



ความสำคัญของโครงร่างองค์กร



รองศาสตราจารย์ ภญ.อุษณีย์ คำประกอบ
รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
อนุกรรมการดำเนินงานโครงการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้วยเกณฑ์ EdPEX
5 มิถุนายน 2569



โครงสร้างของเกณฑ์ EdPEX



โครงสร้างองค์กร (13 คำถาม) ส่วนที่ 1 ลักษณะองค์กร ส่วนที่ 2 สถานการณ์ขององค์กร

หมวด 1 การนำองค์กร

- 1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง
- 1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการสร้างประโยชน์ให้สังคม

หมวด 2 กลยุทธ์

- 2.1 การจัดทำกลยุทธ์
- 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

หมวด 3 ลูกค้า

- 3.1 ความคาดหวังของลูกค้า
- 3.2 ความผูกพันของลูกค้า

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

- 4.1 การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร
- 4.2 การจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้

หมวด 5 บุคลากร

- 5.1 สภาวะแวดล้อมด้านบุคลากร
- 5.2 ความผูกพันของบุคลากร

หมวด 6 การปฏิบัติการ

- 6.1 กระบวนการทำงาน
- 6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ

หมวด 7 ผลลัพธ์

- 7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน การตอบสนองต่อลูกค้ากลุ่มอื่น และด้านกระบวนการ
- 7.2 ผลลัพธ์ด้านผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น
- 7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร
- 7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร และการกำกับดูแลองค์กร
- 7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน ตลาด และกลยุทธ์

โครงสร้างองค์กร (Organizational Profile)

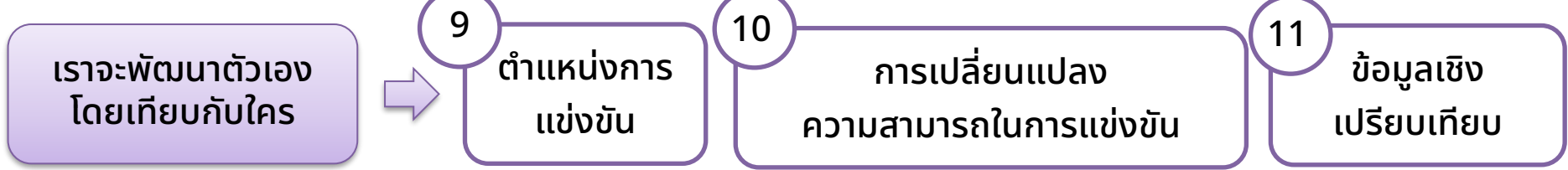
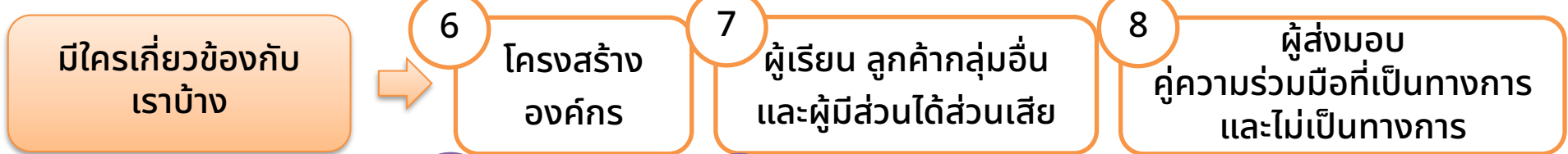
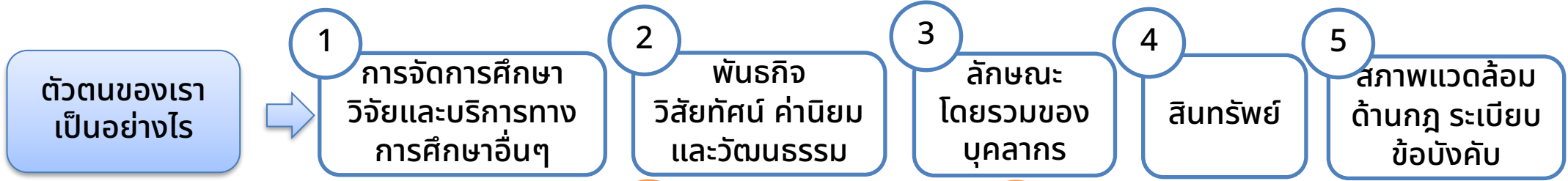


- ภาพรวมขององค์กร เป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร และความท้าทายที่องค์กรเผชิญอยู่
- เป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเอง
- สามารถนำจุดอ่อนที่ตรวจพบ ไปวางแผนปฏิบัติการต่อไปได้

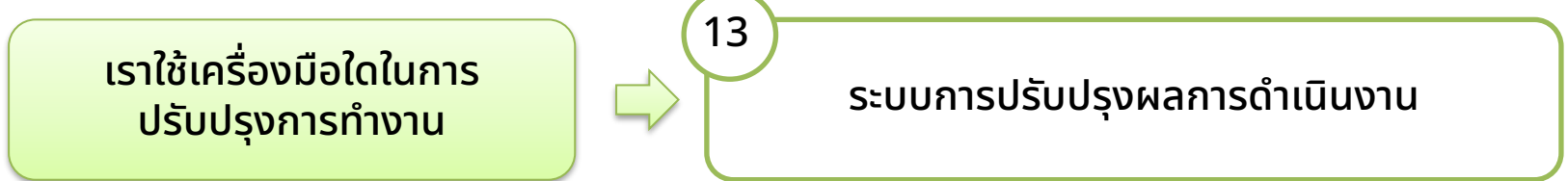
ประโยชน์สำคัญ คือ ผู้บริหารและบุคลากรทั้งหมด จะเห็นภาพเดียวกันและจุดโฟกัสเดียวกัน

โครงร่างองค์กร

ส่วนที่ 1



ส่วนที่ 2





P.1 ลักษณะองค์กร (Organizational Description) : คุณลักษณะสำคัญขององค์กรคืออะไร



ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organizational Environment)

(1) การจัดการศึกษา วิจัย และบริการทางการศึกษาอื่น ๆ (EDUCATIONAL PROGRAM AND SERVICE Offerings)

สถาบันมีการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ หลักอะไรบ้าง ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ (รวมถึงร้อยละของรายได้/งบประมาณ) ที่มีต่อความสำเร็จของสถาบันคืออะไร สถาบันใช้วิธีการอย่างไรในการส่งมอบการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ

การจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ หลัก	ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบ	วิธีการในการส่งมอบ



https://www.nist.gov/system/files/documents/2019/04/05/2018_alamo_college_baldrige_award_application_summary.pdf

Figure P.1-2 Main Educational Programs & Services

Segment	Length	Purpose	Relative importance to HCC's success is:
Credit classes	14-week sessions or 7 or less weeks.	Courses lead to associates degree, are prep for transfer to 4-yr, or skill builders.	85% of the tuition/fee revenue is generated by students taking credit bearing courses. Students achieve credentials.
Non-credit classes	1 day to 1 week in length; a few longer.	These are personal development or skill builders/workforce development.	15% of tuition/fee revenue. Personal enrichment/ Professional refresh of skills.
Services	Admissions, Alerts, StepUp, Tutoring, Transfer Guidance, Internships, Financial Aid		



<https://www.nist.gov/sites/default/files/2019-HCC-Application-Summary.pdf>

Offerings	Importance	Delivery
Degree Seeking programs for students seeking an AA, AS, AAT, or AAS degree	2017 – 54% of students indicated a degree or certificate was their goal	CI; DE; InT; LLC; LC; A&CL
Transfer programs for those seeking transfer to a 4-year institution	2017 – 46.6% of students indicated transfer as their goal	CI; DE; InT; LLC; LC; A&CL
Workforce Development programs to provide a certificate; customized training; continuing education	2017 - 3% of students participated in these programs	CI; InT; LLC; A&CL (focus on tech programs)
Developmental Education for underprepared students in college-level Math, Reading, or Writing	2017 - 61.9 % of students; includes literacy programs, basic skills, ESL & ESOL	CI; InT; LLC; A&CL; Advocacy (specialized tutoring/support)
Student Success programs and services to enrich and support learning and access	Supports student completion of all key programs	Advising, Tutoring, Placement, Activities, etc.
Administrative and Support Services – Academic Success, Student Success, Financial Aid, HR, IT, Finance, Legal, Security, Facilities, Procurement	Critical DSO operational support functions allowing Colleges to focus on students	DSO process owners at ACD and representatives deployed to campuses

Figure P-1 ACD Educational and Service Offerings

CI = Classroom Instruction; DE = Distance Education; InT = Instructional Technologies; LLC = Labs & Learning Centers; LC = Learning Communities; A&CL = Active/Collaborative Lrng



ก(2) พันธกิจ, วิสัยทัศน์, ค่านิยม, และวัฒนธรรม (MISSION, VISION, VALUES, and CULTURE)



- พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม ของสถาบัน คืออะไร
- ลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมองค์กรคืออะไร
- สมรรถนะหลักของสถาบัน (CORE COMPETENCIES) คืออะไร และมีความเกี่ยวข้องอย่างไรกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถาบัน



“พันธกิจ” หมายถึง **หน้าที่โดยรวมของสถาบัน** พันธกิจ เป็นการตอบคำถามที่ว่า “สถาบันพยายามทำอะไรให้สำเร็จ”



“วิสัยทัศน์” หมายถึง สภาวะที่สถาบันต้องการเป็นในอนาคต วิสัยทัศน์ อธิบายถึงทิศทางที่สถาบันจะมุ่งไป สิ่งที่สถาบันต้องการจะเป็น หรือภาพลักษณ์ในอนาคตที่สถาบันต้องการให้ผู้อื่นรับรู้

- เราจะวัดความสำเร็จของวิสัยทัศน์จากอะไร
- เรามี KPI ที่สะท้อนความสำเร็จของวิสัยทัศน์แล้วหรือยัง
- เรามีเป้าหมายที่จะบรรลุวิสัยทัศน์นั้นเมื่อใด
- คนในองค์กรมองเห็นเป้าหมายที่ต้องการจะไปตรงกันหรือไม่
- ผู้นำมีการสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างไร



Value Proposition เช่น องค์กรส่งมอบคุณค่าอะไรให้ลูกค้า





หลักการที่ชี้นำและพฤติกรรมที่หล่อหลอมวิถีทางที่สถาบันและบุคลากรพึงปฏิบัติ
ค่านิยมสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ของสถาบัน สนับสนุน
และชี้นำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน และช่วยให้สถาบันบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์
ด้วยวิธีการที่เหมาะสม



วัฒนธรรม (CULTURE)



วัฒนธรรม หมายถึง ความเชื่อ บรรทัดฐาน และค่านิยมที่ใช้ร่วมกันที่สะท้อน
ลักษณะเฉพาะของบุคลากร และแสดงให้เห็นภายในสถาบัน ในสถาบันที่มีผลการ
ดำเนินงานที่ดี ผู้นำระดับสูงจะสร้างและเสริมสร้างวัฒนธรรมของสถาบันตามพันธกิจ
วิสัยทัศน์ ค่านิยมของสถาบัน



สมรรถนะหลักของสถาบัน (CORE COMPETENCIES)



- “สมรรถนะหลักของสถาบัน” หมายถึง **เรื่องที่สถาบันมีความชำนาญที่สุด** เป็นขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่เป็นหัวใจสำคัญซึ่งจะช่วยให้สถาบันบรรลุพันธกิจหรือสร้างความได้เปรียบในตลาดหรือสภาวะแวดล้อมของการบริการ
- สมรรถนะหลักของสถาบัน มักเป็นสิ่งที่คู่แข่งหรือผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ**ลอกเลียนแบบได้ยาก** และอาจสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างต่อเนื่องหรือสร้างโอกาสในระบบนิเวศของสถาบัน
- หากขาดสมรรถนะหลักที่จำเป็นของสถาบัน อาจส่งผลกระทบต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ หรือการเสียเปรียบในตลาด
- สมรรถนะหลักของสถาบัน **อาจเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ในเทคโนโลยี หรือการจัดหลักสูตรและบริการฯ ที่มีลักษณะเฉพาะ** ซึ่งตอบสนองต่อความจำเป็นของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และตลาด



การวิเคราะห์สมรรถนะหลัก : VRIO Framework

คุณค่า	หายาก	เลียนแบบยาก	เป็นประโยชน์ต่อองค์กร	
V	R	I	O	
VALUABLE	RARE	INIMITABLE	ORGANIZED	
NO				COMPETITIVE DISADVANTAGE
YES	NO			COMPETITIVE PARITY
YES	YES	NO		TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
YES	YES	YES	NO	UNUSED COMPETITIVE ADVANTAGE
YES	YES	YES	YES	SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE

Valuable (V) ความสามารถ/ทรัพยากรขององค์กรที่ช่วยให้บรรลุพันธกิจ วิสัยทัศน์ รวมถึงช่วยให้องค์กรมีผลการดำเนินการที่บรรลุเป้าหมาย

Rare (R) ความสามารถ/ทรัพยากรที่องค์กรมีเป็นสิ่งหายาก

Inimitable (I) ความสามารถ/ทรัพยากรที่องค์กรมีเป็นสิ่งลอกเลียนแบบได้ยาก

Organized (O) ความสามารถ/ทรัพยากรที่องค์กรมี สามารถนำมาใช้บริหารจัดการให้เกิดประโยชน์



Figure P.1-3 Plan for Excellence



PLAN FOR EXCELLENCE



TRI COUNTY TECH

2018 APPLICATION SUMMARY

https://www.nist.gov/system/files/documents/2019/04/05/2018_tri_county_tech_baldrige_application_summary.pdf



Figure P.1-1 HCC Culture

Mission Statement: Providing pathways to success

Vision Statement: HCC is a place to discover greatness in yourself and others

Values: INSPIRES-Innovation, Nurturing, Sustainability, Partnership, Integrity, Respect, Excellence, and Service

Core Competencies:

CC1. Provide an exceptional educational experience

CC2. Facilitate student success

CC3. Partner with external stakeholders to achieve excellence

Strategic Goals:

SG1-Student Success, Completion and Lifelong Learning

SG2-Organizational Excellence

SG3-Building and Sustaining Partnerships



HOWARD
COMMUNITY COLLEGE

You Can Get There From Here.



Mission
Empowering our diverse communities for success.
Vision
The Alamo Colleges will be the best in the nation in Student Success and Performance Excellence.
Values
<p>The members of Alamo Colleges are committed to building individual and collective character through the following set of shared values in order to fulfill our vision and mission.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Students First • Respect for All • Community-engaged • Collaboration • Can-do Spirit • Data-informed
Core Competencies
<p>1) Each Student First - Reflects the commitment of all staff and faculty to engage and help students to succeed, often by way of one-on-one interactions with students. (KSP – 1, 2, 6)</p>
<p>2) Early Access to Higher Education - Includes our dual credit, early college high school, and other methods we have deployed to provide high school students opportunities for early access to college. (KSP – 5)</p>
<p>3) Partnership Development - Reflects our keen ability to build strong collaborations, partnerships, working relationships, and engagements internally and externally across our service area. (KSP – 3, 4, 5, 6)</p>
Figure P-2 ACD Guiding Principles and Core Competencies



ALAMO
COLLEGES
DISTRICT



ก(3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร (WORKFORCE Profile)

ลักษณะโดยรวมของบุคลากรเป็นอย่างไร

- กลุ่มและประเภทของคณาจารย์/บุคลากร/พนักงานเป็นอย่างไร
- ปัจจัยการขับเคลื่อนความผูกพันที่สำคัญของกลุ่มต่าง ๆ เหล่านี้คืออะไร
- การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านบุคลากรที่สถาบันกำลังประสบทั้งในด้านขีดความสามารถ ทัศนากำลัง และองค์ประกอบของกลุ่มบุคลากรคืออะไร



<i>Figure P-2 Workforce Profile</i>		
Instructional Staff: 94 Staff Members		
Employee Groups and Segments		Education Requirements Credential
General Education Teachers	50	100% met
Special Education Teachers	19	100% met
Certificated Teacher Resource	12	100% met
Certificated Special Services	13	100% met
Support Staff: 26 Staff Members		
Employee Groups and Segments		Education Requirements
Pathways Support Services	11	HS diploma or Bachelor's Degree (BA), Professional Services Job Assessment
Business Services	12	
Health and Instructional Services	3	
Leadership: 15 Staff Members		
Employee Groups and Segments		Education Requirements Credential and BA
Certificated	8	100% Credentialed
Classified	7	100% BA

The top three Key Drivers of engagement ranked by employees are **clear expectations**, **two-way communication**, and **meaningful work assignments**

The Charter School of
SAN DIEGO

<https://www.nist.gov/sites/default/files/2021-Award-Application-Charter-School-San-Diego.pdf>



Figure P.1-4 HCC Core Workforce

Faculty (N)		Staff (N)	
Full-time (FT)	205	FT/PT Budgeted	507
Adjunct Faculty	1,074	Temporary	938
Total	1,279	Total	1,445

The key drivers of worker engagement, determined by QUEST, the employee satisfaction survey, are **safety**, **communication**, **job performance feedback**, and **salary and benefits**





ก(4) สินทรัพย์ (Assets)

สถาบันมีสินทรัพย์ที่สำคัญอะไรบ้าง เช่น อาคารสถานที่ อุปกรณ์ เทคโนโลยี และทรัพย์สินทางปัญญา

อาคารสถานที่	
อุปกรณ์	
เทคโนโลยี	
ทรัพย์สินทางปัญญา	



ก(5) สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ (Regulatory Environment)

มาตรฐานและข้อกำหนด (standards and regulations) การรับรองคุณภาพ (accreditation) การรับรอง (certification) หรือข้อกำหนดการขึ้นทะเบียน (registration requirements) ที่สำคัญที่สถาบันนำมาปฏิบัติมีอะไรบ้าง



ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร (Organizational Relationships,

ข(1) โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure)

โครงสร้างการนำองค์กร (Leadership Structure) และการกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE Structure) มีลักษณะเป็นอย่างไร ส่วนประกอบที่สำคัญของระบบการนำองค์กรมีอะไรบ้าง ระบบการรายงานระหว่างคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร ผู้นำระดับสูง และกับองค์กรแม่เป็นอย่างไร (*)



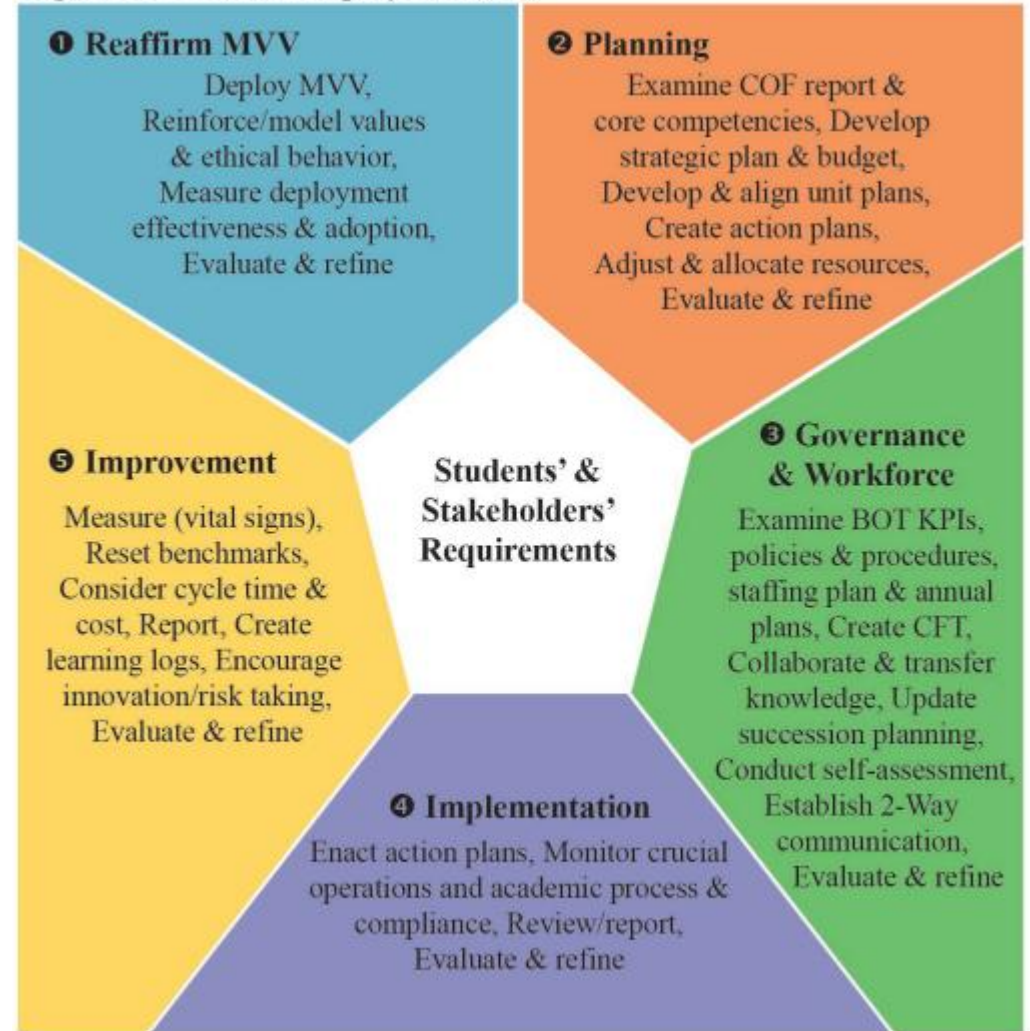
P.1b(1) Organizational Structure

The governing and policy-setting body of the college is the board of trustees (BOT). Maryland’s governor appoints board members who are accountable to the Maryland Higher Education Commission (MHEC).

The HCC president is the chief executive officer and reports to the board of trustees. The HCC president’s team (PT) includes the president; executive associate to the president (ExAP); executive director of planning, research, and organizational development (ED-PROD); executive director of public relations and marketing (ED-PRM); and the vice presidents of academic affairs (VPAA), administration and finance (VPAF), information technology (VPIT), and student services (VPSS).

The president and the PT are HCC’s Senior Leaders (SL), responsible for strategy development and organizational performance review, for assessing recommendations from the functional units and teams, and for managing HCC’s operations (Figure 1.1-1, also see organizational chart).

Figure 1.1-1 Leadership System (LS)





ข(2) ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Students, Other CUSTOMER and STAKEHOLDERS)

ส่วนตลาด ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง (*)
กลุ่มดังกล่าวมีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญอะไรต่อการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ
รวมถึงบริการที่สนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และการปฏิบัติการต่าง ๆ ของสถาบัน นอกจากนี้
อะไรคือความแตกต่างในความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่ม (ถ้ามี)



Market Segments and Customer Groups	Key Requirements
Market Segments	
<ul style="list-style-type: none"> • Current Students • First Time in College Students • Transfer Students • Former Students • Workforce Development Students 	<ul style="list-style-type: none"> • Focused Recruitment • Information About ACD • Easy Access to Services
Student Groups	
All Students	<ul style="list-style-type: none"> • High Quality Instruction • Financial Aid • Communication • Easy Access to Faculty and Academic Support Services • Safety and Security
Transfer Seeking	<ul style="list-style-type: none"> • Transfer Articulation • Degree Completion Info • Academic Challenges
Degree or Certificate Seeking	<ul style="list-style-type: none"> • Degree Completion Info • Academic Support Services
Workforce Development and Continuing Education	<ul style="list-style-type: none"> • Provide workforce skills • Provide for adult learner needs
Underprepared	<ul style="list-style-type: none"> • Development Programs
Distance Education	<ul style="list-style-type: none"> • Online Education and Support Services • Technology Orientation
Other Customers Groups	
Feeder Schools; Dual Credit/ Early College High Schools; Transfer Schools; Employers; ACD Colleges	See Figure P-8
Community	<ul style="list-style-type: none"> • Access • Citizenship Skills for Students • High Quality Education
<i>Figure P-7 Market Segments/Customer Groups and Requirements</i>	



ALAMO
COLLEGES
DISTRICT



Figure P.1-7. Market, Student and Stakeholder Segments

<i>Abbreviations: CM=continuous communication; F=flexibility of offering; QI=quality of instruction; SSS=student support services</i>			
Key Market Segments	Key Requirements	Measure	Figure
Howard County (HoCo) high school students taking credit courses	Location, expense, accreditation, degree and certificate programs and courses	YESS, MSCHE status on web, enrollment	7.1-1,19 7.2-9, 10 7.4-9
	Articulation agreements for transfer	List on web/NSC	AoS
HoCo adults wanting courses or programs taking either credit or noncredit courses	Degree and certificate programs and courses	Number of offerings	AoS
	Customized training personal enrichment/professional refresh of skills	Enrollment, YESS	7.1-1-9a,b 7.1-18
Key Student Segments	Key Requirements	Measure	Figure
Credit Students	QI; Satisfaction with the Quality of Instruction	YESS	7.2-1,6,16 7.2-2,5
	Articulation agreements	Number of agreements	AoS
	SSS Student Support Services	Satisfaction with service	7.2-3,4,6
	CM Continuous Communication	Social media vital signs	7.4-13-15
Noncredit students	QI; F Quality of Instruction and Flexibility	Overall, Recommend	7.1-11, 7.2-8 (AoS)
Key Stakeholders	Key Requirements	Measure	Figure
HCC Workforce	Safety, Communication, Feedback, Salary	Satisfaction	7.3-4-16,18





ข(3) ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Suppliers, PARTNERS, and COLLABORATORS)

ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่สำคัญมีที่ประเภท อะไรบ้าง แต่ละกลุ่มมีบทบาทอย่างไรต่อ

- การสร้างและส่งมอบการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ สิ่งสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

- การสร้างและนำนวัตกรรมไปใช้ในสถาบัน

ข้อกำหนดที่สำคัญของเครือข่ายอุปทาน (supply-network) ของสถาบันมีอะไรบ้าง



The Charter School of
SAN DIEGO

Figure P-6 Key Suppliers, Partners, Collaborators

Suppliers/Partners/ Collaborators		Role in Work Systems	Role in Enhancing Competitiveness and Innovation
Suppliers	Datel Systems Inc. (IT Provider)	Ensure that infrastructure can support our strategic plan goals	Share best practices across industries to remain a leader and national role model in education
	School Pathways (Student Information System and Teacher Effectiveness Tool)	Improves teacher work process so focus is on students	
	Edgenuity (Online Curriculum Provider)	Increases curricular options; Enhances instructional delivery and student engagement	



The Charter School of SAN DIEGO

Partners	JPA/FBC (Benefits and Risk Management)	Offers competitive products that help to recruit and retain multi-credentialed and specially trained staff	Share best practices and comparative data across industries to remain a leader and national role model in education
	Brown Marketing Strategy	Support expansion of market share and key listening systems	
	FMT Consultants (Technology)	Support strategic plan goals around cyber security, cloud-based systems, and AI	
	Sacramento Advocates	Supports advocacy	
	El Dorado SELPA (Special Education Services)	Provide support for special education students and professional development for staff	

Figure P-6 Key Suppliers, Partners, Collaborators

<i>Figure P-6 Key Suppliers, Partners, Collaborators</i>			
Suppliers/Partners/ Collaborators		Role in Work Systems	Role in Enhancing Competitiveness and Innovation
Collaborators	San Diego County Office of Education (SDCOE)	Provide guidance, resources, support, and information in community and political settings and in continuous improvement	Share best practices across industries to remain a leader and national role model in education
	NICE GUYS (Community philanthropist)		
	Vistage Worldwide (CEO Peer Group)		
	Charter Membership Organizations		



Figure P.1-7 Key Collaborators

Type of Key Partners or Collaborators	Category	Two-Way Communication Mechanisms	Role in Innovation
Business & industry	Collaborator	Personal Consultations, Email, Phone, Employer Feedback, Advisory Committee Input, and Faculty Update Training	Pawhuska Business Development Center – Collaboration with The Pioneer Woman’s Mercantile and other business ventures
Community citizens	Collaborator	Community Surveys Net Promoter Score and Strategic Planning Input, CE Course Satisfaction, and Board of Education Open Meetings	Inputs used in the development of Vision 2025 which TCT is currently analyzing for FY19 deployment

Figure P.1-8 Key Suppliers

Key Supplier	Two-Way Communication Mechanisms	Innovation	Supply Chain Requirements
Partner schools	HS and Adult Student Recruiters, Partner School Meetings, Email, and Surveys	Created an Instruction Program sharing through STEM Education Service Offerings. TCT pays the expenses for STEM course offerings housed on a partner school campus	High Schools must be included in TCT’s designated three county service area, student transportation coordination, allowing students access to TCT Programs through class scheduling, access to student attendance and discipline records
VISA Purchasing Card (P-Card) Through Arvest Bank	Account Representative Communication through Phone and Email	Created a faster and more economical acquisition of supplies. Each Educator has an individual P-Card allowing empowerment to make supply purchases quickly. In addition, TCT receives 1% cash back for each transaction made on the P-Card which has added approximately \$10,000 annually to our budget.	Competitive cash back and expense reporting features. In addition, Arvest Bank is a local financial institution.



P.2 สถานการณ์ขององค์กร (Organizational Situation): สถานการณ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรคืออะไร ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน (Competitive Environment)

ก(1) ตำแหน่งการแข่งขัน (Competitive Position)

ขนาด ส่วนแบ่งและการเติบโตในวงการศึกษาหรือตลาดที่สถาบันดำเนินการอยู่ คู่แข่งมีจำนวนเท่าใด และประเภทอะไรบ้าง **อะไรทำให้สถาบันแตกต่างจากคู่แข่ง** สถาบันควรพิจารณาถึงคู่แข่งทั้งระดับชาติและนานาชาติ (*)



ให้อธิบายขนาด ส่วนแบ่ง และการเติบโตในอุตสาหกรรมหรือตลาดที่องค์กรดำเนินการอยู่ คู่แข่ง
มีจำนวนที่รายและมีประเภทใดบ้าง สิ่งที่สร้างความแตกต่างระหว่างองค์กรกับคู่แข่งคืออะไร

The Charter School of
SAN DIEGO

P.2a Competitive Environment

P.2a(1) CSSD is the first and largest independent study charter school in San Diego. Today, regardless of increasing competition, CSSD serves nearly 3,500 students per year despite the documented failure of 30% of other charter schools across the state. The school is also ranked as one of the highest performing DASS schools. Currently, there are three competitor DASS schools with similar instructional design and student demographics within our market. CSSD is growing its market share in the face of increased competition (*Figure 7.5-4*).



P.2a(1) Competitive Position

Howard County, with a population of approximately 321,113, is located within twenty miles of Baltimore and Washington D.C. There are no direct competitors within Howard County. HCC maintains its very competitive position by attracting HoCo residents with the big price advantage of low in-county tuition (Fig. 7.5-12) over the three primary transfer universities, marketable job skill course offerings, flexible scheduling options, convenient location, quality faculty, advanced technology, and beneficial support services (Fig. P.2-1). One in four county high school graduates and 10% of Howard County's residents choose to attend HCC each year. HCC attained a 106% increase in full-time equivalent (FTE) credit enrollment from fiscal year 2001 (FY01) to FY18, CEWD enrollment grew 33% in FTE while the county population only grew 21% from 2001 to 2018 (Fig. 7.5-10).

(1) Competitive Position – San Antonio continues to be among the top ten fastest growing markets in the country. ACD serves the entire market area which could become more competitive in the future. Our primary competitors today are public universities in our market area, including the University of Texas at San Antonio (UTSA) and Texas A&M University at San Antonio (TAMU-SA). Other competitors include local, private, four-year universities such as Our Lady of the Lake University, St. Mary's University, and Trinity University. National competitors include online education providers, for-profit colleges, and the military.



ALAMO
COLLEGES
DISTRICT





ก(2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness Changes)
การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (ถ้ามี) ซึ่งมีผลต่อสถานการณ์การแข่งขันของสถาบัน
รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สร้างโอกาสเพื่อสร้างความร่วมมือและนวัตกรรมคืออะไร (*)



P2a(2) CSSD is committed to tracking key changes in the educational landscape at a national, state and local level. Key changes that are currently affecting CSSD's competitive situation are the total and complete overhaul of California charter law, an increase in educational options (particularly during the COVID-19 transition), the role of technology and facilities in education, and the reorganization of CSSD's RC structure as a direct result of changing interpretations of the law and new laws.

The CSSD BOD charged the CEO with collecting knowledge based on research to address the question of what decisions should the organization make now to best position students, staff and the school for future sustainability. The Nationwide Educational Reform Tour (NERT) fulfills this BOD directive.

The CSSD CEO has traveled nationally to 21 states and 45 cities to interview legislators, administrators, practitioners and key decision makers. The objective is to identify national trends, best practices and challenges. This information is synthesized and interpreted to positively impact CSSD's customers and stakeholders, as well as the local and state educational landscape. CSSD SL have embraced this unique opportunity for innovation, collaboration, and intelligent risk-taking. CSSD has rolled out cutting-edge technology, online curriculum and Altus University's (AU) intense professional development program as a result of NERT findings. To our knowledge there is no other charter school leader in the country with such a commitment to learning through benchmarking both successful and unsuccessful educational reform initiatives.

The Charter School of
SAN DIEGO



TRI COUNTY TECH



P.2a (2) Competitiveness Changes

Providing opportunities for continuous improvement is a TCT hallmark. As key changes affecting our competitive situation occur, opportunities for innovation and collaboration are created. Opportunities that are in response to competitive changes are outlined in TCT’s long-range plan Vision 2020. This 16-page document details our bold vision for the future. Highlights of changes that will create opportunities are included in Figure P.2-2.



Figure P.2-2 Changes that Create Opportunity	
Core Competencies	Changes that Create Opportunity
Instructional and Learning Excellence	Maintaining and Earning National Program Certifications
Fiscal and Operational Effectiveness	Maintain 15,000 enrollments
Economic and Community Development	Grow TCTF to \$5 million
Employee Development and Well-Being	Become a top Great Place to Work in the United States

(2) Competitiveness Changes – Online education providers from outside our market area continue to grow, which has caused us to enhance our own online approach to meet this challenge and provide greater flexibility for our students. In addition, some local providers have closed their doors affording us the opportunity to innovatively reach out to those students who have been displaced and offer them a new opportunity to pursue their higher education goals.



การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ	ผลกระทบต่อสถานการณ์การแข่งขัน	โอกาสในการสร้างความร่วมมือและนวัตกรรม



ก(3) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Data)

แหล่งที่มาที่สำคัญสำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันในวงการศึกษา รวมทั้งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญนอกวงการศึกษาคืออะไร สถาบันมีข้อจำกัดอะไร ในการได้มา หรือใช้ประโยชน์จากข้อมูลเหล่านี้ (ถ้ามี)



Data Type	Source of Data
Student Engagement and Satisfaction	CCSSE; Noel Levitz
Student and Education Program Performance	Aspen Institute; NCCBP: THECB; IPEDS; ACD Colleges
Financial Performance	NACUBO; Moody; S&P
Workforce Engagement and Performance	PACE, BLS; Clery Security Reports; HEED; SHRM; ATD, CUPA-HR
Leadership Effectiveness	PACE

Figure P-9 Comparative Data Sources



ALAMO
COLLEGES
DISTRICT



P.2a (3) Comparative Data

TCT uses comparative and competitive data as part of our continuous improvement efforts. A common limitation of our comparative data is that to maintain good stewardship of our resources, we often use free comparative data sources that are available publicly. Figure P.2-3 illustrates our key sources of comparative data, inside or outside the education sector designation, state or national source, and key limitations.



Figure P.2-3 Key Sources of Comparative Data

Data Source	Sector / Scope	Key Limitations
Baldrige Education Winners	Inside/National	Limited Benchmarking
Baldrige Winners	Outside/National	Limited Benchmarking
Baldrige Winners that serve Adult Students	Inside/National	Limited Benchmarking
Bureau of Labor Statistics	Outside/National	Segmentation Limited
GPTW	Outside/National	Fee-based Benchmarking
ICS Workforce Literature	Outside/National	Not Current Data
IPEDS	Inside/National	Potential Formula Discrepancies
ODCTE	Inside/State	Self-Reported Data



ข. บริบทเชิงกลยุทธ์ (Strategic Context)

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ภัยคุกคาม ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญคืออะไรบ้าง

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Improvement SYSTEM)

ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบันมีอะไรบ้าง ให้ระบุเครื่องมือและวิธีการที่สำคัญที่ใช้ในระบบดังกล่าว



STRATEGIC CHALLENGES : ความท้าทายเชิงกลยุทธ์

“ความท้าทายเชิงกลยุทธ์” หมายถึง แรงกดดันต่าง ๆ ที่มีผลอย่างชัดเจนต่อความสำเร็จในอนาคตของสถาบัน ความท้าทายเหล่านี้มักจะมีแรงผลักดันจาก ความคาดหวังของบรรยากาศความร่วมมือ และ/หรือตำแหน่งการแข่งขันที่สถาบันคาดหวังในอนาคตเมื่อเทียบกับสถาบันอื่นที่มีการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ที่คล้ายคลึงกัน โดยทั่วไปความท้าทายเชิงกลยุทธ์จะมาจากแรงผลักดันภายนอก อย่างไรก็ตาม ในการตอบสนองต่อแรงผลักดันภายนอกดังกล่าวสถาบันอาจต้องเผชิญกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายในสถาบันเองด้วย



ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายนอก อาจเกี่ยวกับความต้องการหรือความคาดหวังของผู้เรียน
ลูกค้ากลุ่มอื่น ตลาด การเปลี่ยนแปลงของหลักสูตรหรือบริการฯ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี หรือ
ความเสี่ยงทางด้านงบประมาณ การเงิน สังคม ตลอดจนความเสี่ยงหรือความจำเป็นด้านอื่น ๆ

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายใน อาจเกี่ยวกับขีดความสามารถของสถาบัน หรือทรัพยากร
บุคลากร และทรัพยากรอื่น ๆ ของสถาบัน

มุมมองเชิงการเมือง อาจจะทำให้เกิดความท้าทาย ในระดับพื้นที่ ภูมิภาค หรือประเทศ ที่ทำให้
เกิดผลกระทบต่อสถาบันทั้งทางตรงและทางอ้อม



STRATEGIC ADVANTAGES : ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

“ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์” หมายถึง ความได้เปรียบที่เป็นตัวตัดสินว่าสถาบันจะประสบความสำเร็จในอนาคต ซึ่งโดยทั่วไปมักเป็นปัจจัยที่ช่วยให้สถาบันประสบความสำเร็จในการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคตเมื่อเทียบกับสถาบันอื่นที่คล้ายคลึงกันในด้านการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ

ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์มักมาจาก 2 แหล่ง คือ

- (1) สมรรถนะหลักของสถาบัน ที่เน้นการสร้างและเพิ่มพูนความสามารถภายในของสถาบัน และ
- (2) ทรัพยากรภายนอกที่สำคัญในเชิงกลยุทธ์ซึ่งเกิดจากการปรับและใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกและกับคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการที่สำคัญ

เมื่อสถาบันเข้าใจถึงที่มาของความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ทั้ง 2 แหล่ง สถาบันสามารถเพิ่มพูนความสามารถภายในที่เป็นเอกลักษณ์ของสถาบันได้ด้วยการใช้ประโยชน์จากความสามารถที่เกี่ยวพันกันจากองค์กรอื่น



STRATEGIC OPPORTUNITIES: โอกาสเชิงกลยุทธ์

“โอกาสเชิงกลยุทธ์” หมายถึง รูปแบบใหม่หรือการเปลี่ยนแปลงสำหรับการจัดการศึกษา บริการ กระบวนการ รูปแบบการดำเนินธุรกิจ (รวมทั้งคู่ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์) หรือตลาด ภาพอนาคตดังกล่าว เกิดจากการคิดนอกกรอบ การระดมสมอง การใช้ประโยชน์จากความบังเอิญ กระบวนการวิจัยและสร้างนวัตกรรม การประมาณอย่างฉีกแนว (Nonlinear Extrapolation) จากสภาพปัจจุบัน และแนวทางอื่น ๆ เพื่อมองอนาคตที่แตกต่างออกไป

การเกิดความคิดที่นำไปสู่โอกาสเชิงกลยุทธ์ มักเกิดจากสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นให้เกิดความคิด อย่างอิสระโดยไม่ถูกชี้นำ การเลือกว่าจะดำเนินการตามโอกาสเชิงกลยุทธ์ใด ต้องพิจารณาถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง ด้านการเงินและด้านอื่น ๆ จากนั้นจึงตัดสินใจโดยประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (โอกาสที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียของความเสี่ยงอย่างรอบด้าน)



Figure P.2-4 Key Strategic Challenges & Advantages

Area	Core Competency	Key Strategic Challenges	Key Strategic Advantages
Education Program and Services	CC1: Instructional & Learning Excellence	SC1: Deliver Beneficial and Relevant Instruction	SA1: Innovative Program Offerings
Operational	CC2: Fiscal and Operational Effectiveness	SC2: Proactively Prepare for State Funding Reductions	SA2: Local Controllable Revenue
Societal Responsibilities	CC3: Economic and Community Development	SC3: Address Resource Gap for Students	SA3: TCT Foundation Funding for Student Emergency Assistance and Scholarships
Workforce	CC4: Employee Development and Well-Being	SC4: Increase Workforce Satisfaction / Engagement	SA4: Great Small / Medium Place to Work in the United States



TRI COUNTY TECH

2018 APPLICATION SUMMARY



ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Improvement SYSTEM)



ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบันมีอะไรบ้าง ให้ระบุเครื่องมือและวิธีการที่สำคัญที่ใช้ในระบบดังกล่าว

Figure P.2-2 Performance Improvement System (PDCA)

Plan	Define project or process selection Examine objectives Align with goals & stakeholders' requirements Implement project management tools Examine data and trends; Baldrige feedback and other benchmarking sources Review feedback systems Determine cause and effect Review/adjust benchmarks & projections
Do	Examine best practices Identify solutions Develop action plans Test solutions Manage change Implement solution
Check	Examine data and trends Examine cycle time, error rate, cost Implement process controls
Act	Standardize Monitor performance Integrate with Vital Signs



<https://www.nist.gov/sites/default/files/2019-HCC-Application-Summary.pdf>



เครื่องมือและวิธีการที่สถาบันนำมาใช้ในระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการอาจรวมถึง

- PDCA หรือ PDSA
- เกณฑ์การรับรองคุณภาพ เช่น ASEAN University Network Quality Assurance (AUN-QA)
- ระบบที่ผ่านการรับรองระดับประเทศเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสอน เช่น Thai-PSF (Thailand Professional Standard Framework)
- การประเมินสถาบัน ภาควิชา หรือหลักสูตรที่ดำเนินการอย่างเป็นอิสระ



**THANK
YOU**