

Заклад вищої освіти «Український католицький університет»

Факультет суспільних наук

Кафедра управління та організаційного розвитку

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до дипломного проекту (магістерської роботи)

магістр

(освітній ступінь)

на тему: Управління розвитком осередків

ГО “Рух Олександра Педана “ДжуніорЗ”

Виконала:

студентка II курсу, групи СУН20/М

спеціальності 073 «Менеджмент»

Павлічук М.С.,

Керівниця: Матійчук О.І., к.е.н.

Рецензентка: Вуйцик О.І., к.е.н.

Львів – 2022

Павлічук М.С. Управління розвитком осередків ГО «Рух Олександра Педана «ДжуніорЗ»: Магістерська робота: (073 Менеджмент «Управління неприбутковими організаціями»)/ М. С. Павлічук/ Український католицький університет. Кафедра Управління та організаційного розвитку УКУ; наук. Кер.: О. І. Матійчук, к.е.н. – Львів, УКУ, 2022 – 89 с.

Анотація. У роботі на підставі дослідження поняття управління розвитком організації та його ефективності, правових основ створення осередків громадської організації, аналізування системи управління розвитком та поточного стану організаційної ефективності ГО «Рух Олександра Педана «ДжуніорЗ» розроблено рекомендації щодо масштабування діяльності ГО «Рух Олександра Педана «ДжуніорЗ» шляхом вдосконалення управління розвитком осередків, розроблено план створення осередків та управління їх ефективністю.

Ключові слова: управління розвитком, осередки, організаційний розвиток, громадська організація, громадянське суспільство.

Abstract. Based on the study of the concept of development management of organization and its effectiveness, the legal basis for creating cells of NGO, analyzing the development management system and the current state of organizational efficiency of the NGO "Olexandr Pedan's Movement 'JuniorZ'" developed recommendations for scaling the NGO "Olexander Pedan's Movement 'JuniorZ'" improving the management of cell development, developed a plan to create cells and manage their effectiveness.

Keywords: development management, cell, organizational development, public organization, civil society.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1.....	10
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСЕРЕДКІВ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	10
1.1. Поняття управління розвитком організації та його ефективність	10
1.2. Правові основи створення осередків громадських організацій	20
1.3. Методологія дослідження	23
РОЗДІЛ 2.....	28
АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГРОМАДСЬКОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ «РУХ ОЛЕКСАНДРА ПЕДАНА «ДЖУНІОРЗ» ТА ПЕРСПЕКТИВ МАСШТАБУВАННЯ ЇЇ ДІЯЛЬНОСТІ	28
2.1. Загальна характеристика громадської організації “Рух Олександра Педана “ДжуніорЗ”	28
2.2. Аналіз досвіду розвитку осередків громадських організацій	32
2.3. Аналіз управління розвитком ГО «Рух Олександра Педана «ДжуніорЗ»	40
2.4. Аналіз Статуту та стратегічних задач ГО “Рух Олександра Педана “ДжуніорЗ”	44
2.5 Аналіз поточного стану організаційної ефективності ГО «ДжуніорЗ»	47
РОЗДІЛ 3.....	51
МАСШТАБУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ГО «РУХ ОЛЕКСАНДРА ПЕДАНА ШЛЯХОМ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСЕРЕДКІВ	51

3.1. Розробка плану створення осередків ГО «Рух Олександра Педана «ДжуніорЗ»	51
3.2. Управління ефективністю роботи осередків ГО «Рух Олександра Педана «ДжуніорЗ»	54
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84
ДОДАТКИ	90
Додаток А	90
Додаток Б	91
Додаток В	99
Додаток Г	100
Додаток Д	101

ВСТУП

Глобалізаційні процеси у світі спричиняються до того, що сучасне управління організацією, зокрема громадською організацією, повинно враховувати швидкоплинність зовнішнього середовища і ґрунтуватися на вмінні керівництва обирати правильний вектор організаційного розвитку. За даними дослідження, проведеного Європейською дослідницькою асоціацією на замовлення Форуму НДО в Україні за оцінкою самих громадських організацій найбільшими перешкодами у їх розвитку є втрата фінансування з боку донорів (55% опитаних), професійне вигорання їх членів (41% опитаних), відсутність підтримки з боку влади (37%). На відміну від думки представників громадських організацій, які центральне місце відвели проблемі фінансування як основи життєдіяльності самої організації, представники донорської спільноти серед головних проблем виділяють недостатню організаційну спроможність - відсутність стратегічного планування, нечітке уявлення про свою місію і завдання, брак знань тощо [1]. На низькому рівні інституційного розвитку як одному з головних проблемних питань розвитку інститутів громадянського суспільства наголошується також у "Національній стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки", затвердженій указом Президента України "Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки". Про важливість згаданої проблеми свідчить також міжнародний Індекс сталості розвитку громадянського суспільства, що протягом 2014-2019 років зафіксував в Україні лише незначне покращення у сфері організаційної спроможності інститутів громадянського суспільства [2].

Дослідження розвитку організацій та створення осередків є актуальним з низки причин. Ефективність діяльності організації залежить від правильного вибору стратегії її розвитку та управління її елементами: процесами, проектами, структурою, змінами, знаннями, ресурсами. А сам механізм управління розвитком осередків організації має забезпечувати чітке розуміння

короткострокових та довгострокових результатів, місії та цінностей кожним членом в найвіддаленішій точці від центрального офісу організації, виконання поставлених задач для досягнення спільної мети, керованість та злагодженість діяльності, гнучкість, адаптивність. Управління розвитком допомагає організації побудувати та пройти шлях від точки А, де ми сьогодні, до точки Б, де ми хочемо опинитися через Х років, стати такими, якими ми мріємо, виявити ризики та перебудувати організацію в таку, що зможе пройти цей шлях розвитку.

Покращення організаційної спроможності громадських організацій, її якісне масштабування дає можливість збільшити сферу позитивного впливу на суспільство та примножити кількість людей, що користуються суспільно-важливими послугою чи товаром.

Якісне масштабування можливе завдяки ефективному управлінню розвитком організації та гарному керівництву цим процесом. Якісно побудована організаційна структура з діючими осередками на місцях зможе ефективно співдіяти поширенню стратегічних цілей та цінностей організації на необхідній території.

Метою діяльності ГО «Рух Олександра Педана «ДжуніорЗ» (ГО «ДжуніорЗ») є популяризація здорового та активного способу життя серед школярів через зміну уроків фізкультури на цікаву та доступну. Для ефективного поширення цієї методики варто створити осередки організації у кожній області України, таким чином аби методика та інструменти, цінності та місія поширювалася якісно, ефективно та без викривлень. Також на осередки буде покладена важлива задача у реалізації стратегічного плану та по створенню календарного плану спортивно-масових свят - шкільних ліг JuniorZ для мотивації школярів до занять шкільним спортом.

В період незалежності України середню освіту намагаються змінити під нові потреби сучасного світу, змінюються програми викладання предметів. Але принципи викладання фізичної культури до недавніх пір змінювалася не сильно.

В багатьох школах – кількість видів спорту, що представлені на уроках фізкультури не виходять за рамки 4-5 впродовж 10 років навчання дитини.

Батьки купують дітям довідки, бо не сприймають цей урок, як важливий чи цікавий для своїх дітей.

В результаті ми спостерігаємо проблему погіршення здоров'я дітей в шкільні роки. За даними Київського інституту педіатрії, акушерства і гінекології: серед 100% дітей, що йдуть здоровим в перший клас, 95% випускаються зі школи з відхиленнями здоров'я: сколіоз, погіршення зору, тощо [3]. Все це трапляється через малорухливість підростаючого організму під час шкільного навчання. Теперішня фізкультура не зацікавлює рухатися дітей: нема різноманіття, мотивації, вибору.

За глобальними рекомендаціями фізичної активності для здоров'я Всесвітньої Організації Охорони здоров'я діти віком 5-17 років повинні рухатися щонайменше 60 хвилин на день від помірного до високоінтенсивного рівня [4].

60 хвилин рухової активності учня/учениці, що досягаються доступною та цікавою фізкультурою є бажаними показниками успіху роботи Громадської Організації «Рух Олександра Педана «Джуніор3» при реалізації своєї статутної діяльності.

Досягти такої кількості хвилин для кожного учня в Україні, можна долучивши до цього процесу самих вчителів фізкультури.

За 4 роки діяльності ГО «Джуніор3» провів понад 100 семінарів для вчителів фізкультури, затвердив в Міністерстві освіти та науки нову модельну програму з фізичної культури для 5-6 класів [5], організував понад 50 фестивалів та змагань для школярів. Але наші старання часто носять точковий, а не системний характер роботи зі школами.

У даній магістерській роботі ми дослідимо шляхи вдосконалення управлінні розвитком Громадської організації «Рух Олександра Педана «Джуніор3» для реалізації системного підходу щодо поширення напрацювань та імплементації інструментів через створення ефективно діючих осередків на місцях з активними членами.

Мета дослідження: на основі аналізу українського дискурсу, українських та іноземних практик напрацювати практичні інструменти для розвитку

Організації щодо управління розвитком осередків та масштабування методики для залучення дітей до рухової активності.

Завдання дослідження:

- дослідити поняття управління розвитком організації та його ефективності;
- проаналізувати правові основи створення осередків громадських організацій;
- розробити методологію дослідження;
- проаналізувати вітчизняний та зарубіжний досвід розвитку осередків громадських організацій;
- дослідити систему управління розвитком ГО «Рух Олександра Педана «Джуніор3»;
- проаналізувати Статут та стратегічні задачі ГО «Рух Олександра Педана «Джуніор3»;
- дослідити поточний стан організаційної ефективності ГО «Рух Олександра Педана «Джуніор3»;
- провести інтерв'ю з вчителями фізкультури та розробити карту емпатії;
- розробити план створення осередків ГО «Рух Олександра Педана «Джуніор3»;
- сформулювати рекомендації для підвищення ефективності роботи осередків ГО «Рух Олександра Педана «Джуніор3».

Об'єкт дослідження: система управління розвитком громадських організацій.

Предметом дослідження є управління розвитком осередків ГО «Рух Олександра Педана «Джуніор3».

Структура та обсяг роботи:

Робота складається з трьох розділів. Перший розділ теоретичний, в ньому викладено поняття управління розвитком організації, правові основи створення осередків та методології дослідження. В другому розділі ми проаналізуємо досвід зарубіжних та вітчизняних організацій та Статут та стратегічні цілі ГО

«Джуніор3», дослідимо поточний стан організаційної ефективності, розробимо карту емпатії вчителів фізкультури. У третьому розділі ми розробимо план розвитку осередків та сформує рекомендації для підвищення ефективності роботи осередків ГО «Рух Олександра Педана «Джуніор3».

Загальний обсяг роботи складає 89 сторінок.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСЕРЕДКІВ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття управління розвитком організації та його ефективність

Кожна організація прагне досконалості та якісного розвитку. Розвиток – це шлях переходу від одного стану до іншого, під час якого виникають нові властивості та якості. Але сам по собі розвиток може бути як прогресивним, так і регресивним. Тому аби визначити шлях, за яким треба прагнути йти організації 21 століття, потрібно дослідити що таке ефективне управління розвитком організації, які фактори на нього впливають

Поняття «управління розвитком» розглядається в багатьох наукових працях. Л. Жилінська визначає «управління розвитком направлено на забезпечення максимально ефективної реалізації заходів щодо підвищення рівня розвитком підприємством» [6].

Н. Касьянова «під управлінням розвитком підприємства розуміє процес підтримки або зміни еволюційного вектора розвитку на революційний для досягнення глобальної цілі існування підприємства» [7].

Управління розвитком організації передбачає прийняття багатьох рішень. Від якості прийнятих рішень залежить успішність організації. Дослідженнями прийняття виважених та продуктивних рішень займалися кілька теоретиків. Наразі вони доводять, що ефективне прийняття рішень є обов'язковою умовою для організацій, що прагнуть випереджати глобальну конкуренцію, підтримувати дружні стосунки з клієнтами та іншими стейкхолдерами [8, 9, 10, 11, 12]. Організаційна ефективність визначається різними теоретиками по-різному та в протягом 20-21 ст. виділялася різна кількість елементів, що впливають на ефективне прийняття рішення. [13]

Джеймс Харрінгтон у 2008 збузив до 5 елементів у своїй книзі «П'ять стовпів організаційної досконалості» [14]. Вони стали відомими, як будівельні блоки організацій, які зацікавлені перевершити очікування зацікавлених сторін:

1. управління процесами
2. управління проектами
3. управління змінами
4. управління знаннями
5. управління ресурсами

За теорією Харрінгтона керівник повинен ретельно слідкувати за кожним блоком для досягнення бажаних результатів. Управлінська ефективність діє як клей між елементами та активізує синхронну роботу, щоб досягти бажаної мети досконалості організації.

Під час прийняття рішень ми постійно використовуємо минулий досвід. Але треба уникати таких пасток, як надмірна самовпевненість, надмірне покладання на минулі судження, схильність дотримуватися статус-кво незалежно від обставин, що змінюються, крайнє небажання втрат, відмова покинути свої ехокамери [15].

Організаційна ефективність на думку Мулін - це сукупність виняткових практик, здійснених менеджерами, що призводять до оптимальних результатів щодо зацікавлених сторін [16].

З огляду вищевказане організації прагнуть до досконалості через прийняття ефективних рішень. Треба пам'ятати про пастки і докладати зусилля для постійного розвитку через інноваційність ідей, що породжують досконалисть організації. Це першочергові задачі для організацій, що прагнуть стати лідерами ринку.

Управління розвитком організації невід'ємно пов'язано з задачею враховувати зовнішнє середовище та життєвий цикл організації [17]. Так для більшого розуміння теми хочемо дослідити, які науковці займалися дослідженнями життєвих циклів, та на які деталі треба звертати увагу на різних стадіях життєвого циклу при управлінні організацією.

Дослідженням управління розвитком організації та описом її життєвих циклів займалися такі визнані науковці: Л. Грейнер, І. Адізес, Д. Ліппіт, Р. Канн,

Д. Кац, Д. Міллер, П. Фрізен та інш. Кожен з авторів по-своєму трактує життєві цикли та розвиток організації в цілому.

Підходи науковців до визначення життєвих циклів організації відображено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи науковців до визначення життєвих циклів організації

Л. Грейнер	Життєвий цикл організації – сукупність фаз, що замінюють одна одну послідовно зі своїми характеристиками: становлення, зростання, зрілість і смерть.
І. Адізес	Життєвий цикл включає в себе передбачувані етапи, як у живого організму – народження, зростання, старіння, смерть. Кожен етап містить свої проблеми і завдання.
Д. Ліппіт	Життєвий цикл – виділяє 3 стадії: народження – влада сконцентрована в одних руках, юність – з акцентом на досягненні стабільності, зрілість – з консерватизмом в ухваленні рішень.
Р.Канн, Д.Кац	Життєвий цикл виділяє також 3 стадії, а організація ґрунтується на розвитку структури, де організація розглядається «відкрита система», що взаємодіє з зовнішнім середовищем.
Д. Міллер, П. Фрізен	Життєвий цикл узагальнений з усіх попередніх моделей, часто називають синтетичною моделлю-інтерпретацією. У циклі п'ять стадій: народження, зростання, зрілість, спад, відродження. Вони визначаються 4 параметрами: стратегія, структура, організаційне середовище, стиль прийняття рішень.

Джерело: складено авторкою за [18, 19, 20, 21, 22, 23].

Розглянемо більш детально декілька з них.

Ларі Грейнер був першим, хто визначив життєвий цикл організації. Він зазначає, що всі моделі розвитку організації мають 5 ключових вимірів: 1. вік організації 2. розмір 3. етапи еволюції 4. етапи революції 5. темпи зростання самої галузі [24] (рис. 1.1).

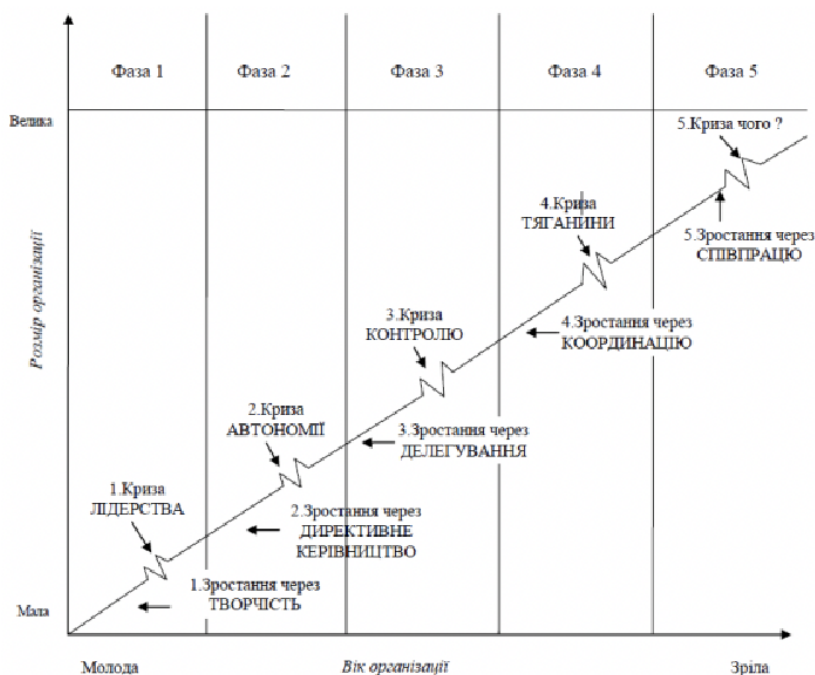


Рисунок 1.1 Модель Л. Грейнера. Джерело: [25].

Він розділяє життєві цикли організації на такі фази, кожна з яких характеризується домінуючим стилем управління, що використовується для досягнення зростання, а революційний період – домінуючою проблемою управління, яку треба вирішити, щоб продовжити зростання:

Кожна стадія є продовженням попередньої. Менеджери обмежені в своїх рішеннях. Наприклад, організація, яка переживає кризу автономії на другій фазі, не може повернутися до директивного управління для вирішення проблем, вона має прийняти новий стиль – делегування, щоб рухатися далі.

Кожен етап можна завершити тільки прийняттям конкретних рішень. Ці рішення відрізняються від тих, що використовувалися до попередніх проблем. Дуже часто у керівників виникає бажання скористатися попередніми рішеннями, але це унеможлиблює розвиток нової фази зростання.

Керівництво компанії повинно бути готовим до реструктуризації до того, як революційна стадія стане занадто бурхливою.

Однією з найпоширеніших теорій щодо розвитку організації є теорія життєвих циклів корпорацій Іцхака Адізеса.

В основі теорії визнаний гур у області менеджменту Іцхак Адізес вклав 40-річний досвід роботи з компаніями та ототожнив їх з живим організмом: від ідеї

створення - «зародження» і до занепаду. У його моделі організація проходить такі етапи життєдіяльності: зародження, дитинство, стадія «давай-давай», юність, розквіт, стабільність, аристократизм, рання бюрократія, бюрократизація і смерть. Він зауважив сильні та слабкі сторони кожного етапу розвитку організації та що може підвищити ефективність її діяльності. На кожному етапі організація стикається з рядом викликів: хвороби росту і організаційні патології. І те, наскільки ефективним буде прийняті керівництвом рішення щодо хвороб росту, буде залежати успіх у переході від одного етапу до іншого. З організаційними патологіями, на жаль, організація внутрішньо впоратися не зможе [21].

Адзісес виділяє чотири функції та стилі менеджменту (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Чотири функції та стилі менеджменту за Адзісесом:

Р Результативність (працездатність) виробник	А Адміністрування (контроль) адміністратор
Е Енергійність (підприємництво) підприємець	І Інтеграція (дипломатичність) інтегратор

Джерело: [21]

Кожна з функцій відповідає за певне вирішення завдань: **Р**: що? **А**: як? **Е**: коли? **І**: хто? Адзісес також називає ці функції «вітамінами» для зросту компанії. На кожному етапі потрібні свої вітаміни [21].

Розглянемо, як змінюється стиль поведінки в компанії залежно від етапу життєвого циклу та які вітаміни потрібні для гарного проходження життєвого циклу (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Етапи життєвого циклу організації за Адізесом

Зародження	У засновника зароджується ідея, яку він із захопленням розповідає близьким та знайомим. На цьому етапі, щоб не загинути, найважливіший для розвитку організації буде вітамін Е – енергія, яку дає засновник для розвитку. На цьому етапі мрія може так і лишитися мрією.
Дитинство	На цьому етапі організація дає певний результат, справжня команда ще не сформована, тому розвиток лягає на плечі засновника та забирає 24 години. Для розвитку організації потрібні Р – показати результат. На цьому етапі може не вистачити енергії (Е), щоб втримати результат (Р) і перейти до етапу «Давай-давай»
Давай-давай	Організація розвинена, в зв'язку з розширенням ринків збільшується і команда. На цьому етапі розвитку потрібні «вітаміни» - Р (результат) і Е (енергія). На цьому етапі засновник повинен навчитися делегувати повноваження, аби не потрапити в «пастку засновника» - структура ще хаотична, відсутній контроль, майже все лягає на плечі самого засновника. На цьому етапі організація має серйозну небезпеку втратити контроль та впасти прямо на злеті.
Юність	В організації створилася команда, що призвело до появи «вітаміну» А – адміністрування: правила, інструкції, тощо. Також важливо, щоб персонал працював з енергією (Е). Зростання вже не таке високе, як на минулому етапі. Є дві загрози, що можуть призвести до смерті компанії: 1. Продукт (Р) та енергія (Е) є, але нема команди (А) та не вдалося втримати ідеологію (І), через порушення встановлених правил самим засновником, за яким це зробила і вся стара частина команди. 2. Продукт (Р) і команда (А) є, але вже не залишилося енергії (Е) та натхнення (І) розвиватися.
Розквіт	Цей етап характеризується впевненим зростанням продукту (Р), чітким адмініструванням (А), наявністю енергії (Е). Бюджет агресивний, прибуток зростає, виникає «велика місія» - з'являється відчуття стабільності.
Стабільність	Найбажаніший етап за Адізесом. В цей період вдосталь «вітамінів» Р, А, І. Е трохи менше. Висока лояльність споживачів та команди. Але на вершині організація піднімається лише на хвилину, за яким йде спуск. Стабільність – короткочасний етап, після якого організація або розвивається далі, або деградує.

Продовження таблиці 1.3

Аристократизм	Час, коли співробітники мають гарний достаток, круті машини і більшу частину часу проводять в своїх кабінетах, ніж з клієнтами. Бажання боротися за нові ринки вже нема. Фінансисти та юристи набувають все більшого значення. Організація має вітаміни Р, А, І. Але Е вже зник: грошей більше, ніж ідей.
Рання бюрократія	Цей етап характеризується великою кількістю проблем та конфліктів в середині компанії, що фокусується на пошуку винних. Вже повністю відсутні Е та Р, лишається тільки І та А. Найчастіше на ринку з'являється молодий конкурент. Якщо компанія не змінить курс в цей період, то впаде в Бюрократію.
Бюрократизація	Організація не орієнтується на результат (Р) та на потреби споживачів. Присутній жорстокий контроль: всі зайняті нарадами, узгодженнями та «паперами». На цьому етапі Бюрократія – найстійкіший «вітамін». Цей етап може тягнутися довго і найбільш подібний до смерті.
Смерть	В момент відмови клієнтів від продуктів компанії, настає смерть.

Джерело: [21]

Цікаво також, що за теорією Адізесу організація може спромогтися перебувати на етапі розквіту якомога довший час, на відміну від живого організму [21].

Тож ми бачимо, що організація проживає своє життя від ідеї і цінностей, які закладав в неї власник через розквіт, у якому кожен співробітник сповідує цінності компанії, до смерті.

Але яким способом масштабуватися так, щоб організація не втратила свої цінності, які закладали засновники при створенні?

За моделлю Іцхака Адізеса на фазі створення компанії потрібен «Підприємець», а на фазі масштабування – «адміністратор» [27].

Керівниця HR-відділу Школи системного бізнесу «Бізнес-конструктор» Ірина Денисенко так осмислює модель Адізеса щодо масштабування. За 4 роки

існування їхній бізнес вийшов на відмітку у 100 співробітників. Ірина вважає, щоб якісно масштабуватися важливо зробити 3 важливих кроки [28]:

1. побудувати якісну корпоративну культуру. Вона закладається під час створення компанії на основі цінностей власника. При масштабуванні компанії в першу чергу треба розвивати корпоративну культуру, саме в ній будуть чітко закладені місія, цінності та мета організації, що дасть можливість ясно зрозуміти і користуватися новим членам організації.

Складовими корпоративної культури є філософія існування організації, її ставлення до співробітників та клієнтів; домінуючі цінності, що стосуються мети та засобів її досягнення; правила, за якими йду трудова «гра»; традиції (використання закличок, слоганів, тощо) [28, 29].

2. розробити організаційну структуру. Потрібно завжди мати дві – поточну і прогнозовану. Аби постійно чітко розуміти, куди спрямовувати зусилля і яких людей шукати в команду.

3. транслювати команді зміни. Співробітникам, що в компанії давно, потрібно постійно нагадувати важливість масштабування та разом опрацьовувати план масштабування.

У момент створення частіше за все всі члени команди виконують всі обов'язки. На етапі зростання та масштабування потрібно розділяти функції персоналу, що часто веде до нерозуміння команди, а також призводить до розуміння, що частина команди не має достатньо глибинних знань в тій чи іншій галузі.

Тож ідея розвитку організації передбачає ряд структурних та кадрових змін. В межах структурних аспектів головна задача досягнути організаційного регулювання для створення сприятливих умов щодо реалізації місії організації. В межах кадрового підходу зміни відбувається через підвищення кваліфікації працівників компанії, що повинно сприяти готовності до прийняття змін.

До підсилення змін кадрового складу треба відносити не тільки їхнє навчання. Розвиток кожного співробітника повинен співпадати з їхніми власними цілями та мріями. Це частина методології «Dragon dreaming» Джона

Крофта, що повністю звучить як – підхід до управління задля соціальних інновацій, при взаємодії 3 цілей: зростання людини, служіння землі, створення спільнот [30]. Кожен проєкт починається, як мрія однієї людини, якою треба поділитися та створити команду навколо неї [31]. Тобто, якщо кожен буде втілювати свою власну мрію в межах одного спільного проєкту, то здійсниться і мрія кожного і сам проєкт. В межах методології dragon dreaming розрізняють 4 типи людей: планувальники, мрійники, адміністратори та святкувальники, що всі разом потрібні та задіяні в процесі роботи над проєктом (рис. 1.2).

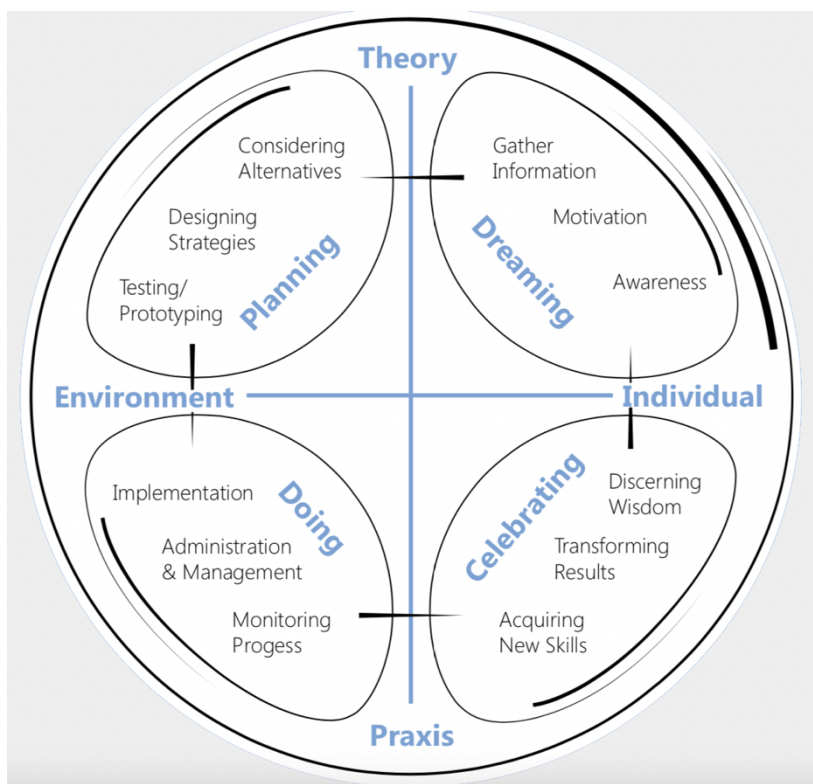


Рисунок 1.2 Методологія Dragon dreaming. Джерело: [32]

Тож перед підбором нових співробітників для масштабування необхідно провести аналіз майбутнього співробітника зрозуміти, які в нього власні мрії, і чи вони співпадають з мріями (місією) проєкту.

Необхідно звузити сектори для пошуку таких працівників: у яких велика мрія організації буде співпадати з їхньою власною. Таких людей можна знайти в самому секторі, в межах якої працює організація. Але не всі люди сектору однаково будуть готові йти за новими ідеями у галузі. Щоб детальніше

дослідити цей аспект звернімося до теорій розповсюдження нових ідей та інновацій.

Й. Шумпетер першим почав досліджувати інновації. «Задача підприємців – реформувати і революціонувати спосіб виробництва шляхом впровадження нових винаходів» [33]. В книзі «Дифузія інновацій» американського соціолога Еверетта Роджерса автор розвинув теорію та пояснив, як, чому і з якою швидкістю розповсюджуються нові ідеї. Дифузією він називає процес, в якому ідея (або інновація) впродовж часу передається через певні канали серед членів соціальних систем [34, 35]. Він зазначає, що більшість графіків прийняття інновації членами системи мають схожий вигляд - колокообразну криву розділену на 5 частин. Він дав назву кожній частині, виходячи з їхніх дій (рис. 1.3).

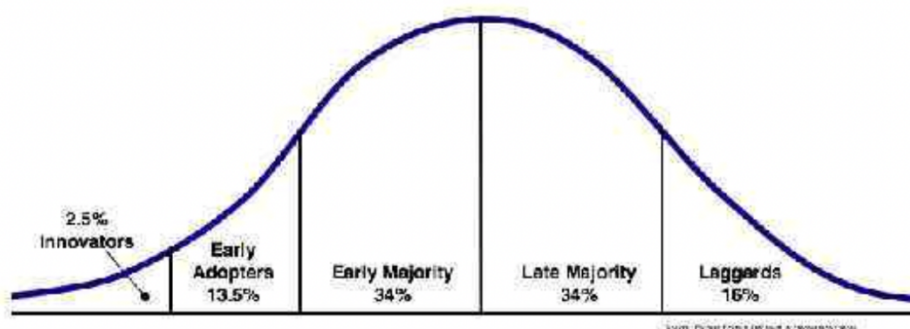


Рисунок 1.3 Дифузія інновацій Е. Роджерса. Джерело: [36]

Новатори (2,5% від загальної кількості членів соціальної системи) готові на ризик і відкриті для всього нового. Ці люди готові встановлювати зв'язок один між одним навіть, не зважаючи на географічні відстані;

Ранні послідовники (13,5%) – джерело інформації про нововведення, до їхньої думки прислуховуються. Такі люди є авторитетами в їхніх соціальних системах.

Рання більшість (34%) – категорія людей, який потрібен час, щоб зважити всі «за» та «проти» інновації і тільки потім приймати її. Така категорія виконує важливу функцію легалізації нововведення. Вона підтверджує, що інновація корисна та її прийняття бажане.

Пізня більшість (34%) - скептично відноситься до інновацій та вичікує прийняття її з боку більшості соціальної системи.

Відсталі (16%) – члени соціуму, що прив’язані до минулого, та дуже неохоче приймають щось нове. Можуть прийняти інновацію, коли вже вона такою не є [34].

Отже, цілями та функціями управління розвитком Організації є:

1. Масштабування впливу через затвердження спільних мотивів та подальших дій між вчителем, що стане членом відокремленого підрозділу, та Організацією
2. набуття офіційних відношень Організація-заклад освіти, через який буде в подальшому працювати з цільовою аудиторією – учнями/ученицями.
3. імплементація інструментів та методик та їх поширення на більшій території через відокремлені підрозділи, нароблених Організацією
4. створення системи постійного двобічного розвитку Організація-Заклад освіти, через створені відокремлені підрозділи.
5. Поширення нових сучасних ідей Організації через новаторів та ранніх послідовників на місцях.

Ми проаналізували теорії організаційного розвитку та важливість зосередження на ефективному прийнятті рішень для якісного управління організацією. Також наше дослідження стосувалося яким чином залучати людей в якості нових співробітників компанії для якісного масштабування.

1.2. Правові основи створення осередків громадських організацій

Нам потрібно зрозуміти, як організація може створювати осередки в межах українського законодавства.

За Законом України про громадські об’єднання [38]:

Стаття 13. Відокремлені підрозділи громадського об’єднання

1. Громадське об’єднання зі статусом юридичної особи може мати відокремлені підрозділи, які утворюються за рішенням відповідного керівного органу громадського об’єднання згідно із статутом, у порядку, визначеному

Законом України "Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань" [38].

Щодо порядку дій для створення відокремленого підрозділу об'єднання повинно зробити наступне: перевірити свій статут: чи прописано в ньому можливість створення відокремленого підрозділу; провести збори уповноваженого органу у порядку, що прописаний у статуті, та прийняти на ньому рішення про створення відокремленого підрозділу, визначивши назву, місце розташування, кандидатуру керівника); зареєструвати відокремлений підрозділ, принесши відповідні документи до територіального органу Міністерства юстиції України.

2. Відокремлені підрозділи громадського об'єднання не є юридичними особами.

Відокремлені підрозділи громадського об'єднання утворюються та здійснюють свою діяльність на основі статуту громадського об'єднання [38].

Відокремлені підрозділи громадського об'єднання можуть мати своє положення, якщо це передбачено статутом громадського об'єднання. Положення про відокремлений підрозділ громадського об'єднання містить інформацію про найменування відокремленого підрозділу, назву керівних (та в разі потреби контролюючих) органів, порядок обрання (призначення), строк повноважень, перелік повноважень керівних (та в разі потреби контролюючих) органів. Положення про відокремлений підрозділ громадського об'єднання не може суперечити законам та статуту громадського об'єднання [38].

Відокремлені підрозділи можуть бути двох типів та описані у статті 95 цивільного кодексу України:

1. Філією є відокремлений підрозділ юридичної особи, що розташований поза її місцезнаходженням та здійснює всі або частину її функцій.

2. Представництвом є відокремлений підрозділ юридичної особи, що розташований поза її місцезнаходженням та здійснює представництво і захист інтересів юридичної особи [39].

Отже, різниця між представництвом та філією полягає в об'ємі виконуваних функцій: представництво виконує лише представництво та захист інтересів, філія - всі або частину функцій громадської організації. Якщо задачею організації є масштабування із використанням повного спектру мети та завдань організації, то необхідно створювати відокремлені підрозділи як філії.

Відокремлені підрозділи можуть створюватись за територіальним принципом в межах, на яку поширюються їхні повноваження. Принцип, за яким буде визначатися територія поширень повноважень підрозділу, визначається попередньо вищим органом управління організації. Це може бути частково місто, район, область, або будь-який інший варіант, що дасть організації якісно реалізовувати управління підрозділами.

До складу відокремленого підрозділу входять члени організації, що рішенням керівника підрозділу занесені до членського списку. Членський та персональний склад підрозділу не обмежується. Потрібно пам'ятати, що чисельність складу повинна бути не тільки кількісна, а й якісна.

Відокремлений підрозділ може мати свій стратегічний план розвитку та має зобов'язання впроваджувати його в життя. Він має не суперечити та втілювати стратегічний план, мету та завдання організації. Це важлива складова діяльності відокремленого підрозділу, адже створюючи самостійно план, він буде більш адаптований під реалії території підрозділу та його можливості.

В функції та напрямки діяльності підрозділу входить: представництво інтересів з органами місцевої влади; проведення на вказаній території заходів відповідно до мети організації; популяризація інформації про діяльність та бренд організації; надання організаційної, інформаційної, методичної, культурної, соціальної та будь-якої іншої підтримки в межах мети організації; забезпечення виконання статутної мети та завдань та рішень керівних органів організації.

Майно та кошти відокремленого підрозділу є власністю організації.

Тож ми бачимо, що організація може мати відокремлені підрозділи згідно із законом України та спираючись на власний статут. Задля повного делегування повноважень на певній території необхідно створювати підрозділи - філії.

Завдяки ефективному управлінню відокремленими підрозділами організація може якісно виконувати статутну мету, завдання та реалізовувати стратегічний план.

1.3. Методологія дослідження

У розділі 1.1., ми розібралися з тим, що організація має життєві цикли та схожа на живий організм. Діагностика цього живого організму також схоже на діагностування організму медиками і дозволяє більш чітко поставити діагноз для його лікування. Діагноз не приймає неявні припущення, і діагностування бере до уваги тільки факти і докази. Важливо розібратися з ефективністю роботи організації в теперішньому стані перед тим, як переходити до етапу масштабування. Це дозволить зрозуміти, наскільки організація готова до нього [40, 41].

При діагностиці треба оцінити, що працює добре, а що потребує «лікування».

Завдяки діагностуванню можна скорегувати трансформацію організації в необхідний напрямок та досягнути бажаного переходу на наступний етап життєвого циклу. Задачею моделей є:

- визначити базові вхідні дані,
- зробити трансформацію середовища,
- вийти на бажані вихідні дані [42, 43].

Щоб визначити, чи готова організація та її структура до початку масштабування розглянемо теорії організаційних діагностичних моделей. Вони полегшують діагностику організацій та спрощують пошук проблемних точок та ключів до їх вирішення.

Зробимо порівняльний аналіз найпоширеніших у використанні моделей і з якими нюансами вони використовуються.

Моделі організаційної ефективності.

Модель McKinsey 7S розроблена консалтинговою компанією МакКінзі у 1980-х рр. Розгляд організації за їхньою моделлю дозволяє всебічно розглянути організацію. Ця модель поділяє всі елементи організації на «тверді» та «м'які».

«Тверді» - легко оцінити та важко змінити:

1. (Structure) Структура
2. (Strategy) Стратегія
3. (Systems) Система підприємства

«М'які» елементи важче піддаються опису, але їх простіше змінювати та значною мірою визначаються самими співробітниками:

4. (Shared values) Цінності
5. (Style) Стил
6. (Skills) Навики та вміння
7. (Staff) Персонал [44]

Взаємозв'язки між елементами моделі MacKinsey відображено на рис. 1.4.

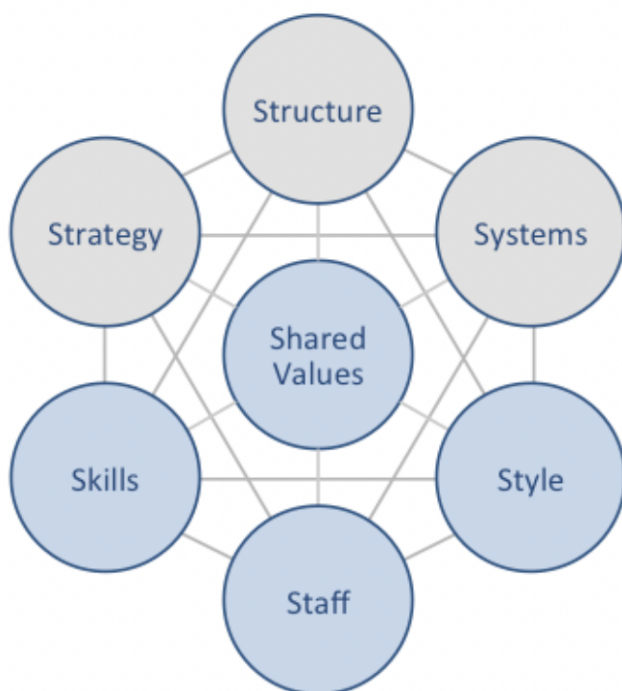


Рисунок 1.4 Модель MacKinsey 7S Джерело: [45]

Основна ідея моделі 7S полягає в тому, що всі елементи пов'язані між собою. Якщо змінюється один елемент, то він міняє і всі інші.

В процесі аналізу організації за цією моделлю, необхідно пройти 5 кроків:

1. Чек-ліст всіх елементів – перевірка всіх 7 елементів на якісну роботу
2. Виявлення протиріч – чи збігаються чи протирічать складові чек-листа елементів між собою
3. Збудувати ідеальну модель – побудувати майбутню ідеальну модель, де б не було протиріч між елементами
4. План трансформації – скласти план трансформації між поточною і ідеальною моделями
5. Впровадження змін – план дій по впровадженню дій

Модель створена для аналізу внутрішніх чинників та не включає зовнішню середу.

А от Weisbord's 6 box model враховує зовнішнє середовище. За нею можна діагностувати організацію для розуміння її продуктивності та функціонування. Модель базується на 6 організаційних областях, в яких треба проводити аналіз:

1. Цілі (purposes)
2. Структура (structure)
3. відносини в команді (relationship)
4. винагороди (rewards)
5. керівництво (leadership)
6. корисні механізми (helpful mechanism) [46].

Всі області вважаються рівнозначними. Важливою різницею є те, що в моделі Вейсборда на організацію ще впливає «зовнішнє середовище».

Модель Вейсборда відображена на рис. 1.5.

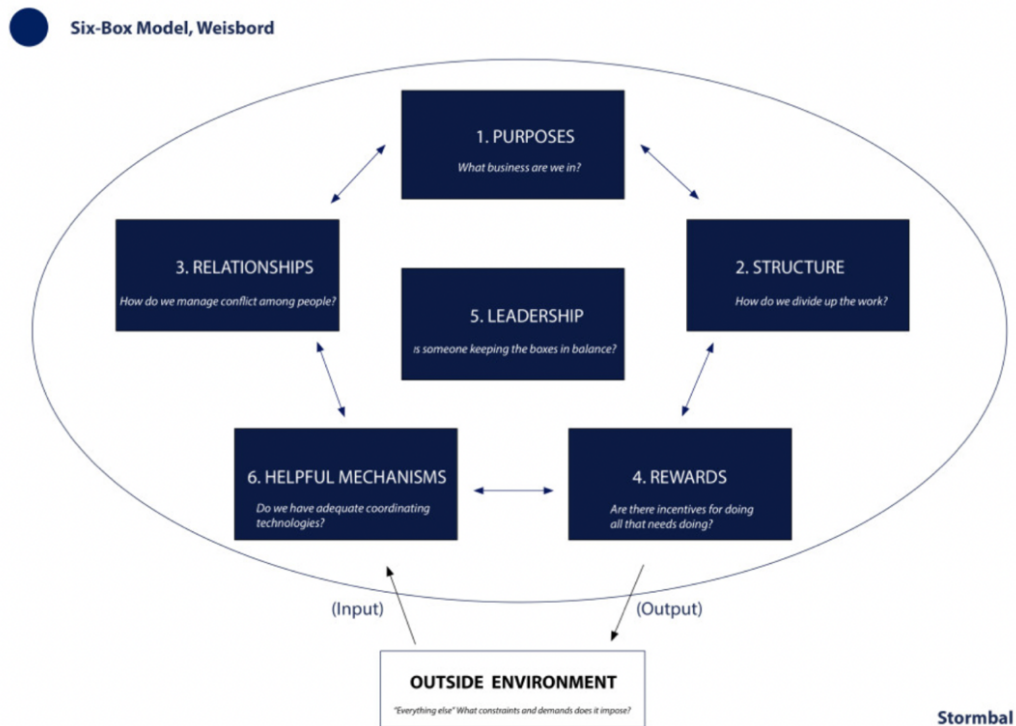


Рисунок 1.5 Модель Weisbord's 6 boxes. Джерело: [47]

Така модель використовується, коли рішення та зміни треба виробити швидко в організаціях з нескладною структурою.

Для великих організацій зі складною організаційною структурою краще використовувати причинно-наслідкову модель В. Берка і Х. Литвина. За їхньою теорією організаційні зміни представляють собою хаос. Як і в попередніх моделях, за нею аналізується сукупність факторів. Ці фактори дають розуміння, як організація може скеровувати цей хаос. Ці фактори можна поділити на трансформаційні та транзакційні [48].

Основним фактором є зовнішнє середовище. Трансформаційні зміни відбуваються у відповідь на зовнішні чинники, а транзакційні впливають на структуру, системи, практику менеджменту і робочий клімат.

Причинно-наслідкові зв'язки моделі Берка-Литвина відображено на рис.1.6.

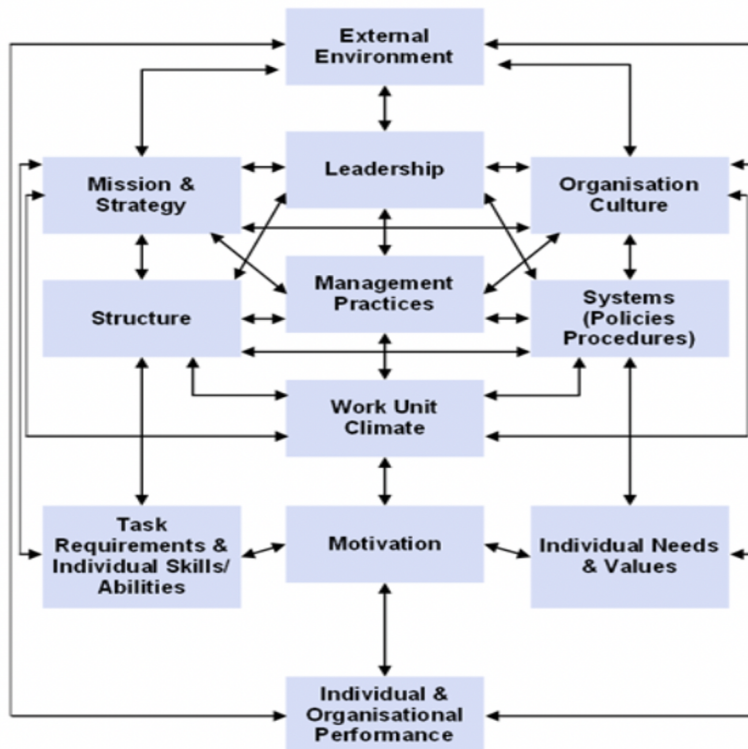


Рисунок 1.6 Причинно-наслідкова модель. Джерело: [49]

Модель складається з 12 елементів. В ній не враховується, що зміни можуть відбутися під впливом внутрішніх факторів.

Ми змогли розібратися, що таке управління організацією та те, що на його ефективність впливає на якісне прийняті рішення менеджерів. Ми зрозуміли, що нам потрібно долучити найактивніших вчителів фізкультури до масштабування організації, що покликана змінити фізкультуру на доступну та цікаву. Українське законодавство дозволяє мати відокремлені підрозділи громадським об'єднанням зі статусом юридичної особи та без.

Нам потрібно провести аналіз організації за життєвим циклом Адізеса, щоб зрозуміти, чи готова вона до масштабування. Також серед найпоширеніших моделей організаційної ефективності потрібно перевірити організацію з середини краще за все скористатися моделлю МакКінзі 7S.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГРОМАДСЬКОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ «РУХ ОЛЕКСАНДРА ПЕДАНА «ДЖУНІОРЗ» ТА ПЕРСПЕКТИВ МАСШТАБУВАННЯ ЇЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Загальна характеристика громадської організації “Рух Олександра Педана “ДжуніорЗ”

Громадська організація “Рух Олександра Педана “ДжуніорЗ” створилася 30.01.2018 р. телеведучим та любителем спорту Олександром Педаном і телепродюсеркою та громадською діячкою Марією Павлічук. Головною метою організації є популяризація здорового та активного способу життя серед школярів.

У своїй роботі Едвард Фрімен «Стратегічний менеджмент: концепція зацікавлених сторін» вводить термін «зацікавлена сторона», також знайомий нам з кальки англійської мови stakeholder – стейкхолдер. Ідея автора полягає в тому, що при роботі організації потрібно враховувати всі зацікавлені сторони – як внутрішні, так і зовнішні, а її фундаментальною метою є задоволення цих інтересів [50].

Стейкхолдери ГО «ДжуніорЗ» поділяються на:

Бенефіціари:

1. Діти-школярі (ядро – 12 р.) – залежні від гаджетів, малорухливі, без визначеного кола рухової активності, без виробленої звички «рухатися».

2. Вчителі фізкультури (25-35 р) – невмотивовані, розгублені, роздратовані, втомлені, активні, в пошуку ідей, готові до змін.

3. Батьки школярів (ядро – 35-45р). Не розуміють сутність руховою активністю дітей, частіше – простіше дати гаджет, самі малорухливі, не вбачають в русі сильної важливості.

Фінансові партнери:

1. Бізнес: корпорації, що дотичні до здорового способу життя, а мають його в КСВ, або мають ЦА спільну з ГО

2. Міжнародні фонди: USAID, Європарламент, UNICEF, ВООЗ, тощо. Яким важливо, щоб ставалися зміни в країні, і ми, як держава, були розвинутішими

3. Місцеве самоврядування, що повинно в першу чергу правильно «обслуговувати» своїх жителів для гармонійного розвитку населеного пункту

4. МОН, Офіс Президента, ММС: задля розвитку окремого напрямку.

Партнери:

1. Міністерства

2. ЗМІ, лідери думок, інфлюенсери.

3. Комітети в ВР

4. Місцеве самоврядування

5. Волонтерські організації

6. Самі вчителі фізкультури

7. Інші освітянські і проактивні ГО та фонди, а зараз і краудфандінгові та фандрейзингові платформи

8. Освітянські ресурси

9. Спортивні федерації України

Всі вони можуть стати партнерами у виконанні мети організації та впливають на якісне поширення практик і методик Організації через масштабування Організації.

Також необхідно звернути увагу на здобутки 4 років роботи організації. Ці основні напрацювання, що дадуть основу для масштабування:

1. Меморандуми про спільні дії щодо розвитку шкільного спорту з ЮНІСЕФ та МОН,

2. Меморандуми з 19 містами України щодо сприяння розвитку рухової активності серед школярів та покращення матеріально-технічної бази.

3. Затверджена нова модельна програма з фізичної культури для 5-6 класів, що дає можливість вибору кожній дитині серед 3-4 видів спорту, а за рік таких варіативних модулів повинно бути 12-16. Також такою програмою повністю скасовуються нормативи, а вчитель повинен виставляти оцінки в рамках покращення власних результатів дитини.

4. Спільнота з понад 3000 активних вчителів фізкультури по всій країні, що зацікавлені в нових навичках та інструментах від Джуніор3.

5. Постійні семінари для вчителів фізкультури щодо нових варіативних модулів, системи навчання

6. Постійні спортивно-масові заходи задля зацікавлення дітей у руховій активності.

7. Постійна адвокаційна діяльність на державному рівні щодо оновлення уроків фізкультури

8. Постійна робота щодо купівлі для шкіл спортивного інвентарю. Протягом 4 років закуплено інвентарю майже на 3 млн. грн.

Місією ГО «Джуніор3» є зробити фізкультуру цікавою та доступною для кожного школяра України. На запит ГО ми отримали лист, де зазначається, що станом на 15.06.21 р. в Україні налічується 4 139 233 школярів, не враховуючи спеціалізовані школи та школи-інтернати [51]. Таку кількість школярів зацікавити фізкультурою не можна з «центру», треба мати людей на місцях, що чітко розуміються на ідеології, цінностях, місії організації та можуть якісно впроваджувати їх в життя. За 4 роки існування ми зрозуміли, що найкращими людьми на таку посаду є самі вчителі фізкультури, яких налічується 22 744 по всій Україні [51]. Зрозуміло, що відразу всі не захочуть пристати до місії та цінностей Джуніор3. Тому потрібно зрозуміти, яким чином буде просуватися масштабування організації за рахунок включення нових вчителів в цей процес.

Основною нашою цільовою аудиторією, а також одним з основних стейкхолдерів роботи Організації ми вважаємо вчителів фізкультури.

Хочемо зазначити, що протягом чотирьохрічної роботи нашої Організації ми спостерігали те, що майже ніхто не концентрується на задоволенні інтересів вчителів фізкультури в інституціях освіти України.

Це спричинило тотальну демотивацію їх, як особистостей, та погіршення їхньої професійної діяльності.

Фіксували такі випадки, що спричиняють апатичність вчителів до своєї роботи. В приватній розмові голова одного з західних міст України чотири роки

тому зізнавався, що гадки не мав, яким чином витратити бюджетні кошти щодо фізичної культури, тому всім закупив баскетбольні м'ячі. Департамент освіти міста-мільйонника відповідав нам, що вчителі фізкультури працюють недостатньо ефективно, адже вже декілька місяців не забирають до свого закладу освіти козли і колоди, що закупив департамент, не поцікавившись, який інвентар їм потрібний. Вчителі одного з південних міст зізнавалися нам, що не отримували на баланс закладу освіти спортивний інвентар від департаменту містка, відколи розпався Радянський Союз.

Це все стало сигналами знецінення предмету, а також інтересів вчителів, що знищило ефективну взаємодію між зацікавленою стороною – вчителями та організацією – місцевою владою.

Тож наша Громадська Організація стикнулася з тим, що потрібно повертати впевненість у власних силах та діях з боку вчителів фізкультури, а також задоволення їхніх інтересів.

Скоріш за все, саме зараз найактуальніший час для введення кардинальних змін у фізичну культуру та впровадження нової методики на місце застарілої системи.

Впродовж роботи над усучасненням уроків фізкультури до нашої спільноти вчителів приєдналося понад 3000 вчителів. Тобто частка, що цікавляться проєктами Джуніор3, становить близько 13%. За Еверетом Роджерсом та його книги «Дифузія інновацій» новатори та ранні послідовники становлять сумарно 16%. Тож маємо людей-новаторів, які постійно гоняться за новинками, і ранніх послідовників, до яких прислуховується члени соціальної спільноти. Отже, задача Організації наразі полягає в тому, що разом із ранніми послідовниками створити перший крок до розвитку Організації та її масштабування. Частина цієї спільноти може стати першочерговою опорою для розвитку та масштабування Організації.

2.2. Аналіз досвіду розвитку осередків громадських організацій

Шкільний спорт неабияк привертає увагу держави світу. Саме через шкільний спорт можна:

1. відразу працювати з усіма дітьми країни
2. навчати їх культурі піклування про власне тіло
3. дати можливість здобути навичку: спорт – частина дорослого життя

В глобальних рекомендаціях ВООЗ щодо фізичної активності для здоров'я у вікової групи 5-17 років сказано: Експериментальні дослідження, в яких було виявлено зв'язок фізичної активності з поліпшенням основних показників стану здоров'я. Задokumentовані переваги для здоров'я включають підвищену фізичну тренуваність (і кардіореспіраторну тренуваність, і м'язову силу), зменшення надмірної ваги, сприятливі оцінки ризику розвитку серцево-судинних і метаболічних захворювань, кращий стан здоров'я кісток і зниження рівня вираженості симптомів депресії [4].

Тож звернімося до світового досвіду, щоб взяти найкращі напрацювання для вироблення дій в українському контексті. Ми опитали декількох людей, що мали досвід життя в шкільному спорті інших країн: Швеції та США.

1. Тамуз Хадер, засновник та перший президент Українська Федерації Флорболу.

«Робота держави складається з того, щоб створити дієву інституцію для розвитку спорту. В Швеції, наприклад, закон про спорт складається з декількох сторінок, на яких написано про те, щоб не заважати створювати спортивні громадські організації для всебічного розвитку спорту в усіх напрямках і для всіх категорій населення. Також важливим фактором розвитку спорту в Швеції є відкритий доступ до бронювання залів в місті із фінансовою підтримкою держави, воно здійснюється через сайт міста, де знаходяться всі зали міста. Будь-яка спортивна громадська організація може забронювати там залу офіційно і прозоро. Фінансова доплата йде по принципу «гроші йдуть за дитиною» та головною задачею держава вважає змалку прищепити кожній дитині любов до

спорту, аби спорт залишився частиною всього життя, тому дається величезний вибір. Шкільний спорт тримається в першу чергу на ГО, що створюють спортсмени-любителі. Часто це просто батьки школярів. Якщо твоє ГО займається дітьми, тобі дається оплата за кожну дитину, а також ти маєш право першої черги на всі зали, зала також оплачується за рахунок країни. Підтримуються в такому вигляді в першу чергу – командні види спорту. Одне з ГО, що займалося грою у флорбол 10-15 років тому на зимових канікулах створило «Шкільний флорбольний чемпіонат». Він охоплював всі вікові категорії дітей. На нього почали з'їзжатися шкільні команди з усієї країни. Згодом цю ідею запозичили ГО шкільного спорту з інших видів спорту. Таким чином такі заходи сприяють ще більшій мотивації дітей до постійних тренувань» [52].

В посібнику «Флорбол. Модель розвитку» Емілія Перссона та Йокі Боот описується модель розвитку гравця. З 6 до 9 років дитина грає заради задоволення від рухливих ігор, з 9 до 12 років діти вчаться тренуватися, з 12 до 16 років вони повинні навчитися тренуватися заради ліпших результатів. А з 16 років на думку авторів вони поділяються на гравців можна спонукати до гри перемогою, та тих гравців, що продовжать грати, щоб почуватися добре [53].

Також взяли інтерв'ю щодо формату існування шкільних ліг в США, який гарно розпіарений в американських фільмах та серіалах для підлітків. Першим опитали українського баскетболіста, що довгий час прожив у США, граючи в NBA – Станіслав Медведенко: «Команді види спорту вважаються пріоритетним для американських шкіл, адже вони добре соціалізують дітей. В рамках школи дитина може обрати вид спорту собі до вподоби в рамках шкільних гуртків та секцій. Історично кожна школа спеціалізується на своєму виді спорту завдяки тому, що вчитель фізкультури сильний в певних видах спорту. При побудові школи сильно враховуються саме будівництво спортивних майданчиків з цих видів спорту. Загальний бал учня/учениці буде вищим, якщо він/вона брали участь в спортивних гуртках школи. Тренерами в гуртках можуть бути, як вчителі фізкультури, так і тренери. Кожне місто має свій календарний графік

шкільних ліг – вони вибудовуються самими вчителями фізкультури. Кожен вид спорту має свою лігу. Щоб вийти у play-off, команди повинні взяти участь у певному мінімуму міжшкільних змагань. Кубки дають тільки в play-off. І тільки фіналісти міст грають вже в загально штатських змаганнях, відстоюючи честь міста. У вихідні дні школи повністю віддані під спортивні змагання, кожен вчитель відкриває збір заявок на змагання з того виду спорту, до якого пристосовані зали школи, формує список команд з поданих заявок. Глядачі скрізь є - обов'язково. В нашій країні в школах з цим проблема, адже, якщо поглянути на Америку, то в них у кожному залі батьки приходять вболівати за своїх дітей на кожне змагання, як і чирлідери (групи підтримки) є обов'язковим атрибутом кожного змагання» [54].

Також своїм власним досвідом поділилась Олена Вузька, випускниця програми FLEX, що навчалась у школі Conestoga Jr./Sr. High School (жила штат Небраска, м. Plattsmouth). По її приблизним підрахункам у шкільних командах задіяно близько 60% підлітків школи, решта 40% обирають своїм напрямком – клуби з науки. Чому на її думку складається, вона розповіла таке: «Університети дають стипендії для тих, хто готовий грати за універтетську команду. На шкільні матчі ходять рекрутери і відбирають цікавих гравців для стипендій – безкоштовне навчання. Тому всі команди хочуть відповідати високому рівню Шкільна команда це в першу чергу спільнота, що приносить соціалізацію та комунікативні навички.

В США існує культура ходити на шкільні і студентські матчі. Дуже часто ходила сім'я, в якій я жила, повболівати за мене і мою команду. Вони підтримують також свою команду і грошима, наприклад, купуючи мерч. Квитки на матчі будь-якого гатунку також продають за гроші. Наприклад, на змагання, що проходили в нашій школі квиток коштував 5\$, а абонемент на весь навчальний рік – 40\$. Це маленькі гроші, але людям приємно відчувати себе меценатом своєї шкільної команди. Гроші витрачаються на закупку інвентарю, форму, тощо. Звичайно їх не вистачає, і частину оплачує сама школа.»

Як будується підготовчий процес?

«Команди грають в позакласний час тричі на тиждень по 2-3 години. Вчителі виступають тренерами в цих командах. Це не завжди вчителі фізкультури. Наприклад, я була учасницею шкільної команди з баскетболу. Баскетбол викладав нам вчитель права. Це дуже круто, адже це й ще тимблдінг з вчителем, у вас є спільні теми на побалакати, встановлюється більш довірливий конект між учнями і вчителями. Також старшокласники навчають молодші класи – це відбувається в рамках табору. 1 дитина задіяна в середньому в 3 позакласних клубах і командах, але не всі спортивні. Зазвичай спортивних – не більше 1-2.»

Навіщо дітям вступати в команду?

«Підвищується соціальний статус в школі – чим більше ти чимось ти займаєшся, тим прикольніше до тебе ставляться однолітки. Також дуже круто ти відчуваєш себе по приїзді після якогось змагання. Команді – влаштовують цілі ралі. Вся школа вишиковується в коридор пошани до спортивної зали, урочисто оголошують приїзд команди «А зараз вийде наша команда з баскетболу!» – всі аплодують... Дуже класне відчуття!»

Яким чином визначають міжшкільні змагання?

«Весь штат розділений на райони, райони розділені на дистрикти, школи змагалися за дистриктами, тому що вони схожі за силою і досвідом. Тому відстані між школами недалекі. Влаштований календарний план по сезонах баскетбольні, футбольні, чирлідінг – кожен триває 1 місяць на підготовку, 1 місяць – на змагання. 2 місяці – триває сам сезон. Кожен тиждень відбувається якесь змагання – наприклад, кожен четвер. Така форма влаштована тому, що частина дітей задіяна відразу в декількох командах і не змогла б поєднати підготовку до різних ліг. Кожне змагання має свій невеликий внесок – 20-40\$, але на міжшкільних чемпіонатах нагород нема, найбільше, що я пам'ятаю блакитна стрічка. Твій головний стимул – пошана в школі та емоції від перемоги або гри. За сезон приймаюча сторона - школа приймає 2-3 рази. Коли команда приїжджає в школу, школу закривають, продає квитки, відбувається чемпіонат – це ціла видовищна подія для містечка. Всі чемпіонати мають відеозапис та разом

зі статистикою підтягуються на спільний ресурс шкільних ліг дистриктам. Всі тренера обов'язково туди заходять переглянути статистику. Також готуються до змагань, переглядаючи відеозапис разом із учнями- виробляють стратегію гри із супротивником»

Яка участь школи у шкільних лігах?

«В нашій школі була окрема людина, що відповідав за всі команди в школі, задіяна для того, щоб перевіряти, що з формою, м'ячами, слідкувати, чи проходять тренування, чи нормальний конект тренер-діти...Оплата тренеру за тренування від дітей нема. За позакласні гуртки щось доплачують трохи від школи, решта це волонтерська діяльність. Команду утримує школа. Додаткові нафандрейзені гроші від продажу лимонаду, печива під час змагань, продаж квитків та мерчу покривають далеко не все. Окремого ГО шкільна команда не має, бо ком'юніті сама отримує інституцію» [55].

Також своїм досвідом поділилася Соня Рашкован, що навчається в випускному класі Walt Whitman high school у районі Montgomery, County, Maryland, поділилася своїми спостереженнями.

“Спорт для американців – частина повсякденного життя. В молодшій школі кожен американець пробує усі види спорту, може зупинитися на якомусь, змінювати та доповнювати – і ніхто з цьго не переживає.

В молодшій школі існують шкільні ліги «Recreation of sport» - вони існують з кожного виду. Перші 5 років школи діти грають в межах таких ліг.

З 7 класу починаються шкільні команди більш серйозного гатунку – діти починають розуміти, як працює система та динаміка спорту.

В старшій школі (9-12 класи) шкільні ліги – це основна частина шкільного процесу, яка захоплює соціо-культурний розвиток дітей. В моїй школі існує понад 40 видів спорту.

Є 2 рівня команд: 9-10 класи – любителі; 11-12 класи – напівпрофесіонали. Але деякі особливо здібні діти потрапляють в другий рівень команд і в 9, і в 10 класі.

Тренування проходять щоденно після школи, далі ігри в межах школи, плейофф в межах району, міста, штату, далі не заходили.

Якщо команда вибула з ліги досить рано, то учасники команди можуть приєднати до так званих Travel team – це команди, які всі вихідні грають на виїздах в інших містах, з іншими командами.

В школі за весь спортивний напрямок відповідає окрема людина - Athletics Coordinator. Він керує зайнятістю стадіонів, перевіряє підготовку команд та спортивно-масових свят, відповідає за наявність та зберігання спортивного інвентарю та форми команд. Тренерами команд найчастіше стають вчителі школи, і це не завжди вчителі фізкультури та спорту, можуть бути і інших спеціальностей.

Шкільний спорт – це найчастіше об'єднання школи навколо спортивно-масового івенту. Щоп'ятниці ми маємо у власній школі шкільну лігу з якогось виду спорту. Цієї осені це футбол, зимою – баскетбол, навесні – лакрос. На кожен гру обирається своя тематика, наприклад, ковбої. І все свято ідейно наповнено ковбойським стилем. З усіх 2000 дітей школи в заході в якості організаторів, учасників, вболівальників задіяно приблизно 1000, які приходять зі своїми батьками. Вхід на матч платний, зазвичай це невеликі гроші – приблизно \$5. Люди залюбки платять ці гроші, адже таким чином вони підтримують свою команду. Хоча це тільки частково покриває витрати, основну частину бере на себе сама школа.

Кожне об'єднання дітей школи відповідає за окрему частину організації:

- Шкільне самоврядування – за організацію івенту
- Група підтримки, Пампс, символ школи – ростова фігура, що заводить публіку в перервах – за створення атмосфери підтримки власних команд
- Гурток маршевих барабанів грають гімн та відбивають кожен гол – за культурне насичення івенту
- Food track – за організацію їжі під час івенту (цією частиною в нас займаються батьки, але це не в усіх школах так).

Спортивна стипендія – дуже важлива складова шкільного спорту. Моїй подружці, що грає в хокей на траві, в 12 класі вже прийшло запрошення від ВНЗ на безкоштовне навчання за рахунок спортивної стипендії. Вона заздалегідь знала, що батьки не зможуть оплачувати престижний ВНЗ, тому сконцентрувала своє позашкільне навчання на освоєнні цього виду спорту та розсилала відео трансляцій своїх ігор в ВНЗ з 8 класу. Рекрутери ВНЗ не мають право спілкуватися зі школярами ніяким чином до липня перед останнім класом. Тому вони не відповідали на повідомлення і листи, але як тільки подруга перейшла в 10 клас відразу прислали запрошення на безкоштовне навчання в рамках спортивної стипендії” [61].

Як бачимо, шкільний спорт відіграє неабияку ролі в житті дітей у Швеції та США, та уряди цих країн всіляко заохочують та мотивують до підтримки запалу у дітях, їхніх батьках, вчителів фізкультури. Надається перевага командним видам спорту для кращої соціалізації та залучення більшого кола дітей. Це справжня шкільна культура.

Для ефективного масштабування організації ознайомимося з якісними практиками масштабування Громадських організацій освітнього та спортивного напрямку в Україні.

Обрали декілька ГО, що вже поширили свою діяльність на більшу територію України, створила анкету та опитала людей безпосередньо виконуючими функцію масштабування.

I. Тамуз Хадер, засновник та перший президент Українська Федерації Флорболу. Створив, як громадську спілку, за типовою формою федерацій у Швеції, адже прожив там більшу частину життя.

«Принцип побудови Федерацій у Швеції дуже простий: Федерація створюється, як спілка, що включає в себе спортивні клуби з цього виду спорту – громадські організації. Клуби платять внески для проведення якісних національних подій. В свою чергу Національні Федерації входять в міжнародні федерації, які проводять міжнародні турніри. Всім клубам ясно: чим більше в тебе учасників клубу, тим більше клуб отримає доходу на свою статутну

діяльність. Таким чином клуби природньо дуже добре розвиваються у Швеції, бо мають відкриту та зрозумілу для всіх форму. Від початку створення Федерації флорболу ми приєднали до спілки 43 клуби по всій країні, ефективно проводимо національні змагання, наші команди-переможці виїжджають змагатися на міжнародний рівень. Але в Україні, на жаль, не пророблена добре інституція щодо розвитку спортивних клубів: більшість спортивних залів (а це саме шкільний фонд) стоять пустими, адже гроші від оренди залу іде не в бюджет школи, а в районний/міський бюджет, тому директорам просто не вигідно мати зайвий клопіт з орендодавцями, їм краще фіктивно забити розклад тренувань у залі. Тому наші клуби зазвичай створюються або вчителями фізкультури, що мають безпосередній доступ до шкільних спортивних залів, або християнськими організаціями. Також ми ведемо з кожним потенційним членом роз'яснювальну роботу щодо створення громадської організації, адже більшість тренерів не вміють створювати та вести таку юридичну форму» [56].

П. Ксенія Дремлюженко, керівниця напрямку поширення центрального офісу «Пласт»

«В 90-х роках відразу почали створюватися осередки Пласту скрізь по Україні. Існують й досі осередки, що були створені 20-25 років тому – вони мають різні назви, але центральний офіс намагається всіх поєднати під однією назвою.

Пласт прийшов до рішення масштабуватися в 2012 р. Осередки починаються з гуртків, коли гурток має 5 дійсних членів Пласту і 40 дітей, мають домовку (договір – оренда), вони можуть створити ініціативну Групу, що потім може перерости у Станицю. Наразі по всій території України нараховується 153. Такі осередки підпорядковуються Окрузі – обласний формат підпорядкування. Вищим керівним органом Округи є Окружний пластовий з'їзд, він має певну кількість членів, обираються кворумом. Вони мають визначити, де реєструється Округа, цілі Округи, хто головує, план діяльності Округи на рік. Округа в свою чергу може входити в Край – регіон, вони підпорядковуються центральному офісу» [57].

ОСЕРЕДОК РІВНЯ 3, ІНІЦІАТИВНА ГРУПА
 ОСЕРЕДОК РІВНЯ 2, БАЗОВА СТАНИЦЯ
 ОСЕРЕДОК РІВНЯ 1, СТАЛА СТАНИЦЯ
 ОКРУГА [58]

ІІІ. Андрій Боляк, президент Федерації чирлідінгу та чирспорту України

«Федерація чирлідінгу та чирспорту України існує з 2011 р. За ці роки створено 17 підрозділів, які разом налічує 3600 дітей. Відокремлені підрозділи створені в межах Статуту без відкриття юридичної особи. Підрозділи за внутрішніми процедурами мають право організовувати внутрішні події підрозділу в будь-якій кількості та зобов'язані провести щорічно 1 чемпіонат і 1 кубок області, що є відбірковими обласними подіями для участі у чемпіонаті і кубку України. Членами підрозділів є батьки дітей, що навчаються у секціях на місцях. Щорічно кожен член повинен зробити членські внески: 100 грн – на статутну діяльність федерації, 100 грн – для статутної діяльності підрозділу» [59].

Отже ми бачимо що існує декілька способів масштабуватися: громадська спілка із громадськими організаціями, громадська організація з відокремленими підрозділами. Але в трьох випадках на місцях це створюють люди, безпосередньо задіяні в процесах організації, що знають місію, цінності та візію. В нашому випадку такими найвіданнішими особами ДжуніорЗ є вчителі фізкультури.

2.3. Аналіз управління розвитком ГО «Рух Олександра Педана

«ДжуніорЗ»

Як ми дізналися раніше на ефективне управління організації впливає низка чинників. Один з них – стадія життєвого циклу організації. Для цього скористаємося моделю Іцхака Адізеса та перевіримо, на якій стадії знаходиться ГО «ДжуніорЗ».

Організація йшла шляхом задоволення зацікавленості стейкхолдерів: спонсорів, цільових груп - дітей та вчителів. Ми пробували налаштувати роботу так, щоб в межах форм конкурсів і івентів давати нові форми та інструменти щодо викладання уроків фізкультури. Такими прикладами стали:

1. Конкурс Fun up зарядок, де ми розігрували спортивний інвентар для шкіл за нові музикальні розминки. У такому конкурсу вчителі змогли наочно спостерігати, як підвищується у дітей зацікавленість у розминці завдяки музичному супроводу.

2. Дитячі марафони, де вчителі змогли побачити, як нові види спорту мотивують дітей займатися руховою активністю.

На жаль, в таких формах відсутня послідовна робота зі школами для розвитку шкільного спорту та створення інститутів. Школи можуть змінюватися від конкурсу до конкурсу. Наші перетини зі школами хаотичні та не носять системний характер.

Тому за методологією життєвого циклу організації І. Адізеса ми переживаємо стадію «Дитинство»:

1. в організації нема чіткої структури – всі займаються всім.
2. повноваження перекидаються з одного на іншого
3. легко змінюється відповідальний - відповідальність поділена між усіма
4. у порівнянні з обсягом роботи організація має невеликий бюджет і неринковий рівень зарплат.

5. відсутня система прийому на роботу через що роботою займаються або у вільний час спеціалісти-волонтери, або низько кваліфіковані новачки ринку, щоб набратися досвіду.

6. основний акцент робиться на задоволенні потреб ЦА та на досягненні показників, що вимагають фінансові партнери, що мають свої цілі при фінансуванні проєктів.

7. Частково рішення приймаються швидко, щоб задовольнити потреби стейкхолдерів.

В той же час ми проробили колосальну роботу по створенню сприятливих умов для розвитку системної роботи:

1. затверджена нова модельна програма з фізичної культури для 5-6 класів, що дає вибір кожній дитині з 3-4 видів спорту на кожному уроці

2. підготовлено підґрунтя для створення шкільних команд – завдяки конкурсу «Батл шкіл JuniorZ», де змагалися не класи, а саме створені шкільні команди із зацікавлених дітей певним видом спорту.

3. база «тепліх» вчителів фізкультури із наявним спортивним інвентарем

Саме ці компоненти дають нам зробити крок у наступну стадію – «Давай-давай», де дуже важливо навчитися делегувати повноваження та налагодити гарну організаційну структуру.

Ми провели дизайн-мислення: опитували цільову аудиторію (з бази «тепліх» вчителів фізкультури) щодо їхньої зацікавленості в масштабуванні організації і розуміння своєї особи в рамках цього масштабування.

Провели телефонне опитування 3 вчителів фізкультури – активних учасників багатьох проєктів ДжуніорЗ з різних областей та населених пунктів за кількістю жителів:

1. Михайло Дьорка, вчитель фізкультури з м. Мукачево (Закарпатська область)

2. Інна Труфкакі, вчитель фізкультури з Красносільська ОТГ (Одеська область)

3. Сергій Лавров, вчитель фізкультури з Кропивницького (Кіровоградська область)

Такі інтерв'ю змогли показати, зацікавленість вчителів у більш тісній співпраці з ГО «ДжуніорЗ». Створили спільну карту емпатії вчителів фізкультури. На базі інтерв'ю було створено карту емпатії, в якій узагальнено зацікавлення, болі, перемоги цільової аудиторії (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Карта емпатії вчителів фізкультури

<p>Боїться</p> <p>Не все досконально знає: нові методики та нові види спорту;</p> <p>Не всі знайомі вчителі фізкультури його розуміють і готові змінюватися</p> <p>Без нових затверджених програм від МОН далеко не зайдеш, нова програма для 5-6 класів з вибором видів спорту – не заїде</p> <p>Збирати кошти у батьків на поїздки на змагання, медалі</p> <p>Повністю брати на себе відповідальність за ведення підрозділу</p>	<p>Любить</p> <p>Розвивати район/місто,</p> <p>Нести нове іншим вчителям – організовувати семінари/вебінари, ділитися своїми напрацюваннями</p> <p>Коли горять очі в дітей</p> <p>Проводити матчі</p> <p>Вести переговори з місцевою владою, якщо відчуває позаду ГО</p> <p>Залучати батьків до шкільних подій</p> <p>Знаходиться серед однодумців – в Джуніор3 вбачає статусність і силу спільноти</p>
<p>Бачить</p> <p>Що міг би сильно поліпшити зацікавленість своїх учнів, якби був новий інвентар</p>	<p>Чує</p> <p>Він/вона нестандартний вчитель: але іноді, що це добре, в інших випадках, що це відхід від системи – незручність</p> <p>Вдячність від батьків, що залучили їхніх дітей до рухової активності</p>
<p>Pain</p> <p>нема інвентарю, неповна довіра серед більшості спільноти, недосконале знання методик та нових видів спорту</p>	<p>Gain</p> <p>сила спільноти однодумців, захопленість предметом від дітей, довіра від батьків</p>

Джерело: складено авторкою.

Хто в вашій цільовій аудиторії?

Активні вчителі фізкультури, які шукають нових підходів до своїх учнів, намагається здобути нові навички та знання. Переважна більшість 25-50 років без більш чіткої центровки по віку.

Що вони шукають?

Сила спільноти однодумців, захопленість предметом від дітей, довіра від батьків.

Яких змін в поведінці ми очікуємо в результаті нашого проєкту?

Організовані маленькі спільноти на місцях, що готові

- розвивати район/місто в межах своєї галузі.

- організувати навчання щодо підвищення знань своєї спільноти
- робити спільні дії задля створення спільного календарного графіку міжшкільних змагань задля підвищення зацікавлення учнів/учениць
- відстоювати права та зацікавлювати місцеву владу в межах своєї галузі
- зацікавлювати батьків щодо капіталовкладень в мотивацію дітей до рухової активності в шкільному спорті – виїзні змагання, медалі, тощо.

За яких умов вони змінять свою поведінку?

За умови підтримки та навчання з боку ДжуніорЗ:

- навчання
- адвокаційна діяльність
- підтримка в переговорах з владою на всіх рівнях

Роблячи висновок з попередніх 2 підрозділів, маємо розуміння, що вчителів фізкультури потрібно поступово вести до готовності сати мудрих керівником відокремленого підрозділу або його членом. Тому найкращим варіантом для масштабування може стати приклад «Пласту» із 3 організаційними рівнями. Чи може та готова до цього сама ГО «ДжуніорЗ»?

2.4. Аналіз Статуту та стратегічних задач ГО «Рух Олександра Педана «ДжуніорЗ»

Зробимо аналіз Статуту організації, аби зрозуміти, наскільки він адаптований до масштабування та створення відокремлених підрозділів.

Структура Громадської Організації «Рух Олександра Педана «ДжуніорЗ»: вищим керівним органом Організації є Загальні збори, що складаються з членів Організації. Кожний член Організації має один голос. До виключної компетенції Загальних зборів належить вирішення наступних питань: Визначення основних напрямків діяльності Організації, затвердження її планів та звітів про їх виконання; Внесення і затвердження змін до установчих документів Організації, відомостей про Організацію; Обрання Правління Організації та Лідера. **Правління Організації** є керівним органом Організації на період між

Загальними зборами, обирається терміном на 4 роки та виконує функції з управління його поточною, організаційною діяльністю; Правління підзвітне Загальним зборам і організовує виконання їх рішень. Головою Правління є Лідер [60].

Організація може мати відокремлені підрозділи, які не є юридичними особами та утворюються за рішенням Загальних зборів Організації або засіданням Правління Організації. Реалізують статутні мету та завдання Організації у межах території та дають можливість масштабувати практики та методики, напрацьовані Організацією.

Розглянемо стратегічний план організації та цілі, які команда хоче досягнути за наступні 10 років.

МІСІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Робимо фізичну культуру доступною та цікавою для дітей

ОСНОВНІ ЦІННОСТІ

!Доступність кожної дитини до занять фізичною активністю

!Зацікавленість кожної дитини заняттями фізичною активністю

ПРИНЦИПИ:

1. З думкою про майбутнє
2. Свідоме ставлення до свого тіла
3. Гендерна рівність
4. Свобода вибору
5. Взаємоповага
6. Переможець - кожен
7. Заради команди та дружби

ВІЗІЯ

В межах стратегічного плану команда організації бачить себе таким чином:

JuniorZ через 10 років

Клубна система і спортивні секції при школах із річним циклом (календар) постійно повторюваних зрозумілих спортивно-масових свят

Івенти і кемпи влітку для учнів, студентів, вчителів, аби закрити 12-місячний цикл у році.

Для всіх ЦА зрозумілий меседж: фізкультура - можливість соціалізуватися. (в головах у батьків: фізкультура прирівняна до математики, так як це теж дуже важливий предмет)

Створено УНІВЕРСАЛЬНА СИСТЕМА КОНТРОЛЮ КОМУНІКАЦІЙ: бенефіціари – діти. Діти повинні відповідати на питання, що їм цікаво і чи дійсно доступно. ЗАЛУЧИТИ БАТЬКІВ ДО ПРОЦЕСУ НАВЧАННЯ ДІТЕЙ.

Налаштована колаборація із МОН+МОЗ+ММС +МСП

ВІЗІЯ

За 3 роки: JuniorZ - для вчителів фізкультури і учнів - зрозумілий, доступний, цікавий формат для проведення часу у рухових активностях.

Програмні цілі:

1. Реформа уроку “фізична культура на рівні міністерства освіти
2. Реформа на рівні шкіл уроків “фізична культура” - розробка мотиваційних інструментів для занять новою фізкультурою.
3. Напрямок онлайн та офлайн заходів, направлених на популяризацію та мотивацію дітей до занять фізичною активністю
4. Розробка ефективну систему зворотнього зв'язку: опитування дітей з фактором мотивації відповідати з можливістю бачити дітям, що їхні відповіді впливають на реальність. (система реальних змін) (як в форматі петицій)

Інфраструктурні цілі:

1. Створення осередків ДжуніорЗ на місцях (місто, область), що включатимуть школи та взаємодіятимуть з місцевою владою.

Ресурси:

1. створення організаційної структури Організації - фандрейзингового відділу, HR, PR, фінанси.
2. Пошук грошей для адміністративної та проектної діяльності

Операційний план включає:

- Адміністративну діяльність задля організаційного розвитку: забезпечення сталого організаційного розвитку ДжуніорЗ. Забезпечення суті діяльності та реалізація місії (HRPR, фандрейзинг та фінансове планування);
- Проектна діяльність: реалізація наукового Експерименту, Освітній центр - онлайн курси з підвищення кваліфікації вчителів, Проекти направлені на заохочення до руху дітей та популяризацію бренду та цінностей ДжуніорЗ, шкільні ліги JuniorZ Games - довготривалий проєкт, направлений на переосмислення спортивного життя в середині школи. Поступове створення в школі шкільних спортивних клубів із командами різної направленості, що беруть участь у шкільних, районних, міських та всеукраїнських подіях JuniorZ, табір ДжуніорЗ;
- Супровідна діяльність із забезпечення реалізації місії організації: адвокаційні кампанії, соціальне підприємництво, комунікація з місцевою владою, методичне забезпечення, отримання зворотнього зв'язку, створення осередків ДжуніорЗ.

Таким чином ми бачимо, що організація готова статутно до масштабування, та необхідно створити спеціальні документи – Політики, організаційні рівні, положення, щоб при масштабуванні не втратити якісні напрацювання.

Та чи готова організація з нинішньої організаційною структурою ефективно масштабуватися?

2.5 Аналіз поточного стану організаційної ефективності ГО «ДжуніорЗ»

За для створення організаційної структури, що буде готова взяти на себе масштабування - проаналізуємо діяльність організацію за моделлю MacKinsey 7S, що аналізує внутрішню організаційну ефективність організацій [61].

ДІЯ 1. Чек-ліст елементів; ДІЯ 2. Виявлення протиріч.

Розпочнемо аналіз організації «ДжуніорЗ» за всіма складниками, склавши умовний чек-лист (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Чек-лист організації «Джуніор3» за моделлю MacKinsey

Елементи 7S	Опис елемента	Протиріччя
Система цінностей	Зробити фізкультуру доступною Зробити фізкультури цікавою Корпоративна культура в організації демократична, кожен може висловити свою думку з розумінням, що його почують. Також організація націлена на розвиток людей, це приваблює новачків, які хочуть здобути знання та досвід. Цінності співпадають з Корпоративною культурою, адже кожен в організації може обрати новий напрямок за зацікавленістю у подальшому розвитку та своїй реалізації.	Протиріччя із сумою навичок
Стратегія	Зробити фізкультуру доступною та цікавою для кожного школяра України. Ціль організації: перебувати систему шкільного спорту, виробити нову інституцію. Наші задачі щодо реалізації цілі: створити розгалужену мережу шкіл Джуніор3, які будуть розділяти наші цінності та реалізовувати нашу місію. Як ми працюємо з ключовими тенденціями змін середовища: зачасту ми задаємо тон цих змін в межах уроків фізкультури. Щодо змін, пов'язаних з COVID-19 пристосувалися до нових реалій та перейшли в більшості проєктів на онлайн-роботу.	Нема
Структура	Підрозділи: Правління, відділ project-manager, бухгалтер Підпорядкування лінійне. Склад команди – в більшості новачки. Взаємодія між підрозділами: кожна ланка відповідає за свої функціональні обов'язки, є спроба налагодити постійну зустрічі із плануванням на початку тижня та звітуванням та аналізом наприкінці тижня. Спроба контролювати конфлікти через обговорення їхніх деталей.	Працює недостатньо ефективно реалізує та відповідає досягненню стратегії

Продовження таблиці 2.2

Структура	<p>Координація: задачі та звітність фіксується в google-chat за задачними каналами (проект, фінанси, сайт, ідеї, тощо)</p> <p>Раз на півріччя проводять внутрішні звіти результатів організації, раз на рік проводиться тимбілдінг, наприкінці великих заходів проводиться рефлексія, проводяться неформальні вечери та обіди за необхідності.</p> <p>Рішення приймаються централізовано, такий тип допомагає процесу роботи відділів.</p> <p>Пріоритети відділів:</p> <p>Правління: виконання стратегічного та операційного плану, фандрейзинг, створення проектів</p> <p>Project-management: реалізація проектів</p> <p>Бухгалтер: ведення бухгалтерії</p>	
Система управління	<p>Система контролю:</p> <ul style="list-style-type: none"> - створено фінансовий бюджет компанії та ведеться облік за його виконанням - проводяться тренінги та фасилітаційні сесії - створено базу даних ЦА, партнерів, фінансових партнерів - спроба створення єдиної комунікаційної кампанії <p>Контроль ведеться хаотично і безсистемно.</p>	Додати політики і процедури для більш чіткого виконання стратегії
Стиль взаємовідносин в середині організації	<p>Стиль демократичний</p> <p>Стиль неефективний, адже кожен взаємодіє тоді, коли йому комфортно. Через расхлябаність страждають самі працівники, адже рухаються ривками в процесі виконання задач, та страждають відчуттям провини.</p>	Підтягнути ефективність роботи в межах взаємовідносин - зробити більш чіткішими
Стиль взаємовідносин в середині організації	<p>Співробітники працюють в атмосфері внутрішньої кооперації</p> <p>Групи мають номінальний характер</p>	-
Склад працівників	<p>Керівник</p> <p>Виконавчий директор</p> <p>2 project-manager</p> <p>Бухгалтер</p> <p>Волонтер- digital-manager</p>	

Продовження таблиці 2.2

Склад працівників	Часткова зайнятість -волонтер-піарник Волонтер – HR-спеціаліст Відсутній – фандрейзер, менеджер з моніторингу та оцінку. Основний відділ реалізації – це студенти, що набираються знань в межах реалізації проєктів.	Оновити команди, виходячи з нової структури
Сума навичок	Сильні навички – комунікативні Слабковиражені – управлінські Майже відсутні – фандрейзингові В контролі та оцінці організації та навичок йдемо курсом самоаналізу ІСАР «Єднання».	Навички повинні стати більш професійнішими і спеціалізованішими

Джерело: складено авторкою.

Елементи моделі протирічать один одному та вимагають перебудови мікросередовища організації. Це насамперед стосується структури та працівників задля ефективного виконання стратегії ГО «Джуніор3»

Тож ми проаналізували організацію за моделлю МакКінзі 7S та побачили, які протиріччя є в середині компанії. Продовжити працювати за моделлю МакКінзі щодо ідеальної моделі пропонуємо у наступному розділі.

У 2 розділі ми проаналізували багато факторів, що впливають на вироблення плану щодо управління розвитком осередків, та можемо викоремити наступні виклики, що стають перед масштабуванням:

1. шкільний спорт, що долучає та мотивує дітей до занять фізичною активністю має на постійній основі спортивно-масові свята
2. Керівниками відокремлених підрозділів ліпше за все ставити людей, що беруть безпосередню участь в реалізації операційного плану ГО.
3. Вчителі фізкультури змогли б стати гарними керівниками, але їм треба поступове входження в проєкт через те, що наразі вони не готові зайняти керівні посади.
4. Перебудова організаційної структури дасть можливість ліпше пристосувати організацію для майбутнього масштабування.
5. Створення єдиної корпоративної культури, що буде об'єднувати різні підрозділи спільними цілями.

РОЗДІЛ 3.

МАСШТАБУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ГО «РУХ ОЛЕКСАНДРА ПЕДАНА ШЛЯХОМ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСЕРЕДКІВ

3.1. Розробка плану створення осередків ГО «Рух Олександра Педана «Джуніор3»

Зважаючи на виклики та на базі отриманої інформації: створено ідею щодо масштабування організації.

Аби створити ефективно діючий відокремлений підрозділ звернімося до досвіду Пласту, який ми визначили як більш за все адаптивний до вимог, що висувають перед ГО «Джуніор3» зовнішні виклики.

Пласт має 3 організаційні рівні розвитку осередків та починається з ініціативної групи.

ОСЕРЕДОК РІВНЯ 3, ІНІЦІАТИВНА ГРУПА
ОСЕРЕДОК РІВНЯ 2, БАЗОВА СТАНИЦЯ
ОСЕРЕДОК РІВНЯ 1, СТАЛА СТАНИЦЯ
ОКРУГА [58]

У випадку Джуніор3 осередки не зможуть якісно розповсюджувати засади цікавої і доступної фізкультури без дружніх до ГО закладів освіти. Тож наша ініціативна група повинна складатися з 2 представників одного закладу освіти, що безпосередньо впливають на якісне впровадження всіх необхідних компонентів на уроках фізкультури – керівник закладу освіти та вчитель фізичної культури. Отже для них потрібно створити певний статус «Школа Джуніор3», в межах яких може співдіяти ГО «Джуніор3» та заклад освіти, де ГО надасть методичну підтримку щодо уроків нового формату із спортивно-масовими святами в межах закладу освіти, а заклад освіти почне впроваджувати в дію.

Базовим рівнем розвитку осередків може стати «Школи ДжуніорЗ», що співіснують в межах свого району/міста та створюють спортивно-масові свята з певних видів спорту в межах міста/району, а ГО «ДжуніорЗ» надає методико-консультаційний супровід.

На сталому рівні заклади освіти, що співдіють в регіоні, а також постійне навчання вчителів, дадуть їм готовність створити в області відокремлений підрозділ та просувати цінності та місію ГО, збільшуючи кількість закладів освіти, що долучені до ГО «ДжуніорЗ».

Пропонуємо назвати ці рівні розвитку осередків через етапи, що буде проходити заклад освіти – «Школа JuniorZ» ближче до спортивної тематики:

Бронзова ліга – ініціативний рівень

Срібна ліга – базовий рівень

Золота ліга – сталий рівень

Ми звернулися до адвоката Людмили Логуш за роз'ясненням, чи можемо ми укласти угоди з такими закладами освіти на ініціативному рівні?

«Не бачу можливостей укласти зі школами якихось надійних юридичних документів. Скоріш за все прийдеться укласти меморандуми і сподіватись на відповідальність вчителів. Я працюю також з ГО «Деполь», вони теж працює лише по меморандумах. Намагались укласти якісь договори про співпрацю хоча б і через Міністерство юстиції, і через місцеві управління, але всі держустанови в цих питаннях категоричні. Десь люди відповідально підходять до виконання меморандуму, десь ні і там проекти закриваються, але там де продовжують працювати, то результати дуже хороші» [62].

Масштабування повинно тримати на контролі такі задачі:

1. Спільне розуміння стратегічних цілей ГО та ефективне керування ним на базі кожного відокремленого підрозділу
2. Постійний представник організації в області, що вмє правильно донести всім стейкхолдерам місію, цінності та принципи.
3. Адвокаційна діяльність на місцевому рівні щодо фінансування спортивно-масових свят та закупки інвентарю.

4. Контроль закупки інвентарю відповідно технічним характеристикам
5. Тренер в кожній області, що вміє якісно навчити навичкам та методикам ДжуніорЗ вчителів фізкультури, що готові приєднатися до Руху ДжуніорЗ.

Отже, кожна область в ідеальному випадку, щоб ефективно масштабуватися та мати єдину місію на цінності на місцях має мати на сталому етапі такі посади та компетентності:

1. Керівник відокремленого підрозділу (обрана посада) – розуміє організаційну структуру, має стратегічне бачення розвитку області щонайменше на 2 роки, керує та контролює спортивно-масові свята в області, має представницькі функції у місцевої влади, регулює конфлікти, дотримується календарного плану подій регіону, займається роз'яснювальною роботою з закладами освіти щодо приєднання їх до Руху ДжуніорЗ.

2. Тренер методики JuniorZ – розуміє цінності, принципи ДжуніорЗ, пройшов тренінг ДжуніорЗ з навчання методикам ДжуніорЗ, навчає та консультує новоприєдані заклади освіти в області, співпрацює по навчанню з ППО області, займається роз'яснювальною роботою з закладами освіти щодо приєднання їх до Руху ДжуніорЗ.

Ця кількість є базовою і найменшою для складу відокремленого підрозділу. Також на наступних етапах розширення ГО «ДжуніорЗ» повинно забезпечити навчання для майбутніх фандрейзерів, представників контрольно-ревізійної комісії, комунікаційників.

Також ГО «ДжуніорЗ» повинна створити наступні документи:

1. Організаційна політика
2. Положення щодо роботи «Школи JuniorZ» бронзової, срібної, золотої ліги
3. Комунікаційна політика та бренд-бук
4. Корпоративна культура
5. Етичний кодекс

3.2. Управління ефективністю роботи осередків ГО «Рух Олександра Педана «Джуніор3»

У 2 розділі ми проаналізували організацію за моделлю МакКінзі 7S модель, де елементи протирічать одне одному. Продовжимо працювати за цією ж моделлю та побудуємо ідеальну модель.

Дія 3. Ідеальна модель.

Наша команда за 4 роки зробила добрий стрибок щодо створенню нових навичок та поглядів у вчителів фізкультури. Понад 15% відсотків вчителів фізкультури задіяні в наших заходах та готові далі діяти разом з нами. Ми вважаємо, що наш ЦА готова до більшого залучення у процес реалізації стратегії ГО «Джуніор3». Організація готова до масштабування та створення осередків. Це вимагає досить кардинальних змін у структурі та системі управління. Діяти ми будемо поступово, беручи за основу організаційну політику Молодіжної організації «Пласт».

Ідеальну модель організації «Джуніор3» за моделлю MacKinsey відображено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Ідеальна модель організації ГО «Джуніор3» за моделлю MacKinsey

Елементи 7S	Опис елементу	Протиріччя
Система цінностей	Зробити фізкультуру доступною Зробити фізкультури цікавою Корпоративна культура виходить з професійності членів команди та дає можливість професійного зросту та розвитку компетенцій.	-
Стратегія	Зробити фізкультуру доступною та цікавою для кожного школяра України. Ціль організації: перебувано систему шкільного спорту, створено розгалужену мережу шкіл Джуніор3, які будуть розділяти наші цінності та реалізовувати нашу місію.	-

Продовження таблиці 3.1

Структура	Створено відокремлені підрозділи на чолі з обраними на місцях вчителями фізкультури. Відділи мають ієрархію. Підрозділи: - Розвитку - Фандрейзинговий - Методичний - Маркетингу - Фінансовий	-
Система управління	Планування та звітність на рівні підрозділів відбувається щотижнево. Майбутні підрозділи мають чітко прописану політику та положення, де прописано, які рішення приймаються централізовано, а які децентралізовано. Планування відбувається на рік та півроку. Звітність підрозділів/Шкіл відбувається щоквартально та щорічно. Консультаційні зустрічі щомісячно.	-
Стиль взаємовідносин в середині організації	Стиль: ліберально-демократичний Взаємовідносини за методикою Dragondreaming, де маленька мрія кожного члена команди реалізується при поступовому досягненні однієї великої мети Джуніор3. Люди вмотивовані ефективно діяти, адже спільна реалізація місії організації сприяє їхньому власному добробуту та професійному зростанню. Визначено мрійників, адміністраторів, діячів, святкувальників в команді.	-
Склад працівників	Виконавчий директор Фінансовий директор бухгалтер Директор з маркетингу	-

Продовження таблиці 3.1

Склад працівників	Діджитал-менеджер Начальник рг-відділу Pr-менеджер Smm-менеджер Директор з фандрейзингу Фандрейзер з грантів Фандрейзер бізнесу Керівник методичного відділу Методист Директор з розвитку Менеджер з МіО Координатор Шкіл ДжуніорЗ Керівники Шкіл ДжуніорЗ	-
Сума навичок.	Професіоналізм, відповідність навичок та компетенцій займаній посаді	-

Джерело: складено авторкою.

Дія 4. План трансформації.

Склад працівників

1) Закриття проектів та старих напрямків - вилучити з команди невмотивованих та непрофесійних співробітників.

Нова структура

2) створити рівні організаційного розвитку підрозділів
3) перебудувати підпорядкування та створити нову структуру, яка б враховувала масштабування

Нова система управління

4) сформувати структуру за методикою Dragon dreaming

Склад працівників

5) сформувати мінімальну необхідну команду для реалізації подальших кроків

Новий стиль взаємовідносин в середині організації.

6) створити організаційну політику ДжуніорЗ
7) створити положення щодо залучення закладів освіти на постійній основі з новим статусом - Школа ДжуніорЗ

Система управління

8) знайти фінансування

Сума навичок

9) знайти нових співробітників з професійними компетенціями, що відповідають поточним задачам

10) реалізувати програму масштабування

Дія 5. Впровадження змін

Склад працівників

1) З 29 листопада пішов процес трансформації організації у нову структуру та домовленість про закриття проєктів та старих напрямків

2) створено рівні організаційного розвитку підрозділів.

3) створено нову структуру для реалізації третього рівня масштабування [63].

4) сформовано структуру за методикою Dragon dreaming та визначено мрійників, адміністраторів, діячів та святкувальників [64].

5) Мінімальна необхідна команда, з якої треба йти далі: директор з маркетингу (виконання функцій комунікації), фінансовий директор (також виконання функцій бухгалтера), або директор з розвитку, або фандрейзер.

6) створено організаційну політику ДжуніорЗ

7) створено Положення Шкіл JuniorZ, відокремлених підрозділів

8) створено корпоративну культуру ДжуніорЗ

9) створено мережеву структуру проєкту третього організаційного рівня масштабування, визначені індикатори успішності, кошторис, таймінг, RACI-матрицю, презентацію для фінансових партнерів, створено базу потенційних фінансових партнерів.

10) після знаходження фінансування, знайдено нових співробітників з професійними компетенціями, що відповідають поточним задачам.

11) реалізовано програму масштабування

Ми побудували ідеальну модель організації за моделлю МакКінзі 7S. В ній одним з першочегових задач є створення організаційної політики ДжуніорЗ та корпоративної культури.

Систему відносин та партнерства між Школами JuniorZ та ГО «ДжуніорЗ» від бронзової до золотої ліги викладено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Організаційні рівні Шкіл JuniorZ та їхній розвиток

Школа JuniorZ бронзова ліга (2 семестр 2021-2022)	
<p>Основна кількість закладів: 50 закладів освіти, 100-150 вчителів фізкультури, 4500 школярів.</p> <p>Принцип відбору:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Створено ініціативну групу з 2 осіб: керівник закладу та один з вчителів, дотичний до шкільного спорту. 2. Заклади відбираються по 2 в кожній області + Київ. Бажане розташування: в 1-2 годині їзди один від одного. 3. Відбір за підтвердження виконання всіх умов та попереднього бажання розвинути до Школи JuniorZ золотої ліги <p>У разі, якщо закладів освіти, що хочуть приєднатися до навчання більше, ніж 50, 51-у і наступні ми беремо без виконання закупівлі інвентарю. Такі школи в разі виконання практичних завдань будуть не завжди отримувати зворотній зв'язок.</p>	
JuniorZ	Заклад освіти
<p>Зобов'язання:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Проводить онлайн-навчання щодо методики викладання фізичної культури та моделей уроку з 3-4 видами спорту. 2. Надає типові сценарії спортивно-масових свят 3. Проводить поглиблене навчання вчителів фізичної культури щодо «м'яких навичок» для покращення осмисленого засвоєння матеріалу учнями/ученицями та забезпечує відповідними спеціалістами з викладанням теорії та практичними домашніми завданнями. 4. Забезпечує онлайн-заходи з нетворкінгу для спільноти вчителів фізичної культури. Задачею якого є: пропрацювання нових аспектів впровадження методики, обговорення позитивних напрацювань в середині спільноти, створення «скарбнички» типових сценаріїв змагань, календарних планів, планів проведення уроків, та корекції перебігу проєкту. 5. Забезпечує покупку спортивного інвентарю для кожного закладу освіти - учасника проєкту «Школа JuniorZ» 	<p>Зобов'язання:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Поеднує на 1 уроці класи однієї вікової групи, залишаючи ту саму кількість вчителів (5-ті класи) 2. Дає можливість дітям обрати з 3-4 видів спорту (варіативних модулів). 3. Допомогає створити дітям шкільні команди мінімум з 2-4 видів спорту. Розвиває їхні здібності та навички в обраному виді спорту. 4. З другого місяця навчання проводить в межах уроку та/або поза ним змагання за програмою шкільних ліг JuniorZ Games в обраних видах спорту 1 раз на 2 тижні. 5. Вчителі фізкультури, задіяні в проєкті, проходять навчання, що надає ДжуніорЗ 6. Проводить в межах закладу освіти декілька етапів змагання з кожного виду спорту та фінал шкільних ліг JuniorZ Games з обов'язковим доступом до перегляду батьків та близьких учням/ученицям (онлайн або офлайн формат) 7. Забезпечує належні умови щодо техніки безпеки та працює, виходячи з особливості фізичної підготовленості кожної дитини.

Продовження таблиці 3.2

<p>6. Забезпечує участь шкільних команд закладу освіти «Школа JuniorZ» у Всеукраїнських змаганнях школярів Sport JuniorZ Games</p> <p>7. Створює сторінку проєкту із календарним графіком подій, статистикою та архів відео-змагань шкільних ліг.</p> <p>8. Проводить опитування, інтерв'ювання учнів/учениць, вчителів фізкультури, батьків (або опікунів), керівників закладів освіти з метою визначення рівня задоволення якістю проєкту.</p> <p>9. Інформує та публікує дані про перебіг проєкту, соціологічні дані, долучає до процесу висвітлення ЗМІ національного та регіонального значення. За можливості долучає блогерів, зірок та інфлюенсерів.</p> <p>10. Підписує меморандум з МОН, ММС та ВООЗ щодо запровадження механізму «гроші ходять за дитиною» з метою підвищення рухової активності учнів/учениць закладів освіти громад.</p> <p>За можливості:</p> <p>11. ДжуніорЗ забезпечує відшкодування проїзду та харчування дітям з малозабезпечених сімей на Всеукраїнський фестиваль.</p>	<p>8. Має дозвіл на публікацію фото та відео контенту із зображенням учнів/учениць від їхніх батьків (опікунів) в публічному доступі з уроків, тренувань, виступів, змагань шкільних ліг та інших подій.</p> <p>9. Публікує у соціальних мережах фото/відео матеріали з уроків, змагань нового зразка</p> <p>10. Надає календарний план подій, статистику змагань та за наявності відеотрансляцію змагань шкільної ліги JuniorZ Games</p> <p>11. Надає доступ до збору даних щодо задоволення та якості перебігу проєкту: опитування, інтерв'ювання учнів/учениць, вчителів фізкультури, батьків (або опікунів), керівників закладів освіти.</p> <p>12. Протягом всього проєкту активно комунікує з батьками щодо позитивних зрушень їхніх дітей, створивши інформаційний канал у зручному для закладу освіти та батьків месенджері (Viber/Telegram)</p> <p>13. Забезпечує присутність шкільної(их) команд(и) на Всеукраїнських змаганнях школярів Sport JuniorZ Games. Виїзд учасників шкільної команди фінансується за кошт батьків (опікунів). Вітається знаходження додаткового фінансування з боку фінансових партнерів (місцевої влади, бізнесу, тощо).</p>
<p>Школа JuniorZ срібна ліга (1 семестр 2022-2023)</p> <p>Основна кількість закладів: 50+50 Шкіл JuniorZ нових бронзової ліги, 200-300 вчителів фізкультури, 8000 школярів.</p> <p>Принцип відбору:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Пройшли бронзову лігу 2. Готові розвиватися та співдіяти у пошуку та долученню до проєкту нових закладів освіти, розпочати діалог з владою на місцевому рівні 3. Відбір та підтвердження виконання всіх умов та попереднього бажання розвинути до Школи JuniorZ золотої ліги. <p>ЧЕРВЕНЬ 2022:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 50 представників з вчителів фізкультури шкіл бронзової ліги мають пройти стратегічну сесію та створити стратегічний план на 1,5 роки щодо подальшого розвитку мережі Шкіл JuniorZ у своєму регіоні зі створенням календарного плану 	

Продовження таблиці 3.2

<p>подій шкільних ліг 2023р. (Подають календарний план на розгляд до місцевого бюджету з пропозицією включити події у місцевий бюджет 2023 р.)</p> <p>2. 25 вчителів фізкультури проходять тренінг для тренерів для тренувань наступних поколінь майбутніх вчителів Шкіл JuniorZ бронзової ліги.</p> <p>3. JuniorZ: Відбувається спілкування з владою та ІППО для проведення тренінгів на базі інститутів підвищення кваліфікації та щодо закупки спортивного інвентарю для закладів освіти бронзової та срібної ліги.</p>	
<p>Зобов'язання:</p> <ol style="list-style-type: none"> Продовжує здійснювати нетворкінг: історії успіху, розбір складових перемог. Продовжує навчання вчителів фізкультури «м'яким навичкам» Проводить дослідження та аналізує дані щодо задоволення перебігом та результатами проєкту: опитування, інтерв'ювання учнів/учениць, вчителів фізкультури, батьків (або опікунів), керівників закладів освіти. Інформує та публікує дані про перебіг проєкту, соціологічні дані, долучає до процесу висвітлення ЗМІ національного та регіонального значення. За можливості долучає блогерів, зірок та інфлюєнсерів. Забезпечує участь шкільних команд у Всеукраїнських змаганнях школярів Sport JuniorZ Games створені Знаходить шляхи та проводить навчання по удосконаленню шкільного самоврядування в межах роботи над організацією спортивно-масових свят Знаходить громади, що готові стати пілотними в спільному проєкті JuniorZ, ММС, ВООЗ, де “гроші ходять за дитиною”, завдяки чому у вчителів з'являється можливість створення гуртків та секцій шкільних команд. «Громади, дружні до здоров'я дітей». <p>-----</p> <p>Обговорити доплату від МОН/ММС для створення на базі школи гуртка за кошти «гроші йдуть за дитиною» (створення пілотних громад, що реалізують таку механіку та перевіряють її на реалістичність впровадження по всій Україні)</p>	<p>Зобов'язання:</p> <ol style="list-style-type: none"> Поєднує на 1 уроці класи однієї вікової групи (5-6 класи) На базі 5-6 класів функціонує 3-4 шкільних команд з різних видів спорту Керівник закладу освіти дає можливість створити гуртки та секції – дозволяє використання приміщення та інвентарю Продовжує виконувати зобов'язання бронзової ліги Розпочинає залучення нових закладів освіти до Школи JuniorZ бронзової ліги в рамках визначеного для них регіону Розпочинає міжшкільні змагання шкільних ліг між Школами JuniorZ срібної ліги області з 2-4 видів спорту. Долучати школи бронзової ліги до шкільних ліг з урахуванням підготовленості. Кожна Школа JuniorZ у визначену календарний планом дату стає приймаючою стороною та організовує спортивне свято на базі закладу освіти. Організацією свята в першу чергу займається шкільне самоврядування закладу освіти. Дає можливість шкільному самоврядуванню придумати та організувати змагання, як шоу, задіюючи інших школярів та шкільні предмети: назва та тематика, додаткові групи підтримки з кричалками, за можливості музичний супровід, ростова фігура символу школи, сувеніри учасникам, пам'ятні нагороди, зроблені на уроці праці. Ініціатива учнів/учениць в розробці та організації реалізується на добровільних засадах, заохочується і підтримується з боку керівництва закладу. Залучати до організації міжшкільних змагань батьківські комітети. Веде перемовини з владою по просуванню інтересів Шкіл JuniorZ

Школа JuniorZ золота ліга (2023-2024)	
<p>Основна кількість закладів: 50 золотої +50 срібної + 50 нових бронзової ліги, 300-450 вчителів фізкультури, мінімум - 12000 школярів.</p> <p>Срібна ліга зберігається для створення віддалених осередків області, що повинні влитися в золоту.</p> <p>Принцип відбору:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Прошли срібну лігу 2. Готові створювати відокремлений підрозділ та брати на себе відповідальність за його розвиток, функціонування та належне звітування. <p>ЧЕРВЕНЬ 2023:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Школи, що пройшли срібний етап, мають пройти стратегічну сесію та створюють стратегічний план на 3 роки щодо подальшого розвитку мережі Шкіл JuniorZ у своєму регіоні зі створенням календарного плану подій шкільних ліг 2023р, 2. Проходять фандрейзинговий тренінг із подальшим супроводом, комунікаційний тренінг та тренінг з адвокації. Подають календарний план до міського бюджету з проханням включити події у бюджет 2024 р. 3. Нетворкінг продовжується 1 раз на 3 місяці загальний, щомісячно проводиться в межах відокремленого підрозділу. 	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Надає консультативний супровід 2. Вирішує спори та конфлікти, що неможливо вирішити на місцевому рівні 3. Проводить 2 Всеукраїнські події, що включатиме фестиваль шкільних ліг, панельні дискусії та лекції, а також інші всеукраїнські події 4. Проводить спортивно-тренувальні та мотиваційні табори 5. Продовжує навчально-методичний розвиток вчителів Шкіл JuniorZ 6. Забезпечує належне функціонування сайту, соціальних мереж, роботу з національними ЗМІ 6. Створює портал з доступом кожної дитини до своїх результатів. 7. Розробляє систему додаткової мотивації дітей для підсилення фізичної активності: зріст в межах JuniorZ - пояси, краватки, браслети різних рівнів. 8. Проводить адвокаційну діяльність на державному рівні. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поеднує на 1 уроці класи однієї вікової групи (5-7 класи) 2. Проводить в межах уроку та/або поза ним змагання за програмою шкільних ліг JuniorZ Games в обраних видах спорту 1 раз на 2 тижні. 3. Проводить відбір у команди та міжкласні змагання на базі 5-7 класів 4. Керівник закладу освіти дає дозвіл на функціонування спортивних гуртків та секцій – використання приміщення та інвентарю. 5. На базі гуртків/секцій тренуються шкільні команди, що представлятимуть заклад освіти в шкільних лігах міста, району, області, України. 6. Беруть участь в сезонних міських, районних, обласних та всеукраїнських лігах. 7. Виконує належним чином зобов'язання попередніх ліг та є членом відокремленого підрозділу ГО «ДжуніорЗ», дотримується місії, цінностей та стратегічних планів. 8. Відповідальний від закладу освіти бере на себе зобов'язується брати участь в обранні керівника відокремленого

Продовження таблиці 3.2

	<p>підрозділу, а також активно бере участь у визначених обов'язках, взятих на себе у відокремленому підрозділі.</p> <p>9. відповідальна особа в підрозділі інформує місцеві ЗМІ та веде сторінки відокремленому підрозділу в рамках комунікаційної політики та бренд-буку</p> <p>10. Активно залучає та допомагає розвиватися належним чином новим Школам JuniorZ</p> <p>10. В межах відокремленого підрозділу вирішує спори та конфлікти</p> <p>11. Проводить змагання шкільних ліг в межах календарного плану, долучаючи фінансові ресурси, виписані в фандрейзинговій стратегії, з внесенням даних у базу даних відокремленого підрозділу.</p> <p>12. Активно співдіє створенню Союзу шкільного самоврядування JuniorZ з внутрішнім каналом комунікації між закладами освіти в межах відокремленого підрозділу.</p> <p>13. Надає звітування за 1 рік ГО «ДжуніорЗ»</p> <p>14. Надає можливість перегляду батьками (опікунами) фіналів шкільних ліг в онлайн/офлайн форматі. Запис відеотрансляції передає ГО «ДжуніорЗ» для розміщення на сайті juniorz.ua</p>
--	---

Джерело: складено авторкою.

Викладемо тепер ці відносини в організаційні політиці для поширення серед зацікавлених закладів освіти.

ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОЛІТИКА ДЖУНІОРЗ

ЗМІСТ

I. ВСТУП

II. ШКОЛА JUNIORZ БРОНЗОВА ЛІГА, ІНІЦІАТИВНИЙ ЕТАП

III. ШКОЛА JUNIORZ СРІБНА ЛІГА, БАЗОВИЙ ЕТАП

IV. ШКОЛА JUNIORZ ЗОЛОТА ЛІГА, СТАЛИЙ ЕТАП

V. ПЕРЕХІДНІ ПОЛОЖЕННЯ

I. ВСТУП

1.1. Мета політики: врегулювати процес створення та розвитку мережі шкіл JuniorZ, через залучення вчителів фізкультури та керівників закладів освіти із ціллю розвитку шкільного спорту задля збільшення рухової активності та покращення здоров'я дітей та молоді в межах програм ДжуніорЗ у відповідному закладу освіти.

1.2. Визначення:

Школа JuniorZ бронзова ліга – будь-який заклад освіти, що має ініціативну групу, готовність навчатися, здобувати нові навички та інструменти та розвивати шкільний спорт в рамках власного закладу освіти.

Школа JuniorZ срібна ліга - будь-який заклад освіти зі Шкіл JuniorZ бронзової ліги бере участь у районних або міських Фестивалів шкільних ліг JuniorZ Games, та співдіють щодо створення відокремленого підрозділу ГО «Рух Олександра Педана «ДжуніорЗ» в місті/районі.

Школа JuniorZ золота ліга - будь-який заклад освіти зі Шкіл JuniorZ срібної ліги, один з членів ініціативної групи якого входить до відокремленого підрозділу ГО «Рух Олександра Педана «ДжуніорЗ», що зареєстрований в ЄДР юридичних осіб, (далі – ЄДР) як відокремлений підрозділ ГО «Рух Олександра Педана «ДжуніорЗ», в якому стало розвиваються шкільні лігиобласті/регіону.

Ініціативна група - не менше двох співробітників закладу освіти, один з яких – займає посаду, дотичну до шкільного спорту, а інший – керівник закладу, які виявили бажання та заповнили заяву на реалізації програми Школа JuniorZ бронзової ліги в межах власного закладу освіти, співдіють щодо створення шкільних команд, спортивно-масових свят (шкільних ліг) та простору, середовища, дружнього до спорту.

Шкільна команда – відповідна кількість дітей одного закладу освіти певної вікової категорії, що спільно навчаються певному вид спорту, що дозволені до викладання в закладах освіти у форматі варіативного модуля.

Шкільна ліга JuniorZ Games – шкільні змагання, чемпіонати з певного виду спорту на шкільному/ районному/ міському/ обласному/ регіональному/

всеукраїнському рівнях, що проводяться за ініціативи як Шкіл JuniorZ, так і за ініціатив ГО «JuniorZ» у партнерстві з фінансовими партнерами або без них.

Організаційний комітет районних або міських Фестивалів шкільних ліг JuniorZ Games місто/район – група, до якої входять представники ініціативних груп Шкіл JuniorZ срібної ліги, що спільно просувають ідею шкільного спорту в районі/місті, створюють календарний план подій шкільних ліг JuniorZ Games, узгоджують суддів та місце подій, які в більшості проводяться на території Шкіл JuniorZ, контролюють виконання календарного плану, звітують щодо дій в ГО «JuniorZ», коректно взаємодіють з усіма Школами JuniorZ в місті/районі та вирішують конфліктні ситуації.

Відокремлений підрозділ ГО «Рух Олександра Педана «ДжуніорЗ» область/регіон - група, до якої входять представники Шкіл JuniorZ золотої ліги, що спільно просувають ідею шкільного спорту в області/регіоні, шукають фінансових партнерів, створюють календарний план подій шкільних ліг JuniorZ Games області/регіону, узгоджують суддів та місце подій, які в більшості проводяться на території Шкіл JuniorZ, контролюють виконання календарного плану, звітують щодо дій в ГО «JuniorZ», коректно взаємодіють з усіма Школами JuniorZ та вирішують конфліктні ситуації області/регіоні.

Фінансовий партнер – фізична або юридична особа, яка бере на себе зобов'язання пожертвувати фінансові, матеріальні, людські ресурси задля реалізації програм щодо розвитку шкільного спорту, узгоджуючи свої дії із організатором - ГО «JuniorZ».

Суддя шкільних ліг JuniorZ Games – представник мережі Шкіл JuniorZ, що розуміється на правилах певного виду спорту та заклад освіти якого не бере участі у змаганні, на якому він виступає в якості судді.

1.3. У своїй діяльності Школи JuniorZ керуються Положеннями/регламентом, статутом ГО «ДжуніорЗ» та законодавством України. Організаційний комітет районних та міських Фестивалів JuniorZ Games та відокремлені підрозділи ГО «Рух Олександра Педана «ДжуніорЗ» діють згідно

Положення, яке затверджене рішенням ГО «ДжуніорЗ» на основі Статуту Організації та законодавства України.

1.4. Всі запити стосовно цієї Політики, включаючи запити щодо роз'яснень та застосування, та повідомлення про порушення цієї Політики необхідно скеровувати на відділ розвитку мережі Шкіл JuniorZ ГО «ДжуніорЗ»: school@juniorz.ua

II. ШКОЛА JUNIORZ БРОНЗОВА ЛІГА, ІНІЦІАТИВНИЙ ЕТАП

2.1. Мета діяльності Школи JuniorZ бронзової ліги залучити і сприяти підготовці шкільних команд з 2-4 видів спорту та заохочувати їх до розвитку через спортивно-масову діяльність в межах навчального процесу

2.2. Передумови створення ініціативної групи

1) Два і більше співробітників закладу освіти, один з яких – займає посаду, дотичну до шкільного спорту, а інший – керівник закладу, мають підписаний меморандум про спільні дії між закладом освіти та ГО «ДжуніорЗ», співдіють щодо розвитку шкільного спорту в межах закладу освіти.

2.3 Права ініціативної групи

1. Представити ГО «ДжуніорЗ» проєкт зі створення проєкт зі створення дружнього середовища для розвитку шкільного спорту, враховуючи кількість учнів/учениць та матеріально-технічної бази закладу освіти, пропонуючи календарний план розгортання діяльності шкільних ліг, яка охопить не менш ніж 10% учнів/учениць.

2. Призначити особу від закладу освіти з ініціативної групи в якості координатора від закладу освіти. Координатор закладу освіти виконує обов'язки, що прописані у положенні/регламенту роботи Шкіл JuniorZ бронзової ліги, коли правила вимагають рекомендацій або погоджень.

3. Обсяги повноважень закладу освіти у відносинах із юридичними та фізичними особами в рамках проєкту Школа JuniorZ визначаються Меморандумом між закладом освіти та ГО «ДжуніорЗ»

4. Проводити інформаційну кампанію в межах закладу освіти та поза ним, залучаючи учнів/учениць, їхніх батьків та родичів, викладачів закладу, місцеву

владу, місцеве ЗМІ та лідерів думок, тощо для реалізації погодженого з ГО «ДжуніорЗ» плану створення дружнього середовища для розвитку шкільного спорту та розгортання відокремленого підрозділу.

5. Брати участь в межах меморандуму у заходах ГО «ДжуніорЗ» на місцевому та національному рівнях.

6. Отримувати методичну, навчальну, консультаційну підтримку від ГО «ДжуніорЗ» протягом реалізації проєкту.

2.4. Обов'язки ініціативної групи

1. Діяти згідно рекомендацій ГО «ДжуніорЗ» щодо створення Школи JuniorZ

2. Діяти згідно меморандуму, положень/регламентів, політик та Статуту ГО «JuniorZ».

3. Розробити, погодити із ГО «ДжуніорЗ» та реалізовувати план розвитку дружнього середовища до шкільного спорту не менше ніж до кінця поточного навчального року.

4. Підготувати перших учнів/учениць для створення шкільних команд з 3-4 видів спорту для реалізації плану розвитку та для досягнення 2 рівня – Школа JuniorZ срібна ліга.

5. Проводити інформаційну кампанію в межах соціальних сторінок закладу освіти та учасників Школи JuniorZ відповідно до вимог комунікаційної політики та бренд-буку JuniorZ

6. Надати усі необхідні відомості для інформації щодо учасника-закладу освіти проєкту Школа JuniorZ

7. Надавати доступ до збору якісних і кількісних показників щодо реалізації проєкту, раз на 3 місяці подавати до ГО «ДжуніорЗ» статистичний звіт встановленого зразка, де відображатиметься інформація щодо учасників проєкту.

8. Надавати можливість вибору учням/ученицям 5-6 класів з 2-3 видів спорту на кожному уроці в межах нової модульної програми з фізичної культури для 5-6 класів, а іншим віковим категоріям надавати можливість вибору та

доступності до максимальної можливої кількості варіативних модулів протягом навчального року.

9. Створювати сприятливе середовище до створення шкільних команд мінімум з 2-3 видів спорту усіх вікових категорій.

2.5. Відповідальність ГО «ДжуніорЗ»

1. ГО «ДжуніорЗ» забезпечує методичний, навчальний, консультаційний супровід і контроль якості розгортання шкільного спорту в закладі освіти Школа JuniorZ бронзова ліга та перетворення її Школу JuniorZ срібної ліги.

2. ГО «ДжуніорЗ» забезпечує навчанням для здобуття нових навичок та інструментів для викладачів закладу освіти.

3. ГО «ДжуніорЗ» погоджує кандидатуру координатора ініціативної групи, а також може відкликати цю кандидатуру за недотримання положень/регламенту роботи Шкіл JuniorZ бронзової ліги та даної політики.

4. Виконавчий директор ГО «ДжуніорЗ» може скасувати дію Меморандуму за недотримання його статей та даної політики.

5. ГО «ДжуніорЗ» за потреби надає офіційні листи підтримки діяльності Школи JuniorZ та/або укладає договори, проводить перемовини, доручає укладення таких договорів представнику з партнерськими юридичними особами в межах проєкту.

6. ГО «ДжуніорЗ» за можливості підтримує розвиток Школи JuniorZ матеріальними та людськими ресурсами.

III. ШКОЛА JUNIORZ СРІБНА ЛІГА, БАЗОВИЙ ЕТАП

3.1. Школи ДжуніорЗ срібної ліги зосереджуються на побудові районного/міського міжшкільного календарного плану взаємодій та спортивно-масових свят – шкільних ліг JuniorZ Games, компетентність членів якої достатня для формування організаційного комітету таких подій, у межах якої виконується робота по мотивації дітьми до занять фізичною активністю та здійснюється залучення батьків до перегляду. Організаційний комітет таких свят у переважній більшості повинен бути створений з ініціативних груп Шкіл JuniorZ, також можна долучити представників місцевої влади, методистів, тощо.

3.3. Рішення про створення організаційного комітету району/міста подій шкільних ліг JuniorZGames приймає ГО «ДжуніорЗ», календарний план яких вноситься в загальний календарний план подій ГО «ДжуніорЗ» на рік.

3.4. Мінімальні вимоги до Школи JuniorZ срібної ліги:

1) В районі/місті мають бути представлені мінімум 2 Школи JuniorZ, що створюють

2) Школи JuniorZ мають мати спільний календарний план подій шкільних ліг JuniorZ Games з не менше, ніж 2 спільними видами спорту.

3) Прийнятий календарний план подій на навчальний рік та погоджений рішенням ГО «ДжуніорЗ», прийнята стратегія розвитку мережі Шкіл JuniorZ у місті/районі на 1 рік та погоджена на підставі подання та рекомендацій ГО «ДжуніорЗ», що включає реалізації Стратегії, місії, цінностей та принципів ГО «ДжуніорЗ» зокрема передбачені в ній показники.

4) Наявні в доступі приміщення/майданчики для тренувань шкільних команд та проведення міжшкільних подій шкільних ліг JuniorZ Games, що відповідають технічним характеристикам обраних видів спорту та не несуть шкоди учасникам подій. В першу чергу шкільні приміщення/майданчики закладів освіти «Школа. JuniorZ»

5) Створено максимально сприятливі умови дружнього середовища для розвитку шкільного спорту: складено внутрішній розклад закладу освіти щодо надання приміщень/майданчиків для тренувань шкільних команд урочний та позакласні години, визначено тренера та надано додаткові ставки за роботу на гуртках відповідним викладачам. Приміщення має ознаки приналежності закладу освіти до мережі Шкіл JuniorZ: розміщена символіка, відзнаки на нагороди команд.

3.5. Права та обов'язки Школи JuniorZ срібна ліга, відповідальність ГО «ДжуніорЗ» визначені у положенні/регламенті Школи JuniorZ срібна ліга, що затверджені ГО «ДжуніорЗ».

IV. ШКОЛА JUNIORZ ЗОЛОТА ЛІГА, СТАЛИЙ ЕТАП

4.1. Школа JuniorZ золота ліга має всі ознаки, умови та ресурси для самостійного функціонування та розвитку в межах стратегії, входить та бере участь у житті та роботі відокремленого підрозділу, створеного та затвердженого ГО «ДжуніорЗ», та діє на території в межах області/регіону, затвердженій рішенням ГО «ДжуніорЗ» . Рішення про перехід Школи JuniorZ з срібної на золоту лігу приймається ГО «ДжуніорЗ».

4.2. Мінімальні вимоги для Школи JuniorZ золотої ліги

1) Функціонують шкільні команди 2-3 видів спорту усіх вікових категорій.

2) Створено максимально сприятливі умови дружнього середовища для розвитку шкільного спорту: складено внутрішній розклад закладу освіти щодо надання приміщень/майданчиків для тренувань шкільних команд урочний та позакласні години, визначено тренера та надано додаткові ставки за роботу на гуртках відповідним викладачам. Приміщення має ознаки приналежності закладу освіти до мережі Шкіл JuniorZ: розміщена символіка, відзнаки на нагороди команд.

3) Всі Фінали шкільних ліг транслюються в онлайн/знімаються для перегляду батьками нових досягнень дітей з подальшою передачею ГО «ДжуніорЗ» для розміщення на сайті juniorz.ua

4) Школа JuniorZ входить в склад відокремленого підрозділу ГО «ДжуніорЗ», активно співдіє розвитку підрозділу.

5) Шкільні команди беруть активну участь у шкільних лігах JuniorZ Games за задалегідь узгодженим календарним планом подій відокремленого підрозділу.

6) Школа JuniorZ бере активну участь у житті відокремленого підрозділу, а члени спільно обирають його Голову та членів Правління, що погоджується з ГО «ДжуніорЗ», та співдіють на підставі затвердженої стратегії розвитку, подаючи щорічно статистику до ГО «ДжуніорЗ».

4.3. **Права** Школи JuniorZ золотої ліги визначені в Положенні про Відокремлений підрозділ. Додатково до визначених у Положенні Школа JuniorZ золотої ліги має наступні права:

1) визначати види спорту, для яких заклад освіти має матеріально-технічну базу.

2) самостійно визначати формат нагороджень

3) самостійно вести фандрейзингову діяльність у межах закладу освіти на користь власних шкільних команд та розбудови середовища даних з внесенням в реєстр відокремленого підрозділу

4.4. Обов'язки Школи JuniorZ золотої ліги визначені в Положенні про Відокремлений підрозділ.

V. ПЕРЕХІДНІ ПОЛОЖЕННЯ

6.1. Політика вступає в силу з дня її затвердження ГО «ДжуніорЗ» та поширює свою дію на всі Школи JuniorZ

6.2. Школи JuniorZ за результатом подання звітів до ГО «ДжуніорЗ» або втрачає рівень, або отримує вищий рівень. При цьому втрата рівня відбувається на підставі висновку ГО «ДжуніорЗ» винятково на підставі відповідності до даної Політики та її критеріям.

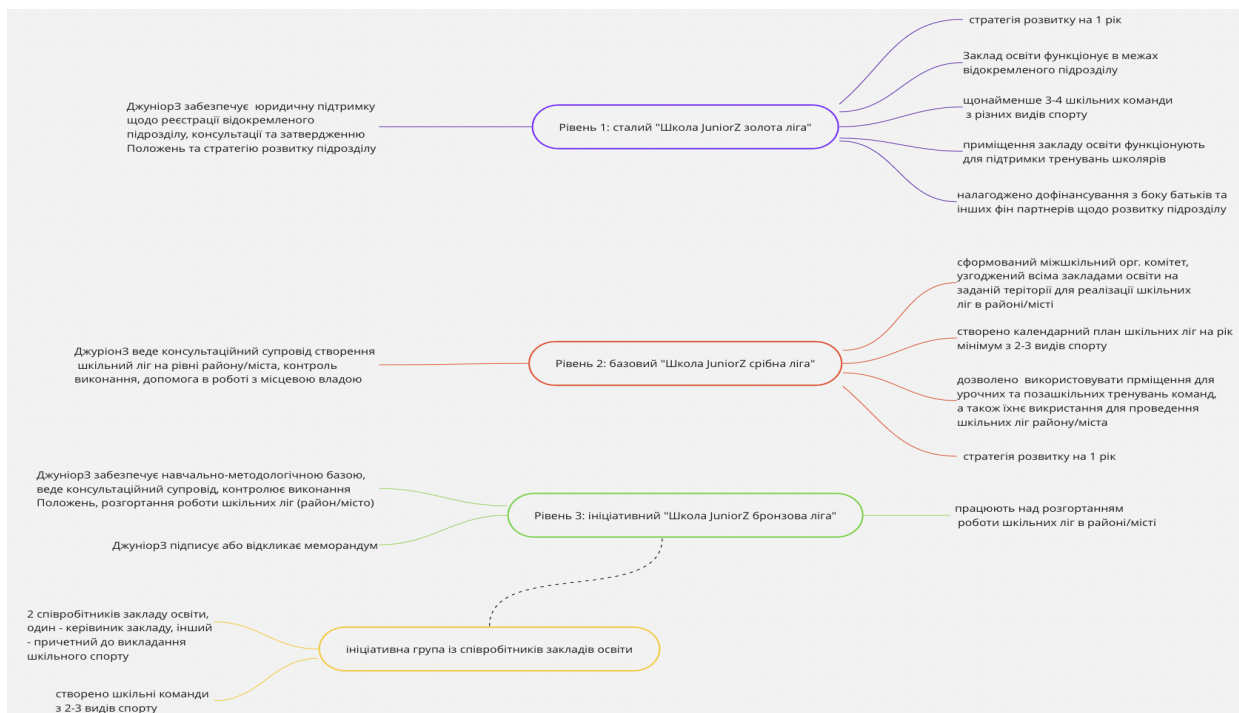
6.3. В межах одного закладу освіти може сформуватися тільки одна Школа JuniorZ, а на певній території може діяти тільки один відокремлений підрозділ.

6.4. Координатор Школи JuniorZ повинен звітуватися і здійснювати зв'язок з ГО «ДжуніорЗ» в межах 2 робочих днів, та надавати інформацію щодо своїх лікарняних та відпусток для злагодженої роботи.

Організаційну політику ГО «Рух Олександра Педана «ДжуніорЗ» узагальнено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Рівні організаційного розвитку осередків.



Джерело: складено авторкою.

Для створення системи управління персоналом створимо корпоративну культуру, що надасть можливість ліпше зчитувати наші цінності та місію всім членам відокремлених підрозділів.

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ДЖУНІОР3:

Наші цінності допомагають нам бачити захоплених шкільним спортом дітей, ефективно працювати разом з різних закладів освіти та бути єдиною командою Руху Джуніор3.

НАША МІСІЯ

Робимо фізичну фізичну культуру доступною та цікавою для дітей

НАШІ ЦІННОСТІ

!Доступність кожної дитини до занять фізичною активністю: ми робимо все, аби кожна дитина на кожному уроці та святі мала рівні права по доступу до навчання фізичною культурою та покращенню свої фізичних здібностей.

!Зацікавленість кожної дитини заняттями фізичною активністю – ми робимо все можливе, аби дитина змогла зацікавитися шкільним спортом, знаходити себе

у нових видах спорту, покращувати свої навички та бачити наочно власні успіхи у навчанні у спортивно-масових святах.

НАШІ ПРИНЦИПИ:

1. З думкою про майбутнє – ми працюємо для того, що створити для кожної дитини можливість для здорового зростання завдяки фізкультурі.

2. Свідоме ставлення до свого тіла – надаємо досвід, який дозволить зрозуміти користь від фізичної активності і вправ.

3. Гендерна рівність – ми створюємо рівний доступ до роботи над собою, незалежно від статі.

4. Свобода вибору – створюємо умови, що дозволяють робити вибір та втілювати власні мрії та розвиватися в середині проєкту, ставлячи власні цілі.

5. Взаємоповага – всі члени команди Джуніор3 поважають одне одного, що проявляється в створенні умов, де кожен має право на власну думку та може виразити її; ми докладаємо зусиль для розуміння іншого, слідуємо за своїми висловами, щоб не образити нікого. Всі ті самі принципи ми застосовуємо і в спілкуванні з дітьми.

Ми підтримуємо команду, волонтерів і бенефіціарів. В комунікації з ними ми доносимо їм те, що вони можуть досягнути більшого. Якщо в них щось не виходить – ми завжди на зв'язку та готові проконсультувати та допомогти. Ми довіряємо їм та делегуємо самим визначати цілі та шляхи їх виконання.

6. Ми віримо в те, що переможець - кожен. Для цього, при реалізації проєкту ми докладаємо зусилля, щоб переможцем відчув себе кожен учасник та член команди, який рухався до своєї цілі.

7. Пріоритет на розвиток команди та встановлення дружніх стосунків: найважливішим в організації ми вважаємо командний дух та підтримку, тому пріоритетними в своїй діяльності ми вважаємо командні види спорту. Після кожного заходу ми допомагаємо командам провести рефлексію, де всі учасники можуть екологічно та відкрито проговорити всі важливі моменти, в тому числі конфліктні.

Членами нашої команди можуть стати люди:

- яким відгукуються цінності та принципи ДжуніорЗ, та які готові поширювати та впроваджувати їх
- готові частиною власного життя зробити розвиток шкільного спорту
- готові протидіяти проявам корупції та не беруть участь в корупційних вчинках
- не використовують владу на користь іншої організації

Одним з елементів корпоративної культури ДжуніорЗ, що втілює наші цінності та принципи є корпоративи команди. Вони носять спортивний характер: члени команди спільно збираються щоб пограти в певний командний вид спорту. Це допомагає подолати бар'єри в комунікаціях (у разі їх існування) та подолати власні негативні установки щодо спорту, та в кожному разі - отримати задоволення від командної взаємодії.

Неформальні традиції ДжуніорЗ:

- вітання складання двох долоней навпроти грудей – зверху ліва великим пальцем донизу, права внизу великим пальцем вгору, утворюючи долонями літеру Z;
- створювати заклички що дають розуміння сутності проекту в межах необхідних задач, де можуть звучати основні меседжі роботи, виражені в словах та їхніх похідних: команда, школа, рух, здоров'я, майбутнє, ДжуніорЗ, діти.

Аби якісно реалізувати плани щодо створення осередків ГО «Рух Олександра Педана «ДжуніорЗ» ми розробили бюджет щодо виконання завдань та сформувавши план щодо залучення необхідних ресурсів.

У фінансових розрахунках ми виходили із запланованої кількості закладів освіти, що нам слід долучити на кожному з рівнів організаційного розвитку осередків. Загальний бюджет представлено у додатку Д [65]. Він включає:

1. Адміністративні витрати
2. Одноразові гонорари найманим спеціалістам та експертам
3. Необхідні засоби для реалізації поставлених задач
4. Покупка спортивного інвентарю встановлених технічних характеристик
5. Проведення змагань Всеукраїнського рівня

6. Проведення стратегічних сесій та тренінгів для тренерів JuniorZ

Проаналізувавши карту стейкхолдерів ГО «ДжуніорЗ», склали базу потенційних партнерів та визначили їхню мотивацію.

- Влада на державному рівні. Мотивація: ефективна перебудова у закладах освіти предмету «фізична культура», використання напрацьованих якісних методик ГО «ДжуніорЗ», запозичення мотиваційного досвіду щодо роботи з учнями/ученицями. Партнерські відносини в семінарах та практикумах для вчителів фізкультури, закупка спортивного інвентарю.
- Влада на місцевому рівні. Мотивація: спільна побудова місцевої інституції спортивно-масових свят для покращення фізичного стану та здоров'я учнів/учениць.
- Великі бізнес-партнери. Мотивація: реалізація корпоративної соціальної відповідальності, покращення лояльності цільової аудиторії.
- Місцеві бізнес-партнери. Мотивація: реалізація корпоративної соціальної відповідальності, покращення лояльності цільової аудиторії, підвищення пізнаваності бренду, опікунство над закладом освіти у своєму регіоні.
- Міжнародні фонди. Мотивація: реалізація власних програм та рекомендацій через ГО «ДжуніорЗ», підсилення власної місії та цінностей.
- Батьківська спільнота. Мотивація: покращення здоров'я та фізичного стану власної дитини, підвищення її соціалізація та розширення світогляду.
- Громадські організації зі дотичною візією та місією. Мотивація: ефективна спільна реалізація візії та місії для зміцнення громадянського суспільства в Україні. Громадські організації спортивного напрямку, шкільного самоврядування, батьківських комітетів.

ГО «ДжуніорЗ» слід зробити наступні кроки:

1. Опрацювати декілька планів щодо пошуку ресурсів:
 - фінансові розрахунки закриває міжнародний фонд

- фінансові розрахунки діляться на адміністративні та ті, що відносяться до фінансування конкретних закладів освіти, де перший розділ закриває міжнародних фонд/ влада, а другу частину – великий або місцевий бізнес.

- фінансові розрахунки діляться порівну на кількість закладів освіти. Пошук фінансових партнерів відбувається на місцях – серед місцевого бізнесу або місцевих адміністрацій.

- співпраця з владою на державному рівні забезпечує можливу кількість офлайн-семінарів та практикумів, додаткове закупівля спортивного інвентарю.

ГО «ДжуніорЗ» слід використовувати всі можливі способи щодо мотивації у подальшому партнерстві з наявними донорами: листи подяки від закладів освіти, дипломи та грамоти, партнерські змагання, спільні івенти спортивного напрямку, висвітлення партнерства в соціальних мережах ГО «ДжуніорЗ» та за можливості у ЗМІ та лідерів думок.

На кожному етапі слід передбачати свою систему моніторингу результатів та корегування дій ГО під час створення осередків.

Бронзова ліга:

Створено перелік питань у гугл-формі щодо ефективності роботи Школи JuniorZ для наступних цільових груп:

діти: питання, що стосуються зацікавлення уроками та доступом до різних видів, відчуття партнерства між вчителем та дитиною.

батьки: питання, що стосуються ефективності та статусу уроку фізкультури в рамках навчальної програми, спостереження вироблення нових навичок у власних дітей та бажання йти на урок (форма, “липова” довідка), готовність робити додаткові фін внески для поїздки на всеукраїнські змагання

вчителі фізкультури: питання, що стосуються зрозумілості нової системи викладання, полегшення роботи з дітьми, розуміння принципу педагогіки партнерства, розвитку критичних навичок і дітей.

керівники закладів освіти: питання, що стосуються розуміння роботи проєкту та його позитивних надбань для учні/учениць закладу освіти.

Срібна ліга:

діти: питання, що стосуються організаційної роботи міжшкільних змагань

батьки: питання, що стосуються готовності брати участь в організації подій, переглядати події

вчителі фізкультури: питання, що стосуються розгортання осередку та міжшкільної роботи

керівники закладів освіти: питання, що стосуються ефективності проведення міжшкільної роботи та розгортання осередків.

Золота ліга:

діти: питання, що стосуються життя в межах шкільної команди та врядування свят шкільних ліг.

батьки: питання, що стосуються, чи сплачувати за вхідний квиток на міжшкільні змагання

вчителі фізкультури: питання, що стосуються роботи відокремленого підрозділу, ефективності його діяльності та задоволенням роботи керівництва відокремленого підрозділу.

керівники закладів освіти: питання, що стосуються роботи організації Джуніор3

Гугл-форму проходять всі цільові групи:

Бронзова ліга

перед початком проєкту,

через місяць після початку роботи за нової модельною програмою фізкультури,

через місяць після початку змагань шкільних ліг в межах закладу освіти

після напівфіналу

після Всеукраїнського фіналу з подальшою фіналізацією напрацьованого матеріалу.

У випадку виявлення поганих показників, проводиться контрольні інтерв'ювання безпосередньо з учасниками цільової групи для більш глибокого

розуміння проблеми. Після чого проводиться коригування роботи окремого закладу освіти, або корегування роботи проєкту в цілому.

Срібна ліга:

перед початком роботи срібної ліги

в середині семестру

після закінчення семестру

Також представники орг комітету срібної ліги має повідомляти в перші півроку ГО “ДжуніорЗ”, а в наступні роки - відокремленому підрозділу, про негативні показники росту зацікавлення.

Золота ліга:

Збором даних та опитуваннями займається відокремлений підрозділ, що має фіксувати дані 1 раз на 3 місяці та подавати 1 раз на рік звітування щодо показників. У разі негативних показників негайно повідомляти про такі випадки ГО “ДжуніорЗ”.

3. ГО “ДжуніорЗ” та в подальшому відокремлені підрозділи повинні негайно реагувати на погані показники у гугл-формах. 1 раз на 3 місяці ГО “ДжуніорЗ” проводить збори відокремлених підрозділів, де обговорює історії успіхів та поганих показників.

Погані показники можуть ділитися на 2 категорії:

системні

людський фактор.

ГО “ДжуніорЗ” та/або відокремлений підрозділ приймає рішення стосовно поганих показників.

у 1 випадку: коригує окремі ланки проєкту

у 2 випадку: розмова та/або навчання окремих представників Шкіл JuniorZ.

Ми сформулювали практичні рекомендації щодо масштабування громадської організації «Рух Олександра Педана «ДжуніорЗ», виходячи з аналізом іноземного досвіду та українського контексту. Вони стосуються побудови нової організаційної структури та створення осередків через 3 рівні

організаційного розвитку, які ми назвали Школа JuniorZ бронзової, срібної та золотої ліги, що транслиують спільну корпоративну культуру, нові методики викладання та співдіють організації спортивно-масових свят – шкільних ліг шкільного, міського, районного, обласного та всеукраїнського значення для мотивації дітей щодо занять фізичною активністю на постійній основі. Це дає можливість організації якісно виконувати свою статутну діяльність та досягати поставлених перед собою стратегічних цілей.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі на підставі дослідження поняття управління розвитку організації та його ефективності, правових основ створення осередків громадської організації, аналізування системи управління розвитком та поточного стану організаційної ефективності ГО «ДжуніорЗ» розроблено рекомендації щодо масштабування діяльності ГО «ДжуніорЗ» шляхом вдосконалення управління розвитком осередків, розроблено план створення осередків та управління їх ефективністю.

На підставі дослідження теоретичних аспектів управління розвитком організації та її масштабування ми дійшли до висновків:

1. При управлінні організацією треба спиратися на п'ять стовпів організаційної досконалості, що стали відомі як будівельні блоки організацій, які стають міцним клеєм для побудови ефективно діючої компанії:

- управління процесами
- управління проєктами
- управління змінами
- управління знаннями
- управління ресурсами

2. В процесі управління організацією слід враховувати стадію життєвого циклу організації, оскільки на кожній стадії життєвого розвитку організація може стикнутися з рядом викликів та задач.

3. Ефективне управління призводить до вироблення нових рішень в свою чергу дадуть поштовх до появи нових прибічників, що поступово розширяться від новаторів до пізньої більшості. Тож треба слідкувати на постійній основі, щоб ідея організації, масштабуючись, не втратила своєї справжності.

4. Команда, що буде розширюватися, повинна чітко розуміти корпоративну культуру організації та разом слідувати її принципам та цінностям. Спільнота, що створюється повинна мати одну спільну мрію, що також допомагає здійснитися власній мрії кожного учасника команди. Співробітників треба розділити на планувальників, мрійників, адміністраторів та святкувальників.

5. Перед початком масштабування слід зробити аналіз всіх елементів організації на предмет організаційної ефективності та створити ідеальну модель організаційної структури.

На підставі аналізування та дослідження іноземного досвіду та досвіду масштабування вітчизняних громадських організацій, положень Статуту та стратегічних завдань, системи управління розвитком та поточного стану організаційної ефективності ГО «Джуніор3» ми дійшли наступних висновків:

1. На підставі аналізування іноземного та вітчизняного досвіду щодо мотивації дітей руховою активністю встановлено, що важливим фактором до підвищення фізичної активності школярів є створення спортивно-масових свят на базі закладів освіти. Американський досвід ефективно залучає всі зацікавлені сторони в процес шкільних ліг: діти, батьки, вчителів фізкультури, адміністрація школи та діти, що не беруть безпосередню участь в змагання. Таким чином вся школа згуртовується навколо однієї мети – і цією метою стає шкільний спорт.

2. На підставі аналізування інтерв'ю з вчителями фізкультури складено карту емпатії вчителів фізкультури: вони готові активно долучатися до заходів ГО «Джуніор3», але їм буде важко відразу прийняти роль керівника чи тренера відокремленого підрозділу. Тому навчання і залученість їх у організацію слід розбити на етапи.

3. На підставі аналізування досвіду масштабування громадських організацій в Україні освітньої та спортивного напрямку встановлено, що однією з команд, що ефективно масштабується є Молодіжна організація Пласт. Вона має 3 рівні організаційного розвитку: ініціативна група, базовий і сталий рівні, тому її досвід масштабування релевантний нашим стратегічним задачам ГО «Джуніор3».

4. На підставі аналізування Статуту і стратегічних завдань ГО «Джуніор3» встановлено, що Організація може мати відокремлені підрозділи без статусу юридичної особи та масштабуватися задля виконання стратегічних завдань.

5. На підставі аналізування організаційної ефективності ГО «Джуніор3» за моделлю МакКінзі 7S зроблено висновок про те, що елементи моделі

протирічать один одному та вимагають перебудови мікросередовища організації. Це насамперед стосується структури та працівників задля ефективного виконання стратегії ГО «ДжуніорЗ»

В третьому розділі магістерської роботи сформовано практичні рекомендації щодо масштабування організації:

1. Розроблено наступний алгоритм створення осередків:

1) створення ініціативної групи на базі активних шкіл, що включатиме керівника закладу та вчителя фізкультури.

2) надання закладам освіти, що беруть на себе відповідальність змінювати уроки фізкультури на доступні та цікаві, статусу Школа JuniorZ.

3) надання навчально-методичної підтримки щодо уроків нового формату із спортивно-масовими святами, що матиме своїми результатом розвиток співпраці з ГО «ДжуніорЗ» в межах ініціативного рівня (бронзова ліга) «Школа JuniorZ»; заклад освіти впроваджує в дію рекомендації ГО та спортивно-масові свята (шкільні ліги) в межах закладу освіти.

4) формування базового рівня розвитку осередків - «Школи JuniorZ » срібної ліги, що співіснують в межах свого району/міста та створюють спортивно-масові свята з певних видів спорту в межах міста/району, а ГО «ДжуніорЗ» надає методико-консультаційний супровід.

5) формування сталого рівня «Школа JuniorZ» золотої ліги - заклади освіти, що співдіють з ГО «ДжуніорЗ» в області, а також вчителі проходять постійне навчання. На цьому рівні створюється відокремлений підрозділ ГО «ДжуніорЗ» на рівні області, діяльність якого буде всі заклади освіти зі статусом «Школа JuniorZ». Завдання осередка просувати цінності та місію ГО, реалізовувати стратегічний план, ефективно збільшуючи кількість закладів освіти, що долучені до ГО «ДжуніорЗ».

2. Для ефективного масштабування ГО «ДжуніорЗ» ми рекомендуємо:

1) спиратися на наступні документи: організаційна політика, положення щодо роботи «Школи JuniorZ» бронзової, срібної, золотої ліги, комунікаційна політика та бренд-бук, корпоративна культура, етичний кодекс.

2) повинно забезпечуватися виконання наступних умов:

- однакове розуміння стратегічних цілей ГО «ДжуніорЗ» та ефективне керування ним на базі кожного відокремленого підрозділу

- забезпечення постійного представника організації в області, що вміє правильно донести всім стейкхолдерам місію, цінності та принципи.

- здійснення адвокаційної діяльності на місцевому рівні щодо фінансування спортивно-масових свят та закупки інвентарю.

- контроль за закупками інвентарю відповідно технічним характеристикам

- забезпечення кожного осередку тренером, який вміє якісно навчити навичкам та методикам ДжуніорЗ вчителів фізкультури, що готові приєднатися до Руху ДжуніорЗ.

3) в кожному осередку повинні бути створені посади із певним набором компетентностей (рекомендована кількість є базовою і найменшою для складу відокремленого підрозділу):

- керівник відокремленого підрозділу (обрана посада) – розуміє організаційну структуру, має стратегічне бачення розвитку області щонайменше на 2 роки, керує та контролює спортивно-масові свята в області, має представницькі функції у місцевої влади, регулює конфлікти, дотримується календарного плану подій регіону, займається роз'яснювальною роботою з закладами освіти щодо приєднання їх до Руху ДжуніорЗ.

- тренер методики JuniorZ – розуміє цінності, принципи ДжуніорЗ, пройшов тренінг ДжуніорЗ з навчання методикам ДжуніорЗ, навчає та консультує новоприєднані заклади освіти в області, співпрацює по навчанню з ІІІПО області, займається роз'яснювальною роботою з закладами освіти щодо приєднання їх до Руху ДжуніорЗ.

4) забезпечити навчання від ГО «ДжуніорЗ» для майбутніх фандрайзерів, представників контрольно-ревізійної комісії, комунікаційників кожного відокремленого підрозділу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. НДО у зовнішньому середовищі: організаційні проблеми та можливості розвитку: аналітичний звіт. К.: ЄДА, 2018. URL: https://www.prostir.ua/wp-content/uploads/2019/06/NGOF_NGOsanalysis.pdf (дата звернення 22.10.2021)
2. Указ Президента України "Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки" URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text> (дата звернення 22.10.2021)
3. Здоров'я школярів Львова в критичному стані. Інфографіка дослідження (28 березня 2018р.) URL: <https://portal.lviv.ua/news/2018/03/28/zdorov-ya-shkolyariv-lvova-v-kritichnomu-stani-infografika-doslidzhennya> (дата доступу - 20.12.2021)
4. Глобальні рекомендації ВООЗ щодо фізичної активності для здоров'я (переклад INNOVO медичний центр фізичної терапії та медицини болю) URL: <https://www.who.int/publications/i/item/9789241599979> (дата доступу - 20.12.2021)
5. Педан О.С., Коломоєць Г.А., Боляк А.А., Ребрина А.А., Деревянко В.В., Стеценко В.Г., Остапенко О.І., Лакіза О.М., КОсик В.М. та інші Модельна навчальна програма «фізична культура. 5-6 класи» URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/Navchalni.prohramy/2021/14.07/Model.navch.prohr.5-9.klas.NUSH-poetap.z.2022/Fiz.kult.5-6.kl.Pedan.ta.in.12.08.pdf> (дата доступу - 20.12.2021)
6. Жилінська Л.О. Управління розвитком машинобудівних підприємств на стратегічну перспективу: дис. Д.е.Н.:08.00.04 Маріуполь, 2016, 436 с.
7. Касьянова Н.В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи: монографія. Донецьк: СПД Купріянов В.С., 2011, 374 с.
8. Aaker D.A. Strategic market management. New York, John Wiley & Sons, Inc, 2001, 83 с.
9. Abubakar M.A., Elrehail H., Alatailat M.A. Knowledge management, decision-making style and organizational performance. Journal of Innovation and Knowledge, 2001, 15-30 с.

10. Isaac & Bhuamik The mediating effect of organizational culture on the relationship between strategic planning and organizational excellence. Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems, 1-12 2019, 11 с.
11. Zeithaml V., Bitner M. J. Services marketing: integrated customer focus across the firm – New York McGraw-Hill, 2000
12. Eisakhani A. Organizations with better performance. Tadbir Journal, 2008, 192 с.
13. Olalekan Asikhia Effective Management Decision Making and Organisational Excellence: A Theoretical Review. URL: <https://www.researchgate.net/publication/349312227> (дата доступу - 20.12.2021)
14. Harrington H.J. The five pillars of organizational excellence. Handbook of The business strategy, 2005, 107-114 с.
15. Hammond J. The hidden traps in decision-making, Harvard Business review, 2006 URL: <https://hbr.org/1998/09/the-hidden-traps-in-decision-making-2> (дата доступу - 20.12.2021)
16. Moullin M. Performance measurement definitions: linking performance measurement and organizational excellence. International Journal of health care quality assurance, 2007, 181-183 с.
17. Ястремська О.М., Ястремська О.О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. 2020. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-1_0-pages-214_226.pdf (дата доступу - 20.12.2021)
18. McFillen J.M., O'Neil D.A., Balzer W.K., Varney G.H. Organizational diagnosis: An evidence-based approach, Journal of Change Management, 2013. 223-246 с.
19. Lippitt G.L. Organizational Renewal: A Holistic Approach to Organization Development. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1982. 256 с.
20. Смірнов Є. Основи теорії організації. М.: Юнити, 2010. 279 с.
21. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. Санкт-Петербург: Питер, 2007. 384 с.

22. Lippit G. L. Growth of Organizations// Organizational Renewal -N.Y., 1969
23. Katz D., Kahn R.L. The social Psychology of Organization. New York: Wiley, 1978.
24. Miller D.A., Friesen P.H. Longitudinal Study of Corporate life Cycles. Management Science, 1984, Vol. 30, #10. 1161-1183 с.
25. Greiner L.E. Evolution and Revolution as Organizations Grow Harvard Business Review, May-June 1998 URL: <https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow> (дата доступу 8.12.2021р)
26. Тюріна Н.М., Назарчук Т.В., Карвацка Р.С., Життєвий цикл організації: сутнісні характеристики. Структуризація та методи оцінювання, 2020. 5 с.
27. Дьяконов Б. 5 факторов успешного масштабирования, 2017 р. URL: <https://www.iidf.ru/media/articles/lifehacks/5-faktorov-uspeshnogo-masshtabirovaniya/> (дата доступу 8.12.2021р)
28. Денисенко І. Масштабування: як розвивати компанію і не зашкодити співробітникам URL: <https://mind.ua/openmind/20179427-masshtabuvannya-yak-rozvivati-kompaniyu-i-ne-zashkoditi-spivrobitnikam> (дата доступу 8.12.2021р)
29. Фіщук Н.Ю., Ломачинська І.В. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації, 2012 URL: <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/691.pdf> (дата доступу 8.12.2021р)
30. Аніщенко В.О. Роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень. Актуальні проблеми економіки. 2009. №3. 64-71 с.
31. Dragon Dreaming, дизайн проектів, версія 2.09 URL: https://dragondreaming.org/wp-content/uploads/2020/01/DragonDreaming_eBook_russian_V02.09.pdf (дата доступу 8.12.2021р)
32. Dragon dreaming about us (dreaming) URL: <http://dragondreaming.org/#principles> (дата доступу 8.12.2021р)
33. Шумпетер Й. Теория экономического развития - Москва: Прогресс, 1982 – 456 с.

34. Еверет М. Роджерс «Дифузія інновацій», Києво-Могилянська академія, 2009. 83-87 с.
35. Шаматова Г.М. Дифузія інновація в Україні на сучасному етапі URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/56821/7/Shamota_innovation.pdf (дата доступу 8.12.2021р)
36. Інноваційний менеджмент. Стиль, що гарантує успіх <https://present5.com/innovacijnij-menedzhment-stil-upravlinnya-shho-garantuye-uspix-na-2/> (дата доступу 8.12.2021р)
37. Якубін О., Пікалюк Д. Деякі теоретичні аспекти вивчення соціальних інновацій: поширення, закріплення, вимірювання. УДК 316.43. Вісник НТУУ «КПІ». Випуск 3/4, 2014 URL: <http://socio-journal.kpi.kiev.ua/archive/2014/3-4/21.pdf> (дата доступу 8.12.2021р)
38. Закон України про громадські об'єднання URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text> (дата доступу 8.12.2021р)
39. Цивільний кодекс України стаття 95 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#n515> (дата доступу 8.12.2021р)
40. Cooperrider D., Whitney D., Stavros J. Appreciative inquiry handbook: for leaders of changeю San Francisco: Berrett-Koehler, 2008.
41. Cummings T.G, Worley C.G Organization development and change (9 ed) Mason. OH: South -Western, 2009.
42. Katz D., Kahn R.L. The social psychology of organizations. New York: Wiley, 1978.
43. Burke W.W. Diagnostic models for organization development – in A, Howard Diagnosis for organization change: Methods and models. New York: The Guilford Press, 1994. 53-84 с.
44. Mankteloe J., Carlson A. Learn how to use the 7S Framework. URL: https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm (дата доступу 8.12.2021р)
45. Рисунок Модель McKinsey 7S <https://research-methodology.net/xiaomi-mckinsey-7s-model-2/> (дата доступу 8.12.2021р)

46. Філонович С.Р. Использование моделей жизненного цикла организаций в процессе организационной диагностики. Социологическое исследования, 2005, №4. 53-64 с.

47. Рисунок six-box Model, Weisbord URL: <https://www.stormbal.com/100/six-box-model-weisbord> (дата доступу 8.12.2021р)

48. W. Warner Burke, H. Litwin George. Трансформационное изменение и транзакционное изменение, объяснение. Причинно-следственная модель организационной деятельности и изменения. 1992. https://www.12manage.com/methods_burke_litwin_model_ru.html (дата доступу 8.12.2021р)

49. Causal Model of Organizational Performance and Change URL: https://cio-wiki.org/wiki/Causal_Model_of_Organizational_Performance_and_Change (дата доступу 8.12.2021р)

50. Freeman R.E Strategic Management: a stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984. 276 с.

51. Додаток А – лист-відповідь МОН

52. Інтерв'ю із засновником та першим президентом Української Федерації Флорболу Тамузом Хадером. Павлічук Марія, Київ, листопад 2021р

53. Перссон Е., Боот Й. Флорбол. Модель розвитку. Мальмо, 2012

54. Інтерв'ю з українським баскетболістом Станіславом Медведенко, що жив у США та грав у NBA. Павлічук Марія, Київ, жовтень 2021р

55. Інтерв'ю з випускницею програми FLEX, що навчалась у школі Conestoga Jr./Sr. High School, Оленою Вузькою. Павлічук Марія, Київ, листопад 2021р

56. Інтерв'ю із Сонею Рашкован, що навчається в випускному класі Walt Whitman high school. Павлічук Марія, Київ, листопад 2021р

57. Інтерв'ю з керівницею напрямку поширення центрального офісу «Пласт» Ксенією Дремлюженко. Павлічук Марія, Київ, жовтень 2021р

58. Організаційна політика Пласту – НСОУ. URL: <https://www.plast.org.ua/wp-content/uploads/2020/10/Organizatsiy-na-polityka-Plastu-2020.pdf> (дата доступу 8.11.2021р)

59. Інтерв'ю з президентом Федерації чирлідингу та чирспорту України Андрієм Боляком. Павлічук Марія, Київ, листопад 2021р

60. Додаток Б – уривки Статуту ГО «Рух Олександра Педана «Джуніор3»

61. McKinsey 7S Framework, Mindtools. URL: https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm (дата доступу 8.10.2021р)

62. Інтерв'ю з адвокатом Людмилою Логуш. Павлічук Марія, Київ, листопад 2021р.

63. Додаток В – нова структура ГО «Джуніор3»

64. Додаток Г - Структура ГО «Джуніор3» за методикою Dragon dreaming

65. Додаток Д – бюджет створення осередків

ДОДАТКИ

Додаток А

Статистика щодо кількості учнів/учениць, вчителів/вчительок фізкультури, закладів освіти.



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Директорат дошкільної, шкільної,
позашкільної та інклюзивної освіти

пр. Перемоги, 10 м. Київ, 01135, тел.(044)481-47-58, факс (044)481-32-87, e-mail: dps@mon.gov.ua

Павлічук М. С.,
mpavlichuk@juniorz.ua

За результатами розгляду інформаційного запиту, зареєстрованого в Міністерстві освіти і науки України 07.06.2021 за № ЗП-П-1092/0-21, надсилаємо запитувану статистичну інформацію щодо кількості закладів загальної середньої освіти, учнів у них та вчителів фізичної культури на початок 2020/2021 навчального року.

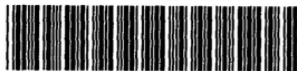
Показники	Усього	Міська місцевість	Сільська місцевість
Кількість денних закладів загальної середньої освіти	14815	5522	9293
Кількість учнів у них (без учнів спеціальних шкіл (шкіл-інтернатів) та учнів спеціальних класів)	4149233	2946694	1202539
у тому числі:			
учнів 1-4 класів	1722098	1221077	501021
учнів 5-9 класів	1983020	1399485	583535
учнів 10-11(12) класів	444115	326132	117983
Кількість вчителів фізичної культури	22744	13279	9465

Т. в. о. начальника Головного управління
загальної середньої та дошкільної освіти

Наталія БЕСКОВА

Т. Запорожець, 481 47 67

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
№4.5/1753-21 від 17.06.2021



9012831249

Додаток Б

Уривки зі Статуту «Рух Олександра Педана «ДжуніорЗ»

5. ОРГАНИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

5.1. Управління Організацією здійснюється на засадах демократизму, гласності, виборності органів управління, підпорядкованості і виконавчої дисципліни, із врахуванням регламентуючих документів Організації.

5.2. Органами управління Організацією є: Загальні збори членів Організації, Правління Організації, Лідер.

Засідання керівних органів Організації (Загальних зборів, Правління) можуть проводитись як за безпосередньої участі членів (їх уповноважених представників за довіреністю), так і за допомогою інтернет зв'язку з використанням аудіовізуальних комп'ютерних програм онлайн конференцій.

Рішення про форму проведення такого засідання приймає Правління Організації та повідомляє про прийняте рішення членів Організації не пізніше ніж за 5 днів до визначеної дати проведення такого засідання (Загальних зборів, Правління).

Будь-яке засідання керівних органів оформлюється протоколом. Про форму засідання обов'язково вказується у протоколі: якщо засідання відбувалось за допомогою інтернет зв'язку, у протоколі обов'язково фіксується за допомогою якої комп'ютерної програми відбувалось засідання.

5.3. Загальні збори членів Організації (далі – Загальні збори) є вищим органом Організації, який вправі приймати рішення з будь-яких питань її діяльності, в тому числі і з тих, що належать до компетенції Правління.

5.3.1. У Загальних зборах беруть участь її члени особисто чи через уповноваженого представника за довіреністю. Кожний член Організації має один голос. Збори вважаються повноважними, якщо на них присутня більшість членів Організації.

5.3.2. Чергові Загальні збори скликаються Правлінням у разі потреби. Відповідне рішення із зазначенням дати, часу, місця проведення та питань, які

вносяться на обговорення, повинне бути доведене до відома членів Організації не пізніше, ніж за 10 днів до дати проведення засідання Загальних зборів. Загальні збори розглядають питання, винесені на їх розгляд Правлінням, Лідера/Головою Організації, а також членами Організації.

5.3.3. Позачергові Загальні збори скликаються при наявності обставин, що зачіпають суттєві інтереси Організації, Правлінням, а також в інших випадках, передбачених даним Статутом та законодавством України, протягом 30 днів з дня виникнення відповідних обставин. У такому разі рішення Правління Організації із зазначенням дати, часу, місця проведення та питань, які виносяться на обговорення, повинне бути доведене до відома членів Організації не пізніше, ніж за 14 днів до дати проведення засідання Загальних зборів.

5.3.4. Не менш як одна десята частина членів Організації мають право ініціювати перед Правлінням скликання позачергових Загальних зборів. Якщо вимога членів Організації про скликання Загальних зборів не виконана, ці члени мають право самі скликати Загальні збори.

5.3.5. До виключної компетенції Загальних зборів належить вирішення наступних питань:

5.3.5.1. Визначення основних напрямків діяльності Організації, затвердження її планів та звітів про їх виконання.

5.3.5.2. Внесення і затвердження змін до установчих документів Організації, відомостей про Організацію.

5.3.5.3. Затвердження зразків печаток, штампів, символіки та інших зразків реквізитів Організації.

5.3.5.4. Прийняття рішення про припинення діяльності Організації.

5.3.5.5. Обрання ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу.

5.3.5.6. Обрання Правління Організації та відкликання Правління, або окремих членів Правління.

5.3.5.7. Обрання та відкликання Лідера.

5.3.5.8. Визначення порядку та способів реалізації права власності та здійснення контролю за її реалізацією.

5.3.6. Рішення Загальних зборів вважаються прийнятими, якщо за них проголосувала більшість від числа присутніх учасників Загальних зборів. З питань, передбаченими п. 5.3.5.2, п.5.3.5.4, п.5.3.5.6, п.5.3.5.7 рішення Загальних зборів вважається прийнятим, якщо за нього проголосувало всі присутні учасники Загальних зборів. Трьома четвертими голосів присутніх членів Організації приймаються рішення щодо відчуження майна організації на суму, що становить п'ятдесят і більше відсотків майна організації.

5.3.7. Головує на засіданнях Загальних зборів особа з числа членів, обрана Загальними зборами Головуючим зборів. Хід Загальних зборів протоколюється. Протоколи засідань Загальних зборів ведуться секретарем Загальних зборів, який обирається загальними зборами, підписуються Головуючим і секретарем Загальних зборів.

5.3.8. Загальні збори приймають рішення, які оформляються у вигляді протоколів засідання Загальних зборів. Рішення, прийняті Загальними зборами з дотриманням вимог даного Статуту, внутрішніх документів та законодавства України, обов'язкові для всіх інших органів управління Організації та членів Організації. Рішення, прийняті Загальними зборами, набувають чинності з моменту їх прийняття, якщо інше не визначено Загальними зборами.

5.4. Правління Організації є керівним органом Організації на період між Загальними зборами, обирається терміном на 4 роки та виконує функції з управління його поточною, організаційною діяльністю.

5.4.1. Правління підзвітне Загальним зборам і організовує виконання їх рішень. Правління діє від імені Організації в межах, передбачених даним Статутом, внутрішніми документами та чинним законодавством.

5.4.2. Головою Правління є Лідер.

5.4.3. Структура Правління, його склад та адміністративні функції кожного його члена затверджуються Загальними зборами. Члени Правління є підзвітними Загальним зборам і несуть відповідальність перед ними за діяльність Організації

та належне виконання своїх посадових обов'язків. Правління звітує перед членами Організації на Загальних зборах організації.

5.4.4. До компетенції Правління відноситься:

5.4.4.1. Організація виконання рішень Загальних зборів.

5.4.4.2. Скликання Загальних зборів та формування їх порядку денного, підготовка матеріалів з питань порядку денного, попередній розгляд всіх питань, що належать до компетенції зборів та підготовка проектів рішень з цих питань до зборів.

5.4.4.3. Підготовка та подання рекомендацій Загальним зборам щодо визначення основних напрямків діяльності Організації затвердження планів і звітів про їх виконання, інших пропозицій з питань діяльності Організації.

5.4.4.4. Затвердження поточних планів діяльності Організації та заходів, необхідних для їх виконання;

5.4.4.5. Здійснення окремих функцій щодо управління майном за рішенням Загальних зборів членів Організації.

5.4.4.6. Підготовка річних звітів з діяльності Організації, в тому числі про залучення і використання коштів і майна Організації; звітів з виконання програм та проектів Організації та подає їх на затвердження Загальних зборів.

5.4.4.7. Вирішення інших питань, крім тих, що відносяться до виключної компетенції Загальних зборів.

5.4.5. Головує на засіданнях Правління Лідер.

5.4.6. Усі питання, що входять у компетенцію Правління, вирішуються колегіально на засіданнях Правління. Правління проводить чергові і позачергові засідання. Чергові засідання скликаються Головою Організації, але не рідше, ніж раз на 6 місяців. Про час місце, та порядок денний засідання члени Правління повідомляються за 10 днів до моменту його проведення. Позачергові засідання скликаються Головою організації за ініціативою третини членів Правління або безпосередньо за вимогою більшості членів Правління. Засідання правління є правомочним за умови присутності більшості його членів.

5.4.7. Кожен член Правління може виступати з ініціативою про прийняття рішень із будь-яких питань, що входять компетенції Правління.

5.4.8. У засіданнях Правління беруть участь її члени особисто чи через уповноваженого представника за довіреністю. Рішення Правління приймаються шляхом голосування більшістю голосів присутніх. Кожен член Правління має один голос. За поділу голосів вирішальним є голос Лідера/Голови Організації.

5.5. Виконавчий директор здійснює оперативне управління справами, майном та коштами Організації в межах, встановлених даним Статутом та Загальними зборами та Правлінням і в межах своєї компетенції і повноважень забезпечує виконання їх рішень.

Видає накази, розпорядження, інші внутрішні нормативні акти та документи Організації.

5.5.1.1. Організовує документообіг, діловодство, ведення бухгалтерського обліку та звітності Організації.

5.5.1.2. Здійснює прийняття, переведення на іншу роботу, відсторонення від неї та звільнення працівників Організації, застосовує до них заходи заохочення та стягнення, затверджує посадові обов'язки працівників Організації.

5.5.1.3. Виступає розпорядником коштів та майна Організації, укладає та підписує від імені Організації господарські та інші договори, контракти, видає довіреності на право вчинення дій та представництва від імені Організації.

5.5.2. Лідер та Виконавчий директор обирається та звільняється Загальними зборами раз на 4 роки і є підзвітним Загальним зборам. Лідер за посадою є Головою Правління і вправі вносити на розгляд Загальних зборів та Правління Організації пропозиції з будь-якого аспекту діяльності Організації.

5.5.3. Лідер:

5.5.3.1. Діє від імені Організації без довіреності та представляє Організацію у її стосунках з іншими особами.

5.5.3.2. Укладає та підписує від імені Організації договори, контракти. Видає довіреності на право вчинення дій та представництва від імені Організації.

5.5.3.3. Організовує підготовку засідання Правління.

5.5.3.4. Вирішує інші питання діяльності Організації відповідно до мети і основних завдань її діяльності, віднесені до його компетенції внутрішніми документами Організації та даним Статутом, приймає з цих питань будь-які інші рішення або виконує будь-які інші дії крім тих, що відносяться до компетенції інших органів управління Організації, Правління та Загальних зборів Членів Організації.

5.5.3.5. Звітує про свою роботу та роботу Правління перед Загальними зборами Організації на чергових Загальних Зборах.

5.5.4. Рішення Лідера оформлюється у виді наказів чи розпоряджень.

5.5.5. Звітування здійснюється на чергових Загальних зборах. Позачергове звітування здійснюється на вимогу не менш як однієї третини членів Організації.

5.5.6. Лідер може бути відкликаний з посади за рішенням Загальних зборів за ініціативою більшості від складу членів Правління до закінчення строку, на який він обирався, у випадках:

–за власним бажанням на підставі поданої Правлінню організації письмової заяви;

–при неодноразовому порушенні вимог Статуту Організації;

–якщо своїми діями він завдав матеріальну чи моральну шкоду Організації.

5.5.7. У разі, якщо Лідер та Виконавчий директор не може приступити до своїх обов'язків протягом більш як 6 (шести) місяців Правління Організації скликає позачергові Загальні збори для обговорення становища та питання про керівництво Організацією.

9. ВІДОКРЕМЛЕНІ ПІДРОЗДІЛИ ОРГАНІЗАЦІЇ

9.1. Організація може мати відокремлені підрозділи, які не є юридичними особами та утворюються за рішенням Загальних зборів Організації або засіданням Правління Організації.

9.2. Відокремлені підрозділи Організації у своїй діяльності керуються Статутом Організації.

9.3. Керівники відокремлених підрозділів Організації призначаються Правлінням Організації строком на 1 рік і діють на підставі довіреності. Керівники відокремлених підрозділів повинні бути членами Організації.

9.4. Відокремлені підрозділи мають наступні повноваження:

9.4.1. Представляють Організацію у межах території, на яку поширюються їх повноваження.

9.4.2. Реалізують статутні мету та завдання Організації у межах території, на яку поширюються їх повноваження, згідно наданих рішенням загальних зборів повноважень.

9.4.3. Проводять роботу по залученню нових членів (учасників) з використанням засобів, не заборонених законодавством України.

9.5. Керівник відокремленого підрозділу має право:

9.5.1. Приймати рішення про використання назви та символіки Організації для реалізації завдань Організації за письмового погодження Правління Організації.

9.5.2. Звертатися до керівних органів Організації щодо отримання допомоги у реалізації завдань Організації.

9.5.3. Бути присутнім на засіданні Правління Організації (без права голосу).

9.5.4. Звертатися із клопотаннями до керівних органів Організації.

9.6. Керівник відокремленого підрозділу зобов'язаний:

9.6.1. Дотримуватися вимог Статуту Організації.

9.6.2. Виконувати законні та прийняті в межах вимог Статуту Організації рішення керівних органів Організації.

9.6.3. Не допускати дій, спрямованих на порушення честі, гідності членів (учасників) Організації.

9.6.4 Підзвітний Правлінню Організації

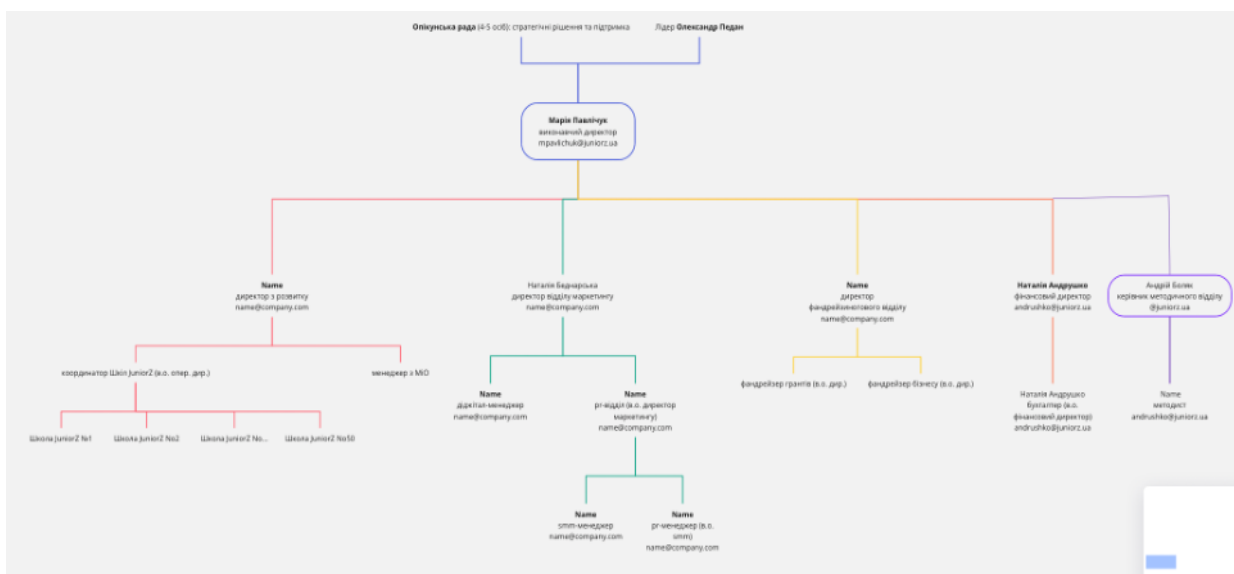
9.7. Діяльність відокремленого підрозділу може бути припинено шляхом його закриття за рішенням Загальних зборів Організації.

9.8. Про закриття відокремленого підрозділу Організація повідомляє уповноважений орган з питань державної реєстрації відповідно до вимог чинного законодавства України.

9.9. Майно та кошти, яке було закріплене за відокремленим підрозділом, після припинення його діяльності передаються безпосередньо до відання Правління до прийняття рішення щодо розподілу майна та коштів Загальними зборами Організації.

Додаток В

Нова структура ГО «ДжуніорЗ»



Джерело: складено авторкою.

Додаток Д

Бюджет створення осередків.

Фінансові розрахунки щодо реалізації Школи JuniorZ бронзової ліги викладено у наступній таблиці:

Найменування	кіль.	вимір	ціна за 1 од.	трив.	вимір	Всього
персонал						
project-manager	1	осіб	15 000 UAH	8	місяць	4 380 USD
координатор	1	осіб	12 000 UAH	8	місяць	3 504 USD
методист	1	осіб	15 000 UAH	8	місяць	4 380 USD
digital-manager	1	осіб	10 000 UAH	8	місяць	21 277 USD
менеджер МіО	1	осіб	15 000 UAH	8	місяць	3 285 USD
Всього:						36 825 USD
Постачальники послуг						
експерти	7	осіб	7 000 UAH	2	рази	3 577 USD
дизайнер	1	осіб	5 000 UAH	1	рази	182 USD
діджитал-агентство	1	агент.	9 000 UAH	1	рази	328 USD
юридичні послуги	12	докум.	600 UAH	1	однораз	263 USD
онлайн-трансляція	50	трансл.	3 000 UAH	2	рази	10 949 USD
Всього:						15 299 USD
Засоби						
Tilda						0 USD
хостинг						0 USD
офіс з інтернетом						0 USD
Zoom	1		420 UAH	10	місяць	153 USD
мобільний зв'язок	3	осіб	300 UAH	10	місяць	8 744 USD
хмарне сховище	1	схов.	300 UAH	5	місяць	55 USD
банківські витрати	1	банк	100 UAH	9	місяць	33 USD
поштові витрати	220	відправ.	40 UAH	1	однораз	321 USD
табличка "Школа JuniorZ"	50	шкіл	150 UAH	1	однораз	274 USD
спортивний інвентар	50	компл.	5 000 UAH	1	однораз	9 124 USD
Всього:						18 704 USD
Фінал JuniorZ Games						

Проведення фіналу в Києві з онлайн-трансляцією	1	внесок	50 000 UAH	1	однораз	1 825 USD
фінансування дітей, що опинилися в критичній ситуації	100	дітей	400 UAH	1	однораз	1 460 USD
Всього:						3 285 USD
Загальна вартість:						74 112 USD
загально-виробничі витрати (10%)						7 411 USD
Повна вартість проекту:						81 524 USD

Фінансові розрахунки щодо реалізації Школи JuniorZ срібної та золотої ліги викладено у наступні таблиці:

Персонал	Річні	%	Місяці	Всього	Всього в категорії
	Всього				
Керівник проекту	\$18 000	60%	12	\$10 800	
Адміністратор	\$16 500	60%	12	\$9 900	
Методист	\$12 000	80%	12	\$9 600	
Комунікаційний менеджер	\$11 000	80%	12	\$8 800	
Фінансовий менеджер	\$11 000	50%	12	\$5 500	
Менеджер по роботі з закладами освіти	\$11 000	80%	12	\$8 800	
					\$53 400
	Вартість за 1 одиницю	%	Кількість	Тип	Всього
Приміщення					
Оренда офісу організації	\$100	0%	12	місяць	\$0
Комунальні послуги	\$36	0%	12	місяць	\$0
					\$0
Контрактні послуги					
Гонорар спікерам з видів спорту та підтримкою учасників	\$25	100%	7	година	\$175
Гонорари тренерам з «м'яких навичок» з подальшою підтримкою учасників (3 групи)	\$100	100%	54	година	\$5 400
Послуги дизайну	\$200	100%	1	послуга	\$200
Послуги з розробки сайту	\$365	100%	1	послуга	\$365
Юридичні послуги	\$40	100%	12	консультацій	\$480

Послуги з онлайн-трансляцій змагань	\$120	100%	100	трансляцій	\$12 000	
Гонорари тренерам тренерів (2 особи)	\$30	100%	48	година	\$1 440	
Послуги з фасилітації	\$30	100%	8	година	\$240	
						\$20 300
Інші прямі витрати						
Хостинг	\$7	0%	12	місяць	\$0	
Платформа Tilda	\$8	0%	12	місяць	\$0	
Інтернет-зв'язок	\$5	0%	12	місяць	\$0	
Zoom	\$20	100%	15	місяців	\$300	
Мобільний зв'язок для 5 осіб	\$60	100%	15	місяців	\$900	
Хмарне сховище	\$60	100%	10	місяців	\$600	
Банківські витрати	\$4	100%	15	місяців	\$60	
Поштові витрати - кореспонденція	\$2	100%	220	відправлення	\$330	
Друк сувенірних футболок	\$7	100%	300	футболка	\$2 100	
Друк сувенірних табличок	\$6	100%	100	шт.	\$600	
Спортивний інвентар	\$370	0%	100	комплект	\$0	
Поштові витрати - обладнання	\$55	100%	100	шт.	\$5 500	
Послуги таксі	\$8	100%	10	поїздка	\$80	
Друк банерів	\$60	100%	2	шт.	\$120	
Банерна конструкція типу «ролап»	\$145	100%	2	шт.	\$290	
		-				
Стратегічна сесія (2 дні)						
Оренда приміщення	\$45	100%	16	година	\$720	
Харчування (30 чол.)	\$450	100%	2	день	\$900	
Проживання (1 ніч, 2-місний номер)	\$70	100%	30	чол.	\$2 100	
Відшкодування проїзду (в дві сторони)	\$44	100%	25	чол.	\$1 100	
Канцелярське приладдя	\$15	100%	1	комплект	\$15	
		-				
		-				
Тренінг тренерів (3 дні)						
Оренда приміщення	\$45	100%	24	година	\$1 080	
Харчування (30 чол.)	\$450	100%	3	день	\$1 350	
Проживання (2 ночі, 2-місний номер)	\$70	100%	30	чол.	\$2 100	
Відшкодування проїзду (в дві сторони)	\$44	100%	25	чол.	\$1 100	
Тренери	\$35	100%	10	чол.	\$350	

Оренда та логістика спорт обладнання	\$550	<u>100%</u>	1	одноразово	\$550	
Канцелярське приладдя	\$15	<u>100%</u>	1	комплект	\$15	
		-				
Фінальний форум та стратесія		-				
Оренда приміщення для форуму	\$110	<u>100%</u>	8	година	\$880	
Оренда приміщення для стратесії	\$45	<u>100%</u>	8	година	\$360	
Фуршет	\$7	<u>100%</u>	100	чол.	\$700	
Харчування для учасників другого дня (стратесії, 30 чоловік)	\$450	<u>100%</u>	1	день	\$450	
Проживання (1 ніч, 2-місний номер)	\$70	<u>100%</u>	30	чол.	\$2 100	
Відшкодування проїзду (в дві сторони)	\$44	<u>100%</u>	25	чол.	\$1 100	
Канцелярське приладдя	\$15	<u>100%</u>	1	комплект	\$15	
		-				\$27 865
ВСЬОГО ЗАТРАТ		-				\$101 565

Загальний бюджет 3 рівнів організаційного розвитку осередку складає – 183 089 доларів США.