

กํานนการบริหารของผู้นําบัญชาการเรือนจำกลาง

ADMINISTRATIVE SKILLS OF CENTRAL PRISON SUPERINTENDENTS

จิวันนี เคนซาร์ด
JEWANEE KENZARD

พิมพ์ที่โรงพิมพ์กรมราชทัณฑ์ ถนนราชดำเนินนอก กรุงเทพมหานคร
กรมราชทัณฑ์
พิมพ์ครั้งที่ ๑
สงวนลิขสิทธิ์โดยกรมราชทัณฑ์ กรุงเทพมหานคร

๗.๖.๖๖๑๐

๐๖๖๗ ๑๖๔ ๐๐๑ ๐๖๖๑

สำนักหอสมุดกลาง พระจอมเกล้าลาดกระบัง

ทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง

ADMINISTRATIVE SKILLS OF CENTRAL PRISON SUPERINTENDENTS



จิรวัดน์ เต็มสอาด
JIRAWAT TEMSARD

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

เลขหมู่.....
เลขทะเบียน..... 36265
วัน, เดือน, ปี..... 7 ส.ค. 2543

พ.ศ. 2543
ISBN 974-622-877-3

ADMINISTRATIVE SKILLS OF CENTRAL PRISON SUPERINTENDENTS

JIRAWAT TEMSARD

A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENT FOR THE DEGREE OF
MASTER OF INDUSTRIAL EDUCATION IN VOCATIONAL ADMINISTRATION
SCHOOL OF GRADUATE STUDIES
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

2000

ISBN 974-622-877-3

COPYRIGHT 2000

SCHOOL OF GRADUATE STUDIES

KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

| | |
|---------------------------------|---|
| หัวข้อวิทยานิพนธ์ | ทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง |
| นักศึกษา | นายจิรวัดน์ เต็มสอาด |
| รหัสประจำตัว | 40064115 |
| ปริญญา | ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต |
| สาขาวิชา | การบริหารอาชีวศึกษา |
| พ.ศ. | 2543 |
| อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ | ผศ.ดร.เนาวรัตน์ วิไลชนม์ |
| อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม | ผศ.ดร.เลิศลักษณ์ กลิ่นหอม |

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ตามความคิดเห็นของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง และหัวหน้าฝ่ายใน 3 ด้าน คือ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย์ ทักษะทางความคิดรวบยอด 2) เพื่อเปรียบเทียบทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลางตามความคิดเห็นของผู้บัญชาการเรือนจำกลางและหัวหน้าฝ่ายใน 3 ด้าน คือ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย์ ทักษะทางความคิดรวบยอด จำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้บัญชาการเรือนจำกลาง จำนวน 26 คน และหัวหน้าฝ่าย จำนวน 182 คน รวมประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 208 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC⁺ ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บัญชาการเรือนจำกลาง และหัวหน้าฝ่ายมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลางใน 3 ด้าน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน
2. ผู้บัญชาการเรือนจำกลาง และหัวหน้าฝ่ายมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลางทั้ง 3 ด้าน ในภาพรวมและแต่ละด้านไม่แตกต่างกัน
3. ผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ทั้ง 3 ด้าน ในภาพรวม และแต่ละด้านแตกต่างกัน

4. หัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือรบจากกลาง ทั้ง 3 ด้าน ในภาพรวม และแต่ละด้าน ไม่แตกต่างกัน

| | |
|-------------------|---|
| Thesis Title | Administrative Skills of Central Prison Superintendents |
| Student | Mr.Jirawat Temsard |
| Student ID. | 40064115 |
| Degree | Master of Industrial Education |
| Programme | Vocational Administration |
| Year | 2000 |
| Thesis Advisor | Assist.Prof.Dr.Naovaratana Vilaichone |
| Thesis Co-advisor | Assist.Prof.Dr.Lertlak Klinhom |

ABSTRACT

The objectives of this research were : (1) to determine administrative skills of the central prison superintendents according to opinions of the central prison superintendents and section heads in a aspects : Technical, Human and Conceptual skills and (2) to compare administrative skills of the central prison superitendents according to opinions of the central prison superintendents in 3 aspects : Technical, Human and Conceptual skills as classified by an education background and working experiences. Sample were 26 central prison superintendents and 182 section heads from the total population 208 persons. Questionnaire with rating scales were employed for data collection. The data were analyzed by the SPSS/PC⁺ with percentage, mean and standard deviation. The research findings were :

1. The opinions of the central prison superintendents and section heads on their own administration skills in 3 aspects as a whole and each aspect were at the most level section heads who were different in educational level and working experiences had no different opinions on administrative skills of the central prison superintendents as a whole and each aspest

2. The opinions of the central prison superintendents and section heads on 3 aspects of administrative skills of their own were not statistical significant difference

3. The central prison superintendents who were different in educational level and working experiences has different opinions on their own administrative skills as a whole and each aspect

4. Section heads were different in educational level and working experiences had no difference opinions on administrative skills of the central prison superintendents as a whole and each aspect

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงด้วยดีด้วยความกรุณาของ ผศ.ดร.เนาวรัตน์ วิไลชนม์ อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ในการให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจแก้ไขข้อบกพร่อง ตลอดจนให้ข้อคิด กำลังใจและติดตามผลการวิจัยมาโดยตลอด ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความอนุเคราะห์จากท่านและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ ผศ.ดร.เลิศลักษณ์ กลิ่นหอม อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม ที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ และข้อคิดเห็นอันเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้ จนกระทั่งผู้วิจัย เรียบเรียงได้เสร็จสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ อาจารย์อััจฉรา สืบสินธุ์สกุลไชย รศ.ดร.สมพร ไชยะ ดร.ณรงค์ ทิมสาร ที่เป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้ให้คำแนะนำปรึกษาอย่างดียิ่ง จนทำให้วิทยานิพนธ์นี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณอาจารย์คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังทุกท่าน ที่ได้ให้ความรู้ ประสบการณ์ ให้คำแนะนำ ความห่วงใยและ กำลังใจสม่ำเสมอ อันเป็นความประทับใจแก่ผู้วิจัยอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณท่านผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่ได้กรุณาตรวจแก้ไข และให้ข้อเสนอแนะ ในการปรับปรุงแบบสอบถาม ผู้บัญชาการเรือนจำกลางและหัวหน้าฝ่ายทุกท่าน ที่กรุณาตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยในครั้งนี้

คุณค่าและประโยชน์ใด ๆ อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบคุณงามความดี อันนี้ให้แก่ บิดา-มารดา-ภรรยา ครู-อาจารย์ ตลอดจนผู้ที่ให้การสนับสนุนทุกท่าน ที่คอยให้ความช่วยเหลือ ให้กำลังใจต่อผู้วิจัยตลอดมา จนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์

สุดท้ายขอขอบคุณบัณฑิตวิทยาลัย ที่ได้ให้ทุนสนับสนุนการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้

จิรวัดณ์ เต็มสอาด

สารบัญ

| | หน้า |
|--|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย..... | i |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ..... | iii |
| กิตติกรรมประกาศ..... | v |
| สารบัญ..... | vi |
| สารบัญตาราง..... | viii |
| สารบัญภาพ..... | xi |
| บทที่ 1 บทนำ..... | 1 |
| 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา..... | 1 |
| 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย..... | 3 |
| 1.3 สมมติฐานการวิจัย..... | 4 |
| 1.4 ทฤษฎีหรือกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย..... | 4 |
| 1.5 ขอบเขตของการวิจัย..... | 5 |
| 1.6 คำนิยามศัพท์เฉพาะ..... | 6 |
| บทที่ 2 ทฤษฎีหลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... | 8 |
| 2.1 วิวัฒนาการของระบบงานราชทัณฑ์โดยทั่ว ๆ ไป..... | 8 |
| 2.2 ผู้บัญชาการเรือนจำ..... | 20 |
| 2.3 หัวหน้าฝ่ายเรือนจำกลาง..... | 22 |
| 2.4 ทักษะ 3 ด้านของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง..... | 23 |
| บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย..... | 39 |
| 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง..... | 39 |
| 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... | 41 |
| 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล..... | 43 |
| 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล..... | 43 |
| 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย..... | 44 |
| บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... | 45 |

สารบัญ (ต่อ)

| | หน้า |
|--|------|
| บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ..... | 84 |
| 5.1 วัตถุประสงค์..... | 84 |
| 5.2 วิธีดำเนินการวิจัย..... | 84 |
| 5.3 สรุปผลการวิจัย..... | 85 |
| 5.4 อภิปรายผลการวิจัย..... | 87 |
| 5.5 ข้อเสนอแนะสำหรับนำผลของการวิจัยไปใช้..... | 106 |
| 5.6 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป..... | 107 |
| | |
| บรรณานุกรม..... | 108 |
| | |
| ภาคผนวก..... | 110 |
| ภาคผนวก ก..... | 111 |
| ภาคผนวก ข..... | 124 |
| | |
| ประวัติผู้เขียน..... | 133 |

สารบัญตาราง

| ตารางที่ | หน้า |
|---|------|
| 3.1 ตารางแสดงประชากรและกลุ่มตัวอย่าง..... | 40 |
| 4.1 แสดงจำนวนและคำร้อยละของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง และหัวหน้าฝ่าย จำแนกตามตำแหน่ง..... | 46 |
| 4.2 แสดงจำนวนและคำร้อยละของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง และหัวหน้าฝ่าย จำแนกตามวุฒิการศึกษา..... | 46 |
| 4.3 แสดงจำนวนและคำร้อยละของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง และหัวหน้าฝ่าย จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน..... | 47 |
| 4.4 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง และหัวหน้าฝ่าย เกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ด้านทักษะทางเทคนิค..... | 48 |
| 4.5 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง และหัวหน้าฝ่าย เกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ด้านทักษะทางมนุษย์..... | 50 |
| 4.6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง และหัวหน้าฝ่าย เกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ด้านทักษะทางความคิดรวบยอด..... | 52 |
| 4.7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง และหัวหน้าฝ่าย เกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ใน 3 ด้าน..... | 54 |
| 4.8 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง และหัวหน้าฝ่าย เกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ด้านทักษะทางเทคนิค..... | 55 |
| 4.9 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง และหัวหน้าฝ่าย เกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ด้านทักษะทางมนุษย์..... | 57 |
| 4.10 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง และหัวหน้าฝ่าย เกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ด้านทักษะทางความคิดรวบยอด..... | 59 |

สารบัญญัตราาง (ต่อ)

| ตารางที่ | หน้า |
|---|------|
| 4.20 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของหัวหน้าฝ่าย เกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจํากกลาง ด้านทักษะทางเทคนิค จําแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน..... | 76 |
| 4.21 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของหัวหน้าฝ่าย เกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจํากกลาง ด้านทักษะทางมนุษย์ จําแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน..... | 78 |
| 4.22 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของหัวหน้าฝ่าย เกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจํากกลาง ด้านทักษะทางความคิดรวบยอด จําแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน..... | 80 |
| 4.23 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของหัวหน้าฝ่าย เกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจํากกลาง ใน 3 ด้าน จําแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน..... | 82 |

สารบัญภาพ

| ภาพที่ | หน้า |
|--|------|
| 1.1 กรอบความคิดในการวิจัย..... | 5 |
| 2.1 แสดงระดับความต้องการทักษะ ความสามารถทั้ง 3 ชนิด ของผู้บริหารระดับต่าง ๆ..... | 34 |

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารและการจัดการที่ดี เป็นปัจจัยพื้นฐานของการบริหารที่สำคัญประการหนึ่ง ในอันที่จะส่งผลสัมฤทธิ์ในทางบวกให้แก่องค์กร การบริหาร การจัดการที่ดี จะเกิดขึ้นได้นั้นจะต้อง ดำเนินควบคู่ไปกับการบริหารด้านอื่นๆ ให้มีความผสมผสานกลมกลืน สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยต้องขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารองค์กรในการใช้ทักษะผู้บริหาร การสร้างความภูมิใจ การใช้เทคนิค การทำให้เกิดความคล้อยตาม การบริหารงานแผน การติดตามผลและการประเมินผล การสร้างขวัญและกำลังใจ ซึ่งล้วนแต่เป็นการที่ผู้บริหารต้องใช้เทคนิค ส่วนตัวทำให้นุคลากรในองค์กรมีความพึงพอใจในองค์ประกอบของงานด้านต่างๆ มีพฤติกรรม สนับสนุนความสำเร็จขององค์กร และที่สำคัญต้องปฏิบัติตนอยู่ภายใต้กฎระเบียบขององค์กร อย่างเคร่งครัดด้วยและเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าในการบริหารงานนั้น ตัวบุคคลหรือทรัพยากร มนุษย์นับว่ามีความสำคัญที่สุดและก่อให้เกิดปัญหามากที่สุดเช่นกัน แม้ว่าจะมีการจัดองค์การ หรือการวางแผนการบริหารงานไว้อย่างดีเลิศเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าปราศจากซึ่งตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงานแล้ว การบริหารงานของหน่วยงานดังกล่าว ก็ไม่อาจดำเนินการไปได้ แต่องค์กรจะดำเนินการ ไปอย่างดีมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับนโยบายมากน้อยเพียงใด ไม่ได้ขึ้นอยู่กับลักษณะงาน หรือประเภทของงานหรือประเภทขององค์กรนั้น แต่ขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นสำคัญที่จะทำให้เกิดกิจการ ดำเนินการไปอย่างไร ผู้บริหารแต่ละคนต่างก็มีลักษณะความเป็นผู้นำและทัศนคติแตกต่างกัน ออกไป การใช้เพียงความรู้สึกนึกคิดของบุคคลที่จะตัดสินใจว่าแบบใดแบบหนึ่งถูกหรือผิดอาจจะ ไม่ถูกต้องเหมาะสม การใช้ทักษะการบริหาร อาจเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ออกไป เรือนจำเป็นหน่วยงานหนึ่งของกรมราชทัณฑ์ สังกัดกระทรวงมหาดไทย มีหน้าที่ควบคุม ผู้ต้องขังที่ทำผิดกฎหมายบ้านเมือง งานเรือนจำจึงเป็นงานที่ยุ่งยากสลับซับซ้อน เนื่องจาก เกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย ได้แก่ เจ้าพนักงานเรือนจำ ผู้ต้องขังและบุคคลภายนอกที่ติดต่อ เกี่ยวข้องกับเรือนจำ ซึ่งการปฏิบัติต่อบุคคลแต่ละประเภทย่อมมีลักษณะแตกต่างกันไปตามความ เหมาะสม ผู้บริหารงานเรือนจำต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี ระบบงาน เรือนจำครอบคลุมไปถึงการบริหารงานหลายด้านด้วยกัน เช่น การบริหารงานทั่วไป การบริหาร งานด้านการควบคุมและรักษาการณ์ การบริหารงานด้านการศึกษาอบรมและการฝึกวิชาชีพ ผู้ต้องขัง การบริหารงานด้านการเงินของเรือนจำ ตลอดจนการบริหารงานบุคคลของเรือนจำ ซึ่งผู้บริหารงานเรือนจำจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี ในการ

บริหารงานโดยทั่วไป ซึ่งรวมทั้งการบริหารงาน เรือนจำ ย่อมมีปัญหาหรืออุปสรรค ข้อขัดข้อง ในการบริหารงานบ้าง แต่ถ้าผู้บริหารงานเรือนจำเป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจในงานที่อยู่ในความ ดูแลรับผิดชอบเป็นอย่างดีแล้ว ก็จะสามารถแสวงหาแนวทางในการแก้ปัญหาการบริหารงาน ให้บรรเทาเบาบางลงหรือหมดไปได้ (สมบูรณ ประสพเนตร. 2539 : 2-4) ในการบริหารงาน เรือนจำ เจ้าพนักงานนับว่าเป็นตัวจักรสำคัญยิ่ง การดำเนินงานของเรือนจำจะประสบความสำเร็จ หรือล้มเหลว ย่อมขึ้นอยู่กับผู้บัญชาการและตัวเจ้าพนักงานเป็นสำคัญ เรือนจำใดมีเจ้าพนักงาน ส่วนใหญ่ที่มีความรู้และความประพฤติดีมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ใช้อำนาจหน้าที่ของตนเอง ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต มีความขยันหมั่นเพียร และความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน การ ดำเนินงานของเรือนจำย่อมประสบความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้า ฉะนั้นจึงกล่าวได้ว่า ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารงานของเรือนจำแต่ละแห่งย่อมขึ้นอยู่กับตัว เจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงานเป็นสำคัญ โดยเฉพาะผู้บริหารเรือนจำ ถ้าเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถดี มีความ ซื่อสัตย์ สุจริต มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีคุณธรรม และความ เป็นธรรม ตลอดจนเป็นที่ยอมรับนับถือของเจ้าพนักงานส่วนใหญ่แล้ว การบริหารงาน ย่อมจะบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (สมบูรณ ประสพเนตร. 2536 : 2) โดยที่ การดำเนินงานของเรือนจำต่างๆ มีลักษณะพิเศษที่แตกต่างไปจากหน่วยงานอื่นๆ ทั่วไป เนื่องจาก เจ้าพนักงานต้องปฏิบัติงานคลุกคลีใกล้ชิดกับผู้ต้องขัง ซึ่งเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมเบี่ยงเบนและฝ่าฝืน กฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับของสังคม บางคนก็ประกอบอาชญากรรมประเภท ร้ายแรงหรือ เป็นผู้ต้องขังคดีอุกฉกรรจ์ ซึ่งต้องโทษจำคุกค่อนข้างสูง บางคนก็เป็นอาชญากรอาชีพ บุคคล เหล่านี้มักมีแนวความคิดที่จะก่อเหตุร้าย เพื่อจะหลบหนีตลอดเวลา ในการก่อการร้ายของบุคคล ดังกล่าว มักจะมีการใช้อาวุธ ร้ายแรงและการจับเจ้าพนักงานไว้เป็นตัวประกันเพื่อเป็นเครื่อง ต่อรองในการหลบหนี นอกจากนี้ยังมีผู้ต้องขังอีกจำนวนมากที่มีสภาพจิตไม่ปกติ ซึ่งพร้อมจะ ทำร้ายเจ้าพนักงานได้ตลอดเวลา เช่นกัน เจ้าพนักงานเรือนจำ จึงมีความเสี่ยง ในการปฏิบัติหน้าที่ ค่อนข้างสูงมากทีเดียว (สมบูรณ ประสพเนตร. 2538 : 2) ฉะนั้นผู้บัญชาการหรือผู้บริหารของ เรือนจำจะต้องมีลักษณะความเป็น ผู้บริหารและมีศักยภาพในการบริหารงานและประสานงาน ในเรือนจำ การที่จะได้ผู้บริหารที่มีความสามารถทุกบทบาท สมบูรณนั้น ย่อมเป็นไปได้ยาก แต่เรา ก็สามารถที่จะพัฒนาผู้บริหารที่มีอยู่ให้มีความรู้และทักษะที่เหมาะสม มาเสริมในส่วนของบทบาท ที่ยังขาดหายไปได้ด้วยมาตรการและวิธีการหลายๆ อย่าง เช่น การศึกษาดูงาน การฝึกอบรม การสัมมนา

การบริหารงานของผู้บัญชาการและหัวหน้าฝ่ายในเรือนจำกลางจะต้องใช้ความพยายามมากที่จะทำให้งานสำเร็จตามความมุ่งหมายของกรมราชทัณฑ์ จะต้องมีส่วนร่วมในการทำงาน จะต้องมีการอบรมสัมมนาการศึกษาดูงาน เพื่อนำส่วนที่เป็นประโยชน์มาพัฒนาบุคลากร และปรับปรุงเรือนจำ ดังนั้นกรมราชทัณฑ์จึงมีการจัดอบรมหลักสูตรต่างๆ เช่น หลักสูตร การป้องกัน ปราบปรามยาเสพติด หลักสูตรผู้บัญชาการ หลักสูตรการปกครอง หลักสูตร การควบคุมผู้ต้องขังในเรือนจำ การฝึกอบรมตามหลักสูตร นอกจากนี้จะช่วยให้ผู้บัญชาการ หัวหน้า ฝ่ายและ เจ้าหน้าที่ของเรือนจำมีความรอบรู้ในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับเรือนจำโดยตรงแล้ว ยังเป็น การพัฒนาบุคลิกภาพและเสริมสร้างสมรรถภาพในการทำงานของแต่ละบุคคลอีกด้วย (สมบุญ ประสพเนตร. 2539 : 4) การจะได้เป็นผู้บัญชาการเรือนจำและหัวหน้าฝ่ายในเรือนจำนั้นจะต้อง มีการสอบคัดเลือก มีการอบรมพัฒนาหาผู้ที่มีความเหมาะสมสามารถมาทำงานได้ให้เป็นผลดี มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลให้เป็นไปตามนโยบายของกรมราชทัณฑ์เพราะบางคนมี วุฒิการศึกษาแตกต่างกันออกไป บางคนจบการศึกษาปริญญาโท ปริญญาตรี ประสบการณ์ ในการทำงานและอายุก็มีความแตกต่างกันไป การเข้าสู่ตำแหน่งผู้บัญชาการเรือนจำจึงต้องมีการ พิจารณากันอย่างรอบคอบเพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมมาทำงาน การบริหารงานของผู้บัญชาการ จึงมีความแตกต่างกันออกไปและทักษะการบริหารงานของผู้บัญชาการเรือนจำจึงมีความแตกต่าง กันไป ความสามารถการบริหารงานของผู้บัญชาการเรือนจำ จะต้องอาศัยทักษะต่าง ๆ เข้ามาช่วย ในการบริหารงานเพื่อให้งานเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของกรมราชทัณฑ์ ดังนั้นในฐานะผู้วิจัย ได้ทำงานอยู่ในหน่วยงานนี้ อยากจะรู้ว่าทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลางตาม ทฤษฎีของ Robert L. Katz ว่าเป็นอย่างไร และจะได้นำไปพัฒนาปรับปรุงการบริหารงานของ เรือนจำให้ดีขึ้นต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ตามความคิดเห็นของ ผู้บัญชาการเรือนจำกลางและหัวหน้าฝ่าย ใน 3 ด้าน คือ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย์ ทักษะทางความคิดรวบยอด เป็นรายด้านและภาพรวม
2. เพื่อเปรียบเทียบทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ตามความคิดเห็น ของผู้บัญชาการเรือนจำกลางและหัวหน้าฝ่าย ใน 3 ด้าน คือ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย์ ทักษะทางความคิดรวบยอด จำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานเป็น รายด้านและภาพรวม

1.3 สมมติฐานการวิจัย

1. ผู้บัญชาการเรือนจำกลาง และหัวหน้าฝ่ายมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ใน 3 ด้าน แตกต่างกัน
2. ผู้บัญชาการเรือนจำกลางที่มีวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ใน 3 ด้าน แตกต่างกัน
3. หัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ใน 3 ด้าน แตกต่างกัน

1.4 ทฤษฎีหรือกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

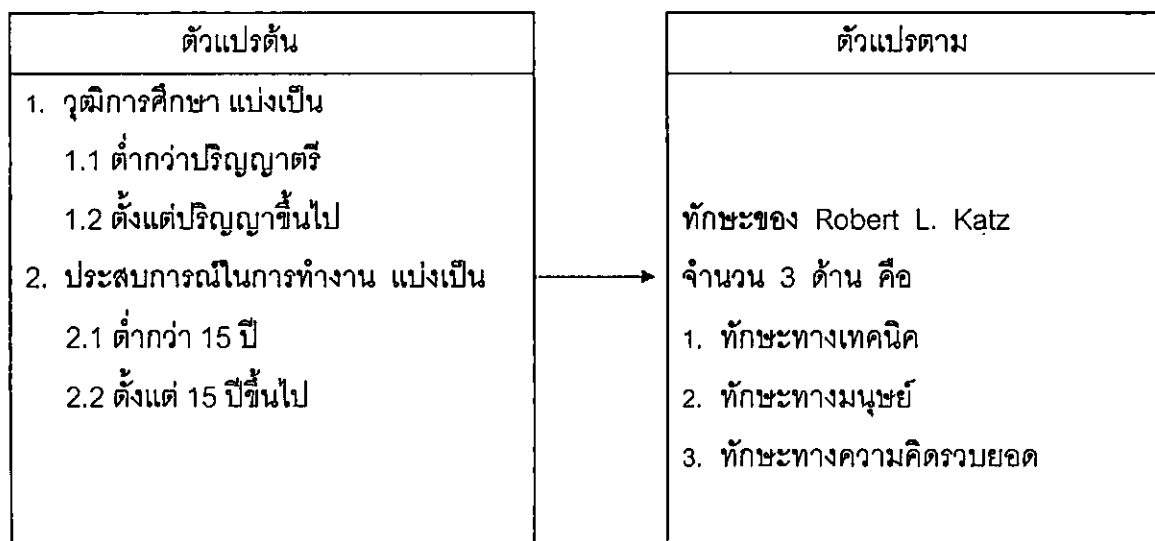
แนวทางในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ตามทฤษฎีของ Robert L. Katz. ที่กล่าวว่าองค์ประกอบของทักษะมี 3 ด้านคือ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2539 : 1 - 7)

1. ทักษะทางเทคนิค (Technical Skills) เป็นทักษะความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการมีความรู้ที่เชี่ยวชาญ และมีความชำนาญในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง พร้อมทั้งมีความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือและเทคนิควิธีในการทำกิจกรรม จึงเป็นความสามารถของผู้บริหารในการใช้ความรู้ วิธีการเทคนิค เครื่องมือ และอุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติภารกิจอย่างใดอย่างหนึ่ง ทักษะทางเทคนิคเกิดจากประสบการณ์ การศึกษาและการฝึกอบรม ทักษะทางเทคนิคจึงเป็นทักษะในการทำงานกับสิ่งของ

2. ทักษะทางมนุษย์ (Human Skills) เป็นทักษะความสามารถที่ผู้บริหารใช้ทักษะนี้ในการทำงานกับบุคคลมากกว่าการทำงานกับสิ่งของ ทักษะทางมนุษย์ช่วยให้ผู้บริหารทำงานกับปัจเจกบุคคล หรือกลุ่มของบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการสร้างพลังแห่งความร่วมมือของทีมงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะผู้นำ มีความเข้าใจในการสร้างและใช้แรงจูงใจ ทักษะทางมนุษย์เป็นความสามารถในการทำงานกับคน

3. ทักษะทางความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) เป็นทักษะความสามารถที่จะประสานสิ่งต่างๆ เข้าด้วยกันและสามารถที่จะมองเห็นองค์การในภาพรวม จึงเป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะเข้าใจความซับซ้อนขององค์การทั้งหมด เห็นว่าองค์การประกอบด้วยส่วนต่างๆ อะไรบ้าง และพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันอย่างไร การเปลี่ยนแปลงหรือการด้อยประสิทธิภาพของส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์การมีผลกระทบต่อส่วนอื่นๆ ขององค์การอย่างไรบ้าง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะใช้ตัวแปรต้นในการทำวิจัย ได้แก่ คุณวุฒิการศึกษาและ ประสบการณ์ในการทำงาน ดังแผนผัง ต่อไปนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบความคิดในการวิจัย

1.5 ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ตาม ทฤษฎีของ Robert L. Katz ใน 3 ด้าน คือ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษยและทักษะทาง ความคิดรวบยอด ตามความคิดเห็นของผู้บัญชาการเรือนจำกลางและหัวหน้าฝ่าย ในปี พ.ศ. 2542 โดยมีขอบเขตของการวิจัยดังต่อไปนี้

1.5.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ผู้บัญชาการเรือนจำกลางและหัวหน้าฝ่ายของเรือนจำกลาง จำนวน 26 แห่ง มีประชากรทั้งสิ้น 208 คน แบ่งได้ดังนี้

1.5.1.1 ผู้บัญชาการเรือนจำกลาง จำนวน 26 คน

1.5.1.2 หัวหน้าฝ่าย จำนวน 182 คน

รวมประชากร 208 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ศึกษาจากประชากรทั้งหมดคือ

1.5.1.3 ผู้บัญชาการเรือนจำกลาง จำนวน 26 คน ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

1.5.1.4 หัวหน้าฝ่าย จำนวน 182 คน ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 208 คน

1.5.2 ตัวแปรที่จะศึกษา

ตัวแปรต้น ได้แก่

1.5.2.1 วุฒิการศึกษา แบ่งเป็น

- 1) ต่ำกว่าปริญญาตรี
- 2) ตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป

1.5.2.2 ประสบการณ์ในการทำงาน แบ่งเป็น

- 1) ต่ำกว่า 15 ปี
- 2) ตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป

ตัวแปรตาม ได้แก่ ความคิดเห็นของผู้บัญชาการเรือนจำกลางและหัวหน้าฝ่ายเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ใน 3 ด้าน คือ

1. ทักษะทางเทคนิค
2. ทักษะทางมนุษย
3. ทักษะทางความคิดรวบยอด

1.5.3 ขอบเขตพื้นที่หรือสภาพทางภูมิศาสตร์

ในการวิจัยครั้งนี้ จะศึกษาทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลางทั่วประเทศ

1.6 คำนิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันและตรงตามจุดมุ่งหมายของการวิจัยในครั้งนี้ จึงได้นิยามคำศัพท์ดังนี้ คือ

1. ผู้บัญชาการเรือนจำกลาง หมายถึง ผู้ที่ได้รับมอบหมายทำหน้าที่รับผิดชอบบังคับบัญชากิจการเรือนจำโดยทั่วไป และมีอำนาจบังคับบัญชาเหนือเจ้าพนักงาน ตลอดจนผู้ต้องขังทั้งปวงที่สังกัดกิจการเรือนจำนั้น ให้เป็นไปตามกฎระเบียบของกรมราชทัณฑ์
2. หัวหน้าฝ่าย หมายถึง เจ้าหน้าที่ที่มีอำนาจบังคับบัญชารองจากผู้บัญชาการเรือนจำซึ่งปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ
3. ทักษะหมายถึง ความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญในการทำอะไรร้อยอย่างใดอย่างหนึ่งหรือลักษณะที่แสดงออกถึงความสามารถเพื่อดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้
4. ทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง หมายถึง ความสามารถ ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ ของผู้บัญชาการเรือนจำกลางที่แสดงออกถึงสมรรถนะการดำเนินกิจการต่างๆ ให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ

4.1 ทักษะทางเทคนิค หมายถึงทักษะที่เกี่ยวข้องกับการมีความรู้ที่เชี่ยวชาญและมีความชำนาญในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง พร้อมทั้งมีความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือและเทคนิควิธีในการทำกิจกรรม จึงเป็นทักษะในการทำงานกับสิ่งของ

4.2 ทักษะทางมนุษย์ หมายถึง ทักษะในการทำงานกับบุคคลมากกว่าการทำงานกับสิ่งของทักษะทางมนุษย์ช่วยให้ผู้บริหารทำงานกับปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มของบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพผลด้วยการสร้างพลังแห่งความร่วมมือของทีมงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ ทักษะทางมนุษย์เป็นความสามารถในการทำงานกับคน

4.3 ทักษะทางความคิดรวบยอด หมายถึง ทักษะความสามารถที่จะประสานสิ่งต่างๆ เข้าด้วยกันและสามารถที่จะมองเห็นองค์การในภาพรวม จึงเป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะเข้าใจความซับซ้อนขององค์การทั้งหมด เห็นว่าองค์การประกอบด้วยส่วนต่างๆ ะไรบ้างและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันอย่างไร การเปลี่ยนแปลงหรือการด้อยประสิทธิภาพของส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์การมีผลกระทบต่อส่วนอื่นๆ ขององค์การ

5. เรือนจำกลาง หมายถึง เรือนจำที่สังกัดราชการบริหารส่วนกลางมีอำนาจการควบคุม กักขัง ผู้ต้องขัง ที่มีกำหนดโทษจำคุก ตั้งแต่ 1 ปี ถึงโทษประหารชีวิต จำนวน 26 แห่ง

6. วุฒิมการศึกษ หมายถึง ระดับการศึกษาสูงสุดของผู้บัญชาการเรือนจำกลางและหัวหน้าฝ่าย แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี
2. ตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป

7. ประสบการณ์ในการทำงาน หมายถึง จำนวนปีที่ทำงานของผู้บัญชาการเรือนจำกลางและหัวหน้าฝ่ายตั้งแต่เริ่มบรรจุเข้ารับราชการจนถึงปัจจุบัน แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ

- 7.1 ต่ำกว่า 15 ปี
- 7.2 ตั้งแต่ 15 ปี ขึ้นไป

8. ความสามารถ หมายถึง ความชำนาญหรือความชำนาญที่แสดงออกถึงสมรรถนะและความสามารถในการทำงาน

9. ความคิดเห็น หมายถึง ความรู้สึกที่แสดงออกของแต่ละบุคคลที่มีต่อการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารและได้ตัดสินใจต่อสิ่งนั้น

บทที่ 2

ทฤษฎีหลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ผู้ทำวิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาดำเนินการค้นคว้าประกอบการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ตามลำดับดังต่อไปนี้

- 2.1 วิวัฒนาการของระบบงานราชทัณฑ์โดยทั่วไป
 - 2.1.1 วิวัฒนาการของการราชทัณฑ์แห่งประเทศไทย
 - 2.1.2 การจัดองค์การบริหารงานราชทัณฑ์ของไทยในปัจจุบัน
- 2.2 ผู้บัญชาการเรือนจำ
 - 2.2.1 หน้าที่ของผู้บัญชาการเรือนจำ
- 2.3 หัวหน้าฝ่ายเรือนจำกลาง
 - 2.3.1 หน้าที่และความรับผิดชอบ
- 2.4 ทักษะ 3 ด้านของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง
 - 2.4.1 ทักษะทางเทคนิค
 - 2.4.2 ทักษะทางมนุษย์
 - 2.4.3 ทักษะทางความคิดรวบยอด

2.1 วิวัฒนาการของระบบงานราชทัณฑ์โดยทั่ว ๆ ไป

2.1.1 วิวัฒนาการของการราชทัณฑ์แห่งประเทศไทย

ระบบการราชทัณฑ์แห่งประเทศไทยที่มีมาแต่เดิม จนถึงขั้นพัฒนาไปสู่ระบบ

การราชทัณฑ์สากลในปัจจุบัน มีลักษณะเป็นการพัฒนาตามลำดับขั้นตอน คล้ายคลึงกับวิธีการราชทัณฑ์โดยทั่วไป กล่าวคือ การปฏิบัติต่อผู้กระทำผิดจะเป็นไปในทิศทางใด ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะของการจัดรูปแบบการปกครองในแต่ละยุคแต่ละสมัย รวมทั้งความเจริญทางวิทยาการ การเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง ตลอดจนความรู้สึกด้านเหตุผลและมนุษยธรรม ซึ่งได้มีส่วนหล่อหลอมให้การดำเนินการปฏิบัติต่อผู้กระทำผิดในแต่ละประเทศมีลักษณะเป็นการวิวัฒนาการเพื่อความเจริญของหน่วยงานและการรักษาความปลอดภัยแก่สังคม การราชทัณฑ์ของประเทศไทยก็อยู่ในกฎเกณฑ์การพัฒนาดังกล่าว โดยมีลำดับการพัฒนาที่สำคัญยิ่งรวม 3 ขั้นตอน คือ การราชทัณฑ์ก่อนรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว การราชทัณฑ์

ในลักษณะนี้ มีส่วนคล้ายคลึงกับการเรือนจำยุคก่อนพัฒนาในประเทศภาคพื้นยุโรป ซึ่งการปฏิบัติต่อผู้กระทำผิดก็ให้ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของเจ้าผู้ครองนครเช่นกัน

2.1.1.2 การราชทัณฑ์ในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวถึงสมัยเปลี่ยนแปลงการปกครอง

การราชทัณฑ์ในสมัยดังกล่าว นับได้ว่า เป็นยุคเริ่มต้นและยุคทองแห่งการปฏิรูปกิจการเรือนจำและทัณฑสถานโดยแท้ ไม่ว่าจะเป็นการพิจารณาในด้านการประกาศใช้กฎหมายราชทัณฑ์ที่ดี หรือการแสดงออกซึ่งพระมหากษัตริย์คุณที่มีต่อผู้ต้องขังที่ดี ปราบกฏประจักษ์พยานหลักฐานที่เห็นได้อย่างเด่นชัดมากมายหลายประการสุดที่จะกล่าวขานให้ครบถ้วนได้

มีอาทิ พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ซึ่งได้มีพระบรมราชโองการประกาศว่า

“เป็นการสมควรที่จะได้มีพระราชบัญญัติลักษณะเรือนจำไว้ เป็นกฎหมายสำหรับแผ่นดินเพื่อให้เสนาบดีเจ้าหน้าที่ได้มีโอกาสจัดการเรือนจำให้เป็นระเบียบเรียบร้อยยิ่งขึ้น”

จึงได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตรา “พระราชบัญญัติลักษณะเรือนจำรัตนโกสินทร์ ศก 120” (พ.ศ. 2444) เพื่อใช้เป็นกฎหมายหลักในการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังสืบไป

ในรัชกาลพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้ทรงมีพระราชดำริเห็นว่าสมควรที่จะจัดการแก้ไขการคุมขังนักโทษให้ดียิ่งขึ้น จึงได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตรา “พระราชบัญญัติประกาศจัดตั้งกรมราชทัณฑ์” ขึ้นเป็นครั้งแรก เมื่อวันที่ 13 ตุลาคม พ.ศ. 2458 โดยให้รวมกองคุกกองมหันตโทษและลหุโทษกับเรือนจำทั้งหลายที่กล่าวไว้ในพระราชบัญญัติลักษณะเรือนจำ ร.ศ. 120 ขึ้นเป็นกรมราชทัณฑ์ มีอธิบดี เป็นผู้บังคับบัญชา ขึ้นกับกระทรวงนครบาล และได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้พระยาชัยวิชิตวิศิษฐธรรมธาดา

(ชำ ณ. บ่อมเพชร) เป็นอธิบดีกรมราชทัณฑ์คนแรก

2.1.1.3 การราชทัณฑ์ในปัจจุบัน

เป็นการจัดกิจการราชทัณฑ์นับตั้งแต่ช่วงแรกเริ่มการเปลี่ยนแปลงการปกครองมาสู่ระบอบประชาธิปไตย จนถึงการจัดกิจการราชทัณฑ์ในปัจจุบัน ซึ่งแท้จริงแล้วก็มีลักษณะเป็นกระบวนการบริหารราชทัณฑ์สืบทอดนโยบายราชทัณฑ์จากอดีตถึงปัจจุบัน ตามวิถีทางแห่งการพัฒนาและเป็นไปเพื่อความเจริญก้าวหน้าแห่งกิจการราชทัณฑ์ ตลอดจนเป็นการยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติต่อผู้กระทำผิดที่สอดคล้องกับนโยบายอาญาของรัฐบาล และภาวะของอาชญากรรมในสังคม โดยนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2476 ได้มีพระราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชกฤษฎีกาจัดวางระเบียบในกระทรวงมหาดไทย พุทธศักราช 2476 ยกฐานะ “แผนกราชทัณฑ์” ในกรมพลำกั (กรมการปกครองในปัจจุบัน) ขึ้นเป็น “กรมราชทัณฑ์” ซึ่งได้กำหนดให้มีการแบ่งส่วนราชการกรมราชทัณฑ์ออกเป็น 2 ส่วน คือ

- 1) ราชการกลาง ประกอบด้วย
 - 1.1 กองกลาง แบ่งเป็น 3 แผนก คือ
 - 1.1.1 แผนกสารบรรณ
 - 1.1.2 แผนกคลัง
 - 1.1.3 แผนกเบ็ดเตล็ด
 - 1.2 กองอบรม แบ่งเป็น 4 แผนก คือ
 - 1.2.1 แผนกอนุศาสนาจารย์
 - 1.2.2 แผนกนักโทษเด็ก
 - 1.2.3 แผนกจรจัด
 - 1.2.4 แผนกฝึกการอาชีพ
- 2) ราชการส่วนท้องถิ่น แบ่งออกเป็น
 - 2.1.1 ราชทัณฑ์มณฑล
 - 2.1.2 ราชทัณฑ์จังหวัด
 - 2.1.3 ราชทัณฑ์อำเภอ

การริเริ่มแบ่งส่วนราชการกรมราชทัณฑ์ใน พ.ศ. 2476 ได้เป็นแม่บทแห่งการแบ่งส่วนราชการกรมราชทัณฑ์อีกหลายครั้ง จนในปี พ.ศ. 2516 จึงมีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการกรมราชทัณฑ์ กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2516 ซึ่งยังมีผลบังคับใช้อยู่ในปัจจุบัน ทั้งนี้ เพื่อให้การปฏิบัติต่อผู้กระทำผิดในเรือนจำและทัณฑสถานต่างๆ เหมาะสมกับนโยบายการแก้ไขปัญหาอาชญากรรม และหลักทัณฑปฏิบัติยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การประกาศใช้พระราชบัญญัติราชทัณฑ์ พุทธศักราช 2479 และกฎกระทรวงมหาดไทย ออกตามความในมาตรา 58 แห่งพระราชบัญญัติราชทัณฑ์อีกรวม 10 ฉบับ ด้วยกัน ตลอดจนได้มีการประกาศและแก้ไข กฎหมาย กฎ ระเบียบ คำสั่ง และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการอนุโลมปฏิบัติตามข้อกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำสำหรับปฏิบัติต่อผู้ต้องขังกับข้อเสนอแนะ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องของสหประชาชาติ เท่าที่เหมาะสมแก่สถานการณ์และกำลังเงินงบประมาณ นับได้ว่า การปฏิบัติต่อผู้กระทำผิดในประเทศไทย มีลักษณะวิวัฒนาการไปสู่แนวทางการปฏิบัติสอดคล้องกับหลักการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังราชทัณฑ์ในนานาอารยประเทศ แต่ก็แฝงไว้ซึ่งหลักผสมผสานระหว่างการลงโทษ และการแก้ไขผู้กระทำผิดซึ่งยังเป็นมาตรการ จำเป็นต่อการแก้ไขปัญหาอาชญากรรม อยู่เสมอ (ประดิษฐ์ พานิชการ. 2519 : 12-14)

2.1.2 การจัดการการภารบริหารงานราชทัณฑ์ของไทยในปัจจุบัน

การจัดการการภารบริหารงาน ราชทัณฑ์ตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ กรมราชทัณฑ์ กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2539 ซึ่งเป็นการปรับปรุงส่วนราชการฉบับล่าสุด ตามกฎหมายใหม่ พ.ศ. 2539 ดังกล่าวข้างต้นกำหนดให้กรมราชทัณฑ์มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- (1) ปฏิบัติต่อผู้กระทำผิดให้เป็นไปตามคำพิพากษา หรือคำสั่งตามกฎหมาย โดยดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการราชทัณฑ์และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
- (2) กำหนดแนวทางปฏิบัติต่อผู้ต้องขังให้สอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายของกระทรวง หลักราชวิทยาลัยและหลักทัณฑ์วิทยา ตลอดจนข้อกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำสำหรับปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง และข้อเสนอแนะในเรื่องที่เกี่ยวข้องขององค์การสหประชาชาติ
- (3) ดำเนินการเกี่ยวกับการสวัสดิการและการสงเคราะห์แก่ผู้ต้องขัง
- (4) จัดทำและประสานแผนงานของกรมให้เป็นไปตามนโยบายและแผนแม่บทของกระทรวง รวมทั้งกำกับเร่งรัด ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงานของหน่วยงานในสังกัด
- (5) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นหน้าที่ของกรม หรือตามที่กระทรวง หรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

การปรับปรุงการแบ่งส่วนราชการของกรมราชทัณฑ์ครั้งนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงในเชิงพัฒนาให้สอดคล้องกับภารกิจและความจำเป็นของงานราชทัณฑ์ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเทคโนโลยีทั้งภายในและภายนอกประเทศที่ผันผวนอย่างรวดเร็วและรุนแรง ดังจะเห็นได้ว่าโครงสร้างขององค์การการภารบริหารกรมราชทัณฑ์พระราชกฤษฎีกาการแบ่งส่วนราชการ กรมราชทัณฑ์ พ.ศ. 2539 มีหน่วยงานใหม่เกิดขึ้นภายในกรมราชทัณฑ์ที่สะท้อนถึงภาระงานที่เปลี่ยนแปลงไปค่อนข้างชัดเจน และเป็นการยกระดับคุณภาพของงานราชทัณฑ์ เช่น ตั้งสถาบันพัฒนาข้าราชการราชทัณฑ์ สำนักพัฒนาพฤตินิสัย สำนักทัณฑ์วิทยา กองแผนงานและกองนิติการ เป็นต้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่าทิศทางใหม่ของงานราชทัณฑ์นั้นไม่ใช่งานในด้านปฏิบัติ อย่างเดียวแต่ในอนาคตจะต้องมีการศึกษาค้นคว้าวิจัยและพัฒนาอย่างหนักกว้างขวางและลึกซึ้งให้ทัดเทียมกับความก้าวหน้างานราชทัณฑ์ของประเทศต่างๆ ในประเทศที่เจริญแล้วให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ (นันทิ จิตสว่าง, 2538 :2)

เรือนจำกลาง

การแบ่งส่วนราชการของเรือนจำกลาง มีดังต่อไปนี้

ฝ่ายบริหารทั่วไป

งานด้านบริหารทั่วไปของเรือนจำกลาง อยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารทั่วไป ประกอบด้วยหน่วยงานระดับ "งาน" ต่างๆ ดังนี้ (สมบุญ ทรัพย์เนตร. 2536 : 2)

1. งานธุรการ รับผิดชอบงานเลขานุการของผู้บริหารการโต้ตอบรับ-ส่ง และจัดเก็บหนังสือหรือเอกสารของทางราชการ รวมตลอดถึงการจัดทำแผนงานโครงการต่างๆ ของเรือนจำ ผู้บริหารที่ดีจะต้องคัดเลือกเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถในการร่างหนังสือ จัดทำดัชนีเอกสารเพื่อความสะดวกในการจัดเก็บค้นหา ตลอดจนดำเนินการเกี่ยวกับแผนงานโครงการต่างๆ ของเรือนจำได้เป็นอย่างดี

2. งานการเงินและบัญชี รับผิดชอบในการจัดทำบัญชี การรับ-จ่าย และเก็บรักษาเงินงบประมาณแผ่นดิน

3. งานการเจ้าหน้าที่และสวัสดิการข้าราชการ รับผิดชอบในการประสานงานกับกรมราชทัณฑ์เกี่ยวกับการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการ การบรรจุแต่งตั้งโยกย้ายการเลื่อนระดับการศึกษาและฝึกอบรม การพิจารณาความดีความชอบ การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ การจัดสวัสดิการด้านต่างๆ การจัดทำทะเบียนประวัติ การดำเนินการทางวินัย ตลอดจนการพ้นจากราชการของเจ้าพนักงานเรือนจำ

4. งานรับเรื่องราวร้องทุกข์ รับผิดชอบในการรับเรื่องราวร้องทุกข์ของผู้ต้องขัง ซึ่งเรือนจำจะต้องเปิดโอกาสให้ยื่นคำร้องทุกข์หรือเรื่องราวใดๆ ได้โดยเสรีตามที่กฎหมายบัญญัติไว้ ด้วยการจัดทำผู้รับเรื่องราวร้องทุกข์ไว้ในเรือนจำ โดยผู้บัญชาการเรือนจำเป็นผู้รับผิดชอบในการเก็บรักษาฎุญแจและเปิดตู้ดังกล่าวทุกสัปดาห์ ซึ่งจะช่วยให้สามารถล่วงรู้ถึงปัญหาหรือความไม่ชอบมาพากลที่เกิดขึ้นในเรือนจำ เพื่อดำเนินการแก้ไขปรับปรุงหรือให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ต้องขังได้ตามควรแก่กรณี ก่อนที่จะเกิดเรื่องลุกลามใหญ่โตจนถึงขั้นก่อการจลาจล

5. งานประชาสัมพันธ์ รับผิดชอบเกี่ยวกับการเผยแพร่ข่าวสารและข้อมูลต่างๆ เพื่อให้บุคคลภายนอกเข้าใจการดำเนินงานของเรือนจำได้ดีขึ้น อันจะนำมาซึ่งการใช้ความร่วมมือกับทางเรือนจำได้ในที่สุด เนื่องจากลักษณะการดำเนินงานของเรือนจำเป็น "งานปิด" ดำเนินการอยู่ในกำแพงสี่เหลี่ยม ยากที่บุคคลภายนอกจะมองเห็นหรือเข้าใจได้ จึงมักมีความเข้าใจและทัศนคติไปในทางที่ไม่ดี ผู้บริหารงานเรือนจำที่ดีจึงควรคัดเลือกเจ้าหน้าที่ที่มีบุคลิกลักษณะดี มีความโอภาปราศรัย สุขุมเยือกเย็นและมีมนุษยสัมพันธ์ดีมาทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ดังกล่าว

6. งานพัสดุและอาคารสถานที่ รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดหาพัสดุครุภัณฑ์ด้วยเงินงบประมาณแผ่นดินมาใช้ในราชการ จัดทำทะเบียนพัสดุ เก็บรักษาเบิกจ่ายซ่อมบำรุง จำหน่ายออกจากบัญชี ตลอดจนบำรุงรักษาอาคารสถานที่ให้มั่นคงแข็งแรงและสะอาดเรียบร้อยอยู่เสมอ การบริหารงานทั่วไปของเรือนจำทั้ง 6 ด้าน ตามที่ได้กล่าวมาแล้ว นับเป็นเรื่องสำคัญประการหนึ่งในการบริหารงานเรือนจำ ซึ่งผู้บัญชาการเรือนจำและเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องจะต้องให้ความสนใจและหมั่นศึกษาระเบียบข้อบังคับในเรื่องต่างๆ ดังกล่าวอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ฝ่ายทัณฑปฏิบัติ

งานด้านทัณฑปฏิบัติของเรือนจำ อยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายทัณฑปฏิบัติ ประกอบด้วยหน่วยงานระดับ "งาน" ต่าง ดังนี้

1. งานทะเบียนประวัติผู้ต้องขัง รับผิดชอบในการตรวจสอบและปฏิบัติให้เป็นไปตามหมายศาล จัดทำทะเบียนประวัติผู้ต้องขัง คำนวณวันพ้นโทษ ประสานงานเกี่ยวกับการย้ายผู้ต้องขังไปยังเรือนจำอื่น ดำเนินการเกี่ยวกับผู้ต้องขังตาย ตลอดจนการปล่อยตัวและการออกไปสุทธิหรือใบบริสุทธิ์แก่ผู้พ้นโทษ เจ้าหน้าที่ที่จะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานด้านนี้ นอกจากจะต้องเป็นผู้ที่มีความละเอียดรอบคอบ ซื่อสัตย์สุจริตและมีความรู้ความชำนาญในการคิดคำนวณกำหนดโทษของผู้ต้องขังแล้วยังจะต้องมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์เป็นอย่างดีด้วย

2. งานทัณฑปฏิบัติ รับผิดชอบเกี่ยวกับการเลื่อนและลดชั้นผู้ต้องขัง การลดวันต้องโทษ จำคุก การพักการลงโทษ และการขอพระราชทานอภัยโทษตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

3. งานจำแนกลักษณะผู้ต้องขัง รับผิดชอบในการศึกษาวิเคราะห์ผู้ต้องขังเพื่อกำหนดแนวทางในการบำบัดรักษา หรือการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังตามความเหมาะสมเป็นรายบุคคล เปรียบเสมือนการวิเคราะห์โรคในทางการแพทย์ เมื่อทราบสาเหตุในการเจ็บป่วยแล้วจึงให้การบำบัดรักษาตามอาการต่อไปและจะต้องมีการจำแนกลักษณะซ้ำทุกๆ 6 เดือน หรือ 1 ปี เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้นจากการจำแนกลักษณะในครั้งก่อน เพื่อให้การบำบัดรักษาตามอาการของโรคที่ถูกต้องต่อไป

4. งานคุมประพฤติ รับผิดชอบในการสอดส่องดูแลความประพฤติของผู้ต้องขังที่ได้รับพระราชทานอภัยโทษ พักการลงโทษ หรือลดวันต้องโทษจำคุก ซึ่งได้รับการปล่อยตัวออกไปอยู่นอกเรือนจำก่อนครบกำหนดโทษตามคำพิพากษา ภายใต้เงื่อนไขการคุมประพฤติ โดยจะต้องควบคุมดูแลให้บุคคลดังกล่าวปฏิบัติตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้โดยเคร่งครัด ถ้ามีการฝ่าฝืนจะต้องรับรายงานให้กรมราชทัณฑ์ทราบเพื่อเพิกถอนการคุมประพฤติดังกล่าว ซึ่งจะมีผลให้ผู้ถูก

เพิกถอนต้องกลับมารับโทษจำคุกที่เหลืออยู่ต่อไปจนครบกำหนดโทษและอาจจะถูกลงโทษทางวินัยอีกสถานหนึ่ง หรือถูกฟ้องเพิ่มโทษในคดีความผิดที่ได้กระทำขึ้นใหม่ด้วย

งานด้านทัณฑปฏิบัติ นับว่าเป็นงานที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานเรือนจำ อีกประการหนึ่ง ถ้าผู้บริหารสามารถบริหารงานหรือสามารถหาผู้ที่มีความรู้ความสามารถมาช่วยปฏิบัติงานด้านนี้ได้เป็นอย่างดี ย่อมจะช่วยให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ฝ่ายรักษาการณ

งานรักษาการณ รับผิดชอบในการดูแลรักษาความมั่นคงปลอดภัยของเรือนจำ จัดระบบการตรวจค้นและรักษาการณบริเวณเรือนจำ อาทิ บริเวณรอบกำแพงป้อมยามรักษาการณ เพื่อให้มิให้มีการลักลอบโยนอาวุธ ยาเสพติดให้โทษหรือสิ่งของต้องห้ามอื่นๆ ซ้ำมกำแพงเรือนจำเข้ามาให้ผู้ต้องขังภายใน ตรวจค้นตัวเจ้าพนักงานบุคคลภายนอก และผู้ต้องขัง ตลอดจนสิ่งของและยานพาหนะที่ผ่านเข้า-ออกเรือนจำ จัดอัตรากำลังเจ้าหน้าที่รักษาการณตามจุดและเวลาต่างๆ ให้เหมาะสมกับสภาพการณของเรือนจำ การจัดเวรยามของเจ้าพนักงานจะต้องเป็นไปด้วยความเป็นธรรมและเสมอภาคกัน ตลอดจนการดูแลเอาใจใส่จัดสวัสดิการในเรื่องต่างๆ ตามสมควรอาทิ สถานที่และเครื่องหลับนอนสำหรับเวรยามรักษาการณกลางคืน ความเป็นระเบียบเรียบร้อยและความสะอาดของบริเวณรอบกำแพงเรือนจำและป้อมยามรักษาการณตรวจสอบประสิทธิภาพและความพร้อมของอาวุธปืนที่เจ้าหน้าที่ใช้ในขณะปฏิบัติหน้าที่เพื่อเข้าระงับเหตุร้ายได้ทันท่วงที

ฝ่ายควบคุม

งานด้านการควบคุม ของเรือนจำอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายควบคุม ประกอบด้วยหน่วยงานระดับ "งาน" ดังนี้

งานควบคุม รับผิดชอบในการปกครองดูแลและควบคุมผู้ต้องขังมิให้ก่อเหตุร้ายหรือแหกหักเรือนจำหลบหนี โดยให้ปฏิบัติตามระเบียบวินัยของเรือนจำโดยเคร่งครัด การพิจารณาความดีความชอบของผู้ต้องขัง การเสนอความเห็นเกี่ยวกับการเลื่อนหรือลดชั้น การลงโทษทางวินัย การคัดเลือกผู้ต้องขังเพื่อจ่ายออกทำงานนอกเรือนจำ หรือการนำผู้ต้องขังป่วยออกไปรักษาตัว ณ สถานพยาบาลภายนอก งานควบคุมนับเป็นงานหลักของเรือนจำต่างๆ ถ้าสามารถควบคุมผู้ต้องขังให้อยู่ในระเบียบวินัยได้ การปกครองเรือนจำย่อมดำเนินไปด้วยความราบรื่นและมีประสิทธิภาพ ผู้ที่จะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานด้านนี้ ควรเป็นผู้ที่มีไหวพริบและประสบการณ์ในเรื่องการควบคุมมานานพอสมควร รู้ทันเล่ห์เหลี่ยมของเจ้าพนักงานและผู้ต้องขัง นอกจากนี้จะต้องเป็นผู้ที่มีความเป็นธรรม ไม่มีกิริยะสวนตัวมาก เนื่องจากต้องอยู่ประจำภายในเรือนจำไม่เล่นพวกหรือเห็นแก่ประโยชน์อันมิควรได้ วางตัวให้เป็นทีเคารพศรัทธาของเจ้าพนักงานและผู้ต้องขัง เนื่องจากลักษณะงานนี้อำนวยให้มีการเรียกร้องเงินทองหรือผลประโยชน์

ตอบแทนได้ง่าย ผู้บริหารงานเรือนจำที่ดีจึงต้องเอาใจใส่ดูแลเรื่องนี้โดยใกล้ชิดและเลือกผู้ที่ตนไว้วางใจมาปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว

ฝ่ายฝึกวิชาชีพ

งานด้านการฝึกวิชาชีพผู้ต้องขังของเรือนจำ อยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายฝึกวิชาชีพ ประกอบด้วยหน่วยงานระดับ "งาน" ต่างๆ ดังนี้

1. งานฝึกวิชาชีพ รับผิดชอบในการวางแผนและการฝึกวิชาชีพผู้ต้องขังให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่มีอยู่ในท้องถิ่น ความต้องการของตลาดและความถนัดของผู้ต้องขังแต่ละคน การฝึกวิชาชีพที่ดี นอกจากจะเน้นในเรื่องความรู้ความชำนาญ เพื่อให้ผู้ต้องขังสามารถนำไปใช้ในการประกอบอาชีพได้ภายหลังพ้นโทษแล้ว จะต้องเน้นในเรื่องการฝึกให้ผู้ต้องขังดังกล่าว มีนิสัยรักการทำงานด้วย เพราะแม้ว่าผู้ต้องขังจะมีความรู้ความชำนาญหรือความสามารถในการทำงานมากเพียงใดก็ตาม ถ้าบุคคลดังกล่าวไม่มีนิสัยรักการทำงานแล้ว โอกาสที่จะนำความรู้และประสบการณ์ไปใช้ในการทำงาน ย่อมจะเป็นที่คาดหวังได้ยาก ปัจจุบันกรมราชทัณฑ์ประสบความสำเร็จในเรื่องการฝึกวิชาชีพผู้ต้องขังเป็นอย่างมาก เป็นที่ยอมรับนับถือของประชาชนทั่วไป จะเห็นได้จากการสนับสนุนสินค้าของเรือนจำในงานนิทรรศการผลิตภัณฑ์ที่จัดขึ้นเป็นประจำทุกปี เจ้าหน้าที่ที่จะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานด้านนี้ ควรจะต้องมีความรู้ทางด้านวิชาชีพ

2. งานเงินทุนผลประโยชน์ รับผิดชอบในการจัดทำบัญชี การรับ-จ่าย และเก็บรักษาเงินทุนผลประโยชน์จากการฝึกวิชาชีพผู้ต้องขัง ตลอดจนเงินทุนสำรองเพื่อให้เรือนจำต่างๆ มีเงินทุนสำหรับการฝึกวิชาชีพผู้ต้องขังได้อย่างต่อเนื่อง เงินทุนผลประโยชน์ของเรือนจำ เป็นเงินนอกงบประมาณประเภทหนึ่ง ซึ่งไม่ต้องนำส่งคลังหรือนำส่งเป็นรายได้แผ่นดินตามที่ได้ทำความตกลงไว้กับกระทรวงการคลัง การจัดซื้อจัดจ้างต้องอนุโลมปฏิบัติตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม การเบิกจ่ายเงินและอำนาจในการสั่งจ่ายต้องปฏิบัติตามข้อบังคับกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยรายได้เกี่ยวกับการฝึกวิชาชีพผู้ต้องขังของเรือนจำต่างๆ โดยเคร่งครัด รายจ่ายบางประเภทที่จะจ่ายจากเงินประเภทนี้ต้องได้รับอนุญาตจากกรมราชทัณฑ์ก่อนจึงจะจ่ายได้ เช่น ค่าจัดซื้อ ยานพาหนะ ที่ดิน สิ่งปลูกสร้าง โรงเรือนต่างๆ หรือเครื่องจักรกลที่มีราคาตั้งแต่ 30,000 บาทขึ้นไป รายจ่ายบางประเภทต้องปฏิบัติตามข้อบังคับกรมราชทัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง เช่น การจ่ายเงินทุนผลประโยชน์เป็นรางวัล

3. งานพัสดุฝึกวิชาชีพ รับผิดชอบในการจัดหาพัสดุครุภัณฑ์ด้วยเงินทุนผลประโยชน์ของเรือนจำมาใช้ในการฝึกวิชาชีพผู้ต้องขัง จัดทำทะเบียนพัสดุ เก็บรักษาเบิกจ่าย ซ่อมบำรุง ตลอดจนการจำหน่ายพัสดุดังกล่าว ออกจากบัญชี โดยอนุโลมถือปฏิบัติตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535

4. งานสาธารณชนนอกเรือนจำ รับผิดชอบเกี่ยวกับการขออนุมัติ กรมราชทัณฑ์จัดส่ง นักโทษเด็ดขาดออกไปทำงานสาธารณชนภายนอกเรือนจำได้ตามที่กฎหมายและระเบียบข้อบังคับ กำหนดไว้ ซึ่งในปัจจุบันสามารถส่งนักโทษเด็ดขาดตั้งแต่ชั้นกลางขึ้นไปที่เหลือกำหนดโทษไม่เกิน 2 ปี ออกไปทำงานสาธารณชน ยกเว้นผู้ต้องโทษในความผิด 4 ประเภท ได้แก่

- 4.1 ความผิดต่อองค์พระมหากษัตริย์ พระราชินี รัชทายาท และผู้สำเร็จราชการ แทนพระองค์
- 4.2 ความผิดต่อความมั่นคงของรัฐภายในราชอาณาจักร
- 4.3 ความผิดต่อความมั่นคงของรัฐภายนอกราชอาณาจักร
- 4.4 ความผิดตามกฎหมายว่าด้วยยาเสพติดให้โทษ

ฝ่ายการศึกษาและพัฒนาจิตใจ

งานด้านการศึกษาอบรมผู้ต้องขังในเรือนจำ อยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายการศึกษา และพัฒนาจิตใจ ประกอบด้วยหน่วยงานระดับ "งาน" ต่างๆ ดังนี้

1. งานการศึกษา รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารและจัดการศึกษาวิชาสามัญและ วิชาชีพ ตลอดจนจัดกิจกรรมต่างๆ เสริมการศึกษา อาทิ ห้องสมุด โสตทัศนูปกรณ์ และการศึกษา ทางไกลแก่ผู้ต้องขัง ปัจจุบันเรือนจำและทัณฑสถานต่างๆ ได้จัดการศึกษาวิชาสามัญแก่ผู้ต้องขัง โดยจัดตั้งโรงเรียนศึกษาผู้ใหญ่ขึ้นภายในเรือนจำ ซึ่งได้รับความร่วมมือจากกรมการศึกษา นอกโรงเรียน กระทรวงศึกษาธิการ จัดให้ผู้ต้องขังได้รับการศึกษาวิชาสามัญตั้งแต่ระดับอ่านออก เขียนได้ไปจนถึงชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายสายสามัญ โดยเน้นจุดมุ่งหมายให้ผู้ต้องขังทุกคนได้มี โอกาสศึกษาจนจบภาคบังคับ นอกจากนั้นยังได้รับความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมารัตนาฯ เปิดโอกาสให้ผู้ต้องขังได้ศึกษาในหลักสูตรต่างๆ ระดับปริญญาตรีของมหาวิทยาลัย อีกด้วย ส่วนในด้านการจัดการศึกษาวิชาชีพ เรือนจำและทัณฑสถานได้ดำเนินการให้การศึกษ วิชาชีพแขนงต่างๆ ที่สอดคล้องกับพื้นฐานความรู้ความชำนาญเดิมของผู้ต้องขังตามหลักสูตรของ กรมการศึกษานอกโรงเรียน ผู้ที่สอบผ่านจะได้รับประกาศนียบัตรจากกระทรวงศึกษาธิการ อาทิ ช่างเครื่องเรือนไม้ ช่างปูน ช่างเชื่อมโลหะ ช่างจักสาน ช่างแกะสลัก ช่างไฟฟ้า นอกจากนี้ ยังได้ จัดให้มีการฝึกสอนวิชาชีพที่ตลาดแรงงานต้องการแก่ผู้ต้องขังที่ใกล้จะพ้นโทษ เพื่อให้สามารถ ออกไปประกอบอาชีพได้ทันทีภายหลังพ้นโทษ โดยได้รับความร่วมมือจากสถาบันพัฒนาฝีมือ แรงงาน สำนักงานจัดหางานจังหวัด สถาบันอาชีวศึกษาต่างๆ ทั้งของรัฐบาลและเอกชน ในการ ส่งวิทยากรเข้าไปให้ความรู้แก่ผู้ต้องขังในเรือนจำ ผู้ต้องขังที่รับการฝึกอบรมจนครบหลักสูตร จะได้รับใบรับรองจากทางราชการเพื่อใช้เป็นหลักฐานในการหางานทำต่อไป

2. งานอบรมผู้ต้องขัง รับผิดชอบเกี่ยวกับการอบรมและพัฒนาจิตใจผู้ต้องขัง จัดให้มีการปฐมนิเทศผู้ต้องขังเข้าใหม่เพื่อแนะนำอบรมเกี่ยวกับระเบียบวินัยและการปฏิบัติตัวประจำวันภายในเรือนจำ จัดกิจกรรมเพื่อสนับสนุนส่งเสริม ปลูกฝังปรับเปลี่ยนทัศนคติ จิตสำนึก ค่านิยมและพฤติกรรมของผู้ต้องขังให้เป็นไปในทางที่ดี ปัจจุบันเรือนจำและทัณฑสถานต่างๆ มีระบบการอบรมผู้ต้องขังคล้ายกัน กล่าวคือ จัดให้มีการอบรมและส่งผู้อบรมเข้าสอบในชั้น ธรรมศึกษาตรี โทและเอก การอบรมจิตตภาวนา หลักสูตร 1 เดือน การอบรมหมู่และอบรมรายตัว ในโอกาสต่างๆ เช่น วันสำคัญต่างๆ ของชาติ การอบรมก่อนพ้นโทษ การอบรมก่อนส่งออกไปทำงานภายนอกเรือนจำ

ฝ่ายสวัสดิการผู้ต้องขัง

งานด้านการให้บริการต่างๆ แก่ผู้ต้องขังอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายสวัสดิการผู้ต้องขัง ประกอบด้วยหน่วยงานระดับ "งาน" ต่างๆ ดังนี้

1. งานสุทธารม รับผิดชอบเกี่ยวกับการประกอบอาหารและจัดเลี้ยงผู้ต้องขังด้วยเงินงบประมาณที่ได้รับจากทางราชการสำหรับเป็นค่าอาหารผู้ต้องขัง (พ.ศ. 2539 ได้รับในอัตราคนละ 32 บาท ต่อคนต่อวัน) ซึ่งรวมทั้งค่าข้าว ค่ากับข้าวและค่าเชื้อเพลิงด้วย การจัดซื้อเชื้อเพลิง หุงต้ม ข้าวสาร อาหารดิบทุกเรือนจำ จะดำเนินการประมูลภายใต้เงื่อนไข หลักเกณฑ์และวิธีการที่กรมราชทัณฑ์กำหนด และต้องถือปฏิบัติตามกฎกระทรวงมหาดไทยออกตามความในมาตรา 58 แห่งพระราชบัญญัติราชทัณฑ์ พ.ศ. 2479 หมวดที่ว่าด้วยการเลี้ยงอาหารผู้ต้องขัง

2. งานเยี่ยมญาติ รับผิดชอบดำเนินการเกี่ยวกับการจัดให้ผู้ต้องขังได้รับการเยี่ยมเยียนจากครอบครัวและญาติมิตร ซึ่งจะเยี่ยมได้แต่เฉพาะผู้ต้องขังที่ได้รับอนุญาตให้รับการเยี่ยมเยียนหรือติดต่อจากบุคคลภายนอกเท่านั้น ถ้าเป็นผู้ต้องขังที่ถูกลงโทษทางวินัยโดยการตัดการเยี่ยมเยียนหรือติดต่อกับบุคคลภายนอก มีกำหนดระยะเวลาไม่เกิน 3 เดือนก็จะเยี่ยมไม่ได้ นอกจากการเยี่ยมของนายความตามที่กำหนดไว้ในประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา การเยี่ยมจะต้องเป็นไปตามวันเวลาที่เรือนจำและทัณฑสถานแต่ละแห่งกำหนดไว้ กับจะต้องปฏิบัติตาม ข้อบังคับอธิบดีกรมราชทัณฑ์ ฉบับที่ 1 เรื่อง การเยี่ยมเยียนและติดต่อของบุคคลภายนอกต่อผู้ต้องขัง ลงวันที่ 24 มีนาคม 2482 โดยเคร่งครัด

3. งานร้านสงเคราะห์ผู้ต้องขัง รับผิดชอบการดำเนินงานร้านสงเคราะห์ผู้ต้องขัง ซึ่งกรมราชทัณฑ์ได้สั่งการให้เรือนจำและทัณฑสถานทุกแห่งจัดให้มีขึ้นภายในเรือนจำ เพื่อเป็นการให้สวัสดิการแก่ผู้ต้องขังและเจ้าพนักงานเรือนจำที่จะซื้อหาเครื่องอุปโภคบริโภคที่จำเป็นแก่การครองชีพได้ โดยสะดวกในราคาที่ไม่แพงกว่าท้องตลาด อีกทั้งยังเป็นเครื่องสกัดกั้นมิให้มีการลักลอบนำสิ่งของต้องห้ามต่างๆ เข้ามาภายในเรือนจำด้วย โดยแจ้งให้ญาติจัดซื้อของเยี่ยมได้จากร้านสงเคราะห์ผู้ต้องขังซึ่งจะไม่มีการเปิดเพื่อตรวจค้นภายใน แทนที่จะจัดเตรียมมาจากที่อื่น

ซึ่งอาจมีการชุกช่อของต้องห้ามไว้ จึงจำเป็นที่เจ้าพนักงานจะต้องเปิดเพื่อตรวจค้นโดยละเอียด และอาจจะทำให้สิ่งของดังกล่าวเสียหายได้ การดำเนินงานร้านสงเคราะห์ผู้ต้องขังต้องถือปฏิบัติตามระเบียบและคำสั่งกรมราชทัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้วางระเบียบไว้เกี่ยวกับกรรมการดำเนินการ และเจ้าหน้าที่ สิ่งของที่นำมาจำหน่ายการเก็บรักษาเงินและการส่งจ่ายเงิน ตลอดจนการจัดทำบัญชีของร้านสงเคราะห์ผู้ต้องขังไว้อย่างรัดกุมแล้ว คณะกรรมการดำเนินการซึ่งจะได้รับแต่งตั้งจากหัวหน้าฝ่ายควบคุมและรักษาการณ์ หัวหน้าฝ่ายวิชาชีพ และหัวหน้างานการเงินและบัญชีของเรือนจำนั้นๆ เป็นผู้ควบคุมการบริหารงาน ส่วนคณะผู้ดำเนินงาน อันได้แก่ ผู้จัดการร้านค้า พนักงานบัญชี และพนักงานประจำร้าน ให้แต่งตั้งจากหน้าที่ในเรือนจำนั้น นอกจากนี้ยังอนุญาตให้แต่งตั้งผู้ต้องขังในเรือนจำนั้นๆ เป็นพนักงานประจำร้านร่วมดำเนินกิจกรรมได้ตามที่เห็นสมควร นับเป็นการฝึกวิชาชีพให้แก่ผู้ต้องขังที่สนใจได้อีกทางหนึ่ง ทั้งยังเป็นผลดีในแง่ของความโปร่งใสในการดำเนินงานร้านสงเคราะห์ผู้ต้องขังอีกด้วย

4. งานสังคมสงเคราะห์ รับผิดชอบดำเนินการเกี่ยวกับการให้การสงเคราะห์แก่ผู้ต้องขังในด้านต่างๆ อาทิ การดำเนินการเกี่ยวกับเด็กติดผู้ต้องขัง การให้คำปรึกษาแนะนำและความช่วยเหลือแก่ผู้ต้องขังที่มีปัญหา การประสานงานขอรับความช่วยเหลือจากองค์กรทางสังคมต่างๆ การประสานงานขอรับทุนการศึกษาแก่บุตรผู้ต้องขัง ตลอดจนการดำเนินการเกี่ยวกับการสงเคราะห์ผู้ต้องขังภายหลังการปลดปล่อยเพื่อให้สามารถประกอบอาชีพได้โดยสุจริต จะได้ไม่หวนกลับไปกระทำผิดซ้ำอีก

5. งานสันตนาการ รับผิดชอบดำเนินการเกี่ยวกับการจัดสันตนาการด้านต่างๆ แก่ผู้ต้องขังเพื่อสุขภาพอนามัยและการพักผ่อนหย่อนใจ อาทิ การฝึกและจัดแข่งขันกีฬากลางแจ้งและในร่มประเภทต่างๆ การจัดให้มีการแสดงดนตรีและการละเล่นเพื่อผ่อนคลายความตึงเครียด ความวิตกกังวลและความว้าวุ่น อันเป็นผลมาจากการที่ต้องถูกคุมขังอยู่ในเรือนจำ ฉะนั้น การที่เรือนจำและทัณฑสถานจัดให้มีกิจกรรมประเภทนี้ขึ้นจึงเท่ากับเป็นการช่วยลดความตึงเครียดของผู้ต้องขังโดยตรง ทั้งยังเป็นประโยชน์แก่การควบคุมและการรักษาระเบียบวินัยของเรือนจำและทัณฑสถานด้วย

6. งานสุขาภิบาล รับผิดชอบดำเนินการเกี่ยวกับการอนามัยของผู้ต้องขังและการสุขาภิบาลของเรือนจำ อาทิ การดูแลรักษาอาคารสถานที่ต่างๆ ของเรือนจำให้ถูกสุขลักษณะคือ มีความสะอาด มีแสงสว่างเพียงพอ มีการระบายอากาศที่ดี จัดให้มีส้วมและที่อาบน้ำเพียงพอ กับจำนวนผู้ต้องขัง การจัดและรักษาความสะอาดบริเวณโดยทั่วไป ทางระบายน้ำทิ้ง การกำจัดขยะมูลฝอย ยุ้ง เรือค แมลงวัน รวมตลอดถึงการประสานงานกับแพทย์หรือผู้เกี่ยวข้องในการเข้าตรวจการสุขาภิบาลของเรือนจำอีกด้วย เพื่อให้ผู้ต้องขังมีสุขภาพพลานามัยแข็งแรงและป้องกัน

โรคระบาดร้ายแรงที่อาจจะเกิดขึ้นได้จากการที่ผู้ต้องขังต้องมาอยู่รวมกันเป็นจำนวนมาก (สมบุรณ์ ประสพเนตร. 2536 : 46-47)

2.2 ผู้บัญชาการเรือนจำ

2.2.1 หน้าที่ของผู้บัญชาการเรือนจำ

ผู้บัญชาการเรือนจำเป็นผู้บริหารสูงสุดของเรือนจำ มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการบังคับบัญชากิจการเรือนจำโดยทั่วไป และมีอำนาจบังคับบัญชาเหนือเจ้าพนักงาน ตลอดจนผู้ต้องขังทั้งปวงที่สังกัดกิจการเรือนจำนั้น นอกจากนี้ ยังมีหน้าที่ที่จะต้องดำเนินการดังนี้ (สมบุรณ์ ประสพเนตร. 2538 : 100-102)

1. ตรวจการเรือนจำตามระเบียบที่กำหนดไว้ โดยกรมราชทัณฑ์ได้มีหนังสือสั่งการให้เข้าตรวจเรือนจำทั้งในเวลากลางวันและในเวลากลางคืนเป็นประจำด้วย เพื่อให้การบริหารงานเรือนจำเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบังเกิดผลดีตามความมุ่งหมายของทางราชการ

2. เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ต้องขังและเปิดโอกาสให้ร้องทุกข์ได้โดยสะดวกและเต็มที่

3. ควบคุมเจ้าพนักงานและกิจการของเรือนจำ

นอกจากนี้ ผู้บัญชาการเรือนจำมีหน้าที่สำคัญที่จะต้องปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับและหนังสือสั่งการ ดังนี้

1) หน้าที่ที่จะต้องบริหารงานเรือนจำให้เป็นไปตามแผนการหรือโครงการเดิมที่กรมราชทัณฑ์ได้อนุมัติไว้

2) หน้าที่ที่จะต้องพยายามติดต่อกับญาติมิตรของผู้ต้องขังที่มีเด็กในความดูแลติดตามยังเรือนจำ สถานการกุศล วัดหรือสถานอนาถาสงเคราะห์ หรือสถานพยาบาลที่มีอยู่ในท้องถิ่นนั้นเพื่อขอให้ช่วยเหลือรับเด็กนั้นไปอุปการะเลี้ยงดู

3) หน้าที่ในการขออนุมัติกรมราชทัณฑ์เพื่อให้ผู้ต้องขังป่วยออกไปรักษาตัวนอกเรือนจำตามความเห็นแพทย์

4. หน้าที่ในการแต่งตั้งกรรมการดำเนินการและเจ้าหน้าที่ประจำร้านสงเคราะห์ผู้ต้องขัง

5. หน้าที่ในการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังที่ได้รับการปล่อยตัวโดยให้ผู้ต้องขังว่าศีลธรรมที่ท่องจำขึ้นใจให้ฟัง ให้โอวาทสั่งสอนตามสมควร และในกรณีที่ผู้ซึ่งได้รับการปล่อยตัวเป็นผู้ต้องขังในคดีอุกฉกรรจ์ให้สอบถามความเป็นไป อาทิ ภูมิลำเนา หลักฐานทางครอบครัว ญาติมิตรและอาชีพ

6. หน้าที่ในการจัดเจ้าหน้าที่ทำหน้าที่บรรณารักษ์ห้องสมุดเรือนจำโดยเฉพาะตลอดจนกำหนดเวลาให้ผู้ต้องขังอ่านหนังสือในห้องสมุด จัดหาหนังสือเข้าห้องสมุด อนุญาตให้รับหนังสือของบุคคลภายนอกเข้าห้องสมุดและจัดทำบัญชีจำนวนผู้ต้องขังที่ใช้บริการห้องสมุด

7. หน้าที่ในการตั้งข้าราชการไม่น้อยกว่า 2 นาย เป็นกรรมการตรวจเงินและบัญชีของเรือนจำเดือนละครั้ง

8. หน้าที่ในการตรวจบัญชีเงินสดของเรือนจำอย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง ในกรณีที่มีเหตุจำเป็น ไม่สามารถตรวจเงินด้วยตัวเองได้ จะต้องข้าราชการคนหนึ่งหรือหลายคนร่วมเป็นคณะไว้ตรวจเงินแทนได้

9. หน้าที่ตามระเบียบการจ่ายเงินรางวัลให้ผู้ต้องขังที่กระทำการตามหน้าที่ซึ่งต้องประสบอันตราย

ผู้บัญชาการเรือนจำซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุดของเรือนจำยังมีหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติอีกมากมายหลายประการนอกเหนือไปจากที่ได้กล่าวมาแล้ว แต่หน้าที่หลักหรือสำคัญ ได้แก่ การปกครองหรือการบริหารงานเรือนจำให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบังเกิดผลดีสมตามความมุ่งหมายของกรมราชทัณฑ์ซึ่งมีเรื่องสำคัญๆ ที่จะกล่าวถึงรวม 3 ประการ คือ (สมบูรณประสพเนตร. 2538 : 102)

1. การบริหารคนหรือบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลในเรือนจำหรือทัณฑสถานนั้นๆ ได้แก่ เจ้าพนักงานเรือนจำ ผู้ต้องขังและบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับเรือนจำและทัณฑสถานดังกล่าว ได้แก่ ญาติผู้ต้องขัง เจ้าหน้าที่จากหน่วยงานอื่นและบุคคลภายนอกที่ติดต่อเกี่ยวข้องกับเรือนจำ เช่น ทนายความ พนักงานสอบสวน พนักงานกงสุล ผู้เข้าศึกษาดูงานเรือนจำ ผู้ประมุขอาหาร และพ่อค้าที่ติดต่อซื้อขายกับเรือนจำ

2. การบริหารอาคารสถานที่ ได้แก่ การบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับการดูแลรักษา การปรับปรุงซ่อมแซมอาคารสถานที่ที่มีอยู่เดิม ตลอดจนการก่อสร้างอาคารสถานที่ต่างๆ ของเรือนจำหรือทัณฑสถานเพิ่มเติมตามความจำเป็นโดยการจัดทำโครงการ เพื่อขอเงินงบประมาณต่อไป

3. การบริหารระบบงาน ได้แก่ การควบคุมดูแลการดำเนินงานด้านต่างๆ ที่อยู่ในความรับผิดชอบของเรือนจำหรือทัณฑสถานให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบแบบแผนของทางราชการตลอดจน ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดโดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด

2.3 หัวหน้าฝ่ายเรือนจำ

2.3.1 หน้าที่และความรับผิดชอบหัวหน้าฝ่ายในเรือนจำ

หน้าที่และความรับผิดชอบหัวหน้าฝ่ายในเรือนจำซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่หรือผู้บริหารงานในระดับกลางตลอดจนผู้บัญชาการเรือนจำซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่หรือผู้บริหารงานในระดับสูงสุดของเรือนจำจะต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติงานหรือบริหารงานของเรือนจำให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ โดยจะต้องรับทั้งผิดและทั้งชอบในผลแห่งการปฏิบัติงานของตน จะเลือกรับเอาแต่เฉพาะความชอบโดยปฏิเสธความผิดไม่ได้ ถ้าการปฏิบัติหน้าที่ของตนมิได้อยู่ในกรอบของกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับและได้ก่อให้เกิดความเสียหายต่อทางราชการหรือผู้อื่นก็จะต้องรับผิดชอบทางวินัยตลอดจนทางแพ่งและทางอาญาด้วย แต่ถ้าการปฏิบัติหน้าที่ของตนดำเนินไป ภายใต้กรอบของกฎหมายและระเบียบข้อบังคับโดยเคร่งครัด แม้จะมีความเสียหายเกิดขึ้น ก็อาจได้รับความปกป้องคุ้มครองจากกฎหมาย มิต้องรับผิดชอบทั้งทางวินัย ทางแพ่ง และทางอาญา เนื่องจากหัวหน้าฝ่ายและผู้บัญชาการเรือนจำต่างก็มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ราชการคล้ายคลึงกัน จึงจะไม่แยกศึกษาเป็นประเภทๆ ไป แต่จะกล่าวรวมๆ กันไป ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ (สมบุรณ์ ประสพเนตร. 2538 : 105-106)

1. ความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ

ข้อบังคับและหนังสือสั่งการกรมฯ เมื่อเจ้าพนักงานเรือนจำทราบดีแล้วว่า ตนมีอำนาจหน้าที่อย่างไร ก็จะต้องมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และหนังสือสั่งการกรมฯ ดังกล่าว นอกจากนี้ จะต้องปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรีด้วย มิฉะนั้นอาจมีความผิดทางวินัยได้ จึงจำเป็นที่จะต้องศึกษาให้แน่นอถ่องแท้เสียก่อนว่าหน้าที่ที่ตนจะต้องปฏิบัตินั้นมีมติคณะรัฐมนตรีกำหนดกรอบหรือแนวทางในเรื่องนั้นๆ ไว้อย่างไรบ้างหรือไม่ ถ้ามีมติคณะรัฐมนตรีกำหนดกรอบหรือแนวทางไว้ จะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรีโดยเคร่งครัดมิฉะนั้น อาจมีความผิดได้

2. ความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามนโยบายของกระทรวง

มหาดไทยและกรมราชทัณฑ์ นับเป็นความรับผิดชอบประการที่สองที่เจ้าพนักงานเรือนจำจะต้องถือปฏิบัติเพื่อเป็นการสนองนโยบายของกระทรวงและกรมเจ้าสังกัด นโยบายของกระทรวงมหาดไทยและของกรมราชทัณฑ์ย่อมจะเปลี่ยนแปลงไปในแต่ละปี จึงเป็นหน้าที่ของเจ้าพนักงานเรือนจำที่จะต้องให้ความสนใจติดตามและปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามนโยบายดังกล่าว

2.4 ทักษะ 3 ด้านของผู้บัญชาการเรือนจำ

ตามแนวความคิดของ Katz ได้กล่าวถึง ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร 3 ด้าน ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บัญชาการเรือนจำด้วย ดังนี้

2.4.1 ทักษะทางเทคนิค (Technical Skills)

2.4.2 ทักษะทางมนุษย (Human Skills)

2.4.3 ทักษะทางความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.4.1 ทักษะทางเทคนิค (Technical Skills) เกี่ยวข้องกับการมีความรู้ที่เชี่ยวชาญและมีความชำนาญในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง พร้อมทั้งมีความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือและเทคนิควิธีในการทำกิจกรรม

ทักษะทางเทคนิคจึงเป็นความสามารถของผู้บริหารในการใช้ความรู้ วิธีการเทคนิค เครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติภารกิจอย่างใดอย่างหนึ่ง ทักษะทางเทคนิคเกิดจากประสบการณ์ การศึกษาและการฝึกอบรม ทักษะทางเทคนิคจึงเป็นทักษะในการทำงานกับสิ่งของ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2539 : 2)

ทักษะทางเทคนิค เป็นทักษะที่ผสมผสานระหว่างความรู้ ความสามารถในการทำงาน ในหน้าที่ของตน ในด้านบทบาทของการทำงาน หลักสูตรการสอน การประเมินผล ผู้บริหาร จำเป็นต้องมีความรู้ ประสบการณ์ที่เกี่ยวกับการทำงาน มีความชำนาญ

ทักษะทางเทคนิคที่นำมาใช้ในการบริหาร ได้แก่

1. การตั้งเกณฑ์ในการเลือกวิธีการและระบบ
2. การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสังเกตการบริหารงาน
3. สร้างและเขียนวัตถุประสงค์ของพฤติกรรม
4. สามารถนำงานวิจัยทางการศึกษามาใช้
5. พัฒนาระบบการประเมินผล

ทักษะทางเทคนิคของผู้บริหาร

ทักษะทางเทคนิค (Technical Skills) เป็นทักษะอีกด้านหนึ่งในจำนวน 3 ทักษะที่จำเป็นของผู้บริหาร คือ ทักษะทางความคิดรวบยอดในงาน (Conceptual Skills) ทักษะทางมนุษย (Human Skills) และทักษะทางเทคนิค ดังกล่าว

ทักษะด้านนี้เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับวิชาการที่เป็นความรู้ความสามารถพิเศษ เฉพาะสาขาที่เป็นกระบวนการ กรรมวิธีและเทคนิควิธีการเฉพาะ รวมทั้งความสามารถในการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง อันจะแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้มีทักษะในวิทยาการสาขานั้นๆ ซึ่งทักษะด้านนี้ ชี้ให้เห็นว่า มีความจำเป็นใช้สำหรับผู้บริหารในระดับที่แตกต่างกันไป ตามระดับของ

การจัดการ กล่าวคือ ผู้บริหารในระดับต้นหรือระดับหัวหน้างาน จะต้องใช้ทักษะทางเทคนิคมากกว่าผู้บริหารในระดับสูง เพราะผู้บริหารในระดับต้นนี้ จะต้องเป็นผู้สอนงานและใช้เวลาอยู่ใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานมากกว่าผู้บริหารในระดับสูง ซึ่งไม่มีใครมีโอกาสได้พบกับผู้ปฏิบัติการ แต่ทว่าจะเป็นผู้วางนโยบายคือ ใช้ทักษะทางความคิดรวบยอดในงานมากกว่า แต่อย่างไรก็ตาม ก็มีแนวความคิดว่า ผู้บริหารระดับสูงก็ควรจะต้องมีทักษะทางเทคนิคด้วย

ทักษะทางเทคนิค (Technical Skills) เป็นทักษะทางด้านความรู้ที่เชี่ยวชาญและชำนาญชำนาญในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง พร้อมทั้งมีความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือ และเทคนิควิธีในการทำกิจกรรม ผู้บริหารระดับสูงมีความจำเป็นใช้น้อยกว่าผู้บริหารระดับต้น เพราะผู้บริหารระดับต้นต้องใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานมาก จึงต้องสอนหรือแนะนำผู้ปฏิบัติ เมื่อเกิดปัญหาหรือเมื่อต้องการจะแนะนำวิธีการใหม่ๆ ให้กับผู้ปฏิบัติ ซึ่งผู้ปฏิบัติหรือสมาชิกในองค์กร มักจะหวังพึ่งผู้บริหารในทางวิชาการได้บ้าง ในบางโอกาส ดังนั้นถึงแม้ว่าผู้บริหารโดยทั่วไปจะไม่ต้องมีความจำเป็นต้องลงมือปฏิบัติก็ตาม แต่ผู้บริหารก็จำเป็นต้องมีทักษะทางด้านนี้ไว้ในระดับที่เหนือกว่าผู้ปฏิบัติงานเพื่อจะเป็นผู้ให้คำแนะนำปรึกษาได้

ผู้บริหารในแต่ละระดับต้องการทักษะทั้งสามแตกต่างกัน ผู้บริหารระดับสูงต้องการทักษะทางเทคนิคน้อยกว่าผู้บริหารระดับต่ำ แต่ต้องการทักษะทางความคิดรวบยอดมากกว่าผู้บริหารระดับต่ำ ทั้งนี้เพราะผู้บริหารระดับต่ำจำเป็นจะต้องทำงานกับสิ่งของเครื่องจักร จำเป็นจะต้องสอนงานให้แก่พนักงานในการทำงาน จึงจำเป็นจะต้องรู้เทคนิควิธีในการทำงาน ส่วนผู้บริหารระดับสูงนั้นไม่จำเป็นจะต้องทราบว่างานแต่ละอย่างหรือภารกิจแต่ละอย่างนั้น จะต้องทำอย่างไร แต่จำเป็นจะต้องมีความสามารถในการมองเห็นความสัมพันธ์ ความเชื่อมโยงของสิ่งต่างๆ

ขณะที่ทักษะทางเทคนิคและทักษะทางความคิดรวบยอดเปลี่ยนแปลงไปตามระดับของการบริหาร แต่ทักษะที่เป็นความต้องการร่วมกันของการบริหารแต่ละระดับ คือ ทักษะทางมนุษย์ ทักษะทางมนุษย์มีความสำคัญในการบริหารงานทั้งในอดีต ปัจจุบันและอนาคต (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2539 : 4)

ทักษะทางเทคนิค (Technical Skills) หมายถึง ความเข้าใจความสามารถและความชำนาญในกิจกรรมเฉพาะอย่างโดยเฉพาะวิธีการ กระบวนการ การดำเนินงาน รวมทั้งความคล่องแคล่ว ตลอดจนความสามารถในการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัย ทักษะด้านเทคนิคที่สำคัญที่ผู้บริหารจะต้องมี ประกอบด้วย

1. ทักษะด้านวางแผนงาน หรือโครงการ
2. ทักษะด้านกระบวนการกลุ่ม และการติดต่อสื่อสาร
3. ทักษะด้านการจัดการ

นักบริหารอีกท่านหนึ่ง คือ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527 : 17-18) ได้ศึกษาทักษะการบริหารทางด้านเทคนิคโดยละเอียด ดังนี้

1. ผู้บริหารสามารถจัดทำแผนงาน โครงการได้อย่างถูกต้อง
2. ผู้บริหารสามารถจัดทำสถิติ และแผนภูมิที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลทางราชการที่จำเป็นได้อย่างชัดเจน
3. ผู้บริหารสามารถทำหน้าที่เป็นประธานได้เป็นอย่างดี
4. ผู้บริหารสามารถใช้ภาษาพูดได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม
5. ผู้บริหารควรเข้าใจระบบบัญชี ระบบการเงินที่เกี่ยวข้องกับการเงินของสำนักงาน และสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง
6. ผู้บริหารต้องรู้ระเบียบงานสารบรรณและจัดทำได้อย่างถูกต้องเรียบร้อย
7. ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่มีความสามารถ ในการใช้ภาษาเขียนได้ดี และอ่านเข้าใจง่าย
8. ผู้บริหารต้องรู้ระเบียบ ข้อบังคับ หนังสือสั่งการเกี่ยวกับการบริหารบุคคลทุกเรื่องเป็นอย่างดี และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

ทักษะของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง จากการศึกษามผลการวิจัยและจากการศึกษาค้นคว้าจากตำราต่างๆ ของนักการบริหารและนักการศึกษาพอสรุปได้ว่า ทักษะมีความสำคัญสำหรับทุกหน่วยงาน และทุกเรือนจำ ถ้าปราศจากผู้นำหน่วยงานตั้งแต่ขนาดเล็กที่สุดไปจนถึงขนาดใหญ่ที่สุด ก็ไม่สามารถดำรงอยู่ได้ และถ้าขาดทักษะผู้บริหารเรือนจำหรือองค์กรทั้งหลาย ก็ไม่สามารถจะบริหารงานให้เจริญก้าวหน้าจนบรรลุวัตถุประสงค์ได้ จากความจำเป็นอย่างยิ่งต่อเรือนจำหรือองค์กรดังกล่าวแล้ว ทำให้ผู้บริหารต้องพัฒนาตัวเอง เพื่อให้เกิดทักษะในด้านต่างๆ ขึ้น ซึ่งตามแนวทฤษฎีของ Katz เชื่อว่าผู้บริหารต้องมีทักษะทั้ง 3 ด้าน คือทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์และทักษะทางความคิดรวบยอด ซึ่งทักษะทั้ง 3 ทักษะนี้มีผลต่อพฤติกรรมของผู้บริหารมากกว่าคุณลักษณะอื่นๆ

สุนีย์ จิตรเนื่อง (2525 : 116-120) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร ตามหลักทฤษฎี 3 ทักษะของ Robert L. Katz พบว่า ทักษะทางเทคนิคผู้บริหารต้องสามารถพูดหรือเขียนคำสั่งให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจได้ถูกต้อง และชัดเจน ต้องได้รับการฝึกฝนในด้านการพูดและการเขียนให้เชี่ยวชาญ เพื่อจะได้ไม่เกิดปัญหาด้านการสื่อสาร

วิรัช อธิประยูร (2532 : 67-69) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับทักษะการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขต 1 พบว่า ทักษะทางเทคนิค มีดังนี้ สามารถพูดหรือเขียนคำสั่งให้ผู้ปฏิบัติตามเข้าใจได้ถูกต้องและชัดเจน สามารถทำหน้าที่ประธานในที่ประชุมครูได้อย่างเรียบร้อยไม่ติดขัด เข้าใจระบบบัญชีที่เกี่ยวข้องกับการเงินและสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้อง

2.4.2 ทักษะทางมนุษย์ (Human Skills) อาจตรงกันข้ามกับทักษะทางเทคนิค ในประเด็นที่ว่าผู้บริหารใช้ทักษะนี้ในการทำงานกับบุคคลมากกว่าการทำงานกับสิ่งของ ทักษะทางมนุษย์ช่วยให้ผู้บริหารทำงานกับปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มของบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการสร้างพลังแห่งความร่วมมือของทีมงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

ทักษะทางมนุษย์จึงเป็นความสามารถของผู้บริหารในการทำงานกับคน ในการใช้คนเพื่อปฏิบัติการกิจให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีทักษะ มีความเข้าใจในการสร้างและใช้แรงจูงใจ ทักษะทางมนุษย์เป็นความสามารถในการทำงานกับคน (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2539 : 3)

ทักษะทางมนุษย์ เป็นความสามารถที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพในกลุ่มและสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างสมาชิกในกลุ่ม รวมทั้งการมีอิทธิพลสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่น พัฒนางานกลุ่มและการยอมรับความเปลี่ยนแปลงลักษณะของผู้บริหาร ได้แก่

1. ความเห็นอกเห็นใจ เป็นความเข้าใจถึงความรู้สึกของบุคคลอื่นเป็นการให้ความนับถือในความคิดของผู้อื่น
2. การระมัดระวังตน การระมัดระวังความประพฤติและคำพูดของตนเองที่จะไม่ทำร้ายผู้อื่น
3. ให้ความสำคัญกับทุกคน
4. มีความจริงใจต่อผู้อื่น
5. ชมเชยให้เกียรติในผลงานของผู้อื่น
6. มีอารมณ์ขัน มองโลกในแง่ดี
7. ต้อนรับผู้อื่นด้วยสีหน้ายิ้มแย้ม
8. มีคุณธรรมไม่เอาเปรียบผู้อื่น
9. ปรับปรุงบุคลิกภาพของตนเสมอ

ทักษะทางมนุษย์ที่นำมาใช้ในผู้บริหาร ได้แก่

1. ตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคล
2. วิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งของแต่ละบุคคล

3. ความเห็นชัดในคุณค่าของบุคคล
4. มีการรับรู้ที่ชัดเจน
5. เข้าใจนำจุดมุ่งหมายของเรื่อนำมาสร้างเป็นความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อ

เรื่อนำ

6. สามารถนำการอภิปราย การฟัง การพัฒนาได้อย่างราบรื่นและได้ผล
7. สร้างความร่วมมือระหว่างกัน
8. แก้ปัญหาความขัดแย้ง
9. กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ
10. เป็นแบบอย่างของบุคลากร

ความรู้ทางด้านการบริหารมีความจำเป็นสำหรับทักษะผู้บริหารในการบริหารงาน ได้แก่ หลักการบริหารองค์การ ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลง องค์การ ทักษะของผู้บริหาร จะประกอบด้วยทักษะทางความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) ทักษะทางเทคนิค (Technical Skills) และทักษะทางมนุษย์ (Human Skills)

ทักษะทางมนุษย์ (Human Skills) หมายถึง ผู้บริหารจะใช้ทักษะนี้ในการทำงานกับบุคคลมากกว่าการทำงานกับสิ่งของ ทักษะทางมนุษย์ช่วยให้ผู้บริหารทำงานกับปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มของบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะทางมนุษย์เป็นทักษะหนึ่ง que ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทุกระดับของการบริหาร ซึ่งหมายถึง ผู้บริหารต้องสร้างมนุษย์สัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง ด้วยทักษะด้านนี้ ผู้บริหารสามารถบริหารงานให้เป็นไปตามเป้าหมายได้ โดยใช้ความสามารถในการสร้างความพอใจ ความสุขใจในการทำงานให้กับบุคลากรในองค์การ

ทักษะทางมนุษย์ของผู้บริหาร ผู้บริหารโดยทั่วไปมักจะมีธรรมชาติที่ค่อนข้างเผด็จการ เพราะการแต่งตั้งผู้บริหารจะมาจากผู้บริหารที่อยู่ในระดับที่สูงกว่า ดังนั้นผู้บริหารจึงถูกจับตามองและคาดหวังจากผู้บริหารระดับสูงกว่าจากกลุ่มผู้บริหารในระดับเดียวกันและจากผู้ใต้บังคับบัญชา ความคาดหวังต่างๆ นั้น จะเป็นมรดกที่ตกทอดมากับตำแหน่งที่ได้รับด้วย โดยที่ผู้บริหารจะไม่สามารถทำงานอยู่อย่างโดดเดี่ยวตามลำพังได้ ความสำเร็จของงานเป็นผลของความพยายามและการปฏิบัติการของผู้ร่วมงานในองค์การ เพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์การสำเร็จลุล่วงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะต่างๆ หลายประการเข้ามาช่วยจัดการเพื่อให้ได้ผลงาน รวมทั้งมีการประพฤติปฏิบัติตรงตามความคาดหวังของทุกฝ่ายด้วย

ทักษะทางมนุษย์ (Human Skills) เป็นทักษะที่สำคัญอีกส่วนหนึ่งที่เป็นความจำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกระดับ เพราะผู้บริหารจะต้องใช้เวลานานในสี่ของเวลาที่ตื่นอยู่ ติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งผู้บริหารจะต้องปฏิบัติงานร่วมกับคนจำนวนมาก ซึ่งมีความแตกต่างกัน และจะต้องทำ

ให้คนเหล่านั้นร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอย่างเต็มที่ ผู้บริหารจึงต้องใช้ทักษะทางมนุษย์ เพื่อสร้างทักษะความสามารถในการทำงานร่วมกับกลุ่มสามารถแนะให้ผู้ร่วมงาน ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและคณะให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ความร่วมมือร่วมใจของทุกฝ่าย เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ซึ่งทักษะด้านนี้ เสนาะ ตีเยว (2525 : 129) ได้ให้ทัศนะว่า เป็นทักษะที่มีความสำคัญสำหรับผู้บริหารทุกระดับในองค์การ ตั้งแต่ระดับผู้บริหารสูงสุด จนถึงระดับปฏิบัติการ

นอกจากนี้ บรรจบ เนียมมณี (2523 : 194) ก็ได้กล่าวถึง ความสำคัญของทักษะทางมนุษย์ของผู้บริหารในส่วนของงานบริหาร โดยกล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เพราะการมีมนุษยสัมพันธ์ดี จะช่วยให้ผู้บริหารรู้ถึงคุณลักษณะนิสัย ใจคอ ความถนัดของผู้ร่วมงานเพื่อจะได้มอบหมายงานให้ทำตรงตามความถนัด ความสามารถ ความสนใจของผู้ปฏิบัติงาน ตามหลักของการใช้คนให้ถูกกับงาน (Put the right man to the right job) หลังจากการมอบหมายงานทำได้ดีถูกต้องแล้ว ผู้บริหารยังต้องใช้ทักษะทางมนุษย์ไปอีก เพื่อให้มีการประสานงาน การควบคุมงานและการประเมินผลงานอีกด้วย หรืออาจกล่าวได้ว่า ทักษะทางมนุษย์เริ่มมีความสำคัญต่อผู้บริหาร ตั้งแต่เริ่มวางแผนใช้คน การมอบหมายงาน การประสานงาน การควบคุมงาน การประเมินผลงาน นั่นคือ ทักษะทางมนุษย์ มีความสำคัญตลอดกระบวนการบริหารนั่นเอง

ในด้านของผู้บริหารเรือนจำกลาง ก็มีความจำเป็นอย่างยิ่งจะต้องใช้ทักษะทางมนุษย์เพื่อการบริหารงาน โดยที่การบริหารเรือนจำกลางนั้น มิได้เกี่ยวข้องกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงกลุ่มเดียว หากแต่ยังต้องมีความเกี่ยวข้อง สัมพันธ์กับกลุ่มต่างๆ อีกมากมาย ซึ่งความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันนั้น ส่วนใหญ่มิได้มีพื้นฐานของผลประโยชน์ กลุ่มต่างๆ เหล่านั้น ดังเช่น ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ต้องขัง สถาบันอื่น และชุมชน ดังนั้น ผู้บริหารเรือนจำกลาง จึงจำเป็นต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์สำหรับบรรดากลุ่มต่างๆ ด้วย ซึ่งการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารนั้น เรือนจำกลาง มีแนวทางดังต่อไปนี้

1. ศึกษาความต้องการของชุมชนและสังคม
2. จัดให้มีการประชาสัมพันธ์กับบุคคล ชุมชน สังคม ในรูปแบบต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ
3. ศึกษาเจตคติของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ต้องขัง และประชาชน ที่มีต่อเรือนจำกลาง

รวมทั้งการรับฟังความคิดเห็นต่างๆ ด้วย

4. เป็นผู้พูดที่ดีและผู้ฟังที่อดทน
5. ศึกษาความต้องการของบุคคล และใช้ความต้องการต่างๆ เป็นเครื่องจูงใจในการ

ทำงาน

6. เปิดเผย และมีปรัชญาที่มั่นคงในการทำงาน

7. มีความนิยมและยอมรับในเรื่องความเป็นมนุษย์ (Humanism) อยู่อย่างมนุษย์ ทำอย่างมนุษย์ และบริหารงานแบบมนุษย์บริหารมนุษย์

ทักษะทางมนุษย์ (Human Skills) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ความสามารถในการประสานงานกับผู้บังคับบัญชาเพื่อให้ได้รับการสนับสนุน มีความสามารถในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานในการให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี มีความสามารถในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่น การบริหารด้านนี้ผู้บริหารต้องมีทักษะด้านมนุษย์ เช่น การกระทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี การพูด การประสานงานและการเผยแพร่ผลงานต่างๆ สิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความศรัทธา เชื่อถือและไว้วางใจ

นักบริหารการศึกษาอีกท่านหนึ่ง คือ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527 : 18) ได้ศึกษาทักษะการบริหารทางมนุษย์ไว้ดังต่อไปนี้

1. เมื่อเจ้าหน้าที่เข้าใหม่ผู้บริหารจะเป็นห่วงเป็นใยให้ความอบอุ่น โดยการแนะนำให้ทราบถึงระเบียบ กฎเกณฑ์ เพื่อนร่วมงาน สภาพสังคมและแนวปฏิบัติงาน
2. ผู้บริหารควรให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทุกๆ เรื่อง
3. ผู้บริหารควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามความถนัดและความสามารถของตนเองในทุกด้าน
4. ผู้บริหารควรเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง
5. ผู้บริหารเข้าใจปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความรู้สึกเห็นอกเห็นใจ
6. ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาซักถามข้อข้องใจ เมื่อเกิดปัญหาขัดแย้ง
7. ผู้บริหารควรยกย่องให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าเทียมกัน
8. ผู้บริหารควรปรับตัวเองให้เข้ากับคนอื่นๆ ในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม
9. ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจในปัญหาต่างๆ ร่วมกันได้เป็นอย่างดี

ภิญโญ สาร (2527 : 416) ได้กล่าวว่า ในการบริหารนักบริหารควรจะต้องมีความชำนาญหรือความสามารถในทางมนุษย์ นั่นคือ ผู้บริหารจะต้องสามารถเข้ากับบุคคลได้ตามสถานการณ์ และรู้ว่าจะทำางานกับบุคคลอื่นได้อย่างไร รู้จักการรับและการให้ เช่น การรับฟังความคิดเห็น รับฟังปัญหา ข้อเสนอแนะ รับฟังคำติชม ส่วนการให้ ได้แก่ การให้โอกาส การให้อภัย การให้ขวัญและกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องเข้าใจหลักหรือทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์และความต้องการของมนุษย์ด้วย

เจลิม รัชชนะกุล (2525 : 24) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับผู้บริหารไว้ว่า

1. เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเข้ากับชุมชนได้
2. เป็นผู้ที่มีความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
3. เป็นผู้ที่มีคุณธรรมประจำใจ
4. เป็นผู้ตัดสินใจรวดเร็ว ถูกต้อง แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี มีไหวพริบ
5. เป็นผู้ที่มีความรู้ดี
6. เป็นผู้ที่มีความประพฤติดี ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
7. เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริต
8. เป็นผู้ที่มีสุขภาพดีทั้งกายและจิตใจ
9. เป็นผู้ที่มีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์

ส่วนตัว

10. เป็นผู้ที่มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ใจกว้างและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นในการทำงานในฐานะสมาชิกของกลุ่มและความสามารถในการเสริมสร้างพลังความร่วมมือระหว่างสมาชิกของหน่วยงาน ผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองให้มีทักษะทางด้านนี้ คือ จะต้องพัฒนาตนเอง มีความมั่นใจและมั่นคงในอารมณ์ จะต้องรู้จักและเข้าใจผู้อื่น มีใจกว้างและรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ยึดหลัก รู้จักตนเข้าใจคนเพื่อผลของงาน

เมื่อได้ศึกษาพิจารณาจากความสำคัญ และแนวทางในการสร้างทักษะทางมนุษย์ ดังที่ได้นำเสนอแล้ว สรุปได้ว่า การบริหารงานในยุคปัจจุบัน ผู้บริหารจะขาดเสียซึ่งทักษะทางมนุษย์ไม่ได้ เพราะสังคมในปัจจุบันเป็นสังคมที่เจริญแล้ว สมาชิกทุกหน่วยในองค์การและแต่ละองค์การจะต้องมีการติดต่อ สื่อสารสัมพันธ์กันตลอดเวลา เพื่อการแลกเปลี่ยนปัจจัยเพื่อการบริหารงาน ซึ่งกันและกัน จะเป็นผลให้การดำเนินการของแต่ละองค์การประสบผลสำเร็จได้ ผู้บริหารซึ่งจะต้องเป็นผู้อำนวยความสะดวก และประสานงานทั้งภายในองค์การและระหว่างองค์การ ซึ่งต้องมีทักษะเพื่อการนี้ผู้บริหารจึงต้องมีทักษะทางมนุษย์ อยู่ในระดับที่สูงกว่าผู้อื่นรวมทั้งต้องสามารถสร้างมนุษยสัมพันธ์ได้ในหลายระดับด้วย

สุนีย์ จิตรเนื่อง (2525 : 116-120) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร ตามหลักทฤษฎี 3 ทักษะของ Robert L. Katz พบว่า ทักษะทางมนุษย์ ผู้บริหารและครูอาจารย์เห็นว่าผู้อำนวยการควรมีทักษะทางมนุษย์มาก

วิรัช ธีรประยูร (2532 : 67-69) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับทักษะการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขต 1 พบว่า

ทักษะทางมนุษยซึ่งผู้ช่วยการต้องมี คือ ควรแสดงความยินดี และยกย่องชมเชยผู้ได้ บังคับบัญชาที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานด้วยความจริงใจ ควรให้ออกาสผู้ได้บังคับ บัญชาได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามความถนัดและความสามารถ ให้คำปรึกษาแก่ผู้ได้บังคับ บัญชาทุกคนในโรงเรียนอย่างจริงใจ ยกย่องให้ความสำคัญแก่ผู้ได้บังคับบัญชาโดยเท่าเทียมกัน สร้างบรรยากาศให้เกิดความร่วมมือหรือร่วมใจในกลุ่มผู้ร่วมงานได้อย่างเหมาะสมสามารถปรับตัวเอง เข้ากับบุคคลอื่นในสถานการณ์ต่างๆ ได้เหมาะสม

สุเทพ ชวีชาลย์พันธ์ (2540 : 83) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำของผู้จัดการ ธนาคารทหารไทย ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ตามหลักทฤษฎี 3 ทักษะ ของ Robert L.Katz คือ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย และทักษะทางความคิดรวบยอด พบว่า ทักษะ ของผู้จัดการธนาคารทหารไทยนั้น โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน และมีทักษะ ที่ดีเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่อยู่แล้ว มีเพียงทักษะบางเรื่องของผู้จัดการต้องปรับปรุงและพัฒนา ตัวเองต่อไปและผลการวิจัยครั้งนี้ปรากฏชัดว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ทหารไทย ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล อยู่ในระดับมาก

2.4.3 ทักษะทางความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) เป็นความสามารถที่จะ ประสานสิ่งต่างๆ เข้าด้วยกันและสามารถที่จะมองเห็นองค์การในภาพรวม แคทซ์เสนอแนะว่า การที่จะมองเห็นองค์การในภาพรวมได้นั้น จำเป็นจะต้องรู้ถึงภารกิจพื้นฐานของส่วนต่างๆ หรือหน้าที่ต่างๆ ขององค์การ และเข้าใจได้ว่าการเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่งจะมีผลกระทบต่อ ส่วนอื่นๆ อย่างไรบ้าง

ทักษะทางความคิดรวบยอดจึงเป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะเข้าใจความซับซ้อน ขององค์การทั้งหมด มีความสามารถในการมองเห็นองค์การในภาพรวมเหมือนกับการมองของนก ที่มองลงมาจากที่สูงมองเห็นองค์การทั้งหมด เห็นว่าองค์การประกอบด้วยส่วนต่างๆ อะไรบ้าง แต่ละส่วนจะต้องปฏิบัติภารกิจอะไร สามารถที่จะมองเห็นความเชื่อมโยงหรือความสัมพันธ์ของ สิ่งต่างๆ สามารถที่จะมองเห็นว่าส่วนต่างๆ ขององค์การจะต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันอย่างไร การเปลี่ยนแปลง หรือการด้อยประสิทธิภาพของส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์การมีผลกระทบต่อ ส่วนอื่นๆ ขององค์การอย่างไรบ้าง ทักษะทางความคิดรวบยอดนี้อาจเรียกว่า ทักษะทางมโนคติ ก็ได้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2539 : 1)

ทักษะทางความคิดรวบยอดเป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะรักษาไว้ซึ่งความ ร่วมมือของบุคคลในการทำงาน การสร้างความก้าวหน้าและการพัฒนาให้กับองค์การเพื่อการ ผลิตและความสัมฤทธิ์ผลของงานตามจุดมุ่งหมายขององค์การ ทักษะทางความคิดรวบยอดของ ผู้บริหารในบทบาทของผู้บริหารได้แก่ หน้าที่ในการวางแผน การจัดสายงาน การจัดองค์การ การควบคุมและการตัดสินใจ

ทักษะทางความคิดรวบยอดที่นำมาใช้การบริหาร ได้แก่

1. การสามารถวิเคราะห์ความต้องการของกลุ่ม
2. การประเมินค่าความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา
3. การเป็นผู้นำทางด้านการจัดการของกิจการในองค์การ
4. วิเคราะห์สภาวะแวดล้อม
5. การวางแผนงานอย่างมีระบบ
6. ความสามารถในการมอบหมายงาน
7. การรู้จักใช้เวลา
8. การจัดสรรทรัพยากรให้ทั่วถึง
9. การลดความเครียดในการทำงาน

ทักษะทางความคิดรวบยอดในงานของผู้บริหาร

ทักษะทางความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) เป็นส่วนหนึ่งของทักษะความสามารถของผู้บริหาร ซึ่ง Robert L. Katz ได้กำหนดทักษะของผู้ที่จะเป็นผู้บริหารไว้ว่า ผู้บริหารควรมีทักษะความสามารถใน 3 ด้านคือ ทักษะทางความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) ทักษะทางมนุษย์ (Human Skills) และทักษะทางเทคนิค (Technical Skills)

ความคิดรวบยอดเป็นทักษะความสามารถในการจัดการ การมองภาพรวมขององค์การ ในด้านการประสานงานของทุกๆ หน่วยในองค์การ รวมทั้งการคาดการณ์ทุกๆ ด้านในองค์การ เป็นงานที่เกี่ยวกับการใช้ความคิดและการสร้างสรรค์ คือการควบคุมงานโดยส่วนรวมขององค์การ ให้ดำเนินไปด้วยดี เช่น การคิดให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหน้าที่ต่างๆ ในองค์การและภายนอก ความคิดริเริ่มใหม่ๆ ที่จะทำให้องค์การได้เปรียบองค์การอื่นๆ การเปลี่ยนแปลงนโยบายและหลักการที่มีผลในระยะยาวและการเปลี่ยนรูปโครงการเสียใหม่ เป็นต้น ซึ่งสรุปได้ว่างานนี้เป็นงานของผู้บริหารชั้นสูง (Top Executive) เท่านั้น ซึ่งจะเป็นผู้ควบคุมให้ผู้อื่นปฏิบัติงาน

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2521 : 162) ได้มีแนวคิดว่าผู้บริหารสูงสุดในองค์การจะใช้ทักษะในด้านมนุษย์กับด้านความคิดรวบยอดในงานระดับสูงมากกว่าด้านเทคนิคการสอนผู้บริหารทุกระดับต้องมีทักษะทั้งสามด้านดังนี้คือ

1. ผู้บริหารระดับสูงต้องการทักษะทางความคิดรวบยอดในงาน และทักษะทางมนุษย์มากพอๆ กัน แต่ต้องการทักษะทางเทคนิคน้อยกว่า
2. ผู้บริหารระดับกลางต้องการทักษะทางความคิดรวบยอดในงานมากพอๆ กับทักษะทางมนุษย์ แต่ต้องการทักษะทางเทคนิคมากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับผู้บริหารระดับสูง
3. ผู้บริหารระดับต้นต้องการทักษะทางเทคนิคมากกว่าทักษะทางด้านอื่นๆ และมากกว่าผู้บริหารระดับอื่นๆ

ทักษะทางความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหาร ในการเข้าใจหน่วยงานที่สังกัดในทุกลักษณะ และขั้นตอนอย่างละเอียดสามารถมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างงานด้านต่างๆ ในองค์การหรือหน่วยงานได้อย่างชัดเจน และมีความเข้าใจดีว่า การเปลี่ยนแปลงในบางส่วนของงานจะมีผลกระทบต่อส่วนอื่นได้อย่างไร รวมทั้งเข้าใจ ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่สังกัดกับหน่วยงานอื่น ๆ ในการบริหารงาน มีกิจกรรม หลายอย่าง que ผู้บริหารจะต้องใช้ทักษะด้านความคิดรวบยอดของงาน เช่น การกำหนดนโยบาย การวางแผน การตัดสินใจ การประสานงาน และการจัดความขัดแย้ง

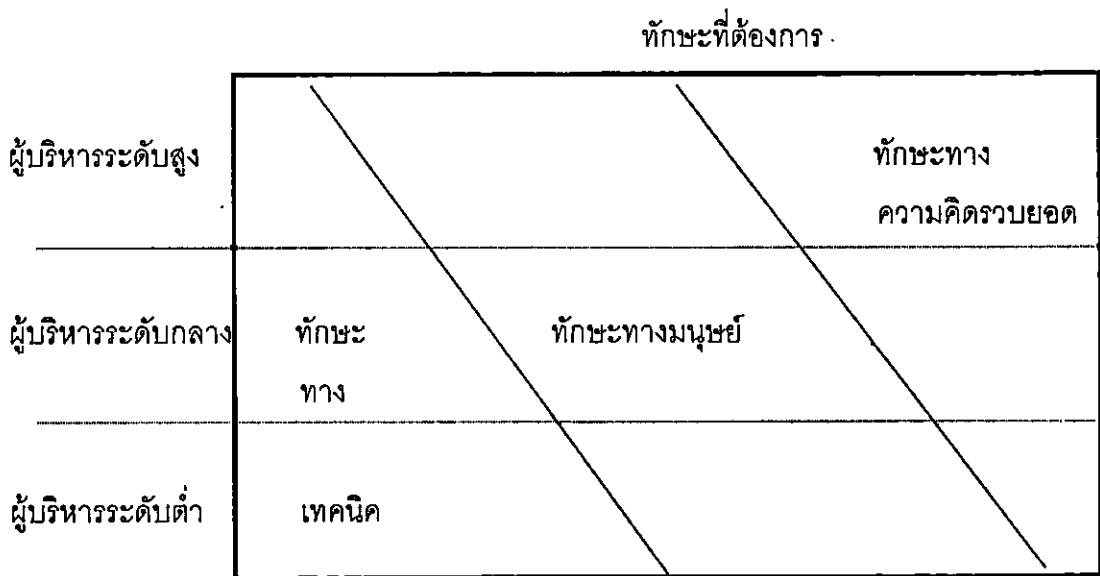
นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527 : 18) ได้ศึกษาทักษะทางการบริหารทางด้านทักษะทาง ความคิดรวบยอดได้อย่างละเอียด ดังนี้

1. ผู้บริหารควรมีความรู้ ความเข้าใจในนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับอย่างชัดเจน
2. ผู้บริหารต้องรู้จักเปลี่ยนแปลง และปรับปรุงตัวอย่าง วิธีการบริหารที่ได้พบเห็นและ ศึกษามาแล้วนำมาใช้ได้เหมาะสม
3. ผู้บริหารสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดี ความชอบ แก่บุคลากรได้อย่างถูกต้อง
4. ถ้าหากมีการเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในหน้าที่ในงานต่างๆ นักบริหาร จะต้องเข้าถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในภายหลัง
5. ผู้บริหารควรรู้จักกำหนดนโยบายจุดประสงค์ขอบข่ายของงานที่แน่นอนในการปฏิบัติ
6. ผู้บริหารควรมีความสามารถในการวิเคราะห์งานของตน
7. ผู้บริหารควรมีความรู้เกี่ยวกับหน่วยงานทั้งหมดที่ตนปฏิบัติ และรู้ว่าหน่วยงาน มีความสัมพันธ์กันอย่างไร
8. ผู้บริหารจะต้องรู้จักวินิจฉัยว่า ถ้าเปลี่ยนแปลงระบบหน่วยงานย่อยหน่วยหนึ่ง หน่วยใดแล้ว จะมีผลกระทบอย่างไรบ้างต่อหน่วยงานย่อยอื่นๆ

สุนีย์ จิตรเนื่อง (2525 : 116-120) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารและ อาจารย์เกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขต กรุงเทพมหานคร ตามหลักทฤษฎี 3 ทักษะของ Robert L. Katz พบว่า ทักษะทางความคิด รวบยอด ผู้บริหารควรมีความรู้เกี่ยวกับหน่วยงานทั้งหมดที่ตนเองปฏิบัติ และรู้ว่าหน่วยงานย่อย สัมพันธ์กันอย่างไร ผู้บริหารสามารถประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบ แก่บุคลากรได้อย่างถูกต้อง ซึ่งเป็นคุณสมบัติของผู้อำนวยการจะต้องให้ความยุติธรรม ในการ พิจารณาความดีความชอบแก่บุคลากร ผู้บริหารต้องมีความรู้เรื่องหลักสูตรต่างๆ ไป ทุกระดับชั้น ในสถานศึกษาของตน

วิรัช ธีรประยูร (2532 : 67-69) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับทักษะการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขต 1 พบว่า

ทักษะทางความคิดรวบยอด ผู้อำนวยการจำเป็นต้องมีทักษะในเรื่องต่อไปนี้ คือ สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบแก่บุคลากรและตัดสินใจอย่างถูกต้อง รู้จักกำหนดนโยบายเป้าหมายของงานที่ปฏิบัติ มีความรู้ทั่วๆ ไป เกี่ยวกับหลักสูตรทุกระดับชั้นที่จัดขึ้นในสถานศึกษาของตน มีความสามารถในการวิเคราะห์งานที่ตนรับผิดชอบได้เป็นอย่างดี รู้จักวางแผนการใช้อาคารสถานที่ให้เหมาะสมกับการเรียนการสอน รู้ถึงความต้องการที่จำเป็นด้านงบประมาณและมีเหตุผลในการของบประมาณ มีความรู้เกี่ยวกับหน่วยงานทั้งหมดที่ตนรับผิดชอบ และรู้ว่าหน่วยงานย่อยสัมพันธ์กันอย่างไร



ภาพที่ 2.1 แสดงระดับความต้องการทักษะ ความสามารถทั้ง 3 ชนิด ของผู้บริหารระดับต่างๆ ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา (2521 : 164)

จากภาพที่ 2.1 ได้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนแล้วว่า ทักษะของผู้บริหารนั้น ต้องการทักษะในงานสูงลดหลั่นลงมา งานตำแหน่งงานสูงลงมายังตำแหน่งต่ำ ศาสตราจารย์ Joseph B. Kingsbury ซึ่งอ้างใน บรรจบ เนียมมณี (2523 : 98) ได้กำหนดลักษณะงานของผู้บริหารไว้ 5 ประการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับทักษะทางความคิดรวบยอดในงานทั้งสิ้น คือ

1. เป็นผู้รับผิดชอบในหน่วยงานที่ตนบังคับบัญชา
2. เป็นที่เสริมสร้างปรับปรุงงานให้ดีขึ้นทั้งคุณภาพและปริมาณ
3. เป็นผู้พัฒนาและสอนผู้ใต้บังคับบัญชา
4. เป็นผู้ประสานงานให้งานไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ
5. เป็นผู้สั่งงานและควบคุมงานให้ดำเนินไปอย่างราบรื่น ไร้ความสับสนวุ่นวาย

ในแนวคิดที่คล้ายกัน อรุณ รักรธรรม (2527 : 153) ได้เน้นที่ความรู้กับความคิดริเริ่ม ซึ่งได้ให้ทัศนะว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะเพื่อการบริหาร 4 อย่างคือ

1. ความรู้ (Knowledge) เป็นผู้รอบรู้ ยิ่งรอบรู้มากเพียงใดในฐานะแห่งความเป็นผู้นำก็ยิ่งมั่นคงมากขึ้นเพียงนั้น
2. ความคิดริเริ่ม (Initiative) คิดริเริ่ม ปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น
3. ความตื่นตัว (Alertness) มีความว่องไว ปราดเบรียว ระวังสุขุม รอบคอบ ไม่ประมาท
4. ดุลยพินิจ (Judgement) สามารถที่จะพิจารณาเรื่องต่างๆ เหตุผลต่างๆ อย่างถูกต้อง

นอกจากทักษะของ อรุณ รักรธรรม ที่ให้ความสำคัญด้านความรู้ความสามารถของผู้บริหารและยังได้กล่าวถึงทักษะด้านความคิดรวบยอดว่า ผู้บริหารจำเป็นต้อง "มีปัญญาเหนือบุคคลอื่นโดยทั่วไป มีความรู้ ความสนใจรอบด้าน และมีความคิดริเริ่ม" ที่เชื่อว่าผู้บริหารควรมีทักษะทางความคิดรวบยอดในงาน 5 ประการ ได้แก่

1. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
2. มีอิทธิพล มีอำนาจ และอำนาจหน้าที่
3. มีความคิดริเริ่ม
4. ต้องเป็นผู้นำหน้าตลอดเวลา
5. ต้องพัฒนาแผนงานอยู่เสมอ

กิติ ตยัคคานนท์ (2531 : 85) ก็เป็นอีกผู้หนึ่งที่มีความเห็นว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะทางความคิดรวบยอด ที่สำคัญคือ ความคิดริเริ่ม ซึ่งเขาสรุปว่า ผู้บริหารที่ไม่มีความคิดสร้างสรรค์ และความกระตือรือร้น จะเป็นผู้บริหารที่ดีไม่ได้ และนอกจากนั้น เขายังให้แนวคิดอีกว่า ความเจริญรุ่งเรืองของแต่ละองค์การ จะขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการ คือ ปัจจัยธรรมชาติ ซึ่งเป็นความเจริญตามกาลเวลาที่ดำเนินการมาและปัจจัยอีกประการหนึ่งเป็นตัวผู้จัดการที่มีความคิดริเริ่มและความกระตือรือร้นในการทำงาน ที่จะหาสิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ เข้ามาในองค์การ

ดังนั้นทักษะทั้ง 3 ด้านนี้ จึงมีความสำคัญและจำเป็นสำหรับทักษะผู้บริหารเพื่อให้ประสบผลสำเร็จในการบริหารเรือนจำกลางก็จัดเป็นองค์การหนึ่งเช่นกัน ที่ต้องการผู้บริหารที่มีทักษะผู้บริหารอันพึงประสงค์ที่ประกอบไปด้วยทักษะทั้ง 3 ด้าน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของเรือนจำกลาง ส่วนจะมีทักษะด้านใด เพียงใดนั้น ผู้ที่จะเป็นผู้ชี้ให้เห็นได้ก็คือ หัวหน้าฝ่ายที่เป็นผู้ปฏิบัติงานในแต่ละเรือนจำกลางนั้นๆ

พนัส หันนาคินทร์ (2524 : 68-69) ได้กล่าวถึงทักษะที่จำเป็นสำหรับนักบริหารในการบริหารให้ราบรื่น ผู้บริหารควรสร้างทักษะ 3 ประการ ดังนี้

1. ทักษะด้านกลวิธีการทำงาน (Technical Skills) คือ รู้ว่างานที่จะต้องทำในหน้าที่ของตนมีอะไรบ้างและจะทำงานนั้นๆ ได้อย่างไรรวมทั้งบทบาทที่จะต้องกระทำเพื่อให้งานสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2. ทักษะทางความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) คือ การเข้าใจโครงสร้างและความสัมพันธ์ ระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกองค์การ การเข้าใจและมองเห็นแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เป็นผู้มีสายตาสายไกลพอที่จะหยั่งรู้ถึงผลที่เกิดจากการกระทำ การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกมีผลกระทบต่อการทำงานในโรงเรียน

3. ทักษะทางมนุษย์ (Human Skills) คือ การรู้จักสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ทั้งภายในและภายนอกองค์การ รู้จักที่จะใช้ความสามารถที่มีอยู่ ในตัวครูแต่ละคนให้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการของโรงเรียน รู้จักประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับนับถือแก่บรรดาครูและบุคคลอื่นในโรงเรียนและในสังคมโดยทั่วไป

วินัย เกษมเศรษฐ (2521 : 53) กล่าวว่า นักบริหารที่ดีมีความสามารถ ต้องมีความรู้ 4 และทักษะ 4 ดังนี้

ความรู้ 4 ประกอบด้วย

1. ความรู้ว่าด้วยการจัดการ (Business Management)
2. ความรู้ว่าด้วยพฤติกรรมของมนุษย์ (Human Behavior)
3. ความรู้ว่าด้วยหลักสูตร (Curriculum Development)
4. ความรู้ว่าด้วยการพัฒนาองค์การ (Organization Development)

ทักษะ 4 ประการ ประกอบด้วย

1. ทักษะในทางเทคนิค (Technical-managerial Skills) คือ ทักษะในด้านการเงินและบัญชี การจัดหา การจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารบุคคลระเบียบสารบรรณ การจัดระบบงาน
2. ทักษะในการครองตน (Human-managerial Skills) คือ ทักษะในการกระตุ้นหรือจูงใจให้ทำงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ การติดต่อประสานงาน การแสดงภาวะผู้นำ การรู้จักประนีประนอม การสร้างขวัญ

3. ทักษะด้านการจัดการศึกษา (Technical-educational Skills) คือ ทักษะในด้านการจัดการเรียนการสอนให้เกิดผลในทางปฏิบัติตามจุดหมาย ของการศึกษาของหลักสูตร มีความสามารถในการพัฒนาหลักสูตร และการนำหลักสูตรไปใช้ให้เกิดผลดีในทางปฏิบัติ

4. ทักษะในการสร้างความคิด (Speculative-creative Skills) คือ ทักษะในการ คาดการณ์ล่วงหน้าในลักษณะที่สามารถทำให้องค์กรปฏิบัติงานตามหน้าที่ และความรับผิดชอบ ได้

ศิริมา พรนิมิตร. (2532 : 230) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชนกับสถานศึกษาของรัฐ ตามหลักทฤษฎีของ Robert L.Katz จำนวน 3 ด้าน คือ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย์และทักษะทางความคิดรวบยอด พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อาชีวศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน อยู่ในระดับ ปานกลาง ความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญของความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา เอกชนอาชีวศึกษากับสถานศึกษาของรัฐ พบว่า มีปรากฏในทางความคิดรวบยอดกับทางเทคนิค ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนอาชีวศึกษามีค่าเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำสูงกว่าผู้บริหารสถานศึกษา อาชีวศึกษาของรัฐเล็กน้อย ในทุกทักษะ ทุกๆ ด้านและผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 2 ประเภท มีภาวะ ผู้นำในด้านทางความคิดรวบยอดในงานสูงกว่าด้านอื่นๆ และผลการวิจัยครั้งนี้ ปรากฏชัดว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาทั้งของรัฐและเอกชนอยู่ในระดับ ปานกลางเท่านั้น และการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษานั้น นอกจากจะมีภาวะผู้นำ ในทักษะทางความคิดรวบยอดในงาน ทักษะทางมนุษย์ และทักษะทางเทคนิคแล้ว ยังต้องมี ประสบการณ์ เพราะครู อาจารย์ยังยึดถือประสบการณ์ของผู้บริหารเป็นสำคัญ

พิชัย สดภิบาล. (2537 : 238) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของคนบดตีที่พึงประสงค์ ของคณาจารย์และข้าราชการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ตาม ทฤษฎีของ Robert L. Katz 3 ด้าน คือ ด้านทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย์และทักษะทาง ความคิดรวบยอด แต่ละด้านพบว่า

ทักษะเทคนิคของคนบดตีในด้านนี้ควรจะต้องมีตามผลการวิจัยที่ค่าเฉลี่ยมากคือ คนบดตีควรยอมให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจในปัญหาที่นอกเหนือไปจากรายงาน ประจำวันในตำแหน่งหน้าที่ สามารถแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในสถาบันได้ถูกต้องและรวดเร็ว ควรแจ้งให้ทุกคนทราบถึงวัตถุประสงค์หรือนโยบายในการดำเนินงานควรเป็นผู้พัฒนาหรือ เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในสถาบันอย่างมีระบบ ปล่อยให้ผู้ร่วมงานมีเสรีภาพในการทำงานและ คนบดตีควรประสานงานในหน่วยงานต่างๆ ปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องและสัมพันธ์กัน ทักษะทาง มนุษย์ของคนบดตีในด้านนี้ควรจะต้องมีตามผลการวิจัยที่ค่าระดับเฉลี่ยมาก คือ คนบดตีควรสร้าง ขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงานสร้างและเสริมความสามัคคีให้เกิดขึ้นในหมู่เพื่อนร่วมงาน

มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้อำนาจกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความยุติธรรมและเมตตา ควรรับฟังความคิดเห็นจากบุคคลทุกกลุ่ม ทุกระดับ และคนบดี้ควรทำหน้าที่เป็นตัวแทนหรือเป็นปากเสียงให้กับกลุ่ม ทักษะทางความคิดรวบยอดของคนบดี้ ในด้านนี้ที่คนบดี้ควรจะต้องมีตามผลการวิจัยที่ระดับค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ คนบดี้ควรเป็นผู้มีเหตุผลและสามารถให้เหตุผลแก่ผู้ร่วมงานหรือผู้อื่นได้อย่างชัดเจน สนับสนุนให้มีบรรยากาศทางวิชาการในสถาบัน รักษาผลประโยชน์ของสถาบันมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว กระตือรือร้นในการทำงานและเอาใจใส่ต่อหน้าที่ สนับสนุนให้สถาบันมีความเป็นเลิศทางวิชาการ มีการวางแผนก่อนการทำงานและคนบดี้ควรกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและคนอื่นๆ

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอน ต่อไปนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
 - 3.2.1 การสร้างเครื่องมือ
 - 3.2.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บัญชาการเรือนจำกลางและหัวหน้าฝ่ายของเรือนจำกลาง จำนวน 26 แห่งมีประชากรทั้งสิ้น 208 คน แบ่งได้ดังนี้

3.1.1.1 ผู้บัญชาการเรือนจำกลาง จำนวน 26 คน

3.1.1.2 หัวหน้าฝ่าย จำนวน 182 คน

รวมประชากร 208 คน

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ศึกษาจากประชากรทั้งหมดคือ

3.1.2.1 ผู้บัญชาการเรือนจำกลาง จำนวน 26 คน ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

3.1.2.2 หัวหน้าฝ่าย จำนวน 182 คน ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 208 คน ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.1 ตารางแสดงประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

| ลำดับ ที่ | รายชื่อเรือนจำกลาง | ผู้บัญชาการ เรือนจำกลาง | | หัวหน้าฝ่าย | | รวม กลุ่มตัวอย่าง |
|--------------|-----------------------------|----------------------------|-------------------|-------------|-------------------|----------------------|
| | | ประชากร | กลุ่ม ตัวอย่าง | ประชากร | กลุ่ม ตัวอย่าง | |
| 1 | เรือนจำกลาง บางขวาง | 1 | 1 | 7 | 7 | 8 |
| 2 | เรือนจำกลาง คลองเปรม | 1 | 1 | 7 | 7 | 8 |
| 3 | เรือนจำกลาง นครศรีธรรมราช | 1 | 1 | 7 | 7 | 8 |
| 4 | เรือนจำกลาง นครปฐม | 1 | 1 | 7 | 7 | 8 |
| 5 | เรือนจำกลาง เชียงราย | 1 | 1 | 7 | 7 | 8 |
| 6 | เรือนจำกลาง ชลบุรี | 1 | 1 | 7 | 7 | 8 |
| 7 | เรือนจำกลาง เชียงใหม่ | 1 | 1 | 7 | 7 | 8 |
| 8 | เรือนจำกลาง พิษณุโลก | 1 | 1 | 7 | 7 | 8 |
| 9 | เรือนจำกลาง พระนครศรีอยุธยา | 1 | 1 | 7 | 7 | 8 |
| 10 | เรือนจำกลาง นครราชสีมา | 1 | 1 | 7 | 7 | 8 |
| 11 | เรือนจำกลาง ขอนแก่น | 1 | 1 | 7 | 7 | 8 |
| 12 | เรือนจำกลาง สุราษฎร์ธานี | 1 | 1 | 7 | 7 | 8 |
| 13 | เรือนจำกลาง สงขลา | 1 | 1 | 7 | 7 | 8 |
| 14 | เรือนจำกลาง คลองไผ่ | 1 | 1 | 7 | 7 | 8 |
| 15 | เรือนจำกลาง สมุทรปราการ | 1 | 1 | 7 | 7 | 8 |
| 16 | เรือนจำกลาง ฉะเชิงเทรา | 1 | 1 | 7 | 7 | 8 |
| 17 | เรือนจำกลาง ราชบุรี | 1 | 1 | 7 | 7 | 8 |
| 18 | เรือนจำกลาง อุบลราชธานี | 1 | 1 | 7 | 7 | 8 |
| 19 | เรือนจำกลาง อุตรดิตถ์ | 1 | 1 | 7 | 7 | 8 |
| 20 | เรือนจำกลาง นครสวรรค์ | 1 | 1 | 7 | 7 | 8 |
| 21 | เรือนจำกลาง ระยอง | 1 | 1 | 7 | 7 | 8 |
| 22 | เรือนจำกลาง ลำปาง | 1 | 1 | 7 | 7 | 8 |
| 23 | เรือนจำกลาง ลพบุรี | 1 | 1 | 7 | 7 | 8 |
| 24 | เรือนจำกลาง พัทลุง | 1 | 1 | 7 | 7 | 8 |
| 25 | เรือนจำกลาง กำแพงเพชร | 1 | 1 | 7 | 7 | 8 |
| 26 | เรือนจำกลาง ยะลา | 1 | 1 | 7 | 7 | 8 |
| | รวม | 26 | 26 | 182 | 182 | 208 |

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามผู้บัญชาการเรือนจำกลางและหัวหน้าฝ่ายที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเอง โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check-List)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ตามความคิดเห็นของผู้บัญชาการเรือนจำกลางและหัวหน้าฝ่ายตามทฤษฎีของ Robert L. Katz ใน 3 ด้าน คือ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย์ และทักษะทางความคิดรวบยอด จำนวน 48 ข้อ ประกอบด้วย

ทักษะทางเทคนิค มี 16 ข้อ

ทักษะทางมนุษย์ มี 16 ข้อ

ทักษะทางความคิดรวบยอด มี 16 ข้อ

ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) จำนวน 48 ข้อ โดยมีเกณฑ์พิจารณา ดังนี้

5 หมายถึง มีทักษะอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีทักษะอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีทักษะอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีทักษะอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีทักษะอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบได้เสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง

3.2.1 การสร้างเครื่องมือ

3.2.1.1 ศึกษาทฤษฎี เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง

3.2.1.2 ศึกษาทฤษฎีของ Robert L. Katz ที่ใช้ในการวิจัย ใน 3 ด้าน คือ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย์ และทักษะทางความคิดรวบยอด เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

3.2.1.3 สร้างแบบสอบถามฉบับร่าง

3.2.1.4 นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้ว เสนออาจารย์ ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม เพื่อตรวจสอบแนะนำและปรับปรุงแก้ไข

3.2.1.5 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ ความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content validity) และความถูกต้องของภาษารวม 5 คน คือ

- | | |
|------------------------------------|--|
| 1) นายกมล ชโลบล | ผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ฉะเชิงเทรา |
| 2) ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์ | อาจารย์ประจำ ภาควิชาครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง |
| 3) นางลออ เพชรรัตน์ | อาจารย์ผู้สอนภาษาไทย สถาบันราชภัฏราชชนครินทร์ |
| 4) นางสาววิศมี ฮินดู | นักวิชาการศึกษา 8 กรมราชทัณฑ์ |
| 5) ว่าที่ร้อยเอกรุ่งโรจน์ โพธิ์ทอง | สวนส่งเสริมการศึกษา กรมราชทัณฑ์ |

3.2.1.6 นำแบบสอบถามที่ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะปรึกษาอาจารย์ ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไข ให้เหมาะสมก่อนนำไปทดลองใช้

3.2.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

3.2.2.1 ผู้วิจัยได้นำเครื่องมือไปทดลองใช้ (Try-out) กับผู้บัญชาการเรือนจำ และพนักงานทั่วไปที่ไม่ใช่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เรือนจำ จังหวัดนครนายก ผู้บัญชาการ 1 คน พนักงานทั่วไป 24 คน เรือนจำ จังหวัดปราจีนบุรี ผู้บัญชาการเรือนจำ จังหวัดปราจีนบุรี 1 คน และพนักงานทั่วไป จำนวน 24 คน รวม 50 คน

3.2.2.2 นำแบบสอบถามที่ทดลองใช้แล้วไปหาค่า ความเชื่อมั่นด้วยวิธีของ Cronbach ที่เรียกว่า "สัมประสิทธิ์อัลฟา" (α - Coefficient) ได้ค่าของความเชื่อมั่น ดังนี้ ทักษะทางเทคนิค ค่าความเชื่อมั่น .93 ทักษะทางมนุษย์ ความเชื่อมั่น .93 ทักษะทางความคิดรวบยอด ค่าความเชื่อมั่น .95 ค่าความเชื่อมั่นทั้งหมด .98

3.2.2.3 นำแบบสอบถามนั้น มาปรับปรุงแก้ไข ภายใต้การควบคุมของอาจารย์ ผู้ควบคุม วิทยานิพนธ์และอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม แล้วนำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ ไปใช้เก็บข้อมูลต่อไป

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำเป็นขั้นตอนดังต่อไปนี้

3.3.1 บัณฑิตเสนอ ขออนุญาตให้งานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ออกหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามถึงกรมราชทัณฑ์ กระทรวงมหาดไทย เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลจากผู้บัญชาการเรือนจำกลางและหัวหน้าฝ่ายในเรือนจำกลาง ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างดังที่กำหนดไว้

3.3.2 นำหนังสือเสนอต่อกรมราชทัณฑ์ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ เพื่อออกหนังสือขอความร่วมมือจากผู้บัญชาการเรือนจำกลางในแต่ละแห่ง เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูลต่อไป

3.3.3 ส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์พร้อมใส่ซอง ปิดผนึกมปิดถึงตัวผู้วิจัย เพื่อผู้ตอบแบบสอบถามจะได้ส่งคืนมาโดยสะดวก

3.3.4 ในการรวบรวมแบบสอบถาม ผู้วิจัยจะรอรับแบบสอบถามภายใน 2 สัปดาห์ ถ้าไม่ได้รับคืนจะโทรศัพท์ไปตาม และให้เวลาอีก 2 สัปดาห์ เพื่อรอรับแบบสอบถาม

3.3.5 เมื่อได้แบบสอบถามมาแล้ว ตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลที่รวบรวมได้

3.3.6 ส่งแบบสอบถามไปทั้งหมด 208 ฉบับ ได้รับคืนมาทั้งหมด คิดเป็นร้อยละ 100

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ตามลำดับ ดังนี้

3.4.1 ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC* (Statistical Package for the Social Sciences Personal Computer Plus)

3.4.1.1 ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ความถี่ และร้อยละ

3.4.1.2 ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำและหัวหน้าฝ่าย วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การหาค่าเฉลี่ย (μ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) โดยทำเป็นรายด้าน รายข้อ เฉพาะด้านและภาพรวมรายด้าน แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางพร้อมกับคำบรรยายประกอบ

สำหรับการเปรียบเทียบนั้นใช้ความแตกต่างระดับของเกณฑ์การแปลความหมายและค่าเฉลี่ย (μ) โดยทำเป็นรายด้าน รายข้อ เฉพาะด้านและภาพรวม แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางพร้อมคำบรรยายประกอบ

3.4.2 เกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้

| | | |
|-------------|---------|-------------------|
| 4.50 – 5.00 | หมายถึง | มีทักษะมากที่สุด |
| 3.50 – 4.49 | หมายถึง | มีทักษะมาก |
| 2.50 – 3.49 | หมายถึง | มีทักษะปานกลาง |
| 1.50 – 2.49 | หมายถึง | มีทักษะน้อย |
| 1.00 – 1.49 | หมายถึง | มีทักษะน้อยที่สุด |

3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้สถิติดังต่อไปนี้

3.5.1 สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าร้อยละ

3.5.2 ค่าเฉลี่ย (μ) และความเบี่ยงเบน มาตรฐาน (σ)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ตามความคิดเห็นของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง และหัวหน้าฝ่าย ใน 3 ด้าน คือ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย์ และทักษะทางความคิดรวบยอด ผู้วิจัยจะเสนอผลการวิเคราะห์ในรูปแบบตาราง และบรรยายได้ตาราง แบ่งเป็น 6 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง และหัวหน้าฝ่าย เกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ใน 3 ด้าน คือ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย์ ทักษะทางความคิดรวบยอด

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง และหัวหน้าฝ่าย เกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ใน 3 ด้าน คือ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย์ ทักษะทางความคิดรวบยอด

ตอนที่ 4 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บัญชาการเรือนจำกลางเกี่ยวกับทักษะการบริหาร ของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ใน 3 ด้าน คือ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย์ ทักษะทางความคิดรวบยอด จำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 5 เปรียบเทียบความคิดเห็นของหัวหน้าฝ่ายเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ใน 3 ด้าน คือ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย์ ทักษะทางความคิดรวบยอด จำแนกตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 6 แบบสอบถามปลายเปิด เป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีรายละเอียดตั้งแต่ตารางที่ 4.1-4.3 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง และหัวหน้าฝ่าย
จำแนกตามตำแหน่ง

| ตำแหน่ง | จำนวน | ร้อยละ |
|------------------------|-------|--------|
| ผู้บัญชาการเรือนจำกลาง | 26 | 12.50 |
| หัวหน้าฝ่าย | 182 | 87.50 |
| รวม | 208 | 100 |

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้บัญชาการเรือนจำกลาง จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 12.50 และหัวหน้าฝ่าย จำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 87.50

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง และหัวหน้าฝ่าย
จำแนกตามวุฒิการศึกษา

| วุฒิการศึกษา | ผู้บัญชาการเรือนจำ | | หัวหน้าฝ่าย | | รวม | |
|------------------------|--------------------|--------|-------------|--------|-------|--------|
| | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ |
| ต่ำกว่าปริญญาตรี | 2 | 7.69 | 88 | 48.35 | 90 | 43.27 |
| ตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป | 24 | 92.31 | 94 | 51.65 | 118 | 56.73 |
| รวม | 26 | 100 | 182 | 100.00 | 208 | 100.00 |

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้บัญชาการเรือนจำกลางที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 7.69 และผู้บัญชาการเรือนจำกลางที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 92.31

หัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 48.35 และหัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 51.65

ผู้บัญชาการเรือนจำกลางและหัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 43.27 และผู้บัญชาการเรือนจำกลางและหัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 56.73

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง และหัวหน้าฝ่าย
จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

| ประสบการณ์ ในการทำงาน | ผู้บัญชาการเรือนจำ | | หัวหน้าฝ่าย | | รวม | |
|--------------------------|--------------------|--------|-------------|--------|-------|--------|
| | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ |
| ต่ำกว่า 15 ปี | - | - | 4 | 2.20 | 4 | 1.92 |
| ตั้งแต่ 15 ปี ขึ้นไป | 26 | 100 | 178 | 97.80 | 204 | 98.08 |
| รวม | 26 | 100 | 182 | 100.00 | 208 | 100.00 |

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้บัญชาการเรือนจำกลางที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ตั้งแต่ 15 ปี ขึ้นไป จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 100

หัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ต่ำกว่า 15 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.20 และหัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 15 ปี ขึ้นไป จำนวน 178 คน คิดเป็นร้อยละ 97.80

ผู้บัญชาการเรือนจำกลางและหัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 15 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.92 และผู้บัญชาการเรือนจำกลางและหัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 15 ปี ขึ้นไป จำนวน 204 คน คิดเป็นร้อยละ 98.08

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้บัญชาการเรือนจำกลางและหัวหน้าฝ่าย เกี่ยวกับทักษะการบริหาร
ของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ใน 3 ด้าน คือ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย์
ทักษะทางความคิดรวบยอด มีรายละเอียดตั้งแต่ตารางที่ 4.4-4.7 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของผู้บัญชาการ
เรือนจำกลางและหัวหน้าฝ่าย เกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการ
เรือนจำกลาง ด้านทักษะทางเทคนิค

| ทักษะทางเทคนิค | N = 208 | | ระดับ ความคิดเห็น | ลำดับ ที่ |
|---|---------|----------|----------------------|--------------|
| | μ | σ | | |
| 1. สามารถจัดทำแผนงานหรือโครงการต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารเรือนจำได้เป็นอย่างดี | 4.12 | .70 | มาก | 8 |
| 2. มีความชำนาญเกี่ยวกับงานทะเบียน ประวัติผู้ต้องขังเป็นอย่างดี | 3.85 | .71 | มาก | 15 |
| 3. สามารถดูแลให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม | 4.13 | .66 | มาก | 7 |
| 4. สามารถดูแลความเป็นระเบียบเรียบร้อยภายในเรือนจำได้เป็นอย่างดี | 4.29 | .62 | มาก | 5 |
| 5. สามารถดูแลเกี่ยวกับสวัสดิภาพของผู้ต้องขังได้อย่างเหมาะสม | 4.01 | .67 | มาก | 12 |
| 6. สามารถใช้ระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลได้อย่างถูกต้อง | 4.07 | .75 | มาก | 10 |
| 7. สามารถกระตุ้นและส่งเสริมให้พนักงานศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อนำมาพัฒนางาน | 4.00 | .80 | มาก | 13 |
| 8. สามารถใช้หลักเกณฑ์ที่เหมาะสมในการประเมินผลการทำงานของบุคลากร | 3.88 | .75 | มาก | 14 |
| 9. สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของพนักงานโดยยึดกฎ ระเบียบ ข้อปฏิบัติของกรมราชทัณฑ์ | 4.34 | .64 | มาก | 3 |
| 10. ใช้กฎ ระเบียบ และข้อปฏิบัติต่าง ๆ ของเรือนจำและกรมราชทัณฑ์ในการปฏิบัติงาน | 4.46 | .58 | มาก | 1 |
| 11. รับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างจริงจัง เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม | 4.35 | .72 | มาก | 4 |
| 12. สร้างระเบียบ วินัยให้กับพนักงานและผู้ต้องขังโดยยึดกฎ ระเบียบ คำสั่งของกรมราชทัณฑ์เป็นแนวทาง | 4.42 | .60 | มาก | 2 |

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

| ทักษะทางเทคนิค | N = 208 | | ระดับ ความคิดเห็น | ลำดับ ที่ |
|---|---------|----------|----------------------|--------------|
| | μ | σ | | |
| 13. รักษาผลประโยชน์ของเรื่อนจํามากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว | 4.24 | .80 | มาก | 6 |
| 14. มีความรู้เกี่ยวกับระเบียบงานสารบรรณ และสามารถดำเนินการได้ถูกต้องเหมาะสม | 4.04 | .60 | มาก | 11 |
| 15. สามารถให้พนักงานได้ทำงานตามความถนัดและความสามารถของตนเอง | 3.83 | .71 | มาก | 16 |
| 16. สามารถยืดหยุ่น กฎ ระเบียบ ข้อบังคับเพื่อประโยชน์ของการปฏิบัติงาน | 4.08 | .72 | มาก | 9 |
| รวม | 4.13 | .47 | มาก | - |

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บัญชาการเรื่อนจํากลางและหัวหน้าฝ่ายเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรื่อนจํากลาง ด้านทักษะทางเทคนิค ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.13

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความคิดเห็นของผู้บัญชาการเรื่อนจํากลางและหัวหน้าฝ่าย เกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรื่อนจํากลาง ด้านทักษะทางเทคนิค อยู่ในระดับมากทุกข้อ เมื่อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับ เรียงตามลำดับ ดังนี้

1. ใช้กฎ ระเบียบ และข้อปฏิบัติต่าง ๆ ของเรื่อนจํากลางและกรมราชทัณฑ์ในการปฏิบัติงาน ค่าเฉลี่ย 4.46

2. สร้างระเบียบ วินัยให้กับพนักงานและผู้ต้องขังโดยยึดกฎ ระเบียบ คำสั่งของกรมราชทัณฑ์เป็นแนวทาง ค่าเฉลี่ย 4.42

3. สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของพนักงานโดยยึดกฎ ระเบียบ ข้อปฏิบัติของกรมราชทัณฑ์ ค่าเฉลี่ย 4.34

สำหรับค่าเฉลี่ยต่ำ 3 อันดับ เรียงค่าตามลำดับ ดังนี้

1. สามารถให้พนักงานได้ทำงานตามความถนัดและความสามารถของตนเอง ค่าเฉลี่ย 3.83

2. มีความชำนาญเกี่ยวกับงานทะเบียน ประวัติผู้ต้องขังเป็นอย่างดี ค่าเฉลี่ย 3.85

3. สามารถใช้หลักเกณฑ์ที่เหมาะสมในการประเมินผลการทำงานของบุคลากร ค่าเฉลี่ย 3.88

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของผู้บัญชาการ
เรือนจำกลางและหัวหน้าฝ่าย เกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการ
เรือนจำกลาง ด้านทักษะทางมนุษย์

| ทักษะทางมนุษย์ | N = 208 | | ระดับ ความคิดเห็น | ลำดับ ที่ |
|--|---------|----------|----------------------|--------------|
| | μ | σ | | |
| 1. สามารถสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ให้แก่พนักงานเป็นอย่างดี | 4.20 | .73 | มาก | 2 |
| 2. สามารถเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของพนักงานอย่างทั่วถึง | 3.96 | .75 | มาก | 14 |
| 3. สามารถกำหนดหน้าที่ของพนักงานในการปฏิบัติงาน อย่างชัดเจน | 4.08 | .72 | มาก | 9 |
| 4. สามารถกำหนดให้พนักงานปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี แก่ผู้ต้องขัง | 3.95 | .71 | มาก | 15 |
| 5. สามารถดำเนินการลงโทษผู้ต้องขังที่กระทำผิดวินัย อย่างเด็ดขาด | 4.12 | .72 | มาก | 6 |
| 6. สามารถให้ความสำคัญแก่พนักงานทุกคนเท่าเทียมกัน | 3.99 | .81 | มาก | 11 |
| 7. สามารถตรวจสอบพนักงานให้ปฏิบัติหน้าที่ให้ตรงเวลา เพื่อประโยชน์ของเรือนจำและเพื่อความปลอดภัย | 4.13 | .68 | มาก | 4 |
| 8. มีความสามารถในการจูงใจและกระตุ้นให้บุคลากร ปฏิบัติงานเต็มความสามารถ | 3.99 | .76 | มาก | 12 |
| 9. สามารถให้พนักงานทำงานร่วมกัน ประสานงานกัน เพื่อให้งานเกิดผลดี | 4.01 | .78 | มาก | 10 |
| 10. สามารถรักษาความสัมพันธ์กับผู้บริหารทุกระดับ เพื่อประสิทธิภาพของการทำงาน | 4.08 | .82 | มาก | 8 |
| 11. เปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้วิจารณญาณในการ แก้ปัญหาการปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วยตนเอง | 3.96 | .84 | มาก | 13 |
| 12. สามารถให้คำปรึกษาแก่พนักงานในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี | 4.12 | .74 | มาก | 5 |

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

| ทักษะทางมนุษย์ | N = 208 | | ระดับ ความคิดเห็น | ลำดับ ที่ |
|---|---------|----------|----------------------|--------------|
| | μ | σ | | |
| 13. สามารถสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานภายนอกได้เป็นอย่างดี | 4.17 | .77 | มาก | 3 |
| 14. มีความชำนาญและความเชื่อมั่นในตัวเองสูงในการตัดสินใจบริหารจัดการเรือรบ | 4.36 | .68 | มาก | 1 |
| 15. รับฟังข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ของพนักงานเพื่อนำมาปฏิบัติ | 4.09 | .78 | มาก | 7 |
| 16. สามารถจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับพนักงานได้อย่างเพียงพอ และเหมาะสม | 3.74 | .74 | มาก | 16 |
| รวม | 4.05 | .57 | มาก | - |

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บัญชาการเรือรบจากกลางและหัวหน้าฝ่ายเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือรบจากกลาง ด้านทักษะทางมนุษย์ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.05

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความคิดเห็นของผู้บัญชาการเรือรบจากกลางและหัวหน้าฝ่าย เกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือรบจากกลาง ด้านทักษะทางมนุษย์ อยู่ในระดับมากทุกข้อ เมื่อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับ เรียงตามลำดับ ดังนี้

1. มีความชำนาญและความเชื่อมั่นในตัวเองสูงในการตัดสินใจบริหารจัดการเรือรบ
ค่าเฉลี่ย 4.36

2. สามารถสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานเป็นอย่างดี
ค่าเฉลี่ย 4.20

3. สามารถสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานภายนอกได้เป็นอย่างดี
ค่าเฉลี่ย 4.17

สำหรับค่าเฉลี่ยต่ำ 3 อันดับ เรียงค่าตามลำดับ ดังนี้

1. สามารถจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับพนักงานได้อย่างเพียงพอ และเหมาะสม
ค่าเฉลี่ย 3.74

2. สามารถกำหนดให้พนักงานปฏิบัติตามเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ต้องขัง ค่าเฉลี่ย 3.95

3. สามารถเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของพนักงานอย่างทั่วถึง ค่าเฉลี่ย 3.96

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของผู้บัญชาการ
เรือนจำกลาง และหัวหน้าฝ่ายเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการ
เรือนจำกลาง ด้านทักษะทางความคิดรวบยอด

| ทักษะทางความคิดรวบยอด | N = 208 | | ระดับ ความคิดเห็น | ลำดับ ที่ |
|---|---------|----------|----------------------|--------------|
| | μ | σ | | |
| 1. มีความชำนาญในการกำหนดนโยบาย จุดประสงค์ ขอบข่ายงานที่แน่นอนในการปฏิบัติงาน | 4.19 | .68 | มาก | 5 |
| 2. มีความรู้ ความชำนาญเกี่ยวกับหน่วยงานที่ตนปฏิบัติอยู่ | 4.43 | .64 | มาก | 2 |
| 3. รับฟังคำวิจารณ์และข้อคิดเห็นจากพนักงาน เพื่อปรับปรุง ตนเอง | 3.98 | .77 | มาก | 12 |
| 4. มีการสื่อสารให้พนักงานได้รับรู้และเข้าใจนโยบาย ในการบริหารงานเรือนจำ | 4.08 | .64 | มาก | 7 |
| 5. มีความสามารถในการวิเคราะห์งานที่ตัวเองรับผิดชอบ | 4.28 | .67 | มาก | 4 |
| 6. สามารถนำความรู้และประสบการณ์มาประยุกต์ ได้อย่างเหมาะสม | 4.34 | .64 | มาก | 3 |
| 7. สามารถมอบหมายงานให้พนักงานอย่างเหมาะสม | 4.09 | .85 | มาก | 6 |
| 8. สามารถจัดให้มีการศึกษาวิชาชีพต่าง ๆ อย่างเหมาะสม และเพียงพอตามความต้องการและความสนใจของ ผู้ต้องขัง | 3.84 | .83 | มาก | 16 |
| 9. รับฟังความคิดเห็นและความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ในการพัฒนาและปรับปรุงเรือนจำ | 3.99 | .82 | มาก | 11 |
| 10. ยอมรับและพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงาน | 3.92 | .67 | มาก | 13 |
| 11. มีวิธีการทำงานที่เน้นการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับ พนักงานได้อย่างเหมาะสม | 4.02 | .74 | มาก | 10 |
| 12. เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การปฏิบัติงาน | 4.05 | .82 | มาก | 9 |
| 13. กล้าตัดสินใจและยอมรับผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจ ของตนเอง | 4.46 | .62 | มาก | 1 |
| 14. แจ้งให้พนักงานทราบล่วงหน้าในกรณีที่จะมีการ เปลี่ยนแปลงใด ๆ | 3.91 | .90 | มาก | 14 |
| 15. สนับสนุนให้พนักงานออกไปหาประสบการณ์นอกเรือนจำ เพื่อนำมาพัฒนางานของตนเอง | 3.85 | .82 | มาก | 15 |
| 16. สามารถประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความดี ความชอบแก่พนักงานได้อย่างมีหลักเกณฑ์ | 4.05 | .86 | มาก | 8 |
| รวม | 4.09 | .53 | มาก | - |

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บัญชาการเรือนจำกลางและหัวหน้าฝ่ายเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ด้านทักษะทางความคิดรวบยอดในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.09

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความคิดเห็นของผู้บัญชาการเรือนจำกลางและหัวหน้าฝ่าย เกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ด้านทักษะทางความคิดรวบยอด อยู่ในระดับมากทุกข้อ เมื่อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับ เรียงตามลำดับ ดังนี้

1. กล้าตัดสินใจและยอมรับผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจของตนเอง ค่าเฉลี่ย 4.46
2. มีความรู้ ความชำนาญเกี่ยวกับหน่วยงานที่ตนปฏิบัติอยู่ ค่าเฉลี่ย 4.43
3. สามารถนำความรู้และประสบการณ์มาประยุกต์ให้ใช้ได้เหมาะสม

ค่าเฉลี่ย 4.34

สำหรับค่าเฉลี่ยต่ำ 3 อันดับ เรียงค่าตามลำดับ ดังนี้

1. สามารถจัดให้มีการศึกษาวิชาชีพต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและเพียงพอตามความต้องการและความสนใจของผู้ต้องขัง ค่าเฉลี่ย 3.84

2. สนับสนุนให้พนักงานออกไปหาประสบการณ์นอกเรือนจำเพื่อนำมาพัฒนางานของตนเอง ค่าเฉลี่ย 3.85

3. แจ้งให้พนักงานทราบล่วงหน้าในกรณีที่จะมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ

ค่าเฉลี่ย 3.91

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บัญชาการเรือนจำกลางและหัวหน้าฝ่ายเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ใน 3 ด้าน คือ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย์ ทักษะทางความคิดรวบยอด มีรายละเอียดตั้งแต่ตารางที่ 4.8-4.11 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.8 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง และหัวหน้าฝ่าย เกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ด้านทักษะทางเทคนิค

| ทักษะทางเทคนิค | ผู้บัญชาการเรือนจำกลาง N = 26 | | หัวหน้าฝ่าย N = 182 | | ผลต่าง ของเกณฑ์ | ผลต่าง ของค่าเฉลี่ย |
|--|----------------------------------|-----|------------------------|-----|--------------------|------------------------|
| | μ | σ | μ | σ | | |
| 1. สามารถจัดทำแผนงานหรือโครงการต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารเรือนจำได้เป็นอย่างดี | 4.54 | .58 | 4.05 | .70 | แตกต่างกัน | .49 |
| 2. มีความชำนาญเกี่ยวกับงานทะเบียน ประวัติผู้ต้องขังเป็นอย่างดี | 4.00 | .49 | 3.82 | .74 | ไม่แตกต่างกัน | .18 |
| 3. สามารถดูแลให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ ได้อย่างเหมาะสม | 4.50 | .51 | 4.08 | .66 | แตกต่างกัน | .42 |
| 4. สามารถดูแลความเป็นระเบียบเรียบร้อย ภายในเรือนจำได้เป็นอย่างดี | 4.54 | .58 | 4.25 | .61 | แตกต่างกัน | .29 |
| 5. สามารถดูแลเกี่ยวกับสวัสดิภาพของผู้ต้อง ขังได้อย่างเหมาะสม | 4.38 | .57 | 3.96 | .67 | ไม่แตกต่างกัน | .42 |
| 6. สามารถใช้ระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับ การบริหารงานบุคคลได้อย่างถูกต้อง | 4.46 | .51 | 4.01 | .76 | ไม่แตกต่างกัน | .45 |
| 7. สามารถกระตุ้นและส่งเสริมให้พนักงาน ศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม เพื่อนำมา พัฒนางาน | 4.15 | .61 | 3.98 | .83 | ไม่แตกต่างกัน | .17 |
| 8. สามารถใช้หลักเกณฑ์ที่เหมาะสมในการ ประเมินผลการทำงานของบุคลากร | 4.04 | .45 | 3.86 | .79 | ไม่แตกต่างกัน | .18 |
| 9. สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของพนักงานโดยยึดกฎ ระเบียบ ข้อปฏิบัติ ของกรมราชทัณฑ์ | 4.58 | .58 | 4.31 | .64 | แตกต่างกัน | .27 |
| 10. ใช้กฎ ระเบียบ และข้อปฏิบัติต่าง ๆ ของเรือนจำและกรมราชทัณฑ์ในการ ปฏิบัติงาน | 4.54 | .58 | 4.45 | .58 | แตกต่างกัน | .23 |
| 11. รับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างจริงจัง เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม | 4.50 | .51 | 4.32 | .74 | แตกต่างกัน | .18 |

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

| ทักษะทางเทคนิค | ผู้บัญชาการ เรือนจำกลาง N = 26 | | หัวหน้าฝ่าย N = 182 | | ผลต่าง ของเกณฑ์ | ผลต่าง ของค่าเฉลี่ย |
|---|--------------------------------------|----------|------------------------|----------|--------------------|------------------------|
| | μ | σ | μ | σ | | |
| 12. สร้างระเบียบ วินัยให้กับพนักงานและผู้ต้องขังโดยยึดกฎ ระเบียบ คำสั่งของกรมราชทัณฑ์เป็นแนวทาง | 4.65 | .49 | 4.39 | .61 | แตกต่างกัน | .26 |
| 13. รักษาผลประโยชน์ของเรือนจำมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว | 4.42 | .58 | 4.21 | .82 | ไม่แตกต่างกัน | .21 |
| 14. มีความรู้เกี่ยวกับระเบียบงานสารบรรณ และสามารถดำเนินการได้ถูกต้องเหมาะสม | 4.23 | .43 | 4.01 | .61 | ไม่แตกต่างกัน | .22 |
| 15. สามารถให้พนักงานได้ทำงานตามความถนัดและความสามารถของตนเอง | 4.00 | .49 | 3.81 | .73 | ไม่แตกต่างกัน | .19 |
| 16. สามารถยืดหยุ่น กฎ ระเบียบ ข้อบังคับเพื่อประโยชน์ของการปฏิบัติงาน | 4.19 | .80 | 4.06 | .71 | ไม่แตกต่างกัน | .13 |
| รวม | 4.35 | .38 | 4.09 | .48 | ไม่แตกต่างกัน | .26 |

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ผู้บัญชาการเรือนจำกลางและหัวหน้าฝ่าย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ด้านทักษะทางเทคนิค ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ย พบว่า ค่าเฉลี่ยของผู้บัญชาการเรือนจำกลางมากกว่าค่าเฉลี่ยของหัวหน้าฝ่าย

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความคิดเห็นของผู้บัญชาการเรือนจำกลางและหัวหน้าฝ่าย เกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ด้านทักษะทางเทคนิคแตกต่างกัน 7 ข้อ นอกนั้น ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.9 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของผู้บัญชาการ
เรือนจำกลาง และหัวหน้าฝ่าย เกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการ
เรือนจำกลาง ด้านทักษะทางมนุษย์

| ทักษะทางมนุษย์ | ผู้บัญชาการ เรือนจำกลาง N = 26 | | หัวหน้าฝ่าย N = 182 | | ผลต่าง ของเกณฑ์ | ผลต่าง ของค่าเฉลี่ย |
|---|--------------------------------------|----------|------------------------|----------|--------------------|------------------------|
| | μ | σ | μ | σ | | |
| 1. สามารถสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานเป็นอย่างดี | 4.38 | .64 | 4.18 | .74 | ไม่แตกต่าง | .20 |
| 2. สามารถเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของพนักงานอย่างทั่วถึง | 4.12 | .52 | 3.94 | .77 | ไม่แตกต่าง | .18 |
| 3. สามารถกำหนดหน้าที่ของพนักงานในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน | 4.27 | .60 | 4.05 | .74 | ไม่แตกต่าง | .22 |
| 4. สามารถกำหนดให้พนักงานปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ต้องขัง | 4.12 | .52 | 3.93 | .73 | ไม่แตกต่าง | .19 |
| 5. สามารถดำเนินการลงโทษผู้ต้องขังที่กระทำความผิดวินัยอย่างเด็ดขาด | 4.31 | .62 | 4.10 | .74 | ไม่แตกต่าง | .21 |
| 6. สามารถให้ความสำคัญแก่พนักงานทุกคนเท่าเทียมกัน | 4.08 | .56 | 3.98 | .84 | ไม่แตกต่าง | .10 |
| 7. สามารถตรวจสอบพนักงานให้ปฏิบัติหน้าที่ให้ตรงเวลา เพื่อประโยชน์ของเรือนจำและเพื่อความปลอดภัย | 4.19 | .57 | 4.12 | .69 | ไม่แตกต่าง | .07 |
| 8. มีความสามารถในการจูงใจและกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มความสามารถ | 4.19 | .69 | 3.96 | .76 | ไม่แตกต่าง | .23 |
| 9. สามารถให้พนักงานทำงานร่วมกันประสานงานกัน เพื่อให้งานเกิดผลดี | 4.04 | .66 | 4.01 | .80 | ไม่แตกต่าง | .03 |
| 10. สามารถรักษาความสัมพันธ์กับผู้บริหารทุกระดับ เพื่อประสิทธิภาพของการทำงาน | 4.27 | .67 | 4.05 | .84 | ไม่แตกต่าง | .22 |
| 11. เปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้วิจารณญาณในการแก้ปัญหา การปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วยตนเอง | 4.23 | .59 | 3.92 | .86 | ไม่แตกต่าง | .31 |
| 12. สามารถให้คำปรึกษาแก่พนักงานในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี | 4.29 | .65 | 4.10 | .75 | ไม่แตกต่าง | .19 |
| 13. สามารถสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานภายนอกได้เป็นอย่างดี | 4.35 | .75 | 4.14 | .77 | ไม่แตกต่าง | .21 |

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

| ทักษะทางมนุษย์ | ผู้บัญชาการ เรือจํากกลาง N = 26 | | หัวหน้าฝ่าย N = 182 | | ผลต่าง ของเกณฑ์ | ผลต่าง ของค่าเฉลี่ย |
|---|---------------------------------------|----------|------------------------|----------|--------------------|------------------------|
| | μ | σ | μ | σ | | |
| 14. มีความชำนาญและความเชื่อมั่นในตัวเอง สูงในการตัดสินใจบริหารจัดการเรือจําก | 4.62 | .57 | 4.32 | .69 | แตกต่าง | .30 |
| 15. รับฟังข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ของพนักงาน เพื่อนำมาปฏิบัติ | 4.23 | .59 | 4.07 | .80 | ไม่แตกต่าง | .16 |
| 16. สามารถจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก ให้กับพนักงานได้อย่างเพียงพอ และเหมาะสม | 3.92 | .39 | 3.71 | .77 | ไม่แตกต่าง | .21 |
| รวม | 4.22 | .38 | 4.03 | .59 | ไม่แตกต่าง | .19 |

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ผู้บัญชาการเรือจํากกลางและหัวหน้าฝ่าย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือจํากกลาง ด้านทักษะทางมนุษย์ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ย พบว่า ค่าเฉลี่ยของผู้บัญชาการเรือจํากกลางมากกว่าค่าเฉลี่ยของหัวหน้าฝ่าย

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความคิดเห็นของผู้บัญชาการเรือจํากกลางและหัวหน้าฝ่าย เกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือจํากกลาง ด้านทักษะทางมนุษย์ แตกต่างกัน 1 ข้อ นอกนั้น ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.10 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของผู้บัญชาการ
เรือนจำกลาง และหัวหน้าฝ่าย เกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการ
เรือนจำกลาง ด้านทักษะทางความคิดรวบยอด

| ทักษะทางความคิดรวบยอด | ผู้บัญชาการ เรือนจำกลาง N = 26 | | หัวหน้าฝ่าย N = 182 | | ผลต่าง ของเกณฑ์ | ผลต่าง ของค่าเฉลี่ย |
|--|--------------------------------------|-----|------------------------|-----|--------------------|------------------------|
| | μ | σ | μ | σ | | |
| 1. มีความชำนาญในการกำหนดนโยบาย จุดประสงค์ ขอบข่ายงานที่แน่นอนในการ ปฏิบัติงาน | 4.38 | .57 | 4.16 | .69 | ไม่แตกต่าง | .22 |
| 2. มีความรู้ ความชำนาญเกี่ยวกับหน่วยงาน ที่ตนปฏิบัติอยู่ | 4.62 | .57 | 4.41 | .65 | แตกต่าง | .21 |
| 3. รับฟังคำวิจารณ์และข้อคิดเห็น จากพนักงาน เพื่อปรับปรุงตนเอง | 4.19 | .63 | 3.95 | .79 | ไม่แตกต่าง | .24 |
| 4. มีการสื่อสารให้พนักงานได้รับรู้และเข้าใจ นโยบาย ในการบริหารงานเรือนจำ | 4.23 | .59 | 4.06 | .64 | ไม่แตกต่าง | .17 |
| 5. มีความสามารถในการวิเคราะห์งาน ที่ตัวเองรับผิดชอบ | 4.54 | .58 | 4.25 | .67 | แตกต่าง | .29 |
| 6. สามารถนำความรู้และประสบการณ์ มาประยุกต์ให้ใช้ได้เหมาะสม | 4.54 | .58 | 4.31 | .64 | ไม่แตกต่าง | .23 |
| 7. สามารถมอบหมายงานให้พนักงาน อย่างเหมาะสม | 4.19 | .57 | 4.07 | .88 | ไม่แตกต่าง | .12 |
| 8. สามารถจัดให้มีการศึกษาวิชาชีพต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและเพียงพอตามความ ต้องการและความสนใจของผู้ต้องขัง | 4.00 | .63 | 3.82 | .86 | ไม่แตกต่าง | .18 |
| 9. รับฟังความคิดเห็นและความคิดสร้างสรรค์ ของพนักงานในการพัฒนาและปรับปรุง เรือนจำ | 4.19 | .63 | 3.96 | .84 | ไม่แตกต่าง | .23 |
| 10. ยอมรับและพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ ของพนักงาน | 4.15 | .54 | 3.88 | .68 | ไม่แตกต่าง | .27 |
| 11. มีวิธีการทำงานที่เน้นการมีปฏิสัมพันธ์ ระหว่างตนเองกับพนักงานได้อย่าง เหมาะสม | 4.08 | .56 | 4.02 | .77 | ไม่แตกต่าง | .06 |
| 12. เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจการปฏิบัติงาน | 4.08 | .63 | 4.05 | .84 | ไม่แตกต่าง | .03 |
| 13. กล่าวตัดสินใจและยอมรับผลที่เกิดขึ้น จากการตัดสินใจของตนเอง | 4.65 | .49 | 4.43 | .63 | แตกต่าง | .22 |
| 14. แจ้งให้พนักงานทราบล่วงหน้าในกรณีที่จะ มีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ | 4.12 | .65 | 3.88 | .93 | ไม่แตกต่าง | .24 |

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

| ทักษะทางมนุษย์ | ผู้บัญชาการ เรือจํากกลาง N = 26 | | หัวหน้าฝ่าย N = 182 | | ผลต่าง ของเกณฑ์ | ผลต่าง ของค่าเฉลี่ย |
|---|---------------------------------------|----------|------------------------|----------|--------------------|------------------------|
| | μ | σ | μ | σ | | |
| 15. สนับสนุนให้พนักงานออกไปหา ประสบการณ์นอกเรือจําก เพื่อนำมา พัฒนางานของตนเอง | 3.92 | .74 | 3.84 | .83 | ไม่แตกต่าง | .08 |
| 16. สามารถประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความดี ความชอบ แก่พนักงานได้อย่างมีหลักเกณฑ์ | 4.12 | .65 | 4.04 | .88 | ไม่แตกต่าง | .08 |
| รวม | 4.25 | 3.7 | 4.07 | .55 | ไม่แตกต่าง | .18 |

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ผู้บัญชาการเรือจํากกลางและหัวหน้าฝ่าย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือจํากกลาง ด้านทักษะทางความคิดรวบยอด ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ย พบว่า ค่าเฉลี่ยของผู้บัญชาการเรือจํากกลางมากกว่าค่าเฉลี่ยของหัวหน้าฝ่าย

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความคิดเห็นของผู้บัญชาการเรือจํากกลางและหัวหน้าฝ่าย เกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือจํากกลาง ด้านทักษะทางความคิดรวบยอดแตกต่างกัน 4 ข้อ นอกนั้น ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.11 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้บัญชาการ
เรือนจำกลางและหัวหน้าฝ่าย เกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการ
เรือนจำกลาง ใน 3 ด้าน

| ทักษะ 3 ด้าน | ผู้บัญชาการ เรือนจำกลาง N = 26 | | หัวหน้าฝ่าย N = 182 | | ผลต่าง ของเกณฑ์ | ผลต่าง ของค่าเฉลี่ย |
|--------------------------|--------------------------------------|----------|------------------------|----------|--------------------|------------------------|
| | μ | σ | μ | σ | | |
| 1. ทักษะทางเทคนิค | 4.35 | .38 | 4.09 | .48 | ไม่แตกต่าง | .26 |
| 2. ทักษะทางมนุษย์ | 4.22 | .38 | 4.03 | .59 | ไม่แตกต่าง | .19 |
| 3. ทักษะทางความคิดรวบยอด | 4.25 | .37 | 4.07 | .55 | ไม่แตกต่าง | .18 |
| รวม | 4.27 | .35 | 4.06 | .51 | ไม่แตกต่าง | .21 |

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ผู้บัญชาการเรือนจำกลางและหัวหน้าฝ่าย มีความคิดเห็น
เกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ใน 3 ด้าน ในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน
ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ย พบว่า ค่าเฉลี่ยของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ทั้ง 3 ด้าน มากกว่า
ค่าเฉลี่ยของหัวหน้าฝ่าย

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความคิดเห็นของผู้บัญชาการเรือนจำกลางและ
หัวหน้าฝ่ายเกี่ยวกับ ทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ใน 3 ด้าน ไม่แตกต่างกัน

ตอนที่ 4 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง เกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ใน 3 ด้าน คือ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย์ ทักษะทางความคิดรวบยอด จำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน มีรายละเอียดตั้งแต่ตารางที่ 4.12-4.15 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.12 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง เกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ด้านทักษะทางเทคนิค จำแนกตามวุฒิการศึกษา

| ทักษะทางเทคนิค | วุฒิการศึกษา | | | | ผลต่างของเกณฑ์ | ผลต่างของค่าเฉลี่ย |
|---|------------------|-----|------------------------|-----|----------------|--------------------|
| | ต่ำกว่าปริญญาตรี | | ตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป | | | |
| | N = 2 | | N = 24 | | | |
| | μ | σ | μ | σ | | |
| 1. สามารถจัดทำแผนงานหรือโครงการต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารเรือนจำได้เป็นอย่างดี | 4.50 | .71 | 4.54 | .59 | ไม่แตกต่าง | -.04 |
| 2. มีความชำนาญเกี่ยวกับงานทะเบียนประวัติผู้ต้องขังเป็นอย่างดี | 4.50 | .71 | 3.96 | .46 | แตกต่าง | .54 |
| 3. สามารถดูแลให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม | 4.50 | .71 | 4.50 | .51 | ไม่แตกต่าง | .00 |
| 4. สามารถดูแลความเป็นระเบียบเรียบร้อยภายในเรือนจำได้เป็นอย่างดี | 4.50 | .71 | 4.54 | .59 | ไม่แตกต่าง | -.04 |
| 5. สามารถดูแลเกี่ยวกับสวัสดิภาพของผู้ต้องขังได้อย่างเหมาะสม | 4.50 | .71 | 4.38 | .58 | แตกต่าง | .12 |
| 6. สามารถใช้ระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลได้อย่างถูกต้อง | 4.50 | .71 | 4.46 | .51 | แตกต่าง | .04 |
| 7. สามารถกระตุ้นและส่งเสริมให้พนักงานศึกษาค้นคว้าความรู้ เพิ่มเติม เพื่อนำมาพัฒนางาน | 4.50 | .00 | 4.15 | .61 | แตกต่าง | .85 |
| 8. สามารถใช้หลักเกณฑ์ที่เหมาะสมในการประเมินผลการทำงานของบุคลากร | 4.50 | .71 | 4.00 | .42 | แตกต่าง | .50 |
| 9. สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของพนักงานโดยยึดกฎ ระเบียบ ข้อปฏิบัติของกรมราชทัณฑ์ | 4.50 | .71 | 4.58 | .58 | ไม่แตกต่าง | -.08 |
| 10. ใช้กฎ ระเบียบ และข้อปฏิบัติต่าง ๆ ของเรือนจำและกรมราชทัณฑ์ในการปฏิบัติงาน | 4.50 | .00 | 4.50 | .59 | ไม่แตกต่าง | .50 |
| 11. รับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างจริงจัง เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม | 5.00 | .00 | 4.46 | .51 | แตกต่าง | .04 |

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

| ทักษะทางเทคนิค | วุฒิการศึกษา | | | | ผลต่าง ของเกณฑ์ | ผลต่าง ของค่าเฉลี่ย |
|---|------------------|----------|----------------------------|----------|--------------------|------------------------|
| | ต่ำกว่าปริญญาตรี | | ตั้งแต่ปริญญาตรี ขึ้นไป | | | |
| | N = 2 | | N = 24 | | | |
| | μ | σ | μ | σ | | |
| 12. สร้างระเบียบ วินัยให้กับพนักงานและ ผู้ต้องขังโดยยึดกฎ ระเบียบ คำสั่ง ของกรมราชทัณฑ์เป็นแนวทาง | 5.00 | .00 | 4.63 | .49 | ไม่แตกต่าง | .37 |
| 13. รักษาผลประโยชน์ของเรือนจำมากกว่า ผลประโยชน์ส่วนตัว | 4.50 | .71 | 4.42 | .58 | แตกต่าง | .08 |
| 14. มีความรู้เกี่ยวกับระเบียบงานสารบรรณ และสามารถดำเนินการได้ถูกต้อง เหมาะสม | 4.50 | .71 | 4.21 | .41 | แตกต่าง | .29 |
| 15. สามารถให้พนักงานได้ทำงานตาม ความถนัดและความสามารถของตนเอง | 4.50 | .71 | 3.96 | .46 | แตกต่าง | .54 |
| 16. สามารถยืดหยุ่น กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อประโยชน์ของการปฏิบัติงาน | 4.50 | .71 | 4.17 | .82 | แตกต่าง | .33 |
| รวม | 4.62 | .53 | 4.33 | .34 | แตกต่าง | .29 |

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ผู้บัญชาการเรือนจำกลาง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะ
การบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ด้านทักษะทางเทคนิค จำแนกตามวุฒิการศึกษา
แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ย พบว่า ค่าเฉลี่ยของผู้บัญชาการเรือนจำกลางที่มีวุฒิการศึกษา
ต่ำกว่าปริญญาตรีมากกว่าค่าเฉลี่ยของผู้บัญชาการเรือนจำกลางที่มีวุฒิมหาวิทยาลัยตั้งแต่
ปริญญาตรีขึ้นไป

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความคิดเห็นของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง เกี่ยวกับ
ทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ด้านทักษะทางเทคนิค จำแนกตามวุฒิการศึกษา
แตกต่างกัน 10 ข้อ นอกนั้น ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.13 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของผู้บัญชาการ
เรือนจำกลาง เกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง
ด้านทักษะทางมนุษย์ จำแนกตามวุฒิการศึกษา

| ทักษะทางมนุษย์ | วุฒิการศึกษา | | | | ผลต่าง ของเกณฑ์ | ผลต่าง ของค่าเฉลี่ย |
|---|------------------|-----|----------------------------|-----|--------------------|------------------------|
| | ต่ำกว่าปริญญาตรี | | ตั้งแต่ปริญญาตรี ขึ้นไป | | | |
| | N = 2 | | N = 24 | | | |
| | μ | σ | μ | σ | | |
| 1. สามารถสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานเป็นอย่างดี | 4.50 | .71 | 4.38 | .65 | แตกต่าง | .12 |
| 2. สามารถเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของพนักงานอย่างทั่วถึง | 4.50 | .71 | 4.08 | .50 | แตกต่าง | .42 |
| 3. สามารถกำหนดหน้าที่ของพนักงานในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน | 4.50 | .71 | 4.25 | .61 | แตกต่าง | .25 |
| 4. สามารถกำหนดให้พนักงานปฏิบัติงานเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ต้องขัง | 4.50 | .71 | 4.08 | .50 | แตกต่าง | .42 |
| 5. สามารถดำเนินการลงโทษผู้ต้องขังที่กระทำผิดวินัยอย่างเด็ดขาด | 5.00 | .00 | 4.25 | .61 | แตกต่าง | .75 |
| 6. สามารถให้ความสำคัญแก่พนักงานทุกคนเท่าเทียมกัน | 4.50 | .71 | 4.04 | .55 | แตกต่าง | .46 |
| 7. สามารถตรวจสอบพนักงานให้ปฏิบัติหน้าที่ให้ตรงเวลา เพื่อประโยชน์ของเรือนจำและเพื่อความปลอดภัย | 4.50 | .71 | 4.17 | .56 | แตกต่าง | .33 |
| 8. มีความสามารถในการจูงใจและกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มความสามารถ | 4.50 | .71 | 4.17 | .70 | แตกต่าง | .33 |
| 9. สามารถให้พนักงานทำงานร่วมกันประสานงานกัน เพื่อให้งานเกิดผลดี | 4.50 | .71 | 4.00 | .66 | แตกต่าง | .50 |
| 10. สามารถรักษาความสัมพันธ์กับผู้บริหารทุกระดับ เพื่อประสิทธิภาพของการทำงาน | 5.00 | .00 | 4.21 | .66 | แตกต่าง | .79 |
| 11. เปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้วิจารณ์งานในการแก้ปัญหา การปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วยตนเอง | 4.50 | .71 | 4.21 | .59 | แตกต่าง | .29 |
| 12. สามารถให้คำปรึกษาแก่พนักงานในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี | 4.50 | .71 | 4.21 | .66 | แตกต่าง | .29 |
| 13. สามารถสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานภายนอกได้เป็นอย่างดี | 5.00 | .00 | 4.29 | .75 | แตกต่าง | .71 |
| 14. มีความชำนาญและความเชื่อมั่นในตัวเองสูงในการตัดสินใจบริหารจัดการเรือนจำ | 4.50 | .71 | 4.63 | .58 | ไม่แตกต่าง | -.13 |

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

| ทักษะทางมนุษย์ | วุฒิการศึกษา | | | | ผลต่าง ของเกณฑ์ | ผลต่าง ของค่าเฉลี่ย |
|---|---------------------------|-----|--------------------------------------|-----|--------------------|------------------------|
| | ต่ำกว่าปริญญาตรี N = 2 | | ตั้งแต่ปริญญาตรี ขึ้นไป N = 24 | | | |
| | μ | σ | μ | σ | | |
| 15. รับฟังข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ของพนักงาน เพื่อนำมาปฏิบัติ | 4.50 | .71 | 4.21 | .59 | แตกต่างกัน | .29 |
| 16. สามารถจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก ให้กับพนักงานได้อย่างเพียงพอ และเหมาะสม | 4.50 | .71 | 3.88 | .34 | แตกต่างกัน | .62 |
| รวม | 4.59 | .57 | 4.19 | .36 | แตกต่างกัน | .40 |

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ผู้บัญชาการเรือรบจากกลาง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะทางมนุษย์ของผู้บัญชาการเรือรบจากกลาง ด้านทักษะทางมนุษย์ จำแนกตามวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ย พบว่า ค่าเฉลี่ยของผู้บัญชาการเรือรบจากกลางที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมากกว่าค่าเฉลี่ยของผู้บัญชาการเรือรบจากกลางที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความคิดเห็นของผู้บัญชาการเรือรบจากกลาง เกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือรบจากกลาง ด้านทักษะทางมนุษย์ จำแนกตามวุฒิการศึกษาไม่แตกต่างกัน 1 ข้อ นอกนั้นแตกต่างกันทุกข้อ

ตารางที่ 4.14 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของผู้บัญชาการ
เรือนจำกลาง เกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง
ด้านทักษะทางความคิดรวบยอด จำแนกตามวุฒิการศึกษา

| ทักษะทางความคิดรวบยอด | วุฒิการศึกษา | | | | ผลต่าง ของเกณฑ์ | ผลต่าง ของค่าเฉลี่ย |
|--|---------------------------|-----|--------------------------------------|-----|--------------------|------------------------|
| | ต่ำกว่าปริญญาตรี N = 2 | | ตั้งแต่ปริญญาตรี ขึ้นไป N = 24 | | | |
| | μ | σ | μ | σ | | |
| 1. มีความชำนาญในการกำหนดนโยบาย จุดประสงค์ ขอบข่ายงานที่แน่นอนในการ ปฏิบัติงาน | 4.50 | .71 | 4.38 | .58 | แตกต่างกัน | .12 |
| 2. มีความรู้ ความชำนาญเกี่ยวกับหน่วยงาน ที่ตนปฏิบัติอยู่ | 4.50 | .71 | 4.63 | .58 | ไม่แตกต่างกัน | -.13 |
| 3. รับฟังคำวิจารณ์และข้อคิดเห็น จากพนักงาน เพื่อปรับปรุงตนเอง | 4.50 | .71 | 4.17 | .64 | แตกต่างกัน | .33 |
| 4. มีการสื่อสารให้พนักงานได้รับรู้และเข้าใจ นโยบาย ในการบริหารงานเรือนจำ | 4.50 | .71 | 4.21 | .59 | แตกต่างกัน | .29 |
| 5. มีความสามารถในการวิเคราะห์งาน ที่ตัวเองรับผิดชอบ | 4.50 | .71 | 4.54 | .59 | ไม่แตกต่างกัน | -.04 |
| 6. สามารถนำความรู้และประสบการณ์ มาประยุกต์ให้ใช้ได้เหมาะสม | 4.50 | .71 | 4.54 | .59 | ไม่แตกต่างกัน | -.04 |
| 7. สามารถมอบหมายงานให้พนักงาน อย่างเหมาะสม | 4.50 | .71 | 4.17 | .56 | แตกต่างกัน | .33 |
| 8. สามารถจัดให้มีการศึกษาวิชาชีพต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและเพียงพอตามความ ต้องการและความสนใจของผู้ต้องขัง | 4.50 | .71 | 3.96 | .62 | แตกต่างกัน | .54 |
| 9. รับฟังความคิดเห็นและความคิดสร้างสรรค์ ของพนักงานในการพัฒนาและปรับปรุง เรือนจำ | 4.50 | .71 | 4.17 | .64 | แตกต่างกัน | .33 |
| 10. ยอมรับและพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ ของพนักงาน | 4.50 | .71 | 4.13 | .54 | แตกต่างกัน | .37 |
| 11. มีวิธีการทำงานที่เน้นการมีปฏิสัมพันธ์ ระหว่างตนเองกับพนักงานได้อย่าง เหมาะสม | 4.50 | .71 | 4.04 | .55 | แตกต่างกัน | .46 |
| 12. เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจการปฏิบัติงาน | 4.50 | .71 | 4.04 | .62 | แตกต่างกัน | .46 |
| 13. กล้าตัดสินใจและยอมรับผลที่เกิดขึ้น จากการตัดสินใจของตนเอง | 4.50 | .71 | 4.67 | .48 | ไม่แตกต่างกัน | -.17 |
| 14. แง้ให้พนักงานทราบล่วงหน้าในกรณีที่จะ มีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ | 5.00 | .00 | 4.04 | .62 | แตกต่างกัน | .96 |

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

| ทักษะทางความคิดรวบยอด | วุฒิการศึกษา | | | | ผลต่าง ของเกณฑ์ | ผลต่าง ของค่าเฉลี่ย |
|---|------------------|----------|----------------------------|----------|--------------------|------------------------|
| | ต่ำกว่าปริญญาตรี | | ตั้งแต่ปริญญาตรี ขึ้นไป | | | |
| | N = 2 | | N = 24 | | | |
| | μ | σ | μ | σ | | |
| 15. สนับสนุนให้พนักงานออกไปหา ประสบการณ์นอกเรือนจำ เพื่อนำมา พัฒนางานของตนเอง | 4.50 | .71 | 3.83 | .70 | แตกต่าง | 1.17 |
| 16. สามารถประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความดี ความชอบ แก่พนักงานได้อย่างมีหลักเกณฑ์ | 4.50 | .71 | 4.08 | .65 | แตกต่าง | .42 |
| รวม | 4.56 | .61 | 4.22 | .35 | แตกต่าง | .34 |

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ผู้บัญชาการเรือนจำกลาง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะทางมนุษย์ของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ด้านทักษะทางความคิดรวบยอด จำแนกตามวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ย พบว่า ค่าเฉลี่ยของผู้บัญชาการเรือนจำกลางมีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมากกว่าค่าเฉลี่ยของผู้บัญชาการเรือนจำกลางที่มีวุฒิปริญญาตรีตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความคิดเห็นของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง เกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ด้านทักษะทางความคิดรวบยอด จำแนกตามวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน 12 ข้อ นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.15 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของผู้บัญชาการเรือรบจ่ากลาง เกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือรบจ่ากลาง ใน 3 ด้าน จำแนกตามวุฒิการศึกษา

| ทักษะ 3 ด้าน | วุฒิการศึกษา | | | | ผลต่างของเกณฑ์ | ผลต่างของค่าเฉลี่ย |
|--------------------------|------------------|----------|------------------------|----------|----------------|--------------------|
| | ต่ำกว่าปริญญาตรี | | ตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป | | | |
| | N = 2 | | N = 24 | | | |
| | μ | σ | μ | σ | | |
| 1. ทักษะทางเทคนิค | 4.62 | .53 | 4.33 | .34 | แตกต่างกัน | .29 |
| 2. ทักษะทางมนุษย์ | 4.59 | .57 | 4.19 | .36 | แตกต่างกัน | .40 |
| 3. ทักษะทางความคิดรวบยอด | 4.56 | .61 | 4.22 | .35 | แตกต่างกัน | .34 |
| รวม | 4.59 | .57 | 4.25 | .33 | แตกต่างกัน | .34 |

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ผู้บัญชาการเรือรบจ่ากลางที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือรบจ่ากลาง ใน 3 ด้าน ในภาพรวมแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ย พบว่า ค่าเฉลี่ยของผู้บัญชาการเรือรบจ่ากลาง ที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มากกว่าค่าเฉลี่ยของผู้บัญชาการเรือรบจ่ากลางที่มีวุฒิการศึกษา ตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความคิดเห็นของผู้บัญชาการเรือรบจ่ากลาง เกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือรบจ่ากลาง ใน 3 ด้าน แตกต่างกันทุกด้าน

สำหรับประสบการณ์ในการทำงานของผู้บัญชาการเรือรบจ่ากลาง มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไปทุกคน

ตอนที่ 5 เปรียบเทียบความคิดเห็นของหัวหน้าฝ่ายเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือรบจ่ากลาง ใน 3 ด้าน คือ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย์ ทักษะทางความคิดรวบยอด จำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน มีรายละเอียดตั้งแต่ตารางที่ 4.16-4.23 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.16 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของหัวหน้าฝ่ายเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือรบจ่ากลาง ด้านทักษะทางเทคนิค จำแนกตามวุฒิการศึกษา

| ทักษะทางเทคนิค | วุฒิการศึกษา | | | | ผลต่างของเกณฑ์ | ผลต่างของค่าเฉลี่ย |
|---|------------------|-----|------------------------|-----|----------------|--------------------|
| | ต่ำกว่าปริญญาตรี | | ตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป | | | |
| | μ | σ | μ | σ | | |
| 1. สามารถจัดทำแผนงานหรือโครงการต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารเรือรบจ่าได้เป็นอย่างดี | 4.17 | .68 | 3.95 | .69 | ไม่แตกต่าง | .22 |
| 2. มีความชำนาญเกี่ยวกับงานทะเบียนประวัติผู้ต้องขังเป็นอย่างดี | 3.90 | .73 | 3.76 | .74 | ไม่แตกต่าง | .14 |
| 3. สามารถดูแลให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม | 4.10 | .68 | 4.06 | .65 | ไม่แตกต่าง | .04 |
| 4. สามารถดูแลความเป็นระเบียบเรียบร้อยภายในเรือรบจ่าได้เป็นอย่างดี | 4.39 | .61 | 4.13 | .59 | ไม่แตกต่าง | .26 |
| 5. สามารถดูแลเกี่ยวกับสวัสดิภาพของผู้ต้องขังได้อย่างเหมาะสม | 4.01 | .65 | 3.91 | .68 | ไม่แตกต่าง | .10 |
| 6. สามารถใช้ระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลได้อย่างถูกต้อง | 4.05 | .79 | 3.98 | .73 | ไม่แตกต่าง | .07 |
| 7. สามารถกระตุ้นและส่งเสริมให้พนักงานศึกษาค้นคว้าความรู้เพิ่มเติม เพื่อนำมาพัฒนางาน | 4.01 | .89 | 3.95 | .77 | ไม่แตกต่าง | .06 |
| 8. สามารถใช้หลักเกณฑ์ที่เหมาะสมในการประเมินผลการทำงานของบุคลากร | 3.89 | .82 | 3.84 | .75 | ไม่แตกต่าง | .05 |
| 9. สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของพนักงานโดยยึดกฎ ระเบียบ ข้อปฏิบัติของกรมราชทัณฑ์ | 4.42 | .62 | 4.20 | .65 | ไม่แตกต่าง | .22 |
| 10. ใช้กฎ ระเบียบ และข้อปฏิบัติต่าง ๆ ของเรือรบจ่าและกรมราชทัณฑ์ในการปฏิบัติงาน | 4.56 | .54 | 4.35 | .60 | แตกต่าง | .21 |
| 11. รับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างจริงจังเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม | 4.35 | .77 | 4.30 | .72 | ไม่แตกต่าง | .05 |

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

| ทักษะทางเทคนิค | วุฒิการศึกษา | | | | ผลต่าง ของเกณฑ์ | ผลต่าง ของค่าเฉลี่ย |
|---|----------------------------|-----|--------------------------------------|-----|--------------------|------------------------|
| | ต่ำกว่าปริญญาตรี N = 88 | | ตั้งแต่ปริญญาตรี ขึ้นไป N = 94 | | | |
| | μ | σ | μ | σ | | |
| 12. สร้างระเบียบ วินัยให้กับพนักงานและ ผู้ต้องขังโดยยึดกฎ ระเบียบ คำสั่ง ของกรมราชทัณฑ์เป็นแนวทาง | 4.41 | .62 | 4.37 | .60 | ไม่แตกต่าง | .04 |
| 13. รักษาผลประโยชน์ของเรือนจำมากกว่า ผลประโยชน์ส่วนตัว | 4.18 | .84 | 4.24 | .81 | ไม่แตกต่าง | -.06 |
| 14. มีความรู้เกี่ยวกับระเบียบงานสารบรรณ และสามารถดำเนินการได้ถูกต้อง เหมาะสม | 4.01 | .62 | 4.01 | .61 | ไม่แตกต่าง | .00 |
| 15. สามารถให้พนักงานได้ทำงานตาม ความถนัดและความสามารถของตนเอง | 3.82 | .78 | 3.80 | .68 | ไม่แตกต่าง | .02 |
| 16. สามารถยืดหยุ่น กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อประโยชน์ของการปฏิบัติงาน | 4.09 | .74 | 4.03 | .69 | ไม่แตกต่าง | .06 |
| รวม | 4.14 | .48 | 4.05 | .48 | ไม่แตกต่าง | .09 |

จากตารางที่ 4.16 พบว่า หัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ
ทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ด้านทักษะทางเทคนิคไม่แตกต่างกัน
ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ย พบว่า ค่าเฉลี่ยของหัวหน้าฝ่าย ที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่า
ปริญญาตรี มากกว่าค่าเฉลี่ยของหัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิการศึกษา ตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความคิดเห็นของหัวหน้าฝ่าย เกี่ยวกับทักษะ
การบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ด้านทักษะทางเทคนิค จำแนกตามวุฒิการศึกษา
แตกต่างกัน 1 ข้อ นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.17 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของหัวหน้าฝ่าย
เกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ด้านทักษะทางมนุษย์
จำแนกตามวุฒิการศึกษา

| ทักษะทางมนุษย์ | วุฒิการศึกษา | | | | ผลต่าง ของเกณฑ์ | ผลต่าง ของค่าเฉลี่ย |
|---|------------------|-----|----------------------------|-----|--------------------|------------------------|
| | ต่ำกว่าปริญญาตรี | | ตั้งแต่ปริญญาตรี ขึ้นไป | | | |
| | μ | σ | μ | σ | | |
| | N = 88 | | N = 94 | | | |
| 1. สามารถสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานเป็นอย่างดี | 4.27 | .77 | 4.09 | .70 | ไม่แตกต่าง | .18 |
| 2. สามารถเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของพนักงานอย่างทั่วถึง | 4.01 | .81 | 3.87 | .74 | ไม่แตกต่าง | .14 |
| 3. สามารถกำหนดหน้าที่ของพนักงานในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน | 4.10 | .77 | 4.00 | .70 | ไม่แตกต่าง | .10 |
| 4. สามารถกำหนดให้พนักงานปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ต้องขัง | 4.01 | .77 | 3.85 | .69 | ไม่แตกต่าง | .16 |
| 5. สามารถดำเนินการลงโทษผู้ต้องขังที่กระทำผิดวินัยอย่างเด็ดขาด | 4.20 | .68 | 4.00 | .78 | ไม่แตกต่าง | .20 |
| 6. สามารถให้ความสำคัญแก่พนักงานทุกคนเท่าเทียมกัน | 4.00 | .86 | 3.96 | .83 | ไม่แตกต่าง | .04 |
| 7. สามารถตรวจสอบพนักงานให้ปฏิบัติหน้าที่ให้ตรงเวลา เพื่อประโยชน์ของเรือนจำและเพื่อความปลอดภัย | 4.28 | .66 | 3.97 | .69 | ไม่แตกต่าง | .31 |
| 8. มีความสามารถในการจูงใจและกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มความสามารถ | 3.95 | .80 | 3.96 | .73 | ไม่แตกต่าง | -.01 |
| 9. สามารถให้พนักงานทำงานร่วมกันประสานงานกัน เพื่อให้งานเกิดผลดี | 4.01 | .84 | 4.01 | .77 | ไม่แตกต่าง | .00 |
| 10. สามารถรักษาความสัมพันธ์กับผู้บริหารทุกระดับ เพื่อประสิทธิภาพของการทำงาน | 4.07 | .88 | 4.04 | .80 | ไม่แตกต่าง | .03 |
| 11. เปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้วิจารณญาณในการแก้ปัญหา การปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วยตนเอง | 3.84 | .88 | 4.00 | .84 | ไม่แตกต่าง | -.16 |
| 12. สามารถให้คำปรึกษาแก่พนักงานในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี | 4.08 | .76 | 4.13 | .75 | ไม่แตกต่าง | -.05 |
| 13. สามารถสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานภายนอกได้เป็นอย่างดี | 4.23 | .71 | 4.06 | .83 | ไม่แตกต่าง | .17 |
| 14. มีความชำนาญและความเชื่อมั่นในตัวเองสูงในการตัดสินใจบริหารจัดการเรือนจำ | 4.41 | .64 | 4.24 | .73 | ไม่แตกต่าง | .17 |

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

| ทักษะทางมนุษย์ . | วุฒิการศึกษา | | | | ผลต่าง ของเกณฑ์ | ผลต่าง ของค่าเฉลี่ย |
|---|------------------|----------|----------------------------|----------|--------------------|------------------------|
| | ต่ำกว่าปริญญาตรี | | ตั้งแต่ปริญญาตรี ขึ้นไป | | | |
| | N = 88 | | N = 94 | | | |
| | μ | σ | μ | σ | | |
| 15. รับฟังข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ของพนักงาน เพื่อนำมาปฏิบัติ | 3.97 | .85 | 4.16 | .75 | ไม่แตกต่าง | -.19 |
| 16. สามารถจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก ให้กับพนักงานได้อย่างเพียงพอ และเหมาะสม | 3.77 | .77 | 3.66 | .77 | ไม่แตกต่าง | .11 |
| รวม | 4.07 | .60 | 4.00 | .58 | ไม่แตกต่าง | 0.07 |

จากตารางที่ 4.17 พบว่า หัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือรบจากกลาง ด้านทักษะทางมนุษย์ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ย พบว่า ค่าเฉลี่ยของหัวหน้าฝ่าย ที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มากกว่าค่าเฉลี่ยของหัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิการศึกษา ตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความคิดเห็นของหัวหน้าฝ่าย เกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือรบจากกลาง ด้านทักษะทางมนุษย์ จำแนกตามวุฒิการศึกษา ไม่แตกต่างกันทุกข้อ

ตารางที่ 4.18 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของหัวหน้าฝ่าย
เกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ด้านทักษะทางความคิด
รวบยอด จำแนกตามวุฒิการศึกษา

| ทักษะทางความคิดรวบยอด | วุฒิการศึกษา | | | | ผลต่าง ของเกณฑ์ | ผลต่าง ของค่าเฉลี่ย |
|--|----------------------------|-----|--------------------------------------|-----|--------------------|------------------------|
| | ต่ำกว่าปริญญาตรี N = 88 | | ตั้งแต่ปริญญาตรี ขึ้นไป N = 94 | | | |
| | μ | σ | μ | σ | | |
| 1. มีความชำนาญในการกำหนดนโยบาย จุดประสงค์ ขอบข่ายงานที่แน่นอนในการ ปฏิบัติงาน | 4.23 | .69 | 4.10 | .69 | ไม่แตกต่าง | .13 |
| 2. มีความรู้ ความชำนาญเกี่ยวกับหน่วยงาน ที่ตนปฏิบัติอยู่ | 4.53 | .64 | 4.29 | .63 | แตกต่าง | .24 |
| 3. รับฟังคำวิจารณ์และข้อคิดเห็น จากพนักงาน เพื่อปรับปรุงตนเอง | 3.85 | .78 | 4.04 | .79 | ไม่แตกต่าง | -.19 |
| 4. มีการสื่อสารให้พนักงานได้รับรู้และเข้าใจ นโยบาย ในการบริหารงานเรือนจำ | 4.08 | .65 | 4.04 | .64 | ไม่แตกต่าง | .04 |
| 5. มีความสามารถในการวิเคราะห์งาน ที่ตัวเองรับผิดชอบ | 4.26 | .69 | 4.23 | .66 | ไม่แตกต่าง | .03 |
| 6. สามารถนำความรู้และประสบการณ์ มาประยุกต์ให้ใช้ได้เหมาะสม | 4.35 | .70 | 4.28 | .59 | ไม่แตกต่าง | .07 |
| 7. สามารถมอบหมายงานให้พนักงาน อย่างเหมาะสม | 4.17 | .96 | 3.98 | .79 | ไม่แตกต่าง | .19 |
| 8. สามารถจัดให้มีการศึกษาวิชาชีพต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและเพียงพอตามความ ต้องการและความสนใจของผู้ต้องขัง | 3.89 | .84 | 3.76 | .88 | ไม่แตกต่าง | .13 |
| 9. รับฟังความคิดเห็นและความคิดสร้างสรรค์ ของพนักงานในการพัฒนาและปรับปรุง เรือนจำ | 3.90 | .92 | 4.02 | .75 | ไม่แตกต่าง | -.12 |
| 10. ยอมรับและพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ ของพนักงาน | 3.84 | .69 | 3.93 | .68 | ไม่แตกต่าง | -.09 |
| 11. มีวิธีการทำงานที่เน้นการมีปฏิสัมพันธ์ ระหว่างตนเองกับพนักงานได้อย่าง เหมาะสม | 3.99 | .84 | 4.04 | .70 | ไม่แตกต่าง | -.17 |
| 12. เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจการปฏิบัติงาน | 3.93 | .88 | 4.16 | .79 | ไม่แตกต่าง | -.23 |
| 13. กล้าตัดสินใจและยอมรับผลที่เกิดขึ้น จากการตัดสินใจของตนเอง | 4.45 | .59 | 4.41 | .68 | ไม่แตกต่าง | .04 |
| 14. แง้ให้พนักงานทราบล่วงหน้าในกรณีที่จะ มีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ | 3.80 | .92 | 3.96 | .94 | ไม่แตกต่าง | -.16 |

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

| ทักษะทางความคิดรวบยอด | วุฒิการศึกษา | | | | ผลต่าง ของเกณฑ์ | ผลต่าง ของค่าเฉลี่ย |
|---|----------------------------|----------|--------------------------------------|----------|--------------------|------------------------|
| | ต่ำกว่าปริญญาตรี N = 88 | | ตั้งแต่ปริญญาตรี ขึ้นไป N = 94 | | | |
| | μ | σ | μ | σ | | |
| 15. สนับสนุนให้พนักงานออกไปหา ประสบการณ์นอกเรือนจำ เพื่อนำมา พัฒนางานของตนเอง | 3.86 | .86 | 3.82 | .80 | ไม่แตกต่าง | .04 |
| 16. สามารถประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความดี ความชอบ แก่พนักงานได้อย่างมีหลักเกณฑ์ | 4.02 | .91 | 4.05 | .86 | ไม่แตกต่าง | -.03 |
| รวม | 4.07 | .56 | 4.06 | .53 | ไม่แตกต่าง | .01 |

จากตารางที่ 4.18 พบว่า หัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ด้านทักษะทางความคิดรวบยอด ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ย พบว่า ค่าเฉลี่ยของหัวหน้าฝ่าย ที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มากกว่าค่าเฉลี่ยของหัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิการศึกษา ตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความคิดเห็นของหัวหน้าฝ่าย เกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ด้านทักษะทางความคิดรวบยอด จำแนกตามวุฒิการศึกษา แตกต่างกัน 1 ข้อ นอกนั้น ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.19 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของหัวหน้าฝ่ายเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือจกกลาง ใน 3 ด้าน จำแนกตามวุฒิการศึกษา

| ทักษะ 3 ด้าน | วุฒิการศึกษา | | | | ผลต่างของเกณฑ์ | ผลต่างของค่าเฉลี่ย |
|--------------------------|----------------------------|----------|----------------------------------|----------|----------------|--------------------|
| | ต่ำกว่าปริญญาตรี N = 88 | | ตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป N = 94 | | | |
| | μ | σ | μ | σ | | |
| 1. ทักษะทางเทคนิค | 4.14 | .48 | 4.05 | .48 | ไม่แตกต่าง | .09 |
| 2. ทักษะทางมนุษย์ | 4.07 | .60 | 4.00 | .58 | ไม่แตกต่าง | .07 |
| 3. ทักษะทางความคิดรวบยอด | 4.07 | .56 | 4.06 | .53 | ไม่แตกต่าง | .01 |
| รวม | 4.09 | .52 | 4.04 | .51 | ไม่แตกต่าง | .05 |

จากตารางที่ 4.19 พบว่า หัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือจกกลาง ใน 3 ด้าน ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ย พบว่า ค่าเฉลี่ยของหัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มากกว่าค่าเฉลี่ยของหัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความคิดเห็นของหัวหน้าฝ่ายเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือจกกลาง ใน 3 ด้าน ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.20 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของหัวหน้าฝ่าย
เกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ด้านทักษะทางเทคนิค
จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

| ทักษะทางเทคนิค | ประสบการณ์ในการทำงาน | | | | ผลต่าง ของเกณฑ์ | ผลต่าง ของค่าเฉลี่ย |
|--|------------------------|-----|---------------------------------|-----|--------------------|------------------------|
| | ต่ำกว่า 15 ปี N = 4 | | ตั้งแต่ 15 ปี ขึ้นไป N = 178 | | | |
| | μ | σ | μ | σ | | |
| 1. สามารถจัดทำแผนงานหรือโครงการต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารเรือนจำได้เป็นอย่างดี | 3.25 | .50 | 4.07 | .69 | ไม่แตกต่าง | -.82 |
| 2. มีความชำนาญเกี่ยวกับงานทะเบียน ประวัติผู้ต้องขังเป็นอย่างดี | 3.25 | .50 | 3.84 | .74 | ไม่แตกต่าง | -.59 |
| 3. สามารถดูแลให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ ได้อย่างเหมาะสม | 4.00 | .00 | 4.08 | .64 | ไม่แตกต่าง | -.08 |
| 4. สามารถดูแลความเป็นระเบียบเรียบร้อย ภายในเรือนจำได้เป็นอย่างดี | 3.75 | .50 | 4.26 | .61 | ไม่แตกต่าง | -.51 |
| 5. สามารถดูแลเกี่ยวกับสวัสดิภาพของผู้ต้อง ขังได้อย่างเหมาะสม | 3.25 | .50 | 3.98 | .66 | แตกต่าง | -.73 |
| 6. สามารถใช้ระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับ การบริหารงานบุคคลได้อย่างถูกต้อง | 4.50 | .58 | 4.00 | .76 | แตกต่าง | .50 |
| 7. สามารถกระตุ้นและส่งเสริมให้พนักงาน ศึกษาหาความรู้ เพิ่มเติม เพื่อนำมา พัฒนางาน | 4.25 | .96 | 3.75 | .50 | ไม่แตกต่าง | .50 |
| 8. สามารถใช้หลักเกณฑ์ที่เหมาะสมในการ ประเมินผลการทำงานของบุคลากร | 3.75 | .50 | 3.87 | .79 | ไม่แตกต่าง | -.12 |
| 9. สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของพนักงานโดยยึดกฎ ระเบียบ ข้อปฏิบัติ ของกรมราชทัณฑ์ | 4.00 | .00 | 4.31 | .65 | ไม่แตกต่าง | -.31 |
| 10. ใช้กฎ ระเบียบ และข้อปฏิบัติต่าง ๆ ของเรือนจำและกรมราชทัณฑ์ในการ ปฏิบัติงาน | 4.25 | .50 | 4.46 | .58 | ไม่แตกต่าง | -.21 |
| 11. รับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างจริงจัง เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม | 4.25 | .50 | 4.33 | .75 | ไม่แตกต่าง | -.08 |
| 12. สร้างระเบียบ วินัย ให้กับพนักงานและ ผู้ต้องขังโดยยึดกฎ ระเบียบ คำสั่ง ของกรมราชทัณฑ์เป็นแนวทาง | 4.50 | .58 | 4.39 | .61 | แตกต่าง | .11 |
| 13. รักษาผลประโยชน์ของเรือนจำมากกว่า ผลประโยชน์ส่วนตัว | 4.50 | .58 | 4.21 | .83 | แตกต่าง | .29 |

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

| ทักษะทางเทคนิค | ประสบการณ์ในการทำงาน | | | | ผลต่าง ของเกณฑ์ | ผลต่าง ของค่าเฉลี่ย |
|--|------------------------|----------|---------------------------------|----------|--------------------|------------------------|
| | ต่ำกว่า 15 ปี N = 4 | | ตั้งแต่ 15 ปี ขึ้นไป N = 178 | | | |
| | μ | σ | μ | σ | | |
| 14. มีความรู้เกี่ยวกับระเบียบงานสารบรรณ และสามารถดำเนินการได้ถูกต้อง เหมาะสม | 4.00 | .82 | 4.01 | .61 | ไม่แตกต่าง | -.01 |
| 15. สามารถให้พนักงานได้ทำงานตาม ความถนัดและความสามารถของตนเอง | 4.00 | .82 | 3.80 | .73 | ไม่แตกต่าง | .20 |
| 16. สามารถยืดหยุ่น กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อประโยชน์ของการปฏิบัติงาน | 4.00 | .00 | 4.06 | .72 | ไม่แตกต่าง | -.06 |
| รวม | 3.96 | .13 | 4.10 | .48 | ไม่แตกต่าง | -0.14 |

จากตารางที่ 4.20 พบว่า หัวหน้าฝ่าย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของ
ผู้บัญชาการเรือจํากกลาง ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน ด้านทักษะทางเทคนิค
ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ย พบว่า ค่าเฉลี่ยของหัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์ในการทำงาน
ตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป มากกว่า หัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 15 ปี

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความคิดเห็นของหัวหน้าฝ่าย เกี่ยวกับทักษะการบริหาร
ของผู้บัญชาการเรือจํากกลาง ด้านทักษะทางเทคนิค จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน
แตกต่างกัน 4 ข้อ นอกนั้น ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.21 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของหัวหน้าฝ่าย
เกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ด้านทักษะทางมนุษย์
จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

| ทักษะทางมนุษย์ | ประสบการณ์ในการทำงาน | | | | ผลต่าง ของเกณฑ์ | ผลต่าง ของค่าเฉลี่ย |
|---|------------------------|-----|---------------------------------|-----|--------------------|------------------------|
| | ต่ำกว่า 15 ปี N = 4 | | ตั้งแต่ 15 ปี ขึ้นไป N = 178 | | | |
| | μ | σ | μ | σ | | |
| 1. สามารถสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานเป็นอย่างดี | 4.00 | .00 | 4.18 | .75 | ไม่แตกต่าง | .18 |
| 2. สามารถเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของพนักงานอย่างทั่วถึง | 3.75 | .50 | 3.94 | .78 | ไม่แตกต่าง | -.19 |
| 3. สามารถกำหนดหน้าที่ของพนักงานในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน | 4.25 | .50 | 4.04 | .74 | ไม่แตกต่าง | .21 |
| 4. สามารถกำหนดให้พนักงานปฏิบัติตามเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ต้องขัง | 3.75 | .50 | 3.93 | .73 | ไม่แตกต่าง | -.18 |
| 5. สามารถดำเนินการลงโทษผู้ต้องขังที่กระทำผิดวินัยอย่างเด็ดขาด | 3.75 | .50 | 4.11 | .74 | ไม่แตกต่าง | -.36 |
| 6. สามารถให้ความสำคัญแก่พนักงานทุกคนเท่าเทียมกัน | 4.50 | .58 | 3.97 | .84 | แตกต่าง | .53 |
| 7. สามารถตรวจสอบพนักงานให้ปฏิบัติหน้าที่ให้ตรงเวลา เพื่อประโยชน์ของเรือนจำและเพื่อความปลอดภัย | 4.00 | .00 | 4.12 | .70 | ไม่แตกต่าง | -.12 |
| 8. มีความสามารถในการจูงใจและกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มความสามารถ | 4.00 | .00 | 3.96 | .77 | ไม่แตกต่าง | .04 |
| 9. สามารถให้พนักงานทำงานร่วมกันประสานงานกัน เพื่อให้งานเกิดผลดี | 4.00 | .00 | 4.01 | .81 | ไม่แตกต่าง | -.01 |
| 10. สามารถรักษาความสัมพันธ์กับผู้บริหารทุกระดับ เพื่อประสิทธิภาพของการทำงาน | 4.25 | .50 | 4.05 | .85 | ไม่แตกต่าง | .20 |
| 11. เปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้วิจารณ์ปัญหาในการแก้ปัญหา การปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วยตนเอง | 4.25 | .50 | 3.92 | .87 | ไม่แตกต่าง | .33 |
| 12. สามารถให้คำปรึกษาแก่พนักงานในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี | 4.25 | .50 | 4.10 | .76 | ไม่แตกต่าง | .15 |
| 13. สามารถสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานภายนอกได้เป็นอย่างดี | 3.50 | .58 | 4.16 | .77 | ไม่แตกต่าง | -.66 |
| 14. มีความชำนาญและความเชื่อมั่นในตัวเองสูงในการตัดสินใจบริหารจัดการเรือนจำ | 3.50 | .58 | 4.34 | .68 | ไม่แตกต่าง | -.84 |

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

| ทักษะทางมนุษย | ประสบการณ์ในการทำงาน | | | | ผลต่าง ของเกณฑ์ | ผลต่าง ของค่า เฉลี่ย |
|---|------------------------|----------|---------------------------------|----------|--------------------|----------------------------|
| | ต่ำกว่า 15 ปี N = 4 | | ตั้งแต่ 15 ปี ขึ้นไป N = 178 | | | |
| | μ | σ | μ | σ | | |
| 15. รับฟังข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ของพนักงาน เพื่อนำมาปฏิบัติ | 4.00 | .00 | 4.07 | .81 | ไม่แตกต่าง | -.07 |
| 16. สามารถจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก ให้กับพนักงานได้อย่างเพียงพอ และเหมาะสม | 3.00 | .00 | 3.73 | .77 | แตกต่าง | -.73 |
| รวม | 3.92 | .18 | 4.03 | .59 | ไม่แตกต่าง | -.11 |

จากตารางที่ 4.21 พบว่า หัวหน้าฝ่าย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหาร
ของผู้บัญชาการเรือรบจกกลาง ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน ด้านทักษะทางมนุษย
ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ย พบว่า ค่าเฉลี่ยของหัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์ในการทำงาน
ตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป มากกว่า หัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 15 ปี

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความคิดเห็นของหัวหน้าฝ่าย เกี่ยวกับทักษะการบริหาร
ของผู้บัญชาการเรือรบจกกลาง ด้านทักษะทางมนุษย จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน
แตกต่างกัน 2 ข้อ นอกนั้น ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.22 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของหัวหน้าฝ่าย
เกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือจังกกลาง ด้านทักษะทาง
ความคิดรวบยอด จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

| ทักษะทางความคิดรวบยอด | ประสบการณ์ในการทำงาน | | | | ผลต่าง ของเกณฑ์ | ผลต่าง ของค่าเฉลี่ย |
|--|------------------------|------|---------------------------------|-----|--------------------|------------------------|
| | ต่ำกว่า 15 ปี N = 4 | | ตั้งแต่ 15 ปี ขึ้นไป N = 178 | | | |
| | μ | σ | μ | σ | | |
| 1. มีความชำนาญในการกำหนดนโยบาย จุดประสงค์ ขอบข่ายงานที่แน่นอนในการ ปฏิบัติงาน | 4.00 | .82 | 4.16 | .69 | ไม่แตกต่าง | -.16 |
| 2. มีความรู้ ความชำนาญเกี่ยวกับหน่วยงาน ที่ตนปฏิบัติอยู่ | 4.00 | .82 | 4.42 | .64 | ไม่แตกต่าง | -.42 |
| 3. รับฟังคำวิจารณ์และข้อคิดเห็น จากพนักงาน เพื่อปรับปรุงตนเอง | 4.75 | .50 | 3.93 | .79 | แตกต่าง | .82 |
| 4. มีการสื่อสารให้พนักงานได้รับรู้และเข้าใจ นโยบาย ในการบริหารงานเรือจังก | 4.00 | .00 | 4.06 | .65 | ไม่แตกต่าง | -.06 |
| 5. มีความสามารถในการวิเคราะห์งาน ที่ตัวเองรับผิดชอบ | 4.50 | 1.00 | 4.24 | .67 | แตกต่าง | .26 |
| 6. สามารถนำความรู้และประสบการณ์ มาประยุกต์ให้ใช้ได้เหมาะสม | 3.75 | .50 | 4.33 | .64 | ไม่แตกต่าง | -.58 |
| 7. สามารถมอบหมายงานให้พนักงาน อย่างเหมาะสม | 4.00 | .82 | 4.07 | .88 | ไม่แตกต่าง | -.07 |
| 8. สามารถจัดให้มีการศึกษาวิชาชีพต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและเพียงพอตามความ ต้องการและความสนใจของผู้ต้องขัง | 4.25 | 1.50 | 3.81 | .84 | ไม่แตกต่าง | .44 |
| 9. รับฟังความคิดเห็นและความคิดสร้างสรรค์ ของพนักงานในการพัฒนาและปรับปรุง เรือจังก | 3.75 | 1.26 | 3.97 | .83 | ไม่แตกต่าง | -.22 |
| 10. ยอมรับและพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ ของพนักงาน | 4.00 | .82 | 3.88 | .68 | ไม่แตกต่าง | .12 |
| 11. มีวิธีการทำงานที่เน้นการมีปฏิสัมพันธ์ ระหว่างตนเองกับพนักงานได้อย่าง เหมาะสม | 4.25 | .96 | 4.01 | .77 | ไม่แตกต่าง | .24 |
| 12. เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจการปฏิบัติงาน | 4.50 | 1.00 | 4.04 | .84 | แตกต่าง | .46 |
| 13. กล้าตัดสินใจและยอมรับผลที่เกิดขึ้น จากการตัดสินใจของตนเอง | 4.75 | .50 | 4.43 | .64 | แตกต่าง | .32 |
| 14. แจ้งให้พนักงานทราบล่วงหน้าในกรณีที่จะ มีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ | 3.75 | .50 | 3.88 | .94 | ไม่แตกต่าง | -.13 |

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

| ทักษะทางความคิดรวบยอด | ประสบการณ์ในการทำงาน | | | | ผลต่าง ของเกณฑ์ | ผลต่าง ของค่าเฉลี่ย |
|---|------------------------|----------|---------------------------------|----------|--------------------|------------------------|
| | ต่ำกว่า 15 ปี N = 4 | | ตั้งแต่ 15 ปี ขึ้นไป N = 178 | | | |
| | μ | σ | μ | σ | | |
| 15. สนับสนุนให้พนักงานออกไปหา ประสบการณ์นอกเรือนจำ เพื่อนำมา พัฒนางานของตนเอง | 3.25 | .50 | 3.85 | .83 | แตกต่าง | -.60 |
| 16. สามารถประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความดี ความชอบ แก่พนักงานได้อย่างมีหลักเกณฑ์ | 4.50 | 1.00 | 4.03 | .88 | แตกต่าง | .47 |
| รวม | 4.12 | .63 | 4.06 | .55 | ไม่แตกต่าง | .06 |

จากตารางที่ 4.22 พบว่า หัวหน้าฝ่าย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของ
ผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน ด้านทักษะทางความคิดรวบยอด
ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ย พบว่า ค่าเฉลี่ยของหัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์ในการทำงาน
ตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป มากกว่า หัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 15 ปี

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความคิดเห็นของหัวหน้าฝ่าย เกี่ยวกับทักษะการบริหาร
ของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ด้านทักษะทางความคิดรวบยอด จำแนกตามประสบการณ์ในการ
ทำงาน แตกต่างกัน 6 ข้อ นอกนั้น ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.23 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของหัวหน้าฝ่ายเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือจ่ากลาง ใน 3 ด้าน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

| ทักษะ 3 ด้าน | ประสบการณ์ในการทำงาน | | | | ผลต่างของเกณฑ์ | ผลต่างของค่าเฉลี่ย |
|--------------------------|------------------------|----------|---------------------------------|----------|----------------|--------------------|
| | ต่ำกว่า 15 ปี N = 4 | | ตั้งแต่ 15 ปี ขึ้นไป N = 178 | | | |
| | μ | σ | μ | σ | | |
| 1. ทักษะทางเทคนิค | 3.96 | .13 | 4.10 | .48 | ไม่แตกต่าง | -0.14 |
| 2. ทักษะทางมนุษย์ | 3.92 | .18 | 4.03 | .59 | ไม่แตกต่าง | -0.11 |
| 3. ทักษะทางความคิดรวบยอด | 4.12 | .63 | 4.06 | .55 | ไม่แตกต่าง | 0.06 |
| รวม | 4.00 | .25 | 4.07 | .52 | ไม่แตกต่าง | -0.07 |

จากตารางที่ 4.23 พบว่า หัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือจ่ากลาง 3 ด้านในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ย พบว่า ค่าเฉลี่ยของหัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป มากกว่าค่าเฉลี่ยของหัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 15 ปี

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความคิดเห็นของหัวหน้าฝ่าย เกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือจ่ากลาง ใน 3 ด้าน ไม่แตกต่างกัน

ตอนที่ 6 แบบสอบถามปลายเปิดเป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ทักษะทางเทคนิค

1. ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับของกรมราชทัณฑ์และเรือนจำ

2. ต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดี มีประสบการณ์ในการทำงาน และมีความคิดที่ดีในการทำงาน

3. ต้องมีเทคนิคในการบริหารและจัดการได้เป็นอย่างดี

4. ต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง

5. ปฏิบัติงานอย่างจริงจัง บังเกิดผลดีต่อราชการ

ผลสำเร็จ บังเกิดผลดีต่อราชการ

6. ส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชาศึกษาหาความรู้ และนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้

ในการปฏิบัติงาน

ทักษะทางมนุษย์

1. ต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

2. กล้าคิด กล้าทำ ต้องทันเหตุการณ์

3. ต้องมีความยุติธรรม มีเหตุผลในการสั่งการ

4. ต้องมีลักษณะผู้นำและมีบุคลิกภาพที่ดีน่าเคารพนับถือ

5. ต้องมีกิจกรรมร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีความร่วมมือ

ในการปฏิบัติหน้าที่

6. ควบคุมงาน สนับสนุน ส่งเสริมให้กำลังใจให้เป็นไปด้วยความยุติธรรม และโปร่งใส

7. ต้องมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงาน

ทักษะทางความคิดรวบยอด

1. ส่งเสริมเจ้าหน้าที่ให้ศึกษาหาความรู้

2. ต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ระดมความคิดเพื่อประสิทธิผลของงาน

3. รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

4. ต้องมีความเป็นธรรม ไม่เล่นพวก ยึดหลักยุติธรรมเป็นหลัก

5. มอบหมายหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจนและเด็ดขาด

6. ต้องเลือกปฏิบัติที่สนองนโยบายได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม มิใช่ทำตามนโยบาย

ด้วยความหวาดกลัว

7. ต้องมีการคิดถึงผลดีและผลเสียในการตัดสินใจ และสั่งการ งานเรือนจำเป็นงาน

ที่ต้องมีการสั่งการโดยเด็ดขาด และรวดเร็ว

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

บทนี้ ผู้วิจัยจะกล่าวโดยสรุปถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย ดังต่อไปนี้

5.1 วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลางตามความคิดเห็นของผู้บัญชาการเรือนจำกลางและหัวหน้าฝ่าย ใน 3 ด้าน คือ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ทักษะทางความคิดรวบยอด เป็นรายด้านและภาพรวม
2. เพื่อเปรียบเทียบทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ตามความคิดเห็นของผู้บัญชาการเรือนจำกลางและหัวหน้าฝ่าย ใน 3 ด้าน คือ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ทักษะทางความคิดรวบยอด จำแนกตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน เป็นรายด้านและภาพรวม

5.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บัญชาการเรือนจำกลางและหัวหน้าฝ่าย ซึ่งมีจำนวน 26 แห่ง ประกอบด้วยผู้บัญชาการเรือนจำกลาง 26 คน และหัวหน้าฝ่าย จำนวน 182 คน ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 208 คน
 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ
 - 2.1 ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (Check-List)
 - 2.2 ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ตามความคิดเห็นของผู้บัญชาการเรือนจำกลางและหัวหน้าฝ่าย มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating-Scale)
 - 2.3 ตอนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบได้เสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง
- ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือขึ้น โดยขอคำแนะนำจากอาจารย์ผู้ควบคุมการวิจัย แล้วนำไปขอคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ และทดลองใช้กับผู้บัญชาการและพนักงานทั่วไป เรือนจำจังหวัดนครนายกและเรือนจำจังหวัดปราจีนบุรี รวม 50 คน เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์ ความเชื่อมั่นของ

แบบสอบถาม (α - Coefficient) ปรากฏว่าแบบสอบถามฉบับนี้มีค่าสัมประสิทธิ์ ความเชื่อมั่น เท่ากับ .97

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์พร้อมใส่ซอง ติดแสตมป์ถึงตัวผู้วิจัย เพื่อผู้ตอบแบบสอบถามจะได้ส่งคืนมาโดยสะดวก ผู้วิจัยส่งแบบสอบถาม ไปทั้งหมด 208 ฉบับ ได้กลับคืนมาทั้งหมด คิดเป็นร้อยละ 100

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมมาได้ทั้งหมด โดยคำนวณ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (μ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ)

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS/PC* (Statistical Package for the Social Sciences Personal Computer Plus)

5.3 สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยได้แยกออกเป็นตอนๆ ดังต่อไปนี้

1. ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.1 ผู้บัญชาการเรือนจำกลาง จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 12.50 มีวุฒิการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 7.69 ตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 92.31 มีประสบการณ์ในการทำงาน ตั้งแต่ 15 ปี ขึ้นไป จำนวน 26 คน คิดเป็น ร้อยละ 87.50

1.2 หัวหน้าฝ่าย จำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 87.50 มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่า 15 ปี จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 48.35 ตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 51.65 มีประสบการณ์ในการทำงาน ต่ำกว่า 15 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.20 ตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป จำนวน 178 คน คิดเป็นร้อยละ 97.80

2. ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้บัญชาการเรือนจำกลางและหัวหน้าฝ่าย เกี่ยวกับ ทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง

ผู้บัญชาการเรือนจำกลางและหัวหน้าฝ่าย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหาร ของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ใน 3 ด้าน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา เป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับ คือ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางความคิดรวบยอด ทักษะทางมนุษย์ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อของแต่ละด้านพบว่า

ด้านทักษะทางเทคนิค ผู้บัญชาการเรือนจำกลางและหัวหน้าฝ่าย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลางอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละข้อพบว่า ให้อำนาจและข้อปฏิบัติต่างๆ ของเรือนจำและกรมราชทัณฑ์ ในการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นอยู่ในลำดับที่ 1 รองลงมาก็คือ สร้างระเบียบวินัยให้กับพนักงานและผู้ต้องขัง โดยยึดกฎระเบียบ คำสั่งของกรมราชทัณฑ์เป็นแนวทางและข้อที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสุดท้ายก็คือ สามารถให้พนักงานได้ทำงานตามความถนัด และความสามารถของตนเอง

ด้านทักษะทางมนุษย์ ผู้บัญชาการเรือนจำกลางและหัวหน้าฝ่ายมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละข้อพบว่า มีความชำนาญและความเชื่อมั่นในตัวเองสูงในการตัดสินใจ บริหารจัดการเรือนจำ มีความคิดเห็นอยู่ในลำดับที่ 1 รองลงมาก็คือ สามารถสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานเป็นอย่างดี และข้อที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสุดท้ายก็คือ สามารถจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับพนักงานได้อย่างเพียงพอ และเหมาะสม

ด้านทักษะทางความคิดรวบยอด ผู้บัญชาการเรือนจำกลางและหัวหน้าฝ่าย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละข้อพบว่า กล้าตัดสินใจและยอมรับ ผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจของตนเอง มีความคิดเห็นอยู่ในลำดับที่ 1 รองลงมา ก็คือ มีความชำนาญเกี่ยวกับงานที่ตนปฏิบัติอยู่และข้อที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสุดท้ายก็คือ สามารถจัดให้มีการศึกษาวิชาชีพต่างๆ อย่างเหมาะสม และเพียงพอตามความต้องการและความสนใจของผู้ต้องขัง

3. ตอนที่ 3 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บัญชาการเรือนจำ และหัวหน้าฝ่ายเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง รวมทั้ง 3 ด้าน ดังนี้

ผู้บัญชาการเรือนจำกลาง และหัวหน้าฝ่ายมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ใน 3 ด้าน ในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ไม่แตกต่างกันทุกด้าน

4. ตอนที่ 4 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บัญชาการเรือนจำกลางเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลางรวมทั้ง 3 ด้าน จำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน ดังนี้

ผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง รวมทั้ง 3 ด้าน ในภาพรวม แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันทุกด้าน

สำหรับประสบการณ์ในการทำงานของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง มีประสบการณ์ในการทำงาน ตั้งแต่ 15 ปี ขึ้นไปทุกคน

5. ตอนที่ 5 เปรียบเทียบความคิดเห็นของหัวหน้าฝ่ายเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือจํากกลาง รวมทั้ง 3 ด้าน จําแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน ดังนี้

หัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือจํากกลาง รวมทั้ง 3 ด้าน ในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ไม่แตกต่างกันทุกด้าน

หัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือจํากกลาง รวมทั้ง 3 ด้าน ในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ไม่แตกต่างกันทุกด้าน

6. ตอนที่ 6 แบบสอบถามปลายเปิด เป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือจํากกลาง ใน 3 ด้าน ดังนี้

ผู้บัญชาการเรือจํากกลางและหัวหน้าฝ่าย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือจํากกลาง สรุปในแต่ละด้าน ดังนี้

1. ด้านทักษะทางเทคนิค คือ ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับ ของกรมราชทัณฑ์และเรือจําก
2. ด้านทักษะทางมนุษย์ คือ ต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี กล่าวคือ กล่าวหา ต้องทันเหตุการณ์ ต้องมีขวัญและกำลังใจดีในการทำงาน
3. ด้านทักษะทางความคิดรวบยอด คือ ส่งเสริมเจ้าหน้าที่ให้ศึกษาหาความรู้ รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มอบหมายหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจนและเด็ดขาด ต้องเลือกปฏิบัติที่สนองนโยบายได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม มิใช่ทำตามนโยบายด้วยความหวาดกลัว

5.4 อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัย มีสาระที่นำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

5.4.1 ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิจัย พบว่า ผู้บัญชาการเรือจํากกลางและหัวหน้าฝ่ายทั้งหมด 208 คน แยกเป็นผู้บัญชาการเรือจํากกลาง จำนวน 26 คน และหัวหน้าฝ่าย จำนวน 182 คน.

1. ผู้บัญชาการเรือจํากกลาง ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า กรมราชทัณฑ์มีนโยบายให้ผู้บังคับบัญชาเรือจํากได้ศึกษาให้มีวุฒิการศึกษา เพราะว่าจะเป็นตัวกำหนดในการเลื่อนขั้น แต่งตั้งในตำแหน่งที่สูงขึ้น และใช้ความรู้ความสามารถให้เกิดประโยชน์ต่อทางราชการมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ เฉลิม รัชชนะกุล

(2525 : 24) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ดี ส่วนผู้บัญชาการเรือนจำกลางที่ไม่จบปริญญาตรี อาจเป็นเพราะสถานศึกษาอยู่ห่างจากเรือนจำ ไม่มีเวลาไปศึกษาและยังจะต้องมีภาระทางครอบครัว มีบุตร จะต้องดูแล ส่วนหัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรี เป็นส่วนใหญ่ ทั้งนี้เป็นเพราะว่า หัวหน้าฝ่ายจะต้องการพัฒนาตัวเองให้สูงขึ้น เพื่อจะนำไปสู่ตำแหน่งที่ดีในอนาคต ซึ่งกรมราชทัณฑ์ได้กำหนดวุฒิการศึกษาเป็นเกณฑ์ในการเลื่อนขั้นไปในตำแหน่งที่สูงขึ้นด้วย ส่วนประสบการณ์ในการทำงาน ผู้บัญชาการเรือนจำกลางมีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 15 ปี ทั้งหมด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ประสบการณ์ในการทำงานมีส่วนช่วยให้การบริหารงานเป็นไปได้อย่างดี และทำให้เกิดการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี และสามารถบริหารงานให้เป็นไปตามนโยบายของกรมราชทัณฑ์ได้เป็นอย่างดี ส่วนหัวหน้าฝ่ายส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้ที่มีประสบการณ์มากย่อมที่จะมีความคิดรวบยอด และสามารถตัดสินใจ สั่งการด้วยความรอบคอบ ระมัดระวัง อันจะช่วยให้การบริหารงานเรือนจำเจริญก้าวหน้าต่อไป

5.4.2 ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง และหัวหน้าฝ่าย เกี่ยวกับทักษะการบริหารงานของผู้บัญชาการเรือนจำกลางใน 3 ด้าน คือ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ทักษะทางความคิดรวบยอด

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บัญชาการเรือนจำกลาง และหัวหน้าฝ่าย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ใน 3 ด้าน ในภาพรวมและแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ เป็นเพราะทักษะทั้ง 3 ด้านนี้ เป็นทักษะที่จำเป็นของผู้บริหาร ซึ่งผู้บัญชาการเรือนจำกลางและหัวหน้าฝ่ายก็เป็นผู้บริหาร จึงจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ มีความชำนาญและเชี่ยวชาญในการบริหารงานเรือนจำ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิชัย สดภิบาล (2537 : 238) ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของคณบดีที่พึงประสงค์ของคณาจารย์ และข้าราชการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง พบว่า อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของสุเทพ ชัชวาลย์ (2540 : 83) ทำการวิจัย เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำ ของผู้จัดการธนาคารทหารไทยในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑลพบว่า ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางความคิดรวบยอด ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทักษะทางเทคนิค มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าทักษะทางด้านอื่น ซึ่งไม่สอดคล้องกับแนวทฤษฎีของ Robert L. Katz. ที่กล่าวว่า ทักษะทางความคิดรวบยอดของผู้บริหารสูงสุดจะมีมากกว่าทักษะทางด้านอื่น ๆ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2521 : 164) แต่จากการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ทักษะทางเทคนิค มีค่าเฉลี่ยมากกว่าทักษะทางด้านอื่น ๆ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ผู้บัญชาการเรือนจำกลางจำเป็นต้องใช้เทคนิคในการสั่งการกับ

ผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อให้การสั่งการนั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อสั่งการไปแล้วจะต้องติดตามผลงาน ประเมินผลงานอย่างใกล้ชิด เพื่อให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่วางไว้ และนพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527 : 18) กล่าวว่า ผู้บริหารควรให้ความเป็นกันเองกับผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างดี เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน ดังนี้

ทักษะทางเทคนิค ผลการวิจัยพบว่า ผู้บัญชาการเรือนจำกลางและหัวหน้าฝ่าย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลางอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะกฎ ระเบียบขอบเรือนจำดีอยู่แล้ว ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ สมบูรณ์ ประสพเนตร (2538 : 105) กล่าวว่า ผู้บัญชาการเรือนจำจะต้องมีหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน หรือบริหารงานของเรือนจำให้มีหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานหรือบริหารงานของเรือนจำให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และหนังสือสั่งการของกรมราชทัณฑ์ เพื่อเป็นแนวทางเดียวกัน

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ใ้กฎ ระเบียบ และข้อปฏิบัติต่างๆ ของเรือนจำและกรมราชทัณฑ์ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เป็นเพราะว่างานเรือนจำ มีกฎ ระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ ในการปฏิบัติงาน เพราะการปฏิบัติงานต้องคำนึงถึงสิทธิส่วนบุคคล เป็นสิ่งที่ผู้บัญชาการเรือนจำต้องคำนึงถึง และต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามหลักทัณฑ์วิทยา และพระราชบัญญัติราชทัณฑ์ พ.ศ. 2479 ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของสมบูรณ์ ประสพเนตร (2538 : 106) กล่าวว่า ผู้บริหารระดับสูงสุดของเรือนจำจะต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของเรือนจำให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมาก็คือ สร้างระเบียบ วินัย ให้กับพนักงาน และผู้ต้องขัง โดยยึดกฎ ระเบียบ คำสั่งของกรมราชทัณฑ์ เป็นแนวทาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะคำสั่งและระเบียบของกรมราชทัณฑ์ เป็นคำสั่งที่เรือนจำจะต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด เพื่อมิให้เกิดความเสียหายต่อทางราชการ และเป็นหน้าที่ของ ผู้บัญชาการเรือนจำกลาง จะต้องให้พนักงานและผู้ต้องขังอยู่ในระเบียบวินัย ให้สอดคล้องกับ คำสั่งของกรมราชทัณฑ์ และยังสอดคล้องกับแนวความคิดของ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527 : 17) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องรู้จักกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หนังสือสั่งการเป็นอย่างดี และสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำก็คือ สามารถให้พนักงานได้ทำงานตามความถนัด และความสามารถของตนเอง ทั้งนี้เป็นเพราะงานเรือนจำเป็นงานควบคุมผู้ต้องขังและงานอื่นๆ ดังนั้น ผู้บัญชาการเรือนจำกลางจะต้องคำนึงถึงความสามารถและความถนัดของพนักงาน จะต้องศึกษาว่า พนักงานเขามีความสามารถทางด้านไหน และจะต้องสั่งการให้พนักงานทำงานที่ตนมีความสามารถ เพื่อจะทำให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์ต่อทางราชการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิรัช ธีรประยูร (2531 : 68) พบว่า ผู้บริหารควรให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชา ได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ตามความถนัดและความสามารถของตนเองด้วย

ทักษะทางความคิดรวบยอด ผลการวิจัยพบว่า ผู้บัญชาการเรือนจำกลางและ

หัวหน้าฝ่ายมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ทักษะทางด้านนี้ เป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะเข้าใจความซับซ้อนขององค์การ มีความรอบรู้ในองค์การทั้งหมด ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ในองค์การเป็นอย่างไร สามารถมองเห็นองค์การในภาพรวมได้เป็นอย่างดี และจะทำให้การบริหารงานเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของกรมราชทัณฑ์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2539 : 3) กล่าวว่า ผู้บริหารมีความสามารถที่จะมองเห็นองค์การในภาพรวม มีหน้าที่ในการวางแผน การจัดสายงาน การจัดองค์การ การควบคุม และการตัดสินใจ และนพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2537 : 18) กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีความรู้เกี่ยวกับหน่วยงานทั้งหมด ที่ตนปฏิบัติ และรู้ว่าหน่วยงานมีความสัมพันธ์กันอย่างไร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิรัช ธีรประยูร (2532 : 68) พบว่า ทักษะทางความคิดรวบยอด ผู้บริหารต้องมีความรู้เกี่ยวกับหน่วยงานทั้งหมดที่ตนรับผิดชอบและรู้ว่าหน่วยงานย่อมสัมพันธ์กันอย่างไร

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ กล้าตัดสินใจและยอมรับผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจของตนเอง ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ตัดสินใจไปแล้วต้องยอมรับผิดชอบตนเอง ในการกระทำนั้น ๆ ไม่ว่า การตัดสินใจนั้นจะออกมาในรูปใด มีผลเป็นอย่างไรก็ตาม ผู้บัญชาการเรือนจำกลางจะต้องรับผิดชอบก่อนตัดสินใจ ผู้บัญชาการเรือนจำกลางต้องคิดให้รอบคอบ ต้องอาศัยกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และจะต้องอาศัยข้อมูลต่าง ๆ มาประกอบการตัดสินใจ เมื่อตัดสินใจไปแล้วจะต้องรับผิดชอบในการตัดสินใจนั้นด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ บรรจบ นิยมมณี (2523 : 98) กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบในหน่วยงานที่ตนบังคับบัญชาอยู่ และอรุณ รักรธรรม (2527 : 153) กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมาก็คือ มีความรู้ ความชำนาญเกี่ยวกับหน่วยงานที่ตนปฏิบัติอยู่ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บัญชาการเรือนจำกลางนั้นจะต้องศึกษางานทั้งหมดที่ตนรับผิดชอบอยู่ ให้มีความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้ง เพื่อจะทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของกรมราชทัณฑ์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของนพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527 : 18) กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีความสามารถในการวิเคราะห์งานของตนเอง และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำก็คือ สามารถจัดให้มีการศึกษาวิชาชีพต่าง ๆ อย่างเหมาะสม และเพียงพอตามความต้องการ และความสนใจของผู้ต้องขัง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการจัดการศึกษาวิชาชีพให้กับผู้ต้องขังเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นอย่างมาก และยังให้ผู้ต้องขังได้มีวิชาชีพติดตัวออกไปประกอบอาชีพภายหลังพ้นโทษ จะได้มีเงินเลี้ยงครอบครัวไม่เป็นภาระของสังคม ซึ่งผู้บัญชาการเรือนจำกลางจะต้องให้ความสนใจเป็นอย่างมาก ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ วินัย เกษมเศรษฐ (2521 : 53) กล่าวว่า นักบริหารที่ดีมีความสามารถ ต้องมีความรู้เกี่ยวกับหลักสูตร และทักษะด้านการจัดการศึกษา คือ ทักษะในด้านการจัดการเรียนการสอนให้เกิดผลในทางปฏิบัติตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาของหลักสูตร มีความสามารถในการนำหลักสูตรไปใช้ให้เกิดผลดีในทางปฏิบัติ และยังสอดคล้องกับแนวความคิดของ กิติ

ตย์คานนท์ (2531 : 85) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีความคิดริเริ่ม มีความกระตือรือร้นในการทำงานที่จะหาสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ เข้ามาในองค์กรเสมอ

ทักษะทางมนุษย์ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บัญชาการเรือนจำกลางและหัวหน้าฝ่ายมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลางอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ทักษะทางด้านนี้ มีความสำคัญที่ผู้บริหารสามารถนำไปใช้จัดการเรือนจำ มีความชำนาญและเชื่อมั่นในตนเองสูง มีความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งทำให้งานดำเนินไปตามจุดหมายของกรมราชทัณฑ์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2539 : 3) กล่าวว่า ทักษะทางมนุษย์เป็นความสามารถของผู้บริหารในการทำงานกับคนในการใช้คนเพื่อปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะสร้างขวัญ และการจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานเป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิรัช ธีรประยูร (2532 : 68) พบว่า ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ และมีขวัญกำลังใจในการทำงานเพื่องานจะเป็นไปด้วยดี

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง คือ มีความชำนาญและความเชื่อมั่นในตัวเองสูงในการตัดสินใจบริหารจัดการเรือนจำ ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ผู้บัญชาการเรือนจำกลางมีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง มีความชำนาญในด้านนี้ ซึ่งจะมีผลการบริหารงานเรือนจำต่อไปในอนาคต ส่งผลให้การบริหารงานสำเร็จตามความมุ่งหมายที่วางไว้ได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ สมบูรณ์ ประสพเนตร (2538 : 106) กล่าวว่า ผู้บัญชาการเรือนจำและหัวหน้าฝ่าย จะต้องปฏิบัติงานเรือนจำให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อย และต้องมีความเชื่อมั่นในตัวเอง ในการสั่งการอีกด้วย ข้อที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมาก็คือ สามารถสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานเป็นอย่างดี ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ผู้บัญชาการเรือนจำกลางอาจมีภารกิจ และทำงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบอยู่เป็นจำนวนมาก จึงไม่มีเวลามากนัก ดังนั้น จึงอยากให้ผู้บัญชาการเรือนจำเข้าตรวจเยี่ยมเรือนจำให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงานต่อไป ตามความมุ่งหมายของกรมราชทัณฑ์ได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527 : 18) กล่าวว่า ผู้บริหารควรเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง และภิญโญ สาธร (2527 : 416) กล่าวว่า ผู้บริหารควรที่จะสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดก็คือ สามารถจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับพนักงานได้อย่างเพียงพอและเหมาะสม ทั้งนี้เป็นเพราะว่าเรือนจำเป็นสถานที่ควบคุมผู้ต้องขัง ผู้บัญชาการเรือนจำกลางจึงให้ความสำคัญเกี่ยวกับผู้ต้องขังเสียเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้น อยากจะให้ผู้บัญชาการเรือนจำกลางจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับพนักงานให้เพียงพอและเหมาะสม ซึ่งจะเป็นผลดีต่อทางราชการต่อไปในอนาคต และสอดคล้องกับแนวความคิดของ สมบูรณ์ ประสพเนตร

(2538 : 106) กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องดูแลรักษาอาคาร ปรับปรุง ซ่อมแซมอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติหน้าที่ที่มีอยู่เดิมให้เพียงพอและเหมาะสม

5.4.3 ตอนที่ 3 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง และหัวหน้าฝ่ายเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ใน 3 ด้าน คือ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย์ ทักษะทางความคิดรวบยอด

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บัญชาการเรือนจำกลาง และหัวหน้าฝ่ายมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ทั้ง 3 ด้าน ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ทั้งผู้บัญชาการเรือนจำกลางและหัวหน้าฝ่าย มีความคิดเห็นว่าการบริหารงานนั้น จำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ มีความเชี่ยวชาญในการบริหาร ผู้บัญชาการเรือนจำ และหัวหน้าฝ่ายต่างก็เป็นผู้บริหารที่จะต้องปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ของเรือนจำ และจะต้องปฏิบัติให้ถูกต้อง เป็นไปตามแนวทางที่กรมราชทัณฑ์ได้กำหนดไว้ ความคิดเห็นจึงไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ สมบูรณ์ ประสพเนตร (2538 : 102) กล่าวว่า ผู้บัญชาการเรือนจำและหัวหน้าฝ่าย ซึ่งเป็นผู้บริหารงานในระดับสูงของเรือนจำ จะต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ของกรมราชทัณฑ์ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ มัลลิกามาศ พินิจไชย (2538 : 116-119) พบว่า ครู-อาจารย์ ชายและหญิง มีความต้องการเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหาร ทั้ง 3 ด้าน ไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยทักษะทางเทคนิคของผู้บัญชาการเรือนจำกลางสูงกว่าค่าเฉลี่ยของหัวหน้าฝ่าย ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ผู้บัญชาการเรือนจำกลางเป็นตำแหน่งสูงสุดในเรือนจำ ดังนั้นผู้บัญชาการเรือนจำกลาง จำเป็นจะต้องมีความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ของเรือนจำได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Robert L.Katz (1955 : 33) กล่าวว่า ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีทักษะทางด้านนี้ ดังที่ บรรจบ เนียมมณี (2523 : 98) กล่าวว่า ผู้บริหารระดับสูงจะต้องรับผิดชอบในหน่วยงานที่ตนบังคับบัญชา และเสริมสร้างงานให้ดีขึ้นทั้งคุณภาพและปริมาณ และอรุณ รักรธรรม (2527 : 153) กล่าวว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องมีสติปัญญาเหนือบุคคลอื่น โดยทั่วไปมีความรู้ ความสนใจรอบด้าน มีความคิดริเริ่มเป็นอย่างดียิ่ง สำหรับทักษะที่รองลงมา คือ ทักษะทางความคิดรวบยอด ค่าเฉลี่ยของผู้บัญชาการเรือนจำกลางสูงกว่าค่าเฉลี่ยของหัวหน้าฝ่าย ทั้งนี้เป็นเพราะว่า เรือนจำกลางประกอบด้วย ฝ่ายต่างๆ หลายฝ่าย ซึ่งแต่ละฝ่ายจะปฏิบัติงานแตกต่างกันออกไป ดังนั้นผู้บัญชาการเรือนจำกลาง จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจกับฝ่ายต่างๆ นั้นเป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์ (2521 : 5) กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องมีหน้าที่ในการวางแผน การจัดการ การเป็นผู้นำทางด้านการจัดการของกิจการในองค์การ และสมบูรณ์

ประสพเนตร (2538 : 100) กล่าวว่า ผู้บัญชาการเรือนจำกลาง จะต้องเข้าติดตามการปฏิบัติงานของฝ่ายต่างๆ ภายในเรือนจำกลางให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่กำหนดไว้ไม่ให้เกิดความเสียหาย และบังเกิดผลดีตามความมุ่งหมายของกรมราชทัณฑ์ เช่นเดียวกับทักษะทางมนุษย ค่าเฉลี่ยของผู้บัญชาการเรือนจำกลางสูงกว่าค่าเฉลี่ยของหัวหน้าฝ่าย ทั้งนี้เป็นเพราะว่าผู้บัญชาการเรือนจำกลาง มีความเห็นว่าการทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นความจำเป็นและสำคัญเพื่อให้งานเป็นไปตามความมุ่งหมายของทางราชการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Robert L.Katz (อ้างในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2539 : 3) กล่าวว่า ทักษะทางด้านมนุษยเป็นทักษะที่จำเป็นของผู้บริหารในการทำงานร่วมกับคน การใช้คนเพื่อปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำ มีความเข้าใจในการสร้าง และใช้แรงจูงใจในการทำงาน เช่นเดียวกันกับ อรุณ รัชธรรม (2527 : 153) กล่าวว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะเพื่อการบริหาร 4 อย่าง คือ ความรู้ ความคิดริเริ่ม ความตื่นตัว และต้องมีดุลยพินิจด้วย และสมบูรณ์ ประสพเนตร (2538 : 104) กล่าวว่า ผู้บัญชาการเรือนจำกลางจะต้องปกครองหรือบริหารงานเรือนจำให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย และบังเกิดผลดีตามความมุ่งหมายของกรมราชทัณฑ์ เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน ดังนี้

ทักษะทางเทคนิค ผลการวิจัยพบว่า ผู้บัญชาการเรือนจำกลาง และหัวหน้าฝ่าย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลางไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้ เป็นเพราะว่าผู้บัญชาการเรือนจำกลางและหัวหน้าฝ่ายต่างก็เห็นว่า ทักษะทางด้านนี้ มีความสำคัญต่อการบริหารงานของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง โดยเฉพาะแนวการสรุปการปฏิบัติงานซึ่งผู้บัญชาการเรือนจำกลาง จนเป็นตัวกำหนดทิศทางในการปฏิบัติงานของเรือนจำให้บรรลุผลตามความมุ่งหมายที่วางไว้ ดังที่ สมบูรณ์ ประสพเนตร (2538 : 106) กล่าวว่า ผู้บัญชาการเรือนจำ และหัวหน้าฝ่าย จะต้องปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่วางไว้

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บัญชาการเรือนจำกลางและหัวหน้าฝ่ายมีความคิดเห็นว่าการสร้างระเบียบ วินัย ให้กับพนักงาน และผู้ต้องขัง โดยยึดกฎ ระเบียบ คำสั่ง ของกรมราชทัณฑ์เป็นแนวทาง มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บัญชาการเรือนจำกลางต้องการระเบียบวินัย ในการทำงาน เพื่อให้งานเกิดผลดีต่อทางราชการ ส่วนหัวหน้าฝ่ายจะปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ที่มีอยู่ ซึ่งการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่มีอยู่เป็นสิ่งที่ยากที่จะปฏิบัติตาม จะต้องมีการยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานบ้าง เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ดังนั้น จึงมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน

ทักษะทางความคิดรวบยอด ผลการวิจัยพบว่า ผู้บัญชาการเรือนจำกลาง และหัวหน้าฝ่าย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลางไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้เป็นเพราะว่าผู้บัญชาการเรือนจำกลางและหัวหน้าฝ่ายต่างก็เห็นว่า ทักษะทางด้านนี้

เป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ทักษะทางด้านนี้ เป็นตัวกำหนดทิศทางให้การบริหารงานเรือนจำกลางเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของกรมราชทัณฑ์ ดังที่ Katz. (1955 : 33) กล่าวว่า ทักษะทางด้านนี้ เป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะเข้าใจความซับซ้อนขององค์การทั้งหมด และยังสามารถคล้องกับงานวิจัยของ วิรัช ธีรประยูร (2532 : 67) พบว่า ผู้อำนวยการจำเป็นจะต้องมีทักษะทางด้านนี้ ในการบริหารงาน

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บัญชาการเรือนจำกลาง และหัวหน้าฝ่ายมีความคิดเห็นว่ามี ความรู้ ความชำนาญเกี่ยวกับหน่วยงานที่ตนปฏิบัติอยู่ ซึ่งผู้บัญชาการเรือนจำกลาง และหัวหน้าฝ่ายมีความคิดเห็นแตกต่างกัน ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ผู้บัญชาการเรือนจำกลางนั้นจะต้องเป็นผู้ที่เข้าใจในการบริหารต้องมีความรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ในหน่วยงานเป็นอย่างดี จะต้องรับผิดชอบในหน่วยงานนั้น เพื่อให้งานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของกรมราชทัณฑ์ ส่วนหัวหน้าฝ่ายจะต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ไม่มีความรู้ไปเสียทุกเรื่อง บางอย่างหัวหน้าฝ่ายก็ไม่มีความรู้ ความคิดเห็นจึงแตกต่างกัน

ทักษะทางมนุษย์ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บัญชาการเรือนจำกลางและหัวหน้าฝ่าย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลางไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บัญชาการเรือนจำกลาง และหัวหน้าฝ่ายต่างก็เห็นว่า ทักษะทางด้านนี้ สำคัญและจำเป็นในการบริหารงาน เป็นองค์ประกอบของการบริหารงาน ทำให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพต่อเรือนจำได้เป็นอย่างดี สมความมุ่งหมายของกรมราชทัณฑ์ จึงมีความเห็นไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527 : 18) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องรู้ระเบียบ ข้อบังคับ หนังสือสั่งการเกี่ยวกับการบริหารและสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง และภิญโญ สาร (2527 : 416) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องเข้าใจหลักและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์และความต้องการของมนุษย์ด้วย

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บัญชาการเรือนจำกลางและหัวหน้าฝ่าย มีความคิดเห็นว่ามี ความชำนาญและความเชื่อมั่นในตัวเองสูง ในการตัดสินใจ บริหารจัดการเรือนจำ ซึ่งผู้บัญชาการเรือนจำกลางและหัวหน้าฝ่าย มีความเห็นแตกต่างกัน ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บัญชาการเรือนจำกลางมีความรู้ ความชำนาญ มีประสบการณ์ในการทำงานมานาน จึงมีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง ในการตัดสินใจบริหารจัดการเกี่ยวกับเรือนจำได้เป็นอย่างดี ส่วนหัวหน้าฝ่ายไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ ไม่กล้าตัดสินใจ เพราะอำนาจอยู่ที่ผู้บัญชาการเรือนจำจะตัดสินใจ จึงมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันไป

5.4.4 ตอนที่ 4 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง เกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ใน 3 ด้าน คือ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย์ ทักษะทางความคิดรวบยอด จำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บัญชาการเรือรบจากกลางที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือรบจากกลาง ทั้ง 3 ด้าน ในภาพรวมแตกต่างกัน ทั้งนี้เป็นเพราะว่า จำนวนผู้บัญชาการเรือรบจากกลางที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีจำนวนน้อยกว่าผู้บัญชาการที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป ค่าเฉลี่ยของผู้บัญชาการเรือรบจากกลางที่มีจำนวนน้อยกว่า จึงมีค่าเฉลี่ยสูงกว่า ดังนั้นความคิดเห็นจึงแตกต่างกัน และอาจจะเป็นเพราะว่า ผู้บัญชาการเรือรบจากกลาง ที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีนั้น จะคำนึงถึงการขอความร่วมมือผู้อื่น ขอคำแนะนำปรึกษาจากผู้อื่นมากกว่า เพราะตัวเองมีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จึงต้องคำนึงถึงสภาพตัวเอง ต้องขอความร่วมมือจากผู้อื่น ประกอบการตัดสินใจ ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่ดี ซึ่งผิดจากผู้บัญชาการเรือรบจากกลางที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป จะมีความเชื่อมั่นในตนเอง อาจมีความคิดเป็นของตัวเอง ที่คิดว่าตัวเองมีวุฒิการศึกษาสูงกว่าผู้อื่นและมีอำนาจสูงกว่าผู้อื่น เพราะเป็นผู้บริหารของเรือรบจากกลาง จึงมีความคิดเห็นแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ อรุณ ภัทธรรม (2527 : 153) กล่าวว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะเพื่อการบริหารคือ ต้องมีความรู้ ความสามารถ และเป็นผู้นำ เช่นเดียวกับ วินัย เกษมเศรษฐ (2521 : 53) กล่าวว่า ผู้บริหารที่ดีต้องมีความรู้ มีทักษะในการบริหารงานด้วย

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยทักษะทางเทคนิคของผู้บัญชาการเรือรบจากกลางที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีสูงกว่าค่าเฉลี่ยของผู้บัญชาการเรือรบจากกลาง ที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บัญชาการเรือรบจากกลางที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี อาจจะไม่มีความเห็นชัดเจนในการบริหารงาน มีประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับเรือรบมาเป็นอย่างดี เห็นว่ามีกฎ ระเบียบที่มีอยู่แล้วดี ส่วนผู้บัญชาการเรือรบจากกลางที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป ส่วนมากจะใช้ความรู้ของตัวเองในการบริหารงานให้เป็นไปตามหนังสือสั่งการของกรมราชทัณฑ์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ วินัย เกษมเศรษฐ (2521 : 53) กล่าวว่า ผู้บริหารที่ดีต้องมีความรู้ มีทักษะในการบริหาร สำหรับทักษะที่รองลงมาคือ ทักษะทางมนุษย ค่าเฉลี่ยของผู้บัญชาการเรือรบจากกลางที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีสูงกว่าค่าเฉลี่ยของผู้บัญชาการเรือรบจากกลางที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บัญชาการเรือรบจากกลางที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีความเข้าใจในเรื่องของการทำงานกับบุคคลได้เป็นอย่างดี เข้าใจในการใช้คนทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ส่วนผู้บัญชาการเรือรบจากกลางที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป อาจจะไม่ทำงานไปตามกฎ ระเบียบ คำสั่งที่วางไว้ให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของกรมราชทัณฑ์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ เสนาะ ดิยาว (2525 : 129) กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีทักษะทางมนุษย ซึ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารสูงสุด จนถึงระดับปฏิบัติการ เช่นเดียวกับทักษะทางความคิดรวบยอด มีค่าเฉลี่ยของผู้บัญชาการ

เรือนจำกลางที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี สูงกว่าค่าเฉลี่ยของผู้บัญชาการเรือนจำกลางที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บัญชาการเรือนจำกลางที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีความสามารถในการมององค์การในภาพรวมได้เป็นอย่างดี ว่าแต่ละส่วนต้องสัมพันธ์กันอย่างไรจึงจะเกิดประโยชน์ต่อเรือนจำกลาง และเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของกรมราชทัณฑ์ ส่วนผู้บัญชาการเรือนจำกลางที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป จะต้องให้ความสนใจในการบริหารจัดการเรือนจำให้เจริญก้าวหน้า พยายามมองหาสิ่งที่ดีเข้ามาพัฒนา ต้องมีวิสัยทัศน์ เพื่อให้เรือนจำกลางดำเนินไปได้ด้วยดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Katz (1955 : 33-42) กล่าวว่า เป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะประสานสิ่งต่างๆ เข้าด้วยกัน และสามารถที่จะมองเห็นองค์การในภาพรวมได้เป็นอย่างดี และนพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527 : 18) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องรู้จักเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงตัวอย่าง วิธีการบริหารที่ได้พบเห็นและศึกษามาแล้วนำมาใช้ได้อย่างเหมาะสม เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน ดังนี้

ทักษะทางเทคนิค ผลการวิจัยพบว่า ผู้บัญชาการเรือนจำกลางที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลางแตกต่างกัน ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บัญชาการเรือนจำกลางที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี สามารถเข้าใจงานเรือนจำ รู้ถึงกฎระเบียบ คำสั่งต่างๆ ในการปฏิบัติงาน มีประสบการณ์ทำงานมานาน ส่วนผู้บัญชาการเรือนจำกลางที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป เห็นว่า การปฏิบัติหน้าที่ในเรือนจำต้องปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ คำสั่งต่างๆ ให้มากที่สุด เพื่องานเรือนจำกลางจะสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของกรมราชทัณฑ์ จึงมีความเห็นแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ สมบูรณ์ ประสพเนตร (2538 : 105) กล่าวว่า ผู้บัญชาการเรือนจำจะต้องมีหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานหรือบริหารงานเรือนจำให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของกรมราชทัณฑ์ และเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2539 : 6) กล่าวว่า ทักษะทางเทคนิคเป็นทักษะที่ผสมผสานระหว่างความรู้ ความสามารถในการทำงานในหน้าที่ของตน ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ ประสบการณ์ ที่เกี่ยวกับการทำงาน มีความชำนาญ มีการศึกษา และการฝึกอบรม เช่นเดียวกันกับ อรุณ รัชธรรม (2527 : 153) กล่าวว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะเพื่อการบริหาร คือ มีความรู้ ความสามารถ เป็นอย่างดี

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บัญชาการเรือนจำกลางที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นที่สามารถยืดหยุ่นกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อประโยชน์ของการปฏิบัติงาน ผู้บัญชาการเรือนจำกลางที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ผู้บัญชาการเรือนจำกลางที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี เห็นว่า การยืดหยุ่นกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เป็นเรื่องที่ดีจะทำให้งานดำเนินไปด้วยดี เจ้าหน้าที่ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างสบาย ไม่เครียดต่อการทำงานมากนัก ส่วนผู้บัญชาการเรือนจำกลางที่มีวุฒิการศึกษา

ตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บัญชาการเรือนจำกลางที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป เห็นว่าถ้าจะยึดหยุ่นกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ จะทำให้งานไม่เป็นระเบียบ การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เป็นสิ่งที่ดี แต่ยากที่จะปฏิบัติตาม จะต้องมีการยึดหยุ่นเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ จึงมีความเห็นแตกต่างกัน

ทักษะทางมนุษย์ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บัญชาการเรือนจำกลางที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลางแตกต่างกัน ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บัญชาการเรือนจำกลางที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี อาจจะเป็นผู้มีทักษะทางด้านนี้ มีความสำคัญและความจำเป็นในการบริหารงานของเรือนจำ จะเป็นเทคนิคที่ผู้บริหารจะใช้ทักษะนี้ทำงานกับคน ใช้คนให้ทำงาน เป็นศิลปะและแรงจูงใจให้คนได้ทำงานตามความมุ่งหมายของกรมราชทัณฑ์ ส่วนผู้บัญชาการเรือนจำกลางที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป เห็นว่าการทำงานของผู้บริหารจะต้องทำตามระเบียบ คำสั่งของกรมราชทัณฑ์เป็นแนวทางที่ดีที่สุด เพื่องานจะได้บรรลุเป้าหมายของกรมราชทัณฑ์ จึงมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ อรุณ รักธรรม (2527 : 154) กล่าวว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะการบริหาร เช่นเดียวกันกับ กิติ ตัยัคคานนท์ (2531 : 85) กล่าวว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความคิดริเริ่ม มีความกระตือรือร้นจึงจะเป็นผู้ที่ทำได้

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บัญชาการเรือนจำกลางที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นที่สามารถกำหนดหน้าที่ของพนักงานในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บัญชาการเรือนจำกลางที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด เพราะผู้บัญชาการเรือนจำกลางที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี เห็นว่าการกำหนดหน้าที่ของพนักงานเป็นตัวกำหนดให้พนักงานได้ทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ส่วนผู้บัญชาการเรือนจำกลางที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการกำหนดหน้าที่ของพนักงานอย่างชัดเจน เป็นเรื่องที่ดี แต่ในบางครั้งพนักงานต้องปฏิบัติหน้าที่ประจำ แล้วจะต้องเข้าเวรรักษาการณ์ เพื่อควบคุมผู้ต้องขังมิให้หลบหนีไปจากการควบคุม ดังนั้น การกำหนดหน้าที่อย่างชัดเจนเป็นเรื่องยาก เพราะเจ้าพนักงานจะต้องปฏิบัติหน้าที่หลายหน้าที่ เพื่อจะได้มีประสิทธิภาพผสมกับการเป็นข้าราชการกรมราชทัณฑ์ จึงมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน

ทักษะทางความคิดรวบยอด ผลการวิจัยพบว่า ผู้บัญชาการเรือนจำกลางที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลางแตกต่างกัน ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บัญชาการเรือนจำกลางที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีความชำนาญ มีการกำหนดแผนงานไว้อย่างชัดเจน มีจุดประสงค์ที่แน่นอนในการปฏิบัติงานในเรือนจำ เพื่อให้เรือนจำเจริญก้าวหน้าขึ้นไปในอนาคต ส่วนผู้บัญชาการเรือนจำกลางที่มีวุฒิการศึกษา

ตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป ก็มีความรู้ ความชำนาญ มีการทำโครงการไว้เหมือนกัน แต่ยังไม่ดีพอตามความคาดหวังของกรมราชทัณฑ์ ดังนั้น จึงให้ผู้บัญชาการเรือนจำกลางได้กำหนดแผนงานโครงการให้ชัดเจน มีจุดประสงค์ที่แน่นอนในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ สมบูรณ์ ประสพเนตร (2538 : 105-106) กล่าวว่า ผู้บัญชาการเรือนจำต้องมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามระเบียบ แผนงาน โครงการ ให้เป็นไปตามนโยบายของกรมราชทัณฑ์ และกระทรวงมหาดไทย เช่นเดียวกันกับ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527 : 17-18) กล่าวว่า ผู้บริหารสามารถจัดทำแผนงาน โครงการได้อย่างถูกต้อง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิรัช ธีรประยูร (2532 : 67-69) พบว่า ผู้อำนวยการจำเป็นต้องมีทักษะในเรื่องของการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย ขอบข่ายของงานที่ปฏิบัติอยู่

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บัญชาการเรือนจำกลางที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นว่า เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การปฏิบัติงานมีความคิดเห็นแตกต่างกัน ทั้งนี้เป็นเพราะว่าผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด เพราะเห็นว่าควรจะให้พนักงาน ให้มีส่วนร่วมในการทำงานเป็นสิ่งที่ดี เพราะเขาจะได้รู้ถึงงานที่ทำ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย จึงจะก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานมาก และสามารถให้งานเจริญก้าวหน้าไปในที่สุด ส่วนผู้บัญชาการเรือนจำกลางที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไปเห็นว่า การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นเรื่องที่ดี แต่ในบางเรื่องพนักงานก็ไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ บางครั้งเป็นเรื่องของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง เป็นคนตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว เพื่อให้งานเรือนจำเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของกรมราชทัณฑ์ จึงมีความคิดเห็นแตกต่างกัน

สำหรับประสบการณ์ในการทำงานนั้นจะพบว่า ผู้บัญชาการเรือนจำกลางทั้งหมด มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 15 ปีทุกคน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่ากว่าจะได้การพิจารณาขึ้นมาเป็นผู้บัญชาการเรือนจำกลางนั้นจะต้องใช้เวลาาน จะต้องพิจารณากันเป็นอย่างดี ให้เหมาะสมกับตำแหน่งที่ได้รับ และตำแหน่งผู้บัญชาการเรือนจำมีน้อย ดังนั้น ผู้บัญชาการที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 15 ปีจึงไม่มี เพราะประสบการณ์ในการทำงานจะเป็นตัวกำหนดตำแหน่งของผู้บัญชาการเรือนจำกลางอีกด้วย

5.4.5 ตอนที่ 5 เปรียบเทียบความคิดเห็นของหัวหน้าฝ่ายเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ใน 3 ด้าน คือ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย์ ทักษะทางความคิด รวบรวม จำแนกตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ทั้ง 3 ด้าน ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้ เป็นเพราะว่าหัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และหัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่

ปริญญาตรีขึ้นไปเห็นว่า ทักษะทั้ง 3 ด้านนี้ มีความสำคัญ และจำเป็นในการบริหารงาน ซึ่งหัวหน้าฝ่ายก็เป็นผู้บริหารของเรือนจำด้วย จะต้องปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ และจะต้องปฏิบัติให้ถูกต้องตามระเบียบ กฎหมายของกรมราชทัณฑ์ด้วย ความคิดเห็นจึงไม่แตกต่างกัน

ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ สมบูรณ์ ประสพเนตร (2538 : 105) กล่าวว่า หัวหน้าฝ่ายซึ่งเป็นผู้บริหารงานในเรือนจำจะต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ของกรมราชทัณฑ์ เช่นเดียวกันกับ อรุณ รักรธรรม (2527 : 153) กล่าวว่า ผู้บริหารจำเป็น ต้องมีความรู้ ยิ่งรอบรู้มากเพียงใดในฐานะแห่งความเป็นผู้นำก็ยิ่งมั่นคงมากขึ้นเพียงนั้น และ สอดคล้องกับงานวิจัยของ มัลลิกามาต พินิจไชย (2538 : 118) พบว่า ครู-อาจารย์ชายและหญิง มีความต้องการเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้อำนวยการ ทั้ง 3 ด้าน ไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยทักษะทางเทคนิคของหัวหน้าฝ่ายที่มี วุฒิมัธยมศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี สูงกว่าค่าเฉลี่ยของหัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิมัธยมศึกษา ตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป ทั้งนี้เป็นเพราะว่า หัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิมัธยมศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีนั้น จะต้องระมัดระวัง เกี่ยวกับการพิจารณาเกี่ยวกับทักษะทางด้านนี้ ว่าเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับผู้บริหาร เพื่อจะ ทำให้ผลงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2539 : 4) กล่าวว่า ทักษะทางเทคนิคเป็นความสามารถของผู้บริหารในการใช้ความรู้ วิธีการที่จำเป็นในการปฏิบัติภารกิจอันเกิดจากประสบการณ์ การศึกษาและการฝึกอบรมและ บรรจบ เนียมมณี (2523 : 98) กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้พัฒนางานและสอนงานผู้ใต้บังคับ บัญชาด้วย สำหรับทักษะที่รองลงมา คือ ทักษะทางมนุษย์ ค่าเฉลี่ยของหัวหน้าฝ่ายที่มี วุฒิมัธยมศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี สูงกว่าค่าเฉลี่ยของหัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิมัธยมศึกษา ตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป ทั้งนี้เป็นเพราะว่า การทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นความจำเป็นและสำคัญ เพื่อให้งานเป็นไป ตามความมุ่งหมายของกรมราชทัณฑ์และรู้จักใช้คนปฏิบัติภารกิจตามความสำคัญของงาน เรือนจำ มีการให้คำชมเชย สร้างขวัญ และแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับ แนวความคิดของ Katz (1955 : 40) กล่าวว่า ผู้บริหารมีความสามารถใช้คนเพื่อปฏิบัติภารกิจ ให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ มีความเข้าใจในการสร้างและใช้แรงจูงใจในการทำงานเช่นเดียวกับ สมบูรณ์ ประสพเนตร (2538 : 104) กล่าวว่า ผู้บัญชาการและหัวหน้าฝ่ายจะต้องปกครองหรือ บริหารงานเรือนจำให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ตามความมุ่งหมายของกรมราชทัณฑ์ และ อรุณ รักรธรรม (2527 : 153) กล่าวว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะเพื่อการบริหาร 4 อย่าง คือ ความรู้ ความคิดริเริ่ม ความตื่นตัว และต้องมีดุลยพินิจด้วย สำหรับทักษะอันสุดท้าย คือ ทักษะ ทางความคิดรวบยอด ค่าเฉลี่ยของหัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิมัธยมศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี สูงกว่าค่าเฉลี่ย ของหัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิมัธยมศึกษา ตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป ทั้งนี้ เป็นเพราะว่า หัวหน้าฝ่ายที่มี วุฒิมัธยมศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมองว่าเรือนจำจะประกอบด้วยฝ่ายต่าง ๆ และงานต่าง ๆ

หลายลักษณะ ดังนั้น การปฏิบัติงานจึงแตกต่างกันไปบ้าง จึงเป็นหน้าที่ของหัวหน้าฝ่ายจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจกับฝ่ายและงานต่าง ๆ นั้นเป็นอย่างดี จึงจะทำให้เรือนจำกลางเป็นไปตามความมุ่งหมายของกรมราชทัณฑ์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Robert L.Katz. (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2539 : 3) กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องมีหน้าที่ในการวางแผน การจัดองค์การ เป็นผู้นำทางด้านการจัดกิจกรรมในองค์การ และสมบุรณ์ ประสพเนตร (2538 :100) กล่าวว่า ผู้บัญชาการเรือนจำและหัวหน้าฝ่ายจะต้องเข้าติดตามการปฏิบัติงานของฝ่ายและงานต่าง ๆ ภายในเรือนจำกลางให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ เพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายต่อทางราชการ และ กิติ ตยัคคานนท์ (2531 : 85) กล่าวว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะทางความคิดรวบยอดที่สำคัญคือ ความคิดริเริ่ม มีความคิดสร้างสรรค์และมีความกระตือรือร้น จึงจะเป็นผู้บริหารที่ดีได้ เช่นเดียวกับ พนัส หันนาคินทร์ (2524 : 69) กล่าวว่าทักษะสำหรับนักบริหารในการบริหารงานให้ราบรื่นต้องมีสายตาไกล ต้องมีวิสัยทัศน์ที่จะหยั่งรู้ถึงผลที่เกิดจากการกระทำการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก มีผลกระทบต่อการทำงานอย่างไร เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน ดังนี้

ทักษะทางเทคนิค ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลางไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้เป็นเพราะว่าหัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และหัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป ต่างก็เห็นว่า ทักษะทางด้านนี้มีความสำคัญ และความจำเป็นต่อการบริหารงานของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง โดยเฉพาะแนวทางการปฏิบัติงานของผู้บัญชาการเรือนจำกลางจะเป็นตัวกำหนดทิศทางในการปฏิบัติงานของเรือนจำให้เป็นไปตามระเบียบ คำสั่งของกรมราชทัณฑ์ที่วางไว้ ดังที่ สมบุรณ์ ประสพเนตร (2538 : 104) กล่าวว่า ผู้บัญชาการเรือนจำและหัวหน้าฝ่ายจะต้องปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่วางไว้ และนพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527 : 18) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องรู้ระเบียบ ข้อบังคับเป็นอย่างดี และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า หัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และหัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป มีความคิดเห็นที่ใช้กฎ ระเบียบ และข้อปฏิบัติต่าง ๆ ของเรือนจำและกรมราชทัณฑ์ในการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ทั้งนี้เป็นเพราะว่า หัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีเห็นว่าการใช้กฎ ระเบียบ และข้อปฏิบัติต่าง ๆ ของเรือนจำเป็นสิ่งที่ดี จะเป็นระเบียบเรียบร้อย ทำให้เกิดผลดีต่อเรือนจำ ส่วนหัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป จะใช้กฎ ระเบียบ และข้อปฏิบัติต่าง ๆ ของเรือนจำและกรมราชทัณฑ์เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งการใช้กฎ ระเบียบ และข้อปฏิบัติ

ต่าง ๆ เป็นเรื่องที่ยาก ที่จะปฏิบัติตาม จะต้องมีการยืดหยุ่นและจะต้องประยุกต์ใช้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ เพื่อจะให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ดังนั้น จึงมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน

ทักษะทางมนุษย์ ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือรบจ่ากลาง ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้เป็นเพราะว่า หัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และหัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป ต่างก็เห็นว่า ทักษะทางด้านนี้มีความสำคัญและจำเป็น ซึ่งผู้บัญชาการเรือรบจ่า ต้องมีความชำนาญและเชื่อมั่นในตนเองสูง มีความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งจะทำให้งาน ดำเนินไปตามจุดมุ่งหมายของกรมราชทัณฑ์ และทักษะทางมนุษย์จะต้องมีมากกว่าทางด้าน อื่นด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ ภิญโญ สารธ (2527 : 416) กล่าวว่า ในการบริหาร นักบริหารควรจะต้องมีความชำนาญ หรือความสามารถในทางมนุษย์ จะต้องสร้างขวัญและ กำลังใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และเข้าใจหลักทฤษฎี เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ และความ ต้องการของมนุษย์ด้วย เช่นเดียวกับกับ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527 : 17) กล่าวว่า ผู้บริหาร ต้องรู้ระเบียบ ข้อบังคับ หนังสือสั่งการได้เป็นอย่างดี และอรุณ รักธรรม (2527 : 153) กล่าวว่า ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองสูงในการตัดสินใจในสั่งการ

ทักษะทางความคิดรวบยอดผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือรบจ่ากลางไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้ เป็นเพราะว่าในการบริหารงานนั้น จะต้องมีการวางแผน จัดการ เป็นสิ่งที่จำเป็นที่ทั้ง 2 ฝ่าย เห็น ว่าจำเป็น และทักษะทางด้านนี้ จะเป็นตัวกำหนดทิศทางในการบริหารงานเรือรบจ่ากลางให้เป็น ไปตามจุดมุ่งหมายของกรมราชทัณฑ์ ดังที่ Robert L.Katz. (อ้างใน เจริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2539 : 4) กล่าวว่า ทักษะทางด้านนี้เป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะเข้าใจความซับซ้อนของ องค์การทั้งหมด เช่นเดียวกับกับ อรุณ รักธรรม (2527 : 153) กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีความเชื่อมั่น ในตนเอง และต้องมีความคิดริเริ่มและพัฒนางานของตนอยู่เสมอ และยังคงสอดคล้องกับงานวิจัย ของ วิรัช ธีรประยูร (2532 : 67) พบว่า ผู้อำนวยการจำเป็นต้องมีทักษะทางด้านนี้ในการ บริหารงาน

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า หัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีและ หัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป มีความคิดเห็นว่ามี ความรู้ ความชำนาญ เกี่ยวกับหน่วยงานที่ตนปฏิบัติอยู่ มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ทั้งนี้เป็นเพราะว่าหัวหน้าฝ่ายที่มี วุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จะยึดความชำนาญและยึดประสบการณ์ในการทำงานเป็นหลัก ส่วนหัวหน้าฝ่ายที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไปจะประยุกต์ความรู้ ความชำนาญเกี่ยวกับ งานที่ทำอยู่จึงจะเกิดผลดี และมองเห็นว่ากฎ ระเบียบที่มีอยู่แล้วจะประยุกต์และยืดหยุ่นใช้ให้

เหมาะสม จึงจะทำให้งานนั้นบรรลุเป้าหมาย โดยที่การปฏิบัติงานต้องมีกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง เป็นตัวกำหนดแบบแผนในการทำงานอยู่แล้ว ซึ่งต้องปฏิบัติตามทุกเงื่อนไขอยู่แล้ว

5.4.6 ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือจ่ากลาง ทั้ง 3 ด้าน ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้เป็นเพราะว่าหัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยหรือมากนั้น จะต้องทำไปตามกฎ ระเบียบที่เป็นบรรทัดฐานที่วางไว้ หัวหน้าฝ่ายต้องมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ จึงทำให้การบริหารงานของเรือจ่าให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยตาม จุดมุ่งหมายของกรมราชทัณฑ์ ความคิดเห็นจึงไม่แตกต่างกัน ดังที่ Robert L.Katz (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2539 : 1-5) กล่าวว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจและพัฒนา สมรรถภาพและทักษะในการบริหารด้วย เช่นเดียวกับ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527 : 177) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องรู้ระเบียบ ข้อบังคับ หนังสือสั่งการทุกเรื่องเป็นอย่างดี และสามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง และสมบูรณ์ ประสพเนตร (2538 : 106) กล่าวว่า ผู้บัญชาการเรือจ่า และหัวหน้าฝ่าย จะต้องปฏิบัติหน้าที่ของตน ดำเนินไปภายใต้กฎหมายและระเบียบข้อบังคับของ กรมราชทัณฑ์ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ มัลลิกามาศ พินิจไชย (2538 : 118) พบว่า ครู-อาจารย์ชายและหญิงมีความต้องการเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้อำนวยการ ทั้ง 3 ด้าน ไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยทักษะทางความคิดรวบยอดของหัวหน้าฝ่าย ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 15 ปี สูงกว่าค่าเฉลี่ยของหัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์ ในการทำงานตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป อาจจะไม่เคยพบเห็นเหตุการณ์มากนัก และมักจะคำนึงถึงสิ่งที่ ทำไปแล้วว่าเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของกรมราชทัณฑ์หรือเปล่า ส่วนหัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์ ตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป มักจะมีประสบการณ์ในการทำงานมามากหรือเคยพบเห็นเหตุการณ์ต่าง ๆ มากมายซึ่งถือเป็นเรื่องปกติ จึงมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่า ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527 : 18) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีประสบการณ์ในการทำงาน รู้จักปรับปรุง เปลี่ยนแปลงวิธีการบริหารที่ได้พบเห็นและศึกษามาแล้ว นำมาใช้ได้อย่างเหมาะสมสำหรับทักษะ ที่รองลงมา คือ ทักษะทางเทคนิค ค่าเฉลี่ยของหัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป สูงกว่าค่าเฉลี่ยของหัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 15 ปี ทั้งนี้ เป็นเพราะว่า ทักษะทางด้านนี้ที่หัวหน้าฝ่ายทุกคนจะต้องมีทักษะทางเทคนิคบ้าง เพราะเป็นทักษะ ที่จำเป็นที่ผู้บริหารต้องมีความรู้ เพื่อจะทำให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายของเรือจ่ากลาง แต่หัวหน้าฝ่ายมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Robert L.Katz. (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2539 : 2) กล่าวว่า ทักษะทางด้านนี้เป็นความสามารถของ ผู้บริหารในการใช้ความรู้ วิธีการเทคนิคในการปฏิบัติงาน เช่นเดียวกับกับ วินัย เกษมเศรษฐ

(2521 : 53) กล่าวว่า นักบริหารที่ดีมีความสามารถ ต้องมีความรู้ว่าด้วยการจัดการองค์การ สำหรับทักษะอันดับสุดท้าย คือ ทักษะทางมนุษย์ ค่าเฉลี่ยของหัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป สูงกว่าค่าเฉลี่ยของหัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 15 ปี ทั้งนี้เป็นเพราะทักษะทางด้านนี้หัวหน้าฝ่ายจะต้องมี ซึ่งเป็นทักษะที่สำคัญอย่างมากที่หัวหน้าฝ่ายจะต้องใช้ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น หัวหน้าฝ่ายต่างก็มีความเห็นไม่แตกต่างกัน ดังที่ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527 : 18) กล่าวว่า ผู้บริหารควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามความถนัดและความสามารถของตนเองในทุกด้าน และปิญญู สาร (2527 : 416) กล่าวว่า ในการบริหาร นักบริหารควรจะต้องมีความสามารถในทางมนุษย์ มีขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ถึงและเป็นธรรมชาติ เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านดังนี้

ทักษะทางความคิดรวบยอด ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือรบจกกลางไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้ เป็นเพราะว่า ทักษะทางด้านนี้ เป็นทักษะที่หัวหน้าฝ่ายทุกคนจะต้องมีความคิด การวางแผนในการบริหารงานเรือรบจก ไม่ว่าจะมีประสบการณ์ในการทำงานมากหรือน้อยก็ตาม จำเป็นจะต้องมีความคิดรวบยอด จะต้องเข้าใจในความซับซ้อนของหน่วยงาน ดังที่ Robert L.Katz. (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2539 : 4) กล่าวว่า ทักษะด้านนี้เป็นความสามารถที่จะประสานสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน และสามารถที่จะมองเห็นองค์การในภาพรวม เช่นเดียวกับ อรุณ รักรธรรม (2527 : 153) กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีความเชื่อมั่นในตนเอง และต้องมีความคิดริเริ่มและพัฒนางานของตนอยู่เสมอ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิรัช ธีรประยูร (2532 : 67) พบว่า ผู้อำนวยการ จำเป็นต้องมีทักษะทางด้านนี้ในการบริหารงาน

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า หัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 15 ปี และหัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นที่ เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจการปฏิบัติงานมีความคิดเห็นแตกต่างกัน ทั้งนี้เป็นเพราะว่า หัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 15 ปี เห็นว่า การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นเรื่องที่ดี สามารถจะทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย และเป็นดีที่พนักงานได้มีส่วนช่วยให้องค์การเจริญก้าวหน้า มีความรักต่อองค์การเป็นอย่างมาก และจะเห็นความสำคัญในการทำงานร่วมกับผู้อื่นมากกว่าด้วย ส่วนหัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไปมีความเห็นว่าให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นเรื่องที่ดีเหมือนกัน แต่ในบางครั้งเรื่องบางเรื่องก็ไม่ควรให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพราะบางครั้งเป็นเรื่องความลับ จึงไม่สมควรให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ดังนั้นจึงมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน

ทักษะทางเทคนิค ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือรบจกกลางไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้

เป็นเพราะว่า หัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 15 ปี และหัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป ทั้งนี้เป็นเพราะว่า เทคนิคการบริหาร ความรู้ วิธีการ เครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติการกิจของเรือนจำกลางซึ่งจะเป็นตัวกำหนดทิศทางการบริหารหรือการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระเบียบ คำสั่งของเรือนจำกลางและกรมราชทัณฑ์ ที่จะทำให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ ความคิดเห็นจึงไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับ แนวความคิดของ สมบูรณ์ ประสพเนตร (2538 : 105) กล่าวว่า ผู้บัญชาการเรือนจำกลางและหัวหน้าฝ่ายจะต้องมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติตามระเบียบ คำสั่ง ข้อบังคับของกรมราชทัณฑ์ และกระทรวงมหาดไทย เช่นเดียวกันกับ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527 : 18) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องรู้ระเบียบ ข้อบังคับ เป็นอย่างดีและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า หัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 15 ปี และหัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นว่าสร้างระเบียบวินัยให้กับพนักงาน และผู้ต้องขังโดยยึดกฎ ระเบียบ คำสั่งของกรมราชทัณฑ์เป็นแนวทาง มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ เป็นเพราะว่าหัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 15 ปี เห็นว่า การสร้างระเบียบวินัยให้กับพนักงานและผู้ต้องขังโดยยึดกฎ ระเบียบ คำสั่งของกรมราชทัณฑ์ เป็นเรื่องที่ดีสามารถทำให้พนักงานและผู้ต้องขังอยู่ในระเบียบวินัย ง่ายต่อการปกครอง บังคับบัญชา ซึ่งจะเกิดผลดีต่อการบริหารงานของเรือนจำ ส่วนหัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป เห็นว่า การสร้างระเบียบวินัยให้กับพนักงานและผู้ต้องขังโดยยึดกฎ ระเบียบ คำสั่ง นั้นเป็นเรื่องที่ดีเหมือนกัน แต่ว่าการปฏิบัติหน้าที่โดยยึดคำสั่ง ระเบียบเหล่านี้ บางที่เป็นเรื่องที่ยากจะปฏิบัติตามได้ ต้องมีการยืดหยุ่น ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่บ้าง เพื่อให้งานดำเนินไปได้ด้วยดีสมตามความมุ่งหมายของกรมราชทัณฑ์ ซึ่งความคิดเห็นจึงแตกต่างกัน

ทักษะทางมนุษย์ ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ ทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลางไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้ เป็นเพราะว่าหัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 15 ปี และหัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป ต่างก็เห็นว่า ทักษะทางด้านนี้ มีความสำคัญต่อการบริหารงานของเรือนจำกลาง ซึ่งหัวหน้าฝ่ายต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ จึงจะทำให้งานนั้นดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ พิญโญ สาร (2527 : 416) กล่าวว่า ในการบริหาร นักบริหารควรจะต้องมีความชำนาญหรือความสามารถในทางมนุษย์ จะต้องสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และเข้าใจหลักทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ และความต้องการของมนุษย์ด้วยเช่นเดียวกันกับ อรุณ รักรธรรม (2527 : 153) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีความเชื่อมั่นใน

ตนเอง มีอิทธิพลและอำนาจหน้าที่ด้วย ซึ่งวินัย เกษมเศรษฐ (2521 : 53) กล่าวว่า นักบริหารที่ดี มีความสามารถต้องมีความรู้ที่ด้วยการพัฒนาองค์การ และบรรจบ เนียมมณี (2523 : 98) กล่าวว่า ลักษณะงานของผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ประสานงานให้งานไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพด้วย

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า หัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 15 ปี และหัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป เห็นว่า ให้ความสำคัญแก่พนักงานทุกคนเท่าเทียมกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ทั้งนี้เป็นเพราะว่า หัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 15 ปี เห็นว่า การให้ความสำคัญแก่พนักงานทุกคนเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องปฏิบัติ จะทำให้งานมีประสิทธิภาพ พนักงานช่วยกันทำจึงจะเกิดผลดีแก่เรือนจำกลางมากที่สุด ส่วนหัวหน้าฝ่ายที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป เห็นว่า การให้ความสำคัญแก่พนักงานทุกคนก็เป็นเรื่องที่ดี ช่วยกันคิดช่วยกันทำงานนั้นจะได้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย แต่การให้ความสำคัญแก่พนักงานทุกคนนั้นเป็นเรื่องที่ต้องคิด เพราะพนักงานมีมากและเรือนจำกลางก็ได้มีการแบ่งสายงานการบังคับบัญชาไว้แล้ว พนักงานคนไหนทำหน้าที่อะไร ดังนั้นพนักงานบางคนต้องมีความสำคัญ มีความรับผิดชอบแตกต่างกันออกไป จึงให้ความสำคัญแก่พนักงานทุกคนไม่เท่าเทียมกัน

5.5 ข้อเสนอสำหรับนำผลของการวิจัยไปใช้

5.5.1 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บัญชาการเรือนจำกลาง

จากผลการวิจัยพบว่าความคิดเห็นของผู้บัญชาการเรือนจำกลางและหัวหน้าฝ่ายเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ใน 3 ด้าน คือ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย ทักษะทางความคิดรวบยอดโดยภาพรวม และแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับดังนี้ ลำดับสุดท้าย คือ ทักษะทางมนุษย รองลงมาคือทักษะทางความคิดรวบยอด และลำดับที่หนึ่ง คือ ทักษะทางเทคนิค ดังมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ทักษะทางมนุษย จากผลการวิจัย พบว่าทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลางอยู่ในระดับสุดท้าย ดังนั้นผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ควรจะต้องพัฒนาตนเองทางด้านการทำงานร่วมกันกับผู้อื่น โดยการเข้าร่วมสัมมนา ร่วมประชุมทางด้านวิชาการ เข้าอบรมหรือเข้าศึกษาต่อในหลักสูตรระยะสั้น เพื่อให้ตัวเองมีความรู้ในการทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เน้นเกี่ยวกับการเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของพนักงานอย่างทั่วถึง เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทั่วถึง และจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับ

พนักงานอย่างเพียงพอและเหมาะสม เช่น การจัดการจัดสวัสดิการที่พักรักษาตัว เครื่องอุปโภคบริโภคอย่างเพียงพอ เพื่อเป็นการส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชานั้นมีขวัญ และกำลังใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ทักษะทางความคิดรวบยอด ผลการวิจัยพบว่าทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง อยู่ในระดับรองสุดท้าย ซึ่งไม่สอดคล้องกับแนวทฤษฎีของ Robert L.Katz. ที่กล่าวว่า ทักษะทางความคิดรวบยอดเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสูงสุด หรือผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ดังนั้น ผู้บัญชาการเรือนจำกลางจะต้องศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับทักษะทางด้านนี้ โดยศึกษาจากตำราต่าง ๆ ขอคำแนะนำจากผู้รู้ ศึกษาดูงานจากหน่วยงานอื่น เพื่อนำมาพัฒนางานและควรเน้นเกี่ยวกับการจัดองค์การ และประสานสิ่งต่าง ๆ สามารถมองภาพพจน์ภายในเรือนจำได้อย่างเป็นระบบเรียบร้อย ควรเน้นเกี่ยวกับการจัดการศึกษาวิชาชีพต่าง ๆ อย่างเหมาะสม และเพียงพอตามความต้องการและความสนใจของผู้ต้องขัง เพื่อเป็นประโยชน์ในการฝึกวิชาชีพให้ผู้ต้องขังเมื่อพ้นโทษแล้วจะได้ไม่เป็นภาระของสังคม และสนับสนุนให้พนักงานออกไปหาประสบการณ์นอกเรือนจำเพื่อนำมาพัฒนางานของตนเองเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต่อทางเรือนจำกลางต่อไป

3. ทักษะทางเทคนิค ผลการวิจัย พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง อยู่ในระดับที่หนึ่ง แต่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เช่นกัน ซึ่งทักษะทางด้านนี้ ผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ก็ปฏิบัติได้ดีอยู่แล้ว เพื่อให้ผู้บัญชาการเรือนจำกลางปฏิบัติได้ดียิ่งขึ้น ควรให้ผู้บัญชาการเรือนจำกลางได้มีการไปศึกษาดูงาน แล้วนำส่วนที่ดีมาปฏิบัติ หรือศึกษาต่อในหลักสูตรระยะสั้น เกี่ยวข้องกับงานด้านนี้ เพื่อจะได้มีความรู้มากขึ้นอีก และสิ่งที่ผู้บัญชาการเรือนจำกลางควรเน้นมากก็คือ การให้พนักงานได้ทำงานตามความถนัด และความสามารถของตนเอง ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อทางเรือนจำกลางมากที่สุด และผู้บัญชาการเรือนจำกลางควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานทะเบียนประวัติผู้ต้องขังเป็นอย่างดี

5.5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับกรมราชทัณฑ์

จากผลงานวิจัยที่พบ สามารถจะเสนอแนะกรมราชทัณฑ์ ดังต่อไปนี้

สามารถนำไปเป็นข้อมูลในการคัดเลือก และเตรียมการฝึกอบรมผู้บัญชาการ

เรือนจำกลาง หรือผู้บริหารระดับสูง ของกรมราชทัณฑ์ โดยจะต้องเน้นทักษะทางความคิดรวบยอด ได้แก่ การฝึกฝนให้ผู้บริหารระดับสูงของกรมราชทัณฑ์ได้เข้าใจเกี่ยวกับการประสานงานภายในเรือนจำ มองเห็นความสลับซับซ้อนภายในเรือนจำ ฝึกการแก้ปัญหาภายในเรือนจำ ขณะเดียวกัน ก็จะต้องเน้นทักษะทางด้านอื่น ๆ ไปพร้อม ๆ กันด้วย

5.6 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำจังหวัด เรือนจำอำเภอ เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับผู้บัญชาการเรือนจำกลาง
2. ควรทำการศึกษาวิจัย ทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำทั่วประเทศ
3. ควรทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะทางมนุษย์ของผู้บัญชาการเรือนจำทั่วประเทศ

บรรณานุกรม

- กิติ ตย์คานนท์. 2531. การบริหารตนเอง. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เชษฐส์สตูดิโอ.
- เจริญ ไวรวัจนกุล. 2532. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- นัทธี จิตสว่าง. 2526. การราชทัณฑ์ในชุมชน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ราชทัณฑ์
_____. 2538. การบริหารงานราชทัณฑ์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ราชทัณฑ์.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. 2525. ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
ในทัศนะของผู้บริหารและอาจารย์ในเขตการศึกษา 11. วิทยานิพนธ์
ครุศาสตร์มหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- _____. 2527. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : บริษัทเอส เอ็ม เอ็ม
จำกัด.
- บรรจบ เนียมมณี. 2523. หลักการบริหาร. กรุงเทพฯ : คณะสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ บางเขน.
- ประดิษฐ์ พานิชการ. 2519. ประวัติการราชทัณฑ์แห่งประเทศไทย และการปรับปรุง
กิจการราชทัณฑ์ในปัจจุบัน. กรุงเทพฯ : บพิธการพิมพ์.
- ประเสริฐ เมฆมณี. 2535. หลักทัณฑ์วิทยา. กรุงเทพฯ : บพิธการพิมพ์.
- พนัส หันนาคินทร์. 2524. หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช.
- พะยอม วงศ์สารศรี. 2521. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พรานนกการพิมพ์.
- พิชัย สดภิบาล. 2537. ภาวะผู้นำของคณบดีที่พึงประสงค์ของคณาจารย์และข้าราชการ
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. วิทยานิพนธ์
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบัน
เทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- ภิญโญ สาร. 2526. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช.
_____. 2527. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- มัลลิกามาศ พินิจไชย. 2538. ทักษะผู้อำนวยการตามความต้องการของครู อาจารย์ สังกัด
กรมอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- วินัย เกษมเศรษฐ์. 2521. ปทัสถานของความเป็นเลิศ. ประมวลบทความนิเทศก์การศึกษา.
กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช.

- วิรัช ธีรประยูร. 2532. ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับทักษะการบริหาร ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติ เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, ภาควิชา บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมบุญ ประสพเนตร. 2536. หลักการปกครองเรือนจำและทัณฑสถาน. เอกสารประกอบ คำบรรยายของสถาบันพัฒนาข้าราชการราชทัณฑ์. กรมราชทัณฑ์.
- _____. 2538. คู่มือการปฏิบัติงานเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และ ความรับผิดชอบของเจ้าพนักงานเรือนจำ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ราชทัณฑ์.
- _____. 2539. คู่มือการบริหารเรือนจำ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ราชทัณฑ์.
- สุนีย์ จิตรเนื่อง. 2525. ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับทักษะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร มหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุเทพ ชัชวาลย์พันธ์. 2540. การศึกษาภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารทหารไทย ในเขต กรุงเทพมหานคร และปริมณฑล. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีพศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2521. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. ตำราและการพิมพ์ ฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก.
- _____. 2539. ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. เอกสารประกอบคำบรรยาย.
- เสนาะ ดิยาวี และคณะ. 2525. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์.
- ศิริมา พรนิมิตร. 2532. การศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อาชีวศึกษาเอกชนกับสถานศึกษาของรัฐ. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาบัณฑิต สาขาการบริหารอาชีพศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณ ทหารลาดกระบัง.
- อรุณ รักธรรม. 2527. หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- Glenn A. Bassett, 1966. Management Style in Transition. (New York : American Management Association, Inc, Book Press Inc.)
- Katz, Robert L. (1955) "Skills of an Effective Administrator," Harvard Business Review. 33 : 33-42, January – February.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก



คำสั่งคณะกรรมการคุศศาสตร์อุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ที่ ๓๒/๒๕๔๒

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการพิจารณาหัวข้อ

และเค้าโครงวิทยานิพนธ์ของ นายจิรวัดน์ เต็มสอาด

เพื่อให้การเรียบเรียงวิทยานิพนธ์ของ นายจิรวัดน์ เต็มสอาด เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และมีประสิทธิภาพจึงแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อควบคุมและพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ ดังต่อไปนี้

1. คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

| | | |
|------------------|----------|--------------------------|
| ผศ.ดร.เนาวรัตน์ | วิไลชนม์ | ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ |
| ผศ.ดร.เลิศลักษณ์ | กลั่นหอม | ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม |

2. คณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์

| | | |
|------------------|------------------|---------------|
| อาจารย์อัจฉรา | สีบสินธุ์สกุลไทย | ประธานกรรมการ |
| ดร.ณรงค์ | พิมสาร | กรรมการ |
| รศ.ดร.สมพร | ไชยะ | กรรมการ |
| ผศ.ดร.เนาวรัตน์ | วิไลชนม์ | กรรมการ |
| ผศ.ดร.เลิศลักษณ์ | กลั่นหอม | กรรมการ |

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ 13 สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๔๒

(รศ.ดร.ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์)

คณบดี



ประกาศบัณฑิตวิทยาลัย
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
เรื่อง ผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม ขอประกาศรายชื่อหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ หลักสูตรครุศาสตร์ อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการ ดังนี้

ได้รับอนุมัติเมื่อวันที่ 9 กันยายน 2542

1. นายจิรวัดน์ เต็มสอาด ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ทักษะการบริการของผู้บัญชาการเรือรบจำ กกลาง” โดยมี ศศ.ดร.เมาวรัตน์ วิไลทนต์ เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ และ ศศ.ดร.เลิศลักษณ์ กลิ่นหอม เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม

ทั้งนี้ให้นักศึกษาค้นคว้าและเขียนวิทยานิพนธ์ โดยปรึกษากับอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ให้เสร็จสิ้นภายในเวลาที่กำหนดในระเบียบของบัณฑิตวิทยาลัย

ประกาศ ณ วันที่ ๙ กันยายน พ.ศ.2542

(รศ.ดร.มนัส สังวรศิลา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ที่ ทม 1504/ 3869

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

/๔ กันยายน 2542

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายกมล ชโลบล

ด้วยคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่จะช่วยตรวจแบบสอบถาม ให้กับนักศึกษาปริญญาโทได้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม ของนักศึกษา ชื่อ นายจิรวัดณ์ เต็มสอาด ซึ่งจะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง"

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม หวังในความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างยิ่งและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผศ.ดร.พรณี ลิกิจวัตนะ)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 3266052-6101 ต่อ 2663,2642

โทรสาร 3269040



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สจล. โทร. 2663

ที่ ทม 1504/ 3863

วันที่ 14 กันยายน 2542

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์

ด้วยคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่จะช่วยตรวจแบบสอบถาม ให้กับนักศึกษาปริญญาโทได้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม ของนักศึกษา ชื่อ นายจิรวุฒิ เต็มสอาด ซึ่งจะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง"

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม หวังในความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างยิ่งและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

(ผศ.ดร.พรณี ลีกิจวัฒน์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี



ที่ ทม 1504/ 386.๑

คณะกรรมการ

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระ

ถนนจลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

14 กันยายน 2542

เรื่อง ขกเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย

เรียน นางลลิต เพชรรัตน์

ด้วยคณะกรรมการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่จะช่วยตรวจแบบสอบถาม ให้กับนักศึกษาริญาญาโทได้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม ของนักศึกษา ชื่อ นายจิรวัดมน์ เต็มสอาด ซึ่งจะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง"

คณะกรรมการ หวังในความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างยิ่งและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผศ.ดร.พรณี สীগิจวัฒนนะ)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 3266052-6101 ต่อ 2663,2642

โทรสาร 3269040



ที่ ทม 1504/ 3863

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

/4 กันยายน 2542

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย

เรียน นางสาวรัศมี อินดู

ด้วยคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่จะช่วยตรวจแบบสอบถาม ให้กับนักศึกษาปริญญาโทได้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม ของนักศึกษา ชื่อ นายจิรวัดณ์ เต็มสอาด ซึ่งจะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง"

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม หวังในความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างยิ่งและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผศ.ดร.พรพรณี สীগิจวัฒนะ)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 3266052-6101 ต่อ 2663,2642

โทรสาร 3269040



ที่ ทม 1504/ 3863

คณะกรรมการ

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

14 กันยายน 2542

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย

เรียน ว่าที่ร้อยเอกรุ่งโรจน์ โพธิ์ทอง

ด้วยคณะกรรมการสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่จะช่วยตรวจแบบสอบถาม ให้กับนักศึกษาปริญญาโทได้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม ของนักศึกษา ชื่อ นายจิรวัดมน์ เต็มสอาด ซึ่งจะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง"

คณะกรรมการ หวังในความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างยิ่งและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผศ.ดร.พรณี ลิขิตจัตมนะ)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 3266052-6101 ต่อ 2663,2642

โทรสาร 3269040



ที่ ทม 1504/ 4029

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๒1 กันยายน 2542

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้บัญชาการเรือนจำจังหวัดนครนายก

ด้วย นายจิรวัดณ์ เต็มสอาด เป็นนักศึกษาปริญญาโท คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา กำลังทำการวิจัยเพื่อ
เรียบเรียงวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง"

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดพิจารณาอนุญาต
ให้นักศึกษาได้ทดลองใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัยในหน่วยงานของท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่าน
มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผศ.ดร.พรรณี ลีกิจวัฒนะ)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 3266052-6101 ต่อ 2663,2642

โทรสาร 3269040



ที่ ทม 1504/ 4029

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

21 กันยายน 2542

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้บัญชาการเรือนจำจังหวัดปราจีนบุรี

ด้วย นายจิรวัดณ์ เต็มสอาด เป็นนักศึกษาปริญญาโท คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา กำลังทำการวิจัยเพื่อ
เรียบเรียงวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง"

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดพิจารณาอนุญาต
ให้นักศึกษาได้ทดลองใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัยในหน่วยงานของท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่าน
มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผศ.ดร.พรณี สীগิจวัฒนะ)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 3266052-6101 ต่อ 2663,2642

โทรสาร 3269040



ที่ ทม 1504/ 4548

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

3 พฤศจิกายน 2542

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิบดีกรมราชทัณฑ์

- สิ่งที่ส่งมาด้วย
1. คำโครงการวิทยานิพนธ์
 2. ประกาศผลการพิจารณาหัวข้อและคำโครงการวิทยานิพนธ์
 3. รายชื่อเรือนจำกลางที่ต้องการเก็บข้อมูลการวิจัย

ด้วย นายจิรวุฒิ เต็มสอาด ซึ่งเป็นนักศึกษาระดับปริญญาโท คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา กำลังทำการวิจัยเพื่อเรียบเรียง
วิทยานิพนธ์ เรื่อง "ทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง" ซึ่งได้รับอนุมัติหัวข้อและคำโครงการวิทยานิพนธ์
แล้วเมื่อวันที่ 9 กันยายน 2542

ในการทำวิจัยเรื่องนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยในเรือนจำกลางของท่าน
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดพิจารณาอนุญาต ให้นักศึกษาทำการ
เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยในเรือนจำกลางของท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่าน
มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผศ.ดร.พรณี สิริจิรวุฒินะ)
รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา
ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 3266052-6101 ต่อ 2663,2642

รายชื่อเรือนจำกลางที่ต้องการเก็บข้อมูลการวิจัย

เสนอโดย นายจิรวัดมน์ เต็มสอาด

1. เรือนจำกลาง บางขวาง
 2. เรือนจำกลาง คลองเปรม
 3. เรือนจำกลาง นครศรีธรรมราช
 4. เรือนจำกลาง นครปฐม
 5. เรือนจำกลาง เชียงราย
 6. เรือนจำกลาง ชลบุรี
 7. เรือนจำกลาง เชียงใหม่
 8. เรือนจำกลาง พิษณุโลก
 9. เรือนจำกลาง พระนครศรีอยุธยา
 10. เรือนจำกลาง นครราชสีมา
 11. เรือนจำกลาง ขอนแก่น
 12. เรือนจำกลาง สุราษฎร์ธานี
 13. เรือนจำกลาง สงขลา
 14. เรือนจำกลาง คลองไผ่
 15. เรือนจำกลาง สมุทรปราการ
 16. เรือนจำกลาง ฉะเชิงเทรา
 17. เรือนจำกลาง ราชบุรี
 18. เรือนจำกลาง อุบลราชธานี
 19. เรือนจำกลาง บุตรธานี
 20. เรือนจำกลาง นครสวรรค์
 21. เรือนจำกลาง ระยอง
 22. เรือนจำกลาง ลำปาง
 23. เรือนจำกลาง ลพบุรี
 24. เรือนจำกลาง พัทลุง
 25. เรือนจำกลาง กำแพงเพชร
 26. เรือนจำกลาง ยะลา
-



ที่มท 0905/ 1649

กรมราชทัณฑ์

222 ถ. นนทบุรี 1 ต. สวนใหญ่

อ. เมือง จ. นนทบุรี 11000

10

พฤศจิกายน 2542

เรื่อง อนุญาตให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้บัญชาการเรือนจำกลาง _____

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ชุด

ด้วยกรมราชทัณฑ์ อนุญาตให้ นายจิรวัดน์ เต็มสอาด นักศึกษาปริญญาโท สาขา
วิชาการบริหารอาชีวศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณ
ทหารลาดกระบัง เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยใช้แบบสอบถาม เก็บข้อมูลจากผู้บัญชาการ
เรือนจำ และหัวหน้าฝ่าย ของเรือนจำฯ แห่งนี้ เพื่อประกอบการจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ทักษะการ
บริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง”

ในการนี้ กรมราชทัณฑ์จึงขอความร่วมมือในการกรอกข้อมูลในแบบสอบถาม
ตามสิ่งที่ส่งมาด้วยพร้อมนี้ และเมื่อดำเนินการแล้วเสร็จให้ส่งกลับไปยัง นายจิรวัดน์ เต็มสอาด
เรือนจำกลางฉะเชิงเทรา 212 ถนนสุขเกษม ตำบลหน้าเมือง อำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา
24000

จึงเรียนมาเพื่อทราบ และดำเนินการต่อไปด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(นายรักษ์ ศิกษมัต)

ผู้อำนวยการสำนักทัณฑวิทยา ปฏิบัติราชการแทน

อธิบดีกรมราชทัณฑ์

สำนักทัณฑวิทยา

ส่วนมาตรการควบคุมผู้ต้องขัง

โทร 9673380 โทรสาร 9673378

ภาคผนวก ข

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง

คำชี้แจง

งานวิจัยนี้ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง ตามความคิดเห็นของผู้บัญชาการเรือนจำกลางและหัวหน้าฝ่าย ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยนี้จะเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรเพื่อดำรงตำแหน่งผู้บัญชาการเรือนจำกลางต่อไป งานวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรปริญญาโท คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษาของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ของผู้วิจัยอีกด้วย

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ ท่านผู้บัญชาการเรือนจำกลาง และหัวหน้าฝ่าย กรุณาช่วยตอบแบบสอบถามทุกข้อ ตามความคิดเห็นของท่าน ซึ่งคำตอบของท่านผู้วิจัยจะถือเป็นความลับ จะใช้สำหรับการวิจัยเท่านั้น จะไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อท่านหรือต่อการทำงานของท่าน

แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการ

เรือนจำกลาง

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิด

ตอนที่ 1

แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ○ หน้าข้อความ ที่เห็นว่าถูกต้อง

1. ตำแหน่งหน้าที่งานในปัจจุบัน
 - ผู้บัญชาการเรือนจำกลาง
 - หัวหน้าฝ่าย
2. ระดับการศึกษา (ทั้งของผู้บัญชาการเรือนจำกลางและหัวหน้าฝ่าย) แบ่งเป็น
 - ต่ำกว่าปริญญาตรี
 - ตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป
3. ประสบการณ์ในการทำงาน (ทั้งของผู้บัญชาการเรือนจำกลางและหัวหน้าฝ่าย) แบ่งเป็น
 - ต่ำกว่า 15 ปี
 - ตั้งแต่ 15 ปี ขึ้นไป

ตอนที่ 2

แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลาง

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับทักษะ ทำยคำถามที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว มีเกณฑ์ดังต่อไปนี้

ทักษะมากที่สุด

ทักษะมาก

ทักษะปานกลาง

ทักษะน้อย

ทักษะน้อยที่สุด

| ข้อที่ | ข้อความ | ระดับทักษะ | | | | |
|--------|---|------------|-------|---------|-------|------------|
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| | ทักษะทางเทคนิค | | | | | |
| 1 | สามารถจัดทำแผนงานหรือโครงการต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารเรือนจำได้เป็นอย่างดี | | | | | |
| 2 | มีความชำนาญเกี่ยวกับงานทะเบียนประวัติ ผู้ต้องขังเป็นอย่างดี | | | | | |
| 3 | สามารถดูแลให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม | | | | | |
| 4 | สามารถดูแลความเป็นระเบียบเรียบร้อย ภายในเรือนจำได้เป็นอย่างดี | | | | | |
| 5 | สามารถดูแลเกี่ยวกับสวัสดิภาพของผู้ต้องขัง ได้อย่างเหมาะสม | | | | | |
| 6 | สามารถใช้ระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลได้อย่างถูกต้อง | | | | | |
| 7 | สามารถกระตุ้นและส่งเสริมให้พนักงาน ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อนำมาพัฒนางาน | | | | | |

| ข้อที่ | ข้อความ | ระดับทักษะ | | | | |
|--------|--|------------|-------|---------|-------|------------|
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 8 | สามารถใช้หลักเกณฑ์ที่เหมาะสมในการประเมินผลการทำงานของบุคลากร | | | | | |
| 9 | สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่างๆ ของพนักงานโดยยึดกฎระเบียบ ข้อปฏิบัติของกรมราชทัณฑ์เป็นเกณฑ์ | | | | | |
| 10 | ให้กฎระเบียบ และข้อปฏิบัติต่างๆ ของเรือนจำและกรมราชทัณฑ์ในการปฏิบัติงาน | | | | | |
| 11 | รับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างจริงจังเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม | | | | | |
| 12 | สร้างระเบียบ วินัย ให้กับพนักงานและผู้ต้องขัง โดยยึดกฎระเบียบ คำสั่งของกรมราชทัณฑ์เป็นแนวทาง | | | | | |
| 13 | รักษามลประโยชน์ของเรือนจำมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว | | | | | |
| 14 | มีความรู้เกี่ยวกับระเบียบงานสารบรรณและสามารถดำเนินการได้ถูกต้องเหมาะสม | | | | | |
| 15 | สามารถให้พนักงานได้ทำงานตามความถนัดและความสามารถของตนเอง | | | | | |
| 16 | สามารถยืดหยุ่น กฎ ระเบียบ ข้อบังคับเพื่อประโยชน์ของการปฏิบัติงาน | | | | | |
| | ทักษะทางมนุษย | | | | | |
| 1 | สามารถสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานเป็นอย่างดี | | | | | |
| 2 | สามารถเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของพนักงานอย่างทั่วถึง | | | | | |
| 3 | สามารถกำหนดหน้าที่ของพนักงานในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน | | | | | |

| ข้อที่ | ข้อความ | ระดับทักษะ | | | | |
|--------|---|------------|-------|---------|-------|------------|
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 4 | สามารถกำหนดให้พนักงานปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ต้องขัง | | | | | |
| 5 | สามารถดำเนินการลงโทษผู้ต้องขังที่กระทำผิดวินัยอย่างเด็ดขาด | | | | | |
| 6 | สามารถให้ความสำคัญแก่พนักงานทุกคนเท่าเทียมกัน | | | | | |
| 7 | สามารถตรวจสอบพนักงานให้ปฏิบัติหน้าที่ให้ตรงเวลาเพื่อประโยชน์ของเรือนจำและเพื่อความปลอดภัย | | | | | |
| 8 | มีความสามารถในการจูงใจและกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มความสามารถ | | | | | |
| 9 | สามารถให้พนักงานทำงานร่วมกัน ประสานงานกันเพื่อให้งานเกิดผลดี | | | | | |
| 10 | สามารถรักษาความสัมพันธ์กับผู้บริหารทุกระดับเพื่อประสิทธิภาพของการทำงาน | | | | | |
| 11 | เปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้วิจารณญาณในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วยตนเอง | | | | | |
| 12 | สามารถให้คำปรึกษาแก่พนักงานในสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี | | | | | |
| 13 | สามารถสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานภายนอกได้เป็นอย่างดี | | | | | |
| 14 | มีความชำนาญและ/ความเชื่อมั่นในตัวเองสูงในการตัดสินใจบริหารจัดการเรือนจำ | | | | | |
| 15 | รับฟังข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ของพนักงานเพื่อนำมาปฏิบัติ | | | | | |
| 16 | สามารถจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับพนักงานได้อย่างเพียงพอ และเหมาะสม | | | | | |

| ข้อที่ | ข้อความ | ระดับทักษะ | | | | |
|--------|---|------------|-------|---------|-------|------------|
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| | ทักษะทางความคิดรวบยอด | | | | | |
| 1 | มีความชำนาญในการกำหนดนโยบาย จุดประสงค์ ขอบข่ายงานที่แน่นอนในการปฏิบัติงาน | | | | | |
| 2 | มีความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับหน่วยงานที่ตนปฏิบัติอยู่ | | | | | |
| 3 | รับฟังคำวิจารณ์และข้อคิดเห็นจากพนักงานเพื่อปรับปรุงตนเอง | | | | | |
| 4 | มีการสื่อสารให้พนักงานได้รับรู้และเข้าใจนโยบายในการบริหารงานเรือนจำ | | | | | |
| 5 | มีความสามารถในการวิเคราะห์งานที่ตัวเองรับผิดชอบ | | | | | |
| 6 | สามารถนำความรู้และประสบการณ์มาประยุกต์ให้ใช้ได้เหมาะสม | | | | | |
| 7 | สามารถมอบหมายงานให้พนักงานอย่างเหมาะสม | | | | | |
| 8 | สามารถจัดให้มีการศึกษาวิชาชีพต่างๆ อย่างเหมาะสมและเพียงพอตามความต้องการและความสนใจของผู้ต้องขัง | | | | | |
| 9 | รับฟังความคิดเห็นและความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานในการพัฒนาและปรับปรุงเรือนจำ | | | | | |
| 10 | ยอมรับและพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงาน | | | | | |
| 11 | มีวิธีการทำงานที่เน้นการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับพนักงานได้อย่างเหมาะสม | | | | | |
| 12 | เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจการปฏิบัติงาน | | | | | |

| ข้อที่ | ข้อความ | ระดับทักษะ | | | | |
|--------|---|------------|-------|---------|-------|------------|
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 13 | กล้าตัดสินใจและยอมรับผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจของตนเอง | | | | | |
| 14 | แจ้งให้พนักงานทราบล่วงหน้าในกรณีที่จะมีการเปลี่ยนแปลงใดๆ | | | | | |
| 15 | สนับสนุนให้พนักงานออกไปหาประสบการณ์นอกเรือนจำเพื่อนำมาพัฒนางานของตนเอง | | | | | |
| 16 | สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดี ความชอบแก่พนักงานได้อย่างมีหลักเกณฑ์ | | | | | |

ตอนที่ 3

แบบสอบถามปลายเปิด

คำชี้แจง โปรดให้ข้อคิดเห็น เพิ่มเติมเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บัญชาการเรือนจำกลางตามหัวข้อต่อไปนี้

1. ทักษะทางเทคนิค.....

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2. ทักษะทางมนุษย์.....

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. ทักษะทางความคิดรวบยอด.....

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

ขอบคุณที่ให้ความร่วมมือ

ประวัติผู้เขียน

นายจิรวัดมน เต็มสอาด เกิดบ้านเลขที่ 30 หมู่ 12 อำเภอบางน้ำเปรี้ยว จังหวัด
ฉะเชิงเทรา สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จากโรงเรียนเบญจมราชรังสฤษฎิ์
จังหวัดฉะเชิงเทรา ปีการศึกษา 2525 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีศิลปศาสตรบัณฑิต
จากวิทยาลัยครู หนุมานจอมบึง จังหวัดราชบุรี ปีการศึกษา 2537 ปัจจุบันรับราชการอยู่ที่
เรือนจำกลางฉะเชิงเทรา อำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา 24000