

**การรื้อปรับโครงสร้างองค์การและระบบการบริหารจัดการศึกษา  
รูปแบบใหม่โดยใช้ผลการวิจัยสถาบัน: กรณีศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
REENGINEERING THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND  
EDUCATIONAL CORE WORK PROCESS USING INSTITUTIONAL  
RESEARCH RESULTS: A CASE STUDY OF FACULTY OF  
EDUCATION AT SRINAKHARINWIROT UNIVERSITY (SWU)**

.....  
องอาจ นัยพัฒน<sup>1</sup>\* ชุศรี วงศ์รัตนะ<sup>1</sup> อัจฉรา วัฒนานรงค์<sup>2</sup> พวงรัตน์ เกสรแพทย<sup>3</sup>  
*Ong-Art Naiyapatana<sup>1</sup>\*, Chusri Wongrattana<sup>1</sup>, Achara Watananarong<sup>2</sup>, Puongrat Kesonpat<sup>3</sup>*

<sup>1</sup>ภาควิชาวัดผลและวิจัยการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

<sup>1</sup>Department of Educational Measurement and Research, Faculty of Education, Srinakharinwirot University, Thailand.

<sup>2</sup>สาขาวิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

<sup>2</sup>Subdepartment of Higher Education, Faculty of Education, Srinakharinwirot University, Thailand.

<sup>3</sup>ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

<sup>3</sup>Department of Educational Administration, Faculty of Education, Srinakharinwirot University, Thailand.

\*Corresponding author, E-mail: onaiya@yahoo.com

### **บทคัดย่อ**

ในช่วงเวลา 1 ทศวรรษที่ผ่านมา คณะศึกษาศาสตร์ มศว ได้เผชิญกับวิกฤติการณ์หลายประการ อาทิ ผู้สมัครเข้าศึกษาต่อ อาจารย์ผู้สอนและเงินงบประมาณมีจำนวนลดลง และเทคโนโลยีการสอนที่มีอยู่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วมาก ส่งผลต่อการดำเนินพันธกิจในเชิงรุกอย่างมีคุณภาพเพื่อให้ทันกับบริบทของการจัดการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไป จึงจำเป็นต้องรื้อปรับโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการศึกษาใหม่ขององค์การ การวิจัยสถาบันเรื่องนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนารูปแบบโครงสร้างองค์การและระบบการบริหารจัดการศึกษาใหม่ของคณะศึกษาศาสตร์ มศว โดยใช้สารสนเทศจากผลการวิจัยสถาบันเรื่องนี้เป็นแนวทางในการออกแบบและพัฒนารูปแบบ วิธีการวิจัยประกอบด้วยการวิเคราะห์เอกสาร การสำรวจด้วยแบบสอบถาม การสร้างภาพอนาคต และการสนทนากลุ่มระดมการมีส่วนร่วม รวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร การศึกษาและครูศึกษา รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการจัดการศึกษาหลากหลายกลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า เนื้อหาของรายวิชาในบางกลุ่มสาขาวิชามีสาระเหลื่อมซ้อนกันมาก โครงสร้างองค์การและระบบบริหารจัดการใหม่ควรแบนราบและเชื่อมโยงแบบเมตริกซ์ เพื่อประสิทธิภาพการสื่อสารและเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานเชิงรุก บูรณาการและยืดหยุ่นต่อการใช้ทรัพยากรร่วมกัน โครงสร้างใหม่ขององค์การคณะฯ ที่ร่างขึ้นจากสารสนเทศ ผลการวิจัยสถาบัน ประกอบด้วย 4 กลุ่มสาขาวิชา/แขนงวิชา และ 4 สำนักงานการบริหารจัดการ

**คำสำคัญ:** การรื้อปรับโครงสร้าง การรื้อปรับระบบ กระบวนการบริหารและจัดการหลัก กลุ่มภาควิชา/สาขาวิชา คณะศึกษาศาสตร์

## Abstract

For the last ten years, SWU Faculty of Education has been severely affected by the crises of, for example, declining enrolments and budgets, an insufficient *number of faculties*, and rapidly changed technological context of teaching. The impact of these crises has essentially led to the reengineering of the organizational structure and core management processes. This institutional research was conducted with the purpose of using its findings for designing the new structure and processes that were better fit to the face of such crises. Documentary analysis, scenario building, questionnaire surveys, and focus group interviews were research methods employed for gathering data from experts in administration and teacher education and various groups of stakeholders. The findings indicated that there was some overlap among the contents of graduate courses in 3 program areas. The findings also showed that the new structure should be a flat and matrix format to enhance the efficiency and effectiveness of communication and to facilitate the cooperative working, and be flexible for sharing the use of resources among the members. The new structure designed on the basis of the findings was composed of 4 academic program clusters, and 4 administrative offices.

**Keywords:** Restructuring, Reengineering, Management Core Process, Academic program clusters, Faculty of Education

## บทนำ

ในปัจจุบันนี้การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ วัฒนธรรมสังคม การเมืองและเทคโนโลยีในประเทศไทย และโลกเกิดขึ้นอย่างมากและดำเนินไปรวดเร็ว รวมทั้งความเชื่อและทัศนคติของประชาชนและสังคมโดยรวมเริ่มมีผลทางลบต่อสถาบันอุดมศึกษา ทั้งของไทยและประเทศอื่นๆ ทั่วโลก เนื่องจากเห็นว่าไม่สามารถบริหารกระบวนการจัดการทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยิ่งไปกว่านั้น คุณภาพของบัณฑิตอันเป็นผลผลิตจากการบริหารจัดการทางการศึกษายังมีคุณภาพต่ำ ไม่ก้าวหน้าต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและไม่สามารถตอบสนองความต้องการจำเป็นในด้านกำลังคนทำงานที่มีสติปัญญา ความสามารถ ทักษะฝีมือและความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ให้กับประเทศในระดับสูงที่เพียงพอสำหรับการแข่งขันบนเวทีระดับสากลหรือสังคมนานาชาติได้ [1-4] วิกฤติการณ์ดังกล่าวนี้ทำให้

สถาบันอุดมศึกษาของรัฐบาลหรืออยู่ระหว่างการปรับเปลี่ยนไปสู่สถาบันการศึกษาในกำกับของรัฐบาลไม่อาจอยู่นิ่งเฉยหรือดำรงอยู่ในสภาพเดิม (Status quo) ได้อีกต่อไป จำเป็นต้องศึกษา ทบทวนโครงสร้างเดิมขององค์การ ปรับเปลี่ยน ค่านิยมและวัฒนธรรมการปฏิบัติงาน รวมทั้งรื้อปรับระบบการจัดการศึกษาภายใต้การใช้ทรัพยากร การผลิตที่มีจำกัดให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลง และสามารถเอื้ออำนวยกระบวนการดำเนินงานของบุคลากรตามพันธกิจแต่ละด้านขององค์การคณะฯ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

คณะศึกษาศาสตร์ ณ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (หรือ มศว) เป็นคณะวิชาแรกของมหาวิทยาลัย และถือเป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งแรกที่ผลิตบัณฑิตครูและบุคลากรทางการศึกษาระดับปริญญาเสมอด้วยบัณฑิตในวิชาชีพอื่นๆ โดยมีจุดเริ่มต้นจากการเป็นโรงเรียนฝึกหัดครูชั้นสูง

เมื่อปี พ.ศ. 2492 พัฒนาเป็นวิทยาลัยวิชาการศึกษา ประสานมิตร เมื่อปี พ.ศ. 2496 ซึ่งถือเป็นจุดกำเนิดของคณะวิชาการศึกษา และในเวลาต่อมาได้ปรับเปลี่ยนเป็นคณะศึกษาศาสตร์ เมื่อครั้งยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ [5-7] การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและวิธีปรับระบบการบริหารจัดการหลักของคณะศึกษาศาสตร์ใน 3 ยุค ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สะท้อนให้เห็นถึงการรวมพลังเพื่อร่วมกันแสวงหาและสรรค์สร้างองค์การแบบใหม่บนฐานความรู้และประสบการณ์เดิมที่สั่งสมมาเป็นระยะเวลายาวนาน ให้มีความเหมาะสมกับบริบทขององค์การและสอดคล้องกับบริบทหรือสภาวะการณ์เงื่อนไขที่เกิดขึ้นในแต่ละยุคสมัย

คณะศึกษาศาสตร์ มศว มีระบบการบริหารและจัดการตามโครงสร้างองค์การภายใต้ฐานคิดการจัดแบ่งหน่วยงานวิชาการภายในคณะศึกษาศาสตร์ มศว แบบ “ขับเคลื่อน” ด้วยภาควิชา (Department-driven structure) ต่างๆ มีอาจารย์ที่จบการศึกษาในสาขาวิชาเดียวกัน เชี่ยวชาญการสอน ทำวิจัยและบริการวิชาการแก่สังคมด้านเดียวกันหรือใกล้เคียงกันมารวมไว้ในภาควิชาเดียวกัน โดยมีหัวหน้าภาควิชาเป็นหัวหน้าที่ทำหน้าที่ทั้งเชิงวิชาการและเชิงบริหารจัดการ การแบ่งหน่วยงานภายในองค์การคณะฯ ยึดตามหน้าที่/สาขาความเชี่ยวชาญเป็นฐาน (Functional/disciplined-based units) ดังกล่าวนี้นี้ คณะศึกษาศาสตร์ มศว ได้ยึดถือและปฏิบัติสืบเนื่องกันมานานนับตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เพียงแต่บางช่วงเวลาจำนวนภาควิชาอาจมี “น้อยบ้าง-มากบ้าง” ขึ้นอยู่กับบริบทหรือสภาวะการณ์เงื่อนไขในเวลานั้นๆ

ปัจจุบันองค์การคณะศึกษาศาสตร์ มศว มี 12 หน่วยงานวิชาการ (ประกอบด้วย 7 ภาควิชา และอีก 5 สาขาวิชา ที่แยกจากภาควิชาหลักสูตรและการสอน) 3 หน่วยงานปฏิบัติการทางวิชาชีพครู (โรงเรียนสาธิต มศว 3 แห่ง) และ 1 หน่วยงานสนับสนุนฝ่ายวิชาการ (สำนักงานคณบดีคณะ

ศึกษาศาสตร์) ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในทั้งระดับคณะและระดับมหาวิทยาลัย [8-9] บ่งชี้ว่า คณะศึกษาศาสตร์ มศว ภายใต้ระบบการบริหารจัดการการศึกษาในปัจจุบัน กำลังประสบกับวิกฤติการณ์ท้าทายหลายประการ และสอดคล้องความต้องการทำพันธกิจการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพได้มาตรฐานตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ วิกฤติการณ์หลายด้านที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้ มีสาระคล้ายคลึงกับที่คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์อื่นๆ ทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศประสบเช่นเดียวกัน [10,11] กล่าวคือ (ก) จำนวนอาจารย์ผู้มีตำแหน่งทางวิชาการและประสบการณ์การสอนและวิจัยมีน้อยลง (ข) จำนวนผู้สมัครเข้าศึกษาต่อในบางหลักสูตรลดต่ำลงอย่างมาก (ค) ปริมาณการแข่งขันเพื่อเปิดรับผู้สมัครเข้าศึกษาต่อระหว่างคณะครุศาสตร์-ศึกษาศาสตร์มีมากขึ้น (ง) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนที่ลงทุนไว้ล้าสมัยรวดเร็วมาก (จ) ความจำเป็นของการใช้บัณฑิตครูในภาพรวมของประเทศลดต่ำลง (ฉ) จำนวนเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรรจากมหาวิทยาลัยลดต่ำลงด้วยเหตุมีผู้เรียนน้อยลง (ช) ปริมาณภาระงานต่อจำนวนอาจารย์ในบางภาค/สาขาวิชา มีสัดส่วนไม่สมดุลกัน (ซ) ปริมาณและคุณสมบัติของอาจารย์ผู้รับผิดชอบและประจำในหลายหลักสูตรไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (พ.ศ. 2548) ด้วยสาเหตุหลัก คือ การเกษียณอายุราชการรวมทั้งอาจารย์บรรจุใหม่มีน้อยและยังไม่มีผลงานและตำแหน่งทางวิชาการ และ (ฌ) ความต้องการใช้บัณฑิตที่มีสมรรถนะทั้งในทางกลุ่มลึกเฉพาะด้านและบูรณาการข้ามสาขา/แขนงวิชามีมากขึ้น (Interdisciplinary competency-based education)

วิกฤติการณ์ที่ระบุงูข้างต้นในทางทฤษฎีการบริหารจัดการองค์การสมัยใหม่ [12-15] ระบุว่าเป็น “เค้าวาง” บอกเหตุความจำเป็นต้องปรับโครงสร้าง (Reengineering) และระบบ (Reengineering) การบริหารจัดการขององค์การ

เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น คล่องตัวและมีสมรรถนะ การดำเนินพันธกิจเชิงรุกท่ามกลางวิกฤตการณ์ ความต่างๆ จนบรรลุสู่เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ของ องค์การคณะฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม การรื้อปรับโครงสร้างและระบบการบริหาร และจัดการการศึกษาของคณะศึกษาศาสตร์ มศว ที่เป็นสถาบันผลิตบัณฑิตครู นักวิชาการศึกษารวมทั้งผู้บริหารการศึกษา/สถานศึกษาชั้นนำของประเทศ ที่มีประวัติความเป็นมาเกินกว่า 60 ปี ต้องดำเนินการ อย่างเป็นระบบด้วยความละเอียดรอบคอบ โดยเฉพาะขั้นตอนการออกแบบโครงสร้างและระบบใหม่ รวมทั้งการสื่อสารถึงเหตุผลความจำเป็น แนวคิด และวิธีดำเนินการรื้อปรับฯ ให้บุคลากรผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียตระหนัก รับรู้และเข้าใจอย่างทั่วถึงถือเป็น สิ่งสำคัญยิ่ง [13, 16] การดำเนินการดังกล่าวนี้ จะประสบผลสำเร็จได้ผู้บริหารองค์การคณะศึกษาศาสตร์ มศว และผู้เกี่ยวข้องจำเป็นต้องอาศัย สารสนเทศที่เที่ยงตรง เชื่อถือได้และทันต่อสถานการณ์ ประกอบการตัดสินใจ ด้วยเหตุนี้ หัวหน้าคณะวิจัย (ในฐานะคณบดี) และผู้ร่วมวิจัย (ในฐานะผู้บริหาร คณะระดับหัวหน้าภาควิชา) จึงสนใจทำวิจัยสถาบันขึ้น เพื่อให้ได้ผลการวิจัยสำหรับใช้เป็นสารสนเทศ ในการรื้อปรับโครงสร้างองค์การและระบบการบริหาร และจัดการศึกษารูปแบบใหม่ของคณะศึกษาศาสตร์ มศว ให้ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อพัฒนาโครงสร้างขององค์การและระบบ การบริหารจัดการการศึกษารูปแบบใหม่ของคณะ ศึกษาศาสตร์ มศว (โดยใช้ผลการวิจัยสถาบันนี้ เป็นสารสนเทศสำคัญประกอบการตัดสินใจรื้อปรับ และพัฒนารูปแบบ)

#### คำถามการวิจัย

เพื่อให้การทำวิจัยนี้บรรลุวัตถุประสงค์ การวิจัยตามเจตจำนงที่ระบุข้างต้น คณะผู้วิจัย กำหนดประเด็นคำถามหลักที่เป็น “โจทย์” สำหรับ

ทำการสืบค้นหาคำตอบ 4 ประการ คือ

1. การจัดองค์การของคณะศึกษาศาสตร์ ในปัจจุบันเป็นอย่างไร และแนวโน้มควรจัดองค์การ อย่างไรจึงจะสอดคล้องกับสภาวะการณ์ในปัจจุบัน และอนาคต

2. โครงสร้างองค์การและระบบการบริหาร จัดการรูปแบบใหม่ของคณะศึกษาศาสตร์ มศว ที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การและเหมาะสมกับ สภาวะการณ์ในปัจจุบันและอนาคตควรเป็นอย่างไร และมีจำนวนหน่วยงานภายในอะไรบ้าง

3. คุณสมบัติ ภาระงาน และจำนวนบุคลากร ที่เหมาะสมกับโครงสร้างองค์การใหม่ในการบริหารงาน ของคณะศึกษาศาสตร์ มศว ควรเป็นอย่างไร

4. ระบบการบริหารและจัดการตาม โครงสร้างองค์การใหม่ของคณะศึกษาศาสตร์ มศว ที่เอื้ออำนวยต่อกระบวนการดำเนินพันธกิจได้อย่าง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นอย่างไร

#### ขอบเขตการวิจัย

งานวิจัยสถาบันนี้ดำเนินการตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2551 ถึง วันที่ 31 พฤศจิกายน พ.ศ. 2552 โดยอาศัยข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมายและผู้ให้ ข้อมูลสำคัญ (Target groups and key informants) หลายแหล่ง ทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางตรงและอ้อม กับการรื้อปรับโครงสร้างและระบบการบริหาร และจัดการการศึกษาของคณะศึกษาศาสตร์ และการปฏิรูปการศึกษาศาสตร์ของ มศว ได้แก่ (ก) ผู้รับบริการการจัดการการศึกษา จำนวน 2,874 คน จำแนกเป็นผู้รับบริการ ในอนาคต (บุคคลทั่วประเทศ ที่สนใจสมัครเข้าศึกษาต่อ ณ คณะศึกษาศาสตร์ มศว) 2,799 คน และผู้รับบริการในปัจจุบัน 75 คน (ข) ผู้ให้บริการการจัดการการศึกษา จำนวน 150 คน รวมทั้ง (ค) ผู้เชี่ยวชาญด้านการอุดมศึกษา/ครุศึกษา และผู้บริหารการศึกษาระดับสูง จำนวน 18 คน รวมทั้งหมด 3,042 คน

### กรอบแนวคิด/ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องนี้ทำขึ้นภายใต้การใช้ทฤษฎีระบบ (System theory) เป็นพื้นฐานสำคัญในการพิจารณาทำความเข้าใจกลไกการดำเนินงาน การติดต่อประสานงานและความคุมสั่งการขององค์การ ที่องค์ประกอบแต่ละส่วนล้วนเกี่ยวพันซึ่งกันและกัน จุดตั้ง “จักรเพื่อของเครื่องกล” (Cybernetic views) [12,17] ประกอบด้วย (1) ปัจจัยเบื้องต้น (Inputs) ที่นำเข้าสู่การพิจารณาหรือปรับ/ออกแบบโครงสร้าง องค์การและระบบการบริหารและการจัดการใหม่ ขององค์การคณะศึกษาศาสตร์ มศว ได้แก่

วิสัยทัศน์และพันธกิจใหม่ ทรัพยากร และบริบททางสังคมและวัฒนธรรมขององค์การคณะฯ (2) กระบวนการ(Process) ดำเนินงานภายใต้โครงสร้างใหม่ที่สอดคล้องกลมกลืนกับองค์ประกอบด้านต่างๆ และช่วยตอบสนองวิสัยทัศน์และพันธกิจของคณะฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และ (3) ผลผลิต/ผลลัพธ์ (Products/outputs) ได้แก่ สมรรถนะและสัมฤทธิ์ผลของคณะฯ ที่เกิดจากกระบวนการดำเนินงานตามระบบการบริหารจัดการภายใต้โครงสร้างขององค์การคณะฯ ที่ทำการปรับเปลี่ยน



ภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิด/ทฤษฎีการวิจัย

### วิธีดำเนินการวิจัย

กลุ่มเป้าหมายและตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย ประกอบด้วย (ก) ผู้รับบริการการศึกษา: ได้แก่ ผู้ประสงค์สมัครเข้าศึกษาต่อด้านการศึกษา โดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multistage sampling) ได้แก่ (1) นักเรียนชั้นมัธยม

ศึกษาปีที่ 6 (หรือ ม.6) 1,160 คน จากโรงเรียน/สถานศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สพฐ. ทั้ง 4 ภูมิภาคของประเทศ (2) ครู/อาจารย์ 580 คน และผู้บริหารโรงเรียน 174 คน ที่มีกลุ่มตัวอย่างนักเรียนชั้น ม. 6 ศึกษาอยู่ (3) ผู้ปฏิบัติงานการศึกษา ศึกษาพิเศษ และผู้บริหาร

การศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีโรงเรียนของกลุ่มตัวอย่างนักเรียนชั้น ม. 6 290 คน (4) นิสิตปริญญาตรีสังกัดคณะศึกษาศาสตร์ มศว 75 คน และคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ของมหาวิทยาลัยอื่นๆ ใน 4 ภูมิภาคของประเทศที่ต้องการศึกษาต่อหลักสูตรสาขาวิชาการศึกษาศาสตร์ 375 คน และ (5) ครู/อาจารย์ นักวิชาการ ผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน ในฐานะผู้ปฏิบัติงานการศึกษานอกโรงเรียนและการศึกษาดมอัยศาสตร์ 220 คน (ข) ผู้ให้บริการการจัดการการศึกษา: ได้แก่ อาจารย์พนักงานสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงาน ณ คณะศึกษาศาสตร์และโรงเรียนสาธิต 3 แห่ง 150 คน และ (ค) ผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารการศึกษาระดับสูง: ได้แก่ (1) ผู้บริหารการศึกษาระดับสูงของประเทศ 9 คน และ (2) ผู้เชี่ยวชาญครุศึกษา/การศึกษาศาสตร์ชาวไทยและต่างประเทศ 9 คน ที่ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) ตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 3,042 คน

**เครื่องมือและการเก็บรวบรวมข้อมูล**  
การวิจัยสถาบันเรื่องนี้ใช้เครื่องมือและการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย (ก) วิธีการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary analysis) ต่างๆ เช่น ความเป็นมาวิกฤติการณ์ของคณะศึกษาศาสตร์ มศว โครงสร้างองค์การและระบบดำเนินงานของคณะฯ สถิติผู้สมัครเข้าศึกษาต่อหลักสูตรต่างๆ และโครงสร้างองค์การและระบบดำเนินงานของคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ในประเทศไทยและต่างประเทศ (ข) แบบสอบถาม (Questionnaire) สำรองความนิยมต่อหลักสูตรที่ผู้รับบริการกลุ่มต่างๆ ต้องการจำเป็นเข้าศึกษาต่อที่คณะศึกษาศาสตร์ มศว และสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรในคณะฯ ต่อร่างโครงสร้างองค์การและระบบการบริหารจัดการการศึกษารูปแบบใหม่ แบบสอบถามชุดต่างๆ ที่คณะผู้วิจัยสร้างขึ้นมีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น (Cronbach's alpha) ระหว่าง 0.52 ถึง 0.68 (ค) วิธีการสร้างแผนภาพอนาคต (Scenario

projection) ของร่าง โครงสร้างองค์การและระบบบริหารจัดการการศึกษารูปแบบใหม่ และ (ง) การสนทนากลุ่ม (Focus group interviews) รวบรวมแนวคิดและความคาดหวังที่มีต่อโครงสร้างองค์การและระบบการบริหารจัดการการศึกษารูปแบบใหม่จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants)

**การวิเคราะห์ข้อมูล** คณะผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยวิธีสถิติเชิงบรรยาย (Descriptive statistics) ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และร้อยละ ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) พัฒนาหัวข้อ/กลุ่มหัวข้อสรุปและแบบแผน/แก่นสาระหลักของเรื่อง (Pattern/themes) เสร็จแล้วนำไปให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตรวจสอบความครบถ้วน สมบูรณ์และยืนยันความถูกต้องเชื่อถือได้

## ผลการวิจัย

การวิจัยสถาบันเรื่องนี้ สามารถสรุปผลของการวิจัยโดยจำแนกตามวิธีการศึกษาวิจัยต่างๆ ดังนี้

**ผลการวิเคราะห์เอกสาร:** ผลการวิเคราะห์หลักสูตร พบว่า มีรายวิชาในหลักสูตรสาขาวิชาบริหารการศึกษา การอุดมศึกษาและการศึกษาผู้ใหญ่ มีสาระหลัสมซ้อนคล้ายคลึงกันหลายรายวิชา และมีบางวิชาที่หลัสมซ้อนกับหลักสูตรสาขาวิชาจิตวิทยาและเทคโนโลยีการศึกษา นอกจากนี้ สาระรายวิชาสาขาเทคโนโลยีการศึกษาหลัสมซ้อนกับสาขาวิชาการศึกษาระดับมัธยมศึกษา และการมัธยมศึกษา และยังพบอีกว่าหลายรายวิชาในหลักสูตรการศึกษาระดับมัธยมศึกษา และการมัธยมศึกษา ซึ่งอดีตที่ผ่านมาเคยเป็นสาขาวิชาที่อยู่ภายใต้การบริหารจัดการโดยภาควิชาเดียวกัน (ภาควิชาหลักสูตรและการสอน) มีสาระหลัสมซ้อนกันค่อนข้างมาก ผลการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับการจัดองค์การระดับภาควิชาของมหาวิทยาลัยในประเทศไทยและต่างประเทศ พบว่า ปัจจุบันนี้ การจัดแบ่งภาควิชาของคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์นิยม

แบ่งเป็น 3 ภาควิชาหลัก คือ จิตวิทยาและการพัฒนามนุษย์ การบริหารการศึกษา ภาวะผู้นำและนโยบายศึกษา และหลักสูตรการสอนและเทคโนโลยีสื่อสารการศึกษา และยังพบอีกว่ามหาวิทยาลัยเก่าแก่และมีชื่อเสียงหลายแห่ง ในสหรัฐอเมริกาหรือปรับโครงสร้างองค์การทั้งระดับคณะและระดับภาควิชา โดยมีการผนวกรวม College of Education และ College of Human Ecology เข้าด้วยกัน แล้วจึงปรับเปลี่ยนชื่อใหม่เป็น “College of Education and Human Development” (ในกรณี University of Minnesota) ทำนองเดียวกัน มีการผนวกรวมเป็น “College of Education and Human Ecology” (ในกรณี Ohio State University) เมื่อปี ค.ศ. 2006 ส่วนคณะศึกษาศาสตร์ของมหาวิทยาลัยในสหราชอาณาจักรและออสเตรเลียมีโครงสร้างภายในองค์การค่อนข้างยืดหยุ่น โดยจัดแบ่งเป็นกลุ่มสาขาวิชา/แขนงวิชา แทนที่จะเป็นแบบภาควิชา (e.g., London Institute of Education Melbourne, Graduate School of Education)

**ผลสำรวจด้วยแบบสอบถาม:** พบว่ากลุ่มตัวอย่างนักเรียนชั้น ม. 6 ทั่วประเทศประสงค์ศึกษาต่อ ณ คณะศึกษาศาสตร์ มศว เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 5 อันดับแรก คือ สาขาวิชา การสอนภาษาอังกฤษ การสอนวิทยาศาสตร์ การสอนคณิตศาสตร์ การศึกษาปฐมวัย และเทคโนโลยี และสื่อสารการศึกษา ตามลำดับ ขณะที่นิสิต/นักศึกษาปริญญาตรีประสงค์ศึกษาต่อในสาขาวิชา การสอนวิทยาศาสตร์ การสอนคณิตศาสตร์ การสอนภาษาอังกฤษ การศึกษาปฐมวัย และการบริหารการศึกษา ตามลำดับ ส่วนครู/อาจารย์ ผู้บริหาร และศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาต่างๆ สนใจศึกษาต่อสาขาวิชาการบริหาร การศึกษา การสอนภาษาอังกฤษ การสอนวิทยาศาสตร์ การสอนคณิตศาสตร์และการศึกษาปฐมวัยตามลำดับ และพบอีกว่าครู ผู้บริหารและศึกษานิเทศก์ สังกัด การศึกษานอกระบบ ก็ต้องการศึกษาต่อสาขา

การบริหารการศึกษาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา การศึกษานอกระบบ วิทยาการจัดการเรียนรู้ และการสอนสังคมศึกษา ตามลำดับ ผลการสำรวจ การเลือกร่างโครงสร้างองค์การและระบบบริหาร และจัดการศึกษาจาก 2 รูปแบบทางเลือก พบว่ากลุ่มตัวอย่าง 70.37% เห็นว่าร่างรูปแบบที่ 2 (เน้นกลุ่มสาขาวิชา/แขนงวิชา) มีข้อดีมากกว่าร่างรูปแบบที่ 1 (เน้นภาควิชา/แขนงวิชา) ในขณะที่ 14.81% เห็นว่าร่างรูปแบบที่ 1 มีข้อดีมากกว่ารูปแบบที่ 2 ส่วนที่เหลืออีก 14.81% เห็นว่าน่าจะมียุทธศาสตร์ที่เหมาะสมกว่าทั้ง 2 รูปแบบ (แต่บอกไม่ได้ว่าควรมีลักษณะเป็นอย่างไร) ยิ่งกว่านั้น ยังพบอีกว่าผู้ตอบที่เห็นด้วยกับร่างรูปแบบที่ 2 มีความเห็นว่าเป็นร่างที่เหมาะสมตามเกณฑ์ 6 ประการ (ตามที่ระบุไว้ในภาพที่ 1) มีเพียง 5.26% ที่เห็นว่าร่างรูปแบบที่ 2 ยังไม่ชัดเจนและสมดุล และ 2.63% เห็นว่ายังไม่เชื่อมโยงประสานและความสามารถแข่งขันได้ในขณะที่ผู้ตอบเห็นด้วยกับร่างรูปแบบที่ 1 เกือบทุกคนเห็นว่าเหมาะสมตามเกณฑ์ 6 ประการ

**ผลการสร้างภาพอนาคต:** พบว่า สภาพการบริหารและจัดการศึกษาของคณะศึกษาศาสตร์ มศว ภายใต้โครงสร้างองค์การปัจจุบันนี้ มีจุดเด่นด้านมีหลักสูตรหลากหลาย มีการจัดแบ่งภาควิชาตามความเชี่ยวชาญหรือสาขาวิชาของอาจารย์ที่สำเร็จการศึกษาเดียวกันรวมไว้ด้วยกัน และการมีโรงเรียนสาธิตฝึกประสบการณ์วิชาชีพที่มีชื่อเสียง แต่ก็มีข้อจำกัดด้านความสิ้นเปลืองด้านการใช้ทรัพยากรที่แยกส่วนกันตามภาควิชาต่างๆ และการไม่เอื้ออำนาจให้บุคลากรในสังกัดใช้ศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่ เพราะการแบ่งกลุ่มอาจารย์ตามภาควิชาเป็น “กำแพงขวางกั้น” การปฏิบัติงานเชิงบูรณาการ เห็นว่าโครงสร้างองค์การและระบบการบริหารและจัดการของคณะฯ ในอนาคตควรมีลักษณะแบนราบ (Flat organization) โดยการ “รวมศูนย์บุคลากรเพื่อกระจายบริการงานวิชาการและธุรการ” ลดขั้นตอนการสั่งการจากผู้บริหาร

ระดับบน และควรยืดหยุ่นต่อการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดร่วมกัน เช่น การจัดกลุ่มสาระวิชาเป็นแบบกลุ่มสาขา/แขนงวิชา งานวิชาการควรบูรณาการกับงานพัฒนาสมรรถนะของนิสิตเพื่อให้ออกภาพการดำเนินงาน มีหน่วยงานบริหารงานวิจัยและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาเป็นการเฉพาะ และยังเห็นอีกว่าอาจารย์ของคณะศึกษาศาสตร์ควรเป็นผู้ที่รักษางานด้านการสอน มีทักษะวิจัยและการสื่อสาร มีจิตใจใฝ่ให้บริการทางวิชาการที่ดี อดทน รอบรู้ และทักษะด้านการบริหารและจัดการ โครงการวิจัยและการบริการวิชาการ และควรสร้างเครือข่ายงานบริการการศึกษาสู่สังคมด้วยการเชื่อมโยงผลผลิตหรือความเชี่ยวชาญของอาจารย์จากหน่วยงานภายในขององค์กรคณะฯ (เช่น สำนักงานวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการศึกษา และศูนย์ความเป็นเลิศทางการศึกษา) เพื่อเป็นการเผยแพร่ผลงานวิจัยและนวัตกรรมทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องและครบวงจร

#### ผลการสนทนากลุ่มระดมการมีส่วนร่วม:

พบว่า ควรมีการตั้งคณะกรรมการดูแลระบบ/คุณภาพการจัดการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษาประจำคณะ และเห็นว่าในเวลานี้ควรทำการ “รื้อปรับโครงสร้างของหลักสูตรมากกว่ารื้อปรับโครงสร้างขององค์กร” เนื่องจากหลักสูตรต่างๆ ของคณะศึกษาศาสตร์ มศว ทั้งหมด ยังไม่ได้รับการปรับปรุงให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรของ สกอ. พ.ศ.2548 และกรอบมาตรฐานคุณวุฒิแห่งชาติ (TQF) ดังนั้น ต้องผสานพลังร่วมกันทำการปรับปรุงหลักสูตรอย่างเร่งด่วน โดยอาศัยกลุ่มสาขา/แขนงวิชาที่ได้จากผลการวิจัยสถาบันเรื่องนี้เป็นแนวทางดำเนินการ ทั้งนี้เพื่อให้หลักสูตรใหม่เสร็จสมบูรณ์ทันก่อนการเปิดสอน การประเมินคุณภาพของ สมศ. และประกาศของ สกอ. เรื่อง TQF ที่มีผลบังคับใช้ในปีการศึกษา 2553 นอกจากนี้ยังเห็นอีกว่าการรื้อปรับโครงสร้างหลักสูตรกระทำได้ง่ายเพราะกระทบต่อ “วิถีดำเนินชีวิตทางวิชาชีพ/ทางวิชาการ” ของผู้บริหารคณะและอาจารย์ที่มีส่วนได้ส่วนเสียน้อยกว่า รวมทั้งเห็นว่าควรทอด

ระยะเวลาการรื้อปรับโครงสร้างองค์การออกไปก่อน จนกว่าอาจารย์ “ที่แยกกันอยู่/แยกกันทำงาน” ในแต่ละภาควิชา/สาขาวิชา จะสามารถ “ปรับตัวและคุ้นชิน” กับการทำงานเชิงบูรณาการ (ด้านการสอนวิจัยและบริการวิชาการ/ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม) ร่วมกันตามระบบการบริหารจัดการหลักสูตรที่รื้อปรับใหม่ตามโครงสร้างองค์การรูปแบบใหม่แยกตามกลุ่มสาขา/แขนงวิชาต่างๆ ที่มีสาระวิชาหลักร่วมกัน (Core courses) และมีข้อคิดเห็นร่วมกันว่าเมื่ออาจารย์จากภาควิชา/สาขาวิชาต่างๆ เริ่มคุ้นเคยกัน และมีประสบการณ์การทำงานบริหารและจัดการหลักสูตรแบบบูรณาการวิชาแกน/บังคับร่วมกันดีแล้ว (ซึ่งอาจใช้เวลาประมาณ 1 ปีการศึกษาหรือปีงบประมาณ) ค่อยหันมาทำการรื้อปรับโครงสร้างองค์การ และเห็นว่าการใช้ชื่อ “คณะศึกษาศาสตร์” (Faculty of Education) เหมาะสมกว่าการกลับไปใช้ชื่อ “วิทยาลัยวิชาการศึกษา” )College of Education) ภายหลังการรื้อปรับ โดยบุคลากรส่วนใหญ่เชื่อว่าการย้อนกลับไปใช้ชื่อเดิม (วิทยาลัยวิชาการศึกษา) แม้ว่าจะเป็นที่รู้จักกันดีในแวดวงของนักการศึกษาไทยในอดีต แต่สะท้อนให้เห็นภาพลักษณ์ขององค์กรต่อชุมชนและสังคมว่ามี “พัฒนาการที่ถดถอย” ย้อนกลับสู่ “สิ่งก้าวข้าม” มาแล้ว และรวมทั้งมหาวิทยาลัยของไทยเกือบทุกแห่งใช้ต่างก็ใช้ชื่อองค์กรว่า “คณะศึกษาศาสตร์” หรือ “คณะครุศาสตร์” จนเคยชินและรู้จักกันดีของบุคคลในสังคมยุคปัจจุบัน

จากสารสนเทศสำคัญที่ได้จากวิธีการวิจัยต่างๆ ข้างต้น ได้นำมาใช้ประกอบการตัดสินใจออกแบบโครงสร้างองค์การและระบบการบริหารและจัดการคณะศึกษาศาสตร์ มศว

**วิสัยทัศน์ใหม่:** คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เป็นสถาบันผลิตครูและพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาที่มีคุณภาพระดับสากล บนรากฐานคุณธรรมและนวัตกรรม การสอนและการวิจัย



**พันธกิจ (ตามวิสัยทัศน์ใหม่):** มุ่งปลูกฝังคุณธรรมความเป็นครู สร้างองค์ความรู้ทางการศึกษาและการเรียนรู้ พัฒนานวัตกรรมด้านการสอนและการวิจัย สร้างวัฒนธรรมคุณภาพและกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่ก่อให้เกิดปัญญา เพื่อพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพของครูและบุคลากรทางการศึกษา และพัฒนาคุณภาพการศึกษาของชาติ ด้วยความเป็น *“ปราชญ์ทางการศึกษาผู้ทรงศีล”*

**โครงสร้างองค์การ:** โครงสร้างองค์การรูปแบบใหม่ของคณะศึกษาศาสตร์ มศว ประกอบด้วยสำนักงานและกลุ่มสาขาวิชา/กลุ่มปฏิบัติการ โดยสำนักงานเป็นหน่วยงานภายในที่ออกแบบขึ้น เพื่อให้การปฏิบัติพันธกิจขององค์การคณะศึกษาศาสตร์ มศว เป็นไปในเชิงรุกมากขึ้น และสามารถผสานพลังร่วมการปฏิบัติงานเชิงบูรณาการด้านการสอน วิจัย บริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ระหว่างบุคลากรทุกหน่วยงานภายในองค์การคณะฯ ให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จนได้ผลผลิต/การบริการการจัดการศึกษาตามพันธกิจหลักทั้ง 4 ด้าน มีคุณภาพได้มาตรฐาน ส่วนกลุ่มสาขาวิชา/กลุ่มปฏิบัติการเป็นหน่วยงานภายในที่ออกแบบขึ้นตามหน้าที่/สาขาความเชี่ยวชาญของอาจารย์ หน่วยงานภายในทั้ง 2 ประเภทนี้ เชื่อมโยงกันแบบเมตริกซ์ (Matrix organization structure) (ดูภาพที่ 3) โดยแต่ละหน่วยงานมีพันธกิจเฉพาะด้าน ดังต่อไปนี้

1. สำนักงานวิชาการและพัฒนานิสิต มีพันธกิจหลักด้านการบริหารจัดการหลักสูตร การเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตรและสมรรถนะทางวิชาชีพและคุณลักษณะที่ดีของนิสิตระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษา รวมทั้งการปฏิบัติงานด้านวิชาชีพครู ณ ศูนย์เครือข่ายการฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู มศว

2. สำนักงานวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการศึกษา มีพันธกิจหลักด้านการบริหารจัดการงานวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการศึกษา กำกับดูแลศูนย์ความ

เป็นเลิศทางการศึกษาและศูนย์สำรวจความคิดเห็นทางการศึกษาและสังคม

3. สำนักงานเครือข่ายเพื่อพัฒนาการศึกษา มีพันธกิจด้านการบริหารจัดการ การประชาสัมพันธ์ การพัฒนาเครือข่ายศิษย์เก่าขององค์การคณะฯ และโรงเรียนสาธิต การให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชนและสังคม และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาครูประจำการและบุคลากรทางการศึกษาของไทยให้มีสมรรถนะทางวิชาชีพให้มีระดับสูงขึ้น

4. สำนักงานบริหารและจัดการการศึกษา มีพันธกิจด้านการบริหารและจัดการงานธุรการ และทรัพยากรต่างๆ ของคณะฯ ได้แก่ การเงิน พัสดุ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่/ห้องเรียน และอื่นๆ

5. โรงเรียนสาธิต มศว มีพันธกิจด้านการเป็นแหล่งปฏิบัติการสอนและฝึกประสบการณ์วิชาชีพครูของนิสิตคณะศึกษาศาสตร์และคณะร่วมผลิตบัณฑิตครูของ มศว และเป็นแหล่งการทดลองสาธิต และศึกษาค้นคว้าด้านการศึกษาของอาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ และคณะร่วมผลิตบัณฑิตครู และเป็นแหล่งให้บริการทางด้านการจัดการการเรียนรู้ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่นักเรียนที่เป็นบุตรหลานของบุคลากรคณะศึกษาศาสตร์และ มศว รวมทั้งบุตรหลานของบุคคลทั่วไปในชุมชนและสังคม

6. กลุ่มสาขาวิชาการบริหารและนโยบายการศึกษา มีหน้าที่หลัก คือ การจัดการเรียนการสอน เพื่อผลิตและพัฒนาผู้บริหารและจัดการการศึกษา และผู้กำหนดนโยบายการศึกษา ที่มีวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ สามารถสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ด้านนโยบายทางการศึกษา การบริหารจัดการงานวิชาการ งานพัฒนาระบบการจัดการองค์การ และการประกันคุณภาพการศึกษา งานพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาและทรัพยากรมนุษย์ งานพัฒนาสมรรถนะของผู้เรียนและโครงการ/กิจการพิเศษและอื่นๆ ขององค์การหรือสถาบันการศึกษาที่อยู่ในระบบและนอกระบบโรงเรียนตั้งแต่ระดับการศึกษาขั้นปฐมวัย การศึกษาพื้นฐานอาชีวศึกษา ถึงอุดมศึกษา

7. กลุ่มสาขาวิชาการวิจัยและพัฒนา ศักยภาพมนุษย์ มีหน้าที่หลัก คือ การจัดการเรียนการสอนเพื่อผลิตบัณฑิตทั้งระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษา ผู้ไปทำหน้าที่จัดการการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนทุกช่วงวัยและความสามารถทางสติปัญญา และการพัฒนาความพร้อมทางสติปัญญา จิตใจ อารมณ์และสังคม การพัฒนาทักษะการรู้คิดและการเรียนรู้แบบต่างๆ การศึกษาและการส่งเสริมพัฒนาการ การเสริมสร้างแรงจูงใจและพลังการเรียนรู้ การศึกษาพิเศษ จิตวิทยาการศึกษา การแนะแนว และการให้คำปรึกษา การวัดผลและการทดสอบ การตรวจสอบและการประกันคุณภาพการศึกษา การวิจัยการศึกษาและจิตวิทยา โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญเพื่อค้นหาและพัฒนาศักยภาพด้านต่างๆ ของมนุษย์ในฐานะที่เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิตให้มีความเจริญงอกงามขึ้นจนถึงศักยภาพสูงสุดที่แต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีอยู่

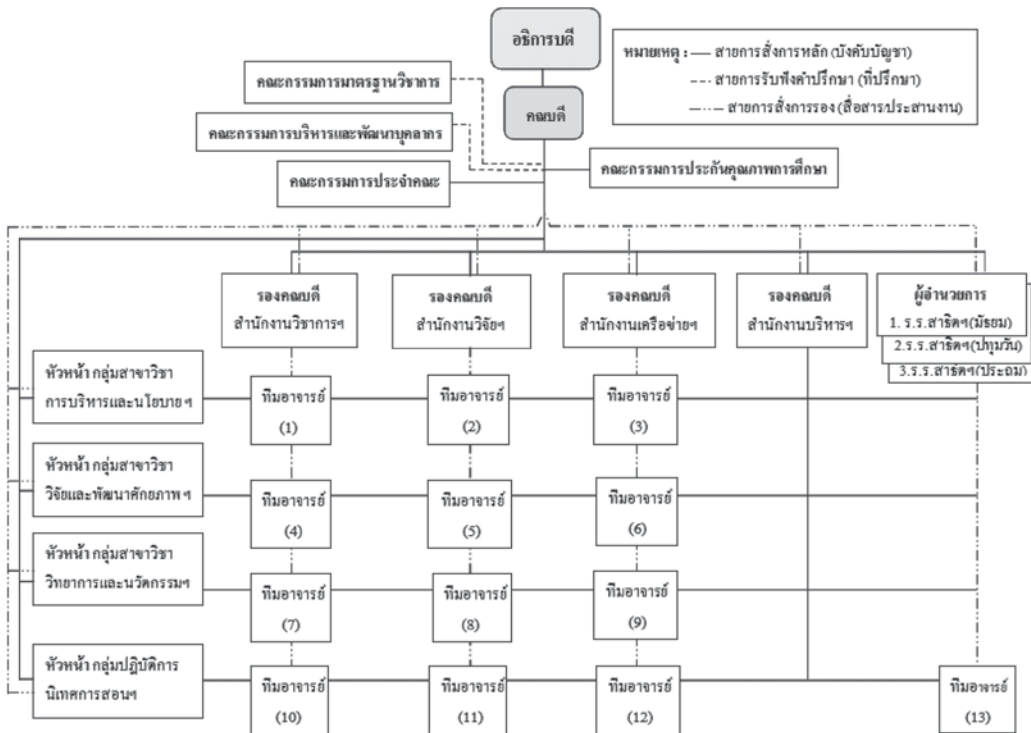
8. กลุ่มสาขาวิชา นวัตกรรมและการจัดการเรียนรู้ มีหน้าที่หลัก คือ การจัดการเรียนการสอนเพื่อผลิตและพัฒนาบัณฑิตครูที่มีคุณภาพสูง การศึกษาวิจัยเพื่อสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ในภาคทฤษฎีและปฏิบัติด้านการออกแบบและการพัฒนา นวัตกรรมการศึกษา ได้แก่ หลักสูตร การออกแบบ การจัดการเรียนรู้ เทคโนโลยีทางการศึกษา และการจัดการเรียนรู้สำหรับผู้เรียนทุกช่วงวัยที่ศึกษาอยู่ในระบบโรงเรียน ตั้งแต่ระดับปฐมวัย (อนุบาล) ประถมศึกษา มัธยมศึกษา อุดสาหกรรม/อาชีวศึกษา จนถึงระดับอุดมศึกษา พัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพของครู การพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา การพัฒนาและใช้เทคโนโลยีสื่อสารการศึกษาเพื่อสนับสนุน การสอนของครู การเรียนรู้ของผู้เรียน และการบริหารจัดการ การศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพของการศึกษาให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ และตอบสนองการพัฒนา การศึกษาของประเทศ

9. กลุ่มปฏิบัติการนิเทศการสอนและฝึก ประสพการณ์วิชาชีพครู มีหน้าที่ด้านนิเทศปฏิบัติการสอนและฝึกประสพการณ์วิชาชีพของนิสิตครู ในหลักสูตรการศึกษาศาสตรบัณฑิต (กศ.บ.) และประกาศนียบัตรวิชาชีพครู (ป.บัณฑิต) และการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการทำงานวิจัยในชั้นเรียน การเป็นครูประจำชั้น และปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องอื่นๆ เพื่อเพิ่มพูนประสพการณ์วิชาชีพครู ณ โรงเรียนสาธิต มศว รวมทั้งโรงเรียนสังกัดรัฐบาลและเอกชนที่อยู่ในเครือข่ายการฝึกประสพการณ์วิชาชีพครู มศว กลุ่มปฏิบัติการนี้ประกอบด้วยอาจารย์สังกัด คณะศึกษาศาสตร์และโรงเรียนสาธิต มศว ทั้ง 3 แห่ง ที่มีประสพการณ์นิเทศการสอนและฝึกประสพการณ์ วิชาชีพครู โดยอยู่ภายใต้การกำกับดูแลคุณภาพ ในการปฏิบัติงานโดยหัวหน้ากลุ่มปฏิบัติการนี้ และการบริหารจัดการในภาพรวมโดยรองคณบดี ที่กำกับสำนักงานวิชาการและพัฒนานิสิต ปฏิบัติหน้าที่ เป็นหัวหน้าศูนย์เครือข่ายการฝึกประสพการณ์ วิชาชีพครู มศว ที่มีโครงสร้างและระบบการบริหาร และจัดการแบบเชิงซ้อนเหนือโครงสร้างปกติ (Superstructure) [18] ของคณะต่างๆ ที่บูรณาการ การปฏิบัติงานด้านการผลิตบัณฑิตครู (กศ.บ.) มารวมไว้ด้วยกัน ณ คณะศึกษาศาสตร์ มศว ที่ทำหน้าที่เป็น “แม่ข่าย” เชื่อมโยงกับคณะวิชาเอกต่างๆ รูปแบบการผลิตบัณฑิตครูดังกล่าวนี้เป็นที่รู้จักของ บุคคลในแวดวงครุศึกษาไทยว่า “วศ/มศว โมเดล” (ดูภาพที่ 2)



**ระบบการบริหารจัดการการศึกษา:** ระบบการบริหารจัดการการศึกษาตามโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ของคณะศึกษาศาสตร์ มีคณบดีทำหน้าที่เป็นหัวหน้าของคณะผู้บริหารจัดการองค์การ (Chief executive officer-CEO) ที่มีหัวหน้ากลุ่มสาขาวิชา/กลุ่มปฏิบัติการปฏิบัติงานเชิงรุกในด้านการบริหารและจัดการด้านหลักสูตร/โครงการ (Curriculum/program management) โดยทำงานบริหารจัดการร่วมกันเป็นที่มออย่างใกล้ชิดกับรองคณบดี/ผู้อำนวยการผู้ทำหน้าที่กำกับดูแลสำนักงาน/โรงเรียนสาธิตต่างๆ และมีบทบาทหน้าที่ติดต่อสื่อสารและประสานงานตามสายบังคับบัญชา/สั่งการรอง (Chain of minor authority/ command) ร่วมกับหัวหน้ากลุ่มสาขาวิชา/กลุ่มปฏิบัติการต่างๆ เพื่อให้อาจารย์ในควมรับผิดชอบปฏิบัติงานตามพันธกิจของคณะกรรมการต่างๆ ภายในสำนักงานและโรงเรียนสาธิตฯ ให้บรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนการทำหน้าที่อื่นๆ ของ

อาจารย์อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของหัวหน้ากลุ่มสาขาวิชา/กลุ่มปฏิบัติการ 4 กลุ่ม (ดูแผนภาพ 4) การแบ่งสายการสั่งการของผู้บังคับบัญชา 2 คน ตามโครงสร้างขององค์การแบบเมตริกซ์ที่เน้นบทบาทผู้สั่งการหน่วยงานตามหน้าที่/สาขาความเชี่ยวชาญเป็นฐาน (Functional/ discipline-based matrix structure) มากกว่าเน้นบทบาทของผู้สั่งการในหน่วยงานตามผลผลิต/การให้บริการดังกล่าวนี้ เพื่อให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยที่ต้องการมีเสรีภาพในการทำงานทางวิชาการ และเป็นอิสระจากการควบคุมหรือการสั่งการใดๆ มากเกินไป รวมทั้งป้องกันข้อจำกัดอันเกิดจากความยุ่งยากและความสับสนในการรายงานผลการปฏิบัติงานหรือรับคำสั่งการจากผู้บังคับบัญชา 2 คน ที่มีอำนาจการบังคับบัญชา/สั่งการในระดับเท่าเทียมกัน (Balanced matrix structure) (ดูแผนภาพ 4)



ภาพที่ 4 ระบบการบริหารจัดการใหม่ของคณะศึกษาศาสตร์ มศว

## สรุปและอภิปรายผล

จากข้อสรุปผลการศึกษาวิจัยข้างต้นสามารถแยกอภิปรายได้ 3 ประเด็นหลัก ดังนี้

**โครงสร้างใหม่ขององค์การ:** ผลการวิจัยที่พบว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เห็นว่าโครงสร้างองค์การและระบบการบริหารจัดการแบบเมตริกซ์ น่าจะมีประสิทธิภาพ ยืดหยุ่น สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรมขององค์การ ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชน/สังคมได้ดี และไวต่อการตอบรับการเปลี่ยนแปลงหรือวิกฤติการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโครงสร้างแบบเมตริกซ์มีจุดแข็งที่สำคัญ คือ มีกลไกเชิงระบบช่วยเอื้ออำนวยให้เกิดการประหยัดทรัพยากรบุคคลและเงินงบประมาณจากการใช้ร่วมกันทุกหน่วยงานและการประสานความร่วมมือการทำงานระหว่างบุคลากรข้ามหน่วยงาน นอกจากนี้ ยังเหมาะสมกับการบริหารและจัดการองค์การขนาดปานกลางที่มีหลายพันธกิจและผลผลิต/การให้บริการในบริบทซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว [13,19] ปัจจุบันนี้มีคณะศึกษาศาสตร์ของมหาวิทยาลัยหลายแห่งในต่างประเทศมีโครงสร้างระบบการบริหารและจัดการภายในองค์การแบบเมตริกซ์ เช่น National Institute of Education (or NIE) ประเทศสิงคโปร์ รวมทั้ง Melbourne Graduate School of Education) or MGSE) ประเทศออสเตรเลีย จากข้อมูลให้สัมภาษณ์ของศาสตราจารย์ Lee Kong (ผู้อำนวยการ NIE) และศาสตราจารย์ Field Richards (คณบดี MGSE) ที่รวบรวมได้ขณะคณะผู้วิจัยเรื่องนี้เดินทางไปทำวิจัยที่มหาวิทยาลัย 2 แห่งนี้ (เมื่อวันที่ 7-8 มกราคม พ.ศ.2552) พบว่า การจัดแบ่งหน่วยงานวิชาการภายในองค์การตามหน้าที่/ความเชี่ยวชาญอาจารย์แยกตามกลุ่มสาขา/แขนงวิชาเชื่อมโยงกับหน่วยงานบริหาร/โครงการพิเศษตามผลผลิต/การบริการ ช่วยให้การบริหารและจัดการการศึกษาดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความยืดหยุ่นสูง และช่วยเพิ่มสมรรถนะ

การแข่งขันเชิงรุกทั้งด้านปริมาณและคุณภาพของนิสิต ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการองค์การภาครัฐและเอกชนที่มีชื่อเสียง [e.g., 15, 18, 19] ที่เชื่อว่าการบริหารและจัดการภายใต้โครงสร้างแบบเมตริกซ์ช่วยให้เกิดพลังความร่วมมือระหว่างที่มงานบุคลากรตามหน้าที่/ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านข้ามหน่วยงาน (Cross-functional team) ซึ่งโดยปกติบุคลากรแต่ละหน่วยงานมักไม่ค่อยมีโอกาสได้พูดคุยสื่อสารหรือทำงานเพื่อเป้าหมายขององค์การร่วมกัน

ส่วนผลการวิจัยที่พบว่า กลุ่มตัวอย่างบางส่วนเห็นด้วยกับโครงสร้างเดิม อาจเพราะคุ้นชินกับดำเนินชีวิตทางวิชาชีพ/วิชาการ (Professional/academic life) อยู่ที่ภาควิชา/สาขาวิชาของตนเองมานาน จึงเชื่อว่าการเป็นภาควิชา/สาขาวิชาแยกกันตามความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของอาจารย์น่าจะดีอยู่แล้ว ซึ่งประเด็นนี้ Cumming & Worley [20] กล่าวว่า โดยทั่วไป “คนมักไม่มั่นใจว่าเปลี่ยนแปลงแล้วจะดีขึ้น” รวมทั้งกังวลใจกับผลกระทบที่อาจมีต่อตน จึงพยายามรักษาสภาพเดิมไว้ให้นานที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องสื่อสารกับบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความเข้าใจ และใช้เวลาแก่บุคลากรเพื่อเรียนรู้/ปรับบทบาทเข้ากับวัฒนธรรมการปฏิบัติงานภายใต้โครงสร้างองค์การและระบบการดำเนินงานใหม่ภายหลังมีการปรับเปลี่ยน และเห็นว่าไม่ควรหวนกลับไปใช้ชื่อองค์การในอดีต คือ “วิทยาลัยวิชาการศึกษา” ทั้งนี้อาจเพราะบุคลากรของคณะศึกษาศาสตร์และโรงเรียนสาธิตที่เข้าร่วมวงสนทนากลุ่มส่วนใหญ่ “เติบโตและคุ้นชิน” กับชื่อขององค์การปัจจุบัน คือ “คณะศึกษาศาสตร์” มาตั้งแต่เริ่มต้นชีวิตการทำงานเชิงวิชาการใน “รั้วเทา-แดง...มศว” ไม่ได้ผ่านประสบการณ์ชีวิตที่ต้องยืดหยุ่นผูกพันเชิงสัญลักษณ์กับชื่อองค์การในอดีตมากนัก ในทางตรงกันข้าม การปรับเปลี่ยนชื่อองค์การในปัจจุบันที่ตนรู้สึกผูกพันเชิงสัญลักษณ์ไปใช้ชื่อใหม่ (แม้จะเป็นชื่อที่เคยใช้ดั้งเดิม)

ย่อมสูญเสียสิ่งที่ตนให้ความหมายในประสบการณ์ชีวิตการทำงานไป [12]

**จำนวนและลักษณะบุคลากรตามโครงสร้างใหม่ขององค์การ:** จากการออกแบบโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการของคณะศึกษาศาสตร์ มศว เป็นแบบเมตริกซ์ ส่งผลให้ผู้บริหารมีจำนวนลดลงจากจำนวน 22 คน ลดลงเหลือเพียง 13 คน เท่านั้น ทั้งนี้เป็นผลมาจากการปรับแบ่ง 12 ภาควิชา/สาขาวิชาที่มีอยู่เดิมให้อยู่ในรูป 4 กลุ่มสาขาวิชา/กลุ่มปฏิบัติการ รวมทั้งปรับลดตำแหน่งรองคณบดีผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพการศึกษาลง 1 ตำแหน่ง โดยออกแบบให้ภาระงานประกันคุณภาพเป็นงานประจำภายใต้การกำกับดูแลแยกตามตัวชี้วัดที่รับผิดชอบโดยรองคณบดีประจำสำนักงานต่างๆ และมีบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการช่วยจัดเตรียมข้อมูลเชิงประจักษ์ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การมีจำนวนผู้บริหารระดับปฏิบัติการต่ำกว่าคณบดีลดลงจากเดิมถือว่าสอดคล้องกับจำนวนอาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของคณะฯ ที่มีอยู่ไม่มากในปัจจุบันนี้ (และมีแนวโน้มเป็นเช่นนี้ต่อไปในอนาคต) และยังช่วยประหยัดงบประมาณเงินรายได้ (หมวดค่าตอบแทนของคณะฯ) นอกจากนี้ ขอบข่ายระบบการบริหารจัดการ (Span of management) ตามโครงสร้างใหม่มีลักษณะ “แคบ/แบนราบ” จากเดิม ซึ่งส่งผลดีต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้านการสื่อสาร การสั่งการและการมีเทศก้ากับบุคลากรในระดับลดหลั่นลงกันมานับตั้งแต่คณบดี [13, 19, 22]

**ระบบการบริหารจัดการตามโครงสร้างใหม่:** การที่ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เชื่อว่าระบบการบริหารจัดการภายใต้โครงสร้างใหม่มีลักษณะตามเกณฑ์มาตรฐาน 6 ประการ คือ (1) ความชัดเจนในการบ่งชี้บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและสายการสั่งการแต่ละหน่วยงานย่อย (2) ความสมดุลในการควบคุมสั่งการตามอำนาจหน้าที่ รวมทั้ง

ความมีอิสระและยืดหยุ่นต่อการประสานความร่วมมือระหว่างบุคลากรทั้งภายในและข้ามหน่วยงาน (3) ความสอดคล้องกับปริมาณทรัพยากรที่ใช้ในกระบวนการดำเนินงานขององค์การตามแผนยุทธศาสตร์และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากวิกฤติการณ์ภายนอก (4) ความมีประสิทธิภาพในการลดหน่วยงานที่ซ้ำซ้อนและความสิ้นเปลืองของทรัพยากรที่ใช้ (5) ความเชื่อมโยงประสานในการเอื้ออำนวยประสานงานระหว่างบุคลากรทั้งภายในและข้ามหน่วยงานได้อย่างรวดเร็ว และ (6) ความสามารถแข่งขันได้ด้วยการส่งเสริมบุคลากรให้มีขีดความสามารถการปฏิบัติงานตรงตามความสนใจและศักยภาพที่มีอยู่สูงขึ้นไป ความเชื่อเหล่านี้อาจเป็นเพราะผู้ให้ข้อมูล “รับรู้และเข้าใจ” จุดแข็งของระบบการดำเนินงานบริหารและจัดการตามโครงสร้างแบบเมตริกซ์ [15-16] ซึ่งเหมาะสมสำหรับนำมาใช้พัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อให้การดำเนินงานหลักสูตรกลุ่มวิชา/แขนงวิชาต่างๆ ในรูปแบบบูรณาการที่มีสาระวิชาหลักร่วมกันดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล [21]

### ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยสถาบันเรื่องนี้ให้สารสนเทศสำคัญสำหรับผู้บริหารของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยเฉพาะคณะกรรมการปฏิรูปการศึกษาศาสตร์ มศว สำหรับนำไปใช้พิจารณาประกอบการตัดสินใจในเชิงนโยบาย เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงคณะศึกษาศาสตร์ มศว ให้มีการดำเนินงานเชิงรุกและความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป นอกจากนี้ ยังมีส่วนช่วยเพิ่มพูนและขยายองค์ความรู้เกี่ยวกับ “ศาสตร์และศิลป์” ในการปรับโครงสร้างองค์การและระบบการบริหารและจัดการศึกษารูปแบบใหม่โดยใช้ผลการวิจัยสถาบันที่เกิดขึ้น ณ คณะศึกษาศาสตร์ มศว ซึ่งอาจเรียนรู้แล้วนำไปปรับประยุกต์ใช้กับคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ของมหาวิทยาลัยอื่นๆ ที่มีวัฒนธรรมองค์การและบริบทด้านอื่นๆ ใกล้เคียงกับคณะ

ศึกษาศาสตร์ มศว อีกทั้ง กระบวนการพัฒนา  
ร่างรูปแบบโครงสร้างองค์การและระบบการบริหาร  
จัดการศึกษาใหม่ โดยอาศัยกระบวนการทำวิจัย  
สถาบันจากกรณีศึกษานี้ ผู้บริหารและนักวิจัย  
ของสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ ที่สนใจ สามารถเรียนรู้  
และนำมาประยุกต์ใช้ได้ (ภายใต้การคำนึงถึง  
เงื่อนไขต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง) เมื่อองค์การคณะ สถาบัน  
หรือหน่วยงานทางการศึกษาของตนจำเป็นต้อง  
ทำการหรือปรับโครงสร้างองค์การและระบบการ  
บริหารและการจัดการการศึกษาขององค์การ  
คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยของตน  
ให้เป็นแบบเชิงรุก เพื่อเพิ่มสมรรถนะขององค์การ  
ในเชิงแข่งขัน รวมทั้งสามารถฝ่าวิกฤติปัญหา  
และก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในประเทศไทย  
ภูมิภาคอาเซียนและโลกได้ (โดยไม่อาจหลีกเลี่ยง  
ความเปลี่ยนแปลงนี้ได้...ด้วยอิทธิพลของโลกาภิวัตน์)

## เอกสารอ้างอิง

- [1] จรัส สุวรรณเวลา. (2539). *การปรับระบบสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษา: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*.  
กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- [2] จรัส สุวรรณเวลา. (2551). *วิกฤติอุดมศึกษาไทย*. สืบค้นเมื่อ 9 พฤศจิกายน 2551, จาก <http://www.trang.psu.ac.th>
- [3] นิพนธ์ พัวพงศกร; ยงยุทธ แจ่มวงศ์; และดิลกะ ลัทธพิพัฒน์. (2555). *ความเชื่อมโยงระหว่าง  
สถานศึกษากับตลาดแรงงาน: คุณภาพผู้สำเร็จการศึกษาและการขาดแคลนแรงงานที่มี  
คุณภาพ*. เอกสารประกอบการสัมมนาประจำปี 2554. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนา  
ประเทศไทย (ออนไลน์).
- [4] Weber, L.E. (1999). Survey of the main challenges facing higher education at the millennium. In  
W.Z. Hirsch, & L.E. Weber (Eds.), *Challenges facing higher education at the millennium*  
(pp. 3-17). New York: the American Council on Education and the Oryx Press.
- [5] บุญถึง แนนหนา. (2528). *วิทยาลัยวิชาการศึกษา*. ใน วรวิทย์ วตินสรการ, บรรณาธิการ. (2543). 3  
ยุคของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. สารานุกรมศึกษาศาสตร์ (ฉบับรวมเล่มเฉพาะเรื่อง  
อันดับที่ 1), 56-64.
- [6] ทรงศักดิ์ ศรีภาพสินธุ์. (2528). *มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (พ.ศ. 2517-2529)*. ใน วรวิทย์  
วตินสรการ, บรรณาธิการ. (2543). 3 ยุคของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. สารานุกรมศึกษา  
ศาสตร์ (ฉบับรวมเล่มเฉพาะเรื่องอันดับที่ 1), 168-175.

## กิตติกรรมประกาศ

1. งานวิจัยสถาบันเรื่องนี้ ได้รับเงินทุน  
สนับสนุนการวิจัย ประจำปีงบประมาณ 2552  
จาก 3 แหล่งทุน ประกอบด้วย งบประมาณมหาวิทยาลัย  
เงินกองทุนส่งเสริมและพัฒนาการวิจัยของ มศว  
งบประมาณมหาวิทยาลัยโครงการปฏิรูปการศึกษาศาสตร์  
มศว และงบประมาณเงินรายได้ของคณะศึกษาศาสตร์  
มศว

2. คณะผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ศาสตราจารย์  
ดร.วิรุณ ตั้งเจริญ อธิการบดี และรองศาสตราจารย์  
ดร.วิภาวี อนุพันธ์พิศิษฐ์ รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ  
และวิจัย มศว ที่ให้การสนับสนุนการดำเนินกิจกรรม  
การวิจัยสถาบันเรื่องนี้เป็นอย่างมาก จนทำให้งานวิจัย  
สถาบันเรื่องนี้ สามารถดำเนินการได้อย่างประสบ  
ผลสำเร็จ

- [7] หทัย ดันหยง. (2531). โรงเรียนฝึกหัดครูชั้นสูง ถนนประสานมิตร. ใน วรวิทย์ วตินสรการ, บรรณาธิการ. (2543). 3 ยุคของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. สารานุกรมศึกษาศาสตร์ (ฉบับรวมเล่ม เฉพาะเรื่อง อันดับปีที่ 1), 6-11.
- [8] คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (2552ก). รายงานผลการประเมินคุณภาพ การศึกษากายในปีการศึกษา 2551 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ใน เอกสาร การประชุมคณะกรรมการประจำคณะศึกษาศาสตร์ ครั้งที่ 9/2552. วันที่ 21 ตุลาคม พ.ศ. 2552.
- [9] คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (2552ข). รายงานผลการประเมินคุณภาพ การศึกษากายในปีการศึกษา 2551 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วันที่ 4-6 สิงหาคม พ.ศ.2552. ใน เอกสารการประชุมคณะกรรมการประจำคณะศึกษาศาสตร์ ครั้งที่ 10/2552. วันที่ 21 ตุลาคม พ.ศ. 2552.
- [10] ปทีป เมธาคณวุฒิจิ; วราภรณ์ บวรศิริ; และวัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา. (2545). รายงานการวิจัย เรื่องการนำเสนอรูปแบบและโครงสร้างของการจัดการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- [11] Gurney, P.J., & Andrews, B.W. (2011). Restructuring Faculty of Education: State of the Nation. *The International Electronic Journal for Leadership in Learning (IEJLL)*, 4(2). [online] available: [http://www.ucalgary.ca/iejll/gurney andrews](http://www.ucalgary.ca/iejll/gurney%20andrews).
- [12] Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2008). *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- [13] Daft, R.L. (2007). *Understanding the theory and design of organizations*. Mason, OH: ThomsonSouth-Western.
- [14] Hammer, J. & Champy, J. (2001). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: HarperCollins.
- [15] Kezar, A.J., & Lester, J. (2009). *Organizing higher education for collaboration: A guide for campus leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.
- [16] Galbraith, J., Downey, D., & Kates, A. (2002). *Designing dynamic organizations: A hands-on guide for leaders at all levels*. New York: AMACOM.
- [17] Miller, J.G. (1978). *Living systems*. New York: McGraw-Hill.
- [18] Mintzberg, H. (1983). *Structure in 5s: Designing effective organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- [19] Robbins, S.P. (2001). *Organizational behavior* (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- [20] Cummings, T.G., & Worley, C.G. (2009). *Organization development and change* (9th ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- [21] Drake, S. M. (2007). *Creating Standards-Based Integrated Curriculum: Aligning Curriculum, Content, Assessment, and Instruction* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- [22] Naiyapatana, O., Wongrattana, C., Kesonpat, P., & Wattananarong, A. (2011, November). *Reengineering of faculty of education using institutional research data: A case study in Thailand*. Paper presented at the Annual Meeting of the Australasian Association for Institutional Research (AAIR), November, 9-11, 2011. Gold Coast, QLD: Australia.