

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา เรื่องการทำงานเป็นทีมในระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน มีวรรณกรรม และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์
2. แนวคิดเกี่ยวกับทีมงานและการบริหารทีมงาน
3. จิตวิทยาพัฒนาการวัยเด็กตอนกลาง และวัยเด็กตอนปลายหรือวัยรุ่น
4. ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน
5. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์

ความหมาย

ได้มีผู้ให้ความหมายของการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management By Objectives : MBO) ไว้หลายท่าน เช่น

Peter F. Drucker (1954 อ้างถึงใน ศิริธร ชันรต์ถ์, 2536, น. 187) ได้ให้ความหมายของ MBO ว่าเป็นเทคนิคการบริหารที่ตั้งอยู่บนรากฐานของการทำงานแบบควบคุมตนเอง และมุ่งเปิดโอกาสให้สมาชิกขององค์การในทุกระดับได้มีส่วนร่วมในกระบวนการตามเป้าหมายขององค์การอย่างแท้จริง

พยอม วงศ์สารศรี (2538, น. 252) ให้ความหมายโดยสรุปว่า การบริหารงานแบบ MBO เป็นทั้งปรัชญาเพราะว่าเป็นระบบที่เน้นเรื่องความสำคัญเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การ และประสานเป้าหมายของปัจเจกบุคคลที่อยู่ในองค์การนั้นเข้าด้วยกัน เป็นการสนับสนุนให้เกิดการปฏิบัติจริงขององค์การนั้น เป็นแนวทางที่ช่วยให้เป้าหมายขององค์การประสบความสำเร็จภายใต้สภาพความเป็นจริง และเป็นเทคนิควิธีการทางการบริหาร เพราะ MBO มุ่งแสวงหาวิธีการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การโดยการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรม การปฏิบัติงาน ระบบ MBO นี้เปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์การร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ เน้นการควบคุมตนเอง และ

การนำตนเอง ซึ่งสิ่งเหล่านี้นำมาซึ่งการยอมรับ และสนใจ ในการปฏิบัติงานอันก่อให้เกิดความสำเร็จ ต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ

Koontz and others (1984 อ้างถึงใน พยอม วงศ์สารศรี, 2538, น. 252) กล่าวว่า MBO เป็นระบบการบริหารแบบรวบยอดที่รวมเอากิจกรรมทางการบริหารที่สำคัญทั้งหลายเข้าด้วยกันอย่างมีระบบ แล้วควบคุมให้ดำเนินไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ และปัจเจกบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

สัมพันธ์ ภูโพบูลย์ (2540, น. 153) กล่าวว่า การจัดการแบบยึดวัตถุประสงค์ หรือ MBO คือ ระบบการจัดการที่ยึดวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางสำคัญในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายขององค์การและบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ

ธงชัย สันติวงษ์ (2541, น. 165) อธิบายว่าการจัดการโดยยึดวัตถุประสงค์ เป็นกระบวนการที่ผู้ปฏิบัติได้ร่วมกันพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ของงาน โดยมีการกำหนดขอบเขตสิ่งที่จะต้องรับผิดชอบในรูปของผลงานให้ผู้ปฏิบัติรับไป และด้วยวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นนี้เอง ผู้ปฏิบัติจะใช้เป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบอยู่ในหน่วยงานของตน รวมทั้งใช้สำหรับประเมินผลงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้วด้วย

เสนาะ ดิยาวี (2544, น. 95) อธิบายว่า การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ หรือ MBO เป็นกระบวนการร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ และการควบคุมระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นการเชื่อมหน้าที่ทางการบริหารระหว่างการวางแผนและการควบคุมเข้าด้วยกัน ซึ่งมีแนวคิดที่สำคัญ 4 อย่างคือ 1) ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา 2) การวางแผนงานร่วมกันระหว่าง ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำงานด้วยวิธีการของตนเอง 3) มีการร่วมกันกำหนดมาตรฐานที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงานระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา 4) มีการตกลงร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ในการวัดผลงาน ทบทวนแก้ไขผลการปฏิบัติงาน และกระบวนการ MBO ใหม่

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ หรือ MBO เป็นการบริหารงานโดยการยึดเป้าหมายที่ได้จากการกำหนดร่วมกันของสมาชิกในองค์การเป็นที่ตั้ง ในการดำเนินงานเป็นการทำงานร่วมกันโดยให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในกระบวนการต่าง ๆ ของสมาชิกในองค์การทุกระดับ และเปิดโอกาสให้สมาชิกควบคุมตนเอง โดยสมาชิกจะปฏิบัติงานตามวิธีการของตนบนวัตถุประสงค์ที่ยึดร่วมกัน

ธงชัย สันติวงษ์ (2541, น. 166) ได้อธิบายไว้ว่าวิวัฒนาการของการจัดการโดยยึดวัตถุประสงค์นั้นเกิดขึ้นมาควบคู่กับการค้นคว้าเพื่อหาแนวทางการบริหารงานแบบมนุษยสัมพันธ์

และจากความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ได้แสดงให้เห็นว่าธรรมชาติของคนทุกคนจะชอบควบคุมและรับผิดชอบตัวเองมากกว่าการโดนควบคุม อีกทั้งการที่พนักงานได้รับโอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการบริหารก็จะทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น สิ่งเหล่านี้จึงก่อให้เกิดเป็นแนวคิดใหม่ที่จะให้การมอบหมายงานและการควบคุมงานยึดถือเพียงวัตถุประสงค์เป็นสำคัญ

สำหรับแนวความคิดและปรัชญาของการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ หรือ MBO นั้น สัมพันธ์ ภูไพบูลย์ (2540, น. 153) ได้อธิบายว่า การจัดการแบบยึดวัตถุประสงค์นั้นเป็นระบบการบริหารที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย เพราะเป้าหมายจะเป็นทั้งจุดรวมและจุดเริ่มต้นของกระบวนการบริหาร การตั้งเป้าหมายต้องมาก่อนการวางแผน การจัดสรรทรัพยากร และจะใช้เป้าหมายนั้นเพื่อติดตาม ควบคุมผลการปฏิบัติงาน รวมถึงพฤติกรรมของบุคลากรอีกด้วย MBO จะช่วยประสานเป้าหมายขององค์การกับบุคลากรในองค์การได้ นอกจากนั้นจะช่วยส่งเสริม และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริหารจากการออกคำสั่งเป็นการให้คำแนะนำ และเสนอแนะ เปลี่ยนจากการควบคุมเป็นการให้ความสนับสนุน และเปลี่ยนการประเมินผลของให้เป็นการประเมินผล 2 ทาง นอกจากนี้ยังเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาจากการปฏิบัติตามคำสั่งเป็นการมีส่วนร่วม และจากการปฏิบัติตามเป็นการควบคุมตนเอง และจูงใจตนเองอีกด้วย

ในเรื่องแนวความคิดของ MBO ศิริอร ชันธหัตต์ (2536, น. 187) ได้อธิบายว่า MBO เกิดจากแนวคิดที่ว่า วัตถุประสงค์เป็นสิ่งจำเป็นต่อการบริหาร แนวคิดในการนำวัตถุประสงค์มาใช้ ควบคุมงาน และแนวคิดที่ว่าความต้องการเป็นวัตถุประสงค์ของมนุษย์

ในส่วนของหลักการสำคัญของการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ หรือ MBO นั้น ศิริอร ชันธหัตต์ (2536, น. 187) ได้อธิบายว่าหลักการสำคัญของ MBO จะประกอบด้วย 1) การกำหนดเป้าหมาย ภารกิจ ตลอดจนหน้าที่ความรับผิดชอบทั้งขององค์การ ส่วนงาน และของสมาชิกให้มีความชัดเจน 2) การวางแผน และการควบคุมซึ่งมีประสานงานที่สอดคล้องกัน 3) สมาชิกทุกระดับในองค์การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และแผนงาน 4) การใช้เป้าหมายในการควบคุม และประเมินผลการปฏิบัติของทั้งตัวองค์การ งาน และตัวสมาชิก และ 5) การพยายามที่จะใช้การวัดผลเป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์การ การจัดการ รวมถึงศักยภาพของสมาชิก

ณัฐพันธ์ เขจรันันท์ และ ฉัตยาพร เสมอใจ (2547, น. 73) กล่าวว่า การจัดการโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นระบบการจัดการที่ให้ผู้บริหาร และพนักงานร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ เพื่อเป็นแนวทางการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการทำงานของพนักงาน เพื่อให้การทำงานไปในทิศทางเดียวกัน ในการปฏิบัติงานนั้นทั้งผู้บริหาร และพนักงานจะต้องตรวจสอบผลงานโดยเทียบกับเป้าหมายที่ได้วางไว้ และมีการจูงใจพนักงาน เช่น การให้รางวัล โครงการ MBO จะประสบผลสำเร็จได้ก็จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร ซึ่งพนักงานแต่ละคนจะ

มีวัตถุประสงค์เฉพาะในการปฏิบัติงาน และถ้าพนักงานทุกคนสามารถบรรลุเป้าหมายของตนเอง ได้ก็จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การเช่นกัน

สำหรับลักษณะสำคัญของการจัดการโดยยึดวัตถุประสงค์นั้น ธงชัย สันติวงษ์ (2541, น. 166) ได้กล่าวไว้ว่าลักษณะของของการจัดการโดยยึดวัตถุประสงค์โดยสรุป ก็คือ การตกลงร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในการกำหนดวัตถุประสงค์ของผลงาน การวางแผนงาน มาตรฐานในการวัดผลสำเร็จของงาน และวิธีการติดตามดูผลสำเร็จต่าง ๆ จากวิธีการของการจัดการโดยยึดวัตถุประสงค์จะเห็นว่าสิ่งสำคัญที่เป็นลักษณะเด่น ก็คือ การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการบริหารนั่นเอง

กระบวนการของการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ หรือ MBO

ศิริอร ชันธหัตถ์ (2536, น. 188-189) อธิบายไว้ว่า กระบวนการหรือขั้นตอนของ MBO อาจกำหนดเป็นขั้น ๆ ดังนี้

ขั้นแรก การกำหนดวัตถุประสงค์ และวางแผนร่วมกัน โดยเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหลักขององค์การ รวมถึงเป้าหมายของส่วนงานที่ลดหลั่นกันไป ทั้งนี้เป็นเพราะเป้าหมายจะทำให้รู้ว่ากำลังทำอะไร ถึงไหน และยังช่วยในวัดผลการทำงานด้วยโดยในการกำหนดเป้าหมายจะต้องทำให้ชัดเจน นอกจากนี้ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชายังต้องร่วมกันพิจารณา ร่วมกันวางโครงการ และวางแผนการปฏิบัติงาน โดยเรียงตามลำดับความสำคัญของงาน และจะต้องกำหนดระยะเวลา ทรัพยากร รวมทั้งมาตรฐานในการทำงานด้วย

ขั้นที่สอง ผู้บังคับบัญชามอบหมายงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน และจะต้องให้ความไว้วางใจ และให้อิสระในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ โดยผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา ในกรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการคำปรึกษาแนะนำอีกด้วย

ขั้นที่สาม การตรวจสอบ และแก้ไขปรับปรุงงานอย่างมีระบบ เพื่อการแก้ไขและทำให้ทราบความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย ทั้งนี้อาจมีการปรับเปลี่ยนเป้าหมายตามความเหมาะสมได้แต่ก็ไม่ควรทำบ่อยครั้ง

ขั้นที่สี่ การวัดและประเมินค่าโดยมุ่งเน้นที่วัตถุประสงค์และเป้าหมาย ซึ่งจะทำเมื่อถึงระยะเวลาที่กำหนดโดยมีหลักการ คือ 1. ผู้ประเมิน และผู้ที่ถูกประเมินจะกำหนดเป้าหมายร่วมกันก่อนที่จะการดำเนินงาน 2. มุ่งพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน 3. มุ่งเน้นความสำเร็จในการแก้ไขปัญหา 4. ใช้เป้าหมายและผลงานในการประเมิน

5. ทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินมีการปรึกษาหารืออยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะแก้ไขปัญหาร่วมกัน (ศิริอร ชันธหัตถ์, 2536, น. 188-189)

ในส่วนของข้อดี และประโยชน์ รวมถึงข้อจำกัดของการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ หรือ MBO นั้น ในการนำเอาการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์มาใช้แม้ว่า MBO จะมีประโยชน์ และข้อดีอย่างมากต่อองค์กร แต่ขณะเดียวกันการนำ MBO มาใช้ก็มีข้อจำกัดเช่นกัน ดังนั้นแต่ละองค์การจึงควรที่จะคำนึงถึงประโยชน์ ข้อดี และข้อจำกัดของ MBO เพื่อเป็นแนวทางในการนำเอาการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ หรือ MBO ไปใช้เพื่อการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ และเหมาะสมที่สุด

บุญยรงค์ นิลวงส์ (2537, น. 106-107) ได้อธิบายถึงข้อดีของ MBO ไว้ว่าการนำเอา MBO มาใช้จะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรเพราะ MBO ทำให้สมาชิกทุกคนในหน่วยงานรู้ว่าตนเองทำอะไร

MBO ยังช่วยในการวางแผนโดยการกำหนดเป้าหมาย รวมถึงระยะเวลาของเป้าหมาย และช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานเข้าใจ และตระหนักถึงเป้าหมายของหน่วยงานได้ดีขึ้น นอกจากนี้ MBO จะช่วยให้การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปด้วยดียิ่งขึ้น อีกทั้งยังสามารถช่วยในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างยุติธรรมมากขึ้น เพราะ MBO จะทำให้รู้ถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และยังทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้ผลการทำงานของตนว่าทำได้ดีเพียงใดเมื่อยึดเอาเป้าหมายเป็นที่ตั้ง

จากข้อดีของ MBO ที่กล่าวมาแล้วนั้น ทาคาโนบุ ฮองโจ (2534 อ้างถึงใน สัมพันธ์ ภูโพนุลย์, 2540, น. 156) ยังได้อธิบายว่า MBO มีประโยชน์และคุณค่า ดังนี้ 1) ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสในการกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน 2) MBO สามารถบูรณาการความต้องการขององค์กร และความต้องการของสมาชิกในองค์กรเข้าไว้ด้วยกันได้ 3) MBO จะช่วยจัดระบบการควบคุมค่าใช้จ่ายซึ่งจะทำให้บรรลุผลกำไรตามที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้ได้ 4) MBO จะส่งเสริมให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในด้านพฤติกรรมของบุคคลให้มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และ 5) MBO จะช่วยพัฒนาทัศนคติของกลุ่มสมาชิกให้มีทัศนคติที่เป็นเชิงบวก ให้สมาชิกมีความริเริ่ม มีการพัฒนาด้านความสามารถ และการแก้ไขปัญหา

แม้ว่าการนำ MBO มาใช้จะมีประโยชน์ และมีข้อดีอยู่มาก แต่การใช้ MBO ก็มีข้อจำกัดเช่นกัน ศิริอร ชันธหัตถ์ (2536, น. 190) ได้อธิบายถึงข้อจำกัดของ MBO ว่า มีดังนี้ 1) กรณีที่ไม่อาจที่จะกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ได้อย่างชัดเจน และยังขาดความยืดหยุ่น 2) ผู้บริหารในระดับสูงอาจไม่กล้าเสี่ยงที่จะกำหนดนโยบาย และเป้าหมายอย่างชัดเจนในการปฏิบัติจริง 3) ในการปฏิบัติจริง ผู้ปฏิบัติงานไม่ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและแผนการทำงานอย่างแท้จริง อีกทั้งยัง

ไม่การหน้าที่ ความรับผิดชอบให้ชัดเจน 4) ในทางปฏิบัติ MBO อาจมีปัญหาเกี่ยวกับบางลักษณะงานที่มีระยะเวลาค่อนข้างจำกัด เพราะจะต้องเสียเวลาไปกับการปรึกษาหารือ การตั้งเป้าหมาย 5) การนำ MBO ไปใช้โดยที่ไม่มีการเตรียมตัวล่วงหน้า หรือขาดการเตรียมตัวที่ดี 6) ผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรขาดการยอมรับและอาจมีการต่อต้านเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น 7) MBO มีลักษณะที่ค่อยเป็นค่อยไปเพราะเป็นไปเพื่อมุ่งที่จะพัฒนาบุคคล และเพิ่มประสิทธิภาพของงาน 8) สำหรับองค์การที่เป็นของรัฐบาลจะต้องผูกพันกับนโยบายรวมถึงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ จะทำให้นำ MBO ไปใช้ได้ยาก และหากจะมีการนำไปใช้ก็จะต้องมีการปรับปรุงแก้ไขในหลายระบบเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับสภาพองค์การ

จากทั้งข้อดี และข้อจำกัดของ MBO จึงเห็นได้ว่าการที่จะนำ MBO มาใช้ให้ได้ผลดีนั้น แต่ละองค์การนอกจากจะต้องรู้ถึงข้อดี และข้อจำกัดแล้ว ยังจะต้องมีความเข้าใจการบริหารแบบ MBO อย่างชัดเจน และรู้ว่าองค์การของตนควรมีความเหมาะสมที่จะใช้ MBO หรือไม่ และควรจะมีการปรับ หรือประยุกต์อย่างไรเพื่อให้ MBO สามารถใช้ได้มีประสิทธิภาพในองค์การของตน

ในการทำให้ MBO มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้จริงนั้น บุนยรงค์ นิลวงค์ (2537, น. 108) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า การทำ MBO จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายให้แน่ชัด จะต้องมีการประเมินผลเพื่อให้มีสิ่งย้อนกลับ ทั้งนี้จะต้องได้รับการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องจากผู้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากผู้บังคับบัญชาระดับสูง และสุดท้าย คือ การให้การสนับสนุนเรื่อง การมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคน

ดังนั้นจึงเห็นได้ว่า การที่จะนำ MBO มาใช้ให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติจริงนั้นจะต้องให้ความสำคัญกับการตั้งเป้าหมาย วัตถุประสงค์ให้มีความชัดเจน รวมถึงในเรื่องเกณฑ์การประเมินผลด้วย ในการปฏิบัติงานนั้นสิ่งสำคัญที่ควรคำนึงถึงก็คือการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทุกระดับ และยังคงต้องมีการนำเอาผลการปฏิบัติงานที่ได้จากการประเมินผลมาปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาอยู่เสมอ การใช้ MBO จึงจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การอย่างแท้จริง

สรุป ก็คือ การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ หรือ MBO เป็นระบบการบริหารที่ให้ความสำคัญในเรื่องของการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยให้ความสำคัญกับเรื่องการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานทั้งผู้บริหารและสมาชิกขององค์การในทุกระดับในการร่วมกัน กำหนดวัตถุประสงค์ ร่วมกันวางแผน นอกจากนั้นยังเป็นการบริหารแบบให้อิสระในการทำงาน แต่ละคนจะทำงานด้วยวิธีการของตนเองบนวัตถุประสงค์ที่ยึดถือร่วมกัน นอกจากนั้นผู้บริหารยังมีบทบาทในการเป็นผู้ให้การสนับสนุนมากกว่าควบคุม และเน้นการสื่อสารสองทางระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน จากแนวคิดในการบริหารแบบ MBO จึงเป็นแนวทางการบริหารที่มีความสำคัญที่มีความสอดคล้อง เหมาะสมในการสนับสนุนแนวทางในการทำงานเป็นทีม ทั้งนี้เป็นเพราะว่าใน

เรื่องของการทำงานเป็นทีมจะต้องให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกระดับในทีมในทุกขั้นตอนการทำงาน สมาชิกในทีมจะต้องมีอิสระในการแสดงความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ และสมาชิกจะปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบของตนอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ทุกคนยึดถือร่วมกัน การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์จึงมีความสอดคล้อง และเหมาะสมที่จะใช้ควบคู่ไปกับการบริหารทีมงานหรือการทำงานเป็นทีมเพราะจะเป็นการช่วยส่งเสริมให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

แนวคิดเกี่ยวกับทีมงานและการบริหารทีมงาน

แนวคิดเกี่ยวกับทีมงาน

ความหมาย

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่าทีมงานไว้ ดังต่อไปนี้

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และคณะ (2545, น. 10-11) กล่าวว่า ทีม (Team) หรือ ทีมงาน (Teamwork) หมายถึง กลุ่มคนที่ต้องมาทำงานร่วมกันโดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน และเป็นการรวมตัวที่จะต้องอาศัยความเข้าใจ ความผูกพัน และความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในกลุ่มเพื่อที่สมาชิกแต่ละคนจะสามารถทำงานร่วมกันจนประสบความสำเร็จ และบรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีมได้ในทางปฏิบัติทีมงานอาจมีขนาดใหญ่ หรือเล็กก็ได้ แต่ส่วนมากแล้วจะต้องประกอบด้วยหัวหน้าทีม และสมาชิกของทีม ที่อาจจะมาจากหน่วยงานต่าง ๆ กัน แต่ทุกคนจะต้องพยายามปฏิบัติงานให้สอดคล้อง และประสานกันอย่างเป็นเอกภาพ โดยมีเป้าหมายสูงสุดของทีมเป็นเครื่องกำหนด

Katzen and Smith (อ้างถึงใน ชาญชัย อาจินสมมาตร, 2544, น. 183) อธิบายความหมายของคำว่าทีมว่า ทีม คือ จำนวนคนขนาดเล็กพร้อมด้วยทักษะที่เสริมกัน ซึ่งผูกพันต่อวัตถุประสงค์ร่วม เป้าหมาย และแนวทางการปฏิบัติงานซึ่งตัวเขาต้องรับผิดชอบร่วมกัน

พยอม วงศ์สารศรี (2538, น. 271) กล่าวว่า ทีมงาน หมายถึง กลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์รวมตัวกันขึ้นเพื่อทำงานใดงานหนึ่งให้สำเร็จตามความมุ่งหมาย

สุนันทา เลานันท์ (2541, น. 62) อธิบายว่า ทีม หมายถึงกลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น

Naomi Isgrig Brill (1976, p. 22) อธิบายโดยสรุปว่า ทีม คือ กลุ่มบุคคลซึ่งแต่ละคนมีความรู้ ความชำนาญในด้านต่าง ๆ ซึ่งสมาชิกแต่ละคนมีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตน แต่ทุกคนจะทำงานโดยยึดเอาวัตถุประสงค์ที่มีร่วมกัน

จากความหมายที่กล่าวมา โดยสรุปคำว่า ทีม หรือทีมงาน จึงหมายถึงกลุ่มของบุคคลที่รวมกันเพื่อจะทำงานร่วมกัน โดยสมาชิกทุกคนในกลุ่มจะมีปฏิสัมพันธ์กันและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม สมาชิกในทีมจะมีการประสานงานกัน และทำหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่มีการยึดถือร่วมกัน

ในเรื่องความสำคัญของการทำงานเป็นทีม นั้น การทำงานเป็นทีมถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การทำงานบรรลุไปตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ ในปัจจุบันองค์กรและหน่วยงานต่าง ๆ ได้มีการให้ความสำคัญในเรื่องการทำงานเป็นทีมอยู่มาก โดยหากองค์กรหรือหน่วยงานใดมีทีมงานที่มีประสิทธิภาพและเข้มแข็งแล้วการทำงานก็จะเกิดผลสัมฤทธิ์ และประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี Woodcock (1979, quoted in Malcolm Payne, 1982, p. 6) กล่าวว่าการทำงานเป็นทีม คือ การทำงานร่วมกันของแต่ละคน ซึ่งจะนำไปสู่การประสบความสำเร็จได้มากกว่าการทำงานเพียงลำพัง ซึ่งแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า การทำงานเป็นร่วมกันเป็นทีม นั้นย่อมจะทำให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น และประสบความสำเร็จได้มากกว่าการทำงานแบบต่างคนต่างทำ

ชาญชัย อาจินสมัจจาร (2544, น. 180-181) ได้อธิบายถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีมว่า องค์กรส่วนใหญ่เป็นระบบของการร่วมมือกัน การทำงานเป็นทีมไม่ว่าจะเป็นทีมที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการ หรืออย่างไม่เป็นทางการจะยังมีความสำคัญมากขึ้นเมื่อการใช้เทคโนโลยี หรือในการปฏิบัติงานนั้น ๆ จำเป็นต้องอาศัยปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนที่ปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างกัน แต่มีวัตถุประสงค์ที่ยึดถือร่วมกัน ในช่วงเวลาที่องค์กรจะต้องมีการปรับตัวอย่างรวดเร็ว ซึ่งอาจเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลจะเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถแข่งขัน และปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงได้ นอกจากนี้การที่แนวโน้มขององค์กรส่วนใหญ่ที่จะเป็นในแบบแนวราบมากขึ้น ก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้การทำงานเป็นทีมจะก่อให้เกิดผลดีกว่า เนื่องจากในลักษณะสถานการณ์แบบนี้ผู้บริหารจะมีช่วงการควบคุมที่กว้าง และจะต้องมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบแก่ทีมงานให้มากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้สมาชิกจะต้องมีการประสานงานกับงานของตัวเองแทนที่จะอาศัยให้หัวหน้างานเป็นผู้ทำให้

พยอม วงศ์สารศรี (2538, น. 271) ได้กล่าวถึงเรื่องของความสำคัญของการทำงานเป็นทีมว่า การทำงานใหญ่จะประสบผลสำเร็จได้จะต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน และพื้นฐานความเชื่อของการทำงานเป็นทีม คือมนุษย์แต่ละคนจะมีความสามารถเฉพาะตัวที่แตกต่างกัน การที่มนุษย์เหล่านั้นมาทำงานรวมกันก็จะทำให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่หลากหลาย ซึ่งหากได้มีการจัดสรรแบ่งงานให้เหมาะสมกับแต่ละคน รวมถึงกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้เหมาะสม ประกอบกับการจัดระบบการสื่อสารที่ดี ก็จะทำให้การทำงานนั้นบรรลุตามเป้าหมาย

การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ ทั้งนี้การที่สมาชิกในทีมแต่ละคนได้ปฏิบัติหน้าที่ที่ตนเองมีความสามารถและความถนัด ประกอบกับมีการประสานงานที่ดีกับสมาชิกคนอื่น ๆ ก็ย่อมทำให้ผลงานที่ออกมามีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล หากองค์กรหรือหน่วยงานใดมีทีมงานที่มีความเข้มแข็ง และมีการบริหารทีมงานที่ดีแล้ว องค์กรหรือหน่วยงานนั้นก็ย่อมที่จะสามารถพัฒนา และเจริญเติบโตขึ้นได้อย่างรวดเร็วและมั่นคง

ประเภท และบทบาทของทีม

จุมพล นิมพานิช (2544, น. 231) ได้อธิบายว่าโดยทั่วไปทีมมีอยู่ 3 ประเภท โดยมีดังต่อไปนี้ 1) ทีมประเภทที่มีบทบาทหน้าที่ในการให้คำแนะนำในการแก้ปัญหา ซึ่งทีมประเภทนี้จะ เป็นทีมที่ได้รับการจัดตั้งขึ้นมาให้มีการศึกษาถึงปัญหาใดปัญหาหนึ่ง โดยหลังจากที่มีการศึกษาแล้ว ก็จะต้องเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหานั้น สำหรับทีมประเภทนี้จะมีการยุบสลาย หรือยกเลิกทีมภายหลังจากที่ได้ปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายเสร็จสิ้นและลุล่วงแล้ว 2) ทีมประเภทที่มีบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่มีความต่อเนื่อง หรือจะต้องมีการปฏิบัติไปตลอด สำหรับงานลักษณะนี้สมาชิกในทีมต้องทำอย่างต่อเนื่องเพราะเป็นงานที่จะต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่องตลอดโดยไม่มีกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จ งานประเภทนี้สมาชิกจะมีความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างกัน อย่างยาวนาน และจะต้องมีระบบในการทำงานเป็นอย่างดี สิ่งสำคัญที่จะทำให้การทำงานลักษณะนี้สำเร็จ และบรรลุเป้าหมาย ก็คือการได้รับการสนับสนุนในเรื่องการทำงานที่จำเป็นจากภายนอก 3) ทีมที่มีบทบาทหน้าที่ในการบริหารจัดการสิ่งต่าง ๆ เช่น การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร สำหรับทีมประเภทนี้จะมีลักษณะเป็น True Teams และจะมีองค์ประกอบของทีมซึ่งประกอบไปด้วย ผู้นำระดับสูงขององค์กร หรือหน่วยงาน บทบาทหน้าที่ของทีมประเภทนี้จะเป็น เรื่องของการกำหนดค่านิยม วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร รวมไปถึงวิธีการบริหารจัดการที่จะทำให้วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่วางไว้บรรลุผล

พงษ์พันธ์ พงษ์ไสภา (2542, น. 138-139) อธิบายว่า บทบาทที่ทำให้ทีมประสบความสำเร็จ ประกอบไปด้วย 1. ผู้ริเริ่ม โดยสมาชิกที่แสดงบทบาทจะเป็นผู้นำการสนทนาเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของกลุ่ม 2. ผู้ทำให้กระจ่างชัดจะเป็นผู้ที่ช่วยสอบถามข้อเท็จจริงและเรื่องที่มีความคลุมเครือ 3. ผู้ประสานข้อเท็จจริงจะเป็นผู้ประสานข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะของสมาชิกให้สอดคล้องกัน 4. ผู้ชี้แนวทางซึ่งจะเป็นผู้ที่คอยเตือนและชี้แนวทางในการสนทนา 5. ผู้ให้พลังจะเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือและให้กำลังใจแก่สมาชิก 6. ผู้จัดระเบียบจะทำหน้าที่ให้สมาชิกทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างทั่วถึง และ 7. ผู้จัดบันทึกที่คอยจดเรื่องราวและข้อคิดเห็นต่าง ๆ

ลักษณะของทีมและทีมที่มีประสิทธิภาพ

จุมพล นิมพานิช (2544, น. 229) ได้กล่าวว่า เมื่อพูดถึงทีมงาน หรือทีมส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นให้ความสำคัญในเรื่องของการมีส่วนร่วมในด้านต่าง ๆ ในปัจจุบันมีการให้ความสำคัญในเรื่องของการทำงานเป็นทีมมากขึ้น เป็นการนำเอาระบบทีม หรือทีมงานมาใช้แทนการทำงานในลักษณะเดิม ๆ ลักษณะของทีมนั้นมีหลายลักษณะ แต่ไม่ว่าจะเป็นทีมในลักษณะใดจะมีลักษณะที่สำคัญดังต่อไปนี้ คือ 1) ต้องมีคนที่มาทำงานร่วมกัน แต่จะมีจำนวนคนไม่มาก 2) คนที่มาทำงานร่วมกันเป็นทีมนั้นจะมีปฏิสัมพันธ์ในลักษณะของการเผชิญหน้ากัน (Face to face interaction) 3) สมาชิกในทีมจะมีลักษณะของการพึ่งพาระหว่างกันและกัน ส่วนความสัมพันธ์ภายในทีมนั้นจะเป็นความสัมพันธ์แบบมีโครงสร้าง ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ที่ได้มีการระบุลักษณะความสัมพันธ์ไว้ชัดเจนแน่นอนแล้ว (Interdependent and structured relationships) 4) ความเป็นสมาชิกของทีมนั้นได้มีการรับรู้ (Perceived memberships) ซึ่งคือการที่สมาชิกทุกคนในทีมได้รับรู้ว่าบุคคลคนนี้เป็นสมาชิกของทีมเป็นส่วนหนึ่งของทีม 5) มีการทำงานและมีเป้าหมายร่วมกัน (Common goals and tasks) ซึ่งก็คือ การที่บุคคลที่รวมตัวกันเป็นทีมงานแต่ละคนจะต้องรู้ว่าจะต้องรับผิดชอบทำงานร่วมกันเพื่อที่จะทำงานให้บรรลุผล

จากลักษณะของทีมงานที่กล่าวมาแล้วดังกล่าว แม็กเกรเกอร์ (อ้างถึงใน ชาญชัย อาจินสมาจาร, ม.ป.ป., น. 9-11) ยังได้แสดงความคิดเห็นต่อลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพว่าควรมีดังต่อไปนี้ 1. บรรยากาศของทีมจะเป็นลักษณะแบบไม่เป็นทางการ และให้ความรู้สึกที่สบายไม่ตึงเครียด ไม่มีสัญญาณที่แสดงออกถึงความเบื่อหน่าย 2. มีการอภิปรายกันมากมายโดยสมาชิกในทีมทุกคนมีส่วนร่วม 3. สมาชิกมีความเข้าใจ และยอมรับงานหรือจุดมุ่งหมายของทีม โดยจะมีการอภิปรายถึงจุดมุ่งหมายอย่างอิสระจนเมื่อมีการรวบรวมแล้วสมาชิกทุกคนต้องปฏิบัติตาม 4. สมาชิกในทีมยอมรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน ในการอภิปรายจะไม่มีการข่มขู่ประเด็น ทุกความคิดเห็นจะได้รับการรับฟัง และสมาชิกทุกคนก็อยากที่จะแสดงความคิดเห็นสร้างสรรค์ 5. แม้จะการมีความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันแต่ทางกลุ่มก็ยังรู้สึกสบายใจและไม่หลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่เกิดขึ้น การแก้ไขปัญหากลุ่มจะใช้เหตุผลไม่ใช่การใช้อำนาจและกรณีที่มีความขัดแย้งบางเรื่องไม่อาจแก้ไขได้แต่ทุกคนในกลุ่มก็ยอมรับ และไม่นำเอามาเป็นปัญหาในการทำงาน 6. การตัดสินใจในแต่ละครั้งจะชัดเจนและสมาชิกทุกคนก็เห็นพ้องต้องกัน และพร้อมที่จะปฏิบัติตามแนวทางที่ได้ร่วมกันตัดสินใจ 7. มีการวิพากษ์วิจารณ์บ่อยครั้งแต่จะเป็นไปอย่างสร้างสรรค์ตรงไปตรงมาและไม่มีการกล่าวโจมตีเป็นการส่วนตัว การวิพากษ์วิจารณ์เป็นไปเพื่อแก้ปัญหในการทำงาน 8. สมาชิกทุกคนมีอิสระในการแสดงออกซึ่งความคิดเห็นต่อปัญหา และการทำงานของกลุ่ม 9. เมื่อมีการปฏิบัติงาน หน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายต้องมีความชัดเจน และเป็นที่ยอมรับ 10. ประธานของกลุ่มจะ

ไม่ใช่อำนาจที่มีบังคับสมาชิก สมาชิกทุกคนจะถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าเพราะแต่ละคนก็มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ที่ต่างกัน 11. กลุ่มจะตระหนักในตัวเองเกี่ยวกับทำงาน และจะมีการหยุดพิจารณาการทำงานว่าในแต่ละครั้งมีปัญหาหรืออุปสรรคอะไรที่ส่งผลกระทบต่องานบ้าง ซึ่งหากพบปัญหาหรืออุปสรรคก็จะมีการอภิปรายกันอย่างเปิดเผยเพื่อแก้ไขปัญหา (ดักลาส แม็กเกรเกอร์ อ้างถึงใน ชาญชัย อาจินสมาจาร, ม.ป.ป., น. 9-11)

นอกจากลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น เสนาะ ติเยาว์ (2544, น. 264-265) ยังได้อธิบายว่าหัวใจของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ก็คือ ความไว้วางใจกันระหว่างสมาชิกในทีมงาน ความไว้วางใจก็ได้แก่ ความเชื่อในการยึดถือคุณธรรม ลักษณะส่วนตัว หรือความสามารถของคนอื่น ความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญมากในการบริหารงานที่จะให้เกิดการมีส่วนร่วมในแง่ของกลุ่มความไว้วางใจจะกระทบต่อกระบวนการกลุ่ม และกระบวนการกลุ่มจะส่งผลกระทบต่องาน ผู้บริหารมีส่วนสำคัญในสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจซึ่งควรจะต้องมีการสร้างความไว้วางใจตั้งแต่เริ่มต้น ในขณะที่ทีมงานยังเต็มใจที่จะรับอิทธิพลในการบริหารในเชิงบวกอยู่ คุณสมบัติขั้นพื้นฐานของผู้บริหารที่ควรจะมีเพื่อที่จะสร้างความไว้วางใจในตัวบริหารก็คือ ความเปิดเผย และความซื่อสัตย์ และความไว้วางใจในตัวผู้บริหารจะมากหรือน้อยเพียงใดนั้นจะเห็นได้จากการที่คนอื่นให้การยอมรับ และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงหากมีความเหมาะสม โดยการสร้างความไว้วางใจนั้นสามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ด้วยวิธีการดังนี้ 1) การสื่อสารเป็นการแจ้งข้อมูลแก่ทีมงาน โดยการอธิบายถึงการตัดสินใจ นโยบาย และข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานอย่างถูกต้อง มีการเปิดเผยถึงปัญหาต่างๆ อย่างตรงไปตรงมา มีการสร้างความน่าเชื่อถือของข้อมูล รวมทั้งความน่าเชื่อถือขององค์การด้วย 2) การสนับสนุน คือการแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารได้มีการให้การสนับสนุนและเป็นกันเองกับทุกคน ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความช่วยเหลือ สนองงาน สนับสนุนความคิดเห็น และให้การปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชา 3) ผู้บริหารจะต้องให้เกียรติ และนับถือความรู้ความสามารถของทีมงาน และคนอื่น รวมไปถึงให้เกียรติในการมอบหมายงานและหน้าที่ อีกทั้งยังต้องยอมรับฟังความคิดเห็นของทีมงานด้วย 4) มีความยุติธรรม คือ ความน่าเชื่อถือ และตรงไปตรงมามีเป้าหมายชัดเจน การประเมินผลงานต้องเป็นไปอย่างเที่ยงตรง มีจรรยาบรรณและยึดถือความถูกต้องเป็นธรรม 5) คาคณะเนได้ คือมีพฤติกรรมที่น่าเชื่อถือ มีความสม่ำเสมอ รวมทั้งการแสดงออกทั้งโดยตรงและโดยนัยเป็นไปอย่างชัดเจน 6) มีความเป็นมืออาชีพและแสดงออกถึงความเชี่ยวชาญได้ (เสนาะ ติเยาว์, 2544, น. 264-265)

นอกจากนี้ วีรยุทธ มาฆะศิริรานนท์ และ ยุดา รักไทย (2544 อ้างถึงใน สมพร เพ็ญจันทร์, 2544, น. 211-212) ยังได้อธิบายถึงองค์ประกอบของทีมสร้างสรรค์ที่จะส่งผลให้การทำงานสำเร็จไวซึ่งประกอบด้วย 1) มีการติดต่อสื่อสารและการให้ความร่วมมือ ทุกคนจะต้องฟังพาทาคัยกันและ

ช่วยเหลือกัน โดยจะต้องอาศัยทักษะในการติดต่อสื่อสารที่ดีทั้งภายใน และภายนอกทีม รวมถึงการประชุมและบริหารความขัดแย้ง 2) การประสานงาน ในการประสานงานจะต้องมีการกำหนด ค่านิยม วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของทีมให้มีความชัดเจน และกำหนดแผนการทำงานรวมถึงกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลสำเร็จไว้ควบคู่กับเป้าหมายเสมอ 3) ต้องมีกระบวนการในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งต้องอาศัยความสามารถในการตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา และการร่วมกันปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงานของสมาชิกในทีมทุกคน

กระบวนการสร้างทีมงาน

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และคณะ (2545, น. 83-85) กล่าวว่า การสร้างทีม หรือ Team Building หมายถึง กระบวนการทำกิจกรรมร่วมกัน โดยเริ่มจากการรวบรวม และการวิเคราะห์ ข้อมูลในกลุ่มเพื่อที่จะปรับเปลี่ยนและปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ได้อธิบายขั้นตอนของ กระบวนการสร้างทีม (Team Building Process) ที่สำคัญ 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 เป็นขั้นตอนของการรับรู้ปัญหา (Problem Awareness) ในขั้นนี้หัวหน้า หรือผู้นำทีม และสมาชิกจะมีการตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและต้องการจะแก้ไขปัญหา และหาหนทางในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ โดยจะมีการรวบรวมสมาชิกในทีมงานให้มาร่วม ศึกษาและกำหนดปัญหาอย่างเป็นระบบ

ขั้นตอนที่ 2 การรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล (Data Gathering and Analysis) สมาชิกจะกำหนดแนวทางในการรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน และนำเอาข้อเท็จจริง ที่ได้มาวิเคราะห์ เพื่อจะนำไปสู่การกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา และเลือกแนวทางที่จะใช้ในการปฏิบัติซึ่งอาจได้มาจากวิธีต่าง ๆ จากนั้นนำข้อมูลมาศึกษารายละเอียดและระดมความคิดร่วมกันเพื่อวิเคราะห์

ขั้นตอนที่ 3 การวางแผนปฏิบัติการ (Action Planning) สมาชิกในทีมจะร่วมกันระดมความคิดด้วยการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์ปัญหามากำหนดวัตถุประสงค์ที่จะใช้ในการแก้ปัญหา และนำไปสู่การกำหนดแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้อาจมีการขอความร่วมมือจาก ภายนอกกลุ่ม และสามารถที่จะรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมก่อนที่จะมีการกำหนดแผนการทำงานอย่าง สมบูรณ์ได้อีกด้วย

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินงาน (Action Implementation) สมาชิกทุกคนจะร่วมมือในการ นำเอาแผนงานที่ได้กำหนดไว้ไปปฏิบัติ ทั้งนี้จะต้องมีการติดตามดูแลให้แผนการปฏิบัติงานดำเนิน ไปด้วยความราบรื่น และบรรลุตามเป้าหมายได้ อีกทั้งยังจะต้องคอยระมัดระวังไม่ให้เกิดปัญหาขึ้น และต้องคอยแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่อาจเกิดขึ้นมาได้เพื่อแก้ไขปัญหาได้ทันเวลาที่

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลลัพธ์จากการดำเนินงาน (Evaluation of Results) สมาชิกจะร่วมกันติดตาม ประเมินผล ตรวจสอบและเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหา เพื่อพัฒนาการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย และร่วมกันระดมความคิดในการประเมินผลการทำงาน ประเมินประสิทธิภาพของทีมงานว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่ และจะต้องพัฒนาอย่างไรที่ทีมงานจึงจะแข็งแกร่งและมีประสิทธิภาพ (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และคณะ, 2545, น. 83-85)

ขั้นตอนการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมประกอบไปด้วยขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย และ พวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2543, น. 178-179) ได้อธิบายว่า ขั้นตอนการทำงานเป็นทีม (Stage of Team Development) ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การปฐมนิเทศ (Orientation) การปฐมนิเทศจะนำไปสู่การกำหนดรูปแบบ (Forming) ในการปฏิบัติงานร่วมกันของสมาชิกในกลุ่มเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย ในการปฐมนิเทศจะต้องมีการดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้อง เช่น การชี้แจงเป้าหมาย วัตถุประสงค์การทำงาน นอกจากนี้ยังต้องจัดระบบการประเมินผลการทำงานตั้งแต่เริ่มงานจนถึงสิ้นสุด และแบ่งหน้าที่ให้กับสมาชิกในทีม เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 สร้างความเข้าใจร่วมกัน (Understanding) การสร้างความเข้าใจร่วมกันจะเป็นการลดความสับสน และช่วยลดปัญหาในการทำงานร่วมกันของสมาชิกด้วยการสร้างบรรยากาศของความเข้าใจกันระหว่างสมาชิกและทำความเข้าใจข้อเท็จจริงร่วมกัน สำหรับการสร้างความเข้าใจร่วมกันของทีมสามารถทำได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การเรียนรู้ระหว่างกันเวลาปฏิบัติงาน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และร่วมกันคิดวิเคราะห์ ร่วมกันสร้างความเชื่อมั่นในการทำงาน เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 3 การหาข้อยุติหรือหาข้อสรุป (Resolution) เป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาหาทางออกที่ดีที่สุดในการวิเคราะห์ปัญหาร่วมกัน เมื่อการแสดงความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่มที่ทำงานร่วมกันได้เป็นข้อยุติแล้ว ข้อยุตินี้จะนำไปสู่ความเข้าใจในการปฏิบัติงานร่วมกันของสมาชิกต่อไป ส่วนวิธีการที่จะหาข้อสรุปนั้นสามารถทำได้ด้วยการแสดงความคิดเห็น การนำเสนอข้อมูล และเสนอแนะแนวทางเพื่อให้การทำงานบรรลุตามเป้าหมาย อีกทั้งการรับฟังข้อเสนอแนะเพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนาการทำงาน

ขั้นตอนที่ 4 การปฏิบัติ (Performing) เป็นการนำเอาข้อสรุปที่ได้จากการปรึกษาหารือหรือจากการทดลองปฏิบัติไปขยายงานต่อ โดยสามารถที่จะมอบหมายงานให้กับบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรืออาจจะให้สมาชิกทุกคนในทีมดำเนินการก็ได้ ขึ้นอยู่กับลักษณะของงานที่จะต้องดำเนินการต่อไป และขั้นตอนในการปฏิบัติงานนี้ ก็ได้แก่ การกำหนดแนวทางการทำงานให้มีความชัดเจน การหาวิธี

แก้ไข้ปัญหาที่เกิดขึ้นขณะปฏิบัติงาน การสร้างตัวชี้วัดเพื่อติดตามผลการทำงาน (พวงรัตน์ เกษรแพทย์, 2543, น. 178-179)

การพัฒนาทีมงาน

เมื่อมีการสร้างทีมงานแล้ว การพัฒนาทีมงานให้เป็นทีมงานที่มีศักยภาพ และมีความแข็งแกร่งมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล จุมพล หนีมพานิช (2544, น. 242-243) ได้อธิบายไว้ว่าหากจะพัฒนาทีมให้เป็นทีมที่มีพลัง และมีศักยภาพได้นั้นจะต้องมีขั้นตอนในการพัฒนาทีมอยู่ 3 ขั้นตอนซึ่งประกอบด้วย

ขั้นแรก คือ ขั้นของความพร้อม (Ready) เมื่อทีมได้มีการมารวมตัวกันแล้วจะต้องมีการสร้างให้เกิดความพร้อมขึ้น เพราะการรวมตัวกันของแต่ละทีมก็ย่อมมีความแตกต่างกันออกไป บางทีมสมาชิกอาจจะมีภาวะเครียดหรือร้อน มีพลัง แต่ขาดเรื่องของการพัฒนาความสัมพันธ์ภายในทีม รวมทั้งการขาดทิศทางที่จะดำเนินไป ซึ่งการจะพัฒนาทีมให้มีพลังและมีศักยภาพ มีการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพก็จะต้องสร้างความพร้อมให้กับทีมก่อน เพราะความพร้อมของทีมจะต้องประกอบด้วยภาวะเครียดหรือร้อน มีการพัฒนาความสัมพันธ์ของสมาชิก และต้องมีการจัดโครงสร้างของทีมเพื่อที่จะให้ทีมมีทิศทางที่จะดำเนินไป นอกจากนั้นยังต้องมีความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของทีม และขององค์กรด้วย

ขั้นที่สอง เป็นขั้นของการมีความมั่นคง (Steady) ในขั้นตอนนี้จะมีการมุ่งเน้นที่กฎเกณฑ์และการปฏิบัติตามเกณฑ์ที่สร้างขึ้น สำหรับขั้นตอนดังกล่าวนี้จะค่อนข้างมีความเข้มงวดและมีการวางแผนมาเป็นอย่างดี ขั้นนี้จะต้องมีการพัฒนาภาวะการเป็นผู้นำทีมที่จะต้องสามารถจัดการความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นได้ โดยส่วนมากผู้นำที่เกิดขึ้นมานี้จะเป็นผู้นำอย่างเป็นทางการ ในขั้นตอนนี้จะมีการมอบหมายภาระงานโดยมีพรรณงานที่ไม่เป็นทางการ และมีการติดตามการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย

ขั้นที่สาม เป็นขั้นของการก้าวไปข้างหน้า (Go) เป็นขั้นที่ทีมงานมีประสิทธิผล เป็นขั้นที่มีความยืดหยุ่น และมีการเปิดโอกาสให้บทบาทการกำหนดเป้าหมาย และการวางแผน สำหรับผู้นำทีมที่เกิดขึ้นในขั้นตอนนี้จะเป็นผู้นำทีมที่ได้รับอำนาจ โดยผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่คอยให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือทีม ในส่วนของสมาชิกในทีมก็จะต้องมีความรับผิดชอบร่วมกัน ทำงานร่วมกันภายใต้บรรยากาศของความร่วมมือ และความไว้วางใจกัน เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย ในขั้นตอนนี้ทีมจะทำให้ทั้งวัตถุประสงค์ของทีมและวัตถุประสงค์ขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ (จุมพล หนีมพานิช, 2544, น. 242-243)

สำหรับเรื่องของการพัฒนาทีมงานให้มีความเข้มแข็งนั้น สมคิด บางโม (2545, น. 256-257) กล่าวว่าทีมงานใดที่มีความเข้มแข็งและร่วมกันทำงานอย่างเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันก็ย่อมที่จะสามารถทำให้การทำงานนั้นบรรลุตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ได้ ดังนั้นจึงต้องสร้างทีมงานให้เข้มแข็ง และสำหรับวิธีการที่จะพัฒนา หรือสร้างทีมงานให้มีความเข้มแข็งนั้น มีสิ่งที่ควรคำนึงถึง ดังต่อไปนี้ 1. การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกในทีมด้วยกัน เช่น การประชุมปรึกษากันอย่างสม่ำเสมอ หรือการจัดกิจกรรมร่วมกันตามโอกาส เช่น การรับประทานอาหาร การเล่นกีฬา เป็นต้น และสร้างสัญลักษณ์ของทีมขึ้นมา เช่น ทำเครื่องหมาย เป็นต้น 2. การให้ผลประโยชน์อย่างยุติธรรม หรือมีการให้ประโยชน์ตามที่สมาชิกมีความมุ่งหวัง 3. ให้การยกย่อง เชิดชู หรือการให้กำลังใจ ให้คำชื่นชมเมื่อทำงานสำเร็จ 4. การสื่อสารภายในกลุ่มอย่างถูกต้อง รวดเร็ว และทั่วถึง โดยสมาชิกทุกคนจะต้องได้รับรู้ข้อมูลอย่างทั่วถึง และตรงกัน 5. เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นภายในทีม จะต้องมีการแก้ไขความขัดแย้งนั้นทันที 6. มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของสมาชิกอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การประชุมสอนงาน การให้เข้าร่วมอบรม สัมมนา 7. การให้สมาชิกมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ รวมทั้งให้การยอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกทุกคนในทีม และมีการหาข้อยุติของความคิดเห็นที่แตกต่างกัน 8. การนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการทำงาน เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำงานของสมาชิก

แม้ในกรณีที่ทีมงานเป็นทีมงานที่จัดตั้งขึ้นมาใหม่เรื่องของการพัฒนาทีมงานก็ยังจัดว่ามีความสำคัญ ชาญชัย อาจินสมจาร (ม.ป.ป., น. 59-60) ได้อธิบายเรื่องของการพัฒนาทีมงานใหม่ว่าการสร้างทีมงานนั้นจะเป็นการช่วยหน่วยงานใหม่ ด้วยการทำให้สมาชิกทุกคนมีความคุ้นเคยกันเพื่อความเป็นทีมงาน ทีมงานใหม่นั้นอาจเป็นทีมงานแบบชั่วคราว หรือเป็นทีมงานแบบถาวรก็ได้ สำหรับงานสำคัญที่ทีมงานใหม่จะต้องพบและต้องปฏิบัติทำให้ทีมงานใหม่จะต้องมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และต้องสร้างบรรยากาศในทีมให้เชื่อมต่ออารมณ์ และการคิดหาวิธีในการตั้งเป้าหมาย การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การพัฒนาความร่วมมือ รวมไปถึงการจัดตั้งสายการสื่อสารความหมายโดยเปิดเผย นอกจากนั้นยังจะต้องมีการสร้างบรรยากาศที่จะรับประกันในเรื่องของการทำงานว่าการทำงานจะเป็นไปตามขั้นตอนจนว่างานจะสำเร็จ และต้องประกันได้ถึงเรื่องระบบการสนับสนุนอย่างเหมาะสมที่จะทำให้คนอื่นยอมรับ และให้มีการอภิปรายกัน

นอกจากนั้นตามที่ ญูฑ์พันธ์ เจริญพันธ์ และคณะ (2545, น. 90) ได้อธิบายเรื่องหลักการพัฒนาทีมงานโดยสรุปว่าเพื่อที่จะให้การทำงานบรรลุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นจะต้องประกอบด้วยหลักการ (Principles) ประกอบกับส่วนประกอบทางด้านเทคนิค ซึ่งจะเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมให้การทำงานของบุคลากรได้ผลดียิ่งขึ้น

ในการทำงานที่ทีมงานถือเป็นสิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญ การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายจำเป็นต้องอาศัยการทำงานที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้จะต้องให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมแล้ว การพัฒนาทีมงานให้มีความแข็งแกร่งยิ่งขึ้นก็ถือว่าเป็นสิ่งจำเป็น เมื่อบุคคลต้องทำหน้าที่ความรับผิดชอบร่วมกับการประสานงานที่ดี การรู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเอง การเข้าใจวัตถุประสงค์ร่วมกันอย่างชัดเจน และดำเนินการร่วมกัน จะทำให้การทำงานราบรื่น การทำงานแต่ละขั้นตอนในระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนจะต้องมีบุคคลจากหลายฝ่ายเข้ามาเกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นบุคลากรในโรงเรียน หรือบุคลากรภายนอก และเพื่อให้การดำเนินงานดูแลช่วยเหลือนักเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพการมีทัศนคติที่ดีต่อทีมงาน และการเห็นความสำคัญในการทำงานร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจึงเป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญ และควรมีการแนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมเพื่อการบรรลุเป้าหมายในการทำงาน อย่างไรก็ตาม การที่ทีมงานจะมีประสิทธิภาพและเข้มแข็งได้นั้นก็ต้องขึ้นอยู่กับการบริหารทีมงาน ต้องมีการบริหารทีมงานที่ดีทีมงานจึงจะมีประสิทธิภาพ

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทีมงาน

การบริหารทีมงาน

การทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันและทำให้งานประสบความสำเร็จได้นั้น จำเป็นต้องมีการบริหารทีมงานที่ดี

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538, น. 153) ได้ให้ความหมายของการบริหารทีมงานไว้ว่า การบริหารทีมงาน (Team management) หมายถึง การจัดการของผู้บริหารในการนำเอาความสามารถในการทำงานของผู้ร่วมทีมทุกคนออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่องาน หรือเป้าหมายในการทำงาน และพัฒนาศักยภาพในการทำงานของผู้ร่วมทีมทุกคนให้สามารถเรียนรู้และทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นการบริหารทีมงาน ก็คือ การที่ผู้นำทีม หรือผู้บริหารสามารถที่จะบริหารจัดการนำเอาความสามารถของผู้ร่วมทีมแต่ละคนมาใช้ และมอบหมายงานตามความสามารถเพื่อให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงส่งเสริมศักยภาพในการทำงานของสมาชิกทุกคนในทีมงานในด้านการเรียนรู้และให้สามารถทำงานร่วมกันได้

สำหรับเรื่องของความสำคัญของการบริหารทีมงานนั้น เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538, น. 151-152) ได้อธิบายว่าการบริหารทีมงานนั้นมีความสำคัญเนื่องจากว่า ทีมงานจะประกอบไปด้วยกลุ่มบุคคลที่มีความแตกต่างกันไม่ว่าจะเป็นในด้านเพศ อายุ คุณวุฒิ ประสบการณ์ในการทำงาน รวมถึง

ทัศนคติในการทำงาน และความคาดหวังที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้นความสำคัญของการบริหารทีมงาน ก็คือ การจัดส่วนผสมต่าง ๆ ที่มีความแตกต่างกันให้มาผสมกลมกลืนกันเข้ากันได้เป็นอย่างดี การบริหารทีมงานจึงถือเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้สมาชิกแต่ละคนทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับเรื่องของหลักการบริหารทีมงานนั้น สมคิด บางโม (2545, น. 250) ได้อธิบายว่าในการบริหารทีมงานจะทำได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ควรจะที่ยึดหลัก ดังต่อไปนี้ ประการแรก คือ การศึกษาถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และภารกิจของทีมงานให้มีความชัดเจน ประการที่สอง คือการมอบหมายงานตามความสามารถ และใช้คนให้ตรงกับงาน (Put the right man on the right job) ประการที่สาม คือ การให้สมาชิกทุกคนเข้าไปมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน และจะต้องมีการประชุมอย่างสม่ำเสมอ ประการที่สี่ คือ ควรใช้วัฏจักรเดมิง (PDCA) ในการดำเนินงานของทีม ประการที่ห้าจะต้องมีการอำนวยความสะดวกในการทำงานให้กับสมาชิกอย่างเต็มที่ ประการที่หก มีการพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งพัฒนาสมาชิก พัฒนาวิธีทำงาน รวมไปถึงการใช้เทคโนโลยี ประการที่เจ็ด คือ การประเมินผลงานของทีมเป็นระยะ และประการสุดท้าย คือ การให้ผลประโยชน์กับสมาชิกในทีมงานตามที่พวกเขามุ่งหวัง

วิธีการบริหารทีมงาน

สำหรับวิธีการบริหารทีมงาน สมคิด บางโม (2545, น. 250-252) ได้อธิบายว่าในการบริหารทีมงานควรใช้วัฏจักรเดมิง (Deming cycle) ซึ่งประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน คือ PDCA โดยสรุปได้ดังต่อไปนี้

ขั้นแรก วางแผน (Plan) การวางแผนการทำงานของทีมงานจะเป็นสิ่งแรกที่จะต้องเริ่มทำก่อนเสมอ และต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนด้วย ในการวางแผนจะต้องคำนึงถึง เรื่องของการกำหนดวัตถุประสงค์ และการกำหนดเป้าหมายของทีม โดยจะต้องมีความชัดเจน นอกจากนี้ยังต้องกำหนดภารกิจของทีมกำหนดขั้นตอนวิธีการทำงานให้ชัดเจนเช่นกัน และสุดท้าย ก็คือ จะต้องมีการแจ้งให้สมาชิกทุกคนในทีมงานได้รับทราบ

ขั้นที่สอง ปฏิบัติ (Do) ในขั้นตอนของการปฏิบัติสิ่งที่ทีมงานจะต้องทำ ก็คือ การทำความเข้าใจเป้าหมาย และศึกษาวิธีการทำงานที่ได้กำหนดไว้ ในกรณีไม่สามารถปฏิบัติในเรื่องใดได้ก็จะต้องมีการสอน หรือการจัดอบรมก่อน จากนั้นจึงเป็นขั้นตอนของการมอบหมายงาน โดยใช้คนให้ตรงกับงานและยังให้ความสำคัญกับการช่วยกันทำงานของทีมซึ่งจะเกิดผลดีกว่า หลังจากมีการมอบหมายงานนั้นก็คือการลงมือปฏิบัติ และต้องมีการเก็บข้อมูลต่าง ๆ ในการทำงาน มุ่งเน้นไปที่ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ขั้นที่สาม ตรวจสอบ (Check) เป็นการตรวจสอบการทำงานรวมถึงผลงานซึ่งควรจะมีการตรวจสอบเป็นระยะ ๆ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของงานว่าเป็นอย่างไร การตรวจสอบจะเป็นไปเพื่อการหาจุดบกพร่อง รวมถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งการตรวจสอบควรปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

- 1) ตรวจสอบปริมาณงานว่าได้ตามที่กำหนดหรือไม่
- 2) วัดผลงานตามมาตรฐาน
- 3) มีการตรวจสอบลักษณะเชิงคุณภาพ และ
- 4) การตรวจสอบวิธีการปฏิบัติงาน

ขั้นที่สี่ แก้ไขแล้วปฏิบัติ (Action) เมื่อพบข้อบกพร่อง หรือปัญหาที่จะต้องแก้ไข และนำไปปฏิบัติตาม ซึ่งในขั้นตอนของการแก้ไข มีดังนี้ ประการแรก หากผลงานไม่ตรงกับเป้าหมายที่กำหนดต้องแก้ไขที่สาเหตุ ประการที่สอง หากพบความผิดปกติจะต้องค้นหาถึงสาเหตุจากนั้นจึงมีการป้องกัน และประการสุดท้าย จะต้องมีการปรับปรุง พัฒนาระบบการทำงานให้ดียิ่งขึ้นไป

สุนันทา เลานันท์ (2540, น. 76-77) อธิบายเรื่องโครงสร้างของทีมงานว่าส่วนประกอบที่สำคัญของโครงสร้างกลุ่มมีดังนี้ 1) สถานภาพ ซึ่งก็คือตำแหน่งทางสังคมหรือตำแหน่งต่าง ๆ การที่กลุ่มคนมาอยู่ร่วมกันแต่ละคนก็จะได้รับตำแหน่งตามความเหมาะสม 2) บทบาท ซึ่งหมายถึงพฤติกรรมที่บุคคลจะแสดงออกเพื่อให้เหมาะสมกับตำแหน่งที่ตนเองดำรงอยู่ 3) ปทัสถาน คือ กฎเกณฑ์ซึ่งกลุ่มสมาชิกจะปฏิบัติตามเพื่อให้ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเป็นไปอย่างราบรื่น 4) การสื่อสาร เป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคล ซึ่งการสื่อสารจะเชื่อมคนในกลุ่มเข้าด้วยกัน และ 5) ปัจจัยเสริมสร้างความเข้มแข็งของกลุ่ม ซึ่งก็คือสิ่งต่าง ๆ รอบตัวที่ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกให้กลุ่มสามารถพัฒนาขึ้นมาได้

ในการวัดความสำเร็จของการบริหารทีมงาน เพื่อให้การบริหารทีมงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การมีตัวชี้วัดว่าการบริหารทีมงานนั้นประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดจึงเป็นสิ่งสำคัญ เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538, น. 156-157) ได้เสนอให้ใช้ SWIPP เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการบริหารทีม (Team Management Indicators) ซึ่งอธิบายได้ดังต่อไปนี้

Spirit หมายถึง ความมีน้ำใจของผู้ร่วมทีม เห็นได้จากสมาชิกทุกคนพร้อมและเต็มใจที่จะทำงาน มีความซื่อสัตย์ต่อกลุ่ม เพื่อให้การทำงานบรรลุทั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม

Work improvement หมายถึง การปรับปรุง และพัฒนาการทำงานอยู่เสมอ โดยจะนำความคิดริเริ่มของสมาชิกในทีมมาปรับปรุง พัฒนาการทำงานของทีม

Ideas หมายถึง การที่สมาชิกทุกคนในทีมกล้าแสดงความคิดเห็นของตนเองออกมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในที่ประชุม

Performance หมายถึง การที่สมาชิกในทีมปฏิบัติงานตามระเบียบข้อบังคับ หรือแนวปฏิบัติที่ได้มีการกำหนดไว้

Productivity หมายถึง ผลงาน หรือผลผลิตของทีมจะต้องมีเพิ่มมากขึ้น ในขณะที่ทรัพยากรทางการบริหารมีเท่าเดิม (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2538, น. 156-157)

ในการทำงานเป็นทีมนั้น สมาชิกแต่ละคนก็ย่อมที่จะมีบทบาทหน้าที่ที่ความรับผิดชอบที่ จะต้องปฏิบัติต่างกันออกไป และในเรื่องของบทบาทของทีมนั้น บุคลากรในทีมไม่ว่าจะอยู่ใน บทบาทของผู้นำทีม หรือจะอยู่ในบทบาทของสมาชิกในทีมก็ตาม ทุกคนก็ต้องเข้าใจถึงบทบาท ของตนเอง และปฏิบัติตามบทบาท หน้าที่นั้นให้ดีที่สุดเพื่อให้การทำงานในทีมเป็นไปอย่างราบรื่น

สมคิด บางโม (2545, น. 252-253) ได้อธิบายเรื่องบทบาทของผู้นำทีม โดยกล่าวว่า การที่ทีมงานจะประสบความสำเร็จได้นั้น หัวหน้าทีมหรือผู้นำทีมควรมีบทบาทดังต่อไปนี้ 1) ผู้นำ ทีมจะต้องรู้ถึงวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของทีม 2) ผู้นำทีมจะต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมี ส่วนร่วมในการทำงานอย่างเต็มที่ และให้เกียรติและยอมรับในความสามารถของสมาชิกทุกคน 3) ผู้นำทีมจะต้องจัดสรรมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ และมีการจัดสรรทรัพยากรให้กับทุกคน อย่างเหมาะสม 4) ผู้นำทีมจะต้องมีการติดตามการทำงานของสมาชิก และอำนวยความสะดวกใน การทำงานอย่างสม่ำเสมอ 5) ผู้นำทีมจะต้องปฏิบัติตัวเป็นผู้นำที่ดี และเป็นตัวอย่างที่ดี เช่น ต้องมี ความซื่อสัตย์ รับผิดชอบ เป็นต้น 6) ผู้นำทีมต้องดูแลเอาใจใส่สมาชิกทุกคนอย่างทั่วถึง และต้องสร้าง ขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับสมาชิกด้วย 7) ผู้นำทีมจะต้องเป็นผู้จัดการความขัดแย้ง หรือ ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในทีม หากมีความขัดแย้งต้องรีบแก้ไขทันที 8) ผู้นำทีมต้องสามารถเป็นกระจก ที่สะท้อนถึงภาพการทำงานของสมาชิกในทีมได้ และประเมินผลงานอย่างเป็นธรรม และ 9) ผู้นำ ทีมจะต้องมีการพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

สำหรับเรื่องความล้มเหลวระหว่างผู้นำกับทีมงาน สมพร เพ็ญจันทร์ (2544, น. 208-209) ได้กล่าวไว้ว่า บุคคลที่เป็นผู้นำทีม จะต้องทำหน้าที่ในการวางกลยุทธ์ หรือเป็นผู้ที่ตัดสินใจเกี่ยวกับ ตัวงาน ดังนั้นผู้นำทีมจึงจะต้องพัฒนาความสัมพันธ์ภายในทีมให้เป็นไปตามกรอบที่ได้วางเอาไว้ และในด้านความสัมพันธ์ของผู้นำทีมกับสมาชิกในทีมนั้นจะมองได้จาก เรื่องการรักษาขวัญและ กำลังใจของทีม การปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่าง การเลือกแนวทางของทีม การจัดสรร ความรับผิดชอบ ทรัพยากร และการสอนงาน

ในส่วนของบทบาทของสมาชิกทีมนั้น ซึ่งสมาชิกทุกคนจัดได้ว่าเป็นส่วนสำคัญที่จะทำ ให้การทำงานร่วมกับบรรลุปเป้าหมาย สมคิด บางโม (2545, น. 252) ได้อธิบายว่า ทีมงานจะ ประสบความสำเร็จได้ย่อมขึ้นอยู่กับบทบาทของสมาชิกทุกคน ซึ่งบทบาท (role) ก็คือความคาด หวังของผู้เกี่ยวข้องที่ได้มีต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นสิ่งที่ต้องการให้บุคคลผู้นั้นได้ประพฤติ และ ปฏิบัติ โดยบทบาทของสมาชิกในทีมนั้นควรมีดังต่อไปนี้ 1) สมาชิกในทีมจะต้องศึกษาทำ ความเข้าใจในเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของทีมให้ชัดเจน 2) สมาชิกทุกคนต้องให้ความร่วมมือ กับทีมนั้นในทุกเรื่องด้วยความเต็มใจ และจะต้องให้ความช่วยเหลือเพื่อนสมาชิกในทีม 3) สมาชิก ต้องให้การยอมรับในความสามารถของเพื่อนร่วมทีม และต้องให้เกียรติเพื่อนสมาชิกด้วยกัน

4) สมาชิกจะต้องหาโอกาสที่จะแสดงออกซึ่งความคิดเห็น และให้ข้อเสนอแนะ 5) สมาชิกจะทำงานที่ตนเองได้รับมอบหมายให้บรรลุตามเป้าหมายอย่างเต็มความสามารถ 6) สมาชิกจะต้องมีความไว้วางใจในเพื่อนสมาชิกด้วยกันเอง 7) สมาชิกจะเต็มใจที่จะปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมไปถึงมติของทีมงาน และ 8) สมาชิกต้องหมั่นพัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเองอยู่เสมอ เพื่อช่วยให้ทีมงานแข็งแกร่ง

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542, น. 139) กล่าวว่า บทบาทที่จะช่วยให้การทำงานเป็นทีมที่ทำงานร่วมกันประกอบด้วย 1. ผู้สนับสนุน สมาชิกที่แสดงบทบาทนี้จะเป็นผู้สนับสนุนความคิดเห็นของสมาชิกคนอื่นที่ได้แสดงความคิดเห็นออกมา 2. ผู้ประสานความเข้าใจ สมาชิกที่แสดงบทบาทนี้จะเป็นผู้สรุปเพื่อหาข้อยุติเมื่อเกิดความขัดแย้ง 3. ผู้คลายเครียด สมาชิกผู้แสดงบทบาทนี้จะเป็นผู้หาทางประสานความคิดที่ขัดแย้งกันให้สอดคล้องกัน 4. กรรมการ สมาชิกที่มีบทบาทเป็นกรรมการในที่ประชุมจะช่วยให้การประชุมดำเนินไปอย่างเป็นขั้นเป็นตอน

ในการบริหารทีมงานสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่เป็นส่วนสำคัญมากก็คือ การประเมินผลการทำงานเป็นทีม สมพร เพ็ญจันทร์ (2544, น. 214) ได้กล่าวไว้ว่าการประเมินผลจะทำให้สามารถรู้ได้ว่าในการทำเป็นทีม ทีมนั้นจะจัดว่าเป็นทีมที่ดีและมีประสิทธิภาพได้หรือไม่ ซึ่งแนวทางที่จะนำมาใช้ในการประเมินผลมีดังนี้

ประการแรก การประเมินผลจากการดูภารกิจ โดยในการปรับปรุง พัฒนาการทำงานเป็นทีม นั้นจะไม่มีเป้าหมายสุดท้าย แต่จะเป็นแนวทางที่จะนำไปสู่การปฏิบัติภารกิจต่อไปให้ดีขึ้น ๆ ขึ้นไป

ประการสอง การสอบถามจากทีม คือ การประเมินขวัญและกำลังใจ รวมถึงแรงจูงใจของสมาชิกแต่ละคนอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งอาจทำได้โดยใช้วิธีการประชุมทบทวนผลงานเป็นระยะ ๆ หรืออาจทำการสำรวจทัศนคติก็ได้

ประการที่สาม การสอบถามจากบุคคลภายนอก ซึ่งเป็นวิธีการที่มีความคล้ายกับการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยจะเป็นการพูดคุยแบบไม่มีการใช้แบบสัมภาษณ์ หรือแบบสอบถามใด ๆ โดยในการประเมินจะต้องมีการนำเอาข้อมูลมาแปลความหมายของข้อมูลนั้นอีกครั้ง

ในการประเมินผลการทำงานเป็นทีม นั้นจะทำให้ได้รับข้อมูลที่จะสามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงการทำงานเป็นทีมต่อไป สมคิด บางโม (2545, น. 253-254) ได้อธิบายในเรื่องของการประเมินผลทีมงานว่า การประเมินผลทีมงานมี 2 ลักษณะดังต่อไปนี้ 1) การประเมินผลโดยรวมของทีมงาน ซึ่งก็คือ การประเมินในด้านปริมาณ ซึ่งจะเป็นมุ่งเน้นไปที่ผลงาน โดยจะดูว่างานบรรลุไปตามเป้าหมายและเป็นไปตามมาตรฐานที่ได้มีการกำหนดไว้หรือไม่ อย่างไรก็ตาม การประเมินผลงานของทีมงานอีกอย่างหนึ่ง ก็คือ การประเมินคุณภาพของงาน เป็นการประเมินถึงความพึงพอใจ

ของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด และลักษณะที่ 2) ก็คือ การประเมินสมาชิกที่ทีมงาน ซึ่งจะมุ่งเน้นประเมินใน 2 ด้าน ได้แก่ การประเมินพฤติกรรมสมาชิกในทีม และการประเมินผลงานของสมาชิก ในการประเมินพฤติกรรมของสมาชิกจะประเมินเกี่ยวกับความรับผิดชอบ ความร่วมมือ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ เป็นต้น และในส่วนของ การประเมินผลงานของสมาชิกซึ่งจะเป็นการประเมินผลในด้านปริมาณงาน รวมถึงคุณภาพของงานด้วย สำหรับในการประเมินสมาชิกนั้นอาจมีวัตถุประสงค์หลายประการ เช่น การประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่ง การประเมินเพื่อพัฒนาทีมงานและสมาชิกในทีมงาน เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป การบริหารทีมงานเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ การมีการบริหารทีมงานที่ดี และประสิทธิภาพย่อมที่ส่งผลให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จ ในการบริหารทีมงานผู้บริหารจะต้องมอบหมายงานให้สมาชิกโดยคำนึงถึงความสามารถ และต้องให้สมาชิกทุกระดับมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างแท้จริง ที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ สมาชิกในทีมทุกคนต้องเข้าใจในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานที่ตรงกัน และปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์นั้น รวมถึงยังต้องที่การประเมินการบริหารทีมงานให้มีคุณภาพอยู่เสมอ

การบริหารทีมงานที่ดีจะให้การทำงานเป็นทีมในระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนมีประสิทธิภาพ ซึ่งก็จะส่งผลให้การดูแลนักเรียนเกิดผลสัมฤทธิ์ และบรรลุเป้าหมายอย่างแท้จริง แม้ว่าการพัฒนาการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพจะเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ทำให้ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนประสบผลสำเร็จได้ แต่เพื่อให้การดูแลช่วยเหลือนักเรียนจะมีประสิทธิภาพมากขึ้นและประสบความสำเร็จอย่างแท้จริง การดูแลช่วยเหลือนักเรียนนั้นยังจะต้องคำนึงถึงความเหมาะสมด้วย ทั้งนี้เด็กนักเรียนแต่ละคนย่อมมีความแตกต่างกัน ทั้ง เพศ อายุ ลักษณะนิสัย ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้หากครูมีการศึกษาถึงลักษณะเฉพาะของเด็ก รวมถึงมีการศึกษาถึงพัฒนาการต่าง ๆ ให้เข้าใจโดยละเอียดแล้วก็จะสามารถเป็นแนวทางในการดูแลช่วยเหลือนักเรียนได้อย่างเหมาะสมมากขึ้น ซึ่งจะเป็นการพัฒนาให้นักเรียนแต่ละคนได้อย่างเต็มศักยภาพ

จิตวิทยาพัฒนาการวัยเด็กตอนกลางและวัยเด็กตอนปลาย

วัยเด็กถือเป็นช่วงวัยที่มีความต่อเนื่องและยาวนาน สำหรับเด็กช่วงในวัยเรียนระดับประถมศึกษาซึ่งมีช่วงอายุอยู่ที่ประมาณ 6 ปี ถึงประมาณ 12 หรือ 13 ปี ซึ่งก็ถือเป็นช่วงที่ค่อนข้างยาวนาน ดังนั้น จึงมีนักวิชาการบางท่านแบ่งวัยเด็กออกเป็นวัยเด็กตอนกลาง และวัยเด็กตอนปลายเพื่อให้เห็นภาพพัฒนาการของวัยเด็กที่ชัดเจนและละเอียดขึ้น แต่เนื่องจากพัฒนาการในวัยเด็กนั้นมีความต่อเนื่อง และคาบเกี่ยวกันจึงเป็นการยากที่จะกำหนด หรือแบ่งช่วงวัยของเด็กได้

อย่างเฉพาะเจาะจง โดยในที่นี้จะเสนอพัฒนาการของเด็กทั้ง วัยเด็กตอนกลางและวัยเด็กตอนปลาย ดังต่อไปนี้

วัยเด็กตอนกลาง

วัยเด็กตอนกลางเป็นวัยของเด็กที่อยู่ในช่วงอายุประมาณ 6-9 หรือ 10 ปี สุลณี ธีรดากร (2523, น. 139) ได้อธิบายว่า วัยเด็กตอนกลางนั้นควรจะเป็นวัยที่เด็กจะต้องมีความพร้อมที่จะ ออกจากครอบครัวเพื่อที่จะไปพบและเรียนรู้สังคมภายนอก เพื่อเด็กจะได้พบกับสถานที่ใหม่ สังคมใหม่ ผู้คนอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากคนในครอบครัว สุชา จันทน์เอม (2536, น. 121) ได้อธิบาย ถึงวัยเด็กตอนกลางว่า วัยเด็กตอนกลางเป็นช่วงที่มีความสำคัญมากของเด็กในการเริ่มต้นชีวิตใหม่ และมีประสบการณ์ใหม่ ๆ เพราะในช่วงชีวิตของเด็กในวัยนี้จะเป็นช่วงเวลาของเด็กเข้าโรงเรียน ซึ่งจะ ทำให้ต้องมีการปรับตัวในเรื่องต่าง ๆ มากขึ้น ทั้งนี้หากเด็กเคยได้มีการฝึกฝนในด้านต่าง ๆ มาก่อน ไม่ว่าจะเป็นด้านร่างกาย ด้านอารมณ์ ด้านสังคม ด้านสติปัญญา ก็จะช่วยเหลือเด็กให้สามารถ ปรับตัวได้ดีขึ้น สำหรับเด็กวัยนี้จะเป็นช่วงวัยที่จะได้รับการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ทุกด้าน เพื่อให้ เด็กสามารถที่จะปรับตัวให้สามารถเข้ากับสิ่งแวดล้อมรอบตัวได้โดยผู้ใหญ่มีส่วนสำคัญที่จะต้องให้ การดูแล และเอาใจใส่เด็กเป็นพิเศษ

สำหรับพัฒนาการด้านร่างกายของวัยเด็กตอนกลางนั้น สุลณี ธีรดากร (2523, น. 139-141) อธิบายว่า พัฒนาการทางด้านร่างกายของเด็กวัยนี้ว่าเด็กในช่วงวัยนี้พัฒนาการทางด้านร่างกายจะช้าลง โดยอัตราการเจริญเติบโตจะเป็นไปอย่างช้า ๆ แต่สม่าเสมอจนอายุประมาณ 10 ปี วัยเด็กตอนกลาง จะมีลักษณะรูปร่างใกล้เคียงกับผู้ใหญ่ พัฒนาการด้านร่างกายในเรื่องส่วนสูงและน้ำหนักของเด็ก พบว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงด้านสัดส่วนและความแข็งแรง ความว่องไวมากขึ้นในช่วงนี้เด็กชายจะมีน้ำหนักและส่วนสูงมากกว่าเด็กหญิง สำหรับสัดส่วนจะขยายออกทางส่วนสูงมากกว่าความกว้าง แขนขาก็จะเริ่มยืดออก ในส่วนของกระดูกและฟันกระดูกข้อมือจะเพิ่มเป็น 6-7 ซี่น และเมื่อเตรียม เข้าสู่วัยรุ่นก็จะมีครบ 8 ซี่น ฟันน้ำนมจะเริ่มหักฟันแท้จะเริ่มขึ้นมาแทน ในด้านสุขภาพเด็กวัยนี้ จะ รับประทานต่าง ๆ ได้ง่ายจึงควรมีการฉีดวัคซีนเพื่อป้องกันโรคให้กับเด็ก สำหรับพัฒนาการทางด้าน กล้ามเนื้อเด็กในช่วงอายุ 6 ปีสายตาและมือยังคงทำงานไม่ค่อยประสานกันนัก เพราะพัฒนาการ ของกล้ามเนื้อยังมีไม่เท่ากัน เมื่อเด็กอายุได้ 7 ปีการใช้กล้ามเนื้อจะประสานกันได้ดีขึ้นโดยเฉพาะ บริเวณกล้ามเนื้อแขนขา และส่วนหลัง กล้ามเนื้อเล็กก็จะพัฒนาดีขึ้น ในเด็กอายุ 8 ปีก็จะสามารถใช้กล้ามเนื้อใหญ่ได้คล่องแคล่วขึ้น ความคุมกล้ามเนื้อต่าง ๆ ได้ดีขึ้น ตาของเด็กก็จะได้ขนาดและ เข้าสู่ลักษณะตาของผู้ใหญ่โดยกิจกรรมที่ควรจะให้เด็กในวัยนี้ ก็คือ กิจกรรมที่ฝึกทั้งทางกาย และสมอง กิจกรรมที่ทำให้เด็กได้ใช้กล้ามเนื้อใหญ่ เช่น แขนขา ลำตัว

สุชา จันทน์เอม (2536, น. 122) ได้อธิบายว่าพัฒนาการทางด้านร่างกายของเด็กในวัยเด็กตอนกลางนั้นจะขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วย 1) สภาพโภชนาการ ทั้งนี้ก็เนื่องจากเด็กในวัยนี้จะต้องสังเกต และสำรวจสภาพแวดล้อมต่าง ๆ รอบตัวเพื่อการเรียนรู้จึงทำให้เด็กต้องการพลังงานมาก 2) ความสนใจในการเล่น หรือทำกิจกรรมกลางแจ้ง ทั้งนี้เป็นเพราะว่าเด็กที่มีความสนใจ มีกิจกรรมกลางแจ้ง และปรับเปลี่ยนวิธีการเล่นอยู่เสมอซึ่งจะทำให้สามารถควบคุมการชักกล้ามเนื้อได้ดีขึ้น รวมทั้งยังสามารถทรงตัวได้ดียิ่งขึ้นอีกด้วย 3) การฝึกทักษะในการใช้ของวิริยะเคลื่อนไหว โดยจะต้องมีการจัดกิจกรรมให้เด็กทั้งทางสมองและทางร่างกาย ซึ่งต้องจัดเครื่องมือที่เหมาะสม และต้องมีการให้คำแนะนำเพื่อให้เด็กเกิดทักษะด้วย 4) การมีของวิริยะที่บกพร่องหรือการที่เด็กมีสภาพร่างกายที่อ่อนแอหรือเจ็บป่วยบ่อยจะส่งผลให้เด็กมีสภาวะทางอารมณ์ที่ไม่มั่นคงไปด้วย

ศรีเรือน แก้วกังวาล (2545, น. 261-263) ได้อธิบายว่าวัยเด็กตอนกลางจะอยู่ในช่วงอายุประมาณ 6-12 หรือ 13 ปี โดยอธิบายถึงพัฒนาการทางสังคมของเด็กวัยนี้ว่าในวัยนี้เด็กจะมีความแตกต่างจากตอนวัยเด็กตอนต้นในเรื่องต่าง ๆ เช่น การคบเพื่อนร่วมวัยรวมถึงผู้ใหญ่ที่มากขึ้น เด็กสามารถรวมกลุ่มกับเพื่อนได้ดีขึ้น เพราะมีการพัฒนาสมรรถภาพด้านความคิดรวมถึงด้านศีลธรรมจรรยา และเรื่องความสำคัญของการเรียนต่อชีวิตเพราะเด็กจะผูกพันกับโรงเรียนทำให้ห่างจากผู้ใหญ่ทางบ้าน เป็นต้น เด็กในวัยนี้จะจับกลุ่มกับเพื่อนที่เป็นวัยและเพศเดียวกันและการจับกลุ่มนี้เองทำให้เด็กเกิดการเรียนรู้ในการอยู่ร่วมกับผู้อื่น และการที่เด็กจะปรับตัวให้เข้ากับกลุ่มเพื่อนได้ดีเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ 1) พ่อแม่มีการเตรียมตัวเด็กเพื่อให้มีกลุ่มเพื่อนในโรงเรียนหรือไม่ 2) เด็กเคยได้มีการเตรียมตัวเพื่อใช้ชีวิตในโรงเรียนและกับเพื่อน ๆ จากการเรียนอนุบาล หรือสถานรับเลี้ยงเด็กมาก่อนหรือไม่ อย่างไร 3) พ่อแม่และบุคคลในบ้านเข้าใจและเห็นใจการใช้ชีวิตของเด็กหรือไม่

สุนีย์ ธีรดากร (2523, น. 146-147) ได้อธิบายถึงพัฒนาการทางสังคมของวัยเด็กตอนกลางว่าเด็กในวัยนี้จะรู้จักกับบุคคลนอกครอบครัวมากขึ้นการที่เด็กจะปรับตัวให้เข้ากับคนอื่นได้ดีเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับ การอบรมจากทางบ้าน สิ่งที่จะช่วยให้เด็กปรับตัวให้เข้ากับสังคมได้นั้นขึ้นอยู่กับ 1. ประสพการณ์ทางบ้าน หากเด็กเติบโตขึ้นมาในครอบครัวที่อบอุ่นพ่อแม่ส่งเสริมให้เด็กมีบุคลิกภาพที่ดีก็จะทำให้เด็กปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ดี 2. สนามเด็กเล่น ซึ่งจะเป็นสถานที่ที่ทำให้เด็กเกิดการเรียนรู้ที่จะรักษาสีทธิของตนเอง และเรียนรู้ที่จะปรับตัวเข้าหาผู้อื่นอีกด้วย 3. บทบาทของครู โดยครูในระดับชั้นประถมศึกษาตอนต้นจะมีบทบาทสำคัญที่จะช่วยพัฒนาการทางสังคมของเด็ก เพราะโรงเรียนจะเป็นสถานที่ฝึกให้เด็กเรียนรู้ในการอยู่ร่วมกับผู้อื่น การฝึกฝนเรื่องการแก้ปัญหาของกลุ่ม เป็นต้น

สุชา จันทน์เอม (2536, น. 122-123) ได้อธิบายว่า เมื่อเด็กเข้าโรงเรียนก็จะต้องมีการปรับตัวซึ่งสิ่งแวดล้อมใหม่ ๆ จะทำให้เด็กมีการเปลี่ยนแปลงทางอารมณ์ เด็กในช่วงวัยนี้จะต้องรู้จักยับยั้งชั่งใจ ส่วนอารมณ์กลัวนั้นจะเปลี่ยนจากกลัวในสิ่งที่ไม่มีความเป็นกลัวในสิ่งที่เกิดขึ้นได้จริง พัฒนาการทางอารมณ์ของเด็กในวัยที่เข้าเรียนตอนต้นจะเป็นผลมาจาก 1) การที่เด็กมีความต้องการเพิ่มขึ้น โดยเด็กจะมีความต้องการในเรื่องของการอยากเป็นที่หนึ่ง เด็กจะชอบที่จะคุยโอ้อวดกันรวมทั้งมีการเปรียบเทียบกันในเรื่องต่าง ๆ อยู่เสมอ นอกจากนี้ยังต้องการที่จะเป็นอิสระจากผู้ใหญ่ ต้องการที่จะพึ่งพาตัวเอง และต้องการเป็นที่ยอมรับในการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม จากความต้องการเหล่านี้ส่งผลให้เด็กพยายามที่จะหากิจกรรมที่มีความแปลกใหม่ทำอยู่เสมอ และให้ความสนใจในกิจกรรมที่ผู้ใหญ่ทำ 2) การเพิ่มทักษะในการใช้อวัยวะเคลื่อนไหว ซึ่งจะมีผลสำคัญที่จะช่วยให้เด็กสามารถควบคุมการเคลื่อนไหวของอวัยวะส่วนต่าง ๆ ให้ทำงานประสานกันได้ดียิ่งขึ้น เป็นการทำให้เด็กได้มีโอกาสที่จะทำกิจกรรมร่วมกับกลุ่มซึ่งส่งผลต่ออารมณ์ของเด็กทำให้เด็กมีอารมณ์เบิกบานแจ่มใส 3) การเรียนรู้ที่กว้างขวางมากขึ้น รวมทั้งการมีความคิดมีและความเข้าใจเกี่ยวกับตัวเองชัดเจนมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้การที่เด็กได้ทำกิจกรรมกับหมู่คณะจะทำให้เด็กมีความเข้าใจเกี่ยวกับตัวเองได้ถูกต้องยิ่งขึ้น และตระหนักได้ว่าการอยู่ร่วมกันนั้นจะต้องไม่ทำความเดือดร้อนให้กับผู้อื่น พร้อมกับเรียนรู้ว่าคนแต่ละคนมีความแตกต่างกัน การที่เด็กมีความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวจะทำให้เด็กสามารถที่จะควบคุมความรู้สึกของตนเองได้ และยังมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นด้วย ดังนั้นสิ่งสำคัญที่เด็กควรจะได้รับก็คือการอบรมทั้งจากทางครอบครัว และทางโรงเรียน เพื่อให้เด็กจะสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเอง รู้จักที่จะต้องการเพื่อน และอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ (สุชา จันทน์เอม, 2536, น. 122-123)

นอกจากนี้ในเรื่องพัฒนาการทางด้านอารมณ์ของเด็กตอนกลาง ศรีเรือน แก้วกังวาล (2545, น. 268-269) ยังได้อธิบายถึงพัฒนาการทางอารมณ์ของวัยเด็กตอนกลางว่าในช่วงวัยนี้เด็กจะเริ่มเข้าใจอารมณ์ ความรู้สึกของผู้อื่น อีกทั้งยังรู้จักสงสารและเห็นอกเห็นใจผู้อื่นด้วย อารมณ์ของเด็กในวัยนี้ที่จะต้องพัฒนาในเรื่องของการเข้าใจอารมณ์ของตนเอง การรู้จักควบคุมอารมณ์และแสดงออกทางอารมณ์อย่างเหมาะสม รวมทั้งต้องเข้าใจอารมณ์ผู้อื่นด้วย หากเด็กพัฒนาอารมณ์เหล่านี้ได้ก็จะส่งผลให้เด็กสามารถเข้าร่วมกับกลุ่มเพื่อนได้ และยังสามารถทำให้เด็กมีสุขภาพจิตที่ดีอีกด้วย วิธีการที่ผู้ปกครอง หรือผู้ที่มิชอบพาทในการดูแลเด็กสามารถส่งเสริมให้เด็กมีพัฒนาการอารมณ์ที่ดี มีดังนี้ 1) การให้เด็กได้เข้ากลุ่มซึ่งจะทำให้เด็กได้เรียนรู้และรู้จักการควบคุมอารมณ์ 2) การให้เด็กได้เล่น หรือออกกำลังกาย 3) การจัดให้เด็กได้ทำกิจกรรมที่สร้างสรรค์สำหรับเด็กวัยนี้จะมีอารมณ์ต่าง ๆ มากมายซึ่งหากอารมณ์ไม่ว่าจะเป็นประเภทใดถ้าไม่มีโอกาสที่จะแสดงอารมณ์นั้นออกมาจะทำให้เด็กเก็บกด และเกิดความเครียดได้ เด็กในช่วงวัยนี้จะมีอารมณ์

พร้อมที่จะรับรู้เรื่องอารมณ์ การควบคุมและปลดปล่อยอารมณ์หากเด็กมีการพัฒนาทางอารมณ์ที่เหมาะสมก็เขาจะมีโอกาสที่จะเติบโตไปเป็นวัยรุ่นที่มีความสุขและมีความฉลาดทางอารมณ์ได้มาก

สุชา จันทน์เอม (2536, น. 125) อธิบายถึงพัฒนาการทางสติปัญญาของวัยเด็กตอนกลางว่าปัจจัยส่งเสริมให้สติปัญญาเพิ่มพูนและมีความเจริญงอกงามได้นั้น ประกอบไปด้วย 1) แรงจูงใจ ซึ่งแรงจูงใจของเด็กในวัยนี้จะเป็นเรื่องของความต้องการที่จะให้ตนเป็นที่ยอมรับ เป็นที่ยกย่องและรักใคร่ของผู้อื่น รวมทั้งต้องการแสดงว่าตนเองมีความสามารถโดยการพึ่งพาตนเอง 2) สิ่งเร้า ซึ่งก็คือ ความสนใจ ความต้องการ ทักษะคิดที่มีต่อเด็กของบิดา มารดา ซึ่งสิ่งเร้าเหล่านี้จะส่งผลให้เด็กแสวงหากิจกรรมต่าง ๆ ทำ 3) การได้ลงมือทำ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ทำให้เด็กได้เรียนรู้จากประสบการณ์โดยตรง และทำให้ได้เห็นแนวทางในการแก้ไขข้อบกพร่องซึ่งจะทำให้เกิดผลดีในครั้งต่อ ๆ ไปด้วย

วัยเด็กตอนปลายหรือวัยรุ่น

สุณีย์ อีรดากร (2523, น. 153) อธิบายว่า ลักษณะทั่วไปของวัยเด็กตอนปลายหรือวัยรุ่นจะอยู่ในช่วงอายุประมาณ 10-13 ปี ซึ่งวัยนี้เป็นวัยที่คาบเกี่ยวกับวัยรุ่นและวัยรุ่นตอนต้น ในวัยนี้เด็กผู้หญิงจะเข้าสู่วัยรุ่นเร็วกว่าเด็กผู้ชาย สุชา จันทน์เอม (2536, น. 130) ก็ยังได้อธิบายไว้ว่าเด็กตอนปลายมีอายุระหว่างประมาณ 10-12 ปี แต่ทั้งนี้ก็มีอาจกำหนดลงไปแน่นอนโดยวัยนี้จะเป็นวัยที่คาบเกี่ยวกับระยะก่อนวัยรุ่น

อย่างไรก็ตามเด็กในยุคสมัยปัจจุบันมีการเข้าสู่วัยรุ่นเร็วขึ้น ในช่วงอายุ 10-13 ปี จึงอาจเรียกได้ว่าเป็นวัยรุ่นตอนต้นแล้วก็ได้

จรูญ ทองถาวร (2530, น. 248-250) ได้อธิบายถึงลักษณะของวัยรุ่นว่าสามารถจะดูจากลักษณะทางพัฒนาการที่สำคัญ ซึ่งได้แก่ 1) วัยแรกเริ่มเป็นวัยที่มีช่วงคาบเกี่ยวระหว่างวัยเด็กกับระยะเริ่มเข้าสู่วัยรุ่น 2) วัยแรกเริ่มจะมีระยะเวลาสั้น ๆ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงจากภายในหรือภายนอกก็จะมีระยะเวลาสั้น ๆ โดยเด็กหญิงจะถึงวุฒิภาวะเร็วกว่า 3) วัยแรกเริ่มจะถูกแบ่งเป็นช่วงสั้น ๆ คือ ระยะเตรียมแรกเริ่ม ระยะแรกเริ่ม และระยะหลังแรกเริ่ม 4) วัยแรกเริ่มจะเป็นระยะเวลาของการเจริญเติบโตและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนี้เองจึงมักจะทำให้เด็กวัยนี้เกิดความสับสนวุ่นวาย 5) วัยแรกเริ่มเป็นต่อต้าน 6) วัยแรกเริ่มอาจเกิดขึ้นได้ในอายุต่าง ๆ ซึ่งการที่เกิดขึ้นได้ในอายุที่ต่างกัมนั้นจึงมักก่อให้เกิดปัญหาทั้งส่วนตัวและสังคม

กรมสุขภาพจิต (2547, น. 7-8) อธิบายว่าเด็กที่อยู่ในช่วงอายุ 10-13 ปีจัดได้ว่าอยู่ในช่วงของวัยรุ่นตอนต้น โดยการเปลี่ยนแปลงในด้านร่างกายของเด็กในวัยนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงด้าน

การเจริญเติบโตซึ่งเด็กจะเจริญเติบโตสูงใหญ่อย่างรวดเร็วเพราะฮอร์โมนเกี่ยวกับการเจริญเติบโตเพิ่มมากขึ้น และจากการเปลี่ยนแปลงทางร่างกายนี้จะมีผลต่อการสร้างบุคลิกภาพของเด็กด้วย เพราะการเติบโตที่เร็วหรือช้าเกินไปของเด็กจะกระทบต่อความรู้สึกของเด็ก โดยมีผู้เชี่ยวชาญบางท่านกล่าวว่าเด็กชายที่โตเป็นหนุ่มเร็วกว่าจะได้เปรียบด้านความสามารถทางกีฬาและมีความเป็นผู้นำมากกว่า ส่วนในเพศหญิงหากโตเร็วกว่าเพื่อนรุ่นราวคราวเดียวกันมักจะซื่อาย ชอบเป็นผู้ตามมากกว่าผู้นำ

จรรยา ทองถาวร (2330, น. 252-253) การเปลี่ยนแปลงทางด้านร่างกายของวัยแรกนูนนั้นจะมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญอยู่ซึ่งได้แก่ 1. การเปลี่ยนแปลงขนาดของร่างกาย ซึ่งก็คือการเปลี่ยนแปลงทางขนาดและน้ำหนัก 2. การเปลี่ยนแปลงทางด้านสัดส่วน เด็กวัยนี้สัดส่วนจะเหมาะสมขึ้น 3. การเปลี่ยนแปลงลักษณะเพศปฐมภูมิ 4. การเปลี่ยนแปลงลักษณะเพศทุติยภูมิ สุนีย์ วีรดากร (2523, น. 154-155) กล่าวว่าพัฒนาการทางด้านร่างกายของเด็กวัยแรกนูนจะเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วในเด็กผู้หญิงจะมีสวนสูงเพิ่มขึ้นเร็วที่สุดในช่วงอายุ 10.5-14 ปี ส่วนเด็กผู้ชายสวนสูงจะเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในช่วงอายุ 12.5-14.5 ปี ด้านโครงสร้างกระดูกและฟันกระดูกจะแน่นแข็งมีแร่ธาตุมาก ฟันก็จะขึ้นทุกปี ด้านสัดส่วนของร่างกายเด็กผู้ชายจะออกและไหล่กว้าง แขนยาว มือเท้าใหญ่ ทรวดทรงผึ่งผาย ส่วนเด็กผู้หญิงสะโพกจะผาย มีสวนโค้ง ด้านการเคลื่อนไหวของเด็กวัยนี้จะดูแก้งก้าง เกณฑ์ที่จะใช้พิจารณาว่าเด็กเข้าสู่วัยรุ่นสำหรับเด็กผู้หญิงได้แก่ การมีขนในที่ลับ น้ำหนักสวนสูงเพิ่มอย่างรวดเร็ว สะโพกผายมีหน้าอก มีประจำเดือน เป็นต้น ส่วนเด็กผู้ชาย ได้แก่ มีหนวดเครา มีขนในที่ลับ เสียงแตก มีการหลั่งอสุจิ เป็นต้น

กรมสุขภาพจิต (2547, น. 9-10) อธิบายการเปลี่ยนแปลงทางด้านอารมณ์ของเด็กในวัย 10-13 ปี ว่าการเปลี่ยนแปลงทางอารมณ์นี้จะมาจากผลการเปลี่ยนแปลงทางร่างกาย เพราะเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางร่างกายอาจทำให้บางคนเกิดความกังวล รู้สึกหมกมุ่น รู้สึกหงุดหงิดไม่พอใจในรูปร่างตนเอง หรืออาจมีความกังวลเรื่องพฤติกรรมทางเพศ กลัวการเป็นผู้ใหญ่ สิ่งเหล่านี้จึงทำให้อารมณ์แปรปรวน หงุดหงิดง่าย

สุชา จันทน์เอม (2536, น. 131) อธิบายพัฒนาการทางอารมณ์ของวัยเด็กตอนปลายว่าแบ่งเป็นลักษณะต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ 1) รักษาอารมณ์ได้ดีพอสมควร 2) เวลาโกรธจะหาทางออกโดยการใช้เสียงไม่มีพฤติกรรมแบบต่อสู้อยู่ 3) จะระวังไม่ทำให้ผู้อื่นกระทบกระเทือนใจ 4) สิ่งที่เด็กวัยนี้กลัวที่สุด คือ การไม่ได้รับการยอมรับจากกลุ่มเพื่อน ไม่ชอบแข่งขัน 5) ชอบการยกย่องไม่ชอบการเปรียบเทียบ 6) ต้องการความอบอุ่นทั้งในหมู่คณะรวมทั้งครอบครัว 7) มีการเปลี่ยนแปลงความรู้สึกเร็วและง่าย และ 8) บางครั้งทำตัวเป็นผู้ใหญ่ แต่บางทีก็ไม่นึกถึงความเป็เด็ก ดังนั้นเด็กในวัยนี้จึงมีความขัดแย้งกันทางด้านอารมณ์ จนอาจเกิดปัญหา ครอบครัวกับสิ่งแวดล้อมมีความสำคัญมาก

ตามใจบ้าง เพื่อให้เด็กมีประสบการณ์ที่จะตัดสินใจ ความกลัวของเด็กที่มีอยู่จะเริ่มลดน้อยลงแต่จะเปลี่ยนมาเป็นความกังวลใจ กังวลกับเรื่องรูปร่างอยากให้อแข็งแรงสวยงาม

สุนีย์ วีรดากร (2523, น. 157-158) อธิบายถึงพัฒนาการทางสังคมของวัยเด็กตอนปลายหรือวัยแรกรุ่นว่า เด็กวัยนี้จะชอบอยู่กับกลุ่มเพื่อนและเห็นความสำคัญของเพื่อนมากจะนิยมทำสิ่งต่าง ๆ ให้เหมือนเพื่อน เช่น การพูดจา เด็กวัยนี้จะเมที่จะเป็นตัวของตัวเอง ชอบความเป็นอิสระ ชอบตัดสินใจและเชื่อในความคิดของตัวเอง ช่วงวัยนี้เด็กจะเริ่มสนใจเพื่อนต่างเพศช่วงแรกจะเป็นการสนใจเป็นกลุ่ม ๆ ก่อนแล้วค่อยเลือกสนใจเฉพาะคน เด็กในวัยนี้จะเริ่มพึ่งตนเองทีละเล็กละน้อยเพื่อที่จะเตรียมเป็นผู้ใหญ่ เด็กวัยนี้จะรักกลุ่มเพื่อนของตนและต้องการเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม จะเลือกคบเพื่อนโดยพิจารณาจากตัวบุคคล การเล่นของเด็กชายจะชอบเล่นผาดโผน ส่วนเด็กผู้หญิงจะชอบพวกการตัดเย็บ เป็นต้น การเล่นเป็นกลุ่มจะช่วยให้เด็กมีความกล้า รู้จักใช้ความคิด

กรมสุขภาพจิต (2547, น. 10) อธิบายถึงการเปลี่ยนแปลงทางสังคมของเด็กวัย 10-13 ปีว่าจะชอบคลุกคลีกับพวกเดียวกันต้องการเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม ต้องการทำตัวให้เหมือนเพื่อนลอกเลียนลักษณะต่าง ๆ เช่น ภาษา ท่าทาง เด็กวัยนี้จะเลือกคบเพื่อนที่มีความคล้ายกับตนเอง การคบเพื่อนจะทำให้ได้เรียนรู้การวางตัวที่เหมาะสม เรียนรู้ทักษะทางอารมณ์และสังคม เรียนรู้การอยู่ร่วมกับผู้อื่น

สุนีย์ วีรดากร (2523, น. 158-159) อธิบายถึงพัฒนาการทางสติปัญญาของวัยเด็กตอนปลายหรือวัยแรกรุ่นว่าสติปัญญาของเด็กวัยนี้เห็นได้จากความสามารถในการใช้เหตุผลสามารถเข้าใจความหมายของคำพูดได้ถูกต้อง มองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ได้มากขึ้น ความจำพัฒนาขึ้น โดยลักษณะพัฒนาการทางสติปัญญาของเด็กมีดังนี้ ได้แก่ มีความสนใจสิ่งต่าง ๆ นานขึ้น เริ่มพึ่งเหตุผลของผู้ใหญ่ต้องการให้ผู้ใหญ่รับฟังเหตุผล สามารถคิดโครงการและดำเนินการเอง การตัดสินใจจะอาศัยประสบการณ์และการไตร่ตรอง มีความอยากรู้อยากเห็นสนใจในทักษะต้องการประสบการณ์ใหม่ ๆ เริ่มสนใจปัญหาสังคม และโลกภายนอก ชอบแสดงความคิดเห็น เข้าใจเกี่ยวกับเวลา ลำดับวันเดือนปีได้ถูกต้อง

กล่าวโดยสรุป ก็คือ วัยเด็กไม่ว่าจะเป็นวัยเด็กตอนกลาง หรือ วัยเด็กตอนปลายก็ตาม ก็ถือเป็นวัยที่มีความสำคัญที่สถาบันทางสังคมต่าง ๆ ไม่ว่าจะ เป็นครอบครัว สถานศึกษา และสถาบันอื่น ๆ จะต้องให้การดูแล ขัดเกลา และพัฒนาให้พวกเขาเติบโตขึ้นมาอย่างมีคุณภาพ ซึ่งในการดูแล อบรม รวมไปถึงส่งเสริมพัฒนา และป้องกันแก้ไขปัญหาให้กับเด็กนั้น ก็จำเป็นที่จะต้องคำนึงถึงลักษณะและพัฒนาการในแต่ละด้านของแต่ละช่วงวัย เพื่อที่จะนำไปสู่การหาวิธีการหรือ

แนวทางที่มีความเหมาะสมกับเด็กในแต่ละช่วงวัย เพื่อให้การดูแล ส่งเสริม พัฒนา รวมถึงการป้องกัน และแก้ไขปัญหาของเด็กเป็นไปอย่างถูกต้อง

ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

ความหมาย

สำนักวิชาการ และมาตรฐานการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ (2547, น. 4) ได้ให้ความหมายของ คำว่า การดูแลช่วยเหลือนักเรียน และระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ดังนี้

การดูแลช่วยเหลือนักเรียน คือ การส่งเสริม พัฒนา ป้องกัน และการแก้ไขปัญหา เพื่อให้เด็กนักเรียนได้พัฒนาเต็มศักยภาพ มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีภูมิคุ้มกันทางจิตใจที่เข้มแข็ง คุณภาพชีวิตที่ดี มีทักษะการดำรงชีวิต และรอดพ้นจากวิกฤติทั้งปวง

ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เป็นกระบวนการดำเนินงานดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่มีขั้นตอนชัดเจน พร้อมทั้งมีวิธีการ และเครื่องมือที่มีมาตรฐาน คุณภาพ และมีหลักฐานการทำงานที่ตรวจสอบได้ โดยมีครูประจำชั้น ครูที่ปรึกษา เป็นบุคลากรหลักในการดำเนินงาน และบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งใน และนอกสถานศึกษา อันได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน ผู้บริหาร และครูทุกคน ฯลฯ มีส่วนร่วม

ในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ (2547, น. 5) อธิบายไว้ว่า วัตถุประสงค์ของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน คือ

- 1) เพื่อให้โรงเรียนมีระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน โดยมีกระบวนการ วิธีการและเครื่องมือที่มีคุณภาพ และมีมาตรฐานสามารถตรวจสอบได้
- 2) เพื่อส่งเสริมให้ครูประจำชั้น ครูที่ปรึกษา บุคลากรในโรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน หน่วยงาน และองค์กรภายนอก มีส่วนร่วมในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน
- 3) เพื่อให้เด็กนักเรียนได้รับการดูแล ช่วยเหลือ และส่งเสริมพัฒนาเต็มศักยภาพ เป็นคนที่มีสมรรถนะทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญา

สำหรับกรอบแนวคิดของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547) อธิบายว่าระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน จะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยความเชื่อที่ว่า 1) ทุกคนต้องการความรัก ความเข้าใจ

การให้โอกาสและให้อภัย และทุกคนอยากเป็นคนดี เป็นคนมีความสุข 2) ทุกคนมีศักยภาพที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ตลอดชีวิตแต่ใช้วิธีการแตกต่างกัน และ 3) ความสำเร็จของงานต้องอาศัยการมีส่วนร่วมทั้งร่วมใจ ร่วมคิด ร่วมทำของทุกคนที่เกี่ยวข้อง

นอกจากนี้ยังอธิบายถึงขอบข่ายการดำเนินงานในระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนว่ามีดังนี้ 1) นักเรียนทุกคนจะต้องได้รับการดูแลช่วยเหลือ 2) ต้องมีการดำเนินการทั้งส่งเสริม พัฒนา ป้องกัน และแก้ไข 3) การมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งบุคลากรทุกคนในโรงเรียน รวมไปถึงผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานหรือองค์กรที่เกี่ยวข้อง

กลยุทธ์ ความสำเร็จในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา สำนักคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547) อธิบายว่าในการดูแลช่วยเหลือนักเรียนจะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องมีกลยุทธ์ที่สำคัญ ดังนี้

1. การบริหารเชิงระบบ ซึ่งประกอบด้วย (1) การวางแผน (Plan) เป็นการวางระบบซึ่งจะต้องกำหนดขั้นตอนการทำงานเป็นกระบวนการ โดยกำหนดแต่ละขั้นตอนให้มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน มีการบันทึกการทำงานให้เป็นปัจจุบันและจากข้อมูลที่ได้บันทึกนี้เองจะนำไปสู่การตรวจสอบประเมินได้ ทั้งที่เป็นการประเมินตนเอง และให้ผู้อื่นตรวจสอบประเมิน นอกจากนี้ยังสะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพการดำเนินงานตามมาตรฐาน และจากตัวชี้วัดของระบบย่อยก็จะส่งผลให้ระบบโดยรวมของโรงเรียนทั้งระบบมีคุณภาพ (2) การดำเนินงาน (Do) เป็นการที่ทุกคนร่วมกันปฏิบัติงาน โดยใช้กระบวนการ วิธีการ และบันทึก โดยบุคคลภายในองค์กรที่เป็นผู้รับผิดชอบระบบย่อยต่าง ๆ จะปฏิบัติรวมถึงมีการบันทึกให้เป็นปัจจุบัน (3) การตรวจสอบ และประเมินผล (Check) เป็นการประเมินผลทั้ง ประเมินตนเอง ร่วมกันประเมิน ผลัดเปลี่ยนกันประเมินภายในทั้งระหว่างบุคคล และระหว่างทีมย่อย และ (4) การปรับปรุงพัฒนา (Act) เป็นการนำเอาผลการประเมินที่ได้มาปรับปรุง แก้ไข พัฒนางานให้ดีขึ้น ซึ่งในการแก้ไข พัฒนาอาจจะแก้ไขพัฒนาในส่วนของกระบวนการ วิธีการ ปัจจัย การบันทึก ให้ดีขึ้นจนระบบคุณภาพจะกลายเป็นวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรที่ยั่งยืน

2. การทำงานเป็นทีม ซึ่งประกอบด้วย (1) ทีมนำ ซึ่งได้แก่ คณะผู้บริหารสถานศึกษา รวมถึงคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งจะเป็นผู้วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง และจัดทำแผนกลยุทธ์ รวมถึงควบคุม ติดตาม สนับสนุน เสริมสร้างพลังร่วม (Empowerment) ให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ (2) ทีมสนับสนุน ซึ่งถือเป็นทีมหลักที่จะให้การสนับสนุน และประสานงานด้านวิชาการ รวมถึงด้าน

อื่น ๆ เพื่อสร้างระบบคุณภาพให้เกิดขึ้น สำหรับทีมสนับสนุนนั้นจะเป็นใครก็ขึ้นอยู่กับว่าพัฒนา ระบบจะให้ความสำคัญและมุ่งเน้นที่ระบบใด และ (3) ทีมทำ ซึ่งเป็นทีมของที่สมาชิกกรับผิดชอบ การทำงานโดยตรง ซึ่งก็คือ ทีมระดับชั้นครูประจำชั้นหรือครูที่ปรึกษา ซึ่งมีบทบาทหน้าที่สำคัญใน การพัฒนากิจกรรมให้มีคุณภาพ

3. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งจะทำให้ได้รับทราบจุดอ่อนจุดแข็งในการดำเนินงานเพื่อ เป็นแนวทางที่จะพัฒนาให้การทำงานมีคุณภาพมากขึ้น โดยการแลกเปลี่ยนรู้นั้นสามารถทำ ได้ทั้งภายในโรงเรียน และระหว่างโรงเรียน และจะต้องมีบรรยากาศการทำงานแบบเป็นกันเอง เพื่อ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละส่วนมีความรู้สึกที่ดี ไม่ต้องกังวลเรื่องการประเมินหรือตรวจสอบ

4. การนิเทศ ติดตาม และประเมินผล ที่ถือว่าเป็นกระบวนการสำคัญในการพัฒนา เพราะจะช่วยส่งเสริม สนับสนุน และได้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อที่จะสามารถนำไปใช้ปรับปรุงและ พัฒนาการทำงานต่อไป

กระบวนการดำเนินงานตามระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

สำนักวิชาการ และมาตรฐานการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ (2547) อธิบายถึงกระบวนการดำเนินงานตามระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน โดยครูที่ปรึกษาเป็นบุคลากรหลักในการปฏิบัติงาน ว่ามีภารกิจสำคัญที่จะต้องดำเนินงาน 5 กิจกรรม โดยมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. การรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล

นักเรียนแต่ละคนจะมีพื้นฐานชีวิตที่แตกต่างกันไป ซึ่งจะหล่อหลอมให้แต่ละคนเกิด พฤติกรรมที่หลากหลายรูปแบบ ทั้งพฤติกรรมทางด้านบวกและด้านลบ ดังนั้นการรับรู้ข้อมูลที่เป็น ของนักเรียนจึงเป็นเรื่องสำคัญ เพราะจะช่วยให้ครูประจำชั้นหรือที่ปรึกษามีความเข้าใจเกี่ยวกับนัก เรียนมากขึ้น และสามารถที่จะนำข้อมูลนั้นมาวิเคราะห์เพื่อคัดกรองนักเรียนและจัดกลุ่มนักเรียน เพื่อเป็นประโยชน์ในการส่งเสริม พัฒนา ป้องกัน และแก้ไขปัญหาของนักเรียนต่อไปได้อย่างถูกต้อง ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการรู้จักนักเรียนจะต้องเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์มิใช่การคาดเดา เพราะการแก้ปัญหา นักเรียนจะต้องไม่ทำให้เกิดข้อผิดพลาดต่อการช่วยเหลือนักเรียน หรือเกิดได้น้อยที่สุด

สำหรับการทำความรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคลนั้นประกอบด้วยวิธีการที่หลากหลาย ดังนี้ 1) การสังเกต โดยสังเกตจากทั้งพฤติกรรมที่แสดงออก และพฤติกรรมการทำงาน 2) การสัมภาษณ์ โดยการสัมภาษณ์ทั้งตัวนักเรียนเอง และผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและนอกสถานศึกษา 3) การเยี่ยมบ้าน ซึ่งจะต้องศึกษาทั้งเรื่องสภาพทางเศรษฐกิจ ความสัมพันธ์ของคนในครอบครัว ทัศนคติของคนใน

ครอบครัวยังเป็นต้น 4) การศึกษาข้อมูลทั้งจากผลงานของนักเรียน และเอกสารอื่น ๆ เช่น ระเบียบ
 สละสม บันทึกรักษาสุขภาพจากแพทย์ เป็นต้น 5) การทดสอบจากแบบทดสอบต่าง ๆ เช่นแบบทดสอบ
 มาตรฐาน แบบทดสอบที่สถานศึกษาสร้างขึ้น

สำหรับแนวการศึกษาและรวบรวมข้อมูลของนักเรียนครูที่ปรึกษาหรือครูประจำชั้น
 ควรมีการศึกษาข้อมูลและทำความรู้จักนักเรียนในประเด็นต่าง ๆ เช่น (1) ด้านความสามารถ แบ่ง
 เป็นความสามารถทางการเรียน เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนแต่ละวิชา พฤติกรรมการเรียนในห้องเรียน
 และด้านความสามารถพิเศษอื่น ๆ เช่น พฤติกรรมที่บ่งชี้ถึงความสามารถพิเศษ ผลงาน ชิ้นงาน
 โครงการงาน (2) ด้านสุขภาพ แบ่งเป็น สุขภาพทางด้านร่างกาย เช่น ส่วนสูง น้ำหนัก โรคประจำตัว
 และทางด้านจิตใจกับพฤติกรรม เช่น สภาพอารมณ์ที่มีผลต่อการดำเนินชีวิต เช่น วิตกกังวล
 ความประพฤติ เช่น ลักขโมย เป็นต้น (3) ด้านครอบครัว ซึ่งแบ่งเป็น ด้านเศรษฐกิจ เช่น รายได้และ
 อาชีพของผู้ปกครอง ค่าใช้จ่ายและจำนวนเงินที่ได้รับในแต่ละวัน และด้านการคุ้มครองสวัสดิภาพ
 นักเรียน เช่น ความสัมพันธ์ของบุคคลในครอบครัว ลักษณะของสภาพที่อยู่อาศัย ความสามารถในการ
 ดูแลนักเรียนของผู้ปกครอง 4) ด้านสารเสพติด โดยศึกษาจากพฤติกรรมที่แสดงออก การคบเพื่อน
 สุขภาพ เป็นต้น 5) ด้านความปลอดภัย เช่น สภาพครอบครัว สิ่งแวดล้อม ข้อมูลการเดินทาง
 เป็นต้น 6) พฤติกรรมทางเพศ โดยดูจากบุคลิกภาพและพฤติกรรมที่แสดงออก

สำหรับเครื่องมือในการรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคลนั้นก็ประกอบเครื่องมือที่หลากหลาย
 เช่น ระเบียบสละสม แบบบันทึกการสัมภาษณ์ แบบบันทึกการเยี่ยมบ้าน แบบสรุปผลการตรวจสุขภาพ
 แบบประเมินความฉลาดทางอารมณ์ เป็นต้น

2. การคัดกรองนักเรียน

การคัดกรองนักเรียนเป็นการพิจารณา วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับตัวนักเรียนที่ได้จาก
 การรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคลทั้งหมด มาจำแนกตามเกณฑ์การคัดกรองที่สถานศึกษาได้กำหนด
 ขึ้น และการคัดกรองนักเรียนจะแบ่งนักเรียนออกเป็น 3 กลุ่ม ซึ่งได้แก่

กลุ่มปกติ คือ นักเรียนที่ไม่มีพฤติกรรมที่เป็นปัญหาที่จะส่งผลกระทบต่อชีวิตประจำ
 วันทั้งของตนเอง ผู้อื่น รวมถึงสังคมส่วนรวมในทางลบ

กลุ่มเสี่ยง คือ กลุ่มนักเรียนที่มีพฤติกรรมเบี่ยงเบนไปจากปกติ เช่น เก็บตัว
 มีการแสดงออกเกินขอบเขต การปรับตัวทางเพศที่ไม่เหมาะสม ทดลองสารเสพติด ผลการเรียน
 เปลี่ยนไปในทางลบ

กลุ่มมีปัญหา คือ กลุ่มนักเรียนที่มีพฤติกรรมที่เป็นปัญหาอย่างชัดเจนซึ่งมีผลกระทบต่อ
 การใช้ชีวิตประจำวันของตนเอง ผู้อื่นหรือต่อสังคมส่วนรวมในทางลบ

ในการคัดกรองนักเรียนนั้น สถานศึกษาควรมีการจัดประชุมครูในการกำหนดเกณฑ์การคัดกรองนักเรียนและร่วมกันจัดกลุ่มของนักเรียนเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพความจริง และทำให้ครูในสถานศึกษาทุกคนยอมรับ ในการกำหนดเกณฑ์การคัดกรองนักเรียนควรกำหนดความรุนแรงหรือความถี่ที่จะใช้เป็นเกณฑ์ในการจัดกลุ่มของนักเรียนที่เป็นกลุ่มเสี่ยงและกลุ่มที่มีปัญหาด้วย

วิธีการในการคัดกรองนักเรียนก็คือ แยกนักเรียนตามเกณฑ์การคัดกรองและลงบันทึกในแบบสรุปผลการคัดกรอง รวมถึงจัดทำเอกสารสารสนเทศผลการคัดกรองนักเรียน ส่วนเครื่องมือที่ใช้ ก็คือ เกณฑ์การคัดกรองนักเรียน แบบบันทึกการคัดกรอง และแบบสรุปการคัดกรอง

3. การส่งเสริมและพัฒนา

การส่งเสริมและพัฒนานักเรียนเป็นการสนับสนุนให้นักเรียนทุกคนที่อยู่ในความดูแลของครูที่ปรึกษาหรือครูประจำชั้นไม่ว่าจะเป็นกลุ่มปกติ หรือกลุ่มเสี่ยง หรือกลุ่มมีปัญหา ให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพมากขึ้น มีความภาคภูมิใจในตนเอง ซึ่งจะเป็นการช่วยป้องกันนักเรียนมิให้นักเรียนที่อยู่ในกลุ่มปกติกลายเป็นนักเรียนกลุ่มเสี่ยง หรือกลุ่มมีปัญหา และจะเป็นการช่วยให้นักเรียนที่อยู่ในกลุ่มเสี่ยง หรือมีปัญหา สามารถกลับมาอยู่ในกลุ่มปกติ มีพฤติกรรมในทางที่ดีและมีคุณภาพตามที่สถานศึกษาและชุมชนคาดหวังต่อไป

ในการส่งเสริมและพัฒนานักเรียนครูประจำชั้น/ครูที่ปรึกษาควรจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมพัฒนานักเรียนทุกกลุ่ม โดยวิธีการส่งเสริมพัฒนานักเรียน ได้แก่ 1) การจัดกิจกรรมโฮมรูม ซึ่งจะต้องจัดตามความต้องการของนักเรียน และต้องเปิดโอกาสให้นักเรียนเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม 2) การจัดประชุมผู้ปกครองชั้นเรียน โดยจะต้องจัดประชุมผู้ปกครองอย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง ครูประจำชั้น/ครูที่ปรึกษาควรเตรียมพร้อมก่อนการประชุม และมีการสรุปรวมถึงมีการบันทึกหลักฐานการประชุม 3) กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน 4) โครงการพิเศษอื่น ๆ สำหรับเครื่องมือในการส่งเสริมพัฒนานักเรียน ได้แก่ แบบสำรวจความต้องการของนักเรียน แบบบันทึกผลการจัดกิจกรรมโฮมรูม แบบบันทึกผลการประชุมผู้ปกครองชั้นเรียน เป็นต้น

ในส่วนข้อควรตระหนักในการส่งเสริมพัฒนานักเรียน มีดังนี้ 1) การจัดประชุมผู้ปกครองครูประจำชั้นควรระมัดระวังคำพูดที่อาจกระทบกระเทือนความรู้สึกของผู้ปกครอง 2) ครูประจำชั้น/ครูที่ปรึกษาควรใช้คำพูดที่แสดงถึงความเข้าใจ ห่วงใยในตัวนักเรียนทุกคน 3) ครูประจำชั้น/ครูที่ปรึกษาควรจัดกิจกรรมที่กระตุ้นให้ผู้ปกครองตระหนักถึงความรับผิดชอบ ต้องการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของนักเรียนร่วมกับสถานศึกษา 4) การจัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนานักเรียนควรมีความหลากหลายและเป็นไปตามความสนใจของนักเรียน

4. การป้องกันช่วยเหลือและแก้ไข

ในการดูแลช่วยเหลือนักเรียนนั้น ครูประจำชั้น/ครูที่ปรึกษาควรให้ความเอาใจใส่กับนักเรียนทุกคนเท่ากัน แต่สำหรับนักเรียนที่จัดอยู่ในกลุ่มเสี่ยง หรือกลุ่มมีปัญหา นั้น ครูประจำชั้น/ครูที่ปรึกษาจำเป็นต้องให้การดูแลเอาใจใส่อย่างใกล้ชิด รวมทั้งการหาวิธีการช่วยเหลือ ทั้งการป้องกัน และแก้ไขปัญหามาไม่ปล่อยให้ปลดละเลยนักเรียนให้ปัญหาลุกลามจนกลายเป็นปัญหาของสังคม

ในการป้องกันและแก้ไขปัญหานักเรียนนั้นครูควรจัดกิจกรรมป้องกันช่วยเหลือนักเรียนที่อยู่ในกลุ่มเสี่ยง และกลุ่มมีปัญหา ซึ่งในการจัดกิจกรรมมีหลายวิธีการ ดังนี้ 1) การให้คำปรึกษาเบื้องต้น 2) การประสานงานกับครูและผู้เกี่ยวข้องคนอื่น ๆ เพื่อจัดกิจกรรม เช่น กิจกรรมเสริมหลักสูตร กิจกรรมชมเสริม กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน เป็นต้น 3) การติดตาม รายงานผลผู้เกี่ยวข้อง สำหรับเครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบบันทึกการให้คำปรึกษา แบบบันทึกผลการประสานงานและช่วยเหลือนักเรียน แบบบันทึกการติดตามดูแลช่วยเหลือนักเรียน

5. การส่งต่อ

ในการป้องกันและแก้ไขปัญหานักเรียนซึ่งครูประจำชั้น/ครูที่ปรึกษาได้ดำเนินการเพื่อป้องกันช่วยเหลือและแก้ไขปัญหานักเรียนแล้วนั้น อาจมีบางกรณีที่ปัญหาของนักเรียนมีความยากต่อการช่วยเหลือ หรือเมื่อดำเนินการให้ความช่วยเหลือแล้วพฤติกรรมนักเรียนยังไม่ดีขึ้น ก็ควรดำเนินการส่งต่อไปยังผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ส่วนกรณีที่เด็กมีความสามารถพิเศษหรือเป็นเด็กอัจฉริยะ หรือเด็กที่มีความต้องการเป็นพิเศษ ก็ควรมีการส่งต่อให้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเช่นกัน ทั้งนี้ก็เพื่อให้ปัญหาของนักเรียนได้รับการส่งเสริมพัฒนาและช่วยเหลืออย่างถูกต้อง และมีความรวดเร็ว

ในการการส่งต่อ แบ่งเป็น 2 แบบ คือ

1. การส่งต่อภายใน ก็คือ ครูที่ปรึกษา/ครูประจำชั้นส่งต่อนักเรียนไปยังครูแนะแนวหรือผู้เกี่ยวข้องที่สามารถช่วยเหลือนักเรียนได้ ซึ่งการส่งต่อจะขึ้นอยู่กับลักษณะของสภาพปัญหาและความต้องการของนักเรียน

2. การส่งต่อภายนอก เป็นการส่งนักเรียนไปยังผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง หรือหน่วยงานองค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การช่วยเหลือพัฒนานักเรียนต่อไป ในกรณีที่ปัญหาของนักเรียนยากเกินความสามารถในการช่วยเหลือของสถานศึกษา ในการส่งต่อภายนอกครูแนะแนวหรือผู้ที่เกี่ยวข้องจะเป็นผู้ดำเนินการส่งต่อรวมถึงมีการติดต่อเพื่อรับทราบผลการช่วยเหลือนักเรียนเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง

สำหรับวิธีการส่งต่อภายใน ได้แก่ 1) ทำความเข้าใจและชี้แจงกับนักเรียนถึงความจำเป็นในการส่งต่อ 2) ประสานงานกับครูที่จะรับการส่งต่อ 3) สรุปข้อมูลและวิธีการช่วยเหลือนักเรียนที่

ผ่านมา 4) นัดหมายวัน เวลา สถานที่ที่จะพบครูที่รับการส่งต่อนักเรียน 5) ติดตามผลการช่วยเหลือ นักเรียนอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

การส่งต่อภายนอกมีวิธีการดังนี้ คือ กรณีของนักเรียนที่มีปัญหาที่ยากต่อการช่วยเหลือ ครูแนะแนวหรือผู้เกี่ยวข้องจะส่งต่อนักเรียนให้ผู้เชี่ยวชาญภายนอก และติดตามผลการช่วยเหลือ นักเรียนจากผู้เชี่ยวชาญและรายงานผลการช่วยเหลือ ส่วนเครื่องมือที่ใช้ในการส่งต่อ ได้แก่ แบบบันทึกการส่งต่อภายในของโรงเรียนเป็นรายบุคคล/กลุ่ม แบบรายงานแจ้งผลการช่วยเหลือนักเรียน

ข้อควรตระหนักในการส่งต่อ ก็คือ กรณีที่นักเรียนเปลี่ยนช่วงชั้นและสถานศึกษาควรมี การส่งข้อมูลที่เป็นให้ผู้ดูแลนักเรียนคนใหม่มีการดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างต่อเนื่อง และมี ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับนักเรียนที่จะนำไปวางแผน ส่งเสริม ป้องกัน ช่วยเหลือนักเรียนได้อย่างทันทั่วถึง และมีประสิทธิภาพ และที่สำคัญ คือ การส่งต่อข้อมูลต้องส่งต่อผู้เกี่ยวข้องโดยตรง และเป็นความลับ

กล่าวโดยสรุป คือ ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนเป็นนโยบายที่มีการให้ความสำคัญ โดยทุกสถานศึกษาจะต้องมีการดำเนินการอย่างจริงจัง เพื่อการดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้เป็นไป ตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ โดยการจัดให้มีระบบการดูแลนักเรียนอย่างมีขั้นตอนกระบวนการ ที่ชัดเจนอย่างมีคุณภาพและมาตรฐาน เพื่อพัฒนาผู้เรียนได้เต็มศักยภาพในทุกด้าน อีกทั้งยังเป็นการส่งเสริมให้สถาบันทางการศึกษา สถาบันครอบครัว ชุมชน รวมถึงหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องได้มี ส่วนร่วมในการดูแลช่วยเหลือนักเรียนตามกระบวนการต่าง ๆ อีกด้วย และในการดำเนินการตาม ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนนั้นจำเป็นต้องอาศัยการทำงานเป็นทีมจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อที่จะให้การดำเนินงานในกิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ การทำงานเป็นทีมนอกจากจะเป็นกลยุทธ์สำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้การดูแลนักเรียนประสบความสำเร็จแล้วยังถือเป็นวัตถุประสงค์ข้อหนึ่งของระบบการดูแลช่วยเหลือ นักเรียนที่ต้องการส่งเสริมให้บุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษามี ส่วนร่วมในการดูแลช่วยเหลือนักเรียนอีกด้วย ดังนั้น การทำงานเป็นทีมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายจึง เป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องได้รับการส่งเสริมให้มีระดับการปฏิบัติเพิ่มมากขึ้น รวมถึงพัฒนาการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นจึงเป็นเรื่องที่ควรให้ความสำคัญเพื่อให้ระบบการดูแลช่วยเหลือ นักเรียนมีคุณภาพ มีมาตรฐานและบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างแท้จริง

จากวรรณกรรมที่ได้นำเสนอมาทั้งหมดกล่าวโดยสรุปได้ว่า การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นการบริหารงานที่มุ่งเน้นที่วัตถุประสงค์เป็นสำคัญ โดยจะเป็นการบริหารแบบให้ทุกคน ทำงานกันอย่างอิสระบนวัตถุประสงค์ที่ยึดถือร่วมกัน สมาชิกจะสามารถทำงานได้อย่างมีอิสระโดย มีผู้บริหารเป็นผู้ให้คำแนะนำให้การสนับสนุนไม่ใช่การบังคับ สมาชิกทุกระดับจะมีส่วนร่วมในการ ทำงานทุกขั้นตอน ซึ่งการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์นี้จะมีความสอดคล้องกับแนวคิดของการ

ทำงานเป็นทีมที่ให้ความสำคัญกับการทำงานแบบมีส่วนร่วม มีอิสระในการแสดงความคิดเห็น แต่ทำงานโดยยึดเป้าหมายเดียวกันการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์และการบริหารทีมงานจึงมีความสอดคล้องและส่งเสริมกัน การทำงานเป็นทีมเป็นกลยุทธ์สำคัญที่จะทำให้การดูแลช่วยเหลือนักเรียนประสบความสำเร็จ แต่ในการดำเนินการก็จะต้องคำนึงถึงลักษณะพื้นฐาน รวมถึงลักษณะเฉพาะของเด็กด้วย การวางแผนทางเพื่อดูแลช่วยเหลือนักเรียนนอกจากจะต้องมีคำนึงถึงขวัญและกำลังใจและความเปลี่ยนแปลงของเด็กแล้วทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องก็ยังคงต้องทำงานร่วมกันอีกด้วย สิ่งที่สำคัญสำหรับการทำงานเป็นทีมในระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ก็คือ การมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งนี้เป็นเพราะกระบวนการต่าง ๆ ในระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนนั้นครูประจำชั้นไม่สามารถดำเนินการได้เองโดยลำพัง จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องจึงจะทำให้การดูแลช่วยเหลือนักเรียนบรรลุเป้าหมาย

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการสำรวจผลการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ เรื่องการทำงานเป็นทีมในระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้มีผลงานวิจัยที่มีความเกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

เกษมศักดิ์ สนวนจันทร์ (2548) ทำการศึกษาเรื่อง "บทบาทด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม กรณีศึกษาสถานศึกษาระดับประถมศึกษา" ซึ่งมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ 1) เพื่อศึกษาบทบาทด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม 2) เพื่อเปรียบเทียบบทบาทของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม โดยผลการศึกษาที่เกี่ยวข้อง พบว่า บทบาทด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ คือ เรื่องการส่งเสริมความเข้มแข็งในชุมชน เรื่องการจัดทำนโยบายและแผน เรื่องการระดมทรัพยากร และเรื่องการพัฒนาคุณภาพและกิจการของสถานศึกษา และเมื่อมีการพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีวุฒิการศึกษา และตำแหน่งหน้าที่ที่ต่างกันมีบทบาทด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ในเรื่องการจัดทำ

นโยบายและแผนการระดมทรัพยากร และการออกระเบียบ ข้อบังคับ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05

สุวรรณณี ธรรมอุปถัมภ์ (2548) ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน เขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนครปฐมเขต 1 และเขต 2” โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ 1) เพื่อศึกษาระดับขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน และ 2) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน ในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนครปฐมเขต 1 และเขต 2 ซึ่งผลการศึกษาพบว่าขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนอยู่ในระดับมากเมื่อ พิจารณาเป็นรายระดับ พบว่า ในทุกประเด็นอยู่ในระดับมากแต่มีประเด็นเรื่องความมั่นคงในอาชีพครูเพียงประเด็นเดียวที่อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน เขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนครปฐมเขต 1 และ เขต 2 ได้แก่ พฤติกรรมของผู้บริหารด้านการตัดสินใจ ด้านการจูงใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร และควมามีคุณภาพด้านการเรียนการสอน

สมศักดิ์ รอบคอบ (2548) ทำการศึกษาเรื่อง “ประสิทธิภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนครปฐมเขต 1” โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาวิจัยดังนี้ คือ 1) เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนครปฐมเขต 1 2) เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนครปฐมเขต 1 จำแนกตามขนาดและที่ตั้งของสถานศึกษา และ 3) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนครปฐมเขต 1 ผลการศึกษาที่เกี่ยวข้อง พบว่า แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนครปฐมเขต 1 ควรพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษาเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม ปรับปรุงระบบการวางแผน การสร้างทีมงาน การมอบหมายงาน การระดมทรัพยากรทางการศึกษา การตรวจสอบภายใน การประชาสัมพันธ์ และให้มีการแต่งตั้งที่ปรึกษากฎหมายสร้างเครือข่ายการบริหารเพื่อช่วยเหลือในด้านการบริหารงบประมาณ และสถานศึกษาต้นแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานควรมีลักษณะเด่นในเรื่องต่อไปนี้ เช่น ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ วิสัยทัศน์ มีทักษะในการบริหาร ครูผู้สอนต้องเป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียนและยอมรับการเปลี่ยนแปลง สถานศึกษามีระบบการบริหารจัดการที่ดีมีระบบประกันคุณภาพภายใน ผู้ปกครอง ชุมชนมีความพร้อมที่จะมี

ส่วนร่วมในการบริหารจัดการ นักเรียนจะได้ต้องได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้เป็นคนที่มีคุณภาพ เป็นต้น

มัลลิกา ศรีวิสุทธิ (2547) ทำการศึกษาเรื่อง "การศึกษาระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร" โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ครูประจำชั้น และผู้ปกครองของนักเรียนในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ผลการศึกษาพบว่า ในการศึกษาระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ครูประจำชั้นได้ดำเนินการระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนตามองค์ประกอบที่สำคัญทั้ง 6 ประการ ในการรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล พบว่าครูประจำชั้นส่วนใหญ่ทำความรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล โดยดำเนินการตามวิธีการ และกิจกรรมต่าง ๆ ของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนในทุกกิจกรรม ซึ่งได้แก่ การทำระเบียบสะสม การทำแบบประเมินพฤติกรรมนักเรียน การพูดคุย หรือสัมภาษณ์นักเรียนเป็นรายบุคคล การศึกษาข้อมูลจากแฟ้มสะสมงาน การทำแบบบันทึกสุขภาพ หรือประวัติความเจ็บป่วยของนักเรียนซึ่งจัดทำโดยกรมอนามัย การเยี่ยมบ้านของนักเรียนทุกคน และบางคนโดยเฉพาะกลุ่มที่เสี่ยงต่อการมีปัญหา และกลุ่มมีปัญหา และการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายบุคคลเพื่อนักเรียน

การคัดกรองนักเรียนโดยใช้เกณฑ์การคัดกรอง ได้แก่ ผลคะแนนเฉลี่ย จำนวนครั้งในการขาดเรียน ปัญหาด้านสุขภาพกาย และสุขภาพจิต ปัญหาไม่ยอมไปโรงเรียน จำนวนครั้งในการไปโรงเรียนสาย การมีบทบาทหน้าที่ในโรงเรียน การแสดงออกด้านพฤติกรรม การใช้ยาเสพติด การคบเพื่อนต่างเพศ พบว่า จากการที่ครูประจำชั้นทำความรู้จักนักเรียนตามกิจกรรมต่าง ๆ ทำให้รู้จักนักเรียนเป็นอย่างดี และสามารถคัดกรองนักเรียนเป็นกลุ่มต่าง ๆ ได้

นอกจากนั้นยังพบว่า ครูประจำชั้นส่วนใหญ่มีการดำเนินการในการส่งเสริมป้องกัน และแก้ไขปัญหานักเรียนด้วยกิจกรรมต่าง ๆ เช่น จัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร เปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ตามความสนใจ เป็นต้น และในการส่งต่อนักเรียน พบว่า ครูประจำชั้นส่วนใหญ่มีการติดต่อประสานงาน และร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้องทั้งภายใน และภายนอกในการแก้ไขปัญหานักเรียน แต่ไม่มีการส่งต่อเนื่องจากไม่มีนักเรียนที่มีปัญหารุนแรงเกินความสามารถในการช่วยเหลือของครูประจำชั้น

จากการศึกษาแนวทางการสร้างความร่วมมือระหว่างครูประจำชั้นกับผู้ปกครองพบว่า ผู้ปกครองส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการดำเนินงานตามระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของครูประจำชั้น ซึ่งส่งผลให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่าง ๆ อยู่ในระดับมาก และคิดว่าจะให้ความร่วมมือต่อไป นอกจากนี้ครูประจำชั้นส่วนใหญ่ จะดำเนินการสร้างความร่วมมือตามแนวทางที่ผู้ปกครองเห็น

ด้วย เช่น การติดต่อสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับประวัตินักเรียน การจัดประชุมผู้ปกครองระดับชั้นเรียน การติดต่อพูดคุยกับผู้ปกครองเป็นการส่วนตัว

รจนา สินที (2547) ได้ศึกษาเรื่อง "ศึกษาสภาพการปฏิบัติงานตามระบบการดูแลช่วยเหลือ นักเรียนของผู้บริหาร และครูในโรงเรียนการศึกษาสงเคราะห์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน" ซึ่งกลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารในสถานศึกษา และผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา และข้าราชการครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนการศึกษาสงเคราะห์ และโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหาร และครู มีการปฏิบัติงานตามระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ของโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาพบว่า การรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล การปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เช่น การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียนในการดูแล การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน เป็นต้น การคัดกรองนักเรียนพบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เช่น การจัดกลุ่มนักเรียนทั้ง 3กลุ่ม การกำหนดเกณฑ์การจัดกลุ่มนักเรียน การยอมรับของผู้ปกครองในการจัดกลุ่มนักเรียน ในการส่งเสริมนักเรียนด้วยการจัดกิจกรรมโฮมรูม และจัดกิจกรรมในหอพักการปฏิบัติในภาพรวมอยู่ในระดับมาก การป้องกัน การแก้ไขปัญหา และการให้ความช่วยเหลือนักเรียนอยู่ในระดับมาก

เพื่อให้การดำเนินงานตามระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนมีประสิทธิภาพ ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหาร และครูเสนอแนะให้มีการฝึกอบรมครู ในเรื่องระบบการดูแลช่วยเหลือ และให้ผู้ปกครอง และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน รวมถึงให้มีการจัดประชุมชี้แจง ประชาสัมพันธ์ให้นักเรียน และผู้ปกครองให้ตระหนักถึงความสำคัญของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

จิรวัจน์ วงศาโรจน์ (2547) ได้ศึกษาเรื่อง "แนวทางการพัฒนาทีมงานเพื่อกำหนดนโยบาย และแผนงานด้านสังคม ศึกษาเฉพาะกรณี สำนักคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ" ซึ่งกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งผลการศึกษา มีดังต่อไปนี้

ผลการศึกษาข้อมูลลักษณะการทำงานเป็นทีม พบว่า มีการปฏิบัติงานในลักษณะการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีการปฏิบัติงานในลักษณะการพึ่งพาอาศัยกันในระดับมาก รองลงมาเป็นด้านจิตสำนึกของสมาชิกในการเข้ามามีส่วนร่วมด้วยตนเอง และด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกด้วยกัน และระหว่างผู้นำ กับสมาชิก

ผลการศึกษาข้อมูลด้านปัญหา อุปสรรคในการทำงานเป็นทีม พบว่าปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นเกิดจากผู้บริหาร และปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากผู้ปฏิบัติงานที่มีความแตกต่างระหว่างบุคคลมีระดับปานกลาง และปัญหาอุปสรรคในการทำงานเป็นทีมที่มีสาเหตุมาจากปัจจัยอื่น ๆ เช่น ด้านแรงจูงใจในการทำงาน อยู่ในระดับมาก

ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาทีม พบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นควรปฏิบัติในแนวทางพัฒนาทีมระดับมาก โดยเห็นควรปฏิบัติแนวทางการพัฒนาทีมในด้าน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านการสื่อสารแบบเปิด หรือการสื่อสารสองทาง ด้านการประสานงาน ด้านการประชุมปรึกษาหารือกัน และด้านการพัฒนาภาวะผู้นำตามลำดับ

ณัฐศิริ สุขผดุง (2546) ได้ศึกษาเรื่อง "แนวทางของครู และผู้ปกครองในการทำงานร่วมกับเด็กที่มีปัญหาทางการเรียนรู้" ผลการศึกษาพบว่าความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะของเด็กที่มีปัญหาทางการเรียนรู้อยู่ในระดับต่ำกว่าปานกลางเล็กน้อย ในส่วนทัศนคติของครูต่อการจัดการศึกษาให้เด็กที่มีปัญหาทางการเรียนรู้อยู่ในเรื่องรูปแบบการจัดการศึกษา และวิธีการสอนยังไม่ถูกต้อง ครูทั่วไปคิดเห็นว่าตนเองควรได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมเกี่ยวกับเด็กที่มีปัญหาเรื่องการเรียนรู้ ในส่วนของปัญหา และอุปสรรคเกี่ยวกับการทำงานพบว่าครู และผู้ปกครองมีความรู้เกี่ยวกับลักษณะ ความบกพร่องของเด็กค่อนข้างน้อย ครูยังขาดความรู้ และทักษะในการใช้เครื่องมือในการคัดแยกเด็ก ขาดความร่วมมือระหว่างครู และผู้ปกครองในการจัดทำแผนการศึกษาเฉพาะบุคคล สำหรับแนวทางการพัฒนาเด็กที่มีปัญหาทางการเรียนรู้ควรมีการร่วมมือกันระหว่างผู้บริหารโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง บุคลากรทางการแพทย์ และนักวิชาชีพอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

รอฮานี ดอหะ (2546) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาความคิดเห็นของผู้ปกครองที่เป็นกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต่อการแก้ปัญหาออกกลางคันของนักเรียน ศึกษาเฉพาะกรณี โรงเรียนประถมศึกษา ตำบลมะม่วงตาวอ จังหวัดนราธิวาส ผลจากการศึกษา จากความคิดเห็นของผู้ปกครองที่เป็นกรรมการสถานศึกษาต่อการแก้ปัญหาออกกลางคันของนักเรียน พบว่า สาเหตุของการออกกลางคันของเด็กนักเรียน มีสาเหตุที่สำคัญ คือ ตัวนักเรียนเอง การเรียนการสอนของครู การจัดการของโรงเรียน และความสัมพันธ์ในครอบครัว

สำหรับแนวทางในการแก้ปัญหาออกกลางคันของนักเรียน พบว่า รูปแบบในการแก้ปัญหาต้องหลากหลายวิธี ให้เหมาะสมกับสภาพพื้นที่ และเด็กแต่ละคน ตลอดจนเข้าถึงได้ง่าย เน้นการทำงานให้ครบวงจรทั้งการป้องกัน และแก้ปัญหาบนฐานข้อมูลเด็กแต่ละคน ทุกฝ่ายต้องร่วมกันให้ได้ผล

ในส่วนของผู้เกี่ยวข้องต้องให้ให้ความรัก ความเอื้ออาทร ความเอาใจใส่ และความเป็นมิตร ต้องป้องกัน และแก้ปัญหาให้เต็มศักยภาพ และพัฒนาทักษะชีวิต ให้ผู้เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมแก้ปัญหา ร่วมประชาสัมพันธ์ ร่วมกันรณรงค์ ร่วมปลุกจิตสำนึก ร่วมพิทักษ์สิทธิ และร่วมกันปฏิสัมพันธ์อยู่บนฐานความถาวร และยั่งยืน

คำพันธ์ สีวะสา (2546) ศึกษาเรื่อง "บทบาทและรูปแบบการมีส่วนร่วมของครูที่มีต่อการจัดบริการบุคลากรนักเรียนในระดับประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร: ศึกษาเฉพาะกรณี

กลุ่มเจ้าพระยา" ซึ่งวัตถุประสงค์ในการศึกษา คือ 1) เพื่อศึกษาบทบาทหน้าที่ของครูที่มีต่อการจัดบริการบุคลากรนักเรียน 2) เพื่อศึกษารูปแบบการมีส่วนร่วมของครูที่มีต่อการจัดบริการบุคลากรนักเรียน 3) เพื่อเปรียบเทียบบทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวังของครูที่มีต่อการจัดบริการบุคลากรนักเรียน ผลการศึกษาในประเด็นที่เกี่ยวข้อง พบว่า ในเรื่องบทบาทที่กลุ่มตัวอย่างคาดหวังมากที่สุดในการจัดบริการบุคลากรนักเรียน ได้แก่ บทบาทในการจัดกิจกรรมป้องกันยาเสพติด รองลงมา คือ การจัดกิจกรรมส่งเสริมความปลอดภัยในโรงเรียน การจัดกิจกรรมบริการอาหารกลางวัน เป็นต้น และในส่วนของปฏิบัติจริง พบว่า บทบาทที่มีการปฏิบัติจริงมากที่สุด คือ บทบาทในการจัดกิจกรรมป้องกันยาเสพติดซึ่งเป็นไปตามที่กลุ่มตัวอย่างคาดหวัง และรูปแบบการมีส่วนร่วมของกลุ่มตัวอย่างในการคิด การวางแผน การปฏิบัติ และการประเมินผลในการให้บริการนักเรียนอยู่ในระดับมาก

วิรัตน์ ประยูรเต็ม (2545) ได้ศึกษาเรื่อง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในการพัฒนาพฤติกรรมนักเรียนที่หนีเรียน ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาที่เกี่ยวข้องพบว่า สภาพการปฏิบัติงาน หรือ บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในการพัฒนาพฤติกรรมหนีเรียนของนักเรียน ผลปรากฏว่าโดยภาพรวมบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาพฤติกรรมหนีเรียน ของนักเรียนอยู่ในระดับสูง โดยบทบาทในด้านการพัฒนาพฤติกรรมหนีเรียนของนักเรียน และการป้องกันพฤติกรรมหนีเรียนของนักเรียนอยู่ในระดับสูงตามลำดับ และมีบทบาทในด้านการแก้ไขปัญหาพฤติกรรมหนีเรียนอยู่ในระดับปานกลาง

ในด้านของปัญหาและอุปสรรคในการจัดการด้านการพัฒนาพฤติกรรมนักเรียนที่หนีเรียน พบว่า ปัญหา อุปสรรคด้านการป้องกันปัญหาหนีเรียนมาจาก เรื่องการวางแผนมากที่สุด รองลงมาเป็นการจัดองค์การ การควบคุม การประเมินผล และติดตามผล ส่วนการสังคมนั้นมีปัญหาอุปสรรคน้อยที่สุด

ปัญหาและอุปสรรคด้านการแก้ไขปัญหาจากผู้บริหารสถานศึกษาบางส่วน และครูอาจารย์ไม่มีอำนาจเด็ดขาดในการลงโทษ ตัดสินพฤติกรรมนักเรียน นักศึกษาที่ก่อปัญหา ส่วนปัญหาและอุปสรรคด้านการพัฒนาพฤติกรรมนักเรียนที่หนีเรียนมาจากผู้บริหารสถานศึกษาอบรมสั่งสอนด้านพฤติกรรมนักเรียนเกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรมไม่เป็นรูปธรรม และไม่ได้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน สถานศึกษามีแหล่งบันเทิง อบายมุขรอบสถานศึกษา การพัฒนาจึงไม่ได้ผล ในการพัฒนาพฤติกรรมนักเรียนไม่ค่อยมีการแจ้งพฤติกรรมของนักเรียนให้ผู้บริหารสถานศึกษาทราบ การช่วยเหลือภายหลังการเกิดปัญหาด้านพฤติกรรมมีน้อย

ศิรินทรีรัตน์ ทองปาน (2544) ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบ และบทบาทการมีส่วนร่วมที่พึงประสงค์ของผู้ปกครอง : ศึกษาเฉพาะกรณีผู้ปกครองที่เป็นกรรมการโรงเรียน ในสังกัดกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาเพื่อศึกษาความรู้ ความเข้าใจของผู้ปกครองที่เป็น

กรรมการโรงเรียนเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาของเด็กนักเรียน รูปแบบและบทบาทการมีส่วนร่วมที่พึงประสงค์ของผู้ปกครอง รวมถึงปัญหาและอุปสรรค รวมถึงข้อเสนอแนะในการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองที่เป็นกรรมการโรงเรียน

ผลจากการศึกษาที่เกี่ยวข้องพบว่า ผู้ปกครองต้องการที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการช่วยกำหนดหลักสูตรเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพความต้องการของท้องถิ่น และผู้ปกครองต้องการที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียนโดยเป็นผู้ประสานงาน และแสวงหาความช่วยเหลือจากแหล่งทรัพยากรทั้งภายใน และภายนอกเพื่อนำมาปรับปรุง แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของโรงเรียน รวมถึงต้องการให้ข้อเสนอแนะแก่บุคลากรในโรงเรียนเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาของนักเรียน นอกจากนี้ยังพบว่าผู้ปกครองต้องการให้คำปรึกษา แนะนำแก่บุคลากรภายในโรงเรียนเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ รวมทั้งจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความรู้ และทักษะต่าง ๆ แก่ ผู้ปกครอง ครู และนักเรียน และต้องการที่จะเข้าร่วมกิจกรรมที่โรงเรียนจัดขึ้นในรูปแบบด้วยการเป็นผู้ให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ

ในส่วนปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการนักเรียน ในส่วนของผู้ปกครอง ได้แก่ เรื่องฐานะทางเศรษฐกิจ และภาระในการประกอบอาชีพการงาน รวมไปถึงการไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง และการไม่กล้าแสดงความคิดเห็น ในส่วนของปัญหา และอุปสรรคด้านโรงเรียน พบว่าผู้บริหารโรงเรียนไม่ได้มีการกำหนดเป้าหมาย และแผนการดำเนินงานของโรงเรียนเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองอย่างชัดเจน และในการบริหารงานยังขาดการส่งเสริม สนับสนุน และประสานความร่วมมือระหว่างกัน อีกทั้งยังขาดการเผยแพร่ ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและการให้ความรู้ในเรื่องสิทธิหน้าที่ของผู้ปกครองให้เข้าใจถึงบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของคณะกรรมการโรงเรียน

ศิริประภา ฐานิสรานนท์ (2542) ได้ทำการศึกษาเรื่องภูมิหลังทางครอบครัว กับพฤติกรรมของนักเรียน โรงเรียนโนนสูงพิทยาคาร อ.เมือง จ.อุดรธานี ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มนักเรียนพฤติกรรมดีส่วนมากมาจากครอบครัวที่อบอุ่น ได้รับความรักจากบิดามารดา มีฐานะทางครอบครัวดี มีความสามารถที่จะใช้จ่าย ชื้อสิ่งของที่จำเป็นได้เพียงพอ บรรยายากศที่บ้านเอื้ออำนวยต่อการศึกษานักเรียน ส่วนพฤติกรรมเบี่ยงเบนต้องการความอบอุ่นในครอบครัว ต้องการความรักจากบิดา มารดา ขาดโอกาสซื้อสิ่งของที่จำเป็น และมีผลกระทบในด้านการศึกษาเช่นเดียวกัน

ชัยยุทธ เจียรศิริกุล (2541) ได้ศึกษาเรื่อง บทบาทของกองกำกับการสวัสดิภาพเด็ก และเยาวชนในการป้องกันและแก้ไขปัญหาคารหนีเรียนของเด็กนักเรียน ผลการศึกษาประเด็นที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า ปัญหาการหนีเรียนของเด็กนักเรียนมีสาเหตุมาจากปัจจัยสำคัญ 3 ประการ คือ ครอบครัว กลุ่มเพื่อน และโรงเรียน หากปัจจัยเหล่านี้ขาดการดูแลเอาใจใส่ และชักนำไปสู่ความถูกต้องเหมาะสมแล้ว ปัญหาการหนีเรียนก็เกิดขึ้นได้ และแนวทางในการป้องกัน และแก้ไขปัญหาคาร

หลบหนีโรงเรียนของเด็กนักเรียนนั้น จะต้องเกิดจากความสนใจ ใส่ใจต่อปัญหาของทุกฝ่าย เริ่มจากครอบครัว เพื่อน โรงเรียน กก.สค. และเจ้าของสถานประกอบการต่าง ๆ

สมพงษ์ ธนัญญา (2540) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “แนวทางการเสริมสร้างความสัมพันธ์ในครอบครัวเพื่อส่งเสริมการศึกษาของนักเรียนศึกษาเฉพาะกรณี : โรงเรียนปทุมคงคา กรุงเทพมหานคร” โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาเพื่อศึกษาสถานภาพ และลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างบิดามารดาและบุตร ศึกษาลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างบิดา มารดา และบุตร และเพื่อศึกษาลักษณะการส่งเสริมการศึกษาของบิดามารดาที่มีต่อบุตร ซึ่งผลการศึกษาที่เกี่ยวข้องสรุปว่า พบว่า บิดามารดาของนักเรียนมีการปฏิบัติตนในการสร้างความสัมพันธ์กับครอบครัวในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านความรัก ด้านการยอมรับ ด้านการทำกิจกรรมร่วมกัน ด้านความรับผิดชอบ และด้านการติดต่อสื่อสาร อยู่ในระดับที่น่าพอใจมาก ในด้านการส่งเสริมการศึกษาแก่บุตร บิดา มารดามีการปฏิบัติปานกลาง

จากงานวิจัยต่าง ๆ แสดงให้เห็นว่า สถาบันครอบครัว และสถาบันทางการศึกษามีบทบาทสำคัญที่จะส่งเสริมให้เด็กสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้มีลักษณะที่พึงประสงค์ ซึ่งในการส่งเสริม พัฒนา รวมถึงการป้องกัน และแก้ไขปัญหาของนักเรียนจำเป็นที่จะต้องได้รับความร่วมมือจากทั้งบุคลากรในสถานศึกษา และบุคลากรภายนอกที่มีความเกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นครอบครัว ชุมชน นักวิชาชีพต่าง ๆ รวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องซึ่งแสดงว่าการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การดูแลช่วยเหลือนักเรียนประสบความสำเร็จ และบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นจึงควรที่จะมีการศึกษาเรื่องการทำงานเป็นทีมในระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษาไปพัฒนาการทำงานเป็นทีมให้มีคุณภาพต่อไป เพื่อให้การดูแลช่วยเหลือนักเรียนเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้อย่างแท้จริง

จากวรรณกรรมต่าง ๆ และจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่เกี่ยวข้อง ทำให้สรุปเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาได้ ดังต่อไปนี้

กรอบแนวคิดในการศึกษา

