



**WOJCIECH F. SZYMCZAK**

# **PROJEKTOWANIE SZKOLENIA W ASPEKcie FORMUŁOWANIA CELÓW ORAZ METOD I FORM ICH REALIZACJI**

## **WPROWADZENIE**

Z bardzo obszernego zagadnienia, jakim jest projektowanie, wyłoniono i opisano w tym artykule tylko dwa aspekty: formułowanie celów oraz zestawienie ilościowe metod i form szkoleniowych. Są to kluczowe zagadnienia wpływające na efektywność szkolenia. Do pozostałych – równie ważnych, choć nieomówionych w niniejszym opracowaniu – można zaliczyć: sposoby uczenia się dorosłych, analizę stylów uczenia się, logistykę szkolenia, tworzenie harmonogramów, planów i notatek trenerskich.

Celem artykułu jest ukazanie znaczenia dobrze sformułowanych celów szkoleniowych w realizacji założeń i celów zleceńodawców. Ważne jest odpowiednie sformułowanie celów z wykorzystaniem zwrotów adekwatnych do poziomu wiedzy, umiejętności i postaw. Później można decydować, jakimi metodami i formami realizowane będą poszczególne cele. Stąd zestawienie metod i form – pierwsze tego typu i w takiej liczbie – wypracowanych przez grupy szkoleniowe w projekcie Szkoły Trenerów Zarządzania MATRIK pt. „Profesjonalny Trener – rozwój warsztatu szkoleniowego”.

Artykuł składa się z dwóch zasadniczych części. W pierwszej zawarto specyfikację celów i przyjrano się im przy wykorzystaniu analizy SMART. Następnie przeanalizowano sześć przykładowych programów szkoleniowych z wybranymi fragmentami dotyczącymi celów szkoleniowych (analizowane są zapisy i konsekwencje zapisów poszczególnych celów, realność ich wykonania, jednoznaczność zapisów oraz semantyka znaczeniowa poszczególnych kluczowych słów określających cele).

W drugiej części przedstawiono metody i formy szkoleniowe wyliczone przez cztery grupy szkoleniowe biorące udział w projekcie Szkoły Trenerów Zarządzania MATRIK pt. „Profesjonalny Trener – rozwój warsztatu szkoleniowego”. Jest to pierwsze tego typu wyliczenie z uwzględnieniem wyników prac wszystkich grup razem i podziałem na metody, formy oraz narzędzia. Przyjrano się też kryteriom doboru metod i form szkoleniowych do realizowania określonych celów szkoleniowych.

## **PROJEKTOWANIE SZKOLENIA W ASPEKcie FORMUŁOWANIA CELÓW**

Projektowanie szkolenia jest drugim etapem po identyfikacji potrzeb szkoleniowych występującym w cyklu szkoleniowym. Przystępując do projektowania szkolenia, już po przeprowadzonej identyfikacji oraz analizie potrzeb szkoleniowych, przystępujemy do formułowania celów szkoleniowych. Decydujemy i określamy, co chcemy osiągnąć, dlaczego to

Stowarzyszenie Konsultantów i Trenerów Zarządzania MATRIK



jest ważne oraz pod jakimi warunkami (grupa, formy, zaplecze, logistyka, czas szkolenia). Istnieje kilka czynników wpływających na formułowanie celów szkoleniowych:

- właściwie sformułowane cele szkoleniowe pomagają w zaprojektowaniu logicznej sekwencji działań szkoleniowych;
- na podstawie projektowania odbywa się szkolenie (podczas prowadzenia szkolenia cele szkoleniowe pozwalają skupić uwagę nie na treści szkolenia, ale na uczestnikach oraz zapewniają prowadzącemu elastyczność realizacji);
- w projektowaniu uwzględniamy elementy ewaluacji. Stąd cele szkoleniowe są również podstawą do oceny rezultatów szkolenia (walidacja szkolenia).

W identyfikacji i analizie potrzeb szkoleniowych uwzględniamy trzy obszary: organizację, zadanie dla działu czy zespołu oraz jednostkę. Tę metodologię pracy obecną w idei Szkoły Trenerów MATRIK zaczerpnięto z poziomów analizy organizacji i planowania ewaluacji wg Donalda Kirkpatricka (Kirkpatrick 2006). Jest ona dla trenerów-konsultantów bardzo użyteczna. Wskazuje na obszar główny, czyli organizację, i schodzi niżej przez dział/zespół, czyli zadania, do poziomu potrzeb jednostki, a więc do celów i potrzeb każdego uczestnika procesu szkoleniowego.

Innymi obszarami, które mogą być brane pod uwagę przy analizie i identyfikacji potrzeb organizacyjnych, a następnie wyłonieniu z nich potrzeb szkoleniowych, są obszary zmian w organizacjach (Clarke 2001) analizowane przy fuzjach i przejęciach. Wykracza to poza materiał prezentowany w szkole trenerów, jednak jest to jedna z opcji do rozważenia. Można przyrzeć się działaniom organizacji i zwrócić uwagę na działania szkoleniowe, które występują przy scharakteryzowanych obszarach.

**Obszar strategii firmy** oznacza modyfikację i dostosowanie zasadniczego sposobu działania organizacji w otoczeniu. Prócz zorganizowania sesji strategicznych i rozwojowych dla zarządu można tu również wpływać poprzez szkolenia na działanie poszczególnych osób i działów w otoczeniu organizacji (np. handlowcy, przedstawiciele handlowi, działy PR i marketingu).

**Obszar ludzki** zogniskowany jest na konieczności zmiany stylu kierowania i dostosowania do sytuacji w zmianie oraz na zmianach w kompetencjach pożądanym przy realizacji zadań. W tym obszarze mogą zostać ujawnione nowe luki kompetencyjne u pracowników i menadżerów. Występuje tu również czynnik dopasowania kultury organizacyjnej do sytuacji zmiany. Tak więc jest tu dużo możliwości zaangażowania szkoleniowego i realizacji programów rozwojowych. Ostateczne dobre ich zdiagnozowanie będzie punktem wyjścia do określenia celów szkoleniowych, realizowanych następnie w czasie szkoleń.

#### **Obszar strukturalny**

- Zmiany w zakresie kontroli i odpowiedzialności jednostek organizacyjnych (zespołów projektowych, działów, oddziałów, innych) i pracowników na poszczególnych stanowiskach.
- Konieczność modyfikowania i dostosowania do nowej sytuacji istniejącej struktury jednostek organizacyjnych.

#### **Obszar systemowy**

- Sprawdzanie adekwatności do nowej sytuacji w zmianie systemów: oceniania, zarządzania operacyjnego, wynagradzania, motywowania, komunikowania, kontrolowania jakości produkcji.

#### **Obszar technologiczny**

- Konieczność zmiany technologii produkcji (firmy produkcyjne).
- Modernizacja struktury i parametrów technicznych sieci informatycznej (np. zmiana oprogramowania).



- Zweryfikowanie funkcjonujących w organizacji zasobów technicznych (czy sprawdzają się w nowej sytuacji zmiany, czy spełniają oczekiwania użytkowników).

Do projektowania szkolenia można podejść, uwzględniając – prócz modelowych założeń D. Kirkpatricka – również inne założenia, w tym prezentowany model zmiany w organizacji wg L. Clarke. W każdym jednak wypadku warto zawsze zadawać pytania dotyczące stawiania celów: po co jest szkolenie? jaką ma przynieść korzyść organizacji (działowi, jednostce)? co ma być rezultatem szkolenia w obszarze wiedzy, umiejętności i postaw?

### CELE SZKOLENIOWE, CELE PRACY ORAZ CELE UCZENIA SIĘ

Przyjrzyjmy się użytecznemu dla trenerów modelowi D. Kirkpatricka w aspekcie formułowania celów szkoleniowych. Z założenia (poziomy D. Kirkpatricka) powinny mieć ścisły związek z celami określonymi dla całej organizacji – działu i poszczególnych stanowisk pracy. Menadżer zainteresowany jest głównie skutkami oddziaływań szkoleniowych po szkoleniu, na stanowisku pracy. Potrzeby i problemy, z których to wynika, oczywiście określa się na etapie identyfikacji potrzeb. W praktycznym ujęciu charakteryzuje się cele na trzech poziomach:

1. Poziom organizacyjny – analiza organizacji w zakresie kultury organizacji pozwala nam zapoznać się ze strategią organizacji, jej misją i strukturą oraz panującą tam kulturą organizacyjną. Dzięki tym informacjom proponowane przez nas szkolenia uwzględniają powyższe elementy i są do nich całkowicie dostosowane. Jeśli tu będziemy się zajmować i ustalać cele szkoleniowe, to będą to w większości zadania do zrealizowania w formie chociażby warsztatów strategicznych.
2. Poziom zadaniowy – analiza zadań i obowiązków pracownika czy uczestnika szkolenia pozwala nam się zapoznać z konkretnymi zadaniami wykonywanymi przez poszczególnych uczestników szkolenia. Dzięki porównaniom standardowych wymagań stanowiska pracy z rzeczywistymi kwalifikacjami otrzymujemy różnice (luki). W toku późniejszych sesji szkoleniowych będą one likwidowane bądź dostosowywane do nowej sytuacji (np. w zmianie). To właśnie tu określa się cele szkoleniowe, które mają te luki uzupełnić i podnieść poziom kompetencyjny do wykonywania danych zadań. Tu również planuje się cele do realizacji na etapie ewaluacji całego projektu.
3. Poziom indywidualny – analiza osobowa umożliwi nam zapoznanie się z oceną wyników pracy osiąganą przez uczestnika szkolenia oraz określenie składników potencjału pracy, który rozwijany jest podczas szkolenia tak, aby zapewnić optymalny wzrost efektywności pracy. Stawiamy cele szkoleniowe, dbając o rozwój indywidualny uczestników szkolenia. Czynnikiem, który należy wziąć pod uwagę, projektując szkolenie, jest poziom doświadczeń, wiedzy i postaw wnoszonych przez indywidualnego uczestnika na szkolenie.

Określone na trzech poziomach problemy będzie można przeformułować w cele szkoleniowe. By tego dokonać, należy przejść do kolejnego etapu zbliżającego nas do celów szkoleniowych, a więc do zdiagnozowania oceny poszczególnych składowych kompetencyjnych, czyli:

- **oceny zasobu wiedzy teoretycznej** umożliwiającej rozumienie funkcjonowania organizacji, podbudowującej wykonywanie zadań i czynności zawodowych oraz pozwalającej właściwie



funkcjonować w systemie społecznym przedsiębiorstwa –określamy tu cele dotyczące wiedzy;

- **oceny umiejętności praktycznych** i nawyków prawidłowego wykonywania zadań zawodowych, komunikowania się ze współpracownikami, działania w zespole – określamy tu cele umiejętnościowe;
- **oceny postaw w stosunku do firmy**, identyfikacji z jej celami, wiązania własnych perspektyw z przyszłością firmy oraz oceny poglądów i przekonań dotyczących własnej pracy, firmy, współpracowników, klientów, podwładnych, kierownictwa –określamy tu cele dotyczące postaw.

Trzy kategorie wymienione powyżej wskazują na obszary dotyczące rozwoju kompetencji uczącego się, czyli wiedzy, umiejętności i postaw. Formułowane w wymienionych obszarach cele są celami szczegółowymi, podrzędnymi do ogólnych celów szkoleniowych. Inaczej rzecz ujmując, oczekiwane rezultaty szkolenia dla indywidualnego uczestnika opisujemy poprzez cele, które formułujemy na dwóch poziomach ogólności:

1. Wyższy poziom – ogólne cele szkoleniowe: wyraźnie sformułowane stwierdzenia opisujące to, co szkolenie ma wnieść w rozwój uczestnika i organizacji. Ten cel formułowany jest na poziomie ogólnym.
2. Niższy poziom – cele szczegółowe, które jasno stwierdzają na trzech poziomach kompetencyjnych, co uczestnik będzie w stanie zrobić (aspekt umiejętności), co będzie wiedział (aspekt wiedzy) i jakie będzie jego nastawienie i postawa (aspekt postawy) na zakończenie poszczególnych sesji szkoleniowych.

### FORMUŁOWANIE CELÓW SZKOLENIOWYCH – SMART

Każdy z celów, przede wszystkim szczegółowych, powinien być sprawdzony pod względem poprawności jego sformułowania. Dla przypomnienia: takim narzędziem – dobrze znanym i stosowanym przez trenerów – jest analiza SMART. Należy zatem sprawdzić, czy cel jest:

**S** – szczegółowy („specyficzny”, czyli określony dla danej grupy ćwiczącej: inne cele dla sprzedawców, inne dla menadżerów);

**M** – mierzalny (określający sposoby stwierdzenia, że cel został na szkoleniu zrealizowany, a więc wiadomo, po czym poznamy, że cel został osiągnięty);

**A** – akceptowany (zaakceptowany przez uczestników, co jest jednym z podstawowych warunków właściwego procesu dydaktycznego);

**R** – realistyczny (przy założeniach logistycznych, czyli określonej liczbie godzin i osób cele powinny być do osiągnięcia, powinny się „zmieścić” w tym czasie szkolenia);

**T** – terminowy (określony w czasie przewidzianym na szkolenie, tj. w ciągu jednego, dwóch czy trzech dni szkoleniowych; ta kategoria jest sprzęgnięta z R – realizacyjnością celu).

Każdy cel musi być opisany w wymienionych kategoriach szkoleniowych. Szczególnie ważne są zapisy na wcześniej wspomnianych poziomach kompetencyjnych wiedzy, umiejętności i postaw. Z tego trener jest rozliczany. Powtarzamy to wielokrotnie jak mantrę, że dla nas trenerów właśnie zapisy celów na tych trzech poziomach są podstawą ich dobrego zdefiniowania.



Ważne jest, aby przy formułowaniu celów poszczególne działania opisywać jasno i jednoznacznie, tak aby nie zostawiać miejsca do dowolnej interpretacji. W przypadku szkoleń zarządzania często trudno określić cele w kategoriach behawioralnych – zwłaszcza jeżeli chcemy pracować nad zmianą postaw czy motywacji. Dotyczy to chociażby szkoleń ze zmiany lub w organizacjach będących w zmianie. Zawsze należy jednak dążyć do jednoznaczności i dookreślenia, co rozumiemy przez dane pojęcie. Pomaga to zainteresowanym stronom w uzgodnieniu oczekiwań oraz w zaplanowaniu narzędzi ewaluacyjnych.

## ANALIZA ZAPISÓW CELÓW SZKOLENIOWYCH

Zanalizujmy w takim razie zapisy przykładowych celów. Poniżej znajduje się sześć przykładów zapisów celów ze szkoleń odbytych w różnych organizacjach. Do każdego z przykładów został dopisany komentarz zwracający uwagę na ważne kwestie dotyczące konsekwencji umieszczenia takich właśnie zapisów. Skupiamy się tu na samych zapisach celów i ich skutków dla prowadzenia szkolenia. Pominięto tu cały aspekt przeprowadzenia identyfikacji i analizy potrzeb szkoleniowych, gdyż taka analiza przekraczałaby objętość niniejszego tekstu. Skupiono się wyłącznie na zapisach przy założeniu, że identyfikacja potrzeb szkoleniowych została przeprowadzona właściwie. Przy poniższych zapisach celów wskazane jest zwrócenie uwagi:

- jakie mogą być konsekwencje tego typu zapisów dla trenera i samej organizacji?
- jakich obszarów dotyczą zapisane cele (wiedza, umiejętności, postawy)?
- czy cele są wynikowe i procesowe, i co to oznacza dla samego szkolenia?
- na jakiej podstawie możemy stwierdzić, że są to cele mierzalne?
- czy są one realne do osiągnięcia (zakładamy, że szkolenia są 2-3 dniowe)?

W przedstawionych zapisach tematów i celów szkoleń podkreśliliśmy zapisy świadczące o głównym przestaniu szkolenia (np. po szkoleniu uczestnik będzie wiedział, będzie umiał...).

### 1. JAK ZWALNIAĆ PRACOWNIKÓW?

Warsztat przygotowujący do przeprowadzenia rozmowy ze zwalnianym pracownikiem.

**Cele szkolenia.** Poznanie zasad nowoczesnego, humanitarnego podejścia do procesu zwalniania pracowników, aby uniknąć prawnych i psychologicznych konsekwencji nieprawidłowo przeprowadzonego zwolnienia. Po szkoleniu uczestnik będzie wiedział:

- co warto wiedzieć o społecznych i psychologicznych konsekwencjach zwolnień;
- co należy wiedzieć o skutkach prawnych i organizacyjnych zwolnień;
- jak komunikować się w firmie podczas procesu zwalniania;
- jak korzystnie przedstawić oferowany pakiet;
- czy i dlaczego należy przeprowadzać rozmowę końcową ze zwalnianym pracownikiem;
- jaka jest rola kierownika podczas końcowej rozmowy – z perspektywy organizacyjnej i psychologicznej;
- w jakich warunkach przeprowadzać końcową rozmowę ze zwalnianym pracownikiem (kto, co, gdzie, kiedy, jak);
- jaki jest dobry scenariusz końcowej rozmowy;
- jak sobie radzić ze stresem własnym i pracownika podczas procesu zwolnień.

**Komentarz:** Szkolenie prawdopodobnie jest nastawione na wiedzę. Nie wiadomo, czy coś będzie ćwiczone, gdyż z celu i zapisu, że „uczestnik będzie wiedział” to nie wynika. Z niektórych zapisów można wnioskować, iż pod pojęciem wiedzy kryją się też umiejętności ćwiczone na szkoleniu. Zapis „będzie wiedział, jak komunikować się w firmie podczas procesu zwalniania”, czy też „jak korzystnie przestawić oferowany pakiet”, nie wyjaśnia nam, czy osoba zapozna się i będzie wiedziała, czy też konsekwencją tego będzie umiejętność komunikowania i przedstawiania oferowanego pakietu. Stąd taki zapis nie oddaje idei samego przesłania celu, gdyż nie wiemy, czy osoba pozna zasady komunikowania, czy też je przećwicy. Być może zaplanowano kolejne szkolenie, podczas którego pozyskana wiedza zostanie sprawdzana. Jeśli natomiast jest to tylko pojedyncze szkolenie bez kontynuacji, to może być ono niepełne. Traktować je wówczas możemy jako szkolenie zapoznające z tematem lub wprowadzające w dane zagadnienia.

## 2. MOWA CIAŁA – UŚWIADOMIENIE ZNACZENIA PRZEKAZU POZAWERBALNEGO I ZBUDOWANIE ŚWIADOMOŚCI WŁASNYCH NAWYKÓW.

**Cele szkolenia.** Po zakończeniu szkolenia uczestnik będzie:

- znał podstawy komunikacji niewerbalnej;
- świadomy wartości własnego przekazu pozawerbalnego w komunikacji międzyludzkiej;
- umiał świadomie wzmacniać przekaz słowny mową ciała;
- znał zasady wykorzystywania przestrzeni w różnych sytuacjach życiowych;
- umiał zinterpretować sygnały mowy ciała rozmówcy.

**Komentarz:** Zapis, że po szkoleniu „uczestnik będzie” otwiera możliwości formułowania celów na trzech płaszczyznach, co zostało wykorzystane w analizowanym przykładzie. Sformułowanie „uczestnik będzie znał” wskazuje nam wiedzę. W wiedzowym aspekcie zapis „będzie znał podstawy komunikacji werbalnej” jest za ogólny i bardzo rozległy, obejmujący wiele kwestii. Stąd warto wymienić w zapisach celów szkolenia, jakie wybrane aspekty komunikacji niewerbalnej będą omawiane. Również zapis dotyczący znajomości zasad wykorzystania przestrzeni w różnych sytuacjach życiowych daje asumpt do różnego zastosowania tej wiedzy. Czy to będzie w kontekście pracy (bo tak to szkolnie zostało przygotowane), czy w kontekście prywatnym, rodzinnym? Tego nie wiemy, gdyż są to wg zapisu „różne sytuacje życiowe”.

W obszarze umiejętności mamy dwa zapisy celów zaczynających się od „będzie umiał”. W założeniu, oczywiście, może to być kontynuacja wątku dotyczącego wiedzy, ale też mogą to być umiejętności użyte i wyuczone do zastosowania praktycznego w sytuacjach zawodowych. Zwrócenia uwagi wymaga też jeszcze jedna konsekwencja zapisów „wiedziały” i „umiar”. Otóż są to zapisy celów wynikowych, co implikuje zastosowanie metod ewaluacyjnych mierzących opanowanie materiału i stwierdzenie, że uczestnicy szkolenia posiadli daną wiedzę oraz że umieją coś wykonywać.

W obszarze postaw mamy zapis „będzie świadomy”. Praca w tym obszarze jest zawsze dużym wyzwaniem dla trenera prowadzącego. Tu jest to uwypuklone, ponieważ stwierdzenie „będzie świadomy” wymusza pewien stopień odpowiedzialności ze strony trenera prowadzącego. Rezultatem szkolenia powinno być – przy takim zapisie – określenie, że uczestnicy są „świadomi



wartości własnego przekazu". Warto zwrócić uwagę na jeszcze jeden zapis, który z natury dotyczy umiejętności, jednak w ostateczności może również dotyczyć postawy: „będzie umiał świadomie wzmacniać przekaz słowny mową ciała”. Słowo „świadomie” może wskazywać, że umiejętności nie będą tylko techniczne, ale że będą świadomie wykorzystywane, a określenie „świadomy” dotyczy tu również obszaru postawy.

### 3. MOTYWOWANIE PRACOWNIKÓW.

**Cele szkolenia.** W trakcie szkolenia uczestnik pozna i zrozumie:

- istotę i potrzebę motywowania pracowników;
- najczęstsze czynniki motywujące pracowników;
- różnice pomiędzy:
  - manipulacją a motywacją,
  - motywacją a motywowaniem;
- podejście do motywowania jako ciągłego procesu;
- popularne strategie motywowania – historię i współczesność;
- rolę systemów nagradzania w procesie motywowania i ich wpływ na wzrost motywacji:
- nagradzanie/motywowanie finansowe,
- nagradzanie/motywowanie pozafinansowe;
- koncepcję wzmocnienia w procesie motywowania.

**Komentarz:** Możemy przypuszczać, że szkolenie z motywowania pracowników będzie skuteczne i efektywne, skoro w założeniach stawianych celów jest określenie, iż „uczestnik pozna i zrozumie”. Sformułowania te bardziej dotyczą aspektów wiedzy oraz (po części) postaw. Może na to wskazywać semantyka słowa „zrozumie”, gdyż prócz wymiaru wiedzy, by coś pojąć, by coś zrozumieć, może również oznaczać, że ktoś sobie coś uświadomi (wreszcie zrozumie), wyciągnie wnioski lub też zda sobie z czegoś sprawę. Nie wiemy, czy uczestnicy coś będą ćwiczyli, trenowali. Zastanawiające jest rozróżnienie pomiędzy motywacją a motywowaniem, skoro motywowanie (wg *Słownika języka polskiego*) to rzeczownik pochodzący od słowa motywować.

### 4. PRZYWÓDZTWO A ZARZĄDZANIE.

**Cele szkolenia.** Uczestnik po zakończeniu szkolenia będzie:

- znał podstawowe cechy swojej osobowości;
- potrafił rozwijać w sobie cechy przywódcze;
- rozumiał różnicę pomiędzy menadżerem a liderem;
- potrafił skutecznie komunikować się z zespołem i współpracownikami;
- potrafił skutecznie rozwiązywać problemy;
- umiał przeprowadzić skuteczną argumentację i wpływać na innych, w tym motywować;
- rozumiał, jak mogą postrzegać go inni i dlaczego;
- umiał budować i rozwijać własną wiarygodność i autorytet;
- umiał zdefiniować poszczególne typy osobowości wśród współpracowników i przydzielać zadania zgodne z osobowością.

**Komentarz:** Abstrahując od tematu „Przywództwo a zarządzanie”, które jest bardziej tytułem książki i przedmiotem rozleglejszych studiów niż tematem na dwu-trzydniowe szkolenie, to same zapisy, że uczestnik szkolenia „będzie...”, ponownie otwierają furtkę do poruszania się po trzech wymiarach kompetencyjnych: wiedzy, umiejętności i postaw. Czy to szkolenie w zapisach celów odzwierciedla te trzy wymiary?

Cele szkoleniowe dotyczące wiedzy możemy odczytać z zapisów „będzie znał”, „będzie rozumiał”. Pośrednio w niektórych celach umiejętnościowych zawarte są pierwiastki odnoszące się do wiedzy, gdyż np. nie da się osiągnąć tego, że uczestnik „będzie potrafił skutecznie rozwiązywać problemy”, jeśli nie zapozna się on (przykładowo) z typologią czy rodzajami problemów i z różnymi (dwoma, trzema) sposobami ich rozwiązywania. Podobne założenia prawdopodobnie możemy przyjąć przy zapisach, iż „uczestnik będzie umiał budować i rozwijać własną wiarygodność i autorytet”, czy też „umiał zdefiniować poszczególne typy osobowości wśród współpracowników i przydzielać zadania zgodne z osobowością”. Ten ostatni zapis nie jest jednoznacznym zapisem celu, ponieważ gdy się mu przyjrzymy, to odkryjemy w nim dwa różne cele. Pierwszym jest umiejętność zdefiniowania typów osobowości, a drugim celem – innym, choć łączącym się z pierwszym – umiejętność przydzielania zadań zgodnie z osobowością. Cele powinny być jednoznacznie określone i zapisane, by nie było dylematu, która część celu składającego się z dwóch pomniejszych celów akurat jest realizowana przez prowadzącego i czy będzie on rozliczany z części pierwszej czy drugiej tego zapisu.

W wymiarze postaw możemy wnioskować, że zapis „rozumie” dotyczący samej wiedzy, wyciągania z czegoś wniosków i interpretowania czegoś, dotyczy też postawy (uświadomić sobie coś, zdawać sobie sprawę z czegoś).

Można też zastanowić się nad zapisem: „uczestnik będzie potrafił skutecznie (1. komunikować się z zespołem i współpracownikami, 2. rozwiązywać problemy)”. Pytanie, które tu można postawić, to: w jaki sposób po zakończeniu szkolenia (jak to zapowiedziano w zapisie celów szkolenia) będzie można stwierdzić, że osoby skutecznie coś wykonują? Co oznacza „skutecznie”? Czy radzą sobie z czymś w czasie realizacji swoich zadań? Czy można będzie to zaobserwować i stwierdzić?

## 5. JAK ROZUMIEĆ I WYKORZYSTYWAĆ MECHANIZMY PROCESU GRUPOWEGO W PROWADZENIU ZEBRAŃ I SZKOLEŃ DLA CAŁEGO ZESPOŁU?

Zajęcia pogłębiają umiejętność obserwacji i rozumienia zjawisk grupowych oraz wykorzystywania tego w planowaniu pracy grupy.

**Cele szkolenia.** Uczestnik będzie:

- potrafił rozpoznawać aktualną fazę rozwoju zespołu;
- rozumiał prawdziwe źródła trudnych zachowań;
- umiał korzystać z kilkudziesięciu narzędzi konstruktywnego reagowania na zachowania członków zespołu i prowadzenia ich do wykorzystania własnych możliwości.

**Komentarz:** W zapisie widać, że tytuł szkolenia („Jak rozumieć i wykorzystywać mechanizmy procesu grupowego w prowadzeniu zebrań i szkoleń dla całego zespołu?”) jest oddzielony od zapisu, umieszczonego pod tytułem („Zajęcia pogłębiają umiejętność obserwacji i rozumienia zjawisk





grupowych oraz wykorzystywania tego w planowaniu pracy grupy"). Teoretycznie przyglądając się zapisowi celów, czyli temu, co uczestnik będzie potrafił, rozumiał, umiał, można odnieść wrażenie, iż jest to bardzo krótki zapis celów szkoleniowych. Pierwszy cel: „uczestnik będzie potrafił rozpoznawać aktualną fazę rozwoju zespołu” zakłada wprawność, czyli umiejętność rozpoznania faz. By jednak to zrobić, trzeba zapoznać uczestnika z tymi fazami, chyba że zakładamy, iż wiedzę tę posiadał on już wcześniej.

Drugi cel („będzie rozumiał prawdziwe źródła trudnych zachowań”) dotyczy wiedzy, ale jednocześnie może dotyczyć też postaw, gdy uczący się zda sobie sprawę, lub też uświadomi sobie, źródła trudnych zachowań.

Na uwagę zasługuje zapis trzeciego celu, który okazuje się bardzo pojemny. Wynika to ze stwierdzenia, że „uczestnik będzie umiał korzystać z kilkudziesięciu narzędzi konstruktywnego reagowania na zachowania członków zespołu i prowadzenia ich do wykorzystania własnych możliwości”. Co to oznacza w praktyce szkolenia dwu-, trzydniowego? Na pewno zapoznanie z kilkudziesięcioma – czyli od dwudziestu do dziewięćdziesięciu dziewięciu – narzędziami konstruktywnego reagowania na zachowania członków zespołu oraz nabycie umiejętności prowadzenia ich do wykorzystania własnych możliwości. Sam zapis celu nie jest do końca zrozumiały, szczególnie we fragmencie o „prowadzeniu ich do wykorzystania własnych możliwości”. Jak to rozumieć? Co oznacza ta wielość narzędzi? Co oznacza konstruktywne reagowanie? O jakich zachowaniach członków zespołu jest mowa? Co oznacza „jednoczesne prowadzenie ich do wykorzystania własnych możliwości”? Być może zostało to ustalone ze zleceniodawcą na etapie identyfikacji potrzeb. Nawet jeśli, to liczba kilkudziesięciu narzędzi konstruktywnego reagowania robi wrażenie, bo to zadanie, które da się zrealizować nie na dwu-, trzydniowym szkoleniu, ale podczas całego cyklu szkoleń. Można sobie tylko wyobrazić, ile czasu potrzeba na zrealizowanie tego celu, który nie polega tylko na zapoznaniu się z narzędziami, ale na tym, iż „uczestnik będzie umiał”.

## **6. PRZYGOTOWANIE I PRZEPROWADZENIE PREZENTACJI. SKUTECZNE TECHNIKI PREZENTACYJNE.**

**Cele szkolenia.** Po szkoleniu uczestnik będzie:

- zdefiniować cele wystąpienia;
- traktował odbiorców prezentacji jak potencjalnych „klientów”;
- potrafił zaplanować, zorganizować i przeprowadzić skuteczną prezentację zapadającą w pamięć;
- dostosować treść wystąpienia do poziomu i potrzeb odbiorców;
- zdobyć akceptację klienta poprzez sprzedaż korzyści dla klienta.

**Komentarz:** W ostatnim analizowanym przykładzie zwróćmy tylko uwagę na gramatyczny zapis celów. Po zapisie „po szkoleniu uczestnik będzie” prawidłowo zapisanymi celami są zapisy drugi („będzie traktował odbiorców”) i piąty („będzie potrafił zaplanować”). W pozostałych punktach brakuje określenia czasownikowego, gdyż nie wiadomo nic z zapisów typu: „kontrolować



przebieg wystąpienia" czy „panować na audytorium". Nie wiadomo, czy uczestnik będzie potrafił, umiał, mógł... to uzupełnienie jest tu konieczne i może nieumyślnie zostało pominięte. W rezultacie zapisy części celów tego szkolenia nie są jasno rozpisane i nie wiadomo, w jaki sposób można je realizować oraz jak zmierzyć ich efektywność.

Na konsekwencję zapisów celów zwracamy szczególną uwagę podczas prowadzenia modułu z zakresu projektowania szkoleń dla trenerów w Szkole Trenerów. Komentujemy różne przykładowe zapisy pod kątem rzetelności wykonania usługi szkoleniowej i składanych obietnic marketingowych. Na rynku (również w internecie) istnieje wiele ofert szkoleniowych, które po przejrzaniu wyglądają jak małe „studia podyplomowe", a realizowane są w trzy dni. Należy więc uczyć trenerów, aby tak formułowali oferty szkoleniowe i zawarte w niej cele, by były one realistyczne do wykonania.

Z doświadczeń modułu projektowanie szkoleń w Szkole Trenerów MATRIK wynika ważność stawianych celów i ich specyfikacji. Gdy na formułowanie celów szkoleniowych położymy odpowiedni akcent, to samo zaprojektowanie szkolenia jest znacznie łatwiejsze niż przy stawianiu jakichś tam celów.

Niebagatelne znaczenie ma poprawne językowo formułowanie celów, co można było zauważyć w analizowanych powyżej przykładach. Zazwyczaj posługujemy się ograniczoną liczbą określeń czasownikowych.

Ćwiczmy to szczególnie uważnie w czasie naszych zajęć. Dla uporządkowania warto określić listę pomocnych sformułowań i ułożyć je w trzech płaszczyznach wynikających z charakterystyki kompetencji: wiedzy, umiejętności i postaw. Część z przedstawionych niżej czasowników można używać w dwóch, a nawet w trzech płaszczyznach. Na przykład słowo „wyliczyć" może dotyczyć wiedzy („zna i potrafi wyliczyć"), jak również umiejętności wyliczenia czegoś (np. kroków w procedurze kontaktu z nowym klientem).

1. Wiedza: *napisać, nazwać, porównać, powtórzyć, przedstawić, skategoryzować, sklasyfikować, wybrać, wyjaśnić, wyliczyć, wymienić, wypunktować, wytłumaczyć, zdefiniować.*
2. Umiejętności: *dokonać, dostosować, dowieść, porównać, przeprowadzić, przetestować, rozpoznawać, rozróżnić, rozwiązać, stworzyć, użyć, wdrożyć, wyciągnąć, zademonstrować, zastosować.*
3. Postawa: *nabrać przekonania do, ocenić, odnieść się do, osądzić, poprzeć, przekonać się, uświadomić sobie, zaakceptować, zaargumentować, zachęcić się do.*

Inne sformułowania użyteczne w stawianiu celów to: *dopasować, obniżyć, określić, opisać, podnieść, sprawdzić, wyciągać, wykonać, wyróżnić, zdiagnozować, zgromadzić, zidentyfikować, zilustrować.*

Po spisaniu celów w trzech wymiarach, można je uporządkować na dwa sposoby: albo uszeregować wg trzech wymiarów (wiedza, umiejętności i postawa), albo też spisać wszystkie cele, a następnie wybrać i grupować w poszczególnych rozpisanych sesjach szkoleniowych. Hierarchię ważności celów można również określić, korzystając z informacji uzyskanych od menadżerów liniowych, kierowników wyższego szczebla, jak również od samych uczących się. Zebrane informacje powinny dać odpowiedzi na następujące pytania:



- Co osoby muszą wiedzieć/umieć, czyli jaki jest konieczny zakres wiedzy, umiejętności i postaw do wykonania zadania na określonym stanowisku pracy?
- Co osoby powinny wiedzieć/umieć, czyli co potrzebne jest do wykonywania określonych zadań?
- Co osoby mogą wiedzieć/umieć, czyli jaki zakres wiedzy lub umiejętności może być przydatny, choć niekonieczne do działań zawodowych?

Te trzy aspekty potrzeb determinują decyzje trenerów dotyczące sposobów realizacji wybranych celów oraz wyboru metod, za pomocą których poszczególne cele zostaną osiągnięte. Przechodzimy tu do drugiego zasadniczego zagadnienia poruszanego w niniejszym artykule: odpowiedniego doboru metod i form szkoleniowych do realizowanych celów.

Uczestnicy zajęć Szkoły Trenerów Zarządzania MATRIK pt. „Profesjonalny Trener – rozwój warsztatu szkoleniowego” podczas zajęć w module projektowanie szkoleń bardzo cenili sobie zapoznawanie się z formami i metodami szkoleniowymi oraz klasyfikowanie ich (Raport „Projektowanie Szkoleń” grupy: 1A, 1 B, 1C, 2A – patrz literatura). Robili to wszyscy uczestnicy szkolenia. Dzięki temu na każdym spotkaniu powstawała lista form i metod szkoleniowych (załączniki do raportu, metody i formy pracy grup: 1A, 1B, 1 C, 2A). W czasie zajęć uczestnicy pokrótce charakteryzowali każdą z wymienionych metod i form szkoleniowych. Mieli zatem dodatkową informację wskazującą rodzaj metody oraz możliwości jej zastosowania w różnych sytuacjach szkoleniowych. Częścią form i metod zajmowali się w następnym module z prowadzenia szkolenia. Trenerzy prowadzący kolejny moduł Szkoły Trenerów (prowadzenie szkoleń) otrzymywali za każdym razem od prowadzących moduł projektowanie szkoleń spisane wszystkie metody i formy szkoleniowe. Dzięki temu każda z grup omawiała i ćwiczyła wybrane metody z wypracowanej przez siebie listy.

## METODY I FORMY SZKOLENIOWE

Poniżej zestawiono metody i formy szkoleniowe wymienione w czasie zajęć Szkoły Trenerów Zarządzania MATRIK pt. „Profesjonalny Trener – rozwój warsztatu szkoleniowego”. Jest to pierwsza próba zestawienia tak dużej liczby metod i form wypracowanych przez cztery grupy szkoleniowe uczestniczące w projekcie. Otrzymałmy przekrój szerokiego spojrzenia samych uczestników programu na różnorodność metod i form szkoleniowych. Mogą one być bardzo dużym zasobem dla trenerów prowadzących swoje zajęcia. Nie charakteryzujemy tu poszczególnych pozycji, gdyż znacznie przekraczałoby to możliwości tej publikacji (powstałby zapewne kolejny rozdział). Część z tych form i metod jest zresztą scharakteryzowana w *Słowniku pojęć szkoleniowych* Polskiej Izby Firm Szkoleniowych. Poszczególne metody i formy, scharakteryzowane i opisane, można znaleźć w wielu źródłach dotyczących prowadzenia szkoleń (m.in. Jachimka 1994; Kossowska, Sołtysińska 2002; Laguna, Kozak 2009; Nęcka 1998; Rae 2003; Rojewska 2000; Silberman 2004; Urban 2010).

Metody i formy oraz wyszczególnione dodatkowo narzędzia zostały ułożone alfabetycznie, bez ich grupowania i kategoryzowania (np. na metody podawcze i aktywizujące; nastawione na trenera i na uczestnika...). Warto zapoznać się z wypracowanymi przez grupy listami metod, form oraz narzędzi. Niech będą one zachętą do głębszego zapoznania się i poszerzenia wachlarza trenerskiego oraz szukania nowych inspiracji w pracy trenerskiej.



## Metody:

1. Akwarium.
2. Analiza błędów.
3. Analiza dokumentu.
4. Analiza semantyczna.
5. Bajka.
6. Baśń.
7. Burza mózgów.
8. Cieniowanie (shadowing).
9. Czytanie literatury/materiałów.
10. Ćwiczenie (indywid., pary, grupy).
11. Debata oksfordzka.
12. Debata.
13. Demonstracja.
14. Dialog sokratejski.
15. Dobre praktyki.
16. Drama.
17. Dyskusja (moderowana, panelowa, plenerowa).
18. Dzielenie się doświadczeniem.
19. Eksperyment.
20. Energetyzjer.
21. Esej.
22. Fabryka pomysłów.
23. Feedback.
24. Film (projekcja, kręcenie i analiza).
25. Fokus.
26. Follow up.
27. Fotografowanie.
28. Gra (fabularna, decyzyjna, strategiczna).
29. Granie ról (role play).
30. Instrukcje.
31. Instruktaż.
32. Jeden na jeden.
33. Kalambury.
34. Konfrontacja (np. dwie opcje).
35. Konkurs (np. wiedzy).
36. Koszyk zadań.
37. Kula śnieżna.
38. Krzyżówka.
39. Listy na flipach.
40. Lodołamacz (ice breaker).
41. Materiał audio-video.
42. Mapa myśli
43. Medytacja
44. Pokaz
45. Metaplan
46. Metoda GROW.
47. Obserwacja.
48. Piosenka.
49. Plebiscyt.
50. Pogadanka.
51. Praca na problemie.
52. Praca na żywym organizmie.
53. Praca z ciałem (przestrzenią).
54. Praca z kamerą, mikrofonem.
55. Praca z metaprogramami.
56. Prelekcja.
57. Prezentacja.
58. Przykłady.
59. Przypowieść.
60. Psychodrama.
61. Puzzle.
62. Quiz.
63. Rebus.
64. Refleksja grupowa.
65. Rozsypanka.
66. Rundka.
67. Rysunek (rysowanie).
68. Sąd nad poglądem.
69. Scenka (rodzajowe, inne).
70. Schemat.
71. Sesja pytań.
72. S.E.T.
73. Socjometria.
74. Sprawdzian praktyczny.
75. Studium przypadku (case study).
76. Superwizja.
77. Symulacja.
78. Taniec.
79. Team building.
80. Techniki plastyczne.
81. Test.
82. Układanka.
83. Uspokajacz.
84. Warunkowanie.
85. Wizualizacja.
86. Wykład (miniwykład).
87. Wyścig.
88. Zabawa (m.in. klocki, puzzle).
89. Zadanie domowe.
90. Żarty, gagi.



### Formy:

1. Action Learnig.
2. Blended Learning.
3. Coaching.
4. E-learning.
5. Konferencja.
6. Mentoring.
7. Lekcja/kurs.
8. Outdoor.
9. Praktyki.
10. Seminarium.
11. Sesja plenerowa.
12. Staż.
13. Szkolenie.
14. Trening.
15. Trening on-the-job.
16. Warsztat.
17. Warsztat strategiczny.

### Narzędzia:

1. Ankieta.
2. Instrukcja.
3. Kwestionariusz.
4. Prezentacja multimedialna.
5. Program komputerowy.
6. SWOT.
7. Test kompetencyjny.
8. Test wykonawczy.
9. Test psychometryczny.
10. Test projekcyjny.
11. Test wiedzy.

## DOBÓR METOD I FORM

Wybór metod i form szkoleniowych uzależniony jest od wielu czynników. Jednym z głównych czynników jest zanalizowanie zapisu celu i zastanowienie się, jaką metodą najlepiej można będzie zrealizować dany cel szkoleniowy. Jest to kluczowe pytanie przy dobieraniu metod do określonych celów szkoleniowych. W odpowiednim doborze metody może być pomocne pogrupowanie oczekiwanych efektów (wyników) szkolenia czy treningu, chociażby według następujących kategorii:

- **umiejętności** (typowy trening umiejętnościowy, czyli co po szkoleniu osoba będzie potrafiła zrobić, jakie umiejętności dzięki zastosowanym metodom można kształtować);
- **zrozumienia** (podstaw teoretycznych poznawanego zagadnienia, konstrukcji teoretycznej modelu itp.);
- **postawy** (przekonania osób do czegoś, uzmysłowienia sobie czy też zmiany postaw);
- **pamięci** (opanowanie pamięciowe i odtwarzanie z pamięci danych i faktów czy informacji);
- **procedury** (opanowanie procedur bazowych organizacji, tworzenia nawyków postępowania w sposób automatyczny, stosowania danej procedury w konkretnej sytuacji);
- **umiejętności interpersonalnych** (efektywne komunikowanie się, budowanie relacji, skuteczność w przekazywaniu i odbieraniu informacji, właściwe interakcje z ludźmi).



W każdym z wyżej wymienionych obszarów mogą też być różne poziomy wykonania, poznania i zrozumienia w sferze wiedzy, umiejętności czy postaw. Na przykład przy aspektach wiedzy uczestnik w wyniku szkolenia:

- wymieni przedstawione zagadnienia czy definicje, wykaże się znajomością sposobów klasyfikacji faktów (wiedza);
- wykaże się zrozumieniem pojęć, ich interpretacją (rozumienie);
- zastosuje poznane metody, zasady i pojęcia w sytuacjach zbliżonych do rzeczywistych (zastosowanie);
- wyróżni elementy, znajdzie związki między elementami, zanalizuje przydatność (analiza);
- połączy części składowe wiedzy (procesu, definicji, modelu) w inną, nową strukturę (synteza);
- sformułuje własne sądy oceniające na podstawie wybranych kryteriów zewnętrznych i wewnętrznych, logicznej poprawności lub też przydatności omawianych kwestii do rzeczywistego ich zastosowania (ocenie).

## PODSUMOWANIE - WNIOSKI

Formułowanie celów szkoleniowych jest podstawową umiejętnością w dobrym zaplanowaniu i przeprowadzeniu szkolenia. Dobrze sformułowane cele są dla opracowujących program szkoleniowy bardzo pomocne, natomiast źle skonstruowane mogą przyczynić się do klęski szkolenia, a już prawie pewne, że szkolenie będzie „jako takie”, niekonkretne, chybione, jeśli chodzi o założenia merytoryczne. Niewłaściwie sformułowane cele mogą mieć również swoje źródło w źle przeprowadzonej identyfikacji potrzeb szkoleniowych, co skutkuje błędnymi wnioskami i założeniami będącymi podstawą do formułowania celów. Warto dobrze formułować cele, warto sprawdzać ich poprawność językową, ich wykonalność (sprawdzenie pod kątem SMART) oraz skuteczność w przeprowadzeniu całego zaplanowanego szkolenia.

Drugim elementem wartym zastanowienia i wzięcia pod uwagę jest zapoznanie się z wypracowanymi przez grupy listami metod, form oraz narzędzi, by poszerzyć zasoby trenerskie i poszukać nowych inspiracji w pracy trenerskiej. Ich rozwinięcie znajduje się w Słowniku pojęć szkoleniowych oraz we wskazanych wyżej źródłach (część dotycząca metod i form szkoleniowych). Cele szkoleniowe są uzależnione od metod i form szkoleniowych. Dzięki odpowiedniemu doborowi metod szkoleniowych realizowane są cele szkoleniowe. Czynniki, które powinno się uwzględnić przy ocenie i wyborze metod do realizowanych celów szkoleniowych, to:

- rodzaj efektów (wyników) oczekiwanych przez zleceniodawców;
- rodzaj zadań wykonywanych przez uczących się (obecnych lub nowych);
- jednorodność/różnorodność grupy uczących (biorąc pod uwagę poziom do świadczenia, wiedzy, postaw);
- wzięcie pod uwagę w projektowaniu stylów uczenia się danej grupy i wykorzystanie tej wiedzy do doboru metod;
- znajomość i rozumienie kultury organizacyjnej;
- wyznaczniki logistyczne w postaci czasu i środków, jakimi dysponuje realizujący szkolenie.

Analizując zapisy celów w ofertach szkoleniowych, należy zestawiać zaplanowane cele z metodami, jakimi będzie realizowane szkolenie. Tylko wtedy zobaczymy cały kontekst szkolenia oraz rozłożenie ciężarów w realizacji celów w obszarze wiedzy, umiejętności i postaw. Trenerzy planujący szkolenie i później prowadzący je powinni zwrócić uwagę nie tylko na realność, ale też na adekwatność realizowanych celów oraz odpowiedni dobór metod szkoleniowych. Tylko przy odpowiednim zestawieniu celów z metodami szkoleniowymi, dzięki którym cele w najbardziej optymalny sposób zostaną osiągnięte, szkolenie odniesie sukces.

## LITERATURA

### Opracowania

- Bramley P., 2001, Ocena efektywności szkoleń, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Clarke L., 2001, Zarządzanie zmianą, Felberg SJA, Warszawa.
- Jachimska M. (red.), 1994, Grupa bawi się i pracuje, cz. 1: Zbiór grupowych gier i ćwiczeń psychologicznych, Oficyna Wydawnicza UNUS, Wałbrzych.
- Rojewska L., 2000, Grupa bawi się i pracuje, cz. 2: Zbiór grupowych gier i ćwiczeń psychologicznych, Oficyna Wydawnicza UNUS, Wałbrzych.
- Kirkpatrick D. L., Kirkpatrick J. D., 2006, [http://www.amazon.com/Evaluating-Training-Programs«Four'Levels/dp/1576753484/ref=sr\\_1\\_1?ie=UTF8&s=books&qid=12344237108&sr=1~1](http://www.amazon.com/Evaluating-Training-Programs-Four-Levels/dp/1576753484/ref=sr_1_1?ie=UTF8&s=books&qid=12344237108&sr=1~1), [30 lipca 2010], Berret-Koehler Publishers.
- Kossowska M., Sołtysińska I., 2002, Szkolenie pracowników a rozwój organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Łaguna M., Kozak A., 2009, Metody prowadzenia szkoleń, czyli niezbędnik trenera, GWP, Gdańsk.
- Nęcka E., 1998, Trening twórczości, Oficyna Wydawnicza, Kraków.
- Patrick L., 2003, Szkolenia, [w:] Psychologia pracy i organizacji, red. N. Chmiel, GWP, Gdańsk.
- Rae L., 2003, Planowanie i projektowanie szkoleń, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Rae L., 2004, Ocena pracy szkoleniowca, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Silberman M., 2004, Metody aktywizujące w szkoleniach, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Szymczak W., Wański T., 2010, Trenerzy, Warszawa, mps w posiadaniu autora.
- Urban M., 2010, Niekonwencjonalne metody szkoleniowe, czyli jak uatrakcyjnić zajęcia, GWP, Gdańsk.

### Dokumenty

- Materiały dydaktyczne „Projektowanie szkolenia”, oprac. W. Szymczak, materiał wewnętrzny Stowarzyszenia MATRIK, Kraków 2009.
- Raport projektowanie grupa 1A, autorzy: W. Szymczak, K. Wolska, materiał wewnętrzny Stowarzyszenia MATRIK, Warszawa-Kraków 2009.
- Raport projektowanie grupa 1B, autorzy: W. Szymczak, A. Hejda, materiał wewnętrzny Stowarzyszenia MATRIK, Warszawa-Kraków 2009.
- Raport projektowanie grupa 1C, autorzy: W. Szymczak, A. Hejda, materiał wewnętrzny Stowarzyszenia MATRIK, Warszawa-Kraków 2009.
- Raport projektowanie grupa 2A, autorzy: W. Szymczak, K. Wolska, materiał wewnętrzny Stowarzyszenia MATRIK, Warszawa-Kraków 2009.
- Załączniki do raportu, metody i formy pracy grup 1A, 1B, 1C, 2A, materiał wewnętrzny Stowarzyszenia MATRIK, Warszawa 2009.