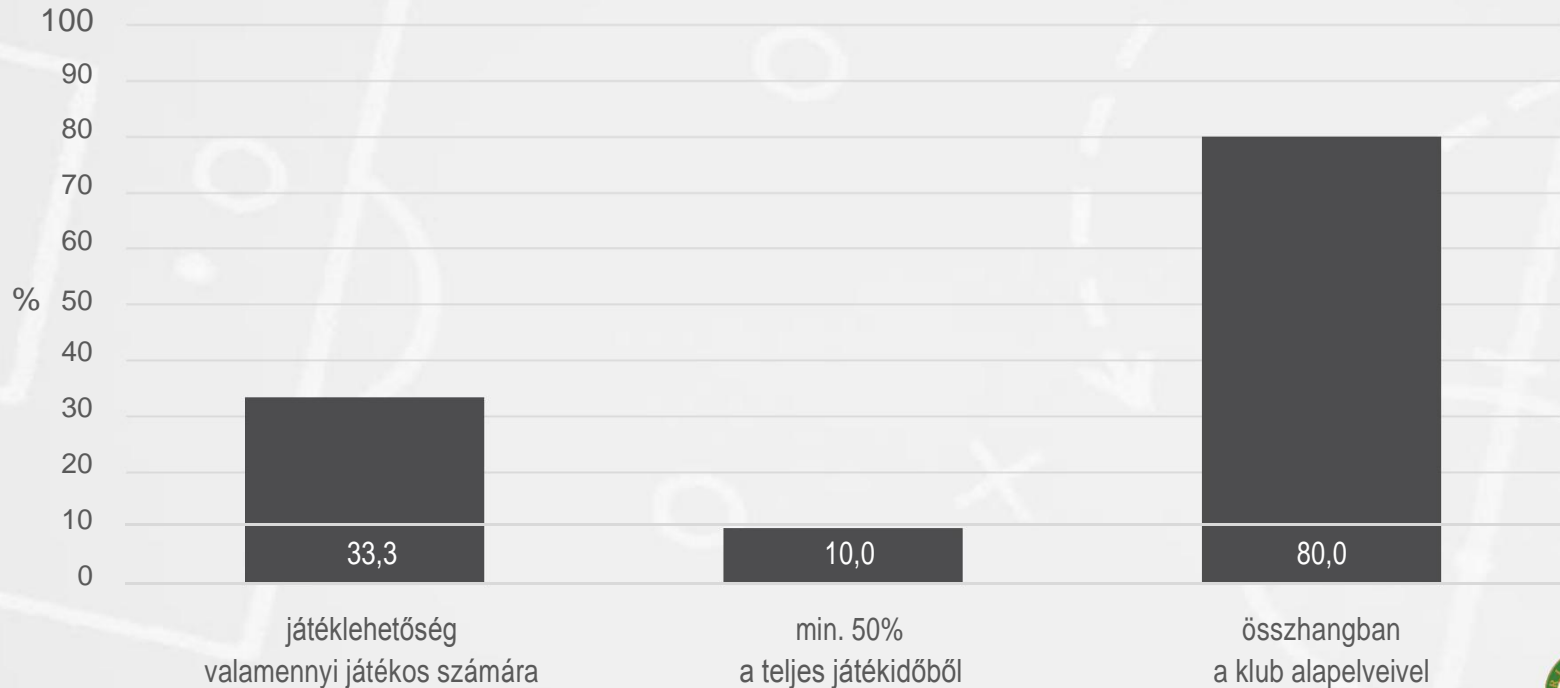
% a megfigyelt mérkőzések százalékos arányában (N=30)



Gyakorlat


Játéklehetőség valamennyi játékos számára

% a megfigyelt mérkőzések százalékos arányában (N=30)



Mérkőzés-megfigyelés: konklúzió

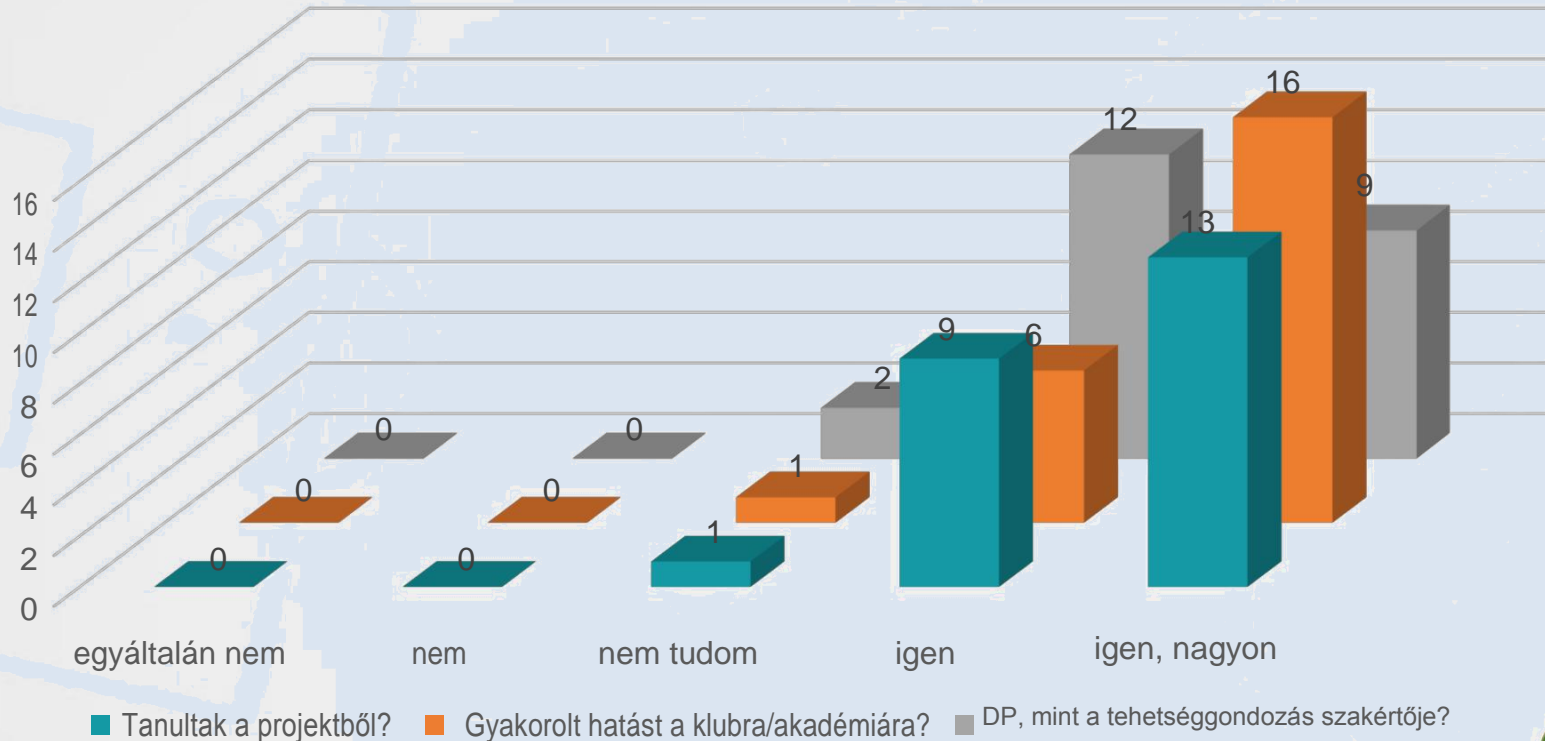
- Az edzésektől eltérően, a mérkőzések során mindössze mintegy 50%-ban volt jellemző, hogy a találkozókat előkészületi nyomtatványokon tervezték meg a trénerek. Azon esetekben, ahol létezett meccs-előkészítő nyomtatvány, az jellemzően a kezdők (és cserék) névsorát, valamint a rögzített játékhelyzeteket tartalmazta.
- Egyéni tanulási célok jellemzően sem a mérkőzés-előkészítő nyomtatványokon, sem a taktikai megbeszélés során nem kaptak hangsúlyt, a szakemberek csak nagyon ritkán foglalkoztak ezekkel.
- Az esetek háromnegyed részében a mérkőzéseket jól megszervezett taktikai megbeszélésekkel vezették fel a trénerek. Az elhangzottak általában inkább kapcsolódtak az adott klub futballfilozófiájához, mint a heti edzésciklus céljaihoz.
- A megfigyelt meccsek alatt többnyire pozitív tanulási környezet volt tapasztalható. Az edzőknek azonban több figyelmet kellene szentelniük az egyéni feladatokra, valamint a fejlesztés-központúságra (az eredmény-orientáltság helyett).
- A mérkőzések közel negyedében volt megfigyelhető interaktív edzői magatartás (magas szintű edzői beavatkozások által).
- A hazai mérkőzéseket – ha eltérő minőségben is – általában felveszik az akadémiák. A felvételek azonban csak nagyon ritka esetben szolgálnak egyéni teljesítmény-elemzés, -értékelés alapjául.
- Nem minden találkozón volt biztosított professzionális (sport)orvosi, (sport)egészségügyi támogatás, némely esetben megfigyelhető volt a specialisták hiánya a megfigyelt mérkőzéseken.



Elégedettségi kérdőív/felmérés

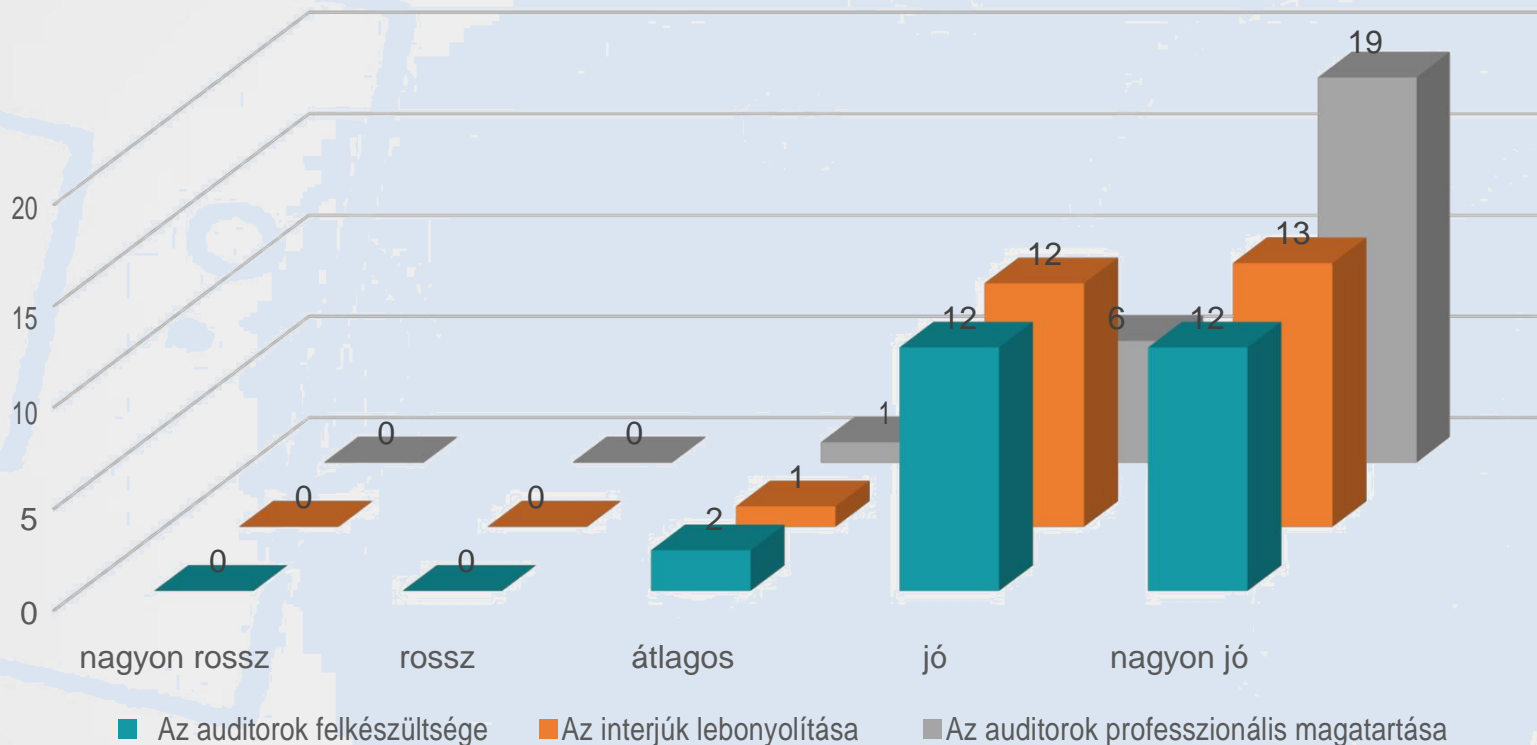
A projekt értékelése

Tanulási tapasztalatok (N=23)



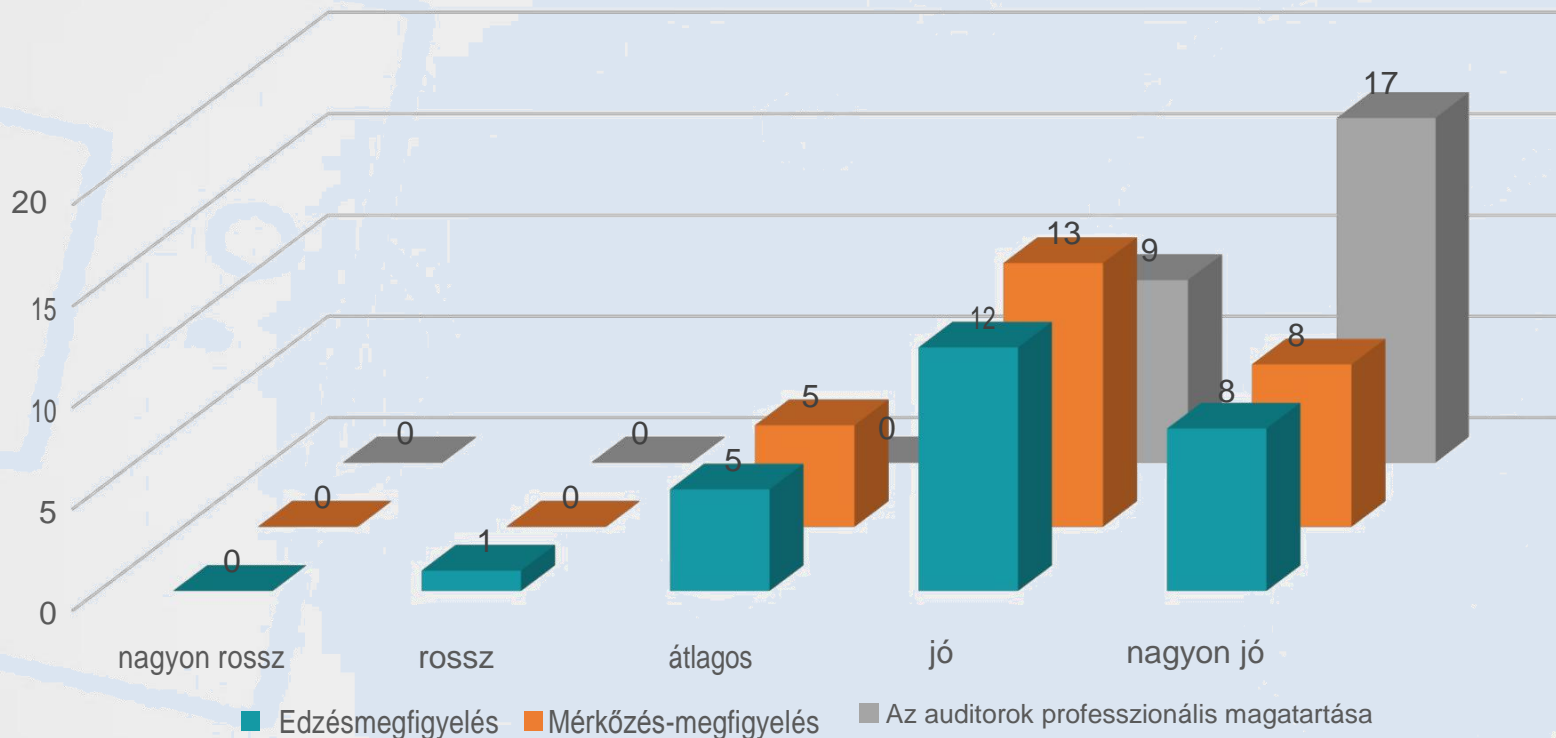
A projekt értékelése

A helyszíni audit értékelése (dokumentumok elemzése + interjúk) (N=26)



A projekt értékelése

A helyszíni audit értékelése (gyakorlati audit) (N=26)



A projekt értékelése

A kluboktól érkezett általános észrevételek, megjegyzések

• Szabályok és szabályozás

- **Ne változzon a versenyrendszer évente!** Legyen egy meghatározott stratégiai irányvonal, amelyet mindenki követ, hosszú távon is!
- Ha már kialakult a 8+16-os bajnoki rendszer a következő szezontól, az U16, U17 és U19 korosztályokban, **nevezzük át e bajnokságokat!** A nyolc csapatos top bajnokságot hívhatnák Elit bajnokságnak, míg a 16 csapatos második vonalat Első osztályú bajnokságnak (NB1). Ez a névhasználat marketing-szemléletet is magában hordoz, továbbá a(z) utánpótlás) futball megítélését is javíthatná a 16 csapat székhelyén.
- Megfontolandó, hogy az **elit akadémiák csapatai** mindig a **legmagasabb bajnoki osztályban** játszhassanak, úgy, hogy nem eshetnének ki onnan.
- Annak érdekében, hogy a klubon/akadémián belüli tervezési folyamatokat a sportszervezetek sikeresebben menedzselhessék, a Szövetségnek nem lenne szabad versenykiírást módosítania a szezon során. **Valamennyi szabályzatot, versenykiírást előre meg kell alkotni** (és azokon menet közben nem szabad változtatni)!
- Az akadémiák/klubok üdvöznék, ha **központi (szövetségi) szabályozás** születne a **scoutokra vonatkozóan** (szabályzat, irányelvek a toborzási területeken dolgozók tevékenységét, viselkedését illetően, nem csak az egyes személyekkel, hanem a terület egészével kapcsolatban).
- Azokon a helyeken, ahol a második csapatok kiszervezve, nem a klub szervezetén belül működnek, a versenyszezonban nem kaphatnak játéklehetőséget az akadémisták/fiatal futballisták az első és a második csapatban is. Megfontolandó, hogy a Szövetség megteremtse annak lehetőségét, hogy egy **speciális szabályozás révén**, pl. kettős játékgengedéllyel, **az akadémisták játéklehetőséget kaphassanak a kiszervezett második csapatban, felnőtt környezetben**, erősítve ezzel a feláramoltatás és az integráció folyamatát.
- Érdemes lenne meghatározni egy **felső korlátot az elit akadémiák (regionális központok) csapatainak keretéhez**. Így abban az esetben ha egy ilyen akadémia új játékost igazol, például az U17-es csapatához, ezzel egyidejűleg egy játékosát el is kellene küldenie a keretből. Ezzel a szükséges meccs-terhelést, játéklehetőségeket is könnyebb biztosítani valamennyi játékos számára, és e mellett az elit akadémiák „alatti” képzőhelyek játékosállománya is javulhat egy ilyen „odairányított” játékosal.
- Legyen kötelezően előírt feltétele a hazai profi bajnoki versenyrendszerben való részvételnek az, hogy **a klubok befektessenek saját utánpótlásukba**.

A projekt értékelése

A kluboktól érkezett általános észrevételek, megjegyzések

- **Műhelymunka(-sorozat) és oktatás**
 - A műhelymunka-sorozat és az egész Double PASS audit-folyamat egyik legfontosabb vívmánya, hogy **az akadémiák kommunikálnak egymással**, egyértelműen közelebb kerültek egymáshoz.
 - 29 fő kapott bizonyítványt tavaly, a műhelymunka-sorozat végétével. Van 2 olyan akadémia, ahonnan már mindkét tanfolyam-résztevő távozott, és másik 3 olyan hely, ahol már csak 1 ilyen bizonyítvánnyal rendelkező szakember dolgozik. Kiegészülve néhány további potenciális résztvevővel, világos igény mutatkozik arra, hogy mintegy 15-20 fő részére egy hasonló sorozat kerüljön megszervezésre (főként akadémia igazgatóknak és szakmai igazgatóknak). **Igény merült fel további speciális kurzusokra** (tulajdonosok, ügyvezetők, specialisták, a támogató személyzet) részére.
 - Felmerült továbbá az is, hogy egy speciális kurzusra lenne szükség a teljesítmény-elemző szakemberek és a video-elemzők számára, a „*Mit és hogyan kell, érdemes mérni, elemezni?*” témakörben. Elméleti háttértudásra van szükség, a know-how elsajátítására e területen: mit mérjenek, és a kapott adatokkal mit kezdjenek, hogyan értelmezzék, dolgozzák fel, hasznosítsák azokat?
 - Kérdésként merült fel, hogy van-e elég **UEFA („A”) licence-s szerződhető edző**. Ékezett olyan visszajelzés az utánpótlásból, hogy nem találni megfelelő végzettséggel rendelkező szakembert a szükséges mennyiségben.
 - Kapcsolódva az előző ponthoz, szükségesnek látszik az, hogy a felsőoktatás keretein belül **szakedzői végzettséget szerző trénerek gyorsított, rövidített kurzus keretén belül** szerezhessék meg az UEFA „A” licence-t. A szakedzők a négy éves képzés során elsajátíthatták azon pedagógiai, pszichológiai, módszertani, élettani, sporttudományos ismereteket, amelyek az edzői tevékenységhez szükségesek. Ha őket nagyobb számban lehetne bevonni a gyakorlati tevékenységbe, az edzői filozófia területének része, a didaktikai és módszertani kérdések nem okozhatnak meglepetést a szakemberek számára.
 - **A fiatalabb (kispályás) korosztályok edzőinek fizetése** alacsonyabb, holott az alapozó fázis legalább ugyanazt az edzői minőséget követeli meg, sőt, a felelősség nagyobb e korosztályok tréneirein. A nem nagypályás csapatok edzőinek is biztosítani kell a lehetőséget arra, hogy legalább ugyanannyit keressenek, mint nagypályás kollégáik, így erősítve hosszú távú karriertervüket.

A projekt értékelése

A kluboktól érkezett általános észrevételek, megjegyzések

- **Támogatás**

- Segíthetné a Szövetség a klubok/akadémiák munkáját azzal, ha meghatározná és felállítana egy **egységes videofelvételi módszert, rendszert**. A feltételek biztosítása mellett és után ez lehetővé tenné, hogy valamennyi (akadémiai) mérkőzést ugyanabban a minőségben lehessen rögzíteni. Végül a felvételek alapján könnyebben összeállna egy központi egységes adatbázis az utánpótlás mérkőzésekről.
- Kiépülhetne egy **központi/központosított (fel)mérési rendszer** nemzeti szinten. A legtöbb akadémia kész arra, hogy e téren együttműködjön a Szövetséggel, így a (fel)mérések lebonyolítása is egységes lehetne, valamennyi korosztályban. Végül indokolt lenne egy központi nemzeti adatbázis létrehozása, ezen egyéni adatok tárolása, menedzselése érdekében.

- **Értékelés**

- **A produktivitás 4. indikátorát 2 részre kellene osztani.** Az egyik csoportba kerülnének a most megadott csapatok (Top5+BL/EL legjobb 32). A másik csoportba kerülhetnének további minőségi európai bajnokságok. Megfontolandó továbbá az, hogy van 5 olyan akadémia a 15 auditált sportszervezet között, amelynek felnőtt szintű kimenete (első csapata) a harmad- vagy negyed osztályban szerepelt a 2015/16-os bajnoki évben. E tény a jövőben is figyelembe kell venni valamilyen módon, a produktivitási értékek jövőbeli kiszámításánál.

A wide-angle, night-time photograph of a soccer field. The grass is illuminated by two bright stadium lights in the background, creating a greenish glow. A goalpost is visible on the right side of the field. The foreground shows white chalk lines on the grass, including the corner flag area. The word "Konklúzió" is centered in the middle of the image.

Konklúzió

Konklúzió

Top 10 ajánlás

- A **PDCA-kör** implementációja: részletes tervezés, TAO támogatás és a **Klubból (felülről) érkező befektetések (100/50) (100/25)** a közösen elfogadott **teljesítmény-célok és -mutatók** alapján.
- Alapelvek felállítása a **vállalat-irányítás** szintjén: a stratégiai és operatív döntéshozatal szétválasztása; valós felelősségi területek és döntéshozatali jogosultság a **Sportigazgató / Szakmai Testület** számára futbalszakmai ügyekben.
- Az **Akadémia Vezető** valós döntéshozatali erejét és profilját fejleszteni kell.
- **HR:** A személyzet szakmai fejlesztési terve (értékelés, személyes fejlesztés, stabilitás, fenntarthatóság) kidolgozást igényel.
- A **hatékony toborzási / scouting részleg** további fejlesztése.
- A **fiatalabb (pre-akadémiai, kispályás) korosztályok:** több figyelmet fordítani a csapat- és egyéni fejlesztésre!
- Az **eredmény-orientáltság (-kényszer)** gyakran felülírja a szakmai programot - ezen változtatni kell.
- A játékosok önállóságának növelése az **interaktív edzői filozófia** adaptációja révén.
- **Csapat-fejlesztés: a konkrét tanulási célok hatékony átültetése a gyakorlatra edzéseken és mérkőzéseken** szükséges.
- **Egyéni megközelítés a képzésben** és a karrier menedzsment területén a játékosok minél magasabb szintre történő fejlesztése érdekében: egyénre szabott fejlesztési tervek, programok meghatározása, alkalmazása és értékelése indokolt.

Konklúzió

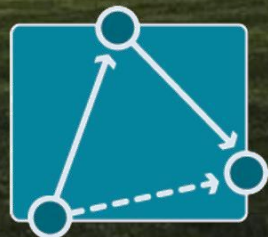
A Double-Pass audit rangsora a részletes vizsgálati eredmény alapján

1. Debreceni Labdarúgó Akadémia
2. Illés Akadémia
3. Magyar Futball Akadémia
4. Sándor Károly Labdarúgó Akadémia
5. Fehér Miklós Labdarúgó Akadémia
6. Puskás Ferenc Labdarúgó Akadémia
7. Vasas Kubala Akadémia
8. UTE
9. Bozsik József Labdarúgó Akadémia
10. Békéscsabai Előre 1912 SE
11. Ferencvárosi Torna Club
12. Kecskeméti Labdarúgó Club Közös Torna Egylet Sportiskola
13. Pécsi Sport Nonprofit Zrt.
14. Kaposvári Bene Ferenc Labdarúgó Akadémia
15. Diósgyőri Labdarúgó Akadémia

2016. június

Double PASS Hungary





Double PASS
QUALITY IN SPORTS

www.doublepass.com – info@doublepass.com – [@doublepass](https://www.instagram.com/doublepass)

© Double PASS