

## บทที่ 2

### เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการบริหารศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด อำเภอพรเจริญ จังหวัดหนองคาย ในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังต่อไปนี้

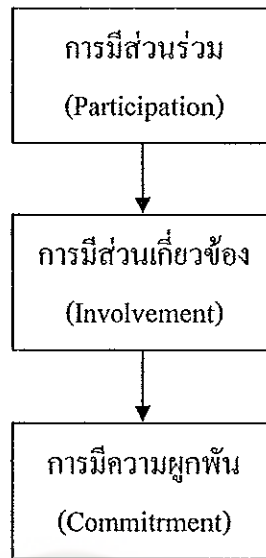
1. การบริหารแบบมีส่วนร่วม
  - 1.1 หลักการ แนวคิดที่เกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม
  - 1.2 การบริหาร โดยคณะกรรมการหรือองค์คณะบุคคล
  - 1.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม
2. บริบทของการดำเนินงานศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด
  - 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา
  - 2.2 การจัดศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 3.1 งานวิจัยภายในประเทศ
  - 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### การบริหารแบบมีส่วนร่วม

##### 1. หลักการ แนวคิดที่เกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม

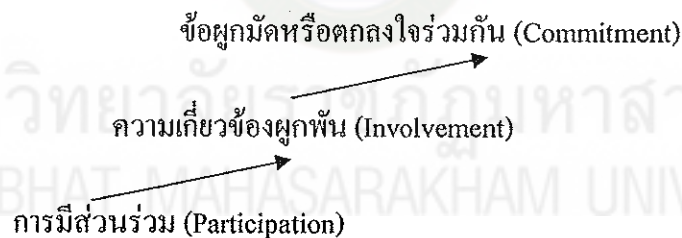
###### 1.1 ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2537 : 16) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่าเป็น การที่บุคคลหรือคณะบุคคลเข้ามาช่วยเหลือ สนับสนุนทำประโยชน์ในเรื่องต่างๆ หรือกิจกรรมต่าง ๆ อาจเป็นการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจหรือกระบวนการบริหาร ประสิทธิภาพขององค์การขึ้นอยู่กับความร่วมมือของปัญญาที่คือ การให้บุคคลมีส่วนร่วม ส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินการหรือปฏิบัติการกิจต่างๆ ขององค์การ เป็นผลให้บุคคลนั้นมีความผูกพันต่อกิจกรรมในองค์การในที่สุด ซึ่งแสดงไว้ตามแผนภูมิดังนี้



แผนภูมิที่ 2 ผลการมีส่วนร่วมในองค์กร

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 14) ได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่า หมายถึง รูปแบบของความเกี่ยวข้องผูกพันร่วมกันของสมาชิกในการประชุมหรือเพื่อตัดสินใจและควบคุมการทำงานร่วมกัน โดยแสดงถึงระดับความผูกพันให้ชัดเจนด้วยแผนภูมิดังนี้



แผนภูมิที่ 3 ระดับความผูกพัน

ธรรมรส โชติกุลธร (2540 : 223-224) ได้กล่าวไว้ว่า ธรรมชาติของการมีส่วนร่วมในการบริหาร หรือการบริหาร โดยเปิด โอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม คืออะไรนั้นเป็นการยากที่จะให้คำอธิบายที่ชัดเจนทุกแง่ทุกมุม บางท่านได้ให้คำนิยามไว้ว่า

“.....participation is mental and emotion involvement of persons in group situations that encourage them to contribute to group goals and share responsibility for them.”  
โดยคำจำกัดความดังกล่าวเน้นคำจำกัดความ มีประเด็นสำคัญ 3 ประการ คือ การเข้ามามีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมช่วย และการมีส่วนร่วมรับผิดชอบ

**เมตต์ เมตต์การุณจิต (2541 : 23)** ได้สรุปความหมายของการมีส่วนร่วมว่า การเปิดโอกาสให้ประชาชนไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม ในลักษณะของการร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมทำ ในกิจกรรมที่มีผลกระทบต่อตนเองหรือชุมชน

**สัมพันธ์ อุปตา (2541 : 6)** หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นแนวความคิดของนักบริหารงานที่มุ่งจูงใจให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมรับผิดชอบในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่ด้วยความเต็มใจ

**สรุปได้ว่า** การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ในกระบวนการตัดสินใจอันเป็นการให้ความสำคัญต่อบุคคล รวมทั้งเป็นการสนองตอบความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานเกิดผลดีมีประสิทธิภาพ

## 1.2 แนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วม

**สมยศ นาวิการ (2540 : 80)** ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า ทุกคนสามารถปรับปรุงงานของเขาได้ ถ้าหากเขามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และเนื่องจากการบริหารแบบมีส่วนร่วมให้ความสำคัญกับบุคคลและกลุ่มงาน การบริหารแบบมีส่วนร่วมจึงได้รับการยอมรับในการปฏิบัติงานของผู้บริหารในปัจจุบันนี้มากขึ้น

**ธรรมรส โชติกุลธร (2540 : 220)** ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า

1. การบริหาร โดยมีส่วนร่วม เป็นรูปแบบการบริหารที่ผู้บริหารใช้ยุทธศาสตร์ระดมกำลังความคิด จิตใจ ให้เกิดพลังทางการบริหาร โดยพฤติกรรมการบริหารที่เอื้อต่อรูปแบบการบริหาร

2. การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการบริหารที่องค์กรจะได้ทั้ง มือ หัวใจ และความคิด เป็นการบริหารที่มีประสิทธิภาพตามความคาดหวังทางการบริหาร โดยได้รับการพิสูจน์จากการวิจัยตามเงื่อนไขต่าง ๆ แล้ว

3. การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการจัดกิจกรรมและให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ตั้งแต่ระดับกลุ่มเล็ก ๆ จนกระทั่งกิจกรรมที่เป็นความรับผิดชอบมากขึ้น และมีความหลากหลาย

4. การนำการบริหารแบบมีส่วนร่วมไปใช้ ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ คือ ตัวผู้บริหาร บรรยากาศขององค์กร นิสัยและความคิดเห็นของผู้ร่วมงานในองค์การ

สรุปได้ว่า แนวคิดของการบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ รูปแบบการบริหารที่ผู้บริหารใช้ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมของผู้ร่วมงาน โดยยอมให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมกันคิด ร่วมกันทำ สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ เป็นรูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพและได้รับการยอมรับมากในปัจจุบัน

### 1.3 ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2545 : 9-10) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมก่อให้เกิดการระดมความคิด และอภิปรายร่วมกันระหว่างผู้เกี่ยวข้อง ทำให้เกิดความคิดเห็นที่หลากหลาย ทำให้การปฏิบัติมีความเป็นไปได้มากกว่าการคิดเพียงคนเดียว
2. การมีส่วนร่วมในการบริหาร มีผลในทางจิตวิทยา คือทำให้เกิดการต่อต้านเล็กน้อย ในขณะที่เดียวกันก็จะเกิดการยอมรับมากขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นวิธีการที่ผู้บริหารสามารถใช้ทดสอบว่า สิ่งที่คุณเองรู้ตรงกับสิ่งที่ผู้ร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาหรือไม่
3. เปิดโอกาสให้มีการสื่อสารที่ดีกว่า สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน ตลอดจนการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
4. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง มีโอกาสได้ใช้ความสามารถและทักษะในการทำงานร่วมกัน เกิดความมีน้ำใจ (Team spirit) และความจงรักภักดีต่อหน่วยงานมากขึ้น
5. การมีส่วนร่วม จะทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น การตัดสินใจมีคุณภาพมากขึ้น และส่งเสริมให้การปรับปรุงงานมีความเป็นไปได้สูง ตลอดจนผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้นด้วย

สรุปได้ว่า ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม นั้น จะก่อให้เกิดการสื่อสารที่ดีในองค์กร มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์ในการทำงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ใช้ความสามารถและทักษะในการทำงาน ก่อให้เกิดความรักสามัคคีและความสัมพันธ์ที่ดี อันจะนำมาซึ่งประสิทธิภาพของหน่วยงานในที่สุด

### 1.4 รูปแบบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

นักวิชาการได้กล่าวถึงลักษณะของการมีส่วนร่วม แตกต่างกันในลักษณะต่าง ๆ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสนใจว่าจะศึกษาในด้านใด เช่น

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 328-332) กล่าวถึงรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ใช้อยู่ในปัจจุบันและเป็นที่ยอมรับว่าได้ผลในเชิงปฏิบัติมากมี 3 รูปแบบ คือ

1. การปรึกษาหารือ (Consultative management) เป็นการบริหารแบบเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้เกี่ยวข้อง ได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในรูปแบบของคณะกรรมการ เช่น คณะกรรมการโครงการ คณะกรรมการดำเนินงาน คณะกรรมการเฉพาะกิจ หรือคณะกรรมการที่เรียกชื่ออย่างอื่น รูปแบบนี้เป็นการกระจายอำนาจการบริหารและการตัดสินใจให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการดำเนินการด้วย ระบบการปรึกษาหารือนี้เหมาะสมใช้กับผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป โดยการมอบหมายให้ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าคณะกรรมการทำงานโครงการ ประธานคณะกรรมการ หรือกรรมการ เป็นต้น

2. กลุ่มคุณภาพ (Qc Circle) เป็นการบริหารแบบเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในรูปแบบกลุ่มบุคคล 3 – 10 คน ที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกัน รูปแบบกลุ่มคุณภาพนี้เหมาะสำหรับใช้กับผู้ปฏิบัติงานระดับปฏิบัติ หรือระดับหัวหน้างาน เพราะเป็นการฝึกฝนและเปิด โอกาสให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้มีโอกาสทำงานร่วมกันเพื่อค้นหาปัญหา วิเคราะห์ปัญหา การหาสาเหตุของปัญหา ตลอดจนแนวทางแก้ปัญหาด้วยตนเอง ซึ่งมีกระบวนการในการบริหารกลุ่มสร้างคุณภาพคุณภาพ 4 ขั้นตอน P (Plan) การวางแผน D (DO) การปฏิบัติ C (Check) การตรวจสอบ และ A (Act) การปรับปรุงแก้ไข หรือ PDCA นั่นเอง อย่างไรก็ตามระบบกลุ่มคุณภาพ จะใช้ให้ผลดีก็ต่อเมื่อมีการฝึกอบรมเกี่ยวกับเทคนิค QC และการใช้กระบวนการกลุ่มให้แก่ผู้เกี่ยวข้องและที่สำคัญที่สุด คือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานต้องอยู่ในเกณฑ์สูง จึงจะสามารถนำระบบกลุ่มคุณภาพนี้มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3. ระบบข้อเสนอแนะ (Suggestion System) เป็นรูปแบบหนึ่งของการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ได้ผลมากในทางปฏิบัติ โดยมีลักษณะที่แตกต่างจากข้อเสนอแนะที่มักพบเห็นทั่ว ๆ ไปที่มีลักษณะเป็นกล่องหรือตู้รับฟังความคิดเห็นเท่านั้น กล่าวคือ รูปแบบนี้จะมีแบบฟอร์มข้อเสนอแนะให้ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกรอกรวมตามแบบที่กำหนด เช่น ปัญหาที่พบคืออะไร สาเหตุของปัญหามาจากอะไร วิธีการแก้ปัญหามีอะไรบ้าง และผลที่คาดว่าจะได้รับนั้นเป็นอย่างไร สำหรับแบบฟอร์มที่กำหนดนี้ อาจแตกต่างกันไปตามความต้องการของแต่ละหน่วยงาน แต่มีหลักการปฏิบัติเดียวกัน คือจะต้องมีคณะกรรมการพิจารณาข้อเสนอแนะ มีหน้าที่ในการประเมินข้อเสนอแนะจากแบบฟอร์มต่าง ๆ นั้นว่า เป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพียงใด ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมีมากน้อยแค่ไหน และสมควรดำเนินการตามข้อเสนอแนะหรือไม่ แล้วนำเสนอผู้มีอำนาจพิจารณาดำเนินการต่อไป และถ้าข้อเสนอแนะใดมีการนำไป

ปฏิบัติควรมีการประชาสัมพันธ์และพิจารณาให้ผลตอบแทนเป็นรางวัล หรือผลตอบแทนอื่น ๆ ตามที่หน่วยงานกำหนด ซึ่งรูปแบบนี้เหมาะสำหรับใช้กับผู้ปฏิบัติงาน หรือผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ อาจจะเสนอความคิดเห็นคนเดียวหรือมากกว่าก็ได้ และรูปแบบนี้จะ ได้ผลดีก็ต่อเมื่อ

3.1 นโยบาย เป้าหมายขององค์กรต้องชัดเจน

3.2 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานต้องอยู่ในระดับสูง

3.3 การกำหนดผลตอบแทนที่จะให้แก่ผู้เสนอความคิดจะต้องสร้าง

ความรู้สึกรู้สึกว่าคุ้มค่า และมีผลทางจิตใจ

3.4 ระบบและขั้นตอนการพิจารณานั้นจะต้องรวดเร็ว มีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาแน่นอน ชัดเจน ตลอดจนการแจ้งผลการพิจารณา ให้ผู้เสนอความคิด ได้ทราบอย่างรวดเร็วพร้อมเหตุผล

3.5 ควรมีการประชาสัมพันธ์ หรือให้ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ และการใช้แบบฟอร์มข้อเสนอแนะ ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ

ทัศนาศาสตร์ (2539 : 25-26) ได้สรุปวิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่ามี 8 รูปแบบ คือ

1. การวางแผนแบบสแกนลอน (The Scanlon Plan) เป็นแนวทางที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดแนวทางหนึ่ง เป็นการทำงานแบบที่ระหว่างคนงานกับผู้บริหาร เพื่อลดต้นทุนการผลิตและเพิ่มผลผลิต ค่าจ้างและผลกำไร

2. เจเคกรุ๊ป (Jishu Kanri – JK) เป็นการจัดตั้งกลุ่มอิสระเล็ก ๆ ที่มีอำนาจเด็ดขาด กลุ่มเหล่านี้จะพิจารณาปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน แล้วพยายามที่จะหาข้อยุติอย่างสร้างสรรค์ ผู้นำกลุ่มอาจได้รับเลือกตั้งหรือสับเปลี่ยนกันระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม กลุ่มจะต้องมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียว

3. การปรึกษาตามสายการบังคับบัญชา (Consultative Hierarchy) เป็นวิธีการที่ให้ลูกจ้างมีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยเครือข่ายคณะกรรมการต่าง ๆ ซึ่งเป็นตัวแทนของกลุ่มในบริษัท

4. ทีกรุป (T – group Approach or Sensitivity) วิธีการนี้ใช้วิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการฝึกอบรม และการพัฒนามนุษย์สัมพันธ์ของฝ่ายบริหารเทคนิคนี้ใช้เพื่อทำความเข้าใจคนอื่น และทำงานร่วมกับผู้อื่น รู้ถึงค่านิยม แรงจูงใจ จุดอ่อนและจุดแข็งของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยที่แต่ละคนจะต้องเข้าใจตนเองเสียก่อน

5. การบริหารที่มีส่วนเกี่ยวกับผู้บริหารระดับต่าง ๆ ในองค์การ (Multiple Management) เป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ โดยมีความตั้งใจที่จะแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจเพียงคนเดียว จึงต้องการที่จะให้บุคคลในระดับต่างๆ มีส่วนร่วมในการบริหารด้วย

6. คิวซีซี (Quality Control Circle) ระบบคิวซีซีเป็นการทำงานของกลุ่มเล็กๆ ซึ่งมีบุคลากรตั้งแต่ 3 – 15 คน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะแก้ไขปัญหาาร่วมกัน โดยวิเคราะห์ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน จากนั้นจะหาแนวทางแก้ไข

7. แนวทางในการใช้คณะกรรมการในการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Committee approach for participation) คณะกรรมการเป็นเครื่องมือสำคัญในการนำแนวความคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมไปใช้ปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับที่สูงกว่าพนักงานปฏิบัติ คณะกรรมการจะเป็นกลุ่มที่จัดตั้งชั่วคราวเพื่อปรึกษาปัญหาเฉพาะหน้า

8. การมีส่วนร่วมและการสร้างทีม (Participation and Team Building) กิจกรรมการมีส่วนร่วมและการสร้างทีมมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด เมื่อการมีส่วนร่วมในการบริหารของบุคลากรในองค์การมีความมั่นคง สมาชิกของกลุ่มจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความริเริ่ม

บัญชากร แก้วส่อง (2539 : 28) ได้กล่าวถึงแนวคิดทฤษฎีของโคเฮน (Cohen) และอัฟฮอฟฟ์ (Uphoff) ได้จำแนกรูปแบบ หรือขั้นตอนของการมีส่วนร่วม ดังนี้

ขั้นที่ 1 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision making) ในกระบวนการของการตัดสินใจนั้น ประการแรกที่สุดที่จะต้องกระทำก็คือ การกำหนดความต้องการและการจัดลำดับความสำคัญต่อจากนั้นก็เลือกนโยบายและประชากรที่เกี่ยวข้อง การตัดสินใจนี้เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องดำเนินการไปเรื่อง ๆ ตั้งแต่การตัดสินใจในช่วงเริ่มต้น การตัดสินใจในช่วงดำเนินการวางแผนและการตัดสินใจในช่วงการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

ขั้นที่ 2 การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน (Implementation) ในส่วนที่เป็นองค์ประกอบของการดำเนินงาน โครงการนั้น จะได้มาจากคำถามที่ว่าใครจะทำประโยชน์ให้แก่โครงการได้บ้าง และจัดทำประโยชน์ได้โดยวิธีใด เช่น การช่วยเหลือด้านทรัพยากรการบริหารงานและประสานงาน และการขอความช่วยเหลือ เป็นต้น

ขั้นที่ 3 การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ (Benefits) ในการส่วนที่เกี่ยวกับผลประโยชน์นอกจากความสำคัญของผลประโยชน์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพแล้วยังจะต้องพิจารณาถึงการกระจายผลประโยชน์ภายในกลุ่มด้วย ผลประโยชน์ของโครงการนี้

รวมทั้งผลที่เป็นประโยชน์ในทางบวก และผลที่เกิดขึ้นในทางลบที่เป็นผลเสียของโครงการ ซึ่งจะเป็นประโยชน์และเป็นโทษต่อบุคคลและสังคมด้วย

ขั้นที่ 4 การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation) การมีส่วนร่วมในการประเมินผลนั้น สิ่งสำคัญที่จะต้องสังเกตก็คือ ความเห็น (Views) ความชอบ (Preferences) และความคาดหวัง (Expectations) ซึ่งจะมีอิทธิพลสามารถแปรเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มต่าง ๆ ได้

ประยูร อษานาม (2541 : 19) ได้กล่าวถึงรูปแบบการมีส่วนร่วมไว้ว่า การทำงานเป็นทีม มีหลายรูปแบบ เช่น คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ คณะทำงาน เป็นต้น โดยทั่วไปแล้วลักษณะการทำงานก็คล้าย ๆ กัน คือ มีผู้นำทีมงานและสมาชิกทีมงาน ถ้าหากคนในทีมงานมีประสบการณ์การทำงานในรูปคณะกรรมการก็จะสามารถประยุกต์ไปใช้กับงานคณะอนุกรรมการหรือคณะทำงานอื่น ๆ ได้

สรุปได้ว่า รูปแบบในการบริหารแบบมีส่วนร่วม เน้นการทำงานเป็นทีมซึ่งมีหลายรูปแบบ ผู้บริหารจะเลือกใช้รูปแบบ ผู้บริหารจะเลือกใช้รูปแบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์และลักษณะของงาน

### 1.5 ขั้นตอนการบริหารแบบมีส่วนร่วม

เทคนิควิธีการต่าง ๆ ที่ผู้บริหารนำมาใช้ในการพัฒนางานนั้นเป็นจำนวนมาก แต่เทคนิควิธีการหนึ่งที่ผู้บริหารทุกประเภทและทุกระดับน่าจะคิดพัฒนาและควรนำมาปรับใช้ในการบริหารก็คือ เทคนิคการบริหาร โดยการมีส่วนร่วมซึ่งมีขั้นตอนต่าง ๆ ประมาณ 10 ขั้นตอน (วีระ บำรุงรักษ์, 2541 : 120-125) คือ

1. การปรับความฝันให้ตรงกัน ผู้บริหารจะต้องมีการสำรวจความเชื่อความคาดหวังของทุกฝ่ายและทุกคนที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดทิศทางและจุดเน้นในการดำเนินงานขององค์กรซึ่งรวมเรียกว่า “ความฝันขององค์กร” โดยปกติความฝันขององค์กรส่วนมากมักจะเป็นความฝันของผู้บริหารเพียงคนเดียว หรือมักจะเป็นความฝันร่วมกันของบุคลากรในฝ่ายบริหารตามลำดับเท่านั้น บุคลากรในองค์กรที่ไม่ใช่ผู้บริหาร จึงมองเห็นว่างานที่ทำนั้นเป็นงานของหัวหน้า ตนเป็นเพียงผู้ปฏิบัติตามคำสั่งเท่านั้น

ดังนั้น ผู้บริหารควรจะหลอมรวมความฝันทุกประเภทและทุกระดับจากบุคคลที่เกี่ยวข้องให้เป็นความฝันร่วมกันเป็นความฝันของทุกคน และในที่สุดทุกคนมีส่วนร่วมให้ความฝันเป็นความจริงด้วยกัน ความฝันดังกล่าวนี้มาจากความเชื่อ ปรัชญา คุณค่าและนโยบายของหน่วยเหนือเป็นหลักสำคัญ นอกนั้นก็ต้องมาจาก ความคิด ความเชื่อ ความรู้



ประสบการณ์และความคาดหวังร่วมกันของคนที่เป็นสมาชิกขององค์กรและบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง สำหรับสถานศึกษานั้นผู้บริหารต้องหาทางหลอมรวมความฝันจากแผนการศึกษาแห่งชาติ แผนพัฒนาประเทศ และแผนพัฒนาของกระทรวง ทบวง กรมเจ้าสังกัด ตลอดทั้งนโยบายของทบวงและกรมที่ดูแลสถานศึกษาที่ศึกษานั้น นอกจากนั้นควรจะหลอมรวมความฝันที่มาจากครูบาอาจารย์ นักการภารโรง นักเรียน นักศึกษา และพ่อแม่ผู้ปกครองทั้งหลาย และผลที่ได้รับจากการปรับความฝันให้ตรงกันนั้น ก็คือทิศทางและจุดเน้นของสถานศึกษา นั่นเอง

2. การสำรวจสภาพที่เป็นจริงทุกด้าน เมื่อผู้บริหารได้ทราบทิศทางและจุดเน้น หรือความฝันที่ตรงกันของการดำเนินงานร่วมกันแล้ว ในขั้นที่สองนี้ ผู้บริหารควรจะได้สำรวจสภาพที่เป็นจริง หรือสภาพปัจจุบันขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับทิศทางและจุดเน้นเหล่านี้ ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ตัวอย่างเช่น หากสถานศึกษามีทิศทางในการทำว่าต่อไปนี้จะมุ่งพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน และค้ำประกันการเรียนการสอนโดยยึด “ทักษะกระบวนการ” ก็จะต้องสำรวจในเชิงปริมาณว่า มีครู อาจารย์จำนวนเท่าไรที่มีความรู้ความสามารถในการเรียนการสอน โดยยึดทักษะกระบวนการและในเชิงคุณภาพ ผู้ที่มีความรู้ความสามารถนั้นดำเนินการได้ผลดีมากน้อยเพียงไร ผลมากน้อยเพียงไร ผลสัมฤทธิ์ในการเรียนการสอนบรรลุเป้าหมายหรือไม่ (ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้) การดำเนินการในลักษณะนี้ เพื่อให้ทราบสภาพที่เป็นจริงเกี่ยวกับทิศทางและจุดเน้นเหล่านั้น ในเทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วม ควรจะให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องร่วมกันสำรวจร่วมกันคิด และร่วมกันพิจารณา และร่วมกันสรุปสภาพที่เป็นจริง

3. การระบุปัญหาที่ชัดเจน เมื่อผู้บริหารได้รับทราบถึงทิศทางและจุดเน้นตลอดทั้งสภาพที่เป็นจริง ซึ่งเกี่ยวข้องอย่างถูกต้อง ดังกล่าวแล้ว ภารกิจในขั้นที่ 3 ก็คือการระบุปัญหาขององค์กรให้ชัดเจน ปัญหาที่ชัดเจนนั้น ก็คือผลต่างของความฝันใน

ขั้นตอนที่ 1 และสภาพที่เป็นจริงในขั้นที่ 2 ในการระบุปัญหาอาจจะระบุเป็นเชิงปริมาณหรือคุณภาพก็ได้ขึ้นอยู่กับว่า เรื่องนั้นระบุเป็นเชิงปริมาณได้หรือไม่ ถ้าระบุไม่ได้ก็ระบุเป็นเชิงคุณภาพก็ได้ แต่ต้องระบุให้ชัดเจน และเป็นที่ยอมรับร่วมกันของทุกฝ่าย และทุกคนจึงกลายเป็นปัญหาของทุกคน

4. การระบุสาเหตุของปัญหา เมื่อทุกฝ่ายและทุกคนในองค์กรทราบปัญหาที่ชัดเจนแล้ว ซึ่งอาจจะมีปัญหาหลายประการและหลายระดับให้พิจารณา ผู้บริหารควรจะพิจารณาประเด็นว่าปัญหาอะไรบ้างที่ทุกฝ่ายและทุกคนเห็นว่าเป็นปัญหาสำคัญขององค์กรหรือสถานศึกษา เมื่อได้ปัญหามาจำนวนหนึ่งแล้ว ควรจะมอบให้บุคลากรกลุ่มหนึ่งมีจำนวนตามความ

เหมาะสมกับแต่ละปัญหา แยกกัน ไปพิจารณาระบุสาเหตุของปัญหา ในที่สุดผู้บริหารควรจะ  
แนะนำปัญหาและสาเหตุเหล่านั้น เข้าที่ประชุม โดยส่วนรวมเพื่อการอภิปราย

5. กำหนดแผน แผนงานและโครงการ เมื่อสถาบัน ได้ทราบปัญหาต่าง ๆ แล้ว  
สิ่งที่บุคลากรทุกคนจะต้องพิจารณาร่วมกันก็คือ สถาบันจะแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาอะไรก่อน  
หรือหลังหรือในช่วงเวลาหนึ่งปีจะแก้ที่ปัญหาหรือจะใช้เวลาที่ปีในการแก้ปัญหาในการกำหนด  
แผนงาน และโครงการ โดยเทคนิควิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วม นั้น ผู้บริหารจะต้องดำเนินการ  
ให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับทุกฝ่ายได้ร่วมกันกำหนดขึ้น ซึ่งวิธีการที่สะดวกก็คือ ให้บุคลากร  
จำนวนหนึ่งไปจัดการยกร่างแผนงานและโครงการมาเสนอที่ประชุม เพื่อให้เกิดความยอมรับ  
ร่วมกัน คือในที่สุดก็เป็นแผน แผนงาน และโครงการของทุกคนในองค์การ

6. การกำหนดคณะทำงานและรับผิดชอบ ผู้บริหารควรให้ที่ประชุมร่วมกัน  
พิจารณาว่า จะให้ผู้ใดเป็นผู้ยกร่างแผนงานรวม ผู้ใดยกร่างแต่ละแผนงาน และผู้ใดที่คนเป็นผู้  
ยกร่างโครงการ ซึ่งในเรื่องนี้ ผู้บริหารอาจจะมอบให้คณะบุคคลร่วมกันพิจารณาขยกร่างก็ได้ใน  
การกำหนดคนทำงานและผู้รับผิดชอบในการยกร่างแผน แผนงานและโครงการ คณะกรรมการ  
และผู้รับผิดชอบ ควรจะมีความรู้เรื่องการจัดทำแผนและโครงการร่วมอยู่ด้วย และถ้าจำเป็นก็เชิญ  
ผู้รู้ หรือผู้ชำนาญการ ในเรื่องนี้มาเป็นผู้ปรึกษาในปีแรก หรือไม่กี่ในโอกาสต่อไป ถ้ามีความ  
จำเป็นก็คือเทคนิควิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วมในขั้นที่ 6

7. การมอบหมายภารกิจและอำนาจหน้าที่ ผู้บริหารควรจะได้พิจารณา  
มอบหมายภารกิจ และอำนาจหน้าที่ให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องเป็นผู้รับแผน แผนงาน และโครงการ  
ไปปฏิบัติหรือดำเนินการให้บรรลุผล การมอบหมายที่ดี ควรจะมีการสั่งการเป็นลายลักษณ์  
อักษร และให้ผู้รับมอบทุกคนรับทราบ

8. การติดตามและประเมินผล เมื่อผู้บริหารได้มอบหมายภารกิจ และอำนาจ  
หน้าที่ในการดำเนินโครงการไปแล้วจะต้องวางแผนติดตามประเมินผลต่อไป ผู้บริหารอาจจะ  
ต้องติดตามเอง หรือมอบให้ผู้ช่วยผู้บริหารท่านหนึ่งท่านใดเป็นผู้ติดตาม แต่ถ้าโครงการใดมี  
ความจำเป็นที่จะต้องประเมินผล ก็ควรแต่งตั้งคณะบุคคล เพื่อทำการประเมินผลโครงการด้วย  
ควรจะมีการนำเสนอผลการติดตามผลในที่ประชุมและให้ที่ประชุมร่วมกันพิจารณาผลการ  
ดำเนินการ ตลอดจนอุปสรรคและปัญหาในการปฏิบัติและช่วยกันปรับปรุง แก้ไข เพื่อให้ทุก  
โครงการบรรลุผลสำเร็จในที่สุด

9. การสรุปผลและรายงาน เมื่อดำเนินการตามแผนงาน และโครงการสำเร็จ  
ลุล่วงตามที่กำหนดไว้ เช่น ในรอบปี หรือในรอบสี่ปี ถ้าเป็นแผนระยะสี่ปีก็ควรจะให้ทุกคน

และทุกฝ่ายจัดทำสรุปผลการปฏิบัติเพื่อรายงานความสำเร็จตลอดทั้งอุปสรรคปัญหาที่เกี่ยวข้อง เพื่อรายงานผู้บริหารส่วนหนึ่งของผู้ที่ได้รับมอบหมาย อย่างไรก็ตามผู้ที่ควรรับทราบร่วมกัน ก็คือบุคลากรทั่วไปขององค์กร ซึ่งผลการดำเนินการที่ประสบความสำเร็จดีเยี่ยมควรจะเป็น รางวัล เกียรติและอื่น ๆ ที่เป็นสิ่งช่วยในการบำรุงขวัญกำลังใจบุคลากรเหล่านั้น ซึ่งในขั้นนี้ ถือว่าเป็นการจบสิ้นขั้นตอนของเทคนิควิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วม

10. เริ่มต้นวงจรต่อไป เนื่องจากการดำเนินงานขององค์กรเป็นงานที่ต่อเนื่อง เมื่อดำเนินการครบวงจรที่หนึ่งแล้ว ก็ต้องเริ่มวงจรต่อไปตามขั้นตอนเดิมที่กล่าวแล้วและหวังว่า ในวงจรที่ 2 นี้ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานและความสามารถของบุคลากรจะสูงขึ้น ตามลำดับ จึงถือได้ว่าการใช้เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วม นั้น เป็นกระบวนการพัฒนางาน และพัฒนาคนไปพร้อม ๆ กัน

สรุปได้ว่า ขั้นตอนของการบริหารแบบมีส่วนร่วม นั้นประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้ กำหนดทิศทางและจุดเน้นในการดำเนินงาน สสำรวจสภาพปัจจุบันขององค์กร การระบุ ปัญหาขององค์กรให้ชัดเจน การระบุสาเหตุของปัญหา กำหนดแผนและโครงการเพื่อแก้ปัญหา การกำหนดคณะทำงานและรับผิดชอบ มอบหมายภารกิจและอำนาจหน้าที่ ติดตามและประเมินผล สรุปผล และรายงาน

## 2. การบริหารโดยคณะกรรมการหรือองค์คณะบุคคล

ธงชัย สันติวงษ์ (2541 : 330-331) ให้ความหมายของการบริหารโดยคณะกรรมการ ไว้ว่า การบริหาร โดยคณะกรรมการ หมายถึง การบริหารงานที่เกิดขึ้น เนื่องจากความจำเป็นใน ขณะที่ต้องจัดการมีขนาดใหญ่ขึ้น หรือมีปัญหาค่อนข้างซับซ้อน จึงต้องจัดตั้งคณะกรรมการขึ้น เพื่อให้เป็นที่รวมของผู้บริหารที่จะคอยแก้ปัญหาต่าง ๆ คณะกรรมการจะเป็นศูนย์รวมของ เจ้าหน้าที่ที่มีทั้งระดับสูง ระดับกลาง และระดับต่ำ

รุ่ง แก้วแดง (2542 : 16-23) นักบริหารการศึกษาได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการ บริหารในรูปแบบคณะกรรมการไว้ในหลายลักษณะ ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการบริหาร งานแทบจะทุกงาน เช่น การบริหารการศึกษา นักบริหารการศึกษาได้แสดงข้อคิดเห็นไว้ว่า การที่จะปรับระบบบริหารการศึกษาใหม่ เพื่อให้สังคมไทยก้าวหน้าสู่สังคมแห่งปัญญาและ การเรียนรู้ นั้น จะต้องให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญใน 3 องค์ประกอบใหญ่ ๆ คือ

1. ให้ทุกส่วนของสังคมตั้งแต่ประชาชน ครอบครัว ชุมชน สถาบันทาง สังคม องค์กรธุรกิจเอกชน องค์กรเอกชนสาธารณประโยชน์ และสื่อมวลชน มีส่วนร่วมและ รับผิดชอบในการจัดการศึกษาอย่างเต็มศักยภาพ

2. ปรับระบบการจัดการศึกษาที่มีรัฐและหน่วยงานของรัฐในส่วนกลาง เท่านั้นที่ เป็นผู้ตัดสินใจในเรื่องใหญ่ ให้เป็นการจัดการศึกษาที่มีการตัดสินใจในระดับต่าง ๆ ตามภารกิจและความรับผิดชอบ

3. ให้มีการตรวจสอบคุณภาพการศึกษา เพื่อสร้างความมั่นใจในคุณภาพของการเรียนรู้ โดยมีข้อเสนอที่สำคัญ 5 เรื่อง ดังนี้

- 3.1 การบริหาร โดยกลุ่มสถานศึกษาและชุมชน
- 3.2 ระดมความร่วมมือจากภาคเอกชนเพื่อการจัดการศึกษาด้านวิชาชีพ
- 3.3 ปรับระบบอุดมศึกษา
- 3.4 การตรวจสอบและการประกันคุณภาพศึกษา
- 3.5 การระดมทรัพยากรและสรรพกำลัง

สรุปได้ว่า การบริหาร โดยคณะกรรมการ คือ การร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานของบุคคล เป็นการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ส่งเสริมให้รู้จักยอมรับความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่ ฝึกการทำงานแบบประชาธิปไตย ทุกคนทำงานเพื่อให้ประโยชน์อย่างแท้จริง

### 2.1 ความสำคัญของการบริหารในรูปคณะกรรมการ

การบริหารงานในรูปคณะกรรมการหรือองค์คณะบุคคล สามารถสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน ได้อย่างดี เพราะเป็นการระดมสติปัญญา ความคิด และประสบการณ์ของบุคคลหลาย ๆ คน เพื่อพิจารณาตัดสินใจหรือหาข้อยุติอย่างมีเหตุผล ปึงจัยดำเนินงานในรูปคณะกรรมการมีดังนี้

ปึงจัยที่ 1 การแต่งตั้ง ต้องคำนึงว่าผู้ได้รับการแต่งตั้งมีความรู้ประสบการณ์ และสามารถอุทิศเวลาให้กับงานได้มากน้อยเพียงใด

ปึงจัยที่ 2 การกำหนดอำนาจหน้าที่ อำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ต้องเป็นภารกิจที่คณะกรรมการทั้งคณะสามารถร่วมกันปฏิบัติได้จริง รวมทั้งสามารถตรวจสอบผลของความสำเร็จได้

ปึงจัยที่ 3 กลุ่มบุคคลที่เป็นกรรมการ ต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่และปฏิบัติภารกิจตามขอบเขตความรับผิดชอบที่ตนพึงมีให้ครบถ้วนสมบูรณ์

กัษร กิตติภูมิชัย (2542 : 61-78) มีความเห็นว่า คณะกรรมการเป็นระบบการทำงานแบบหนึ่ง ซึ่งมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการบริหารในปัจจุบัน เหตุด้วยการบริหารงานจะต้องใช้ความรู้ความสามารถ และเทคโนโลยีมากขึ้น การทำงานโดยใช้บุคลากรหลายคนหลายฝ่ายร่วมกันพิจารณา ย่อมจะทำให้ได้ผลงานที่ดี เป็นหลักการที่ดีอันหนึ่ง แต่ถ้า

หากจัดตั้งคณะกรรมการขึ้นมายั่งยืน ไป เพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ซึ่งเป็นปัญหาที่ผู้บริหารไม่สามารถตัดสินใจได้ ย่อมจะทำให้บทบาทของคณะกรรมการด้อยคุณค่าลงไป และได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับผลดีของการใช้คณะกรรมการไว้ ดังนี้

1. คณะกรรมการจะเป็นเครื่องมือที่ดีในการประสานงาน เพราะคณะกรรมการจะประกอบด้วย เจ้าหน้าที่หรือบุคลากรฝ่ายที่เกี่ยวข้องในเรื่องที่จะดำเนินการหรือตัดสินใจ ทำให้การพิจารณาวินิจฉัยได้ผลดีมากกว่าบุคคลเพียงคนเดียว
2. คณะกรรมการเป็นเครื่องมือที่จะเป็นหลักประกันในความยุติธรรมเพราะในการพิจารณาแก้ปัญหาใด จะต้องมีการอภิปรายให้เหตุผลและลงมติ
3. เป็นการร่วมมือกันวินิจฉัยด้วยความรอบรู้ ซึ่งจะทำได้ข้อสรุปตรงตามจุดมุ่งหมายและมีประสิทธิภาพ
4. เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา เพราะคณะกรรมการจะต้องวินิจฉัยและถ่วงดุลอย่างดี และมีเหตุผลมากที่สุด ทำให้การตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาถูกต้องและยุติธรรม
5. เป็นการนำความรู้ความสามารถของคนมาใช้ให้เกิดประโยชน์ เพราะคนที่มีความรู้ความสามารถเป็นจำนวนมาก ไม่มีโอกาสจะแสดงออก ถ้าหากได้ใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ ก็จะเป็นประโยชน์อย่างมาก

สรุปได้ว่า การบริหารงานในรูปคณะกรรมการจะก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน เป็นการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ส่งเสริมให้รู้จักยอมรับความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่ สนับสนุนระบอบประชาธิปไตย

## 2.2 ข้อดีข้อเสียของการใช้ระบบคณะกรรมการบริหารงาน

**ประพันธ์ สุริหาร (2541 : 26)** ได้กล่าวถึงข้อดีของการบริหารของคณะกรรมการไว้ว่า เป็นการตัดสินใจที่ดีโดยอาศัยความคิดเห็นของกลุ่ม มีประโยชน์ในการร่วมมือช่วยในการปฏิบัติงานเข้ากันได้เป็นอย่างดี ลดความเสี่ยง ลดความผิดพลาดในการดำเนินงาน นอกจากนี้การบริหารของคณะกรรมการยังช่วยให้การตัดสินใจรอบคอบ ก่อให้เกิดแรงจูงใจเพิ่มขึ้น สมาชิกให้การยอมรับและสนับสนุนในเรื่องที่เขาได้ตัดสินใจแล้วนั้น จะทำให้ได้ความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหา และการริเริ่มสร้างสรรค์ แนวทางการแก้ปัญหาของแต่ละคนจะช่วยในการดำเนินงานได้ดี ได้พัฒนานักบริหาร

**ประยูร อาษานาม (2541 : 19)** ได้กล่าวถึงข้อเสียของการทำงานหรือการบริหารงานในรูปคณะกรรมการไว้ดังนี้

1. ความสิ้นเปลืองด้านเวลา (Time) การเชิญคณะกรรมการเข้าร่วมประชุม ต้องใช้เวลาการประชุมกรรมการ แต่ละคนก็แสดงความคิดเห็น โน้มน้าวให้กรรมการคนอื่น คล้อยตาม หรือเห็นด้วยกับความคิดของตน ยิ่งในกรณีที่มีความขัดแย้งในด้านความคิดเห็น ยิ่ง ต้องใช้เวลามากในการชี้แจง คั้งนั้น การตัดสินใจอะไรในบางเรื่องจึงต้องล่าช้า
2. ความสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย (Cost) การประชุมของคณะกรรมการต้องใช้ เวลา เวลาทั้งหมดไปย่อมมีค่า ค่าเบี้ยประชุม สิ่งอำนวยความสะดวกในการประชุม ถ้าคิดว่าจะใช้เวลาใน การประชุมไปทำงานอย่างอื่นจะได้งานไม่ใช่น้อย
3. ความจำกัดของประสิทธิผล (Limited Effectiveness) การปฏิบัติงานของ คณะกรรมการจะมีประสิทธิภาพในการกำหนดคน โยบายและวัตถุประสงค์ แต่ถ้าในการปฏิบัติงาน แล้วคณะกรรมการจะทำได้เช่นเดียวกับการปฏิบัติงานรายบุคคล
4. การไม่ยอมรับผิดชอบอย่างเต็มที่ (Divided Responsibility) ในทางทฤษฎี แล้วการตัดสินใจของกรรมการทุกคนต้องรับผิดชอบร่วมกัน แต่ในทางปฏิบัติแล้วอาจจะมี กรรมการบางท่านไม่เห็นด้วยกับการตัดสินใจนั้น จึงไม่ยอมรับผิดชอบ
5. การประนีประนอมข้อเสนอแนะ (Compromise Recommendation) ข้อเสนอแนะข้อสรุปจากคณะกรรมการมักจะไม่เป็นเอกฉันท์จะเป็นเพียงการประนีประนอม เพราะสมาชิกหรือกรรมการแต่ละคนมักจะผ่อนหนักผ่อนเบาในการโต้แย้งให้ความเคารพซึ่ง กันและกัน รวมทั้งยึดหลักความร่วมมือและการประสานงาน
6. ความตึงเครียดของความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างกรรมการ (Strain on Interpersonal Relationship) ในการประชุมคณะกรรมการจะมีการตอบโต้กันทางวาจาและ ความคิด อาจจะนำไปสู่ข้อขัดแย้ง และมีปัญหาระหว่างบุคคลได้ ซึ่งจะมีผลต่อการปฏิบัติงาน ของคู่อริกัน เมื่อทำงานด้วยกันในฐานะที่ไม่ใช่กรรมการ

สรุปได้ว่า ข้อดีของการบริหารแบบคณะกรรมการคือ ลดความเสี่ยง ลดความ ผิดพลาดในการดำเนินงาน ช่วยให้การตัดสินใจรอบคอบ ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ส่วนข้อเสีย คือ ความสิ้นเปลืองด้านเวลา ความสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย การไม่ยอมรับผิดชอบอย่าง เต็มที่ การประนีประนอมข้อเสนอแนะ ความจำกัดของประสิทธิผล และความตึงเครียดของ ความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างกรรมการ

### 2.3 ประสิทธิภาพของคณะกรรมการ

ประยูร อาษานาม (2541 : 17) ได้กล่าวถึง การบริหารในรูปแบบคณะกรรมการ ที่มีประสิทธิภาพ ตามแนวคิดของ ไฮแมนน์ (Haimann), สก็อต (Scott) และคอนเนอร์ (Connor) ไว้ว่าการบริหารที่มีประสิทธิภาพนั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. การกำหนดอำนาจที่ได้รับมอบหมาย (The mandate) คณะกรรมการจะต้องทำความเข้าใจให้ตรงกันในเรื่องอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งภารกิจที่ต้องดำเนินการ อำนาจนั้นต้องชัดเจนสามารถปฏิบัติได้
2. การเลือกกรรมการหรือสมาชิก (Member selection) ถ้าเป็นเรื่องอุดมคติแล้วกรรมการควรเป็นผู้มีตำแหน่งในระดับเดียวกันขององค์กร คณะกรรมการจะปฏิบัติตนได้ดี ถ้ามีกรรมการหรือสมาชิกที่ดี กรรมการสามารถเข้ากันได้ เข้าใจความคิดเห็นของกันและกัน ประสานความคิดเห็น แต่สิ่งสำคัญยิ่งคือความสามารถของกรรมการแต่ละคนมีความเป็นตัวของตัวเอง เข้าใจและยึดมั่นในวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน สามารถและกล้าหาญแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการและหน่วยงาน
3. จำนวนกรรมการ (Size) คณะกรรมการควรประกอบด้วยตัวแทนของฝ่ายต่าง ๆ มีจำนวนมากพอที่จะทำให้ความคิดเห็นข้อมูลและข่าวสารข้อสำคัญก็คือสามารถร่วมมือกันและกันประสานงานกันได้
4. การเตรียมการ (Preparation) การปฏิบัติงานของคณะกรรมการต้องมีการเตรียมการเกี่ยวกับระเบียบวาระประชุม ปฏิทินการปฏิบัติงาน ข้อมูลและข่าวสารที่จะต้องใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน
5. วิธีปฏิบัติงาน (Procedures) การประชุมของคณะกรรมการจะมีประสิทธิภาพ ถ้ามีวิธีที่ดี การส่งบันทึกข้อมูลข่าวสารให้กรรมการศึกษาหรือทำการบ้านก่อนเข้าประชุม เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง กำหนดการต่าง ๆ ควรกำหนดอย่างชัดเจนและกรรมการทุกคนพร้อมที่จะปฏิบัติได้
6. ประธานกรรมการ (The chairperson) บุคคลสำคัญยิ่งของคณะกรรมการคือประธานกรรมการ ซึ่งเป็นผู้นำคณะกรรมการประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการทำงาน ผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานในรูปคณะกรรมการ บ่อยครั้งที่ประธานกรรมการเป็นที่น่าเบื่อหน่าย บทบาทของประธานกรรมการมี 2 ประการ คือ การควบคุม การปฏิบัติงานของคณะกรรมการและรักษาปฏิสัมพันธ์อันดีระหว่างกรรมการ
7. การควบคุมงาน (Task control) ประธานกรรมการจะเป็นผู้เตรียมการประชุม เตรียมระเบียบวาระการประชุม เตรียมข้อมูลข่าวสารเพื่อประกอบการประชุมเป็นผู้นำอภิปราย แสดงความคิดเห็น สรุปและประมวลข้อเสนอแนะที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหา หรือวิธีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

8. ปฏิสัมพันธ์ของกลุ่ม (Group Interaction) การทำงานในรูปของคณะกรรมการ เป็นปฏิสัมพันธ์ของกลุ่ม ปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มจะบอกผลการปฏิบัติงานของกลุ่มประชาชนต้องเข้าใจ พฤติกรรมและเจตคติของกรรมการแต่ละคน และสามารถประสานให้ บุคคลเหล่านั้น เป็นสมาชิกที่ดีของกลุ่มได้

9. การติดตามผล (Follow – up) ในการประชุมเพื่อแก้ปัญหาหรือตัดสินใจของคณะกรรมการ เมื่อคณะกรรมการเสนอให้ผู้บริหารระดับสูงหรือหน่วยงานนำผลการประชุมไปปฏิบัติ ควรจะได้มีการติดตามผลว่าผู้บริหารเห็นด้วยหรือไม่ หรือหน่วยปฏิบัติสามารถปฏิบัติตามได้หรือไม่ ถ้าไม่ได้ควรชี้แจงและปรับปรุง

10. ประเมินผล (Evaluation) การปฏิบัติงานของคณะกรรมการก็เช่นเดียวกับ การปฏิบัติอื่น ๆ ของหน่วยงานย่อย จะต้องมีการประเมินผลเป็นระยะ ๆ ว่าการดำเนินงานได้ บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใด

นอกจากนี้การทำงานโดยองค์คณะบุคคล จะบังเกิดได้ผลดีนั้นถึงสำคัญที่สุด ได้แก่ สมาชิกทุกคนในคณะกรรมการต้องมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างเต็มที่ เคารพนับถือและมีความจริงต่อการบริหารงาน จะต้องตั้งอยู่บนฐานแห่งความเป็นประชาธิปไตย ถูกต้อง ยุติธรรม ตลอดจนต้องยึดถือประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ ในทางตรงกันข้าม หากสมาชิกดังกล่าวขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ขาดความจริงใจ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนและพวกพ้อง มากกว่าส่วนรวมแล้วการทำงานในรูปขององค์คณะบุคคลก็จะประสบความสำเร็จไม่ได้

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของการบริหารแบบคณะกรรมการขึ้นอยู่กับ การกำหนดอำนาจที่ได้รับมอบหมาย การเลือกกรรมการหรือสมาชิก จำนวนกรรมการ การเตรียมการ วิธีปฏิบัติงาน ประธานกรรมการ การควบคุมงาน ปฏิสัมพันธ์ของกลุ่ม การติดตามและประเมินผล นอกจากนี้ สมาชิกทุกคนต้องมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างเต็มที่ เคารพนับถือและมีความจริงต่อการบริหารงาน และมีความเป็นประชาธิปไตย

### 3. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม

#### 3.1 ทฤษฎีความต้องการ

ไพบูลย์ ยอดยิ่ง (2536 : 33) ได้อธิบายถึงพฤติกรรมของมนุษย์ตามทฤษฎีของ มาสโลว์ (Maslow) ที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานที่เกี่ยวกับความพึงพอใจ ความต้องการเหล่านั้นได้ถูกจัดลำดับขั้นของความต้องการจากน้อยไปมาก เมื่อความต้องการได้เกิดขึ้นแล้ว



ไม่ได้รับการบำบัดเพียงพอ ความต้องการเหล่านั้นก็ยังคงอยู่และจะเป็นแรงขับที่มีพลังผลักดันให้บุคคลมีพฤติกรรม โน้มไปในทางที่จะบำบัดความต้องการเหล่านั้นอยู่เสมอ ซึ่งความต้องการเหล่านี้จะเป็นแรงขับ ทำให้คนเกิดความร่วมมือในการทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง มาสโลว์ได้แบ่งความต้องการของบุคคลเป็น 5 ระดับ ตามลำดับความสำคัญดังนี้

1. ความต้องการทางด้านสรีรวิทยา (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ (Survival Needs) ได้แก่ ความต้องการในเรื่องของอากาศ ความต้องการอาหาร น้ำ เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค และความต้องการทางเพศ เป็นต้น

2. ความต้องการความมั่นคงและความปลอดภัยของชีวิต (Safety and Security Needs) ได้แก่ ความต้องการที่จะอยู่อย่างมั่นคงปลอดภัยจากการถูกทำร้ายร่างกายหรือถูกขโมยทรัพย์สินหรือความมั่นคงในสังคม

3. ความต้องการด้านสังคม (Social Needs) ได้แก่ ความต้องการความรัก ความต้องการที่จะให้สังคมยอมรับว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของสังคม (Belonging Needs)

4. ความต้องการจะมีเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs) ได้แก่ ความภาคภูมิใจ ความต้องการดีเด่นในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่จะให้ได้รับการยกย่องจากบุคคลอื่น ความต้องการด้านนี้เป็นความต้องการระดับสูงที่เกี่ยวกับความมั่นใจตนเอง ในเรื่องของความรู้ความสามารถและความสำคัญของบุคคล

5. ความต้องการความสำเร็จแห่งตน (Self-Actualization Needs) เป็นความต้องการในระดับสูงสุด ซึ่งเป็นความต้องการที่อยากจะทำให้เกิดความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิดของตนเอง เพื่อที่จะพัฒนาตัวเองให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ ความต้องการด้านนี้จึงเป็นความต้องการพิเศษของบุคคล (Self Fulfillment Needs) ที่จะพยายามผลักดันชีวิตของตนเองให้เข้าไปในแนวทางที่ดี ที่สุดตามที่ตนคาดหวังเอาไว้

### 3.2 ทฤษฎีการบริหารโดยยึดมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation)

มีแนวคิดจากหลายด้าน ดังนี้

1. ทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมตามแนวคิดของ เดวิส (Davis) ได้เสนอแนะการสร้างเงื่อนไขเพื่อนไปสู่การมีส่วนร่วมไว้ดังนี้

1.1 จะต้องใช้เวลาเพียงพอ เพื่อสร้างบรรยากาศมีส่วนร่วมก่อนดำเนินการตามที่พึงประสงค์ การมีส่วนร่วมจะเกิดขึ้นยากในสถานการณ์อันฉุกเฉิน

1.2 การมีส่วนร่วมในงาน จะต้องไม่ฝ่าฝืนค่านิยมเศรษฐกิจของมวลสมาชิกผู้ร่วมงาน ไม่อาจใช้เวลาทั้งหมดในการดำเนินงานแบบมีส่วนร่วมทุกเรื่องได้

1.3 หัวข้อของการมีส่วนร่วม จะต้องสอดคล้องกับผู้มีส่วนร่วมในองค์การ หรือบางหัวข้อที่มวลสมาชิกมีความสนใจร่วมกัน หรืองานที่มีความยุ่งยากในการปฏิบัติ

1.4 ผู้มีส่วนร่วมจะต้องมีความรู้ ขยันหมั่นเพียร และมีความรู้ในเรื่องของการมีส่วนร่วม

2. ทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม ตามแนวคิดของ วีรูม (Vroom) และยัตตัน (Yetton) ได้เสนอแนวทางในการที่จะกำหนดว่าเมื่อไรควรจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และควรมีส่วนร่วมมากน้อยอย่างไรในการตัดสินใจ วีรูม (Vroom) และยัตตัน (Yetton) ได้เสนอแนะว่าการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจนี้ควรจะขึ้นกับธรรมชาติของปัญหา และสถานการณ์ในการกำหนดรูปแบบและปริมาณของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในการตัดสินใจนั้นมีทางเลือกอยู่ 5 วิธี ตั้งแต่ผู้บริหารตัดสินใจเองคนเดียว (Unilateral) ไปจนถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเต็มที่ (Shared) ทางเลือกในการตัดสินใจทั้ง 5 วิธี มีดังนี้

2.1 ผู้บริหารใช้ข้อมูลที่มีอยู่แล้วตัดสินใจเองตามลำดับ

2.2 ผู้บริหารแสวงหาข้อมูลจากผู้อื่น แล้วตัดสินใจเอง

2.3 ผู้บริหารหารือกับผู้เกี่ยวข้องเป็นรายคน แสวงหาความคิดและข้อเสนอแนะแล้วตัดสินใจเอง

2.4 ผู้บริหารปรึกษากับผู้เกี่ยวข้องเป็นกลุ่ม แสวงหาความคิดเห็นร่วมกัน โดยการอภิปรายแล้วตัดสินใจ

2.5 ผู้บริหารร่วมคิดกับกลุ่มเกี่ยวกับสถานการณ์และปัญหา แล้วให้กลุ่มตัดสินใจ

### 3.3 การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2540 : 1-3) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์การบริหารโรงเรียน อันเป็นแนวทางการนำโรงเรียนไปสู่ความเป็นโรงเรียนในอุดมคติ โดยเปิดโอกาสให้องค์กรท้องถิ่นและชุมชนมีส่วนร่วมจัดการศึกษา ดังนี้

โรงเรียนจะพัฒนาได้ดี เกิดผลต่อการพัฒนานักเรียนได้อย่างแท้จริง ถ้าทุกฝ่ายทุกคนในชุมชนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียน รู้จักโรงเรียน เข้ามาร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมจัดการศึกษาและพัฒนาโรงเรียน รวมทั้งช่วยสนับสนุนทรัพยากรทั้งบุคคลและงบประมาณ

#### 1. เงื่อนไขและปัญหาการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

1.1 โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่ได้นำศักยภาพของคนในชุมชนมามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียน

- 1.2 โรงเรียนเข้าใจว่าภารกิจจัดการศึกษาเป็นของโรงเรียนเท่านั้น
- 1.3 โรงเรียนบริหารงาน โดยมีทรัพยากรการบริหารอย่างจำกัด
- 1.4 โรงเรียน องค์กรท้องถิ่น และชุมชนยังไม่ได้ร่วมมือกันในการจัดการศึกษาอย่างจริงจัง
- 1.5 องค์กรท้องถิ่นและชุมชนเข้าใจว่าภารกิจจัดการศึกษาเป็นของโรงเรียนเท่านั้น
- 1.6 องค์กรท้องถิ่นและชุมชนยังไม่เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียน
2. สภาพความสำเร็จการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
  - 2.1 มีองค์คณะบุคคล ประกอบด้วยผู้บริหาร โรงเรียน ครู ประชาชน และบุคลากรในองค์กรในชุมชน ร่วมเป็นกรรมการ โรงเรียน
  - 2.2 คณะกรรมการ โรงเรียนร่วมกันดำเนินการวางแผนบริหารและพัฒนาโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ
  - 2.3 ประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน การจัดกิจกรรม สนับสนุนการพัฒนานักเรียนในทุกด้านทั้งในและนอก โรงเรียน
  - 2.4 ประชาชนในท้องถิ่นรับทราบความเคลื่อนไหวและความก้าวหน้าในการพัฒนาโรงเรียนอยู่เสมอ
  - 2.5 ผู้นำท้องถิ่น / ผู้ปกครอง และชุมชนยอมรับว่าเป็น โรงเรียนที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน
3. แนวทางการดำเนินงานการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
  - 3.1 จัดทำข้อมูล องค์กรท้องถิ่น ผู้นำท้องถิ่นและภูมิปัญญาท้องถิ่น ตลอดจนแหล่งความรู้ต่าง ๆ ในท้องถิ่น
  - 3.2 ศึกษาบทบาท อำนาจหน้าที่ขององค์กรท้องถิ่นต่าง ๆ ในชุมชน
  - 3.3 ผู้บริหารโรงเรียนและครู เข้าไปร่วมกิจกรรมขององค์กรท้องถิ่น และชุมชนอย่างจริงจัง เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์ ความคุ้นเคยและความรู้สึกที่ดีต่อกัน
  - 3.4 ประชาสัมพันธ์โรงเรียนเกี่ยวกับบทบาทและการให้บริการด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน
  - 3.5 ประสานงานกับองค์กรท้องถิ่นและนำชุมชนร่วมกันในการคัดเลือกกรรมการ โรงเรียน
  - 3.6 แต่งตั้งกรรมการ โรงเรียนและชี้แจงบทบาทรับผิดชอบในคณะกรรมการเข้าใจอย่างชัดเจน

3.7 จัดกิจกรรม “ยกโรงเรียนให้ชุมชน” ซึ่งเป็นกิจกรรมที่สร้างความ เป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกัน

3.8 จัดกิจกรรมเพื่อให้คณะกรรมการ โรงเรียนมีความรู้สึกรู้จักต้องการ พัฒนาโรงเรียน เช่น พาไปศึกษาดูงาน โรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จและศึกษาจากการดูวิดีโอ เป็นต้น

3.9 คณะกรรมการ ร่วมกันคิด ร่วมกันพัฒนาโรงเรียน เช่น

3.9.1 จัดทำแผนแม่บทและแผนพัฒนาโรงเรียน

3.9.2 ให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน

3.9.3 ให้คำปรึกษา เสนอแนะแนวทางและมีส่วนร่วมในการ

บริหารการเงินและงบประมาณของโรงเรียน การแสวงหาและให้การสนับสนุนด้านการเงิน วัสดุครุภัณฑ์อุปกรณ์ต่าง ๆ ตลอดจนวิทยากรภายนอกและภูมิปัญญาท้องถิ่น การจัดกิจกรรม เสริมสร้างการพัฒนาการของนักเรียนทุกด้าน ทั้งในและนอก โรงเรียน

สรุปได้ว่า แนวทางการนำโรงเรียนไปสู่ความเป็นโรงเรียนในอุดมคตินั้น ต้อง เปิดโอกาสให้องค์กรท้องถิ่นและชุมชนมีส่วนร่วมจัดการศึกษา โรงเรียนจะพัฒนาได้ดีทุกฝ่าย ทุกคนในชุมชนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียน รู้จักโรงเรียน เข้ามาร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมจัดการ ศึกษาและพัฒนาโรงเรียน รวมทั้งช่วยสนับสนุนทรัพยากรทั้งบุคคลและงบประมาณ

**บริบทของการดำเนินงานศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด**

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา

1.1 ความสำคัญของการจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา

การจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษาเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการศึกษาอื่น และเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นพลเมืองที่มีคุณภาพ ซึ่งมีผู้สรุปแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษาไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2534 ; อ้างถึงใน ยุพิน จันทรสุขสถิต. 2545 : 5-6) กล่าวว่า พลาโตและอริสโตเติล (Plato & Aristotle) เชื่อว่ามนุษย์ มีพื้นฐานของการเป็นคนดี การศึกษาควรให้ความสำคัญของการพัฒนาด้านร่างกายและจิตใจ สังคมควรประกอบ ด้วยคนดีที่ปฏิบัติตามกฎที่ดี ส่วนจอห์น อมอส คอมีอุส (John Armos Comeus) มีความเห็นว่าเด็กทุกคนควรมีสិทธิได้รับการศึกษาในโรงเรียน เพราะทุกคนเป็น

มนุษย์เท่ากัน และควรให้การศึกษาตั้งแต่แรกเกิด และดำเนินต่อไปจนตลอดชีวิต จอห์น ล็อก (John Lock) เปรียบเด็กเหมือนผ้าขาว สิ่งแวดล้อมเป็นตัวกำหนดจิตใจและความเป็นอยู่ของบุคคล ส่วนเฟรเดอเบล (Friedrich Froebel) เชื่อว่าการศึกษาปฐมวัยมีความสำคัญที่สุด ควรส่งเสริมพัฒนาการตามธรรมชาติของเด็ก และดูแลเอาใจใส่เด็ก กิจกรรมต้องเหมาะสมกับพัฒนาการของเด็ก

เยาวยา เดชะคุปต์ (2542 : 22) กล่าวว่า การพัฒนาเด็กปฐมวัย เริ่มตั้งแต่แรกเกิด จนถึง 6 ขวบ ซึ่งเป็นวัยที่สำคัญยิ่ง ถือเป็นวัยทองของชีวิต การศึกษาในระดับนี้เป็นการศึกษาเพื่อปูพื้นฐานชีวิตให้แก่เด็ก เพื่อเปิด โอกาสให้เด็ก ได้รับการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพหรือความสามารถที่มีอยู่ภายในตัวซึ่งติดตัวมาแต่กำเนิด เพื่อเตรียมความพร้อมเข้าเรียนในระดับต่อไป

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2542 : 1) กล่าวว่า การอบรมเลี้ยงดูเด็กในวัยก่อน 6 ปี จะมีผลไปตลอดชีวิต หากเด็กได้รับการดูแลที่ดี ได้รับการรักความอบอุ่น จะทำให้เด็กเป็นคนสดชื่น แจ่มใส มองโลกในแง่ดี รู้จักรักคนอื่น ดังนั้น การที่เด็กจะมีความสุขทั้งร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข จึงขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อม การดูแลเอาใจใส่และการจัดการศึกษาอย่างถูกต้องเหมาะสมของโรงเรียนอนุบาลด้วย

สรุปได้ว่า การจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษาหรือการศึกษาปฐมวัย มีความสำคัญต่อการพัฒนาคนอันเป็นทรัพยากรที่สำคัญต่อการพัฒนาประเทศ การพัฒนาคนให้เป็นคนฉลาด สามารถเรียนรู้ คิดเป็น ทำเป็น และตั้งอยู่ในความดีได้นั้น ต้องเริ่มจากแรกเกิดไปตลอดชีวิต ดังนั้นการจัดการศึกษาก่อนประถมศึกษาจึงเป็นการจัดการศึกษาที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต้องร่วมมือกันเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับเด็กในการเข้าเรียนในระดับต่อไป

## 1.2 จุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา

สำนักคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 1-2) ได้กำหนดจุดมุ่งหมายที่จะส่งเสริมให้แก่เด็กแต่ละคนได้พัฒนาอย่างเต็มตามศักยภาพ ทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญา ดังต่อไปนี้

1. มีร่างกายเจริญเติบโต แข็งแรงสมบูรณ์ มีความสามารถในการใช้ส่วนต่าง ๆ ของร่างกายได้คล่องแคล่วและมีสุขนิสัยที่ดี
2. มีความสามารถที่จะช่วยตัวเองได้ตามวัย
3. มีความรู้สึกที่ดีต่อตนเองและผู้อื่น
4. มีคุณธรรมและจริยธรรม

5. มีความรัก ชื่นชม และภูมิใจในศิลปวัฒนธรรมประเพณีที่ค้ำจุนของชาติ
6. เห็นคุณค่า สามารถอนุรักษ์ และพัฒนาสิ่งแวดล้อม
7. เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม และสามารถปรับตัวอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่าง

มีความสุข

8. มีความสามารถในการใช้กระบวนการเรียนรู้ มีประสาทสัมผัสที่ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และใช้ภาษาในการสื่อความหมายได้คล่องแคล่ว

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (การจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา. ม.ป.พ : 3) กล่าวถึงแนวทางในการจัดการศึกษาก่อนประถมศึกษา หรือ การศึกษาปฐมวัยว่า ยึดหลักพัฒนาการและการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความต้องการของเด็กในแต่ละวัยเป็นสำคัญ ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถผลิตผู้ที่มีความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ มีคุณธรรมจริยธรรม รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง สามารถปรับตัวและอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข การจัดประสบการณ์สำหรับเด็กปฐมวัย จะไม่จัดเป็นรายวิชา แต่จัดในรูปของกิจกรรมบูรณาการผ่านการเล่น เพื่อให้เด็กเรียนรู้จาก ประสบการณ์ตรง เกิดความรู้ ทักษะ คุณธรรมจริยธรรม รวมทั้งเกิดการพัฒนาร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญา เน้นเด็กเป็นสำคัญ สนองความต้องการ ความสนใจ ความแตกต่างระหว่างบุคคลและบริบทของสังคมที่เด็กอาศัยอยู่ ให้ความสำคัญทั้งกับกระบวนการและ ผลผลิต ประเมินพัฒนาการอย่างเป็นกระบวนการต่อเนื่องเป็นส่วนหนึ่งของการจัดประสบการณ์ เปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง

สรุปได้ว่า การจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษาเป็นการจัดประสบการณ์ ให้แก่เด็กผ่านการเล่น การลงมือปฏิบัติ การสะสมความรู้ความสามารถและความรู้สึกร่างกาย การปรับตัวเพื่อให้สามารถเข้ากับผู้อื่นเข้ากับสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างเหมาะสม กระบวนการเรียนรู้จะเริ่มจากง่ายไปหายาก จากสิ่งใกล้ตัวไปหาสิ่งที่อยู่ไกลตัวออกไป กิจกรรมมีความ ยืดหยุ่นสอดคล้องกับบริบทของผู้เรียน

### 1.3 หลักการจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา (2535 ; อ้างถึงใน วาริ กติกา. 2540 : 28-29) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา ดังนี้

#### 1. มุ่งมั่นพัฒนาเด็กทุกด้าน

การพัฒนาเด็กทุกด้าน หมายความว่า เด็กได้รับการพัฒนาทั้งทางด้าน ร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม สติปัญญา หรือมีการกล่าวอีกสำนวนหนึ่งว่า “พัฒนาเด็กทั้งตัว”

## 2. ยึดมั่นปรัชญาการศึกษาในระดับก่อนประถมศึกษา

ปรัชญาการศึกษาที่เป็นที่ยอมรับและมีการนำไปประยุกต์ใช้กับการจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษาในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ดังนี้

2.1 เปสตาลอซซี่ (Pestalozzi) นักการศึกษาชาวสวิส เป็นผู้ริเริ่มเรื่องการเตรียมความพร้อม เขาเชื่อว่าความรักเป็นพื้นฐานที่สำคัญและจำเป็นในการพัฒนาเด็ก ทั้งด้านร่างกายและสติปัญญา และเชื่อในความแตกต่างระหว่างบุคคลของเด็ก ไม่ว่าจะในด้านความสนใจ ความต้องการ หรือระดับความสามารถของการเรียนรู้ เปสตาลอซซี่มีความเห็นว่าเด็กไม่ควรถูกบังคับให้เรียนรู้ด้วยการท่องจำ แต่ต้องใช้เวลาและประสบการณ์แก่เด็กในการทำ ความเข้าใจ

2.2 เฟรอเบล (Froebel) ได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาแห่งการอนุบาลศึกษา แนวคิดของเขาเป็นที่ยอมรับมาจนถึงปัจจุบัน เฟรอเบล มีความเชื่อว่า ครูควรส่งเสริมพัฒนาการตามธรรมชาติของเด็กให้เจริญขึ้น ด้วยการกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์อย่างเสรี โดยการใช้การเล่นและกิจกรรมเป็นเครื่องมือ เพราะการเล่นเป็นการทำงานและเรียนรู้ของเด็ก

การจัดการศึกษาสำหรับเด็กอนุบาลหรือระดับปฐมวัย มีความสำคัญยิ่ง เนื่องจากช่วง 5 ปีแรกของชีวิตจำเป็นสำคัญที่สุดในการพัฒนามอง ถ้าการพัฒนาเด็กวัยนี้มีปัญหา ก็อาจจะส่งผลต่อการเรียนรู้ การศึกษาและพัฒนาในระดับต่อไป การจัดประสบการณ์ให้เด็กในช่วงนี้เป็นการสร้างพื้นฐานความพร้อมทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญา โดยจัดให้สอดคล้องตามหลักจิตวิทยาพัฒนาการเด็ก เพื่อการอบรมเลี้ยงดูเด็กให้ถูกต้องตามจิตวิทยาพัฒนาการ และเป็นการเตรียมความพร้อมให้เด็กก่อนเข้าเรียนในภาคบังคับระดับประถมศึกษา ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบโรงเรียนเอกชนที่เปิดสอนระดับอนุบาล ได้วางนโยบายการจัดการศึกษา โดยกำหนดจุดมุ่งหมายการจัดการศึกษาอนุบาลสำหรับโรงเรียนเอกชน ไว้ดังนี้ (พัชรินทร์ ชโลธร. 2541 : 13-16)

1. เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมนักเรียน อายุ 3 – 5 ปี
2. เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมจัดแบบบูรณาการเหมาะสมกับวัยของนักเรียน นักเรียนมีพัฒนาการด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม จิตใจและสติปัญญา
3. เพื่อให้การพัฒนาการเตรียมความพร้อมของนักเรียนได้รับการดูแลจากบุคลากรที่มีความรู้ ประสบการณ์ และผ่านการอบรมทางด้านอนุบาล
4. เพื่อพัฒนาแนวทางการจัดประสบการณ์ แผนการจัดประสบการณ์ คู่มือครู สื่อการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับวัยของนักเรียน

ในการจัดการศึกษาระดับอนุบาลเอกชนค่อนข้างจะมีอิสระเพราะยังไม่ได้เป็นการศึกษาภาคบังคับ แต่ทั้งนี้กระทรวงศึกษาธิการ ได้มีหลักสูตรก่อนประถมศึกษา พุทธศักราช 2540 ขึ้นมาเพื่อให้เป็นแนวทางในการจัดการศึกษาระดับปฐมวัย ให้มีประสิทธิภาพและเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งภาครัฐบาลและเอกชน ซึ่งในปัจจุบันกระทรวงศึกษาธิการ ได้จัดทำหลักสูตรการศึกษาปฐมวัยพุทธศักราช 2546 ขึ้นมาใช้แทนหลักสูตรก่อนประถมศึกษา พุทธศักราช 2540 เพื่อให้สถานศึกษาหรือสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยทุกสังกัด นำหลักสูตรนี้ไปใช้โดยปรับปรุงให้เหมาะสมกับเด็กและสภาพท้องถิ่น ซึ่งได้กล่าวถึงหลักการจัดการศึกษาปฐมวัยไว้ดังนี้

1. การสร้างหลักสูตรที่เหมาะสม การพัฒนาหลักสูตรพิจารณาจากวัยและประสบการณ์ของเด็ก โดยเป็นหลักสูตรที่มุ่งเน้นการพัฒนาเด็กทุกด้าน ทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคมและสติปัญญา โดยอยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์เดิมที่เด็กมีอยู่และประสบการณ์ใหม่ที่เด็กจะได้รับต้องมีความหมายกับเด็ก เป็นหลักสูตรที่ให้โอกาสทั้งเด็กปกติ เด็กด้อยโอกาส และเด็กพิเศษได้พัฒนา รวมทั้งยอมรับในวัฒนธรรมและภาษาของเด็ก พัฒนาเด็กให้รู้สึกเป็นสุขในปัจจุบัน มิใช่เพียงเพื่อเตรียมเด็กสำหรับอนาคตข้างหน้าเท่านั้น

2. การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของเด็ก สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้จะต้องอยู่ในสภาพที่สนองความต้องการ ความสนใจของเด็กทั้งภายในและภายนอก ห้องเรียน ผู้สอนจะต้องจัดสภาพแวดล้อมให้เด็กได้อยู่ในที่สะอาด ปลอดภัย อากาศสดชื่น ผ่อนคลายไม่เครียด มีโอกาสออกกำลังกายและพักผ่อน มีสื่อวัสดุอุปกรณ์ มีของเล่นที่หลากหลายเหมาะสมกับวัย ให้เด็กมีโอกาสได้เลือกเล่น เรียนรู้เกี่ยวกับตนเองและโลกที่เด็กอยู่ รวมทั้งพัฒนาการอยู่ร่วมกันกับคนอื่นในสังคม ดังนั้นสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน จึงเป็นเสมือนหนึ่งสังคมที่มีคุณค่าสำหรับเด็กแต่ละคน จะเรียนรู้และสะท้อนให้เห็นว่าบุคคลในสังคมเห็นความสำคัญของการอบรมเลี้ยงดู

3. การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมพัฒนาการและการเรียนรู้ของเด็ก ผู้สอนมีความสำคัญต่อการจัดกิจกรรมพัฒนาเด็กอย่างมาก ผู้สอนต้องเปลี่ยนบทบาทจากผู้บอกความหรือสั่งให้เด็กทำมาเป็นผู้อำนวยความสะดวก ในการจัดสภาพแวดล้อมประสบการณ์และกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาการและการเรียนรู้ของเด็กที่ผู้สอนและเด็กมีส่วนร่วมทั้งที่จะริเริ่มทั้ง 2 ฝ่ายโดยผู้สอนจะเป็นผู้สนับสนุนชี้แนะ และเรียนรู้ร่วมกับเด็ก ส่วนเด็กเป็นผู้ลงมือกระทำ เรียนรู้ และค้นพบด้วยตนเอง ดังนั้นผู้สอนจะต้องยอมรับ เห็นคุณค่า รู้จัก และเข้าใจเด็กแต่ละคนที่ตนดูแลรับผิดชอบก่อน เพื่อจะได้วางแผน สร้างสภาพแวดล้อม และจัดกิจกรรมที่จะส่งเสริมพัฒนาการและการเรียนรู้ของเด็กได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ผู้สอนต้องรู้จักพัฒนาตนเอง ปรับปรุงใช้เทคนิคการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับเด็ก



4. การบูรณาการการเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอนระดับปฐมวัยยึดหลักการบูรณาการที่ว่า หนึ่งแนวคิดเด็กสามารถเรียนรู้ได้หลายกิจกรรม หนึ่งกิจกรรมเด็กสามารถเรียนรู้ได้หลายทักษะและหลายประสบการณ์สำคัญ ดังนั้นเป็นหน้าที่ของผู้สอนจะต้องวางแผนการจัดประสบการณ์ในแต่ละวัน ให้เด็กเรียนรู้ผ่านการเล่นที่หลากหลายกิจกรรมหลากหลายทักษะหลายหลายประสบการณ์สำคัญอย่างเหมาะสมกับวัยและพัฒนาการ เพื่อให้บรรลุจุดหมายของหลักสูตรแกนกลางที่กำหนดไว้

5. การประเมินพัฒนาการและการเรียนรู้ของเด็ก การประเมินเด็กระดับปฐมวัยยึดวิธีการสังเกตเป็นส่วนใหญ่ ผู้สอนจะต้องสังเกตและประเมินทั้งการสอนของตน และพัฒนาการการเรียนรู้ของเด็กว่าได้รับบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ ผลที่ได้จากการสังเกตพัฒนาการ จากข้อมูลเชิงบรรยาย จากการรวบรวมผลงาน การแสดงออก ในสภาพที่เป็นจริงข้อมูลจากครอบครัวของเด็ก ตลอดจนการที่เด็กประเมินตนเองหรือผลงาน สามารถบอกได้ว่าเด็กเกิดการเรียนรู้และมีความก้าวหน้าเพียงใด ข้อมูลจากการประเมินพัฒนาการ จะช่วยผู้สอนในการวางแผนการจัดกิจกรรม ซึ่งให้เห็นความต้องการพิเศษของเด็กแต่ละคนใช้เป็นข้อมูลในการสื่อสารกับพ่อแม่ ผู้ปกครองเด็ก และขณะเดียวกันยังใช้ในการประเมินประสิทธิภาพการจัดการศึกษาให้กับเด็กในวัยนี้ได้อีกด้วย

6. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนกับครอบครัวของเด็ก เด็กแต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งนี้ เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่เด็กเจริญเติบโตขึ้นมา ผู้สอน พ่อแม่ และผู้ปกครองของเด็กจะต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ทำความเข้าใจพัฒนาการและการเรียนรู้ของเด็ก ต้องยอมรับและร่วมมือกันรับผิดชอบ หรือถือเป็นหุ้นส่วนที่จะต้องช่วยกันพัฒนาเด็กให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกันดังนั้น ผู้สอนจึงมิใช่จะแลกเปลี่ยนความรู้กับพ่อแม่ ผู้ปกครองเกี่ยวกับการพัฒนาเด็กเท่านั้นแต่จะต้องให้พ่อแม่ ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการพัฒนาด้วย ทั้งนี้ มิได้หมายความว่าให้พ่อแม่ ผู้ปกครองเป็นผู้กำหนดเนื้อหาหลักสูตรตามความต้องการ โดยไม่คำนึงถึงหลักการจัดการที่เหมาะสมกับเด็ก

สรุปได้ว่า จากหลักการจัดการศึกษาปฐมวัยที่สำคัญเกี่ยวกับพัฒนาการของเด็ก ที่มีความสัมพันธ์และพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นขั้นตอนไปพร้อมกันทุกด้าน ในด้านการเรียนรู้ที่ยึดให้เด็กได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริงด้วยตัวเด็กเองในสิ่งแวดล้อมที่เป็นอิสระเอื้อต่อการเรียนรู้และจัดกิจกรรมบูรณาการให้เหมาะสมกับระดับพัฒนาการของผู้เรียนแต่ละคน โดยถือว่าการเล่นอย่างมีจุดหมายเป็นหัวใจสำคัญของการจัดประสบการณ์ให้กับเด็ก เพื่อให้เด็ก

แต่แต่ละคนได้มีโอกาสพัฒนาตนเองตามลำดับขั้นพัฒนาการสูงสุดตามศักยภาพและนำไปใช้ใน ชีวิตประจำวันได้อย่างมีความสุขเป็นคนดี และเป็นคนเก่งของสังคม และสอดคล้องกับธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม ขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม ความเชื่อทางศาสนา สภาพเศรษฐกิจ สังคม โดยความร่วมมือจากบุคคลครอบครัว ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น ๆ

## 2. การจัดศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด

### 2.1 ประวัติความเป็นมาของศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด

กรมการศาสนา (2542 : 1) ได้รายงานถึงความเป็นมาของการจัดตั้งศูนย์อบรม เด็กก่อนเกณฑ์ในวัด กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ สรุปได้คือ เมื่อปีพุทธศักราช 2516 สมเด็จพระสังฆราช ได้ทรงปรารภกับ นายอภิรักษ์ จันทวิมล รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อต้นปีพุทธศักราช 2516 ว่า พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงมีพระราชประสงค์จะให้ทาง คณะสงฆ์พิจารณาหาทางจัดการเรียนการสอนและอบรมด้านคุณธรรมและจริยธรรมแก่เด็กเล็ก ตามสมควรแก่วัยในวัด กระทรวงศึกษาธิการจึงได้จัดทำโครงการ โรงเรียนวัดสอนเด็กก่อนเกณฑ์ (ภายหลังเปลี่ยนเป็นศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด) นำเสนอมหาเถรสมาคม ซึ่งได้มีมติเห็นชอบ ในคราวประชุมมหาเถรสมาคมในซึ่งในวัดต่าง ๆ ก็ได้สนองนโยบายของคณะสงฆ์ และทาง ราชการเรื่อยมา โดยกรมการศาสนาในฐานะหน่วยงานของทางราชการ ได้ดำเนินการจัดสรร งบประมาณสนับสนุนเพียงเล็กน้อย ต่อมาในปี พ.ศ. 2536 รัฐบาลได้มีนโยบายขยายโอกาส ทางการศึกษาในระดับก่อนประถมศึกษาและได้มีการประชาสัมพันธ์ ไปยังวัดต่าง ๆ ซึ่งทาง วัดก็ได้สนองนโยบายของรัฐบาล โดยรัฐบาลได้จัดสรรงบประมาณสนับสนุนเพิ่มมากขึ้น ให้ กรมศาสนาจัดสรรให้แก่ศูนย์ต่าง ๆ

ในปัจจุบัน โรงเรียนวัดสอนเด็กก่อนเกณฑ์ ได้เปลี่ยนชื่อเป็น ศูนย์อบรมเด็กก่อน เกณฑ์ในวัด ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2531 เป็นต้นมา โดยรับเด็กทั้งชายและหญิงเข้าศึกษาตั้งแต่อายุ 3 ปี ถึงย่างเข้าปีที่ 6 กรมการศาสนา (2542 : 1-3) ได้กล่าวถึงหลักการและวัตถุประสงค์ของการ ดำเนินงานศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัดว่า รัฐบาลสนับสนุน ส่งเสริมสถาบันศาสนา และ วัฒนธรรม ให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตของสังคมไทย แก่เด็กตั้งแต่เยาว์วัย ตลอดจนเตรียมความพร้อม ให้แก่เด็ก สามารถพัฒนาร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา และจิตใจ เพื่อที่จะศึกษาต่อในระดับ ประถมศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งยังเป็นแนวทางชักนำประชาชนเข้าวัด และศาสนสถานด้วย โดยมีวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด มีดังนี้

1. เพื่อให้เด็กมีความใกล้ชิดกับศาสนาของตน
2. เพื่อปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ทางศาสนาสำหรับเด็กตามภาวะของตน
3. เพื่อส่งเสริมให้พระสงฆ์มีบทบาทในการอบรมปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ทางศาสนา ประเพณี และวัฒนธรรมไทยให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตของสังคมไทยแก่เด็กตั้งแต่เยาว์วัย
4. เพื่อส่งเสริมให้พระสงฆ์ได้บำเพ็ญประโยชน์ต่อสังคมมากขึ้น
5. เพื่อเป็นการสนับสนุนให้ศาสนสถานมีส่วนช่วยเหลือ สงเคราะห์ ชุมชน ในท้องถิ่นบริเวณรอบศาสนสถาน
6. เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างวัดกับบ้าน โดยอาศัยเด็กเป็นสื่อสัมพันธ์
7. เพื่อแบ่งเบาภาระประชาชน ได้มีโอกาสประกอบสัมมาชีพและมีความใกล้ชิดกับศาสนามากขึ้น
8. เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ให้แก่เด็กก่อนเข้าเรียนในระดับประถมศึกษา
9. เพื่อเป็นการวางรากฐานการศึกษาของเด็กก่อนเกณฑ์ให้มีพื้นฐานความรู้ เพื่อเข้าเรียนชั้นประถมศึกษาต่อไปด้วยดี
10. เพื่อจัดประสบการณ์ให้เด็กเกิดการเรียนรู้และสามารถปฏิบัติภารกิจประจำวันได้อย่างมีความสุข
11. เพื่อส่งเสริมให้เด็กมีสุขนิสัยว่าแรง รู้จักออกกำลังกาย และพักผ่อนที่ถูกต้องตลอดจนการป้องกัน โรคภัยที่เบียดเบียน
12. เพื่อฝึกให้เด็กสามารถช่วยตัวเองได้เหมาะสมกับสภาพและวัยของตนเอง
13. เพื่อส่งเสริมให้รู้จักการสังเกต มีไหวพริบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในสิ่งที่ดีงาน รู้จักคิดอย่างมีเหตุผลและแก้ปัญหาได้เหมาะสมกับวัย
14. เพื่อให้เด็กมีสุขภาพที่ดี เจริญเติบโตตามวัย และสุขนิสัยที่ดี
15. เพื่อฝึกให้เด็กเกิดความรู้สึที่ดีต่อตนเองและผู้อื่น
16. เพื่อฝึกให้เด็กมีความรู้ ความเข้าใจ และเจตคติที่ดีต่อการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ
17. เพื่อให้เด็กมีความรู้ ความสามารถ และได้รับการตอบสนองตามความรู้

พื้นฐาน

18. เพื่อให้เด็กมีความสามารถในการใช้ภาษา เพื่อสื่อความหมายได้และเหมาะสมกับวัย

19. เพื่อปลูกฝังให้เด็กมีวินัย มีความรับผิดชอบต่อตนเอง และส่วนรวม

20. เพื่อปลูกฝังให้เด็กรักษาสาธารณสมบัติ รักษาธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม เห็นคุณค่าความสำคัญของท้องถิ่นที่อยู่อาศัย

21. เพื่อเป็นการสนองนโยบายของคณะสงฆ์และกระทรวงศึกษาธิการ สรุปได้ว่า ศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด จัดตั้งขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่เด็ก สามารถพัฒนาร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา และจิตใจ เพื่อที่จะศึกษาต่อในระดับประถมศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังเป็นการส่งเสริมให้ประชาชนมีความใกล้ชิดกับศาสนาอีกด้วย

## 2.2 วิธีดำเนินงานและหลักเกณฑ์จัดตั้ง

ให้เจ้าคณะผู้ปกครองหรือเจ้าอาวาส และพระภิกษุสามเณร เป็นผู้ดำเนินการตามวัดในจังหวัดต่าง ๆ ทั้งส่วนกลาง และส่วนภูมิภาคมีพระภิกษุสามเณรเป็นครูสอน และอบรมศีลธรรม การฝึกมารยาทตลอดจนประเพณีของไทย ตามหลักสูตรที่วางไว้ กรมการศาสนาเป็นศูนย์กลางในการรับทราบการจัดตั้งศูนย์ฯ ประเภทนี้ ตลอดจนให้ความสนับสนุนในด้านวิชาการ การเงิน อุปกรณ์ และอื่น ๆ ตามสมควร ศูนย์ฯ จะต้องรายงานผลการดำเนินงานให้กรมการศาสนาทราบตามแบบฟอร์มที่กรมการศาสนากำหนดให้ กรมการศาสนาเป็นผู้ควบคุมนโยบายการดำเนินการของโรงเรียนประเภทนี้ กรมการศาสนาจะจัดส่งเจ้าหน้าที่ของกรมฯ ออกนิเทศแนะนำการทำงานของศูนย์ฯ ตามเวลาอันเหมาะสม เพื่อให้ศูนย์ฯ ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและให้ได้ผลตามที่มุ่งหมายของทางราชการ ให้ศึกษาธิการจังหวัดและศึกษาธิการ อำเภอร่วมกับคณะสงฆ์เป็นผู้ดำเนินการตรวจสอบดูแลความเรียบร้อยในศูนย์ฯ มีหลักเกณฑ์การจัดตั้ง ดังนี้

1. มีคณะกรรมการบริหารศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด
2. มีเจ้าอาวาสเป็นครูใหญ่ หรืออาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการแล้วแต่กรณี
3. มีครูผู้สอนทั้งบรรพชิตและคฤหัสถ์
4. มีครูผู้สอน หรือครูพี่เลี้ยง 1 คน ต่อเด็ก 22 คน สำหรับครูผู้สอนที่เป็นคฤหัสถ์และครูพี่เลี้ยง ต้องมีอายุไม่ต่ำกว่า 18 ปีบริบูรณ์ และมีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 (กรมการศาสนา. 2539 : 13)
5. มีผู้ดูแลเด็ก
6. มีเจ้าหน้าที่ของศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด

7. มีอาคารสถานที่เหมาะสม ปลอดภัย และเพียงพอกับจำนวนเด็ก

8. มีเด็กพร้อมที่จะเข้ารับการดูแลอบรมจำนวน ไม่น้อยกว่า 20 คน

ให้เจ้าอาวาสเป็นผู้เสนอรายงานขอจัดตั้งศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด ไปยังกรมการศาสนาตามแบบรายงานท้ายระเบียบ การเสนอรายงานในส่วนกลางต้องผ่านความเห็นชอบของเจ้าคณะแขวง เจ้าคณะเขต และเจ้าคณะกรุงเทพมหานคร ในส่วนภูมิภาค ต้องผ่านความเห็นชอบของเจ้าคณะตำบล เจ้าคณะอำเภอ นายอำเภอ เจ้าคณะจังหวัด และผู้ว่าราชการจังหวัด เมื่อกรมการศาสนาเห็นชอบด้วยแล้ว จะออกใบอนุญาตให้ไว้เป็นหลักฐาน

### 2.3 การบริหารจัดการศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด

การจัดการศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัดต้องจัดการตามหลักการของกรมการศาสนา กระทรวงวัฒนธรรมในลักษณะดังต่อไปนี้ (วัดลก สุดาเวช. 2547 : 16-23)

#### 1. อาคาร สถานที่

1.1 ตั้งอยู่ในทิศทางที่อากาศถ่ายเทได้ดี ไม่อยู่ในบริเวณเสี่ยงอันตราย บริเวณชนถ่ายแก๊ส น้ำมัน สารเคมี หรือสารพิษ

1.2 เป็นสถานที่ที่ปลอดภัยทั้งทางอากาศ แสง และเสียง มีสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย และถูกสุขลักษณะห่างจากแหล่งอบายมุข ฝุ่นละออง กลิ่น หรือเสียงรบกวน ต้องดูแล เก็บกำจัดสิ่งปฏิกูลให้เหมาะสม ไม่ปล่อยให้เป็นที่เหม็นหรือแพร่เชื้อโรค

1.3 ไม่ควรเป็นอาคารที่ใช้ประโยชน์อื่นเป็นประจำ เช่น ศาลาตั้งศพ ศาลาการเปรียญ

1.4 ควรเป็นอาคารชั้นเดียว ไม่ควรเกิน 2 ชั้น นับจากพื้นชั้นล่าง หากมีความจำเป็นต้องสูงเกินกว่า 2 ชั้น ห้ามเกิน 4 ชั้น ต้องมีมาตรการป้องกันอัคคีภัย และอุบัติเหตุ สะอาดเป็นระเบียบเรียบร้อย สวยงาม

1.5 ต้องไม่ใช่อาคารที่กำลังก่อสร้างหรือก่อสร้างยังไม่แล้วเสร็จ หรือตั้งอยู่ใกล้บริเวณที่กำลังสร้าง ซึ่งอาจเป็นอันตรายกับเด็ก

1.6 ควรมีรั้วกั้นบริเวณให้เป็นสัดส่วน หรือให้มีรั้วรอบบริเวณศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ เพื่อให้เด็กปลอดภัยในการที่จะออกไปเดินเล่นตามมุมต่าง ๆ คนเดียว หรือออกไปเล่นเป็นกลุ่ม

1.7 ควรดูทิศทางลมและแนวตะวัน

1.8 ควรสร้างบรรยากาศให้ร่มรื่น โดยปลูกต้นไม้และทำที่ร่ม

1.9 ควรเป็นที่ที่ชุมชนมองเห็นและเข้าไปเยี่ยมชมได้ง่าย

1.10 ควรมีที่โล่งกว้างและมีพื้นนุ่ม ๆ ในบริเวณที่ตั้งอุปกรณ์เครื่องเล่นเด็ก

1.11 อาคารไม่ควรมีมุมแหลมที่เป็นอันตรายต่อเด็ก

1.12 อย่าให้หน้าต่างกระจก ซึ่งจะแตกง่ายและเป็นอันตรายต่อเด็ก

1.13 จะต้องมีทางเข้า – ออก อาคารอย่างเหมาะสม สามารถเคลื่อนย้ายเด็กออกจากอาคารได้สะดวก หากเกิดอัคคีภัยหรือภัยพิบัติ อย่างน้อยต้องมีทางเข้า – ออก สองทาง แต่ละทางต้องกว้างไม่น้อยกว่า 80 เซนติเมตร หากมีทางเดียวต้องกว้างไม่น้อยกว่า 1 เมตร

1.14 ห้องที่ใช้อบรมเด็กก่อนเกณฑ์

1) ควรเป็นชั้นล่าง (ชั้น 1) หรือไม่เกินชั้นที่ 2 ของอาคาร

2) ความสูงของห้อง วัดจากพื้นถึงเพดาน ต้องไม่น้อยกว่า 2.40 เมตร

3) ประตูหน้าต่างต้องมีขนาดและจำนวนเหมาะสมกับขนาดของห้อง ความสูงของขอบหน้าต่างไม่ควรต่ำกว่า 90 เซนติเมตรนับจากพื้น

1.15 พื้นที่ใช้สอย โดยเฉลี่ยพื้นที่สำหรับเด็กอายุ 3 – 5 ปี ต้องไม่น้อยกว่า 2 ตารางเมตรต่อเด็ก 1 คน ต้องจัดพื้นที่ให้มีความสะอาด ปลอดภัย เหมาะสมกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ที่จะให้เด็กทำกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้ คือ เล่น เรียนรู้ รับประทานอาหาร นอน และทำความสะอาดร่างกายแยกเป็นสัดส่วนจากห้องประกอบอาหาร ห้องส้วม และที่พักเด็กป่วย

1.16 พื้นที่สำหรับกิจกรรมพัฒนาเด็ก อาจจัดแยกเป็นห้องเฉพาะ หรือจัดรวมเป็นห้องอเนกประสงค์ที่ใช้สำหรับกิจกรรมหลาย ๆ อย่างก็ได้ โดยใช้พื้นที่เดียวกัน แต่ต่างเวลากัน และอาจปรับเปลี่ยน วัสดุอุปกรณ์และย้ายเครื่องเรือนตามความเหมาะสมและข้อจำกัดของพื้นที่ ดังนี้

1) ที่นอน ต้องมีมาตรการป้องกันยุงหรือแมลง

2) ที่รับประทานอาหาร ต้องคำนึงความสะอาดเป็นหลัก จัดให้มีการป้องกัน แมลง ให้มีแสงสว่าง อุปกรณ์ เครื่องใช้เพียงพอกับเด็กและปราศจากฝุ่นละออง

3) ที่พักเด็กป่วย ต้องแยกเป็นสัดส่วนโดยมีอุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฐมพยาบาล มีตู้ยา ยาสามัญประจำบ้าน เครื่องเวชภัณฑ์ที่จำเป็นและเด็กต้องอยู่ในสายตาของผู้ดูแลหรือ ผู้รับผิดชอบตลอดเวลาที่เด็กเจ็บป่วย โดยมีมาตรการในการป้องกันยุงหรือแมลงด้วย ในกรณีที่ไม่สามารถจัดห้องพักเด็กป่วยโดยเฉพาะให้ได้ จะต้องจัดให้มีที่พักเด็กป่วยแยกเป็นสัดส่วนตามความเหมาะสม

4) ที่ประกอบอาหาร ต้องแยกต่างหากจากบริเวณสำหรับพัฒนาเด็กพอสมควร มีเครื่องใช้ที่จำเป็น รวมทั้งที่ล้างและที่เก็บภาชนะและเครื่องใช้ต่าง ๆ ที่ถูกสุขลักษณะ โดยเน้นในเรื่องความสะอาดและความปลอดภัยเป็นหลัก

5) ที่ทำความสะอาดตัวเด็ก ต้องจัดให้มีบริเวณสำหรับใช้ทำความสะอาดตัวเด็ก ที่มีแสงสว่างเพียงพอ อากาศถ่ายเทได้สะดวกและพื้นที่ไม่ลื่น โดยมีอุปกรณ์ที่จำเป็นตามควร อย่างน้อยต้องมีที่ล้างมือ

6) ส้วม ต้องจัดให้มีห้องสำหรับเด็ก ซึ่งมีที่ถ่ายอุจจาระ โดยเฉลี่ย 1 ที่ต่อเด็ก 10 – 12 คน โดยจะต้องมีฐานส้วมที่เด็กสามารถก้าวขึ้นได้ง่าย หากมีประตูจะต้องไม่ใส่กลอน หรือกุญแจ และมีส่วนสูงที่สามารถมองเห็นเด็กได้จากภายนอก และไม่ควรถูกปิดจากห้องพัฒนาเด็ก หากห้องส้วมอยู่ภายนอกอาคาร จะต้องไม่ตั้งอยู่ในที่ลับตาคนในกรณีที่ไม่สามารถจัดทำห้องส้วมสำหรับเด็กเป็นการเฉพาะได้ อาจใช้ห้องส้วมที่มีอยู่แล้วก็ได้ แต่จะต้องปรับให้เหมาะสมตามวัยของเด็ก โดยจัดหาวัสดุอุปกรณ์เพิ่มเติมเพื่อให้เด็กสามารถใช้ได้อย่างปลอดภัย

1.17 ที่เล่นกลางแจ้งควรมีพื้นที่เฉลี่ยไม่น้อยกว่า 2 เมตร ต่อเด็ก 1 คน ในขณะที่เล่น โดยจัดให้มีเครื่องเล่นกลางแจ้งปลอดภัย และมีจำนวนเพียงพอกับจำนวนเด็ก ในกรณีที่ไม่สามารถจัดให้มีที่เล่นกลางแจ้งเป็นการเฉพาะได้ อาจปรับใช้ที่ในร่มแทนก็ได้ โดยมีพื้นที่ตามกำหนดหรืออาจจัดกิจกรรมกลางแจ้งในสถานที่อื่นที่เหมาะสม เช่น บริเวณวัด

1.18 ภายในอาคารต้องมีแสงสว่างเพียงพอโดยสม่ำเสมอทั่วทั้งห้อง (มีความเข้มของแสงไม่น้อยกว่า 200 วัตต์) มีอากาศถ่ายเทได้สะดวก โดยพื้นที่ของหน้าต่าง ประตู และช่องลมรวมกันแล้วต้องไม่น้อยกว่า 20% ของพื้นที่ห้อง

1.19 สภาพที่พื้นที่ภายในอาคารต้องไม่ลื่นและไม่ชื้น ควรเป็นพื้นไม้หรือปูด้วยวัสดุที่มีความปลอดภัยจากอุบัติเหตุ

1.20 บันไดต้องมีความกว้างของบันไดแต่ละช่วงไม่น้อยกว่า 1 เมตร ฐานพักของบันไดต้องไม่น้อยกว่าความกว้างของบันได ลูกตั้งของบันไดต้องไม่สูงกว่า 17.50 เซนติเมตร ลูกนอนต้องกว้างไม่น้อยกว่า 20 เซนติเมตร บันไดทุกชั้นต้องมีราว และลูกกรงสูงไม่น้อยกว่า 90 เซนติเมตร มีราวเตี้ยเหมาะกับเด็กเกาะขึ้นบันได และระยะห่างของลูกกรงต้องไม่เกิน 15 เซนติเมตร ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความปลอดภัยของเด็ก ในกรณีที่มิได้มีบันไดอยู่เดิมแล้ว ถ้าสามารถปรับได้ก็ควรดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรฐานกำหนด

1.21 ระเบียง หากมีระเบียงควรมีความกว้างไม่น้อยกว่า 1 – 50 เมตร และหากมีม้านั่งด้วย ระเบียงต้องกว้างไม่น้อยกว่า 1.75 เมตร ขอบระเบียงต้องสูงจากม้านั่งไม่น้อยกว่า 70 เซนติเมตร ต้องกว้างไม่น้อยกว่า 1.75 เมตร ขอบระเบียงต้องสูงกว่าม้านั่งไม่น้อยกว่า 70 เซนติเมตร

## 2. วัสดุ อุปกรณ์

2.1 ตู้หรือชั้นวางสิ่งของ ต้องมีเพียงพอ และอยู่ในสภาพใช้งานได้ เคลื่อนย้ายสะดวก อาจดัดแปลงจากที่มีอยู่แล้วมาใช้ได้ แต่ต้องมีความสูงที่พอเหมาะสำหรับเด็ก สะดวกต่อการหยิบใช้ จัดเก็บและดูแลรักษา

2.2 ของเล่นและสื่อพัฒนาเด็ก ต้องจัดให้มีเพียงพอทั้งในร่มและกลางแจ้ง ซึ่งอาจดัดแปลงประดิษฐ์ขึ้นจากวัสดุพื้นราบ วัสดุธรรมชาติ เศษวัสดุ หรือสิ่งของเหลือใช้ที่มีความปลอดภัย มีความหลากหลายและเหมาะสมกับวัยเด็ก

2.3 เครื่องใช้ในการสอน ได้แก่ เครื่องปูนอนและหมอนต้องสะอาด มีเพียงพอครบทุกคน ถูกสุขลักษณะ และใช้เฉพาะแต่ละคน ไม่ใช้ร่วมกัน

2.4 เครื่องใช้ในการทำความสะอาดประจำวัน ต้องจัดให้มีแปรงสีฟัน ยาสีฟัน สบู่ ผ้าเช็ดตัวและผ้าเช็ดมือ เพื่อฝึกสุขนิสัยที่ดีในการรักษาสุขภาพฟันและร่างกายให้สะอาด

2.5 ภาชนะสำหรับใส่อาหาร ต้องมีเพียงพอสำหรับเด็กแต่ละคน ทำจากวัสดุที่ถูกสุขลักษณะ ทำความสะอาดได้ง่าย ทนทาน ไม่แตกหักง่ายและไม่เป็นพิษ

2.6 ที่ดื่มน้ำ ต้องจัดให้มีภาชนะใส่น้ำที่สะอาด มีฝาปิด มีแก้ว หรือภาชนะใส่น้ำดื่ม เฉพาะแต่ละคน และน้ำดื่มสะอาด ถูกสุขลักษณะ

2.7 โຕ้ะและแก้อู๋ ควรมีขนาดหลากหลาย เหมาะสมกับวัยของเด็ก และมีความปลอดภัย โຕ้ะควรมีความสูงจากพื้นประมาณ 45 – 50 เซนติเมตร แก้อู๋หรือม้านั่งควรมีความสูงประมาณ 25 – 30 เซนติเมตร

2.8 เครื่องชั่งน้ำหนัก - วัดส่วนสูง ควรจัดให้มีไว้อย่างน้อย 1 ชุด เพื่อใช้ในการวัดความเจริญเติบโตของเด็กอย่างน้อย 3 เดือนต่อครั้ง

2.9 ที่เก็บสิ่งปฏิกูล ต้องมีทั้งภายในและภายนอกอาคาร มีจำนวนเพียงพอ ถูกสุขลักษณะและมีการกำจัดสิ่งปฏิกูลทุกวัน

## 3. บุคลากร ศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ควรประกอบด้วย

3.1 ผู้บริหารศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ต้องเป็นเจ้าอาวาส เป็นผู้จัดตั้ง และควบคุมดูแล



3.2 คณะกรรมการบริหารศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ เป็นผู้ให้คำปรึกษา แนะนำและควบคุมการดำเนินงานศูนย์ ประกอบด้วยเจ้าอาวาสเป็นประธาน เจ้าคณะแขวง หรือ เจ้าคณะตำบล ผู้ปกครองเป็นกรรมการที่ปรึกษา ผู้แทนครูผู้สอน ผู้แทน ครูพี่เลี้ยง ผู้แทน ผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนสถานศึกษา ผู้แทนสถานศึกษาใกล้เคียง และผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นกรรมการ

3.3 พระสงฆ์ที่ได้รับมอบหมายจากเจ้าอาวาสผู้บริหารศูนย์ หรือผู้บริหาร ศูนย์ มอบให้ทำหน้าที่อบรมปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมทางศาสนา ประเพณี และวัฒนธรรมไทย ให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตของสังคมไทย

3.4 ครูพี่เลี้ยงต้องมีอายุไม่ต่ำกว่า 18 ปี มีวุฒิการศึกษาจบชั้นมัธยมศึกษา ปีที่ 3 ผ่านการอบรมซึ่งกรมศาสนา เป็นผู้จัดร่วมกับหน่วยอื่น มีสุขภาพแข็งแรง มีจิตใจที่อ่อนโยน ทำหน้าที่เตรียมความพร้อมในด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคม และจัดประสบการณ์ ให้เกิดการเรียนรู้ และสามารถปฏิบัติภารกิจประจำวันได้ โดยใช้หลักสูตรก่อนประถมศึกษา 2540 ของกระทรวงศึกษาธิการ

3.5 ผู้ประกอบอาหารหรือแม่ครัว ต้องมีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องโภชนาการ สะอาด ไม่เป็นโรคติดต่อร้ายแรง มีสุขภาพอนามัยดี

3.6 บุคลากรอื่น ๆ

4. การประเมินผล ต้องจัดให้มีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ ทั้งการ ประเมินผล ความเจริญเติบโตของเด็กแต่ละคน และการดำเนินงานของศูนย์

4.1 การประเมินผลเกี่ยวกับเด็กแต่ละคน ความเจริญเติบโต โดยการ สังเกตการณ์สนทนาพูดคุย รวมทั้งประเมินผลงานของเด็กและจากความคิดของผู้ปกครอง บันทึกพฤติกรรมที่สงสัยว่าน่าจะมีปัญหาเพื่อแจ้งให้ผู้ปกครอง ได้ร่วมการแก้ไขปัญหา

4.2 บันทึกสุขภาพเด็กได้แก่ การชั่งน้ำหนัก การวัดส่วนสูง การให้ ภูมิคุ้มกันโรคและการเจ็บป่วย โดยประเมินเป็นระยะ ๆ อย่างน้อย 3 – 6 เดือนต่อครั้ง

4.3 การประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์โดย กรรมการศาสนาลำดับงานศึกษาธิการจังหวัด/อำเภอ สำนักงานประมาณ และหน่วยงานอื่นที่ เกี่ยวข้อง

5. มาตรการป้องกันความปลอดภัย

5.1 การติดตั้งเครื่องตัดไฟหรือเครื่องดับเพลิงแบบมือถือ อย่างน้อย 1 เครื่อง ในแต่ละชั้นของอาคาร

5.2 มีการฝึกซ้อม การป้องกันและแก้ไขภัยพิบัติให้แก่เด็กและบุคลากร ไม่น้อยกว่าปีละ 1 ครั้ง

5.3 ควรหลีกเลี่ยงเครื่องใช้ในอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่เป็นของแตกง่ายและแหลมคม หรือหากเป็นไม้ต้องไม่มีเหลี่ยม อันอาจก่อให้เกิดอันตรายแก่เด็กได้

5.4 ต้องติดตั้งปลั๊กไฟให้สูงจากพื้นไม่น้อยกว่า 1.50 เมตร ถ้าติดตั้งต่ำกว่าที่กำหนด จะต้องมียูนิทที่ปลอดภัยเพื่อป้องกันไม่ให้เด็กเล่นได้ และควรหลีกเลี่ยงการใช้สายไฟต่อพ่วง

## 6. การจัดกิจกรรมให้บริการแก่เด็ก

6.1 กิจกรรมเพื่อสุขภาพและการเจริญเติบโต ต้องจัดให้มีการชั่งน้ำหนัก วัดส่วนสูง และให้ภูมิคุ้มกัน โรคที่กระทรวงสาธารณสุขกำหนด รวมทั้งต้องจัดทำบันทึกรายงานสุขภาพประจำตัวเด็ก เพื่อแจ้งให้ผู้ปกครองทราบ และแสดงความยินยอม

6.2 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาเด็ก ต้องจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้เด็ก ได้รับการพัฒนาทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา

6.3 โภชนาการ ต้องจัดอาหารให้เด็กได้รับประทานในปริมาณที่เพียงพอ และคุณภาพเหมาะสมกับวัยเด็ก ควรฝึกให้เด็กสุขนิสัยที่ดีในการรับประทานอาหาร จัดให้เด็ก ได้คัมมนหรืออาหารเสริม มีอาหารกลางวันรับประทาน ทุกคน ทุกวัน และจัดอาหารว่างไว้ รับประทานในตอนบ่าย

6.4 กิจกรรมนันทนาการ การเรียนรู้และออกกำลังกาย ต้องจัดกิจกรรม ให้ได้พัฒนาทุกด้านอย่างเพียงพอ และเหมาะสมกับวัยทั้งในร่มและกลางแจ้ง

6.5 การพักผ่อน ต้องจัดเด็กนอนพักผ่อนด้วยวิธีนอนราบ อย่างน้อย วันละ 1-2 ชั่วโมง

## 7. ความสัมพันธ์ชุมชนและการประชาสัมพันธ์

ก่อนจะดำเนินการจัดตั้งศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ ควรมีการประชุมชี้แจง ให้ชาวบ้านและผู้นำท้องถิ่นทราบ ชักชวนให้เป็นประโยชน์และแจ้งรายละเอียดว่าชุมชนจะให้ความช่วยเหลือในด้านใดได้บ้าง เช่น การอุดหนุนกำลังทรัพย์ การใช้แรงงานเพื่อก่อสร้างและซ่อมแซมอาคาร การสมทบอาหารกลางวัน หรือมีตัวแทนแม่บ้านช่วยทำอาหารกลางวัน การจัดตั้งศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ ไม่ควรให้เข้าสอนในบริเวณที่มีศูนย์เด็กของหน่วยงานอื่น ตั้งอยู่อย่างเพียงพอแล้ว ในระหว่างการดำเนินงานก็ควรมีการประชาสัมพันธ์ให้ชาวบ้านทราบ กิจกรรมของศูนย์เป็นระยะ ๆ อันจะทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างวัดและชุมชนเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ศูนย์ที่ได้รับความร่วมมือจากชาวบ้าน จะดำเนินงานได้ประสบผลสำเร็จด้วยดี

8. การจัดทำทะเบียนและการจัดทำข้อมูล ต้องมีการจัดทำบันทึกรายละเอียดที่จำเป็น คือ

- 8.1 บัญชีรายชื่อเด็ก
- 8.2 ทะเบียนรับ – จำหน่ายเด็ก
- 8.3 สมุดแสดงรายการและเวลาอาหารประจำวันของเด็ก
- 8.4 ตารางกิจกรรมประจำวัน
- 8.5 บันทึกประจำวันของเด็ก ได้แก่ ติดตามการเจริญเติบโต (ซึ่งนำหน้า

วัดส่วนสูง) พัฒนาการบริการสุขภาพ

8.6 ให้ระบุแพทย์ พยาบาล หรือสถานที่พยาบาลที่จะได้รับการบริการได้อย่างเป็นประจำและต่อเนื่อง

#### 9. รายงานข้อมูลเกี่ยวกับเด็ก

ให้ผู้ปกครองเด็กและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบทุกกระยะ 1 ภาคเรียน ตามแบบฟอร์มที่กำหนดและต้องรายงานข้อมูลที่เป็นปัญหาเฉพาะให้ผู้ปกครองและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยด่วน เช่น อุบัติเหตุ การเกิดโรคติดต่อ

#### 10. ด้านการจัดบริการเสริมอื่น ๆ

10.1 ศูนย์ที่มีความพร้อม ควรจัดให้มีบริการรับ-ส่งเด็กอย่างปลอดภัย มีพนักงานขับรถอายุไม่น้อยกว่า 30 ปี มีวุฒิการศึกษาอย่างน้อยจบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 สุขภาพแข็งแรง เรียบร้อย มีความรับผิดชอบสูง สุขภาพจิตดี ไม่ดื่มสุรา ไม่เสพยาเสพติด หรือยาบ้า มีใบอนุญาตขับขี่สาธารณะ และควรมีผู้ดูแลและนั่งไปกับรถรับ - ส่งด้วยทุกครั้ง

10.2 ควรจัดให้มีบริการส่งเสริมสัมพันธ์ระหว่างสถานรับเลี้ยงและพัฒนาเด็กกับครอบครัวและชุมชนเป็นประจำสม่ำเสมอ

10.3 ชุมชนหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบ ควรจัดมาตรการที่เป็นรูปธรรมในการระดมทรัพยากรมาช่วยสถานรับเลี้ยงและพัฒนาเด็ก เช่น การจัดตั้งกองทุน

สรุปได้ว่า การดำเนินงานของศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด จะต้องดำเนินงานครอบคลุมในเรื่อง อาคาร สถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ บุคลากร การประเมินผล มาตรการป้องกันความปลอดภัย การจัดกิจกรรมให้บริการแก่เด็ก ความสัมพันธ์ชุมชนและการประชาสัมพันธ์ การจัดทำทะเบียนและการจัดทำข้อมูล รายงานข้อมูลเกี่ยวกับเด็ก และด้านการจัดบริการเสริมอื่น ๆ

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

บุญช่วย ภูทองเงิน (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการดำเนินงานศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัดของจังหวัดมหาสารคาม พบว่า ด้านอาคารสถานที่ และสิ่งแวดล้อม เป็นอาคารเอกเทศที่สร้างขึ้นภายในวัดจากเงินของวัดและกรบบริจาคจากชุมชน เป็นอาคารถาวรคิดเป็นร้อยละ 55.55 ด้านโภชนาการและอนามัย เด็กได้รับการจัดสรรงบประมาณค่าอาหารกลางวันคนละ 5 บาทต่อวัน และยังได้รับการสนับสนุนจากชุมชน เด็กส่วนใหญ่ได้รับประทานอาหารกลางวันอย่างเพียงพอ ด้านบุคลากร มีการจัดอบรมหลักสูตรการบริหารงานและการดำเนินงานของศูนย์ให้กับผู้บริหารศูนย์และครูพี่เลี้ยง ด้านความสัมพันธ์ชุมชนและการประชาสัมพันธ์ มีการเชิญผู้ปกครองเด็กและประชาชนทั่วไปเยี่ยมชมศูนย์ ร่วมกิจกรรม เช่น วันเด็กแห่งชาติ และประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของศูนย์ทางเสียงตามสาย ด้านการจัดทำทะเบียนและการจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับเด็กส่วนใหญ่จัดทำอย่างถูกต้อง และเป็นปัจจุบันมีการนิเทศโดยศึกษานิเทศก์อำเภอและนักวิชาการศึกษา ภาคเรียนละ 1 ครั้ง ด้านการพัฒนาคุณภาพของศูนย์มีการประชุมคณะกรรมการบริหารศูนย์ เพื่อวางแผนพัฒนาศูนย์และแก้ปัญหาการดำเนินการด้านต่าง ๆ ภาคเรียนละ 1 ครั้ง ด้านการรายงานผลการดำเนินงาน ได้มีการรายงานผลการดำเนินการต่อกรมศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ ตามกำหนดที่ให้รายงาน ส่วนด้านบริการเสริมอื่น ๆ ศูนย์บางแห่งได้จัดตั้งมูลนิธิเพื่อให้การสนับสนุนการดำเนินการ และมีภาคเอกชนให้การสนับสนุนด้านงบประมาณ และวัสดุครุภัณฑ์

วิเชียร ทวีโคตร (2541 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาการดำเนินงานของศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัดตามระเบียบกรมการศาสนาว่าด้วยศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด พ.ศ. 2537 : ศึกษาเฉพาะกรณีศูนย์วัดคำสายทอง อำเภอเมืองมุกดาหาร จังหวัดมุกดาหาร พบว่า

1. การจัดการศึกษาอบรมเด็ก ได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการวางพื้นฐานการเรียนต่อของเด็ก เตรียมความพร้อมให้เด็กรู้จักช่วยเหลือตนเอง และแบ่งเบาภาระผู้ปกครองในการออกไปประกอบอาชีพ โดยเจ้าอาวาสที่เป็นประธานศูนย์เป็นผู้นำกิจกรรม มีการกำหนดเด็กร่วมกิจกรรมทุกวันศุกร์และวันสำคัญร่วมกับประชาชน ปัญหาสำคัญคือ ผู้ปกครองคาดหวังให้เด็กมีความสามารถอ่านออก เขียนได้ เหมือนการเรียนในระดับประถมศึกษา เด็กมีจำนวนมากเกินเกณฑ์มาตรฐานการจัดชั้นเรียน ทำให้คุณชั้นเรียนยากรวมทั้งเด็กมีวัยและวุฒิภาวะต่างศูนย์ได้แก้ปัญหาโดยจัดประชุมผู้ปกครองให้เข้าใจในวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาของศูนย์

2. การบริหารทั่วไป ได้ให้บริการและอำนวยความสะดวกแก่ ผู้ปกครอง ครู พี่เลี้ยง และเด็ก มีการออกคำสั่งแบ่งงานมอบหมายให้ครูพี่เลี้ยงทุกคน ปัญหาสำคัญที่สุด คือ อาคารเรียนชั่วคราว สร้างอาคารเรียน โดยใช้เงินบริจาค ครูพี่เลี้ยงและพระลูกวัดจัดเวรดูแลเด็ก หลังเลิกเรียน จนกว่าผู้ปกครองจะมารับ

3. การบัญชีและการเงิน ได้แต่งตั้งคณะกรรมการการเงิน ทำหน้าที่ทำบัญชี และเบิกจ่ายเงินงบประมาณ และเงินนอกงบประมาณ ปัญหาที่พบ คือ งบประมาณล่าช้าและไม่เพียงพอ แก้ไขโดยขอรับบริจาคเงินและวัสดุจากผู้ปกครองและชุมชน ใช้เงินทำบุญประเพณี เงินจากการเทศน์ และเงินอุดหนุนบูรณะวัดบางส่วนมาสนับสนุน

4. ด้านบุคลากรและเจ้าหน้าที่ ได้สรรหาครูพี่เลี้ยงโดยพิจารณาคุณสมบัติ ตามระเบียบกรมการศาสนาว่าด้วยศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด พ.ศ. 2537 ได้บำรุงรักษา บุคลากร โดยจัดสวัสดิการกู้ยืมเงินแบบผ่อนชำระระยะยาว และไม่คิดดอกเบี้ยเพื่อเป็นค่าใช้จ่าย และเป็นทุนการศึกษาต่อจนจบปริญญาตรี มีการพัฒนาบุคลากร โดยส่งเข้าประชุมสัมมนา ดู งาน ปัญหาสำคัญที่พบคือ ครูพี่เลี้ยงที่บรรจุใหม่ไม่เข้าใจระเบียบปฏิบัติ ซึ่งศูนย์ได้แก้ไขปัญหา โดยการให้ครูพี่เลี้ยงรุ่นพี่คอยแนะนำ ดูแล และช่วยเหลืออย่างใกล้ชิด

การดำเนินการทั้ง 4 ด้าน ดังกล่าวอูมานได้ว่า ประสบความสำเร็จและมีความ ยั่งยืน เพราะเป็นการร่วมมือของชุมชนทั้งภาครัฐและเอกชน คณะครูพี่เลี้ยง และผู้ปกครองที่ให้การสนับสนุนในการแก้ไขปัญหาล่วง ประกอบด้วยความสามารถบารมีของเจ้าอาวาสพระ ครุมนงควิทย์คุณ ซึ่งเป็นผู้นำสำคัญในการดำเนินงานของศูนย์

เกียรติศักดิ์ หอมพิบูล (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาสภาพและปัญหาการ ปฏิบัติงานของศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด จังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า

1. บุคลากรในศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด โดยส่วนรวมและจำแนกตาม สภาพตำแหน่ง มีการปฏิบัติงาน โดยภาพรวม และเป็นรายด้าน 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพ การปฏิบัติงานในด้านงบประมาณ และด้านอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมอยู่ในระดับปานกลาง

2. บุคลากรในศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด โดยส่วนรวมและจำแนกตาม สภาพตำแหน่ง มีปัญหาการปฏิบัติงาน โดยรวมและเป็นรายด้าน 4 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปัญหาการปฏิบัติงานอีก 2 ด้านที่เหลืออยู่ในระดับน้อย คือด้านวิชาการ และด้านงบประมาณ

3. ครูพี่เลี้ยงศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด มีสภาพการปฏิบัติงาน โดยรวม และเป็นรายด้าน 3 ด้าน มากกว่าผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ด้านอาคาร สถานที่และสิ่งแวดล้อม ด้านวิชาการ และด้านบริหารเสริมอื่น ส่วนที่เหลืออีก 3 ด้าน ผู้บริหาร

ศูนย์ และครูพี่เลี้ยง มีสภาพการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งครูพี่เลี้ยง และผู้บริหารมีปัญหา การปฏิบัติงาน โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

วีระ ศรีสำราญ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาปัญหาการดำเนินงานศูนย์ อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด จังหวัดสกลนคร พบว่า

1. ฝ่ายดำเนินการศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด โดยส่วนรวมกลุ่ม คณะกรรมการ และกลุ่มผู้ดำเนินการ มีปัญหาการดำเนินงานศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด จังหวัดสกลนคร โดยส่วนรวมและเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง แต่กลุ่มผู้นิเทศ มีปัญหาโดยรวมและเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยมีปัญหาเป็นรายข้ออยู่ในระดับ มากและมีค่าเฉลี่ยสูงสุด จำนวน 2 ข้อ ในแต่ละด้าน ดังนี้ ด้านงบประมาณศูนย์ ฯ ไม่มีส่วนร่วม ในการพิจารณาเกี่ยวกับการจัดสรรงบประมาณ ไม่มีงบประมาณสำคัญผู้นิเทศติดตามผลการ ดำเนินงานด้านบุคลากรศูนย์ฯ ไม่ได้จัดสวัสดิการด้านต่าง ๆ ให้กลุ่มผู้ดำเนินการ ไม่มีการพัฒนา บุคลากรผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ด้านการเรียนการสอน ไม่มีหลักสูตรการเรียนการสอน ที่ชัดเจน สถานที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการเรียนการสอน ด้านการดำเนินการประสานงานระหว่างศูนย์ กับหน่วยงานอื่น ขาดรูปแบบที่ชัดเจนในการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ได้รับการสนับสนุน จากสถานศึกษาใกล้เคียงค่อนข้างน้อย

2. คณะกรรมการ ผู้ดำเนินการ และผู้นิเทศ มีความเห็นว่าการดำเนินงาน ศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด จังหวัดสกลนคร โดยส่วนรวมและเป็นรายด้านทุกด้าน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 โดยผู้นิเทศและคณะกรรมการ มีปัญหามากกว่าผู้ดำเนินการ

อิทธิพล โกมลิต (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาค้นคว้าเรื่อง การปฏิบัติงานของ ศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด จังหวัดหนองคาย ผลการศึกษาพบว่า

1. บุคลากรโดยรวมและจำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง เห็นว่า มีการปฏิบัติ งานโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากไปน้อย คือ ด้านการจัดบริการ เสริมอื่น ด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านความสัมพันธ์กับชุมชน และด้านอาคารสถานที่และ สิ่งแวดล้อม ส่วนด้านงบประมาณมีการปฏิบัติในระดับปานกลาง

2. ครูพี่เลี้ยงเห็นว่ามี การปฏิบัติงาน โดยภาพรวมและรายด้านมากกว่าผู้บริหาร ศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ด้านการจัดบริการเสริมอื่น ด้านอาคารสถานที่ และสิ่งแวดล้อม และด้านงบประมาณ ส่วนที่เหลืออีก 3 ด้าน คือ ด้านบุคลากร ด้านวิชาการ ด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ผู้บริหารศูนย์และครูพี่เลี้ยงเห็นว่ามี การปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน

วัลลภ สุคนตข (2547 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานของศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด จังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานของศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด จังหวัดร้อยเอ็ด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ด้านการจัดคนเข้าทำงาน ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .506 ตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถอธิบายการผันแปรของตัวแปรตามได้ร้อยละ 25.60

การดำเนินงานของศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด จังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับการปฏิบัติย่อย ๆ

ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด จังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ ได้ดังนี้ ด้านงบประมาณ ด้านการเรียนการสอน ด้านการประสานงานระหว่างศูนย์กับหน่วยงานอื่น ด้านบุคลากรและด้านอาคารสถานที่

วีระ ดาวศรี (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัญหาการดำเนินงานศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด จังหวัดศรีสะเกษ ผลการศึกษา พบว่า

1. ปัญหาการดำเนินงานศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด จังหวัดศรีสะเกษ มีปัญหาโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับมากทุกด้าน เช่นเดียวกัน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาต่ำ ดังนี้ คือ ด้านธุรการ และงบประมาณ ด้านการเรียนการสอน ด้านบุคลากร และด้านการประสานงานระหว่างศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัดกับหน่วยงานอื่น
2. ปัญหาการดำเนินงานศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด จังหวัดศรีสะเกษ ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้ดำเนินการ พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับมากทุกด้านเช่นเดียวกัน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาต่ำ คือ ด้านธุรการและงบประมาณ ด้านการเรียนการสอน ด้านการประสานงานระหว่างศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัดกับหน่วยงานอื่น และด้านบุคลากร
3. ปัญหาการดำเนินงานศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด จังหวัดศรีสะเกษ ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้นิเทศ พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาต่ำ คือ ด้านบุคลากร ด้านธุรการ และงบประมาณ ด้านการประสานงานระหว่างศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัดกับหน่วยงานอื่น และด้านการเรียนการสอน

4. การเปรียบเทียบระดับปัญหาการดำเนินงานศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด จังหวัดศรีสะเกษ ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้ดำเนินการและกลุ่มผู้นิเทศ โดยรวมทุกด้านและเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยกลุ่มผู้นิเทศมีความคิดเห็นว่ามีปัญหามากกว่าผู้ดำเนินการ

พระสนธยา ชมพู่ (2548 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานของศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด อำเภอเมือง อำเภอท่าบ่อ และ กิ่งอำเภอสระใคร จังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับการดำเนินงานศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด อำเภอเมือง อำเภอท่าบ่อ และ กิ่งอำเภอสระใคร จังหวัดหนองคาย โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก 6 ด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการสั่งการ ด้านการจัดคนเข้างาน ด้านกระบวนการเรียนการสอน ด้านการพัฒนาครูและบุคลากร ด้านการวางแผน และ ด้านการติดต่อสื่อสาร ที่เหลืออยู่ในระดับปานกลาง

2. ระดับอายุที่แตกต่างของบุคลากรศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด ไม่ส่งผลต่อการดำเนินงานของศูนย์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งรายด้านและโดยรวม

3. ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันของบุคลากรศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด อำเภอเมือง อำเภอท่าบ่อ และ กิ่งอำเภอสระใคร จังหวัดหนองคาย ส่งผลต่อการดำเนินงานของศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด โดยรวมทุกด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

4. ประสิทธิภาพการทำงานที่แตกต่างกันของบุคลากรศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด อำเภอเมือง อำเภอท่าบ่อ และ กิ่งอำเภอสระใคร จังหวัดหนองคาย มีผลให้สภาพการดำเนินงานของศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด โดยรวมทุกด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

5. สถานภาพการดำรงตำแหน่งของบุคลากรที่ต่างกัน ส่งผลให้การดำเนินงานของศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด อำเภอเมือง อำเภอท่าบ่อ และ กิ่งอำเภอสระใคร จังหวัดหนองคาย ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งรายด้านและโดยรวม

6. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ปัญหาการทำงานส่วนมากเกิดจากการขาดความร่วมมือจากชุมชน หน่วยงานที่เป็นต้นสังกัด ไม่ได้มอบหมายงานในหน้าที่ให้เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน บุคลากรในศูนย์ยังไม่เข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตน



## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

ลาร์กิน (Larkin, 1992 : 397-A) ได้ศึกษาเรื่องผู้บริหารโรงเรียนก่อนประถมศึกษา มุมมองเกี่ยวกับภาวะผู้นำในการจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนก่อนประถมศึกษา มีบทบาทหน้าที่ที่หลากหลาย และมิงานในหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบมากมาย ตั้งแต่งานการดูแลรักษาความสะอาด การสื่อสารกับครู ผู้ปกครองการบริหารบุคคล งบประมาณ การแสวงหางบสนับสนุนและการพัฒนาบุคลากร ซึ่งสัมพันธ์กับงบประมาณ และการได้รับการสนับสนุน ผู้ศึกษายังพบว่า ผู้บริหารได้รับการฝึกอบรมทางการบริหารน้อย ดังนั้น จึงอาศัยประสบการณ์จากการเรียนและประสบการณ์ส่วนตัว ทำให้ผู้เรียนรู้แบบลองผิดลองถูก แต่ส่วนใหญ่ผู้บริหารเหล่านี้เคยเป็นรองผู้อำนวยการโรงเรียนมาก่อน ลักษณะการบริหารจึงเป็นแบบการมีส่วนร่วมในกิจกรรม และผู้บริหารที่เป็นสตรีมักมีปัญหาเกี่ยวกับการใช้อำนาจ และการตอบสนองความต้องการของเพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้ปัญหาที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง ก็คือผู้บริหารขาดเพื่อนภายในองค์กร แต่ก็โชคดีที่มีรองผู้อำนวยการช่วยแก้ปัญหาที่อยู่ยากลำบากซับซ้อนภายในโรงเรียน โดยเฉพาะด้านความสัมพันธ์ระหว่างครูในโรงเรียน

เมอร์ฟี (Murphy, 1995 : 1608) ได้ศึกษาและวิเคราะห์สาระและรูปแบบการตัดสินใจของคณะกรรมการสภา จำนวน 44 คน จากโรงเรียนประถมศึกษา 3 แห่งในรัฐเท็กซัส โดยใช้การสัมภาษณ์แบบวัดการตัดสินใจโดยเน้น 3 เรื่อง คือ บทบาทหน้าที่ของกรรมการสภาโรงเรียน การฝึกอบรม และรูปแบบของการกำหนดการปฏิบัติให้บรรลุ เป้าหมาย ผลการศึกษาพบว่า คณะกรรมการสภาโรงเรียนรับรู้ว่ามีบทบาทหน้าที่สำคัญในเรื่องการกำหนดเป้าหมาย และการกำกับดูแลการบริหารงานของโรงเรียนมากที่สุด ส่วนมากไม่ค่อยมีความมั่นใจในบทบาทที่เกี่ยวกับงบประมาณ หลักสูตร และการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรของโรงเรียน กรรมการบริหารโรงเรียนบางส่วนได้เคยรับการฝึกอบรมในการมีบทบาทหน้าที่การเป็นกรรมการสภาโรงเรียน และรูปแบบที่กรรมการสภาโรงเรียนได้กำหนดสำหรับโรงเรียน ได้แก่ การบริหารจัดการ แผนงาน การจัดองค์กรสภาและการทำคนของสภา ประเมินการปฏิบัติงานของโรงเรียนและของสภา ประเด็นปัญหาเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และการรับรู้ผลกระทบต่าง ๆ ต่อการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน นอกจากนี้ยังพบว่า ครูใหญ่ส่วนมากมีอิทธิพลต่อสภาในด้านการตัดสินใจ การอภิปรายประเด็นปัญหาต่าง ๆ ตลอดจนการรับรู้บทบาทหน้าที่ เป็นต้น

มิลเลอร์ (Miller, 1996 : 475) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษาในมลรัฐเดอริสเจียน เขาได้ทำการศึกษาดังกล่าว การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียนในปัจจุบัน และบทบาทหน้าที่

ที่จะต้องดำเนินการในอนาคต ผลการวิจัยพบว่า การติดต่อประสานงานระหว่างโรงเรียนกับคณะกรรมการโรงเรียนมีความสำคัญมากต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียนกับคณะกรรมการโรงเรียนมีความสำคัญมากต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียน คณะกรรมการโรงเรียนมีความต้องการที่จะทำหน้าที่อย่างเต็มบทบาทและตอบสนองต่อความต้องการของชุมชน โรงเรียนประถมศึกษามีจำเป็นต้องมีคณะกรรมการโรงเรียน

เซปโลชา (Seplocha, 1998 : 1422-A) ได้พิจารณาถึงการทำงานของผู้บริหารที่เริ่มต้นจะมีภาวะผู้นำและการจัดการที่มีคุณภาพสูงในโปรแกรมการศึกษาเด็กอนุบาล การวิจัยที่ผ่านมาไม่เห็นด้วยกับประสิทธิภาพของผู้นำและพฤติกรรมที่ตรงข้ามกับเรื่องดังกล่าว หรือการแสดงลักษณะผู้นำ การมีส่วนร่วม และพฤติกรรมที่มีผลกระทบการงานวิจัย ได้ส่งผลให้มีการวิจัยในโปรแกรมการศึกษาเด็กอนุบาลตามมา และมีคำถามเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของผู้นำในด้านคุณภาพสูงอย่าง โปรแกรมของสหรัฐอเมริกา นักวิจัยที่ทำให้มีความชัดเจน ในโปรแกรมคือ โบลแมน และคิล (Bolman, Deal) ค.ศ. 1984 และ ค.ศ. 1991 สามารถทดสอบสมมุติฐานใหม่พบว่า ความสัมพันธ์ทางโครงสร้างและสังคม เป็นการประยุกต์แบบภาวะผู้นำ โดยมีระดับการวัดที่สมบูรณ์โดยฮาร์มและคลิฟฟอร์ด (Harms, Clifford) ค.ศ. 1980 ข้อมูลโปรแกรมของกลุ่มวิจัยรวบรวมจากรูปแบบ รหัส และการวิเคราะห์ สำหรับกรณีศึกษา นักวิจัยพบว่าประสิทธิภาพของโปรแกรมภาวะผู้นำในเด็กจะขึ้นอยู่กับประสบการณ์ และความรู้ซึ่งจะเจริญเติบโตและพัฒนาไปพร้อมกับการศึกษาพวกเขาจะมีทักษะการเรียนรู้ จากแหล่งต่าง ๆ มีความรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง สนับสนุนการทำงานเป็นทีม พร้อมทั้งรู้จักเชื่อฟังพ่อแม่ ซึ่งการค้นพบนี้ทำให้ใช้เป็นกรอบในการพัฒนานักบริหารที่เก่งกาจในอนาคตต่อไป

สรุปได้ว่า จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ พอสรุปได้ว่า คณะกรรมการการศึกษา มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การดำเนินงานศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด ส่วนมากมีระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง คณะกรรมการที่มีสถานภาพแตกต่างกัน มีระดับปฏิบัติงานแตกต่างกัน นอกจากนี้ยังพบว่า การมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ของกรรมการบริหารยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร เนื่องจากคณะกรรมการไม่เข้าบทบาทหน้าที่ของตนเอง ประกอบกับมีการกิจด้านอื่น ๆ ทำให้ไม่มีเวลาให้กับหน้าที่ของตนเองได้อย่างเต็มที่