






## ПРОГРАММА

### «Подготовка внутренних тренеров. Продвинутый уровень»

	<b>Цели программы</b>	Подготовка внутренних тренеров продвинутого уровня для эффективного обучения и методического сопровождения проектов бережливого производства
	<b>Целевая аудитория</b>	Сертифицированные Внутренние тренеры, имеющие практику проведения обучения
	<b>Формируемые компетенции</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Умение организовывать процесс сопровождения проектов бережливого производства по циклу DMAIC, диагностировать проблемы, оказывать методическую поддержку</li><li>• Формирование навыка проектирования и проведения обучений по программе «Развитие производственной системы. Реализация проектов по циклу DMAIC», адаптации контента тренинга под требования конкретной аудитории</li><li>• Владение техниками фасилитации групповой работы</li><li>• Умение диагностировать стадии развития группы, распознавать сложных участников и применять техники предотвращения и урегулирования конфликтов</li><li>• Применение визуализации для повышения понимания и вовлеченности участников на тренинге</li><li>• Понимание особенностей и форматов онлайн-вебинаров, владение инструментами онлайн обучения и управления нестандартными ситуациями</li><li>• Владение техниками восстановления энергии для управления собственным ресурсным состоянием</li></ul>
	<b>Длительность</b>	<b>5 дней (40 часов + сопровождение 6 недель + сертификация)</b>
	<b>Формат</b>	<b>Очный</b>

## Содержание программы:

МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ	СОДЕРЖАНИЕ	РЕЗУЛЬТАТ
<b>Предварительный этап подготовки (сопровождение 2 недели)</b>		
<b>Этап 0.1. Вебинары по передаче методологии</b>		
<b>теория</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Проведение 2-х вебинаров (продолжительность 2 часа каждый) по передаче методологии обучения по программе «Развитие производственной системы. Реализация проектов по циклу DMAIC».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Участники обучения владеют методологией реализации проектов по циклу DMAIC</li> <li>▪ Определены темы проведения мини-тренинга</li> </ul>
<b>Этап 0.2. Самостоятельная подготовка</b>		
<b>практика 1 неделя</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Самостоятельная подготовка обучающихся к проведению мини-тренинга продолжительностью 30 минут по темам программы «Развитие производственной системы. Реализация проектов по циклу DMAIC».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Отработан навык самостоятельного определения ключевой сути заданной темы и структурирования ее в логичную презентацию</li> <li>▪ Участники готовы к углубленному изучению инструментов/методик обучения взрослых</li> </ul>
<b>Очное обучение</b>		
<b>День 1</b>		
<b>Модуль 1. Формирование тренерской идентичности</b>		
<b>практика</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Обсуждение «Роль внутреннего тренера»</li> <li>▪ Индивидуальное задание: Ответы на вопросы в бланке «Мой первый опыт в тренерстве. Победы и препятствия»</li> <li>▪ Проведение каждым участником мини-обучения группы (демонстрация тренерских компетенций) продолжительность 30 минут</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Актуализирован и структурирован прошлый тренерский опыт участников обучения</li> <li>▪ Продемонстрирован текущий уровень владения тренерскими компетенциями</li> <li>▪ Получен материал для последующего анализа тренерских навыков участников</li> </ul>
<b>теория</b>	<p>Ролевая модель тренера: 5 ролей и 3 тренерских стиля:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Разбор 5-ти ролей внутреннего тренера: Тренер-Харизматик, Тренер-Эксперт, Тренер-Методолог, Тренер-Фасилитатор, Тренер-Психолог: характеристика каждой роли, сильные и слабые стороны.</li> <li>▪ Разбор 3-х тренерских стилей: авторитарный, либеральный, коллегиальный: ключевые характеристики, плюсы и минусы, области применения</li> <li>▪ Понятие «Метасообщение», ключевые компоненты: зрительный контакт, поза/движение, голос, мимика, жесты</li> <li>▪ Сила первого впечатления</li> <li>▪ Понятие «Не конгруэнтность» и его влияние на доверие</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Сформировано понимание характерных особенностей каждой роли и стиля тренера</li> <li>▪ Проведена рефлексия склонности к определенным ролям участников обучения</li> <li>▪ Получена основа для анализа тренерского стиля по итогам проведения мини-обучения</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Важность развития поведенческой гибкости</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сформировано понимание сути и компоненты метасообщения, его решающую роль в восприятии тренера</li> <li>Участники осознали необходимость тренировки поведенческой гибкости</li> </ul>
<b>практика</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Групповое обсуждение «Чем отличаются тренерские стили и что для них характерно?»</li> <li>Групповое обсуждение «Что помогает тренеру произвести впечатление на аудиторию?»</li> <li>Задание с карточками (в парах) «Воздействуем на аудиторию»</li> </ul>	
<b>практика</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Самооценка «Определение собственной тренерской роли и стиля». Анализ своих сильных ролей и преобладающего стиля на основе опыта дня</li> <li>Индивидуальное задание «Оценка тренерской идентичности участников обучения»</li> <li>Командное задание (с круговой оценкой) «Оценка и обратная связь ролей и стилей тренера»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Проведена глубокая самооценка тренерских предрасположенностей (роль, стиль) каждого участника</li> </ul>

## День 2

### Модуль 2. Развитие навыков фасилитации

<b>теория</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Роль фасилитации в тренинге: определение, задачи фасилитации при проведении тренингов, ключевое отличие: фасилитатор/тренер/консультант</li> <li>Как и для чего применять фасилитацию: ситуации применения фасилитации, 5 правил фасилитации, преимущества фасилитации</li> <li>Фасилитационная сессия: подготовка к проведению фасилитации. Алгоритм формулировки начального вопроса, проведение фасилитационной сессии, методы фасилитации, 7 ошибок фасилитатора, закрытие фасилитационной сессии и подведение итога</li> <li>Инструменты фасилитатора</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сформировано понимание роли фасилитатора при проведении обучений</li> <li>Получен опыт правильной формулировки начального вопроса</li> <li>Получены знания об алгоритме, методах и инструментах проведения фасилитационной сессии</li> <li>Сформировано осознание фасилитации как мощного инструмента раскрытия потенциала группы</li> </ul>
<b>практика</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Анализ кейсов: Обсуждение примеров из практики участников, где фасилитация была бы полезна или избыточна</li> <li>Командное задание: «Анализ вопросов». Разбор предложенных формулировок вопросов, создание «правильного» начального вопроса для заданного контекста</li> <li>Упражнение «Формирования структуры фасилитационной сессии»</li> </ul>	

### Модуль 3. Мастерская тренера: управление группой в сложных ситуациях

<b>теория</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Конфликт, как элемент неэффективной коммуникации: что такое конфликт в тренинге, факторы, способствующие развитию конфликта и последствия неразрешенных конфликтов</li> <li>Роль групповой динамики и источники конфликтов. Стадии развития группы и конфликты</li> <li>Типология сложных участников и их влияние на напряжение в группе. Мотивы их поведения</li> <li>Алгоритм выхода из конфликтов в процессе обучения. Техники разрешения конфликтов через коммуникацию.</li> <li>Эмоциональный интеллект тренера в управлении конфликтами. Регуляция групповой атмосферы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сформировано умение диагностировать истинные причины конфликтов, видеть их связь с групповыми процессами</li> <li>Сформировано умение распознавать паттерны поведения сложных участников и их влияния на группу</li> <li>Получен навык анализа сложной ситуации, выбора и применения адекватной техники разрешения конфликта</li> </ul>
<b>практика</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Разбор кейсов по урегулированию конфликтных ситуаций на обучении. Основной фокус-применение изученных техник с учетом стадии групповой динамики и типа сложного участника</li> <li>Разбор мини-кейсов на распознавание эмоций.</li> </ul>	

<b>Модуль 4. Визуальное мышление и визуализация на тренинге</b>		
<b>теория</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Визуализации, как концептуальный подход к передаче информации: роль визуальной информации в восприятии знаний</li> <li>▪ Проблемы потери информации: языковые фильтры, барьеры памяти и т.п.</li> <li>▪ Как просто рассказать о сложном? Способы подачи информации</li> <li>▪ Четыре этапа визуального мышления</li> <li>▪ Правила и инструменты визуального мышления</li> <li>▪ Скрайбинг как инструмент визуализации на тренинге: определение, виды, этапы создания, синхронизация визуализации и нарратива</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Сформировано понимание роли визуализации в правильном донесении и восприятии информации</li> <li>▪ Получен опыт визуализации под конкретную задачу на тренинге</li> <li>▪ Освоен навык применения простых графических элементов и создания скрайбов</li> <li>▪ Устранен страх «неумения рисовать» через схематичные техники</li> </ul>
<b>практика</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Упражнение «Символьное выражение идей»</li> <li>▪ Практика «Скрайбинг» по заданной теме (в подгруппах)</li> <li>▪ Практика «Визуализация...» на основе визуализации к проведенному в 1-й день обучению</li> </ul>	
<b>День 3</b>		
<b>Модуль 5. Структура тренинга и практических активностей</b>		
<b>теория</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Применение инструментов формирования структуры тренинга. Связь целей тренинга-целей модулей-активностей-функциональных элементов <ul style="list-style-type: none"> <li>- Цикл Колба: как провести анализ цикла Колба при проведении обучения</li> <li>- Инструмент «Гребенка»: как выявить дисбаланс и его влияние на эффективность тренинга</li> </ul> </li> <li>▪ Конструирование практических активностей: схемы и алгоритмы, 9 функциональных элементов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Сформировано умение выявлять дисбаланс и методологические несоответствия/перекося в структуре тренинга</li> <li>▪ Получен опыт интеграции функциональных элементов в практические активности на тренинге</li> </ul>
<b>практика</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Командное задание «Спроектировать и провести обучение продолжительностью 5 минут» по темам: «Формирование структуры тренинга», «Конструирование практических активностей»</li> <li>▪ Решение кейса «Особенности обучения взрослых»</li> </ul>	
<b>Модуль 6. Инструменты онлайн обучения</b>		
<b>теория</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Онлайн обучение. Особенности онлайн обучения. Преимущества. Форматы онлайн обучения. Отличие от дистанционного обучения</li> <li>- Онлайн вебинары: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Подготовка к проведению онлайн вебинаров</li> <li>▪ Проведение: правила встречи, особенности работы тренера, нюансы для обучающихся</li> <li>▪ Нестандартные ситуации в онлайн обучении: классификация ситуаций, причины и инструменты управления (профилактические и реагирующие меры)</li> <li>▪ Инструменты онлайн вебинаров (интерактив, презентации, тренажеры)</li> </ul> </li> <li>- Электронные курсы (алгоритм конструирования)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Сформировано понимание особенностей проведения онлайн обучения</li> <li>▪ Сформировано представление об этапах подготовки и проведения онлайн обучения</li> <li>▪ Получен опыт управления нестандартными ситуациями в онлайн обучении</li> </ul>
<b>практика</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Групповое обсуждение «Онлайн или офлайн обучение? Что выбрать?»</li> <li>▪ Групповое обсуждение «Это важно при проведении вебинаров»</li> <li>▪ Разбор кейсов «Нестандартные ситуации в онлайн обучении»</li> </ul>	

## Модуль 7. Контрольно-оценочные средства в обучении

<b>теория</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Контроль и оценка результатов обучения: цель и принципы</li><li>▪ Виды контрольно-оценочных средств: контроль результатов, анализ, оценка и обратная связь</li><li>▪ Методы оценки: формативный, суммативный, альтернативный</li><li>▪ Диагностика через практику и активное наблюдение за динамикой группы (участие, споры, вопросы) для оценки сформированности умений</li><li>▪ Обратная связь как инструмент диагностики и коррекции. Методы сбора обратной связи</li><li>▪ Интеграция, план внедрения, рефлексия</li><li>▪ Роль тестов в диагностике: цели, принципы, форматы, методика проведения</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Сформировано понимание ключевых принципов разработки и применения контрольно-оценочных средств</li><li>▪ Сформировано умение анализировать результаты в процессе обучения и принимать решения о корректировке обучения</li></ul>
<b>практика</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Групповое обсуждение «Когда необходимо проводить контроль и оценку знаний обучающихся?» Упражнение «Наблюдение за работой группам»</li><li>▪ Командное задание: «Ценность обратной связи как инструмента контроля»</li><li>▪ Групповая дискуссия «Какой метод оценки поможет понять уровень усвоения материала?» (на примере кейсов)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Получен практический опыт подбора и адаптации различных форматов КОС</li></ul>

### День 4

## Модуль 8. Методический разбор и адаптация курса обучения

<b>практика</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Анализ курса обучения «Развитие производственной системы. Реализация проектов по циклу DMAIC» Формат: работа в группах, коллективное обсуждение, фиксация лучших решений в «методическую копилку», решение кейсов Участники разбирают последовательно каждый модуль курса, отвечая на вопросы:<ul style="list-style-type: none"><li>– Какова цель данного этапа обучения и какой результат должен получиться?</li><li>– Какой инструмент/подход поможет нам в достижении результата?</li><li>– Какие трудности могут возникнуть на данном этапе обучения и как с ними справляться?</li><li>– Как адаптировать модуль под разные условия (изменение тайминга, разный уровень подготовки участников)</li></ul></li><li>▪ Принципы адаптации учебного материала</li><li>▪ Фиксация изменений: создание методических памяток</li><li>▪ Обсуждение: участники делятся опытом адаптации программ при проведении обучений</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Сформировано понимание методической структуры каждого модуля курса</li><li>▪ Получен опыт адаптации контента под ограниченный тайминг и разный уровень аудитории</li><li>▪ Разработаны готовые решения для типовых трудностей (сопротивление, сложные темы)</li><li>▪ Созданы гибкие сценарии проведения модулей</li><li>▪ Освоены инструменты оперативной трансформации учебного материала</li></ul>
-----------------	--	---

## День 5

### Модуль 9. Методология сопровождения проектной деятельности обучающихся

<b>теория</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Цели и задачи сопровождения. Связь с целями обучения</li> <li>▪ Роль тренера в сопровождении проектов (тренер, коуч, фасилитатор). Границы ответственности</li> <li>▪ Организация процесса сопровождения (форматы, документирование, эскалация проблем)</li> <li>▪ Типичные ошибки и сложности на этапах выполнения проектов. Как их обнаружить и как с ними справиться (стратегии тренера)</li> <li>▪ Общие сложности сопровождения и пути преодоления (потеря мотивации команды, нехватка времени/ресурсов у участников, сопротивление изменениям и т.п.)</li> <li>▪ Роль тренера в поддержании мотивации команды</li> <li>▪ Адаптация программы сопровождения в зависимости от опыта команды</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Освоены практические инструменты для организации сопровождения проектной деятельности</li> <li>▪ Получен практический опыт диагностики и решения типичных проблем при выполнении проекта</li> <li>▪ Разработаны критерии контроля выполнения этапов проекта</li> <li>▪ Получен опыт подготовки команд к защите и отработки сложных ситуаций</li> </ul>
<b>практика</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Решение кейсов на выявление и исправление типичных ошибок</li> <li>▪ Командное упражнение «Разработка чек-листа для контроля этапов проекта»</li> <li>▪ Упражнение в парах на отработку техники задавания коучинговых вопросов</li> </ul>	

### Модуль 10. Источники энергии тренера

<b>теория</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Профессиональное и эмоциональное выгорание. Ключевые признаки и причины выгорания (организационные, личностные)</li> <li>▪ Последствия выгорания тренера</li> <li>▪ Стресс. Стрессоустойчивость</li> <li>▪ Понятие ресурсного состояния тренера. Виды ресурсов (внутренние и внешние)</li> <li>▪ Инструменты управления ресурсами. Правила распределения ресурсов</li> <li>▪ Техники активизации ресурсного состояния</li> <li>▪ Личный тренинг: наполнители ресурсов. Формула ресурсного состояния.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Сформированы навыки диагностики психоэмоционального состояния</li> <li>▪ Получены практические техники управления ресурсным состоянием</li> <li>▪ Разработан алгоритм минимизации ключевых «поглотителей» энергии</li> <li>▪ Составлен персональный план поддержания ресурсного состояния</li> </ul>
<b>практика</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Упражнение «Диагностика своего психоэмоционального состояния»</li> <li>▪ Упражнение с карточками «Выход из стресса»</li> <li>▪ Индивидуальное задание «Карта ресурсов»</li> <li>▪ Задания «Поглотители ресурсов», «Наполнители ресурсов».</li> </ul>	

### Модуль 11. Итоги обучения. Задание на стажировку

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Подведение итогов обучения.</li> <li>▪ Цели и задачи на стажировку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Сформировано понимание требований к прохождению стажировки</li> </ul>
--	--	--

## Стажировка и сертификация

### Этап 1

1 неделя <b>Проведение обучения рабочей группы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Планирование и подготовка обучения</li> <li>▪ Проведение обучения для реальной группы сотрудников</li> <li>▪ Определение темы учебного проекта</li> <li>▪ Провести организационную подготовку (цели проекта, этапы, результаты, распределение ответственности в группе, план коммуникаций)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Продемонстрированы навыки владения методологией обучения</li> <li>▪ Продемонстрированы навыки владения методологией</li> </ul>
--	--	---

	Обучение групп проводится обучающимися тренерами	сопровождения проектной деятельности
2-4 неделя <b>Сопровождение проектов обучающимися тренерами</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Регулярное взаимодействие с проектной группой</li> <li>▪ Отслеживание выполнения этапов проекта, соблюдения сроков</li> <li>▪ Оказание методической поддержки группе</li> <li>▪ Мотивирование группы</li> <li>▪ Документирование процесса сопровождения</li> </ul> <p>Сопровождение проектов групп проводится обучающимися тренерами под супервизией эксперта - методолога (онлайн)</p>	
<b>Этап 2</b>		
Тренер с командой / индивидуально тренер <b>Защита и сертификация</b>	<p>Презентация командой/тренером результатов обучения и сопровождения проектов</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Как организовали процесс (форматы, частота встреч)?</li> <li>▪ С какими основными сложностями/ошибками столкнулась проектная группа? Как именно тренер помогал их преодолеть? (Конкретные примеры, действия, инструменты).</li> <li>▪ Какие методы/подходы сопровождения использовали? Что сработало хорошо, что – нет?</li> <li>▪ Обратная связь от проектной группы на сопровождение.</li> <li>▪ Результаты проекта (что достигнуто).</li> <li>▪ Ключевые выводы и уроки тренера о своей работе (проведение обучения + сопровождение). Что будут делать по-другому в следующий раз?</li> </ul> <p>Обсуждение результатов и предоставление обратной связи</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Успешно пройдена финальная оценка полученных знаний, умений и навыков</li> <li>▪ Получен сертификат, подтверждающий успешное прохождение стажировки</li> </ul>