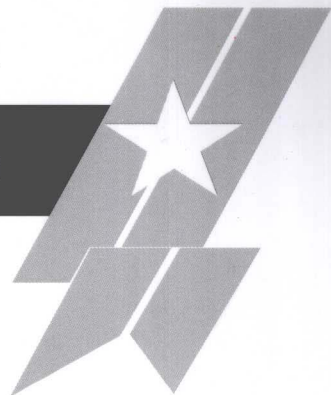


现代学校管理框架

2009-2010

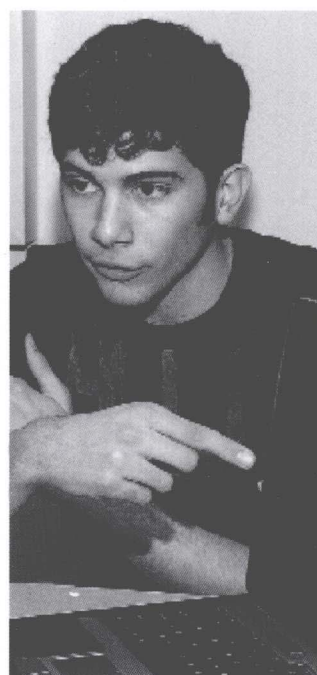
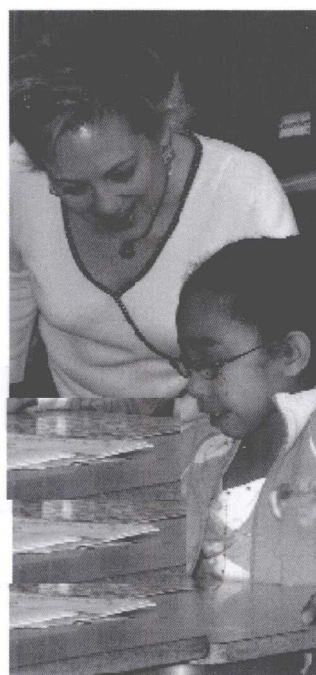
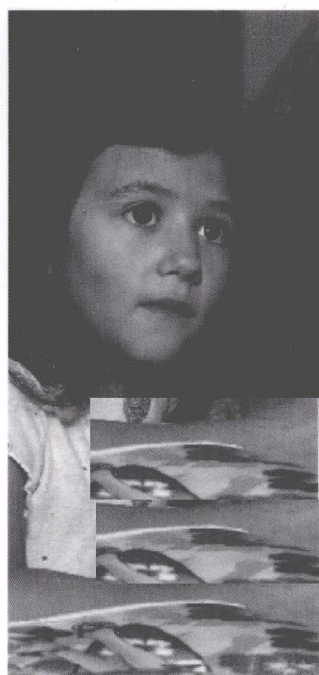
Baldrige National Quality Program



美国鲍德里奇国家质量奖 教育行业标准

(中英文对照)

周杰 宋宝弘 译



Education Criteria for Performance Excellence



天津科学技术出版社

现代学校管理框架

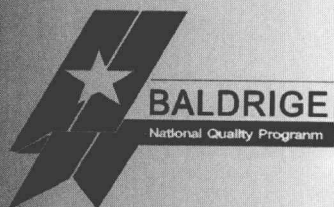
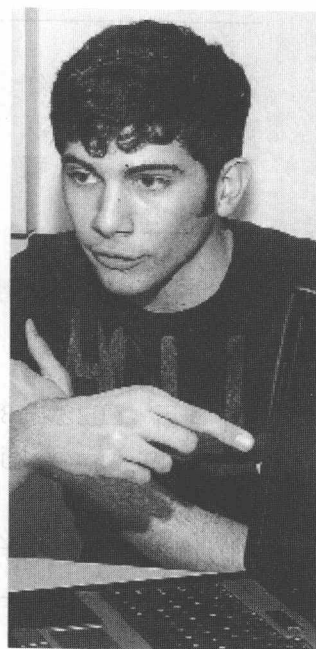
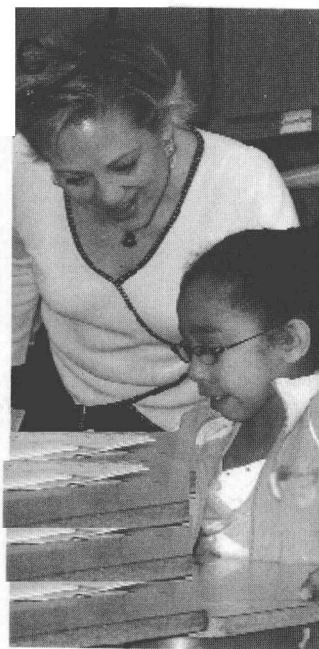
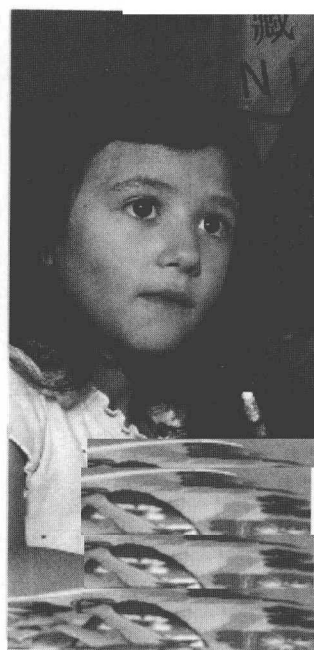
2009-2010

Baldrige National Quality Program



美国鲍德里奇国家质量奖 教育行业标准 (中英文对照)

周杰 宋宝弘 译



Education Criteria for Performance Excellence



天津科学技术出版社

本书是基于National Institute of Standards and Technology (美国国家标准技术研究院) 制定的。

the Baldrige National Quality Program (美国鲍德里奇国家质量奖计划) —— 2009-2010 Education Criteria for Performance Excellence (2009-2010鲍德里奇卓越绩效教育准则) 翻译, 为避免理解或翻译的歧意, 一切以英文原文为准。

图书在版编目 (C I P) 数据

美国鲍德里奇国家质量奖教育行业标准/周杰, 宋宝弘译. — 天津: 天津科学技术出版社, 2010. 12
(现代学校管理框架)
ISBN 978-7-5308-6163-9

I. ①美… II. ①周…②宋… III. ①教育质量—质量管理— 国家标准—美国 IV. ①G571.2-65

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第248930号

策划编辑: 郑东红
责任编辑: 张 跃
责任印制: 兰 毅

天津科学技术出版社出版
出版人: 蔡 颢
天津市西康路35号 邮编 300051
电 话 (022) 23332399 (编辑室) 23332393 (发行部)
网 址: www.tjkjcs.com.cn
新华书店经销
济南霏帆印务有限公司印刷

开本 880×1230 1/16 印张 12.25 字数 250 000
2010年12月第1版第1次印刷
定价: 43.80元

版权所有 侵权必究
(本书如有印装错误, 请与承印厂调换)

序 言

吕 敏

关注并了解深圳清华实验学校，始于这所学校创办之初。因为清华的缘故，因为周杰的缘故，对这所学校总有一种特殊的情感凝聚在心头。或许是希冀、或许是担心，或许是深入了解后的偏爱，或许是见证以后的兴奋，作为一个老教育人，我愿意为之鼓掌加油！

深圳清华实验学校创办于2002年，至今也不过短短的八年时间。八年间，学校由一所新办实验学校，发展成为广东“省一级学校”，成为“全国优秀民办中小学”。学生人数也由创办之初的1600人，发展到现在的6900人。学校在当地、甚至更大的范围内已成为广受家长与社会欢迎的“优质、特色、选择性强”的代表学校。

究其原因所在，我想关键在学校一直以来坚持不懈的创新，在以周杰校长为代表的领导集体的高瞻远瞩，果敢亲为。八年间，学校先后因发展的需要，经历了以“继承清华传统”为特点的创业阶段、以“实施精细化管理”为特色的务实基础阶段、以“个性化教育与服务”为特色的寻求个性化与公平化阶段以及以“全面实施现代学校框架”为特色的追求卓越的阶段。特别是自2008年9月以来，学校以申报政府质量奖为契机，以实际发展需要为选择，全面引进了以美国国家总统奖评价标准——《鲍德里奇国家质量奖教育类卓越绩效准则》为核心的现代教育管理理念与体系，率先在国内基础教育领域展开了“现代教育整体框架模式”的改革试验。

依据《鲍德里奇国家质量奖教育类卓越绩效准则》创建的“现代学校整体框架模式”，以现代经营管理的先进理念和方法为参考，体现出比以往教育管理更加“全面、系统和深入”的特点。两年来，学校自主翻译了大量与《鲍德里奇国家质量奖教育类卓越绩效准则》相关的原文资料，形成了上百万字的管理文件、战略资料、流程标准及检查记录、反思与回顾材料。为更好推动现代教育改革，尤其是现代学校管理改革，学校现拟将以上宝贵资料结集出版，与大家共享。闻之欣然，特作此序！

引领学校迈向卓越的阶梯

目前，随着整个社会对教育重视程度的不断提高，教育管理者面临的压力也在不断的增大。如何真正管理好学校，向学生、家长和社会提供优质的教育教学服务，是摆在每个教育管理者面前的首要问题。

各级教育管理者在教育、教学和学校管理等方面进行了大量的探索和研究，也取得了丰富的成果。但是，这些研究和探索大多是集中于具体的操作层面，如课堂观察、教学评估、班级管理等；而对于站在整个学校层次上，如何去运营和管理学校以提高整体教育教学和服务质量方面，往往关注的较少，也缺乏系统的理论基础作为支持。

教育类卓越绩效评价准则让我们站在学校组织层的高度，识别学校的核心竞争力和可持续发展因素，通过系统的战略体系、工作系统和工作过程，全面、深入、逻辑关联地把握学校各个环节的运作，通过对管理成熟度水平的不断追求，实现学校的长期和可持续性发展。

一、卓越学校管理最佳实践的总和

作美国国家总统奖的评价标准，卓越绩效准则从1987年开始设立。该准则分为商业、医疗和教育三类，用于奖励美国全国在这三类领域的最优秀组织。到目前为止，美国已经有8所学校获此殊荣。

与其他中外教育管理理论和标准相比，教育类卓越绩效准则具有如下特点：

◆覆盖学校运作和管理的各个方面——包括领导、战略、顾客和市场、测量分析和知识管理、以员工为本、各类过程管理、学校运营的各种结果等；

◆完整和严谨的理论体系——包括核心价值观、7个类目的过程要求和结果要求、关键术语、评分系统；

◆以战略为导向——战略是实现学校愿景的手段，是统领各项工作和活动的纲，学校的各项活动必须为实现战略目标服务；

◆追求管理的深入性——学校的重要活动不仅要有系统的管理方法，方法还需要在不同部门和层级进行展开，方法的适用性要定期进行评价，方法要与战略等要求保持协调和一致；

◆以结果为导向——不仅要关注活动的过程，更要关注活动的效果。对重要活动的结果，要分析结果所处的水平、变化趋势并与对手和标杆进行对比；

◆以量化方式评价管理成熟度水平——通过对学校领导、战略等六大类过程及对应结果的综合评价，获得整个学校的管理成熟度的量化水平。

该准则的实施恰好弥补了传统教育管理很多的局限性，如关注日常教学多于战略；过分强调学校的教育和培养职能，忽视或弱化客户的感受；管理活动中人为的因素过多导致管理的粗放性；对过程的关注多于对结果的关注，等等。

二、教育类卓越绩效准则的作用

作为卓越学校管理最佳实践的总和，卓越绩效准则具有如下作用：

◆明确改进的阶梯——依据卓越绩效准则进行自我评价，学校可以全面、系统和深入地识别出各个环节存在的问题，实施有针对性地改进；通过不断的评价和改进循环，使学校的管理水平逐步得到提升。

◆识别出各种管理工具和方法的引入需求——通过各个环节的管理成熟度水平的评价，学校可以识别出需要引入哪些管理工具和方法，以及实施的程度，避免盲目和跟风。

◆对各种管理理念和方法进行整合——卓越绩效准则全面的覆盖范围和严谨的逻辑结构，可以将学校已有的管理理念、方法和管理成果进行全面和深层次的整合，构成使命、愿景、战略、运营及各种结果之间层层分解和支持、关联紧密的逻辑机构，使整个学校的各项工作和活动紧紧地为学校的战略、愿景和使命服务。

实际上，卓越绩效准则提供了一个全面、系统和深入的现代教育管理框架结构。在此框架下，通过对管理成熟度水平的不断追求，使学校获得长期和可持续性发展。

三、对中国学校的适用性

诚然，中外学校在很多方面存在差异。但是，从学校管理的角度而言不会有本质区别。如同国外优秀的企业管理思想和理论越来越被国内企业学习和采用，甚至在了解才发现别人比我们更加成熟和优秀一样。

卓越绩效准则作为教育行业通用的管理标准，描述了一个卓越学校必备的全部素质。例如，战略管理要求学校必须分析内外部分环境，制定出适合自身的战略；所制定的战略能够利用外部的机会和自身的优势，应对外部的威胁和挑战；战略必须有清晰的目标；战略必须得到落实，等等。这些要求是无论中外学校都必须满足的。中国学校以往很少关注战略，而这恰恰是我们所短缺和需要弥补的。

另外，卓越绩效准则只描述了应达到的水平，而未规定具体的实施方法。不同的国家、地区可以依据其具体的情况确定达到要求的具体方法和途径。

所以，卓越绩效准则虽然是美国标准，但不存在地域的适用性的问题。到目前为止，该准则已经被全球几十个国家和地区采用，已经成为全球组织追求卓越良好阶梯。

基于多年教育管理的实践和深入探索，与多年管理理论研究和实际评审经验的结合，我们共同翻译了这一标准。希望中国的教育行业可以据此全面评价自身的管理成熟度水平、识别未来的发展之路并逐步迈向卓越。

卓越绩效评价准则具有覆盖面全、理论体系完善、要求深入等特点，在国内教育行业实施积累的经验还不多。我们希望有更多的教育行业志同者参与其中，共同交流和分享追求卓越之路上的经验和成果。

郭云峰、蒋海量等参与了本书的翻译和文字组织等工作，在此一并表示感谢。

周 杰 宋宝弘

2010年3月 深圳

联系方式: songecs@126.com

马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖计划

一项公私合作的事业

在私营领域以及在私营机构与各级政府之间构筑积极的合作伙伴关系，对于鲍德里奇计划在改进国家竞争力方面取得成功具有至关重要的意义。私营领域以资金、人员和信息交流的形式对这一计划的支持呈现出不断增长的态势。

为确保这些合作的持续增长和成功，如下这些机构发挥着至关重要的作用。

马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖基金会

创建马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖基金会旨在确保该计划的成功。基金会的主要目标是筹集资金以资助质量奖计划。

来自美国各种机构的知名领导者担任基金会的理事，确保基金会目标的实现。来自全美各个领域的诸多机构为基金会提供资金支持。

国家标准技术研究院

美国商务部负责鲍德里奇国家质量计划和质量奖项目。商务部技术署下属的国家标准技术研究院(NIST)主管鲍德里奇计划。NIST与产业界合作，开发和提供全国技术基础方面必需的高质量的测量工具、数据和服务，促进美国经济的增长。NIST还参与了一种独特的政府 / 私营机构的合作，推动蕴涵有重大商业和经济前景的高风险技术的开发。通过一个覆盖50个州和波多黎各地区的由技术推广中心和现场职员构成的网络，NIST帮助中小企业获取必需的信息和技能，以改进它们在全球市场中的竞争力。

美国质量协会

美国质量协会(ASQ)依循与NIST的协议协助管理质量奖计划。ASQ一贯致力于质量领域的概念、

原理和方法的开发、提高与推广。ASQ力争在所有关乎质量的问题上都成为世界公认的倡导者和权威。ASQ确信持续的质量改进将有助于美国的产品和服务在国际市场上占据有利地位。

监察委员会

监察委员会就鲍德里奇国家质量计划向商务部提供咨询。委员会成员由商务部部长任命，他们均是来自美国各经济领域的知名人士。

监察委员会对于鲍德里奇国家质量计划的所有方面加以评估，包括用于确定获奖者的准则和过程的适当性。委员会职责的一个重要部分是评价该计划服务于国家利益的有效程度。相应的，委员会向商务部部长和NIST主管提出有关改进和变更该计划的建议。

评审委员会

评审委员会对报奖申请书加以评议并编写反馈报告。评审委员会中的评判小组向NIST主管提出获奖建议。委员会由来自美国工商领域、教育领域和医疗卫生领域的主要专家组成。NIST按照一个竞争性的申请程序来选拔评审员。当前的评审委员会由500多位成员组成。其中，有12位担任评判员（由商务部部长任命），有80位担任高级评审员。所有委员会成员必须参加评审员预备课程。

除了对申请进行评审之外，委员会成员还在鲍德里奇计划的信息分享方面发挥着重要的作用。他们同时也是数百个专业、行业、社区及政府方面的机构的成员，这些身份为他们传播信息提供了便利。

获奖机构

获奖机构被要求与其他的美国机构共享有关其成功的绩效和质量战略方面的信息。但是，并不要求披露获奖者的专有信息，即使这些信息是报奖申请书中的内容。信息共享的主要方式是每年举行的“追求卓越”大会。

奖项设立以来的20年中，这些获奖机构在提升美国竞争力、推动追求卓越绩效方面表现出了极大的奉献精神。它们与成千上万的企业、教育机构、医疗机构、政府机构等共享信息，这种共享大大超出了人们的期望和国家质量计划的要求。获奖机构的努力激发了全美各个经济领域的诸多机构走上它们自己的绩效改进之路。

为什么现在鲍德里奇卓越绩效对你至关重要

美国国家质量计划主任哈里 S 赫茨

致美国教育界：

因为鲍德里奇卓越绩效教育准则体现了造就英才之道！因为鲍德里奇卓越绩效教育准则体现了绩效卓越和崇德守信的组织成功之道。因为鲍德里奇准则问你的问题都是正确的问题。

遵循所有的鲍德里奇教育准则容易吗？不！但是在当今充满挑战的教育环境中获得令人可以接受的结果更加困难。教育准则能帮助你作出具有战略意义的思考和行动吗？是的。准则能帮助你匹配工作过程和资源吗？是的。准则能帮助你契合员工、学生和利益相关者吗？是的。这些是值得追求的目标吗？你来决定。

无论你的组织是大还是小，是从事基础教育还是更高层次的教育，是踞于一点还是多点开花，本准则都是一个帮助你在不确定的环境中衡量绩效和运筹帷幄的宝贵框架。本准则能够帮助你协调资源与各种举措（如PDSA循环、平衡计分卡以及自测鉴定等），改进学生成绩、沟通、效率和有效性，以及实现战略目标。

如何开始首次鲍德里奇评价呢？用几分钟浏览一下“组织简介”中的提问。讨论一下对这些提问的回答，这就可以作为你的首次评价。详细的指南请参阅我们的小册子《鲍德里奇卓越绩效准则启程》。

你需要知道你的教职工和管理者们在想些什么吗？你是否认为你们已经取得了进展但还想加快速度，或是使你的努力更有针对性？你可以使用“我们是否在进步？”和“作为领导者我们是否在进步？”问卷。这些问卷按照鲍德里奇准则的7个类目构成，将有助于你把握实现组织目标的进展情况，并能够改善教职工及领导团队之间的沟通情况。

即使你并不指望赢得鲍德里奇奖，提交报奖申请书也具有宝贵的益处。每份申请都会收到一份

基于一个经过专门训练和认可的专家小组的独立外部评价而做出的详细的反馈报告。

这份准则正在你的手中……它也是一个难以置信的好机会。为何不抓住这一机会?一旦你翻开了它,你就开启了通往卓越绩效的一道门扉。如需更多信息,请通过nqp@nist.gov与我联系。

追求卓越大会

第21届和22届“追求卓越”大会

每一年,“追求卓越”大会,亦即官方的马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖大会,为鲍德里奇奖得主与来自世界范围内的企业、教育机构、医疗机构和非营利机构的领导人分享其非凡的绩效管理经验提供了一个讲坛。第21届“追求卓越”大会将隆重推出2008年度的质量奖得主,第22届“追求卓越”大会将隆重推出2009年度的质量奖得主。

从1988年开始,高层经理、中层经理和质量主管们纷纷莅临这一大会,了解那些榜样组织是如何实现卓越绩效的。获奖机构的首席执行官(CEO)或其他领导者涵盖鲍德里奇准则的全部7个类目进行展示,介绍其追求卓越的征程以及所学到的经验教训。这一为期三天的大会主旨是实现最大限度的学习和交流,使出席者能够与获奖者互动沟通。

第21届“追求卓越”大会将于2009年4月19日——22日在华盛顿特区的希尔顿华盛顿举行,第22届“追求卓越”大会将于2010年4月11日——14日在相同地点举行。

详细信息请联系:

Baldrige National Quality Program, NIST, Administration Building, Room A600,
100 Bureau Drive, Stop 1020, Gaithersburg, MD 20899-1020;

电话: (301) 975-2036; 传真: (301) 948-3716;

电子邮件: nqp@nist.gov.

欲全面了解鲍德里奇国家质量计划,请登录网址: www.baldrige.nist.gov

马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖奖牌

水晶奖牌由两块实心水晶棱镜组成,高14英寸。奖牌置于一个刻有获奖者名称的铝质镀膜基座上。一块22K的金质奖章镶嵌在水晶体的前侧。奖章的一面刻有“马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖”和“追求卓越”的字样,另一面是总统的签名。

按照惯例,由美国总统在华盛顿特区的一个专门仪式上颁奖。

马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖的标志和标语“The Quest for Excellence”及“Performance Excellence”是国家标准技术研究院的商标和注册标记。

目录

2009-2010年教育类卓越绩效准则

教育类卓越绩效准则框架·····	1
教育类卓越绩效准则条目列表·····	4
教育类卓越绩效准则·····	5
P前言：组织简介·····	5
1领导·····	9
2战略策划·····	12
3以顾客为关注焦点·····	15
4测量、分析和知识管理·····	19
5以员工为本·····	22
6过程管理·····	25
7结果·····	28

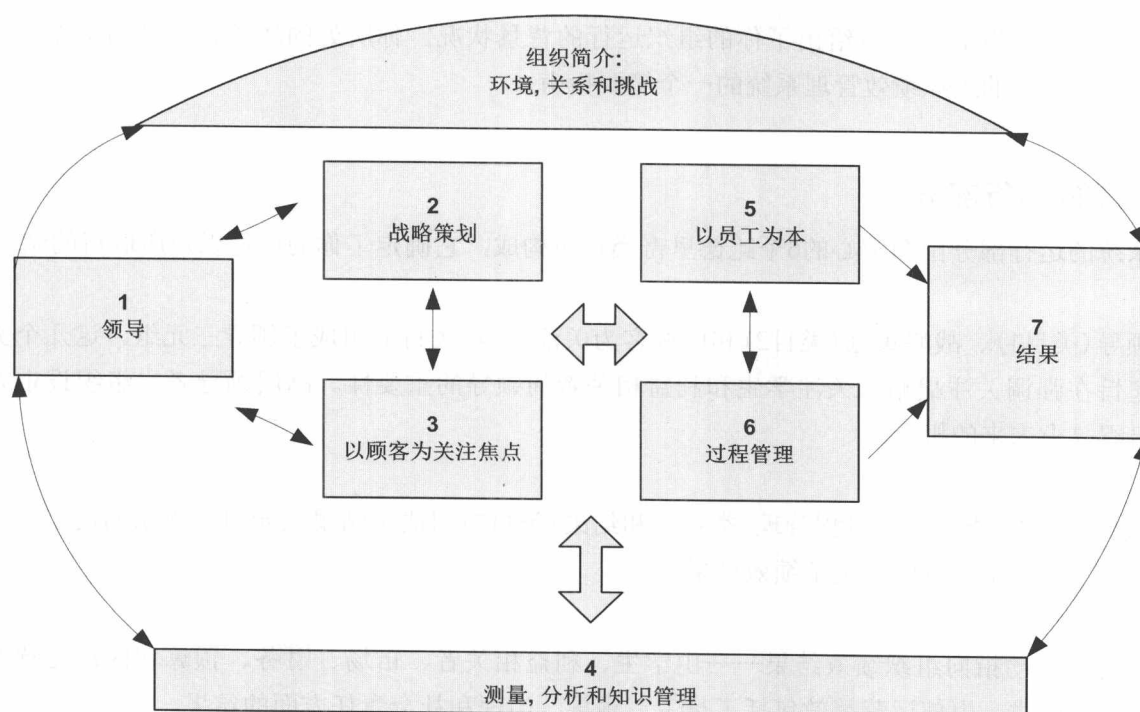
关于准则

自我分析工作表（选用）·····	33
教育类准则回答指南·····	34
类目与条目说明·····	40
核心价值观和概念·····	60
教育类准则的主要特征·····	68
关键术语·····	71

评分

评分系统·····	87
过程评分指南·····	90
结果评分指南·····	91

教育类卓越绩效准则框架系统视图



教育类准则的框架

上述核心价值观和概念体现在如下7个类目中:

1. 领导
2. 战略策划
3. 以顾客为关注焦点
4. 测量、分析和知识管理
5. 以员工为本
6. 过程管理
7. 结果

第1页的示意图给出了联接和整合这些类目的框架。

由上至下，这一框架中具有如下的基本要素。

组织简介

组织简介(图的最上部)给出了你的组织运行的背景状况。你所处的环境、关键的工作关系和战略挑战构成了你的组织绩效管理系统的一个简要指南。

系统的运行部分

系统的运行部分由图中心的6个鲍德里奇类目所构成，它确定了你的运行以及所取得的结果。

领导(类目1)、战略策划(类目2)和以顾客为关注焦点(类目3)组成了领导三元组。这几个类目放在一起旨在强调关注战略、关注学生和利益相关者的领导的重要性。高层领导者为组织设定方向，也为组织寻求未来的机会。

以员工为本(类目5)、过程管理(类目6)和结果(类目7)组成了结果三元组。组织的员工和关键过程完成了组织的工作从而产出了绩效结果。

所有的行动指向组织绩效结果——由学生、利益相关者、市场、财务、预算和内部运营绩效方面的结果所构成，内部运营绩效包括了员工、领导、治理和社会责任方面的结果。

框架中心的水平箭头连接起了领导三元组和结果三元组，这一联系对于组织的成功有着至关重要的作用。此外，这一箭头显示出了领导(类目1)与组织绩效结果(类目7)之间的核心关系。双向箭头意味着反馈在一个有效的绩效管理系统中的重要性。

系统的基础部分

测量、分析和知识管理(类目4)对于组织的有效管理，对于一个基于事实的、知识驱动的绩效改进系统，发挥着至关重要的作用。测量、分析和知识管理构成了绩效管理系统的基礎。

准则的结构

结构图中所示的7个准则类目(Categories)又可进一步细分为条目(Items)和要点(Areas to Address)。

条目

准则总共有18个条目，每一条目分别针对一个主要的要求。第4页给出了各个条目的题目及相应的分值。条目的格式如第35页所示。

要点

条目由一个或多个要点所构成。组织的回答应针对这些要点的具体要求。

教育类卓越绩效准则条目列表

P 前言：组织简介

P.1 组织的概况

P.2 组织的现状

2009-2010 类目和条目

分值

1 领导

120

1.1 高层领导

70

1.2 治理和社会责任

50

2 战略策划

85

2.1 战略制定

40

2.2 战略展开

45

3 以顾客为关注焦点

85

3.1 顾客契合

40

3.2 顾客的声音

45

4 测量、分析和知识管理

90

4.1 组织绩效的测量、分析和改进

45

4.2 信息、知识和信息技术管理

45

5 以员工为本

85

5.1 员工契合度

45

5.2 员工环境

40

6 过程管理

85

6.1 工作系统

35

6.2 工作过程

50

7 结果

450

7.1 学生学习结果

100

7.2 以顾客为关注焦点的结果

70

7.3 预算、财务和市场结果

70

7.4 以员工为本结果

70

7.5 过程有效性结果

70

7.6 领导结果

70

总分

1,000

注解：鲍德里奇评估中基于准则条目的评分系统详见87-91页

从组织简介开始的重要性：

关于组织的简介十分重要，因为：

- 它是自我评价及撰写申请材料的最恰当的起点；
- 它有助于组织明确关键信息中可能存在的差距并聚焦于关键的绩效要求和结果；
- 评审员和评委在开展评审工作，包括现场审核时，据此来了解申奖组织，了解申奖组织认为重要的那些方面(申奖组织将会被依据准则要求，对照在组织简介中描述的环境、关系、影响和挑战来进行评价)；
- 它本身也可作为初步的自我评价。如果组织发现某些主题信息互相矛盾、很少信息或是根本没有信息，则组织简介或许就起到了一次全面评价的作用，组织就可以针对这些主题来计划行动。

P 前言：组织简介

组织简介是有关组织、组织运营的关键影响因素以及组织所面临的关键挑战的一个简要的描述。

P.1 组织的概况：组织的关键特征是什么？

说明组织的经营环境以及与学生、利益相关者、供应商和家长的关键关系。

在报告中，要答复以下问题：

a. 组织的环境

(1) 组织的主要教育方案、产品和服务是什么？提供教育方案、产品和服务的机制是怎样的？

(2) 组织文化的主要特征是什么？组织所主张的宗旨、愿景、价值观及使命是什么？组织的核心竞争力是什么，其与组织使命的关系如何？

(3) 组织的员工概况是怎样的？员工或雇员群体和细分情况是怎样的？他们的教育水平如何？促进员工完成组织使命的关键因素有哪些？说明员工构成和职位构成的多样性、组织化的劳资谈判单位、关键利益以及特殊的健康和安全管理要求是什么？

(4) 组织主要的设备、技术和设施是怎样的？

(5) 组织运营的监管环境是怎样的？联邦、州和地方有哪些强制性的标准、课程、方案及评估？有哪些适用的职业健康和安全管理法规，认可要求、行政管理人员及老师认证的要求，环境、财务及产品的法规？组织所在区域的边界及服务提供限制是怎么样的(适用时)？

b. 组织的关系

(1) 组织的结构和治理体制是怎样的？组织的治理机构/政策制定机构和高层领导者之间的报告关系是怎样的(适用时)？

(2)组织的关键细分市场、学生群及利益相关者群体有哪些(适用时)?他们对组织的方案、产品、学生及利益相关者的支持服务和运营的关键要求和期望是什么?不同的细分市场、学生群及利益相关者群体在要求和期望方面有何差异?

(3)组织关键的供应商、合作伙伴、和协作者的类型是怎样的?这些供应商、合作伙伴、和协作者在组织的工作系统以及课程方案、产品、和学生及利益相关者支持服务的提供过程中起到什么样的作用?组织与其供应商、合作伙伴、协作者沟通和维护关系的关键机制是什么?这些供应商、合作伙伴、协作者在组织的创新过程中具有什么作用(如果有的话)?组织关键的供应商要求是什么?

注解:

N1. 术语“组织”是指被评估的单位。组织可以是一所学校,一个学区,一个后中等教育机构,学院或者大学的一个主要的学术单位。

N2. “教育”应该广义地来解释。“教育方案、产品及服务”[P.1a(1)]可以包括课程(有学分的或无学分的)、研究、延展、合作性的项目和方案、和补充的教育服务。向学生、利益相关者提供教育方案、产品和服务的提供机制可以是直接的,也可以通过合作伙伴及协作者。设计和提供过程的协调应包括参与提供以及其绩效影响总体教育产出的所有工作单位和个人。这可包括输入/输出项目的教员,教学研究领域的教员,不同科系、专业或水准的教员,从事社会服务、建议和咨询的职员。

N3. “核心竞争力”[P.1a(2)]指组织最擅长的领域。核心竞争力是指那些对组织实现使命至关重要或是使组织在所处的市场或服务环境中保持优势的具有战略重要性的能力。其通常是那些竞争者或供应商和合作伙伴不易模仿、能给组织提供一个可持续竞争优势的能力。

N4. 术语“供应商”和“合作伙伴”是指学生服务的提供者,例如社会服务,学前/学后托管,外部书店,运输机构等,合作伙伴如未来的雇主,计算机、复印机及校园维护方面的材料的供应者。

N5. 员工或雇员群体与细分(包括组织化的劳资谈判单位)[P.1a(3)]可基于雇用类型或者合同报告关系、场所、工作环境、亲善政策,或者其他因素。

N6. 许多教育组织在很大程度上依赖志愿者完成他们的工作。这些组织在员工论题中应将志愿者包含在内[P.1a(3)]。

N7. 对于某些教育组织,治理和报告关系[P.1b(1)]可包括与大机构、基金会或其他基金来源的关系。

N8. 学生细分和利益相关者群体 [P.1b(2)]可以基于共同的期望、行为、喜好或背景等因素。在一个群体里可能存在因差异性和公共性产生的顾客细分。组织的市场基于教育方案、产品、服务或特性、地理区域、业务量或其他能使组织确定相关市场特征的重要因素,可再分为细分市场。

N9. 学生细分、利益相关者群体、和市场细分的要求[P.1b(2)]可包括特别的膳宿、定制化的课程、安全、安保、小班制、多种言语的服务、定制化的学位要求、学生咨询、辍学恢复计划、行政费用缩减、电子沟通等。利益相关者群体的要求可包括对社会