**“动”见奇效之FTT©—引导式培训培训师**

**主讲：王飞虎**

**【课程背景Course Background】**

随着企业组织发展的需求，企业对内训师的需求不仅仅停留在传播知识的范畴内。一些有远见、规模较大、实力雄厚的企业，内训师的培养开展比较早，绝大多数的内训师都已经轮番接受过TTT课程的训练，并具备了相当丰富的讲授经验。内训师也从兼职转为专职，有的还成立了企业培训学校、商学院等专门机构，全体系地培养人才，为企业的人才战略服务。

这时，企业对内训师的要求就有了进一步的提升，不仅要传授知识，而且要带动团队学习、产出可执行的结果，改变学员的固有观念，从心智和行动上全面提升。同时，在互联网时代背景下，技术进步与革新的速度越来越快，学员获取知识信息的方式越来越便捷，这对以知识和信息传递为主的传统课堂提出了挑战。

初级内训师一般重演讲呈现、轻流程方法，重讲授技巧、轻学员体验，重知识灌输，轻启发引导。培训效果参差不齐，可以说，距离“以学员为中心”、“重视学员的学习体验”的目标还是有一定差距。FTT（Facilitation Training Trainer）引导式培训培训师的项目是TTT的高阶培训，适合有一定基础的内训师进阶学习，课程通过大量引导工具的讲解，引导流程的设计，引导工具的示范与演练，使学员实现从“培训师”到“引导式培训师”的转变。

**【课程收益Course harvest】**

1、**理论层面：**深刻理解FTT和TTT的区别，感受引导式培训的魅力，掌握改善学员心智模式的关键理论，认同引导流程对培训结果产出的有效作用；

2、**应用层面：**掌握从培训破冰、教学引导到培训结尾回顾全流程的10项引导工具，每一项工具的应用场景和方法技巧，并参与演练、分享和互动，切深体会引导式培训；

3、**行为层面：**改善传统讲授型教学方法，优化教学策略，修改交互式课件，不断从“以学员为中心”“以产出结果为目的”的角度设计并实施培训；

4、**发展层面：**为内训师成为一名真正的促动师打下良好基础，为组织今后开展行动学习垫定基础。

**【课程对象Course Participants】**

1、企业专兼职内训师（具备一定的授课经验）；

2、培训经理、培训总监；

3、企业培训中心负责人，人才发展或组织发展顾问、经理、总监；

4、有授课职责的业务专家或管理者；

**【课程时间Course Times】**

3-5天（每天6小时），可根据企业的具体要求内容、人数情况及时间安排定制

**【课程大纲Course Contents】**

**一、引导式培训的基本原理**

1、以学员为中心的培训

1.1 什么是引导式培训？

1.2 引导式培训师VS培训师

1.3 引导式培训VS传统培训

2、引导式培训师的核心素养

2.1 引导式培训师的信念假设

2.1.1 每位学员都是智慧的，只要条件许可，他们都有能力找到解决问题的方法。

2.1.2 永远不要把你的答案强加给学员，学员只坚信或承诺自己找出的答案。

2.1.3 所有的成人都愿意分享和帮助他人，只要设计合理一定能产出成果。

2.1.4 每个人都有因固有心智模式导致的盲点，让学员亲自体验比精准的解读更有效。

2.1.5 集体讨论、互动比学员个人在大脑中得出的学习结论更准确，记忆更深刻。

2.1.6 学员自己找到解决问题的方法，他们更愿意付出努力去实践。

2.2 引导式培训师的八大技能

2.2.1 积极聆听

2.2.2 善于提问

2.2.3 观察反馈

2.2.4 流程设计

2.2.5 进度把控

2.2.6 系统整合

2.2.7 管理失当

2.2.8 角色转换

3、心智模式的改善

3.1 什么是心智模式

3.2 群体动力学：参与和氛围

3.3 “用进废退”的脑科学：重复

3.4 心智模式突破的四要素

3.4.1 结构化思考

3.4.2 自我觉察

3.4.3 范式转换

3.4.4 参与、氛围和重复

**二、引导式培训的准备**

1、引导式培训的前期准备

1.1 培训需求调研

1.2 学员情况调研

1.3 培训场地准备

1.3.1 人数及分组要求

1.3.2 场地要求

1.3.3 桌椅摆放要求

1.3.4 培训物料准备

1.3.5 助教工作

1.3.6 后勤工作

2、激发学习兴趣的三原则

2.1 创造内在价值

2.2 鼓励学员信心

2.3 感觉受到重视

3、引导式培训的开场破冰

3.1 学习公约

3.2 有效设框

3.2.1 四种设框场景：提问框、打断框、内容框、学习框

3.2.2 内容结构四步：我做什么，我不做什么，你有什么好处，你我达成共识

3.3 破冰引导工具1：团队组建

3.4 破冰引导工具2：入场调查

3.5破冰引导工具3：视觉探索卡

3.6练习：1-2种开场破冰工具（随堂演练）

**三、教学策略与方法的优化**

1、讲授教学法

1.1 讲授教学的三大误区

1.2 讲授生动的四把钥匙

1.3 讲授过程互动小技巧

1.4 交互式PPT精彩演绎（随堂演练）

2、案例教学法

1.1 案例教学的四步引导

1.2 案例选择与内容优化

1.3 案例教学注意的问题

3、演示教学法

3.1 演示教学法的三步骤

3.2 观察反馈与及时纠偏

3.3 演示教学注意的问题

4、游戏体验法

4.1 游戏教学的三个误区

4.2 游戏教学的过程设计

4.3 游戏教学的引导提升

5、小组研讨法

5.1 小组研讨常见的问题

5.2 小组研讨的基本步骤

5.3 小组研讨注意的问题

**四、引导式培训的基础引导工具**

1、引导工具4：聚焦式会话法

1.1 聚集式会话的作用与目的

1.2 ORID四层级格式

1.3 ORID工具演练（分组演练）

1.4 ORID应用的场景

1.5 ORID工作坊项目应用

2、引导工具5：头脑风暴

2.1 头脑风暴的作用与目的

2.2 头脑风暴的纺锤模型

2.2.1 团体列名法的使用

2.2.2 投票法

2.2.3 花苞刺工具

2.3 头脑风暴法演练（分组演练）

3、引导工具6：欣赏式探询

3.1 什么是欣赏式探询

3.2 从“问题修正式管理”到“欣赏式探询”

3.3 欣赏式探询的4D流程及要点

3.4 “巅峰体验“欣赏式探询访谈（一对一演练）

3.5 小组分享与大组分享（分组演练）

**五、引导式培训中的团队共创**

1、引导工具7：团队共创法

1.1 团队共创法的价值

1.2 团队共创法的步骤

1.3 团队共创法分步讲解与示范

1.4 团队共创法的应用场景

1.5 团队共创工作坊的设计

1.6 团队共创演练（分组演练）

2、引导工具8：鱼缸会议

2.1 鱼缸会议的应用场景

2.2 鱼缸会议的价值

2.3 鱼缸会议的实施步骤

2.4 鱼缸会议的注意事项

3、引导工具9：复盘（AAR）

3.1 AAR的起源

3.2 AAR的四大特征

3.3 AAR的五大价值

3.4 三类复盘方法

3.4.1 U型复盘法

3.4.2 4F动态引导反思法

3.4.3 复盘画布

3.5 复盘会议的设计与操作

3.6 复盘工具的练习（分组演练）

**六、引导式培训中的控场管理**

1、控场的两大目的

1.1 按期达成目标

1.2 维持课堂氛围

2、互动讨论：那些年我经历的囧事儿

3、有效的控场技巧

3.1 设计悬念

3.2 眼前一亮

3.3 视线提示

3.4 动作情绪

3.5 精彩故事

3.6 重温公约

3.7 互动问答

3.8 小组PK

4、临场问题的应对

4.1 引导式培训师对问题的态度

4.2 常见的临场问题类型

4.2.1 不满的情绪

4.2.2 不同的观点

4.3 挑战性问题的应对

4.3.1 肯定并聆听

4.3.2 引导式追问

4.3.2.1 布鲁姆教学提问模式

4.3.2.1 罗伯特·迪尔茨逻辑层次模型

4.3.3 借助集体智慧

4.3.4 暂缓转移法

5、引导工具10：团队CSS反馈

5.1 CSS反馈的活动意义

5.2 CSS反馈的操作步骤

5.3 CSS反馈实施的注意事项

**七、引导式培训的回顾总结**

1、心得体会式总结

1.1 ORID回顾法

1.2 321总结法

2、走墙式总结

2.1 视觉海报

2.2 要点回顾

2.3 学员复述

3、视觉卡片式总结

3.1 阐述分享规则

3.2 视觉化要点

3.3 构成思维导图

4、团圈接力棒式总结

4.1 “O”型分享圈

4.2 阐述分享规则

4.3 接力棒的使用

5、竞赛PK式总结

5.1 阐述PK规则

5.2 题型准备

5.3 竞赛方式：抢答与冒险

6、练习：1-2种回顾总结的方法（分组演练）