

METODYCZNY PRZEWODNIK I INTERWENCYJNA BAZA WIEDZY DLA LIDERÓW SPORTOWYCH ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH

„SPORT PROgress: Autorski model subiektywnej autodiagnozy oraz interwencyjnego rozwoju potencjału NGO w sporcie”

**Autor i opracowanie
merytoryczne**

mgr Paweł Zagrodniczek, MBA
Certyfikowany ekspert ds. ewaluacji i zarządzania w sporcie

Adresaci i grupa docelowa

Liderzy, koordynatorzy, menedżerowie oraz członkowie zarządów sportowych organizacji pozarządowych (stowarzyszeń, klubów, fundacji) poszukujący gotowych metod i narzędzi autodiagnozy organizacyjnej.

**Formuła i charakter
opracowania**

Ekspertskie, zredagowane opracowanie metodyczno-poradnikowe (OER – Otwarty Zasób Edukacyjny) stanowiące gotową bazę wiedzy i instrukcję autodiagnozy, opublikowane pod adresem: <https://projektzagrywka.pl/strefa-ngo/>.

Główny cel merytoryczny

Dostarczenie liderom organizacji pozarządowych (NGO) i klubów sportowych praktycznych narzędzi do samodzielnego audytu, autodiagnozy problemów oraz natychmiastowego interwencyjnego rozwoju w 7 kluczowych obszarach.

**Okres opracowania i
publikacji**

Zakończenie prac: 24 sierpnia 2026 r.

Publikacja otwarta w internetowej Strefie NGO: 25 sierpnia 2026 r.
(Inicjatywa wsparcia sektora pozarządowego)

1. Założenia metodyczne i logika interwencji Przewodnika

Prawidłowe i stabilne funkcjonowanie sportowych organizacji pozarządowych (NGO) napotyka we współczesnym świecie szereg barier strukturalnych, finansowych i prawno-organizacyjnych. Kluby sportowe, stowarzyszenia kultury fizycznej oraz fundacje realizujące zadania publiczne z zakresu sportu powszechnego często cierpią na deficyt profesjonalnego zarządzania, brak dywersyfikacji źródeł przychodów oraz trudności w budowaniu trwałych struktur wolontariatu. Niniejszy podręcznik i przewodnik metodyczny „SPORT PROgress” stanowi kompleksową i bezpośrednią odpowiedź na te wyzwania, wdrażając gotowy, autorski model subiektywnej autodiagnozy oraz interwencyjnego rozwoju potencjału organizacyjnego na specyficznym gruncie trzeciego sektora.

Przewodnik ten nie jest jedynie teoretycznym opisem abstrakcyjnych założeń szkoleniowych, lecz stanowi w pełni funkcjonalne, wdrożone narzędzie o charakterze Otwartego Zasobu Edukacyjnego (OER), udostępnione bezpłatnie na portalu <https://projektzagrywka.pl/strefa-ngo/>. Dzięki takiemu podejściu każdy lider, bez względu na wielkość swojej organizacji, może pobrać niniejsze opracowanie i od razu przejść przez proces transformacji, uzyskując bezpłatną bazę wiedzy i instrukcję operacyjną dla swojego zespołu.

1.1. Logika transformacji i podejście wdrożeniowe

Kluczowym założeniem metodycznym Przewodnika jest rygorystyczne odejście od tradycyjnego, pasywnego modelu szkoleniowego (cyklu wykładów) na rzecz aktywnego podejścia wdrożeniowego (Implementation-Oriented Approach). Narzędzie nie ogranicza się do przekazywania wiedzy teoretycznej, lecz prowadzi lidera krok po kroku przez pełen proces transformacji organizacyjnej, składający się z pięciu powiązanych etapów:

- **1. Diagnoza organizacji (Audyt zerowy):** Szczegółowe zmapowanie i ocena aktualnego stanu organizacyjno-prawnego, procedur RODO, struktury finansowej i dostępności w klubie lub fundacji.
- **2. Opracowanie dedykowanej strategii:** Przygotowanie indywidualnego planu rozwoju dostosowanego do wielkości i dojrzałości danej organizacji (segmentacja).
- **3. Wdrożenie gotowych modeli i szablonów:** Pobranie i implementacja konkretnych procedur, statutów, ofert sponsorskich, ścieżek wolontariackich oraz checklist operacyjnych udostępnionych w bazie wiedzy.
- **4. Testowanie rozwiązań w praktyce:** Realizacja przez organizację pilotażowych miniprojektów (np. próbnej kampanii fundraisingowej, próbnej rekrutacji wolontariuszy na najbliższy turniej czy audytu dostępności własnej infrastruktury).

- **5. Ewaluacja końcowa i optymalizacja:** Analiza efektów i trwałości wdrożonych narzędzi przy użyciu systemowej metody Karta Dialogu i Rozwoju NGO.

1.2. Segmentacja i dostosowanie wsparcia dla NGO

Zgodnie z metodologią projektu NGO PROgress, sportowe organizacje wykazują skrajnie zróżnicowane potrzeby w zależności od stażu działalności i zasięgu terytorialnego. W celu zapewnienia maksymalnej efektywności diagnostycznej, Przewodnik dzieli podmioty na trzy odrębne segmenty, co pozwala na optymalne, subiektywne dopasowanie merytoryczne narzędzi:

- **Segment I (Małe organizacje):** Kluby i stowarzyszenia o zasięgu lokalnym, działające od 1 do 3 lat. Autodiagnoza koncentruje się na podstawach prawno-organizacyjnych, uporządkowaniu dokumentacji statutowej, wdrożeniu RODO i pozyskaniu pierwszych mikrograntów od samorządów (JST).
- **Segment II (Średnie organizacje):** Organizacje o zasięgu regionalnym (3–7 lat działalności). Główny nacisk diagnostyczny i kluby i fundacje o zasięgu krajowym (ponad 7 lat działalności). Obszar merytoryczny obejmuje zaawansowane rzecznictwo i dialog obywatelski, audyty dostępności wydarzeń sportowych, inkluzję osób wykluczonych oraz pełnienie roli mentorów i liderów wymiany dobrych praktyk dla mniejszych podmiotów w sieci.

2. Instrukcja subiektywnej autodiagnozy organizacyjnej

Proces autodiagnozy w oparciu o model SPORT PROgress jest celowo zorientowany na subiektywną, ekspercką samoocenę dokonywaną przez zarząd lub lidera organizacji. Pozwala to na szybkie zidentyfikowanie krytycznych luk w działaniu podmiotu bez konieczności angażowania kosztownych audytorów zewnętrznych. Lider organizacji powinien przejść przez następujące kroki operacyjne:

- **Krok A – Ocena stanu obecnego (Audyt zerowy):** Przeanalizowanie każdego z 7 modelowych obszarów funkcjonowania organizacji i przypisanie mu subiektywnej oceny w skali 1-5 (gdzie 1 oznacza brak jakichkolwiek procedur, a 5 – pełne, stabilne wdrożenie potwierdzone dokumentacją).
- **Krok B – Identyfikacja barier lokalnych:** Wskazanie, które obszary uzyskały najniższą punktację i zdefiniowanie specyficznych wyzwań (np. brak dywersyfikacji finansowej, przestarzały statut niedostosowany do Ustawy o sporcie).

- **Krok C – Ustalenie mierzalnych celów interwencji:** Określenie, co i w jakim czasie organizacja zamierza usprawnić (np. wdrożenie procedur RODO w ciągu 30 dni, opracowanie nowej oferty sponsorskiej w ciągu 60 dni).
- **Krok D – Przypisanie odpowiedzialności:** Wyznaczenie konkretnych osób w strukturze organizacji odpowiedzialnych za wdrożenie i utrzymanie nowych procedur.
- **Krok E – Pobranie i adaptacja gotowych szablonów:** Wykorzystanie bezpłatnej bazy wiedzy na portalu w celu wdrożenia gotowych statutów, porozumień wolontariackich czy checklist dostępności.

3. Struktura procesu diagnostyczno-wdrożeniowego

Poniższa tabela przedstawia ustrukturyzowaną architekturę Przewodnika SPORT PROgress, mapując poszczególne obszary diagnostyczne na zakres badania oraz konkretne, gotowe narzędzia interwencyjne dostępne na portalu:

Krok / Obszar Diagnostyczny	Zakres Badania i Autodiagnozy	Rezultat i Narzędzie Interwencyjne
Audyt Zerowy & Autodiagnoza Potrzeb	Przeprowadzenie samodzielnego audytu organizacyjno-prawnego i segmentacja podmiotu pod kątem skali działalności i stażu.	Ankieta autodiagnostyczna oraz profilowanie do odpowiedniej ścieżki rozwoju (Segment I, II, III).
Model Prawno-Organizacyjny	Audyt statutu pod kątem: Ustawy o stowarzyszeniach, Ustawy o sporcie, umów z trenerami i zawodnikami, regulaminów wewnętrznych oraz wdrożenie procedur RODO i Standardów Ochrony Małoletnich.	Ujednolicony statut, wzorcowe polityki ochrony danych osobowych (RODO) dla bazy członkowskiej.
Model Finansowy i Pozyskiwanie Środków	Dywersyfikacja źródeł finansowania, odpłatna działalność pożytku publicznego, kampanie fundraisingowe, aplikowanie o granty JST i sponsoring.	Wzór profesjonalnej oferty sponsorskiej dla biznesu, plany kampanii, szablony wniosków dotacyjnych.
Model Wolontariatu i Zaangażowania	Projektowanie zróżnicowanych ścieżek wolontariackich: krótkoterminowych, długoterminowych oraz eksperckich w klubie sportowym.	Wdrożone programy wolontariackie, wzorcowe umowy i regulaminy wolontariatu sportowego.

**Model Komunikacji i
Wizerunku**

Budowanie wizerunku klubu,
profesjonalna komunikacja w social
mediach, live streaming oraz procedury
antykryzysowe wizerunku.

Spójne plany komunikacyjne,
checklista zarządzania
kryzysowego w social mediach.

**Model Planowania i
Zarządzania**

Wdrożenie planowania strategicznego
(rocznego i wieloletniego), metodyki
Project-Based Learning oraz
definiowanie wskaźników KPI.

Strategiczny plan rozwoju klubu
z zdefiniowanymi mierzalnymi
celami i miernikami sukcesu.

**Model Rzecznictwa i
Dialogu Obywatelskiego**

Udział liderów w konsultacjach
społecznych (programy współpracy JST
z NGO), tworzenie stanowisk,
współpraca z radami sportu.

Karta Dialogu i Rozwoju NGO,
wzorce pism opiniotawczych
do projektów uchwał
samorządowych.

**Model Dostępności i
Włączenia Społecznego**

Audyt barier architektonicznych,
informacyjnych i cyfrowych, adaptacja
treningów (sport adaptowany), inkluzja
wykluczonych.

Checklista dostępności trybun,
hal i boisk dla osób o
szczególnych potrzebach,
poradnik inkluzyjny.

4. Kompleksowa baza wiedzy: 7 Modelowych Obszarów Interwencyjnych

Wdrożenie systemowych zmian w sportowych organizacjach pozarządowych w oparciu o Przewodnik opiera się na siedmiu komplementarnych modelach operacyjnych. Każdy model stanowi niezależną, interwencyjną bazę wiedzy, która pomaga w natychmiastowym wyeliminowaniu zidentyfikowanych w autodiagnozie deficytów:

4.1 Model Prawno-Organizacyjny (Bezpieczeństwo i procedury):

Koncentruje się na audycie i dostosowaniu statutów klubów sportowych do aktualnych przepisów prawa (ustawy o sporcie i prawa o stowarzyszeniach). Uczy rzetelnego uporządkowania umów z zawodnikami i trenerami, regulaminów dyscyplinarnych oraz rygorystycznego wdrożenia polityk ochrony danych osobowych (RODO) z uwzględnieniem specyfiki bazy członkowskiej i kibiców.

Pytanie diagnostyczne: Czy statut klubu i polityka RODO są zaktualizowane i zgodne z prawem?

Działanie interwencyjne: Pobranie i adaptacja wzorcowego statutu i polityki ochrony danych osobowych.

4.2 Model Finansowy i Pozyskiwania Środków (Stabilność i dywersyfikacja):

Wdraża mechanizmy uniezależnienia klubu od jednego źródła przychodu (np. wyłącznie dotacji miejskiej). Uczy dywersyfikacji poprzez wprowadzanie odpłatnej działalności pożytku publicznego (np. opłat za składki członkowskie/treningi), budowanie struktur fundraisingowych (darowizny, 1.5% podatku) oraz profesjonalną współpracę sponsorską z sektorem biznesowym w oparciu o rynkowe, atrakcyjne oferty sponsorskie.

Pytanie diagnostyczne: Czy organizacja posiada co najmniej 3 niezależne źródła przychodów?

Działanie interwencyjne: Opracowanie rynkowej oferty sponsorskiej i uruchomienie odpłatnej działalności statutowej.

4.3 Model Wolontariatu i Zaangażowania Społecznego (Kapitał ludzki):

Obejmuje projektowanie zróżnicowanych ścieżek wolontariackich: krótkoterminowych (obsługa meczów, turniejów i wydarzeń sportowych), długoterminowych (pomoc w sekcjach młodzieżowych) oraz eksperckich (wsparcie prawne, marketingowe, medyczne ze strony specjalistów). Model normuje regulaminy, porozumienia z wolontariuszami i systemy motywacyjne.

Pytanie diagnostyczne: Czy klub posiada ustrukturyzowane procedury naboru i koordynacji wolontariuszy?

Działanie interwencyjne: Implementacja wzoru porozumienia o wolontariat sportowy i regulaminu wolontariatu.

4.4 Model Komunikacji i Wizerunku (Widoczność i marka cyfrowa):

Uczy budowania spójnego wizerunku klubu sportowego w lokalnej społeczności i internecie. Obejmuje efektywne zarządzanie mediami społecznościowymi (komunikacja meczowa, angażowanie kibiców), wykorzystanie prostych technologii do transmisji na żywo (live streaming ze spotkań) oraz standardy zarządzania kryzysem wizerunkowym w sieci.

Pytanie diagnostyczne: Czy organizacja posiada procedurę reagowania na kryzys wizerunkowy w social mediach?

Działanie interwencyjne: Wdrożenie checklisty zarządzania kryzysem i planu komunikacji meczowej.

4.5 Model Rzecznictwa i Dialogu Obywatelskiego (Wpływ i partycypacja):

Przygotowuje liderów sportowych NGO do aktywnego uczestnictwa w kształtowaniu lokalnej polityki sportowej. Obejmuje naukę udziału w konsultacjach społecznych (np. konsultowanie rocznych programów współpracy JST z

NGO, wysokości stawek dotacyjnych), tworzenie formalnych opinii i stanowisk oraz współpracę partnerską z radami sportu przy prezydentach/burmistrzach miast.

Pytanie diagnostyczne: Czy klub bierze czynny udział w konsultacjach społecznych programów współpracy JST z NGO?

Działanie interwencyjne: Wykorzystanie Karty Dialogu i przygotowanie opinii merytorycznej do uchwały samorządowej.

4.6 Model Planowania i Zarządzania (Cele strategiczne i operacyjne):

Wdraża rygorystyczne metody planowania strategicznego (roczne i wieloletnie plany rozwoju klubu) oraz zarządzania projektowego (Project-Based Learning). Uczy definiowania mierzalnych celów merytorycznych i wskaźników (KPI) – np. poziomu retencji zawodników, liczby przeprowadzonych treningów, dyscypliny budżetowej i ewaluacji formatywnej projektów.

Pytanie diagnostyczne: Czy organizacja działa w oparciu o roczny plan strategiczny ze zdefiniowanymi wskaźnikami KPI?

Działanie interwencyjne: Przygotowanie rocznego planu rozwoju i wdrożenie matrycy KPI dla trenerów.

4.7 Model Dostępności i Włączenia Społecznego (Inkluzja i równość):

Unikalny model kładący nacisk na standardy dostępności (fizycznej, informacyjno-komunikacyjnej i cyfrowej). Obejmuje naukę przeprowadzania samodzielnych audytów obiektów sportowych (boisk, hal, trybun) pod kątem potrzeb osób z niepełnosprawnościami, wdrażanie inkluzyjnych metod treningowych (sport adaptowany, integracja) oraz promowanie równego traktowania i walki z wykluczeniem terytorialnym lub ekonomicznym.

Pytanie diagnostyczne: Czy obiekty sportowe i wydarzenia klubu są w pełni dostępne dla osób ze szczególnymi potrzebami?

Działanie interwencyjne: Przeprowadzenie audytu dostępności trybun za pomocą udostępnionej checklisty wdrożeniowej.

5. Operacyjne wykorzystanie „Karty Dialogu i Rozwoju NGO”

Autorskim wkładem metodycznym Pawła Zagrodniczka jest adaptacja narzędzia ewaluacyjnego „Karta Dialogu i Rozwoju NGO”, opartego na metodologii konsultacyjnej FRSE. Każda organizacja pozarządowa, dążąca do trwałego wdrożenia modeli interwencyjnych, wypełnia taką kartę na zakończenie każdego etapu autodiagnozy. Karta składa się z 5 kluczowych sekcji weryfikacyjnych:

- **1. Precyzyjna diagnoza barier lokalnych:** Identyfikacja najpoważniejszych wyzwań specyficznych dla danej dyscypliny sportu lub regionu geograficznego na poziomie lokalnym.
- **2. Realność i mierzalność celów:** Ocena, czy zaplanowane działania wdrożeniowe i wskaźniki (np. przyrost budżetu o 15% lub pozyskanie 10 nowych wolontariuszy) są w pełni realistyczne i mierzalne.
- **3. Podział odpowiedzialności i ról:** Jasne i precyzyjne określenie, kto w strukturze klubu odpowiada za utrzymanie wdrożonych procedur i stały kontakt z JST, mediami czy sponsorami.
- **4. Wykorzystanie dobrych praktyk:** Weryfikacja, czy wdrożone rozwiązania czerpią z przetestowanych wcześniej, udanych modeli krajowych lub zagranicznych (segmentacja i networking).
- **5. Trwałość i planowane ryzyka (Zarządzanie kryzysowe):** Określenie, w jaki sposób klub zamierza utrzymać rezultaty po zakończeniu finansowania lub realizacji projektu oraz jak reagować na nagłe zagrożenia (np. utratę głównego sponsora czy kryzys wizerunkowy).

6. Ewaluacja i pomiar efektów w oparciu o standardy „Zasady Ewaluacji 2026”

Ocena skuteczności i trwałości wdrożonych modeli w Przewodniku SPORT PROgress opiera się na rygorystycznej metodologii zgodnej ze standardami certyfikowanego kursu „Zasady ewaluacji 2026” (OPI-PIB / platforma NAVOICA). Proces ewaluacji prowadzony jest w ujęciu ciągłym i dzieli się na dwa podstawowe wymiary:

6.1. Ewaluacja formatywna i sumatywna

Ewaluacja formatywna (bieżąca) służy stałemu monitorowaniu stopnia zaangażowania zespołu NGO i wychwytywaniu barier wdrożeniowych. Narzędziem ewaluacji formatywnej są comiesięczne, krótkie panele

feedbacku wewnątrz organizacji oraz audyty częściowe po każdym wdrożonym modelu, co pozwala na elastyczne modyfikowanie tempa pracy i szablonów dokumentów.

Ewaluacja sumatywna (końcowa) bada ostateczny wpływ Przewodnika na potencjał sportowego NGO. Wykorzystuje metodę porównawczą (subiektywne ankiety pre-test i post-test) w celu zmierzenia rzeczywistego przyrostu wiedzy, poczucia sprawczości oraz twardych wskaźników rezultatu, takich jak: liczba poprawnie zaktualizowanych statutów, wdrożonych polityk RODO, podpisanych umów sponsorskich czy przeszkolonych wolontariuszy.

7. Bibliografia i ramy prawne

- [1] Ustawa z dnia 25 czerwca 2010 r. o sporcie (Dz.U. z 2026 r. poz. 793 ze zm.).
- [2] Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach (Dz.U. z 2001 r. nr 79, poz. 855 ze zm.).
- [3] Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych (RODO) (Dz. Urz. UE L 119 z 04.05.2016).
- [4] Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji (2026), Raport z ogólnopolskich konsultacji młodych dorosłych do Krajowej Strategii Młodzieżowej „MASZ WPŁYW”, Warszawa.
- [5] Model wdrożeniowy „NGO PROgress – Kompleksowe wdrożenie modeli funkcjonowania NGO”, Lublin, 2026.
- [6] Ośrodek Przetwarzania Informacji – Państwowy Instytut Badawczy (OPI-PIB) (2026), Zasady ewaluacji projektów społecznych i edukacyjnych w zamówieniach publicznych, platforma NAVOICA, Warszawa.