

## รูปแบบการบริหารจัดการศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัดเขตกรุงเทพมหานคร THE MANAGEMENT MODEL OF PRE-SCHOOL CHILD CARE CENTER AT MONASTERIES IN BANGKOK AREA

พระครูสุนทรจารุวรรณ\* พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญโญ\*\* พิเชฐ ทังโต\*\*\*  
Phrakhru Sunthornjaruwan\* Phrakhrusangkharak Kiettisak Kittipakho\*\*  
Phichet Thangto\*\*\*

### บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของงานวิจัยมี 3 ประการ ได้แก่ 1) เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด เขตกรุงเทพมหานคร 2) เพื่อศึกษาหลักพุทธธรรมและแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ 3) เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด เขตกรุงเทพมหานคร วิธีการวิจัยเป็นแบบผสมวิธี ซึ่งประกอบด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ทั้งหมด 18 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการพรรณนาความวิเคราะห์ และการวิจัยเชิงปริมาณโดยการแจกแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 184 คนซึ่งเป็นกลุ่มเจ้าหน้าที่ภายในศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ ในวัด เขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าทางสถิติ ดังนี้ จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

### ผลการวิจัยพบว่า

1) สภาพทั่วไปในการบริหารจัดการศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า สภาพทั่วไปแบ่งเป็นสภาพทั่วไปภายในและภายนอก โดยสภาพทั่วไปภายในนั้นแบ่งการบริหารจัดการเป็นสี่ด้านหลัก ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานทั่วไป การบริหารงานธุรการ การบริหารงานบุคคล ซึ่งในแต่ละด้านต่างก็มีจุดประสงค์หลักในการดำเนินการ ดังนี้ การบริหารงานวิชาการมีจุดประสงค์หลักในการพัฒนา เพื่อการเตรียมความพร้อมให้กับเด็กก่อนเกณฑ์ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านร่างกาย ด้านสติปัญญา ด้านพัฒนาทางอารมณ์ ด้านการพัฒนาทางสังคม การบริหารงานทั่วไปมีจุดประสงค์หลักในการพัฒนา เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่มีการวางแผน การจัดองค์กร การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุม อย่างครบวงจรในการบริหารงาน

---

\* Doctor of Philosophy Program in Buddhist Management, Faculty of Social Sciences, Mahachulalongkornrajavidyalaya University

\*\* Department of Political Science, Faculty of Social Sciences, Mahachulalongkornrajavidyalaya University

\*\*\* Department of Political Science, Faculty of Social Sciences, Mahachulalongkornrajavidyalaya University

ทั่วไป การบริหารงานธุรการมีจุดประสงค์หลักในการพัฒนา เพื่อให้องค์กรมีความรู้เกี่ยวกับการดำเนินการด้านเอกสารธุรการเพื่อเก็บเป็นหลักฐาน เพื่อการสืบค้น เพื่อความเป็นระเบียบและเพื่อความเป็นหมวดหมู่ การบริหารงานบุคคล มีจุดประสงค์หลักในการพัฒนา เพื่อมุ่งเน้นกระบวนการในการบริหารงานบุคคล นั่นคือ กระบวนการสรรหาบุคลากร การอบรมพัฒนา การสร้างแรงจูงใจ และความคุ้มค่าของบุคลากรภายในศูนย์ ในส่วนสภาพทั่วไปภายนอก พบว่า โครงสร้างของศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัดนั้นขึ้นอยู่กับฝ่ายพัฒนาชุมชนและสวัสดิการสังคมของแต่ละเขตในกรุงเทพมหานคร ทำให้งบประมาณที่ได้เน้นการช่วยเหลือผู้ปกครอง เพื่อแบ่งเบาภาระในการเตรียมความพร้อมให้กับบุตรหลานมากกว่างบประมาณด้านการศึกษาโดยตรง ทำให้มีงบประมาณที่ใช้ในการบริหารมีน้อยไม่เพียงพอต่อการบริหารงาน จึงจำเป็นต้องใช้หลักการของผู้ที่มีจิตศรัทธาภายในชุมชนบริเวณวัด เพื่อให้การบริหารงานด้านงบประมาณมีเพียงพอต่อความต้องการ

2) หลักพุทธธรรมและแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการภายในศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า หลักธรรมที่เป็นหลักในการส่งเสริมให้จุดประสงค์ในการบริหารงานทุกส่วนสำเร็จมีดังนี้ การบริหารงานวิชาการใช้หลักธรรมภาวนา 4 (กายภาวนา ศีลภาวนา จิตภาวนา ปัญญาภาวนา) การบริหารงานทั่วไปใช้หลักธรรมจักขุมา, วิมุตติ, อคติ 4 (ฉันทาคติ โทสาคติ โมหาคติ ภยาคติ), อริยสัจ 4 (ทุกข์ สมุห์ทัย นิโรธ มรรค), สังคหัตถ์ 4 (ทาน ปิยวาจา อตถจริยา สมานัตตตา) การบริหารงานธุรการใช้หลักธรรมอัปปมาทและขันติ การบริหารงานบุคคลใช้หลักธรรมสติสัมปชัญญะและพละ 4 (ปัญญาพละ วิริยะ อนุวัชชพละ สังคหะพละ) และการบริหารงานทุกด้านนั้นต้องใช้หลักพุทธธรรมที่นำมาบริหารงานร่วมกันอย่างบูรณาการเพื่อให้จุดประสงค์ทุกๆ ด้านเกิดความสำเร็จ ได้แก่หลักอิทธิบาทธรรม 4 (ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา) โดยหลักอิทธิบาทธรรมนั้นต้องร่วมบริหารงานอย่างบูรณาการกับการพัฒนางาน โดยใช้หลักการของวงจรคุณภาพ (วางแผน การปฏิบัติ การตรวจสอบ การปฏิบัติเชิงพัฒนา) และวงจรความรู้ (การปรับเปลี่ยนสู่ภายนอก การปรับเปลี่ยนสู่ภายใน การปฏิสัมพันธ์ทางสังคม การผสมผสานทางความรู้) เพื่อให้ได้มาซึ่งการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด เขตกรุงเทพมหานคร

3) รูปแบบการบริหารจัดการศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า รูปแบบการบริหารจัดการศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด ทั้ง 4 ด้านสามารถใช้รูปแบบร่วมกันได้คือ รูปแบบ DKSA (Develop Knowledge for Sharing to Assets) โดยมีหลักการดังนี้ เป็นรูปแบบในการบริหารจัดการที่ใช้หลักธรรมมาบริหารจัดการเชิงพุทธบูรณาการตามความเหมาะสมของแต่ละส่วนงาน โดยมีหลักอิทธิบาทธรรมในการควบคุมหลักธรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติและใช้หลักการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง โดยใช้วงจรคุณภาพ (PDCA) อย่างถูกต้องโดยเหมาะสมกับสภาพของสถานที่ และเวลาของแต่ละศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในแต่ละวัด ต่อเนื่องด้วยการใช้หลักการการพัฒนางานอย่างยั่งยืน โดยใช้หลักการการจัดการความรู้ (Knowledge management) ซึ่งจะก่อให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง โดยไม่มีที่สิ้นสุด เพื่อนำความรู้เหล่านั้นนำไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในลักษณะองค์กรเครือข่าย (Knowledge Sharing)

ของพันธมิตรศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด เพื่อให้ได้มาซึ่ง “สินทรัพย์ทางความรู้” (Knowledge Assets) ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นหลักสูตรแกนกลางในการบริหารจัดการศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด เขตกรุงเทพมหานคร

**คำสำคัญ:** รูปแบบการบริหารจัดการ, ศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด

### ABSTRACT

Objectives of this research were 1) To study the general management of the Development Center for Pre-school Children at monasteries in Bangkok. 2) To study Buddhist doctrines and theories related to management and 3) To propose a format of management of the Development Center for Pre-school Children at monasteries in Bangkok.

Methodology was the Mixed Methods Research, which includes Qualitative research from in-depth interviews with 18 people analyze data to describe the analysis. Quantitative research by distributing questionnaires to a sample of 184 people, which is the official staff of the Develop Center for Pre-school Children at monasteries in Bangkok. The data analysis used by the statistics are as follows : the number, the percentage, and mean and standard deviation.

#### Findings were as follows :

1) The general management condition of the Development Center for Pre-school Children at monasteries in Bangkok were that Internal and external Management were divided into the four key sections as follows: Academic administration, General management, Administration management, and Human resource management. Each section has its own purpose in the followings: The primary purpose of Academic Administration was development preparation for the pre-school children in four aspects : physical, intellectual, emotional and social development. General management had aim to achieve major breakthrough in the management of the planning, organization, decision making and control and also fully integration. The Administration management had the primary purpose as to develop organization and full knowledge in documentation management and filing in order to store evidence, searching purpose, keep document as well-organized and categorized by index. The main purpose of Human Resource management was to focus on the development of human resource business process such as recruiting, training, developing, motivating and rewarding staff within the center.

External Management of the Development Center for Pre-school Children at monastery in Bangkok depended on the community development and social welfare

of each district in Bangkok. Budget was allocated for reducing the burden of family expenses in children preparation and raising kids instead of investing budget into education aspect. Furthermore, budget for management and administration was not sufficient enough so donation from community become another form of fund raising so that the budget would be enough for management.

2) Buddhist doctrines and theories related to internal management of the Development Center for Pre-school Children at monasteries in Bangkok were that the main principles which supported the achievement of the administration were as follows: Academic Administration used the principle of Bhavana 4 (Physical, Virtue, Mind and Wisdom development), General Management used principles of Chakkhuma (Conceptual skill and vision), Vimutti (Liberation), Prejudice 4 (Prejudice by love, hatred, delusion and fear), Noble Truths 4 (Dukkha, Samudhaya, Nirodha and Magga), Sangahavatthu 4 (Dana, Piyavaca, Atthacariya and Samanattata), the Administration management applied the principles of Appamatha and Khanti (Mindfulness and Tolerance). Human Resource administration used the principles of consciousness and Bhala 4 (Power of wisdom, diligence, cleanliness and solidarity). All aspects of management were required to apply Buddhist doctrine and integrated fully to achieve their aims which are Itthibatha 4 (Basis for success; Aspiration, Effort, Thoughtfulness and Reasoning). The Integration between Itthibath 4 and the principles of quality cycle (Planning, Implementation, Monitoring, and Compliance-oriented development) and circuit knowledge (Modifications to the exterior, Transition to the Social interaction combining the knowledge) led to acquire the development of executive management of the Development Center for Pre-school Children at monasteries in Bangkok.

3) Management model of the Development Center for Pre-school Children at monasteries in Bangkok was that the four sections have common model is D4SA (Develop Knowledge for Sharing to Assets) which had principle as follows: it was a model of management principles using Buddhist doctrines to manage with Buddhism-integration way as appropriate in each part. The basis for successful principle was to apply the quality cycle (PDCA) appropriately to the Development Center for Pre-school Children at each monasteries for the sustainable development on the basis of knowledge management (knowledge management), to build knowledge network for knowledge sharing among pre-school children development centers in order to gain Knowledge assets which is a core curriculum of Pre-school Children Development Center at monasteries in Bangkok.

**Keywords:** Management Model, Pre-School Child Care Center, At Monasteries

## 1. บทนำ

ศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัดนี้จัดได้ว่า เป็นการศึกษาสงเคราะห์เด็ก และการสาธารณสุขสงเคราะห์ประการหนึ่ง และการจัดการศึกษาประเภทใดหรือระดับใดก็ตาม ถ้าสามารถจัดโดยวัดหรือพระสงฆ์ได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการแล้ว นับเป็นการทำให้เด็กหรือประชาชนได้ใกล้ชิด หรือเข้าวัดมากขึ้น มีศีลธรรม และเป็นคนโดยสมบูรณ์มากกว่าเด็ก หรือประชาชนที่ไม่มีโอกาสดังกล่าว กรมศาสนาได้กำหนดระเบียบว่าด้วยศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด พ.ศ. 2537 โดยกำหนดให้เจ้าอาวาสทำหน้าที่เป็นผู้บริหารศูนย์ ฯ พระภิกษุทำหน้าที่เป็นครูผู้สอนอบรมสั่งสอนเด็กในด้านต่าง ๆ ครูพี่เลี้ยงซึ่งเป็นคฤหัสถ์ทำหน้าที่ดูแลทำความสะอาดร่างกายเด็ก และจัดกิจกรรมเสริมสร้างประสบการณ์ กิจกรรมการเรียนการสอนตามแนวทางการจัดการศึกษาเด็กในระดับปฐมวัย คณะกรรมการบริหารศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด ทำหน้าที่ในด้านการให้คำปรึกษาแนะนำและควบคุมการดำเนินงานในด้านการจัดการศึกษา ด้านการบริหารทั่วไป ด้านการบัญชีและการเงิน และด้านบุคลากร (กรมการศาสนา, 2537: 3-5)

ศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด เป็นสถานที่สำหรับดูแลเด็กก่อนวัยเรียนโดยมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินการ เพื่อเพิ่มโอกาสให้เด็กได้รับการเตรียมความพร้อม ให้มีพัฒนาการทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญาอย่างเหมาะสม ตามพระราชบัญญัติคุ้มครองเด็ก พ.ศ. 2546 ได้มีการกำหนดให้เด็กจะต้องได้รับการดูแลเอาใจใส่ ด้วยการอยู่อาศัยในสถานที่ที่เหมาะสมและปลอดภัย ไม่ก่อให้เกิดอันตราย เด็กต้องได้รับสารอาหารตามวัย และได้รับการส่งเสริมสุขภาพ ส่งเสริมพัฒนาการ รวมถึงได้รับการป้องกันโรคและภัยที่สามารถหลีกเลี่ยงได้ (พระราชบัญญัติคุ้มครองเด็ก พ.ศ.2546, 2546: 3-4)

ดังนั้น ผู้ดูแลรับผิดชอบศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จะต้องมีการบริหารจัดการที่เหมาะสมให้แก่เด็ก สภาพสิ่งแวดล้อมภายในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีความสำคัญที่จะต้องดูแลให้ปลอดภัย เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดอันตรายและอุบัติเหตุกับเด็กภายในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก อีกทั้งศูนย์พัฒนาเด็กเล็กแต่เดิมมีหลายหน่วยงานที่รับผิดชอบ ได้แก่ กรมการพัฒนาชุมชน กรมการศาสนา กรมประชาสงเคราะห์ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และกรมอนามัย ซึ่งมีจุดประสงค์ในการก่อตั้งแตกต่างกันไป แต่โดยรวมแล้วเพื่อเป็นสถานที่สำหรับดูแลเด็กก่อนวัยเรียนให้เด็กได้รับการเตรียมความพร้อมมีพัฒนาการด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญาอย่างเหมาะสมตามวัย ตลอดจนเป็นการแบ่งเบาภาระของผู้ปกครองที่ไม่มีผู้เลี้ยงดูลูกในช่วงเวลากลางวัน (กรมอนามัย, กระทรวงสาธารณสุข, 2541: 16)

กรุงเทพมหานครมีความเจริญก้าวหน้าทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี การขยายตัวอย่างรวดเร็วในภาคอุตสาหกรรมและการบริการ ทำให้สภาพสังคมมีการเปลี่ยนแปลงไปด้วยโดยเฉพาะความเป็นเมือง ซึ่งเป็นศูนย์รวมของสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ มีประชากรอพยพย้ายถิ่นฐานเข้ามาอาศัยและประกอบอาชีพกันมากขึ้น ทำให้เกิดปัญหาความหนาแน่นของประชากร ความแออัดของที่อยู่อาศัย ปัญหาการจราจร มลพิษจากสิ่งแวดล้อม และการแก่งแย่งแข่งขันในหลาย ๆ ด้าน สิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตของประชาชนในเขตกรุงเทพมหานคร

ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตและค่านิยมต่าง ๆ รวมทั้งส่งผลกระทบต่อให้ครอบครัว ซึ่งเป็นหน่วยของสังคมที่เล็กที่สุด มีลักษณะและแบบแผนการดำเนินชีวิตแตกต่างกันไปด้วย อย่างไรก็ตาม กรุงเทพมหานคร ในฐานะหน่วยงานปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรง ในการดูแลแก้ไขปัญหาพัฒนาเมืองให้คนมีคุณภาพชีวิตที่ดี จัดให้มีบริการในด้านต่าง ๆ อย่างเหมาะสมเพียงพอต่อความต้องการของประชาชน โดยเฉพาะในเรื่องการศึกษาที่ต้องให้ความสำคัญ ทั้งนี้ ได้กำหนดไว้ในแผนพัฒนากรุงเทพมหานครในด้านการพัฒนาการศึกษา ซึ่งได้มีการขยายบริการเตรียมความพร้อมให้แก่เด็กเล็กก่อนเข้าเรียนประถมศึกษา อีกทั้งยังสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ในการพัฒนาการศึกษา ซึ่งกำหนดภารกิจด้านพัฒนาการศึกษา คือ ให้สนับสนุนการจัดตั้งศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด และศูนย์พัฒนาเด็กเล็กก่อนวัยเรียนในชุมชนให้เพียงพอ และได้มาตรฐาน โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อช่วยเหลือประชาชนผู้มีรายได้น้อย และต้องประกอบอาชีพนอกบ้าน ทำให้ไม่สามารถเลี้ยงดูบุตรหลานที่อยู่ในวัยก่อนเข้าเรียนภาคบังคับให้มีโอกาสเตรียมความพร้อม ช่วยเสริมสร้างพัฒนาการถูกต้อง สมวัยให้แก่เด็กทั้งทางด้านการเรียนการสอน การพัฒนาทางด้านอารมณ์ เพื่อให้เด็กมีพัฒนาการ และพร้อมที่จะไปเรียนต่อในระดับการศึกษาภาคบังคับ ซึ่งเรื่องนี้ กรุงเทพมหานคร ได้มีการจัดให้มีศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด และศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนในแต่ละเขตพื้นที่ปกครองของกรุงเทพมหานคร โดยมีการสนับสนุนจัดสรรด้านงบประมาณเงินอุดหนุนรัฐบาลส่วนหนึ่งให้แก่ชุมชน นำไปบริหารจัดการศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด ที่ได้ดำเนินการเกี่ยวกับศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัดอาศัยแนวทางจากกฎหมายอาศรมาคม ฉบับที่ 4 และฉบับที่ 5 (พ.ศ.2506)

ปัจจุบันศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด เขตกรุงเทพมหานคร ได้ทำการถ่ายโอนให้กับสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร มีจำนวนศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัดทั้งหมด 21 ศูนย์ 18 เขตของกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตจะจัดสรรงบประมาณเงินอุดหนุนรัฐบาล สนับสนุนอาหารกลางวัน อาหารเสริม (นม) กิจกรรมภายในศูนย์ ค่าตอบแทนครูพี่เลี้ยง และค่าวัสดุต่าง ๆ

ปัญหาจากการที่กรุงเทพมหานครเป็นเมืองหลวงของประเทศ มีประชากรเด็กที่ด้อยโอกาสและขาดการดูแลเอาใจใส่ในการส่งเสริม และพัฒนาที่ถูกต้องเหมาะสมกับวัย ประกอบกับเป็นภารกิจตามอำนาจหน้าที่ของกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีปัญหามากมายอยู่แล้ว อีกทั้งการบริหารจัดการศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด ยังขาดมาตรฐานและการบริหารจัดการ มีความแตกต่างหลากหลาย ทั้งในด้านการวางแผนงาน การจัดการศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด การสั่งการและการควบคุมติดตามผลการปฏิบัติงาน จึงมีความเป็นไปได้ที่จะมีสภาพปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน หากปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ได้รับการศึกษาและแก้ไขอย่างถูกต้องแล้ว ย่อมส่งผลกระทบต่อพัฒนาคนในวัยเด็กเล็ก ซึ่งจะเป็นกำลังสำคัญของสังคมในอนาคต เป็นผลให้ประชากรในพื้นที่ด้อยคุณภาพและส่งผลเสียต่อการพัฒนาการเรียนรู้และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ที่หน่วยงานผู้รับผิดชอบทุกฝ่าย จะต้องดำเนินการให้ตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น และชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีประโยชน์สูงสุดกับเด็กปฐมวัย

จากปัญหาและความสำคัญที่กล่าวมา การจัดการศึกษาของศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัดเขตกรุงเทพมหานครสำหรับเด็กก่อนเกณฑ์ จึงต้องได้รับการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการและปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัดสมัยใหม่ โดยใช้หลักพุทธธรรมมาใช้ในการบริหารงานให้มีรูปแบบแนวทางที่ชัดเจนเป็นมาตรฐาน สามารถนำไปบูรณาการปฏิบัติใช้ได้โดยสะดวกทั้งผู้บริหาร ผู้ปกครอง และเด็กก่อนเกณฑ์ ทุกศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัดเขตกรุงเทพมหานคร ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาสภาพทั่วไปของศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด การบริหารจัดการศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด ปัญหาการบริหารจัดการของศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด และองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อดำเนินการหาแนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด จำนวน 18 เขตในกรุงเทพมหานคร มีจำนวนศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัดรวม 21 ศูนย์ ฯ และนำไปพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการของศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด เขตกรุงเทพมหานคร ให้มีคุณภาพได้มาตรฐานเท่าเทียมกันทุกแห่งและทุกเขตในกรุงเทพมหานครได้อย่างมีประสิทธิภาพในโอกาสต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาแนวคิด ทฤษฎีการบริหารจัดการศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์และหลักพุทธธรรมที่ส่งเสริมการบริหารจัดการองค์กร
- 2.2 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารจัดการศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด เขตกรุงเทพมหานคร
- 2.3 เพื่อเสนอรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์เชิงพุทธในวัด เขตกรุงเทพมหานคร

## 3. ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารจัดการศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด เขตกรุงเทพมหานคร” โดยกำหนดดำเนินการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) กำหนดขอบเขตการวิจัยดังต่อไปนี้

### 3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ โดยมีมุ่งศึกษาและทบทวนเอกสารจากพระไตรปิฎก ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด เขตกรุงเทพมหานครดังต่อไปนี้

- 1) สภาพทั่วไปของศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด เขตกรุงเทพมหานคร
- 2) แนวคิดหลักพุทธธรรมอิทธิบาท 4 เพื่อส่งเสริมการบริหารจัดการศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด

3) แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบ

4) แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการบริหารจัดการ

### 3.2 ขอบเขตด้านตัวแปร

การศึกษาวิจัยในฉบับนี้นั้นมุ่งเน้นการศึกษาแนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการของศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัดเขตกรุงเทพมหานคร จึงต้องศึกษาตัวแปรดังต่อไปนี้

3.2.1 ปัจจัยส่วนบุคคล ของกลุ่มตัวอย่างซึ่งแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มพระสงฆ์และฆราวาส ที่เป็นฝ่ายบริหารหรือฝ่ายปฏิบัติการในศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด ในเขตกรุงเทพมหานคร

3.2.2 ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ โดยกระบวนการบริหารจัดการแบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานทั่วไป ด้านการบริหารงานธุรการและด้านการบริหารงานบุคคล

### 3.3 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ได้แก่ ผู้บริหาร, ผู้ที่เกี่ยวข้อง, เจ้าหน้าที่ และประชาชนหรือผู้ปกครองของเด็กก่อนเกณฑ์ในศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด เขตกรุงเทพมหานคร

#### 3.3.1 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเชิงคุณภาพ

ด้านการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ได้แก่ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ภายในศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด เขตกรุงเทพมหานครจำนวน 8 คน นักพัฒนาสังคมจำนวน 3 คน นักพัฒนาการศึกษาจำนวน 3 คน และผู้ทรงคุณวุฒิด้านพระพุทธศาสนาจำนวน 4 คน รวมทั้งสิ้น 18 รูป/คน

#### 3.3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตด้านประชากรเชิงปริมาณ ได้แก่เจ้าหน้าที่ทุกระดับที่ทำงานภายในศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด เขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีจำนวนประชากรทั้งหมด 338 คน กลุ่มตัวอย่างในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ทุกระดับที่ทำงานภายในศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด เขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 184 คน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากการสุตรคำนวณ Taro Yamane (ยูทอ ไกยวรรณ, 2546: 105)

## 4. ผลการวิจัย

### 4.1 แนวคิด ทฤษฎีและหลักพุทธธรรมที่ใช้ในการบริหารจัดการศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์เชิงพุทธในวัด เขตกรุงเทพมหานคร

การบริหารจัดการในยุคสมัยก่อนและในยุคปัจจุบันมีความแตกต่างกันมาก เนื่องด้วยเทคโนโลยีต่างๆ ที่นำสมัย หลักการต่างๆและแนวคิดทฤษฎีทางตะวันตกที่มีมากมายหลากหลายแนวคิดหาก แต่ในงานวิจัยฉบับนี้ได้ใช้หลักธรรมในทางพระพุทธศาสนาเข้ามาประยุกต์ใช้ โดยการใช้ในการบริหารจัดการในเชิงพุทธบูรณาการกับหลักอิทธิบาทธรรม 4 ประการอันได้แก่ **ฉันทะ** คือ ความพึงพอใจหรือมีความรักในกิจที่ตนปฏิบัติอยู่ **วิริยะ** คือ ความพากเพียรหมั่นในกิจที่ปฏิบัติอยู่

**จิตตะ**คือ การมีความฝักใฝ่ในงานมีจิตผูกพันในการคิดในการแก้ปัญหาอยู่เนืองนิจ **วิมังสา** คือ การคิดวิเคราะห์หมั่นไตร่ตรองถึงสาเหตุ เพื่อให้งานนั้นๆ ได้สำเร็จลงได้ด้วยความถูกต้องและมีความเหมาะสมมากที่สุด ซึ่งเป็นหลักธรรมที่เราชาวพุทธได้ยืกันมาจนคุ้นหูตั้งแต่เด็ก หากแต่นำมาปฏิบัติเนื่องจากปัจจัยหลากหลายด้าน เช่น มุ่งหวังจากทฤษฎีการบริหารงานจากตะวันตกในบางครั้งนั้นไม่สามารถเข้ากับบริบทของสังคมแต่ละสังคมได้ แต่ในการนี้จำเป็นต้องนำอิทธิบาทธรรมมาประยุกต์ใช้จริง ในการเสริมสร้างการบริหารจัดการภายในศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด เขตกรุงเทพมหานครให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งเมื่อนำมาบูรณาการกับการบริหารงานในแต่ละส่วนงานทั้ง 4 ด้าน พบว่า หลักธรรมอิทธิบาทนั้นเป็นจุดเปลี่ยนที่สำคัญ คือ ช่วยให้เกิดกฎระเบียบ เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติให้กับบุคลากรในการบริหารงาน ทำให้เกิดความสำเร็จ หรือเป็นผลสัมฤทธิ์ขึ้นได้ตามแนวนโยบายที่ตั้งไว้ โดยต้องอาศัยหลักธรรมย่อยในแต่ละรูปแบบการบริหารทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ **ด้านวิชาการ** ใช้หลักธรรมภาวนา 4 ควบคู่กับอิทธิบาทธรรม **ด้านบริหารงานทั่วไป** ใช้หลักจักษุม่า หลักวิมุตติ หลักอคติ 4 หลักสังคหวัตถุ 4 หลักอริยสัจ 4 ควบคู่กับอิทธิบาทธรรม **ด้านธุรการ** ใช้หลักธรรมของอัปปมาท หลักขันติ ควบคู่กับอิทธิบาทธรรม **ด้านบุคคล** ใช้หลักธรรมสติสัมปชัญญะ และพละ 4 ควบคู่กับอิทธิบาทธรรมเพื่อให้

## 4.2 รูปแบบการบริหารจัดการศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์เชิงพุทธในวัด เขตกรุงเทพมหานคร

1) **ด้านการบริหารจัดการงานวิชาการ** พบว่า การบริหารจัดการในด้านวิชาการนั้นมีจุดประสงค์หลัก 4 ข้อย่อย นั่นคือ เพื่อให้เด็กได้รับการพัฒนาทางด้านร่างกาย พัฒนาทางด้านสติปัญญา พัฒนาทางด้านอารมณ์ และพัฒนาทางด้านสังคม โดยใช้หลักธรรมภาวนา 4 ในการพัฒนาบุคลากรที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการถ่ายทอดวิชาการให้กับเด็กก่อนเกณฑ์ โดยการรักษาร่างกายตนเองให้มีความแข็งแรงทั้งทางกายและใจ (กายภาวนา) โดยการรักษาระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัดในตนเอง (ศีลภาวนา) โดยการมีสมาธิเพื่อการปฏิบัติหน้าที่ (จิตภาวนา) และโดยพัฒนาความรู้ความสามารถ (ปัญญาภาวนา) เพื่อเสริมสร้างปัญญาให้กับเด็กก่อนเกณฑ์ต่อไป โดยทั้งหมดครอบคลุมสู่วิธีเพื่อความสำเร็จด้วยอิทธิบาทธรรม คือ ใช้หลักฉันทะ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการให้ความรู้ ร่วมกับหลักวิริยะและจิตตะควบคู่กันไป เพื่อให้เกิดความขยันหมั่นเพียรด้วยความไม่ประมาทในการฝึกทักษะ และเพื่อสร้างความตระหนักในอุดมการณ์ว่า เด็กคือ อนาคตชาติให้กับตนเองหากเด็กทุกคนมีความพร้อมที่ดี มีความตั้งใจจริงในการพัฒนาประเทศชาติ โดยได้รับการสั่งสอนปลูกฝังจากครู หรือบุคลากรจากศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัดนั้นหมายความว่า บุคลากรทุกคน เจ้าหน้าที่ทุกๆ คน ย่อมเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาชาติไทยไปโดยปริยาย ซึ่งตามหลักธรรมยังมีหลักวิมังสาอีกหลักหนึ่งที่ใช้ในการคิดวิเคราะห์เกี่ยวกับหลักสูตรการเรียนการสอนหรือวิธีการ โดยผ่านการประเมินการเรียนการสอน เพื่อสร้างเสริมการพัฒนาให้กับเด็กก่อนเกณฑ์ในทุกๆ ด้าน

2) **ด้านการบริหารจัดการงานทั่วไป** พบว่า การบริหารจัดการในด้านการบริหารงานทั่วไปให้เกิดผลที่ดีในการบริหารจัดการนั้นมีจุดประสงค์หลัก 4 ข้อย่อย นั่นคือ การวางแผน, การจัดองค์กร, การวินิจฉัยสั่งการ และการควบคุม ซึ่งทั้งสี่ด้านนั้นใช้หลักธรรมในการ

บริหารจัดการเชิงพุทธบูรณาการด้วยหลักธรรม หลักจักษุมา, หลักวิมุตติ, อริยสัจ 4, สังคหวัตถุ 4, และอคติ 4 ซึ่งหลักธรรมเหล่านี้ จะถูกขับเคลื่อนไปพร้อมกันกับหลักอิทธิบาทธรรม 4 โดยเริ่มจากงานบริหารงานทั่วไปนั้น เป็นงานที่มีรายละเอียดปลีกย่อยมากมายที่ไม่มีการจัดแบ่งเป็นหมวดหมู่ จึงต้องมีการวางแผนเพื่อจัดแนวทาง ซึ่งแนวทางดังกล่าวนี้หมายถึง ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มองเห็นถึงจุดหมายปลายทางที่สามารถดำเนินไปได้ (จักษุมาและวิมุตติ) เมื่อการวางแผนสู่ผลการปฏิบัติ จึงใช้หลักธรรมอริยสัจ 4 (ทุกข์, สมุทัย, นิโรธ, มรรค) ในการดำเนินการป้องกันหรือแก้ไขปัญหานั้นๆ หรือเพื่อให้บรรลุจุดหมาย ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดองค์กรซึ่งในการจัดนั้น คือ การประสานงาน การสื่อสารเพื่อความเข้าใจ เพื่อปฏิบัติงานที่มีจุดหมายเดียวกัน ซึ่งใช้ความร่วมมือร่วมใจร่วมรับรู้ร่วมแก้ไข ตลอดถึงวางแผนเหมาะสมแก่ตำแหน่งหน้าที่ ฐานะ ภาวะบุคคล เหตุการณ์ และสิ่งแวดล้อมถูกต้องตามวัฒนธรรมองค์กร ในแต่ละกรณีโดยไม่เลือกปฏิบัติ (สังคหวัตถุ 4) โดยผ่านกระบวนการการวินิจฉัยสั่งการ โดยไม่ให้เกิดความลำเอียงในการสั่งการ เช่น ไม่ให้เกิดความเอนเอียงให้กับทางใดทางหนึ่งเหตุเพราะรัก เพราะโกรธ เพราะความไม่รู้ และเพราะความกลัว (อคติ 4) ซึ่งผลที่เกิดจากการตัดสินใจสั่งการระดับแผนหรือระดับนโยบายที่ผิดพลาด จะทำให้เกิดผลต่อระดับปฏิบัติการมาก ฉะนั้นหลักธรรมอคติ 4 จึงเป็นหลักธรรมที่ควรยึดปฏิบัติ เป็นหลักธรรมที่มีประโยชน์มากต่อหลักการในกระบวนการการวินิจฉัยสั่งการ โดยใช้การควบคุมด้วยหลักอิทธิบาทธรรม ดังนี้ สร้างให้เกิดความรักในงานการบริหารจัดการมากกว่ามุ่งปฏิบัติงานในแต่ละวัน โดยไม่มีจุดหมาย พร้อมด้วยการปลูกฝังอุดมการณ์ในการบริหารให้กับทุกๆ ส่วน พร้อมด้วยการศึกษาสหสาขาวิทยาการ เพื่อเสริมสร้างความรู้ เพื่อเสริมสร้างพื้นฐานความรู้ต่างๆ เพื่อเสริมให้การบริหารงานทั่วไปมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

**3) ด้านการบริหารจัดการงานธุรการ** พบว่า การบริหารจัดการในด้านธุรการนั้นมีจุดประสงค์หลัก 4 ข้อย่อย นั่นคือ เพื่อเก็บเป็นหลักฐาน เพื่อการสืบค้น เพื่อความเป็นระเบียบและความป็นหมวดหมู่โดยใช้หลักธรรมอัปปมาท และขันติ ในการบริหารจัดการงานธุรการ โดยไม่ให้เกิดความประมาทเลินเล่อในการละเลย (อัปปมาท) กับเรื่องเกี่ยวกับเอกสาร เนื่องจากเอกสารเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ในการสืบค้น ต้องให้เกิดความเป็นระเบียบมีความเป็นหมวดหมู่ ทำให้องค์กรและบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่มีความน่าเชื่อถือจากเอกสารดังกล่าว และในการเสริมสร้างความเป็นระเบียบเกี่ยวกับเอกสารต่างๆ ซึ่งหลังจากที่บุคลากรทุกๆ คนต้องปฏิบัติหน้าที่ในการดูแลเด็กก่อนเกณฑ์ที่มีจำนวนมาก บุคลากรทุกคนต้องมีความอดทน (ขันติ) ต่อสภาวะธรรมต่างๆ ที่มากระทบ เนื่องจากจำนวนบุคลากรที่มีจำนวนน้อย ทำให้ต้องเหน็ดเหนื่อยกับงานประจำวันอยู่แล้ว อาจจะต้องมีการกระทบกระทั่งกันบ้างเป็นเรื่องธรรมดา และยังต้องเข้มงวดเกี่ยวกับนโยบายเกี่ยวกับระเบียบงานเอกสารและงานธุรการ จึงเกิดความเครียดฉะนั้นต้องมีความอดทนเป็นอย่างมากกับความรับผิดชอบที่มีเพิ่มมากขึ้น โดยทั้งหมดครอบคลุมสู่วิธีเพื่อความสำเร็จด้วยอิทธิบาทธรรม คือ ใช้หลักฉันทะเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับเอกสารงานธุรการด้วยการใช้หลักฉันทะ นั่นคือการสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงาน เพื่อจุดประสงค์ให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน โดยใช้หลักจิตตะ คือ การปลูกฝังในอุดมการณ์เพื่อสร้างความเคยชินในการสื่อสาร

ด้วยลายลักษณ์ และเสริมสร้างด้วยแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อให้เกิดความวิริยะอุตสาหะในการปฏิบัติงาน และสุดท้ายคือ การใช้หลักวิมิงสาในการให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานธุรการ

**4) ด้านการบริหารจัดการงานบุคคล** พบว่า การบริหารจัดการในด้านบุคคลนั้นมีจุดประสงค์หลัก 4 ข้อย่อย นั่นคือ การบริหารจัดการเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความพร้อมทั้งทางร่างกายและจิตใจ เพื่อให้เด็กก่อนเกณฑ์ได้รับการพัฒนาทางด้านร่างกายและจิตใจได้อย่างเต็มที่ ฉะนั้นบุคลากรจึงจำเป็นต้องได้รับการสรรหา ได้รับการอบรมพัฒนา ได้รับการสร้างแรงจูงใจ และสุดท้ายคือ ต้องมีความคุ้มค่าในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร โดยการใช้หลักธรรมในพุทธศาสนามาใช้ในการบริหารจัดการเชิงพุทธบูรณาการดังนี้ หลักธรรมสติสัมปชัญญะและหลักธรรมพละ 4 (ปัญญาพละ, วิริยะพละ, อดทนพละ และสังคหพละ) ในการสรรหาบุคลากรใหม่ดังนี้ ผู้ที่มีหน้าที่สรรหาบุคลากร หรือมีหน้าที่พิจารณาบุคลากรให้เข้าปฏิบัติงานภายในศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์นั้น ต้องมีหลักสติสัมปชัญญะ ในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากร โดยใช้กระบวนการในการให้ผ่านการทดลองงาน เพื่อทดสอบความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน (สติสัมปชัญญะ) ในด้านของสังคมการอยู่ร่วมกันของแต่ละคน ทั้งในด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการอบรมพัฒนาความรู้ และในด้านความคุ้มค่าในการปฏิบัติงานต่างก็ต้องใช้ปัญญา และความพยายามเป็นฐานกำลังในการพิจารณาด้วยปัญญาว่า อะไรควรหรือไม่ควรอย่างไร และใช้ความพากเพียร (ปัญญาพละและวิริยะพละ) ในทางที่ถูกต้อง ซึ่งนั่นก็คือการกระทำทั้งทางกายวาจา และใจอย่างไม่มีผลประโยชน์แอบแฝง (อดทนพละ) ไม่มีการสร้างความเดือดร้อนให้กับตนเองและผู้อื่น ส่วนในการดำรงชีวิตอยู่ร่วมกัน ความคุ้มค่าและการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้นต่างก็ต้องใช้หลักของพละ 4 ข้อหนึ่งในการฝึกตนให้มีการให้เป็นนิจในที่นี้คือ การให้โดยไม่หวังผลตอบแทน ไม่ว่าจะเป็นวิทยาทาน คือ การให้ความรู้แก่เพื่อนร่วมงานแก่เด็กก่อนเกณฑ์ หรือการให้อื่น ๆ พร้อมถึงการให้คำพูดจาที่อ่อนหวานเป็นปียาจาแก่ผู้ฟังในทุกระดับ รวมถึงการปฏิบัติตนให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและผู้อื่นอยู่เสมอเรียกว่า อัตถจริยา และยังคงต้องปฏิบัติอย่างนั้นอยู่อย่างเสมอต้นเสมอปลายตามหลักธรรมสมานัตตา (สังคหพละ) ทั้งนี้หลักธรรมทั้งหมดนั้นจะสำเร็จได้ต้องใช้ฐาน หรือคุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จนั่นคือ หลักอิทธิบาทธรรมที่ต้องบูรณาการกันอย่างกลมเกลียวเสมือนเกลียวเชือกที่พันแน่น โดยไม่สามารถแยกกันออกมาได้ว่าสิ่งใดเรียกว่า ฉันทะ สิ่งใดเรียกว่า วิริยะ สิ่งใดเรียกว่า จิตตะ เรียกว่า วิมิงสา คือ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีความตระหนักในความมุ่งมั่นในความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน เพื่อเด็กที่เป็นอนาคตของชาติปฏิบัติงานด้วยความเข้าใจในความคิดเห็นที่แตกต่างในความเสมอภาค เพื่อให้เกิดความวิริยะขึ้น โดยปริยายในการปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละบุคคล จากนั้นจึงใช้หลักวิมิงสาในการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงานในทุก ๆ ส่วนงาน เพื่อจุดประสงค์ในการพัฒนาองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กรคือ การเตรียมความพร้อมให้กับเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด เขต กรุงเทพมหานคร

สามารถสรุปรูปแบบทั้ง 4 ด้านด้วยรูปแบบ DKSA (Develope Knowledge for Sharing to Assets) ซึ่งพบว่ารูปแบบดังกล่าวสามารถใช้หลักการต่างๆ เพื่อใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด เขตกรุงเทพมหานคร ได้ดังนี้ เป็นรูปแบบในการ

บริหารจัดการที่ใช้หลักธรรมาภิบาลบริหารจัดการเชิงพุทธบูรณาการ ตามความเหมาะสมของแต่ละส่วนงาน ตามรายละเอียดข้างต้น โดยมีหลักอิทธิบาทธรรมในการควบคุมหลักธรรมต่างๆอยู่เสมอ และใช้หลักการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องโดยใช้วงจรคุณภาพ (PDCA) อย่างถูกต้องและเหมาะสมกับสภาพของสถานที่และเวลาของแต่ละศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ ในแต่ละวัด ต่อเนื่องด้วยการใช้หลักการการพัฒนาย่างยั่งยืน โดยใช้หลักการ**การจัดการความรู้** (Knowledge Management) โดยอาศัย**วงจรความรู้** (Knowledge Spiral) ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่องโดยไม่มีที่สิ้นสุด จากนั้นจึงจะนำองค์ความรู้ที่ได้จากการพัฒนาในแต่ละศูนย์ นำมาเพื่อ**แลกเปลี่ยนเรียนรู้** ในลักษณะ**องค์กรเครือข่าย** (Knowledge Sharing) ตามวงรอบที่พันธมิตรมีการกำหนดร่วมกันเพื่อให้ได้มาซึ่ง **“สินทรัพย์ทางความรู้”** (Knowledge Assets) ที่ใช้ในการบริหารจัดการภายในศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด เขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นเสมือน**หลักสูตรแกนกลาง**ในการบริหารจัดการศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด เขตกรุงเทพมหานคร

## 5. อภิปรายผล

1) **รูปแบบการบริหารจัดการงานวิชาการ** พบว่า การบริหารจัดการในด้านวิชาการนั้นมีบุคลากรหรืออาสาสมัครภายในศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ เป็นผู้ขับเคลื่อน ซึ่งผลนั้นหมายถึงความพร้อมทั้ง 4 ด้านของเด็กก่อนเกณฑ์ จะได้รับการพัฒนาด้านร่างกาย พัฒนาด้านสติปัญญา พัฒนาด้านอารมณ์ และพัฒนาด้านสังคมได้อย่างเต็มที่ ต้องอาศัยการบริหารงานเชิงพุทธบูรณาการโดยใช้หลักธรรม**ภาวนา 4** เพื่อพัฒนาบุคลากรที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการถ่ายทอดวิชาการให้กับเด็กก่อนเกณฑ์ โดยการรักษาร่างกายตนเองให้มีความแข็งแรงทั้งทางกายและใจ (กายภาวนา) โดยการรักษาระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัดในตนเอง (ศีลภาวนา) โดยการมีสมาธิเพื่อการปฏิบัติหน้าที่ (จิตภาวนา) และโดยพัฒนาความรู้ความสามารถ (ปัญญาภาวนา) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของอาสาสมัครทหารพรานในจังหวัดชายแดนภาคใต้ตามหลักพุทธธรรมของ **พลตรี ธีรรัฐ สวาสดีรัตน์** (2558) โดยผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของอาสาสมัครทหารพรานต้องพิจารณาเป็นกรณี ๆ ไป เพราะบุคคลมีศักยภาพทางร่างกาย ศักยภาพทางจิตใจ และศักยภาพทางปัญญาไม่เท่ากัน การพัฒนาศักยภาพนอกจากพิจารณากำหนดมาตรฐานแล้ว จึงต้องพิจารณาถึงห้วงระยะเวลาการสนับสนุนขวัญกำลังใจและไหวพริบปฏิภาณของแต่ละคนด้วย การพัฒนาศักยภาพที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด คือ การพัฒนาไปพร้อมๆ กันทั้ง 4 ด้าน

2) **รูปแบบการบริหารจัดการงานทั่วไป** พบว่า การบริหารจัดการงานทั่วไปนั้นกลุ่มบุคคลที่มีผลมากที่สุด นั่นคือ กลุ่มของผู้บริหารศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด นั้นหมายถึงความพร้อมทั้ง 4 ด้านของการวางแผนนโยบายอันได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การวินิจฉัยสั่งการ และการควบคุม ซึ่งการจัดการทั้งสี่ด้านนั้นอาศัยหลักธรรมในการขับเคลื่อน ดังนี้ การวางแผนผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองเห็นถึงจุดหมายปลายทางที่สามารถดำเนินไปได้ใช้หลักธรรม**จักขุมหาและวิมุตติ** เพื่อนำสู่การปฏิบัติใช้หลักธรรม**อริยสัจ 4** (ทุกข์ สมุทัย นิโรธ มรรค) หากเกิดปัญหา

สามารถดำเนินการป้องกันหรือแก้ไขซึ่งเกี่ยวข้องกับการประสานงานการจัดองค์กร การจัดองค์กร ซึ่งในการจัดนั้น คือ การประสานงานให้เหมาะสมถูกต้องตามวัฒนธรรมองค์กรใช้หลักธรรม **สังคหวัตถุ 4** (ทาน, ปิยวาจา, อตถจริยา, สมานัตตา) โดยผ่านกระบวนการการวินิจฉัยสั่งการ โดยไม่ให้เกิดความลำเอียงในการสั่งการใช้หลักธรรม **อคติ 4** (รัก, โกรธ, ไม่รู้, กลัว) โดยการใช้การควบคุมด้วยหลักอิทธิบาทธรรม (ฉันทะ, วิริยะ, จิตตะ, วิมมังสา) ดังนี้ สร้างให้เกิดความรักในงานพร้อมด้วยการปลุกฝังอุดมการณ์ ศึกษาสหสาขาวิทยาการเพื่อเสริมสร้างความรู้เพื่อเสริมสร้างพื้นฐานความรู้ต่าง ๆ ให้กับการบริหารงานทั่วไปมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **ฉาน วรรณวิจารณ์ (2550)** ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธจะมีพุทธธรรมเป็นฐานคิดในการพัฒนา โดยมีพุทธเศรษฐศาสตร์ ทฤษฎีระบบ ทฤษฎีจิตวิทยา การเรียนรู้ และอริยมรรคมีองค์ 8 เป็นแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการพัฒนา โดยมีเป้าหมายการพัฒนา 2 ระดับ คือ ระดับโลกียธรรม และระดับโลกุตระธรรม ส่วนปรัชญาในการพัฒนานั้นตั้งอยู่บนความเชื่อที่ว่า มนุษย์สามารถพัฒนาได้ พุทธธรรมมีเป้าหมายที่การพัฒนาปรับปรุงมนุษย์ ใช้ปัญหาของมนุษย์ คือ “ทุกข์” เป็นตัวตั้งใช้หลักธรรม อริยสัจ 4 เป็นหลักคิดในการพัฒนา และมีการคิดเชิงระบบ

3) **รูปแบบการบริหารจัดการงานธุรการ** พบว่า การบริหารจัดการในด้านธุรการนั้น มีบุคลากรเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อน ซึ่งผลที่ได้หมายถึง ความสมบูรณ์ของระบบเอกสารของส่วนงานธุรการ ด้านการจัดเอกสารเป็นหลักฐาน เพื่อการสืบค้นและความเป็นระเบียบหมวดหมู่ ใช้หลักธรรม **อัปปมาท** คือ ความไม่ประมาทเลินเล่อในการละเลยกับเรื่องเกี่ยวกับเอกสาร และหลักธรรม **ขันติ** ในการอดทนต่อภาวะการปฏิบัติงานแต่ละประเภท มีความอดทนต่อความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายทั้งนี้อยู่ภายใต้หลักอิทธิบาทธรรม (ฉันทะ, วิริยะ, จิตตะ, วิมมังสา) บุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับเอกสารงานธุรการ โดยมีสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงาน ร่วมกับการปลุกฝังในอุดมการณ์ให้เกิดความเคยชินในการสื่อสารด้วยลายลักษณ์ และเสริมสร้างวิริยะด้วยแรงจูงใจ และให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานธุรการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **พัฒนสรณ์ เกียรติฐิติคุณ (2558)** ได้วิจัยเรื่องรูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เทศกิจ กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบ “Big.CAMP Model” โดยมีสี่ล “B = Behavior” การควบคุมภายในตนเองของเจ้าหน้าที่ (Internal) การปฏิบัติตนกับบุคคลทั่ว ๆ ไป (General) ขันติ C = Control หมายถึง อดทนต่อความยากลำบากในการออกปฏิบัติงาน อดทนต่อความตรากตรำของสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และอดกลั้นต่อความไม่เข้าใจของผู้ค้าและประชาชน เมตตา A = Action คือ การกระทำที่แสดงออกถึงการให้ความช่วยเหลือ ประรณานาดี เอื้อเพื่อ เกื้อกูล ปิยวาจา M = Morality หมายถึง การพูดจาสุภาพอ่อนน้อม จริใจ อตถจริยา P = Public Mind หมายถึง จิตอาสา ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่ชวนชวนต้องการช่วยเหลือจะเห็นว่าหลักธรรมขันติ เป็นหลักธรรมหนึ่งในการพัฒนาการบริหารจัดการ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เทศกิจ กรุงเทพมหานคร

4) **รูปแบบการบริหารจัดการงานบุคคล** จากการบริหารงานทั้ง 4 ด้านข้างต้นนั้นพบว่าต้องใช้บุคลากรในการขับเคลื่อนทั้งสิ้น ฉะนั้นการบริหารทรัพยากรบุคคล จึงเป็นเรื่องที่สำคัญมากที่สุด ซึ่งพบว่าวกรอบในการพัฒนาบุคลากร มีดังนี้ การสรรหาบุคลากรต้องใช้หลักธรรมในการสรรหาบุคลากรที่มีความเข้าใจ มีความรักต่อเด็กมีอุดมการณ์เพื่อส่วนรวม และมีความพากเพียรในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ใช้หลักธรรม**สติสัมปชัญญะ** ในด้านการอบรมพัฒนาความรู้ให้กับบุคลากร ใช้หลักธรรม**พละ 4 (ปัญญาพละและวิริยะพละ )** และด้านการสร้างแรงจูงใจและด้านความคุ้มค่าใช้หลักธรรม**พละ 4 (อนวัชชพละและสังคหพละ)** โดยใช้หลักอิทธิบาทธรรมในการบริหารอย่างบูรณาการเปรียบได้กับเกลียวเชือกที่พันเกลียวแน่น จนไม่สามารถแยกหลักธรรมของอิทธิบาท 4 ออกมาได้เนื่องจากเมื่อการใช้หลักธรรมในการบริหารงานอย่างบูรณาการนั้นก็คือ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีความตระหนักในความมุ่งมั่นมีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน เพื่อเด็กที่เป็นอนาคตของชาติปฏิบัติงานด้วยความเข้าใจในความคิดเห็นที่แตกต่างในความเสมอภาคมีวิริยะขึ้นโดยปริยาย มีวิมังกสาในการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงานในทุกๆ ส่วน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ**พระมหาสมบัติ ธนปญโญ (ฉลอง)** (2558) ได้วิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์เชิงพุทธในการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาจากการศึกษาได้เสนอ 5 ยุทธศาสตร์ซึ่งทั้ง 5 ยุทธศาสตร์ได้อาศัยหลักการบริหารงานโดยหลักการพละ 4 นับว่าสอดคล้องกับงานวิจัยที่ได้นำมาอ้างอิง

จากการอภิปรายผลข้างต้นพบว่ามีความสอดคล้องกับงานวิจัยอื่นๆ ในหลากหลายหลักธรรม ซึ่งรูปแบบ **DKSA (Develope knowledge for Sharing to Assets)** เป็นการรวมหลักการในการบริหารงานในปัจจุบันกับหลักธรรมทางพุทธศาสนาในการบริหารงานเชิงพุทธบูรณาการได้อย่างลงตัว หากเปรียบเทียบหรืออุปมากับรสชาติการเข้าถึงสุขสงบแบบวิมุตติก็คงจะเปรียบเทียบได้ไม่ปาน และเพื่อความสมบูรณ์แบบในการพัฒนาการบริหารจัดการศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด เขตกรุงเทพมหานคร ทั้งด้านของหลักการบริหารงาน โดยการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการพัฒนาองค์ความรู้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด อย่างถูกต้องและเหมาะสมกับสภาพของ**สถานที่และเวลา**ของแต่ละศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในแต่ละวัด ต่อเนื่องด้วยการใช้หลักการการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยใช้หลักการ**การจัดการความรู้ (Knowledge Management)** โดยอาศัย**วงจรความรู้ (Knowledge Spiral)** เหล่านี้จึงเป็นการพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง โดยไม่มีที่สิ้นสุด และนำองค์ความรู้ดังกล่าว เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในลักษณะ**องค์กรเครือข่าย (Knowledge Sharing)** โดยมีจุดมุ่งหมายสุดท้ายเพื่อ เพื่อให้ได้มาซึ่ง **“สินทรัพย์ทางความรู้” (Knowledge Assets)** ที่ใช้ในการบริหารจัดการภายในศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด เขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นเสมือน**หลักสูตรแกนกลาง**ในการบริหารจัดการศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด เขตกรุงเทพมหานคร

## 6. ข้อเสนอแนะ

### 6.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) การกำหนดนโยบายหลัก หรือกำหนดวิสัยทัศน์ให้กับองค์กร เพื่อให้ทุกส่วนงานในองค์กรมีทิศทางในการปฏิบัติงานเหมือนกัน และนอกจากการกำหนดแผนแม่บทให้กับองค์กรแล้ว ยังต้องกำหนดแผนแม่บทสำหรับการบริหารงานทั้ง 4 ด้านเพื่อให้นโยบายหลักขององค์กรสามารถไปสู่เป้าหมายขององค์กรได้อย่างราบรื่น

2) การกำหนดแผนงานประจำปี หรือแผนงานตามวงรอบ หรือกำหนดวาระการประชุม ให้กับการบริหารงานทั้ง 4 ด้าน เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถเตรียมข้อมูลเตรียมปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

3) การกำหนดมาตรฐานในการทำงานให้กับการบริหารงานทั้ง 4 ด้าน โดยการบริหารงานทั้ง 4 ด้าน ต้องมีวิธีการบริหารจัดการ ดังนี้ การวางแผน การจัดองค์การ การวินิจฉัยสั่งการ และการควบคุม

4) การปลูกฝังความรักในองค์กรให้กับบุคลากรทุกระดับและทุกคน

### 6.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) รูปแบบการบริหารจัดการภายในศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด เขต กรุงเทพมหานคร โดยใช้หลักธรรมของพุทธศาสนานั้น ยังสามารถใช้หลักธรรมอื่นๆ ในการพัฒนาการบริหารจัดการได้อีกมาก เช่น การบริหารจัดการด้านบุคคลนั้น สามารถใช้หลักธรรมที่ว่า ด้วยเรื่องการยึดเหนี่ยวจิตใจผู้คนเพื่อร่วมกันปฏิบัติงานใดงานหนึ่งให้บรรลุผลสำเร็จไปด้วยกัน นั่นคือ “สังคหวัตถุ 4” หรือเป็นการพัฒนาดตนเองโดยใช้หลักธรรมของสัตตบุรุษ “สัปปุริสธรรม 7” เพื่อพัฒนาดตนเองให้สามารถปฏิบัติงาน ดำเนินการงานใดงานหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงไปได้ตามเป้าหมาย

2) รูปแบบการบริหารจัดการภายในศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด เขต กรุงเทพมหานคร เป็นการสังเคราะห์ เพื่อหารูปแบบในการบริหารจัดการที่ดีที่สุด แต่ยังมีด้านอื่นๆ ที่ผู้ศึกษาวิจัยต้องการเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป เช่น รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเนื่องจากผู้นำที่มีความสามารถหรือมีวิสัยทัศน์กว้างไกลนั้นจะสามารถเล็งเห็นปัญหา เล็งเห็นโอกาสที่จะเกิดขึ้น และเตรียมองค์กรให้พร้อมกับภาวะต่างๆ เหล่านั้นได้เป็นอย่างดี

3) เนื่องด้วยงานวิจัยในฉบับนี้เป็นการวิจัยแบบผสานวิธี คือ มีการวิจัยทั้งด้านข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ แต่ยังมีวิธีวิจัยอื่นๆ อีกที่สามารถวิจัยเพื่อทดสอบการใช้รูปแบบในการพัฒนาการบริหารจัดการได้อย่างมีความสมบูรณ์ภายในการศึกษานับเดียวกัน เช่น การวิจัยเชิงเปรียบเทียบ หรือการวิจัยเชิงทดลองเพื่อทดสอบ หรือทดลองตัวแปร เพื่อให้ทราบสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงด้วยหลักฐานทางข้อมูลเชิงประจักษ์ หรือการวิจัยเชิงพัฒนาการคือ เป็นการนำข้อมูลมาเปรียบเทียบกันเพื่อทำให้ทราบอัตราและทิศทางการเปลี่ยนแปลงแล้ว จึงพยากรณ์สภาพหรือเหตุการณ์ที่น่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะมีประโยชน์ในการทำนายเหตุการณ์ ทำให้สามารถป้องกันหรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้

4) ควรมีการศึกษาวิจัยรูปแบบการบริหารจัดการภายในศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด โดยใช้ในเขตพื้นที่อื่น ๆ เพื่อใช้ในการเปรียบเทียบผลการศึกษาวิจัย และเพื่อให้ได้แนวทางใหม่ ๆ ในการพัฒนาต่อไป

### บรรณานุกรม

- กรมการศาสนา. (2537). *ระเบียบกรมการศาสนาด้วยศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด*. กรุงเทพฯ : การศาสนา.
- กรมอนามัย, กระทรวงสาธารณสุข. (2541). *หลักสูตรการอบรมผู้ดำเนินการสถานเลี้ยงและพัฒนาเด็ก (แรกเกิด-3 ปี)*. กรุงเทพฯ : กระทรวงสาธารณสุข.
- ยุทธ ไถยวรรณ. (2546). *สถิติเพื่อการวิจัย*. กรุงเทพฯ : บริษัท พิมพ์ดี จำกัด.
- ณรัฐ สวาสธีรัตน์. (2558). “รูปแบบการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของอาสาสมัครทหารพราน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ตามหลักพุทธธรรม”. *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)*, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ฉาน ตรรกวิจารณ์. (2550). “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ”. *วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์)*. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พัฒนสรณ์ เกียรติฤทธิคุณ. (2558). “รูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เทศกิจ กรุงเทพมหานคร” *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)*. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระมหาสมบัติ อนุปญโญ (ฉลอง). (2558). “ยุทธศาสตร์เชิงพุทธในการการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญ”. *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชาพุทธบริหารนการศึกษา)*, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.