

## แนวทางการประเมินตนเองเบื้องต้นผ่านการจัดทำโครงร่างองค์กร (Organizational Profile)



รองศาสตราจารย์ ภญ.อุษณีย์ คำประกอบ  
รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
8 พฤศจิกายน 2566

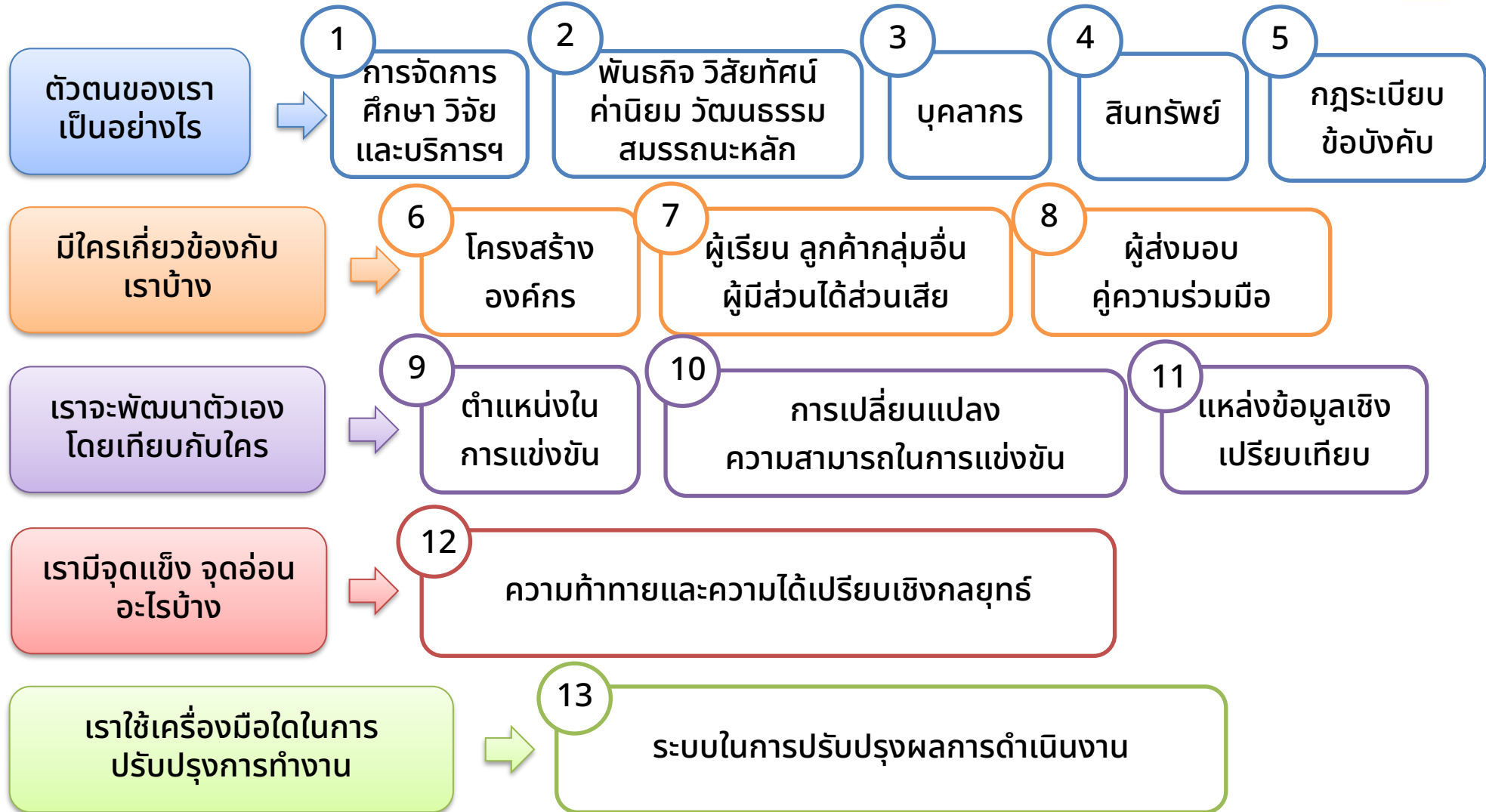
## โครงสร้างองค์กร (Organizational Profile)



- ภาพรวมขององค์กร เป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร และความท้าทายที่องค์กรเผชิญอยู่
- เป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเอง
- สามารถนำจุดอ่อนที่ตรวจพบ ไปวางแผนปฏิบัติการต่อไปได้

ประโยชน์สำคัญ คือ ผู้บริหารและบุคลากรทั้งหมด จะเห็นภาพเดียวกันและจุดโฟกัสเดียวกัน

# โครงร่างองค์กร



## ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organizational Environment)

- (1) การจัดการศึกษา วิจัย และบริการทางการศึกษาอื่น ๆ ที่สำคัญตามพันธกิจ  
(Educational Program and Service and Service Offerings)
- (2) พันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) ค่านิยม (Values) และวัฒนธรรม (Culture)
- (3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร (Workforce Profile)
- (4) สินทรัพย์ (Assets)
- (5) สภาวะแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ (Regulatory Environment)

- สถาบันมีการจัดการศึกษา วิจัย บริการ และตอบสนองต่อพันธกิจอื่นๆ ที่สำคัญตามพันธกิจอะไรบ้าง
- ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของแต่ละหลักสูตร วิจัย และบริการฯ ที่มีต่อความสำเร็จของสถาบันคืออะไร
- สถาบันใช้วิธีการอย่างไรในการจัดการศึกษา วิจัย บริการ และตอบสนองพันธกิจอื่นๆ

[https://www.nist.gov/system/files/documents/2019/04/05/2018\\_alamo\\_college\\_baldrige\\_award\\_application\\_summary.pdf](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
<b>Degree Seeking</b> 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
<b>Transfer</b> 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
<b>Workforce Development</b> 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)
<b>Developmental Education</b> 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)
<b>Student Success</b> programs and services to enrich and support learning and access	Supports student completion of all key programs	Advising, Tutoring, Placement, Activities, etc.
<b>Administrative and Support Services</b> – 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

การจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ที่สำคัญ หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่สถาบันนำมาสู่ตลาด เพื่อดึงให้ผู้เรียนเข้ามาเรียนรู้และลูกค้ากลุ่มอื่นมาใช้บริการ หรือ มีส่วนในการศึกษาค้นคว้า และพัฒนาศาสตร์หรือองค์ความรู้ กระบวนการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ต่อผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่นของสถาบัน อาจเป็นการจัดให้โดยตรงหรือโดยผ่านคู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ของสถาบันที่ไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงสถาบันภาครัฐ) อาจหมายถึงโปรแกรม/แผนงาน โครงการหรือบริการต่างๆ

## ก(2) พันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) ค่านิยม (Values) และวัฒนธรรม (Culture)

- พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม ของสถาบันคืออะไร
- นอกเหนือจากค่านิยมแล้ว คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรคืออะไร (ถ้ามี)
- สมรรถนะหลักของสถาบัน (CORE COMPETENCIES) คืออะไร และมีความเกี่ยวข้องอย่างไรกับพันธกิจของสถาบัน



- 1) จัดการศึกษาด้านวิชาชีพและเทคโนโลยี และผลิตครูวิชาชีพ ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ โดยมุ่งเน้นผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติ ที่มีคุณธรรม จริยธรรม พึ่งพาตนเองได้ และเป็นพี่พี่ทางวิชาการให้กับประเทศ ภูมิภาค และชุมชน ทั้งภาครัฐและเอกชน
- 2) ผลิตผลงานวิจัยที่เป็นการสร้าง และประยุกต์ใช้องค์ความรู้ สร้างสรรค์นวัตกรรม หรือทรัพย์สินทางปัญญาที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติ ความต้องการของสังคม ชุมชน ภาครัฐและเอกชน และประเทศ
- 3) ให้บริการวิชาการที่มุ่งเน้นการถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ที่สอดคล้องกับบริบทมหาวิทยาลัยด้านวิชาชีพและเทคโนโลยี และตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น ชุมชนและสังคม
- 4) จัดการเรียนรู้ วิจัยหรือบริการวิชาการซึ่งนำไปสู่การสืบสานศิลปวัฒนธรรม และความเป็นไทย หรือสร้างโอกาสและมูลค่าเพิ่มให้กับผู้เรียน ชุมชน สังคมและประเทศชาติ
- 5) บริหารจัดการพันธกิจ และวิสัยทัศน์ตามหลักธรรมาภิบาล มีการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ยึดหยุ่น คล่องตัวโปร่งใส และตรวจสอบได้



“วิสัยทัศน์” หมายถึง สภาวะที่สถาบันต้องการเป็นในอนาคต วิสัยทัศน์ อธิบายถึงทิศทางที่สถาบันจะมุ่งไป สิ่งที่สถาบันต้องการจะเป็น หรือภาพลักษณ์ในอนาคตที่สถาบันต้องการให้ผู้อื่นรับรู้

“มหาวิทยาลัยชั้นนำด้านวิชาชีพและเทคโนโลยี ในการผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชน ท้องถิ่น สังคมอย่างยั่งยืน”

อ้างอิงจาก <https://www.rmutl.ac.th/>

- เราจะวัดความสำเร็จของวิสัยทัศน์จากอะไร
- เรามี KPI ที่สะท้อนความสำเร็จของวิสัยทัศน์แล้วหรือยัง
- เรามีเป้าหมายที่จะบรรลุวิสัยทัศน์นั้นเมื่อใด
- คนในองค์กรมองเห็นเป้าหมายที่ความต้องการจะไปตรงกันหรือไม่
- ผู้นำมีการสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างไร



## ค่านิยม (Values)

หลักการที่ชี้นำและพฤติกรรมที่หล่อหลอม  
วิถีทางที่สถาบันและบุคลากรพึงปฏิบัติ  
ค่านิยมสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรม  
ที่พึงประสงค์ของสถาบัน สนับสนุนและ  
ชี้นำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน และ  
ช่วยให้สถาบันบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์  
ด้วยวิธีการที่เหมาะสม



**R : Responsibility** - รับผิดชอบต่อภารกิจต่อ  
ชุมชนสังคมประเทศชาติ

**M : Morality** - ยึดมั่นในคุณธรรมความงาม  
ความดี

**U : Unity** - เป็นหนึ่งเดียว

**T : Technology** - เทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็น  
ฐานการพัฒนา

**L : Learning society** - สังคมแห่งการเรียนรู้

อ้างอิงจาก <https://www.rmutl.ac.th/>

## วัฒนธรรมองค์กร (Culture)

ความเชื่อร่วมกัน บรรทัดฐาน และค่านิยม ที่  
สร้างสภาวะแวดล้อมที่เป็นเอกลักษณ์ภายใน  
สถาบัน มีผลกระทบอย่างยิ่งต่อการตัดสินใจ  
ความผูกพันของบุคลากร ความผูกพันของ  
ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และความสำเร็จของ  
องค์กร



## สมรรถนะหลักของสถาบัน (Core Competencies)

- สมรรถนะหลักของสถาบัน หมายถึง **เรื่องที่สถาบันมีความชำนาญที่สุด เป็นขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่เป็นหัวใจสำคัญซึ่งจะช่วยให้สถาบันบรรลุพันธกิจ หรือสร้างความได้เปรียบในตลาดหรือสภาวะแวดล้อมของการบริการ**
- สมรรถนะหลักของสถาบันมักเป็นสิ่งที่คู่แข่งหรือผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการลอกเลียนแบบได้ยาก และอาจ**สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างต่อเนื่องหรือสร้างโอกาสในระบบนิเวศธุรกิจ**
- หากขาดสมรรถนะหลักที่จำเป็นของสถาบันอาจส่งผลกระทบต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ หรือการเสียเปรียบในตลาด
- สมรรถนะหลักของสถาบันอาจเกี่ยวข้องกับ**ความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยีด้านหลักสูตร และบริการฯ ที่มีลักษณะเฉพาะ** ซึ่งตอบสนองต่อความจำเป็นของผู้เรียนลูกค้ากลุ่มอื่นและตลาด

คุณค่า	หายาก	เลียนแบบยาก	เป็นประโยชน์ต่อองค์กร	
V VALUABLE	R RARE	I INIMITABLE	O 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

## 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](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><b>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.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Students First</b></li> <li>• <b>Respect for All</b></li> <li>• <b>Community-engaged</b></li> <li>• <b>Collaboration</b></li> <li>• <b>Can-do Spirit</b></li> <li>• <b>Data-informed</b></li> </ul>
Core Competencies
<p><b>1) Each Student First</b> - 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><b>2) Early Access to Higher Education</b> - 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><b>3) Partnership Development</b> - 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



ลักษณะโดยรวมของบุคลากรเป็นอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงอะไรใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นด้านองค์ประกอบของบุคลากรหรือที่เกี่ยวกับความจำเป็นของสถาบันในเรื่องนี้

- กลุ่มและประเภทของบุคลากรหรือคณาจารย์/พนักงานเป็นอย่างไร
- ข้อกำหนดด้านวุฒิทางการศึกษาของคณาจารย์/พนักงานในแต่ละกลุ่มแต่ละประเภทมีอะไรบ้าง
- อะไรคือปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญที่ทำให้บุคลากรผูกพันและเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจังเพื่อให้สถาบันบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์
- กลุ่มที่จัดตั้งขึ้นเพื่อเจรจาสิทธิประโยชน์กับสถาบัน (เช่น สภานักงาน/สภาคณาจารย์/สภาลูกจ้าง) มีอะไรบ้าง (ถ้ามี)
- ข้อกำหนดพิเศษด้านสุขภาพและความปลอดภัยที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง (ถ้ามี)

## บุคลากร (Workforce)

Workforce (บุคลากร) หมายถึง บุคลากรทั้งหมดที่สถาบันกำกับดูแลและมีส่วนร่วมโดยตรงในการดำเนินงานของสถาบันบรรลุผลสำเร็จ รวมถึงคณาจารย์และพนักงานที่สถาบันจ้าง (เช่นพนักงานประจำ พนักงานที่ทำงานไม่เต็มเวลา พนักงานชั่วคราวพนักงานที่ทำงานจากระยะไกล โดยใช้การสื่อสารโทรคมนาคม (Telecommuting) คณาจารย์และพนักงานที่ได้รับ การว่าจ้างตามสัญญาภายใต้การกำกับดูแลของสถาบัน) และอาสาสมัคร

บุคลากร หมายถึง ผู้นำระดับสูง ผู้บริหาร หัวหน้างานทุกระดับด้วย

<i>Figure P-2 Workforce Profile</i>		
<b>Instructional Staff: 94 Staff Members</b>		
<b>Employee Groups and Segments</b>		<b>Education Requirements Credential</b>
General Education Teachers	50	100% met
Special Education Teachers	19	100% met
Certificated Teacher Resource	12	100% met
Certificated Special Services	13	100% met
<b>Support Staff: 26 Staff Members</b>		
<b>Employee Groups and Segments</b>		<b>Education Requirements</b>
Pathways Support Services	11	HS diploma or Bachelor's Degree (BA), Professional Services Job Assessment
Business Services	12	
Health and Instructional Services	3	
<b>Leadership: 15 Staff Members</b>		
<b>Employee Groups and Segments</b>		<b>Education Requirements Credential and BA</b>
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
<b>Total</b>	<b>1,279</b>	<b>Total</b>	<b>1,445</b>

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)

สถาบันมีอาคารสถานที่ อุปกรณ์ เทคโนโลยีและทรัพย์สินทางปัญญาที่สำคัญกับ  
การบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจอะไรบ้าง

## ก(5) สภาวะแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ (Regulatory Environment)

สถาบันดำเนินการภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับที่สำคัญอะไรบ้างในด้านต่อไปนี้

- 1) อาชีวอนามัยและความปลอดภัย
- 2) การรับรองมาตรฐาน/วิทยฐานะ (accreditation) การรับรองคุณสมบัติหรือการขึ้นทะเบียน (certification)
- 3) มาตรฐานการศึกษา
- 4) กฎระเบียบ ข้อบังคับด้านสิ่งแวดล้อม การเงินและด้านการจัดการศึกษาวิจัย และบริการฯ

## ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร (Organizational Relationships)

- (1) โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure)
- (2) ผู้เรียน (Students) ลูกค้ากลุ่มอื่น (Other Customers) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)
- (3) ผู้ส่งมอบ (Suppliers) คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ (Partners) และไม่เป็นทางการ (Collaborators)



- โครงสร้างการนำองค์กร (Leadership Structure) และการกำกับดูแลองค์กร (Governance Structure) มีลักษณะอย่างไร
- โครงสร้างและกลไกระบบการนำองค์กร (Leadership System) มีอะไรบ้าง
- ระบบการรายงานระหว่างคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร (Governance board) ผู้นำระดับสูง (Senior Leaders) และองค์กรแม่ (Parent Organization) มีลักษณะเช่นใด

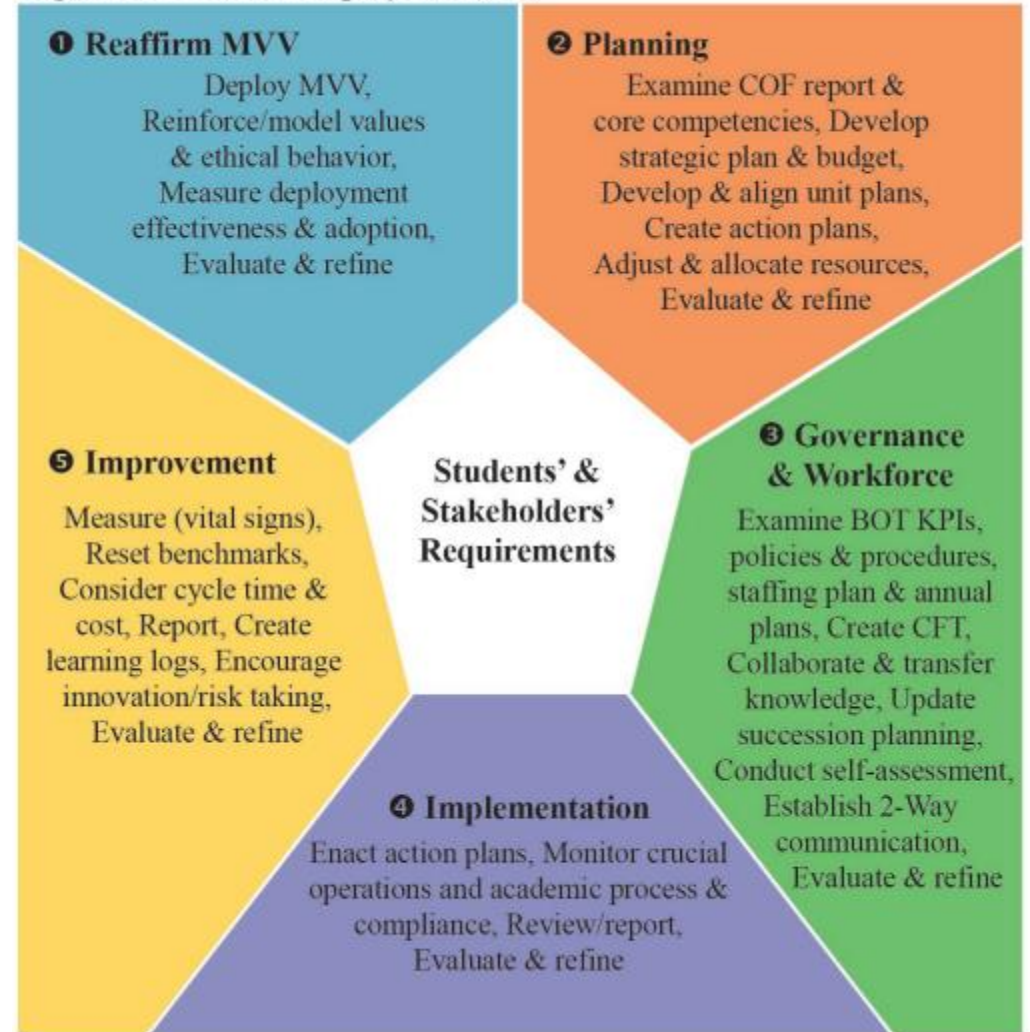
### P.1b(1) Organizational Structure

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 (Students) ลูกค้ากลุ่มอื่น (Other Customers) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

- ส่วนตลาด ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของสถาบัน มีอะไรบ้าง
- กลุ่มดังกล่าวมีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญอะไรต่อการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ การบริการสนับสนุน และการปฏิบัติการ อะไรคือความแตกต่างในความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่ม

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



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

*Abbreviations: CM=continuous communication; F=flexibility of offering; QI=quality of instruction; SSS=student support services*

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(2) ผู้เรียน (Students) ลูกค้ากลุ่มอื่น (Other Customers) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

ผู้เรียน/ลูกค้ากลุ่มอื่น	ความต้องการ/ความคาดหวัง	ผลลัพธ์

## ข(3) ผู้ส่งมอบ (Suppliers) คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ (Partners) และไม่เป็นทางการ (Collaborators)

ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่สำคัญมีใครบ้าง แต่ละกลุ่มต่างๆ เหล่านี้ มีบทบาทอย่างไรต่อ

- การสร้างหลักสูตรและการดำเนินการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ
- การเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของสถาบัน

กลุ่มต่างๆ เหล่านี้มีส่วนช่วยและร่วมทำให้เกิดนวัตกรรมของสถาบันอย่างไร สถาบันมีข้อกำหนดที่สำคัญของเครือข่ายอุปทาน (supply-network) อะไรบ้าง

# ข(3) ผู้ส่งมอบ (Suppliers) คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ (Partners) และไม่เป็นทางการ (Collaborators)

The Charter School of  
**SAN DIEGO**

*Figure P-6 Key Suppliers, Partners, Collaborators*

	<b>Suppliers/Partners/ Collaborators</b>	<b>Role in Work Systems</b>	<b>Role in Enhancing Competitiveness and Innovation</b>
<b>Suppliers</b>	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	



## ข(3) ผู้ส่งมอบ (Suppliers) คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ (Partners) และไม่เป็นทางการ (Collaborators)

<b>Partners</b>	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**

Suppliers/Partners/ Collaborators		Role in Work Systems	Role in Enhancing Competitiveness and Innovation
<b>Collaborators</b>	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.

สถานการณ์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันคืออะไร

ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน (Competitive Environment)

ข. บริบทเชิงกลยุทธ์ (Strategic Context)

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ (Performance Improvement System)

## ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน (Competitive Environment)

- (1) ตำแหน่งในการแข่งขัน (Competitive Position)
- (2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness Changes)
- (3) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Data)

ให้อธิบายขนาดและการเติบโตของสถาบันเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรในธุรกิจหรือตลาดเดียวกันคู่แข่งมีจำนวนเท่าไรและประเภทอะไรบ้าง

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*).

## ก(1) ตำแหน่งในการแข่งขัน (Competitive Position)

### 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.



## ก(2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness Changes)

# การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (ถ้ามี) ซึ่งมีผลต่อสถานการณ์การแข่งขันของสถาบันรวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สร้างโอกาสสำหรับการสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือคืออะไร

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.

### 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.



ระบุแหล่งที่มาที่สำคัญสำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันในธุรกิจเดียวกัน รวมทั้งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญจากธุรกิจอื่นสถาบันมีข้อจำกัดอะไรบ้าง (ถ้ามี) ในการได้มาซึ่งข้อมูล หรือข้อจำกัดในการใช้ประโยชน์จากข้อมูลเหล่านี้

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*



## 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.



TRI COUNTY TECH

**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)

### ระบุมความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ

#### STRATEGIC ADVANTAGES : ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความได้เปรียบในตลาด ที่เป็นตัวตัดสินว่าสถาบันจะประสบความสำเร็จในอนาคต ซึ่งโดยทั่วไปมักเป็นปัจจัยที่ช่วยให้สถาบันประสบความสำเร็จในการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคต เมื่อเทียบกับสถาบันอื่นที่คล้ายคลึงกันในด้านหลักสูตร และบริการฯ

ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์มักมาจาก 2 แหล่ง คือ

- (1) สมรรถนะหลักของสถาบันที่เน้นการสร้างและเพิ่มพูนความสามารถภายในสถาบันและ
- (2) ทรัพยากรภายนอกที่สำคัญในเชิงกลยุทธ์ซึ่งเกิดจากการปรับและใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกและกับคู่ความร่วมมือ

เมื่อสถาบันเข้าใจถึงที่มาของความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ทั้ง 2 แหล่ง สถาบันสามารถเพิ่มพูนความสามารถภายในที่เป็นเอกลักษณ์ของสถาบันได้ด้วยการใช้ประโยชน์จากความสามารถที่เกี่ยวพันกันจากองค์กรอื่น

## ข. บริบทเชิงกลยุทธ์ (Strategic Context)

### ระบุมความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ

#### STRATEGIC CHALLENGES : ความท้าทายเชิงกลยุทธ์

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ หมายถึง **แรงกดดันต่าง ๆ** ที่มีผลอย่างชัดเจนต่อความสำเร็จในอนาคตของ **สถาบัน** ความท้าทายดังกล่าวมักเกิดจากแรงผลักดันของบรรยากาศความร่วมมือ และ/หรือตำแหน่งการแข่งขันที่สถาบันคาดหวังในอนาคต เมื่อเทียบกับสถาบันอื่นที่มีหลักสูตร และบริการฯที่คล้ายคลึงกัน โดยทั่วไปความท้าทายเชิงกลยุทธ์จะมาจากแรงผลักดันภายนอก อย่างไรก็ตาม ในการตอบสนองต่อแรงผลักดันภายนอกดังกล่าว สถาบันอาจต้องเผชิญกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายในสถาบันเองด้วย

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายนอก อาจเกี่ยวกับความต้องการหรือความคาดหวังของผู้เรียนลูกค้ากลุ่มอื่น ตลาด การเปลี่ยนแปลงของหลักสูตรหรือบริการฯ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีหรือความเสี่ยงทางด้านงบประมาณ การเงินสังคม ตลอดจนความเสี่ยงหรือความต้องการด้านอื่นๆ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายในอาจเกี่ยวกับขีดความสามารถของสถาบันหรือคณาจารย์ รวมทั้งบุคลากร และทรัพยากรอื่นๆ ของสถาบัน

## ข. บริบทเชิงกลยุทธ์ (Strategic Context)

### ระบุมความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ

*Figure P-7 Strategic Context*

Area	Key Strategic Challenges	Strategic Plan Integration
Educational Programs & Services	SC1. Improving student learning, especially for a diverse, at-risk student population in an ever-changing accountability environment	Instruction and Learning Plan
Operations	SC2. Increase in competition from other charter schools and school districts	Growth and Sustainability Plan
Societal Responsibilities	SC3. Proactively responding to the politically charged educational environment and individual student academic and social barriers	Quality and Innovation Plan
Workforce	SC4. Finding and engaging multi-certificated and specially trained faculty and staff committed to the school mission and its target population	Instruction and Learning Plan
Area	Key Strategic Advantages	Strategic Plan Integration
Educational Programs & Services	SA1. A dynamic educational program driven by a highly engaged staff and a rigorous curriculum supported by state-of-the-art technology and high quality instructional materials	Instruction and Learning Plan
Operations	SA2. A pioneer charter school with an earned reputation for relevant resiliency and agility to create sustainable change for student growth	Growth and Sustainability Plan
Societal Responsibilities	SA3. CSSD's innovative leadership team focuses on removing barriers to student learning and success that benefit the community. A continual focus on innovation and excellence are essential to Transforming Lives.	Growth and Sustainability Plan Instruction and Learning Plan
Workforce	SA4. A strong philosophy of providing exceptional staff training, higher compensation, and career advancement opportunities to attract and retain multi-certificated and specially trained staff	Instruction and Learning Plan

## ข. บริบทเชิงกลยุทธ์ (Strategic Context)

ระบุมความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ

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)

ระบุระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการรวมถึงกระบวนการของสถาบันสำหรับการประเมินผลและการปรับปรุงโครงการและกระบวนการของสถาบันที่สำคัญ

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

<b>Plan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Define project or process selection</li> <li>Examine objectives</li> <li>Align with goals &amp; stakeholders' requirements</li> <li>Implement project management tools</li> <li>Examine data and trends; Baldrige feedback and other benchmarking sources</li> <li>Review feedback systems</li> <li>Determine cause and effect</li> <li>Review/adjust benchmarks &amp; projections</li> </ul>
<b>Do</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examine best practices</li> <li>Identify solutions</li> <li>Develop action plans</li> <li>Test solutions</li> <li>Manage change</li> <li>Implement solution</li> </ul>
<b>Check</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examine data and trends</li> <li>Examine cycle time, error rate, cost</li> <li>Implement process controls</li> </ul>
<b>Act</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Standardize</li> <li>Monitor performance</li> <li>Integrate with Vital Signs</li> </ul>



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

