

М. В. Никитин, ректор Учебного центра ФИРО, доктор педагогических наук,
В. Ю. Переверзев, заведующий кафедрой качества образования
и педагогических измерений УЦ ФИРО, кандидат педагогических наук,
С. Н. Фомин, доцент кафедры качества образования
и педагогических измерений УЦ ФИРО

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ НА ОСНОВЕ КОНЦЕПЦИИ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

В связи с вхождением в мировое и евро-пейское образовательное пространство на условиях Болонского соглашения РФ принимает на себя жесткие обязательства в области соблюдения критериев обеспечения и гарантии качества образовательных услуг на основе соответствия перспективным потребностям личности, общества и российского государства в целом.

Мировые тенденции XXI в. в сфере обеспечения надлежащего качества образования сводятся к формированию и развитию национальных (региональных) Систем Менеджмента Качества в рамках принципов TQM и международных стандартов серии ИСО 9000, ориентированных на процессный подход, предупреждение и преодоление возможных кризисных ситуаций посредством непрерывного совершенствования (постоянных улучшений).

С учётом сложившихся обстоятельств наиболее актуальным рассматривается пост-

роение эффективного инструментария оценки (самооценки) качества российского образования. В качестве базового принципа по формированию системы оценки (самооценки) уровня качества образования в рамках отдельно взятого образовательного учреждения в статье предлагается использовать авторизованный вариант концепции BSC, максимально адаптированный к сфере образовательных услуг России.

1. «СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА» ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ В КОНТЕКСТЕ ПРИНЦИПОВ TQM И МЕЖДУНАРОДНЫХ СТАНДАРТОВ ИСО 9000

В контексте Болонской декларации¹ 1999 г. «качество образования» провозгла-

¹ Болонский процесс (число участников с 1999 по 2003 г. возросло от 29 до 40) направлен на создание Единого европейского образовательного пространства, ключевым вопросом которого является качество образования.

шено национальной идеей, основным условием доверия, уместности, мобильности, совместимости и привлекательности². Европейская Организация по Качеству (European Organization for Quality, EOQ) в 2000 г. в документе «Европейское видение качества» изложила свою концепцию развития, в которой «качество организации» признавалось ключом к наращиванию конкурентоспособности, способом завоевания превосходства над соперниками, ключевым элементом построения постоянно улучшаемой внутренней культуры³. Таким образом, «качество образования» является важнейшим требованием современного мирового сообщества, направленным на удовлетворение потребностей личности и общества.

Согласно Концепции модернизации российского образования на период до 2010 г.⁴, главной задачей российской образовательной политики является «обеспечение современного качества образования на основе сохранения его фундаментальности и соответствия актуальным и перспективным потребностям личности, общества и го-

сударства». Наряду с национальной системой каждому учебному учреждению необходимо сформировать свою собственную систему качества образования, предназначенную для повышения конкурентоспособности в научно-образовательном пространстве России, обеспечения непрерывности обучения выпускников, оптимизации управления образовательным процессом, интеграции системы образования в общемировое образовательное пространство.

Возможность достижения непрерывного совершенствования (постоянного улучшения) качества образовательных услуг связывается с наличием в каждом учреждении Системы Менеджмента Качества (СМК) по обеспечению интересов всех заинтересованных сторон (внешних и внутренних потребителей) образовательного учреждения (ОУ).

Современный отечественный и зарубежный опыт формирования СМК в области образования представлен 9 известными моделями⁵, построенными на процессно-ориентированном подходе. Все модели,

² *Байдено В.И.* Болонский процесс: Структурная реформа высшего образования Европы. М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, Российский Новый Университет, 2002. 126 с.

³ <http://www.eoq.org>

⁴ Концепция модернизации российского образования на период до 2010 года. М.: Центр гуманитарной литературы «РОИ», 2004. 23 с.

⁵ СМК ОУ может формироваться в соответствии со следующими моделями, используемыми в высшем образовании:

– Модель СМК в соответствии с требованиями и рекомендациями международных стандартов серии ISO 9001:2000 (ГОСТ Р ИСО 9001-2001) [ГОСТ Р ИСО 9000-2001. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. М.: Изд-во стандартов, 2001. 26 с.; ГОСТ Р ИСО 9001-2001. Системы менеджмента качества. Требования. М.: Изд-во стандартов, 2001. 21 с.; ГОСТ Р ИСО 9004-2001. Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности. М.: Изд-во стандартов, 2001. 45 с.];

– Модель Европейского Фонда по Менеджменту Качества (EFQM) и её адаптированные модификации для высшего образования [Method for Improving the Quality of Higher Education based on the EFQM Model, the HBO Expert Group. Eindhoven: October 1999.- 88 p.];

– Модель премии Правительства РФ в области качества

– Модель премии конкурса Министерства образования РФ «Внутривузовские системы обеспечения качества подготовки специалистов» 2003 г. [Руководство для участников конкурса 2003 года «Внутривузовские системы обеспечения качества подготовки специалистов». М.: Министерство образования РФ, 2003. 27 с.];

– Модель Центра Исследований Политики в Области Высшего Образования (СНЕПС) университета Твенте (Нидерланды) [Верклей А., Вестерхейден Д., Желякова М., Мотова Г. Принципы проведения самообследования. Пилотная версия. Центр исследований политики в области высшего образования (СНЕПС) Университета Твенте (Нидерланды), Научно-информационный центр государственной аккредитации (Российская Федерация). СНЕПС Ун-т Твенте, 2001. 28 с.];

в определённой степени перекрываясь по своим критериям и подкритериям, коррелированы между собой, взаимно дополняют друг друга и отличаются полнотой и глубиной охвата всех рабочих процессов образовательного учреждения. По мнению В.С. Соболева, С.А. Степанова и других, специфика качества в высшем образовании на настоящий момент наиболее полно отражена в бельгийско-нидерландской модели, основанной на модели Европейского фонда по менеджменту качества (EFQM) и во многом совпадающей с моделью конкурса МО России «Внутривузовские системы обеспечения качества подготовки специалистов»⁶.

Следует отметить, что в настоящее время основной тенденцией в области обеспечения качества образования становится перенос центра тяжести с процедур внешнего контроля качества образовательного процесса и его результатов на базе национальных систем аттестации и аккредитации в сторону внутренней самооценки (самооб-

⁶ Модель Ассоциации Университетов Нидерландов (VSNU) [Vroeijenstein A.I. Towards A Quality Model for Higher Education// INQAАHE-2001 Conference on Quality, Standards and Recognition, March 2001. Conference on Quality, Standards and Recognition, March 2001. (web-сайт <http://www.inqaаhe.org/conferences>)];

Бельгийско-нидерландская модель (HBO Expert Group) [Method for Improving the Quality of Higher Education based on the EFQM Model, the HBO Expert Group. Eindhoven: October 1999. 88 p.];

Модель национальной американской премии по качеству «Baldrige National Quality Award» в области образования [2004 Education Criteria for Performance Excellence. Baldrige National Quality Program. National Institute of Standards and Technology, 2000. 82 p. (web-сайт www.baldrige.nist.gov и www.asq.org)];

Модель эталонного тестирования для Австралийских университетов [McKinnon K.R., Walker S.H., Davis D. Эталонное тестирование. Руководство для Австралийских университетов. Департамент Образования, Обучения и дел молодежи, Австралийский союз, Февраль 2000. 141 с. (web-сайт www/detya.gov.au/highred/)].

⁶ Соболев В.С., Степанов С.А. и др. Результаты пилотной апробации методики самооценки вуза на базе новой модели SMK: http://www.tqm.spb.ru/6_results1.shtml

следования) на основе тех или иных моделей SMK образования, что обеспечивает существенную экономию материальных и временных ресурсов, выделяемых на проведение внешней экспертизы. Сегодня SMK ОУ следует рассматривать как один из важнейших рычагов формирования критериев обеспечения и гарантии оценки качества предоставляемых образовательным учреждением услуг⁷, выработки соответствующей методологии, укрепления статуса на рынке научно-исследовательских и образовательных услуг посредством:

- расширения возможностей потребительских услуг по приобретению профессиональных знаний и навыков;

- содействия достижению и непрерывному улучшению уровня качества подготовки специалистов;

- совершенствования системы управления учебным процессом;

- снижения непроизводительных затрат и потерь, вызванных несовершенной организацией учебного процесса;

- содействия профессиональному росту профессорско-преподавательского состава;

- повышения престижа образовательного учреждения в стране (регионе) и за её пределами.

Особое место занимает модель построения SMK в соответствии с требованиями и рекомендациями международных стандартов серии ISO 9000:2000 (ГОСТ Р ИСО 9000–2001), ориентированных на про-

⁷ Modernization of the structure of higher education institutions through quality assurance // Project proposal for CROSS Program 2003-2005. Version 2. 2003.

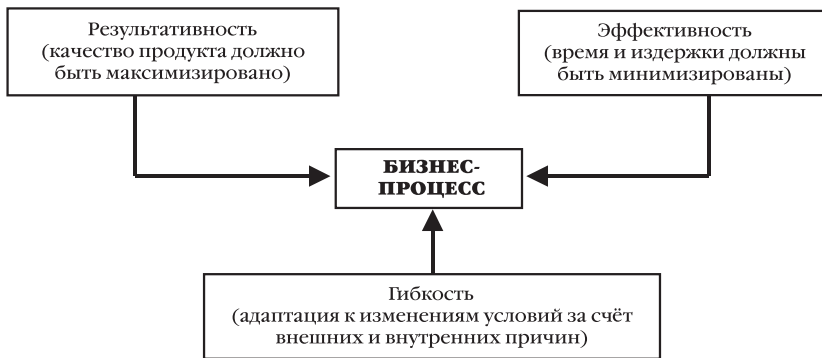


Рис. 1. Особенности бизнес-процесса

цессный подход⁸, предупреждение и преодоление возможных кризисных ситуаций посредством непрерывного совершенствования (постоянных улучшений). Любой процесс характеризуется результативностью, эффективностью и гибкостью (рис.1).

Согласно ГОСТ Р ИСО 9000–2001 п.3.2.14⁹, результативность процесса определяет степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов; оценка результативности проводится по альтернативному признаку. За единицу измерения принято соответствие установленному требованию/требованиям: «да» – соответствует требованию / требованиям; «нет» – не соответствует требованию/требованиям. С точки зрения потребителя результативность бизнес-процесса является синонимом качества. Следовательно, результативность процесса:

♦ показывает, насколько результаты процесса соответствуют нуждам и ожиданиям потребителей;

♦ достигается качеством продукта (услуги), пунктуальностью исполнения, временем исполнения заказа.

Эффективность бизнес-процесса, согласно ГОСТ Р ИСО 9000–2001¹⁰, – связь между достигнутым результатом и использованными ресурсами. Для оценки достигнутых результатов в рамках процесса используется результативность процесса, для оценки использованных ресурсов – стоимость процесса. Чтобы оценить эффективность процесса, необходимо установить соотношение между его результативностью и стоимостью. Эффективность процессного подхода повышается при использовании методологии непрерывного улучшения, модель которого называют циклом Деминга-Шухарта (Планируй-Осуществляй-Проверяй-Воздействуй) или циклом PDCA (Plan-Do-Check-Act).

⁸ В рамках процессно-ориентированного подхода образовательное учреждение рассматривается как совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих процессов, а управление им осуществляется посредством управления этими процессами.

⁹ ГОСТ Р ИСО 9001–2001. Системы менеджмента качества. Требования. М.: Изд-во стандартов, 2001. 21 с.

¹⁰ ГОСТ Р ИСО 9001–2001. Системы менеджмента качества. Требования. М.: Изд-во стандартов, 2001. 21 с.

Эффективность процесса Э можно оценить отношением выходных ресурсов процесса к входным, то есть $\mathcal{E} = \text{выход}/\text{вход}$. Эффективность производства определяется через затраты времени и ресурсов, которые должны быть минимальными. Эффективность достигается оптимизацией затрат, уменьшением времени исполнения заказа (скоростью процесса).

Гибкость процесса (эластичность, способность к адаптации) — приспособляемость к изменениям условий за счёт внешних и внутренних причин, то есть способность процесса быстро реагировать на изменения, перестраиваться без снижения результативности и эффективности.

2. СБАЛАНСИРОВАННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ КАК ОСНОВА ФОРМИРОВАНИЯ ОЦЕНКИ СМК В ОРГАНИЗАЦИИ

Как показывает управленческая практика, внедрение стандартов ИСО 9000, являясь достаточно сложным, трудоёмким и продолжительным во времени процессом, относится к области стратегического менеджмента.

Одним из современных эффективных инструментов, способствующих ускоренному внедрению СМК в организации, является методика Balanced Scorecard, BSC (Система Сбалансированных Показателей, ССП)¹¹,

¹¹ Концепция BSC (ССП) в области стратегического менеджмента была разработана в конце 1980-х — начале 1990-х гг. Д.Нортоном и Р.Капланом для преодоления дефицитов в области внедрения стратегических действий, охватывающих все предприятие [Kaplan R.S and Norton D.P. The balanced scorecard: measures that drive performance // Harvard Business Review. 1992. Jan.-Feb. — pp.71–80].

позволяющая отслеживать реализацию стратегии на всех временных этапах посредством своевременной разработки на основе многосторонней системы обратных связей адекватных изменившейся обстановке корректирующих мероприятий (программ, инициатив). Сами Д. Нортон и Р. Каплан, разработавшие новый подход к оценке результативности деятельности организации по преодолению ограниченности традиционных методов, определяют методологию BSC как «инструмент, позволяющий трансформировать миссию и стратегию организации в исчерпывающий набор показателей деятельности, которые служат основой для системы стратегического управления и контроля».

Важное новшество методики BSC — расширение набора измеряемых показателей, по которым оценивается эффективность деятельности организации, путем включения в него, помимо ретроспективных финансовых показателей, нефинансовых параметров (сведения о клиентах, внутренних процессах, обучении и развитии и т.п.) и «опережающих индикаторов», позволяющих оценивать состояние организации с учётом перспектив в будущем.

Последующее усовершенствование методологии Balanced Scorecard было обусловлено разработкой Д. Нортоном и Р. Капланом «карты стратегии» (strategy map), позволившей связать стратегические цели и оперативные задачи организации, установить причинно-следственные связи (cause and effect linkages), использование которых позволяет достигать поставленных целей.

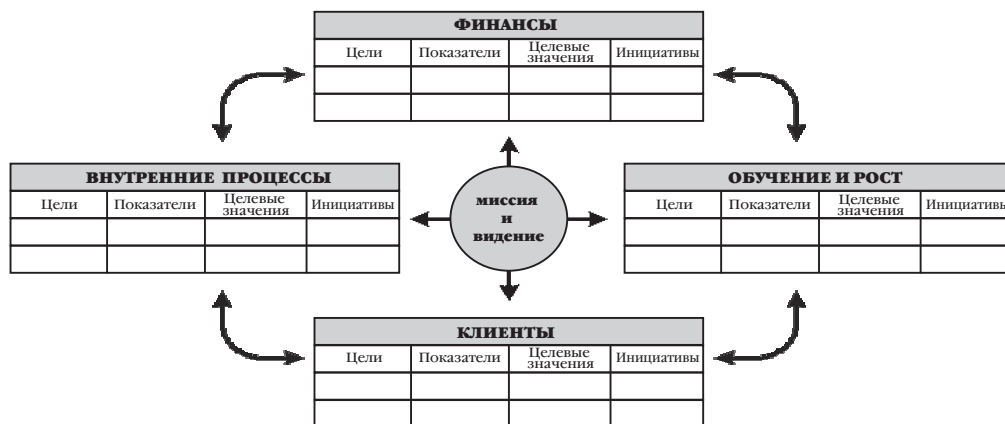


Рис. 2. Стратегические перспективы (strategic perspectives) д. Нортон и Р. каплана

Пояснения к рис. 2:

цели (стратегические цели) (objectives)	конкретные параметры деятельности организации, достижение которых за определенный (долгосрочный) промежуток времени признано реальным и абсолютно необходимым; формулируются высшим руководством организации как направление её развития
показатели деятельности (measures) метрика целей:	перевод целей из словесной в численную форму для последующего управления процессом достижения той или иной цели
целевые значения (targets)	желаемые численные значения показателей деятельности, а также сроки, к которым эти значения должны быть достигнуты; для мониторинга достижений поставленных целей используются показатели особого рода, характеризующие соотношение целевых значений и фактических результатов – показатели результативности (performance indicators)
стратегические инициативы (strategic initiatives)	реальные действия (тактические мероприятия) и/или программы действий по реализации стратегии и достижению стратегических целей

Таким образом, был осуществлён переход от простой оценки показателей деятельности к управлению стратегическим развитием ор-

ганизации. В теории Balanced Scorecard карта стратегии рассматривается в разрезе четырёх связанных причинно-следственными

связями стратегических перспектив: финансы; клиенты; внутренние процессы; обучение и рост (рис.2).

Все восемь принципов менеджмента качества — ориентация на потребителя, лидерство руководителей, вовлечение сотрудников, процессный подход, системный подход к менеджменту, постоянное улучшение, принятие основанных на фактах решений, взаимовыгодные отношения с поставщиками, согласно идее Д. Нортона и Р. Каплана, могут быть интегрированы в стратегию организации благодаря использованию четырёх взаимосвязанных между собой перспектив¹² BSC-подхода:

перспектива «финансы»: показывает, как организация предполагает повышать акционерную стоимость и приносить пользу своим владельцам; основными критериями являются общепринятые показатели финансового менеджмента — стоимость организации, рентабельность, показатели финансовой стабильности, величина чистого денежного потока и другие;

перспектива «клиенты»: показывает, как организация представляется с точки зрения своих заказчиков, характеризует рыночное положение, выявляет источник финансового благополучия;

перспектива «внутренние процессы»: характеризует ключевые процессы, в значительной мере определяющие эффективность деятельности организации, выявляет ключевые процессы, в которых организация прево-

сходит конкурентов, организует взаимодействие производственных подразделений;

перспектива «обучение и рост»: отражает наиболее важные элементы корпоративной культуры, технологии и навыков персонала организации, необходимые для достижения требуемого уровня внутренних процессов.

В теории BSC значительное внимание отводится показателям эффективности деятельности организации, которые для успешного выполнения своих функций должны удовлетворять следующим требованиям:

- ◆ показатели должны быть измеримы и чувствительными к изменению состояния характеризующихся целей, факторов, действий;

- ◆ показатели должны иметь возможность агрегирования и деагрегирования;

- ◆ система показателей должна обеспечивать комплексную характеристику всех аспектов и объектов;

- ◆ система показателей должна быть гибкой, адаптивной, способной отражать изменения в состоянии объекта;

- ◆ система показателей должна содержать указания на конкретных исполнителей;

- ◆ показатели должны ориентировать на рост продуктивности, результативности и эффективности;

- ◆ число показателей должно быть ограниченным.

Кроме того, все рабочие показатели разграничиваются на предупреждающие индикаторы и исторические индикаторы:

- предупреждающие (текущие, ведущие, «опережающие», нефинансовые) инди-

¹² В отдельных организациях могут использоваться не 4 перспективы, а 5 или 3, в зависимости от необходимости и специфики.

каторы (leading indicators): в значительной степени определяют будущее организации, позволяют руководству предпринимать превентивные (упреждающие) меры по устранению возникающих проблем или развитию успеха;

— исторические (итоговые, лаговые, «отстающие») индикаторы (lagging indicators): в основном показатели финансовой отчётности, необходимые для проверки правильности действий, предпринятых в прошлом, их применимость с точки зрения новых управленческих решений ограничена.

Преимущество BSC состоит в том, что итоговые показатели смешиваются с текущими показателями, поскольку, по Р. Каплану и Д. Нортону, итоговые показатели без текущих показателей не могут дать исчерпывающий ответ о том, как именно получены эти итоги. Сбалансированный комплекс рабочих показателей позволяет представить полный отчёт о достижениях и итогах продвижения организации к целям, создать общую картину происходящего в организации, помогает сотрудникам принимать наилучшие решения в интересах компании.

Д. Нортон и Р. Каплан сформулировали основополагающие принципы построения методологии стратегически ориентированной организации (Strategy-Focused Organization), лежащие в основе применения Balanced Scorecard:

♦ миссия организации и её стратегия, представленные в виде конкретных целей и стимулов для достижения, должны быть переведены на язык операционных терминов;

♦ все без исключения подразделения организации (основные и вспомогательные) должны быть ознакомлены со стратегическими целями и соответствующим образом мотивированы;

♦ стратегия должна стать повседневной обязанностью каждого сотрудника организации;

♦ стратегия организации должна превратиться в постоянный процесс;

♦ изменения должны быть мотивированы через административное лидерство.

Специфические качества методики Balanced Scorecard, по мнению авторов статьи, могут стать надёжной базой для разработки стратегии учебного учреждения в области управления качеством образовательных и научно-исследовательских услуг¹³.

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ НА ОСНОВЕ КОНЦЕПЦИИ BSC

Как известно, разработанная Р. Капланом и Д. Нортон концепция Системы Сбалансированных Показателей широко используется для комплексной оценки эффективности деятельности организаций. Система Менеджмента Качества, построенная в соответствии с требованиями стандарта ИСО 9001:2000, основывается на механизмах про-

¹³ Фактически ССП представляет собой управленческую и стратегическую измерительную систему, которая может перевести миссию и стратегию образовательного учреждения в сбалансированный комплекс интегрированных рабочих показателей.

цессного управления и целей эффективности в области качества. Таким образом, естественно, возникает вопрос о возможности разработки системы стратегического управления образовательным учреждением на базе интеграции СМК и ССП.

В данном контексте авторы статьи исходят из представления о том, что технология создания и внедрения BSC может и должна активно использоваться при формировании Системы Менеджмента Качества в образовательном учреждении из-за наличия тесной связи между стратегическими перспективами BSC и группами требований, регламентируемыми ГОСТ Р ИСО 9001–2000. Действительно:

— перспектива «клиенты» BSC включает в себя, по существу, все требования, относящиеся к процессам, связанным с потребителями;

— перспектива «внутренние процессы» BSC отражает процессы жизненного цикла продукции с точки зрения стандартов ИСО;

— перспектива «обучение и рост» BSC может, при необходимости, включать в себя менеджмент ресурсов, а также процессы измерений, анализа и улучшений.

Следует отметить, что деятельность по предоставлению образовательных и научно-исследовательских услуг отличается от производственной деятельности в иных сферах экономики отсутствием жёсткой причинно-следственной обусловленности между отдельными внутренними процессами, имеющими место в рамках образовательного учреждения. Поэтому таких однозначных предопределен-

ных причинно-следственных связей, как в классической схеме Р. Каплана и Д. Нортон, в общем случае может и не быть.

Самооценка (самообследование) качества образования может проводиться на различных уровнях: на уровне ОУ в целом, на уровне факультета, кафедры или структурного подразделения. На рис. 3 представлена интеграционная модель СМК на уровне ОУ в целом на основе концепции ССП (авторизованный вариант).

Предлагаемая авторами статьи модель СМК образовательного учреждения с использованием концепции ССП основана на реализации стратегии развития по пяти ключевым аспектам деятельности (перспективам)¹⁴: «образовательная перспектива» I (финансы / экономика); «образовательная перспектива» II (Тест-Центр «Качество»); «образовательная перспектива» III (внутренние процессы); «образовательная перспектива» IV (персонал ОУ); «образовательная перспектива» V (рынок и партнерство):

— «образовательная перспектива» I (финансы / экономика): обеспечивает возможность достижения всех стратегических целей, является материальным гарантом миссии образовательного учреждения; служит источником мотивирования сотрудников и студентов и т.д.;

¹⁴ Для каждой из перспектив задаётся набор стратегических целей и связанную с ним совокупность важнейших показателей деятельности, их целевые значения и стратегические инициативы по их достижению. Сбалансированность с точки зрения перспектив означает наличие существенных взаимосвязей между различными группами показателей, способствующих реализации стратегических целей образовательного учреждения.

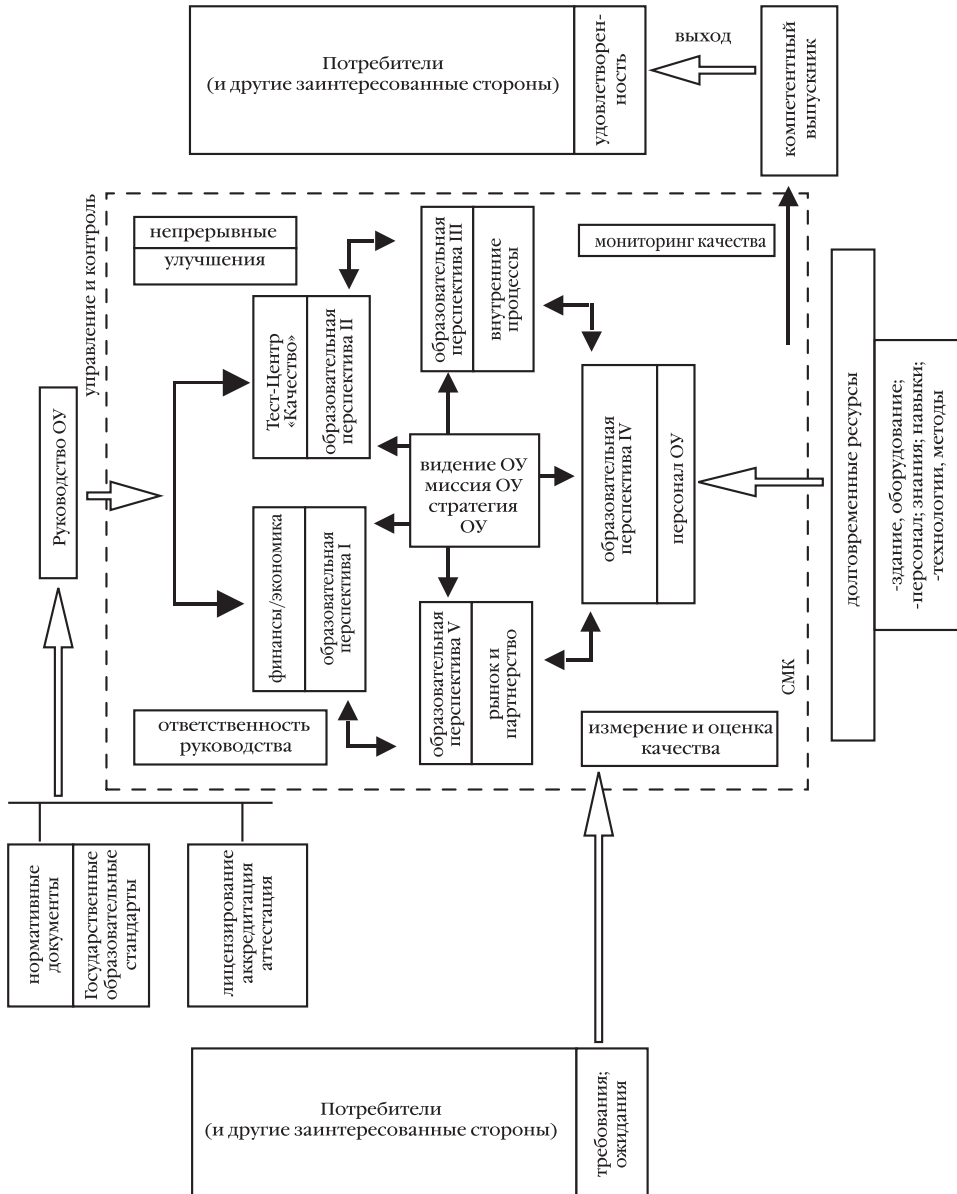


Рис. 3. Интегрированная модель СМК образовательного учреждения на основе концепции ССП (авторизованная версия)

— «образовательная перспектива» II (Тест-Центр «Качество»): является ядром СМК образовательного учреждения; осуществляет текущий, рубежный, междисциплинарный и иные виды контроля студентов (качества знаний, умений, навыков, компетенций), выпускников, персонала; проводит мониторинг качества образования; разрабатывает программы тестирования, устанавливает критерии, компетенции и целевые показатели качества образования и т.д.;

— «образовательная перспектива» III (внутренние процессы): ориентирована на непрерывное улучшение качества учебно-воспитательного процесса; повышает профессиональную востребованность выпускников; усиливает практическую компоненту в образовательном процессе; развивает индивидуализированность образовательных услуг и т.д.;

— «образовательная перспектива» IV (персонал ОУ): развивает способности персонала к работе на рынке образовательных и научно-исследовательских услуг; способствует наращиванию ключевых компетенций персонала; развивает научно-методическую и лабораторную базу образовательного учреждения; способствует подготовке кадров высшей квалификации и т.д.;

— «образовательная перспектива» V (рынок и партнёрство): позволяет установить рыночный статус образовательного учреждения; выявить пути повышения конкурентоспособности образовательного учреждения; содействует росту рыночной доли

образовательного учреждения; способствует улучшению имиджа образовательного учреждения; способствует повышению степени удовлетворенности потребителей и т.д.

Резюме:

1. Подчеркнута необходимость формирования каждым образовательным учреждением собственной Системы Менеджмента Качества образования, предназначенной для повышения конкурентоспособности в научно-образовательном пространстве России, обеспечения непрерывности обучения выпускников, оптимизации управления образовательным процессом, интеграции системы образования в общемировое образовательное пространство.

2. Отмечено, что построение модели СМК в соответствии с требованиями и рекомендациями международных стандартов серии ISO 9000–2000, ориентированных на процессный подход, предупреждение и преодоление возможных кризисных ситуаций посредством непрерывного совершенствования приобретает сегодня особую актуальность и значимость.

3. В статье представлена интеграционная модель СМК образовательного учреждения на основе концепции ССП, ориентированная на реализацию стратегии развития по пяти ключевым аспектам деятельности (перспективам): финансы / экономика; Тест-Центр «Качество»; внутренние процессы; персонал ОУ; рынок и партнёрство.