



The project is funded
by the European Union

Management Training Programme (MTP) –
Capacity Building for SME Management in
Uzbekistan

EuropeAid/131983/C/SER/UZ



**ПРОГРАММА ОБУЧЕНИЯ МЕНЕДЖМЕНТУ (МТР)
УКРЕПЛЕНИЕ ПОТЕНЦИАЛА МЕНЕДЖЕРОВ
МАЛОГО БИЗНЕСА В УЗБЕКИСТАНЕ**

Проект финансируемый ЕС
Управляется Делегацией ЕС в Ташкенте, Узбекистан

**ИНСТРУКЦИЯ
ДЛЯ УЧЕБНОГО ЦЕНТРА**

Яннис Зервас
Эксперт по Укреплению Потенциала и Обучению

Апрель 2015



Проект осуществляется консорциумом компаний
Управляемый European Profiles

*Мнения, отраженные в настоящем отчете принадлежат эксперту и не представляют
официального мнения Комиссии или Делегации ЕС, или какой либо другой
организации указанной в отчете.*



The project is implemented by a
European Profiles S.A. led consortium

4th Ave., Amir Temur street, Tashkent city, 100047, Uzbekistan
Fax/Phone: (+998 71) 233 5901/(+998 71) 233 6406
E-mail: mtp@mtpeu.uz Website: <http://www.mtpeu.uz>



СОДЕРЖАНИЕ

1. Сфера деятельности	3
2. Нормативные ссылки	3
3. Термины и определения	3
4. Система управления	4
4.1 Основное	4
4.2 Документы	5
5. Ответственность руководства	5
6. Управление ресурсами	6
6.1 Обеспечение ресурсами	6
6.2 Человеческие ресурсы	6
6.3 Финансовые ресурсы	7
6.4 Инфраструктура и условия работы	7
7. Проведение обучения	7
8. Измерение, анализ и улучшение	8
ПРИЛОЖЕНИЕ А: Миссия и Цели (обычные)	9
ПРИЛОЖЕНИЕ Б: Карта процесса Учебного центра (обычная)	111
ПРИЛОЖЕНИЕ В: Ключевые показатели успеха	122
ПРИЛОЖЕНИЕ Г: Инструкция Учебного центра	16
ПРИЛОЖЕНИЕ Д: Ключевые компетенции для обучения на протяжении всей жизни	38
ПРИЛОЖЕНИЕ Е: Обеспечение качества в профессиональном образовании	44
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж: Европейские стандарты для национальных Учебных центров	45

ИНСТРУКЦИЯ УЧЕБНОГО ЦЕНТРА

1. Сфера деятельности

Данная инструкция разработана в рамках проекта МТР мероприятие 2.6 “Распространение знаний” и нацелена на укрепление потенциала Учебных Центров ТПП РУ человеческим потенциалом.

В инструкции изложены основные принципы системы управления, где учебной организации:

- a) Необходимо показать ее способность последовательно проводить обучение, которое соответствует потребностям клиента, а также отвечает соответствующим нормативным и законодательным требованиям, и
- b) Повысить удовлетворенность клиента через эффективное использование системы, включая процессы непрерывного улучшения системы и обеспечить соответствие потребностям клиента, а также соответствующим нормативным и законодательным требованиям.

Все правила и процедуры этой Инструкции являются общими и предназначены для применения во всех Учебных центрах, независимо от их типа, размера и проводимого обучения. Процедуры могут быть адаптированы к конкретной ситуации Учебного центра.

2. Нормативные ссылки

ISO 9000:2005, Система управления качеством — Основные положения и словарь

ISO 9001:2008, Система управления качеством — Требования

3. Термины и определения

- Удовлетворенность клиента – восприятие клиента о степени выполнения его требований, показанной компетентности и возможности применять полученные знания и навыки;
- Система – цепочка взаимосвязанных или взаимодействующих элементов;
- Система управления – система для разработки стратегии и целей и их достижения;
- Непрерывное улучшение – повторяющееся мероприятие для улучшения способности выполнять требования;
- Организация инфраструктуры – система средств, оборудования и услуг необходимых для функционирования организации;
- Условия работы – те условия, при которых выполняется работа;
- Процесс - цепочка взаимосвязанных или взаимодействующих мероприятий,

которые преобразуют ресурсы в результаты;

- Процедура – специальный способ для выполнения мероприятия или процесса
- Документ – информация и поддерживающий его носитель.

4. Система управления

4.1 Основное

Для эффективного функционирования, необходимо определить и управлять различными взаимосвязанными мероприятиями. Мероприятие или несколько мероприятий, которые используют ресурсы, и управляются для того, чтобы способствовать преобразованию ресурсов в результаты, может рассматриваться как процесс. Часто, результат одного процесса напрямую формирует ресурс для следующего.

Использование системы процессов в рамках организации, вместе с определением и взаимодействием этих процессов и управление ими для достижения желаемых результатов, может рассматриваться как «процессный подход».

Преимуществом «процессного подхода» является текущий контроль, который обеспечивает связь между индивидуальными процессами в рамках одной системы, а также их сочетание и взаимодействие.

Когда он используется с системой менеджмента, такой подход акцентируется на важности:

- а) понимания и соответствия требованиям,
- б) необходимости рассматривать процессы с точки зрения добавленной стоимости,
- с) получения результатов производительности и эффективности процессов, и
- д) непрерывное улучшение процессов основанное на объективном измерении

Модель системы управления качеством основанная на процессе дана в Приложении В и показывает процесс связей. Эта модель показывает, что клиенты играют важную роль в определении требований в виде исходных данных. Мониторинг удовлетворенности клиентов требует оценки информации, которая связана с пониманием клиента степени насколько организация смогла удовлетворить требования клиента. Модель в Приложении В включает все процессы Учебного центра, но не показывает процессы в деталях. Подробная процедура включена в Приложение D.

В дополнении, методология известная как «Планирование – Выполнение – Проверка - Действие» (ПВПД) используется во всех процессах. ПВПД может быть кратко описана

ИНСТРУКЦИЯ УЧЕБНОГО ЦЕНТРА

как:

Планирование: планирование целей и процессов, необходимых для достижения результатов в соответствии с требованиями клиентов и политикой организации.

Выполнение: выполнение процессов.

Проверка: проверка и измерение процессов и продуктов по отношению к политике, целям и требованиям к продукту и подготовка отчета о результатах.

Действие: меры для непрерывного улучшения производительности процесса.

4.2 Документы

Документы системы управления состоят из:

- а) документально оформленные заявления о политике качества и целях качества,
- б) инструкции,
- с) документально оформленных процедур и записей, и
- д) документы, включая записи, определенные организацией необходимые для обеспечения эффективности планирования, выполнения и контроля за ее процессами.

5. Ответственность Руководства

Руководство показывает свою приверженность к разработке и выполнению системы управления и непрерывного улучшения ее эффективности

- а) доведение до сведения организации важности выполнения требований клиентов, а также законодательных и нормативных требований,
- б) формулировка миссии и политики,
- с) обеспечение постановок целей,
- д) проведение пересмотра системы управления, и
- е) обеспечение наличия ресурсов

Миссия, политика и цели Учебного центра даны в Приложении А.

Для всех процессов определенных в Приложении В, ключевые показатели производительности (КПП) разработаны и находятся в Приложении С.

Руководство должно регулярно пересматривать систему управления Учебного центра для обеспечения ее непрерывной годности, адекватности и эффективности. Пересмотр должен включать оценку возможностей для улучшения и необходимости перемен в системе управления, включая политику и цели.

ИНСТРУКЦИЯ УЧЕБНОГО ЦЕНТРА

Процесс постановки целей M1 и принятия решений описывает основные шаги пересмотра системы управлений и описан в Приложении D.

6. Управление Ресурсами

6.1 Обеспечение ресурсами

Учебный центр должен определить и обеспечить необходимыми ресурсами:

- а) для выполнения и поддержания системы управления и ее непрерывного улучшения, и
- б) для усиления удовлетворения клиентов путем выполнения их требований.

6.2 Человеческие ресурсы

Учебный центр должен

- а) определить необходимую компетентность персонала, выполняющего работу, которая влияет на соответствии требованиям обучения,
- б) где возможно, обеспечить обучение персонала или предпринять другие действия для достижения необходимой компетентности,
- с) провести оценку эффективности предпринятых действий,
- д) обеспечить осведомленность персонала об актуальности и важности мероприятий и их вкладе в достижение целей, и
- е) вести соответствующие записи образования, обучения, навыков и опыта

Детальное описание процесса S1 Управление человеческими ресурсами дано в Приложении D.

6.3 Финансовые ресурсы

Учебный центр должен определить финансовые ресурсы необходимые для его работы. Учебный центр должен подготовить бюджет для каждого обучения и на период времени. Планирование, исполнение и контроль бюджета являются важными мероприятиями для Учебного центра. Очень важно планировать все финансовые ресурсы и понимать каков должен быть уровень доходов для обеспечения прибыльности организации или ее самоокупаемости.

Детальное описание процесса S2 Управление финансами дано в Приложении D.

6.4 Инфраструктура и производственная среда

Учебный центр должен определить, обеспечить и поддерживать инфраструктуру необходимую для достижения соответствия с требованиями обучения. Инфраструктура включает:

- a) Учебные аудитории и офисные помещения,
- b) технологическое оборудование (как оборудование, так и программное обеспечение), и
- c) вспомогательные услуги (такие как транспорт, системы общения или информации).

Организация должна определить и управлять производственной средой необходимой для достижения соответствия с требованиями обучения.

Детальное описание процесса S3 Контроль инфраструктуры и производственной среды дан в Приложении D.

7. Проведение обучения

Учебный центр должен планировать и развивать процессы необходимые для проведения обучения. Планирование проведения обучения должно соответствовать требованиям других процессов системы управления.

При планировании проведения обучения, Учебный центр должен определить следующее, в соответствующих случаях:

- a) цели и требования для продукта;
- b) необходимость в разработке процессов и документов, и обеспечить ресурсы необходимые для проведения обучения;
- c) требуемая проверка, одобрение, контроль, измерение, инспекция и тестовые мероприятия специальные для обучения и критерии для приема обучения;
- d) записи, необходимые для обеспечения свидетельства, что процессы проведения и обучение соответствуют требованиям.

Эта глава относится к Основным процессам или процессам с добавленной стоимостью (процессы, которые составляют ядро бизнеса и создают поток первичной стоимости) и описаны в Приложении D. Основные процессы следующие:

- C1 Анализ потребностей обучения и управление маркетингом
- C2 Структура обучения
- C3 Продажа обучения
- C4 Покупка

- С5 Проведение обучения
- С6 Оценка обучения и Анализ

8. Измерение, анализ и улучшение

Учебный центр должен планировать и выполнять необходимые процессы контроля, измерения, анализа и улучшения:

- а) показывать соответствие требованиям обучения,
- б) обеспечивать соответствии системы управления, и
- с) непрерывно улучшать эффективность системы управления.

Как один из инструментов измерения производительности системы управления, Учебный центр должен контролировать информацию, связанную с восприятием клиента относительно того, насколько Учебный центр смог удовлетворить требованиям клиента. Методы получения и использования этой информации определяются в процессе С6 Оценка и анализ обучения.

Учебный центр должен контролировать и измерять характеристики обучения для проверки того, что требования по обучению были удовлетворены. Это должно быть осуществлено на соответствующих стадиях процессов проведения обучения, таких как Структура обучения, Проведение обучения, и Оценка обучения в соответствии с запланированными мероприятиями.

Учебный центр должен использовать подходящую методологию для контроля, где применимо, измерение процессов системы управления. Рекомендовано использовать КПП (Приложение С). Эта методология может показать способность процессов достигать запланированных результатов. Когда запланированные результаты не достигнуты, исправление и исправительные действия должны быть осуществлены, при необходимости в процессе М2 Непрерывное улучшение.

Учебный центр должен непрерывно улучшать эффективность системы управления через использование миссии, политики, целей, анализа данных, исправительных и превентивных и пересмотра управления.

Детальное описание процесса М2 Непрерывное улучшение дано в Приложении D.

ПРИЛОЖЕНИЕ А: Заявление о Миссии и Целях (обычное)

ВИДЕНИЕ

Создать для пользы общества и дать менеджерам МБЧП Узбекистана мировую конкурентоспособность в связи с ростом информированности и компетентности.

МИССИЯ

Быть среди лидеров в предоставлении обучения для микро фирм и малых компаний Узбекистана. Разрабатывать и проводить основное, углубленное и специализированное обучение для менеджеров.

ПОЛИТИКА И ЦЕННОСТИ

- 1. Ориентированность на клиента.** Наш основной принцип предоставлять высококачественные услуги, которые соответствуют современным потребностям на местном и мировом уровне. Учебный центр уважает своих клиентов и всегда заинтересован в них.
- 2. Лидерство и вовлечение людей.** Руководство нашего персонала состоит из настоящего лидера, который ставит общие цели и принципы организации. Каждый из нас ответственен за высочайшие стандарты своей работы. Учебный центр предоставляет последовательный и положительный подход в работе через преданность и энтузиазм наших работников. Учебный центр увеличивает удовлетворенность персонала, улучшая профессиональные знания и навыки.
- 3. Процесс и системный подход к управлению.** Мы управляем нашим бизнесом через эффективный и прозрачный процесс, на котором основана наша система управления. Все процессы взаимосвязаны, и мы управляем ими как системой для достижения целей более эффективным путем.
- 4. Инновации и непрерывное улучшение.** Мы являемся не только Учебной Организацией, мы обучающая организация. Самый последний обмен знаниями и опытом имеют наибольший приоритет с точки зрения непрерывного улучшения нашего центра, наших клиентов и общества.

ЦЕЛИ

1 Ориентированность на клиента.

- 1.1 Разработать первоначальную учебную программу по современному менеджменту вместе с другими учебными центрами, которые принимают участие в финансируемом ЕС проекте МТР
- 1.2 Определить целевую аудиторию учебного центра и проанализировать будущие потребности обучения.
- 1.3 Провести пилотное обучение на период 2015-2016 гг.

2 Лидерство и вовлечение людей.

- 2.1 Провести обучение тренеров для тренеров центра с использованием материалов проекта МТР.

3 Процесс и системный подход к управлению.

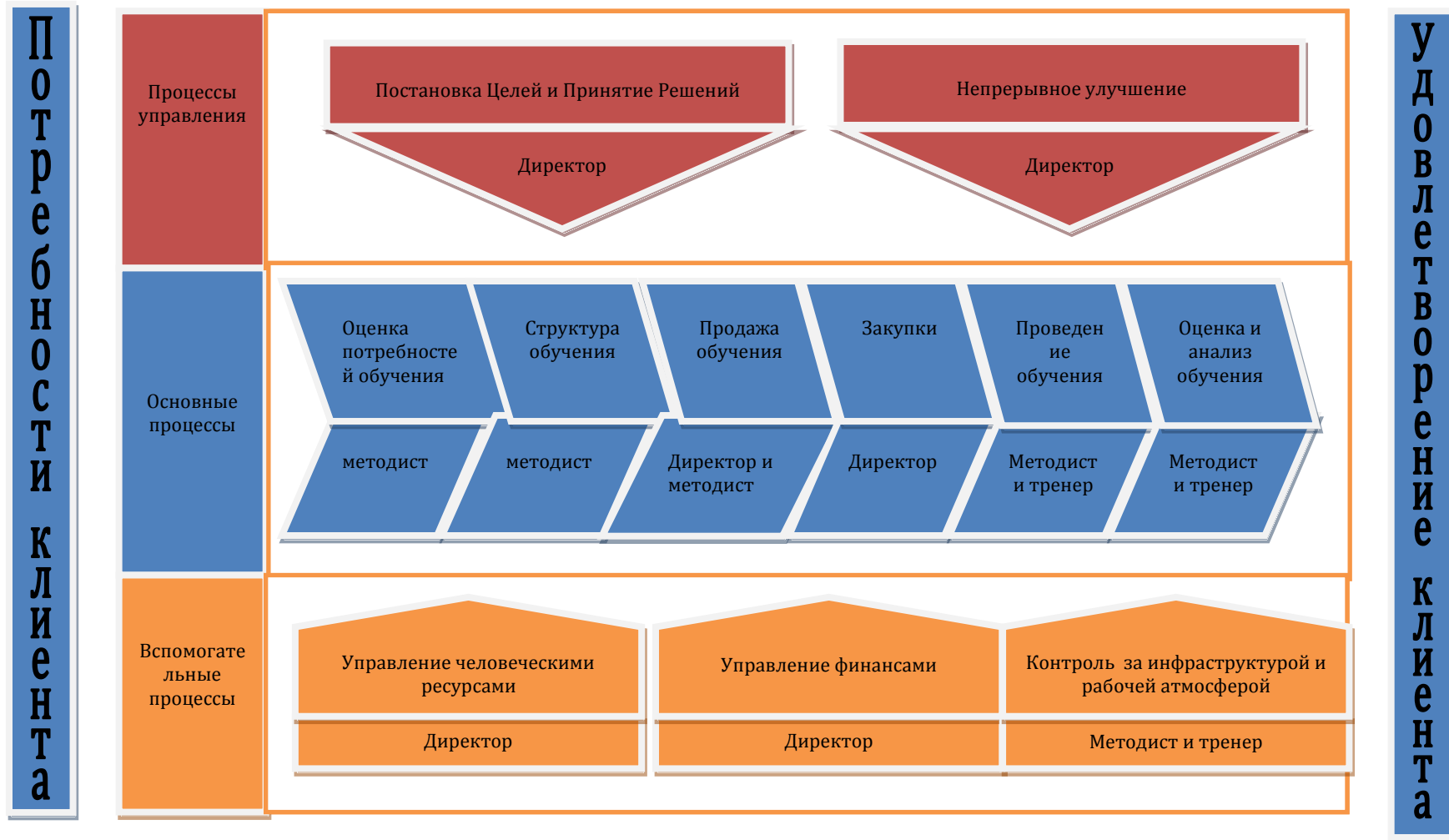
- 3.1 Определить институциональные и операционные потребности, включая организационную структуру, требования персонала и внутренний механизм координации.
- 3.2 Регулировать процедуры анализа потребностей обучения, проведения обучения и оценки.
- 3.3 Использовать механизм регулярных оценок и контроля.

4 Инновации и непрерывное улучшение.

- 4.1 Адаптировать и улучшить учебную программу для менеджеров по дальнейшему и специализированному обучению.

ИНСТРУКЦИЯ УЧЕБНОГО ЦЕНТРА

ПРИЛОЖЕНИЕ Б: Карта процесса Учебного центра (Предложение на текущий период)



Автор
Одобрено

Имя
Яннис Зервас
Григорис Контзоглу

Дата
2 Апреля 2015

Изменения
Первый
вариант

Страница 11 из 45

ИНСТРУКЦИЯ УЧЕБНОГО ЦЕНТРА

ПРИЛОЖЕНИЕ В: Ключевые показатели производительности

Процесс	Показатель	Формула	Единицы	Частота	Цель
Постановка целей и принятие решений	Уровень достижения целей	Количество достигнутых целей / Количество запланированных целей *100%	%	Квартал	
	Процент выполнения решений	Количество своевременно выполненных решений / Количество установленных решений *100%	%	Квартал	
Анализ потребностей обучения и управление маркетингом	Покрытие проанализированных потребностей	Количество выполненных вопросников / Количество запланированных вопросников для выполнения *100%	%	Семестр	
	Эффективность маркетинга	Фактический маркетинговый бюджет / рост продаж *100%	%	Семестр	
Структура обучения	Процент выполнения плана структуры обучения	Количество разработанных учебных модулей / количество учебных модулей запланированных для разработки (улучшение) * 100%	%	Семестр	

ИНСТРУКЦИЯ УЧЕБНОГО ЦЕНТРА

Процесс	Показатель	Формула	Единицы	Частота	Цель
	Своевременность структуры обучения	Количество своевременно разработанных модулей / Количество модулей для разработки *100%	%	Семестр	
Продажа обучения	Выполнение плана по продажам обучения	Фактическое количество учащихся / Запланированное количество учащихся *100%	%	Квартал	
Покупка	Выполнение бюджета по покупкам	Фактический бюджет закупок / Запланированный бюджет закупок *100%	%	Квартал	
Проведение обучения	Своевременность проведения обучения	Количество своевременного обучения / Запланированное количество обучения *100%	%	Квартал	
	Эффективность обучения	Стоимость обучения / количество вовлеченных тренеров *100%	%	Квартал	
Оценка и анализ обучения	Уровень полученных знаний	Количество сдавших тесты учащихся / Общее количество учащихся *100%	%	Квартал	

ИНСТРУКЦИЯ УЧЕБНОГО ЦЕНТРА

Процесс	Показатель	Формула	Единицы	Частота	Цель
	Уровень удовлетворения клиентов	Количество удовлетворенных клиентов (уровень выше среднего) / Общее количество клиентов *100%	%	Квартал	
Управление финансами	Выполнение бюджета	Фактический бюджет / Запланированный бюджет *100%	%	Квартал	
Управление человеческими ресурсами	Уровень выполнения плана по обучению персонала	Выполнение плана обучения персонала / обучение персонала * 100%	%	Квартал	
	Уровень удовлетворения персонала	Количество удовлетворенных клиентов (уровень выше среднего) / Общее количество персонала *100%	%	Квартал	
Контроль за инфраструктурой и рабочей средой	Процент выполнения намеченного плана действий по инфраструктуре и рабочей среде	Количество выполненных действий/ Количество запланированных мероприятий *100%	%	Квартал	
Непрерывное улучшение	Количество предложений по	Количество предложений по улучшению	единиц	Квартал	

ИНСТРУКЦИЯ УЧЕБНОГО ЦЕНТРА

Процесс	Показатель	Формула	Единицы	Частота	Цель
	улучшению				
	Эффективность исправительных действий (заново обнаруженные несоответствия)	Количество повторных несоответствий (ошибки) / Общее количество несоответствий *100%	%	Семестр	

ПРИЛОЖЕНИЕ Г: Инструкция Учебного Центра

ПРОЦЕСС М1 Постановка целей и принятие решений

1. Цель

Процесс разработан для постановки целей и задач Учебного центра и для контроля достижений этих задач.

Процесс М1 является процессом управления и должен выполняться Руководством.

Основной целью является управление Учебным центром и развитие миссии и целей, понятных для всех членов команды.

С процесса Учебный центр должен начать свои мероприятия, с постановки целей и задач КПП и завершить цикл управления, а затем снова начать улучшать систему управления.

Процесс связан со всеми процессами – набор целей, и дает целевое значение КПП для каждого процесса и получает со всех процессов фактические данные по достижению целей и целевых КПП для каждого процесса. Он дает информацию для принятия решений и непрерывного улучшения для системы управления Учебного центра.

2. Информация о процессе

Владелец процесса (ответственный за процесс)	<i>Должен быть определен Учебным центром</i>
Ключевые показатели	<ul style="list-style-type: none">• Уровень достижений целей• Процент выполнения решений
Исходные данные для процесса	<ul style="list-style-type: none">• Информация о рынке• Заявление о прибылях и убытках• Отчет о прибылях и убытках• Отчет об уплате налогов• КПП (фактические показатели всех процессов)
Производные данные процесса	<ul style="list-style-type: none">• Миссия• Политика и основные принципы• Цели

- КПП (целевые показатели для всех процессов)

3. Ресурсы

Должны быть определены Учебным центром. Могут быть человеческими ресурсами, финансовыми ресурсами, инфраструктурой и рабочей средой

4. Дополнительные необходимые документы

- Миссия
- Политика и основные принципы
- Цели
- КПП

ПРОЦЕСС М2 Непрерывное Улучшение

1. Цель

Процесс разработан для непрерывного улучшения работы Учебного центра, чтобы он не останавливался в своем развитии.

Процесс М2 является процессом управления и должен выполняться Руководством Учебного центра.

Основной целью является непрерывное улучшение всех продуктов и процессов Учебного центра и быстрая реакция на все возникающие проблемы.

Использование соответствующей методологии по улучшению заложено в каждом процессе и члене команды и следует принципу «Планирование – Выполнение – Проверка (Изучение) - Действие» (ПВПД). Методология для улучшения должна быть выбрана Учебным центром в зависимости от размера и характера существующих и потенциальных проблем.

Процесс связан со всеми процессами, где проблемы могут быть определены и устранены для удовлетворения клиента на надлежащем уровне. Все проблемы или претензии должны быть определены, проанализированы и мероприятия по их устранению разработаны, выполнены и эффективность их выполнения проанализирована.

2. Информация о процессе

Владелец процесса
(ответственный за процесс)

Должен быть определен Учебным центром

Ключевые показатели

- Количество предложений по улучшению
- Эффективность исправительных действий (заново обнаруженные проблемы)

Исходные данные для
процесса

- Цели
- КПП (фактически с отклонением)
- Отказ потенциальных клиентов
- Информация об отказе или отсрочке обучения
- Информация о несоответствующих материалах

Производные данные
процесса

- Проблемы в подготовке обучения
- Отчет по оценке обучения
- Предложения по улучшению
- План исправительных действий
- План по улучшению
- КПП процесса

3. Ресурсы

Должны быть определены Учебным центром. Могут быть человеческими ресурсами, финансовыми ресурсами, инфраструктурой и рабочей средой

4. Дополнительно необходимые документы

- План исправительных действий
- План по улучшению

ПРОЦЕСС С1 Анализ Потребностей Обучения и управление маркетингом

1. Цель

Процесс разработан для анализа требований клиентов и разработки стратегии по их удовлетворению.

Процесс С1 является Основным процессом и должен быть выполнен сотрудником ориентированным на клиента и рынок.

Основной целью является определение обучения, которое может пользоваться спросом на рынке и нести добавленную ценность для клиентов.

С процесса начинаются все процессы с добавленной стоимостью Учебного центра. Процесс Анализа Потребностей обучения является очень важным. Если целевая аудитория и обучение определены не правильно, все другие процессы будут тратить впустую различные виды ресурсов, и не смогут достичь своей цели. Таким же способом, очень важно проанализировать рынок и конкурентов для развития маркетинговой стратегии.

Процесс связан с процессами Структура обучения и Продажа обучения с точки зрения основных исходных данных для его мероприятий. Ситуация на рынке должна быть проанализирована для определения необходимого обучения и рыночной стратегии Учебного центра.

2. Информация о процессе

Владелец процесса *Должен быть определен Учебным центром*
(ответственный за процесс)

Ключевые показатели	<ul style="list-style-type: none">• Покрытие проанализированных потребностей• Эффективность маркетинговых действий
Исходные данные для процесса	<ul style="list-style-type: none">• Цели• Информация о рынке
Производные данные процесса	<ul style="list-style-type: none">• Категории целевой аудитории• Анализ рынка• Вопросник АПО• Отчет АПО• Список необходимого обучения

- Маркетинговая стратегия
- Маркетинговый бюджет
- КПП процесса

3. Ресурсы

Должны быть определены Учебным центром. Могут быть человеческими ресурсами, финансовыми ресурсами, инфраструктурой и рабочей средой

4. Дополнительные необходимые документы

- Анализ рынка
- Вопросник АПО
- Отчет АПО
- Список необходимого обучения
- Маркетинговая стратегия
- Маркетинговый бюджет

ПРОЦЕСС С2 Структура Обучения

1. Цель

Процесс разработан для составления учебной программы и ее дальнейшего исполнения.

Процесс С2 является одним из Основных процессов и должен быть выполнен сотрудником с опытом составления структуры обучения.

Основной целью является определение основных шагов развития обучения и его структурирование для потенциальных клиентов.

Процесс Структура Обучения очень важен. На этом этапе продукт – обучение структурируется. Проверка структурированного обучения внутри коллектива является очень важной, чтобы сравнить потребности обучения с разработанным обучением. Если существует возможность провести пилотное обучение для команды тренеров или лояльных клиентов, то это очень рекомендуется. После этого этапа, улучшения должны быть осуществлены в учебной программе.

Процесс связан с процессами Продажа обучения и Проведение обучения и основными исходными данными для его мероприятий. Необходимость компетентного тренера должна также быть проанализирована. Так как основными производными данными является список разработанного обучения, который может быть представлен Учебным центром.

2. Информация о процессе

Владелец процесса (ответственный за процесс)	<i>Должен быть определен Учебным центром</i>
Ключевые показатели	<ul style="list-style-type: none">• Процент выполнения плана по структуре обучения• Своевременность структуры обучения
Исходные данные для процесса	<ul style="list-style-type: none">• Цели• Список необходимо обучения• Отчет по обучению• Список тренеров• Интерес к обучению• Отчет АПО

ИНСТРУКЦИЯ УЧЕБНОГО ЦЕНТРА

Производные данные
процесса

- Необходимость в новом тренере
- План по развитию обучения
- Учебная программа (учебный план, раздаточные материалы, презентации, практические занятия, примеры/кейс стади, вспомогательные материалы, тесты, библиография)
- Список обучения
- КПП процесса

3. Ресурсы

Должны быть определены Учебным центром. Могут быть человеческими ресурсами, финансовыми ресурсами, инфраструктурой и рабочей средой

4. Дополнительные необходимые документы

- План по развитию обучения
- Список обучения
- Учебная программа

ПРОЦЕСС С3 Продажа Обучения

1. Цель

Процесс разработан для определения шагов продажи разработанного обучения.

Процесс С3 является одним из Основных процессов и должен быть выполнен сотрудником с отличными навыками общения и ведения переговоров.

Основной целью является определение потенциальных клиентов и продажа «открытого» или «закрытого» (для конкретного клиента) обучения.

Процесс Продажа обучения необходим для отделения от других процессов, так как он имеет различные цели и задачу. Очень важно иметь необходимое обучение для продажи. Процесс продажи не имеет много отличий от процессов продаж в других бизнес организациях.

Процесс связан со всеми процессами. Очень тесно связан с процессом Проведение обучения и Управления финансами. План проведения обучения может быть рассмотрен как один из наиболее важных операционных документов, который важен для всех процессов и мероприятий.

2. Информация о процессе

Владелец процесса (ответственный за процесс)	<i>Должен быть определен Учебным центром</i>
Ключевые показатели	<ul style="list-style-type: none">• Выполнение плана продаж обучения (Плана проведения обучения)
Исходные данные для процесса	<ul style="list-style-type: none">• Цели• Категории целевой аудитории• Информация о рынке• Список обучения
Производные данные процесса	<ul style="list-style-type: none">• База данных потенциальных клиентов• План проведения обучения• План продаж• Предложение/реклама• Регистрационный лист• Интерес в новом обучении

- Предложение для корпоративного обучения
- Контракт
- Отчет о продажах
- КПП процесса

3. Ресурсы

Должны быть определены Учебным центром. Могут быть человеческими ресурсами, финансовыми ресурсами, инфраструктурой и рабочей средой

4. Дополнительные необходимые документы

- База данных потенциальных клиентов
- План по проведению обучения
- План продаж
- Регистрационный лист
- Предложение по обучению
- Контракт

ПРОЦЕСС С4 Закупка

1. Цель

Процесс разработан для определения шагов закупки необходимых материалов для проведения обучения.

Процесс С4 один из Основных процессов и должен быть выполнен сотрудником с отличными навыками общения и ведения переговоров.

Основной целью является определение необходимых материалов и выбор надежного поставщика по поставке материалов.

Процесс Закупка может быть также рассмотрен как вспомогательный процесс, так как необходима закупка всех материалов для мероприятий Учебного центра. Очень важно разработать критерии отбора и выбрать поставщиков, чтобы избежать проблем с поставками материалов и их качеством. Контрольная проверка поступающих материалов очень важна (включая печатные материалы). Если возникают какие-либо проблемы, необходимо предпринять действия, чтобы избежать несоответствия материалов.

Процесс связан со многими процессами, но основной результат это материалы и печатные учебные программы для процесса Проведение обучения.

2. Информация о процессе

Владелец процесса (ответственный за процесс)	<i>Должен быть определен Учебным центром</i>
Ключевые показатели	<ul style="list-style-type: none">• Выполнения бюджета закупок
Исходные данные для процесса	<ul style="list-style-type: none">• Цели• План по проведению обучения• Регистрационный лист• Контракт• Запрос на новое оборудование• Учебная программа
Производные данные процесса	<ul style="list-style-type: none">• Список поставщиков• Бюджет закупок• Материалы• Печатные учебные программы• Оборудование

- Информация о несоответствующих закупках
- КПП процесса

3. Ресурсы

Должны быть определены Учебным центром. Могут быть человеческими ресурсами, финансовыми ресурсами, инфраструктурой и рабочей средой

4. Дополнительные необходимые документы

- База данных потенциальных клиентов
- План по проведению обучения
- План продаж
- Регистрационный лист
- Предложение по обучению
- Контракт

ПРОЦЕСС С5 Проведение обучения

1. Цель

Процесс разработан для определения шагов по проведению обучения.

Процесс С5 является одним из Основных процессов и должен быть выполнен компетентным тренером.

Основной целью является проведение необходимого обучения для целевых клиентов.

Процесс Проведение обучения описывает подготовку обучения, проведение и подготовке отчета по его результатам. Он может быть рассмотрен как главный элемент системы управления Учебного центра и должен иметь соответствующее внимание со стороны Руководства.

Основные исходные данные процесса от процессов Структура обучения и Продажа обучения и основные производные данные для процесса Оценка и анализ обучения.

Оценка учащихся и тренера выполняется в этом процессе после каждой учебной сессии. Очень важно контролировать полученные знания и навыки, а также удовлетворение учащихся для дальнейшего непрерывного улучшения обучения.

2. Информация о процессе

Владелец процесса (ответственный за процесс)	<i>Должен быть определен Учебным центром</i>
Ключевые показатели	<ul style="list-style-type: none">• Своевременность проведения обучения• Эффективность обучения
Исходные данные для процесса	<ul style="list-style-type: none">• Цели• План проведения обучения• Регистрационный лист• Контракт• Учебные программы• Материалы• Печатные учебные программы• Формы оценки
Производные данные процесса	<ul style="list-style-type: none">• Проблемы при подготовке обучения• Выполненные тесты

ИНСТРУКЦИЯ УЧЕБНОГО ЦЕНТРА

- Выполненные оценочные формы
- Отчеты по обучению
- КПП процесса

3. Ресурсы

Должны быть определены Учебным центром. Могут быть человеческими ресурсами, финансовыми ресурсами, инфраструктурой и рабочей средой

4. Дополнительные необходимые документы

- Контрольный список для подготовки обучения
- Отчет по обучению

ПРОЦЕСС С6 Оценка и анализ обучения

1. Цель

Процесс разработан для определения шагов по оценке и анализу обучения.

Процесс С6 является последним, но не менее важным Основным процессом и должен быть открытым процессом, и сконцентрирован на улучшении обучения.

Основной целью является определение существующих или потенциальных проблем в обучении как инициатива для улучшения.

Процесс Оценки и анализа обучения должен использовать различные и надежные источники информации. Поэтому, было предложено проводить оценку учащихся и тренера после каждой учебной сессии, а также проводить самооценку и оценку тренеров друг друга в установленное время (ежеквартально или в полгода). Цели и инструменты оценки разработаны в этом процессе, заполнение вопросников происходит в процессе С5 Проведение обучения и S1 Управление человеческими ресурсами. Но анализ результатов и отчет об Оценке происходит в процессе С6 Оценка и анализ обучения.

Процесс связан с процессами Проведения обучения и Человеческими ресурсами, но основным результатом является отчет об Оценке – для процесса непрерывного улучшения.

2. Информация о процессе

Владелец процесса (ответственный за процесс)	<i>Должен быть определен Учебным центром</i>
Ключевые показатели	<ul style="list-style-type: none">• Уровень полученных знаний• Уровень удовлетворения клиентов
Исходные данные для процесса	<ul style="list-style-type: none">• Цели• Выполненные тесты• Выполненная оценка• Выполненная самооценка• Выполненная оценка тренеров друг друга
Производные данные процесса	<ul style="list-style-type: none">• Форма оценки• Форма самооценки• Форма оценки тренера другим

тренером

- Отчет об оценке
- КПП процесса

5. Ресурсы

Должны быть определены Учебным центром. Могут быть человеческими ресурсами, финансовыми ресурсами, инфраструктурой и рабочей средой

3. Дополнительно необходимые документы

- Форма оценки
- Форма самооценки
- Форма оценки тренера другим тренером
- Отчет об оценке

ПРОЦЕСС S1 Управление человеческими ресурсами

1. Цель

Процесс разработан для определения основных принципов управления человеческими ресурсами. Учитывая тот факт, что Учебный центр это маленькая организация, следующие аспекты управления человеческими ресурсами были рассмотрены: Планирование человеческих ресурсов, набор, оценка и улучшение квалификации.

Процесс S1 является вспомогательным процессом для всех процессов Учебного центра.

Основной целью является соответствие требованиям и обеспечение квалифицированным и компетентным персоналом и тренерами.

Процесс управления человеческими ресурсами описывает основные шаги основных активов руководства Учебного центра – персонал. Очень важно не только отобрать квалифицированных тренеров, но также оценить и непрерывно улучшать их знания и навыки. Поэтому, предложены индивидуальные планы для развития каждого тренера.

Процесс связан со всеми процессами, так как персонал является ресурсом во всех процессах.

2. Информация о процессе

Владелец процесса (ответственный за процесс)	<i>Должен быть определен Учебным центром</i>
Ключевые показатели	<ul style="list-style-type: none">• Уровень выполнения плана обучения персонала• Уровень удовлетворения персонала
Исходные данные для процесса	<ul style="list-style-type: none">• Цели• План по проведению обучения• Необходимость в новом тренере• Форма самооценки• Форма оценки тренера другим тренером• Отчет об оценке

ИНСТРУКЦИЯ УЧЕБНОГО ЦЕНТРА

Производные данные
процесса

- План по человеческим ресурсам
- Соглашение с персоналом
- Список тренеров
- Выполненная форма самооценки
- Выполненная форма оценки тренера другим тренером
- Индивидуальный план
- КПП процесса

3. Ресурсы

Должны быть определены Учебным центром. Могут быть человеческими ресурсами, финансовыми ресурсами, инфраструктурой и рабочей средой

4. Дополнительные необходимые документы

- План по человеческим ресурсам
- База данных потенциальных клиентов
- Соглашение
- Список тренеров
- Индивидуальный план

ПРОЦЕСС S2 Управление Финансами

1. Цель

Процесс разработан для определения шагов управления финансами в маленькой организации по предоставлению услуг.

Процесс S2 является вспомогательным процессом для всех процессов Учебного центра.

Основной целью является расчет рентабельности и необходимого уровня прибыли для выживания на рынке.

Процесс Управления финансами показывает простой способ процесса бюджетирования. Планирование бюджета, его исполнение и контроль очень важны для Учебного центра. Очень важно планировать все финансовые ресурсы и понимать каков должен быть уровень доходов для обеспечения прибыльности организации или ее самоокупаемости.

Процесс связан со всеми процессами. Очень важная связь с процессами Постановки Целей и Принятия решений. Если существующая или потенциальная проблема возникает, решение должно быть принято Руководством, и соответственно, цели всех процессов должны быть скорректированы.

2. Информация о процессе

Владелец процесса (ответственный за процесс)	<i>Должен быть определен Учебным центром</i>
Ключевые показатели	<ul style="list-style-type: none">• Исполнение бюджета
Исходные данные для процесса	<ul style="list-style-type: none">• Цели• План продаж• Контракт• Бюджет маркетинга• Бюджет закупок• План по человеческим ресурсам• План по содержанию• Необходимость нового оборудования• Отчет по продажам
Производные данные	<ul style="list-style-type: none">• Выписка о прибылях и убытках

ИНСТРУКЦИЯ УЧЕБНОГО ЦЕНТРА

процесса

- Запрос на новое оборудование
- Отчет о прибылях и убытках
- Отчеты об уплате налогов
- КПП процесса

3. Ресурсы

Должны быть определены Учебным центром. Могут быть человеческими ресурсами, финансовыми ресурсами, инфраструктурой и рабочей средой

4. Дополнительно необходимые документы

- Выписка о прибылях и убытках

ПРОЦЕСС S3 Контроль над инфраструктурой и рабочей средой

1. Цель

Процесс разработан для определения объекта и основных шагов контроля инфраструктуры и рабочей среды.

Процесс S3 является Вспомогательным процессом ко всем процессам Учебного центра.

Основной целью является определение инфраструктуры и рабочей среды Учебного центра и ее надлежащего содержания.

Контроль инфраструктуры и рабочей среды необходим для соответствия законодательным требованиям и растущим требованиям целевой аудитории Учебного центра. Инфраструктура включает помещения и оборудование. Рабочая среда включает освещение, влажность и чистоту помещений. Нормативные требования по рабочей среде должны исполняться.

Процесс связан со всеми процессами. Очень важная связь с процессом Управление финансами.

2. Информация о процессе

Владелец процесса (ответственный за процесс)	<i>Должен быть определен учебным центром</i>
Ключевые показатели	<ul style="list-style-type: none">• Процент выполнения плана действий по инфраструктуре и рабочей среде
Исходные данные для процесса	<ul style="list-style-type: none">• Цели• План по проведению обучения• Контракт• Оборудование
Производные данные процесса	<ul style="list-style-type: none">• Необходимость в новом оборудовании• Список оборудования и сооружений• План по содержанию• Бюджет на содержание• КПП процесса

5. Ресурсы

Должны быть определены Учебным центром. Могут быть человеческими ресурсами, финансовыми ресурсами, инфраструктурой и рабочей средой

3. Дополнительно необходимые документы

- Список оборудования и сооружений
- План по содержанию
- Бюджет на содержание

ПРИЛОЖЕНИЕ Д: Ключевые Компетенции для Обучения на Протяжении всей Жизни

Европейская методика оценки знаний (приложение - Рекомендация Европейского Парламента и Совета от 18 декабря 2006 года по ключевым компетенциям для обучения на протяжении всей жизни, Официальный журнал Европейского Союза (ОЖЕС) от 30.12.2006. за № L394

(http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/oj/2006/l_394/l_39420061230en00100018.pdf)

Методика оценки знаний определяет восемь ключевых компетенций:

1) Общение на родном языке

Общение на родном языке является способностью выражать и интерпретировать концепции, мысли, чувства, факты и мнения, как в устной, так и в письменной форме (понимать речь на слух, разговаривать, читать и писать), и взаимодействовать лингвистически на необходимом и творческом уровне в полном диапазоне социального и культурного контекста, в образовании и обучении, на работе, дома и отдыхе.

Люди должны иметь навыки для общения как устно так и письменно в различных коммуникативных ситуациях и контролировать и адаптировать собственное общение к требованиям ситуации. Эта компетенция также включает способности различать и использовать различные типы текстов, искать, собирать и обрабатывать информацию, использовать помощь и формулировать и выражать собственные устные и письменные аргументы при убеждении, которые соответствуют контексту.

2) Общение на иностранных языках

Общение на иностранных языках расширяет основные границы общения по сравнению с родным языком: оно основано на способности понимать, выражать и интерпретировать концепции, мысли, чувства, факты и мнения, как в устной, так и в письменной форме (понимать речь на слух, разговаривать, читать и писать) в соответствующих аспектах социального и культурного контекста (при образовании и обучении, на работе, дома и на отдыхе) в соответствии со своими желаниями и потребностями. Общение на иностранных языках также требует навыков, таких как посредничество и межкультурное понимание. Уровень понимания человека будет различаться между четырех направлений (понимание на слух, разговорная речь, чтение и письмо) и между различными языками, и в

ИНСТРУКЦИЯ УЧЕБНОГО ЦЕНТРА

соответствии с социальным и культурным опытом человека, среды, потребностей и/или интересов.

Необходимые навыки для общения на иностранном языке состоят из способности понимать устные сообщения, инициировать, поддерживать и завершать разговор, а также читать, понимать и производить тесты соответствующие потребностям человека. Люди должны также быть в состоянии использовать помощь правильно, и изучать языки также в непринужденной обстановке как часть обучения на протяжении всей жизни.

3) Математическая компетентность и основные компетенции в науке и технологии

Математическая компетентность это способность развивать и использовать математическое мышление для того чтобы решать различные проблемы в каждодневной жизни. Развивая сильное мастерство в счете, акцент необходимо сделать на самом процессе и действии, также как и на знаниях. Математическая компетентность включает, в различной степени, способность и желание использовать математические способ мышления (логическое и пространственное мышление) и презентации (формулы, модели, конструкции, графики, диаграммы).

Человек должен иметь навыки использовать основные математические принципы и процессы каждый день на работе и дома, отслеживать и оценивать цепочку аргументов. Человек должен быть в состоянии рассуждать математически, понимать математические доказательства и общаться на математическом языке, использовать соответствующую помощь.

Компетенция в науке относится к способности и желанию использовать знания и методологию для объяснения реального мира, для того чтобы определять вопросы и делать заключения основанные на доказательствах. Компетенция в технологии рассматривается как использование этих знаний и методологии в ответ на понимание человеческих желаний и нужд. Компетенция в науке и технологии включает понимание изменений вызванных человеческой активностью и ответственностью как индивидуального гражданина.

Навыки включают способность использовать и управлять технологическими инструментами и машинами, также как научной информацией для достижения цели или принятия решения основанного на фактах. Люди должны быть в состоянии различать важные особенности научных открытий и иметь способность сообщать о выводах и обосновывать аргументы, которые привели к ним.

4) Цифровая компетенция

Цифровая компетенция включает уверенное и критическое использование Информационных Технологий (ИТ) на работе, отдыхе и общения. Она поддерживается основными навыками в ИКТ: использование компьютеров для получения, доступа, сохранения, производства, представления и обмена информацией, и для общения и участия в социальной сети через интернет.

Навыки необходимые включают способность поиска, сбора и обработки информации и ее критическое и систематическое использование, оценивая ее актуальность и различая реальное от виртуального, при этом понимая их связь. Люди должны иметь навыки использовать инструменты для производства, представления и понимания сложной информации и способность оценивать, искать и использовать интернет услуги. Люди должны уметь использовать ИТ для поддержки критического мышления, креативности, и инноваций.

5) Умение учиться

Умение учиться это способность следовать по намеченному пути и быть настойчивым в обучении, организовать собственное обучение, включая эффективное управление временем и информацией, как индивидуально, так и в группе. Это компетенция включает осознание собственного процесса обучения и потребностей, определение имеющихся возможностей, и способность преодолевать проблемы для того чтобы успешно обучаться. Эта компетенция означает получение, обработку и усвоение новых знаний и навыков, также как и использование инструкций. Умение учиться поощряет учащихся развивать свое предыдущее обучение и жизненный опыт, для того чтобы использовать и применять знания и навыки в различных ситуациях: дома, на работе, в образовании и обучении. Мотивация и уверенность являются важными элементами для компетенции человека.

Умение учиться навыкам требует, во-первых, приобретение фундаментальных основных навыков, таких как грамотность, умение считать и ИКТ, которые необходимы для дальнейшего обучения. Развивая эти навыки, человек должен уметь оценивать, получать, обрабатывать и усваивать новые знания и навыки. Это требует эффективного управления своим обучением, карьерой и работой, и в частности, способности упорно продолжать обучение, сконцентрироваться на долгом процессе и размышлять критически на целях и задачах обучения. Люди должны посвящать время для самостоятельного обучения и самодисциплине, но также работать совместно как часть процесса обучения, получать преимущества от разнородной группы и обмениваться тем, чему они обучились. Люди

должны уметь организовывать свое собственное обучение, оценивать свою собственную работу и искать совета, информации и поддержки, где это необходимо.

6) Социальная и гражданская компетенция

Она включает в себя личностную, межличностную и межкультурную компетенцию и охватывает все формы поведения, которыми оснащены люди для эффективного и конструктивного участия в социальной и трудовой жизни, и в частности, становящихся все более разнообразными обществах и для решения конфликтов, там, где это необходимо. Гражданская компетенция дает людям возможность полностью участвовать в гражданской жизни, основанной на знаниях социальной и политической концепций и структурах, и обязательством активного и демократического участия.

Основные навыки для социальной компетенции включают способность общаться конструктивно в различных средах, показывать терпимость, выражать и понимать различные точки зрения, вести переговоры с возможностью создания доверия и выражать сочувствие. Люди должны уметь преодолевать стресс и разочарование, выражать себя в конструктивном русле, а также должны различать личные и профессиональные сферы.

Навыки для гражданской компетенции связаны со способностью находить общий язык с другими людьми на уровне общества, показывать солидарность и интерес в решении проблем влияющих на местную общину. Это включает в себя критическое и креативное мышление, конструктивное участие в мероприятиях общины, также как и принятие решений на всех уровнях, от местного до национального и Европейского уровня, в частности, через голосование.

7) Чувство инициативы и предпринимательства

Чувство инициативы и предпринимательства имеет отношение к способности человека превратить идеи в действия. Оно включает креативность, инновацию и умение рисковать, также как и способность планировать и управлять проектами для достижения целей. Оно поддерживает людей, не только в их ежедневной жизни дома и в обществе, но и на работе, с точки зрения использования возможностей, и является основанием для более специальных навыков и знаний, необходимых для развития и вклада в социальную или коммерческую активность. Оно должно включать осведомленность об этических ценностях и обеспечивать хорошее управление.

Навыки связаны с активным управлением проектом (включая, например, способность планировать, организовывать, управлять, вести, делегировать, анализировать, общаться,

слушать, оценивать, и записывать), эффективно представлять и вести переговоры, и способность работать как индивидуально, так и совместно с командой. Способность оценивать и определять слабые и сильные стороны человека, оценивать и брать риск, когда это оправдано.

8) Культурная осведомленность и выражение

Признание важности креативного выражения идеи, опыта и эмоций в различных СМИ, включая музыку, исполнительское искусство, литературу и изобразительное искусство.

Навыки связаны как с признанием, так и с выражением: признание и удовольствие от произведений искусств и выступлений, также как и самовыражение через различные СМИ с помощью своих врожденных способностей. Навыки включают также способность увязывать свою собственную креативную точку зрения с мнениями других, определять и понимать социальные и экономические возможности в культурных мероприятиях. Культурное выражение важно для развития креативных навыков, которые могут передаваться в различном профессиональном контексте.

**ПРИЛОЖЕНИЕ Е: Обеспечение качества в Профессиональном Образовании
в контексте Системы Европейской Квалификации**

При выполнении Системы Европейской Квалификации, обеспечение качества – которое необходимо для обеспечения подотчетности и улучшения профессионального образования и обучения – должно быть осуществлено в соответствии со следующими принципами:

- Политика и процедуры обеспечения качества должны поддерживать все уровни Системы Европейской Квалификации.
- Обеспечение качества должно быть неотъемлемой частью внутреннего управления образованием и учебными организациями.
- Обеспечение качества должно включать регулярную оценку учебных организаций, их программы или их системы обеспечения качества органами или агентствами внешнего контроля.
- Органы или агентства внешнего контроля, осуществляющие обеспечение качества, должны в свою очередь также подвергаться регулярной проверке.
- Обеспечение качества должно включать контекст, процесс, входные и выходные компоненты, при этом акцентируясь на выходных компонентах и результатах обучения.
- Системы обеспечения качества должны включать следующие элементы
ясные и измеримые цели и стандарты;
- инструкции по их выполнению, включая вовлечение заинтересованных сторон;
- необходимые ресурсы;
- методы последовательной оценки, увязывая самооценку и внешний контроль;
- механизмы обратной связи и процедуры для улучшения;
- доступные для всех результаты оценки.
- Инициативы по обеспечению качества на международном, национальном и региональном уровне должны координироваться для обеспечения контроля, слаженности, синергии и общесистемного анализа.
- Обеспечение качества должно быть совместным процессом во всей системе образования и уровнях обучения, включая все заинтересованные стороны, в рамках государств-членов и всего сообщества.
- Ориентиры обеспечения качества на уровне Сообщества могут служить исходными точками для оценки и взаимного обучения.

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж: Европейские стандарты для Профессиональных Учебных Центров

1. Учебные аудитории

- Минимум 22 кв.м.
- Не должен быть подвальным этажом
- Отношение между малой стеной и большой равно или больше 1:3
- 1,5 кв. м на учащегося (или 3 кв.м. для лица с физическими недостатками)
- Необходимое естественное освещение с окнами минимум 10% от общей площади стены
- Необходимая вентиляция и отопление
- Двери минимум 0,9 m и открытие к внешней стене наружу
- Пожарная сигнализация и соответствующее оборудование

2. Лаборатории (с компьютерами)

- Такие же стандарты как указаны выше
- Тренер должен располагаться в центре чтобы видеть всех учащихся (П или Т или по кругу)
- Все компьютеры должны быть подключены к сети (LAN)
- Минимум 1 компьютер на 2 учащихся

3. Санитарные нормы

- Площадь минимум 3 кв. м.
- Отдельные туалеты для мужчин и женщин
- При количестве 60 учащихся минимум 1 туалет на мужчин и 1 туалет на женщин. 1 туалет для лиц с физическими недостатками с необходимым оборудованием. Для каждых дополнительных 30 учащихся необходимо дополнительно 2 туалета.

4. Другое

- 0,8 кв.м место для отдыха для учащегося
- 1 парковочное место для лица с физическими недостатками
- Безопасный выход с указателями и освещением
- Первая медицинская помощь

ИНСТРУКЦИЯ УЧЕБНОГО ЦЕНТРА

5. Оборудование

- Принтер, Копировальная машина, ТВ, видео и dvd плеер, проектор, дисплей, доска минимум 3 кв.м., интернет, доска с отрывными листами, лап топ

6. Тренера

- Для теоретических семинаров только один тренер
- Для практических работ (и лабораторных работ) один тренер на 15 учащихся
- Дневная продолжительность обучения не больше 6 часов, но практика на предприятиях может быть 8 часов