

อนาคตภาพการบริหารจัดการสถานสงเคราะห์เด็กในทศวรรษหน้า  
(พ.ศ.2560-2570)

THE SCENARIO OF WELFARE HOME FOR CHILDREN MANAGEMENT  
IN THE NEXT DECADE (2017-2027)

อติคม บุญมณีประเสริฐ\* ดารุวรรณ ถวิลการ\*\*

Athikhom Boonmaneeprasert, Daruwan Thawinkarn

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอนาคตภาพการบริหารจัดการสถานสงเคราะห์เด็กในทศวรรษหน้า(พ.ศ.2560-2570) ในด้านยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถานสงเคราะห์เด็ก การช่วยเหลือและการประสานงาน งานสวัสดิการและบริการ โดยผ่านกระบวนการเทคนิควิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด 18 คน โดยแบ่งผู้เชี่ยวชาญออกเป็น 4 กลุ่มได้แก่ 1) ผู้บริหารที่มีบทบาทในการกำหนดนโยบายในระดับประเทศ จำนวน 2 คน 2) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้ปกครอง หัวหน้าบ้าน ผู้อำนวยการ คณะบริหาร สถานสงเคราะห์รัฐบาล จำนวน 5 คน 3) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้อำนวยการ ผู้จัดการ คณะผู้บริหารสถานสงเคราะห์เอกชนที่สังกัดสมาคมและมูลนิธิต่างๆ จำนวน 6 คน 4) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เป็นนักวิชาการ อาจารย์และผู้ทรงคุณวุฒิสถานสงเคราะห์เด็กและการสังคมสงเคราะห์เด็ก จำนวน 5 คน แล้วนำสิ่งที่ได้จากการสัมภาษณ์มาทำแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) เกี่ยวกับแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต แล้วนำแบบสอบถามดังกล่าวกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถาม นำผลที่ได้มาเขียนสรุปเป็นภาพอนาคตของการบริหารจัดการสถานสงเคราะห์ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2560-2570)

---

\* Graduated Student in Department of Educational Administration, Faculty of Education, Khon Kaen University.

\*\* Lecturer in Department of Educational Administration, Faculty of Education, Khon Kaen University.

### ผลการวิจัยพบว่า

1. อนาคตภาพการบริหารจัดการสถานสงเคราะห์เด็กในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2560-2570) ในด้านยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถานสงเคราะห์เด็กจะเป็นภาพที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรที่มาทำงานกับเด็กเป็นสำคัญ 2.อนาคตภาพแนวโน้มการบริหารจัดการสถานสงเคราะห์เด็กในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2560-2570) ในด้านการช่วยเหลือและประสานงานจะเป็นภาพอนาคตที่มีเครือข่ายของทุกหน่วยงานทั้งภาครัฐบาลและเอกชน ชุมชน และองค์กรต่างๆเข้ามามีส่วนร่วมในการช่วยเหลือและประสานงานกับสถานสงเคราะห์เด็ก 3) อนาคตภาพแนวโน้มการบริหารจัดการสถานสงเคราะห์เด็กในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2560-2570) ในด้านงานสวัสดิการและบริการจะเป็นภาพอนาคตที่ยึดเอาตัวเด็กเป็นศูนย์กลาง กล่าวคือ ภาพอนาคตของสวัสดิการและบริการที่จะจัดเพื่อเด็กจะคำนึงถึงผลประโยชน์ที่เด็กจะได้รับแล้วนำมาพิจารณาเป็นอันดับแรก

**คำสำคัญ:** อนาคตภาพ; การบริหารจัดการ; สถานสงเคราะห์เด็ก

### ABSTRACT

This research is qualitative research (futures research approach) to study the scenario of welfare home for children management in the next decade (2017-2027) in strategic management of the welfare home for children, help and coordination, and providing welfare and services by using the methodology of Ethnographic Delphi Futures Research (EDFR) collecting data by interviewing (EDFR's interview technique) 18 experts who are long term experiencing in welfare home for children. The 18 experts were categorized into 4 groups: 1) the executives who play a role in national policy setting. 2) the directors who work in the government welfare home for children 3) the directors who work in the private welfare home for children and 4) the social worker, academics, professors, and experts who experienced in welfare home for children and the outcome from the interview were created the rating scale questionnaires and the outcome used for concluded the potential futures of the scenario of welfare home for children management in the next decade (2017-2027).

The research findings revealed that:

1. the potential futures of the scenario of welfare home for children management in the next decade (2017-2027) in strategic management of the welfare home for children was highlighted in personnel in welfare home for children. 2. The potential futures of the scenario of welfare home for children management in the next decade (2017-2027) in help and coordination of the welfare home for children was highlighted in networking which government organization, none government organization, community and others organizations to become a part with welfare home for children in term of help and coordination. 3. the scenario of welfare home for children management in the next decade (2017-2027) in providing welfare and services of the welfare home for children was highlighted in centralizing children in welfare home as main priority which considering the most benefit to the children in the welfare home for children.

**Keywords:** Scenario; Management; Welfare Home for Children.

## 1. บทนำ

ปัญหาในสมัยก่อนนั้น วัดจึงเป็นสถานสงเคราะห์แบบจำยอมไปโดยปริยาย โดยการช่วยเหลือสงเคราะห์เด็กนั้นเป็นเพียงกิจการด้านสังคมของวัดเท่านั้นในการช่วยเหลือและอุดหนุนแก่อุปการะประชาชนทั่วไป (Phrapalad Udon Paripoonno,2016) หลังจากนั้นในช่วงรัชกาลที่ 5 พ.ศ. 2433 ได้มีการริเริ่มในการสร้างโรงเรียนเด็กกอนาถา เพื่อรับเลี้ยงเด็กที่บิดามารดาไม่สามารถเลี้ยงดูได้หรือบางรายถูกทอดทิ้งซึ่งเริ่มมีจำนวนมากขึ้นและวัดเองไม่สามารถรองรับได้อีกต่อไปเพราะวัดโดยตามความเป็นจริงแล้วไม่ได้จัดตั้งขึ้นมาเพื่อการสงเคราะห์โดยตรง ต่อมาในสมัยรัชกาลที่ 6 พ.ศ. 2454 สถานสงเคราะห์เด็กแห่งแรกในประเทศไทยได้ถือกำเนิดขึ้น คือ สถานสงเคราะห์เด็กหญิงบ้านราชวิถี เพื่อให้สถานสงเคราะห์ทำการสงเคราะห์เด็กๆได้เต็มศักยภาพเท่าที่สถานสงเคราะห์จะพึงปฏิบัติได้ เป็นการตอบโจทยปัญหาเรื่องเด็กและเยาวชนได้เป็นอย่างดี ตั้งแต่ยุคก่อสร้างตัวแรกของสถานสงเคราะห์จนถึงสมัยปัจจุบันนี้ สถานสงเคราะห์ในปัจจุบันมีสถานที่ตั้งเป็นหลักแหล่ง มีการขึ้นทะเบียนขอจัดตั้งและรับรองจากสำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

สถานสงเคราะห์เด็กที่บริหารงานโดยยึดพระราชบัญญัติคุ้มครองเด็ก พ.ศ.2546 ซึ่งไม่ตอบโจทย์ต่อโลกในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา อาจจะเป็นองค์การที่ขาดทักษะในการเอาตัวรอดจากการเปลี่ยนแปลงนี้ตามทฤษฎีกบต้ม(The Boiled Frog Theory) ของ Tichy and Sherman (1993) ที่เชื่อมโยงเข้าแนวคิดนี้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งได้สรุปทฤษฎีนี้ไว้ว่า คนหรือองค์การที่จะอยู่รอดในสังคมที่เปลี่ยนแปลงนี้ได้ต้องมีทักษะในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวเองต่อการเปลี่ยนแปลงได้โดยเร็ว (Chatchapun Yimorn, 2013) เหมือนกบที่กระโดดออกจากน้ำเดือดทันทีตามสัญชาตญาณ ส่วนคนหรือองค์การที่ได้รับผลกระทบหรือประสบปัญหาในกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงคือผู้ที่หลงไปกับภาพลักษณ์ปัจจุบันโดยไม่กระตือรือร้น ไม่สนใจหรือไม่มีความทักษะที่จะศึกษาการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เหมือนกับกบตัวที่ต้มค้ำกับน้ำอุ่นในหม้อสุดท้ายน้ำอุ่นกลายเป็นน้ำเดือดกบตัวนั้นก็จบชีวิตลง แต่สถานสงเคราะห์เด็กที่ขาดทักษะและเอาตัวรอดไม่รอดในครั้งนี้ ยังส่งผลกระทบต่ออนาคตเด็กอีกหลายคนที่ยังอาศัยอยู่ในสถานสงเคราะห์ให้ได้รับผลกระทบตามไปด้วย จากกรณีการปิดตัวของ บ้านครุฑน้อย ซึ่งเป็นสถานสงเคราะห์เอกชนที่ดำเนินการมา 35 ปี อันเนื่องมาจากการบริหารจัดการสถานสงเคราะห์ที่ผิดพลาด มีรายจ่ายมากกว่ารายรับ ขาดการจัดการที่เป็นระบบและขาดความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ ค่านิยมทางสังคม รวมถึงแนวคิดในการบริหารจัดการที่เน้นที่การให้ความช่วยเหลือเด็กในเรื่องวัตถุสิ่งของเป็นสำคัญ ทำให้การบริหารแบบเดิมๆ ซึ่งเคยมีประสิทธิภาพมาก่อน มาถึง ณ ปัจจุบันนี้ การบริหารจัดการในลักษณะนั้นได้หมดประสิทธิภาพลง และนำไปสู่การปิดตัวของสถานสงเคราะห์บ้านครุฑน้อย พร้อมกับอนาคตของเด็กอีก 65 คน ที่อาศัยอยู่ในสถานสงเคราะห์แห่งนี้ ทำให้สิทธิความเสมอภาคและความเท่าเทียมก็ถูกตัดขาดลงทันที ยังมีสถานสงเคราะห์อื่นๆที่กำลังประสบปัญหาและอาจจะต้องปิดตัวลง

เด็กที่ตกเป็นเหยื่อของปัญหาความไม่เสมอภาคและความไม่เท่าเทียมที่ไม่ถูกดำเนินคดี จะถูกส่งตัวมาพักอาศัยอยู่ที่สถานสงเคราะห์ เพื่อเป็นที่พักที่ปลอดภัย มีคนคอยดูแลและให้ความรักความเอาใจใส่อย่างใกล้ชิด จัดหาปัจจัยจำเป็นในการดำรงชีวิตไม่ว่าจะเป็น อาหารที่ถูกสุขอนามัย ยารักษาโรค เสริมสร้างพัฒนาการ ให้การศึกษาเหมือนกับเด็กและเยาวชนทั่วไปที่สมควรจะได้รับ (Rapeepan Kamhom,2006.) เพราะเด็กและเยาวชนเหล่านี้คืออนาคตของชาติ ด้วยสาเหตุนี้เองสถานสงเคราะห์จึงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการที่ดี มีความพร้อมทั้งทางด้านบุคลากรและทรัพยากรในการดำเนินงาน และต้องมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ (Wirote sarratana,2012)ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการบริหารงานอย่างเป็นระบบ คำนี้ถึงและ

สอดคล้องกับกฎหมายและข้อบังคับต่างๆตามพระราชบัญญัติคุ้มครองเด็ก มีอาคารสถานที่ที่มีความปลอดภัย มีโภชนาการที่ถูกต้องตามสุขอนามัย มีการส่งเสริมศักยภาพในทุกด้านทั้งทางด้านร่างกาย สติปัญญา และจิตใจ

ทั้งนี้สถานสงเคราะห์ต้องมีวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การที่ชัดเจน โดยอ้างอิงหลักการแนวคิดทฤษฎีต่างๆในการบริหารผนวกกับจิตวิทยาในการทำงานกับเด็กและเยาวชนผู้บอบซ้ำที่ตกเป็นเหยื่อของปัญหาสังคม (Tienchai Keeranan,1998) คงปฏิเสธไม่ได้ว่าอนาคตของชาติไทยเกือบร้อยละ 10 อยู่ในมือของสถานสงเคราะห์เหล่านี้

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาอนาคตภาพการบริหารจัดการสถานสงเคราะห์เด็กในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2560-2570) ในด้านยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถานสงเคราะห์เด็ก การช่วยเหลือและการประสานงาน งานสวัสดิการและบริการ

## 3. วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อศึกษาอนาคตภาพของการบริหารจัดการสถานสงเคราะห์เด็กในทศวรรษหน้า พ.ศ.2560-2570 โดยใช้กระบวนการ Ethnographic Delphi Future Research (EDFR) ในการดำเนินการวิจัยมีลำดับขั้นตอนตามรูปแบบของจุมพล พูลภัทรชีวิน (2559) และมีการประยุกต์เพื่อความเหมาะสมกับงานวิจัย ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1: ขั้นตอนในการศึกษาความเป็นมา สภาพปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคตของการบริหารจัดการสถานสงเคราะห์เด็กทั้งของภาครัฐและเอกชน โดยการศึกษาวิจัยเอกสารเป็นการสร้างความเข้าใจและเห็นภาพของการบริหารจัดการสถานสงเคราะห์ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน

ขั้นตอนที่ 2: การศึกษาเพื่อจัดทำร่างอนาคตที่มีแนวโน้มที่เป็นไปได้ของการบริหารจัดการสถานสงเคราะห์เด็กโดยการสังเคราะห์จากขั้นตอนที่ 1 แล้วนำแบบสัมภาษณ์ที่ได้ไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 18 คน โดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ (1) ผู้บริหารที่มีบทบาทในการกำหนดนโยบายในระดับประเทศ จำนวน 2 คน (2) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้ปกครองหัวหน้าบ้าน ผู้อำนวยการ คณะบริหาร สถานสงเคราะห์รัฐบาล จำนวน 5 คน (3) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้อำนวยการ ผู้จัดการ คณะผู้บริหารสถานสงเคราะห์เอกชนที่สังกัดสมาคมและ

มูลนิธิต่างๆ จำนวน 6 คน (4) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เป็นนักวิชาการ อาจารย์และผู้ทรงคุณวุฒิสถาน สงเคราะห์เด็กและการสังคมสงเคราะห์เด็ก โดยมีคุณสมบัติคือ มีประสบการณ์ในดำเนินงานสถาน สงเคราะห์เด็กและงานด้านสังคมสงเคราะห์เด็กไม่น้อยกว่า 10 ปี และยินดีให้ความร่วมมือใน การวิจัย

ขั้นตอนที่ 3: การรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์และ สังเคราะห์เพื่อสร้างเครื่องมือในการวิจัยโดยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมา วิเคราะห์ สังเคราะห์ ด้วยเทคนิค การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และใช้กรอบที่ได้ จากการศึกษาค้นคว้าเป็นกรอบในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ผู้วิจัยทำการรวบรวมข้อมูลที่ได้จาก การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดเพื่อทำแบบสอบถาม

ขั้นตอนที่ 4: การนำแบบสอบถามไปสอบถามความเห็นมีความสอดคล้องของ ผู้เชี่ยวชาญ (การทำ EDFR รอบที่ 2) และนำผลจากแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์ ด้วยสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่าง ควอร์ไทล์ ค่าฐานนิยมและ คำนวณหาค่าความแตกต่างระหว่างควอร์ไทล์ คัดเลือกแนวโน้มความเป็นไปได้ในระดับ “มาก ที่สุด” และระดับ “มาก” โดยมีเกณฑ์ คือ เป็นแนวโน้มที่มีค่าฐานนิยม ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และ เป็นแนวโน้มที่เป็นไปได้ที่มีความสอดคล้องกันในความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้ง 18 คน ซึ่งมีขอบเขตพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ ไม่เกิน 1.50 รวมถึงแนวโน้มที่มีระดับคะแนนความพึง ประสงค์ค่าคะแนนความถี่คิดเป็นร้อยละ 80 และ 90 ขึ้นไป เพื่อจำแนกข้อมูลและเพื่อหาฉันทา มติ

ขั้นตอนที่ 5: ขั้นตอนการเขียนภาพอนาคตการบริหารจัดการสถานสงเคราะห์เด็กใน ทศวรรษหน้า

#### 4. สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยเรื่องอนาคตภาพการบริหารจัดการสถานสงเคราะห์เด็กในทศวรรษ หน้า (พ.ศ.2560-2570) สามารถสรุปผลการวิจัยเป็นรายด้าน ทั้ง 3 ด้านดังนี้

ด้านที่ 1 ด้านยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถานสงเคราะห์เด็กที่มีแนวโน้มเป็นไปได้ “มากที่สุด” มี 9 แนวโน้ม จาก 30 แนวโน้มคือ (1) มีระบบประเมินคุณภาพมาตรฐานของสถาน สงเคราะห์เด็กที่สอดคล้องกับบริบทสถานสงเคราะห์แต่ละแห่ง (2) สัดส่วนบุคลากรที่ดูแลเด็ก หรือพี่เลี้ยง มีความเหมาะสมกับจำนวนเด็ก (3) สร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรทุกคนใน สถานสงเคราะห์ในการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน (4) พัฒนาศักยภาพของบุคลากรในด้าน

ต่างๆที่เกี่ยวกับการดูแลเด็กอย่างลุ่มลึกและต่อเนื่อง (5) สร้างจิตสำนึกให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร (6) สร้างค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร ที่เอื้อต่อผลประโยชน์เด็กเป็นสำคัญ (7) มีระบบการบริหารจัดการงบประมาณและสิ่งของบริจาคที่มีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์ต่อเด็กสูงสุด (8) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานทั้งภาครัฐ เอกชนและชุมชน (9) ใช้ Social Media เช่น Facebook, Line และ Instagram ในการประชาสัมพันธ์งาน กิจกรรมและใช้ติดต่อสื่อสารกับคนทั่วไปมากขึ้น

ด้านที่ 2 ด้านการช่วยเหลือและประสานงานที่มีแนวโน้มเป็นไปได้ “มากที่สุด” มี 9 แนวโน้ม จาก 13 แนวโน้มคือ (1) ใช้เครือข่ายในการคัดกรองในการช่วยเหลือเด็ก (2) ประวัติและข้อมูลเด็กมีความครบถ้วน ไม่ปิดบังข้อมูลในการส่งต่อ (3) การติดตามเอกสารต่างๆของเด็กในสถานสงเคราะห์ได้รับการอำนวยความสะดวกและรวดเร็วเป็นกรณีพิเศษ (4) การช่วยเหลือเด็กจะต้องมีการเยียวยาครอบครัวและชุมชนไปพร้อมๆกัน โดย ชุมชน สังคม ท้องถิ่นให้การยอมรับและเชื่อมั่นในศักยภาพของเด็กในสถานสงเคราะห์ (5) มีหน่วยงานเกี่ยวกับเด็ก เช่น แผนกจิตเวชเด็ก แผนกนิติวิทยาในโรงพยาบาลทุกจังหวัดเพื่อสะดวกต่อการปฏิบัติงานของสถานสงเคราะห์ (6) ลดขั้นตอนและระยะเวลาในการเบิกจ่ายเงินช่วยเหลือหรือเบี้ยช่วยเหลือ (7) จัดสรรงบประมาณเพียงพอในการช่วยเหลือและประสานงาน (8) จัดสรรงบประมาณเพียงพอกับขอบเขตของงานที่ปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ (9) สถานสงเคราะห์ที่ตั้งในบริเวณใกล้เคียงกันช่วยเหลือสนับสนุนในการช่วยเหลือและประสานงาน (10) สถานสงเคราะห์ที่ตั้งในบริเวณใกล้เคียงกันช่วยเหลือสนับสนุนในเรื่องบุคลากรและสิ่งจำเป็นที่สถานสงเคราะห์อื่นขาดแคลน (11) ส่งเสริมให้องค์กรภาครัฐ เอกชน ประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมในสถานสงเคราะห์ (12) บุคลากรมีการเสียสละตัวเองมากขึ้นในการร่วมทำงานกับหน่วยงานอื่น (13) เด็กที่จะมาอยู่ในสถานสงเคราะห์มีแนวโน้มที่จะเพิ่มมากขึ้น

ด้านที่ 3 ด้านงานสวัสดิการและบริการที่มีแนวโน้มเป็นไปได้ “มากที่สุด” มี 16 แนวโน้ม จาก 13 แนวโน้มคือ (1) ส่งเสริมการจัดหาครอบครัวทดแทน ครอบครัวอุปถัมภ์ ครอบครัวบุญธรรมให้เด็กมากขึ้น (2) ขั้นตอนในการจัดหาครอบครัวทดแทน ครอบครัวอุปถัมภ์ ครอบครัวบุญธรรมให้เด็กมีขั้นตอนและระยะเวลาสั้นลง (3) ส่งเสริมสนับสนุนความถนัดของเด็กในด้านที่ชอบและถนัด (4) เด็กในสถานสงเคราะห์ฝึกฝนที่จะเป็นผู้ให้มากกว่าผู้รับ (5) เด็กในสถานสงเคราะห์รู้จักพึ่งตนเองมากกว่าพึ่งพิงผู้อื่น (6) สร้างเด็กในสถานสงเคราะห์ให้มีคุณภาพเพื่อเติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่มีคุณภาพในอนาคต (7) ปรับทัศนคติเด็กไม่ให้รู้สึกมีปมด้อยเมื่ออาศัยอยู่ในสถานสงเคราะห์ (8) ใช้กิจกรรมต่างๆในการพัฒนา บำบัด เสริมสร้างทักษะชีวิตแก่

เด็กในสถานสงเคราะห์ (9) จัดหากิจกรรมที่สร้างสรรค์สำหรับเด็กมาเสริมสร้างพัฒนาเด็ก (10) มีการประสานงานมากขึ้นกับท้องถิ่น เทศบาล วัด และชาวบ้านที่อาศัยอยู่ในชุมชนรอบๆสถานสงเคราะห์ (11) เน้นมิติของความรัก ความเอาใจใส่ ความอบอุ่นให้มีในทุกบริการที่จัดให้แก่เด็ก (12) เด็กที่สถานสงเคราะห์ช่วยเหลือสงเคราะห์ให้อยู่และดูแลโดยญาติพี่น้องมีแนวโน้มที่จะมีคุณภาพมากกว่าอยู่ในสถานสงเคราะห์ (13) สร้างจิตสำนึกให้เด็กในสถานสงเคราะห์เป็นส่วนหนึ่งของสังคมไม่แปลกแยก (14) สร้างจิตสำนึกให้เด็กในสถานสงเคราะห์รู้จักพึ่งตนเอง ช่วยตัวเอง มีความกล้าและมั่นใจในตนเอง (15) สร้างทางเลือกให้เด็กได้เลือกในชีวิตมากขึ้น (16) มีการติดต่อสัมพันธ์กับญาติ พี่น้อง ชุมชนอยู่เสมอๆ

## 5. อภิปรายผลการวิจัย

5.1 อนาคตภาพการบริหารจัดการสถานสงเคราะห์เด็กในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2560-2570) ในด้านยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถานสงเคราะห์เด็ก โดยภาพรวมของอนาคตภาพการบริหารจัดการสถานสงเคราะห์เด็กในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2560-2570) ในด้านยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถานสงเคราะห์เด็ก จะเป็นภาพที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรที่มาทำงานกับเด็กเป็นสำคัญ เช่น พัฒนาศักยภาพของบุคลากรในด้านต่างๆที่เกี่ยวกับการดูแลเด็กอย่างลุ่มลึกและต่อเนื่อง สร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรทุกคนในสถานสงเคราะห์ในการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกันและสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร ทั้งนี้การที่จะบริหารคนให้เกิดประสิทธิภาพและให้งานเกิดประสิทธิผลนั้นเป็นเรื่องที่ควรให้ความสำคัญซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับ PhraMahaKampol Khunkaro (2016) ที่สรุปว่าทรัพยากรมนุษย์ในกระบวนการพัฒนาองค์การมีองค์ประกอบ 3 ส่วนคือ การศึกษา การพัฒนา และการอบรม ซึ่งสอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญ 3 ที่กล่าวว่า “กรอบการทำงานที่ได้รับมอบมานั้นในความเป็นจริงแล้ว เนื่องจากจริงมันกว้างและมีรายละเอียดมากกว่าสิ่งที่ได้รับมอบมา ฉะนั้นบุคลากรที่ทำงานในสถานสงเคราะห์เด็กจะต้องเสียสละตนเองเป็นอย่างมากถ้าเปรียบกับค่าตอบแทนที่ได้ จะทำอย่างไรให้บุคลากรเหล่านี้รู้สึกว่สิ่งที่พวกเขาทำมีคุณค่าและผู้ที่อยู่ในระดับสูงเห็นคุณค่าและให้ความสำคัญกับพวกเขา เพราะคนที่เก่งมีความสามารถและมีใจรักพอทำงานไปถึงจุดหนึ่งพวกเขาก็ลาออก เพราะถ้ามีงานที่ดีกว่าและผลตอบแทนที่ดีกว่าพวกเขา ก็จำใจที่ต้องเลือกเพราะพวกเขามีคนที่ต้องดูแลไม่ว่าจะเป็นครอบครัว พ่อ แม่ หรือลูกๆที่พวกเขาต้องดูแลและรับผิดชอบ

5.2) อนาคตภาพการบริหารจัดการสถานสงเคราะห์เด็กในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2560-2570) ในด้านการช่วยเหลือและประสานงาน โดยภาพในอนาคตของการช่วยเหลือและประสานงานของสถานสงเคราะห์เด็กในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2560-2570) จะเป็นภาพการมีเครือข่ายที่ทุกหน่วยงานทั้งภาครัฐบาลและเอกชน ชุมชน และองค์กรต่างๆเข้ามามีส่วนร่วมในการช่วยเหลือและประสานงานกับสถานสงเคราะห์เด็ก และทุกหน่วยงานจะตระหนักร่วมกันว่าปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ใช่ปัญหาของใครคนใดคนหนึ่งแต่เป็นปัญหาของทุกคนที่อยู่ในสังคมที่จะต้องร่วมกันแก้ไขปัญหา ซึ่งสอดคล้อง Theeravich Chantakul (2014) ที่ค้นพบว่า ภาวการณ์เครือข่ายนั้นต้องมีความยืดหยุ่น แต่ยังคงไว้ซึ่งความเป็นระบบ มีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างแบบผสมผสานทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งประกอบด้วย (1) กระบวนการขับเคลื่อนงานโดยผ่านผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ สะท้อนปัญหา ความต้องการของทุกภาคส่วน และทุนทางสังคม รวมทั้งการทำงานเป็นทีม (2) การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ทั้งชุมชน ท้องถิ่น ภาครัฐและภาคีต่างๆรวมเป็นกลไกในการขับเคลื่อน (3) การคัดเลือกและเชื่อเชิญภาคีที่มีส่วนเกี่ยวข้อง มีการติดต่อประสานงานอย่างสม่ำเสมอ มีการขยายผลจากการร่วมมือของภาคีเครือข่ายในงานของตนเอง ทั้งนี้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับเด็กที่ถูกส่งตัวมาอยู่ที่สถานสงเคราะห์นั้นเริ่มจากสถาบันครอบครัวซึ่งเป็นหน่วยที่เล็กที่สุดในสังคม

5.3 อนาคตภาพการบริหารจัดการสถานสงเคราะห์เด็กในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2560-2570) ในด้านงานสวัสดิการและบริการ โดยภาพในอนาคตของการบริหารจัดการสถานสงเคราะห์เด็กในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2560-2570) ในด้านงานสวัสดิการและบริการจะเป็นภาพอนาคตที่ยึดเอาตัวเด็กเป็นศูนย์กลาง กล่าวคือ ภาพอนาคตของสวัสดิการและบริการที่จะจัดเพื่อเด็กจะคำนึงถึงผลประโยชน์ที่เด็กจะได้รับแล้วนำมาพิจารณาเป็นอันดับแรก ไม่ว่าจะมีความรัก ความอบอุ่นที่สถานสงเคราะห์มอบให้ การหาครอบครัวทดแทน ครอบครัวอุปถัมภ์ ครอบครัวบุญธรรมให้เด็กมากขึ้นเพื่อเป็นการชดเชยสิ่งที่เด็กในสถานสงเคราะห์ควรที่จะได้รับตามสภาพที่เด็กคนหนึ่งพึงจะได้รับ การส่งเสริมให้เด็กได้ทำในสิ่งที่ตนเองชอบและถนัดมากกว่าในสิ่งที่ที่เลี้ยงหรือผู้ที่ดูแลเด็กต้องการให้ทำ ซึ่งสอดคล้องกับ Jintana Kadmanee. (2012) ที่พบว่าการจัดสวัสดิการชุมชนโดยภาคประชาชน ต้องคำนึงถึงการยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในชุมชนให้ดีขึ้น เกิดการพึ่งตนเองอย่างยั่งยืนและสร้างความเข้มแข็งให้กับภาคประชาชน ดังนั้นทุกชุมชนในเครือข่ายจึงตระหนักถึงความสำคัญในการร่วมมือร่วมใจสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน การสร้างสวัสดิการชุมชนเพื่อก่อให้เกิด การช่วยเหลือเกื้อกูล พึ่งพากันของคนในชุมชน และการป้องกันชุมชนจากภัยภายนอกที่เป็นผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงในทุกๆด้าน นำไปสู่

ความเข้มแข็งให้คนในชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของ Khaled Hosseini (2013) ที่ว่า “Children aren't coloring books. You don't get to fill them with your favorite colors.” กล่าวคือ “เด็กไม่ใช่สมุดระบายสี คุณไม่สามารถระบายสีที่คุณชื่นชอบลงไปได้” ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าวมีความเชื่อมโยงกับการบริหารจัดการลำดับความสำคัญว่า สิ่งไหนควรมาก่อน ซึ่งคำตอบที่ได้ก็คือ เด็ก ต้องมาก่อนเป็นอันดับแรกเสมอ

## 6. ข้อเสนอแนะ

### 6.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) สถานสงเคราะห์เด็กทั้งภาครัฐและเอกชนควรให้ความสำคัญกับบุคลากรที่มาทำงานในสถานสงเคราะห์เด็กตั้งแต่กระบวนการคัดเลือก การฝึกฝนทักษะ ทักษะเจตคติในการทำงาน แนวทางในการทำงานที่มีแนวทางเดียวกัน ค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆที่เหมาะสม เพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงาน มีการช่วยเหลือและประสานงานที่มีการสร้างเครือข่ายการทำงานในด้านเด็กที่เข้มแข็งและเอื้อต่อการดำเนินงาน การลดขั้นตอนที่ใช้ระยะเวลานานและมีความยุ่งยาก การอำนวยความสะดวกในเรื่องเอกสารและประสานงานติดต่อกับทางราชการงบประมาณในการสนับสนุนในการดำเนินงานที่เพียงพอในการดำเนินงานด้านเครือข่าย และมีการจัดสวัสดิการและงานบริการควรคำนึงถึงเด็กเป็นสำคัญและนำมาพิจารณาเป็นอันดับแรก เปิดโอกาสให้เด็กได้มีสิทธิในการเลือกและลงมือปฏิบัติด้วยตัวเองมากขึ้น

2) สถานสงเคราะห์ควรมีการตื่นตัวในการทำ แผนยุทธศาสตร์การวิเคราะห์สถานสงเคราะห์ตนเองโดยพิจารณาจากฐานข้อมูล 4 อย่างด้วยกันคือ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อแก้ไขปัญหาภายในและภายนอกขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเพื่อให้ได้แผนพัฒนาคุณภาพ (Improvement Plan) และเตรียมตัวรับมือกับแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคตไม่ว่าแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นนั้นพึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์

3) จากผลของการวิจัยครั้งนี้หน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานสงเคราะห์ควรมีการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานของตนเองเพื่อให้สอดคล้องกับแนวโน้มอนาคตการบริหารจัดการสถานสงเคราะห์เด็กในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2560-2570) ในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และยังประโยชน์สูงสุดแก่เด็กที่ตกเป็นเหยื่อของสังคม

## 6.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1) ควรสร้างแรงจูงใจ ขวัญกำลังใจและความรู้สึกมั่นคงในอาชีพแก่บุคลากรที่ทำงานในสถานสงเคราะห์เด็ก โดยมีการกระบวนกรคัดเลือกบุคลากรอย่างมีมาตรฐาน

2) ควรมีการสร้างเครือข่ายขยายวงออกไปให้ครอบคลุมในเขตพื้นที่สถานสงเคราะห์ดูแล และรวมถึงเครือข่ายที่อยู่นอกพื้นที่ด้วย ทั้งนี้เครือข่ายจะเป็นหน่วยหน้าที่การคัดกรองทำงานเชิงรุกเพื่อป้องกันเหตุที่อาจจะเกิดขึ้นกับเด็กจนต้องถูกส่งตัวมาที่สถานสงเคราะห์

3) ผู้บริหารและคณะผู้บริหารสถานสงเคราะห์เด็กควรพิจารณารูปแบบการบริหารจัดการสถานสงเคราะห์ให้คำนึงถึงตัวเด็กที่อยู่ในสถานสงเคราะห์เป็นสำคัญ โดยเฉพาะเรื่องของจิตใจ การดูแลเอาใจใส่ การให้ความรักความอบอุ่นแก่เด็กเปรียบเสมือนครอบครัวหนึ่ง

## 6.3 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรนำผลวิจัยไปเป็นแนวทางในการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการบุคลากรที่ทำงานในสถานสงเคราะห์เด็กที่มีประสิทธิภาพที่สอดคล้องกับสภาพอนาคตในด้านยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถานสงเคราะห์เด็กที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรที่มาทำงานสงเคราะห์ช่วยเหลือเด็ก

2) ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการสร้างเครือข่ายของสถานสงเคราะห์เด็กที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งเป็นที่สอดคล้องกับสภาพอนาคตในด้านการช่วยเหลือและประสานงาน

3) ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการและบริการที่คำนึงถึงผลประโยชน์ที่เด็กในสถานสงเคราะห์เด็กจะได้รับเป็นสำคัญและสอดคล้องกับสภาพอนาคตในด้านการจัดสวัสดิการและบริการ

## References

- Chumpol Poolpatarachewin. (2016). *Futures Research*. Documents for Academic Seminar. Chulalongkorn University.
- Department of Children and Youth. (2015). *Annual Report 2016*. Bangkok: Department of Children and Youth.
- Department of Social Development and Welfare. (2013). *Private Nursery and Orphanages: Qualification of Applicants, Operators, Caretakers in*

*Accordance With The Ministerial Regulations, The Rules, Procedures, and Conditions for Obtaining A License to Establish a Nursery 2006.* Retrived From <Http://61.19.238.233/Nursery/Content/Guest/RecomMend.Aspx>.

Hosseini, K. (2013). *The Kite Runner*. New York: Riverhead.

Jintana Kadmanee. (2012). *Self Management of Community – Based Welfare in Bangkok: a Case Study of Khunnayao District’s Network of Community Welfare Fund* (Doctoral Dissertation). Krirk University.

PhraMahaKampol Khunkaro. (2016). Human Resource Development in Buddhist Approach *Journal of MCU Social Science Review*, 5 (2), 387-396.

Phrapalad Udon Paripoonno. (2016). The Development of Model for The Temple Construction and Reparations in Ang Thong Province. *Journal of MCU Social Science Review*, 5 (2), 57-66.

Rapee Kamhom. (2006). *Social welfare in Thai Society*. Bangkok: Prikwangraphic.

Theeravich Chantakul. (2014). *Community Network Building for a Healthy Sub-District in Kuan Roo, Rattapum District, Songkhla Province*. Independent Study Report Master of Public Administration Program in Local Government. College of Local Administration, Khon Kaen University.

Tichy, N. and Sherman, S. (1993). *Control Your Destiny or Someone Else Will*. New York: Harper.

Tienchai Keeranan. (1998). *Sociology of Research*. Bangkok: Faculty of Economics, Chulalongkorn University.

Wanvisa siwan. (2013). *Cultural Values Change in Today's Society*. Academic Articles on Social Issues. Faculty of Social Sciences, Naresuan University.

Wirote sarratana. (2012). *Concepts, Theories, and Issues for Educational Administration*. Bangkok: Thip Visuth.