

รายงานการวิจัย

เรื่อง

การประเมินผลระบบการดูแลเด็กและเยาวชน
สถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน
แห่งหนึ่งในประเทศไทย

Development of Juvenile Delinquents Care System in The
Observation and Protection Center of Ubonrachathanee:
Action and Evaluation

โดยการสนับสนุนของสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ(สวรส.อ)

พ.ศ.2546

คำนำ

การศึกษาการประเมินผลระบบการดูแลเด็กและเยาวชนในสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนแห่งหนึ่งในประเทศไทย คณะผู้วิจัยได้ทำการศึกษาต่อเนื่องจากการวิจัยในระยะเวลาประเมินวิเคราะห์สภาพปัญหาและระยะการพัฒนา โดยใช้เทคนิคการประเมินแบบ Auto-Evaluation หรือการประเมินตนเอง ซึ่งประกอบกับการวิเคราะห์ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้เพื่อประเมินและวิเคราะห์สถานการณ์ภายหลังการพัฒนาระบบการดูแลเด็กและเยาวชนในสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน คณะผู้วิจัยจึงหวังเป็นอย่างยิ่งว่าผลการศึกษาครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้สนใจให้เกิดแนวคิดในการพัฒนางานการดูแลเด็กและเยาวชนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นรวมถึงเป็นส่วนหนึ่งในการผลักดันให้เกิดการพัฒนาในระดับนโยบายต่อไป

ขอขอบคุณเด็กและเยาวชนทุกคน บุคลากรทุกระดับ รวมถึงหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการศึกษาครั้งนี้ทุกท่าน ที่กรุณาอดทน ร่วมแรงร่วมใจในการให้ข้อมูลต่างๆ และช่วยอำนวยความสะดวกในเก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างดียิ่ง ขอขอบคุณคณาจารย์ทุกท่านที่กรุณาให้คำปรึกษาการดำเนินการวิจัยตั้งแต่ระยะแรกเริ่ม อันเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ตลอดกระบวนการวิจัยได้ดีและมีคุณค่ายิ่ง สุดท้ายขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริพร จิรวัดนกุล ที่กรุณาสละเวลาอันมีค่า มาช่วยเป็นที่ปรึกษาโครงการวิจัย โดยให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด ช่วยตรวจสอบ และแก้ไขผลงานวิจัย ตั้งแต่แรกเริ่มกระทั่งก่อร่างเป็นรูปเล่มรายงานฉบับนี้ คณะผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าผลการศึกษาในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้สนใจทุกท่าน หากผลการศึกษาสามารถเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนางานของท่าน คณะผู้วิจัยจะรู้สึกยินดีเป็นอย่างยิ่ง และขอขอบคุณผู้สนใจทุกท่านมา ณ โอกาสนี้ด้วย

คณะผู้วิจัย

ตุลาคม 2546

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

การประเมินผลการพัฒนาระบบการดูแลเด็กและเยาวชนสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนแห่งหนึ่งในประเทศไทยครั้งนี้ เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อประเมินกระบวนการพัฒนาระบบการดูแลเด็กและเยาวชน และประเมินความเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมเด็กและเยาวชน ครอบครัว และบุคลากรผู้ดูแลเด็กและเยาวชน รวมทั้งการเรียนรู้กระบวนการพัฒนาระบบและกระบวนการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งเป็นการศึกษาระยะยาวร่วมกับการศึกษาภาคตัดขวาง โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ

การประเมินผลโครงการใช้การประเมินด้วยเทคนิค Auto – Evaluation และประเมินผลภาพรวมการพัฒนาระบบการดูแลเด็กและเยาวชนโดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยในการประเมินใช้กรอบแนวคิดการประเมินตามทฤษฎีระบบ มีปัจจัยนำเข้า ได้แก่ โครงสร้างองค์กร นโยบายและงบประมาณ บุคลากรผู้ดูแล เด็กและเยาวชน และสภาพแวดล้อม ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบการดูแลเด็กและเยาวชน ก่อให้เกิดผลลัพธ์ใน ประสิทธิภาพของกระบวนการดูแลเด็กและเยาวชน เด็กได้รับการดูแลอย่างสมศักดิ์ศรี เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของเด็กและเยาวชน มีศรัทธาในตนเอง รู้สึกมีคุณค่ามีความภาคภูมิใจในตนเอง และเกิดการยอมรับของครอบครัวและชุมชน

ผลการวิจัยโดยสรุปมีดังนี้

1. เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ลงตัวในโครงสร้างองค์กร มีนโยบายที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน บุคลากรในองค์กรมีแรงใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน มีทัศนคติต่อเด็กและเยาวชนในทางที่ดีมากขึ้น สิ่งแวดล้อมมีความสะอาด เป็นระเบียบ สวยงาม ก่อให้เกิดสุขภาพจิตที่ดีทั้งเด็กและเยาวชน และบุคลากรผู้ดูแล
2. การร่วมคิดร่วมทำทำให้เกิดผลสำเร็จในการพัฒนา เกิดจากการยอมรับ และกล้าเผชิญของผู้บริหาร ความร่วมมือกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร สัมพันธภาพที่แน่นแฟ้นของบุคลากรในองค์กร และการยึดมั่นในอุดมการณ์และเป้าหมายในการพัฒนา
3. การพัฒนาจาก “รากหญ้า” สู่ “นโยบาย” เป็นผลจากการมีการปฏิรูประบบราชการ ทำให้องค์กรมีระบบการบริหารงานที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น มีการประสานงานเพื่อพัฒนาระหว่างกรมสุขภาพจิต และกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน มีการนำจุดเด่นของผลการศึกษาวิจัยไปนำเสนอในระดับกรม และกระทรวง เพื่อให้เกิดโอกาสในการพัฒนามากยิ่งขึ้น รวมถึงการที่บุคลากรมีความตั้งใจจริงและความกระตือรือร้นในการพัฒนา

องค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาระบบการดูแลเด็กและเยาวชนในสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนครั้งนี้ คือ

1. การประสานความร่วมมือกันระหว่างนักวิจัยและผู้มีส่วนได้เสียในองค์กร
2. การแก้ไขปัญหาคงต้องลงมือปฏิบัติตามแผน
3. การประเมินผลการปฏิบัติและปรับเปลี่ยนแผน
4. การสรุปผลการปฏิบัติ
5. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

A Conclusion for Executives

The evaluation on development of a care system for children and juveniles in a child and juvenile observation and protection center was the final stage of this action research. It aimed to evaluate the development of child and juvenile care system and to assess the changes of the children and juveniles' behaviors, families, and personnel being in charge of the care, including, learning about development and working process. It was a long-term study cooperated with cross-sectional study of both qualitative and quantitative research methodologies.

The project evaluation was carried out by Auto-Evaluation technique. And the holistic assessment on development of child and juvenile care system was accomplished by qualitative and quantitative analysis. In the assessment, the system theory had been followed as a concept paradigm. The inputs were organization structure, policy and budget, care personnel, children and juveniles, and environment conditions. All of these had been being processed participatorily in the development of the child and juvenile care system. It was fruitfully on effectiveness of the child and juvenile care process. They were appropriately well cared. Also, there were some changes of children and juveniles' behaviors. They had self-reliance, pride, and self-worthiness. As a result, they were well accepted by their families and communities.

A conclusion of the research was as follow:

1. There were a lot of better changes in the organization structure. For instances, there were: well-defined policy for jobs, better motivation on running work to meet the objectives, good interrelationships, better attitudes towards children and juveniles, clean, well-ordered and good scenery of environments.
2. The participation in thinking and operation geared to successful development. By the way this resulted from the realization and confronting bravado of the executives, cooperation between the executives and personnel of the organization, tightly relationships of the organizational personnel, and steadily hold to the ultimate goal and the objectives of the development.
3. The development from "grass roots" to "policy" was resulted from government official reform. It made the organization having more clear administration system. There was a cooperative network for development between the Mental Health Department and the Department of Child and Juvenile Observation and Protection.

The outstanding aspects of this research were presented in the department and ministry level. As a result, it fostered an opportunity for better development. It could be also motivated the ones who had steadily willingness and active inspiration for development.

Important factors helping development of children and juveniles in the Observation and protection Center were:

1. Cooperative participation between the researchers and Organizational stakeholders.
2. To achieve problem solving, operation must follow the plan.
3. Operation evaluation and improvement of the plan.
4. Operation conclusion.
5. Interchanging of learning.

สารบัญเรื่อง

เรื่อง	หน้า
คำนำ	ก
บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ข
สารบัญเรื่อง	ฉ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญแผนภาพ	ซ
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของโครงการ	1
1.2 เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการประเมินโครงการ	2
1.3 วิธีการศึกษา	3
1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	4
บทที่ 2 การเปลี่ยนแปลงที่ลงตัว	8
บทที่ 3 กำเนิดการร่วมคิดร่วมทำ	20
บทที่ 4 จากรากหญ้าสู่นโยบาย	31
บทที่ 5 สรุปการเรียนรู้ที่ได้รับ บทสรุปและข้อเสนอแนะ	35
บรรณานุกรม	39
ภาคผนวก	41
ภาคผนวก ก แนวทางการสนทนากลุ่มเด็กและเยาวชน	42
ภาคผนวก ข แนวทางการสนทนากลุ่มบุคลากร	44
ภาคผนวก ค แนวทางการสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับผู้บริหาร	46
ภาคผนวก ง แบบสังเกตและบันทึก	48
ภาคผนวก จ แบบสอบถามบรรยากาศการทำงานของสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน	50
ภาคผนวก ฉ แบบประเมินความคิดเห็นต่อตนเอง เพื่อนร่วมงานและการทำงานของบุคลากร สถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน	54

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 ตารางสรุปวิธีการศึกษาในการประเมินการพัฒนาระบบการดูแลเด็กและเยาวชน	5
2 ตารางการเปรียบเทียบทัศนคติต่อตนเองของบุคลากรสถานพินิจฯ ก่อนและหลังดำเนินโครงการพัฒนา	17
3 ตารางการเปรียบเทียบทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานของบุคลากรสถานพินิจฯ ก่อนและหลังดำเนินโครงการพัฒนา	17
4 ตารางการเปรียบเทียบทัศนคติต่อการทำงานของบุคลากรสถานพินิจฯ ก่อนและหลังดำเนินโครงการพัฒนา	18
5 ตารางการเปรียบเทียบการรับรู้ของบุคลากรต่อโครงสร้างและความชัดเจน ในนโยบายก่อนและหลังดำเนินโครงการพัฒนา	18
6 ตารางการเปรียบเทียบการรับรู้ของบุคลากรต่อการสร้างแรงจูงใจและ การสนับสนุนการปฏิบัติงานก่อนและหลังดำเนินโครงการพัฒนา	18
7 ตารางการเปรียบเทียบการรับรู้ของบุคลากรต่อการมีส่วนร่วมและ การยอมรับซึ่งกันและกันก่อนและหลังดำเนินโครงการพัฒนา	19
8 ตารางการพัฒนาระบบการดูแลเด็กและเยาวชน	26
9 ตารางการปรับปรุงระบบการบำบัด แก่ไขเด็กและเยาวชน	28

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่	หน้า
1 ตัวแบบ (Model) เชิงระบบในการพัฒนาการดูแลเด็กและเยาวชนในสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน	25
2 การประเมินผลระบบการดูแลเด็กและเยาวชนในสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน	37

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของโครงการ

จากการศึกษาวิจัยการพัฒนาระบบการดูแลเด็กและเยาวชนในสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนตั้งแต่ระยะการประเมินและวิเคราะห์สภาพปัญหา ในปี 2543 ซึ่งพบว่ามีปัญหาสำคัญในด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์กร ที่มีระบบการบริหารจัดการในองค์กรไม่ชัดเจน ไม่มีการจำแนกประเภทเด็ก ขาดความชัดเจนในการกำหนดขอบเขตบทบาทหน้าที่ในการทำงานของบุคลากร และมีความซ้ำซ้อนในระบบการบริหารงาน ด้านนโยบายและการปฏิบัติ ที่พบว่านโยบายที่มีไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ การมอบหมายงานเป็นในรูปแบบทางวาจา ไม่มีลายลักษณ์อักษร การจัดและกระจายอำนาจกำลังไม่เหมาะสม สวัสดิการที่มีไม่เพียงพอ และมีงบประมาณในการพัฒนางานที่จำกัด ด้านเด็กและเยาวชน ที่รู้สึกมีคุณค่าในตนเองต่ำ มองตนเองในด้านลบ ขาดความมั่นใจในการดำเนินชีวิต รู้สึกมีปมด้อยในตนเอง ขาดกำลังใจ วิตกกังวลในการปรับตัวเมื่อต้องกลับสู่สังคมเดิม กลัวไม่ได้รับการยอมรับและถูกปฏิเสธจากครอบครัว ชุมชน กลัวสังคมต่อต้านและไม่ให้อิสรภาพ ขาดทักษะการปฏิบัติ อันเป็นสาเหตุสำคัญที่มีส่วนทำให้เด็กและเยาวชนมีพฤติกรรมกระทำความผิดซ้ำ ด้านบุคลากร ที่มีทัศนคติต่อเด็ก และต่อการทำงานที่ไม่ดี ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และขาดทักษะในการดูแลเด็กและเยาวชน และด้านครอบครัวและสิ่งแวดล้อม ที่พบว่า ครอบครัวขาดความรับผิดชอบและไม่ตระหนักในปัญหาของเด็กและเยาวชน และสิ่งแวดล้อมทั่วไปไม่สะอาด หลังจากค้นพบข้อเท็จจริงที่สะท้อนให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นดังกล่าว เป็นเหตุที่นำไปสู่กระบวนการพัฒนาโดยทีมผู้วิจัยได้ใช้เทคนิคกระบวนการร่วมพลังสร้างสรรค์ (AIC) เพื่อให้บุคลากรในสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนตระหนักและเห็นความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้น ร่วมกันวางแผนการพัฒนาแก้ไขปัญหา และดำเนินการแก้ปัญหาในปี พ.ศ. 2544-2546 โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมระหว่างเด็กและเยาวชนและบุคลากรทุกระดับ ภายใต้โครงการพัฒนาต่างๆ

การดำเนินการพัฒนาดังกล่าวได้ดำเนินมาอย่างต่อเนื่องเป็นเวลา 3 ปี ภาพการเปลี่ยนแปลงต่างๆ จึงเริ่มปรากฏชัดเจนขึ้น ดังนั้นเพื่อประมวลผลการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาต่างๆ และเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ในกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ คณะผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาการประเมินผลระบบการดูแลเด็กและเยาวชนในครั้งนี้นี้ขึ้น โดยมีเป้าหมายเพื่อประเมินผลการพัฒนาระบบการดูแลเด็กและเยาวชนในสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน โดยเน้นประเด็นหลักที่กระบวนการ และผลการพัฒนา รวมถึงการเรียนรู้และสรุปบทเรียนที่ได้รับจากการดำเนินการวิจัย ทั้งนี้เพื่อตอบคำถามว่าระบบการดูแลเด็กและเยาวชนในสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนควรพัฒนาอย่างไร โดยหวังว่าคำตอบที่ได้จะเป็นแนวทางการพัฒนาระบบการดูแลเด็กและเยาวชนในสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนทั้งหมดของประเทศไทย นอกจากนี้คณะผู้วิจัยยังหวังว่ารายงานวิจัยฉบับนี้จะช่วยให้ผู้อ่านได้สัมผัสหัวใจดวงน้อยของ

เด็กและเยาวชน รวมถึงพลังของบุคลากร ที่ร่วมกันขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนา ร่วมผนึกให้เป็นพลัง และสร้างสรรค์งานเพื่อนำสู่การพัฒนากระบวนการดูแลเด็กและเยาวชนอย่างจริงจังต่อไป เชื่อว่าผลการศึกษาครั้งนี้จะเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญ ในการช่วยให้เด็กและเยาวชนในสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน ได้รับการดูแลอย่างเป็นระบบยิ่งขึ้น โดยเฉพาะระบบการดูแลที่ผสมผสานระหว่างด้านร่างกายและการส่งเสริมสุขภาพจิต ทั้งนี้เพื่อให้เด็กและเยาวชนสามารถเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในทางที่ดี นอกจากนี้ยังหวังว่าการเรียนรู้ที่ได้รับจะเป็นบทเรียนสำคัญแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง และผู้ที่มีหัวใจของการห่วงใยคุณภาพชีวิตเด็กและเยาวชนในสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนได้เป็นอย่างดีด้วยเช่นกัน

1.2 เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการประเมิน

เป้าหมายในการประเมินผลการพัฒนาระบบการดูแลเด็กและเยาวชนในสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนแห่งหนึ่งในประเทศไทยครั้งนี้ มุ่งประเมินผลกระบวนการและผลลัพธ์การดำเนินการพัฒนา โดยมีวัตถุประสงค์ในการประเมินดังนี้

1.2.1 เพื่อประเมินกระบวนการพัฒนาพัฒนาระบบการดูแลเด็กเยาวชนของสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน

1.2.2 เพื่อประเมินความเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมเด็กและเยาวชน ครอบครัว และบุคลากร

1.3 กรอบแนวคิดในการประเมิน

1.3.1 ทฤษฎีระบบ (System Theory)

การวิจัยในครั้งนี้ให้ความสำคัญกับกระบวนการดำเนินงานของระบบการดูแลเด็กและเยาวชนและผลที่ปรากฏ ดังนั้นกรอบแนวคิดที่ใช้เป็นแนวทางในการทำความเข้าใจต่อระบบการดูแลเด็กและเยาวชนของสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน จึงใช้แนวคิดทฤษฎีระบบ (System Theory) ซึ่งศิริพร จิรวัดนกุลและคณะ (2526) กล่าวว่า การใช้แนวคิดทฤษฎีระบบจะกำหนดให้ระบบที่ศึกษาเป็นระบบหลัก (Focal System) มีระบบย่อยอยู่ภายใน (Sub-System) และระบบหลักจะอยู่ภายใต้ระบบแวดล้อม (Supra System) ที่ระบบหลักสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องหรือมีอิทธิพลต่อระบบหลัก ภายใต้ระบบหลักเองจะศึกษาครอบคลุมประเด็นของปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการจัดการ (Process) และผลงาน (Output)

1.3.2 การประเมินตนเอง (Auto-evaluation)

เนื่องจากการวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) ซึ่งกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดจากการพัฒนาการปฏิบัติการจะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในแต่ละวงจรของการวิจัย จำเป็นต้องอธิบายถึงความหมายที่บุคลากรผู้ดูแลมีต่อระบบทั้งระบบ โดยอาศัยการวิพากษ์เพื่อให้เกิดผลสรุปสู่การ

ดำเนินงานในขั้นต่อไป ผู้วิจัยจึงใช้กรอบแนวคิดการประเมินตนเอง (Auto-evaluation) เป็นกรอบในการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การทำรายการโครงการทั้งหมด

- ระบุโครงการที่กำลังดำเนินงาน
- โครงการที่หยุดชะงัก

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างแฟ้มข้อมูลของแต่ละโครงการ

ขั้นตอนที่ 3 การทำประวัติดำเนินงานของแต่ละโครงการใส่แฟ้ม

ขั้นตอนที่ 4 การรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องของแต่ละโครงการใส่แฟ้ม

- บันทึกการเตรียมการ
- เขียนแบบเล่าให้ผู้ฟัง
- บันทึกการประชุมระยะการเตรียมการ
- คำกล่าวรายงาน
- ผู้ร่วมประชุม
- ทำ FIELD NOTE บันทึกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในระหว่างประชุม

ขั้นตอนที่ 5 การหาข้อมูลเพื่อตอบคำถามว่า ทำไม

- ระบุสัมฤทธิ์ผลที่ต้องการให้เกิดแต่ละโครงการ
- ให้เหตุผลว่าทำไมถึงไม่สามารถทำให้บรรลุสัมฤทธิ์ผลได้
- แยกแยะข้อมูลที่เป็นทางการและข้อมูลที่ซ่อนเร้น
- อภิปรายจากข้อมูลเอกสารต่าง ๆ
- บันทึกคำตอบที่ได้เก็บไว้ในแฟ้มเป็นระยะพร้อมทั้งเอกสารประกอบ

ขั้นตอนที่ 6 ระบุสิ่งที่ทำไปเพื่อบรรลุสัมฤทธิ์ผลที่ต้องการ

- ใช้เอกสารและประวัติของโครงการ
- ดูว่าได้ทำทุกอย่างที่ต้องการจะทำหรือไม่
- ถ้าไม่ได้ทำหาเหตุผลประกอบ และหาสิ่งที่เป็นอุปสรรค
- บันทึกเก็บเข้าแฟ้ม

ขั้นตอนที่ 7 ประเมินสัมฤทธิ์ผลที่ต้องการ

- ดูว่าแต่ละโครงการมีสัมฤทธิ์ผลอย่างที่ต้องการหรือไม่
- ระบุหลักฐานที่ใช้ประกอบ
- ถ้าไม่เป็นไปตามที่ต้องการหาเหตุผลประกอบ
- บันทึกเก็บเข้าแฟ้ม

ขั้นตอนที่ 8 สรุปบทเรียน

- ดูว่าคุ้มค่าที่ได้ลงทุนลงแรงไปหรือไม่ เพราะเหตุใด
- คิดว่าได้เรียนรู้อะไรจากการทำโครงการนี้

- มีข้อเสนอแนะต่อใคร อย่างไร ภายใต้เงื่อนไขอะไร
- บันทึกเก็บเข้าแฟ้ม

1.4 วิธีการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาภายใต้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) โดยใช้โดยใช้รูปแบบการประเมินผล 3 วิธี คือ

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ (Situational Analysis) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกในกลุ่มผู้บริหาร และการสนทนากลุ่มในกลุ่มเด็กและเยาวชน และกลุ่มบุคลากร
2. การประเมินตนเอง (Auto-Evaluation) ดังรายละเอียดที่กล่าวไว้ในข้อ 1.3
3. การสำรวจ(Survey) ด้วยแบบประเมินบรรยากาศในการทำงานในกลุ่มบุคลากร และแบบประเมินความคิดเห็นต่อตนเอง เพื่อนร่วมงาน และการทำงาน

สรุปรายละเอียดได้ตามตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 ตารางสรุปวิธีการศึกษาในการประเมินการพัฒนาระบบการดูแลเด็กและเยาวชน

จุดมุ่งหมายการประเมิน	ประเด็นที่ประเมิน	แหล่งข้อมูล	วิธีเก็บข้อมูล	วิธีการวิเคราะห์	หมายเหตุ
1.เพื่อศึกษาปัจจัยนำเข้า (INPUT)	1.1.ความสอดคล้องของวัตถุประสงค์กับความต้องการของผู้ดูแลและเด็กเยาวชน	บุคลากรผู้ดูแลเด็กและเยาวชน	การสัมภาษณ์	การวิเคราะห์เนื้อหา	
			การสนทนากลุ่ม	การวิเคราะห์เนื้อหา	
		ผู้บริหาร	การสัมภาษณ์	การวิเคราะห์เนื้อหา	
	1.2.บริบทขององค์กรในด้าน - โครงสร้างองค์กร - นโยบายและงบประมาณ - บุคลากรผู้ดูแล - เด็กและเยาวชน - สภาพแวดล้อม	บุคลากรผู้ดูแลเด็กและเยาวชน	แบบประเมินบรรยากาศ และแบบประเมินความคิดเห็น	วิเคราะห์สถิติด้วยความถี่ ร้อยละ	
		บุคลากรผู้ดูแลที่เป็นผู้รับผิดชอบโครงการ	แบบบันทึกข้อมูล AUTO EVALUATION	การวิเคราะห์เนื้อหา	
		บุคลากรผู้ดูแลที่เป็นคณะกรรมการดำเนินโครงการ	แบบบันทึกข้อมูล AUTO EVALUATION	การวิเคราะห์เนื้อหา	
		ผู้ประสานงานวิจัย	แบบบันทึกข้อมูล AUTO EVALUATION	การวิเคราะห์เนื้อหา	

จุดมุ่งหมายการประเมิน	ประเด็นที่ประเมิน	แหล่งข้อมูล	เครื่องมือ	วิธีการวิเคราะห์	หมายเหตุ
2.เพื่อศึกษากระบวนการดำเนินงานพัฒนาระบบการดูแลเด็กและเยาวชน (PROCESS)	2.1 การดำเนินงานบริหารโครงการพัฒนาระบบการดูแลเด็กและเยาวชน	บุคลากรผู้ดูแลที่เป็นผู้รับผิดชอบโครงการ	แบบบันทึกข้อมูล AUTO EVALUATION	การวิเคราะห์เนื้อหา	
			การสัมภาษณ์ / สทนากลุ่ม	การวิเคราะห์เนื้อหา	
		บุคลากรผู้ดูแลที่เป็นคณะกรรมการดำเนินโครงการ	แบบบันทึกข้อมูล AUTO EVALUATION	การวิเคราะห์เนื้อหา	
			การสัมภาษณ์ / สทนากลุ่ม	การวิเคราะห์เนื้อหา	
		ผู้บริหาร	การสัมภาษณ์	การวิเคราะห์เนื้อหา	
	2.2 พฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานพัฒนาระบบการดูแลเด็กและเยาวชน	บุคลากรผู้ดูแลที่เป็นผู้รับผิดชอบโครงการ	แบบบันทึกข้อมูล AUTO EVALUATION	การวิเคราะห์เนื้อหา	
			การสัมภาษณ์ / สทนากลุ่ม	การวิเคราะห์เนื้อหา	
		บุคลากรผู้ดูแลที่เป็นคณะกรรมการดำเนินโครงการ	แบบบันทึกข้อมูล AUTO EVALUATION	การวิเคราะห์เนื้อหา	
		ผู้บริหาร	การสัมภาษณ์	การวิเคราะห์เนื้อหา	

จุดมุ่งหมายการประเมิน	ประเด็นที่ประเมิน	แหล่งข้อมูล	เครื่องมือ	วิธีการวิเคราะห์	หมายเหตุ
3.เพื่อศึกษาผลลัพธ์ของงาน (OUTPUT)	3.1 ประสิทธิภาพของกระบวนการดูแลเด็กและเยาวชน	บุคลากรผู้ดูแลที่เป็นผู้รับผิดชอบโครงการ	แบบบันทึกข้อมูลAUTO EVALUATION	การวิเคราะห์เนื้อหา	
			การสัมภาษณ์/สนทนากลุ่ม	การวิเคราะห์เนื้อหา	
		บุคลากรผู้ดูแลที่เป็นคณะกรรมการดำเนินโครงการ	แบบบันทึกข้อมูลAUTO EVALUATION	การวิเคราะห์เนื้อหา	
			การสัมภาษณ์/สนทนากลุ่ม	การวิเคราะห์เนื้อหา	
		เด็กและเยาวชน	การสัมภาษณ์/สนทนากลุ่ม	การวิเคราะห์เนื้อหา	
		ผู้บริหาร	การสัมภาษณ์	การวิเคราะห์เนื้อหา	
	3.2 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองของเด็กและเยาวชน	เด็กและเยาวชน	การสัมภาษณ์/สนทนากลุ่ม	การวิเคราะห์เนื้อหา	
	3.3 การยอมรับของครอบครัวและชุมชน	บิดามารดา ผู้ปกครอง ญาติ พี่น้อง เพื่อนบ้าน	สนทนากลุ่ม	การวิเคราะห์เนื้อหา	

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลและอภิปรายผล ได้รวบรวมนำเสนอด้วยรูปแบบการบรรยาย ในบทที่ 2-4

บทที่ 2

การเปลี่ยนแปลงที่ลงตัว

อาจมีสักวัน หรือสักครั้ง ที่เราพบว่าเสียหนึ่งในชีวิตจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง และนั่นก็เป็นสัญญาณที่บอกว่ามันเป็นโอกาสเดียว ที่จะทำให้เกิดสิ่งที่ดีขึ้นไปอีก แต่หลายคนมักกลัวเจ้าตัวเปลี่ยนแปลงนี้เหลือเกิน

“ผมว่า มัน ยาก นะ..ที่ระบบต่าง ๆ มันจะเปลี่ยน เป็นอย่างนี้มานานแล้ว..”

“เด็กกลุ่มนี้แก่ ยาก เพราะพฤติกรรมพวกเขาปรับเปลี่ยนไม่ค่อยได้”

“กลัวครับ สับสน ที่นี้ไม่เหมือนที่บ้าน ไม่มีใครจริงใจกับเราหรอก ก็รู้ว่าทำไม่ได้ถึงได้มา... เพราะฉันเองก็ไม่รู้ว่าชีวิตจะเป็นยังไงต่อไป ออกไปก็เป็นไอ้ซึกู มันไม่มีค่าอะไรเหลือครับ”

ตัวอย่างความรู้สึกที่พลั่งพรูออกจากใจของบุคลากร รวมถึงเด็กและเยาวชนในสถานพินิจแห่งนี้ ใครเล่าจะรู้ว่า สิ่งที่พวกเขาคิดว่า “ยาก” ต่อการเปลี่ยนแปลง หรือความรู้สึกไร้ค่าในตัวเอง จะพลิกผันเปลี่ยนไป เมื่อกระบวนการวิจัยได้ดำเนินสู่ระยะที่ 2 ในช่วงปี พ.ศ. 2544 – 2546 ซึ่งเป็นระยะแห่งการพัฒนา แม้จะยาวนานถึงสามปีแต่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแสดงให้เห็นถึงพลังขับเคลื่อนที่น่าอัศจรรย์ ดังผลการประเมินที่จะนำเสนอต่อไปนี้

1. จาก “ความขัดแย้ง” เป็น “ความลงตัว” : โครงสร้างองค์กรและการปฏิบัติ

“มันมีการซ้อนทับกันระหว่างสายงานบังคับบัญชา....”

“คนทำงานก็อึดอัด สับสน เดี่ยวเรียกให้ไปที่ศาลเยาวชนและครอบครัว ทำให้ต้องทิ้งงานประจำในสถานพินิจฯ ไปโดยปริยาย จะทำอะไรก็ทำไม่ได้เต็มที่”

“สงสารเด็ก ๆ เพราะไม่ได้รับการดูแลเท่าที่ควร”

แรกเริ่มของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ โครงสร้างองค์กรของสถานพินิจฯ ยังรวมกับศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัด ดังนั้นในการบริหารงานองค์กร แม้สถานพินิจฯ จะมีผู้บริหารสูงสุด คือผู้อำนวยการ แต่อำนาจในการการตัดสินใจ สั่งการ หรือลงนามอนุมัติเห็นชอบในเรื่องต่างๆ จะอยู่ที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเยาวชนและครอบครัวเป็นหลักซึ่งมักสั่งการทางวาจา ก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติ ผู้บริหารสูงสุดของสถานพินิจฯ ไม่สามารถบริหารงานได้อย่างเต็มที่ เกิดภาวะการคร่อมสายงานบังคับบัญชา ในขณะเดียวกันความชัดเจนในระบบการดูแลเด็กและเยาวชนก็ยังไม่ปรากฏ สิ่งเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อระบบการทำงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติ ซึ่งต่างก็เกิดความรู้สึกขัดแย้ง อึดอัด และเกิดความสับสนในการปฏิบัติงาน ต้องทำงานหลายหน้าที่ ทำให้ไม่สามารถดูแลเด็กและเยาวชนได้ดีเท่าที่ควร ดังคำกล่าวของผู้บริหารสถานพินิจฯ ท่านหนึ่งที่บอกว่า

“...การดูแลเด็กขาดคุณภาพ คือ ไม่เกิดผลสมบูรณ์ ปฏิบัติครั้ง ๆ กลาง ๆ ไม่เต็มที่ แต่คิดว่าทุกอย่างจะดีขึ้น เพราะสถานพินิจฯ จะแยกออกจากศาลเยาวชนและครอบครัวโดยเด็ดขาด การบริหารงานในสถานพินิจฯ จะเป็นระบบมากขึ้น...”

ผลจากการวิเคราะห์สภาพปัญหาและดำเนินการพัฒนาในกระบวนการวิจัย กอปรกับผลที่เกิดจากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2543 ส่งผลให้ศาลยุติธรรมแยกตัวเป็นองค์กรอิสระออกจากกระทรวงยุติธรรม มีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจนระหว่างหน่วยงานศาลและหน่วยงานธุรการ (เดิมหน่วยงานที่สังกัดกระทรวงยุติธรรมที่ไม่ใช่ศาลยุติธรรมเรียกว่าเป็นหน่วยงานธุรการทั้งสิ้น) เช่นเดียวกับศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัด ที่ตั้งอยู่กับสถานพินิจฯ ที่ศึกษา ดังนั้นรูปแบบและการบริหารจัดการทางสายบังคับบัญชาใหม่จึงแยกกันอย่างชัดเจน และเมื่อมีการจัดตั้งกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน ซึ่งมีการแบ่งโครงสร้างการบริหารราชการระหว่างสถานพินิจฯ ออกเป็น 2 หน่วยงาน คือ สถานพินิจฯ และศูนย์ฝึกและอบรมเขต จึงมีการกำหนดภารกิจ บทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนขึ้นอีก มีการกระจายอำนาจรับผิดชอบมากขึ้น ซึ่งทั้งหมดเป็นความลงตัวของโครงสร้างองค์กร นำสู่การปฏิบัติที่เกิดผลมากขึ้น ดังคำกล่าวของบุคลากรท่านหนึ่งว่า

“เมื่อก่อนมีสถานพินิจฯ อันเดียว ตอนนี้แยกออกมาเป็นสถานแรกรับ สถานฝึก แกรับจะขึ้นกับสถานพินิจฯ”

“เราเริ่มมีหัวหน้า เป็นรูปเป็นร่างมากขึ้น แต่ก่อนเรามีผ.อ.คนเดียวสั่ง ที่นี้แยกมาเป็นหัวหน้า และหัวหน้าฝ่ายวิชาชีพจะไปรับงานมาให้พวกเราทำ รับเม็ดเงินมาทำ ชัดเจนในการปฏิบัติมากขึ้น”

การเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างองค์กรดังกล่าว แม้จะเริ่มต้นด้วยความขัดแย้ง แต่สุดท้ายก็เกิดความลงตัว และพร้อมจะพัฒนาในด้านอื่น ๆ ต่อไป

2. จาก “มีไม่พอ” เป็น “พอมิ” : นโยบายและงบประมาณสนับสนุน

“...นโยบายดีแต่เป็นไปตามความต้องการของผู้บริหารที่กำหนดนโยบาย ซึ่งเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบโดยตรงไม่มีส่วนร่วม นโยบายที่กำหนด มีลักษณะเป็นการหวานแหว่ ซึ่งดูเหมือนครอบคลุม แต่ในทางปฏิบัติเกิดความสับสน ไม่มีจุดยืนของตนเอง ลอกตามฝรั่ง นอกจากนี้ ยังขาดงบประมาณ และรัฐให้งบประมาณในการดูแลเด็กกลุ่มนี้น้อยมาก...”

กระทรวงยุติธรรม ได้กำหนดนโยบายในการปฏิบัติต่อผู้กระทำผิดที่เป็นเด็กและเยาวชนไว้อย่างชัดเจนว่าให้เป็นการแก้ไขแทนการลงโทษ และมีแนวทางในการจัดระบบที่เหมาะสมกับการบำบัดแก้ไขฟื้นฟูเด็กและเยาวชนที่อยู่ในความดูแลของสถานพินิจฯ อาทิ การจัดให้มีบ้านคุมประพฤติ พัฒนาระบบบำบัดแก้ไข ซึ่งคำนึงถึงกระบวนการบำบัดแก้ไข ฟื้นฟู ทั้งร่างกายและจิตใจ

จากนโยบายที่กำหนด ไม่สามารถนำสู่การปฏิบัติได้เท่าที่ควร เนื่องจากขาดงบประมาณสนับสนุน ดังนั้นคุณภาพการดูแลเด็กและเยาวชนจึงไม่เป็นดังที่คาดหวัง ตัวอย่างเช่น งบประมาณค่าอาหาร เด็ก

และเยาวชนจะได้รับงบประมาณค่าอาหารสุทธิมื้อละ 6 บาท/คน อาหารที่เด็กและเยาวชนได้รับจึงด้อยทั้งปริมาณและคุณภาพ ไม่อร่อย เด็กและเยาวชน และบุคลากรที่ดูแลด้านอาหาร ได้แสดงความคิดเห็นต่อเรื่องนี้ว่า

“อาหารไม่อร่อย ช้าชาก แงงก็มีแต่น้ำ...”

“ถ้าว่าคุณเชิยงก็คุณเชิยงทุกวัน”

“เช่นว่าวันนี้ก็ไข่ พรุ่งนี้เปลี่ยน ต่อไปก็ไข่อีก”

“ซื้อหมู ซื้อไข่ก่อนเป็นหลัก ที่เหลือค่อยซื้อเครื่องปรุงพวกน้ำตาล น้ำปลา บางครั้งไม่มากพอก็จืดชืดเป็นธรรมดา”

ในส่วนของภาชนะใส่อาหารก็เก่า สภาพชำรุดดูไม่สะอาด น้ำดื่มเป็นน้ำบาดาลไม่ผ่านการกรอง ชุ่น มีตะกอน เวลาดื่มต้องใช้มีดรองเนื่องจากไม่มีแก้ว เด็กและเยาวชนหลายรายมีอาการท้องเสีย กระทั่งกลายเป็นเรื่องปกติของที่นี่ บุคลากรผู้ดูแลท่านหนึ่งกล่าวถึงเรื่องนี้ว่า

“ บ่อยครั้งที่พวกเราที่ต้องดื่ม เพราะไม่มีอะไรดีกว่านี้ จะสังเกตได้ง่าย ๆ เวลาที่มีเด็กเข้ามาอยู่ใหม่ ๆ ปรับตัวยังไม่ได้ก็จะพากันท้องเสีย แต่อยู่ ๆ ไปมันก็ชินไปเอง เหมือนผมมาทำงานใหม่ๆยังท้องเสียเลย พอมีภูมิแล้วสบายครับกินได้ตลอดแม้รู้ว่าไม่สะอาดก็ตาม ”

นอกจากนี้ยังพบว่าสื่ออุปกรณ์การเรียนการสอนสำหรับเด็ก รวมถึงสื่ออุปกรณ์ในการสื่อสารในยามฉุกเฉินมีไม่เพียงพอ และในส่วนการพัฒนาบุคลากรก็พบว่าไม่มีงบประมาณในการสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการพัฒนาใดๆ ดังนั้นจะเห็นว่าปัญหาด้านนโยบายที่เกิดขึ้นนี้ มีสาเหตุสำคัญมาจากนโยบายระดับบนซึ่งกำหนดไว้อย่างสวยหรู แต่กลับจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานสถานพินิจฯแห่งนี้ใช้ในการดำเนินการตามนโยบายอย่างจำกัด ไม่เพียงพอในการดำเนินงาน จึงส่งผลกระทบต่อระบบการดูแลเด็กและเยาวชนในสถานพินิจฯ ดังที่กล่าวมาข้างต้น

ด้วยความพยายามในการร่วมกันดำเนินการพัฒนา แม้จะไม่มีงบประมาณสนับสนุน โรงพยาบาลพระศรีมหาโพธิ์และสถานพินิจฯ แห่งนี้ยังคงอุตสาหะร่วมพัฒนาไม่หยุด ร่วมเกื้อกูลในสิ่งที่มี สถานพินิจฯ ได้รับการพัฒนาในหลายๆด้าน ทำให้ผลงานปรากฏในระดับกระทรวง ในขณะเดียวกันกระทรวงยุติธรรมมีนโยบายแยกศาลยุติธรรมเป็นองค์กรอิสระ และจัดตั้งหน่วยงานสำนักงานส่งเสริมประสิทธิภาพสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนขึ้น ก่อให้เกิดมีกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน ทำให้สถานพินิจฯมีนโยบาย แผนงาน แนวทางการจัดระบบที่เหมาะสมในการบำบัด แก้ไข ฟื้นฟูเด็กและเยาวชน รวมถึงมีมาตรฐานกลางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมมากขึ้น สามารถจัดสรรงบประมาณต่างๆได้มากขึ้น จากความ “มีไม่พอ” ในวันวานจึงแปรเปลี่ยนเป็น “พอมี” ในวันนี้ เพื่อที่จะ “มีพอ” ในอนาคต ซึ่งแม้ในวันนี้นับงบประมาณที่ได้รับอาจจะยังมีไม่มากนัก แต่เด็กและเยาวชนก็ได้รับนมสดยูเอชทีเป็นอาหารเสริมวันละ 1 กล่อง/คน

3. จาก “กบในกะลา” สู่ “ผู้มีปัญญาในโลกกว้าง”

: แรงและพลังใจในการทำงานอย่างมีเป้าหมายของบุคลากรผู้ดูแล

“อยู่เหมือนกบในกะลา”

“ตั้งแต่ทำงานมา 20 ปี ยังไม่เคยอบรมอะไรเลยครับ”

“หากเราต้องการรู้ข้อมูลอะไร เราต้องค้นเอง หากเราไม่ขึ้นไปบนตึกเราไม่รู้เรื่องเลย เราอยู่ข้างในหน่วยดูแลเด็ก ข้างนอกทำอะไรไม่รู้เลย”

“อย่างเช่นระบบมาตรฐานใหม่เข้ามารู้แต่ผู้ใหญ่ ผู้ใหญ่ไปอบรมเรื่อย ๆ”

“..เคยบอกกลางที่ประชุม การไปอบรมไม่ต้องเอา ผอ.ไปหรอก เพราะไปอบรมบ่อย เดือนหนึ่งไปประชุมหลายครั้งหลายเรื่อง เรื่องที่ไปประชุมไม่ได้มาบอกลูกน้องครับ ขอให้ระดับล่างไปประชุมหน่อย....”

กว่า 40 ปีที่สถานพินิจฯ แห่งนี้ก่อร่างเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญในการดูแลเด็กและเยาวชนที่กระทำความผิด ป้ายชื่อหินอ่อนแผ่นใหญ่หน้ารั้ว เป็นสัญลักษณ์ที่ประชาชนคาดหวังว่าบุคลากรที่นี่ จะเป็นผู้เปี่ยมด้วยความรู้ ความสามารถ ด้วยระบบการพัฒนาบุคลากรที่ดีเยี่ยม แต่จากคำบอกเล่าของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสถานพินิจฯ แห่งนี้มากกว่า 20 ปี ดังกล่าวข้างต้น ได้ช่วยสะท้อนภาพความจริงที่เป็นเหตุให้บุคลากรในรั้วสถานพินิจฯ แห่งนี้ไม่ได้รับการพัฒนาเท่าที่ควร อาทิเช่น การไม่ได้รับการฝึกอบรม ศึกษาดูงานในเรื่องที่เกี่ยวกับการดูแลเด็กและเยาวชน ทำให้บุคลากรส่วนใหญ่ซึ่งมีวุฒิการศึกษาในระดับประถมศึกษา ขาดความรู้ความเข้าใจด้านจิตวิทยาและขาดทักษะในการดูแลเด็กและเยาวชน การไม่มีสวัสดิการที่พอเพียง โดยเฉพาะการพิจารณาความดีความชอบ การปฏิบัติงานในรูปแบบบอกเล่าต่อกันมา ไม่มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน รวมถึงการรับผิดชอบงานหลายอย่างทั้งที่ตรงและไม่ตรงกับบทบาทหน้าที่ในตำแหน่งของตน เช่น ตำแหน่งพ่อบ้าน ซึ่งมีหน้าที่ดูแลเด็กและเยาวชนโดยตรง ก็ต้องทำหน้าที่งานธุรการ งานทะเบียนสารบรรณ รวมทั้งจัดตารางเวรการปฏิบัติงานด้วย เป็นต้น การทำงานที่มองไม่เห็นโอกาสก้าวหน้า และอยู่ในกรอบที่จำกัดเหล่านี้ ทำให้บุคลากรหลายคนขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน บ้างพยายามหาสนามสอบเพื่อปรับเปลี่ยนสายงาน แต่ก็ทำได้จำกัดเพียงข้าราชการบางตำแหน่งเท่านั้น หลายคนจึงทำงานต่อไปด้วยความรู้สึกน้อยเนื้อต่ำใจ และความรู้สึกเหี่ยวแห้งทั้งกายและใจ

“มองไม่เห็นความก้าวหน้าของตัวเองเท่าไรครับ”

“พวกผมมีหน้าที่เหมือนยามเท่านั้นล่ะครับ”

“...ก็ต้องทนอยู่ต่อไป ทำงัยได้ล่ะครับ”

“พ่อบ้านทำงานตี 5 ออก 3 โมงเช้า นายเข้ามา 3 โมงเช้า ก็เลยไม่เคยเห็น”

“ท่านผู้บริหารคุยกับผม ว่าไม่เคยเห็นหน้าเลยไปอยู่ไหนมา...”

ภายหลังเมื่อดำเนินการพัฒนาทั้งในด้านงบประมาณ และด้านบุคลากร แม้จะมีข้อจำกัดบ้าง แต่ก็เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น มีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง เนื่องจากได้รับโอกาสในการพัฒนางานจากการที่กรมบัญชีกลางซึ่งดูแลบุคลากรกลุ่มลูกจ้าง ได้อนุมัติให้บุคลากรเปลี่ยนตำแหน่งจากพนักงานควบคุมเป็นพนักงานพินิจได้ โดยต้องวุฒิการศึกษาขั้นต่ำในระดับปริญญาตรี บุคลากรหลายคนจึงต่างขวนขวายและกระตือรือร้นศึกษาต่อให้จบระดับปริญญาตรี นอกจากนี้บุคลากรทั้งหมดในสถานพินิจฯ แห่งนี้ ยังได้รับการฝึกอบรมความรู้ และทักษะต่างๆ ที่สำคัญในการดูแลเด็กและเยาวชน โดยความร่วมมือจากกรมสุขภาพจิต โดยโรงพยาบาลจิตเวชแห่งหนึ่งซึ่งอยู่ในพื้นที่เดียวกันกับสถานพินิจฯ ที่ทำการศึกษาประกอบกับกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนได้ส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานที่เกี่ยวข้องกับการดูแลเด็กและเยาวชนเพิ่มเติม มีมาตรฐานงานของกรมฯ เป็นเครื่องมือกำหนดทิศทางการทำงานและบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน มีหลัก ระบบ รูปแบบการทำงานที่เป็นที่มากขึ้น ส่งผลให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และทำให้บรรยากาศการทำงานดีขึ้น

“เจ้าหน้าที่กระตือรือร้นกันมากขึ้น ทำงานเป็นทีมกันมากขึ้น”

“เจ้าหน้าที่นำเอาจิตวิทยาที่ได้อบรมมาจากโรงพยาบาล... มาใช้กับเด็กและเยาวชน มีการต่อสู้เพื่อสิทธิของเด็กมากขึ้น เจ้าหน้าที่เข้ามามีส่วนร่วมในการดูแลเด็กและเยาวชนเพิ่มขึ้น”

“เจ้าหน้าที่เขาตื่นตัว เราก็ให้กำลังใจเขา”

แรงและพลังใจที่เกิดขึ้น เป็นจุดเริ่มต้นให้บุคลากรทุกคนมีเป้าหมายเดียวกันคือ มุ่งสู่การพัฒนา ระบบการดูแล แม้ในการปฏิบัติจะยังพบปัญหาและอุปสรรคต่างๆ เนื่องจากเป็นการเริ่มต้นการพัฒนางานเป็นแห่งแรก ในจำนวนสถานพินิจฯ ทั้งหมด 32 แห่งทั่วประเทศ แต่แรงและพลังใจก่อปรักกับความภาคภูมิใจที่มี ยังคงทำให้บรรยากาศในการทำงานวันนี้สนุก เพลิน และไม่น่าเบื่อเหมือนวันวาน

“พวกเราก็ยังเข้าเวรเหมือนเดิม ที่ประชุมตกลงกันไว้ว่า จะมีโครงสร้างพนักงานพินิจให้พนักงานพินิจใหม่ มาให้คำปรึกษาเด็กไปด้วย และอยู่สำนักงานดูแลงานโยธาและอำนวยความสะดวกให้เพื่อนๆ ที่เข้าเวรยาม ก็ไม่สามารถทำตามแผนได้เพราะคนไม่พอ แม้พวกผมจะขยายเวลาการเข้าเวรจาก 6 ชั่วโมง เป็น 8 ชั่วโมง เพื่อจะได้มีคนเหลือก็ยังไม่พอ”

“พนักงานพินิจส่วนหนึ่งถูกนำไปใช้งานอื่น ทำอย่างไรก็ไม่พอหรอก”

“เราทำงานเป็นทีมมากขึ้น รู้สึกเต็มใจที่จะทำงานแม้จะมีปัญหาเรื่องคนไม่พอก็ตาม”

“เราทำงานสนุกกับงานอย่างนี้ไม่น่าเบื่อ บางที่ต้องทำงานตั้งแต่ตี 5 ถึง 5 โมงเย็น เนื่องจากงานไม่เสร็จ ต้องอยู่กับเด็ก ๆ เป็นความรู้สึกช่วงนั้นะครับ ก่อนนี้ไม่ใช่ อย่างเช่นไปเบิกของ บางทีก็เกรงใจไม่ต้องให้เขาพูด แต่สีหน้าเขา...แกลงจะเมื่อยเดินขึ้นเดินลง ต้องแบบเข้าไปนอนน้อม”

“บางวันทำงานเพลินลืมกินข้าว ผมว่าถ้าระบบงานดีเหมือนโรงพยาบาล....คือมีอุปกรณ์ครบหลาย ๆ อย่าง งานจะเดินดีเหมือนกัน เพราะคิดว่าบุคลากรของเราเต็มที่อยู่แล้ว”

“เมื่อก่อนมีหน้าที่เข้าเวรอย่างเดียวก็ทำงานไป ไม่รู้ว่าใครเขาทำอะไรอย่างไร แต่ตอนนี้เวลาเข้ากลุ่มเราจะมารวมกัน มีการร่วมกิจกรรมกลุ่มกันมากขึ้น มีโอกาสได้ทำงานร่วมกันได้เห็นการเปลี่ยนแปลง”

4. จาก “ผู้คุมหน้าเหี้ยม” เป็น “ญาติผู้ใหญ่ใจดี”

: สัมพันธภาพระหว่างบุคลากรผู้ดูแลกับเด็กและเยาวชน

“ก่อนนี้ทั้งผู้คุมที่อยู่ตามจุดต่าง ๆ รอบกำแพง และคนดูแลคนอื่น ๆ ก็จะคอย ดู และ แล ไม่ได้ดูแลอะไรหรอกครับ ถ้าเราทำผิดก็จะมีแต่ด่าและทำโทษ บางครั้งก็ไม่มีเหตุผลมักใช้อารมณ์ในการตัดสินลงโทษ ตะคอก ตำหนิและตอกย้ำความผิดของพวกเราเสมอ ดูเหี้ยม ๆ แต่ตอนนี้ไม่มีแล้วส่วนใหญ่จะพูดด้วยดี ๆ มีเหตุผลมากขึ้น”

“เมื่อก่อนเวลามีปัญหาอยากพูดคุยแต่ไม่รู้จะคุยกับใคร เดี่ยวนี้พูดคุยได้ตั้งแต่กับยาม ครู พ่อบ้าน ที่สำคัญคือได้พูดคุยแล้วสบายใจ เป็นเหมือนพ่อแม่อีกคนครับ”

“ผู้ดูแลเรามีทำที่ให้ความอบอุ่นคอยถาม รับฟังมากขึ้น สนใจความเป็นอยู่มากขึ้น”

“แม่ ๆ เจ้าหน้าที่จะทักทายพวกเราก่อน พูดนุ่ม มีการลูบหัว มากอด จับไหล่ จับมือ ทำให้รู้สึกอบอุ่น เหมือนเป็นแม่เราเอง”

“เจ้าหน้าที่เขาดูแลดี ค่อย ๆ พูดจา ฟังเราพูดมากกว่าเมื่อก่อน”

“เขาดูแลดี ค่อย ๆ พูดจา”

“เวลาว่างเขาก็ชวนไปเล่นกีฬา

“พวกเราได้ช่วยกันจัดระเบียบต่าง ๆ ดูแลทำความสะอาดร่วมกับครู กับเจ้าหน้าที่อื่น ๆ และได้มีโอกาสพูดคุยกับผู้อำนวยความสะดวก เจ้าหน้าที่ระดับต่าง ๆ ที่ดูแลพวกเรา บอกถึงสิ่งที่พวกเราต้องการได้ อบอุ่นดีค่ะ”

“หนูรู้สึกว่แม่ ๆ พยายามจะเข้าใจหนู ถึงได้ติดป้ายเตือนพวกแม่ ๆ กันเอง เช่น ฟังที่หนูพูด ฟังที่หนูพยายามพูด ฟังที่หนูไม่พูด รู้สึกว่แม่เขาเป็นห่วงเรา ใส่ใจเรา พวกหนูจึงต้องเข้าใจแม่เขาด้วย”

ผลของการเปลี่ยนแปลงสัมพันธภาพดังกล่าว จาก “ผู้คุมหน้าเหี้ยม” เป็น “ญาติผู้ใหญ่ใจดี” ที่สามารถพูดคุยด้วยได้ เป็นภาพที่สะท้อนให้เห็นว่าการมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากรผู้ดูแลกับเด็กและเยาวชน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยทำให้บรรยากาศการดูแลในสถานพินิจฯ เนื่องจากทำที่ที่น่ากลัวของบุคลากรผู้ดูแล จากที่ไม่พูด ไม่ถาม ไม่ยิ้ม ไม่หัวเราะ อันก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดูเหี้ยม และน่ากลัวในสายตาเด็กนั้น เปลี่ยนไปเป็นใส่ใจพูดคุย ถามไถ่ ยิ้ม และร่วมหัวเราะ ทำให้เด็กคืนความรู้สึกอบอุ่นเหมือนอยู่ในครอบครัวตนเอง มีพ่อ มีแม่ มีญาติผู้ใหญ่ใจดี มีครั้งหนึ่งในช่วงเดือนเมษายน 2545 ซึ่งเป็นช่วงเวลาแห่งการดำเนินการพัฒนา ได้เกิดเหตุการณ์การรวมตัวกันของเด็กกลุ่มหนึ่งที่วางแผนว่าจะก่อความวุ่นวายและจะหลบหนีจากสถานพินิจแห่งนี้ โดยเริ่มจากการที่เด็กได้แสดงท่าทีก้าวร้าวและมีคำพูดที่

ทำทาย ยั่วโทะสะบุคลากรผู้ดูแล หากเป็นเมื่อก่อนบุคลากรผู้ดูแลจะสวมวิญญาณผู้คุมเข็ม โต้ตอบด้วยท่าที่ก้าวร้าวกลับคืน หรืออาจจะตะคอกเสียงดัง แต่ในเหตุการณ์ครั้งนี้ทุกอย่างตรงข้าม บุคลากรผู้ดูแลมีท่าที่สงบนิ่งและไม่โต้ตอบปฏิกิริยาใดๆ กระทั่งในที่สุดกลุ่มเด็กที่รวมตัวกันได้สลายตัวไป ไม่เกิดเหตุการณ์ความรุนแรงใดๆ และได้พูดกันในกลุ่มว่า

“ไม่รู้จะทำไปทำไม ครูเขาก็ดีอยู่ พวกเราทำขนาดนี้ยังไม่โกรธพวกเราเลย ยังให้อีก และให้กำลังใจกับเรามาก ถ้าเราทำอะไรรุนแรงอีก ก็รู้สึกผิดเหมือนกัน เพราะเป็นเหมือนการทำร้ายและทำลายตัวเอง”

“ความจริงใจ” ที่จะดูแลและให้ความช่วยเหลือเด็กของบุคลากร ช่วยพลิก“วิกฤติ”เป็น“โอกาส” ได้อย่างดียิ่ง ท่าทีของบุคลากรที่ใส่ใจ ยิ้มแย้ม หมั่นพูดคุย ให้คำแนะนำ ให้ข้อคิดและกำลังใจ ทำให้เด็กและเยาวชน ตระหนักว่าการอยู่ในสถานพินิจฯ แห่งนี้ไม่ได้เป็นเรื่องเลวร้าย สิ่งที่พวกเขาเพียรแสวงหาทั้งความรัก ความอบอุ่น ความเข้าใจ ไม่ได้อยู่ไกลเกินกว่าที่จะสัมผัสได้ พวกเขาได้เรียนรู้ว่า ณ สถานพินิจฯ แห่งนี้ เป็นอีกที่หนึ่งที่หนึ่งที่สามารถเติมเต็มความรู้สึกเหล่านั้นได้

5. จาก“พวกเด็กเหลือขอ” เป็น “เด็กมีอนาคต”

: ทักษะของบุคลากรผู้ดูแลที่มีต่อเด็กและเยาวชน

คำพูดที่กลั่นมาจากประสบการณ์การทำงานที่ยาวนาน กระทั่งตกผลึกในความคิดของบุคลากรผู้ดูแล ที่ว่า

“....เด็กเป็นยังงี้ก็ได้แค่นั้น เป็นคนดีของสังคมคงยาก อยู่ที่นี่ดูดี แต่พอออกไปไม่นานก็ต้องกลับมาอีกอยู่ดี....”

“...จะว่าไป ก็เป็น เด็กเหลือขอ แล้ว ถึงได้มาที่นี่...”

“..เด็กพวกนี้มันแก้ยาก..”

“เด็กพวกนี้เข้า ๆ ออก ๆ หลายครั้ง กระทำความผิดซ้ำซาก”

“เด็กกลุ่มนี้ส่วนใหญ่แก้ยาก เพราะพฤติกรรมของเขาปรับเปลี่ยนไม่ค่อยได้”

หรือ เสียงตะคอกดังของบุคลากรผู้ดูแล ที่พูดย้ำแล้วย้ำอีก กับเด็กและเยาวชนว่า

“....ที่เข้ามาอยู่ที่นี่เพราะอะไร...ทำไมถึงได้มาซ้ำๆ”

ทักษะของบุคลากรผู้ดูแลเหล่านี้สะท้อนให้เห็นภาพอะไรได้บ้าง การตกย้ำในความผิด หรือสิ่งบกพร่องของเด็กและเยาวชนเสมอจะช่วยให้เด็กคนนั้นเกิดการเปลี่ยนแปลงตนเองในทางที่ดีหรือไม่ เด็กได้รับโอกาสในการเรียนรู้เพื่อก้าวสู่อนาคตที่ดีจริงหรือ คำตอบของคำถามเหล่านี้เห็นได้ชัดเจนจากการ

ตอบสนองของเด็กและเยาวชนที่ปรากฏในรูปแบบของพฤติกรรมก้าวร้าว ต่อต้าน ไม่ให้ความร่วมมือ และก่อเหตุความวุ่นวายต่าง ๆ มากมายที่เกิดขึ้นในวัยนั้น

แต่ในวันนี้บุคลากรผู้ดูแลได้เปลี่ยนแปลงทัศนคติตนเองใหม่ พวกเขามีความเข้าใจในธรรมชาติของเด็กและเยาวชนมากขึ้น มีทัศนคติต่อเด็กและเยาวชนในทางบวก มองเด็กว่าสามารถจะปรับเปลี่ยนและพัฒนาได้ถ้าได้รับโอกาส บุคลากรมีวิธีการที่ช่วยให้เด็กได้เกิดการเรียนรู้ เช่น การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การฝึกทักษะในกระบวนการกลุ่ม รวมถึงกิจกรรมอื่นๆ ที่เห็นว่าเป็นการสร้างเสริมทักษะชีวิตให้กับเด็ก โดยเปิดโอกาสให้เด็กได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วม รู้จักที่จะฟังเด็กมากขึ้น ใส่ใจในอารมณ์และความรู้สึก ส่วนการทำงานก็เน้นที่การช่วยเหลือกัน มองเป้าหมายที่เด็กเป็นผลลัพธ์ที่สำคัญ เรียนรู้การทำงานรูปแบบใหม่คือ เรียนรู้ร่วมกันว่าใครควรจะทำอะไร รับผิดชอบส่วนไหน สามารถมีส่วนช่วยตรงไหนได้บ้าง มีความเห็นอกเห็นใจและเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน จากเดิมที่ไม่รู้จักกันดีพอ เป็นได้รู้จักกันดีขึ้น ต่างเห็นว่าทุกคนมีความสำคัญต่อการพัฒนาระบบการดูแลเด็กและเยาวชน ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างทัศนคติที่ว่า

“เด็ก ๆ พวกนี้ก็เหมือนลูกหลาน เพราะอยู่ในความดูแลของเราตลอด 24 ชั่วโมง”

“จริง ๆ แล้วน่าสงสารนะ เพราะเด็กต้องพลัดพรากจาก พ่อ แม่ ครอบครัว มาอยู่ต่างที่”

“เขาคงต้องการที่พึ่งพิงมาก เพราะฉะนั้นเราต้องทำบทบาทนี้ให้ดี ทำอย่างไรจึงจะให้พวกเขามือนาค ถ้าหากเด็กที่มาอยู่ในสถานพินิจแห่งนี้ออกไปในภาพที่สังคมยอมรับ ก็หมายถึง คุณภาพของการดูแล บำบัด ฟื้นฟู เด็กและเยาวชนให้เป็นคนดี มีพฤติกรรมที่เหมาะสม สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างเป็นสุข การดูแลเด็กให้ดีจะมีผลต่อการสร้างสังคม เพราะเด็กคือบุคคลที่จะต้องกลับไปอยู่ในสังคมค่ะ”

“ดีขึ้นครับ ความรุนแรงไม่มี การพูดจากับเด็กก็ดีขึ้น รู้สึกดีกับเด็ก เด็กเชื่อฟังเรา เราก็ทำงานด้วยดี”

ทัศนคติที่เปลี่ยนไปของบุคลากรที่มีต่อเด็กและเยาวชนในสถานพินิจฯ จากที่เห็นว่าเป็นเด็ก “เหลือขอ” เปลี่ยนเป็นเด็กที่ “มีอนาคต” นั้น ส่งผลให้เด็กและเยาวชนได้เกิดการเรียนรู้มากขึ้น สามารถปรับปรุงและวิเคราะห์ตนเองได้ นำสู่การปรับและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตนเองใหม่ สามารถมีความรับผิดชอบ รักสุขภาพระเบียบ มีวินัย มีความพยายามฝึกเรียนในหน่วยต่างๆ เช่น ช่างยนต์ เกษตร ช่างตัดผมด้วยความตั้งใจ เพื่อจะได้มีอาชีพติดตัวเมื่อกลับคืนสู่สังคม ที่สำคัญคือเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง และยังทำให้พ่อแม่ บุคลากรผู้ดูแล เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ ด้วยที่มีส่วนช่วยให้พวกเขาสามารถ ปรับเปลี่ยนตนเองไปในทางที่ดีขึ้นได้ ดังคำพูดที่เด็กได้พูดถึงตัวเองว่า

“ผมคิดผิดที่ทำตัวไม่ค่อยดี ทำให้พ่อแม่หน้าตาไหล ผมไม่เคยทำให้พ่อแม่ภูมิใจเลย ต่อไปจะทำตัวใหม่ ให้พ่อแม่ และครูภูมิใจ”

“ผมจะเป็นคนใหม่ อยากทำตัวเองให้มีค่าบ้าง จะช่วยงานครู ช่วยรักษาสสิ่งของเครื่องใช้”

จากข้อมูลข้างต้นปรากฏภาพที่ชัดเจนว่า เมื่อทักษะของบุคลากรผู้ดูแลต่อเด็กเปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้น เด็กและเยาวชนจะเกิดการเรียนรู้และตระหนักในตนเอง สามารถปรับเปลี่ยนตนเองให้เป็นคนที่พึงประสงค์ของครอบครัวและชุมชนได้

6. จาก “คนน่ากลัว” เป็น “บ้านครอบครัวอุ่นรัก” : สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

“อยู่นี่มันก็คุกติ ๆ นี่ละครับ เพียงแต่ไม่โหดเท่าคุณผู้ใหญ่ ดีที่มีข้าวกิน เครื่องครัดน้อยกว่า อย่างอื่นไม่ต้องพูดถึง”

เด็กชายวัยกระเตาะ แต่แววตาและท่าทางดูห้าวหาญเกินวัย ผู้ซึ่งเพิ่งย้ายมาจากการฝากขังที่เรือนจำแห่งหนึ่งพูดด้วยน้ำเสียงหนักแน่นระคนความรู้สึกขมขื่นบางอย่าง อะไรคือ “อย่างอื่น” ที่ไม่ต้องพูดถึง

“มานี่แรก ๆ ก็กลัว มันเหมือนคุก อยู่ในรั้วกำแพงสูง ๆ หอนอนก็อัด ๆ กันอยู่ กลางคืนก็ถูกยุงรุมกัด มุงลวดมันขาด ใครจะตดจะขี้จะเยี่ยวก็ได้ยินหมด เหมือนแต่ก็ต้องนอนดมกันทั้งคืน ห้องน้ำไม่มีประตูปิดมิดชิด”

“น้ำดื่มทุกวันนี้ก็ไม่สะอาด มีตะกอน สกปรก กินทีก็เอามือรองจากก๊อกเลยเพราะไม่มีแก้ว ก็ต้องดื่ม มันไม่มีอะไรดีกว่านี้ เด็กเข้ามาใหม่ก็พากันท้องเสีย แต่อยู่ๆ ไปก็ชินไปเอง”

“เวลากินข้าวก็กินกับแมลงวัน มีเยอะมาก ถาดก็ไม่สะอาด กับข้าวก็ไม่อร่อย ช้าชาก”

“เวลาอาบน้ำ ถ้าญาติไม่มาเยี่ยมก็ไม่มีสบู่ครับ อาบน้ำเปล่า...”

“ที่อยู่ที่นี่ก็มีหลายกลุ่ม มีทั้งเด็กเล็กเด็กโต มีติดกันบ่อย ไม่ถูกกัน ต่างคนก็ต้องเอาตัวรอด เป็นแผลบาดเจ็บที่ ก็ปล่อยไว้ เจ้าหน้าที่เค้าไม่มีเวลามาดูแล หรือทำแผลให้หรอก”

เมื่อภาพเหล่านี้ ถูกฉายขึ้นมาในโรงหนังใหญ่ของกระบวนการวิจัย และได้ดำเนินการพัฒนาอย่างต่อเนื่องถึงปัจจุบัน 3 ปีแห่งการเปลี่ยนแปลง นำพาซึ่ง “บ้านครอบครัวอุ่นรัก” ดังตัวอย่างคำพูดต่อไปนี้

“มาแล้วไม่น่ากลัวอย่างที่คิดคะ เหมือนบ้าน เป็นเหมือนครอบครัวเดียวกัน”

“หอนอนสะอาดมากครับ มีผ้าปูที่นอนใหม่ ที่นอนก็เป็นส่วน ๆ ไม่เบียดกันครับ”

“ห้องน้ำห้องส้วม ก็เป็นสัดส่วน มีประตูมิดชิด มีการแบ่งเวรกันทำความสะอาด ไม่เหม็นแล้วครับ”

“พ่อบ้านดีมากครับ มีอะไรก็บอกก็คุยได้ อะไรเสียก็ช่วยกันซ่อมแซม”

สถานพินิจฯ ในวันนี้ไม่ว่าจะเป็นสภาพบรรยากาศภายในหอนอน หรือบริเวณรอบๆ อาคารสถานที่ต่างๆ ได้รับการดูแลและพัฒนา จนมีการเปลี่ยนแปลงอย่างเห็นได้ชัด โดยเฉพาะความสะอาด และความเป็นระเบียบเรียบร้อย หอนอนผ้าปูที่นอนสีสรรสวยงาม ลวดลายเดียวกันอย่างเป็นระเบียบ พื้น ผนัง เพดานสะอาดมาก มีภาพวิวทัศน์ขนาดใหญ่ติดเป็นระยะไว้คอยพักสายตา อาคารถ่ายเทปลอดโปร่งดี ไม่มีกลิ่นเหม็นอับอีกแล้ว อากาศมีอุปกรณ์ที่เอื้อต่อการดำรงชีวิตที่มีคุณภาพ ทั้งเครื่องกรองน้ำ และ

เครื่องซักผ้า เด็กไม่ต้องซักผ้าด้วยน้ำเปล่า หรือส่งกลิ่นหมักหมมกายวัยหนุ่มสาวอีกต่อไป เมื่อสิ่งแวดล้อมได้เปลี่ยนไปดังกล่าว เด็กและเยาวชนได้มีการเปลี่ยนแปลงตนเองด้วยเช่นกัน กล่าวคือต่างเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่นำไปสู่การมีส่วนร่วมในการวางแผนและจัดระเบียบภายในหอนอน มีการจัดเวรรับผิดชอบทำความสะอาดหอนอน ห้องน้ำ รวมถึงการมีส่วนร่วมกับบุคลากร และผู้บริหารสถานพินิจฯ ในการวางกฎกติกาและระเบียบปฏิบัติต่างๆ ขณะเดียวกันบุคลากรผู้ดูแลก็มีความใส่ใจในการดูแลสภาพแวดล้อมต่างๆภายในหอนอนมากขึ้น ต่างร่วมแรงร่วมใจกันซ่อมแซมประตูหน้าต่าง โดยนำตาข่ายไนลอนมาดัดแปลงเป็นมุ้งลวดแทนมุ้งลวดเก่าที่ขาดและชำรุดทรุดโทรม และร่วมเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีให้กับสถานพินิจฯ โดยปลูกไม้ดอกไม้ประดับรอบๆหอนอน ทำให้บรรยากาศมีความร่มรื่น ก่อให้เกิดสุขภาพจิตที่ดียังต่อทั้งผู้อยู่และผู้มาเยือน

ข้อมูลเชิงคุณภาพดังที่กล่าวมาข้างต้น สอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เชิงปริมาณ ในการประเมินตนเองของบุคลากร เกี่ยวกับทัศนคติที่มีต่อตนเอง ต่อเพื่อนร่วมงาน และต่อการทำงาน ซึ่งพบวก่อนและหลังการพัฒนามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังแสดงในตารางที่ 2 – 4

ตารางที่ 2 การเปรียบเทียบทัศนคติต่อตนเองของบุคลากรสถานพินิจฯ ก่อนและหลังดำเนินโครงการพัฒนา

กลุ่มประชากร	N	Mean Rank	Sum of Ranks	U	P-Value
ก่อนดำเนินโครงการ	103	59.62	3,635	1,490	.00*
หลังดำเนินโครงการ	98	75.08	4,880		

* $P < .01$ (Mann – Whitney U)

ตารางที่ 3 การเปรียบเทียบทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานของบุคลากรสถานพินิจฯ ก่อนและหลังดำเนินโครงการพัฒนา

กลุ่มประชากร	N	Mean Rank	Sum of Ranks	U	P-Value
ก่อนดำเนินโครงการ	103	52.27	3,369.50	1,252.50	.00*
หลังดำเนินโครงการ	98	78.73	5,117.50		

* $P < .01$ (Mann – Whitney U)

ตารางที่ 4 การเปรียบเทียบทัศนคติต่อการทำงานของบุคลากรสถานพินิจฯ ก่อนและหลังดำเนินโครงการพัฒนา

กลุ่มประชากร	N	Mean Rank	Sum of Ranks	U	P-Value
ก่อนดำเนินโครงการ	103	51.84	3,369.50	1,224.50	.00*
หลังดำเนินโครงการ	98	79.16	5,145.50		

* $P < .01$ (Mann – Whitney U)

นอกจากนี้ เมื่อประเมินการรับรู้ของบุคลากรในสถานพินิจฯ ต่อบรรยากาศของหน่วยงานซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างและความชัดเจนในนโยบาย ด้านการสร้างแรงจูงใจและสนับสนุนการปฏิบัติงาน ด้านการมีส่วนร่วม และการยอมรับซึ่งกันและกัน เปรียบเทียบก่อนและหลังการพัฒนา ตั้งแต่เริ่มดำเนินโครงการวิจัยในปี พ.ศ. 2543 ถึง การประเมินผลในปี พ.ศ. 2546 ยังพบว่ามีผลแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยในช่วงประเมินผลโครงการหรือระยะสิ้นสุดการดำเนินโครงการมีค่าคะแนนเฉลี่ยลำดับที่สูงกว่าระยะเริ่มต้นการวิจัยอย่างชัดเจน ดังแสดงในตารางที่ 5 – 7

ตารางที่ 5 การเปรียบเทียบการรับรู้ของบุคลากรต่อโครงสร้างและความชัดเจนในนโยบายก่อนและหลังดำเนินโครงการ

กลุ่มประชากร	N	Mean Rank	Sum of Ranks	U	P.Value
ก่อนดำเนินโครงการ	58	31.72	1840.00	129.00	.00
หลังดำเนินโครงการ	43	77.00	3311.00		

* $P < .01$ (Mann – Whitney U)

ตารางที่ 6 การเปรียบเทียบการรับรู้ของบุคลากรต่อการสร้างแรงจูงใจและการสนับสนุนการปฏิบัติงานก่อนและหลังดำเนินโครงการ

กลุ่มประชากร	N	Mean Rank	Sum of Ranks	U	P.Value
ก่อนดำเนินโครงการ	58	33.60	1949.00	238.00	.00
หลังดำเนินโครงการ	43	74.47	3202.00		

* $P < .01$ (Mann – Whitney U)

ตารางที่ 7 การเปรียบเทียบการรับรู้ของบุคลากรต่อการมีส่วนร่วมและการยอมรับซึ่งกันและกัน
ก่อนและหลังดำเนินโครงการ

กลุ่มประชากร	N	Mean Rank	Sum of Ranks	U	P.Value
ก่อนดำเนินโครงการ	58	32.00	1856.00	145.00	.00
หลังดำเนินโครงการ	43	76.63	3295.00		

* $P < .01$ (Mann – Whitney U)

ผลการศึกษาดังที่กล่าวมาในบทนี้ทั้งหมด เป็นผลจากการร่วมคิดร่วมทำ ซึ่งมีกระบวนการอย่างไร
นั้น โปรดติดตามได้ในบทต่อไป

บทที่ 3

กำเนิดการร่วมคิดร่วมทำ

จากผลการประเมินและวิเคราะห์สถานการณ์การดูแลเด็กและเยาวชนของสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนที่ศึกษา ระหว่างปี 2543-2546 ที่ผ่านมา หากวิเคราะห์ในเชิงลึกจะพบว่า แม้สถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนแห่งนี้ก่อตั้งมานาน แต่ระบบการดูแลเด็กและเยาวชนยังเป็นปัญหาที่เรื้อรังเกิดขึ้นซ้ำซาก การแก้ปัญหาที่ผ่านมาเป็นการแก้ปัญหาที่ละประเด็นๆ มองปัญหาอย่างแยกส่วน ต่างคนต่างทำ ต่างคนต่างแก้ปัญหา จึงไม่ก่อให้เกิดประสิทธิผลในการพัฒนางานให้บรรลุจุดมุ่งหมายสูงสุดได้ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นและยังคงอยู่เปรียบเหมือนตกอยู่ในวังวนของวิธีการแก้ไขปัญหามา เมื่อแก้ไขได้อย่างหนึ่งก็ส่งผลกระทบต่อให้เกิดปัญหาอีกอย่างหนึ่ง เป็นลูกโซ่แห่งปัญหา บุคลากรผู้ปฏิบัติหรือผู้ที่คอยแก้ปัญหาจึงเกิดความรู้สึกท้อถอย เบื่อหน่าย และเกิดเจตคติว่า “รู้ะไม่ใช่” ปัญหาการดูแลเด็กและเยาวชนจึงเหมือนระเบิดเวลาที่พร้อมจะปะทุได้เสมอ เกิดปัญหาเกี่ยวโยงกันทั้งระบบ และผู้ที่ได้รับผลกระทบมากที่สุดคือ เด็กและเยาวชนที่ไม่รู้ชะตากรรมตนเองว่า ที่มาอยู่ในสถานพินิจแห่งนี้ เป็นดังสุภาษิตสำนวนไทยที่ว่า “หนีเสือปะจระเข้” หรือไม่

คำถามที่ท้าทายในการศึกษาครั้งนี้ คือ ทำอย่างไรวิธีการแก้ไขปัญหาก็จะมีสภาพดำรงอยู่อย่างยั่งยืน ทำอย่างไรให้ประชาคมของสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนแห่งนี้จึงจะมีความเข้มแข็ง และทำอย่างไรจึงจะสามารถสร้างโอกาสในการพัฒนาได้อย่างก้าวกระโดด

“การร่วมคิดร่วมทำ” จึงได้ถือกำเนิดขึ้นหลังจากที่เห็นภาพสะท้อนจ่อใหญ่ จากผลการวิเคราะห์สภาพปัญหาในกระบวนการวิจัยระยะที่ 1 และเมื่อกระบวนการวิจัยดำเนินสู่ระยะที่ 2 ซึ่งเป็นการดำเนินการพัฒนานั้น คณะผู้วิจัยได้ใช้เทคนิคกระบวนการรวมพลังสร้างสรรค์ (Appreciation Influence Control : AIC) กระตุ้นให้บุคลากรผู้ดูแลเด็กและเยาวชนในสถานพินิจแห่งนี้ เกิดความตระหนักและเห็นความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้น นำสู่การแก้ไขปัญหาร่วมกันมากกว่าการให้กลุ่มผู้บริหารรับผิดชอบสั่งการฝ่ายเดียว พร้อมทั้งกำหนดแนวทางพัฒนาหรือแก้ไขปัญหามา และวิธีการหรือกิจกรรมในการพัฒนา จากการเริ่มต้นดังกล่าวได้นำสู่การพัฒนาและเกิดการเปลี่ยนแปลงในหลายๆ ด้าน ดังที่กล่าวไว้แล้วในบทที่ 2 ซึ่งการพัฒนาที่ปรากฏ เป็นผลมาจากการดำเนินงานดังนี้

1. “ใช่” มันคือความจริง : การยอมรับ และกล้าเผชิญของผู้บริหาร

ภายหลังเกิดเหตุการณ์วิกฤตการณ์เด็กและเยาวชนบ้านกรุณาก่อเหตุรุนแรงเมื่อปี 2542 เป็นเหตุให้เกิดกระแสความกดดันต่อการเปลี่ยนแปลงในสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนทั่วประเทศ หน่วยงานต่างๆ เริ่มเข้ามามีส่วนร่วมในการดูแลเด็กและเยาวชนมากขึ้น โดยเฉพาะหน่วยงานในสังกัดกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข ที่เข้ามาประเมินสถานการณ์การดูแลเด็กและเยาวชนของสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนทั่วประเทศ เลกเช่นโรงพยาบาลจิตเวชแห่งหนึ่งซึ่งตั้งอยู่ในจังหวัดเดียวกันกับสถาน

พินิจฯ ที่ทำการศึกษา ได้เข้ามาศึกษาและวิเคราะห์สถานการณ์ระบบการดูแลเด็กและเยาวชนของสถานพินิจฯ แห่งนี้ และได้นำเสนอข้อมูลในเชิงลึกที่ค้นพบต่าง ๆ แนะนำให้ผู้บริหารทั้งสองหน่วยงานรับทราบ เมื่อผู้บริหารเห็นภาพของปัญหาอย่างชัดเจน และเกิดการยอมรับปัญหาที่เกิดขึ้นโดยตรงไปตรงมาความร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหาจึงเกิดขึ้น ด้วยการแสวงหาแหล่งทรัพยากรในการพัฒนาระบบการดูแลเด็กและเยาวชนร่วมกัน ผู้บริหารและคณะวิจัยของทั้งสองหน่วยงานได้ไปร่วมประชุมและนำเสนอกรอบแนวคิดการพัฒนาระบบดูแลเด็กและเยาวชนต่อหน่วยงานที่ให้ทุนการวิจัย ซึ่งช่วยทำให้เป้าหมายที่มีอยู่ร่วมกันกระจ่างชัดยิ่งขึ้น **การรับรู้และยอมรับสภาพปัญหาของผู้บริหารสูงสุดในหน่วยงานครั้งนี้ เป็นจุดเริ่มต้นสำคัญที่ช่วยผลักดันให้เกิดการขับเคลื่อนการพัฒนาในเรื่องต่าง ๆ ต่อไป**

2. “จับมือ วาดฝัน” : ความร่วมมือกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร

“คน” เป็นทรัพยากรที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาระบบการทำงาน เนื่องจากระบบการทำงานเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไม่คงที่ บุคลากรในองค์กรที่มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง มีเจตคติที่ดีต่อการดูแลเด็กเท่านั้น จึงจะสามารถนำพาองค์กรก้าวสู่การพัฒนาได้ คณะวิจัยใช้วิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการรวมพลังสร้างสรรค์ (AIC) แก่บุคลากรในองค์กรทุกคน ทุกระดับ ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ โดยมีโรงพยาบาลจิตเวชที่ร่วมวิจัยเข้ามามีส่วนร่วมในการเป็นผู้นำการจัดกิจกรรมในการประชุมดังกล่าว ในฐานะผู้มีประสบการณ์ในการจัดกิจกรรม เมื่อ **มีบุคคลภายนอกองค์กรเข้ามามีส่วนร่วม** กอปรกับ **มีผู้บริหารให้ความสำคัญ** พร้อมทั้ง **สนับสนุน** ให้บุคลากรมีการพัฒนาอย่างเต็มที่ บรรยากาศในการประชุมจึงเต็มไปด้วยความกระตือรือร้น ทุกคนร่วมแสดงความคิดเห็นโดยไม่เลือกว่าเป็นข้าราชการหรือลูกจ้างและเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ต่างได้ทบทวนสภาพปัญหาและได้ระบายความรู้สึกผ่านกระบวนการสร้างความตระหนัก (A1) โดยผ่านการวาดภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงของผู้เข้าร่วมการประชุม ซึ่งพบว่าเป็นภาพของความอัดอั้นใจต่อนโยบายและการบริหารจัดการต่อบุคลากร เด็กและเยาวชน สถานที่และสภาพแวดล้อมของสถานพินิจฯ และในขั้นตอนถัดมา (A2) เป็นการวาดภาพในฝันที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กร ทั้งใน ด้านนโยบาย ด้านบุคลากร ด้านเด็กและเยาวชน ด้านสถานที่ โดยมีเด็กและเยาวชนเป็นผลสัมฤทธิ์สุดท้าย เมื่อได้ภาพในฝันซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดร่วมกันแล้ว ได้มีการค้นหาคำตอบร่วมกันในการหากลวิธีดำเนินงานที่จะนำไปสู่การทำให้ภาพในฝันหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ให้เป็นจริง (I) ซึ่งพบว่าบุคลากรผู้เข้าร่วมประชุมต่างเห็นว่า กลวิธีสำคัญที่จะนำไปสู่เป้าหมายได้ คือ **“การเปลี่ยนแปลงตนเอง”** โดยความคิดเห็นดังกล่าวเกิดขึ้นด้วยพลังของกลุ่ม ไม่ได้เกิดจากการชี้นำจากคณะผู้วิจัยแต่อย่างใด ดังนั้นเมื่อเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของหนทางสู่ความฝันร่วมกัน บุคลากรผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนจึงมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงตั้งแต่ขั้นเริ่มต้นจนถึงขั้นกำหนดวิธีการแก้ไขปัญหาและนำไปสู่การปฏิบัติ โดยมีการพิจารณาและจัดกลุ่มกลวิธี (C) ที่สอดคล้องใกล้เคียงกันไว้กลุ่มเดียวกัน การจัดลำดับความสำคัญของกลวิธี และการพิจารณาดำเนินการแก้ไขปัญหาเด็กและเยาวชนที่เร่งด่วนตามนโยบายของกระทรวงยุติธรรม ซึ่งได้มีการอภิปรายเสนอความเห็น

ต่าง ๆ ร่วมกันนำสู่การประกาศทิศทางและจุดยืนของตนเอง ผสานเข้ากับกลวิธีแก้ไขปัญหาลูกและเยาวชนที่ร่วมกันกำหนด เสมือนเป็นพันธะสัญญาที่จะดำเนินงานแก้ไขปัญหาลูกและเยาวชนร่วมกัน

ความร่วมมือกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร ในการจับมือ วาดฝัน เป็นพลังสำคัญ ในการนำองค์กรเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดี

3. ปันข้าวเหนียวหนึ่ง : ความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นของบุคลากร

ผลสืบเนื่องจากการประชุมเชิงปฏิบัติการรวมพลังสร้างดังกล่าวยังต้น ทำให้พบข้อมูลสำคัญเพิ่มเติมคือ บุคลากรผู้ดูแลยังขาดทักษะในการดูแลเด็กและเยาวชน บางสายงานทำงานเป็นเวรเป็นกะ ไม่มีโอกาสพบปะกับบุคลากรสายงานอื่น ขาดการประสานงานที่ดีซึ่งกันและกัน ขาดแรงจูงใจและมีเจตคติไม่ดีต่อการปฏิบัติงาน เพื่อเชื่อมต่อภาพฝันตามที่ทุกคนตั้งความหวังไว้ การพัฒนาเจตคติในการปฏิบัติงานของบุคลากรจึงเกิดขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับเจตคติในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ดูแลทุกคนทุกระดับเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในการทำงาน รู้จักการยอมรับความแตกต่างของบุคคล รู้จักที่จะเข้าใจตนเองและผู้อื่น มีความคิดเชิงบวก รู้จักมองโลกในแง่ดี มองผู้อื่นในแง่ดี มีความตระหนักในปัญหาร่วมกัน และได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน การจัดกิจกรรมในครั้งนี้ส่งผลให้บุคลากรผู้ดูแลมีเจตคติที่ดีขึ้น (ดังที่นำเสนอในบทที่ 2) มีน้ำใจ เอื้อเฟื้อและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รุ่นพี่ค่อยเป็นพี่เลี้ยง และแนะนำรุ่นน้อง ดังคำกล่าวของบุคลากรผู้ดูแลท่านหนึ่งว่า

“อยู่ที่นี้เหมือนพี่เหมือนน้อง พี่เขาคอยชี้แนะดีมาก เมื่อก่อนไม่ค่อยสนิทกันเท่าไร ขณะร่วมกันดำเนินโครงการทำรู้จักกันดีขึ้น พวกเราไม่ค่อยเปิดใจกันมาก่อนเลย”

เมื่อบุคลากรผู้ดูแลได้เรียนรู้และเกิดเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานแล้ว คณะผู้วิจัยได้เป็นตัวแทนสานต่อการพัฒนาความรู้และทักษะในการดูแลเด็กและเยาวชน โดยขอรับการสนับสนุนจากโรงพยาบาลจิตเวชที่ร่วมในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ บุคลากรผู้ดูแลได้รับการอบรมการใช้เทคโนโลยีการดูแลเด็กด้วยโอกาสและการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการดูแลเด็กและเยาวชนด้วยสัมพันธภาพเชิงบวก โดยในการอบรมได้มีกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ผสมผสานไปด้วยทุกหลักสูตร ยังผลให้นอกจากบุคลากรผู้ดูแลได้พัฒนาความรู้และทักษะตนเองในการดูแลเด็กและเยาวชนแล้ว ยังก่อให้เกิดความผูกพันและมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันได้ง่ายขึ้น

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ในกระบวนการพัฒนางาน หากทรัพยากรบุคคลได้รับการพัฒนาแล้ว จะสามารถนำสู่การพัฒนาด้านอื่น ๆ ได้ง่ายขึ้น โดยเฉพาะหากบุคคลมีแรงจูงใจและมีเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน ย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานในทางที่ดีขึ้น

อย่างไรก็ตามความรู้ เจตคติ และทักษะ รวมถึงความสัมพันธ์อันดีที่เกิดขึ้นดังกล่าว คงไม่อาจก่อตัวและดำรงอยู่เพื่อแก้ไขปัญหาลูกและเยาวชนได้อย่างต่อเนื่อง หากปราศจากการจัดระบบการบริหารจัดการในการส่งเสริมการทำงานร่วมกัน บุคลากรผู้ดูแลได้ร่วมกันดำเนินงานดังนี้

1. จัดตั้งคณะกรรมการพัฒนา โดยมีผู้อำนวยการเป็นประธาน และมีผู้บริหารงานระดับหัวหน้างานทุกสายงานเป็นคณะกรรมการ กำหนดให้มีการประชุมทุกวันพุธ สัปดาห์เว้นสัปดาห์ ซึ่งวาระสำคัญในการประชุมจะเป็นการนำประเด็นการพัฒนาตามเป้าหมายเดิม และที่พบประเด็นใหม่ๆ มาหารือร่วมกันในที่ประชุมเพื่อแก้ไขและพัฒนาโดยสม่ำเสมอ

2. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน โดยมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ กระจายการมอบงานและการดำเนินงาน ไปยังสายงานที่เกี่ยวข้องและสายงานที่ใกล้เคียงกันมากขึ้น

3. เริ่มทำงานเป็นทีมแบบข้ามสายงาน กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบงานร่วมกันเป็นทีม และติดตามให้มีการปฏิบัติจริง ไม่เป็นเพียงแต่มีรายชื่อว่าเป็นผู้ร่วมดำเนินงานเหมือนดังที่ผ่านมาเท่านั้น

4. มีการกระจายความรับผิดชอบในการกำกับ ติดตามงาน

4. “ยึดมั่น ถือมั่น” : แม้ผู้บริหารเปลี่ยนแต่อุดมการณ์และเป้าหมายหลักต้องไม่เปลี่ยน

ตลอดระยะเวลา 3 ปีของการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้มีการเปลี่ยนผู้อำนวยการ ซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุดขององค์กรถึง 3 ท่าน เนื่องจากเป็นวาระครบเกษียณอายุราชการ วาระโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่ง และเปลี่ยนแปลงกลุ่มผู้บริหารสายงานต่างๆตามระบบราชการ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นดังกล่าวได้ส่งผลถึงความต่อเนื่องในการดำเนินกิจกรรมการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานของบุคลากร กล่าวคือเมื่อผู้บริหารเปลี่ยน นโยบายการบริหารงานก็จะเปลี่ยนตามไปด้วย ซึ่งผู้บริหารแต่ละท่านจะเน้นการแก้ไขปัญหาตามการรับรู้ของตนเอง มีการให้บุคลากรย้ายสายงาน และมอบหมายงานอื่นเพิ่มเติมให้แก่บุคลากร ปฏิบัติตามนโยบาย ดังนั้นการปฏิบัติงานของบุคลากรจึงทวีขึ้นอีกเป็นเท่าตัว เนื่องจากต้องรับผิดชอบงานเดิมในการร่วมกันพัฒนาระบบการดูแล เช่น การพัฒนาพื้นที่ การจัดกิจกรรมบำบัดแก้ไข พื้นฟู และต้องรับผิดชอบงานใหม่ตามนโยบายผู้บริหารใหม่ร่วมด้วย ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเหนื่อยและท้อ บุคลากรท่านหนึ่งที่ถูกย้ายสายงานกล่าวถึงผลกระทบที่ได้รับว่า

“งานประจำในปัจจุบันไม่ได้สัมผัสกับงานบำบัด งานใหม่กลับต้องใช้ระยะเวลาเป็นวัน กำหนดความถูกต้องของข้อมูลและรายงานเพื่อเสนอต่อศาล”

“เวลาในการทำงานประจำไม่เอื้อให้กับงานบำบัดแล้ว”

ปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้นดังกล่าว คณะผู้วิจัยและคณะกรรมการพัฒนาสถานพินิจฯ รวมถึงบุคลากรผู้ดูแลเด็กและเยาวชนทุกคนทุกระดับ จึงได้ร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสรุปและวิเคราะห์ข้อมูลปัญหาการดูแลเด็กและเยาวชนในเชิงระบบ และเพื่อให้เกิดความชัดเจนในปัญหาและการจำแนกกลวิธีดำเนินงานตามกลุ่มปัจจัยนำเข้า กลุ่มกระบวนการดูแลเด็กและเยาวชน และกลุ่มผลผลิตของสถานพินิจฯ โดยได้เชิญผู้บริหารคนใหม่เข้าร่วมด้วย แต่เนื่องจากผู้บริหารมีภารกิจอื่น จึงไม่สามารถเข้าร่วมประชุมได้ ทำให้ผู้บริหารขาดโอกาสในการรับรู้ข้อมูลปัญหาเชิงระบบ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ยังขาดโอกาสเรียนรู้เจตคติการทำงานของบุคลากร ดังนั้นทิศทางการแก้ไข

ปัญหา การกำหนดกลวิธีแก้ไขปัญหา และความตระหนักรู้ในปัญหาของผู้บริหารแต่ละท่านจึงแตกต่างกัน สิ่งเหล่านี้ส่งผลให้อุดมการณ์และเป้าหมายหลักในการพัฒนาของบุคลากรผู้ดูแลจึงลดน้อยถอยลงเป็นลำดับ การประชุมของคณะกรรมการพัฒนาก็ลดลงและขาดหายไปในที่สุด การจัดประชุมเพื่อพัฒนาบุคลากรด้านต่าง ๆ รวมถึงการประสานงานระหว่างสถานพินิจฯ กับโรงพยาบาลจิตเวชที่ร่วมวิจัยก็ลดลง ปรัชญาการณดังกล่าวแสดงให้เห็นชัดเจนยิ่งขึ้นว่า **ผู้บริหารเป็นเพียงใหญ่ที่สำคัญยิ่งต่อการขับเคลื่อนระบบการดูแลเด็กและเยาวชน** แม้ผู้บริหารจะมีเป้าหมายในการดูแลเด็กและเยาวชนเหมือนกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน แต่หากมีทิศทางที่แตกต่างกันก็ทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานได้ง่าย

จากการประเมินความรู้สึกและความต้องการการพัฒนาต่อเนื่องด้วยการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน พบส่วนใหญ่ยังมีความมุ่งมั่นในการพัฒนา แต่ขาดกำลังใจ เมื่ออดีตผู้บริหารสถานพินิจฯ ที่เคยร่วมกระบวนการวิจัยในระยะแรกทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้น จึงได้เข้ามาเยี่ยมเยียน และหนุนใจบุคลากรผู้ดูแลแล้ว

“อย่าทิ้งข้อมูลวิจัย เราลงทุนไปมากแล้ว ช่วยทำให้เป็นรูปร่างอย่างต่อเนื่องด้วย อยากเห็นภาพที่ชัดเจน”

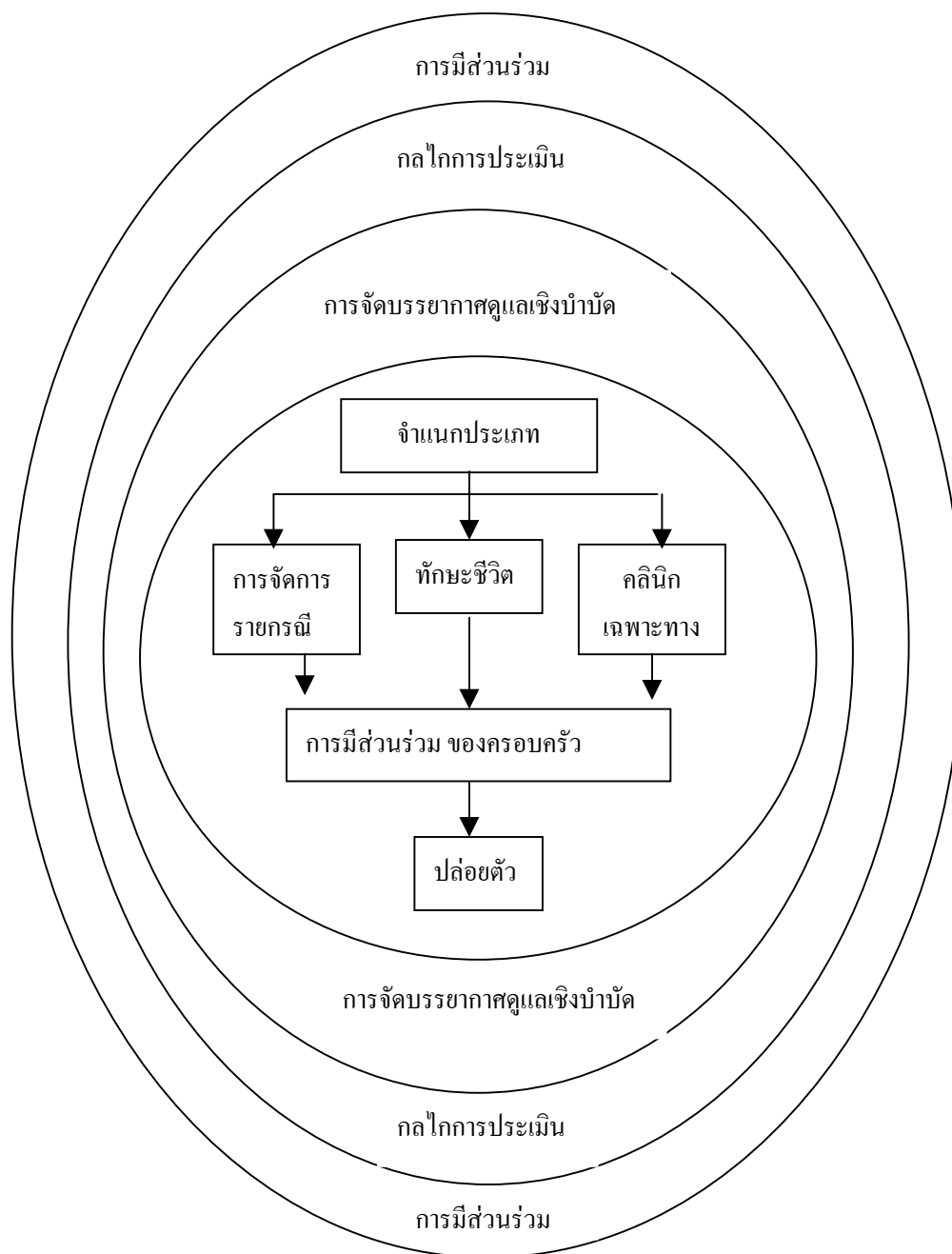
เมื่อกำลังใจกลับคืน **“การยึดมั่น ถือมั่น ในอุดมการณ์และเป้าหมาย”** จึงได้ฟื้นคืนอีกครั้ง คณะผู้วิจัยและบุคลากรผู้ดูแล รวมถึงกลุ่มผู้บริหารที่เห็นความสำคัญ จึงได้ร่วมกันจัดประชุมเชิงปฏิบัติเพื่อเสนอโครงการพัฒนาระบบการดูแลเด็กและเยาวชน ซึ่งผลการประชุมพบว่ามีผลผลิตโครงการเชิงระบบเร่งด่วนจำนวน 7 โครงการ ได้แก่

1. โครงการจำแนกประเภทเด็กและเยาวชน
2. โครงการการจัดการดูแลเด็กและเยาวชนเป็นรายกรณี
3. โครงการบำบัดแก้ไขเด็กและเยาวชนด้วยหลักสูตรทักษะชีวิต
4. โครงการบำบัดแก้ไขเชิงวิชาชีพที่จัดเป็นพิเศษแก่เด็กและเยาวชนที่มีความต้องการพิเศษ
5. โครงการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบิดามารดาผู้ปกครองในการดูแลเด็กและเยาวชน
6. โครงการส่งเสริมบรรยากาศการบำบัดแก้ไขเด็กและเยาวชนด้วยสัมพันธภาพเชิงบำบัด
7. โครงการสร้างกลไกในการติดตามและประเมินกิจกรรมในระบบการดูแลเด็กและเยาวชน

โครงการที่ 1-6 ได้ดำเนินการตามแผนและมีผู้รับผิดชอบในรูปคณะทำงานและบุคลากรได้มีโอกาสทำงานร่วมกันมากขึ้น สำหรับโครงการที่ 7 ได้วางแผนไว้ในช่วงแรกต่อมาในขั้นตอนการดำเนินงานผู้รับผิดชอบโครงการสร้างกลไกในการติดตามและประเมินกิจกรรมในระบบการดูแลเด็กและเยาวชนย้ายไปรับราชการที่อื่น โครงการนี้จึงหยุดชะงักไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้

จากการประชุมการวิเคราะห์ข้อมูลปัญหาการดูแลเด็กและเยาวชนเชิงระบบแก่บุคลากรผู้ดูแลทุกสายงานทุกระดับ พบว่าการแก้ไขปัญหาลูกเด็กและเยาวชนในสถานพินิจฯ ไม่สามารถมองปัญหาแบบแยกส่วนได้ ประกอบกับไม่มีระบบย่อยระบบใดระบบหนึ่งในสถานพินิจฯ ที่จะสามารถแก้ไขปัญหาลูกเด็กและ

เยาวชนได้อย่างเบ็ดเสร็จ หากแก้ไขปัญหของกิจกรรมหนึ่งจะส่งผลกระทบถึงอีกกิจกรรมหนึ่ง ดังนั้น บุคลากรผู้ดูแลจึงได้ร่วมกันพัฒนาตัวแบบ (Model) เชิงระบบในการพัฒนาการดูแลเด็กและเยาวชน ดังแผนภาพที่ 1 ดังนี้



แผนภาพที่ 1 ตัวแบบ (Model) เชิงระบบในการพัฒนาการดูแลเด็กและเยาวชนสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนที่ศึกษา

จากโครงการที่กลุ่มบุคลากรผู้ดูแลร่วมกันกำหนดนั้น มีทั้งโครงการที่ดำเนินการโดยตรงในการแก้ไขปัญหาการดูแลเด็กและเยาวชน และโครงการที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงระบบ โดยโครงการที่ปฏิบัติกับเด็กและเยาวชน จะอยู่ภายใต้การกำกับติดตามให้เกิดการจัดการเชิงระบบอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อให้เชื่อมโยงข้อมูล หรือรับส่งเด็กและเยาวชนอย่างเป็นขั้นตอนได้นั้น ต้องมีการพัฒนาให้เกิดกลไกในการกำกับติดตาม โดยการดำเนินการพัฒนาระบบการบำบัดแก้ไขเด็กและเยาวชนทั้งหมด ดำเนินการภายใต้กรอบการมีส่วนร่วมของบุคลากรผู้ดูแล การชะงักงันของการมีส่วนร่วมของบุคลากรที่เกิดขึ้น ไม่เป็นอุปสรรคต่อความสัมพันธ์ส่วนบุคคล และการรวมกลุ่มแบบไม่เป็นทางการของบุคลากรผู้ดูแล และเมื่อพิจารณาถึงผลผลิตและผลลัพธ์ของแต่ละโครงการ แม้จะไม่สามารถเชื่อมโยงกระบวนการให้ครบทั้งระบบเนื่องจากโครงการสร้างกลไกในการประเมินกิจกรรมในระบบการดูแลเด็กและเยาวชน ถูกะจับไป และมีการสะดุดหยุดลงของโครงการการจัดการดูแลเด็กและเยาวชนเป็นรายกรณี แต่นับว่าได้ประสบผลสำเร็จในระดับหนึ่ง ปรากฏตามตารางที่ 8 และ 9 ดังนี้

ตารางที่ 8 การพัฒนาระบบการดูแลเด็กและเยาวชน

โครงการ	วัตถุประสงค์	กิจกรรมโครงการ	ผลการดำเนินโครงการ
1.จำแนกประเภท	1.1 ศึกษาวิเคราะห์ตัวบ่งชี้หรือเกณฑ์ในการจำแนกประเภทการกระทำผิดซ้ำ 1.2 ศึกษาวิเคราะห์ตัวบ่งชี้หรือเกณฑ์ในการจำแนกประเภทการบำบัดแก้ไข (ทักษะชีวิต 3 แผนการสอน) 1.3 พัฒนาเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล	1.1.1 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคการวิเคราะห์จำแนกประเภท 1.1.2 จัดทำแนวคำถามและคู่มือการสอบปากคำเพิ่มเติมตามเกณฑ์ที่ค้นพบ 1.1.3 นำเครื่องมือไปใช้ในการจำแนกประเภทเด็กและเยาวชน	1.1.1.1 เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 300 คน 1.1.1.2 พัฒนาเกณฑ์จากแบบสอบปากคำ/แบบทดสอบทางจิตวิทยา/รายงานการพินิจที่ปฏิบัติเป็นประจำ 1.1.1.3 ได้เกณฑ์ในการจำแนกประเภทการกระทำผิดซ้ำ
2.การจัดการเด็กเยาวชนเป็นรายกรณี	2.1 จัดครูพี่เลี้ยงดูแลเยาวชนเป็นกลุ่ม ๆ ตามเกณฑ์ของระบบจำแนกประเภท	2.1.1 จัดอบรมความรู้และบทบาทหน้าที่ของ Case Manager	2.1.1.1 เจ้าหน้าที่เข้าร่วมการอบรม ร้อยละ 80

โครงการ	วัตถุประสงค์	กิจกรรมโครงการ	ผลการดำเนินโครงการ
3.การจัด บรรยากาศดู แลเชิงบำบัด	3.1พัฒนาบุคลากรให้มีความ รู้เจตคติและทักษะในการดู แลเด็กเยาวชน	3.1.1อบรมเทคนิค AIC -อบรมเทคนิคการดูแล เด็กวัยรุ่น จำนวน 2 รุ่น 3.1.2อบรมWALK RALLYจำนวน 2 รุ่น 3.3.3รณรงค์การสื่อสาร เชิงบำบัดกับเยาวชนแก่ เจ้าหน้าที่ 3.1.4 จัดให้มีการอยู่เวร ยามแนวใหม่ที่ดูแลและ เฝ้าระวังเด็กได้ใกล้ชิดขึ้น กว่าเดิม	3.1.1.1.เจ้าหน้าที่ทุก ระดับร้อยละ 72 ผ่าน การอบรม 3.1.1.2.สถานควบคุม หญิงมีเวรยามที่ดูแลได้ ใกล้ชิดและรู้จักเด็กเป็น รายบุคคล 3.1.1.3.สถานควบคุม หญิงมีป้ายคำขวัญ เทคนิคการสื่อสารเชิง บำบัดกับเยาวชนเตือน บุคลากรด้วยกันเอง 3.1.1.4.มีแผนการ เข้าเวรตารางเวรแนว ใหม่ที่ แบ่งโครงสร้าง บทบาทหน้าที่ของ พนักงานพินิจ ชัดเจน ขึ้น มีการออกแบบ ระบบงานในการดูแล เด็กและเยาวชนเป็น รูปธรรมชัดเจนขึ้นแต่ยัง ไม่ดำเนินการ
4.กลไกการ ประเมิน	4.1 จัดให้มีกลไกการ ประเมินผลการดูแลในระบบ ทั้งด้านเด็ก/เจ้าหน้าที่/การ บริหารจัดการ	มีแผนงานแต่ไม่ได้ ดำเนินการ	มีแผนงานแต่ไม่ได้ ดำเนินการ

ตารางที่ 9 การปรับปรุงระบบการบำบัด แก๊ซเด็ก เยาวชน

โครงการ	วัตถุประสงค์	กิจกรรมโครงการ	ผลการดำเนินโครงการ
1.การจัดการ เด็กเยาวชน เป็นรายกรณี	เพื่อจัดให้มีแผนการดูแล เด็กเยาวชนเป็นรายบุคคล	- จัดอบรมการเขียน CLINICAL PATH - เขียน CLINICAL PATH ด้วยทีมสหวิชา ชีพ - แจยสำนวน Case Management แก่ครูพี่ เลี้ยง	มีผู้ผ่านการอบรม ร้อยละ 10
2.คลินิก พิเศษ	เพื่อพัฒนาการบำบัด เชิง วิชาชีพแก่เยาวชนบาง ประเภทที่จำเป็น	- ให้บริการให้คำ ปรึกษาและจิตบำบัด	- ให้คำปรึกษาเชิงจิต วิทยาแก่เยาวชนที่มี ปัญหาทางสภาพจิต จำนวน 1 ราย - ร่วมกับครู ประจำหน่วยและพ่อ บ้านในการดูแลเยาวชน รายดังกล่าว - เยาวชนดังกล่าวมี ทักษะสัมพันธ์กับผู้อื่นดี ขึ้น รู้จักดูแลสุขอนามัย

โครงการ	วัตถุประสงค์	กิจกรรมโครงการ	ผลการดำเนินโครงการ
3. พัฒนาระบบการบำบัดแก้ไขฟื้นฟู	- เพื่อจัดกิจกรรมทักษะชีวิตลงในตารางสอน - เพื่อดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้การสอนด้านทักษะชีวิต	- อบรมให้ความรู้ทักษะแก่บุคลากร - จัดทำหลักสูตรทักษะชีวิต 3 ประเภทตามผลการจำแนก - จัดกิจกรรมหลักสูตรทักษะชีวิต แก่เด็กเยาวชน	- มีผู้ผ่านการอบรมร้อยละ 80 ของบุคลากรผู้ดูแลทั้งหมด - วิเคราะห์และจัดทำหลักสูตร แผนการสอน กิจกรรมทักษะชีวิต 3 แผนการสอนตามประเภทที่จำแนกไว้ - จัดกิจกรรมทักษะชีวิต แก่เด็กและเยาวชนได้ 2 หน่วยเรียนในจำนวนทั้งหมด 12 หน่วยเรียน
4. โครงการส่งเสริมการมีส่วนร่วม	เพื่อให้ผู้นำพ่อแม่ผู้มีส่วนในปัญหาเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อการบำบัดและให้เกิดความภาคภูมิใจในตัวเด็กเยาวชน	- จัดกิจกรรมกลุ่มสังคมสงเคราะห์ - จัดกิจกรรมการวิเคราะห์ตัวกระตุ้นการกระทำผิดซ้ำและการวิเคราะห์การสนับสนุนทางสังคมกับผู้ปกครอง - ออกสวดส่องติดตามเยี่ยมบ้าน	- มีเด็กและเยาวชนมาร่วมกิจกรรม 2 รุ่น ๆ - มีผู้ปกครองมาร่วม กิจกรรม 2 รุ่น (ไม่ต่อเนื่อง เนื่องจากผู้ปกครองไม่มาตามนัด)
5. กลไกการประเมิน	การติดตามเชื่อมโยงกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ	ระงับโครงการเนื่องจากผู้รับผิดชอบย้ายหน่วยงาน	-

โดยสรุปจะเห็นได้ว่าแม้จะมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร และเกิดกำลังใจถดถอย เกิดปัญหาและอุปสรรคอันเป็นเหตุให้ขาดความเชื่อมโยงในการพัฒนาแต่ละโครงการ เช่นโครงการการมีส่วนร่วมของครอบครัว ที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายเท่าที่ควร หรือโครงการกลไกการประเมินที่ต้องระงับไป เนื่องจากบุคลากรผู้รับผิดชอบต้องย้ายหน่วยงาน และไม่มีบุคลากรอื่นมารับผิดชอบแทนได้ ดังนั้นจะเห็นว่าการดำเนินการพัฒนามีทั้งสำเร็จเกิดผลเป็นที่น่าพอใจ และไม่สำเร็จต้องระงับโครงการไป แต่การดำเนินการพัฒนาต่างๆ ก็ยังคงสามารถดำเนินต่อไปได้ การมีอุดมการณ์และเป้าหมายหลักที่มั่นคง สามารถนำสู่การพัฒนาให้เกิดผลได้

จากกำเนิดการร่วมคิดร่วมทำ ดังที่กล่าวมาตลอดบทนี้ เป็นเสมือนการทำงานในระดับรากหญ้า แต่ผลของการศึกษาตามกระบวนการวิจัยได้ส่งผลไปถึงระดับกรมและระดับกระทรวง ดังนั้นจาก “รากหญ้า” สามารถนำสู่ “นโยบาย” ได้อย่างไร โปรดติดตามได้ในบทต่อไป

บทที่ 4

จากรากฐานนโยบายระดับชาติ

จากผลการประเมินและวิเคราะห์สถานการณ์ระบบการดูแลเด็กและเยาวชนของสถานพินิจฯ ในระยะแรกของการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ระหว่างปี พ.ศ. 2543-2544 พบว่า ปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาระบบการดูแลเด็ก คือ **ปัจจัยด้านนโยบายและโครงสร้างองค์กร** เนื่องจากเป็นตัวกำหนดระบบการทำงานทั้งหมดขององค์กร นโยบายในช่วงระยะเวลาดังกล่าวยากต่อการนำสู่การปฏิบัติ เนื่องจากอยู่ในช่วงการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ของระบบราชการไทยที่เรียกว่า “การปฏิรูประบบราชการ” และโครงสร้างขององค์กรที่มีอยู่ก็ไม่เอื้อต่อการดูแลเด็กและเยาวชนเท่าที่ควร ต่อมาในปี พ.ศ. 2544-2546 การศึกษาวิจัยได้ดำเนินเข้าสู่ระยะที่ 2 ซึ่งเป็นขั้นตอนของการดำเนินการพัฒนา การปฏิรูประบบราชการไทยมีความชัดเจนขึ้น หลายหน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรใหม่ และสถานพินิจฯ ก็เป็นหนึ่งในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงนั้น การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นดังกล่าวยังผลให้การศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาระบบการดูแลเด็กและเยาวชนในสถานพินิจฯ ครั้งนี้ ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นเพียงรากฐาน เนื่องจากเป็นแห่งแรกในประเทศไทยที่เริ่มศึกษาและพัฒนาระบบการดูแลเด็กและเยาวชนโดยร่วมกับหน่วยงานโรงพยาบาลจิตเวชแห่งหนึ่งของกรมสุขภาพจิตในพื้นที่เดียวกัน กระทั่งสามารถผลักดันและเชื่อมโยงสู่นโยบายระดับชาติ กระบวนการขับเคลื่อนให้เกิดผลสำเร็จดังกล่าว ขอนำเสนอดังต่อไปนี้

1. การมี “อิสระ” ในองค์กร : ผลจากการปฏิรูประบบราชการ

เมื่อรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยได้ประกาศใช้ในปี พ.ศ. 2543 ศาลยุติธรรมได้แยกตัวเป็นองค์กรอิสระออกจากกระทรวงยุติธรรม ทำให้โครงสร้างการบริหารงานระหว่างหน่วยงานศาลและหน่วยงานธุรการมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น (เดิมหน่วยงานที่สังกัดกระทรวงยุติธรรมที่ไม่ใช่ศาลจะเรียกว่าเป็นหน่วยงานธุรการทั้งสิ้น) ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดและสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนจึงได้แยกตัวเป็นองค์กรที่อิสระต่อกันด้วยเช่นกัน ดังนั้นสำนักงานส่งเสริมประสิทธิภาพสถานพินิจฯ จึงได้มีการทบทวนด้านวิชาการต่างๆ เพื่อเตรียมยกฐานะเป็นกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน ซึ่งมีการปรับโครงสร้างในการบริหาร ควบคุม กำกับระบบในรูปแบบสายบังคับบัญชาใหม่ ในที่สุดกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนจึงได้สถาปนาขึ้นเป็นรูปธรรมชัดเจน ในปี 2545 สถานพินิจฯ ที่ทำการศึกษาได้ย้ายที่ทำการออกจากอาคารศาลเยาวชนและครอบครัว ไปอยู่ร่วมกันกับหน่วยงานสถานฝึกและอบรม ซึ่งเดิมเป็นหน่วยงานระดับฝ่ายของสถานพินิจฯ การแยกออกมาเป็นองค์กรที่ชัดเจนทำให้สามารถสื่อสารเพื่อรับนโยบายจากกระทรวงยุติธรรมได้โดยตรง ผู้บริหารมีเอกภาพในการบริหารจัดการมากขึ้น ระบบการดำเนินงานพัฒนาต่างๆ จึงเป็นไปอย่างราบรื่นมากขึ้น ดังนั้นผลจากการปฏิรูประบบราชการในครั้งนี้ จึงเป็นพลังขับเคลื่อนแรกที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินการพัฒนา

2. การประสานสองพลังเป็นหนึ่งเดียว และความไวในการผันวิกฤติเป็นโอกาสในการพัฒนา

จากกรณีเกิดเหตุการณ์วิกฤติ ที่เด็กและเยาวชนบ้านกรูณาก่อเหตุรุนแรงเมื่อปี 2542 โรงพยาบาลจิตเวชที่ร่วมวิจัย ได้รับมอบหมายจากกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข ให้เป็นผู้รับผิดชอบบริหารจัดการโครงการดูแลเด็กด้อยโอกาสของกรมสุขภาพจิตทั่วประเทศ โอกาสนี้หน่วยงานดังกล่าวโดยทีมผู้ดำเนินโครงการดูแลเด็กด้อยโอกาสซึ่งเป็นทีมเดียวกันกับทีมวิจัยในครั้งนี้ จึงได้เข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินและวิเคราะห์สภาพปัญหาการดูแลเด็กและเยาวชนของสถานพินิจฯ ที่ทำการศึกษา ข้อมูลที่ค้นพบจากการประเมินและวิเคราะห์สภาพปัญหา ได้ถูกนำเสนอข้อมูลให้ผู้บริหารระดับสูงของกรมสุขภาพจิต และกระทรวงยุติธรรมที่ดูแลสถานพินิจฯ แห่งนี้รับทราบ จึงเป็นเหตุนำสู่การพัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหาคูหาการดูแลเด็กและเยาวชนร่วมกันระหว่างสองหน่วยงานอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งทั้งสองกระทรวงต่างก็ให้ความสำคัญกับปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงยุติธรรมได้เดินทางมาเป็นประธานในพิธีเปิดการประชุมเพื่อพัฒนาบุคลากรผู้ดูแล ณ สถานพินิจฯ ที่ทำการศึกษา พร้อมทั้งมอบนโยบาย ทิศทาง และแนวทางการดูแลเด็กและเยาวชนแก่บุคลากรผู้ดูแล ทำให้บุคลากรผู้ดูแลมีขวัญและกำลังใจ เกิดแรงจูงใจ และมีความมั่นใจที่จะทำให้เป้าหมายที่มีอยู่ชัดเจนขึ้น รู้ถึงจุดมุ่งหมายเดียวกัน ดังนั้นเมื่อเสนอโครงการและขอความเห็นชอบในการดำเนินโครงการเพื่อพัฒนาระบบการดูแลเด็กและเยาวชน จึงได้รับอนุมัติดำเนินการได้โดยมีปลัดกระทรวงยุติธรรมเป็นผู้ลงนาม การประสานพลังระหว่างสองกระทรวงและความไวในการผันเหตุการณ์วิกฤติให้เป็นโอกาส เป็นแรงขับเคลื่อนอีกหนึ่งที่สำคัญในการนำสู่การพัฒนา

3. สร้างจุดเด่น เพื่อเสริมโอกาสในการพัฒนา

จากการที่กระทรวงยุติธรรมได้จัดทำข้อตกลงความร่วมมือในการช่วยเหลือดูแลเด็กและเยาวชนของสถานพินิจฯ ร่วมกับกระทรวงสาธารณสุข กรมสุขภาพจิตและกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนจึงได้ดำเนินงานร่วมกันมาอย่างต่อเนื่อง มีการจัดตั้งคณะอนุกรรมการซึ่งประกอบด้วยบุคลากรจากทั้งสองหน่วยงาน สถานพินิจฯ ที่ทำการศึกษา ได้นำข้อมูลผลการวิจัยที่เป็นจุดเด่นในการพัฒนา อันได้แก่การจำแนกประเภทเด็กและเยาวชน และการจัดกิจกรรมเพื่อบำบัดแก้ไขเด็กและเยาวชน มาร่วมนำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงของทั้งสองหน่วยงาน เพื่อร่วมศึกษาวิเคราะห์และกำหนดประเด็นการพัฒนา ซึ่งนำสู่การขยายผลตัวแบบการพัฒนาระบบการดูแลเด็กและเยาวชน ไปยังสถานพินิจฯ ต่าง ๆ ทั่วประเทศ โดยมีแนวทางที่สอดคล้องกับการวิจัยนี้คือ

3.1. การจำแนกประเภทเด็กและเยาวชนโดยได้นำตัวแปรที่พบจากโครงการจำแนกประเภทเด็กและเยาวชนไปใช้เป็นเกณฑ์ในการจำแนกประเภทในแต่ละระดับ และนำการเรียนรู้ที่ได้ไปจัดระบบขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจนขึ้น

3.2. การจัดกิจกรรม และออกแบบระบบการบำบัดแก้ไขโดยใช้ผลการศึกษาวิจัยจากโครงการบำบัดแก้ไขเด็กและเยาวชนด้วยหลักสูตรทักษะชีวิต และโครงการพัฒนาคู่มือการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาเด็กด้อยโอกาส ซึ่งผู้รับผิดชอบในโครงการศึกษาวิจัยดังกล่าวได้รับมอบหมายจากกรมพินิจและคุ้มครอง

เด็กและเยาวชนให้จัดทำหลักสูตร และจัดการอบรมหลักสูตรการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาเด็กและเยาวชน แก่นักจิตวิทยา นักสังคมสงเคราะห์ และนักวิชาการศึกษาที่บรรจุเข้ารับราชการใหม่ทั่วประเทศ และเป็นแนวทางกำหนดขั้นตอนการจัดกิจกรรมแก่สถานพินิจทั่วประเทศ

การรู้จักนำจุดเด่นที่ได้จากการศึกษาวิจัยไปประยุกต์ใช้ แม้ผลการศึกษาวิจัยจะยังไม่สมบูรณ์ แต่การเผยแพร่ความคิดและการเรียนรู้ที่ได้จากการดำเนินการวิจัยสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมได้ โดยเฉพาะการร่วมคิดร่วมสร้างในระดับกระทรวงดังที่กล่าวมาข้างต้น ซึ่งนอกจากจะเกิดประโยชน์ในการพัฒนาในภาพรวมของสถานพินิจฯ ทั้งประเทศแล้ว ในที่สุดก็เป็นการพัฒนากลับคืนสู่สถานพินิจฯ ที่ทำการศึกษาดูแลด้วยเช่นกัน พลังขับเคลื่อนในครั้งนี้เป็นพลังที่เกิดขึ้นตามกระบวนการวิจัยโดยแท้

4. การใช้ข้อมูลและบทเรียนการเรียนรู้จากการวิจัยในการจัดทำมาตรฐานกลางของกรมพินิจฯ

กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนได้จัดทำมาตรฐานกลางในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับเด็กและเยาวชนที่อยู่ในความดูแลของสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน โดยคณะผู้วิจัยได้ร่วมเป็นคณะกรรมการในการพัฒนาการจัดทำมาตรฐาน จึงมีโอกาสนำข้อมูล และบทเรียนการเรียนรู้ที่เกิดจากการวิจัยครั้งนี้ ไปเสนอต่อกลุ่มผู้บริหารระดับสูงของกรมพินิจฯ และคณะกรรมการที่ร่วมรับผิดชอบในการจัดทำมาตรฐานกลาง จึงมีเนื้อหาและขั้นตอนการพัฒนางานที่สอดคล้องและเอื้ออำนวยต่อการดำเนินการพัฒนาระบบการดูแลเด็กและเยาวชนของสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนแห่งนี้ ดังนี้

1.ด้านการจำแนกประเภทเด็กและเยาวชน มีการกำหนดระบบที่มีขั้นตอนและผู้รับผิดชอบในการเก็บรวบรวมข้อมูลแต่ละด้านอย่างชัดเจน ในการจัดทำรายงานจำแนกประเภทเด็กและเยาวชน

2.ด้านการจัดการเด็กและเยาวชนเป็นรายกรณี มีกำหนดให้หัวหน้าสถานฝึกและอบรม ในการจ่ายสำนวนเด็กและเยาวชนให้แก่ครูพี่เลี้ยง โดยมีหน้าที่ติดตามความเปลี่ยนแปลงของเด็กและเยาวชนที่ตนรับผิดชอบ

3.ด้านการบำบัดแก้ไขเด็กและเยาวชน มีการกำหนดขั้นตอนและมีผู้รับผิดชอบในการจัดกิจกรรมบำบัด แก้ไข เด็กและเยาวชนแก่บุคลากรผู้ดูแลในสายงานอื่นๆ เพิ่มขึ้นจากเดิมที่เป็นสายงานนักจิตวิทยา หรือสายงานนักสังคมสงเคราะห์

เมื่อมีมาตรฐานกลางเข้ามา จึงมีผลอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงการดูแลเด็กและเยาวชนในสถานพินิจฯ แห่งนี้ ก่อให้เกิดการประสานความร่วมมือที่ดีต่อกัน มีการแบ่งงานกันรับผิดชอบที่ชัดเจนยิ่งขึ้น มีการแข่งขันกันทำงาน และตรวจสอบผลงานซึ่งกันและกันมากขึ้น บุคลากรท่านหนึ่งกล่าวถึงประเด็นนี้ว่า

“บุคลากรส่วนใหญ่คิดว่าเด็กที่มีปัญหาเป็นหน้าที่ของนักจิตฯ นักสังคมฯ ฝ่ายเดียว แล้วให้เราดูแลกันเอง ถือว่าไม่ใช่หน้าที่ของเขา แต่พอมีมาตรฐานกลางของกรมฯ เข้ามากำหนดให้บุคลากรทุกฝ่ายเข้ามาบำบัดแก้ไขเด็ก มันไม่ใช่ภาระหน้าที่ของนักจิตฯ หรือนักสังคมฯ แต่เพียงลำพังแล้ว ต่อไปสถานการณ์น่าจะดีขึ้น นักจิตฯ นักสังคมฯจะได้ดูแล Case ที่หนัก ๆ เท่านั้น”

“มาตรฐานนี้มาจากส่วนกลาง มีการตรวจสอบกันเอง ตรวจสอบรายไตรมาส 3 เดือนครั้งก็มาจากส่วนกลาง มาดูว่าสาเหตุที่ทำไมได้เพราะอะไร”

“ระบบงานตื่นตัวกันมาก โดยเฉพาะเมื่อมีการกำหนดมาตรฐานมาจากส่วนกลางแล้วทำให้การทำงานดีขึ้น”

บุคลากรส่วนใหญ่เห็นว่ามาตรฐานที่เข้ามากำหนดให้มีกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ล้วนเป็นสิ่งที่ทำกันอยู่แล้ว เพียงแต่ต้องเขียน ต้องบันทึก ช่วยกันทำให้มีความชัดเจนมากขึ้น ทำให้มีทิศทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และมั่นใจในการทำงานมากขึ้น ดังคำกล่าวที่ว่า

“เดิมต้องเรียนรู้เองหมด ต้องทำเองหมด กลัวจะหลุด พอมีตรงนี้เรามีคู่มือ เรามีทิศทาง”

การจัดทำมาตรฐานกลางของกรมพินิจฯ โดยใช้ข้อมูลและบทเรียนการเรียนรู้จากการวิจัย เป็นอีกหนึ่งพลังที่ขับเคลื่อนนโยบายได้ชัดเจน ทั้งนี้เป็นผลมาจากกระบวนการวิจัย ที่ช่วยสอนให้บุคลากรสถานพินิจฯ มีความกระตือรือร้นในการคิดและต้องการพัฒนาให้เกิดระบบการพัฒนาที่เป็นมาตรฐานจริง ๆ

5. ความตื่นตัวของการปฏิรูประบอบราชการ

ผลสืบเนื่องจากการปฏิรูประบอบราชการ ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้งระบบ สถานพินิจฯ ที่ทำการศึกษาแห่งนี้ เป็นอีกแห่งที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจนดังที่กล่าวถึงในบทที่ผ่านมา บุคลากรในองค์กร ทั้งระดับผู้บริหารและระดับผู้ปฏิบัติงาน จึงมีความตื่นตัวในเรื่องนี้เป็นพิเศษ นำสู่ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ดังคำกล่าวของผู้บริหารท่านหนึ่งว่า

“ข้าราชการเจ้าหน้าที่ตื่นตัวกันมากขึ้นเพราะกระแสปฏิรูประบอบราชการ ใครจะอยู่เฉย ๆ ไม่ได้แล้ว”

จากการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาระบบการดูแลเด็กและเยาวชนในสถานพินิจฯ แห่งนี้ แม้เริ่มต้นด้วยการเป็นเพียง “รากหญ้า” แต่เมื่อได้เรียนรู้จากกระบวนการวิจัย ก่อให้เกิดพลังขับเคลื่อนกระบวนการทัศนในการดำเนินงาน จาก “รากหญ้า” จึงสามารถนำสู่ “นโยบาย” ทั้งในระดับกรม และระดับกระทรวงได้

การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีหลายประการ ดังนั้นจึงขอร่วมแบ่งปันในบทต่อไป

บทที่ 5

สรุปการเรียนรู้ที่ได้รับ

จากการศึกษาวิจัยเรื่องนี้ตลอดระยะเวลา 3 ปี คณะผู้วิจัยหลักจากทั้งสองหน่วยงาน คือ โรงพยาบาลจิตเวช และสถานพินิจฯ ที่ทำการศึกษา ได้เกิดการเรียนรู้หลายประการ แต่การเรียนรู้ที่สำคัญที่สุด คือ การได้เรียนรู้ว่าการวิจัยเพื่อ “การพัฒนา” หรือเพื่อ “แก้ปัญหา” นั้น ไม่ใช่วิจัยเพื่ออยากรู้หรือตอบสนองความต้องการของนักวิจัย แต่เป็นการวิจัยที่ตอบสนองต่อพื้นที่กลุ่มเป้าหมายที่ตระหนักในปัญหาระบบการดูแลเด็กจนนำไปสู่การวางแผนปฏิบัติการ และมีการติดตามผลการดำเนินงาน ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ คณะผู้วิจัยได้เกิดการเรียนรู้ถึงเทคนิคกระบวนการวิจัยแบบต่างๆ ทั้งการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพและข้อมูลเชิงปริมาณ การตรวจสอบข้อมูล การประยุกต์ใช้เทคนิคต่างๆ เพื่อให้ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยได้เข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่กระบวนการคิดและวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ ตลอดจนร่วมกันนำสู่การพัฒนาซึ่งสอดคล้องกับคำถามวิจัยที่ว่า “การพัฒนาระบบการดูแลเด็กและเยาวชนจะมีแนวทางในการแก้ไข ปัญหาและพัฒนาได้อย่างไร”

นอกจากนี้ในกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ยังสอนให้รู้ว่าการรู้จะเกิดจากการพัฒนาได้ ทุกคนในองค์กรต้องตระหนักและเกิดการเรียนรู้ร่วมกันทุกขั้นตอนของกระบวนการวิจัย แม้ในเบื้องต้นจะมีนักวิจัยนอกองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมเป็นหลักในกระบวนการวิจัย เพื่อช่วยในการกระตุ้นและจุดประกายความคิดให้คนในองค์กรเรียนรู้การวิจัยแบบมีส่วนร่วม สามารถวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ได้รอบด้านมากที่สุด ซึ่งในที่สุดกระบวนการพัฒนาจะขับเคลื่อนได้ ก็ต้องอาศัยคนในองค์กรซึ่งเปลี่ยนจากนักวิจัยร่วมมาเป็นนักวิจัยหลัก อันมีบทบาทสำคัญในการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาต่างๆ ให้เกิดผล

องค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาระบบการดูแลเด็กและเยาวชนในสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนครั้งนี้ ได้แก่

1. การประสานความร่วมมือกันระหว่างนักวิจัยและผู้มีส่วนได้เสียในองค์กร
2. การแก้ไขปัญหามองต้องลงมือปฏิบัติตามแผน
3. การประเมินผลการปฏิบัติและปรับเปลี่ยนแผน
4. การสรุปผลการปฏิบัติ
5. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

จากความสำเร็จของกระบวนการศึกษาวิจัย สามารถ สรุปการเรียนรู้ที่ได้รับ ได้ดังนี้

1. สถานพินิจฯ ที่ทำการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นหน่วยงานที่มีความพร้อมทางด้านศักยภาพของบุคลากร แต่ศักยภาพของบุคลากรไม่ได้ถูกนำมาใช้อย่างเต็มที่ และการวิจัยเชิงปฏิบัติการครั้งนี้ทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้และนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่

2. ผู้ที่ถูกรวบรวม (บุคลากรสถานพินิจฯ) ไม่ได้เป็นเพียงผู้ให้ข้อมูลเท่านั้น แต่ได้เกิดกระบวนการคิดวิเคราะห์ วางแผนแก้ไขปัญหาร่วมกันกับผู้วิจัยซึ่งเป็นคนนอก ทำให้เกิดการผสมผสานความรู้ระหว่างผู้วิจัยและผู้ถูกรวบรวมหรืออาจเรียกว่าเป็นผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย

3. คณะผู้วิจัยหลักได้เกิดแนวคิดในเชิงบูรณาการ เนื่องจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ทำให้เห็นว่าแนวคิดทางวิชาการเปลี่ยนไป จากเดิมที่มองว่าผู้วิจัยหรือนักวิชาการเป็น “ผู้มีความรู้” หรือ “รู้ดี” ในสิ่งที่ตนเองศึกษา แต่ในความเป็นจริง ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย จึงเป็นผู้รู้ที่แท้จริง นั่นคือ รู้ปัญหา มองเห็นวิธีแก้ไข ผู้วิจัยหลักในการเริ่มต้นเป็นเพียง Chang Agent ที่ช่วยทำให้ทุกคนมีโอกาสใช้ศักยภาพที่มีอยู่ สามารถมองเห็นแนวทางการพัฒนา โดยอาศัยเทคนิคต่างๆ เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน

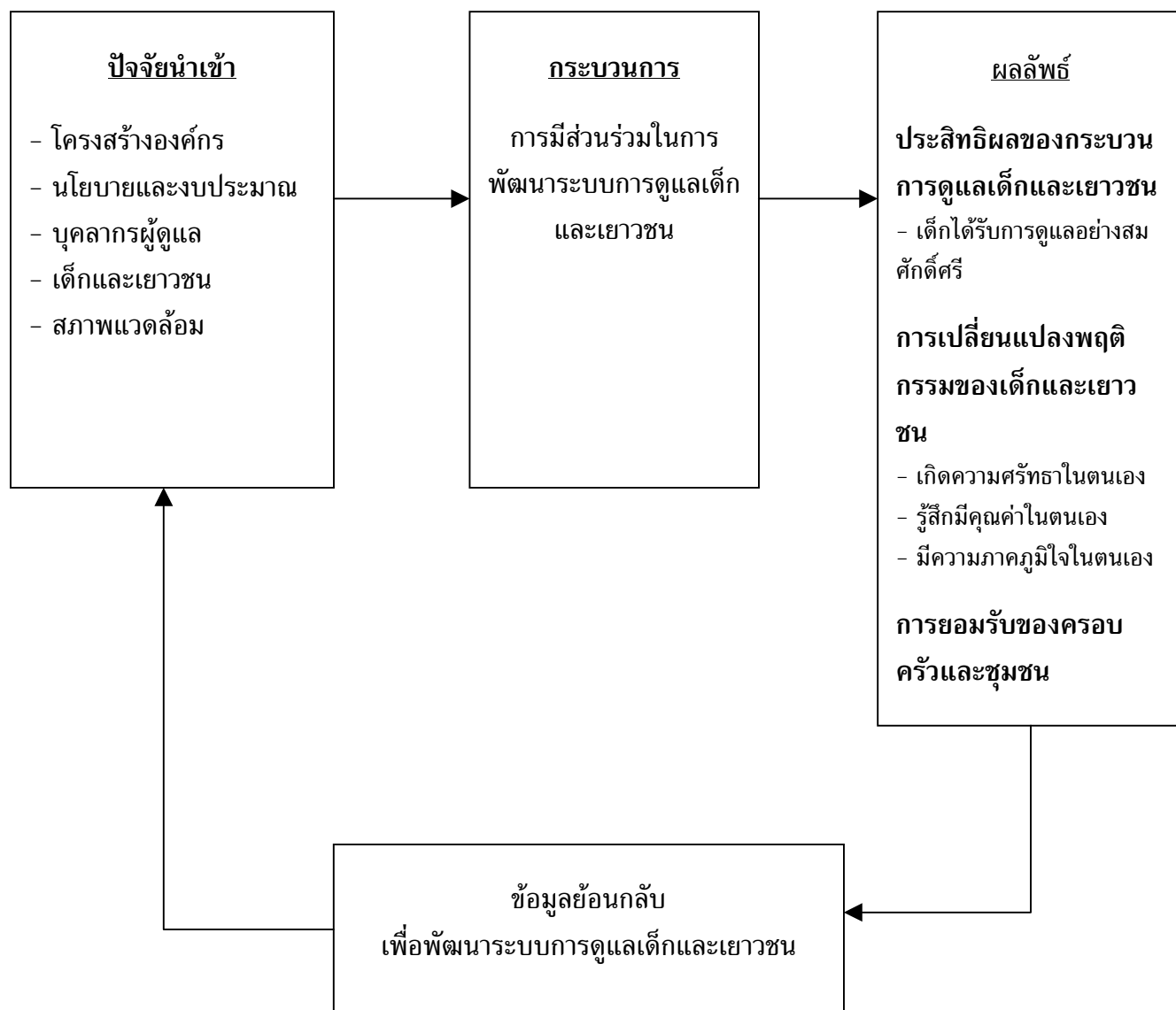
4. ผู้วิจัยได้เรียนรู้ว่าการเสนอผลงานวิจัยที่มีข้อมูลทั้ง 2 ด้าน คือทั้งด้านลบและด้านบวกจะต้องมีเทคนิคในการนำเสนอข้อมูลให้ผู้บริหารรับทราบ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูง ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ได้นำเสนอในรูปแบบการเสนอโครงการเพื่อแก้ไขปัญหา คือ โครงการพัฒนาสุขภาพจิตเด็กด้อยโอกาสในหน่วยงานภาครัฐและเอกชนซึ่งเป็นภาพรวมของหน่วยงานอื่นๆ ด้วย ทั้งนี้การขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากจะอาศัยความร่วมมือระหว่างหน่วยงานแล้ว ควรผลักดันให้เกิดการยอมรับในระดับนโยบายขององค์กรด้วย

5. การวิเคราะห์และวางแผนแก้ไขปัญหที่เกิดจากผู้ที่อยู่กับปัญหา จะมีความต่อเนื่องและยั่งยืนมากกว่าการที่ผู้วิจัยซึ่งเป็นคนนอกเข้าไปจัดกระทำหรือสร้างรูปแบบตามแนวคิดของผู้วิจัยที่มีอยู่โดยขาดการคำนึงถึงบริบทของผู้ถูกรวบรวมหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย

6. การวิจัยเพื่อพัฒนาเป็นการวิจัยที่ต้องใช้ความอดทนสูง นักวิจัยต้องมีความมุ่งมั่นที่จะแก้ไขปัญหาจริง ๆ แม้บางครั้งผลลัพธ์ที่ได้จากการพัฒนาอาจจะไม่สำเร็จ หรือสมบูรณ์พร้อมตามเป้าประสงค์ แต่นักวิจัยต้องคิดเสมอว่า การศึกษาวิจัยเป็นการเรียนรู้กระบวนการ เพื่อผลักดันไปสู่การพัฒนาต่อไป

7. กระบวนการวิจัยสามารถเปลี่ยนบทบาทผู้ถูกรวบรวมหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยมาเป็นผู้วิจัยได้ โดยผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย ต้องเรียนรู้ว่าการวิจัยไม่ใช่เรื่องยากและไม่มีความซับซ้อน

โดยสรุป การศึกษาการประเมินผลระบบการดูแลเด็กและเยาวชนในสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนในครั้งนี้ สามารถสรุปได้ดังแผนภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ 2 การประเมินผลระบบการดูแลเด็กและเยาวชนในสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน

ข้อเสนอแนะ

เนื่องจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการเริ่มต้นศึกษาเพื่อพัฒนาระบบการดูแลเด็กและเยาวชนในสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนเป็นแห่งแรกในประเทศไทย ดังนั้นในระยะเวลา และงบประมาณที่จำกัด กอปรกับเป็นการดำเนินการพัฒนาในวาระเดียวกับการปฏิรูประบบราชการไทยหลายประการ จึงทำให้ยังไม่สามารถศึกษาได้ครอบคลุมถึงรายละเอียดในครอบครัวและชุมชน รวมถึงการกลับมาดำเนินคดีซ้ำของเด็กและเยาวชน ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไปจึงควรศึกษาให้ครอบคลุมในประเด็นดังกล่าว จะช่วยให้การพัฒนาระบบการดูแลเด็กและเยาวชนในสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

กระทรวงยุติธรรม. แผนปฏิบัติการ 5 ปี (พ.ศ. 2540 – 2544) ศาลและกระทรวงยุติธรรม.

กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เจียเจริญสิน, ม.ป.ท.

กระทรวงยุติธรรม. แผนพิทักษ์คุ้มครองสิทธิเด็กเยาวชนและครอบครัว พ.ศ. 2540 – 2549.

กรุงเทพฯ : ทินบุตรอาร์ตพูล, 2540.

กรมสุขภาพจิต. แผนพัฒนาสุขภาพจิตตามแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8

พ.ศ. 2540 – 2544 ด้านสาธารณสุข. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดสยามอินส์เรียมาร์เก็ตติ้ง, 2540.

โกมาตร จึงสถิตย์ทรัพย์และคณะ. วิธีชุมชน : คู่มือการเรียนรู้ที่ทำให้งานชุมชนง่ายได้ผลและสนุก.

สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข นนทบุรี. 2545.

เกียรติวรรณ อมาตยกุล. สู้ชีวิตด้วยวิทยา. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์, 2531.

แก่นคุณ วิเศษการ. ผลของกิจกรรมแนะแนวแบบกลุ่มเพื่อพัฒนาการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรม

ของเยาวชนในสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนจังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์

ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย, 2539.

คณะกรรมการการแพทย์แผนไทย โรงพยาบาลสูงเนิน. รายงานผลการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบ

การผสมผสานการแพทย์แผนไทย เข้าสู่ระบบบริการสาธารณสุขปัจจุบันในโรงพยาบาล

สูงเนิน นครราชสีมา. 2534.

จันทร์เพ็ญ ชูประภาวรรณและคณะ. รายงานการทบทวนองค์ความรู้เรื่องเด็ก เยาวชนและ

ครอบครัวในประเทศไทย และข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและการวิจัย สำนักงานกองทุน

สนับสนุนการวิจัย (สกว.) กรุงเทพฯ, 2541.

ชนกานต์ บุญชูศรี. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองกับการ

สร้างพลังอำนาจ ในวิชาชีพของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชนภาคตะวันออก

เฉิงเหมื่อ. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2542.

นงลักษณ์ บุญไทย. ความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองของผู้สูงอายุและความสัมพันธ์กับปัจจัยอื่น ๆ .

วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร) มหาวิทยาลัยบัณฑิต, 2539.

ประเวศ วะสี. สุขภาพในฐานะอุดมการณ์ของมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 4 สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข

นนทบุรี, 2543.

พันธ์ทิพย์ รามสูตร. การวิจัยปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม. สถาบันพัฒนาการสาธารณสุขอาเซียน

มหาวิทยาลัยขอนแก่น. 2540.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- รุจิรา เจียมอมรรรัตน์, สุทธิพันธ์ พักสุวรรณ และ วัชร อภาธีระพงศ์. แนวคิดพื้นฐานและหลัก
การพยาบาล เล่ม 1. “แนวคิดพื้นฐานกับสภาพของบุคคล ครอบครัวและชุมชน”
บริษัทยุทธินทรการพิมพ์ จำกัด, 2540.
- รุ่งทิวา บุญสิทธิ์. การวิเคราะห์การดำเนินงานของสถานพินิจและคุ้มครองเด็กกลาง : ศึกษา
เฉพาะกรณีสถานฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนหญิง. วิทยานิพนธ์ปริญญาสังคมสงเคราะห์
ศาสตร มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2530.
- วนิดา เจียวไพศาลกุล. ปัญหาในการปฏิบัติงานของอาสาสมัครคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม :
ศึกษาเฉพาะกรณีอาสาสมัครคุมประพฤติจังหวัดอุบลราชธานี. วิทยานิพนธ์หลักสูตรสังคม
สงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2529.
- ศิริพร จิรวัดน์กุล. ทฤษฎีแห่งระบบกับการพยาบาล. ภาควิชาการพยาบาลจิตเวชศาสตร์
คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. 2526.
- ศรีเรือน แก้วกังวาล. การเตรียมตัวเป็นผู้สูงอายุ : จิตวิทยาวัยกลางคน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์
ตะเกียง, 2534.
- ศาลเยาวชนและครอบครัว สถาพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน กระทรวงยุติธรรม. รายงาน
ประจำปี 2541. ม.ป.ท. 2541.
- สถาพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน กระทรวงยุติธรรม. บันทึกรายงานประจำปี พ.ศ. 2538 –
2542. ม.ป.ท, ม.ป.ป.
- สำนักงานจังหวัดอุบลราชธานี. การจัดการทำแผนพัฒนาจังหวัด 5 ปี (2545–2549) ฉบับ
รายงานวิสัยทัศน์ ปัญหาอุปสรรค ข้อจำกัด โอกาส ศักยภาพ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และ
แนวทางการพัฒนาจังหวัด. ม.ป.ท, 2543.
- หนังสือพิมพ์มติชน. ฉบับวันที่ 20 มีนาคม 2543 หน้า 33 และฉบับวันที่ 21 มีนาคม 2543,
หน้า 1 และ หน้า 14.
- หนังสือพิมพ์มติชน. บทสัมภาษณ์วิชามหาคุณ และวัลลภ ตั้งคณารักษ์. ฉบับวันที่ 20 มีนาคม
2543, หน้า 14
- Meisenhelder JB. Self esteem : a doser look at clinical interventions. Int J Nurs Stnd
1985 ; 22 (April – May) : 127 – 135
- Talf LB. Self – esteems in later life : a nursing perspective. Advance in Nursing
Science 1985 ; 8 (October) : 77 – 84.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แนวทางการสนทนากลุ่มเด็กและเยาวชน

แนวคำถามในการสนทนากลุ่มเด็กและเยาวชน

1. เด็ก ๆ แต่ละคนเข้ามาอยู่ในสถานพินิจฯ นานเท่าใด
2. เมื่อรู้ว่าจะต้องเข้ามาอยู่ในสถานพินิจฯ มีความรู้สึกอย่างไรบ้าง และคิดว่าตนเองเป็นคนอย่างไร (เดิม....มองตนเองในด้านลบ/รู้สึกมีคุณค่าในตนเองต่ำ/ไม่มั่นใจในตนเอง/คิดว่าเป็นคนดีไม่ได้)
3. ก่อนที่จะมีกิจกรรมพัฒนาในโครงการต่าง ๆ คิดว่า
 - 3.1 ได้รับการดูแลด้านต่าง ๆ เช่น อาหาร น้ำ เสื้อผ้า เครื่องนอน การรักษาเมื่อเจ็บป่วย ฯลฯ อย่างไร
 - 3.2 ตนเองมีสัมพันธภาพกับเพื่อน ๆ และเจ้าหน้าที่อย่างไร
 - 3.3 เจ้าหน้าที่ให้การดูแลอย่างไร คิดว่าเหมาะสมหรือไม่ รู้สึกอย่างไรกับการปฏิบัติของเจ้าหน้าที่ (เช่น สีนํ้าท่าทาง การพูด การใช้เวลา การใส่ใจ ความเข้มงวดในกฎระเบียบ)
 - 3.4 มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนต่าง ๆ หรือไม่ อย่างไร
 - 3.5 รู้สึกอย่างไรกับสิ่งต่าง ๆ ที่ได้พบเจอในสถานพินิจฯ
4. เมื่อมีกิจกรรมพัฒนาในโครงการต่าง ๆ เมื่อ 1 ปีที่ผ่านมาคิดว่าการเปลี่ยนแปลงอะไรเกิดขึ้นบ้าง (เปรียบเทียบกับก่อนมีกิจกรรมการพัฒนา : 3.1 – 3.4)
5. รู้สึกอย่างไรกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
6. มีอะไรในการเปลี่ยนแปลงนี้ ที่ทำให้รู้สึกอึดอัด หรือไม่สบายใจบ้างหรือไม่ ผ่านความรู้สึกนั้นมาได้อย่างไร
7. การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทำให้มีมุมมองเกี่ยวกับตัวเองอย่างไร (การมองตนเองในด้านลบ / ความรู้สึกมีคุณค่าในตัวเองต่ำ/ ความไม่มั่นใจในตนเอง ฯลฯ ยังมีอยู่หรือไม่)
8. มีความคาดหวัง หรืออยากให้มีการพัฒนาอย่างไรอีกบ้าง ที่จะทำให้สามารถอยู่ในสถานพินิจฯ นี้ได้อย่างมีความสุขมากที่สุด หรืออยากให้สถานพินิจฯ ช่วยเหลืออะไรบ้าง ทั้งส่วนตัว การเตรียมครอบครัว และชุมชน ก่อนที่จะกลับออกไปหลังครบกำหนดการฝึกอบรมในสถานพินิจฯ

ภาคผนวก ข

แนวทางการสนทนากลุ่มบุคลากร

แนวคำถามในการสนทนากลุ่มบุคลากร

1. ก่อนมีกิจกรรมการพัฒนาในโครงการต่าง ๆ ท่านมีความคิดเห็นว่า
 - 1.1 ระบบหรือลักษณะการทำงานในสถานพินิจฯ เป็นอย่างไร
(เช่น การบริหารงาน การมอบหมายงาน ภาระงานที่รับผิดชอบ การได้รับการดูแลด้านสวัสดิการต่าง ๆ สัมพันธภาพหรือความเอื้ออาทรของผู้บริหาร/หัวหน้า/เพื่อนร่วมงาน)
 - 1.2 จากคำตอบในข้อ 1.1 ทำให้ท่านรู้สึกอย่างไรในฐานะที่เป็นบุคลากรคนหนึ่งในหน่วยงานนี้
 - 1.3 บุคลากรให้การดูแลเด็กและเยาวชนในสถานพินิจฯ อย่างไรบ้าง
 - 1.4 ท่านมีทัศนคติหรือความรู้สึกต่อเด็กและเยาวชนในสถานพินิจฯ น้อย่างไร
 - 1.5 เด็กและเยาวชนในสถานพินิจฯ มีทัศนคติหรือความรู้สึกต่อบุคลากรอย่างไร
2. เมื่อมีกิจกรรมพัฒนาในโครงการต่าง ๆ ใน 1 ปีที่ผ่านมาท่านคิดว่า มีการเปลี่ยนแปลงอะไรเกิดขึ้นบ้างที่เป็นรูปธรรมชัดเจน (เปรียบเทียบกับก่อนมีกิจกรรมการพัฒนา: 1.1 1.3-1.5)
3. รู้สึกอย่างไรกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นดังกล่าว
4. ท่านมีส่วนร่วมในการพัฒนางานในโครงการต่าง ๆ หรือไม่ อย่างไร
(เป็นการมีส่วนร่วมในการพัฒนางานโดยกำหนดงานจากปฏิบัติสู่ผู้บริหาร หรือจากผู้บริหารสู่ปฏิบัติ)
5. มีปัญหาหรืออุปสรรคใดในการเปลี่ยนแปลงนี้ ที่ทำให้รู้สึกอึดอัด หรือทำให้ไม่สบายใจบ้างหรือไม่ และสามารถแก้ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น รวมถึงผ่านความรู้สึกที่อึดอัดหรือไม่สบายใจนั้นมาได้อย่างไร
6. การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทำให้ท่านมีมุมมองเกี่ยวกับตัวเองอย่างไร
(เดิม....มีทัศนคติต่อระบบการทำงานและต่อเด็กไม่ดี : เป็นทางผ่านเพื่อรองานที่ดีกว่า ไม่มี ความก้าวหน้ามองว่าเด็กเป็นคนไม่ดี พัฒนาไม่ได้/ขาดแรงจูงใจในการทำงาน/ขาดทักษะในการดูแล/ไม่มีความภาคภูมิใจในงาน)
7. ท่านคิดว่าท่านมีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาในสถานพินิจฯ น้อย่างไร
8. ท่านมีความคาดหวัง หรืออยากให้มีการพัฒนาอะไรอีกบ้าง ที่จะทำให้เกิดการพัฒนางาน และทำให้ท่านสามารถทำงานอยู่ในสถานพินิจฯ นี้ได้อย่างมีความสุขมากที่สุด หรืออยากให้สถานพินิจฯ ช่วยเหลืออะไรบ้าง ทั้งส่วนตัวและครอบครัว (ข้อเสนอแนะที่สามารถนำสู่การปฏิบัติได้เป็นรูปธรรม)

ภาคผนวก ค

แนวทางการสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับผู้บริหาร

แนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึกในกลุ่มผู้บริหาร

1. ก่อนมีกิจกรรมการพัฒนาในโครงการต่าง ๆ ท่านมีความคิดเห็นว่า
 - 1.1 ระบบหรือลักษณะการทำงานในสถานพินิจฯ เป็นอย่างไร
(เช่น ระบบการบริหารงาน บริหารบุคคล นโยบายการทำงาน งบประมาณ การสนับสนุน จากส่วนกลางในการพัฒนางาน การจัดอัตราค่าจ้าง การจัดสิ่งแวดล้อม สภาพความเป็นอยู่ ของเด็กและเยาวชน ระบบการดูแลเด็กและเยาวชน การจัดการเรียนการสอน ฯลฯ)
 - 1.2 จากคำตอบในข้อ 1.1 ทำให้ท่านรู้สึกอย่างไร
 - 1.3 บุคลากรให้การดูแลเด็กและเยาวชนในสถานพินิจฯ อย่างไรบ้าง
 - 1.4 ท่านมีทัศนคติหรือความรู้สึกต่อเด็กและเยาวชนในสถานพินิจฯ น้อย่างไร
 - 1.5 เด็กและเยาวชนในสถานพินิจฯ มีทัศนคติหรือความรู้สึกต่อท่านและบุคลากรอื่น ๆ อย่างไร
2. เมื่อมีกิจกรรมพัฒนาในโครงการต่าง ๆ ที่ผ่านมามีการเปลี่ยนแปลงอะไรเกิดขึ้นบ้าง ที่เป็นรูปธรรมชัดเจน (เปรียบเทียบกับก่อนมีกิจกรรมการพัฒนา : 1.1, 1.3 – 1.5)
3. รู้สึกอย่างไรกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นดังกล่าว
4. ท่านมีส่วนร่วมในการพัฒนางานในโครงการต่าง ๆ หรือไม่ อย่างไร
(เป็นการมีส่วนร่วมในการพัฒนางานโดยกำหนดงานจากปฏิบัติสู่ผู้บริหาร หรือจากผู้บริหาร สู่ปฏิบัติ)
5. มีปัญหาหรืออุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงนี้ ที่ทำให้รู้สึกอึดอัด หรือทำให้ไม่สบายใจบ้างหรือไม่ และท่านสามารถแก้ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น รวมถึงผ่านความรู้สึกที่อึดอัดหรือไม่สบายใจ นั้นมาได้อย่างไร
6. ท่านมีทัศนคติ หรือมุมมองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ในการพัฒนางานด้านการบริหาร อย่างไร
7. ท่านคิดว่าท่านมีส่วนสำคัญต่อการพัฒนางานในสถานพินิจฯ น้อย่างไร
8. ท่านมีความคาดหวัง หรือแนวคิดในการพัฒนางานอะไรอีกบ้าง ที่จะทำให้เกิดการพัฒนา ระบบการดูแลเด็กในสถานพินิจฯ ให้เกิดเป็นรูปธรรม มีความต่อเนื่อง และส่งผลให้ทั้งเด็ก และบุคลากรมีความสุขมากที่สุดได้

ภาคผนวก ง

แบบสังเกตและบันทึก

แบบสังเกตและบันทึก

เวลา/สถานที่	เรื่อง/สิ่งที่สังเกตพบ

ภาคผนวก จ

แบบสอบถาม

บรรยากาศการทำงาน

ของสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน

แบบสอบถาม

บรรยากาศการทำงานของสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน

คำชี้แจง คณะผู้วิจัยขอความร่วมมือจากท่าน โปรดตอบแบบสอบถามนี้ตามความเป็นจริง และคำตอบของท่านจะถูกเก็บไว้เป็นความลับ ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางการศึกษาและพัฒนางานและองค์กรของท่านต่อไป การนำเสนอผลการวิจัยจะนำเสนอ โดยรวมจะไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อท่านและขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือ

แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 2 ส่วน จำนวนทั้งสิ้น 3 หน้า ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป	จำนวน 5	ข้อ
ส่วนที่ 2 บรรยากาศการทำงาน	จำนวน 40	ข้อ

1. เพศ ☐ 1. ชาย ☐ 2. หญิง

2. ปัจจุบันท่านอายุ..... ปี

3. การศึกษาสูงสุดของท่าน

☐ 1. ประถมศึกษา	☐ 2. มัธยมศึกษา	☐ 3. ครูฝึก
☐ 4. ปริญญาตรี / เทียบเท่า	☐ 5. สูงกว่าปริญญาตรี	☐ 6. อื่น ๆ.....

4. ท่านปฏิบัติงานในสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนนี้ มาเป็นเวลา.....ปี

5. ท่านปฏิบัติงานอยู่ในตำแหน่ง

☐ 1. พนักงานคุมประพฤติ	☐ 2. พ่อบ้าน	☐ 3. ครูฝึก
☐ 4. นักจิตวิทยา	☐ 5. นักสังคมสงเคราะห์	☐ 6. อื่น ๆ.....

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามบรรยากาศการทำงานของสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

หมายเลข	5	หมายถึง	ผู้ตอบเห็นว่าข้อความนั้นเป็นจริงมากที่สุด หรือ เกิดขึ้นสม่ำเสมอหรือเห็นด้วยมากที่สุด
หมายเลข	4	หมายถึง	ผู้ตอบเห็นว่าข้อความนั้นเป็นจริงมาก หรือ เกิดขึ้นบ่อยหรือเห็นด้วยมาก
หมายเลข	3	หมายถึง	ผู้ตอบเห็นว่าข้อความนั้นเป็นจริงปานกลาง หรือ เกิดขึ้นบางครั้งหรือเห็นด้วยปานกลาง
หมายเลข	2	หมายถึง	ผู้ตอบเห็นว่าข้อความนั้นเป็นจริงน้อย หรือ เกิดขึ้นน้อยมากหรือเห็นด้วยน้อยที่สุด
หมายเลข	1	หมายถึง	ผู้ตอบเห็นว่าข้อความนั้นไม่เป็นจริง หรือ ไม่เกิดขึ้นเลยหรือไม่เห็นด้วย

ข้อความ	ระดับคะแนน				
	5	4	3	2	1
หน่วยงานของท่านมีความชัดเจนในระดับใด					
1. การกำหนดนโยบายในการปฏิบัติงาน					
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย					
3. การกำหนดสายการบังคับบัญชา					
4. การกำหนดลักษณะงานในแต่ละตำแหน่ง					
5. การกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่ง					
6. การกำหนดกฎระเบียบและข้อบังคับในการปฏิบัติงาน					
7. การกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
8. การกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรไว้เป็นลายลักษณ์อักษร					
9. การจัดทำคู่มือในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับ					
10. การจัดทำแผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานไว้เป็นลายลักษณ์อักษร					
11. เปิดโอกาสให้ท่านศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น					
12. เปิดโอกาสให้ท่านเข้าประชุมวิชาการทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน					
13. มีการพิจารณาความดี ความชอบตามผลงานอย่างยุติธรรมและเหมาะสม					
14. มีเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการทำงานอย่างเพียงพอและเหมาะสม					
15. มีการประชุมปรึกษาเพื่อร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของงาน					
16. มีการกำหนดปัญหาในการปฏิบัติงาน มาพูดคุยกันเพื่อหาแนวทางแก้ไขอย่างจริงจัง					
17. มีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ					
18. มีการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด					
19. ท่านสามารถใช้ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานเพื่อแก้ไขปัญหาได้อย่างเต็มที่					
20. ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่ท่านรับผิดชอบ					
21. ชี้แจงนโยบายและวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานให้ท่านทราบก่อนลงมือปฏิบัติงาน					
22. ชี้แจงแผนงานหรือกิจกรรมที่ต้องการให้ท่านปฏิบัติให้ท่านทราบ					
23. วิธีการแก้ไขปัญหา จะแก้ที่สาเหตุโดยคำนึงถึงความถูกต้อง และเหมาะสมเป็นสำคัญ					
24. แก้ไขปัญหาด้วยความคิดเห็นได้อย่างเสรี					
25. เปิดโอกาสให้ท่านแสดงความคิดเห็นได้อย่างเสรี					
26. ชักจูงให้ท่านปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ ความสามารถ					

ข้อความ	ระดับคะแนน				
27. กระตุ้นเตือนให้ท่านปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเวลาที่กำหนด					
28. ปฏิบัติต่อท่านเทียบเท่าผู้อื่น					
29. ยอมรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของท่าน					
30. ให้กำลังใจ และช่วยเหลือการปฏิบัติงานของท่านอย่างสม่ำเสมอ และเหมาะสม					
ผู้ร่วมงานของท่านปฏิบัติดังต่อไปนี้อยู่ในระดับใด					
31. นำปัญหาในการปฏิบัติงานมาพูดคุยกัน เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน					
32. ทำงานร่วมกัน มีความยืดหยุ่น ถ้อยทีถ้อยอาศัย เพื่อมุ่งให้งานสำเร็จ					
33. มีความสามัคคี เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน					
34. ยกย่องให้เกียรติ ซึ่งกันและกัน					
35. รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน					
36. ร่วมกันหาทวิวิธี และแนวทางในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ					
37. เมื่อมีกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน บุคลากรทุกคนจะรับรู้และให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี					
38. เมื่อมีการทำกิจกรรมร่วมกัน จะมีความขัดแย้งกันอยู่เสมอ					
39. มีความจริงใจ และจริงจังกับงานที่ได้รับมอบหมาย					
40. มีการโต้เถียงกันในเรื่องงานอยู่มีเหตุผล โดยไม่มุ่งเอาชนะกัน เป็นการส่วนตัว					

ภาคผนวก จ

**แบบประเมินความคิดเห็นต่อตนเอง เพื่อนร่วมงาน
และการทำงานของบุคลากร
สถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน**

หมายเลข

--	--	--

แบบสอบถาม

คำชี้แจง : คณะผู้วิจัยขอความร่วมมือจากท่าน โปรดตอบแบบสอบถามนี้ตามความเป็นจริง และคำตอบของท่านจะถูกเก็บไว้เป็นความลับ ทั้งนี้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางการศึกษาและพัฒนางานและองค์กรของท่านต่อไป การนำเสนอผลการวิจัยจะนำเสนอโดยรวม จะไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อท่าน และขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือ

แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 2 ส่วน จำนวนทั้งสิ้น 3 หน้า ดังนี้

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไป จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 2 : แบบประเมินความคิดเห็นต่อตนเอง เพื่อนร่วมงาน และการทำงาน จำนวน 24 ข้อ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป

โปรดใส่เครื่องหมาย ☒ ลงใน ☐ ที่ท่านเลือกหรือเติมข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงลงในข้อต่อไปนี้

1. เพศ ☐ 1. ชาย ☐ 2. หญิง
2. ปัจจุบันท่านอายุ ปี
3. การศึกษาสูงสุดของท่าน
☐ 1. ประถมศึกษา ☐ 2. มัธยมศึกษา ☐ 3. อนุปริญญา/ปวส.
☐ 4. ปริญญาตรี/เทียบเท่า ☐ 5. สูงกว่าปริญญาตรี ☐ 6. อื่น ๆ
4. ท่านปฏิบัติงานในสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนนี้ มาเป็นเวลา ปี
5. ท่านปฏิบัติงานอยู่ในตำแหน่ง
☐ 1. พนักงานคุมประพฤติ ☐ 2. พ่อบ้าน ☐ 3. ครูฝึก
☐ 4. นักจิตวิทยา ☐ 5. นักสังคมสงเคราะห์ ☐ 6. อื่น ๆ

แบบประเมินความคิดเห็นต่อตนเอง เพื่อนร่วมงานและการทำงานของบุคลากรสถานพินิจ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นหรือความรู้สึกของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียวในแต่ละข้อ

ข้อความ	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
1. ฉันใส่ใจและรับรู้ต่อพฤติกรรมและการแสดงออกของเพื่อนร่วมงาน 2. ฉันยอมรับในสิ่งที่เพื่อนร่วมงานคิดต่างจากฉัน 3. ฉันรู้สึกมีกำลังใจเมื่อได้ทำสิ่งต่าง ๆ 4. เมื่อเริ่มทำสิ่งใดฉันมักทำต่อไปจนสำเร็จ 5. หน่วยงานของฉันมีการกระจายความรับผิดชอบให้ทุกคน 6. ฉันพึงพอใจในหน่วยงานของฉัน 7. ทุกคนในหน่วยงานรู้ว่าควรทำอะไรเพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จ 8. ฉันฝึกฝนให้ตนเองมีความสามารถและชำนาญในงานที่ทำอยู่เสมอ 9. ฉันดูแลเด็กในสถานพินิจเหมือนดูแลบุตรหลานของตนเอง 10. ทุกคนมีความสำคัญและมีส่วนในความสำเร็จของฉัน 11. เพื่อนร่วมงานของฉันช่วยเหลืองานฉันได้ดี 12. เมื่อเจอหน้าเพื่อน ๆ ฉันมักจะทักทายก่อนเสมอ 13. ทุกคนในหน่วยงานมีความเคารพเชื่อถือนซึ่งกันและกัน 14. ฉันสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ดี 15. ฉันกล้าบอกความต้องการของฉันให้เพื่อนร่วมงานรู้ 16. ฉันได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น 17. ฉันกล้าโต้แย้งกับคนอื่นด้วยเหตุผลเสมอ 18. ฉันมีทีมงานที่ปรึกษาหารือกันได้เสมอ 19. ฉันพึงพอใจในบรรยากาศการทำงานที่เป็นอยู่ 20. เวลาเพื่อนร่วมงานแสดงความคิดเห็นฉันจะฟังให้จบก่อนทุกครั้ง 21. ฉันภูมิใจที่ได้ทำงานด้านการช่วยเหลือดูแลเด็กในสถานพินิจ 22. ทุกคนในหน่วยงานรู้ว่าควรทำอะไรเพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จ 23. เด็กในสถานพินิจเป็นเด็กที่น่าสงสาร 24. ความมีเมตตากรุณาต่อกัน มีความสำคัญต่อการทำงานกับเด็กในสถานพินิจ				