

## จุดเปลี่ยนการเตรียมความพร้อมเด็กเยาวชนสถานสงเคราะห์นาร่องออกสู่สังคม: ข้อค้นพบจากการติดตามประเมินผล

### Turning Point for Socializing Preparation in Pilot Home for Children and Youth: Monitoring and Evaluation Disclosed

กมลชนก ขำสุวรรณ<sup>1,\*</sup> และณัฐวุฒิ กกกระทอก<sup>2</sup>

Kamolchanok Khumsuwan<sup>1,\*</sup>, and Nattawut Kokkrathok<sup>2</sup>

(Received: Apr 19, 2022; Revised: Jun 2, 2022; Accepted: Jun 27, 2022)

#### บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาจุดเปลี่ยนการเตรียมความพร้อมเด็กเยาวชนในสถานสงเคราะห์นาร่องออกสู่สังคม และเพื่อนำเสนอแนวทางที่กรมกิจการเด็กและเยาวชน สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการสร้างจุดเปลี่ยนฯ กลุ่มตัวอย่างได้จากการติดตามประเมินผลโครงการเตรียมความพร้อมเด็กเยาวชนออกสู่สังคม 2 กลุ่ม คือ 1) ผู้ปฏิบัติในระบบหลัก 4 ระบบ จำนวน 15 คน 2) ทีมนำในระบบสนับสนุน 3 ระบบ จำนวน 15 คน จากสถานสงเคราะห์นาร่อง 5 แห่ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ระดับลึก และการสนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลแบบแยกแยะเนื้อหา และตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า

ผลการวิจัย พบว่า จุดเปลี่ยนฯ มี 3 มิติเชื่อมโยงกัน คือ 1) ผู้ปฏิบัติฯ ได้รับการพัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคุณค่าจากภายใน 2) เด็กเยาวชน ได้รับการเตรียมความพร้อม โดยใช้คุณค่าทางจิตใจมาโนมน้าวให้เปลี่ยนพฤติกรรมเองโดยไม่บังคับ 3) องค์กรมีเครื่องมือในการบริหารจัดการ และพัฒนาบุคลากรตามแนวทางการจัดการเชิงระบบ ส่งผลให้ทำงานเป็นทีม ปัญหาอุปสรรค คือ ผู้ปฏิบัติฯ ทั้ง 5 แห่ง หมุนเวียนตลอดเวลา เนื่องจากกฎระเบียบราชการ มี 3 แห่ง เน้นพัฒนาทักษะเฉพาะบุคคลมากกว่าทีม ทำให้ได้ผลต่ำกว่าเป้า แนวทางที่กรมกิจการเด็กและเยาวชน สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการสร้างจุดเปลี่ยนฯ มี 3 แนวทาง คือ 1) มิติผู้ปฏิบัติฯ ให้ดำเนินการพัฒนาศักยภาพทั้งด้านความรู้ ทักษะและด้านจิตใจควบคู่กัน 2) มิติเด็กเยาวชน ให้มีการเปลี่ยนผ่านเชิงอำนาจจากการบังคับให้ทำตามสู่การใช้คุณค่าทางจิตใจมาโนมน้าวให้ทำเองโดยไม่บังคับ 3) มิติองค์กรให้ดำเนินการพัฒนานวัตกรรมเพื่อใช้ในกระบวนการทำงานและการพัฒนาบุคลากรตามแนวทางการจัดการเชิงระบบ ควบคู่กับการถอดบทเรียน และการกำหนดทิศทางการดำเนินงานร่วมกับเครือข่าย

**คำสำคัญ:** จุดเปลี่ยน การเตรียมความพร้อมสู่สังคม เด็กเยาวชนในสถานสงเคราะห์นาร่อง

<sup>1</sup> นักปฏิบัติการวิจัย สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล นครปฐม, 73170

Researcher of Institute for Population and Social Research, Mahidol University Nakorn Pathom, 73170, Thailand

<sup>2</sup> นักวิจัยโครงการ สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล นครปฐม, 73170

Project-Based Researcher of Institute for Population and Social Research, Mahidol University Nakorn Pathom, 73170, Thailand

\* Corresponding author, e-mail: Kamolchanok.khu@mahidol.ac.th

## ABSTRACT

This research article aims to study the turning point for socializing preparation in 5 pilot homes for children and youth and to present the guideline that the Department of Children and Youth can apply to contribute to the turning point. The sample from monitoring and evaluating the socializing preparation in the pilot homes for the Children and Youth Project are 1) 15 practitioners from 4 principal systems and 2) 15 core team leaders from 3 supporting systems of the 5 pilot homes. The instruments that were employed in this research include an In-depth Interview and a Focus Group Interview. Data were analyzed by content analysis and data triangulation.

The result finds that the turning points are linked in 3 aspects, including 1) The practitioners were developed to change in value from the mental side, 2) Children and youth are mentally convinced to adjust the behavior, not the enforcement, and 3) The organization has tools for the systematic management concept leading to the effective teamwork. The problems point out that practitioners of all the pilot homes have been circulated all the time due to the rule and government regulations.

The guidelines that the Department of Children and Youth can apply to contribute to the turning points have 3 dimensions, including 1) practitioners should be concurrently developed both knowledge and mentality skills, 2) hard power should be transferred to soft power, and 3) innovation should be applied to work and personnel development together with the lesson learned and the work direction setting with network partners.

**Keywords:** Turning point, Socializing preparation, Pilot home for children and youth

## บทนำ

สถานสงเคราะห์เด็กเยาวชน เป็นหน่วยงานภายใต้กรมกิจการเด็กและเยาวชน มีภารกิจในการส่งเสริม พัฒนาศักยภาพ การคุ้มครอง พิทักษ์สิทธิ รวมทั้งการส่งเสริมสวัสดิการสำหรับเด็ก เยาวชน และครอบครัว โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เด็กและเยาวชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีความมั่นคงในการดำรงชีวิต ภายใต้วิถีทัศน์ เด็กและเยาวชน มีความเป็นพลเมือง เก่ง ดี มีสุข และสร้างสรรค์ (กรมกิจการเด็กและเยาวชน, 2560, น. 7-8) ซึ่งการดำเนินการตามภารกิจข้างต้น อยู่ภายใต้กรอบพระราชบัญญัติคุ้มครองเด็ก พ.ศ. 2546 และอนุสัญญาว่าด้วยสิทธิเด็ก ข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรมต่างประเทศ ระบุว่าสถานสงเคราะห์เด็กเยาวชน เป็นการเลี้ยงดูทดแทนรูปแบบหนึ่งที่เป็น การเลี้ยงดูโดยสถาบัน ซึ่งจำกัดการมีส่วนร่วมของเด็กเยาวชนกับชุมชนหรือมีส่วนร่วมน้อย ดำรงชีวิต อยู่ภายใต้ภาวะเปราะบางที่เข้มงวด และอาศัยอยู่รวมกันเป็นกลุ่มใหญ่กับคนที่ไม่ใช่สมาชิกครอบครัว (องค์กรทุนเพื่อเด็กแห่งสหประชาชาติ, 2557, น. xi) ขณะที่ข้อมูลการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับ เด็กเยาวชนที่ได้รับการเลี้ยงดูในรูปแบบสถาบันจากทั่วโลก พบว่าสาเหตุที่เด็กเยาวชนต้องเข้ารับ การเลี้ยงดูในรูปแบบสถาบันมีความหลากหลาย อาทิ กำพร้า ถูกทอดทิ้ง ความยากจน ถูกใช้

ความรุนแรงในครอบครัว พิกการ และมีปัญหาจิตเวช ซึ่งส่งผลกระทบต่อพัฒนาการ ทั้งด้านการเจริญเติบโตทางร่างกาย ความล่าช้าทางด้านสติปัญญา และความเป็นอยู่ที่ดีทางด้านจิตใจ เนื่องจากการไม่ได้รับการดูแลเป็นรายบุคคล (Berens & Charles, 2015, p. 338)

ขณะที่กรมกิจการเด็กและเยาวชน มีการเลี้ยงดูเด็กในรูปแบบสถาบันหลายประเภท ประกอบด้วย สถานรองรับเด็กเยาวชนประเภทต่างๆ ได้แก่ สถานแรกรับ สถานสงเคราะห์ สถานพัฒนาและฟื้นฟู สถานคุ้มครองสวัสดิภาพ และสถาบันเพาะกล้าคุณธรรม จำนวนทั้งสิ้น 30 แห่ง กระจายอยู่ใน 20 จังหวัด บ้านพักเด็กเยาวชนและครอบครัว 77 แห่ง ในกรุงเทพมหานคร และ 76 จังหวัดทั่วประเทศ (กรมกิจการเด็กและเยาวชน, 2560, น. 8) ในจำนวนนี้ มีสถานสงเคราะห์เด็กโต (อายุ 6-18 ปี) จำนวนทั้งสิ้น 16 แห่ง กระจายอยู่ทุกภูมิภาค ในปี พ.ศ. 2563 มีจำนวนเด็กที่ได้รับการเลี้ยงดูในสถานรองรับทั้งหมด จำนวน 5,322 คน (กรมกิจการเด็กและเยาวชน, 2563, น. 37) การสร้างระบบการเตรียมความพร้อมเด็กในสถานรองรับประเภทต่างๆ จำเป็นต้องจัดบริการเลี้ยงดูให้เหมาะสมกับความต้องการที่เฉพาะเจาะจงของเด็กแต่ละคน ซึ่งมีความแตกต่างและหลากหลาย ข้างต้น เพื่อป้องกันการถูกตีตราและเลือกปฏิบัติในรูปแบบต่างๆ โดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของเด็ก อย่างไรก็ตาม ที่ผ่านมารวมกิจการเด็กและเยาวชน มีความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามภารกิจอย่างมาก แต่ยังมีข้อท้าทายหลายมิติ ได้แก่ มิติองค์กร มีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการจัดกิจกรรมที่เป็นงานต้องทำประจำวัน ทำให้แยกส่วนกันทำงานตามโครงสร้างของหน่วยงานและภารกิจของแต่ละคน จึงไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง มิติผู้ปฏิบัติในระบบหลัก 4 ระบบ ที่เป็นผู้ดูแลเตรียมความพร้อม ไม่ถูกยกระดับให้เป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญ มีปัญหาที่เกิดจากการทำงานหนัก เครียด ไม่สามารถจัดการกับอารมณ์ของตนเองได้ และปัญหาจากนโยบายและโครงสร้างการทำงานของส่วนราชการที่ไม่สอดคล้องต่อภาระงาน เช่น ภาระงานหนัก อัตรากำลังมีจำกัด ค่าตอบแทน และความมั่นคงในหน้าที่การงานน้อย ซึ่งเป็นสาเหตุขัดขวางทำให้การปฏิบัติงานด้านการเตรียมความพร้อมฯ ไม่ประสบความสำเร็จ (นิยาพร ไชยเสน, 2561, น. 50-51) ส่งผลกระทบต่อสุขภาวะองค์กรรวมของเด็กเยาวชน สะท้อนถึงความสำคัญในการเตรียมความพร้อมฯ เนื่องจากทำให้เกิดประโยชน์กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งผู้กำหนดนโยบาย ที่มองเห็นทิศทางการนำนโยบายมาปฏิบัติในมิติต่างๆ อย่างครบถ้วน ส่วนผู้นำนโยบายมาปฏิบัติ มองเห็นภาพรวมการเตรียมความพร้อมทุกมิติ สามารถกำหนดทิศทางการเตรียมความพร้อมไปสู่เป้าหมายร่วมกันมากยิ่งขึ้น ขณะที่ตัวเด็กและเยาวชน โดยเฉพาะกลุ่มเปราะบาง มองเห็นสิทธิและโอกาสที่จะกลับมาใช้ชีวิตในสังคมได้ตามปกติ ไม่ต่างจากเด็กและเยาวชนในบ้านที่ดูแลโดยครอบครัว

ส่วนด้านความร่วมมือกับชุมชน/เครือข่าย มี พรบ. คุ้มครองเด็ก พ.ศ. 2456 และอนุสัญญาว่าด้วยสิทธิเด็ก เป็นเครื่องมือในการทำงาน แต่มีจุดอ่อนด้านเนื้อหาของกฎหมายและการนำนโยบายไปปฏิบัติ ที่ทำให้เกิดการแยกส่วนของกรอบการทำงานทางกฎหมายและนโยบาย จึงขาดการประสานงานกันอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้การเตรียมความพร้อมไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน (องค์การทุนเพื่อเด็กแห่งสหประชาชาติ, 2557, น. 57-58) ขณะที่ตัวเด็กและเยาวชน พบจุดอ่อน คือ ผลจากนโยบายและปัญหาในการปฏิบัติงาน ทำให้เด็กเยาวชนจำนวนหนึ่งเผชิญกับปัญหาคุณภาพ สุขภาวะหลายประการ เช่น มีปัญหาพฤติกรรมรกร่วมเพศ ปัญหาด้านการเรียน ปัญหาทะเลาะวิวาท และปัญหาการหลบหนีออกจากสถานสงเคราะห์ เนื่องจากการขาดความรัก ความอบอุ่น

ขาดความภาคภูมิใจในตนเอง ที่นำมาสู่การขาดการเตรียมความพร้อมในการพึ่งตนเองเมื่อออกจากสถานสงเคราะห์ (นิรันทร์ ภิรมย์ลาภา, อนันต์ ธรรมชาลัย และसानิต ศิริวิศิษฐ์กุล, 2562, น. 369-370)

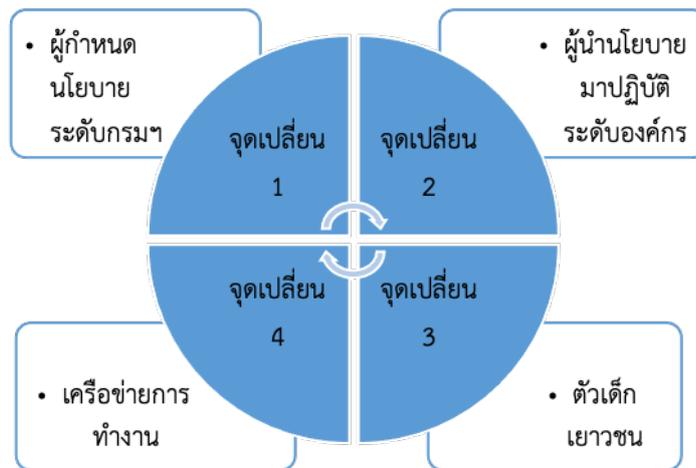
การสร้างจุดเปลี่ยนการเตรียมความพร้อมเด็กและเยาวชนในสถานสงเคราะห์นำร่อง ออกสู่สังคมตามกำหนดเวลาในมิติต่างๆ เป็นเรื่องที่น่าสนใจศึกษาว่ามีจุดเปลี่ยนไปจากเดิมอย่างไรบ้าง เนื่องจากผลการศึกษาสามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการจัดสวัสดิการสังคมเพื่อเตรียมความพร้อมออกสู่สังคมที่สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายได้ด้วยตัวของหน่วยงานเอง และเป็นต้นแบบด้านการจัดสวัสดิการสังคมในรูปแบบสถาบันฯ ให้กับหน่วยงานที่มีภารกิจเกี่ยวข้องได้ศึกษา เรียนรู้ ดูงาน

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาจุดเปลี่ยนการเตรียมความพร้อมเด็กเยาวชน ในสถานสงเคราะห์นำร่อง 5 แห่ง ออกสู่สังคม
2. เพื่อนำเสนอแนวทางที่กรมกิจการเด็กและเยาวชน สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการสร้างจุดเปลี่ยนการเตรียมความพร้อมเด็กเยาวชนในสถานสงเคราะห์เด็กโตที่เหลือต่อไป

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิดที่ประยุกต์ใช้เป็นกรอบการวิจัยครั้งนี้ คือแนวคิดการจัดการเชิงระบบ (Systematic management concept) เนื่องจากการเปลี่ยนผ่านจากศตวรรษที่ 20 สู่ศตวรรษที่ 21 ส่งผลให้เข้าสู่ยุคข้อมูลสารสนเทศ ที่เป็นสาเหตุให้ระบบสังคมและพฤติกรรมการดำรงชีวิตของมนุษย์มีความเชื่อมโยงกันมากขึ้น ดังนั้นการทำความเข้าใจองค์กรยุคใหม่ จึงควรมองสิ่งที่เกิดขึ้นแบบองค์รวม หรือการพิจารณาในเชิงระบบ ที่หมายถึง กลุ่มขององค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์และเชื่อมต่อกันอย่างเสถียรภาพเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยที่ความเสถียรภาพจะเกิดขึ้น เมื่อมีกระบวนการป้อนกลับ มาปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานของทุกองค์ประกอบให้เข้าสู่สภาวะปกติ (ชัยวัฒน์ ใบไม้, 2564, น. 19-20) แนวคิดการจัดการเชิงระบบ จึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้สามารถกำหนดกรอบการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเปิดมุมมองการทำงานที่กว้างและหลากหลายขึ้น ดังนั้นกรอบแนวคิดในการวิจัยนี้ จึงมองการเตรียมความพร้อมฯ อย่างเป็นระบบ ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจการเตรียมความพร้อมฯ ในมิติต่างๆ อย่างครบถ้วน โดยจุดเปลี่ยนฯ หมายถึงจุดที่สัมพันธ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การจำแนกรายละเอียดของจุดเปลี่ยนย่อย 1-4 ออกจากภาพใหญ่ ช่วยให้มองเห็นสิ่งต่างๆ ที่ซับซ้อนให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้ข้อมูลทุติยภูมิจากการติดตามประเมินผลโครงการเตรียมความพร้อมเด็กและเยาวชนออกสู่สังคมอย่างเป็นสุข ดำเนินการโดยสถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล ในปี พ.ศ. 2561-2564 ข้อมูลที่นำเสนอได้จากระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพจากการวินิจฉัยสถานการณ์ 1 ครั้ง ซึ่งเก็บข้อมูลก่อนดำเนินโครงการฯ การเยี่ยมสำรวจ 5 ครั้ง ซึ่งเก็บข้อมูลระหว่างดำเนินโครงการฯ และการถอดบทเรียน 1 ครั้ง หลังจากดำเนินโครงการฯ เสร็จสิ้น ดังรายละเอียด

#### 1. กลุ่มเป้าหมายและผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ

ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ 1) ผู้ปฏิบัติงานในระบบหลัก 4 ระบบ ประกอบด้วย การเรียนรู้ชีวิต การดูแลสุขภาพกายใจ กิจกรรมสร้างสรรค์และนันทนาการ การศึกษาและอาชีพ ตำแหน่งพี่เลี้ยง พ่อบ้าน แม่บ้าน จำนวน 15 คน 2) ทีมนำ (Core team) ประกอบด้วย ผู้ปฏิบัติงานในระบบสนับสนุน 3 ระบบ ได้แก่ การนำและการบริหารองค์กร การพัฒนาบุคลากร และการมีส่วนร่วมกับชุมชน/เครือข่าย ตำแหน่ง ผู้ปกครองสถานสงเคราะห์ และหัวหน้าฝ่ายต่างๆ จำนวน 15 คน รวมทั้งสิ้น 30 คน โดยวิธีการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง ไม่มีอคติด้วยการใช้เกณฑ์ เป็นผู้รับผิดชอบจัดกิจกรรมในระบบหลัก 4 ระบบ และเต็มใจเป็นผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม

#### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้คือแนวคำถาม ที่มีประเด็นหลักตามวัตถุประสงค์ และสามารถยืดหยุ่นได้ตามบริบทและสถานการณ์สำคัญที่เกี่ยวข้องระหว่างพูดคุยเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ลุ่มลึก โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth-Interview) และการสนทนากลุ่ม (Focus-group Interview) ตามความสะดวกของผู้ให้ข้อมูล

#### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ขั้นตอนที่ 1 การสัมภาษณ์ระดับลึกที่ทีมนำในระบบสนับสนุน 3 ระบบ และผู้ปฏิบัติงานในระบบหลัก 4 ระบบ ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย จากบ้านนำร่อง 5 แห่ง โดยเก็บข้อมูลทุกมิติ ได้แก่

องค์กร บุคลากร ตัวเด็กเยาวชน รวมทั้งเครือข่ายการดำเนินงาน แล้วนำมาจัดประเภท และเชื่อมโยงให้เห็นภาพรวมจุดเปลี่ยนๆ ในแต่ละมิติ ของการเก็บข้อมูลการวินิจฉัยสถานการณ์และการเยี่ยมชมสำรวจในแต่ละครั้ง

3.2 ขั้นตอนที่ 2 การถอดบทเรียนจากขั้นตอนที่ 1 เป็นการสกัดความรู้หรือประสบการณ์ที่มีอยู่ในตัว (Tacit knowledge) ที่มึนนำ และผู้ปฏิบัติงานในระบบหลัก ตลอดระยะเวลา 3 ปีที่ดำเนินโครงการฯ ออกมาเป็นบทเรียน (Explicit knowledge) เพื่อนำรูปแบบที่ดีที่เป็นจุดเปลี่ยนการเตรียมความพร้อมฯ มาพัฒนาการทำงานภายใต้แนวทางการจัดการเชิงระบบ และเป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำไปขยายผล

#### 4. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์แบบแยกแยะเนื้อหา (Content analysis) และมีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยวิธีสามเส้า (Data triangulation)

#### 5. การพิทักษ์สิทธิของผู้ให้ข้อมูล

การวิจัยนี้ได้ปฏิบัติตามที่รับการรับรองจริยธรรมการวิจัยจากสถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล

### ผลการวิจัย

ผลการวิจัย แบ่งตามวัตถุประสงค์ออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) จุดเปลี่ยนการเตรียมความพร้อมเด็กเยาวชนออกสู่สังคม 2) การนำเสนอแนวทางที่กรมกิจการเด็กและเยาวชน สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการสร้างจุดเปลี่ยนการเตรียมความพร้อมฯ ในสถานสงเคราะห์เด็กโตที่เหลือต่อไป

1. จุดเปลี่ยนการเตรียมความพร้อมเด็กเยาวชนออกสู่สังคม มี 3 มิติเชื่อมโยงกันประกอบด้วย

1.1 มิติองค์กร (สถานสงเคราะห์) มีการดำเนินการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานในระบบหลัก พัฒนานวัตกรรมคู่มือการเตรียมความพร้อม 4 ระบบเพื่อใช้ในการสร้างสุขภาวะเด็กและเยาวชน และส่งเสริมให้ทีมในในระบบสนับสนุน พัฒนาคู่มือระบบคุณภาพสถานสงเคราะห์ เพื่อเป็นกลไกขับเคลื่อนการดำเนินงานที่เป็นแนวทางเดียวกันทุกระบบ รวมทั้งสนับสนุนการสร้างระบบนิเวศน์ที่ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ต่อเนื่อง โดยการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ ด้วยการกำหนดให้มีการประชุม PLC (Professional Learning Community) ในแต่ละระบบอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผู้นำและบุคลากรทุกตำแหน่ง เกิดการรวมตัว ร่วมมือ ร่วมใจ ร่วมเรียนรู้ และร่วมแบ่งปันความรู้บนพื้นฐานความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตร จนกระทั่งเกิดการสะท้อนความคิดในด้านต่างๆ ตามแนวทางการจัดการเชิงระบบ ส่วนการถอดบทเรียนรูปแบบที่ดี (Good practice) ซึ่งประเมินจาก 1) กระบวนการมีความชัดเจนในการนำไปสู่การปฏิบัติ 2) มีการประเมินและปรับปรุงเป็นระยะ 3) มีการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 4) มีการเชื่อมโยงกับระบบอื่นๆ พบว่า รูปแบบที่ดี ทั้งระบบสนับสนุน 3 ระบบ และระบบหลัก 4 ระบบ มี 2 แห่ง และเชื่อมโยงกันทุกมิติ ได้แก่ บุคลากร ทีมนำเครือข่าย และตัวเด็กเยาวชน เนื่องจากทีมเน้นพัฒนาทักษะเฉพาะตัวบุคคล และการทำงานเป็นทีมควบคู่กัน ทำให้การปฏิบัติงานเพื่อเตรียมความพร้อมฯ มีความชัดเจนในการนำไปสู่การปฏิบัติ

สามารถก้าวสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดทุกมิติ ส่วนอีก 3 แห่ง มุ่งเน้นไปที่ทักษะเฉพาะตัว บุคคลมากกว่าทีม ทำให้ยังไม่ประสบความสำเร็จในทุกมิติ จึงควรพัฒนาต่อไป

ผลการถอดบทเรียน พบว่า รูปแบบที่ดีทุกมิติ สามารถยกระดับคุณภาพการเตรียมความพร้อมเด็กเยาวชนออกสู่สังคมให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นคุณค่าเพิ่ม (Value added) และสร้างความได้เปรียบต่อภารกิจในการเลี้ยงดูเด็กเยาวชนเพื่อเตรียมความพร้อมอย่างมืออาชีพ เป็นการปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์ของสถานสงเคราะห์ใหม่ โดยเฉพาะประเด็นเด็กเยาวชนในสถานสงเคราะห์มีระบบในการดูแลไม่แตกต่างจากเด็กบ้านที่ดูแลโดยครอบครัว จุดเปลี่ยนฯ คือ มีเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารจัดการองค์กร และพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อกำหนดทิศทางการเตรียมความพร้อมฯ ไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่ในอนาคต ส่งผลให้การทำงานเป็นทีม บุคลากรมองเห็นภาพรวมการเตรียมความพร้อมฯ ทุกระบบ และเข้าใจภารกิจขององค์กรได้ชัดเจนมากขึ้น การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายมากยิ่งขึ้น ซึ่งแตกต่างจากรูปแบบเดิมที่ไม่มีเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กร และพัฒนาบุคลากร จึงแยกส่วนกันทำงานประจำของตนเองตามโครงสร้างหน่วยงาน ทำให้รู้เฉพาะงานตนเอง ส่วนการดำเนินงานร่วมกับชุมชน/เครือข่าย มีจุดเปลี่ยนฯ คือ การกำหนดกรอบและทิศทางการดำเนินงานตามแนวทางการจัดการเชิงระบบ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ทำให้การแก้ไขปัญหาพฤติกรรมเด็กเยาวชนเป็นระบบและมีทิศทางเดียวกัน ซึ่งแตกต่างจากเดิมที่แยกส่วนกันทำงานตามกรอบกฎหมาย พรบ. คุ้มครองเด็ก พ.ศ. 2546

1.2 มิติผู้นำนโยบายมาปฏิบัติ/บุคลากร มี 2 กลุ่ม กลุ่มแรก เป็นผู้ปฏิบัติงานในระบบสนับสนุน 3 ระบบ ได้แก่ ทีมนำ (Core teams) ประกอบด้วย ตำแหน่งผู้ปกครอง และหัวหน้าฝ่ายต่างๆ กลุ่มนี้มีหน้าที่ในการควบคุม กำกับ ติดตาม และอำนวยความสะดวก ให้การเตรียมความพร้อมฯ ดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ กลุ่มสอง เป็นผู้ปฏิบัติงานในระบบหลัก 4 ระบบ ได้แก่ ผู้ปฏิบัติตำแหน่ง พี่เลี้ยง พ่อบ้าน แม่บ้าน กลุ่มนี้มีหน้าที่ในการพัฒนาและเตรียมความพร้อมเด็กเยาวชนออกสู่สังคมให้เกิดผลสำเร็จตามตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่กำหนด ได้แก่ มีทักษะชีวิต มีสติ มีความรู้และค่านิยมที่ถูกต้อง

ทั้งสองกลุ่มได้รับการพัฒนาด้านความรู้และทักษะ (Hard skills) จากการพัฒนานวัตกรรมคู่มือการเตรียมความพร้อมในระบบหลัก 4 ระบบ เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางการปฏิบัติงานสำหรับสร้างสุขภาวะเด็กเยาวชน และได้รับการพัฒนาด้านจิตใจ (Soft skills) ควบคู่กัน โดยการปฏิบัติกิจกรรม MIO (Mindfulness in Organization) ด้วยวิธีรับรู้ลมหายใจตัวเอง ซึ่งสอดแทรกอยู่ในทุกระบบ วิธีการคือให้แต่ละบุคคลได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (Continuous self-development) บนพื้นฐานของการปฏิบัติจริง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-directed learning) และกลายเป็นวิถีปฏิบัติ ซึ่งแตกต่างจากที่ผ่านมาได้รับการพัฒนาด้านความรู้ทักษะ (Hard skills) เพียงด้านเดียว จึงไม่สามารถปรับตัวรับมือกับสถานการณ์ที่ซับซ้อนได้ จุดเปลี่ยนที่เกิดขึ้น คือ ทีมนำมีการสื่อสาร/สนทนาอย่างมีสติโดยไม่ใช้อารมณ์สอดแทรก สร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน ผู้ปฏิบัติ เกิดการเปลี่ยนแปลงคุณค่าจากภายใน เช่น มีความรัก ความเมตตา เสียสละ อดทน ใช้สติในการแก้ปัญหา สื่อสารทางบวก เข้าถึงจิตใจของเด็กเยาวชน (Empathy) ซึ่งเป็นคุณสมบัติสำคัญที่นำไปสู่การใช้คุณค่าทางจิตใจ (Soft power) มาโนมน้าวให้เด็กเยาวชนเปลี่ยนความคิดและพฤติกรรมเองโดยไม่บังคับ อันส่งผลดีต่อกระบวนการเตรียมความพร้อมฯ อย่างไรก็ตาม การพัฒนาบุคลากรมีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคล และแต่ละแห่ง

1.3 มิติเด็กและเยาวชน ได้รับการเตรียมความพร้อมจากการใช้คุณค่าทางจิตใจที่ปราศจากการบังคับหรือออกคำสั่ง (Soft power) โดยพบว่าสามารถสร้างแรงจูงใจในการเข้าร่วมกิจกรรมเตรียมความพร้อมฯ ในระบบหลัก 4 ระบบเพื่อพัฒนาตนเอง เนื่องจากการเข้าถึงจิตใจเด็กเยาวชนทุกกลุ่มอายุ โดยเฉพาะกลุ่มเปราะบาง มีความภาคภูมิใจในตนเอง เห็นคุณค่าในตนเอง เชื่อมั่นในตนเอง และเกิดความไว้วางใจผู้ปฏิบัติงานในระบบหลัก 4 ระบบมากขึ้น ซึ่งแตกต่างจากที่ผ่านมาการเข้าร่วมกิจกรรมเป็นลักษณะร้องขอหรือออกคำสั่ง จึงเป็นจุดคานงัดสำคัญให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่พึงประสงค์มากยิ่งขึ้น โดยวัดการเปลี่ยนแปลงจากการเยี่ยมสำรวจทั้ง 5 ครั้ง พบว่า ผลลัพธ์มีแนวโน้มดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง เมื่อเปรียบเทียบกับพฤติกรรมก่อนมีโครงการเตรียมความพร้อมฯ

2. การนำเสนอแนวทางที่กรมกิจการเด็กและเยาวชน สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการสร้างจุดเปลี่ยนการเตรียมความพร้อมฯ ในสถานสงเคราะห์เด็กโตที่เหลือ ประกอบด้วย 3 แนวทาง ได้แก่

2.1 ในมิติองค์กร ให้ดำเนินการสร้างระบบนิเวศน์ที่ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจนเป็นวิถีปฏิบัติ ควบคู่กับการดำเนินการพัฒนานวัตกรรมเพื่อใช้ในกระบวนการทำงานและการพัฒนาตนเองตามแนวทางการจัดการเชิงระบบ รวมทั้งดำเนินการถอดบทเรียน เพื่อค้นหารูปแบบที่ดีมาพัฒนาการทำงาน ตลอดจนให้ผู้ปฏิบัติงานในระบบหลัก 4 ระบบ ดำเนินการจัดกิจกรรมภายใต้การจัดการเชิงระบบอย่างต่อเนื่อง จนเป็นวิถีปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความยั่งยืน ส่วนด้านความร่วมมือกับชุมชน/เครือข่าย ให้ดำเนินการกำหนดกรอบและทิศทางการดำเนินงานตามแนวทางการจัดการเชิงระบบเพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

2.2 ในมิติผู้นำนโยบายมาปฏิบัติ/บุคลากร ให้ดำเนินการพัฒนาศักยภาพบุคลากรทั้งด้านความรู้ทักษะ (Hard skills) และด้านจิตใจ (Soft skills) ควบคู่กัน

2.3 ในมิติเด็กเยาวชน ให้มีการเปลี่ยนผ่านเชิงอำนาจจากการบังคับ/ใช้ความรุนแรง (Hard power) ให้ทำตามสู่การโน้มน้าวให้ทำตามเองโดยไม่บังคับ (Soft power)

## อภิปรายผล

1. จุดเปลี่ยนการเตรียมความพร้อมเด็กเยาวชนในสถานสงเคราะห์นักร้องออกสู่สังคม มี 3 มิติ ประกอบด้วย มิติองค์กร มิติผู้นำนโยบายมาปฏิบัติ/บุคลากร และมิติเด็กเยาวชน ซึ่งขออภิปรายดังนี้

1.1 มิติองค์กร จุดเปลี่ยน คือ มีเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารจัดการองค์กรตามแนวทางการจัดการเชิงระบบ ได้แก่ คู่มือระบบคุณภาพสถานสงเคราะห์ ที่เปรียบเสมือนมาตรฐานคุณภาพ ช่วยขับเคลื่อนคุณภาพสถานสงเคราะห์ให้เกิดความยั่งยืน ช่วยให้การดำเนินงานง่ายและสะดวกต่อการนำไปใช้จริง สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ฉบับที่ 1 กลยุทธ์ที่ 6 ที่ระบุว่าองค์กรมีระบบบริหารจัดการที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อยกระดับคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล (กรมกิจการเด็กและเยาวชน, 2560, น. 113) และสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA: Public Sector Management Quality Award) ที่เชื่อมโยงยุทธศาสตร์ของกรมกิจการเด็กและเยาวชน กับเป้าหมายและทิศทางการพัฒนาของประเทศ

ปัญหาอุปสรรคในการบริหารจัดการองค์กร พบว่า บ้านนาร่องทั้ง 5 แห่งไม่สามารถรักษาผู้ปฏิบัติ ให้ทำงานกับองค์กรอย่างยั่งยืน มีการหมุนเวียนตลอดเวลา เนื่องจากกฎระเบียบราชการไม่เอื้อให้มีความมั่นคงในการดำรงชีวิตทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม เช่น ความไม่มั่นคงในค่าตอบแทนและสวัสดิการ ความไม่ก้าวหน้าของค่าตอบแทน ความเหลื่อมล้ำในโครงสร้างชนชั้นระบบราชการ ที่ไม่เปิดโอกาสในการเข้ารับการอบรมหรือสัมมนาจากส่วนกลางเพื่อพัฒนาตนเอง สอดคล้องกับผลการศึกษาของ จูตินันท์ ฝิวนิล และชลธิชา อัครนิรันดร์ (2564, น. 39-42) ที่ระบุว่า การเป็นลูกจ้างชั่วคราวหรือพนักงานจ้างเหมาเป็นอาชีพที่ไม่มั่นคงในแง่ของความเสี่ยงทางสถานะการเงินมากกว่ากลุ่มลูกจ้างประจำ แม้จะอยู่ในตำแหน่งหรือมีหน้าที่รับผิดชอบเช่นเดียวกับลูกจ้างประจำ แต่ได้รับค่าจ้างและสวัสดิการที่ไม่เท่ากัน รวมถึงความไม่มั่นคงด้านความรู้สึกที่ไม่สามารถคาดการณ์อนาคตได้ ข้อเสนอแนะ คือ ผู้กำหนดนโยบายระดับกระทรวง-กรมฯ ควรมีการทบทวนการกำหนดนโยบายใหม่ ที่วางอยู่บนความเข้าใจความรู้สึกผู้ปฏิบัติ (Empathy) ด้วยการผ่อนปรนกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรค ให้เอื้อต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

1.2 มิติผู้นำนโยบายมาปฏิบัติ/บุคลากร จุดเปลี่ยนคือ การก้าวข้ามรูปแบบการเรียนรู้แบบเดิมที่มีลักษณะสั่งการตามสายงาน (Top-down) ในลักษณะต่างคนต่างทำงานประจำ (Routine) ของแต่ละบุคคล สูการเรียนรู้รูปแบบใหม่ ซึ่งเป็นการพัฒนาจากการปรับปรุงงานประจำของตนเอง ด้วยการลงมือปฏิบัติจริงที่เกิดจากการคิด วิเคราะห์ และทำงานเป็นทีมร่วมกัน ให้กลายเป็นวิถีปฏิบัติ สอดคล้องกับ งานศึกษาของ รัตนาวิรัช เพ็ญรัตน์ศิริ และก่องทรัพย์ ทองคำ (2564, น. 61) ที่ระบุว่า การทำงานเป็นทีมเป็นหนึ่งในชุดทักษะสังคม ช่วยทำให้บุคคลทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี และช่วยให้การทำงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการวิจัยนี้ มุ่งเน้นพัฒนาความรู้ทักษะ (Hard skills) และจิตใจ (Soft skills) ควบคู่กัน โดยเฉพาะการปฏิบัติกิจกรรม MIO จนเป็นวิถีปฏิบัติ เป็นการพัฒนาที่ส่วนลึกของจิตใจ ช่วยทำให้ผู้ปฏิบัติ โดยเฉพาะพี่เลี้ยง พ่อบ้าน แม่บ้าน ซึ่งปฏิบัติงานในระบบหลัก 4 ระบบ ได้รับการพัฒนาด้านจิตใจอย่างต่อเนื่อง นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงคุณค่าจากภายใน เช่น มีความเมตตา เสียสละ อดทน ให้อภัย ใช้สติในการแก้ปัญหา สื่อสารทางบวก เข้าถึงจิตใจของเด็กเยาวชน (Empathy) ซึ่งเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญในการเตรียมความพร้อมฯ สอดคล้องกับ ภาวิณี เพชรสว่าง และสมิตรา พรวิวัฒน์เวทย์ (2564, น. 318) ที่ค้นพบว่าการปฏิบัติกิจกรรม MIO นำไปสู่การสร้างคุณลักษณะที่ดี เช่น สื่อสารอย่างมีสติ เข้าใจและเห็นใจผู้อื่น มีสัมพันธภาพที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ทำงานร่วมกันด้วยใจที่เปิดกว้าง และทำงานเป็นทีม และสอดคล้องกับงานศึกษาของ ปิ่นมณี ขวัญเมือง (2563, น. A5-A6) ที่ค้นพบว่า ความรู้ทักษะที่คนทำงานจำเป็นต้องมีในศตวรรษที่ 21 คือ ความรู้ทักษะเฉพาะทางที่เกี่ยวข้องกับสายงาน (Hard skills) แต่ยังไม่เพียงพอต่อรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพราะคนทำงานยังมีบทบาทที่ต้องทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย จึงจำเป็นต้องมีทักษะด้านอารมณ์และความรู้สึก (Soft skills) ควบคู่กัน จึงจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในองค์กร

นอกจากนี้ ผลการศึกษาของ Hermenau, Kaltenbach, Mkinga and Hecker (2015) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า การฝึกอบรมพัฒนาศักยภาพผู้ดูแลเป็นทางเลือกหนึ่งในการป้องกันการใช้อารมณ์รุนแรง และการปฏิบัติที่ไม่เหมาะสมกับเด็ก โดยเนื้อหาของการฝึกอบรม ควรเน้นที่การพัฒนา ศักยภาพจากงานประจำที่ทำในชีวิตประจำวัน และการพัฒนาด้านอารมณ์-จิตใจควบคู่กัน เพื่อป้องกัน

การใช้ความรุนแรงต่อเด็กเยาวชนทั้งทางร่างกายและอารมณ์-จิตใจ สะท้อนถึงความจำเป็นของการปรับเปลี่ยนการพัฒนาบุคลากรบ้านนาร่องทุกแห่ง เพื่อป้องกันการใช้ความรุนแรงและการปฏิบัติที่ไม่เหมาะสม ขณะที่บ้านนาร่องทั้ง 5 แห่ง มีการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกัน ซึ่งพบว่ามี 2 แห่งได้ดำเนินการจัดการเชิงระบบสำหรับสร้างจุดเปลี่ยนการเตรียมความพร้อมฯ โดยผู้ปกครองและทีมเน้นพัฒนาทักษะเฉพาะตัวบุคคล และการทำงานเป็นทีมควบคู่กัน ทำให้การปฏิบัติงานเพื่อเตรียมความพร้อมฯ มีความชัดเจนในการนำไปสู่การปฏิบัติ สามารถสร้างจุดเปลี่ยนการเตรียมความพร้อมฯ ตามเป้าหมายที่กำหนดทุกมิติ ส่วนอีก 3 แห่ง มุ่งเน้นไปที่ทักษะเฉพาะตัวบุคคล มากกว่าทีม ทำให้ยังไม่ประสบความสำเร็จในทุกมิติ สอดคล้องกับงานศึกษาของกิตติทัช เขียวฉะอ่อน และธีระวัฒน์ จันทิก (2560, น. 355-357) ที่ระบุว่าการทำงานเป็นทีมเป็นกลยุทธ์สำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และบรรลุเป้าหมายองค์กรมากขึ้น ข้อเสนอแนะคือผู้ปกครองและทีมนำควรพัฒนาทักษะเฉพาะตัวบุคคลและทีมควบคู่กัน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัว สามารถสร้างจุดเปลี่ยนการเตรียมความพร้อมฯ ตามเป้าหมาย

1.3 มิติเด็กเยาวชน ข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรม ของ Hermenau ระบุว่า การเลี้ยงดูเด็กในรูปแบบสถาบันในประเทศที่มีรายได้ต่ำ ผู้ดูแลยังคงมีวิธีคิดและทัศนคติในการเลี้ยงดูแบบเดิมคือการใช้ความรุนแรงทั้งทางร่างกายและจิตใจในการเลี้ยงดู เนื่องจากมองว่าเป็นเรื่องปกติธรรมดาและเป็นบรรทัดฐานทางสังคม นอกจากนี้ ผู้ดูแลยังมีความเครียดเพิ่มขึ้น จึงแบ่งปันเวลาคุณภาพให้กับเด็กน้อยมาก ส่งผลให้เด็กที่ได้รับการเลี้ยงดูในรูปแบบสถาบัน มักมีปัญหาสุขภาพจิตหลายอย่าง เช่น ซึมเศร้า เครียด ก้าวร้าว มีปัญหาพฤติกรรม สมาธิสั้น นอกจากนี้ยังมีพัฒนาการล่าช้าในทุกด้าน สอดคล้องกับ ผลการศึกษาการเตรียมความพร้อมออกสู่สังคมกลุ่มเยาวชนหญิง ชาวอินเดีย จำนวน 100 คน ที่อาศัยในสถานรับเลี้ยงเด็ก พบว่า เยาวชนหญิงมีความพร้อมด้านทักษะชีวิต เช่น การหางาน การจัดการการเงิน การมีสัมพันธภาพ และเข้าถึงที่อยู่อาศัยหลังออกจากการดูแล แต่ขาดความผูกพันทางจิตใจ เนื่องจากรับรู้คุณค่าในตนเองต่ำ (Satarupa , 2018, pp. 151-170) และสอดคล้องกับงานศึกษาของ Dogan (2021) ค้นพบว่า เด็กเยาวชนตุรกีที่ได้รับการเลี้ยงดูในรูปแบบสถาบัน รู้สึกแตกต่างและโดดเดี่ยวจากคนอื่นๆ ทั้งเพื่อน ครู ผู้ดูแล บุคคลภายนอกที่ยังคงมีอคติ นอกจากนี้ยังเป็นผู้ที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ อันเนื่องจากความรู้สึกล้อหลัง ขาดการนับถือตนเอง นำไปสู่การประสบปัญหาทางด้านจิตใจ สะท้อนถึงความจำเป็นในการป้องกันปัญหาดังกล่าว ที่อาจส่งผลกระทบระยะยาวต่อเด็กเยาวชน โดยเฉพาะเด็กเยาวชนที่อยู่ในการดูแลของสถาบันตั้งแต่อายุน้อย

จุดเปลี่ยนในการศึกษานี้ คือ ผู้ปฏิบัติมีการจัดการเชิงอำนาจที่แสดงต่อเด็กเยาวชนจากการใช้อำนาจเชิงบังคับหรือการออกคำสั่ง (Hard power) เพื่อให้ทำตามต้องการ สู่การใช้คุณค่าทางจิตใจ (Soft power) เช่น ความเห็นอกเห็นใจ ความเมตตา และความมีเจตนาดี มาโนมน้าวให้เปลี่ยนแปลงความคิดหรือพฤติกรรมเอง ทำให้เด็กเยาวชนทุกกลุ่มอายุ โดยเฉพาะกลุ่มเปราะบางเห็นคุณค่าในตัวเองมากขึ้น เชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น และเกิดความไว้วางใจผู้ปฏิบัติมากขึ้น โดยเข้ามาขอคำปรึกษา เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตนเองมากขึ้น สอดคล้องกับงานศึกษาของพล วุฒินันท์ และนาฏนภางค์ โพธิ์ไพจิตร (2564, น. 9-11) ที่ค้นพบว่า การให้คำปรึกษาจะเกิดประสิทธิภาพได้ทั้งผู้ให้คำปรึกษาและผู้รับคำปรึกษา ต้องมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน โดยผู้ให้คำปรึกษาต้องสามารถ

เข้าถึงจิตใจเด็กเยาวชน ทำให้เด็กเยาวชนไว้วางใจเปิดเผยเรื่องราวที่เป็นปัญหา เพื่อหาทางออกในการพัฒนาตนเองไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

2. การนำเสนอแนวทางที่กรมกิจการเด็กและเยาวชน สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการสร้างจุดเปลี่ยนการเตรียมความพร้อมเด็กเยาวชนในสถานสงเคราะห์เด็กโตที่เหลือมี 3 มิติ ประกอบด้วย มิติองค์กร มิติผู้นำนโยบายมาปฏิบัติ/บุคลากร และมิติเด็กเยาวชน ซึ่งขออภิปรายดังนี้

2.1 มิติองค์กร สถานสงเคราะห์เด็กและเยาวชน เป็นองค์กรภาครัฐ จำเป็นต้องปฏิรูประบบบริหารจัดการภายในองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น แนวทางที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างจุดเปลี่ยนฯ คือ การส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจนเป็นวิถีปฏิบัติ ควบคู่กับการพัฒนานวัตกรรมเพื่อใช้ในกระบวนการทำงานและการพัฒนาตนเองตามแนวทางการจัดการเชิงระบบ ทั้งนี้ เพื่อเพิ่มศักยภาพของระบบกลไกการพัฒนาเด็กเยาวชนในสถานสงเคราะห์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยต้องกำหนดให้มีการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ เพื่อถอดบทเรียนรูปแบบที่ดีมาพัฒนาการทำงาน ตลอดจนให้ผู้ปฏิบัติงานในระบบหลัก 4 ระบบ ดำเนินการจัดกิจกรรมภายใต้การจัดการเชิงระบบให้เป็นวิถีปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความยั่งยืน ส่วนด้านความร่วมมือกับชุมชน/เครือข่าย ให้ดำเนินการกำหนดกรอบและทิศทางการดำเนินงานตามแนวทางการจัดการเชิงระบบเพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 2, 4, 5 และ 6 ของแผนกลยุทธ์กรมกิจการเด็กและเยาวชน ฉบับที่ 1 พ.ศ. 2560-2564 ด้านการเสริมสร้างทักษะชีวิตเด็กเยาวชนตามช่วงวัย, การเสริมสร้างสวัสดิการสังคมที่เหมาะสม, การบูรณาการภาคีเครือข่ายเพื่อแก้ไขปัญหาเชิงประเด็น และการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรและระบบบริหารจัดการองค์กรให้มีสมรรถนะสูง (กรมกิจการเด็กและเยาวชน, 2560, น. 53-98) และเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ที่มุ่งเน้นบูรณาการภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม มาร่วมกันการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตคนไทยและลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562, น. 38-40)

2.2 มิติผู้นำนโยบายมาปฏิบัติ/บุคลากร บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสถานสงเคราะห์ฯ เป็นผู้รับมอบนโยบายจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงจากส่วนกลางมาสู่การปฏิบัติในสถานสงเคราะห์ฯ เป็นการปฏิบัติงานภายใต้คำสั่ง โครงสร้าง และกฎระเบียบราชการ ซึ่งมีลักษณะการบริหารงานจากบนลงล่าง (Top-down) จึงไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น แนวทางที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างจุดเปลี่ยนฯ คือ การดำเนินการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ทั้งด้านความรู้ทักษะ (Hard skills) และด้านจิตใจ (Soft skills) ควบคู่กัน เพื่อให้สามารถปรับตัวและจัดการกับอารมณ์และความเครียดของตนเองได้ ส่งผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีสติ ทำให้งานบรรลุเป้าหมายมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นการพัฒนาจากล่างขึ้นบน (Bottom-up) สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ที่ระบุว่าบุคลากรในองค์กรภาครัฐต้องมีความทันสมัย ทันการเปลี่ยนแปลงในอนาคต สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ รองรับการทำงานที่มีความหลากหลายและซับซ้อนได้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562, น. 58)

2.3 มิติเด็กเยาวชน เด็กเยาวชนในสถานสงเคราะห์ ตาม พรบ. คุ้มครองเด็ก พ.ศ. 2546 หมายถึง เด็กที่มีความจำเป็นต้องได้รับการสงเคราะห์ โดยสาระสำคัญได้กำหนดหลักการปฏิบัติต่อเด็กไว้ว่า การไม่ลงโทษหรือลงละเมิด การไม่เลือกปฏิบัติ และการปกป้องคุ้มครองสถาน

สงเคราะห์มีหน้าที่ในการจัดสวัสดิการสังคม เพื่อเตรียมความพร้อมๆ แนวทางที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างจุดเปลี่ยนๆ คือการเปลี่ยนผ่านเชิงอำนาจของผู้ปฏิบัติงานในระบบหลัก 4 ระบบ จากการบังคับ/ใช้ความรุนแรง (Hard power) เพื่อให้เด็กเยาวชนทำตามความต้องการ สู้การโน้มน้าวให้เปลี่ยนความคิดและพฤติกรรมเองโดยไม่บังคับ (Soft power) ส่งผลให้เด็กเยาวชนทุกช่วงวัย โดยเฉพาะกลุ่มเปราะบาง รับรู้คุณค่าตนเอง เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่พึงประสงค์มากขึ้น สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ที่ระบุให้เด็กและเยาวชนทุกกลุ่มและทุกช่วงวัยที่ตกอยู่ในภาวะยากลำบาก สามารถเข้าถึงบริการพื้นฐาน และระบบสวัสดิการได้อย่างเท่าเทียม โดยไม่มีใครถูกทิ้งไว้ข้างหลัง รวมทั้งเชื่อมโยงกับเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน ในเป้าหมายการลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2564, น. 3)

### ข้อเสนอแนะ

#### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งนี้

ผู้กำหนดนโยบายระดับกระทรวง-กรมฯ ควรทบทวนนโยบายใหม่ที่วางอยู่บนความเข้าใจความรู้สึกผู้ปฏิบัติ (Empathy) ด้วยการผ่อนปรนกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรค ให้เอื้อต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

#### 2. ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

ทีมนำควรพัฒนาบุคลากรทั้งระดับบุคคลและทีมควบคู่กัน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ สามารถก้าวสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

### กิตติกรรมประกาศ

บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของการติดตามประเมินผลโครงการเตรียมความพร้อมเด็กและเยาวชนออกสู่สังคมอย่างมีความสุข ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจาก สมาคมวางแผนครอบครัวแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี (สวท.) ภายใต้โครงการเตรียมความพร้อมเด็กและเยาวชนออกสู่สังคมอย่างมีความสุข

### เอกสารอ้างอิง

กรมกิจการเด็กและเยาวชน, กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์. (2560).

*แผนกลยุทธ์กรมกิจการเด็กและเยาวชนฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2560-2564)*. กรุงเทพฯ:

กรมกิจการเด็กและเยาวชน, กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์.

สืบค้นเมื่อ 29 เมษายน 2565 จาก [https://www.dcy.go.th/dcy/webnew/upload/download/file\\_th\\_20172404004528\\_1.pdf](https://www.dcy.go.th/dcy/webnew/upload/download/file_th_20172404004528_1.pdf)

กรมกิจการเด็กและเยาวชน, กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์. (2563).

*รายงานประจำปี กรมกิจการเด็กและเยาวชน 2563*. กรุงเทพฯ: กรมกิจการเด็ก

และเยาวชน, กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์. สืบค้นเมื่อ

29 เมษายน 2565 จาก [https://www.dcy.go.th/dcy/webnew/upload/download/file\\_th\\_20213105124152\\_1.pdf](https://www.dcy.go.th/dcy/webnew/upload/download/file_th_20213105124152_1.pdf)

- กิตติทัช เขียวฉะอ่อน และธีระวัฒน์ จันทิก. (2560). การทำงานเป็นทีมสู่การเพิ่มประสิทธิผลในการทำงาน. *วารสารดุสิตธานี*, 11(1), น. 355-370. สืบค้นเมื่อ 1 พฤษภาคม 2565 จาก <https://www.so01.tci-thaijo.org/index.php/journaldte/article/download/135704/101384/>
- ชัยวัฒน์ ไบไม้. (2564). แนวคิดเชิงระบบสู่การบริหารธุรกิจยุคใหม่. *วารสารปาริชาติ มหาวิทยาลัยทักษิณ*, 34(3), น. 18-36. สืบค้นเมื่อ 3 พฤษภาคม 2565, จาก <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/parichartjournal/article/download/242363/172180/>
- ฐิตินันท์ ผิวนิล และชลธิชา อัครนรินทร์. (2564). ความ (ไม่) มั่นคงในงานของลูกจ้างชั่วคราวในภาคราชการไทย. *Journal of Demography*, 37(1), น. 27-48. สืบค้นเมื่อ 9 เมษายน 2565, จาก <http://www.cps.chula.ac.th/newcps/journalnew/myfilepdf/37-2-6-2564.pdf>
- นรินทร์ ภิรมย์สถา, อนันต์ ธรรมชาลย์ และसानิต ศิริวิศิษฐ์กุล. (2562). แนวทางการจัดการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคประชาสังคมในการดูแลเด็กและเยาวชนในสถานสงเคราะห์. *วารสารสังคมศาสตร์บูรณาการ*, 6(1), น. 358-382. สืบค้นเมื่อ 18 มิถุนายน 2565, จาก <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/issmu/issue/view/13787>
- นียาพร ไชยเสน. (2561). การพัฒนาการปฏิบัติงานของพี่เลี้ยงในสถานสงเคราะห์เด็กอ่อนตามกรอบการปฏิบัติงานการคุ้มครองเด็กในสถานรองรับเด็กของกรมกิจการเด็กและเยาวชน (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- ปิ่นมณี ขวัญเมือง. (2563). จิต 5 ประการต่อการประกอบอาชีพครู. *วารสารครุศาสตร์อุตสาหกรรม*, 19(3), น. A1-A7. สืบค้นเมื่อ 12 เมษายน 2565, จาก <https://ph01.tci-thaijo.org/index.php/JIE/article/download/243499/165725/>
- พสุ วุฒินันท์ และนาฏนภางค์ โพธิ์ไพจิตร. (2564). แนวทางการให้คำปรึกษาตามทฤษฎีพฤติกรรมนิยม. *วารสารพุทธจิตวิทยา*, 6(1), น. 9-18. สืบค้นเมื่อ 9 เมษายน 2565, จาก <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jbp/article/view/250016/169784>
- ภาวิณี เพชรสว่าง และสมิตรา พรวัฒนเวทย์. (2564). ความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกสติและสติสนทนาในองค์กรกับระดับสติความสามารถในการสื่อสารและการทำงานเป็นทีม. *วารสารสุขภาพจิตแห่งประเทศไทย*, 29(4), น. 312-322. สืบค้นเมื่อ 20 เมษายน 2565, จาก <https://he01.tci-thaijo.org/index.php/jmht/article/view/250822>
- รัตนวัชร เพ็ญรัตน์หิรัญ และก่องทรัพย์ ทองคำ. (2564). การสำรวจ Soft Skill ที่จำเป็นของสถานประกอบการในศตวรรษที่ 21. *วารสารวิจัยร่วมไพพรรณี*, 15(1), น. 59-69. สืบค้นเมื่อ 3 พฤษภาคม 2565, จาก <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/RRBR/article/download/250889/170027>

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2562). *ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี* (พ.ศ. 2561-2580). กรุงเทพฯ:สำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. สืบค้นเมื่อ 11 มิถุนายน 2565, จาก <https://drive.google.com/file/d/1XSBMp8OCsauJqECOB-XZLB91-cRrNsEV/view>
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2564). *รายงานความก้าวหน้าเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศไทย พ.ศ. 2559-2563*. กรุงเทพฯ: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. สืบค้นเมื่อ 11 มิถุนายน 2565, จาก [https://sdgs.nesdc.go.th/wp-content/uploads/2021/11/Thailands-SDGs-report-2016-2020-book\\_for-web-1.pdf](https://sdgs.nesdc.go.th/wp-content/uploads/2021/11/Thailands-SDGs-report-2016-2020-book_for-web-1.pdf)
- องค์การทุนเพื่อเด็กแห่งสหประชาชาติ. (2557). *การศึกษาทบทวนด้านการดูแลเด็กทดแทนในประเทศไทย: นโยบายสู่การปฏิบัติโดยมุ่งเน้นเด็กที่ได้รับผลกระทบจากเอชไอวี/เอดส์ (CABA)*. กรุงเทพฯ: องค์การยูนิเซฟ, ประเทศไทย สืบค้นเมื่อ 29 เมษายน 2565, จาก <https://www.unicef.org/thailand/th/reports>
- Berens, A. & Charles, A. (2015). *The science of early adversity: is there a Role for large institutions in the care of vulnerable children?* Retrieved May 3, 2022, from <https://bettercarenetwork.org/sites/default/files/PIIS0140673614611314.pdf>
- Dogan, I. (2021). *Self and Self-Esteem in Young People in Need of Protection and Care in Turkey*. Retrieved May 3, 2022, from <https://www.grin.com/document/1034852>
- Hermenau, K., Kaltenbach, E., Mkinga, G. & Hecker, T. (2015). *Improving care quality and preventing maltreatment in institutional care-a feasibility study with caregivers*. Retrieved May 3, 2022, from <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2015.00937/full>
- Satarupa, D. (2018). Preparation for social reintegration among young girls in Residential care in India. *International Journal of Child, Youth and Family Studies*, 9(2), pp. 151-170, Retrieved May 3, 2022 from <https://journals.uvic.ca/index.php/ijcyfs/article/view/18217>