

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องรูปแบบการพัฒนานุเคราะห์ที่เหมาะสมเพื่อสร้างการยอมรับนวัตกรรมยุติธรรมชุมชนของกรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการยอมรับนวัตกรรมยุติธรรมชุมชนของบุคลากร กรมคุมประพฤติ ศึกษาความคิดเห็นต่อรูปแบบการพัฒนานุเคราะห์และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านคุณลักษณะของบุคลากร ปัจจัยด้านระบบสังคมขององค์กรหรือสำนักงานและปัจจัยด้านคุณลักษณะของนวัตกรรมยุติธรรมชุมชนกับการยอมรับนวัตกรรมยุติธรรมชุมชนของบุคลากร กรมคุมประพฤติ ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากบุคลากรของกรมคุมประพฤติที่ได้รับการพัฒนา 3 รูปแบบ คือ 1) รูปแบบที่ 1 ของโครงการเครือข่ายยุติธรรมชุมชน 2) รูปแบบที่ 2 ของโครงการพลังเครือข่ายยุติธรรมชุมชนแก้ปัญหาเสียดิต 3) รูปแบบที่ 3 ของโครงการพัฒนาระบบงานยุติธรรมชุมชนในจังหวัดนำร่อง 17 จังหวัด จำนวน 299 คน

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้วิธีการคำนวณค่าทางสถิติ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน หาความสัมพันธ์โดยใช้ Chi-Square

สรุปผลการศึกษา

1. คุณลักษณะของบุคลากร

ข้อมูลส่วนบุคคล

กลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นชาย อายุเฉลี่ย 41.50 ปี รายได้เฉลี่ย 22,985.04 บาท ต่อเดือน มากกว่า 2 ใน 3 จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีและสมรสแล้ว

กลุ่ม 1 ส่วนใหญ่เป็นหญิง มีอายุเฉลี่ย 41.41 ปี มีรายได้เฉลี่ย 22,685.25 บาท ต่อเดือน มากกว่า 2 ใน 3 จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีและสมรสแล้ว

กลุ่ม 2 มากกว่าครึ่งเป็นชาย ส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 45 ปี มีรายได้เฉลี่ย 25,893.07 บาทต่อเดือน มากกว่าครึ่งจบการศึกษาในระดับปริญญาตรีและสมรสแล้ว

กลุ่ม 3 ส่วนใหญ่เป็นหญิง มีอายุต่ำกว่า 36 ปี มีรายได้เฉลี่ย 20,376.79 บาท ต่อเดือน มากกว่า 2 ใน 3 จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีและสมรสแล้ว

ข้อมูลลักษณะการทำงาน

กลุ่มตัวอย่าง ประมาณ 2 ใน 3 มีตำแหน่งเป็นผู้ปฏิบัติ ร้อยละ 20.7 สังกัดอยู่ที่ ส่วนกลาง (กรมคุมประพฤติ, กรุงเทพมหานคร, ธนบุรี) มีระยะเวลาการรับราชการเฉลี่ย 14.08 ปี มีประสบการณ์การทำงานชุมชนเฉลี่ย 4.83 ปี และลักษณะการทำงานในปัจจุบัน ร้อยละ 38.5 เป็นงานบริหารและอำนวยการ

กลุ่ม 1 ประมาณ 2 ใน 3 มีตำแหน่งเป็นผู้ปฏิบัติ ส่วนใหญ่สังกัดอยู่ที่ ส่วนกลาง (กรมคุมประพฤติ, กรุงเทพมหานคร, ธนบุรี) มีระยะเวลาการรับราชการเฉลี่ย 14.03 ปี มีประสบการณ์การทำงานชุมชนเฉลี่ย 4.79 ปี และลักษณะการทำงานในปัจจุบันส่วนใหญ่เป็นงานบริหารและอำนวยการ

กลุ่ม 2 กลุ่มตัวอย่างประมาณกึ่งหนึ่ง มีตำแหน่งเป็นผู้ปฏิบัติ ส่วนใหญ่สังกัดอยู่ที่ ส่วนกลาง (กรมคุมประพฤติ, กรุงเทพมหานคร, ธนบุรี) มีระยะเวลารับราชการเฉลี่ย 16.93 ปี มีประสบการณ์การทำงานชุมชนเฉลี่ย 5.87 ปี และลักษณะการทำงานในปัจจุบันส่วนใหญ่เป็นงานบริหารและอำนวยการ

กลุ่ม 3 มากกว่า 2 ใน 3 มีตำแหน่งเป็นผู้ปฏิบัติ ส่วนใหญ่สังกัดอยู่ที่ส่วนกลาง (กรมคุมประพฤติ, กรุงเทพมหานคร, ธนบุรี) มีระยะเวลารับราชการเฉลี่ย 11.28 ปี ร้อยละ 32.4 มีระยะเวลารับราชการต่ำกว่า 6 ปี มีประสบการณ์การทำงานชุมชนเฉลี่ย 3.82 ปี และลักษณะการทำงานในปัจจุบันส่วนใหญ่เป็นงานบริหารและอำนวยการ

2. รูปแบบการพัฒนาศักยภาพ

รูปแบบการพัฒนาศักยภาพที่กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าเหมาะสมมากที่สุดคือ รูปแบบที่ 3 รองลงมาคือ รูปแบบที่ 2 และ รูปแบบที่ 1 ทั้ง 3 รูปแบบ มีระดับความคิดเห็นว่าเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละรูปแบบ พบว่า

กลุ่ม 1 เห็นด้วยว่า การพัฒนาศักยภาพรูปแบบที่ 1 มีประโยชน์ต่อการนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน แต่เห็นว่าการที่ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ร่วมฝึกปฏิบัติอย่างทั่วถึง ระยะเวลาการฝึกอบรม และการร่วมแสดงความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรมฯ อย่างทั่วถึงนั้น ยังมีความเหมาะสมน้อย

กลุ่ม 2 เห็นด้วยว่า การพัฒนาศักยภาพรูปแบบที่ 2 มีประโยชน์ต่อการนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน แต่เห็นว่าวิทยากรใช้เทคนิคการสอน เอกสารประกอบที่ใช้ในการฝึกอบรมและการใช้อุปกรณ์การสอนของวิทยากรยังมีความเหมาะสมน้อย

กลุ่ม 3 เห็นด้วยที่ว่า การพัฒนาบุคลากรรูปแบบที่ 3 มีประโยชน์ต่อการนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน แต่เห็นว่า ระยะเวลาการฝึกอบรม เอกสารประกอบที่ใช้ในการฝึกอบรมและการต้อนรับ การอำนวยความสะดวกของเจ้าหน้าที่ผู้จัด ยังมีความเหมาะสมน้อย

3. ระบบสังคมขององค์กร (สำนักงาน)

ผลการศึกษาความคิดเห็นต่อระบบสังคมองค์กร (สำนักงาน) ในภาพรวม พบว่า กลุ่ม 3 มีความคิดเห็นที่ดีต่อระบบสังคมขององค์กรมากที่สุด รองลงมาคือ กลุ่ม 2 และกลุ่ม 1 เมื่อพิจารณาในแต่ละกลุ่มพบว่า

กลุ่ม 1 มีความคิดเห็นที่ดีต่อด้านแนวคิดการทำงานมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการทำงานของสำนักงานที่สังกัด ด้านผู้บริหารสำนักงานและมีความคิดเห็นที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานน้อยที่สุด

กลุ่ม 2 มีความคิดเห็นที่ดีต่อด้านแนวคิดการทำงานมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการทำงานของสำนักงานที่สังกัด ด้านผู้บริหารสำนักงานและมีความคิดเห็นที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานน้อยที่สุด

กลุ่ม 3 มีความคิดเห็นที่ดีต่อด้านแนวคิดการทำงานมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการทำงานของสำนักงานที่สังกัด ด้านผู้บริหารสำนักงานและมีความคิดเห็นที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานน้อยที่สุด

4. คุณลักษณะของนวัตกรรมยุติธรรมชุมชน

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เห็นด้วยกับคุณลักษณะของนวัตกรรมยุติธรรมชุมชนมากที่สุดคือ กลุ่ม 2 รองลงมาคือ กลุ่ม 3 และ กลุ่ม 1 เมื่อพิจารณาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่ม มีผลการศึกษาดังนี้

กลุ่ม 1 เห็นด้วยว่าการทำงานยุติธรรมชุมชนในเบื้องต้นจำเป็นต้องลงทุนด้านการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างมากแต่จะคุ้มค่าในระยะยาว นวัตกรรมยุติธรรมชุมชนมีประโยชน์ต่อชุมชน และนวัตกรรมยุติธรรมชุมชนนอกจากสอดคล้องกับงานคัมประพฤติแล้ว ยังช่วยสนับสนุนงานคัมประพฤติให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย

กลุ่ม 2 เห็นด้วยว่า นวัตกรรมยุติธรรมชุมชนมีประโยชน์ต่องานคัมประพฤติ นวัตกรรมยุติธรรมชุมชนมีประโยชน์ต่อชุมชน การทำงานยุติธรรมชุมชนในเบื้องต้นจำเป็นต้อง

ลงทุนด้านการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างมากแต่จะคุ้มค่าในระยะยาว และ นวัตกรรม ยุติธรรมชุมชนนอกจากสอดคล้องกับงานคุ้มครองประเพณีแล้ว ยังช่วยสนับสนุนงานคุ้มครองประเพณีให้มี ประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย

กลุ่ม 3 เห็นด้วยว่า การทำงานยุติธรรมชุมชนในเบื้องต้นจำเป็นต้องลงทุนด้านการ ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างมากแต่จะคุ้มค่าในระยะยาว นวัตกรรมยุติธรรมชุมชนมี ประโยชน์ต่อชุมชน นวัตกรรมยุติธรรมชุมชนมีประโยชน์ต่องานคุ้มครองประเพณีและนวัตกรรมยุติธรรม ชุมชนนอกจากสอดคล้องกับงานคุ้มครองประเพณีแล้ว ยังช่วยสนับสนุนงานคุ้มครองประเพณีให้มี ประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย

5. การยอมรับนวัตกรรมยุติธรรมชุมชน

จากการศึกษาการยอมรับนวัตกรรมยุติธรรมชุมชนของกลุ่มตัวอย่างที่ได้รับการ พัฒนาบุคลากรจาก 3 รูปแบบ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ยอมรับนวัตกรรมยุติธรรมชุมชน โดยนำไปทดลองใช้แต่ไม่ได้ดำเนินการอย่างเต็มที่ สำหรับการยอมรับโดยการนำไปใช้อย่างเต็มที่ หรือการปรับปรุงแก้ไข กลุ่ม 2 เป็นกลุ่มที่ยอมรับในระดับนี้มากที่สุด รองลงมา คือ กลุ่ม 3 และ กลุ่ม 1

6. ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ

ปัญหาอุปสรรค

1. การพัฒนาบุคลากรรูปแบบที่ 1 มีผู้ให้ความคิดเห็นต่อปัญหาอุปสรรคจาก การดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามรูปแบบของโครงการเครือข่ายยุติธรรมชุมชน เรียงลำดับ ดังนี้ 1) ระยะเวลาในการฝึกอบรมทั้งวิชาการและการปฏิบัติน้อย ทำให้เรียนรู้ไม่เต็มที่ (จำนวน 15 คน) 2) ขาดความชัดเจนในแนวทางการนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน (จำนวน 14 คน) 3) เจ้าหน้าที่ที่ส่ง มาฝึกอบรมไม่ได้เป็นผู้ปฏิบัติงานด้านกิจกรรมชุมชนจึงไม่นำความรู้ไปใช้งาน (จำนวน 5 คน)

2. การพัฒนาบุคลากรรูปแบบที่ 2 มีผู้ให้ความคิดเห็นต่อปัญหาอุปสรรคจากการ ดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามรูปแบบของโครงการพลังเครือข่ายยุติธรรมชุมชนแก้ปัญหา ยาเสพติด เรียงลำดับ ดังนี้ 1) บรรยายการอบรมเต็มไปด้วยความเครียดและเน้นวิชาการ มากเกินไป (จำนวน 6 คน) 2) ความรู้และประสบการณ์ของผู้เข้ารับการอบรมแตกต่างกัน (จำนวน 5 คน) 3) วิทยากรมีความรู้ดี แต่ไม่สามารถถ่ายทอดให้ผู้เข้ารับการอบรมฟังให้เข้าใจได้

และไม่สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ปฏิบัติได้จริง (จำนวน 4 คน) และ 4) ไม่ได้รับการอบรมทุกหลักสูตรเป็นผลให้ไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ไม่สามารถเชื่อมโยงกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการได้ (จำนวน 4 คน)

3. การพัฒนาบุคลากรรูปแบบที่ 3 มีผู้ให้ความคิดเห็นต่อปัญหาอุปสรรคจากการดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามรูปแบบของโครงการพัฒนาระบบงานยุติธรรมชุมชนในจังหวัดน่าน 17 จังหวัด เรียงลำดับ ดังนี้ 1) มีการจัดอบรมหลายหลักสูตรและหลายครั้ง ผู้เข้ารับการอบรมมีการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับความรู้ไม่ต่อเนื่อง (จำนวน 6 คน) 2) ระยะเวลาที่จัดอบรมมีน้อยทำให้วิทยากรต้องเร่งบรรยาย ส่งผลให้ผู้เข้ารับการอบรมเรียนรู้ได้ไม่เต็มที่ (จำนวน 6 คน) 3) มีการจัดอบรมบ่อยครั้งและมักจะแจ้งกำหนดการกะชั้นชิด ทำให้เกิดความยากลำบากในการบริหารงานประจำ (จำนวน 3 คน) 4) การถ่ายทอดความรู้ของวิทยากรไม่ชัดเจน (จำนวน 3 คน) และ 5) ความต่อเนื่องและความสอดคล้องของแต่ละหลักสูตรมีผลต่อความเข้าใจและเชื่อมโยงไปสู่การปฏิบัติงานซึ่งจะเป็นปัญหาต่อผู้ที่มีพื้นฐานและองค์ความรู้เกี่ยวกับงานชุมชนน้อย (จำนวน 3 คน)

ข้อเสนอแนะ

1. การพัฒนาบุคลากรรูปแบบที่ 1 มีผู้ให้ความคิดเห็นต่อข้อเสนอแนะจากการดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามรูปแบบของโครงการเครือข่ายยุติธรรมชุมชน เรียงลำดับ ดังนี้ 1) ควรมีการอบรมอย่างต่อเนื่อง เนื้อหาการอบรมควรตรงกับบริบทหรือสอดคล้องกับปัญหาชุมชน และควรมีการติดตามผล (จำนวน 15 คน) 2) ควรมีการฝึกปฏิบัติให้มากขึ้น โดยเน้นให้ผู้ฝึกอบรมมีส่วนร่วมให้มากที่สุด (จำนวน 14 คน) 3) ควรเชิญวิทยากรที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานชุมชนในการติดต่อประสานงาน (จำนวน 9 คน)

2. การพัฒนาบุคลากรรูปแบบที่ 2 มีผู้ให้ความคิดเห็นต่อข้อเสนอแนะจากการดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามรูปแบบของโครงการพลังเครือข่ายยุติธรรมชุมชนแก้ปัญหา ยาเสพติด เรียงลำดับ ดังนี้ 1) ควรจัดหาหลักสูตรเพื่อพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมฯ เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติที่ได้ผล (จำนวน 6 คน) 2) ควรมีการอบรมอย่างต่อเนื่อง (จำนวน 6 คน) 3) ควรให้ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (จำนวน 5 คน)

3. การพัฒนาบุคลากรรูปแบบที่ 3 มีผู้ให้ความคิดเห็นต่อข้อเสนอแนะจากการดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามรูปแบบของโครงการพัฒนาระบบงานยุติธรรมชุมชนในจังหวัดน่าน 17 จังหวัด เรียงลำดับ ดังนี้ 1) ควรจัดหลักสูตรให้มีการฝึกปฏิบัติที่ใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง (จำนวน 10 คน) 2) ควรมีการฝึกอบรมบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (จำนวน 5 คน) 3) ควรมีการ

ประเมินผลบุคลากรในการนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการปฏิบัติงานหลังจากผ่านการอบรมมาแล้ว (จำนวน 4 คน)

7. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม

ตารางที่ 5.1

สรุปความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม	
	สัมพันธ์	ไม่สัมพันธ์
คุณลักษณะของบุคลากร	การยอมรับนวัตกรรมยุติธรรมชุมชน	
เพศ	✓	-
อายุ	✓	-
ระดับการศึกษา	-	✓
ตำแหน่ง	✓	-
ระยะเวลาการรับราชการ	✓	-
ประสบการณ์การทำงานชุมชน	✓	-
ลักษณะงานที่รับผิดชอบในปัจจุบัน	-	✓
รูปแบบการพัฒนาบุคลากร	-	✓
ความคิดเห็นต่อระบบสังคมขององค์กร (สำนักงาน)		
กลุ่มตัวอย่าง	✓	-
กลุ่ม 1	✓	-
กลุ่ม 2	✓	-
กลุ่ม 3	-	✓
ความคิดเห็นต่อคุณลักษณะของนวัตกรรมยุติธรรมชุมชน		
กลุ่มตัวอย่าง	✓	-
กลุ่ม 1	-	✓
กลุ่ม 2	✓	-
กลุ่ม 3	-	✓

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมเพื่อสร้างการยอมรับนวัตกรรมยุติธรรมชุมชนของกรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม พบว่า รูปแบบของการพัฒนาบุคลากรไม่มีผลหรือไม่มีอิทธิพลต่อการยอมรับนวัตกรรมยุติธรรมชุมชน แต่กลับพบว่ามีปัจจัยอื่นที่มีผลต่อการยอมรับนวัตกรรมยุติธรรมชุมชน คือ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของบุคลากรโดยเฉพาะ เพศ อายุ ระยะเวลาการรับราชการ ประสบการณ์การทำงานชุมชนและตำแหน่งงาน ปัจจัยด้านระบบสังคมขององค์กร (สำนักงาน) ปัจจัยด้านคุณลักษณะของนวัตกรรมยุติธรรมชุมชนเอง

อย่างไรก็ตามแม้รูปแบบการพัฒนาบุคลากรจะไม่มีอิทธิพลต่อการยอมรับนวัตกรรมยุติธรรมชุมชนก็ตาม แต่กลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม มีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันว่า การทำงานยุติธรรมชุมชนจำเป็นต้องลงทุนด้านการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างมากแต่จะคุ้มค่าในระยะยาว และเห็นว่านวัตกรรมยุติธรรมชุมชนมีประโยชน์ทั้งต่อชุมชนและงานคุมประพฤติ นอกจากนี้ยังเห็นตรงกันว่านวัตกรรมยุติธรรมชุมชนแม้จะเป็นนวัตกรรมใหม่ ที่มีคุณลักษณะยุ่งยาก ซับซ้อนก็จริง แต่ก็สามารถนำไปปฏิบัติได้ เพียงแต่ผู้ปฏิบัติต้องอาศัยเวลา ความอดทนและความต่อเนื่อง เพราะเป้าหมายที่แท้จริงของงานคือทำให้ชุมชนและสังคมเกิดความสงบสุขและเป็นธรรม ผู้ศึกษาจึงมีข้อเสนอแนะว่าการจะทำให้บุคลากรเกิดการยอมรับนวัตกรรมยุติธรรมชุมชนในระดับที่มีการนำไปใช้หรือปรับประยุกต์ใช้อย่างเต็มพื้นที่นั้น คงต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร แนวคิดทัศนคติและรูปแบบการทำงานของผู้บริหารทุกระดับ การมอบหมายงานและคัดเลือกทีมงานอย่างเหมาะสม รวมทั้งการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของนวัตกรรมยุติธรรมชุมชนอย่างทั่วถึง จากนั้นจึงนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรที่ควรปรับปรุงรูปแบบให้เอื้อต่อการนำนวัตกรรมไปใช้ให้มากที่สุด ดังนี้

1. ระดับนโยบาย

1.1 กระทรวงยุติธรรม ควรสนับสนุนทรัพยากรด้านต่าง ๆ ทั้งงบประมาณ อัตรากำลังความรู้เชิงวิชาการ การพัฒนาโครงสร้างหรือรูปแบบการทำงาน ฯลฯ สำหรับกรมคุมประพฤติที่เป็นแกนนำ หรือหน่วยงานหลัก ที่สามารถตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ของกระทรวงยุติธรรมที่ว่า “ยุติธรรมถ้วนหน้าประชาชนมีส่วนร่วม” (Justice for All : All for Justice) อย่างจริงจังและต่อเนื่อง เนื่องจากปรัชญาหรือแนวคิดของงานคุมประพฤติ รวมทั้งแนวทางการปฏิบัติงาน มี

ความสอดคล้องกับแนวคิดของนวัตกรรมการยุติธรรมชุมชน ดังนั้น กระทรวงยุติธรรมจำเป็นต้องมีนโยบายที่ชัดเจนและต่อเนื่องในเรื่องนวัตกรรมการยุติธรรมชุมชน

1.2 จากการศึกษาพบว่าระบบสังคมขององค์กร (สำนักงาน) มีผลต่อการยอมรับนวัตกรรมการยุติธรรมชุมชน ซึ่งมีหลายประเด็นที่น่าสนใจจึงขอเสนอแนะนโยบายต่อกรมคุมประพฤติ ดังนี้

1) กรมคุมประพฤติ ควรมีนโยบายปรับปรุง พัฒนาหรือปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้สร้างสรรค์และส่งเสริมสนับสนุนนวัตกรรมการหรือสิ่งใหม่ ๆ ให้มีวัฒนธรรมที่ช่วยรักษาความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมให้คงอยู่ การเผยแพร่ข้อมูลอย่างกว้างขวางบุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย เปิดพื้นที่และโอกาสให้บุคลากรได้แสดงออก วัฒนธรรมที่สามารถยอมรับความล้มเหลวและเรียนรู้จากสิ่งเหล่านั้น สามารถยอมรับความคลุมเครือได้เนื่องจากการคิดหรือสร้างนวัตกรรมยังไม่สามารถสร้างความชัดเจนได้ในระยะเวลาอันสั้น ส่งเสริมให้กำลังใจแก่บุคลากรให้อดทนไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคที่พบหรือเกิดขึ้นระหว่างการคิดหรือสร้างนวัตกรรม

2) นโยบายสร้างโครงสร้างสำหรับการขับเคลื่อนแผนงาน คือ กิจกรรมและโปรแกรมที่เสริมสร้างความสำเร็จในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญของแผน รวมถึงโปรแกรมนำร่องที่เปรียบเสมือนสนามทดลอง ที่จะทำให้คนได้มีโอกาสสัมผัสกับการดำเนินการเปลี่ยนแปลงและปัญหาที่จะเกิดขึ้นในขนาดที่เล็กกว่าและสามารถจัดการได้ง่ายกว่า โปรแกรมการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและระบบให้รางวัล

3) นโยบายด้านการพัฒนาผู้บริหารทั้งระดับกลางและระดับสูง ให้มีทัศนคติแนวคิด บุคลิกลักษณะ รูปแบบการทำงานที่กล้ารับความเสี่ยงอย่างชาญฉลาด ยอมรับความคิดวิธีการทำงาน การทำสิ่งใหม่ ๆ มีความยืดหยุ่น คิดนอกกรอบ ประสานความร่วมมือเพื่อประโยชน์ร่วมกัน ยอมรับความแตกต่าง ให้การสนับสนุนความคิดที่ดีและให้รางวัลแก่ผู้สร้างหรือมีส่วนร่วมในนวัตกรรม ทั้งนี้ให้ผู้บริหารเหล่านั้นทราบและเข้าถึงบทบาทของแต่ละระดับเพื่อช่วยกันสร้างองค์กรที่สร้างสรรค์นวัตกรรม

4) นโยบายด้านการพัฒนาทีมงานหรือคัดเลือกทีมงานด้านนวัตกรรมอย่างสมดุล คือ ต้องมีความหลากหลาย ทั้งด้านประสบการณ์ มุมมอง ทักษะที่แตกต่าง ความมีอิสระทางความคิดและรูปแบบการทำงานแต่อยู่ภายใต้ความมีวินัย การคิดอย่างสร้างสรรค์แต่ก็ทำงานอย่างมืออาชีพ มีการวางแผนในการทำงานแต่สามารถปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสถานการณ์ได้

5) นโยบายการพัฒนาหรือจัดสถานที่ทำงานให้เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม เช่น เอื้อต่อการประชุมแลกเปลี่ยนระหว่างบุคลากรอย่างไม่เป็นทางการ จัดสื่อให้ข้อมูลความรู้ เครื่องมือการสื่อสารเผยแพร่ข้อมูลที่หลากหลาย มีมุมสงบสำหรับการคิดสร้างสรรค์ คิดตรึกตรอง หรือคิดทบทวน

6) นโยบายด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์และเน้นย้ำเกี่ยวกับแนวคิด ปรัชญา การทำงานของงานคุณประพฤตินี้สอดคล้องอย่างยิ่งกับแนวคิดนวัตกรรมยุติธรรมชุมชนให้แก่ บุคลากรทุกระดับ เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจมากขึ้น และเพื่อให้เกิดการตระหนักและเล็งเห็น ถึงประโยชน์ของนวัตกรรมยุติธรรมชุมชนที่มีต่องานคุณประพฤตินี้ ต่อกระบวนการยุติธรรมและต่อ ชุมชน

7) นโยบายด้านระบบการให้รางวัลในรูปแบบต่าง ๆ แก่บุคลากรหรือหน่วยงาน ที่เสียสละทำงานหนัก ตั้งใจหรือมีส่วนผลักดันนวัตกรรมยุติธรรมชุมชน เพื่อเป็นแรงจูงใจและ เสริมสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคคลและหน่วยงานในการนำนวัตกรรมยุติธรรมชุมชนไปปฏิบัติอย่าง จริงจัง ทั้งนี้รายละเอียดการกำหนดโปรแกรมจูงใจเหล่านี้ค่อนข้างซับซ้อนและขึ้นอยู่กับ สถานการณ์ ดังนั้นจึงต้องถูกกำหนดภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กรที่แตกต่างกันไป

2. ระดับหน่วยงาน

2.1 หน่วยงานที่รับผิดชอบดูแลการพัฒนาบุคลากรและหน่วยงานที่รับผิดชอบ นวัตกรรมยุติธรรมชุมชน ควรร่วมกันจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรด้านยุติธรรมชุมชนและ แผนพัฒนาเครือข่ายยุติธรรมชุมชนอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนหลักสูตร วิธีการ พัฒนาบุคลากรให้เหมาะสม ซึ่งขึ้นอยู่กับบทเรียนที่ได้จากการพัฒนาและการปฏิบัติงานในแต่ละ ปีตามสภาพชุมชนและสังคมที่เปลี่ยนไป

2.2 หน่วยงานที่รับผิดชอบดูแลการพัฒนาบุคลากรและหน่วยงานที่รับผิดชอบ นวัตกรรมยุติธรรมชุมชน ควรร่วมกันกำหนดจัดแบ่งหลักสูตร เนื้อหาและรูปแบบของการพัฒนา บุคลากร ให้มีระดับความยากง่ายที่แตกต่างกัน เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และ กลุ่มเป้าหมายในแต่ละครั้ง เช่น หลักสูตรเฉพาะทางสำหรับบุคลากรที่มีหน้าที่รับผิดชอบงาน ชุมชนหรือยุติธรรมชุมชนโดยตรง ระดับต้น ระดับกลางและระดับสูง หลักสูตรทั่วไปสำหรับ ข้าราชการ พนักงานราชการที่ไม่ได้มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง และสำหรับประชาชนทั่วไปหรือ เครือข่ายชุมชนและหน่วยงานเครือข่ายต่าง ๆ เป็นต้น

2.3 จากผลการศึกษาค้างนี้ ขอเสนอรูปแบบการพัฒนาบุคลากรเพื่อประสิทธิผลด้าน ยุติธรรมชุมชน ให้แก่หน่วยงานที่รับผิดชอบดูแลการพัฒนาบุคลากรและหน่วยงานที่รับผิดชอบ นวัตกรรมยุติธรรมชุมชน ดังนี้

รูปแบบการพัฒนาบุคลากรเพื่อประสิทธิผลด้านยุติธรรมชุมชน (หลักสูตรเฉพาะ ทางสำหรับบุคลากรที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานชุมชนหรืองานยุติธรรมชุมชนโดยตรง)

ขั้นเตรียมการ

1) การกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่จะเข้ารับการพัฒนาค้างหลักสูตร เนื่องจากผลการศึกษาพบว่า เพศ อายุ ตำแหน่ง ระยะเวลาการรับราชการ และประสบการณ์ การทำงานชุมชนมีความสัมพันธ์กับการยอมรับนวัตกรรมยุติธรรมชุมชน เช่น

- หลักสูตรเฉพาะทางระดับต้น บุคลากรอาจเป็นชายหรือหญิง มีระยะเวลา การรับราชการตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป มีประสบการณ์การทำงานชุมชนไม่น้อยกว่า 2 ปี ลักษณะงาน ปัจจุบันรับผิดชอบงานด้านชุมชนหรือด้านยุติธรรมชุมชน

- หลักสูตรเฉพาะทางระดับกลาง บุคลากรอาจเป็นชายหรือหญิง ต้องผ่านการ พัฒนาหลักสูตรเฉพาะทางระดับต้น มีระยะเวลาการรับราชการตั้งแต่ 7 ปีขึ้นไป มี ประสบการณ์การทำงานชุมชนไม่น้อยกว่า 4 ปี ลักษณะงานปัจจุบันรับผิดชอบงานด้านชุมชนหรือ ด้านยุติธรรมชุมชน

- หลักสูตรเฉพาะทางระดับสูง บุคลากรอาจเป็นชายหรือหญิง ต้องผ่านการ พัฒนาหลักสูตรเฉพาะทางระดับกลาง มีระยะเวลาการรับราชการตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มี ประสบการณ์การทำงานชุมชน 5 ปีขึ้นไปลักษณะงานปัจจุบันรับผิดชอบงานด้านชุมชนหรือด้าน ยุติธรรมชุมชน

2) การรับสมัครบุคลากรเข้ารับการพัฒนาค้างด้วยความสมัครใจ โดยการให้กรอก ใบสมัคร แสดงทัศนคติและเป้าหมายในอนาคตต่องานชุมชนหรือยุติธรรมชุมชน ทั้งนี้ต้องได้รับความเห็นชอบและรับรองคุณสมบัติจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารสำนักงานและหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง

3) กำหนดจำนวนผู้เข้ารับการพัฒนาค้างครั้งละไม่เกิน 40 คน เนื่องจากรูปแบบการ พัฒนาบุคลากรที่ควรให้ความสำคัญคือ เน้นการฝึกปฏิบัติ ถ้ามีผู้เข้ารับการพัฒนามากเกินไป อาจทำให้การพัฒนาไม่ทั่วถึง

ขั้นตอนการ ใช้วิธีการต่าง ๆ ด้วยการให้ความสำคัญแต่ละวิธีดังนี้

- | | |
|--|-----|
| 1) การบรรยาย | 10% |
| 2) การนำบุคคลหรือชุมชนที่สำเร็จมาแล้วประสบการณ์ | 5% |
| 3) การฝึกปฏิบัติในชุมชนด้วยการมีส่วนร่วมของชุมชนและ
เครือข่ายต่าง ๆ โดยการนำวัฒนธรรมท้องถิ่นหรือทรัพยากรด้านต่าง ๆ
ที่เป็นจุดแข็งของชุมชน เข้ามาร่วมในการเรียนรู้และนำนวัตกรรมยุทธวิธี
ชุมชนไปใช้จริง | 50% |
| 4) การเยี่ยมเยียนเสริมพลังและการสอนแนะนำอย่างใกล้ชิดในชุมชน | 10% |
| 5) การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างทีมงานและชุมชน | 15% |
| 6) การสรุปและถอดบทเรียน | 10% |

ขั้นตอนติดตามประเมินผลและการให้รางวัล

- 1) การนิเทศและติดตามประเมินผลในสำนักงาน
- 2) การเยี่ยมเยียนและประเมินผลในชุมชน
- 3) การประเมินผลโดยชุมชน
- 4) การให้รางวัล เช่น การสนับสนุนงบประมาณ การให้โบนัส การให้ดำรง
ตำแหน่งที่สูงขึ้นและการเปิดโอกาสให้ทำงานชุมชนอย่างต่อเนื่องในระยะเวลา
หนึ่ง การพักผ่อน/การศึกษาดูงาน
- 5) การจัดกิจกรรมหรือจัดพื้นที่ให้แสดงผลงานอย่างกว้างขวาง
- 6) การชื่นชมผลงาน การฉลองความสำเร็จในระยะสั้น ๆ การประกาศ การ
มอบโล่รางวัล

2.4 หน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการพิจารณาโยกย้ายบุคลากร ควรนำประวัติ
ด้านการทำงานและการพัฒนาด้านยุทธวิธีชุมชนของบุคลากรมาประกอบการพิจารณา ไม่ควรมี
การโยกย้ายบุคลากรเหล่านั้นบ่อยครั้ง เพราะจะทำให้การลงทุนด้านการพัฒนาบุคลากรไม่คุ้มค่า
เพราะจากการศึกษาพบว่า สาเหตุหนึ่งที่ผู้เข้ารับการอบรมไม่สามารถนำนวัตกรรมยุทธวิธีชุมชน
ไปปฏิบัติได้ เนื่องจากถูกปรับเปลี่ยนหน้าที่ หรือถูกโยกย้ายไปปฏิบัติงานด้านอื่น ซึ่งทำให้บาง
หน่วยงานขาดแคลนเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานกับชุมชน

2.5 สำนักงานคุมประพฤติควรสนับสนุนให้บุคลากรที่ผ่านการพัฒนาบุคลากรหรือผู้
ที่มีความสนใจงานด้านยุทธวิธีชุมชนได้มีโอกาสทำงานด้านชุมชนหรือยุทธวิธีชุมชนอย่าง
ต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นการเพาะบ่มให้บุคลากรเหล่านั้นเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและเชี่ยวชาญ

ด้านยุทธธรรมชุมชน และจะทำให้งานยุทธธรรมชุมชนได้รับการปฏิบัติจนเกิดประโยชน์ต่อชุมชนและสังคมไทย

3. ระดับบุคคล

3.1 ผู้บริหารระดับสูงสุด ควรมอบหมายหรือเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับผู้นำหน่วยงานในพื้นที่เป็นผู้คิดและลงมือทำงานด้านนวัตกรรมโดยไม่ยึดติดวิธีแต่ให้คำนึงถึงเป้าหมายเป็นหลัก มีส่วนร่วมในกระบวนการตั้งแต่ต้นจนถึงการนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ เปิดกว้างต่อความคิดแต่ตั้งข้อสงสัยสังเกตอย่างมีเหตุผล ปรับปรุงพัฒนาความคิด/นวัตกรรม เพื่อให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ดีขึ้น สนับสนุนการลองความสำเร็จแต่ละขั้น

3.2 ผู้บริหารระดับสูงหรือระดับอาวุโส ช่วยสร้างวัฒนธรรมที่ช่วยรักษาความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมให้คงอยู่ กำหนดทิศทางของกลยุทธ์สำหรับนวัตกรรม สื่อสารกับคนในองค์กร วางคนที่เหมาะสมกับงาน การแต่งตั้งคนที่เหมาะสมให้มีอำนาจสั่งการ จัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์

3.3 ผู้บริหารระดับกลางหรือผู้บริหารระดับผู้นำหน่วยงานในพื้นที่ ควรมองว่าความต้องการหรือปัญหาที่ยังไม่ได้รับการแก้ไขเป็นโอกาส ไม่รู้สึกอึดอัดกับการเปลี่ยนแปลง เลือกทำโครงการด้วยความระมัดระวัง มองโครงการในระยะยาวและเห็นว่าอุปสรรคที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องธรรมดาของเส้นทางสู่ความสำเร็จ เตรียมความพร้อมและมีความเป็นมืออาชีพในการนำเสนออยู่เสมอ เข้าใจประเด็นการเมืองในองค์กร และรู้ว่าจะมองหาการสนับสนุนจากที่ใด ใช้การบริหารแบบให้คนมีส่วนร่วม

3.4 บุคลากร/ข้าราชการ/พนักงานราชการระดับปฏิบัติการ ควรสนใจศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับนวัตกรรมยุทธธรรมชุมชนหรือนวัตกรรมใหม่/วิธีการทำงานใหม่ ๆ เพราะสภาพสังคมและปัญหาที่มีการเปลี่ยนแปลงไปไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ การเรียนรู้ทำความเข้าใจต่อสิ่งใหม่ ๆ แม้อาจจะยังไม่ยอมรับหรือไม่เห็นด้วย แต่ก็จะช่วยให้อาจสามารถเท่าทันและปรับตัวได้ง่ายขึ้น หากองค์กรต้องการมีการเปลี่ยนแปลงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาเปรียบเทียบการนำนวัตกรรมยุทธธรรมชุมชนไปปฏิบัติในชุมชนที่ประสบผลสำเร็จ กับชุมชนที่ไม่ประสบผลสำเร็จ ทั้งในแง่ของชุมชนหรือในแง่ขององค์กร เพื่อหาปัจจัยที่

เกี่ยวข้องนำมาเป็นความรู้มาพัฒนารูปแบบการทำงานขององค์กรเกี่ยวกับยุติธรรมชุมชน ปรับปรุงพัฒนาระบบสังคมของสำนักงานให้เอื้อต่อการสร้างสรรค์และทำงานนวัตกรรม หรือ พัฒนารูปแบบการพัฒนาบุคลากร

2. ควรศึกษาการประเมินผลการนำนวัตกรรมยุติธรรมชุมชนไปปฏิบัติในชุมชน เพื่อเป็นการยืนยันว่านวัตกรรมยุติธรรมชุมชนทำให้การทำงานของงานคุณประพจน์และ/หรือ กระบวนการยุติธรรมประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว อีกทั้งต้องศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการ ปฏิบัติงาน เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปปรับปรุงแนวคิดนี้ และวิธีการพัฒนาบุคลากรให้สามารถนำ นวัตกรรมยุติธรรมชุมชนไปปฏิบัติงานได้สะดวกและง่ายขึ้น