



## วารสารธรรมเพื่อชีวิต

JOURNAL OF DHAMMA FOR LIFE

ISSN: 2822-048X

<https://soo8.tci-thaijo.org/index.php/dhammalife/index>

Original Article

DOI: 10.14456/jdl.2023.50

นโยบายการพัฒนาเด็กเล็กในประเทศไทย  
กรณีศึกษาศูนย์รับเลี้ยงเด็กที่ประสบความสำเร็จ  
Child Development Policy in Thailand:  
A Case Study of Successful Daycare Center

เอกพจน์ คงกระเรียน<sup>1\*</sup>Ekaphot Congkrarian<sup>1\*</sup>

## ARTICLE INFO

Name of Author:

Corresponding Author\*:

1. เอกพจน์ คงกระเรียน

วิทยาลัยนวัตกรรมสังคม, มหาวิทยาลัยรังสิต

1. Ekaphot Congkrarian

College of Social Innovation, Rangsit University, Thailand

Email: [Ekaphot.c@rsu.ac.th](mailto:Ekaphot.c@rsu.ac.th)

คำสำคัญ:

นโยบายการพัฒนาเด็กเล็ก, ศูนย์รับเลี้ยงเด็กที่ประสบความสำเร็จ

Keywords:

Child Development Policy;  
Successful Daycare

Article history:

Received: 15/10/2023

Revised: 02/11/2023

Accepted: 20/11/2023

Available online: 07/12/2023

How to Cite:

Congkrarian, E. (2023). Child Development Policy in Thailand: A Case Study of Successful Daycare Center, Journal of Dhamma for Life, 29(4), 126-141.

## ABSTRACT

This qualitative documentary research delves into the intricacies and aim to study of the child development policy in Thailand: A case study of successful daycare center. Through key informant interviews, the study unfolds the multifaceted approach adopted at various policy levels to foster the comprehensive development of young children.

The results of the research unveil a three-tiered policy framework. At Level 1, the "National Strategy 2018-2037" prioritizes the development and fortification of human resources across the lifespan. Level 2, operating under the national strategy, concentrates on enhancing human potential from pregnancy to old age. Specifically, the policies address the holistic development of early childhood, encompassing physical, emotional, social, intellectual, linguistic, ethical, and social communication aspects. Furthermore, Level 3 introduces the "Reproductive Health Development Policy and Strategy 2017-2026," which emphasizes quality birth and growth. This entails proactive planning before conception, support for conception, and ensuring a nurturing environment for children's growth and development. The research underscores the significance of systematic planning and organization in daycare center management. This involves meticulous work planning, appointment of qualified personnel, role-based control and coordination, and transparent budgeting. The adherence to these practices ensures the efficient functioning of the daycare center and serves as a blueprint for other centers aiming to achieve similar success. Crucially, the findings emphasize the need for adaptability within the daycare center management model to align with diverse contexts, including private sector agencies, government entities, and the unique characteristics of Bangkok. This research contributes to the broader understanding of effective child development policies and offers insights for the advancement of daycare centers seeking both efficiency and effectiveness.



## บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษานโยบายการพัฒนาเด็กเล็กในประเทศไทย กรณีศึกษาศูนย์รับเลี้ยงเด็กที่ประสบความสำเร็จ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการวิจัยเอกสารและเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์บุคคลซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญตามประเด็นการวิจัยเพื่อให้ครอบคลุมทุกประเด็นตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ผลการศึกษาพบว่า นโยบายที่ใช้ในการพัฒนาเด็กเล็กในประเทศไทยสรุปได้ ดังนี้ แผนระดับที่ 1 ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580 เพื่อการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาคนตลอดชีวิต แผนระดับที่ 2 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาตินุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิตให้มีคุณภาพตั้งแต่ช่วงการตั้งครรภ์จนถึงวัยชรา การพัฒนาเด็กเล็กและเด็กก่อนวัยเรียนจัดการเรียนรู้ให้เด็กปฐมวัยได้รับการพัฒนารอบด้านทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา ภาษา จริยธรรม และการสื่อสารสังคมให้มีความรู้และความเข้าใจในการพัฒนาเด็กร่วมกัน แผนระดับที่ 3 เป็นนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนามัย การเจริญพันธุ์ พ.ศ. 2560-2569 ส่งเสริมการเกิดและการเติบโตอย่างมีคุณภาพ มีการวางแผน/เตรียมความพร้อม ก่อนตั้งครรภ์และได้รับการช่วยเหลือในการมีบุตร ส่งเสริมให้ลูกเกิดรอดแม่ปลอดภัยและให้เด็กได้รับการเลี้ยงดูในสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเจริญเติบโตและการมีพัฒนาการสมวัย การวางแผน การทำงานและการจัดองค์การ ที่เป็นระบบ การบรรจุแต่งตั้ง บุคลากรที่มีคุณภาพ การควบคุมสั่งการ ตามบทบาทหน้าที่ อีกทั้งมีการประสานงาน และรายงาน ผลการดำเนินงานตามกรอบเวลาที่กำหนด และสุดท้ายมีการจัดทำงบประมาณ ที่โปร่งใสตรวจสอบได้สามารถกำหนดการใช้งบประมาณการบริหารงานได้ จะทำให้การดำเนินงานของศูนย์รับเลี้ยงเด็กประสบความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม รูปแบบการบริหารงานของศูนย์ที่ประสบความสำเร็จสามารถเป็นแบบอย่างของศูนย์รับเลี้ยงเด็กที่ต้องการพัฒนาศูนย์ให้มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ที่สำคัญต้องปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของศูนย์ทั้งหน่วยงานภาคเอกชน ภาครัฐและกรุงเทพมหานคร

## บทนำ

แนวทางการพัฒนาประเทศในระดับโลกหนึ่งในเป้าหมายการพัฒนา ได้แก่ การพัฒนาคนให้มีทักษะในการก้าวสู่ศตวรรษที่ 21 โดยวัตถุประสงค์คือ ความเป็นอยู่ที่ดีมากขึ้น (Well-Being) ไม่ว่าจะเป็นการเข้าถึงทรัพยากร เช่น รายได้ ความมั่งคั่ง การงาน และที่อยู่อาศัย ฯลฯ และการมีคุณภาพชีวิตที่ดี (Quality of Life) เช่น สุขภาพ การมีส่วนร่วมทางสังคม การศึกษา ความปลอดภัย ความพึงพอใจในชีวิต และสิ่งแวดล้อม โดยการเข้าถึงสิ่งเหล่านี้อย่างเท่าเทียมแล้วแต่เป็นการพัฒนาหรือการเจริญเติบโตที่ยั่งยืน ซึ่งจำเป็นต้องสร้างทักษะให้รองรับกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้นในอนาคตได้ด้วยการเป็นคนที่มีศักยภาพ คุณภาพ ดังนั้นจึงต้องมีกระบวนการปฏิรูปการเรียนรู้ในทุกระดับช่วงวัย ซึ่งต้องอาศัยการพัฒนาระบบการเรียนรู้ตั้งแต่การพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต และพัฒนาระบบบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2563)

เด็กปฐมวัยเป็นเด็กที่จะต้องได้รับเลี้ยงดูให้ถูกต้องและเหมาะสมเพราะเป็นช่วงอายุที่มีอัตราการพัฒนาสูงซึ่งเด็กเหล่านี้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่จะเติบโตเป็นกำลังหลักสำคัญในการพัฒนาประเทศชาติบ้านเมืองในอนาคต ในพระราชบัญญัติการพัฒนาเด็กปฐมวัย พ.ศ.2562 ได้กำหนดตามมาตรา 3 ไว้ว่า “เด็กปฐมวัย” หมายความว่า เด็กซึ่งมีอายุต่ำกว่าหกปีบริบูรณ์ และให้หมายความรวมถึงเด็กซึ่งต้องได้รับการพัฒนา ก่อนเข้ารับการศึกษาในระดับประถมศึกษาซึ่งการพัฒนาเด็กปฐมวัย หมายถึง การดูแล การพัฒนา และการจัดการเรียนรู้สำหรับเด็กปฐมวัย หญิงตั้งครรภ์ หรือผู้ดูแลเด็กปฐมวัย ตามที่ปรากฏในราชกิจจานุเบกษา 30 เมษายน 2562 เล่ม 136 ตอนที่ 56 ก (สำนักนายกรัฐมนตรี, 2562: 5) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติปี 2562 ระบุว่า เด็กปฐมวัย 0-6 ปี ทั่วประเทศ มีประมาณ 4.6 ล้านคน ซึ่งมีนัยสอดคล้องกับการสำรวจของสำนักงานสถิติแห่งชาติจากการสำรวจกลุ่มประชากรในปี 2563 ระบุว่า กลุ่มปฐมวัยช่วงอายุ 0-4 ปี มีจำนวน 3.1 ล้านคน และกลุ่มปฐมวัยช่วงอายุ 5-9 ปี มีจำนวน 3.7 ล้านคน เมื่อรวมทั้งสองกลุ่มแล้ว มีจำนวนทั้งสิ้น 6.8 ล้านคน เมื่อคิดสัดส่วนต่อประชากรทั้งประเทศทั้งสองกลุ่มคิดเป็นร้อยละ 4.6 และ 5.7 ตามลำดับ (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2563: 220)

เด็กตั้งแต่แรกเกิดถึง 5 ปี หรือเรียกว่า เด็กปฐมวัย เป็นช่วงอายุที่มีอัตราของการพัฒนาการสูง ถ้าเด็กได้รับการเลี้ยงดูที่ดีและถูกต้องตามหลักจิตวิทยาและหลักวิชาการที่เกี่ยวข้อง เด็กก็จะพัฒนาได้เต็มตามศักยภาพ จากทฤษฎีองค์ความรู้เรื่องพัฒนาการเด็ก และพัฒนาสมอง รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวกับเด็กปฐมวัย ซึ่งมีความสอดคล้องกันว่า ช่วงเวลาที่สำคัญและจำเป็นที่สุดในการพัฒนาสมองคือ ในช่วง 5 ปีแรกของชีวิตเด็กที่ไม่ได้รับการเลี้ยงดูและพัฒนาอย่างถูกต้องในช่วงเวลานี้ เมื่อพ้นวัยนี้ไปแล้วการพัฒนาอาจไม่เป็นไปตามพัฒนาการที่ควรจะเป็นก็เป็นได้ ด้วยเหตุนี้พ่อแม่ ผู้ปกครอง ครู ผู้เลี้ยงดูเด็กต้องมีความรู้ความเข้าใจและต้องตระหนักถึงความสำคัญของพัฒนาการเด็กในช่วงวัย 0-5 ปี สามารถเลี้ยงดู จัดประสบการณ์ รวมทั้งพัฒนาเด็กให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาได้เต็มตามศักยภาพ

สำหรับประเทศไทยบทบาทภาครัฐได้เข้ามามีส่วนพัฒนาเด็กปฐมวัย ตั้งแต่รัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการพัฒนาเด็กปฐมวัย ตลอดจนนโยบาย และยุทธศาสตร์ รวมถึงแผนต่างๆ ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาเด็กปฐมวัย โดยเริ่มต้นตั้งแต่การรองรับพัฒนาการของเด็กตั้งแต่ช่วงอยู่ในครรภ์ไปจนถึงก่อนเข้าเรียนระดับประถมศึกษาให้เด็กมีพัฒนาการที่เหมาะสมกับวัย

จึงเป็นที่น่าศึกษาว่า “นโยบายการพัฒนาเด็กเล็กในประเทศไทยกรณีศึกษาศูนย์รับเลี้ยงเด็กที่ประสบความสำเร็จจะสามารถเป็นต้นแบบการพัฒนาเด็กเล็กให้สอดคล้องกับบริบททางสังคมทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนและกรุงเทพมหานครอย่างไร

### วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษานโยบายการพัฒนาเด็กเล็กในประเทศไทย กรณีศึกษาศูนย์รับเลี้ยงเด็กที่ประสบความสำเร็จ

## การทบทวนวรรณกรรม

### ประเด็นที่ 1 แนวคิดนโยบายสาธารณะ

นโยบายสาธารณะ หมายถึง การแจกแจงคุณค่าต่าง ๆ โดยอาศัยอำนาจตามกฎหมายเพื่อสังคมเป็นส่วนรวม (David Easton, 1975) กิจกรรมต่าง ๆ ที่รัฐบาลกระทำ (Ira Sharkansky, 1970) สิ่งใดก็ตามที่รัฐบาลเลือกที่จะกระทำหรือเลือกที่จะไม่กระทำ (Dye, 1981) การตัดสินใจขั้นต้นเพื่อที่จะกำหนดแนวทางกว้างๆ เป็นไปอย่างถูกต้องและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (William Greenwood, 1965) และ นโยบายสาธารณะ หมายถึง โครงการที่รัฐบาลบัญญัติขึ้นเป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติในการจัดสรรคุณค่าต่างๆ ให้แก่สังคม จำแนกออกเป็น 2 ประการ คือ 1) นโยบายสาธารณะคือแนวทางการปฏิบัติของรัฐ และ 2) นโยบายสาธารณะคือ โครงการสำคัญที่รัฐบาลต้องจัดให้มีขึ้นด้วยการกำหนดเป้าหมายและวิธีปฏิบัติเพื่อให้บรรลุถึงสิ่งที่กล่าวมาแล้วนั้น สิ่งเหล่านี้ย่อมจะรวมความรวมไปถึงสถาบันต่าง ๆ มีส่วนเกี่ยวข้องกับนโยบายสาธารณะและกระบวนการทั้งหลายที่จะช่วยให้นโยบายสาธารณะอันชอบด้วยกฎหมายอยู่ด้วยเสมอ (ทินพันธ์ นาคะตะ, 2525) สรุปความได้ว่านโยบายสาธารณะเป็นนโยบายที่รัฐกำหนดขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับการจัดสรรสิ่งที่มีคุณค่าและประโยชน์ต่อสังคมซึ่งต้องมีแผนดำเนินการและกิจกรรมที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์อย่างถูกต้องและเหมาะสม ภายใต้สถานการณ์และสภาพแวดล้อมทางสังคมโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อแก้ปัญหาสิ่งที่เป็นประเด็นสังคมภายใต้ระเบียบของกฎหมายด้วย

### ประเด็นที่ 2 แนวคิดการนำนโยบายไปปฏิบัติ

การนำนโยบายไปปฏิบัติที่จริงแล้วก็คือปฏิกริยา (Interaction) ระหว่างการกำหนดจุดมุ่งหมาย (Goals) และการกระทำ (Actions) ที่มุ่งไปสู่การบรรลุจุดมุ่งหมายหรือที่เรียกว่าความสามารถที่จะผลักดันการเชื่อมโยงข้อต่อของเหตุผลอย่างต่อเนื่องเพื่อการบรรลุผลที่มุ่งหวัง (Charles O. Jones, 1977; Channuwong, 2018) การแปลงวัตถุประสงค์ของนโยบายให้เป็นแนวทาง แผนงาน โครงการและกิจกรรมที่เป็นรูปธรรม เพื่อการจัดการทรัพยากรและการบริหารจัดการของหน่วยงานที่รับผิดชอบให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (มยุรี อนุমানราชชน, 2556) กระบวนการที่ทำให้เกิดการกระตุ้นให้ทรัพยากรทางการบริหารทั้งหมด สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของนโยบายที่กำหนดไว้และเป็นจุดเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่างการกำหนดนโยบายกับการประเมินผลนโยบาย (วรเดช จันทศร, 2554)

ขั้นตอนที่อยู่ตรงกลางระหว่างขั้นตอนการกำหนดนโยบายและขั้นตอนการประเมินผลนโยบาย โดยการแปลงนโยบายให้เป็นแผนงาน โครงการและกิจกรรมเพื่อให้ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบนำไปดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบาย (ณัฐธา วินิจฉัยภาค, 2555) ขั้นตอนเกี่ยวกับมาตรการของนโยบายที่เกิดขึ้นระหว่างการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจนำนโยบายไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยจะส่งผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้องต่าง ๆ และเป็นขั้นตอนที่มีความซับซ้อนไม่สามารถบรรลุได้ด้วยวิธีการทั่วไป (สมบัติ อารงธัญวงศ์, 2554) ปัจจัยที่ควร

เกิดขึ้นก่อนที่จะมีการนำนโยบายไปปฏิบัติ 10 ประการ คือ 1) สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานที่เอื้ออำนวยต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ 2) เวลาและทรัพยากรที่เพียงพอสำหรับดำเนินการตามแนวทาง แผนงานและโครงการ 3) การวางแผนจัดสรรทรัพยากรที่ต้องใช้ 4) ตัวนโยบายมีพื้นฐานอยู่บนทฤษฎี/หลักสาเหตุและผลลัพธ์ที่เชื่อถือได้ 5) ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุและผลลัพธ์โดยตรง 6) การลดความสัมพันธ์เชิงการพึ่งพาระหว่างหน่วยงาน 7) ความเข้าใจและเห็นตรงกันในวัตถุประสงค์ 8) การจัดกิจกรรมตามลำดับอย่างเหมาะสม 9) การติดต่อสื่อสารและประสานงานอย่างเต็มที่ 10) ผู้มีอำนาจหน้าที่นำนโยบายไปปฏิบัติต้องยอมรับนโยบายอย่างแท้จริง การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนสำคัญของการแปลงหลักการทางทฤษฎีสู่การปฏิบัติคือการปรับเปลี่ยนสิ่งที่เป็นนามธรรมเพื่อให้เกิดเป็นรูปธรรม ทั้งนี้การนำนโยบายไปปฏิบัติจะเกิดผลสำเร็จได้ต้องอาศัยหลักการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคม (participation)

### ประเด็นที่ 3 แนวคิดการบริหารการพัฒนา

การบริหารการพัฒนาตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า Development Administration หมายถึงสาขาวิชา development administration หมายถึง กิจกรรมหรือกระบวนการ เป็นต้น ส่วนในภาษาไทยของเรานั้นเรียกรวมกันทั้งในแง่ของสาขาวิชาและของกิจกรรมหรือกระบวนการว่า “การบริหารการพัฒนา” พัฒนบริหารศาสตร์ และแม้กระทั่ง “รัฐประศาสนพัฒนา” และยังหมายถึง การจัดเตรียม การเปลี่ยนแปลง การปรับปรุง การปฏิรูปโครงสร้างกระบวนการและพฤติกรรมการบริหารให้มีสมรรถนะ (capabilities) หรือความสามารถที่จะรองรับนโยบาย แผนงาน โครงการหรือกิจกรรม เป็นต้น (ติน ประชัญพฤทธิ, 2555)

การบริหารการพัฒนา หมายถึง การพัฒนาการบริหารและการบริหารเพื่อการพัฒนา การพัฒนาการบริหาร หมายถึง การจัดเตรียม เปลี่ยนแปลง ปรับปรุง หรือ ปฏิรูปโครงสร้างกระบวนการ/เทคโนโลยีและพฤติกรรมการบริหารให้มีสมรรถนะ (ศักยภาพหรือความสามารถ) ที่จะรองรับนโยบาย แผน แผนงาน โครงการ และกิจกรรมสำหรับการพัฒนาประเทศ ส่วนการบริหารเพื่อการพัฒนา หมายถึงการนำเอาสมรรถนะที่มีอยู่ในระบบการบริหารมาลงมือปฏิบัติตามนโยบาย แผน แผนงาน โครงการ และกิจกรรมพัฒนาจริง ๆ เพื่อให้บังเกิดความเปลี่ยนแปลงตามที่วางแผนไว้ล่วงหน้า และความเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้านี้จะมุ่งความเจริญเติบโตและการเคลื่อนหรือแบ่งปันความเจริญเติบโตทั้งทางด้านการบริหาร เศรษฐกิจ การเมืองและสังคมของประเทศ อันจะนำไปสู่การลดความทุกข์ยากของคนทั้งที่อยู่ในองค์การ (คือข้าราชการ ลูกจ้างรัฐบาล และพนักงานรัฐวิสาหกิจ) และที่อยู่ภายนอกองค์การ (คือประชาชนและลูกค้าขององค์การ) (ติน ประชัญพฤทธิ, 2555)

กระบวนการบริหาร 7 ประการ หรือที่เรียกว่า POSDCORB ที่ Luther Gulick และ Lyndall Urwick (1937) ประกอบด้วย 1) การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดแผนการในการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า โดยผู้บริหารจะต้องมีการวางแผนไม่ว่าในการบริหารใด ๆ 2) การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการจัดองค์การหรือหน่วยงานโดยการจัดแบ่งงานขององค์การหรือของหน่วยงานเป็นหน่วยงานย่อย 3) การบริหารงานบุคคล

(Staffing) เป็นกระบวนการที่เริ่มตั้งแต่การจัดหาบุคลากร การจัดบุคลากร การพัฒนาบุคลากรและการพ้นจากงานของบุคลากรในลักษณะที่แตกต่างกัน 4) การอำนวยความสะดวก (Directing) เป็นขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการบริหารและบทบาทที่สำคัญของนักบริหารเพราะการสั่งการและคำสั่งของผู้บริหารจะมีผลต่อพฤติกรรมขององค์การหรือหน่วยงาน 5) การประสานงาน (Coordinating) เป็นการประสานงานระหว่างหน่วยงานหรือตำแหน่งที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ 6) การรายงานผลปฏิบัติงาน (Reporting) เป็นการรายงานผลการปฏิบัติงานซึ่งต้องเสนอรายงาน 3 ระดับ คือ ระดับสูง ระดับเดียวกัน และระดับต่ำ ต้องอาศัยความสามารถในการติดต่อสื่อสารที่ดีด้วย 7) การจัดทำงบประมาณ (Budgeting) เป็นการวางแผนให้ได้มาซึ่งงบประมาณ การจัดสรรและควบคุมการใช้งบประมาณให้ถูกต้องตลอดจนการใช้วิธีการงบประมาณเป็นเครื่องมือในการควบคุมงาน (Luther Gulick และ Lyndall Urwick, 1937 อ้างถึงใน ไซยา ยัม วิไล, 2557) การบริหารการพัฒนาเป็นกระบวนการทำงานเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบาย แผนงาน โครงการหรือกิจกรรมที่กำหนดไว้

**ประเด็นที่ 4 ยุทธศาสตร์และนโยบายรัฐในการพัฒนาและดูแลเด็กปฐมวัยจากนโยบายสู่การปฏิบัติ** คณะรัฐมนตรีได้มีการจำแนกแผนออกเป็น 3 ระดับ ประกอบด้วย **แผนระดับที่ 1** คือยุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนให้มีความสอดคล้องและบูรณาการกันโดยการถ่ายทอดเป้าหมายและประเด็นการพัฒนาไปสู่แผนระดับที่ 2 และ 3 อย่างเป็นระบบ **แผนระดับที่ 2** เป็นแนวทางการขับเคลื่อนประเทศในมิติต่างๆ เพื่อบรรลุตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์และถ่ายทอด ไปสู่แนวทางในการปฏิบัติ **แผนระดับที่ 3** เป็นแผนในเชิงปฏิบัติที่มีความชัดเจนตามภารกิจของส่วนราชการที่สอดคล้องและสนับสนุนการดำเนินงานของแผนระดับที่ 1 และระดับที่ 2 โดยแผนในแต่ละระดับ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเด็กปฐมวัย (คณะอนุกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการ กลุ่มกระทรวง คณะที่ 2,2562 หน้า 9-18 ) ดังนี้

แผนระดับที่ 1 ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 - 2580 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ โดยการพัฒนาคงตลอดชีวิต ช่วงการตั้งครรรค์/ปฐมวัย เน้นการเตรียมความพร้อมให้แก่พ่อแม่ก่อนการตั้งครรรค์ ส่งเสริมอนามัยแม่และเด็กตั้งแต่เริ่มตั้งครรรค์ ส่งเสริมการเกิดอย่างมีคุณภาพสนับสนุนการเลี้ยงลูกด้วยนมแม่ และส่งเสริมการให้สารอาหารที่จำเป็นต่อสมองเด็ก รวมทั้งให้มี การลงทุนเพื่อการพัฒนาเด็กปฐมวัยให้มีพัฒนาการที่สมวัยในทุกด้าน

แผนระดับที่ 2 ประกอบด้วย แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) สารระสำคัญคือ 1) การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิตให้มีคุณภาพ ตั้งแต่ช่วงการตั้งครรรค์จนถึงปฐมวัยจนถึงวัยชรา 2) การพัฒนาการเรียนรู้ การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 โดยออกแบบกระบวนการเรียนรู้ในทุกระดับชั้นอย่างเป็นระบบ การพัฒนาสุขภาพอนามัยให้มีพัฒนาการที่สมวัยและการเตรียมทักษะการอยู่ ในสังคม

ให้มีพัฒนาการอย่างรอบด้าน 3) หน่วยงาน องค์กรภาครัฐ ปรับปรุงและพัฒนาการบริการประชาชนให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล 4) ด้านการศึกษา มุ่งเน้นการปฏิรูปการพัฒนาเด็กเล็กและเด็กก่อนวัยเรียน โดยการพัฒนากระบวนการดูแล พัฒนา และจัดการเรียนรู้ เพื่อให้เด็กปฐมวัยได้รับการพัฒนาร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา ภาษา จริยธรรม และความคิดสร้างสรรค์ให้สมกับวัย และการสื่อสารสังคมเพื่อสร้างความเข้าใจในการพัฒนาเด็กปฐมวัย

### แผนระดับที่ 3 ประกอบด้วย

1) นโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนามาตรฐานการเจริญพันธุ์แห่งชาติ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2560 – 2569) ว่าด้วยการส่งเสริมการเกิดและเติบโตอย่างมีคุณภาพ โดยให้การเกิดทุกราย มีการวางแผน/เตรียมความพร้อมตั้งแต่ก่อนตั้งครรภ์และได้รับการช่วยเหลือในการมีบุตร ส่งเสริมให้ลูกเกิดรอด แม่ปลอดภัยได้รับการดูแลหลังคลอดที่ดี เด็กได้รับการเลี้ยงดู ในสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเจริญเติบโตและการมีพัฒนาการสมวัย พร้อมทั้งจะเรียนรู้ในช่วงวัยต่อไปอย่างมั่นคง

2) แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาศักยภาพคน ทุกช่วงวัยและการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยส่งเสริมให้เด็กเล็ก (0 - 3 ปี) ได้รับการดูแลและพัฒนาที่สมวัยรอบด้านอย่างมีคุณภาพและต่อเนื่อง ปรับระบบการบริหารจัดการการดูแลและพัฒนาเด็กปฐมวัย (0 - 3 ปี) และการศึกษาปฐมวัย (3 - 5 ปี) ให้มีคุณภาพมาตรฐาน พัฒนามาตรฐานการศึกษาทุกระดับทุกกลุ่มเป้าหมาย รวมถึงพัฒนาหลักสูตรและคู่มือการเตรียมความพร้อมพ่อแม่ การเลี้ยงดูและพัฒนาเด็กเล็กให้มีพัฒนาการตามวัย ตลอดจนพัฒนาหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย สมรรถนะเด็กปฐมวัย ที่สอดคล้องกับมาตรฐานอาเซียนและระดับสากล

3) แผนพัฒนาเด็กและเยาวชนแห่งชาติ ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2560 - 2564 มุ่งพัฒนาเด็กและเยาวชนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีในทุกมิติทั้งกาย ใจ สติปัญญา อารมณ์ สังคม และพฤติกรรม ที่เหมาะสมตามช่วงวัย มีภูมิคุ้มกันในการดำรงชีวิต และเสริมสร้างความเข้มแข็งของกลไกสถาบันครอบครัว สถาบันศาสนา ศูนย์พัฒนาเด็กปฐมวัย สถาบันการศึกษา และชุมชน ในการพัฒนาเด็กและเยาวชน รวมทั้งสนับสนุนให้เกิดพื้นที่เรียนรู้ที่ปลอดภัย

4) ยุทธศาสตร์แห่งชาติด้านการคุ้มครองเด็ก (พ.ศ. 2560 - 2564) ซึ่งมีวิสัยทัศน์มุ่งหวังให้ “เด็กทุกคน อยู่ดี มีสุข ปลอดภัยในครอบครัว ชุมชน และสังคมแวดล้อมที่คุ้มครองและดูแล ” ผ่านการเสริมสร้าง ความตระหนักและความเข้มแข็งของบุคคลในครอบครัว สังคมแวดล้อมของเด็กในการแก้ไขปัญหาและคุ้มครองเด็ก โดยเฉพาะการป้องกันไม่ให้เกิดความรุนแรงต่อเด็ก ให้ครอบคลุมเด็กทุกคนทุกกลุ่ม และพัฒนาระบบมาตรการและกลไกการส่งเสริมและสนับสนุนวิชาชีพที่เกี่ยวข้องในการป้องกันและแก้ไขปัญหาในการคุ้มครองเด็ก

5) นโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาศาสนาบ้านครอบครัว พ.ศ. 2560 - 2564 ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้ครอบครัวมีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน มีสัมพันธภาพที่ดี และทำบทบาทหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม

6) แผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาเด็กปฐมวัย พ.ศ. 2561 - 2564 เป็นร่างแผนบูรณาการ ที่สำคัญในการพัฒนาเด็กปฐมวัยที่มุ่งให้เด็กปฐมวัยทุกคนที่อาศัยอยู่ในประเทศไทยต้องได้รับการพัฒนาอย่างรอบด้านอย่างมีคุณภาพ ตามศักยภาพ ตามวัยอย่างต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญกับการจัดและพัฒนาระบบการจัดการให้เด็กปฐมวัยเข้าถึงบริการสุขภาพ การศึกษา และสวัสดิการอย่างเท่าเทียมกัน การส่งเสริมบทบาทความเป็นพ่อแม่ และการอบรมเลี้ยงดูของครอบครัว และการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการให้บริการพัฒนา เด็กปฐมวัย รวมถึงให้มีหน่วยงานกลางทำหน้าที่รวบรวมและบูรณาการเชื่อมโยงฐานข้อมูล ด้านเด็กปฐมวัยของประเทศ เพื่อวางแผน กำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ด้านเด็กปฐมวัย ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับเด็กปฐมวัย ตลอดจนการสร้างกลไกในการบริหารจัดการและการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาเด็กปฐมวัย ปัจจุบัน

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ นโยบายสาธารณะ การนำนโยบายไปปฏิบัติการ บริหารการพัฒนาและยุทธศาสตร์และนโยบายรัฐในการพัฒนาและดูแลเด็กปฐมวัยจากนโยบายสู่การปฏิบัติ สรุปได้ว่านโยบายภาครัฐมีความสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาเด็กเล็กทั้งนี้ประเด็นสำคัญคือช่วงรอยต่อระหว่างการกำหนดนโยบายและผลของนโยบายคือการนำนโยบายไปปฏิบัติซึ่งต้องอาศัยปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์การเป็นตัวขับเคลื่อนนโยบายด้วย

### ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตการวิจัยเป็นศูนย์รับเลี้ยงเด็กที่ประสบความสำเร็จ ดังนี้ สังกัดหน่วยงานภาคเอกชนศึกษามูลนิธิเด็กก่อนในสลัมฯ สังกัดหน่วยงานภาครัฐ (กรมอนามัย) ศึกษาศูนย์เด็กเล็กวัลลภไทยเหนือ สังกัดกรุงเทพฯ ศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กวัดพรหมรังสี

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือการศึกษานโยบายการพัฒนาเด็กเล็กในประเทศไทย กรณีศึกษาศูนย์รับเลี้ยงเด็กเล็กที่ประสบความสำเร็จ จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องนำไปสู่การพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับนโยบายสาธารณะ การนำนโยบายไปปฏิบัติ การบริหารการพัฒนาและนโยบายการพัฒนาและดูแลเด็กปฐมวัยจากนโยบายสู่การปฏิบัติและกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย

## วิธีการวิจัย

1) วิธีการศึกษา ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการวิจัยเอกสาร และเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์บุคคลซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญตามประเด็นการวิจัยเพื่อให้ครอบคลุมทุกประเด็นตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

2) การเก็บข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) จากเอกสาร งานวิจัย วิทยานิพนธ์และบทความที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) โดยวิธีเข้าถึงข้อมูลโดยตรง (Obtrusive Methods) จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและรับผิดชอบดูแลเด็กโดยตรง

## ผลการวิจัย

นโยบายรัฐที่ใช้ในการพัฒนาเด็กเล็กในประเทศไทยสรุปได้ ดังนี้

**1. แผนระดับที่ 1 ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580** การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาคนตลอดชีวิต ช่วงการตั้งครรรค์/ปฐมวัย มุ่งเน้นการเตรียมความพร้อมให้แก่พ่อแม่ก่อนการตั้งครรรค์และส่งเสริมอนามัยแม่และเด็กตั้งแต่เริ่มตั้งครรรค์ ลงทุนเพื่อการพัฒนาเด็กปฐมวัยให้มีพัฒนาการที่สมวัยทุกด้าน

**2. แผนระดับที่ 2 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ** มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิตให้มีคุณภาพตั้งแต่ช่วงการตั้งครรรค์จนถึงวัยชรา และพัฒนาการเรียนรู้การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่สนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 โดยออกแบบกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบในทุกระดับชั้น มุ่งเน้นการพัฒนาเด็กเล็กและเด็กก่อนวัยเรียนจัดการเรียนรู้ให้เด็กปฐมวัยได้รับการพัฒนารอบด้านทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา ภาษา จริยธรรม และการสื่อสารสังคมให้มีความรู้และความเข้าใจในการพัฒนาเด็กร่วมกัน

**3. แผนระดับที่ 3 เป็นนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาอนามัยการเจริญพันธุ์ พ.ศ. 2560-2569** ส่งเสริมการเกิดและการเติบโตอย่างมีคุณภาพ มีการวางแผน/เตรียมความพร้อม ก่อนตั้งครรรค์และได้รับการช่วยเหลือในการมีบุตร ส่งเสริมให้ลูกเกิดรอดแม่ปลอดภัยและให้เด็กได้รับการเลี้ยงดูในสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเจริญเติบโตและการมีพัฒนาการสมวัย พร้อมทั้งจะเรียนรู้ในช่วงวัย แผนการศึกษาชาติมุ่งพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัยและสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยส่งเสริมให้เด็ก (0-3 ปี) ได้รับการดูแลและพัฒนาที่สมวัยรอบด้านอย่างมีคุณภาพและต่อเนื่อง แผนการพัฒนาเด็กและเยาวชนแห่งชาติมุ่งพัฒนาเด็กและเยาวชนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีในทุกมิติทั้ง กาย ใจ สติปัญญา อารมณ์ สังคม และพฤติกรรมที่เหมาะสมตามช่วงวัย ยุทธศาสตร์แห่งชาติด้านการคุ้มครองเด็กมีวิสัยทัศน์มุ่งให้เด็กทุกคนอยู่ดีมีสุข ปลอดภัยในครอบครัว ชุมชนและสังคมสิ่งแวดล้อมที่คุ้มครองและดูแล ผ่านการเสริมสร้างความตระหนักและความเข้มแข็งของคนในครอบครัว นโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาสถาบันครอบครัวให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้ครอบครัวมีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน มีสัมพันธภาพที่ดีและทำหน้าที่อย่างเหมาะสม แผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาเด็กปฐมวัยที่ภาครัฐได้ร่างเป็นแผนบูรณาการที่

สำคัญในการพัฒนาเด็กปฐมวัยที่มุ่งให้เด็กปฐมวัยทุกคนที่อาศัยอยู่ในประเทศไทยต้องได้รับการพัฒนาอย่างรอบด้านอย่างมีคุณภาพตามศักยภาพตามวัยอย่างต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญกับการจัดและพัฒนาระบบการจัดการให้เด็กปฐมวัยเข้าถึงบริการสุขภาพ การศึกษาและสวัสดิการอย่างเท่าเทียมกัน

นโยบายรัฐบาล (พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา) ที่แถลงต่อรัฐสภาเมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม 2562 ซึ่งมีนโยบายหลักเป็นการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้และการพัฒนาศักยภาพของคนไทยทุกช่วงวัยในด้านการส่งเสริมการพัฒนาเด็กปฐมวัย จัดให้มีระบบพัฒนาเด็กแรกเกิดอย่างต่อเนื่องจนถึงเด็กวัยเรียนให้มีโอกาสพัฒนาตามศักยภาพผ่านครอบครัวที่อบอุ่นในทุกรูปแบบครอบครัว เพื่อส่งต่อการพัฒนาเด็กไทยให้มีคุณภาพสู่การพัฒนาในระยะถัดไปบนฐานการให้ความช่วยเหลือที่คำนึงถึงศักยภาพของครอบครัวและพื้นที่ รวมทั้งเตรียมความพร้อมการเป็นพ่อแม่ความรู้เรื่องโภชนาการและสุขภาพ การอบรมเลี้ยงดู การส่งเสริมพัฒนาการเด็กปฐมวัยผ่านการให้บริการสาธารณะที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะการยกระดับคุณภาพสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยทั่วประเทศให้ได้มาตรฐานและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางการศึกษาและผู้ดูแลเด็กปฐมวัยให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพโดยคำนึงถึงปัญหาที่หลากหลายของเด็กแต่ละคนให้ได้รับการส่งเสริมและพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพผ่านการออกแบบการจัดการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงกับระบบโรงเรียนปกติที่เป็นระบบและมีทิศทางที่ชัดเจน

ผู้วิจัยได้ทำตารางสรุปเพื่อให้เห็นรูปแบบการบริหารงานของศูนย์รับเลี้ยงเด็กทั้ง 3 แห่ง ดังนี้ กลุ่มที่ 1 ภาคเอกชนศึกษามูลนิธิเด็กก่อนในสลัมฯ กลุ่มที่ 2 สังกัดกรมอนามัย ศึกษาศูนย์เด็กเล็กวัลลภไทยเหนือ, กลุ่มที่ 3 สังกัดกรุงเทพฯ ศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กวัดพรหมรังสี

ตารางที่ 1 สรุปรูปแบบการบริหารงานของศูนย์รับเลี้ยงเด็กทั้ง 3 แห่ง

สถานที่ ประเด็น	บ้านเด็กอ่อนเสื่อใหญ่ (ภาคเอกชน)	ศูนย์เด็กเล็กวัลลภฯ (สังกัดกรมอนามัย)	ศูนย์วัดพรหมรังสี (สังกัดกรุงเทพฯ)
1. Planning (การวางแผน)	-การวางแผนงานประจำปี, -การแผนงาน 6 เดือน, และแผนรายเดือน -การวางแผนงานโดยมุ่ง วิสัยทัศน์หลักคือเป็นผู้นำ ในการพัฒนาคุณภาพชีวิต เด็กอ่อนในชุมชนแออัด	- การวางแผนงานตาม นโยบายของการขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์ของกรมอ อนามัยและสถาบันพัฒนา อนามัยเด็กแห่งชาติ -แผน 3 ปี, -แผนปฏิบัติการรายปี -การวางแผนงานเพื่อเป็น สถาบันต้นแบบด้านการ	- การวางแผนงาน ประจำปีให้สอดคล้องกับ หลักสูตรการ ศึกษาปฐมวัยของ กระทรวงศึกษาธิการ

สถานที่ ประเด็น	บ้านเด็กอ่อนเสื่อใหญ่ (ภาคเอกชน)	ศูนย์เด็กเล็กวัลลภา (สังกัดกรมอนามัย)	ศูนย์วัดพรหมรังษี (สังกัดกรุงเทพฯ)
		พัฒนาอนามัยเด็กแรกเกิด จนถึง 5 ปี	
<b>2. Organizing</b> (การจัดองค์กร)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดโครงสร้างองค์การ เป็น 5 ฝ่าย ได้แก่</li> <li>-ฝ่ายพัฒนาเด็กและครอบครัว</li> <li>-ฝ่ายสำนักงาน</li> <li>-ฝ่ายประชาสัมพันธ์</li> <li>-ฝ่ายระดมทุน</li> <li>-ฝ่ายวิชาการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-จัดโครงสร้างสถาบัน ได้แก่ ผู้อำนวยการ, รองผู้อำนวยการ, หัวหน้ากลุ่มงาน, และงานโภชนาการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดโครงสร้างองค์การ ได้แก่ ประธาน</li> <li>คณะกรรมการบริหาร</li> <li>ศูนย์, ผู้อำนวยการศูนย์, ผู้ดูแลศูนย์, ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์</li> <li>-แบ่งการบริหารงาน เป็น 4 ฝ่าย คือ</li> <li>-ฝ่ายบริหารงานวิชาการ</li> <li>-ฝ่ายบริหารงานทั่วไป</li> <li>-ฝ่ายบริหารงานบุคคล</li> <li>-ฝ่ายบริหารงานธุรการ และงบประมาณ</li> </ul>
<b>3. Staffing</b> (การบรรจุแต่งตั้ง)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ครูตำแหน่ง Day care จะต้องเป็นคนในชุมชน</li> <li>- การสัมภาษณ์และทดลองงานสามเดือน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็นคำสั่งมอบหมายโดยสถาบันพัฒนาอนามัยเด็กแห่งชาติ</li> <li>- ข้าราชการมาตามเรื่องของระเบียบราชการ</li> <li>- พนักงานราชการทำสัญญา 4 ปี</li> <li>- ลูกจ้างชั่วคราวจ้างตามประกาศตำแหน่งที่ขาดแคลน</li> <li>-เงินเดือนให้ตามวุฒิการศึกษา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร มีอำนาจหน้าที่ในการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรประจำศูนย์</li> <li>- ศูนย์ไม่มีอำนาจหน้าที่โดยตรง</li> </ul>
<b>4. Directing</b> (การสั่งการ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-การมอบหมายแผนงานประจำปีผ่านคณะ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-การประชุมทีมผู้นำ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การควบคุมสั่งการโดยสำนักพัฒนาสังคม</li> </ul>

สถานที่ ประเด็น	บ้านเด็กอ่อนเสื่อใหญ่ (ภาคเอกชน)	ศูนย์เด็กเล็กวัลลภา (สังกัดกรมอนามัย)	ศูนย์วัดพรหมรังษี (สังกัดกรุงเทพฯ)
	กรรมการมูลนิธิเด็กอ่อนใน สลัมฯ	-การมอบหมายให้หัวหน้า งานไปกำกับดูแลงานส่วน ที่รับผิดชอบ	-ศูนย์อบรมเด็กก่อน เกณฑ์ในวัดพรหมรังษี มีหน้าที่นำนโยบายไป ปฏิบัติเท่านั้น
5. Coordinating (การประสานงาน)	-การประสานงานภายใน ถ้าเป็นเรื่องใหญ่จะประชุม หัวหน้างานทั้งองค์กร -การประสานงานด้วยหลัก ขององค์กรคือทำงานด้วย หัวใจ	-การประสานงานภายใน โดยหนังสือราชการเป็น หลัก - การประสานงาน ภายนอกตามภารกิจงาน	- การประสานงานภายใน ระหว่างกรุงเทพมหานครและศูนย์ฯ ในการรับ นโยบายและคำสั่ง -การประสานงาน ภายนอกกับองค์กรภาค ประชาสังคมเพื่อรับ บริจาคสิ่งของ
6. Reporting (การรายงาน)	-รายงานผลการทำงาน ประจำเดือน -สรุปผลงานใหญ่ทุก 6 เดือน -รายงานภาพรวมทุก 1 ปี	-สรุปผลการดำเนินงาน โครงการแต่ละโครงการจะ สรุปเป็นรายปีโดยเอาแต่ ละโครงการมารวมกัน -จัดทำสถิติเกี่ยวกับ สุขภาพและพัฒนาการ ของเด็ก	-รายงานผลการ ปฏิบัติงานประจำปี Self- Assessment Report (SAR)
7. Budgeting (การจัดทำ งบประมาณ)	- แต่ละฝ่ายต้องเสนอ งบประมาณว่าจะต้องใช้ จ่ายเท่าไร อย่างไร - ตั้งคณะกรรมการ พิจารณาความเหมาะสม ในการใช้งบประมาณ	- งบประมาณมาจาก กระทรวงสาธารณสุข - จัดทำงบประมาณเป็น รายจ่ายคงที่ - ทำแผนงบประมาณ ประจำปีเพื่อกำหนดการใช้ งบประมาณ - จัดทำงบประมาณ แปรผันตามจำนวนเด็ก	- งบประมาณจาก กรุงเทพมหานครจะต้อง สำรองจ่ายก่อนทุกเดือน และเบิกคืนภายหลัง - ถ้างบประมาณไม่ เพียงพอให้หลวงพ่เจ้า อาวาสสำรองจ่ายก่อน และเบิกคืนภายหลังใน ส่วนที่เบิกได้ตามระเบียบ - งบประมาณเกี่ยวกับค่า ดำเนินการ ค่าน้ำ ค่าไฟ

สถานที่ ประเด็น	บ้านเด็กอ่อนเสื่อใหญ่ (ภาคเอกชน)	ศูนย์เด็กเล็กวัลลภา (สังกัดกรมอนามัย)	ศูนย์วัดพรหมรังษี (สังกัดกรุงเทพฯ)
			ค่าบำรุงอาคารสถานที่ และอื่นๆ ที่เบิกจาก กทม. ไม่ได้จ่ายจากเงินของ หลวงพ่อบุญ

จะเห็นว่ารูปแบบการบริหารงานของแต่ละศูนย์รับเลี้ยงเด็กที่ประสบความสำเร็จไม่ว่าจะอยู่ในภาคส่วน การดูแลของภาคเอกชน ภาครัฐหรือกรุงเทพมหานคร สอดรับกับยุทธศาสตร์ชาติ (2561-2580) ที่ต้องการ พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาคนตลอดชีวิต ช่วงการตั้งครรภ์/ปฐมวัย มุ่งเน้น การเตรียมความพร้อมให้แก่พ่อแม่ก่อนการตั้งครรภ์และส่งเสริมอนามัยแม่และเด็กตั้งแต่เริ่มตั้งครรภ์ ลงทุนเพื่อ การพัฒนาเด็กปฐมวัยให้มีพัฒนาการที่สมวัยทุกด้าน แต่ปัญหาสำคัญที่ศูนย์พัฒนาเด็กทุกสังกัดทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และกรุงเทพฯ ประสบปัญหาอย่างเดียวกันคืองบประมาณสนับสนุนที่ยังไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่ายที่ เป็นความจริง ศูนย์รับเลี้ยงเด็กแต่ละแห่งต้องแบกรับหรือต้องดิ้นรนเพื่อความอยู่รอดของตนเองทั้งการขอรับ บริจาค การขอยืมจากผู้มีพระคุณสำรองจ่ายแล้วค่อยเบิกคืนทีหลัง การวิจัยครั้งนี้จึงทำให้ทราบถึงรูปแบบการ บริหารงานศูนย์รับเลี้ยงเด็กที่ประสบความสำเร็จและทำให้เห็นข้อจำกัด ปัญหาและอุปสรรคหลายประการที่ทุก ภาคส่วนต้องแก้ไขพัฒนาเด็กเล็กในประเทศไทยร่วมกัน การวางแผน (planning) การทำงานและการ จัดองค์การ (organizing) ที่เป็นระบบ การบรรจุแต่งตั้ง (staffing) บุคลากรที่มีคุณภาพ การควบคุมสั่งการ (directing) ตามบทบาทหน้าที่ อีกทั้งมีการประสานงาน (coordinating) และรายงาน (reporting) ผลการ ดำเนินงานตามกรอบเวลาที่กำหนด และสุดท้ายมีการจัดทำงบประมาณ (budgeting) ที่โปร่งใสตรวจสอบได้ สามารถกำหนดการใช้งบประมาณการบริหารงานได้ จะทำให้การดำเนินงานของศูนย์รับเลี้ยงเด็กประสบ ความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม

### อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษานโยบายที่ใช้ในการพัฒนาเด็กเล็กในประเทศไทย กรณีศึกษาศูนย์รับเลี้ยงเด็กที่ประสบ ความสำเร็จ จะเห็นว่าทุกศูนย์รับเลี้ยงมีการบริหารงานที่มีลักษณะเฉพาะของตนเอง แต่อยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์ ชาติ 20 ปี แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาอนามัยการเจริญพันธุ์เป็น แผนการดำเนินการซึ่งเป็นแผนขับเคลื่อนการพัฒนาเด็กเล็กในประเทศไทย อย่างไรก็ตามแม้ว่าศูนย์พัฒนาเด็ก กลุ่มตัวอย่างจะประสบความสำเร็จในการบริหาร แต่ยังมีปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการซึ่งผู้วิจัยขออภิปรายให้ เห็นในแต่ละประเด็น ดังนี้

นโยบายภาครัฐมีแผนที่เป็นตัวบทที่ชัดเจนแต่ขาดการบูรณาการกล่าวคือต่างหน่วยงานต่างทำไปคนละเรื่องทั้งที่เป็นเรื่องเดียวกันซึ่งเป็นลักษณะต่างคนต่างทำงานซึ่งก่อให้เกิดการทำงานที่ทับซ้อนกันสิ้นเปลืองการใช้ทรัพยากรทั้งบุคคลและงบประมาณ รัฐควรเข้าไปช่วยเหลือด้านเงินเดือนและสวัสดิการครูให้สามารถเลี้ยงตนเองและครอบครัวได้ เพิ่มสิทธิวันลาให้ครูมีความมั่นคงในอาชีพ ทั้งนี้สิ่งที่เป็นปัจจัยสำคัญที่รัฐต้องทำคือการเพิ่มจำนวนประชากรเพราะในปัจจุบันประชากรลดลงจะส่งผลกระทบยาวในการพัฒนาประเทศ และรัฐต้องผลิตบุคลากรเฉพาะทางเพื่อให้การดูแลเด็กมีประสิทธิภาพเด็กได้รับการพัฒนาตามช่วงวัยอย่างเหมาะสม

รัฐบาลควรจัดสรรงบประมาณ 3,000 บาท/คน ซึ่งปัจจุบัน (2566) รัฐบาลสนับสนุนเพียง 600 บาท/คน ซึ่งไม่เพียงพอ ทำให้ต้องมีการระดมทุนขอรับบริจาคจากทั้งหน่วยงานภาคเอกชนและองค์กร สาธารณกุศลเพื่อช่วยเหลือและสนับสนุนการดำเนินงานของศูนย์ การบริหารงานมีโครงสร้างการบริหารงานแบบแนวตั้งแต่ทำงานแบบแนวราบคือทุกฝ่ายร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมทำ เพื่อให้ศูนย์เด็กขับเคลื่อนการดำเนินงานไปได้และการจ้างครูที่เลี้ยงควรเป็นดุลยพินิจของศูนย์ในการพิจารณาเลือกเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการอย่างแท้จริง สิ่งอำนวยความสะดวกทั้งอาคารสถานที่อุปกรณ์เครื่องเล่นสื่อเพื่อการศึกษาที่จะทำให้อุปกรณ์ที่สมวัยเห็นได้ชัดว่าศูนย์เด็กที่เป็นของเอกชนจะมีความพร้อมมากกว่าศูนย์เด็กของรัฐเพราะความคล่องตัวในการบริหารงานแต่ในภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ที่มีคุณภาพได้มาตรฐานและปลอดภัย

ความพอใจของชุมชนโดยรอบศูนย์เด็กจะมีความพอใจมากเพราะการมีศูนย์เด็กในชุมชนสามารถช่วยแบ่งเบาภาระผู้ปกครองในการเลี้ยงดูเด็ก และเห็นเด็กมีพัฒนาการที่ดีเด็กสามารถช่วยเหลือตนเองได้ อีกทั้งคนในชุมชนยังมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่ทางศูนย์เด็กจัดขึ้นซึ่งกิจกรรมจะมีส่วนในการส่งเสริมพัฒนาการทุกช่วงวัย บูรณาการผ่านเล่นและเรียน (Play and Learn) จึงต้องส่งเสริมให้คนในชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของเด็กให้มากที่สุด

## สรุป

สรุปผลการวิจัยนโยบายการพัฒนาเด็กเล็กในประเทศไทย กรณีศึกษาศูนย์รับเลี้ยงเด็กที่ประสบความสำเร็จได้ดำเนินนโยบายตามยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580 เป็นกรอบแนวคิดการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาคนตลอดชีวิตตั้งแต่การตั้งครรภ์จนถึงปฐมวัย ซึ่งมีแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติที่มุ่งเน้นการพัฒนาเด็กเล็กและเด็กก่อนวัยเรียนจัดการเรียนรู้ให้เด็กปฐมวัยได้รับการพัฒนาทางด้านทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา ภาษา จริยธรรมและการสื่อสารสังคม ทั้งนี้ยังยึดนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาอนามัยการเจริญพันธุ์ พ.ศ. 2560-2569 ที่ส่งเสริมการเกิดและเติบโตอย่างมีคุณภาพเด็กได้รับการเลี้ยงดูในสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเจริญเติบโตและมีพัฒนาการที่สมวัย ศูนย์รับเลี้ยงเด็กที่ประสบความสำเร็จ (ภาคเอกชนมูลนิธิเด็กก่อนในสลัมฯ, ภาครัฐสังกัดกรมอนามัยศูนย์เด็กเล็กวัดพลไทยเหนือ, สังกัดกรุงเทพมหานครศูนย์พัฒนาเด็กเล็กวัดพรหมรังษี) แม้ว่าจะมีความแตกต่างกันของหน่วยงานต้นสังกัดแต่สิ่งที

สามารถทำให้เป็นศูนย์รับเลี้ยงเด็กที่ประสบความสำเร็จได้นั้นต้องมีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบและมีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจนไม่ซ้ำซ้อนแต่สามารถทำงานเป็นทีมให้ประสบผลสำเร็จได้ตามเป้าประสงค์ บุคลากรถูกคัดเลือกจากหน่วยงานต้นสังกัดซึ่งอาจข้อจำกัดแตกต่างกันออกไปแต่เมื่อเข้าสู่การทำงานสามารถทำงานได้อย่างมีคุณภาพ การควบคุมสั่งการรวมถึงการประสานงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรจะมุ่งเน้นการทำงานด้วยหัวใจตามภารกิจหน้าที่เพื่อให้เกิดผลสำเร็จของงาน และสิ่งที่ศูนย์รับเลี้ยงเด็กประสบปัญหาลักษณะคล้ายกันคือเรื่องงบประมาณสนับสนุนที่ไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่ายจริงศูนย์เด็กเล็กแต่ละแห่งจึงต้องแบกรับภาระและหาทุนสนับสนุนเอง ทั้งนี้การรายงานการปฏิบัติงานประจำปีเป็นสิ่งที่ศูนย์รับเลี้ยงเด็กทุกศูนย์ปฏิบัติเหมือนกันเพื่อสรุปผลการดำเนินงานในแต่ละปีเพื่อเป็นการตรวจสอบการทำงานสำหรับการแก้ไขปรับปรุงข้อผิดพลาดในปีถัดไป

การศึกษานโยบายการพัฒนาเด็กเล็กในประเทศไทย กรณีศึกษาศูนย์รับเลี้ยงเด็กที่ประสบความสำเร็จทำให้ทราบรูปแบบและวิธีการทำงานของศูนย์รับเลี้ยงเด็กที่มีความแตกต่างกันของหน่วยงานซึ่งสามารถเป็นต้นแบบของศูนย์ที่ประสบความสำเร็จได้ ถึงแม้ว่าจะมีต้นสังกัดที่แตกต่างกันแต่มีวัตถุประสงค์เดียวกันคือมุ่งพัฒนาในทุกมิติให้เด็กได้รับการเลี้ยงดูในสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเจริญเติบโตและมีพัฒนาการที่สมวัยเพราะเด็กคืออนาคตของชาติดังนั้นถ้าจะพัฒนาชาติเราต้องพัฒนาเด็กซึ่งเป็นการลงทุนในระยะยาวแต่ผลที่ได้จากการลงทุนคุ้มค่าต่อการพัฒนาชุมชน สังคมและประเทศชาติในอนาคต

### ข้อเสนอแนะ

เด็กทุกคนควรจะได้รับเลี้ยงดู อบรมและได้รับการศึกษาอย่างถูกต้องเหมาะสม ให้มีความสามารถในการสร้างสรรค์ประโยชน์ต่าง ๆ พร้อมทั้งการฝึกหัดขัดเกลาความคิด จิตใจ ให้ประณีต ให้มีศรัทธามั่นคงในคุณความดี มีความประพฤติเรียบร้อยสุจริตและมีปัญญาฉลาดแจ่มใสในเหตุผล หน้าที่เหล่านี้ไม่ควรเป็นภาระของภาครัฐหรือขององค์กรใดองค์กรหนึ่ง แต่ควรเป็นหน้าที่ของทุกคนด้วยเหตุผลที่ว่าถ้าจะพัฒนาชาติต้องเริ่มต้นจากการพัฒนาเด็กเป็นหลักสำคัญ

การศึกษานโยบายการพัฒนาเด็กเล็กในประเทศไทย กรณีศึกษาศูนย์รับเลี้ยงเด็กที่ประสบความสำเร็จ (Success Case) ทำให้ทราบรูปแบบการบริหารงานของศูนย์ที่ประสบความสำเร็จสามารถเป็นแบบอย่างของศูนย์รับเลี้ยงเด็กที่ต้องการพัฒนาศูนย์ให้มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ที่สำคัญต้องปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของศูนย์ทั้งหน่วยงานภาคเอกชน ภาครัฐและกรุงเทพมหานคร

## เอกสารอ้างอิง

- Channuwong, S. (2018). The relationship between good governance principles and organizational justice: A case study of Bangkok government officials. *Asia-Pacific Social Science Review*, 18(3), 43-56.
- Dye, T. (1981). *Understanding Public Policy*. Fourth Edition. N.J.: Printice-Hall, Inc.
- Easton, David, (1975), "An Approach to the Analysis of Political System" in Peter Woll, *American Government Fifth Edition* Boston; Little, Brown and Company.
- Greenwood, William (1965). *Management and Organization Behavior: An Interdisciplinary Approach* Ohio: South-Western Publishing Co.
- Jones, Charles O. (1977). *An Introduction to the Study of Public Policy*. Mass: Duxbury Press.
- Sharkansky, Ira. (Ed) 1970. "The Political Scientist and Policy Analysis" *The Policy Analysis in the Political Science* Chicago: Markham Publishing Co.
- ไชยา ยิ้มวิไล. (2557). พัฒนาการรัฐประศาสนศาสตร์และบริหารรัฐกิจ: จากอดีตสู่ปัจจุบันและอนาคต. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดแสงจันทร์การพิมพ์.
- ณัฐธา วินิจนัยภาค. (2555). นโยบายสาธารณะและการจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ทินพันธ์ นาคะตะ. (2525). รัฐศาสตร์: ทฤษฎี แนวความคิด ปัญหาสำคัญและแนวทางการศึกษาวิเคราะห์การเมือง. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดบรรณกิจเทรดดิ้ง.
- มยุรี อนุมานราชชน. (2556). นโยบายสาธารณะ. กรุงเทพฯ: แอคทีฟ พริน.
- ติน ปรัชญพทธี. (2555). การบริหารการพัฒนา ความหมาย เนื้อหา แนวทางและปัญหา, พิมพ์ครั้งที่ 13. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรเดช จันทรศร. (2554). ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: สมาคมนักวิจัยมหาวิทยาลัยไทย.
- สมบัติ อารังธัญวงศ์. (2554). นโยบายสาธารณะ: แนวความคิด การวิเคราะห์และกระบวนการ. กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2563). แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษา ( พ.ศ. 2562-2565). สำนักงานเลขาธิการ. สภาผู้แทนราษฎร. กรุงเทพมหานคร.
- สำนักนายกรัฐมนตรี. (2562). ราชกิจจานุเบกษา 30 เมษายน 2562 เล่ม 136 ตอนที่ 56 ก หน้า 5. โรงพิมพ์สำนักงานนายกรัฐมนตรี. กรุงเทพมหานคร.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2563). รายงานการพัฒนาเด็กและเยาวชน ประจำปี 2563. กรมกิจการเด็กและเยาวชน. คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. สืบค้น: 12/08/2023. จาก: [https://www.dcy.go.th/public/mainWeb/file\\_download/1664788620103-248403179.pdf](https://www.dcy.go.th/public/mainWeb/file_download/1664788620103-248403179.pdf)