

การพัฒนาบุคลากรเพื่อการบริหารจัดการโดยกระบวนการ มีส่วนร่วมของทัศนสถานบำบัดพิเศษลำปาง

ขัตติยา ขัตติยวรา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขาวิชาการพัฒนาชุมชน

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง

จารุวรรณ ลิ้มปี่ไพบูลย์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขาวิชาการจัดการธุรกิจดิจิทัล

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง

ธชนม์ ก้าวสมบุญ

อาจารย์ประจำสาขาวิชาเทคโนโลยีโยธา

คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง

ไพฑูรย์ อินทะขัน

รองศาสตราจารย์ ดร. สาขาวิชาการบัญชี

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง

กาญจนา รัตนธีรวิเชียร

ผู้ช่วยศาสตราจารย์สาขาวิชาการจัดการธุรกิจดิจิทัล

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง

วันที่ได้รับต้นฉบับบทความ: 9 กุมภาพันธ์ 2568

วันที่แก้ไขปรับปรุงบทความ: 16 มีนาคม 2568

วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ: 24 มีนาคม 2568

บทคัดย่อ

โครงการวิจัยเรื่องการพัฒนาบุคลากรเพื่อการบริหารจัดการโดยกระบวนการมีส่วนร่วมของทัศนสถานบำบัดพิเศษลำปาง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการปรับโครงสร้างองค์กรของทัศนสถานบำบัดพิเศษลำปาง และเพื่อศึกษาเทคนิคหรือเครื่องมือสำหรับการพัฒนาบุคลากรของทัศนสถานบำบัดพิเศษลำปาง งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกต การสนทนากลุ่ม ตลอดจนรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ คือ เจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ในทัศนสถานบำบัดพิเศษลำปาง ด้วยวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง จำนวน 10 ราย และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัย พบว่า ทัศนสถานบำบัดพิเศษลำปางมีลักษณะโครงสร้างองค์กรแบบระบบราชการ (Bureaucratic Structure) ที่มีความเป็นทางการสูง มีลักษณะความสัมพันธ์เชิงอำนาจผ่านตำแหน่งของผู้บริหารตามลำดับชั้น การปรับโครงสร้างการบริหารงานภายในองค์กร สะท้อนถึงการขยายตัวของงานที่



จำเป็นต้องรองรับจำนวนผู้ต้องขังเพิ่มมากขึ้น เทคนิคและเครื่องมือที่ทัณฑสถานบำบัดพิเศษลำปาง นำมาใช้เพื่อพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย แผนงาน (Plan) การเรียนรู้แบบลงมือทำ (Active Learning) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) และการศึกษาดูงาน (Study Tour)

คำสำคัญ: การพัฒนาบุคลากร การบริหารจัดการ เจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ ทัณฑสถานบำบัดพิเศษลำปาง



The Personnel Development for Management and Participation of Lampang Correctional Institution for Drug Addicts

Kattiya Kattiyawara

*Assistant Professor, Program in Community Development,
Faculty of Humanities and Social Sciences,
Lampang Rajabhat University*

Received: 9 February 2025

Revised: 16 March 2025

Accepted: 24 March 2025

Charuwan Limphaiboon

*Assistant Professor, Program in Digital Business Management,
Faculty of Management Sciences, Lampang Rajabhat University*

Thachon Kaosomboon

*Lecturer, Program in Civil Engineering Technology,
Faculty of Industrial Technology, Lampang Rajabhat University*

Phaithun Intakhan

*Associate Professor Dr., Program in Accounting,
Faculty of Management Sciences, Lampang Rajabhat University*

Kanjana Ruttanateerawichien

*Assistant Professor, Program in Digital Business Management,
Faculty of Management Sciences, Lampang Rajabhat University*

Abstract

The Personnel Development for Management and Participation of Lampang Correctional Institution for Drug Addicts. The objectives of this research were to review organizational structure of Lampang Correctional Institution for Drug Addicts and to study techniques or tools for personnel development. The research is qualitative research by collecting data from in-depth interviews, observations, focus group discussions, and related documents. The purposive sampling was 10 correctional officers and data analysis using content analysis.

The results show that Lampang Correctional Institution for Drug Addicts has a bureaucratic organizational structure that is highly formal, power relationships through the positions of executives according to hierarchy. The administrative restructuring show the expansion of work required to accommodate the increasing number of inmates.



Techniques and tools at the Lampang Correctional Institution for Drug Addicts used to develop personnel are as follow: Plan, Active Learning, Mentoring, Community of Practice and Study Tour.

Keywords: Personnel Development, Management, Correctional Officers, Lampang Correctional Institution for Drug Addicts

บทนำ (Introduction)

มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปางและทฤษฎสถานบำบัดพิเศษลำปาง เกิดความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานผ่านโครงการบริการวิชาการให้แก่ผู้ต้องขังอย่างต่อเนื่อง การส่งเสริมการเรียนรู้จากโครงการสอดคล้องกับการเตรียมความพร้อมของผู้ต้องขังก่อนได้รับการปล่อยตัว จึงนำไปสู่การลงพื้นที่เพื่อพัฒนาโจทย์วิจัยร่วมกับทฤษฎสถานบำบัดพิเศษลำปาง โดยกระบวนการมีส่วนร่วมวิจัยของผู้อำนวยการทฤษฎสถานบำบัดพิเศษลำปาง เจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ และตัวแทนชุมชนในพื้นที่

มนทัศน์เรื่องพื้นที่ศึกษาของการวิจัย เป็นความท้าทายแรกของนักวิจัย พื้นที่วิจัยถูกเปลี่ยนจาก “ชุมชนทั่วไป” เป็น “ชุมชนในทฤษฎสถานบำบัดพิเศษ” ซึ่งมีสภาพบริบทที่ต่างอย่างมากไปจากการศึกษาชุมชนทั่วไป การมองคำว่า “ชุมชน” ในมิติใหม่เป็นเรื่องน่าสนใจและสร้างความท้าทายในเชิงวิชาการให้แก่กักขังเป็นอย่างยิ่ง การพัฒนาบุคลากรเพื่อการบริหารจัดการโดยกระบวนการมีส่วนร่วมของทฤษฎสถานบำบัดพิเศษลำปาง เป็นการนำเสนอองค์ความรู้ส่วนหนึ่งของโครงการวิจัย “การสร้างชุดความรู้การบริหารจัดการเชิงสร้างสรรค์ โดยกระบวนการมีส่วนร่วมของทฤษฎสถานบำบัดพิเศษลำปาง” ซึ่งเป็นงานวิจัยเพื่อท้องถิ่นที่เน้น “กระบวนการ” มากกว่า “ผลลัพธ์”

สังคมไทยที่เผชิญหน้ากับปัญหาต่างๆ รอบด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านการเมือง เศรษฐกิจ การศึกษาสังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม ล้วนเป็นปัญหาที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน มีรากฐานและที่มาของความสำคัญเรื่องการพัฒนาคน สถานการณ์ที่ทฤษฎสถานบำบัดพิเศษลำปางเผชิญ พบว่ากลไกหนึ่งที่สำคัญของการขับเคลื่อนคือ บุคลากรกรมราชทัณฑ์ในทุกระดับที่มีส่วนสำคัญต่อการฟื้นฟูผู้ต้องขังให้กลับตนเป็นพลเมืองที่ดี ไม่หวนกลับไปกระทำความผิดซ้ำ ได้รับการพัฒนาทักษะฝีมือในการประกอบอาชีพสุจริต และสามารถดำรงตนในสังคมภายนอกได้อย่างปกติ

ผู้วิจัยและคณะ ได้ทำการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ส่วนใหญ่มีผู้ทำการศึกษาเกี่ยวกับประเด็นผู้ต้องขัง หากแต่งานศึกษาเกี่ยวกับบุคลากรในราชทัณฑ์ ยังมีไม่มากนัก และไม่เป็นที่กว้างขวาง ดังนั้น ผู้วิจัยและคณะ จึงมีความสนใจศึกษาว่า ในบริบทของทฤษฎสถานบำบัดพิเศษลำปาง นั้น มีลักษณะโครงสร้างองค์กรเป็นอย่างไรและใช้เทคนิคหรือเครื่องมือใดบ้างในการพัฒนาบุคลากรในงานราชทัณฑ์

วัตถุประสงค์การวิจัย (Research Objectives)

1. เพื่อศึกษาการปรับโครงสร้างองค์กรของทฤษฎสถานบำบัดพิเศษลำปาง
2. เพื่อศึกษาเทคนิคหรือเครื่องมือสำหรับการพัฒนาบุคลากรของทฤษฎสถานบำบัดพิเศษลำปาง

การทบทวนวรรณกรรม และกรอบแนวคิด และสมมติฐานการวิจัย (Literature Review and Conceptual Framework and Research Hypothesis)

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาบุคลากรเพื่อการบริหารจัดการโดยกระบวนการมีส่วนร่วมของ ทัศนสถานบำบัดพิเศษลำปาง นักวิจัยได้ทำการศึกษาถึงแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ ประกอบแนวทางการศึกษาวิจัย ดังนี้

แนวคิดนวัตกรรมและการบริหารจัดการ

Christiansen (2000) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบขององค์การนวัตกรรมว่า ประกอบด้วย ปัจจัย ดังต่อไปนี้ 1) วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Vision and Strategy) 2) ระบบการจัดการความสามารถ (The Competence Management System) องค์การจะต้องมีระบบการจัดการความสามารถที่จะทำให้ ทราบถึงความสามารถขององค์การหรือบุคลากรภายในองค์การที่มีอยู่นั้นว่า สนับสนุนเป้าหมายหรือ การปฏิบัติงานขององค์การในปัจจุบันหรือในอนาคตหรือไม่ ซึ่งระบบนี้จะทำให้ทราบถึงช่องว่างหรือ ระยะห่างของความสามารถที่องค์การมีอยู่ในปัจจุบันกับเป้าหมายที่องค์การอยากจะเป็นในอนาคต ระบบ นี้จะกำหนดและตัดสินว่า องค์การควรจะสร้างและพัฒนาความสามารถและทักษะอะไรที่จะส่งเสริม ให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ในการสนับสนุนนวัตกรรมนั้นระบบการจัดการความสามารถจะต้องสนับสนุน เกี่ยวกับ ข้อมูลข่าวสาร (Information) และกิจกรรมต่างๆ ที่ช่วยให้เกิดนวัตกรรมรวมทั้งส่งเสริม ให้เกิดการถ่ายโอนความสามารถเกี่ยวนวัตกรรมภายในองค์การ 3) มีเป้าหมาย (Goal) เป้าหมาย ในการสร้างนวัตกรรมนั้นต้องระบุไว้อย่างชัดเจน 4) มีโครงสร้างองค์การที่ชัดเจน (Organization Structure) โครงสร้างองค์การ สามารถทำให้เกิดผลกระทบที่แตกต่างหลากหลายของความสามารถ ทางด้านนวัตกรรมขององค์การ ได้ผลกระทบพื้นฐานได้แก่ การทำงานของพนักงาน การให้ความสนใจของ พนักงานและการสื่อสารในองค์การ โครงสร้างองค์การแบบแบ่งชั้นสายการบังคับบัญชา (Hierarchy)

สมบัติ นามบุรี (2562) สรุปภาพรวมนวัตกรรมและการบริหารจัดการได้น่าสนใจว่า องค์การ ที่สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมได้ต้องมีผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรม การมีบรรยากาศ ในการทำงานที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม การยอมรับความผิดพลาดหรือความล้มเหลวอันเป็นผลจาก ความกล้าเสี่ยง การสื่อสารในระดับเดียวกัน การมีโครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่น การมีมุมมอง ในระยะยาว ตลอดจนการมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์แนวทางการพัฒนาองค์การว่าจะพัฒนาไปอย่างไร รวมถึง ระบบการจัดการความสามารถ และสายการบังคับบัญชาที่แบ่งตามหน้าที่การทำงานของแต่ละฝ่าย ไว้อย่างชัดเจน

ทฤษฎีของนวัตกรรมสังคม

สุนทร คุณชัยมั่ง (2560) อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมและสังคม ไว้อย่างชัดเจน ว่านวัตกรรมสังคม แม้จะมีคุณลักษณะเดียวกันกับนวัตกรรมทั่วไป แต่ในกรณีของนวัตกรรมสังคมนั้น จะเกิดขึ้นบนพื้นที่และกระบวนการของภาคส่วนทางสังคมเป็นหลักสำคัญ โดยนวัตกรรมสังคมมีลักษณะ



พลวัตไม่หยุดนิ่ง เป็นเรื่องภาพรวม ไม่ใช่เหตุการณ์เฉพาะ ความเป็นกึ่งปฏิบัติการและกึ่งทฤษฎี (Bernard, 1999) การอธิบายเรื่องนวัตกรรมสังคม จึงมีความแตกต่างกันไปตามความเกี่ยวข้องของบริบท นิอะ โซอี และสัตยจิต มะจุมดาร์ (Nia Choi and Satyajit Majumdar) (อ้างถึงใน สุนทร คุณชัยมั่ง, 2560) ได้ประมวลไว้ 7 กรอบ ประกอบด้วย 1) กรอบทางสังคมวิทยา 2) กรอบการวิจัยความคิดสร้างสรรค์ 3) กรอบการประกอบการ 4) กรอบเศรษฐศาสตร์สวัสดิการ 5) กรอบเน้นการปฏิบัติ 6) กรอบจิตวิทยาชุมชน และ 7) กรอบเขตแดนของการพัฒนา

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) เป็นแนวคิดที่มีจุดเริ่มต้นมาจากทฤษฎีการพัฒนาองค์การ ปัจจุบันการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล เป็นกลยุทธ์สำคัญในการพัฒนาคุณภาพการดำเนินงานขององค์กร แนวคิดและทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ได้รับการยอมรับจากผู้บริหารหลายสาขาวิชาชีพ ได้แก่ แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจของเทบบิท (Tebbit, 1993) แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจของเทรซี (Tracy, 1990) และแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจของคองเกอร์และคานันโก (Conger & Kanungo, 1988) การเสริมสร้างพลังอำนาจ คือ กระบวนการที่ผู้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถและรู้สึกถึงประสิทธิภาพนั้น (Chandler, 1992) เป็นกระบวนการทางสังคมที่แสดงถึงการยอมรับและชื่นชม (Recognizing) การส่งเสริม (Promoting) การพัฒนาและเสริมสร้างของบุคคล (Enhancing people's abilities (Kinlaw, D.C., 1995) ทำให้บุคคลเกิดความสามารถที่จะดำเนินการตอบสนองความต้องการของตนเอง แก้ไขปัญหาตนเอง จากความหมายเหล่านี้อาจสรุปได้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง การปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถในการปฏิบัติงานให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ โดยจำเป็นต้องสร้างแรงกระตุ้น แรงจูงใจ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง เชื่อมั่นความสามารถว่ามีศักยภาพที่จะจัดการงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดทฤษฎีวิทยา

บุญวัฒน์ สว่างวงศ์ (2566) อธิบายว่า ทฤษฎีวิทยา เป็นแนวคิดที่มีพัฒนาการมาเป็นเวลานาน ควบคู่กับอาชญาวิทยา เป็นการศึกษาเกี่ยวกับอาชญากรรมหรือการกระทำความผิด ส่วนทฤษฎีวิทยาจะเป็นการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการต่างๆ หลังจากทีอาชญากรได้กระทำความผิดแล้ว คำว่า “ทฤษฎีวิทยา” แปลมาจากคำภาษาอังกฤษที่ว่า “Penology” ซึ่งหมายถึง ความเจ็บปวด ทั้งนี้เพื่อสะท้อนให้เห็นแนวความคิดในการลงโทษในอดีตที่เน้นให้เกิด ความเจ็บปวดที่เมื่อมีอาชญากรรมหรือการกระทำความผิดเกิดขึ้น มักมีบทสรุป คือ การลงโทษ อย่างรุนแรง เพื่อเป็นการยับยั้งหรือข่มขู่ ไม่ให้บุคคลกล้ากระทำความผิด ในอดีต หลักทฤษฎีวิทยา มุ่งประสงค์ที่จะลงโทษผู้กระทำความผิดให้เช็ดหลาบและประจานให้ เป็นเยี่ยงอย่างแก่สังคม (ส่งผลให้สังคมมีความปลอดภัยชั่วระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น ส่วนทฤษฎีวิทยาสสมัยใหม่ มุ่งประสงค์ที่จะควบคุมตัวผู้กระทำความผิดไม่ให้หลบหนีและมุ่งเน้นการอบรมแก้ไข

ให้กลับตัวเป็นคนดี มีการฝึกวิชาชีพ หลังจากพ้นโทษแล้วก็กลับคืนสู่สังคมอันเป็นการป้องกันสังคมให้ปลอดภัยได้

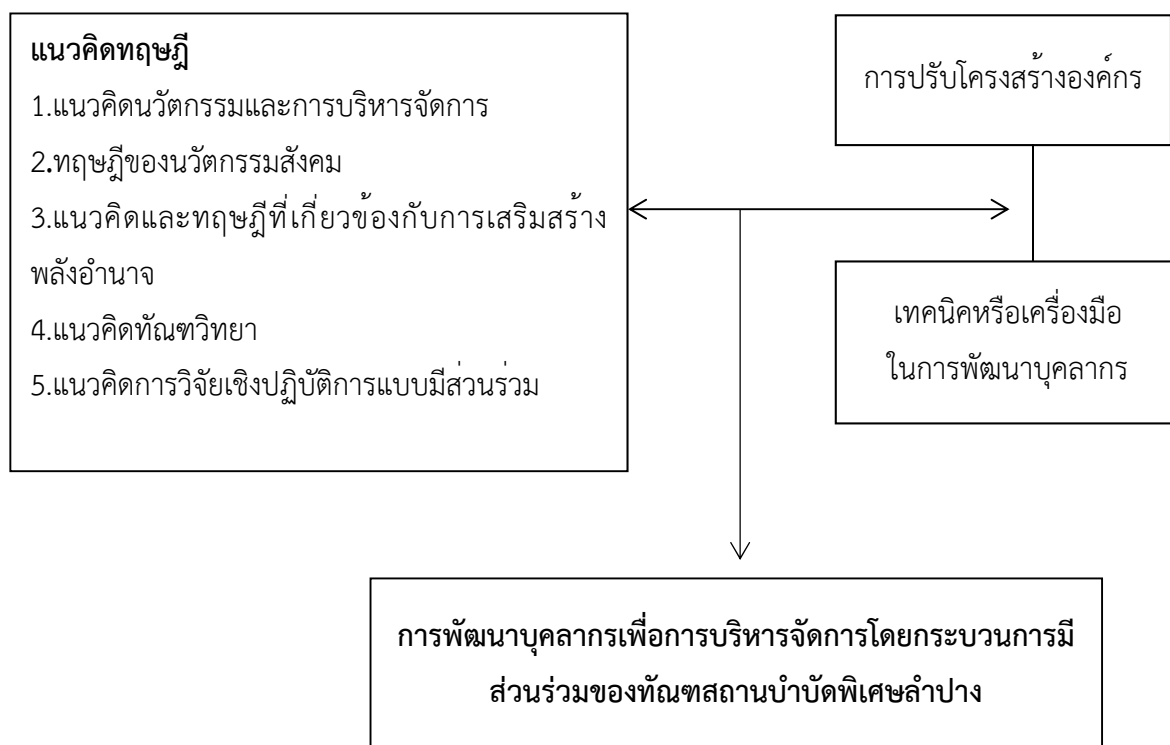
ดังนั้น การศึกษาทัณฑ์โทษในสมัยใหม่ (ตั้งแต่ ค.ศ.1950 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน) จึงหมายถึง การศึกษาถึงวิธีการต่างๆ ที่จะปฏิบัติต่อผู้กระทำผิด อันได้แก่ การลงโทษ การควบคุม และการแก้ไขฟื้นฟู ผู้กระทำความผิดให้กลับตัวเป็นคนดี สามารถที่จะใช้ชีวิตร่วมกับสังคมได้อีกครั้งหนึ่ง ปัจจุบันเมื่อ แนวความคิดในการปฏิบัติต่อผู้กระทำความผิดได้เปลี่ยนแปลงไป จากที่เคยเน้นการลงโทษเพื่อข่มขู่ ยับยั้ง ตามแนวคิดของสำนักอาชญาวิทยาดั้งเดิม มาเป็นการปฏิบัติต่อผู้กระทำความผิดโดยการลงโทษและการแก้ไขฟื้นฟู จึงได้มีการใช้คำว่า Correction แทนคำว่า Penology ส่วนคำในภาษาไทย จาก คำว่า ทัณฑ์โทษ ก็เปลี่ยนมาเป็นการราชทัณฑ์ แทน

แนวคิดการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

วรรณดี สุทธิธารกร (2556) กล่าวถึง การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) มีนัยอยู่ 3 ประการ คือ 1) การวิจัย เพื่อให้ได้ความรู้ 2) การปฏิบัติการ เพื่อใช้ความรู้และสะท้อนผลการปฏิบัติที่มีที่มาจากการใช้ความรู้ และ 3) การมีส่วนร่วม ที่มีความหมายของการเป็นเจ้าของการเปลี่ยนแปลง การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ได้มีการกล่าวถึงกันอย่างกว้างขวาง และได้มีการ นำไปใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการวิจัยเพื่อพัฒนา จากรากฐานของชุมชน สถานศึกษา สถาบัน หรือองค์กรต่างๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชนสู่การพัฒนาเป็นนโยบาย

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม มุ่งเน้นให้ผู้มีส่วนได้เสียกับประเด็นปัญหา ได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการวิจัย และทำการเสริมพลัง พัฒนาศักยภาพที่มีอยู่แล้วให้เพิ่มขึ้น จนสามารถที่จะสร้างความรู้ในการแก้ไขปัญหา พัฒนาชุมชนได้ด้วยกลุ่มของตนเอง โดยนักวิชาการหรือนักวิจัยหลักจะเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการอำนวยความสะดวกให้เกิดกระบวนการเรียนรู้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวิถีคิด และการปฏิบัติได้อย่างถาวร (อุทัยทิพย์ เจียวิวรรณ์กุล, 2553)

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methods)

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ เจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ในทันตสถานบำบัดพิเศษลำปาง ประกอบด้วย ผู้อำนวยการทันตสถาน ผู้บริหารระดับสูง เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบงานด้านการพัฒนาบุคลากร โดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง จำนวน 10 คน เนื่องจากข้อจำกัดเวลาการทำงานของกลุ่มเป้าหมายที่ไม่ตรงกันและจำนวนอัตราของบุคลากรปฏิบัติงานมีน้อย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ การตั้งคำถาม แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างสำหรับสัมภาษณ์ผู้บริหาร แบบสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้อง

การเก็บรวบรวมข้อมูลในงานวิจัย ประกอบด้วย (1) การสังเกต (2) การสัมภาษณ์เชิงลึก (3) การสนทนากลุ่ม และ (4) การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารอื่นๆ

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ในการวิเคราะห์ข้อมูลจากการรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และการสังเกตแบบมีและไม่มีส่วนร่วม จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหา แยกประเภท จัดหมวดหมู่

ข้อมูล วิเคราะห์ลักษณะโครงสร้าง (Structure Feature) โดยใช้แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้เป็นกรอบในการศึกษา พรรณนาเรียบเรียงและสรุปข้อค้นพบ (Conclusions)

ผลการวิจัย (Research Results)

กรมราชทัณฑ์เป็นหน่วยงานสุดท้ายในกระบวนการยุติธรรมที่ทำหน้าที่ดำเนินการบังคับตามมาตรการบังคับทางอาญาที่ศาลได้พิพากษาหรือมีคำสั่งในการจำกัดอิสรภาพของบุคคล มีภารกิจหลักสำคัญในการควบคุมดูแลและพัฒนาพฤตินิสัยนักโทษเด็ดขาดที่ศาลพิพากษาถึงที่สุดให้รับโทษจำคุก และควบคุมผู้ต้องหาหรือจำเลยที่อยู่ระหว่างการพิจารณาคดี ผู้ต้องกักขังและผู้ต้องกักกัน ควบคุมและป้องกันมิให้ผู้ต้องขังหลบหนีเพื่อให้ถูกบังคับตามคำพิพากษา ตลอดทั้งการพัฒนาจิตใจผู้ต้องขังให้กลับตนเป็นคนดีหลังจากที่ได้รับการปล่อยตัวออกจากเรือนจำ ส่วนทัณฑสถาน คือ เรือนจำที่ทำหน้าที่เฉพาะด้าน แยกเป็นทัณฑสถานหญิง ใช้คุมขังผู้หญิงโดยเฉพาะ ทัณฑสถานวัยหนุ่ม ใช้คุมขังผู้ต้องขังที่อายุไม่เกิน 25 ปี โดยเฉพาะ และทัณฑสถานบำบัดพิเศษ ใช้คุมขังผู้ที่ติดยาเสพติดโดยเฉพาะ (กรมราชทัณฑ์, 2550)

ทัณฑสถานบำบัดพิเศษลำปาง ตั้งอยู่ 234 หมู่ 2 ตำบลปงยางคก อำเภอห้างฉัตร จังหวัดลำปาง สังกัดกรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม เริ่มเปิดดำเนินการ เมื่อ ปี พ.ศ.2521 เพื่อควบคุมและให้การบำบัดรักษาผู้ต้องขังชาย ในคดียาเสพติดให้โทษ มีอำนาจการควบคุมไม่เกิน 10 ปี ในปี พ.ศ.2566 มีสถิติผู้ต้องราชทัณฑ์ จำนวนทั้งสิ้น 976 คน (กรมราชทัณฑ์, 2567) เป็นผู้ต้องขังเพศชายทั้งหมด ทั้งนี้ผู้ต้องขังได้รับโทษความผิดลักษณะ พ.ร.บ.ยาเสพติด สารเสพติด เป็นส่วนใหญ่ และมีเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ จำนวน 70 คน แบ่งตามประเภทการปฏิบัติงาน โดยมีเพศชาย 61 คน และเพศหญิง 9 คน วิสัยทัศน์ขององค์กร คือ ทัณฑสถานบำบัดพิเศษลำปาง เป็นองค์กรด้านการปฏิบัติต่อผู้กระทำผิดที่มีมาตรฐาน ทั้งในมิติของการบริหารจัดการองค์กร กระบวนการทำงาน บุคลากร และเป็นองค์กรต้นแบบของกรมราชทัณฑ์ ภารกิจ คือ การควบคุมและแก้ไข พัฒนาพฤตินิสัย นักโทษเด็ดขาดในคดียาเสพติดให้โทษ ให้กลับตนเป็นพลเมืองดีภายหลังพ้นโทษ โดยมีเป้าหมายสำคัญ คือ 1) ผู้ต้องขังเด็ดขาดชายคดียาเสพติดให้โทษ กลับตนเป็นพลเมืองดีกลับคืนสู่สังคมโดยไม่กระทำผิดซ้ำ 2) ผู้ต้องขังเด็ดขาดชายคดียาเสพติดให้โทษ มีทักษะฝีมือแรงงานสามารถประกอบอาชีพเลี้ยงตนเองและครอบครัวภายหลังพ้นโทษ 3) สังคมและชุมชนยอมรับและมีส่วนร่วมสนับสนุนให้ผู้ต้องขังเด็ดขาดคดียาเสพติดให้กลับตนเป็นพลเมืองดี และ 4) บุคลากรมีศักยภาพทัศนคติและจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน

1. การปรับโครงสร้างองค์กรของทัณฑสถานบำบัดพิเศษลำปาง

โครงสร้างองค์กรของทัณฑสถานบำบัดพิเศษลำปาง เดิมจำแนกเป็น 6 ฝ่าย ซึ่งประกอบด้วย (1) ฝ่ายปกครองและรักษาการณ์ (2) ฝ่ายการศึกษาและพัฒนาจิตใจ และฝ่ายชุมชนบำบัด (3) ฝ่ายทัณฑปฏิบัติ (4) ฝ่ายบริหารทั่วไป (5) ฝ่ายฝึกอบรมวิชาชีพ และ (6) ฝ่ายสวัสดิการผู้ต้องขัง



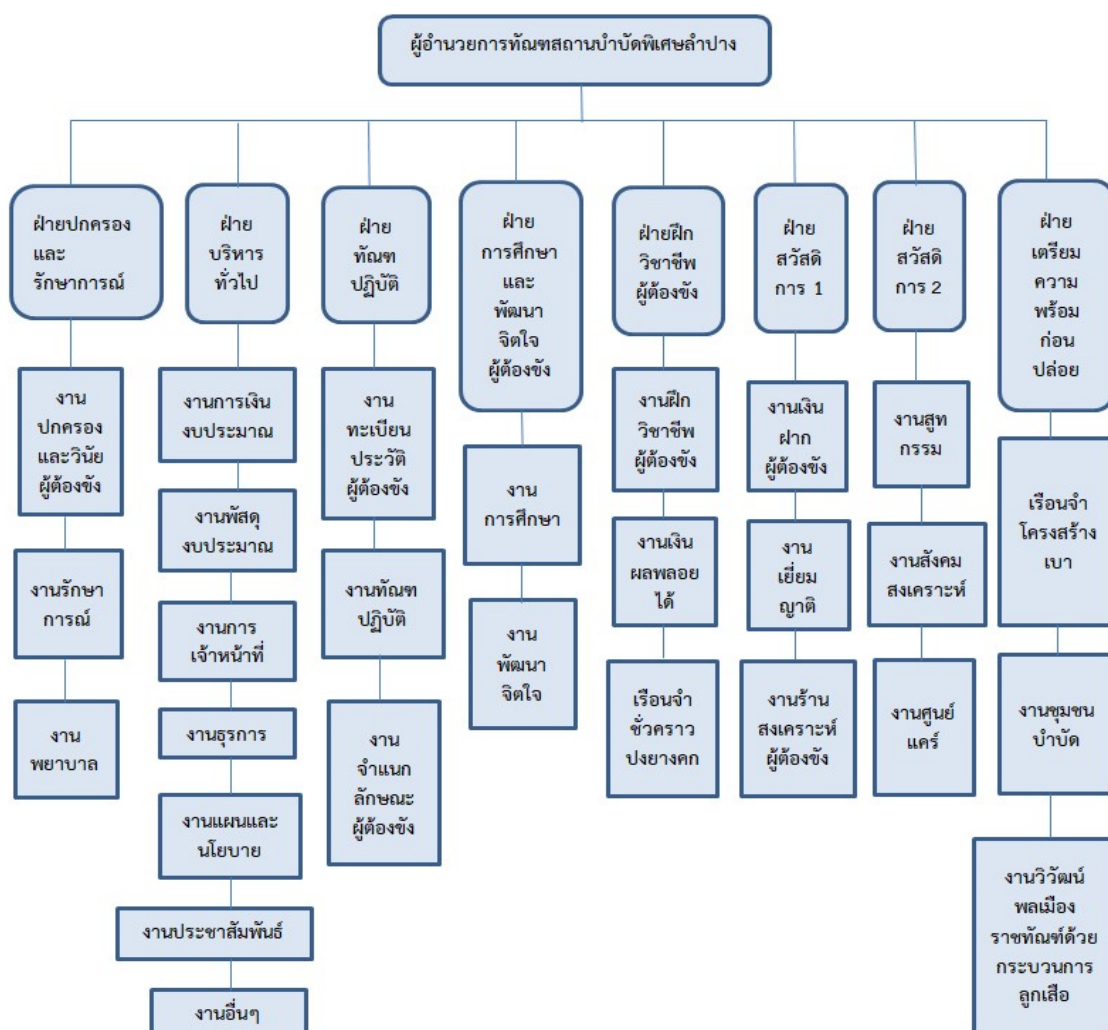
ในปี พ.ศ.2562 ทักษสถานบำบัดพิเศษลำปาง ได้กำหนดโครงสร้างองค์กรใหม่ และให้ยึดถือปฏิบัติ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (1) ฝ่ายปกครองและรักษาการณ ประกอบด้วย 3 งาน ได้แก่ งานปกครองและวินัยผู้ต้องขัง งานรักษาการณ งานพยาบาล (2) ฝ่ายบริหารทั่วไป ประกอบด้วย 7 งาน ได้แก่ งานการเงินงบประมาณ งานพัสดุงบประมาณ งานการเจ้าหน้าที่ งานธุรการ งานแผนและนโยบาย งานประชาสัมพันธ์ งานอื่นๆ ที่ไม่อยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายใด (3) ฝ่ายทัศนสถานปฏิบัติ ประกอบด้วย 3 งาน ได้แก่ งานทะเบียนประวัติผู้ต้องขัง งานทัศนปฏิบัติ งานจำแนกลักษณะผู้ต้องขัง (4) ฝ่ายการศึกษาและพัฒนาจิตใจผู้ต้องขัง ประกอบด้วย 2 งาน ได้แก่ งานการศึกษา งานพัฒนาจิตใจ (5) ฝ่ายฝึกวิชาชีพผู้ต้องขัง ประกอบด้วย 3 งาน ได้แก่ งานฝึกวิชาชีพผู้ต้องขัง งานเงินผลประโยชน์ได้ เรือนจำชั่วคราวปางดะ (6) ฝ่ายสวัสดิการ 1 ประกอบด้วย 3 งาน ได้แก่ งานเงินฝากผู้ต้องขัง งานเยี่ยมญาติ งานร้านสงเคราะห์ผู้ต้องขัง (7) ฝ่ายสวัสดิการ 2 ประกอบด้วย 3 งาน ได้แก่ งานสุทกรรม งานสังคมสงเคราะห์ งานศูนย์แคร่ (8) ฝ่ายเตรียมความพร้อมก่อนปล่อย ประกอบด้วย 3 งาน ได้แก่ เรือนจำโครงสร้างเบา งานชุมชนบำบัด งานวิวัฒนพลเมืองราชทัณฑ์ด้วยกระบวนการลูกเสือ ดังแสดงตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบโครงสร้างองค์กรของทัศนสถานบำบัดพิเศษลำปางระหว่างโครงสร้างเดิมและใหม่

ฝ่ายงาน	โครงสร้างเดิม (ก่อน พ.ศ.2562)	โครงสร้างใหม่ (หลัง พ.ศ.2562)
ฝ่ายปกครองและ รักษาการณ	งานปกครอง งานรักษาการณ งานรักษาการณภายนอก งานวิจัยและธุรการ สถานพยาบาล	งานปกครองและวินัยผู้ต้องขัง งานรักษาการณ งานพยาบาล
ฝ่ายบริหารทั่วไป	งานการเจ้าหน้าที่และงานธุรการ งานการเงินงบประมาณ งานพัสดุงบประมาณ งานแผนและนโยบาย	งานการเงินงบประมาณ งานพัสดุงบประมาณ งานการเจ้าหน้าที่ งานธุรการ งานแผนและนโยบาย งานประชาสัมพันธ์
ฝ่ายทัศนปฏิบัติ	งานทะเบียนประวัติผู้ต้องขัง งานทัศนปฏิบัติ งานจำแนกลักษณะผู้ต้องขัง	งานทะเบียนประวัติผู้ต้องขัง งานทัศนปฏิบัติ งานจำแนกลักษณะผู้ต้องขัง

ฝ่ายงาน	โครงสร้างเดิม (ก่อน พ.ศ.2562)	โครงสร้างใหม่ (หลัง พ.ศ.2562)
ฝ่ายการศึกษาและพัฒนา จิตใจผู้ต้องขัง	งานการศึกษา งานพัฒนาจิตใจ งานชุมชนบำบัด	งานการศึกษา งานพัฒนาจิตใจ
ฝ่ายฝึกวิชาชีพ	งานฝึกวิชาชีพ งานพัสดุเงินผลพลอยได้ เรือนจำชั่วคราวปางยางคก	งานฝึกวิชาชีพผู้ต้องขัง งานเงินผลพลอยได้ เรือนจำชั่วคราวปางยางคก
ฝ่ายสวัสดิการผู้ต้องขัง	งานสงเคราะห์ผู้ต้องขัง งานสุททกรรม สังคมสงเคราะห์ หมวดเงินฝากผู้ต้องขัง	ฝ่ายสวัสดิการ 1 งานเงินฝากผู้ต้องขัง งานเยี่ยมญาติ งานร้านสงเคราะห์ผู้ต้องขัง ฝ่ายสวัสดิการ 2 งานสุททกรรม งานสังคมสงเคราะห์ งานศูนย์แคร์
ฝ่ายเตรียมความพร้อม ก่อนปล่อย	-	เรือนจำโครงสร้างเบา งานชุมชนบำบัด งานวิวัฒน์พลเมืองราชทัณฑ์ด้วย กระบวนการลูกเสือ

โครงสร้างองค์กรของทัณฑสถาน ทำให้ทราบหน้าที่และการแบ่งงานของบุคคลในองค์กรได้ชัดเจน การแบ่งหน้าที่และการแบ่งงาน (Division of Work) นำมาซึ่งการแบ่งงานให้ส่วนต่างๆ ทำงานได้อย่างครบถ้วน การแบ่งงานกันทำ ถูกจัดแบ่งตามทักษะและความชำนาญของแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ทัณฑสถานมีลักษณะโครงสร้างองค์กรแบบระบบราชการ (Bureaucratic Structure) เป็นลักษณะโครงสร้างองค์กรที่มีความซับซ้อนสูง มีความเป็นทางการสูง เป็นระบบการจัดการโดยถือเกณฑ์โครงสร้างงานที่เป็นทางการของอำนาจหน้าที่ซึ่งกำหนดไว้อย่างเคร่งครัด มีการติดตามตรวจสอบการทำงานอย่างรัดกุม



ภาพที่ 2 แผนผังโครงสร้างองค์กรที่ปรับเปลี่ยน

จากวัตถุประสงค์ที่ 1 การปรับโครงสร้างองค์กรของทัณฑสถานบำบัดพิเศษลำปางที่มีลักษณะความซับซ้อนสูง ความเป็นทางการสูง และการรวมอำนาจ พบว่า การปรับปรุงโครงสร้างได้ดำเนินการเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญดังนี้

1. ลดความซับซ้อนของโครงสร้างองค์กร-ปรับปรุงการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบให้ชัดเจนขึ้น ปรับระบบการทำงานให้กระชับขึ้น
2. เพิ่มความยืดหยุ่นภายใต้โครงสร้างที่เป็นทางการ-ส่งเสริมการพัฒนาทักษะบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามระเบียบขององค์กร
3. กระจายอำนาจการบริหารจัดการบางส่วน-เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนวทางพัฒนางานภายใต้ขอบเขตอำนาจที่กำหนด

การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรของทัศนสถานบำบัดพิเศษลำปาง เพิ่มความคล่องตัวในการบริหารงาน ช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น พร้อมรองรับภารกิจและเป้าหมายขององค์กรในระยะยาว

2. เทคนิคหรือเครื่องมือสำหรับการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการมีส่วนร่วมของทัศนสถานบำบัดพิเศษลำปาง

จากวัตถุประสงค์ที่ 2 ผลการศึกษาพบว่า เทคนิคและเครื่องมือสำหรับพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมกับบริบทของทัศนสถานบำบัดพิเศษลำปาง ซึ่งมีโครงสร้างองค์กรที่ซับซ้อน มีความเป็นทางการสูง และการรวมอำนาจในการบริหาร ได้แก่

1. การวางแผนแบบมีส่วนร่วม เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรทุกระดับสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติงาน ลดช่องว่างระหว่างผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ภายในทัศนสถาน ช่วยให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบุคลากรรู้สึกเป็นเจ้าของในงานที่ได้รับมอบ



ภาพที่ 3 การประชุมเพื่อวางแผนการดำเนินงานระดับต่างๆ ขององค์กร

2. การเรียนรู้แบบลงมือทำ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและช่วยให้บุคลากรสามารถแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ เหมาะกับสภาพแวดล้อมของทัศนสถานที่ต้องการให้บุคลากรเรียนรู้จากสถานการณ์จริง เช่น การดูแลผู้ต้องขัง การบริหารความปลอดภัย และการพัฒนาทักษะด้านการบริหารงานภายใน

3. การเป็นพี่เลี้ยง เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์จากบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญให้กับบุคลากรใหม่



ภาพที่ 4 การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันระหว่างบุคลากรทั้งสถานและผู้ต้องขังเพื่อดำเนินกิจกรรมต่างๆ

4. **ชุมชนนักปฏิบัติ** สนับสนุนให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์จากหลักสูตรการอบรมที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารจัดการในทัณฑสถาน

5. **การศึกษาดูงาน** เป็นแนวทางสำคัญในการเรียนรู้จากแนวทางปฏิบัติที่ดีขององค์กรอื่นที่มีลักษณะคล้ายกัน ช่วยให้บุคลากรได้รับมุมมองใหม่ๆ และสามารถนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของทัณฑสถาน



ภาพที่ 5 บุคลากรของทัณฑสถานพิเศษลำปางเข้าร่วมศึกษาดูงานเรือนจำชั่วคราวดอยฮาง จังหวัดเชียงราย

การพัฒนาบุคลากรในทัณฑสถานบำบัดพิเศษลำปาง ต้องอาศัยกระบวนการมีส่วนร่วม และควรนำเครื่องมือเหล่านี้มาใช้ร่วมกัน เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุด ด้วยการวางแผนแบบมีส่วนร่วม และชุมชนนักปฏิบัติ เนื่องจากสามารถขับเคลื่อนการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ ลดปัญหาความขัดแย้ง

และสร้างความร่วมมือภายในองค์กร ตามด้วยเสริมด้วย การเรียนรู้แบบลงมือทำ และการเป็นพี่เลี้ยง เพื่อให้บุคลากรมีทักษะที่สามารถนำไปใช้ได้จริง และส่งเสริมการพัฒนาอย่างยั่งยืน ในกรณีที่ต้องการพัฒนาองค์ความรู้เพิ่มเติม การศึกษาดูงานจะเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้บุคลากรได้เรียนรู้แนวทางปฏิบัติที่ดีจากองค์กรต้นแบบ การใช้เทคนิคเหล่านี้ร่วมกันจะช่วยให้การบริหารจัดการของทัณฑสถานบำบัดพิเศษลำปางเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบและยั่งยืน

อภิปรายผลการวิจัย (Research Discussion)

ผลการวิจัยโครงการนี้ สรุปได้ว่า ทัณฑสถานบำบัดพิเศษลำปาง ใช้เทคนิคและเครื่องมือที่นำไปสู่การพัฒนาบุคลากร สะท้อนให้เห็นการนำองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันมาปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรด้วยวิธีการใหม่ๆ การบริหารจัดการองค์กรในงานวิจัยนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของวินัย เจริญเฉลิมศักดิ์ (2558) กล่าวคือ การบริหารจัดการเรือนจำ (Prison Management) เป็นการบริหารภายใต้ทฤษฎีการบริหารจัดการเรือนจำที่ได้รับการวิเคราะห์ วิจัย และถกเถียงกันมานาน สังคมได้ใช้วิธีการลงโทษโดยการจำคุก (Incarcerating) และทฤษฎีการอาญาว่าด้วยการลงโทษ เช่น ทฤษฎีการลงโทษเพื่อแก้แค้นทดแทน ทฤษฎีการลงโทษเพื่อข่มขู่ยับยั้ง ทฤษฎีการลงโทษเพื่อแก้ไขฟื้นฟู ได้ถูกนำมาใช้สำหรับการจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกราชทัณฑ์ ซึ่งแต่ละแห่งอาจนำไปใช้แตกต่างกันไป เนื่องจากหลายแห่งอาจมีเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง อย่างไรก็ตาม เป้าหมายที่สำคัญประการหนึ่งในการบริหารจัดการเรือนจำ คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารงานเรือนจำที่ชัดเจนว่า ในส่วนของโครงสร้างทางกายภาพเรือนจำ สถานที่ทำงานเป็นอย่างไร และเจ้าหน้าที่เรือนจำจะต้องทำอะไรบ้าง เพราะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ จะมีประสิทธิภาพหรือไม่ ขึ้นอยู่กับปัจจัยความพึงพอใจในงานเป็นสำคัญ รวมถึงการให้คำจำกัดความสิ่งที่จะต้องทำอะไรอย่างชัดเจน ซึ่งถึงเป็นสิ่งสำคัญมากที่สุดในการปฏิบัติงานเรือนจำที่อาจส่งผลกระทบต่อการใช้ชีวิตของนักโทษและกระทบต่อความเครียดในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เรือนจำ

งานวิจัยครั้งนี้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ณัฐนันท์ รัตนเจริญ (2558) ที่พบว่า เจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์จำเป็นต้องมีทักษะเฉพาะในหลากหลายด้าน มากไปกว่านั้น ผลการศึกษายังให้ความสำคัญไปที่นโยบายผู้บริหาร แผนปฏิบัติการกรมราชทัณฑ์ และกระบวนการสรรหาคัดเลือกบุคลากรในแต่ละสายงาน มีความสัมพันธ์กับกระบวนการสร้างรูปแบบการพัฒนาเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์สู่ความเป็นมืออาชีพ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วรวัตร บรรดาลทรง (2562) ในประเด็นของการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชทัณฑ์ ศึกษาเฉพาะกรณีฝ่ายควบคุมผู้ต้องขังประจำศาลอาญาสังกัดเรือนจำพิเศษกรุงเทพมหานคร เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานตาม ภารกิจ ประกอบด้วย งานควบคุมผู้ต้องขังชาย งานควบคุมกลางและรักษาการณ์ และงานธุรการประจำฝ่าย งานวิจัยนี้ได้ให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาสมรรถนะ การบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่

อย่างจำกัด ด้วยการมอบหมายงานตามศักยภาพ มีการกระตุ้นให้มีการตื่นตัวในการทำงาน และเรียนรู้ฐานในแต่ละส่วนอย่างรอบด้าน

นอกจากนี้ งานวิจัยของ พงษ์สุตา ชูติกุล และคณะ (2566) ที่ศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ในเรือนจำกลางคลองเปรม กรุงเทพมหานคร ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยครั้งนี้ในประเด็นของการใช้เทคนิคหรือเครื่องมือสำหรับการพัฒนาบุคลากร โดยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ พบว่า ปัจจัยด้านการฝึกอบรม ด้านการศึกษา และด้านการพัฒนา ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ และเสนอแนะแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ ต้องดำเนินการดังนี้ 1) เน้นการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ให้ตรงกับงาน 2) ผู้บริหารต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน 3) สร้างขวัญกำลังใจในการพัฒนาและการปฏิบัติงาน และ 4) สนับสนุนจัดสรรงบประมาณในแสวงหาความรู้ของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์

ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestions)

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ควรมีการรับฟังความเห็นของเจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อทราบถึงปัญหาและความต้องการที่แท้จริงอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
2. การกำหนดยุทธศาสตร์ แผนงานองค์กรที่ชัดเจน สอดคล้องกับงบประมาณและความสามารถของบุคลากร โดยเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับที่ปฏิบัติงานในทัณฑสถาน เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนด

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาแรงจูงใจของเจ้าหน้าที่ในองค์กรที่มีผลต่อการพัฒนาตนเองเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ
2. การศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะเพื่อเตรียมความพร้อมผู้ต้องขังทัณฑสถานบำบัดพิเศษ ลำปางสู่การประกอบอาชีพที่เหมาะสม

เอกสารอ้างอิง (References)

- กรมราชทัณฑ์. (2550). *โครงการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาระบบด้านทัณฑวิทยา*. กลุ่มงานพัฒนาระบบด้านทัณฑวิทยา สำนักวิจัยและพัฒนากระบวนการราชทัณฑ์ กรมราชทัณฑ์.
- กรมราชทัณฑ์. (2567 มิถุนายน 14). *รายงานสถิติผู้ต้องราชทัณฑ์*. <http://www.correct.go.th/stathomepage/>

- ณัฐนันท์ รัตนเจริญ และประนต นันทิยะกุล. (2558). การพัฒนาเจ้าหน้าที่ราชพัสดุสู่ความเป็นมืออาชีพ. *วารสาร EAU HERITAGE Journal Social Science and Humanities* (Online), 1(2), 179-190.
- บุญวัฒน์ สว่างวงศ์. (2566). เอกสารประกอบการสอน ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับอาชญาวิทยา. สาขาวิชาการบริหารงานตำรวจ. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- พัชรสดา ชูติกุลัง นฤนาท ยืนยง และธนภฤต โพธิ์เงิน. (2566). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ราชพัสดุในเรือนจำกลางคลองเปรม กรุงเทพมหานคร. *วารสาร มจร พุทธปัญญาปริทรรศน์*, 8(3), 206-221.
- วรรณดี สุทธิธารกร. (2556). การวิจัยเชิงปฏิบัติการ: การวิจัยเพื่อเสริมภาพและการสรรค์สร้าง. สำนักพิมพ์สยามปริทัศน์.
- วรวิฑูรย์ บรรดาพร. (2562). การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชทัณฑ์ ศึกษาเฉพาะกรณี ฝ่ายควบคุมผู้ต้องขังประจำศาลอาญาฯ สังกัดเรือนจำพิเศษกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วันทนา เนื่องอนันต์. (2559). รูปแบบกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาพลตินีสัยผู้ต้องขังวัยหนุ่ม. *วารสารสำนักบัณฑิตอาสาสมัคร*, 12(2), 233-260.
- วินัย เจริญเฉลิมศักดิ์. (2563 พฤษภาคม 17). การบริหารจัดการเรือนจำ. <https://www.gotoknow.org/posts/594176>.
- สมบัติ นามบุรี. (2562). นวัตกรรมและการบริหารจัดการ. *วารสารวิจัยวิชาการ*, 2(2), 121-134.
- สุนทร คุณชัยมั่ง. (2560). ทฤษฎีและการปฏิบัติการของ “นวัตกรรมสังคม”. *วารสารนวัตกรรมสังคม*, 1(1), 14-29.
- สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. (2551). รวมบทความแนวคิดทางอาชีวศึกษาและการศึกษาผู้ใหญ่. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุทัยทิพย์ เจียวิวรรธน์กุล. (2553). การวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม: แนวคิด หลักการและบทเรียน. กรุงเทพฯ: บริษัท พี.เอ.ลิฟวิ่งจากัด.
- Bernard P. (1999). *Social cohesion: A dialectical critique of quasi-concept*. *Lien Social et Politiques*, (41), 47-59.
- Chandler, G. (1992). Creating an environment to empower nurse. *Nursing Management*, 22(8), 20-23.
- Christiansen, James A. (2000). *Building the innovative organization: Management systems that encourage innovation*. Hampshire: Macmillan Press.
- Conger, J.A, and Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment process : Integrating Theory and Practice. *The Academy of Management Review*, 13(3), 417-482.
- Kanter, R.M. (1993). *The change masters corporate entrepreneurs at work*. London: Loutledge.



- Kinlaw, D.C. (1995). *The practice of empowerment: Making the most of human competence*. Hampshire: Gower.
- Tebbit, B. V. (1993). Demystifying organizational empowerment. *Journal of Nursing Administration*, 23(1), 18- 26.
- Tracy, D. (1990). *Ten step to empower : A common sense guide managing people*. New York: William Morrow.