

การพัฒนาการปฏิบัติงานด้านการฝึกวิชาชีพผู้ต้องขัง กรณีศึกษาเรือนจำกลางบางขวาง*

Development of Vocational Training Practices for Inmates :

A Case Study of Bang Kwang Central Prison

พศวัฒน์ กล้าเกียรติกุล**

Phodsawat Klakiadtukun

6614830037@ru.ac.th

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการพัฒนาการปฏิบัติงานด้านการฝึกวิชาชีพผู้ต้องขังเรือนจำกลางบางขวาง เพื่อนำไปสู่แนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานด้านการฝึกวิชาชีพผู้ต้องขัง โดยทำการศึกษาวิจัยทางเอกสาร และการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างในกลุ่มประชากรที่เป็นข้าราชการสังกัดเรือนจำกลางบางขวาง ด้านการฝึกวิชาชีพผู้ต้องขัง ประกอบไปด้วย ผู้อำนวยการส่วน จำนวน 1 ราย หัวหน้าฝ่าย จำนวน 2 ราย และผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 1 ราย ผลการวิจัย พบว่า การปฏิบัติงานด้านการฝึกวิชาชีพผู้ต้องขัง ตามกรอบแนวคิด 7s แบบจำลองของ McKinsey มีความสอดคล้องกับปัจจัยทั้ง 7 ด้านของ McKinsey ได้แก่ 1) ด้านการวางแผนการปฏิบัติขององค์กร 2) ด้านโครงสร้างองค์กร 3) ด้านระบบการปฏิบัติงาน 4) ด้านบุคลากร 5) ด้านทักษะ 6) ด้านรูปแบบการบริหาร 7) ด้านค่านิยมร่วม ซึ่งสามารถนำไปสู่แนวทางในการพัฒนาและข้อเสนอแนะการปฏิบัติงานด้านการฝึกวิชาชีพผู้ต้องขัง ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านระบบการปฏิบัติงาน ด้านบุคลากร ด้านทักษะ และด้านค่านิยม

คำสำคัญ: การพัฒนาการปฏิบัติงาน; แบบจำลองของ McKinsey; การฝึกวิชาชีพผู้ต้องขัง

Keywords: Development; McKinsey's model; Vocational Training Practices for Inmates

*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่องการพัฒนาการปฏิบัติงานด้านการฝึกวิชาชีพผู้ต้องขัง กรณีศึกษาเรือนจำกลางบางขวาง

**นักศึกษาลัทธิรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

กรมราชทัณฑ์ มีภารกิจเกี่ยวกับการควบคุมและแก้ไขพฤติกรรมผู้ต้องขัง โดยมุ่งพัฒนาเป็นองค์กรพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อแก้ไขหรือฟื้นฟูผู้ต้องขัง ให้กลับตนเป็นพลเมืองดี มีสุขภาพกายและจิตที่ดี ไม่หวนมากลับมากระทำผิดซ้ำ ได้รับการพัฒนาทักษะฝีมือในการประกอบอาชีพที่สุจริต และสามารถดำรงชีวิตในสังคมภายนอกได้อย่างปกติโดยสังคมให้การยอมรับ รวมทั้งในระหว่างต้องโทษได้ใช้วิกฤตเป็นโอกาสในการพัฒนาตนเอง ครอบครัวยุติธรรมและประเทศชาติทั้งทางตรง (กองแผนงาน กรมราชทัณฑ์, 2561)

ปัจจุบันกรมราชทัณฑ์ มีแนวทางในการแก้ไขพฤติกรรมผู้ต้องขัง ทั้งโปรแกรมพื้นฐานภาคบังคับ โปรแกรมทางเลือกสำหรับผู้ต้องขังกลุ่มซับซ้อนที่ต้องอาศัยการแก้ไขเฉพาะราย และการพัฒนาผู้ต้องขังเพื่อเพิ่มคุณค่าตามความถนัด และระยะเวลาต้องโทษของแต่ละราย (สำนักพัฒนาพฤติกรรม กรมราชทัณฑ์, 2560) ควบคู่ไปกับการอบรมศีลธรรม และจริยธรรมให้ผู้ต้องขังมีจิตสำนึกและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (กลุ่มงานพัฒนาระบบการพัฒนาพฤติกรรม สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานราชทัณฑ์ กรมราชทัณฑ์, 2555) โดยการฝึกวิชาชีพผู้ต้องขังเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการแก้ไขพฤติกรรมผู้ต้องขัง แบ่งออกเป็น การฝึกวิชาชีพภายในเรือนจำ/ทัณฑสถาน การฝึกวิชาชีพภายนอกเรือนจำ/ทัณฑสถาน และการฝึกอบรม และการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานให้แก่ผู้ต้องขังของเรือนจำ/ทัณฑสถาน โดยจัดในหลากหลายรูปแบบ มีวัตถุประสงค์ให้ผู้ต้องขังมีวิชาชีพติดตัวสามารถนำไปประกอบอาชีพภายหลังพ้นโทษได้และไม่หวนมากระทำผิดซ้ำ อย่างไรก็ตามการกระทำผิดซ้ำของผู้ต้องขังก็ไม่ได้ลดลงเป็นที่น่าพอใจ (กองพัฒนาพฤติกรรม กรมราชทัณฑ์, ม.ป.ป. ก)

เรือนจำกลางบางขวาง จังหวัดนนทบุรี สังกัดกรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม มีอำนาจการควบคุมผู้ต้องขังระหว่างพิจารณาคดีและนักโทษเด็ดขาดคดีทั่วไป ที่มีโทษจำคุก ตั้งแต่ 15 ปี จนถึงประหารชีวิต และผู้ต้องขังระหว่างพิจารณาคดี และนักโทษเด็ดขาด คดี พ.ร.บ. ยาเสพติดให้โทษ ที่มีโทษจำคุกประหารชีวิต (สำนักทัณฑปฏิบัติ กรมราชทัณฑ์, 2559) การศึกษาการพัฒนาการปฏิบัติงานด้านการฝึกวิชาชีพผู้ต้องขังของเรือนจำกลางบางขวาง เนื่องจากเป็นเรือนจำความมั่นคงสูง และมีอำนาจการควบคุมผู้ต้องขังกำหนดโทษสูงจนถึงประหารชีวิต ซึ่งเป็นความท้าทายในการฝึกวิชาชีพผู้ต้องขังให้เป็นไปตามภารกิจของกรมราชทัณฑ์ เพื่อให้ทราบถึงรูปแบบสภาพการณ์การปฏิบัติงานในปัจจุบันซึ่ง ปัญหา อุปสรรค และความต้องการในการปฏิบัติงานด้านการฝึกวิชาชีพผู้ต้องขัง อันจะนำไปสู่แนวทางในการแก้ไขหรือพัฒนากระบวนการด้านการฝึกวิชาชีพผู้ต้องขังของเรือนจำกลางบางขวางได้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการพัฒนาการปฏิบัติงานด้านการฝึกวิชาชีพผู้ต้องขังเรือนจำกลางบางขวาง
2. เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานด้านการฝึกวิชาชีพผู้ต้องขังเรือนจำกลางบางขวาง

วิธีดำเนินการวิจัย

1. วิธีการวิจัย

1.1 การวิจัยเอกสาร โดยใช้กระบวนการวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากบทความ ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่เคยมีผู้ศึกษาไว้แล้ว ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการปฏิบัติงานด้านการฝึกวิชาชีพผู้ต้องขัง รวมถึงกฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้อง

1.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถาม และข้อกำหนดแน่นอน โดยใช้คำถามแบบเดียวกัน

2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ข้าราชการสังกัดเรือนจำกลางบางขวาง ด้านการฝึกวิชาชีพผู้ต้องขัง จำนวน 4 ราย ดังนี้

- 1) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 ผู้อำนวยการส่วนพัฒนาผู้ต้องขัง ส่วนที่ 1
- 2) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 หัวหน้าฝ่ายฝึกวิชาชีพ
- 3) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 หัวหน้าฝ่ายการศึกษาและพัฒนาจิตใจ
- 4) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 เจ้าพนักงานอบรมและฝึกวิชาชีพปฏิบัติงาน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 การพัฒนาการปฏิบัติงานด้านการฝึกวิชาชีพผู้ต้องขังเรือนจำกลางบางขวาง

1. ด้านการวางแผนการปฏิบัติขององค์กร

แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ของเรือนจำกลางบางขวาง เรื่อง การพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขังอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวทางที่ 2) เตรียมความพร้อมก่อนปล่อย เสริมสร้างศักยภาพเพื่อการมีงานทำและสงเคราะห์ผู้ต้องขังภายหลังพ้นโทษ ประกอบด้วยโครงการผู้ต้องขังได้รับการแก้ไขฟื้นฟูและพัฒนาพฤตินิสัย ได้แก่ การฝึกวิชาชีพหลักสูตรวิชาชีพพระยะสัน การฝึกวิชาชีพหลักสูตรฝึกทักษะวิชาชีพพระยะยาว และการฝึกวิชาชีพหลักสูตรฝึกทักษะวิชาชีพพิเศษ

โดยการดำเนินการโครงการผู้ต้องขังได้รับการแก้ไขฟื้นฟูและพัฒนาพฤตินิสัยตามขั้นตอนของการบริหารเชิงกลยุทธ์ เรือนจำกลางบางขวางเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจและหน้าที่/การดำเนินงาน และเป็นหน่วยงานที่มีการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และมีการดำเนินการที่สอดคล้องกับแผนแต่ละระดับ ดังนี้

แผนระดับที่ 1 ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ยุทธศาสตร์ที่ 6 การปรับสมดุลและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการภาครัฐ

แผนระดับที่ 2 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ที่ 6 ประเด็นที่ 22 กฎหมายและกระบวนการยุติธรรม และประเด็นที่ 11 การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต

แผนระดับที่ 3 แผนแม่บทการบริหารงานยุติธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2566 - 2569) มิติที่ 2 การพัฒนากระบวนการยุติธรรมตามมาตรฐานสากล แผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ของกระทรวงยุติธรรม เรื่อง แก้ไข พื้นฟูผู้กระทำผิด และคืนคนดีสู่สังคม แผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ของกรมราชทัณฑ์ เรื่อง การพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขังอย่างมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม การดำเนินการโครงการด้านการฝึกวิชาชีพต่าง ๆ จะเป็นการดำเนินการตามนโยบายของผู้บริหารและหนังสือหรือข้อสั่งการจากกรมราชทัณฑ์ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานมักจะขาดความเข้าใจถึงเป้าหมายของวัตถุประสงค์แต่ละโครงการที่มีความสอดคล้องและยึดโยงตามแผนระดับที่ 1 - 3 ทำให้เมื่อมีการประเมินความสำเร็จของการดำเนินการและควบคุมผลลัพธ์ให้เป็นไปตามแผนในระดับต่าง ๆ ในบางโครงการอาจยังไม่ชัดเจนและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของแผนในระดับที่เหนือขึ้นไป ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 กล่าวว่า “...ในการดำเนินการฝึกวิชาชีพผู้ต้องขังจะดำเนินการตามแนวทางและหนังสือของกรมราชทัณฑ์หรือนโยบายของท่านผู้บัญชาการเรือนจำ ในรายละเอียดความสอดคล้องของแผนระดับที่ 1 แผนระดับที่ 2 และแผนระดับที่ 3 จะมีฝ่ายยุทธศาสตร์และแผนงาน ส่วนบริหารทั่วไป เป็นผู้รับผิดชอบ ดังนั้น ฝ่ายฝึกวิชาชีพส่วนพัฒนาพฤตินิสัย 1 จึงเป็นเพียงผู้ปฏิบัติงาน” (เจ้าพนักงานอบรมและฝึกวิชาชีพปฏิบัติงาน, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 30 มกราคม 2568)

2. ด้านโครงสร้างองค์กร

เรือนจำกลางบางขวางมีโครงสร้างด้านการฝึกวิชาชีพผู้ต้องขัง ดังนี้

1) ฝ่ายฝึกวิชาชีพ ส่วนพัฒนาผู้ต้องขัง ส่วนที่ 1 มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการวางแผนและการดำเนินการฝึกวิชาชีพผู้ต้องขัง การฝึกวิชาชีพหลักสูตรฝึกทักษะวิชาชีพพระยาวัย และการฝึกวิชาชีพหลักสูตรฝึกทักษะวิชาชีพพิเศษ ตลอดจนการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานผู้ต้องขัง

2) ฝ่ายการศึกษาและพัฒนาจิตใจ ส่วนพัฒนาผู้ต้องขัง ส่วนที่ 2 มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการวางแผนและการดำเนินการเกี่ยวกับฝึกอบรมวิชาชีพหลักสูตรระยะสั้น

จากโครงสร้างด้านการฝึกวิชาชีพผู้ต้องขัง ให้ความสำคัญกับภารกิจทางด้านการฝึกวิชาชีพของเรือนจำกลางบางขวางที่มีอย่างจริงจัง จึงได้มีการแบ่งภารกิจที่หลากหลายทางด้านการฝึกวิชาชีพให้แก่ส่วนพัฒนาผู้ต้องขัง ทั้ง 2 ส่วน อย่างไรก็ตาม เรือนจำกลางบางขวางเป็นเรือนจำขนาดใหญ่ มีผู้ต้องขังในการควบคุมดูแลทั้งสิ้น 4,590 ราย (เรือนจำกลางบางขวาง, 2568) ดังนั้น เรือนจำกลางบางขวางจึงมีความต้องการในการแบ่งส่วนราชการ และแยกภารกิจด้านการฝึกวิชาชีพผู้ต้องขัง เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจตามจำนวนผู้ต้องขังที่เพิ่มมากขึ้น และเพื่อเป็นการมุ่งความสนใจทางภารกิจด้านการฝึกวิชาชีพผู้ต้องขังซึ่งเป็นภารกิจหลักของกรมราชทัณฑ์ ให้ได้รับทรัพยากรในการบริหารที่มากขึ้น ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 “...โครงสร้างในการบริหารงานของเรือนจำกลางบางขวางก็มีความเหมาะสมดี แต่ด้วยจำนวนผู้ต้องขังที่มากขึ้น การปรับโครงสร้างยกระดับให้ฝ่ายฝึกวิชาชีพกลายเป็นส่วนฝึกวิชาชีพก็น่าจะสามารถดำเนินการได้ดีกว่านี้ เพราะการจัดสรร

ทางด้านงบประมาณหรือบุคลากรก็จะได้รับเพิ่มมากขึ้น ซึ่งส่งผลดีต่อการดำเนินการกิจให้ตอบสนองต่อตัวชีวิต ผลสัมฤทธิ์ของเรือนจำกลางบางขวางและกรมราชทัณฑ์” (หัวหน้าฝ่ายฝึกอบรมวิชาชีพ, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 30 มกราคม 2568)

3. ด้านระบบการปฏิบัติงาน

การปฏิบัติงานด้านการฝึกอบรมวิชาชีพของเรือนจำกลางบางขวางมีความทันสมัย เนื่องจากมีการปรับปรุง การปฏิบัติงานตามพระราชบัญญัติราชทัณฑ์ พุทธศักราช 2560 และระเบียบต่าง ๆ ที่ออกตามพระราชบัญญัตินี้ นอกจากนี้ยังเป็นไปตามข้อกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำแห่งสหประชาชาติ ว่าด้วยการปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง (ข้อกำหนด แมนเดลา) จึงถือได้ว่าเป็นมาตรฐานสากล ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 “...กรมราชทัณฑ์จึงได้มี พระราชบัญญัติราชทัณฑ์ พุทธศักราช 2560 ซึ่งปรับเปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงานให้ครอบคลุมกับความ เปลี่ยนแปลงของยุคสมัยใหม่” (ผู้อำนวยการส่วนพัฒนาผู้ต้องขัง ส่วนที่ 1, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 30 มกราคม 2568)

โดยหากแบ่งระบบการปฏิบัติงานของการฝึกอบรมวิชาชีพผู้ต้องขัง ตามองค์ประกอบในการจัดการฝึกอบรม และทำการวิเคราะห์รายปัจจัย สามารถแบ่งระบบการปฏิบัติงานของการฝึกอบรมวิชาชีพผู้ต้องขังออกได้เป็น 9 ปัจจัย (ศิริพงษ์ เสนาโยธี, 2545) ประกอบไปด้วย

- 1) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมวิชาชีพผู้ต้องขัง มีจำนวนผู้ต้องขังที่มาก และมีความต้องการในการฝึกอบรม ที่หลากหลาย แยกไปตามปัจเจกบุคคล
- 2) การจัดการหลักสูตรในการฝึกอบรมวิชาชีพผู้ต้องขัง มีความหลากหลายให้เลือกตามแต่ละหลักสูตร ที่กรมราชทัณฑ์กำหนด ได้แก่ หลักสูตรวิชาชีพระยะสั้น หลักสูตรฝึกทักษะวิชาชีพระยะยาว และหลักสูตร ฝึกทักษะวิชาชีพพิเศษ
- 3) วิทยาการในการฝึกอบรมวิชาชีพผู้ต้องขัง ประกอบด้วย 2 กลุ่ม คือ
 - (1) เจ้าหน้าที่ของเรือนจำกลางบางขวาง ผู้ปฏิบัติงานวิทยากรมีจำนวนน้อย
 - (2) วิทยากรจากหน่วยงานอื่น ซึ่งเรือนจำกลางบางขวางได้ทำความตกลงร่วมกัน (MOU) เช่น วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีศูนย์ศิลปาชีพบางไทร เกษตรจังหวัดนนทบุรี พัฒนาชุมชนจังหวัดนนทบุรี วิทยาลัยสารพัดช่างนครหลวง เป็นต้น มีจำนวนน้อย และไม่สามารถจัดสรรวิทยากรได้ตรงตามความต้องการ
- 4) สถานที่ในการฝึกอบรมวิชาชีพผู้ต้องขัง มีพื้นที่เพียงพอทั้งภายในเรือนจำ และภายนอกเรือนจำ โดยมีทั้งอาคารโรงงานฝึกอบรมวิชาชีพ และร้านอาหาร Cook & Coff อย่างไรก็ตามโครงสร้างอาคารมีความทรุดโทรม ไปตามกาลเวลาเนื่องจากใช้งานมาอย่างยาวนานและขาดแคลนงบประมาณในการซ่อมแซมและปรับปรุง
- 5) สภาพแวดล้อมในการฝึกอบรมวิชาชีพผู้ต้องขัง ไม่มีความเหมาะสม เนื่องจากข้อจำกัดของการอยู่ ภายในเรือนจำ ซึ่งมีการควบคุมและการจำกัดอิสรภาพ
- 6) อุปกรณ์ในการฝึกอบรมวิชาชีพผู้ต้องขัง มีเพียงพอ เนื่องจากมีโรงงานภายในเรือนจำซึ่งสามารถ ดำเนินการฝึกอบรมวิชาชีพได้จริง โดยมีอุปกรณ์ที่เหมาะสมต่อการฝึกอบรมวิชาชีพอยู่ประจำโรงงานนั้น ๆ นอกจากนี้ ในการฝึกอบรมวิชาชีพระยะสั้นต่าง ๆ ก็ได้รับความอนุเคราะห์จากหน่วยงานที่ได้ทำความตกลงร่วมกัน (MOU)

7) งบประมาณที่ใช้ในการฝึกวิชาชีพผู้ต้องขัง มีเพียงพอ เนื่องจากมีแหล่งที่มา 2 ส่วน ได้แก่ เงินงบประมาณ และเงินผลพลอยได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ผู้ต้องขัง

8) แหล่งทรัพยากรในการฝึกวิชาชีพผู้ต้องขัง เนื่องด้วยข้อจำกัดทางสภาพแวดล้อมภายในเรือนจำ แต่อย่างไรก็ตามได้มีการจัดสรรการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

9) ระยะเวลาของการฝึกอบรม มีการดำเนินการหลักสูตรการฝึกวิชาชีพผู้ต้องขังตาม คู่มือหลักสูตรการพัฒนาพฤตินิสัย จึงมีการกำหนดหลักสูตรและระยะเวลาในการฝึกอบรมตามที่กรมราชทัณฑ์กำหนด ได้แก่ (1) หลักสูตรวิชาชีพระยะสั้น ประกอบด้วย ระยะเวลาการฝึกอบรม 25 – 50 ชั่วโมง มากกว่า 50 ชั่วโมง และมากกว่า 100 ชั่วโมง (2) หลักสูตรฝึกทักษะวิชาชีพระยะยาว ระยะไม่น้อยกว่า 3 เดือน และ (3) หลักสูตรฝึกทักษะวิชาชีพพิเศษ ระยะ 5 เดือน

4. ด้านบุคลากร

การบริหารทรัพยากรบุคคลของเรือนจำกลางบางขวาง ดำเนินการโดยคณะกรรมการบริหารงานบุคคล ดำเนินการพิจารณาการบริหารงานด้านบุคคลในเรื่องต่าง ๆ สามารถแบ่งได้ 2 ด้าน ดังนี้

1) ด้านการจัดการบุคลากร มีการมอบหมายหน้าที่ให้ตรงตามความรู้ ความสามารถ และความถนัดของแต่ละบุคคล ทั้งนี้ เพื่อให้งานนั้น ๆ มีผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ ความสามารถ เมื่อปฏิบัติงานต่อไปในอนาคตสามารถมีความเชี่ยวชาญจนสามารถต่อยอดพัฒนารูปแบบของงานได้

2) ด้านการพัฒนาบุคลากร มีการคัดเลือกเจ้าหน้าที่เพื่อเข้ารับการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาศักยภาพให้ตรงตามลักษณะของงานที่รับผิดชอบ และสามารถนำความรู้ที่อบรมกลับมาประยุกต์ใช้ในงานของตนได้

อย่างไรก็ตาม ด้วยข้อจำกัดของการปฏิบัติงานภายในเรือนจำมีความตึงเครียด ทั้งการปฏิบัติงานในหน้าที่ด้านการฝึกวิชาชีพผู้ต้องขัง และปฏิบัติหน้าที่เวรรักษาการณ์ ประกอบกับการมีผู้ต้องขังในความดูแลมาก ทำให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานไม่เพียงพอ จึงเกิดเป็นความไม่สมดุลของงานเกิดขึ้น ดังนั้น แรงจูงใจในการส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ที่มีความต้องการที่จะปฏิบัติหน้าที่จึงมีความสำคัญมาก เพราะนอกจากจะส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่แล้ว ก็ยังส่งผลต่อความสัมพันธ์และวัฒนธรรมองค์กรภายในเรือนจำกลางบางขวาง ให้เกิดความรักและผูกพันกับองค์กรได้อีกด้วย ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 “...อุปสรรคในด้านเจ้าหน้าที่มีจำนวนน้อย ทำให้ไม่สามารถส่งเจ้าหน้าที่ไปอบรมได้ในระยะเวลาที่นานเกิน เนื่องจากส่งผลกระทบต่ออัตรากำลังเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติหน้าที่เวรรักษาการณ์ เพราะความไม่สมดุลระหว่างเจ้าหน้าที่และผู้ต้องขัง ซึ่งการที่เรือนจำมีสวัสดิการที่ดีหรือมีค่าตอบแทนพิเศษจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ขาดไม่ได้สำหรับการปฏิบัติงานภายในเรือนจำ” (ผู้อำนวยการส่วนพัฒนาผู้ต้องขัง ส่วนที่ 1, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 30 มกราคม 2568)

5. ด้านทักษะ

กรมราชทัณฑ์มีสถาบันพัฒนาข้าราชการราชทัณฑ์เป็นหน่วยงานสำหรับจัดอบรมและให้ความรู้เกี่ยวกับงานด้านราชทัณฑ์ โดยเฉพาะให้แก่เจ้าหน้าที่เรือนจำ เพื่อเพิ่มศักยภาพของงานของเรือนจำในแต่ละด้านที่มีความเฉพาะ

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่ากรมราชทัณฑ์จะมีหลักสูตรอบรมให้แก่เจ้าหน้าที่ซึ่งเป็นความรู้ที่เฉพาะและเหมาะสมต่อผู้ปฏิบัติหน้าที่ภายในเรือนจำ แต่ด้วยด้วยปัญหาผู้ต้องขังที่มีมากส่งผลให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน

ไม่เพียงพอ ด้วยเหตุนี้ในการพิจารณาส่งเจ้าหน้าที่เข้าอบรมจึงต้องพิจารณาถึงอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ปฏิบัติหน้าที่เฝ้ารักษาการณ์ด้วย ทำให้การเข้าอบรมไม่สามารถดำเนินการได้เต็มเวลาหรือหลักสูตร ส่งผลให้การพัฒนาทักษะไม่มีประสิทธิภาพและขาดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติหน้าที่ ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 “...อุปสรรคในด้านเจ้าหน้าที่มีจำนวนน้อย ทำให้ไม่สามารถส่งเจ้าหน้าที่ไปอบรมได้ในระยะเวลาที่นานเกิน เนื่องจากส่งผลกระทบต่อดัชนีชี้วัดเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติหน้าที่เฝ้ารักษาการณ์ เพราะความไม่สมดุลระหว่างเจ้าหน้าที่และผู้ต้องขัง ซึ่งการที่เรือนจำมีสวัสดิการที่ดีหรือมีค่าตอบแทนพิเศษจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ขาดไม่ได้สำหรับการปฏิบัติงานภายในเรือนจำ” (ผู้อำนวยการส่วนพัฒนาผู้ต้องขัง ส่วนที่ 1, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 30 มกราคม 2568)

6. ด้านรูปแบบการบริหาร

เรือนจำกลางบางขวางมีผู้บัญชาการเรือนจำกลางบางขวางเป็นผู้อำนวยการในเรือนจำกลางบางขวาง ซึ่งมีรูปแบบการบริหารตามลักษณะความเป็นผู้นำต่าง ๆ ดังนี้

- ผู้นำเชิงกลยุทธ์ ส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมที่หลากหลายครอบคลุมผู้ต้องขังทุกคนโดยเฉพาะกลุ่มที่กำลังพ้นโทษและไม่มีรายได้ ซึ่งส่งผลตอบสนองต่อตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ ข้อ 1) ร้อยละของผู้ต้องขังได้รับการควบคุมดูแลและพัฒนาพฤติกรรมเป็นไปตามมาตรฐาน (ร้อยละ) 100

- ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงานได้ตามความเหมาะสมของยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป

- ผู้นำเชิงปฏิรูป ซึ่งเปลี่ยนนโยบายอธิบดีกรมราชทัณฑ์ (นายสหการณ์ เพ็ชรนรินทร์) มิติที่ 7 การสร้างสรรค์ภาพลักษณ์ผ่าน Soft Power ให้กลายเป็นรูปธรรม

ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 “...ในส่วนของรูปแบบการบริหาร เรือนจำกลางบางขวางมีผู้บัญชาการเรือนจำที่มีสภาวะความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล โดยตระหนักได้ถึงปัญหาของตัวผู้ต้องขังที่กำลังจะพ้นโทษ ท่านมองข้ามไปถึงขั้นตอนที่ผู้ต้องขังเหล่านั้น พ้นจากเรือนจำไปโดยไม่เงินติดตัวสักบาท ด้วยการมีวิสัยทัศน์นี้ ท่านจึงได้ริเริ่มให้มีการฝึกอบรมที่หลากหลายครอบคลุมผู้ต้องขังทุกคนโดยเฉพาะกลุ่มที่กำลังพ้นโทษและไม่มีรายได้ ให้มาฝึกอบรมในกองงานเพื่อหารายได้เป็นเงินติดตัวไปเมื่อพ้นโทษ สำหรับด้านการวางกลยุทธ์ภาครัฐก็เป็นผลพวงตามมาจากด้านวิสัยทัศน์ เนื่องจากเมื่อท่านได้ส่งเสริมให้เกิดการฝึกอบรมผู้ต้องขังที่หลากหลายอย่างครอบคลุมจึงเป็นการส่งเสริมตัวชี้วัดสัมฤทธิ์ผลทางด้านการฝึกอบรมให้แก่ผู้ต้องขังให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ไปด้วย นอกจากนี้ท่านยังมีความคิดริเริ่มที่สร้างสรรค์ปรับเปลี่ยนไปตามสมัย โดยการนำผลิตภัณฑ์จากผู้ต้องขังไปวางขายในชุมชนบริเวณตลาดหน้าโรงพยาบาลพระนั่งเกล้า จังหวัดนนทบุรี ในทุกวันจันทร์ และวันศุกร์ ของทุกสัปดาห์ ซึ่งนอกจากจะเป็นการส่งเสริมการฝึกอบรมผู้ต้องขังแล้ว ยังเป็นการส่งเสริมให้ผู้คนในชุมชนคุ้นเคยกับเรือนจำซึ่งเป็นการปรับทัศนคติของประชาชนในสังคมอีกด้วย ซึ่งตรงตามนโยบายอธิบดีกรมราชทัณฑ์ (นายสหการณ์ เพ็ชรนรินทร์) มิติที่ 7 การสร้างสรรค์ภาพลักษณ์ผ่าน Soft Power จะเห็นได้ว่าท่านไม่ได้อยู่เฉย ๆ ให้ชุมชนปรับตัวเข้าหาเรือนจำ แต่ท่านทำงานเชิงรุกเอาเรือนจำเข้าไปหาชุมชน” (ผู้อำนวยการส่วนพัฒนาผู้ต้องขัง ส่วนที่ 1, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 30 มกราคม 2568)

- สูดยอตผู้นำ สนับสนุนและสร้างความเชื่อมั่นให้แก่เจ้าหน้าที่ได้แสดงศักยภาพและเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ทำงานได้อย่างเป็นอิสระ ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 “....ในด้านการบริหารงานร้านอาหาร Cook & Coff ท่านมอบหมายงานให้สามารถจัดการบริหารงานได้อย่างอิสระ สามารถทำเพจประชาสัมพันธ์ในโซเชียลมีเดียได้ตามต้องการ ท่านจะเข้ามาควบคุมน้อยมาก ๆ เพราะท่านจะแค่ให้แนวคิดให้เราไปต่อยอดเอาเองได้ นับเป็นสิ่งที่ดีที่ท่านให้โอกาสเราในการแสดงศักยภาพ มันต่อยอดให้ร้านอาหาร Cook & Coff มากมาย จนถึงขั้นที่สามารถได้รับมาตรฐาน SAN Certificated ซึ่งก็เป็นอีกหนึ่งในความภูมิใจของร้านอาหาร Cook & Coff” (หัวหน้าฝ่ายฝึกอบรมวิชาชีพ, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 30 มกราคม 2568)

7. ด้านค่านิยมร่วม

วัฒนธรรมองค์กรแบบการยึดสายบังคับบัญชา ซึ่งมีการปฏิบัติตามกฎ และระเบียบ การปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยเหตุนี้ จึงมักยึดการปฏิบัติตามคำสั่ง มากกว่าการใช้ความคิดสร้างสรรค์ผลงานแบบอิสระ ซึ่งทำให้เจ้าหน้าที่ขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 “...ค่านิยมของกรมราชทัณฑ์มีการการยึดสายบังคับบัญชาเป็นหลัก ซึ่งมีการปฏิบัติตามกฎ และระเบียบ การปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด สำหรับรูปแบบการสอนงานก็จะเป็นแบบพี่สอนน้อง” (หัวหน้าฝ่ายการศึกษาและพัฒนาจิตใจ, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 30 มกราคม 2568)

วัตถุประสงค์ที่ 2 แนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานด้านการฝึกอบรมผู้ต้องขังเรือนจำกลางบางขวาง

1. ด้านกลยุทธ์ ควรสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการฝึกอบรมผู้ต้องขังซึ่งเป็นผู้นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้รับการชี้แจงหรือซักซ้อมความเข้าใจ เพื่อให้ทราบและตระหนักถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ผ่านการอบรมในรูปแบบต่าง ๆ ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 “....ในรายละเอียดความสอดคล้องของแผนระดับที่ 1 แผนระดับที่ 2 และแผนระดับที่ 3 จะมีฝ่ายยุทธศาสตร์และแผนงาน ส่วนบริหารทั่วไป เป็นผู้รับผิดชอบ ดังนั้น ฝ่ายฝึกอบรม ส่วนพัฒนาพฤตินิสัย 1 จึงเป็นเพียงผู้ปฏิบัติงาน” (เจ้าพนักงานอบรมและฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงาน, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 30 มกราคม 2568)

2. ด้านโครงสร้างองค์การ ควรแยกภารกิจทางด้านการฝึกอบรมออกจากภารกิจทางด้านการศึกษาและพัฒนาจิตใจ และยกระดับให้ฝ่ายฝึกอบรมกลายเป็นส่วนฝึกอบรม เพื่อรองรับจำนวนผู้ต้องขังที่เพิ่มมากขึ้นและความต้องการในการที่จะฝึกอบรมที่เพิ่มมากขึ้น โดยเป็นการกระจายอำนาจในการบริหาร ตามสถานการณ์ของเรือนจำกลางบางขวางที่เปลี่ยนแปลงไป และเพื่อเป็นการมุ่งความสนใจไปที่ภารกิจทางด้านการฝึกอบรม ซึ่งถือได้ว่าเป็นภารกิจหลักของกรมราชทัณฑ์ให้ได้รับทรัพยากรในการบริหารที่มากขึ้น และเป็นการลดขั้นตอนและสายการบังคับบัญชาที่ยาว ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 “...โครงสร้างในการบริหารงานของเรือนจำกลางบางขวางก็มีความเหมาะสมดี แต่ด้วยจำนวนผู้ต้องขังที่มากขึ้น การปรับโครงสร้างยกระดับให้ฝ่ายฝึกอบรมกลายเป็นส่วนฝึกอบรมก็น่าจะสามารถดำเนินการได้ดีกว่านี้ เพราะการจัดสรรทางด้านงบประมาณ

หรือบุคลากรก็จะได้รับเพิ่มมากขึ้น ซึ่งส่งผลดีต่อการดำเนินภารกิจให้ตอบสนองต่อตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของเรือนจำกลางบางขวางและกรมราชทัณฑ์” (หัวหน้าฝ่ายฝึกอบรมวิชาชีพ, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 30 มกราคม 2568)

3. ด้านระบบการปฏิบัติงาน ควรให้เรือนจำกลางบางขวางขอสนับสนุนเจ้าหน้าที่ และเทคโนโลยีไปยังกรมราชทัณฑ์ เพื่อให้จัดสรรอัตรากำลังคน ทรัพยากร และเทคโนโลยีเข้ามาช่วยเหลือ เพื่อลดการปฏิบัติงานที่ยากลำบากและมีความต้อกรวดร่ำ ทั้งนี้ ควรมีการวางแผนระบบงานในการฝึกอบรมวิชาชีพเพื่อจัดการกับความต้อกรวดในการฝึกอบรมวิชาชีพของผู้ต้องขังที่มาก ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 “...การทำงานค่อนข้างยากลำบาก เพราะจำนวนคนที่ไม่เอื้ออำนวย หากว่าทางกรมราชทัณฑ์สามารถจัดสรรอัตรากำลังมาเพิ่ม หรือมีนวัตกรรมเทคโนโลยีที่ช่วยลดภาระงานในหน้าที่ก็คิดว่าเป็นสิ่งที่ดีในการปรับปรุงระบบงาน” (ผู้อำนวยการส่วนพัฒนาผู้ต้องขัง ส่วนที่ 1, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 30 มกราคม 2568)

4. ด้านบุคลากร ควรดำเนินการขอรับการสนับสนุนอัตรากำลังไปยังกรมราชทัณฑ์ เพื่อรองรับภารกิจที่เพิ่มมากขึ้น มีโครงการ/กิจกรรมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามทฤษฎีปัจจัยจูงใจและปัจจัยสุขภาวะ เช่น การมีสวัสดิการข้าวสารอาหารแห้งประจำเดือนให้แก่เจ้าหน้าที่ หรือการมอบรางวัลการได้รับผลการปฏิบัติงานดีเด่นติดต่อกันเป็นเวลา 3 รอบการประเมิน เป็นต้น รวมทั้งเพิ่มพูนทักษะและความเชี่ยวชาญทางลักษณะงาน และทักษะใหม่ ๆ ที่จำเป็นต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัยที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการฝึกอบรมวิชาชีพผู้ต้องขัง รวมถึงปลูกฝังให้มีความรักและภูมิใจในงานในหน้าที่ของตน ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 “...การทำงานค่อนข้างยากลำบาก เพราะจำนวนคนที่ไม่เอื้ออำนวย หากว่าทางกรมราชทัณฑ์สามารถจัดสรรอัตรากำลังมาเพิ่ม หรือมีนวัตกรรมเทคโนโลยีที่ช่วยลดภาระงานในหน้าที่ก็คิดว่าเป็นสิ่งที่ดีในการปรับปรุงระบบงาน” (ผู้อำนวยการส่วนพัฒนาผู้ต้องขัง ส่วนที่ 1, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 30 มกราคม 2568)

5. ด้านทักษะ ควรดำเนินการขอรับการสนับสนุนอัตรากำลังไปยังกรมราชทัณฑ์ เพื่อรองรับภารกิจที่เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งทำการประสานกับสถาบันพัฒนาข้าราชการราชทัณฑ์เพื่อหารือเกี่ยวกับรูปแบบการสอนโดยมุ่งเน้นไปที่หลักสูตรออนไลน์เป็นหลัก เพื่อยังเพิ่มพูนทักษะและความเชี่ยวชาญทางลักษณะงาน และทักษะใหม่ ๆ ที่จำเป็นต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัยที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการฝึกอบรมวิชาชีพผู้ต้องขัง รวมถึงปลูกฝังให้มีความรักและภูมิใจในงานในหน้าที่ของตน ทั้งนี้ เพื่อพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้มีการถ่ายทอดความรู้ให้แก่กัน จึงควรสนับสนุนองค์กรให้มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 “...ตอนนี้หลาย ๆ หลักสูตรที่สถาบันพัฒนาข้าราชการราชทัณฑ์ดำเนินการจัดการอบรมก็เป็นหลักสูตรที่เป็นออนไลน์มากยิ่งขึ้น จะมีบางหลักสูตรที่อาจจะต้องมีการปฏิบัติการร่วมด้วยจึงไม่สามารถอบรมแบบออนไลน์ได้” (หัวหน้าฝ่ายการศึกษาและพัฒนาจิตใจ, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 30 มกราคม 2568)

6. ด้านค่านิยมร่วม ควรส่งเสริมให้มีวัฒนธรรมองค์กรแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อสนับสนุนเจ้าหน้าที่ให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ อันจะนำไปสู่การพัฒนาต่อยอดในการปฏิบัติงาน ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 “...สำหรับการพัฒนาทักษะ ความรู้ ผมมองว่า การเรียนรู้ผ่านเจ้าหน้าที่ด้วยกันเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยพัฒนาองค์กรเพราะคนสอนก็จะมี ความเชี่ยวชาญ คนที่ได้รับการสอนก็จะมี ความรู้” (ผู้อำนวยการส่วนพัฒนาผู้ต้องขัง ส่วนที่ 1, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 30 มกราคม 2568)

การอภิปรายผลการศึกษา

วัตถุประสงค์ที่ 1 การพัฒนาการปฏิบัติงานด้านการฝึกวิชาชีพผู้ต้องขังเรือนจำกลางบางขวาง

1. ด้านการวางแผนการปฏิบัติขององค์กร มีการดำเนินการตามแผนแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2568 ของเรือนจำกลางบางขวาง โดยตามแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ ศิริลักษณ์ ตันตยกุล (2566) ได้รวบรวม ขั้นตอนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน เรือนจำกลางบางขวาง คือ ผู้กำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ และระดับหน้าที่/การดำเนินงาน ซึ่งดำเนินการแปลงกลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นแผนงานตามที่กรมราชทัณฑ์ กำหนดและสอดคล้องกับแผนระดับที่ 1 – 3 ให้อยู่ในรูปแบบของโครงการ/กิจกรรมที่พร้อมจะนำไปปฏิบัติ นอกจากนี้ยังเป็นหน่วยงานที่มีการนำกลยุทธ์ ได้แก่ โครงการ/กิจกรรมด้านการฝึกวิชาชีพผู้ต้องขังในเรือนจำ ไปสู่การปฏิบัติให้แก่ผู้ต้องขังภายในเรือนจำ อย่างไรก็ตามการดำเนินการโครงการด้านการฝึกวิชาชีพต่าง ๆ จะเป็นการดำเนินการตามนโยบายของผู้บริหารและหนังสือหรือข้อสั่งการจากกรมราชทัณฑ์ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานมักจะขาดความเข้าใจถึงเป้าหมายของวัตถุประสงค์แต่ละโครงการ

2. ด้านโครงสร้างองค์กร มีโครงสร้างการปฏิบัติงานด้านการฝึกวิชาชีพผู้ต้องขังแบ่งภารกิจออกเป็น 2 ส่วน/ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายฝึกวิชาชีพ ส่วนพัฒนาผู้ต้องขัง ส่วนที่ 1 และฝ่ายการศึกษาและพัฒนาจิตใจ ส่วนพัฒนาผู้ต้องขัง ส่วนที่ 2 จึงความซับซ้อนในทางภารกิจ เนื่องจากทั้ง 2 ส่วน/ฝ่าย ต่างก็ปฏิบัติภารกิจด้านการฝึกวิชาชีพผู้ต้องขัง จึงควรมีรวมเอาภารกิจด้านการฝึกวิชาชีพของฝ่ายฝึกวิชาชีพและฝ่ายการศึกษาและพัฒนาจิตใจมารวมไว้ด้วยกัน เพื่อเป็นการลดความซ้ำซ้อนของภารกิจหรือเป็นการลดขนาดองค์กร สอดคล้องกับไชยรินทร์ ปัญญาศิริ และสมิตตรา เจริญพันธ์ (2563) ที่สนับสนุนให้องค์กรภาครัฐเน้นการกระจายอำนาจ และลดขนาดขององค์กรลง

3. ด้านระบบการปฏิบัติงาน มีการปรับปรุงพระราชบัญญัติราชทัณฑ์ พุทธศักราช 2560 จึงความทันสมัย เป็นมาตรฐานสากล เหมาะสม และทันต่อยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป ตามแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับไตรรัตน์ โภคกรารักษ์ (2553, หน้า 8-11) ที่ได้อธิบายถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง ตามพลังจากภายนอกองค์กรและพลังจากภายในองค์กร โดยหากแบ่งระบบการปฏิบัติงานของการฝึกวิชาชีพผู้ต้องขัง ตามองค์ประกอบในการจัดการฝึกอบรมของ ศิริพงษ์ เสนาโยธี (2545) เป็น 9 ปัจจัย พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกวิชาชีพผู้ต้องขังมีจำนวนมาก มีการจัดการหลักสูตรในการฝึกวิชาชีพผู้ต้องขังที่หลากหลายให้เลือกทั้งระยะสั้น และระยะยาว มีวิทยากรในการฝึกวิชาชีพผู้ต้องขังไม่เพียงพอต่อความต้องการในการการอบรม สถานที่ในการฝึกวิชาชีพผู้ต้องขังมีสภาพทรุดโทรม สภาพแวดล้อมไม่เหมาะสมเนื่องจากอยู่ภายในบริเวณเรือนจำ อุปกรณ์และงบประมาณมีเพียงพอ โดยมีแหล่งที่มาจากเงินงบประมาณ และเงินผลประโยชน์จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ผู้ต้องขัง สำหรับทรัพยากรมีจำกัดภายในบริเวณเรือนจำ และระยะเวลาของการฝึกอบรมมีความเหมาะสมตามคู่มือ หลักสูตรการพัฒนาพฤตินิสัย สอดคล้องกับ พานุมাত্র คำกลิ้ง (2556) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาการฝึกวิชาชีพตามความต้องการของผู้ต้องขังทัณฑสถานวัยหนุ่มพระนครศรีอยุธยา พบว่า สิ่งที่สำคัญสำหรับหลักสูตรการฝึกวิชาชีพพระยะสัน คือ วัตถุประสงค์ในการฝึกวิชาชีพ สถานที่ในการฝึกวิชาชีพ ระยะเวลาในการฝึกวิชาชีพ ขั้นตอนในการฝึกวิชาชีพ และอุปกรณ์ในการฝึกวิชาชีพ

4. ด้านบุคลากร สามารถแบ่งการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็น 2 ด้าน รายละเอียดดังนี้

4.1 ด้านการบริหารบุคลากร มีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานตรงตามความรู้ ความสามารถ และความถนัด ของแต่ละบุคคล ทั้งนี้ เพื่อให้งานนั้น ๆ มีผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ ความสามารถ เมื่อปฏิบัติงานต่อไปในอนาคตสามารถสร้างความเชี่ยวชาญจนสามารถต่อยอดพัฒนารูปแบบของงานได้

4.2 ด้านการพัฒนาบุคลากรมีการคัดเลือกเจ้าหน้าที่เพื่อเข้ารับการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาศักยภาพให้ตรงตามลักษณะของงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้สามารถนำความรู้ที่อบรมกลับมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะงานในหน้าที่จนก่อให้เกิดการพัฒนาของงาน

สอดคล้องกับ วิธนา พิงวิวัฒน์กุล (2567) อธิบายถึง กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งต้องมีกระบวนการสรรหาบุคคลในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้ได้รับบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงตามความเหมาะสม รวมถึงต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านต่าง ๆ ของมนุษย์ ได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย และทัศนคติ

5. ด้านทักษะ มีสถาบันพัฒนาข้าราชการราชทัณฑ์จัดอบรมงานด้านงานราชทัณฑ์เฉพาะให้แก่เจ้าหน้าที่เรือนจำ ทั้งทักษะด้านงานอาชีพ และทักษะความถนัดหรือความเชี่ยวชาญพิเศษ เพื่อเพิ่มศักยภาพของงานในเรือนจำแต่ละด้านที่มีความเฉพาะ สอดคล้องกับ สมบูรณ์ สิงห์มณี (2564) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาศักยภาพด้านการฝึกอบรมผู้ต้องขังเรือนจำกลางเชียงรายกระบวนการในการพัฒนาความสามารถผู้สอนพบว่า เรือนจำควรกำหนดให้มีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานรับผิดชอบหลัก มีการเพิ่มทักษะ ความรู้ และความชำนาญให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน

6. ด้านรูปแบบการบริหาร ผู้บัญชาการเรือนจำกลางบางขวาง มีความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำเชิงปฏิรูป และสุดยอดผู้นำ สอดคล้องกับผู้นำแบบต่าง ๆ ของเนตร์พัฒนา ยาวีราช (2569, หน้า 271-272) และบทบาทของผู้บัญชาการเปลี่ยนแปลงของวงลพัทธ์ ภูพันธ์ศรี (2566) และสอดคล้องกับ ทิชชากร แก้วทิพนิล (2544) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะของผู้บัญชาการเรือนจำที่พึงประสงค์ในทัศนะของผู้บัญชาการเรือนจำและหัวหน้าฝ่ายสังกัดเรือนจำกลาง พบว่า ด้านความเป็นผู้นำ มีความทันสมัย มีวิสัยทัศน์ และสามารถจัดการกับเหตุวิกฤติต่าง ๆ ได้ดี

7. ด้านค่านิยมร่วม มีวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดสายบังคับบัญชา ซึ่งมีการปฏิบัติตามกฎ และระเบียบ การปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยเหตุนี้ จึงมียึดการปฏิบัติตามคำสั่ง มากกว่าการใช้ความคิดสร้างสรรค์ผลงานแบบอิสระ

วัตถุประสงค์ที่ 2 แนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานด้านการฝึกวิชาชีพผู้ต้องขังเรือนจำกลางบางขวาง

1. ด้านกลยุทธ์ ควรสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการฝึกวิชาชีพผู้ต้องขังซึ่งเป็นผู้นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้รับการชี้แจงหรือซักซ้อมความเข้าใจ เพื่อให้ทราบและตระหนักถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ผ่านการอบรมในรูปแบบต่าง ๆ ดังคำกล่าวของ เจ้าพนักงานอบรมและฝึกวิชาชีพปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ ไพฑูรย์ วาอุทัศน์ (2564) ที่ศึกษาการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการฝ่ายทะเบียนประวัติผู้ต้องขัง สังกัดเรือนจำพิเศษกรุงเทพมหานคร เสนอแนะว่า ควรจัดสรรอัตราเจ้าหน้าที่และอบรมเจ้าหน้าที่ให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญ รวมถึงการถ่ายทอดประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

2. ด้านโครงสร้าง ควรแยกภารกิจทางด้านการฝึกวิชาชีพออกมาจากภารกิจทางด้านการศึกษาและพัฒนาจิตใจ และยกระดับให้ฝ่ายฝึกวิชาชีพกลายเป็นส่วนฝึกวิชาชีพ เพื่อรองรับจำนวนผู้ต้องขังที่เพิ่มมากขึ้นและความต้องการในการที่จะฝึกวิชาชีพที่เพิ่มมากขึ้น โดยเป็นการกระจายอำนาจในการบริหาร ตามสถานการณ์ของเรือนจำกลางบางขวางที่เปลี่ยนแปลงไป และเพื่อเป็นการมุ่งความสนใจไปที่ภารกิจทางด้านการฝึกวิชาชีพ ซึ่งถือได้ว่าเป็นภารกิจหลักของกรมราชทัณฑ์ให้ได้รับทรัพยากรในการบริหารที่มากขึ้น และเป็นการลดขั้นตอนและสายการบังคับบัญชาที่ยาว สอดคล้องกับ ไชยพันธ์ ปัญญาศิริ และสมิตตรา เจริญพันธ์ (2563) ที่ศึกษาโครงสร้างตามสถานการณ์ขององค์การภาครัฐไทยตามแนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่ พบว่า การปรับโครงสร้างองค์การภาครัฐและระบบราชการไทย ควรเน้นไปที่การกระจายอำนาจ การลดขนาดองค์การ และสอดคล้องกับ ชาลินี ศรีอ่ำอวม (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการองค์การสู่การปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลกรณีศึกษา: กรมประชาสัมพันธ์ พบว่า ด้านโครงสร้างองค์การควรมีการจัดทำโครงสร้างใหม่ให้รองรับรัฐบาลดิจิทัลที่สอดคล้องกับทิศทางของการเปลี่ยนแปลง

3. ด้านระบบการปฏิบัติงาน ควรให้เรือนจำกลางบางขวางควรขอสนับสนุนเจ้าหน้าที่ และเทคโนโลยีไปยังกรมราชทัณฑ์ เพื่อให้จัดสรรอัตรากำลังคน ทรัพยากร และเทคโนโลยีเข้ามาช่วยเหลือ เพื่อลดการปฏิบัติงานที่ยากลำบากและมีความต้อกรวดร่า ทั้งนี้ ควรมีการวางแผนระบบงานในการฝึกวิชาชีพเพื่อจัดการกับความต้อกรวดในการฝึกวิชาชีพของผู้ต้องขังที่มาก สอดคล้องกับ ไพฑูรย์ วาอุทัศน์ (2564) ได้ศึกษาเรื่อง การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการฝ่ายทะเบียนประวัติผู้ต้องขัง สังกัดเรือนจำพิเศษกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาในการปฏิบัติงานของข้าราชการของข้าราชการฝ่ายทะเบียนประวัติผู้ต้องขัง สังกัดเรือนจำพิเศษกรุงเทพมหานคร คือด้านอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ การขาดความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน และขวัญกำลังใจของเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับ พานุมাত্র คำกลิ่ง (2556) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาการฝึกวิชาชีพตามความต้องการของผู้ต้องขังทัณฑ์สถานวัยหนุ่มพระนครศรีอยุธยา พบว่า สิ่งที่สำคัญสำหรับหลักสูตรการฝึกวิชาชีพระยะสั้น คือ วัตถุประสงค์ในการฝึกวิชาชีพ สถานที่ในการฝึกวิชาชีพ ระยะเวลาในการฝึกวิชาชีพ ขั้นตอนในการฝึกวิชาชีพ อุปกรณ์ในการฝึกวิชาชีพ ทั้งนี้ต้องมีการวัดผลเพื่อปรับปรุงหลักสูตรในการฝึกด้วย

4. ด้านบุคลากร ควรดำเนินการขอรับการสนับสนุนอัตรากำลังไปยังกรมราชทัณฑ์ เพื่อรองรับภารกิจที่เพิ่มมากขึ้น มีโครงการ/กิจกรรมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามทฤษฎีปัจจัยจูงใจและปัจจัยสุขภาวะ เช่น การมีสวัสดิการข้าวสารอาหารแห้งประจำเดือนให้แก่เจ้าหน้าที่ หรือการมอบรางวัลการได้รับผลการปฏิบัติงานดีเด่น ติดต่อกันเป็นเวลา 3 รอบการประเมิน เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับ Herzberg อ้างถึงใน รัฐศิริรินทร์ วังกานนท์ (2566) รวมทั้งเพิ่มพูนทักษะและความเชี่ยวชาญทางลักษณะงาน และทักษะใหม่ ๆ ที่จำเป็นต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัยที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการฝึกวิชาชีพผู้ต้องขัง สอดคล้องกับ กลุ่มงานพัฒนาระบบการพัฒนาพฤตินิสัย (2555) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบแลกระบวนกรการพัฒนาพฤตินิสัยด้านการฝึกวิชาชีพผู้ต้องขังของ กรมราชทัณฑ์ พบว่า ควรสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบไปศึกษาดูงานเพื่อให้มีความเชี่ยวชาญ รวมถึงปลูกฝังให้มีความรักและภูมิใจในงานในหน้าที่ของตน

5. ด้านทักษะ ควรดำเนินการขอรับการสนับสนุนอัตรากำลังไปยังกรมราชทัณฑ์ เพื่อรองรับภารกิจที่เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งทำการประสานกับสถาบันพัฒนาข้าราชการราชทัณฑ์เพื่อหารือเกี่ยวกับรูปแบบการสอน โดยมุ่งเน้นไปที่หลักสูตรออนไลน์เป็นหลัก เพื่อยังเพิ่มพูนทักษะและความเชี่ยวชาญทางลักษณะงาน และทักษะใหม่ ๆ ที่จำเป็นต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัยที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการฝึกวิชาชีพผู้ต้องขัง รวมถึงปลูกฝังให้มีความรักและภูมิใจในงานในหน้าที่ของตน ทั้งนี้ เพื่อพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้สามารถถ่ายทอดความรู้ให้แก่กัน จึงควรสนับสนุนองค์การให้มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับ สมบูรณ์ สิงห์มณี (2564) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาศักยภาพด้านการฝึกวิชาชีพผู้ต้องขังเรือนจำกลางเชียงใหม่ พบว่า กระบวนการในการพัฒนาความสามารถผู้สอน ให้เรือนจำควรกำหนดเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานรับผิดชอบหลัก มีการเพิ่มทักษะ ความรู้ และความชำนาญให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานดังกล่าว และสอดคล้องกับ วิธนา พิงวิวัฒน์กุล (2567) อธิบายถึง กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านต่าง ๆ ของมนุษย์ ได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย และทัศนคติ

6. ด้านค่านิยมร่วม ส่งเสริมสนับสนุนให้มีวัฒนธรรมองค์การแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อสนับสนุนเจ้าหน้าที่ให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ อันจะนำไปสู่การพัฒนาต่อยอดในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ Peter senge (n.d. อ้างถึงใน วงพัฑดร ภูพันธ์ศรี, 2566) องค์การแห่งการเรียนรู้ คือองค์การที่ขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพเพื่อสร้างผลงานสร้างอนาคตอย่างต่อเนื่องโดยผู้คนในองค์การต่างก็เรียนรู้ถึงวิธีที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาเรื่อง การพัฒนาการปฏิบัติงานด้านการฝึกวิชาชีพผู้ต้องขัง กรณีศึกษาเรือนจำกลางบางขวาง ผู้วิจัยมีข้อเสนอจากการศึกษา ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะทางวิชาการ

1.1 ควรจัดสรรบุคลากรภาพรวมทั้งภายในเรือนจำ และฝ่ายฝึกวิชาชีพ เนื่องจากพบว่า เกิดความไม่สมดุลกันของเจ้าหน้าที่ และภารกิจในการปฏิบัติงาน

1.2 ควรส่งเสริมโครงการด้านบุคลากรที่สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามทฤษฎีปัจจัยจูงใจและปัจจัยสุขภาวะ เนื่องจากพบว่า เจ้าหน้าที่หมดกำลังใจในการปฏิบัติงาน

1.3 ควรสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่เป็นระบบรุ่นพี่สอนงานรุ่นน้องหรือระบบทีม เนื่องจากพบว่า เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานใหม่ ๆ ไม่มีองค์ความรู้มากพอ และไม่สามารถเข้าอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ได้อย่างเหมาะสม

1.4 ควรปรับปรุงคู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาพฤตินิสัยของผู้ต้องขัง เรือนจำกลางบางขวาง เนื่องจากพบว่า เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานใหม่ ๆ ขาดองค์ความรู้มากในการปฏิบัติงาน

1.5 ควรปรับปรุงโครงสร้างองค์การของเรือนจำกลางบางขวางให้มีความเหมาะสมมากขึ้น มีการกระจายอำนาจ และแบ่งภารกิจออกจากกันอย่างชัดเจน เนื่องจากพบว่า การปฏิบัติงานยังดำเนินการด้วย 2 ส่วนฝ่าย โดยที่ภารกิจคาบเกี่ยวกันอยู่

1.6 ควรสนับสนุนการอบรมโดยมุ่งเน้นไปที่หลักสูตรออนไลน์เป็นหลัก เพื่อยังเพิ่มพูนทักษะและความเชี่ยวชาญทางลักษณะงาน และทักษะใหม่ ๆ รวมถึงปลูกฝังให้มีความรักและภูมิใจในงานในหน้าที่ของตน

2. ข้อเสนอแนะในเชิงการผลการในเชิงการนำผลวิจัยไปใช้ประโยชน์

2.1 ควรให้มีการศึกษาผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ต้องขังเพิ่มเติม ถึงผลลัพธ์ในมุมมองของความพึงพอใจตามแนวคิดความต้องการ

2.2 ควรมีการศึกษาในเรือนจำที่ต่างไปจากที่ศึกษา เช่น กลุ่มเรือนจำส่วนภูมิภาค ได้แก่ เรือนจำจังหวัด และเรือนจำอำเภอ

เอกสารอ้างอิง

กองพัฒนาพฤตินิสัย กรมราชทัณฑ์. (ม.ป.ป. ก). มาตรฐานการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขัง.

ค้นเมื่อ 17 มกราคม 2568, จาก <http://www.correct.go.th/wp-content/uploads/2024/04/>

มาตรฐานการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขัง.pdf

กองแผนงาน กรมราชทัณฑ์. (2561). ภารกิจและอำนาจหน้าที่ของกรมราชทัณฑ์. ค้นเมื่อ 17 มกราคม 2568,

จาก http://www.correct.go.th/?page_id=12255

กลุ่มพัฒนาระบบการพัฒนาพฤตินิสัย สำนักวิจัยและพัฒนากระบวนการพัฒนาระบบงานราชทัณฑ์ กรมราชทัณฑ์. (2555).

โครงการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบและกระบวนการพัฒนาพฤตินิสัยด้านการฝึกวิชาชีพผู้ต้องขังของกรมราชทัณฑ์. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์, กรมราชทัณฑ์

- ไชนันท์ ปัญญาศิริ และสมิตตรา เจิมพันธ์. (2563). โครงสร้างตามสถานการณ์ขององค์การภาครัฐไทยตามแนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่. ค้นเมื่อ 9 กุมภาพันธ์ 2568, จาก <http://https://so06.tci-thaijo.org/index.php/apheit-ss/article/view/243433/166525>
- ชาลินี ศรีอำวม. (2562). การจัดการองค์การสู่การปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล กรณีศึกษา: กรมประชาสัมพันธ์. ค้นเมื่อ 9 กุมภาพันธ์ 2568, จาก http://www.3.ru.ac.th/mpa-abstract/files/2562_1597735622_6114832062.pdf
- ไตรรัตน์ โภคกรกรณ์. (2553). แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง. ใน องค์การและการจัดการ และการจัดการเชิงกลยุทธ์ (หน้า 8-1 ถึง 8-56). นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ทิชชากร แก้วทิพนิล. (2544). คุณลักษณะของผู้บัญชาการเรือนจำที่พึงประสงค์ในทัศนะของผู้บัญชาการเรือนจำ และหัวหน้าฝ่ายสังกัดเรือนจำกลาง. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2559). การจัดการสมัยใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ บริษัท ทริบเพิ้ล กรุ๊ป จำกัด
- พานุมাত্র คำกลิ้ง. (2556). แนวทางการพัฒนาการฝึกวิชาชีพตามความต้องการของผู้ต้องขังทัณฑสถานวัยหนุ่ม พระนครศรีอยุธยา. การค้นคว้าอิสระศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- ไพฑูรย์ วาอุทัศน์. (2564). การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการฝ่ายทะเบียนประวัติผู้ต้องขัง สังกัดเรือนจำพิเศษกรุงเทพมหานคร. ค้นเมื่อ 9 กุมภาพันธ์ 2568, จาก http://www.3.ru.ac.th/mpa-abstract/files/2563_1629861488_6214832028.pdf
- เรือนจำกลางบางขวาง. (2568ข). แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ของเรือนจำกลางบางขวาง. นนทบุรี: ผู้แต่ง
- รัฐศิริพันธ์ วัจนานนท์. (2566). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการและนวัตกรรมในองค์การ. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
- วงพักรตร์ ภูพันธ์ศรี. (2566). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการและนวัตกรรมในองค์การ. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
- วีณา พิงวิวัฒน์นิกุล. (2567). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
- ศิริลักษณ์ ตันตยกุล. (2566). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
- ศิริพงษ์ เสนาโยธี. (2545). การพัฒนารูปแบบการดำเนินงานฝึกอบรมวิชาชีพด้านช่างไม้เครื่องเรือนให้แก่ผู้ต้องขัง ในเรือนจำกลางขอนแก่น. รายงานการศึกษาอิสระปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สมบุรณ์ สิงห์มณี. (2564). การพัฒนาศักยภาพด้านการฝึกวิชาชีพผู้ต้องขังเรือนจำกลางเชียงราย. วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- สำนักพัฒนาพฤตินิสัย กรมราชทัณฑ์. (2560). คู่มือหลักสูตรการพัฒนาพฤตินิสัย. ค้นเมื่อ 17 มกราคม 2568, จาก <http://www.correct.go.th/wp-content/uploads/2023/04/คู่มือหลักสูตรการพัฒนาพฤตินิสัย.pdf>
- สำนักทัณฑปฏิบัติ กรมราชทัณฑ์. (2559). การย้ายผู้ต้องขังกำหนดโทษสูงเกินอำนาจการควบคุม. ค้นเมื่อ 17 มกราคม 2568, จาก http://www.correct.go.th/oss/a2047_59.pdf