

การบริหารงานในศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนของกรุงเทพมหานคร
: กรณีศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนในพื้นที่เขตราชเทวี

Administration of the Bangkok Metropolitan Administration's Early Childhood
Development Centers: A Case Study of Early Childhood Development Centers
in the Ratchathewi District.*

ปภาวี แสงประดับ**

Prapavee Sangpradub

6614832068@ru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานในศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนในพื้นที่เขตราชเทวี (2) ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียน ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ จากการวิเคราะห์ข้อมูลเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 11 ราย ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานประกอบด้วย 4 ปัจจัย คือ 1) ด้านการบริหารจัดการ มีความไม่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่ระหว่างสำนักพัฒนาสังคม สำนักงานเขต และคณะกรรมการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียน ทำให้เกิดช่องว่างในการปฏิบัติงาน 2) ด้านงบประมาณ ไม่เพียงพอ ไม่มีงบค่าสาธารณูปโภค และขาดความยืดหยุ่นในการใช้จ่าย 3) ด้านบุคลากร อาสาสมัครผู้ดูแลเด็กส่วนใหญ่ไม่ได้จบครุศาสตรโดยตรง ขาดสวัสดิการที่เหมาะสม และไม่มีระบบพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 4) ด้านสภาพแวดล้อม ศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียน ตั้งอยู่บนที่ดินการรถไฟแห่งประเทศไทยทำให้ต้องต่อสัญญาทุก 5 ปี สร้างความไม่แน่นอนในการของบประมาณเพื่อพัฒนาในระยะยาว และประสบปัญหามลพิษสำหรับปัญหาอุปสรรคที่สำคัญ ประกอบด้วย การขาดหลักสูตรมาตรฐานและตัวชี้วัดการประเมินผลที่ชัดเจน ระบบประสานงานซับซ้อน และการขาดการมีส่วนร่วมของชุมชน

คำสำคัญ: การบริหารงาน ; ศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียน ; กรุงเทพมหานคร

Keywords: Administration; Early Childhood Development Centers; Bangkok Metropolitan Administration

*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง การบริหารงานในศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนของกรุงเทพมหานคร : กรณีศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนในพื้นที่เขตราชเทวี

** นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

ศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนของกรุงเทพมหานคร เป็นสถานที่สำคัญในการดูแลและพัฒนาเด็กอายุ 2-6 ปี ซึ่งดำเนินงานภายใต้การควบคุมดูแลของคณะกรรมการชุมชน โดยมีสำนักพัฒนาสังคมและสำนักงานเขตเป็นหน่วยงานสนับสนุน อย่างไรก็ตาม การบริหารงานศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนยังคงเผชิญกับความท้าทายหลายประการ ทั้งด้านโครงสร้างการบริหาร งบประมาณ บุคลากร และสภาพแวดล้อม ซึ่งส่งผลกระทบต่อคุณภาพการดูแลและพัฒนาเด็กปฐมวัย การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จึงมุ่งเน้นศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานและปัญหาอุปสรรคในการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนในพื้นที่เขตราชเทวี เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กปฐมวัยถือเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาระบบสุขภาพของประเทศไทย โดยเฉพาะช่วงอายุ 2-6 ปี ซึ่งเป็นช่วงวัยทองของการพัฒนาสมองและการเรียนรู้ ซึ่งรัฐบาลได้ตระหนักถึงความสำคัญดังกล่าว จึงกำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มาตรา 54 ให้รัฐต้องดำเนินการให้เด็กเล็กได้รับการดูแลและพัฒนา ก่อนเข้ารับการศึกษา เพื่อพัฒนาร่างกาย จิตใจ วินัย อารมณ์ สังคม และสติปัญญาให้สมกับวัย กรุงเทพมหานครในฐานะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ได้รับการกระจายอำนาจในการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยมอบหมายให้สำนักพัฒนาสังคมดูแลงานด้านศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียน ซึ่งเป็นสถานที่รับเลี้ยงและดูแลเด็กก่อนวัยเรียนที่ตั้งอยู่ในชุมชน ดำเนินงานในรูปของคณะกรรมการภายใต้การควบคุมดูแลของคณะกรรมการชุมชน ปัจจุบันกรุงเทพมหานครมีศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนทั้งสิ้น 271 แห่ง กระจายอยู่ใน 50 เขต แต่ละศูนย์มีการบริหารจัดการที่แตกต่างกันตามลักษณะของแต่ละเขตและชุมชน อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาที่ผ่านมาพบว่าการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนยังคงเผชิญกับปัญหาหลายประการ เช่น พบว่าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีปัญหา ด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ด้านบุคลากร และด้านอาคารสถานที่ในระดับปานกลาง ขณะที่ปัญหาสำคัญคือบุคลากรขาดการจัดสรรสวัสดิการที่เหมาะสม ไม่มีความมั่นคงในการประกอบอาชีพ และงบประมาณที่ต้นสังกัดจัดให้ไม่เหมาะสมเพียงพอ ซึ่งสอดคล้องกับที่พบว่าคณะกรรมการบริหารศูนย์ส่วนใหญ่ไม่ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการศึกษา และขาดการมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตร

ในพื้นที่เขตราชเทวีซึ่งเป็นเขตชั้นในของกรุงเทพมหานคร มีโครงสร้างทางสังคมที่หลากหลายและซับซ้อน ประกอบด้วยชุมชนแออัด ชุมชนอาคารสูง และย่านธุรกิจสมัยใหม่ มีศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียน 2 ศูนย์ ได้แก่ ศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนชุมชนริมทางรถไฟมักกะสัน(ร่วมใจ) และศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนชุมชนนิคมมักกะสัน ทั้งสองศูนย์ตั้งอยู่บนที่ดินของการรถไฟแห่งประเทศไทย ซึ่งสร้างความไม่แน่นอนในจัดสรรงบประมาณพัฒนา แม้จะอยู่ในเขตเดียวกันแต่มีคณะกรรมการบริหารศูนย์เป็นคนละคณะ จึงส่งผลให้เกิดความแตกต่างในการบริหารงาน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- (1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานในศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนในพื้นที่เขตราชเทวี
- (2) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนในพื้นที่เขตราชเทวี

วิธีดำเนินการวิจัย

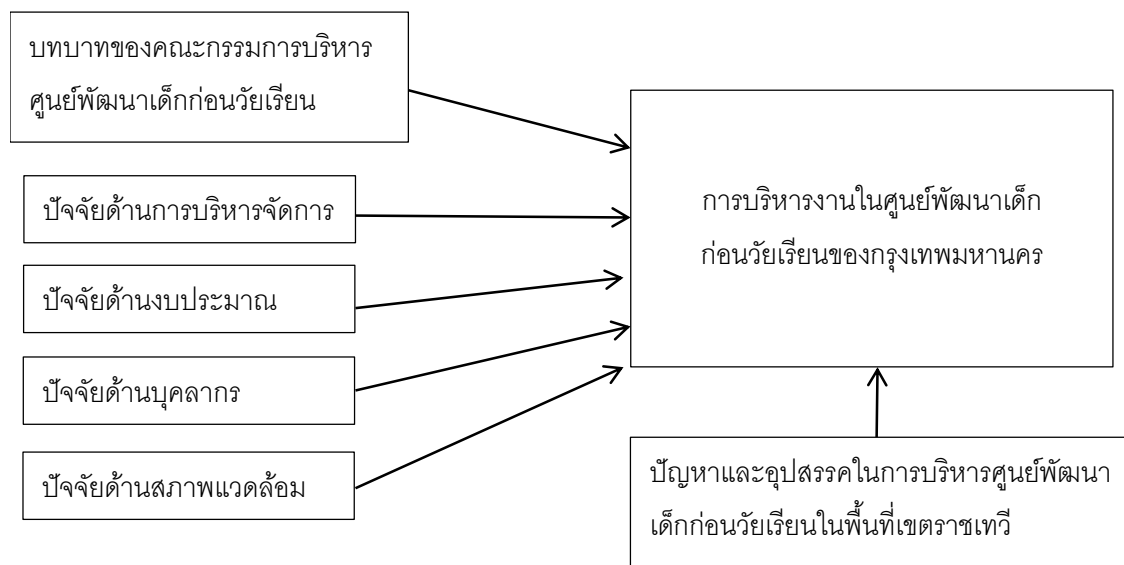
การศึกษานี้ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ประกอบด้วย การวิเคราะห์เอกสาร (Documentary data) ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง เอกสารที่เกี่ยวข้องกับศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียน และการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ซึ่งเป็นบุคลากรที่มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารงานในศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนของกรุงเทพมหานคร จำนวน 11 คน ประกอบด้วย สมาชิกสภากรุงเทพมหานคร คณะกรรมการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียน อาสาสมัครผู้ดูแลเด็ก และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน

สำหรับเอกสารที่ใช้ในการศึกษานี้ได้แก่ 1. เอกสารชั้นต้น (primary source) ได้แก่ นโยบายของรัฐบาล คำสั่ง ประกาศ ระเบียบปฏิบัติ นโยบายระดับกรุงเทพมหานคร เขต ประกาศ คำสั่ง ข้อกำหนด รวมถึงเอกสารของทางราชการที่เกี่ยวข้องกับศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียน 2. เอกสารชั้นรอง (secondary source) ได้แก่ งานเขียน บทความวารสารวิทยานิพนธ์ สารนิพนธ์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กรอบแนวคิดการวิจัยมีแนวคิดมาจากการจัดการศึกษาในปัจจุบันที่ได้กำหนดมาตรฐานการจัดการศึกษาไว้ 6 มาตรฐาน ซึ่งกรุงเทพมหานครก็นำมาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยแห่งชาติ มาปรับใช้ในสถานศึกษา และศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนกรุงเทพมหานคร โดยใช้มาตรฐานดังนี้

1. การบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
2. บุคลากร
3. อาคาร สถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย
4. ด้านวิชาการ และกิจกรรมตามหลักสูตร
5. การมีส่วนร่วม และส่งเสริมสนับสนุน
6. ด้านส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย

กรอบแนวคิดการวิจัย



ผลการวิจัย

ประการแรก ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานในศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียน ดังนี้

1. ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ มีผลต่อการบริหารงานศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนอย่างมีนัยสำคัญ โดยพบปัญหาความไม่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่ระหว่างหน่วยงาน ทั้งนี้การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของข้าราชการที่ดูแลบริหารจัดการศูนย์เป็นหลัก ขณะที่คณะกรรมการบริหารศูนย์มีบทบาทในการบริหารรองลงมา และฝ่ายพัฒนาชุมชนและสวัสดิการสังคมเป็นผู้สนับสนุนมากกว่าผู้ที่ดูแลหลัก ซึ่งน้ำหนักในการดูแลบริหารจัดการจะเป็นคณะกรรมการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียน และคณะกรรมการชุมชนร่วมกันเป็นหลัก ดังคำอธิบายดังนี้

"...ศูนย์เด็กอยู่ในภายใต้การดูแลของสำนักพัฒนาสังคม โดยมีนักพัฒนาสังคมที่อยู่ในฝ่ายพัฒนาชุมชนและสวัสดิการสังคม เป็นผู้รับผิดชอบในภาพรวม การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพจึงขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของข้าราชการที่ดูแลบริหารจัดการศูนย์เป็นหลัก ขณะที่คณะกรรมการบริหารศูนย์มีบทบาทในการบริหารรองลงมา..." (เอกกวิน โชคประสพพร, 2568)

"...ตามระเบียบกรุงเทพมหานครว่าด้วยชุมชนและกรรมการชุมชน พ.ศ. 2564 ข้อ 91 ที่ให้คณะกรรมการชุมชนเสนอแต่งตั้งหรือเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนในชุมชนโดยผ่านความเห็นชอบของผู้นำนายการเขต เพื่อทำหน้าที่บริหารและกำกับดูแลศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนในชุมชนให้มีประสิทธิภาพ มีไว้ให้พวกเราปฏิบัติตามอยู่แล้ว ดังนั้น ผมว่าบทบาทของฝ่ายพัฒนาชุมชนและสวัสดิการสังคม จึงเป็นผู้สนับสนุนมากกว่าผู้ที่ดูแลหลัก โดยน้ำหนักในการดูแลบริหารจัดการจะเป็นคณะกรรมการบริหารศูนย์เด็ก และคณะกรรมการชุมชนร่วมกันเป็นหลัก พอเป็นแบบนั้นแล้ว การบริหารงานก็อยู่ที่ชุมชนแล้วแหละว่าจะบริหารจัดการในทิศทางใด..." (ยุทธจักร มณีแดง, 2568)

"...ปกติถ้ามีอะไรกรรมการก็มาประชุมกันที่ศูนย์ เรียกคุยกันแบบปากเปล่านี้แหละ ไม่ต้องมีรายงานการประชุม อยากประชุมวันไหนก็โทรมาก ซึ่งตั้งแต่เราทำงานมา มีประชุมกับคณะกรรมการบริหารไม่กี่ครั้งเอง..." (ชนัญจิรา วุฒิวารี, 2568)

2. ปัจจัยด้านงบประมาณ มีผลกระทบโดยตรงต่อการบริหารงาน เพราะงบประมาณมีส่วนสำคัญเป็นอย่างมาก และบางครั้งงบประมาณไม่ได้ถูกใช้ให้ตรงจุดของปัญหา หรือไม่ได้นำไปใช้ในการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในปีงบประมาณ 2568 ในข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง งบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ฝ่ายพัฒนาชุมชนและสวัสดิการสังคม ได้รับงบประมาณทั้งสิ้น 24,491,400 บาท โดยแบ่งสัดส่วนที่ใช้สนับสนุนศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนเป็น ค่าตอบแทนอาสาสมัครผู้ดูแลเด็ก จำนวน 3,286,100 บาท ค่าอาหารกลางวันและอาหารเสริม(นม) จำนวน 1,495,700 บาท และค่าวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน อุปกรณ์เสริมทักษะ จำนวน 144,000 บาท และงบประมาณที่ศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนได้รับประกอบด้วย ค่าตอบแทนอาสาสมัครผู้ดูแลเด็กตามวุฒิการศึกษา ค่าอาหารกลางวันและอาหารเสริม(นม) ไม่เกิน 32 บาทต่อคนต่อวัน และค่าวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอนไม่เกิน 600 บาทต่อคนต่อปี ซึ่งงบประมาณสำหรับการจัดซื้อสื่อการเรียนการสอนที่ได้รับเพียง 600 บาทต่อคน ทำให้ต้องเลือกระหว่างการซื้อหนังสือ อุปกรณ์การเรียนการสอน หรือของเล่นเสริมพัฒนาการ ส่งผลให้เด็กขาดโอกาสในการได้รับการพัฒนาอย่างครอบคลุม นอกจากความไม่เพียงพอของงบประมาณแล้ว ยังพบปัญหาความไม่คล่องตัวในการใช้งบประมาณ ซึ่งมีข้อกำหนดและ

หลักเกณฑ์ที่ซับซ้อนเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง ส่งผลให้การจัดซื้ออุปกรณ์ต่างๆ ล่าช้า ปัญหาที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนไม่ได้รับงบประมาณค่าสาธารณูปโภค ทำให้ต้องขอความร่วมมือเรียไรเงินจากผู้ปกครองเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม ซึ่งสะท้อนถึงปัญหาโครงสร้างการเงินการคลังของการปกครองท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ เพราะกรุงเทพมหานครมีบทบาทอำนาจหน้าที่ในการจัดบริการสาธารณะ แต่การจัดสรรงบประมาณยังไม่เพียงพอต่อการพัฒนาคุณภาพการดำเนินงานอย่างครอบคลุม ดังคำอธิบายดังนี้

“...งบประมาณมีส่วนสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากงบประมาณศูนย์เด็กได้รับการจัดสรรตามที่สำนักพัฒนาสังคม และฝ่ายพัฒนาชุมชน เป็นผู้กำหนดจำนวนเงิน และเสนอต่อสภากรุงเทพมหานคร ซึ่งก็จะได้รับการอนุมัติประจำปีในลักษณะเดิมๆ ทำให้บางครั้งงบประมาณไม่ได้ถูกใช้ตรงจุดของปัญหา หรือไม่ได้นำไปใช้ในการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในส่วนของการเรียนการสอน นอกจากนี้ปัญหาด้านงบประมาณยังเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ เนื่องจากศูนย์เด็กประมาณ 80% ไม่ได้อยู่ในพื้นที่ของกรุงเทพมหานคร ทำให้งบประมาณสาธารณูปโภคต้องใช้ข้อบัญญัติเดียวกับเงินสนับสนุนกรรมการชุมชน หรือก็ต้องใช้ข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการพัฒนาชุมชน ในการเบิกจ่ายซึ่งมีข้อจำกัดในการดำเนินการ และในปัจจุบันยังไม่สามารถเบิกจ่ายได้...” (เอกกวิน โชคประสพพรวย, 2568)

“...ปัจจัยด้านงบประมาณมีผลต่อการบริหารงานศูนย์เด็กมากที่สุด เนื่องจากงบประมาณเป็นตัวกำหนดว่าจะสามารถผลักดันการพัฒนาในหลายๆ ด้านได้อย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ในปัจจุบันงบประมาณที่จัดสรรให้กับศูนย์เด็กมีเพียงค่านม ค่าอาหาร และเงินเดือนอาสาสมัคร ที่ได้ทุกเดือน ส่วนค่าอุปกรณ์การเรียนการสอนนั้นได้ปีละหนึ่งครั้ง ซึ่งหากมีงบประมาณเพิ่มขึ้นก็จะสามารถยกระดับคุณภาพการบริหารงานในศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนในพื้นที่เขตราชเทวีได้มากยิ่งขึ้น และผมมองว่างบประมาณถือเป็นทั้งปัจจัยแห่งความสำเร็จและอุปสรรคในเวลาเดียวกัน เนื่องจากความไม่คล่องตัวในการใช้งบประมาณของกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีข้อกำหนดและหลักเกณฑ์ที่ซับซ้อน เกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างฯ ส่งผลให้การจัดซื้ออุปกรณ์ต่างๆ ล่าช้า และไม่ได้มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร...” (ยุทธจักร มณีแดง, 2568)

“...งบประมาณมีจำนวนน้อย ไม่มีค่าไฟ และไม่มีงบประมาณที่เพียงพอสำหรับการดำเนินงาน ทำให้ศูนย์เด็กต้องขอความร่วมมือเรียไรเงินจากผู้ปกครองเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม...” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, 2568)

“...งบประมาณไม่เพียงพอจะ อย่างเช่นงบประมาณสำหรับการจัดซื้อสื่อการเรียนการสอน ซึ่งเด็กแต่ละคนจะได้รับงบสื่อการเรียน ไม่เกิน 600 บาทต่อคน ทำให้ต้องเลือกระหว่างการซื้อหนังสือ อุปกรณ์การเรียนการสอน หรือของเล่นเสริมพัฒนาการ ส่งผลให้เด็กขาดโอกาสในการได้รับการพัฒนาอย่างครอบคลุม...” (สุวรรณี ภูมิ, 2568)

3. ปัจจัยด้านบุคลากร มีความซับซ้อนหลายประการ ทั้งในด้านคุณวุฒิ ความเชี่ยวชาญ ความเหมาะสมของอายุและสมรรถภาพ โดยพบว่าอาสาสมัครผู้ดูแลเด็กส่วนใหญ่มีคุณวุฒิที่ไม่ตรงกับสายงานโดยตรง เนื่องจากไม่ได้จบการศึกษาด้านครุศาสตร์หรือด้านการพัฒนาเด็กปฐมวัย ส่งผลให้ขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดการเรียนการสอน การควบคุมอารมณ์ และการเข้าใจพัฒนาการตามช่วงวัยของเด็ก ในด้านสวัสดิการพบว่าอาสาสมัครขาดความมั่นคงในอาชีพ ไม่มีสวัสดิการที่เหมาะสมจากภาครัฐ ซึ่งส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการทำงาน ประเด็นด้านอายุและสมรรถภาพก็เป็นอีกปัญหาหนึ่ง เนื่องจากเกณฑ์การรับสมัครอาสาสมัครผู้ดูแลเด็ก กำหนดช่วงอายุ 20-65 ปี ซึ่งค่อนข้างกว้าง ในขณะที่ลักษณะงานดูแลเด็กเล็กจำเป็นต้องใช้ความคล่องตัวและพลังงานสูง จึงควร

พิจารณาความเหมาะสมของอายุกับภาระงานให้สอดคล้องกัน นอกจากนี้ยังขาดระบบการพัฒนาและอบรมบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทำให้อาสาสมัครไม่ได้รับการพัฒนาศักยภาพเท่าที่ควร ดังคำอธิบายดังนี้

“...บุคลากรมีส่วนสำคัญเนื่องจากศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนเกิดขึ้นจากชุมชนและใช้คนในชุมชนเข้ามาบริหารจัดการภายในศูนย์เด็ก แต่ปัญหาที่พบคือบุคลากรบางส่วนไม่ได้รับการอบรมด้านการดูแลเด็ก หรือไม่ได้จบการศึกษาด้านครุศาสตร์โดยเฉพาะ ส่งผลให้การควบคุมอารมณ์หรือการเข้าใจช่วงวัยของเด็กไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของกรุงเทพมหานคร นอกจากนี้ยังมีอีกประเด็นหนึ่งที่ผมว่าต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ คือการจัดจัดการทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับลักษณะงานในปัจจุบัน มีนโยบายรับอาสาสมัครผู้ดูแลเด็กในช่วงอายุ 20-65 ปี ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้ที่มิประสบความสำเร็จชีวิตได้มีส่วนร่วมในการดูแลเด็ก เพียงแต่ศูนย์พัฒนาเด็กมีลักษณะการทำงานที่ต้องใช้พลังงานสูง และความคล่องตัวในการเคลื่อนไหว จึงควรมีการประเมินความเหมาะสมของบทบาทหน้าที่ให้สอดคล้องกับศักยภาพของแต่ละบุคคล เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และรักษาความปลอดภัยของเด็กให้ได้ในระดับสูงสุด ทั้งนี้การจัดหาบุคลากรที่เหมาะสมจึงควรคำนึงถึงทั้งความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความพร้อมทางร่างกายในการดูแลเด็ก เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและปลอดภัย และถือประโยชน์ของเด็กในศูนย์เด็กเป็นสำคัญ...” (เอกกวิน โชคประสพรวย, 2568)

“...ถ้ากระบวนการคัดเลือกที่ดี เราก็อาจจะได้บุคลากรที่ดีมา ทั้งนี้เมื่อคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานแล้ว ก็ควรมีการอบรมและประเมินสภาพจิตใจเป็นระยะ เพราะอาสาสมัครผู้ดูแลเด็กอยู่ใกล้ชิดกับเด็กทุกวันอาจจะเกิดความเครียดขึ้นได้ ถ้าอาสาสมัครผู้ดูแลเด็กไม่ได้มีจิตใจที่ดี ที่รักเด็กมากพอ ก็อาจจะส่งผลกระทบต่อเด็กได้ ดังนั้นเราควรที่จะมีการอบรมและประเมินผลสภาพจิตใจของอาสาสมัครผู้ดูแลเด็กเป็นประจำอยู่เสมอ...” (ยุทธจักร มณีแดง, 2568)

“...อาสาสมัครผู้ดูแลเด็กเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เนื่องจากหากขาดอาสาสมัครผู้ดูแลเด็กที่มีคุณภาพ จะทำให้การทำงานไม่ราบรื่นและการสื่อสารขาดความต่อเนื่อง ดังนั้น จึงควรมีสวัสดิการที่ดูแลอาสาสมัครผู้ดูแลเด็กอย่างเหมาะสม เพราะถ้าหากอาสาสมัครผู้ดูแลเด็กมีคุณภาพชีวิตที่ดีก็จะมีกำลังใจในการทำงานมากขึ้น...” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, 2568)

“...เห็นด้วยว่าบุคลากรที่ดี มีความสำคัญต่อการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียน เพราะถ้าบุคลากรไม่ดี ก็จะทำงานร่วมกัน ประสานงานกันลำบาก...” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, 2568)

“...ศูนย์เด็ก เราอยากได้อาสาสมัครที่จบปริญญาครูปฐมวัยเข้ามาช่วยงานโดยตรง เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนของเด็กให้มีคุณภาพ แล้วก็คนที่เข้ามาทำงาน จะต้องทำงานได้หลากหลาย ไม่ได้แค่การสอนเด็ก แต่ยังรวมถึงการดูแลทำความสะอาดในศูนย์เด็ก การดูแลสุขอนามัยเด็ก และการส่งเสริมพัฒนาการให้เด็ก ซึ่งในปัจจุบันเรามองว่าอาสาสมัครผู้ดูแลเด็กมีคุณสมบัติที่หลากหลายนะ แต่ไม่ค่อยจะตรงสายงานสักเท่าไร ส่งผลให้เมื่อทำจริง อาสาสมัครบางส่วนขาดความรู้เรื่องการเรียนการสอนของเด็ก หรือขาดความรู้ในการจัดการและการช่วยบริหารงานในศูนย์เด็ก...” (ชนัญชิตา วุฒิวาริ, 2568)

4. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม มีความซับซ้อนและเป็นปัจจัยที่แก้ไขได้ยากที่สุด ศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนทั้งสองศูนย์ ในเขตราชเทวีนันตั้งอยู่บนที่ดินของการรถไฟแห่งประเทศไทย ซึ่งต้องทำสัญญาขอใช้สิทธิเหนือพื้นดินทุก 5 ปี สร้างความไม่แน่นอนในการขอบประมาณเพื่อพัฒนาในระยะยาว ซึ่งสภาพแวดล้อมของศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนทั้งสองศูนย์ มีความแตกต่างกัน ศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนชุมชนริมทางรถไฟมักกะสัน (ร่วมใจ) ตั้งอยู่ในชุมชนแออัดใกล้โรงงานผลิตปูน มีข้อจำกัดด้านพื้นที่ไม่สามารถจัดแบ่งพื้นที่ตามช่วงอายุของเด็กได้ ขณะที่ศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนชุมชนนิคมมักกะสัน มีพื้นที่กว้างขวางกว่า สามารถจัดแบ่งพื้นที่การเรียนรู้

ตามช่วงวัยได้อย่างชัดเจน ซึ่งปัญหามลพิษก็เป็นอีกประเด็นสำคัญ พบว่าศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนมีปัญหาเรื่องกลิ่นบูหรี กลิ่นกัญชาจากคนในชุมชนที่มาสูบบุหรี่ แล้วก็มีปัญหาเรื่องฝุ่น PM2.5 ปัญหาสิ่งแวดล้อมเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อสุขภาพและพัฒนาการของเด็ก ดังคำอธิบายดังนี้

“...สภาพแวดล้อมมีผลต่อการบริหารจัดการศูนย์เด็กเป็นอย่างมากเลยนะ เนื่องจากสภาพแวดล้อมโดยรอบศูนย์เด็กเกิดขึ้นจากการที่ศูนย์ตั้งอยู่ในชุมชน ซึ่งอาจอยู่ใกล้กับแหล่งยาเสพติดหรือสภาพแวดล้อมที่ไม่เหมาะสม ผมว่าด้านสภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยที่แก้ไขได้ยากที่สุดใน 4 ปัจจัย เพราะเป็นเรื่องของสถานที่ตั้งที่ศูนย์เด็กไม่สามารถย้ายหนีได้ และหากสามารถแก้ไขปัจจัยด้านที่ 1-3 (การบริหารจัดการ งบประมาณ และบุคลากร) ได้ดี ผมว่าก็เพียงพอที่จะทำให้ศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย แม้จะมีข้อจำกัดด้านสภาพแวดล้อม...”(เอกกวิน โชคประสพรวย,2568)

“...มีความซับซ้อนของปัญหาสิ่งแวดล้อมในด้านการบริหารงาน ที่ทำให้การบริหารงานศูนย์เด็กมีความยากขึ้น เนื่องจากศูนย์เด็กส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในพื้นที่ของการรถไฟแห่งประเทศไทย ซึ่งลักษณะเป็นการบุกรุก ทำให้การใช้งบประมาณในด้านการปรับปรุงศูนย์เด็กเป็นไปได้ยาก เนื่องจากกรุงเทพมหานครต้องทำสัญญากับการรถไฟแห่งประเทศไทยทุก 5 ปี เพื่อขอใช้สิทธิเหนือพื้นดินสำหรับการปรับปรุงคุณภาพของศูนย์เด็ก...”(ยุทธจักร มณีแดง,2568)

“...มีปัญหาเรื่องกลิ่นบูหรี กลิ่นกัญชาจากคนในชุมชนที่มาสูบบุหรี่ ถ้าเด็กสูดดมเข้าไปก็อาจจะส่งผลกระทบต่อพัฒนาการของเด็ก แล้วก็มีปัญหาเรื่องปัญหาฝุ่น PM2.5 ที่ทำให้ต้องปิดหน้าต่าง แต่ว่าดีหน่อยที่ว่าตอนนี้กรม. กำลังช่วยทำโครงการห้องเรียนปลอดฝุ่น ก็จะเป็นผลดีกับเด็ก...” (ชนัญธิดา วุฒิวารี,2568)

“...กังวลเรื่องฝุ่น ก็ถ้าในอนาคตได้ทำห้องเรียนปลอดฝุ่นก็คงจะดีกว่านี้...” (สุวรรณี ภูมิ, 2568)

ประการที่สอง ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียน

1. ปัญหาการขาดมาตรฐานและหลักสูตรที่ชัดเจน พบว่ากรุงเทพมหานครไม่มีหลักสูตรที่เป็นมาตรฐาน และไม่มีตัวชี้วัดการประเมินผลที่ชัดเจน ทำให้การบริหารงานของศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนเป็นไปอย่างไม่มีแบบแผน ซึ่งการที่ศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนแต่ละแห่งต้องหาแนวทางการจัดการเรียนรู้อย่างอิสระ อาจส่งผลให้คุณภาพการพัฒนาเด็กไม่เท่าเทียมกัน

2. ปัญหากระบวนการประสานงานที่ซับซ้อน การประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีความซับซ้อนและล่าช้า เนื่องจากต้องผ่านหลายขั้นตอน ตั้งแต่สำนักพัฒนาสังคม สำนักงานเขต ฝ่ายพัฒนาชุมชนและสวัสดิการสังคม คณะกรรมการชุมชน และคณะกรรมการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียน อีกทั้งกรุงเทพมหานครไม่ได้มีคู่มือปฏิบัติงานหรือมีแนวทางในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนอย่างเป็นรูปธรรม

3. ปัญหาการเปลี่ยนแปลงเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบบ่อยครั้ง มีการโยกย้ายนักพัฒนาสังคมที่ดูแลศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนบ่อยครั้ง ทำให้การดำเนินงานขาดความต่อเนื่อง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงบุคลากรบ่อยครั้งทำให้ไม่สามารถวางแผนระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ปัญหาการขาดการมีส่วนร่วมของชุมชน พบว่าชุมชนไม่ค่อยมีส่วนร่วมในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาเด็ก ดังคำอธิบายดังนี้

“...ศูนย์เด็กเราไม่มีหลักสูตรที่ตายตัวค่ะ ศูนย์เด็กเราส่งเสริมให้เด็กรักการมาเรียน แต่เด็กไม่ร้องให้ตอนมาเรียนเราก็ดีใจแล้ว ไม่ได้หวังให้เขาต้องเก่งเลิศเลอหรอก แค่เขาชอบมาเรียนก็พอ...” (ชนัญธิดา วุฒิวารี,2568)

“...ศูนย์เด็กเรามีหลักสูตรแผนจัดประสบการณ์ปฐมวัย ตามแบบของพระเทพ ซึ่งก็จะใช้หลักสูตรตัวนี้แหละสอนเด็ก ๆ...” (สุวรรณี ภูมิ, 2568)

“...ถ้ามีคู่มือมันก็ดี แต่ว่ามันก็ต้องมาปรับกับศูนย์เด็กแหละ เพราะศูนย์เด็กแต่ละที่มีบริบทที่ต่างกัน แต่พ่คิดว่าถ้ามีคู่มือก็ยังดีกว่าไม่มีนั่นแหละ อย่างน้อยมันก็เป็นแนวทางให้พวกเราต่อยอด ดัดแปลงได้ ดีกว่าไม่มีอะไรมาให้เลย...” (เอนก ศรีภูาบรพิต, 2568)

“...นักพัฒนาที่มาดูศูนย์เด็ก ไม่ก็ปีก็เปลี่ยน ตั้งแต่หนูอยู่มาพี่เป็นคนี่สามแล้ว ที่เขาเปลี่ยนมาดูแลพวกหนู พอเปลี่ยนนักพัฒนา ก็ต้องทำความเข้าใจกันใหม่อีกที มันทำยากนะพี่ กว่าจะจนกันติดอะ...” (นิชนิกา พัดพรม, 2568)

“...ไม่เข้าใจผู้ปกครองบางคนว่าทำไมเวลาที่ศูนย์เด็กเรียกประชุมเขาถึงมาไม่ได้ แต่เวลาที่โรงเรียนเรียกประชุม เขากลับลังงานไปได้ เหมือนว่าเขาไม่ค่อยให้ความสำคัญกับศูนย์เด็กเท่ากับโรงเรียนใหญ่...” (ชนัญจิรา วุฒิวารี, 2568)

ประการที่สาม แนวทางการพัฒนาการบริหารงานศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียน

พบว่าศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนจำเป็นต้องมีการพัฒนาอย่างเป็นระบบและครอบคลุมทุกมิติ โดยเริ่มจากการปรับโครงสร้างการบริหารให้มีความชัดเจน กำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานเป็นลายลักษณ์อักษร พร้อมจัดทำคู่มือการบริหารงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้ง 50 เขต และพัฒนาระบบฐานข้อมูลออนไลน์เพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ควบคู่ไปกับการจัดทำหลักสูตรการพัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนที่สอดคล้องกับมาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยแห่งชาติ มีการกำหนดตัวชี้วัดการประเมินผลพัฒนาการที่ชัดเจน ในด้านงบประมาณควรเพิ่มให้ครอบคลุมค่าใช้จ่ายที่จำเป็น โดยเฉพาะค่าสาธารณูปโภคและค่าสื่อการเรียนการสอน ควรเพิ่มวงเงินค่าวัสดุอุปกรณ์ให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน พร้อมทั้งพัฒนาระบบการจัดซื้อจัดจ้างให้มีความยืดหยุ่น สำหรับการพัฒนามูลค่าการควรกำหนดมาตรฐานคุณสมบัติอาสาสมัครผู้ดูแลเด็กให้สอดคล้องกับภาระงาน จัดระบบการอบรมพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ปรับปรุงสวัสดิการให้เหมาะสม เพิ่มประกันสุขภาพและอุบัติเหตุ นอกจากนี้ควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างศูนย์พัฒนาเด็กในพื้นที่ใกล้เคียง และประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน รวมถึงการเจรจากับหน่วยงานเจ้าของพื้นที่เพื่อความมั่นคงในการใช้สถานที่ระยะยาว พัฒนาสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้และปลอดภัย ทั้งนี้การพัฒนาตามแนวทางดังกล่าวต้องดำเนินการอย่างบูรณาการและต่อเนื่อง โดยอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วน เพื่อยกระดับคุณภาพการดูแลและพัฒนาเด็กปฐมวัยให้เป็นไปตามศักยภาพ อันจะเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพของประเทศต่อไป ดังคำอธิบายดังนี้

“...ในอนาคต ควรมีการจัดทำคู่มือการดูแลเด็กปฐมวัยภายใต้การดูแลของสำนักงานการศึกษา เพื่อใช้ในการพัฒนาสื่อการเรียนการสอนและปรับปรุงรูปแบบการศึกษา และสำหรับศูนย์เด็กที่ต้องการแก้ไขปัญหาด้านกายภาพกับสิ่งแวดล้อม ผมว่าการย้ายศูนย์เด็ก เข้าไปตั้งอยู่ในโรงเรียนจะเป็นทางเลือกที่ดีกว่า และบุคลากรควรได้รับการอบรมอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ผมว่าสำนักงานการศึกษาควรส่งผู้เชี่ยวชาญด้านการดูแลเด็กพิเศษและการจัดการอารมณ์มาให้การฝึกอบรมแก่บุคลากรศูนย์เด็กเพิ่มเติมด้วย...” (เอกกวิน โชคประสพพร, 2568)

“...กรุงเทพมหานครควรจัดสรรงบประมาณต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน เพราะระเบียบกฎหมายที่ผ่านมากว่าจะขึ้นเงินเดือน ขึ้นค่าอุปกรณ์มักใช้เวลานาน ควรมีการปรับให้สอดคล้องทุกปี หรือทุก 2 ปีก็ได้...” (ยุทธจักร มณีแดง, 2568)

"...ในตอนนี้เหมือนศูนย์เด็ก เหมือนเป็นที่ฝากเลี้ยงเด็กไปวันๆ แต่ถ้าเรายกระดับศูนย์เด็กจากการฝากเลี้ยงสู่การเตรียมความพร้อมก่อนวัยเรียน ก็ควรที่จะส่งเสริมสนับสนุนเกี่ยวกับเด็กปฐมวัยให้ครูศูนย์เด็ก การพิจารณาเลือกรับบุคลากรครูของศูนย์เด็ก การจัดอบรมให้ความรู้แก่ครูศูนย์เด็ก และให้กรุงเทพมหานครจัดทำมาตรฐานการดำเนินงานที่เป็นแนวทางเดียวกันทั้ง 50 เขต..." (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1,2568)

ตาราง 2.

สรุปปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานของศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียน

ปัจจัย	ปัญหาและอุปสรรค	แนวทางการแก้ไข
ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ	- บทบาทหน้าที่ไม่ชัดเจนระหว่างหน่วยงาน - ขาดระบบประสานงานที่มีประสิทธิภาพ - ขาดความเข้าใจในระบบบริหารจัดการที่ดี - การประชุมไม่เป็นระบบ ไม่มีรายงานการประชุม - ขาดคู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	- ปรับโครงสร้างการบริหารให้ชัดเจน - กำหนดบทบาทหน้าที่เป็นลายลักษณ์อักษร - จัดทำคู่มือการบริหารงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน - พัฒนาระบบฐานข้อมูลออนไลน์ - จัดระบบการประชุมที่เป็นทางการ
ปัจจัยด้านงบประมาณ	- งบประมาณไม่เพียงพอ (สื่อการเรียน 600 บาท/คน/ปี) - ไม่มีงบประมาณค่าสาธารณูปโภค ต้องเรียไ้จากผู้ปกครอง - ความไม่คล่องตัวในการใช้งบประมาณ - หลักเกณฑ์การจัดซื้อซับซ้อน ทำให้การดำเนินงานล่าช้างบประมาณไม่ตรงจุดของปัญหา	- เพิ่มงบประมาณให้ครอบคลุมค่าใช้จ่ายจำเป็น - ปรับเพิ่มวงเงินค่าวัสดุอุปกรณ์ให้สอดคล้องกับเศรษฐกิจ - พัฒนาระบบการจัดซื้อให้มีความยืดหยุ่น - จัดสรรงบประมาณค่าสาธารณูปโภค - ปรับปรุงระเบียบการเบิกจ่ายให้รวดเร็ว
ปัจจัยด้านบุคลากร	- คุณวุฒิไม่ตรงสายงาน (ไม่จบครุศาสตร์/ปฐมวัย) - ขาดความรู้การจัดการเรียนการสอน	- กำหนดมาตรฐานคุณสมบัติให้สอดคล้องกับภาระงาน - จัดระบบการอบรมพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยด้าน สภาพแวดล้อม	-ขาดความมั่นคงในอาชีพ ไม่มี สวัสดิการที่เหมาะสม -ช่วงอายุกว้าง (20-65 ปี) ไม่ เหมาะกับงานที่ต้องใช้พลังงานสูง -ขาดระบบการพัฒนาและอบรม อย่างต่อเนื่อง	-ปรับปรุงสวัสดิการให้เหมาะสม เพิ่มประกันสุขภาพและอุบัติเหตุ -ประเมินความเหมาะสมของอายุ กับภาระงาน
	-ตั้งอยู่บนที่ดินการรถไฟ ต้องต่อ สัญญาทุก 5 ปี -ความไม่แน่นอนในการลงทุน พัฒนาระยะยาว -ปัญหามลพิษ (กลิ่นบูหรี, กัญชา , ฝุ่น PM2.5) -ข้อจำกัดด้านพื้นที่ ไม่สามารถ แบ่งพื้นที่ตามช่วงอายุ -สภาพแวดล้อมแต่ละศูนย์ แตกต่างกัน	-เจรจากับหน่วยงานเจ้าของพื้นที่ เพื่อความมั่นคง -พัฒนาสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อ การเรียนรู้ -จัดทำโครงการห้องเรียนปลอด ฝุ่น -ย้ายศูนย์เข้าไปตั้งในโรงเรียน (ทางเลือก) -ประสานชุมชนแก้ไขปัญห สิ่งแวดล้อม

แหล่งที่มา: จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 11 ราย ประจำปี 2568

อภิปรายผล

ผลการศึกษานี้สะท้อนให้เห็นถึงความซับซ้อนของการบริหารงานศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนในบริบทของการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการกระจายอำนาจที่ ชันยวัฒน์ รัตนศักดิ์ (2555, หน้า 13 อ้างถึงใน บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์, 2567, หน้า 40) ได้กล่าวไว้ว่า เป็นการที่รัฐมอบอำนาจปกครองบางส่วนให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นที่ไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยบริหารราชการส่วนกลางให้ไปจัดทำบริการสาธารณะบางอย่างโดยมีอิสระตามสมควร แต่การศึกษานี้พบว่า ยังคงมีความไม่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่ระหว่างหน่วยงานต่างๆ ซึ่งแตกต่างจากหลักการกระจายอำนาจที่ ประยูร กาญจนดุล (2538, หน้า 183-184 อ้างถึงใน บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์, 2567, หน้า 40-41) ได้อธิบายไว้ว่า หน่วยการปกครองท้องถิ่นมีความเป็นอิสระในการดำเนินการ โดยราชการบริหารราชการส่วนกลางไม่อาจใช้อำนาจควบคุมบังคับบัญชาสั่งการให้ทำตามความประสงค์ของตนได้ ซึ่งความไม่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่ที่พบในการศึกษานี้ สะท้อนถึงปัญหาของการขาดความสอดคล้องระหว่างนโยบายและการปฏิบัติ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการนำแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) มาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับที่ บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์ (2567, หน้า 98) ได้อธิบายว่า การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่เป็นการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐโดยนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่ความเป็น

เลิศ โดยการนำเอาแนวทางหรือวิธีการบริหารงานของภาคเอกชนมาปรับใช้กับการบริหารงานภาครัฐ แต่ความไม่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่ที่พบในการศึกษาค้างนี้ กลับเป็นอุปสรรคต่อการประยุกต์ใช้หลักการดังกล่าว และการที่ผู้ให้ข้อมูลจากระดับนโยบายมองว่าการบริหารจัดการขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของข้าราชการเป็นหลัก ขณะที่ผู้ปฏิบัติงานมองว่าคณะกรรมการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนเป็นผู้รับผิดชอบหลักนั้น สะท้อนถึงการขาดความเข้าใจที่ตรงกันในเรื่องของโครงสร้างและกลไกการบริหารงาน

ปัจจัยด้านงบประมาณที่พบในการศึกษาค้างนี้ สอดคล้องกับข้อค้นพบของ จิตติรัตน์ แหย้งบุตตา และณอมวรรณ ประเสริฐเจริญสุข (2553, หน้า 163) ที่ได้ศึกษาการบริหารจัดการศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอสีชมพู จังหวัดขอนแก่น และพบว่า การจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษาต้องเพิ่มมากขึ้นให้เพียงพอและครอบคลุมต่อการดำเนินการด้านการศึกษา ความไม่เพียงพอของงบประมาณที่พบในการศึกษาค้างนี้ โดยเฉพาะการที่งบประมาณสื่อการเรียนการสอนมีไม่เกิน 600 บาทต่อคน ซึ่งทำให้ต้องเลือกระหว่างการซื้อหนังสือ อุปกรณ์การเรียนการสอน หรือของเล่นเสริมพัฒนาการนั้น สะท้อนถึงปัญหาการจัดสรรงบประมาณที่ไม่เพียงพอต่อการพัฒนาเด็กอย่างครอบคลุม อีกทั้งยังมีข้อจำกัดเกิดความไม่คล่องตัวในการใช้งบประมาณของกรุงเทพมหานคร ที่มีข้อกำหนดและหลักเกณฑ์ที่ซับซ้อน ส่งผลให้การจัดซื้ออุปกรณ์ล่าช้าและไม่มีประสิทธิภาพ

ปัจจัยด้านบุคลากรที่พบในการศึกษาค้างนี้ มีความสอดคล้องกับการศึกษาของ กรรณิการ์ เกิดศรีพันธุ์ (2555) ที่ศึกษาความสำเร็จในการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนพิกัดศึกษา และพบว่า บุคลากรในตำแหน่งอาสาสมัครผู้ดูแลเด็ก ขาดความมั่นคงในการประกอบอาชีพและสวัสดิการอื่นที่พึงจะได้รับจากหน่วยงานภาครัฐ ปัญหาดังกล่าวยังคงเป็นปัญหาที่ต้องเฝ้าระวังมาจนถึงปัจจุบัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้คงอยู่ในศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียน ซึ่งความไม่สอดคล้องกันระหว่างความต้องการให้มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการดูแลเด็กกับข้อจำกัดในการหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติดังกล่าวนี้ สะท้อนถึงปัญหาของการขาดการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ และการที่อาสาสมัครผู้ดูแลเด็กได้ระบุถึงความต้องการให้มีการอบรมด้านความปลอดภัยของเด็ก การปฐมพยาบาลเบื้องต้น และการช่วยชีวิตเด็กในสถานการณ์ฉุกเฉิน แต่ไม่มีใครมาสนใจหรือผลักดัน

ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่พบในการศึกษาค้างนี้ มีความเฉพาะเจาะจงและซับซ้อนกว่าปัจจัยอื่นๆ เนื่องจากเกี่ยวข้องกับบริบทของชุมชนและข้อจำกัดทางกายภาพ การที่ศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนทั้ง 2 ศูนย์ที่ตั้งอยู่บนที่ดินของการรถไฟแห่งประเทศไทย และต้องทำสัญญาทุก 5 ปี นั้น สะท้อนถึงปัญหาของการขาดความมั่นคงในการทำงานงบประมาณพัฒนาระยะยาว ซึ่งขัดแย้งกับหลักการมุ่งสู่อนาคต (Future-oriented) ที่เป็นหนึ่งในการหลักการของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และความแตกต่างในมุมมองเกี่ยวกับผลกระทบของปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมระหว่างศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนชุมชนริมทางรถไฟมวกะสัน(ร่วมใจ) ที่ตั้งอยู่ใกล้โรงงานผลิตปูนและมีปัญหาล้างแวดล้อมมากกว่า กับศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนชุมชนนิคมมวกะสันที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ที่มีสภาพแวดล้อมดีกว่านั้น สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายของปัญหาและความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละศูนย์ ซึ่งจำเป็นต้องมีการปรับแนวทางการบริหารงานให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละพื้นที่ การที่อาสาสมัครผู้ดูแลเด็กบางกลุ่มมองว่าสภาพแวดล้อมไม่ได้ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานมากนัก ขณะที่ผู้กำหนดนโยบายมองว่าเป็นปัจจัยที่แก้ไขได้ยากที่สุดนั้น สะท้อนถึงความแตกต่างในระดับการรับรู้และประสบการณ์ของผู้ที่

เกี่ยวข้องในระดับต่างๆ ซึ่งอาจเป็นผลมาจากการที่อาสาสมัครผู้ดูแลเด็กได้ปรับตัวและหาทางแก้ไขเฉพาะหน้า ทำให้ไม่รู้สึกรู้ว่าเป็นปัญหาที่ส่งผลกระทบมาก ซึ่งนอกจากปัจจัยที่กล่าวมาผู้ศึกษาพบว่าในศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนมีปัญหาการขาดหลักสูตรที่เป็นมาตรฐานและตัวชี้วัดการประเมินผลที่ชัดเจนที่พบในการศึกษาครั้งนี้ สอดคล้องกับการศึกษาของชนาภา อิ่มเงิน (2564) ที่พบว่า คณะกรรมการบริหารศูนย์ส่วนใหญ่ไม่ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการศึกษาในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และอาสาสมัครผู้ดูแลเด็กก่อนวัยเรียน ส่วนใหญ่นำหลักสูตรและแผนการจัดประสบการณ์ตามที่ส่วนกลางกำหนดให้มาปรับให้เข้ากับบริบทของท้องถิ่น จึงคิดว่าไม่ได้เป็นการจัดทำหลักสูตรใหม่ ทำให้ทุกฝ่ายขาดการประสานงานในกระบวนการจัดทำหลักสูตร และการขาดมาตรฐานการดำเนินงานที่ชัดเจนนี้ และผลการศึกษาครั้งนี้ยังสอดคล้องกับทฤษฎีพัฒนาการทางบุคลิกภาพของอีริกสัน ที่เน้นความสำคัญของเด็กปฐมวัยว่าเป็นวัยที่กำลังเรียนรู้สิ่งแวดล้อมรอบตัว ซึ่งเป็นสิ่งที่แปลกใหม่และน่าตื่นเต้นสำหรับเด็ก บุคลิกภาพจะสามารถพัฒนาได้ดีหรือไม่ ขึ้นอยู่กับว่าแต่ละช่วงของอายุเด็กประสบสิ่งที่พึงพอใจตามขั้นพัฒนาการต่างๆ ของแต่ละวัยมากเพียงใด การที่ศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนชุมชนริมทางรถไฟมักกะสัน(ร่วมใจ) ไม่สามารถจัดแบ่งพื้นที่ตามช่วงอายุของเด็กได้อย่างเหมาะสม เนื่องจากข้อจำกัดด้านพื้นที่ นั้นอาจส่งผลกระทบต่อพัฒนาการของเด็กอย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากเด็กในแต่ละช่วงวัยมีรูปแบบการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับทฤษฎีพัฒนาการทางสติปัญญาของเพียเจต์ ที่แบ่งลำดับขั้นพัฒนาการทางสติปัญญาออกเป็น 4 ขั้น โดยเฉพาะขั้นก่อนปฏิบัติการคิด (Preoperational Stage) ที่อยู่ในช่วง 2-7 ปี ซึ่งครอบคลุมกลุ่มเด็กในศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนนั้น ซึ่งให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดสภาพแวดล้อม และกิจกรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับช่วงวัย การที่ศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนชุมชนนิคมมักกะสันสามารถแบ่งพื้นที่การเรียนรู้ตามช่วงวัยของเด็กได้อย่างชัดเจน และดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้ตามหลักสูตรที่เหมาะสมกับช่วงวัยของเด็กในแต่ละช่วงอายุ นั้น สอดคล้องกับทฤษฎีดังกล่าว และส่งผลให้พัฒนาการของเด็กเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน

การศึกษาครั้งนี้ยังเชื่อมโยงกับมาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยแห่งชาติที่คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบในวันที่ 2 มกราคม 2562 ที่กำหนดมาตรฐานการจัดการศึกษาไว้ 6 มาตรฐาน ได้แก่ การบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก บุคลากร อาคาร สถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย ด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร การมีส่วนร่วมและส่งเสริมสนับสนุน และด้านส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย ปัญหาและอุปสรรคที่พบในการศึกษาครั้งนี้ สะท้อนให้เห็นว่าศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนในพื้นที่เขตราชเทวียังมีช่องว่างในการดำเนินงานตามมาตรฐานดังกล่าว โดยเฉพาะในด้านการบริหารจัดการ บุคลากร และสิ่งแวดล้อม ซึ่งในส่วนของการข้อจำกัดด้านงบประมาณที่พบในการศึกษาครั้งนี้

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาและการอภิปรายผลการวิจัยข้างต้น มีข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาการบริหารงานในศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนของกรุงเทพมหานคร โดยเฉพาะในพื้นที่เขตราชเทวี และอาจขยายผลไปยังศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนอื่นๆ ในกรุงเทพมหานคร โดยผู้ศึกษาแบ่งข้อเสนอแนะเป็น 2 ประเด็นย่อย ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

กรุงเทพมหานครควรจัดทำคู่มือการบริหารงานศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนที่ชัดเจนและเป็นมาตรฐานเดียวกันทุกเขต โดยกำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานอย่างชัดเจน ระหว่างสำนักพัฒนาสังคม สำนักงานเขต คณะกรรมการชุมชน คณะกรรมการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียน และอาสาสมัครผู้ดูแลเด็ก เพื่อลดความซ้ำซ้อนและช่องว่างในการปฏิบัติงานซึ่งจะช่วยให้การบริหารงานเป็นไปตามหลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่เน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล และควรมีการทบทวนและปรับปรุงระเบียบกรุงเทพมหานครว่าด้วยชุมชนและกรรมการชุมชน พ.ศ. 2564 ให้มีรายละเอียดเกี่ยวกับการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนมากขึ้น หรือแยกศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนออกมาจากระเบียบของกรุงเทพมหานครว่าด้วยชุมชนและกรรมการชุมชน พ.ศ. 2564 เพื่อให้การดำเนินงานมีแนวทางที่ชัดเจนและเป็นมาตรฐานเดียวกัน และเสนอให้สำนักพัฒนาสังคม หรือสำนักการศึกษา จัดทำหลักสูตรการพัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนที่เป็นมาตรฐานกลางของกรุงเทพมหานคร โดยพิจารณาจากมาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยแห่งชาติ พร้อมทั้งกำหนดตัวชี้วัดการประเมินผลพัฒนาการของเด็กที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถวัดและประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนได้อย่างเป็นรูปธรรม และควรมีการพัฒนากระบวนการฐานข้อมูลการบริหารงานศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนแบบออนไลน์ เพื่อใช้ในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน การรายงานผล และการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ อีกทั้งกรุงเทพมหานครควรปรับปรุงการจัดสรรงบประมาณสำหรับศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนให้เพียงพอและครอบคลุม โดยเพิ่มงบประมาณสำหรับค่าสาธารณูปโภค เช่น ค่าไฟฟ้า ค่าน้ำประปา ค่าโทรศัพท์ และค่าอินเทอร์เน็ต และเพิ่มงบประมาณสำหรับสื่อการเรียนการสอนและอุปกรณ์เสริมพัฒนาการให้เพียงพอต่อการพัฒนาเด็กครอบคลุมทุกด้าน

2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

กรุงเทพมหานครควรปรับปรุงสวัสดิการสำหรับอาสาสมัครผู้ดูแลเด็ก โดยเพิ่มประกันอุบัติเหตุและประกันสุขภาพ จัดตั้งกองทุนสวัสดิการสำหรับอาสาสมัครผู้ดูแลเด็ก และปรับปรุงการคำนวณค่าตอบแทนให้รวมถึงการเพิ่มค่าตอบแทนตามอายุงานและประสบการณ์ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้อาสาสมัครผู้ดูแลเด็กที่มีคุณภาพคงอยู่กับศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนไปในระยะยาว และควรจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาสาสมัครผู้ดูแลเด็กอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งให้ผลตอบแทนและการยกย่องสำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น ในด้านของสำนักพัฒนาสังคมควรจัดให้มีการอบรมเชิงลึกแก่นักพัฒนาสังคมที่รับผิดชอบศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียน เพื่อให้เข้าใจการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนในทุกมิติอย่างครอบคลุม ทั้งด้านการพัฒนาเด็ก การบริหารงาน การเงิน และการประสานงาน และควรจัดอบรมร่วมกันระหว่างนักพัฒนาสังคม คณะกรรมการชุมชน คณะกรรมการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียน และอาสาสมัครผู้ดูแลเด็ก เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันในเรื่องบทบาทหน้าที่และการทำงานเป็นทีม และในการนี้สำนักงานเขตเองก็ควรจัดให้มีการประชุมประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้งเพื่อติดตามผลการดำเนินงาน แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และวางแผนการดำเนินงานในอนาคต และควรจัดทำแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจนสำหรับนักพัฒนาสังคมที่ถูกโยกย้ายมาดูแลศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนใหม่ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ และคณะกรรมการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนก็ควรจัดให้มีการประชุมอย่างเป็นทางการอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง พร้อมทั้งจัดทำรายงานการประชุมและติดตามผลการดำเนินงานตามมติที่ประชุม เพื่อให้การบริหารงานมีความโปร่งใสและเป็นระบบมากขึ้น และควรมีการจัดทำแผนการดำเนินงานประจำปีของศูนย์พัฒนา

เด็กก่อนวัยเรียน โดยกำหนดกิจกรรม เป้าหมาย ตัวชี้วัด และงบประมาณที่ต้องการอย่างชัดเจนในด้านศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนควรจัดให้มีการประเมินพัฒนาการของเด็กอย่างเป็นระบบ โดยใช้เครื่องมือและวิธีการที่เป็นมาตรฐาน และรายงานผลการประเมินให้ผู้ปกครองทราบเป็นประจำ เพื่อให้ผู้ปกครองสามารถติดตามพัฒนาการของเด็กและร่วมมือในการส่งเสริมพัฒนาการของเด็กที่บ้าน และควรส่งเสริมให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมของศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียน เช่น การเล่าเรื่อง การสอนทักษะอาชีพ หรือการจัดกิจกรรมวันสำคัญต่างๆ ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. ในการวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาเฉพาะการบริหารงานในศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนในพื้นที่เขตราชเทวีเท่านั้น จึงมีแค่มุมมองจากศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนแค่ในพื้นที่เขต เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมและมีข้อเปรียบเทียบ ผู้ศึกษาเห็นว่าควรนำศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนในเขตอื่นของกรุงเทพมหานคร หรือศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มาลองเปรียบเทียบกัน อาจจะได้เห็นภาพในมุมมองที่กว้างกว่านี้

2. ในการวิจัยครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนต่อพัฒนาการของเด็กในระยะยาว โดยการติดตามเด็กที่จบจากศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนไปเรียนในระดับประถมศึกษา เพื่อศึกษาว่าเด็กเหล่านั้นมีความพร้อมในการเรียนรู้ มีพัฒนาการทางด้านสังคม อารมณ์ และสติปัญญาที่แตกต่างจากเด็กที่ไม่เคยเข้าศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนหรือไม่ และควรศึกษาความพึงพอใจของผู้ปกครองที่มีต่อการบริการของศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียน รวมทั้งความต้องการและข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาในอนาคต

เอกสารอ้างอิง

- เกตนันนา สุริยะ. โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง. (2564). การบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลบึงคำพร้อย อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี ค้นเมื่อ 7 มิถุนายน 2568, จาก <https://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/index.php/abstractData/viewIndex/497>
- กรรณิการ์ เกิดศรีพันธุ์ (2555). การถอดบทเรียนความสำเร็จในการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนพิทักษ์สังกัดกรุงเทพมหานคร. วารสารบริหารการศึกษา มศว ฉบับที่ 16 มกราคม – มิถุนายน 2555, 93-101
- จิตติรัตน์ แห่ยนต์ุดดา และณอมวรรณ ประเสริฐเจริญสุข.(2553) การบริหารจัดการศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอสี่หมุก จังหวัดขอนแก่น. วารสารศึกษาศาสตร์ ฉบับวิจัยบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่นปีที่ 4 ฉบับพิเศษ 2553, 163
- ชนาภา อิมเงิน. (2564). แนวทางการพัฒนาการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบลคลองห้า อำเภอลองหลวง จังหวัดปทุมธานี. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต,มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ณัฐพงศ์ บุญเหลือ (2567). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการ PAD 6501 พื้นฐานรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- ดวงพร อินทรจักร และคนอื่นๆ. (2564) ผลการจัดประสบการณ์แบบโครงการที่มีต่อความคิดริเริ่มของเด็กปฐมวัย โรงเรียนบ้านนาคาน้อย2 อำเภอมือง จังหวัดมุกดาหาร .วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์ ปีที่ 6 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2564), 103
- นิติธร บิลวาสน์ และสิริมา ภิญโญนนตพงษ์. (2561) การวิเคราะห์องค์ประกอบและการพัฒนาคุณภาพการ

จัดการเรียนรู้ของครูปฐมวัย. วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์: ปีที่ 19 ฉบับที่ 1 เดือนมกราคม-มิถุนายน 2561, 86

บุญเกียรติ การเวกพันธุ์ (2567). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชา PAD 6001 การคลังสาธารณะและงบประมาณแผ่นดิน. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.

วิโรจน์ ก่อสกุล. (2567ก). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชา PAD 6202 การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

เอกกวิน โชคประสพรวย.(2568).สมาชิกสภากรุงเทพมหานครเขตราชเทวี. *สัมภาษณ์*. มิถุนายน, 26.

ยุทธจักร มณีแดง.(2568).นักพัฒนาสังคมชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตราชเทวี. *สัมภาษณ์*. มิถุนายน, 20.

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1.(2568).เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายพัฒนาชุมชนและสวัสดิการสังคม. *สัมภาษณ์*. มิถุนายน, 20.

สุมิตรา วุฒิวารี.(2568).คณะกรรมการบริหารศูนย์เด็กฯ ชุมชนริมทางรถไฟมักกะสัน(ร่วมใจ). *สัมภาษณ์*. มิถุนายน, 20.

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2.(2568).คณะกรรมการบริหารศูนย์เด็กฯ ชุมชนริมทางรถไฟมักกะสัน(ร่วมใจ). *สัมภาษณ์*. มิถุนายน, 23.

เอนก ศรีฎาบรรทัด.(2568).คณะกรรมการบริหารศูนย์เด็กฯ ชุมชนนิคมมักกะสัน. *สัมภาษณ์*. กรกฎาคม, 1.

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3.(2568).คณะกรรมการบริหารศูนย์เด็กฯ ชุมชนนิคมมักกะสัน. *สัมภาษณ์*. มิถุนายน, 23.

ชนัญธิดา วุฒิวารี.(2568).อาสาสมัครผู้ดูแลเด็กในศูนย์เด็กฯ ชุมชนริมทางรถไฟมักกะสัน(ร่วมใจ). *สัมภาษณ์*. มิถุนายน, 23.

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4.(2568).อาสาสมัครผู้ดูแลเด็กในศูนย์เด็กฯ ชุมชนริมทางรถไฟมักกะสัน(ร่วมใจ). *สัมภาษณ์*. มิถุนายน, 23.

สุวรรณี ภูมิ.(2568).อาสาสมัครผู้ดูแลเด็กในศูนย์ฯ ชุมชนนิคมมักกะสัน. *สัมภาษณ์*. มิถุนายน, 23.

นิชนิภา พัฒพรม.(2568).อาสาสมัครผู้ดูแลเด็กในศูนย์ฯ ชุมชนนิคมมักกะสัน. *สัมภาษณ์*. กรกฎาคม, 1.