

บทที่ 4

ภาวะผู้นำในการบริหารศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน

ในบทนี้เป็นการนำเสนอการวิเคราะห์กรณีศึกษาศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนที่กระทำผิดในกรุงเทพและปริมณฑล รวม 6 แห่ง ซึ่งการวิเคราะห์จะแบ่งเป็น ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด (close system) 5 แห่ง ได้แก่ ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านปรานี บ้านกรุณา บ้านมุขิตา บ้านอุเบกขา บ้านสิรินธร และ ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบเปิด (open system) 1 แห่ง ได้แก่ บ้านกาญจนาภิเษก ซึ่งทั้งหมดเป็นหน่วยงานภายใต้กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน กระทรวงยุติธรรม การวิเคราะห์ประกอบด้วยประเด็นต่อไปนี้คือ ประวัติความเป็นมา ภาวะผู้นำในการบริหารองค์การ ภาวะผู้นำในเชิงทักษะของวิชาชีพ และภาวะผู้นำเฉพาะในการจัดการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนที่กระทำผิด โดยในอันดับแรกจะกล่าวถึงกรณีศึกษาศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด 5 แห่ง มีประวัติความเป็นมาของแต่ละศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนดังนี้

1. ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนหญิงบ้านปรานี ได้จัดตั้งขึ้นมาพร้อมกับการเปิดดำเนินการของสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนกลางในวันที่ 28 มกราคม 2495 โดยเป็นหน่วยงานคุ้มครองเด็กกลาง ต่อมาในปี พ.ศ. 2498 เรียกใหม่ว่า สถานฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนหญิง ได้เปลี่ยนเป็นศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนหญิงบ้านปรานี ตามการปฏิรูประบบราชการ ในเดือนตุลาคม 2545 และเมื่อวันที่ 26 มิถุนายน 2546 ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนหญิงบ้านปรานี ได้ย้ายมาอยู่ ณ ที่ทำการปัจจุบัน เลขที่ 112 หมู่ที่ 2 ตำบลคลองโยง อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม สังกัดกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนกระทรวงยุติธรรม ปัจจุบันมีเด็กและเยาวชน 126 คน

2. ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนชายบ้านกรุณา ปัจจุบันตั้งอยู่เลขที่ 100 หมู่ที่ 14 ถนนสุขุมวิท ซอยเทศบาลบางปู 119 ตำบลบางปลา อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ ก่อตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติจัดตั้งศาลคดีเด็กและเยาวชน พ.ศ. 2494 ใช้ชื่อว่า

“สถานฝึกและอบรม 16 ไร่” ต่อมาเมื่อ พ.ศ. 2517 สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี และสมเด็จพระเจ้าลูกยาเธอเจ้าฟ้าจุฬาภรณวลัยลักษณ์ ได้เสด็จเยี่ยมสถานฝึกและอบรม 16 ไร่ และได้ประทานชื่อใหม่ว่า “สถานฝึกและอบรมบ้านกรุณา” และเมื่อ 9 ตุลาคม 2545 ภายใต้แนวทางการปฏิรูประบบราชการ สถานฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกรุณา จึงได้ปรับปรุงเป็น “ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกรุณา” สังกัดกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน กระทรวงยุติธรรม (กระทรวงยุติธรรม, ม.ป.ป., หน้า 2) ปัจจุบันมีเด็กและเยาวชน 695 คน (กระทรวงยุติธรรม, 2553)

3. ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนชายบ้านมุขิตา ปัจจุบันตั้งอยู่เลขที่ 377 ถนนสรรพาวุธ แขวงบางนา เขตบางนา กรุงเทพมหานคร เริ่มเปิดดำเนินการเป็นสถานฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนเมื่อปี 2495 และได้เปลี่ยนเป็นศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านมุขิตา ตามการปฏิรูประบบราชการในเดือนตุลาคม 2545 สังกัดกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน กระทรวงยุติธรรม (กระทรวงยุติธรรม, ม.ป.ป.) ปัจจุบันมีเด็กและเยาวชน 200 คน

4. ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนชายบ้านอุเบกขา ปัจจุบันตั้งอยู่เลขที่ 512 ถนนสรรพาวุธ แขวงบางนา เขตบางนา กรุงเทพมหานคร ก่อตั้งในปี พ.ศ. 2497 ใช้ชื่อว่า “สถานกักและอบรมเด็กและเยาวชนชายบ้านอุเบกขา” ต่อมาในช่วงปี 2545 รัฐบาลได้มีการปฏิรูประบบราชการใหม่ และในปี พ.ศ. 2546 ได้เปลี่ยนชื่อเป็น “ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนชายบ้านอุเบกขา” สังกัดกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน กระทรวงยุติธรรม (กระทรวงยุติธรรม, 2553) ปัจจุบันมีเด็กและเยาวชน 178 คน

5. ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนสตรีนคร ปัจจุบันตั้งอยู่เลขที่ 103 หมู่ 2 ตำบลคลองโยง อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม ก่อสร้างเสร็จตามโครงการวันที่ 31 มีนาคม 2538 โดยรับมอบอย่างเป็นทางการระหว่างรัฐบาลญี่ปุ่นกับรัฐบาลไทยเมื่อวันที่ 8 พฤษภาคม 2538 เปิดรับเด็กและเยาวชนเข้ารับการฝึกอบรมครั้งแรกเมื่อวันที่ 15 มกราคม 2539 สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี เสด็จพระราชดำเนินมาทำพิธีเปิดและพระราชทานนามของพระองค์ท่านให้เป็นชื่อของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนแห่งนี้ ปัจจุบันศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนสตรีนคร เป็นศูนย์กลางการศึกษาดูแลด้านการฝึกและอบรมวิชาชีพสำหรับเด็กและเยาวชนที่กระทำผิดของ

ภาคพื้นเอเชียแปซิฟิก และภายในประเทศ (กระทรวงยุติธรรม, ม.ป.ป.) ปัจจุบันมีเด็กและเยาวชน 137 คน (กระทรวงยุติธรรม, ม.ป.ป.)

ส่วนสถานภาพทางกายภาพ ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิดทั้ง 5 แห่ง มีสถานภาพทางกายภาพที่คล้ายคลึงกัน จึงขอยกตัวอย่างศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านมุทิตา ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้คือ ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านมุทิตา ตั้งอยู่ถนนสรรพาวุธ บางนา กรุงเทพมหานคร มีเนื้อที่ขนาด 13 ไร่ มีอาคารที่ทำการ ประกอบด้วย (1) อาคารอำนวยการ 1 หลัง (2) อาคารนอนเด็กและเยาวชน 1 หลัง มี 3 ชั้น รวม 4 หอนอน (ผู้ใหญ่และเยาวชนได้หอนอนละ 55 คน) (3) อาคารวิชาชีพ 1 หลัง แบ่งเป็น 6 หน่วยวิชาชีพ ได้แก่ ช่างศิลป์ ช่างไฟฟ้า ช่างไม้ เกษตร พืช และช่างตัดผม อาคารกลาง 1 หลัง แบ่งเป็นหน่วยวิชาสามัญ พยาบาล กลุ่มงานประสานกิจกรรม ชุมชน กลุ่มงานบำบัด แก้ไข และฟื้นฟู ห้องสมุด ห้องกิจกรรม To be number one (4) โรงครัว (5) บ้านพักเจ้าหน้าที่ (6) โรงจอดรถ นอกจากนี้หน้าอาคารนอน 3 ชั้น เป็นสนามบาสเก็ตบอล และหลังอาคารหน่วยวิชาชีพ เป็นสนามฟุตบอล (ข้อมูลจากการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมเมื่อวันที่ 3 มิถุนายน 2553)

สำหรับโครงสร้างการบริหารงานศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิดทั้ง 5 แห่ง มีความคล้ายคลึงกัน (ดูภาคผนวก ข) ขอยกตัวอย่างศูนย์ฝึกและอบรมบ้านปราณีในรายละเอียดแต่ละฝ่ายที่มีหน้าที่รับผิดชอบดังนี้

1. ฝ่ายบริหารงานทั่วไป มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานสารบรรณ งานการเงิน การพัสดุ งานรับตัวเด็กและเยาวชน และจัดทำทะเบียนประวัติเด็กและเยาวชน
2. กลุ่มงานบำบัด แก้ไข และฟื้นฟู มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการให้การสงเคราะห์เด็กและเยาวชน การจำแนกประเภท สุขอนามัยและการรักษาพยาบาลเบื้องต้น
3. กลุ่มงานประสานกิจกรรมชุมชน มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์หน่วยงาน การประสานงานกับชุมชนหรือหน่วยงานอื่น ๆ
4. กลุ่มงานพัฒนาพฤตินิสัย
 - 4.1 งานอภิบาลและการพินิจ รับผิดชอบเกี่ยวกับการดูแลเด็กและเยาวชนในด้านการกินอยู่หลับนอน จัดหาสิ่งของเครื่องใช้ที่จำเป็นในชีวิตประจำวันให้กับเด็กและเยาวชน

4.2 งานการศึกษาอบรมและฝึกวิชาชีพ รับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาเด็กและเยาวชน โดยจัดการศึกษาให้เด็กและเยาวชนทั้งวิชาสามัญและวิชาชีพ ตลอดทั้งอบรมบ่มนิสัยเด็กและเยาวชน (ดูโครงสร้างการบริหารงานในภาคผนวก ข)

ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิดทั้ง 5 แห่ง มีระเบียบการเยี่ยมเด็กและเยาวชนที่คล้ายคลึงกัน จึงขอยกตัวอย่างศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านปราณี คือ (1) วันอังคารและวันพฤหัสบดี เวลา 13.30-16.00 น. วันเสาร์-อาทิตย์ วันหยุดนักขัตฤกษ์ เวลา 09.00-12.00 น. (2) ผู้มีสิทธิเข้าเยี่ยมคือ บิดา มารดา หรือผู้ปกครองโดยแท้จริง ผู้ที่เด็กอาศัยอยู่ด้วยหรือพี่น้องร่วมสายโลหิตหรือญาติ (หากคนละนามสกุล บิดา มารดา หรือผู้ปกครอง ต้องทำหนังสืออนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษร) หรือสามีที่บิดา มารดา หรือผู้ปกครองของเยาวชนยินยอมให้คบหาเปิดเผย และทำหนังสืออนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษร (3) สิทธิในการเยี่ยมศูนย์ฝึกและอบรมฯ บ้านปราณี ให้สิทธิการเยี่ยมเด็กและเยาวชนตามระบบเกรด (grade System) คือ เกรด 1 ความประพฤติดีมาก เยี่ยมได้ 4 ครั้ง/เดือน เกรด 2 ความประพฤติดี เยี่ยมได้ 3 ครั้ง/เดือน เกรด 3 ความประพฤติพอใช้ เยี่ยมได้ 2 ครั้ง/เดือน เกรด 4 ความประพฤติอยู่ระหว่างปรับปรุง เยี่ยมได้ 1 ครั้ง/เดือน (กระทรวงยุติธรรม, ม.ป.ป., หน้า 1-2)

การที่เด็กและเยาวชนจะเข้ารับการฝึกและอบรม ณ ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในแต่ละแห่ง จะต้องได้รับคำสั่งจากศาลเยาวชนและครอบครัวกลาง หรือศาลในเขตจังหวัดต่าง ๆ (ดูภาคผนวก ข)

การบริหารศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิดทั้ง 5 แห่ง ภาวะผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะอันประกอบด้วยวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน ซึ่งการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิดจะกำหนดทุก 5 ปี โดยอธิบดีกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน จะแต่งตั้งผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑลเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการเพื่อพิจารณาในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ดังนั้นวิสัยทัศน์ของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน ในระบบปิดทุกแห่งจึงเหมือนกันหมด ซึ่งคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของศูนย์ฝึก

และอบรมเด็กและเยาวชนสอดคล้องกับบทบาทภาวะผู้นำในองค์การบริการมุนุษย์
(Austin & Packard, 2009, p. 6)

วิสัยทัศน์ของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิดคือ
“เป็นผู้นำในการพิทักษ์ผู้เยาว์และคั่นเด็กดิสสังคม” โดยผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรม
เด็กและเยาวชนจะใช้หลักการปกครองผู้ได้บังคับบัญชาด้วยความเป็นธรรม ร่วมคิด ร่วม
ทำ และร่วมตัดสินใจ สำหรับเด็กและเยาวชนผู้อำนวยการจะให้การดูแลอย่างใกล้ชิด ให้
ความรัก ความเมตตา และสงสารเสมอเหมือนลูกหลานของตน ทำให้เด็กและเยาวชน
รู้สึกอบอุ่น ไว้วางใจ และผูกพันรักใคร่ต่อผู้อำนวยการ จึงให้ความร่วมมือในการเข้าร่วม
กิจกรรม ไม่คิดหนีออกจากศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน ซึ่งทำให้วิสัยทัศน์ของ
ผู้อำนวยการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ดังจะเห็นได้จากการประเมินผลประจำปีที่มี
ผลงานผ่านการประเมินทุกปีทั้ง 6 แห่ง

พันธกิจของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด 5 แห่งคือ

1. เด็กและเยาวชนได้รับการเรียน การสอน สายวิชาชีพ และสายสามัญที่เป็น
หลักสูตรมาตรฐาน
2. การบำบัด ฟื้นฟูร่วมกับผู้ปกครอง เพื่อการแก้ไขตามสภาพปัญหา
3. ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสงเคราะห์ช่วยเหลือ
4. ศึกษาปัญหา และแนวทางแก้ไข ให้ได้รูปแบบที่เหมาะสม เพื่อพัฒนาระบบ
การดำเนินงาน
5. ส่งเสริม และสนับสนุนบุคลากรให้ได้รับการพัฒนาเพิ่มพูนความรู้อย่างทั่วถึง
(กระทรวงยุติธรรม, 2552, หน้า 1)

วัตถุประสงค์ของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิดทั้ง 5 แห่งได้แก่

1. เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ทศนคติ ทั้งทางร่างกายและจิตใจของเด็กและ
เยาวชน
2. เพื่อดูแล แก้ไข บำบัด และฟื้นฟูเด็กและเยาวชน
3. เพื่อพัฒนาเด็กและเยาวชนให้กลับเป็นคนดีของสังคมอย่างยั่งยืน
(ไพวรรณ รัตนบวร, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, วันที่ 16 สิงหาคม 2554)

สำหรับสาระสำคัญในกลยุทธ์ของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในปัจจุบัน คือ (1) เปลี่ยนภาระให้เป็นพลัง ด้วยการคิดค้นและนำมาตรการการปฏิบัติต่อเด็กและเยาวชนให้เหมาะสมและหลากหลายมาใช้ในการบำบัด แก้ไข และฟื้นฟูเด็กและเยาวชนให้สามารถกลับไปใช้ชีวิตในสังคมได้อย่างปกติสุข ส่งเสริมให้ประชาชนและชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา รวมทั้งผลักดันให้พ้นจากระบบเร็วกว่ากำหนด ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวนี้ นับเป็นการคืนคนดีสู่สังคม (2) รวมพลังแก้ไขปัญหายาเสพติดให้ได้ผลอย่างยั่งยืน ด้วยการทำงานในลักษณะองค์กรร่วมและบูรณาการระหว่างภาครัฐ เอกชน ประชาชน และเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับสถาบันครอบครัว และชุมชน โดยเปิดโอกาสให้เข้ามามีบทบาทในการบำบัด แก้ไข ฟื้นฟูเด็กและเยาวชนที่ติดยาเสพติดหรือเกี่ยวข้องกับยาเสพติดเพื่อการเอาชนะยาเสพติดอย่างยั่งยืน (3) เสริมสร้างสมรรถภาพในการบริหารองค์การด้วยระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้วยการมุ่งมั่นปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ มีเป้าหมายในการดำเนินงาน และยึดถือประโยชน์สุขของประชาชนเป็นสำคัญ (กระทรวงยุติธรรม, 2553, หน้า 4)

แต่ในยุคโลกาภิวัตน์ นอกจากการมีวิสัยทัศน์แล้ว คุณลักษณะภาวะผู้นำยังต้องมีในด้านอื่นอีกคือ การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการทำงาน การพัฒนาและส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้และความสามารถเพิ่มขึ้น การอนุรักษ์วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด 5 แห่งนั้น (ปรับปรุงจาก Bennis, Mason & Mitroff, 1992, p. 13) เป็นเรื่องสำคัญ เพราะศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด จำเป็นต้องใช้เครื่องมือในการควบคุมดูแลเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดและเยาวชนหลบหนี และเพื่อให้บริการที่รวดเร็ว (Neukrug, 2008, p. 11) อาทิเช่น โทรศัพท์วงจรปิด วิทยุสื่อสาร คอมพิวเตอร์ ระบบอินเทอร์เน็ต วีดีโอคอนเฟอเรนซ์ โทรศัพท์มือถือ เป็นต้น

2. การพัฒนาและส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้และความสามารถเพิ่มมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับบทบาทภาวะผู้นำและการบริหารงานสังคมสงเคราะห์ในศตวรรษที่ 21 ในข้อที่ 8 ระบุว่า “ภาวะผู้นำต้องรับผิดชอบเพื่อพัฒนาตนเองและผู้อื่นในเชิงวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง” (Moore, et al., 2005, p. 6) การพัฒนาและฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน

ของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด แบ่งเป็น 3 ระดับคือ (1) ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนมีบทบาทในการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาโดยการส่งเข้ารับการฝึกอบรมกับหน่วยงานภาครัฐทั้งผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับล่าง ซึ่งบทบาทของผู้อำนวยการคือ การส่งเสริมและพัฒนาผู้ได้บังคับให้เป็นมืออาชีพ (2) สอนงานในขณะปฏิบัติงาน (3) ศึกษาต่อด้วยตนเอง

โดยหน่วยงานหลักที่ให้การฝึกอบรมและพัฒนาเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานคือ

1. กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน ให้การฝึกอบรมและพัฒนาเกี่ยวกับหน้าที่การปฏิบัติงานในศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน
2. กระทรวงยุติธรรมให้การฝึกอบรมและพัฒนาในเรื่องความรู้เกี่ยวกับพื้นฐานการทำงานทั้งระดับเจ้าหน้าที่ระดับกลางและระดับล่าง ส่วนผู้บริหารระดับสูงจะแยกให้ทางสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) เป็นผู้จัดการฝึกอบรมและพัฒนาในส่วนนี้
3. หน่วยงานภาครัฐภายนอก เช่น กระทรวงสาธารณสุข สำนักงานป้องกันและปราบปรามยาเสพติด (ป.ป.ส.) กรมคุมประพฤติ กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ เป็นต้น

แต่ละหน่วยงานดังกล่าวจะจัดส่งเอกสารหลักสูตรการฝึกอบรมมาให้ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนทั้ง 5 แห่ง เพื่อผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนจะได้พิจารณาส่งเจ้าหน้าที่แต่ละฝ่ายเข้ารับการฝึกอบรมตามความเหมาะสม ซึ่งหากไม่ได้รับเอกสารดังกล่าว ผู้อำนวยการก็จะติดตามสอบถามด้วยตนเอง

นอกจากนี้ภาวะผู้นำยังต้องเป็นนักอนุรักษ์วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิดทั้ง 5 แห่ง จะจัดให้มีการสอนวิชาวิถีไทย สอนให้รู้มารยาทไทย อาทิเช่น การกินอาหาร การกราบพระ การไหว้ผู้ใหญ่ การเล่นดนตรีไทย และงานด้านศิลปะไทย เป็นต้น ส่วนการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม (ปรับปรุงจาก Bennis, Mason & Mitroff, 1992, p. 13) จะสอนให้เด็กและเยาวชนรักการปลูกต้นไม้ รักธรรมชาติ กิจกรรมด้านการเกษตร กิจกรรมทำปุ๋ยอินทรีย์ โดยใช้ใบไม้ใบหญ้า นำมาหมักเป็นปุ๋ยธรรมชาติ ทำให้ไม่ต้องซื้อปุ๋ยเคมีอีกต่อไป ส่วนเศษอาหารและผลไม้จะนำมาทำน้ำหมักจุลินทรีย์ ใช้แทนน้ำยาล้างห้องน้ำ และเผยแพร่ให้เจ้าหน้าที่นำไปใช้ที่

บ้าน เป็นการอนุรักษ์ไว้ซึ่งสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยต่อผู้ใช้ เพราะไม่ได้สารเคมี อีกทั้งยังช่วยลดค่าใช้จ่ายได้

กล่าวโดยสรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิดทั้ง 5 แห่งมีความสำคัญ และยังสอดคล้องกับบทบาทภาวะผู้นำและการบริหารงานสังคมสงเคราะห์ในศตวรรษที่ 21 ทำให้สามารถนำพาหน่วยงานให้ประสบความสำเร็จ และยังสอดคล้องกับบทบาทภาวะผู้นำในเรื่องอนุรักษ์วัฒนธรรมไทยอันดีงามของประเทศไทย อันเป็นสิ่งที่มีความและวางแผนของคนไทยให้เด็กและเยาวชนรุ่นหลังได้ตระหนักและรักษาสืบไป ซึ่งสอดคล้องกับบทบาทภาวะผู้นำเป็นผู้สร้างวัฒนธรรมองค์การ (Schein, 1997, p. 211) และ (Schein, 1999, pp. 13-14)

สำหรับคุณลักษณะภาวะผู้นำในการจัดการทั่วไปของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน มีองค์ประกอบ 2 ประการคือ นโยบายในการให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม และการบริหารความขัดแย้งในการทำงาน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. นโยบายในการให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม

“...ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนจะใช้หลักการมีส่วนร่วมกับทุกฝ่าย ในที่นี้หมายถึง เจ้าหน้าที่ เด็กและเยาวชน ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และบุคคลทั่วไป ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (DuBrin, 2004, p. 112) และยังสอดคล้องกับผู้นำโครงการที่มีประสิทธิผล (an effective project leader) โดยผู้นำให้ทีมงานมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ Keats (อ้างถึงใน Cissner & Farole, Jr., 2009, p. 9) ในการมอบหมายงานให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ตั้งแต่เริ่มกระบวนการวางแผนงาน การทำรายงานเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นต่อผู้มีส่วนได้เสียในผลประโยชน์ อันเป็นการบำบัด แก้ไข และฟื้นฟูเด็กและเยาวชนของประเทศไทย ไม่ใช่เป็นแบบองค์รวม ดังที่ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านมุขิดาตั้งข้อสังเกตว่า เริ่มตั้งแต่กระทรวงสาธารณสุข ซึ่งต้องดูแลสุขภาพแม่และเด็ก รวมถึงเด็กในโรงเรียน และถ้าเด็กพลาดต้องเข้ามาอยู่บ้านมุขิดา และเมื่อครบกำหนดปล่อยตัว

เด็ก กระทรงที่รับต่อบ้านมูทิตา ก็ต้องเป็นกระทรงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ แต่ระบบมันไม่ใช่อย่างนี้ แต่กลายเป็นต่างคนต่างทำ...” (เพทาย เก่งการเรือน, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 3 มิถุนายน 2553)

ดังนั้นการจัดการ บำบัด แก้ไขและฟื้นฟูเด็กและเยาวชนโดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมจึงเป็นประโยชน์ต่อเด็กและเยาวชน ในขณะเดียวกันก็ช่วยบรรเทาปัญหารอบประมาณและอัตรากำลังคนที่ไม่เพียงพอ อีกทั้งยังเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จตามการศึกษาของนักวิชาการดังกล่าวแล้ว

ตัวอย่างการมีส่วนร่วมของเด็กและเยาวชนคือ การตอบกระทู้คำถาม แล้วเขียนในกระดาษไม่ต้องลงชื่อ หรือโครงการกลุ่มแกนนำเยาวชนเพื่ออาสาช่วยงานในศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน ด้วยการคัดเลือกเด็กและเยาวชนจากเกรด 1-2 ซึ่งทุกคนต้องตอบกระทู้ถึงความพร้อมและความสนใจที่จะอาสาทำงานช่วยศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน โดยมีหน้าที่ช่วยเหลือเด็กและเยาวชนอื่น เหมือนเป็นพี่เลี้ยงและช่วยเจ้าหน้าที่ทำงาน เช่น งานปฐมนิเทศ การจัดกิจกรรมต่าง ๆ และงานทั่วไป ซึ่งต่อมาได้พัฒนาเป็นสภาเด็กและเยาวชน อันเป็นการสร้างความชัดเจนมากยิ่งขึ้นในการมีส่วนร่วมของเด็กและเยาวชน ดังความเห็นของเจ้าหน้าที่งานพินิจว่า “เยาวชนแกนนำจะทราบว่า เด็กและเยาวชนชอบทานอะไร ก็จะเสนอให้พยาบาลจัดตารางอาหารการกินในแต่ละวัน ซึ่งต้องครบ 5 หมู่” (พลอยณภัต สร้อยสุวรรณ, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 1 มิถุนายน 2553) และดังคำกล่าวของพ่อบ้านที่ว่า “เยาวชนที่เป็นกรรมการสภาเด็กและเยาวชน จะทำหน้าที่เป็นหัวหน้าหอนอน ๆ ละ 3 คน ช่วยดูแลเยาวชนที่หอนอน” (รุจิรา หมอกเจริญ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 2 มิถุนายน 2553)

สำหรับการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน โดยจัดให้มีการประชุมเช้าทุกวัน หรือจันทร์-พุธ-ศุกร์ เพื่อร่วมกันตัดสินใจในการทำงานและเตรียมงานในวันต่อไป รวมถึงการให้เจ้าหน้าที่งานพินิจเป็นครูที่ปรึกษาของเด็กและเยาวชนร่วมกับครูจริงคือ ครูสามัญ และครูวิชาชีพ

ในกรณีการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง จัดให้มีการปฐมนิเทศผู้ปกครองเพื่อรับทราบแผนงานในการฝึกอบรมเด็กและเยาวชน และเน้นการให้ความรู้และทักษะต่อผู้ปกครองในการดูแล (Hess, 2010, p. 384) และร่วมกันแก้ไขปัญหาลูกเด็กและเยาวชนให้

เป็นคนดีของสังคม (เอกสารถ่ายสำเนาการมีส่วนร่วมของเด็กและเยาวชน, ม.ป.ป., หน้า 1) ดังคำกล่าวของนักสังคมสงเคราะห์ว่า “ถ้าเด็กและเยาวชนมีปัญหาทางจิตที่ซับซ้อน หรือมีพฤติกรรมที่เก๋ยาก ก็จะเชิญผู้ปกครองมาร่วมกันตัดสินใจแก้ปัญหา” (ณัฐธิดา สุเมธอักษร, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 8 มิถุนายน 2553)

สำหรับการมีส่วนร่วมของเทศบาล นายอำเภอ และคณะกรรมการสงเคราะห์ ก็เข้ามาสนับสนุนกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ ส่วนชุมชนจะนำอาหารมาเลี้ยงผู้ปกครอง เด็ก และเยาวชน เมื่อศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนจัดกิจกรรมวันสำคัญ เช่น วันเด็ก วันพ่อ และวันแม่ เป็นต้น (บรรจบ เนตรนิยม, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 1 มิถุนายน 2553)

การมีส่วนร่วมของภาครัฐและภาคเอกชน ตัวอย่างเช่น การสอนเล่นดนตรีไทย เป่าขลุ่ยของมูลนิธิอาจารย์สุกรี เจริญสุข จากมหาวิทยาลัยมหิดล การจัดกิจกรรมวันสตรีสากล เพื่อให้เด็กและเยาวชนหญิงรู้จักสิทธิของตนเอง โดยเชิญรองอธิบดีฝ่ายบริหาร และวิทยากรจากภายนอกมาร่วมกันเสวนา โครงการใหม่ดูแลเยาวชนหลังคลอดของ มูลนิธิวิวัฏฐธรรม มูลนิธิศูนย์เมอร์ซี่ และมูลนิธิพันธกิจคริสตจักรเรือนจำ จะช่วยรองรับ เด็กและเยาวชนที่ไม่มีผู้ปกครอง โดยส่งเรียนต่อหรือหางานให้ทำ เป็นต้น ส่วน กรรมการสงเคราะห์จะนำสิ่งของมาบริจาคตามแต่โอกาส หรือเข้าร่วมกิจกรรมในวันสำคัญ

2. การบริหารความขัดแย้งในการทำงาน

เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งในการทำงาน ผู้อำนวยการจะให้หัวหน้างานเรียกคุยก่อน จากนั้นผู้อำนวยการจึงเรียกคุยทีละคน เพื่ออธิบายให้เข้าใจ ปัญหาทั้งหมดไป โดยการแก้ปัญหาจะใช้หลักให้ชนะทั้งสองฝ่าย (win-win) ปัญหาเรื่องความขัดแย้งของศูนย์ ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิดทั้ง 5 แห่งมีน้อยมาก ส่วนใหญ่เป็นเรื่องเล็ก ๆ ที่สามารถพูดคุยกันได้ ดังคำกล่าวของนักวิชาการว่า “ภาวะผู้นำต้องสามารถบริหารความขัดแย้ง” และคำกล่าวของนักสังคมสงเคราะห์ว่า “การเข้าพบผู้อำนวยการง่าย ไม่เจ้ายศเจ้าอย่าง เป็นกันเอง มีปัญหาพูดคุยได้ตลอดเวลา” (บรรจบ เนตรนิยม, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 1 มิถุนายน 2553) และดึงความคิดเห็นของเยาวชนว่า “มีปัญหาทุกข์ใจก็เดินเข้าไปพบผู้อำนวยการได้ เป็นคนใจดีและเป็นกันเอง เจ้าหน้าที่ก็ดีไม่ดุเลย” (บรรจบ เนตรนิยม, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 1 มิถุนายน 2553) และอีกความคิดเห็น

ของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านมุขิตาในการบริหารความขัดแย้งในเรื่องการเปลี่ยนนโยบายในการปกครองเด็กและเยาวชนภายในศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน มีสาระสำคัญคือ ปัญหาคนทำงานรุ่นเก่าที่ยังไม่สามารถเปลี่ยนทัศนคติในเรื่องการพิทักษ์สิทธิเด็กและเยาวชน ซึ่งห้ามคู่ค้าและเมียนตีเด็กอีกต่อไป การแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างคนรุ่นเก่ากับคนรุ่นใหม่ โดยการตั้ง“กลุ่มคริมทิม” ซึ่งเป็นคนรุ่นใหม่ที่มีจำนวนมากกว่าคือ ร้อยละ 90 ขึ้นมาทำงานแทนคนรุ่นเก่าที่มีจำนวนน้อยกว่า ทำให้ปัญหาความขัดแย้งหมดไป เพราะคนรุ่นเก่าต้องคล้อยตามคนรุ่นใหม่ซึ่งมีจำนวนมากกว่า (ชนิดา วิชัยคำ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 3 มิถุนายน 2553)

การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งเกี่ยวกับการปกครองเด็กและเยาวชน เรื่องนี้มีความเห็นจากผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านอุเบกขาว่า จากประสบการณ์ที่ทำงานด้านนี้มานาน การใช้ความรุนแรงกับเยาวชน ไม่สามารถแก้ปัญหาระยะยาวได้ แต่เป็นการแก้ปัญหาได้เฉพาะหน้าเท่านั้น ทำให้เยาวชนไม่ซาบซึ้งถึงคุณงามความดี สิ่งที่ถูกต้องคือ ต้องขัดเกลาและติดอาวุธทางปัญญาให้แก่เยาวชนในด้านความคิด อันเป็นการแก้ปัญหาระยะยาว การห้ามทำโทษเยาวชน แม้แต่คำพูดที่เป็นเชิงลบก็ไม่ได้ จึงเป็นการคุ้มครองสิทธิเยาวชนตามมาตรฐานขององค์การสหประชาชาติ และสนธิสัญญาต่าง ๆ ที่รัฐบาลไทยได้เซ็นสัญญาไว้กับต่างประเทศ (พรทิวา ไชยรักษ์, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 18 มิถุนายน 2553)

การปกครองเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เด็กและเยาวชนของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิดทั้ง 5 แห่ง ผู้อำนวยการจะใช้หลักพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุขิตา และอุเบกขา สำหรับในเรื่องนี้รองคณบดีฝ่ายวิชาการ คณะวิชาจิตวิทยาการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้ให้ความเห็นว่า “การปกครองเด็กและเยาวชน ต้องทำด้วยความจริงใจ การสัมผัสเด็กด้วยความเมตตาจริง ๆ เด็กจะรับรู้ได้” (รุจิรา หมอกเจรอยุธยา, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 2 มิถุนายน 2554) และอาจารย์ประจำคณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความคิดเห็นว่า

คุณลักษณะของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนต้องเป็นผู้ที่มีความเมตตาสูงและมีความเด็ดขาด การปกครองเด็กจะต้องฟังเด็กและคุยกับเด็ก โดยทางด้านจิตวิทยาจะไม่บอกให้เด็กทำอย่างโน้นอย่างนี้ แต่จะกระตุ้นให้เด็กหาทางออก



ที่เป็นคำตอบที่ดีที่สุดสำหรับเด็ก (รองศาสตราจารย์ ดร. พรรณทิพย์ ศิริวรรณบุญย์, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 9 มิถุนายน 2554)

กล่าวโดยสรุป คุณลักษณะภาวะผู้นำในการจัดการทั่วไปของศูนย์ฝึกและอบรมในระบบปิดทั้ง 5 แห่งคือ (1) นโยบายในการให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมเพื่อการบำบัด แก้ไข และฟื้นฟูเด็กและเยาวชน (2) การบริหารความขัดแย้งในองค์กร

คุณลักษณะทั้ง 2 ประการดังกล่าว ทำให้เกิดประโยชน์โดยรวมต่อองค์กร เด็กและเยาวชน เพราะช่วยลดปัญหางบประมาณและอัตราค่าเลี้ยงคนที่ไม่เพียงพอ นับเป็นความสามารถในการบริหารงานบนความขาดแคลนของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิดทั้ง 5 แห่ง ดังคำกล่าวของผู้อำนวยการสำนักพัฒนาระบบงานยุติธรรมว่า “ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน เป็นมือบริหารสิบทิศ เพราะสามารถบริหารงานให้สำเร็จได้บนความขาดแคลน” (ภูมิพงษ์ ขุนชนมน้ำ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, วันที่ 6 มิถุนายน 2554) ส่วนการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ผู้อำนวยการจะใช้หลักให้สองฝ่ายชนะ (win-win) ทำให้ปัญหาหมดไป สำหรับเด็กและเยาวชนจะให้ความรัก ความเมตตา และสงสารเสมอเหมือนลูกหลานของตน ทำให้เด็กและเยาวชนรู้สึกอบอุ่น ไม่คิดหนีออกจากศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน และให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมกิจกรรมสูงถึงร้อยละ 80-90

ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนเป็นองค์กรที่ให้ความช่วยเหลือและสงเคราะห์ โดยผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะภาวะผู้นำในงานด้านสังคมสงเคราะห์ (social work) เพราะเป็นงานที่แตกต่างจากภาวะผู้นำในองค์กรอื่น ต้องทำงานกับเด็กและเยาวชนที่มีปัญหาความผิดปกติทางสุขภาพจิต ต้องใช้ความรู้ ความสามารถในการเชิงจิตวิทยาเข้าช่วยเหลือและสงเคราะห์ ดังนั้นการทำงานด้านสังคมสงเคราะห์ต้องการภาวะผู้นำที่มีคุณธรรมและจริยธรรม และมีอุดมการณ์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. คุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีคุณธรรมและจริยธรรม

การวางตัวของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด เป็นสิ่งสำคัญ เพราะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านความประพฤติที่มีคุณธรรมจริยธรรม ความ

ทุ่มเทเสียสละในการทำงาน เป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับข้าราชการที่ต้องมี เพราะข้าราชการคือ ผู้ให้บริการประชาชน ดังคำกล่าวของ ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านอุเบกขาว่า

“...ส่วนใหญ่เมื่อเยาวชนได้มาอยู่บ้านอุเบกขา จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมดีขึ้น เพราะเจ้าหน้าที่ทุกคนให้ความเมตตา สงสาร ส่งเสริมและพัฒนาเยาวชนให้กลับตนเป็นคนดีของสังคม เป็นกำลังของประเทศชาติในอนาคต ซึ่งต้องใช้เวลาในการเพาะบ่ม แม้การทำงานด้านนี้จะยาก เพราะต้องอดทน อดกลั้น แต่ก็มีคุณค่าและภูมิใจที่ได้ทำประโยชน์ให้กับสังคม นับเป็นอาชีพเชิงคุณธรรมจริยธรรม...” (สมชาย โพธิ์นางรอง, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 18 มิถุนายน 2553)

2. คุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีอุดมการณ์

“...ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนหลายแห่ง ตัดสินใจเลือกทำงานในด้านนี้ เพราะเป็นผู้ที่มี “อุดมการณ์” โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน (เพชรรัตน์ เวศภูติ, 2550, หน้า 9) กล่าวคือ อยากช่วยเหลือเด็กและเยาวชนให้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเป็นคนดีของสังคม (จุจิรา กองแก้ว, 2548, หน้า 6) ดังคำกล่าวของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านปราณีว่า

เคยทำงานด้านอื่น มีรายได้ดี แต่พอทำแล้ว ไม่มีความสุข จึงขอโอนย้ายมารับตำแหน่งผู้อำนวยการสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนจังหวัดนครราชสีมา บัณฑิตนี้สงขลา และศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านปราณีในปัจจุบัน ซึ่งมีความรู้สึกว่าการตรงกับความต้องการของตนเอง แม้งานด้านนี้จะมีรายได้้น้อย แต่มีความสุขมากกว่า เพราะรู้สึกผูกพัน สงสาร และอยากช่วยเด็กและเยาวชนให้สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเป็นคนดีของสังคม...” (จิตรนนท์ หนูเทพ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 1 มิถุนายน 2553)

กล่าวโดยสรุป คุณลักษณะภาวะผู้นำในงานด้านสังคมสงเคราะห์ต้องมีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีคุณธรรมและจริยธรรมสูงกว่าหน่วยงานอื่น เพราะศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนเป็นหน่วยงานที่ให้การสงเคราะห์และช่วยเหลือเด็กและเยาวชน โดยต้องใช้หลักจิตวิทยาในการปกครองเด็กและเยาวชน รวมถึงการจัดการ บำบัด แก้ไข และฟื้นฟูเด็กและเยาวชน อีกทั้งยังต้องให้ความเมตตาต่อเด็กและเยาวชน ซึ่งขาดความ

อบอุ่น และได้รับการเลี้ยงดูอย่างไม่ถูกต้อง ทำให้มีปัญหาทางสุขภาพจิต จึงต้องได้รับการเยียวยาด้วยความระมัดระวังในเรื่องการกระทบจิตใจ ดังนั้น ถ้าภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนขาดคุณธรรมและจริยธรรม งานบำบัด แก้ไข และฟื้นฟูเด็กและเยาวชนจะไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

นอกจากนี้ภาวะผู้นำในการบริหารศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด 5 แห่ง ยังต้องเป็นภาวะผู้นำที่มีคุณลักษณะเฉพาะที่มีใจกว้าง เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจคือ เมื่อรับเด็กและเยาวชนใหม่ตามคำสั่งศาล จะต้องจัดให้มีการปฐมนิเทศทั้งเด็กและผู้ปกครอง หลังจากนั้นจะเข้าสู่กระบวนการจำแนกเด็กและเยาวชน โดยมีคณะกรรมการ อาทิเช่น ผู้อำนวยการ นักจิตวิทยา นักสังคมสงเคราะห์ แม่บ้าน ครูประจำหน่วยวิชาชีพ ครูสามัญ เป็นต้น จากนั้นก็ดำเนินงานเกี่ยวกับการบำบัด แก้ไข และฟื้นฟูเพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติเด็กและเยาวชน ซึ่งสอดคล้องกับโครงการ Multidimensional Treatment Foster Care (MTFC) ของประเทศสหรัฐอเมริกา (Hess, 2010, p. 384) นอกจากนี้ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิดจะใช้คณะกรรมการเพื่อพิจารณาเรื่องต่าง ๆ เช่น การปล่อยก่อนกำหนด การลงโทษ การเยี่ยมบ้าน และอื่น ๆ เป็นต้น ทั้งนี้การพิจารณาปล่อยเด็กและเยาวชนก่อนกำหนด ต้องทำเรื่องเสนอศาลเพื่อขออนุมัติ ไม่ต้องผ่านเรื่องไปที่กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน ส่วนเรื่องการประเมินเกรดเด็กและเยาวชน เพื่อให้ได้รับสิทธิประโยชน์ในการได้รับพิจารณาให้กลับเยี่ยมบ้านได้บ่อยขึ้น และอื่น ๆ จะดำเนินการทุก 2 เดือน การดูแลเรื่องญาติเยี่ยม แม่บ้านจะเก็บข้อมูลว่าญาติคนไหนมาเยี่ยมมีอาการอย่างไร รวมถึงยังต้องจัดทำแผนรักษาความปลอดภัย อคติภัย แผนป้องกันการหลบหนี โดยการทำแผนทุกเรื่องจะต้องประชุมร่วมกับเจ้าหน้าที่ทุกฝ่าย

ดังนั้นคุณลักษณะภาวะผู้นำในการบริหารศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนประกอบด้วย 13 ด้าน ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหาร (Gulick & Urwick, 1937, p. 13) หรือเรียกย่อว่า POSDCoRB คือ การวางแผน (planning) เพื่อการบำบัด แก้ไข และฟื้นฟูเด็กและเยาวชน การจัดองค์การ (organizing) โดยการจำแนกเด็กและเยาวชน การจัดกิจกรรมเพื่อการบำบัด แก้ไข และฟื้นฟู การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างนิสัยที่มีคุณค่าต่อ

เด็กและเยาวชน การใช้ระบบเกรดในการสร้างแรงจูงใจ การใช้อาสาสมัคร การจัดการกับวัฒนธรรมที่หลากหลาย การบรรจุเจ้าหน้าที่ (staffing) เพื่อบริหารทรัพยากรและฝึกอบรมให้เจ้าหน้าที่ใช้ระบบเกรดในการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของเด็กและเยาวชน การสั่งการ (directing) เพื่อให้ความช่วยเหลือเด็กและเยาวชนในระหว่างการฝึกและอบรม การติดตามเด็กและเยาวชนภายหลังปล่อยตัว การประสานงาน (co-ordinating) เพื่อประสานกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ทำให้ทราบปัญหาและอุปสรรค การรายงาน (reporting) ผลการดำเนินงานของศูนย์ฝึกและอบรมต่อกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนทุกเดือน การบริหารงบประมาณ (budgeting) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การวางแผน (planning) ในการบำบัด แก้ไข และฟื้นฟูเด็กและเยาวชน เมื่อเด็กและเยาวชนผ่านระบบการจำแนกเรียบร้อยแล้ว เด็กและเยาวชนจะต้องเข้าสู่การปฐมนิเทศ โดยระยะแรกปรับตัวไม่เกิน 1 เดือน เด็กและเยาวชนทุกคนต้องเข้าสู่แผนการเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการฝึกอบรม โดยมีกิจกรรมปฐมนิเทศดำเนินการทั้งรูปแบบของแต่ละสาขาวิชาชีพ และรูปแบบของสหวิชาชีพดังนี้

- 1.1 กิจกรรมจริยธรรม และจริยศึกษา
- 1.2 กิจกรรมศิลปบำบัด
- 1.3 กิจกรรมเสริมทักษะชีวิต
- 1.4 กิจกรรมนันทนาการ และห้องสมุด
- 1.5 กิจกรรมพัฒนาอาคาร-สถานที่

ทั้งนี้เพื่อให้เด็กและเยาวชนเข้าใจถึงกฎระเบียบ สิทธิประโยชน์ บทบาทหน้าที่ของเด็กและเยาวชนในการปรับตัว การวางตัว การปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมไปในทางที่เหมาะสม (เอกสารแนะนำ, 2552, หน้า 7)

แผนการบำบัดยาเสพติด

1. กลุ่มเสี่ยง เป็นกลุ่มของเด็กและเยาวชนที่มีพฤติกรรม หรืออาจมีประสบการณ์ในการใช้สารเสพติด เพื่อทดลองหรือใช้ในระยะเวลาไม่ถึง 3 เดือน ซึ่งอาจนำไปสู่การเสพยาเสพติดในระยะยาว

2. กลุ่มเสพ เป็นกลุ่มของเด็กและเยาวชนที่มีพฤติกรรมการใช้ยาเสพติดมาแล้ว 3 เดือนถึง 1 ปี หากหยุดยา还没有มีอาการถอนยา

3. กลุ่มติด เป็นกลุ่มของเด็กและเยาวชนที่มีพฤติกรรมการใช้ยาเสพติดมาแล้วมากกว่า 1 ปี และมีอาการถอนยา หากไม่ได้เสพยาเสพติด

เด็กและเยาวชนต้องได้รับการบำบัดในระยะแรกรับมาจากสถานแรกรับ โดยในกลุ่มเสี่ยงและกลุ่มเสพยาจะต้องเข้าร่วมกิจกรรมจำนวน 10 กิจกรรม ๆ ละ 1 ชั่วโมง ในกลุ่มติดต้องเข้าร่วมกิจกรรมจำนวน 20 กิจกรรม ๆ ละ 1 ชั่วโมง หากเด็กและเยาวชนยังทำกิจกรรมจากสถานแรกรับมาไม่ครบตามจำนวนชั่วโมง ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด 5 แห่ง จะให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายบำบัดทำกิจกรรมจนครบก่อนเริ่มการบำบัดในโปรแกรมบำบัดยาเสพติดของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนต่อไป

2. การจัดองค์การ (organizing) โดยการจำแนกเด็กและเยาวชน

ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนจะจำแนกเด็กและเยาวชน โดยในระยะสัปดาห์แรกจะให้อยู่กับนักสังคมสงเคราะห์ เพื่อสังเกตพฤติกรรมทางสังคม สัมภาษณ์ และซักถามประวัติ และในสัปดาห์ที่สองจะให้อยู่กับนักจิตวิทยา เพื่อสังเกตพฤติกรรมทางจิต และทำแบบทดสอบทางจิตวิทยา พบพยาบาลเพื่อตรวจร่างกาย เบื้องต้น เมื่อครบ 2 สัปดาห์ คณะกรรมการจำแนกจะดำเนินการประชุม โดยมีนักสังคมสงเคราะห์ พยาบาล นักจิตวิทยา แม่บ้าน นักวิชาการ เป็นคณะกรรมการจำแนกเด็กและเยาวชนทุกราย และส่งเด็กและเยาวชนแต่ละรายเข้าสู่กลุ่มครูที่ปรึกษา เพื่อส่งเข้าเรียน สายสามัญ สายอาชีพ กลุ่มบำบัดยาเสพติด และการวางแผนการบำบัดเป็นรายบุคคล (เอกสารแนะนำ, 2552, หน้า 7)

3. การจัดกิจกรรมเพื่อการบำบัด แก่ใจ และฟื้นฟูเด็กและเยาวชน

ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด 5 แห่ง มีจุดมุ่งหมายในการจัดกิจกรรมเพื่อการบำบัด แก่ใจ และฟื้นฟูเด็กและเยาวชนตามนโยบายของกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนคือ (1) ให้การศึกษาสายสามัญ ตั้งแต่ระดับพื้นฐาน ประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น มัธยมศึกษาตอนปลาย โดยใช้หลักสูตรกรมการศึกษานอกโรงเรียน (กศน.) กระทรวงศึกษาธิการ รวมถึงการให้การศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) (2) ฝึกและอบรมทักษะวิชาชีพ (3) ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนได้ใช้วิธีการบำบัด แก่ใจและฟื้นฟูพฤติกรรมของเด็กและเยาวชน โดยใช้

กิจกรรมกลุ่ม ต่าง ๆ เช่น กลุ่มครูที่ปรึกษา กลุ่มประชุมเข้า กลุ่มพัฒนาทักษะชีวิต โปรแกรมบำบัดผู้ติดยาเสพติดและกิจกรรมเนตรนารีและลูกเสือ เป็นต้น (4) ใช้ระบบการแบ่งชั้น การเลื่อนชั้น และการประเมินผลการฝึกและอบรมของเด็กและเยาวชน ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบถึงผลความประพฤติและผลการฝึกและอบรม ตลอดจนเพื่อกำหนดบริการและสิทธิพิเศษต่าง ๆ ที่เด็กและเยาวชนสมควรจะได้รับตามระดับชั้นของเด็กและเยาวชน ซึ่งจะเป็นแรงจูงใจและส่งเสริมให้เด็กและเยาวชนปรับเปลี่ยนตนเองไปในทางที่ดี โดยแบ่งชั้นเป็น 4 ชั้น ได้แก่ ดีมาก (เกรด 1) ดี (เกรด 2) พอใช้ (เกรด 3) และต้องปรับปรุง (เกรด 4) (กระทรวงยุติธรรม, ม.ป.ป., หน้า 2)

4. การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างนิสัยที่มีคุณค่าต่อเด็กและเยาวชน

ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด 5 แห่ง ได้ดำเนินการจัดกิจกรรมเสริมสร้างนิสัยให้เด็กและเยาวชนเห็นคุณค่าของตนเอง เช่น วิชาธรรมะ โครงการทูปಿನမ်เบอร์วัน เพื่อให้วัยรุ่นเป็นที่พึ่งพาทางจิตใจ โดยเฉพาะ “เพื่อน” ที่มีวัยใกล้เคียงกันที่มีความรู้ความสามารถ โดยให้คำปรึกษาคอยให้ความช่วยเหลือ ปรับทุกข์ สร้างสุข แก้ปัญหาและพัฒนา EQ โครงการเยาวชนแกนนำเพื่ออาสาช่วยงานศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน กิจกรรมการอุทิศตนเพื่องานสาธารณะร่วมกับชุมชน กิจกรรมกีฬา กิจกรรมป้องกันและแก้ไขปัญหาเอดส์ กิจกรรมพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในการพิทักษ์สิทธิเด็กและเยาวชน กิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาคุณธรรม-จริยธรรมแก่เด็กและเยาวชน กิจกรรมแข่งขันการตอบธรรมะ โครงการกิจกรรมครอบครัวอุปถัมภ์ โครงการปัจฉิมนิเทศเด็กและเยาวชนและครอบครัวสัมพันธ์ โครงการค่ายพุทธบุตร โครงการจิตอาสาห่างไกลยาเสพติด โครงการเตรียมความพร้อมก่อนปล่อย และอื่น ๆ เป็นต้น (กระทรวงยุติธรรม, 2552, หน้า 3-4) ซึ่งทุกกิจกรรมผู้อำนวยการจะใช้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์เพื่อมุ่งเน้นการบำบัด แก้ไข และฟื้นฟูทั้งร่างกายและจิตใจของเด็กและเยาวชนให้กลับตนเป็นคนดีของสังคมอย่างยั่งยืน แต่บางกิจกรรมต้องอาศัยองค์การภายนอกเข้ามาช่วย เช่น การสอนเล่นดนตรีไทย เป่าขลุ่ยของมูลนิธิอาจารย์สุกรี เจริญสุข จากมหาวิทยาลัยมหิดล เป็นต้น กิจกรรมไหนที่ไม่เหมาะสม ผู้อำนวยการจะใช้ดุลยพินิจในการปรับเปลี่ยนกิจกรรมนั้น หรือบางครั้งก็คิดกิจกรรมใหม่ เช่น การจัดกิจกรรมวันสตรีสากล เพื่อให้เด็กและเยาวชนหญิงรู้จักสิทธิของตนเอง

โดยผู้อำนวยการจะเชิญรองอธิบดีฝ่ายบริหาร และวิทยากรจากภายนอกมาร่วมกันเสวนา หรือเป็นโครงการใหม่ดูแลเยาวชนหลังคลอดของมูลนิธิวิวัฏฐธรรม หรือมีห้องเสริมสวย เป็นวิชาใหม่ หรือมูลนิธิศูนย์เมอร์ซีและมูลนิธิศูนย์พันธกิจคริสตจักรเรือนจำ ช่วย รองรับเด็กและเยาวชนที่ไม่มีผู้ปกครองเพื่อให้ที่อยู่อาศัย ส่งเรียนต่อหรือหางานให้ทำ เป็นต้น ดังคำกล่าวของหัวหน้างานพินิจว่า

การจัดกิจกรรมต่าง ๆ เด็กและเยาวชนก็ให้ความร่วมมือดี แต่ก็ยังมีบางส่วน ประมาณร้อยละ 20 ที่ไม่ให้ความร่วมมือ ส่วนในเรื่องการสวดมนต์และนั่งสมาธิก่อนให้ คู่มือวีดิทัศน์ คำ เด็กและเยาวชนบางคนจะหลบเข้าห้องน้ำ อ้างปวดท้อง แต่ถ้าเป็นงาน เกษตรและตัดหญ้าจะได้รับความร่วมมืออย่างดี ขณะนี้มีห้องเสริมสวยเป็นวิชาใหม่ ซึ่ง ผู้อำนวยการส่งเจ้าหน้าที่และเยาวชน รวม 2 คน ไปเรียนเพื่อจะได้มาสอนเด็กและ เยาวชนที่สนใจในวิชานี้ รู้สึกเด็กและเยาวชนสนใจเรื่องการเรียนเสริมสวยกันมาก (บรรจบ เนตรนิยม, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 1 มิถุนายน 2553) และความเห็นของ หัวหน้าแม่บ้านว่า “กิจกรรมที่เด็กและเยาวชนชอบมากคือ การแสดง เล่นกีฬา เป็นต้น แต่ถ้าเป็นกิจกรรมที่ใช้สมอง เด็กและเยาวชนจะไม่ชอบ การเรียนของเด็กและเยาวชนอยู่ ในระดับปานกลาง” (บรรจบ เนตรนิยม, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 1 มิถุนายน 2553)

ถ้าเป็นกิจกรรมหลักของกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน ได้แก่ กิจกรรม การเรียนสายสามัญ (กศน.) และกิจกรรมวันสำคัญ เช่น วันพ่อ วันแม่ วันวิสาขบูชา วัน สงกรานต์ เป็นต้น ซึ่งผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนจะปรับเปลี่ยน กิจกรรมไม่ได้ ทั้งนี้การจัดกิจกรรมวันสำคัญก็จะมีผู้ปกครอง ชุมชน คณะกรรมการ สงเคราะห์ ผู้พิพากษาสมทบ และองค์การภาคเอกชนเข้าร่วมสนับสนุนในการจัด กิจกรรม เพราะงบประมาณที่ได้ไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่าย ส่วนกิจกรรมรองคือ การเรียน สายวิชาชีพ และกิจกรรมนอกระบบหลักสูตร กิจกรรมเสริมสร้างนิสัยให้เด็กและเยาวชนเห็น คุณค่าของตนเอง ผู้อำนวยการสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสมและเป็น ประโยชน์ต่อเด็กและเยาวชน

5. การใช้ระบบเกรด (grade system) เพื่อสร้างแรงจูงใจเด็กและเยาวชน

ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด 5 แห่ง จะใช้ระบบ

เกรดเพื่อสร้างแรงจูงใจให้เด็กและเยาวชนปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเป็นคนดีของสังคม จึงได้กำหนดสิทธิและประโยชน์ให้เด็กและเยาวชนได้รับเมื่อเลื่อนชั้นสูงขึ้น ดังรายละเอียดดังนี้

5.1 เกรด 5 คือ (1) งดญาติเยี่ยมขณะพักเกรด (2) งดพิจารณาขอระยะเวลาการฝึกและอบรมตามวโรกาสต่างๆ (3) สิทธิพิเศษไม่มี

5.2 เกรด 4 คือ สำหรับเด็กและเยาวชนที่รับตัวเข้ามาใหม่ ซึ่งมีสิทธิพิเศษ คือ (1) ติดต่อผู้ปกครองทางจดหมายได้ 1 ครั้ง/สัปดาห์ (2) พบญาติได้ 1 ครั้ง/เดือน (3) ได้รับการพิจารณาขอระยะเวลาฝึกตามวโรกาสต่างๆ

5.3 เกรด 3 สิทธิพิเศษคือ (1) ติดต่อผู้ปกครองทางจดหมายได้ 2 ครั้ง/สัปดาห์ (2) พบญาติได้ 2 ครั้งต่อเดือน (3) ได้รับการพิจารณาขอระยะเวลาฝึกตามวโรกาสต่างๆ

5.4 เกรด 2 สิทธิพิเศษ คือ (1) ติดต่อผู้ปกครองทางจดหมายได้ 5 ครั้งต่อสัปดาห์ (2) พบญาติได้ 3 ครั้งต่อเดือน (3) ทัศนศึกษาภายนอก หรือร่วมกิจกรรมต่างๆ ของชุมชน (4) การลาเยี่ยมบ้าน 3 เดือนต่อครั้ง ครั้งละ 2 วัน 1 คืน หรือเป็นการพาเยี่ยมบ้าน (5) สามารถติดต่อโทรศัพท์พูดคุยกับผู้ปกครองได้ 2 เดือนต่อครั้ง (6) ขอลดระยะเวลาการฝึกและอบรมตามวโรกาสต่างๆ

5.5 เกรด 1 สิทธิพิเศษ คือ (1) ติดต่อผู้ปกครองทางจดหมายได้ 5 ครั้งต่อสัปดาห์ (2) พบญาติได้ทุกสัปดาห์ (3) ทัศนศึกษาภายนอกหรือร่วมกิจกรรมต่างๆ ของชุมชน (4) การลาเยี่ยมบ้าน 2 เดือนต่อครั้ง ครั้งละ 3 วัน 2 คืน (5) สามารถติดต่อโทรศัพท์พูดคุยกับผู้ปกครองได้เดือนต่อครั้ง (6) ขอลดระยะเวลาการฝึกและอบรมตามวโรกาสต่างๆ

เมื่อเด็กและเยาวชนได้รับการพิจารณาให้เลื่อนชั้นขึ้นเกรด 1 และอยู่ชั้นเกรด 1 ได้ประมาณ 2-4 เดือน จะมีการพิจารณาอีกครั้งให้เลื่อนเข้าไปอยู่ที่บ้านพิเศษ เช่น บ้านชัยชนะ บ้านภาคภูมิ เป็นต้น ซึ่งเป็นห้องนอนที่สร้างขึ้นเฉพาะเด็กที่มีความประพฤติดี และเป็นหัวหน้าตัวแทนเด็กและเยาวชนในการนำกลุ่มทำกิจกรรมต่างๆ โดยเด็กและเยาวชนเกรด 1 จะมีสิทธิพิเศษคือ (1) ติดต่อผู้ปกครองทางจดหมายได้ 5 ครั้งต่อสัปดาห์ (2) พบญาติได้ทุกสัปดาห์ (3) ทัศนศึกษาภายนอกหรือร่วมกิจกรรมต่างๆ ของชุมชน (4) การลา



เยี่ยมบ้าน 1 เดือนต่อ 2 ครั้ง ครั้งละ 3 วัน 2 คืน (5) สามารถติดต่อโทรศัพท์พูดคุยกับ
ผู้ปกครองได้ 1 เดือนต่อครั้ง (6) ขอลดระยะเวลาการฝึกและอบรมตามวโรกาสต่าง ๆ (7)
ขอปล่อยก่อนกำหนด (8) ได้รับการผ่อนปรนในการควบคุมตัวแบบไม่เข้มงวด
(กระทรวงยุติธรรม, ม.ป.ป., หน้า 4-5)

6. การใช้อาสาสมัคร

ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด 5 แห่ง จัดโครงการเยาวชนแกนนำ โดยให้เยาวชนสมัครเป็นอาสาสมัครช่วยงานในการจัดกิจกรรมทั้งภายในและภายนอกสถานที่ ด้วยการคัดเลือกเยาวชนเกรด 1 และ 2 โดยให้ตอบกระทู้ถึงความพร้อมและความสนใจในการช่วยเหลืองานของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน มีตำแหน่งประธาน 1 คน รองประธาน 1 คน และหัวหน้าฝ่าย 3 คน คือ ฝ่ายปฐมนิเทศเยาวชนรับใหม่ ฝ่ายกิจกรรมมีหน้าที่จัดกิจกรรมนันทนาการให้กับเด็กและเยาวชน ฝ่ายทั่วไปมีหน้าที่ดูแลความเรียบร้อยภายในศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน ซึ่งผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนมีคำสั่งแต่งตั้งให้เยาวชนแกนนำทำหน้าที่มีระยะเวลา 3 เดือน เมื่อหมดวาระจะมีการคัดเลือกใหม่ ผู้อำนวยการเป็นประธานที่ปรึกษา รวมถึงมีคำสั่งแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ตำแหน่งต่าง ๆ ไม่น้อยกว่า 7 คน ให้เป็นที่ปรึกษาของเยาวชนแกนนำ (กระทรวงยุติธรรม, ม.ป.ป., หน้า 1)

นอกจากนี้ผู้อำนวยการยังให้มีอาสาสมัครกลุ่มอื่นจากภายนอกเข้ามาสอนดนตรีไทย อาทิเช่น มูลนิธิอาจารย์สุกรี เจริญสุข จากมหาวิทยาลัยมหิดล และกลุ่มนักศึกษาอาสาสมัครจากมหาวิทยาลัยมหิดล และราชภัฏเข้ามาสอนดนตรีสากลเป็นครั้งคราว รวมถึงอาจารย์สุนทรจากมูลนิธิพันธกิจคริสตจักรเรือนจำจะเข้ามาช่วยสอนเรื่องคุณธรรมจริยธรรมและช่วยเหลือในเรื่องการเตรียมความพร้อมก่อนปล่อย โดยเฉพาะในกรณีที่ผู้ปกครองไม่พร้อมรับเด็กกลับบ้าน ทางมูลนิธิพันธกิจคริสตจักรเรือนจำจะให้ที่พักอาศัยและหางานให้ทำ หรือส่งเรียนต่อ เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีมูลนิธิปอเต็กตึ๊งนำเครื่องอุปโภคบริโภคและเงินมาแจกเด็กและเยาวชนทุกปี ๆ ละครั้ง ส่วนเด็กอิสลามไม่มีองค์การอิสลามเข้ามาดูแล เพราะมีจำนวนเด็กแค่ 5-6 คน แต่ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนจะจัดห้องให้ทำละหมาดทุกวัน ๆ ละ 5 เวลา ดังคำกล่าวของนักจิตวิทยาว่า

อาสาสมัครที่เข้ามาช่วยทำกิจกรรมร่วมกับเด็กและเยาวชน ก็มีมูลนิธิพันธกิจ คริสตจักรเรือนจำที่ได้รับอนุมัติจากกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนเข้ามาเดือนละ ครั้งในวันเสาร์ มาทำกิจกรรมหลายอย่าง เช่น มีวิดีโอให้เด็กดู เล่นดนตรี หรือเล่าเรื่อง ต่าง ๆ ให้เด็กฟัง เป็นต้น นอกจากนี้ก็มีสำนักงานจังหวัดเข้ามาปีละ 2 ครั้ง จะช่วย สอนวิชาชีพระยะสั้นประมาณ 3 ชั่วโมง เช่น ทำขนม เป็นต้น ซึ่งสำนักงานจังหวัด มีวิชาชีพอาหารให้เด็กมากมาย ตนเองก็จะให้เด็กโหวตกันว่าสนใจเรียนอะไรมากที่สุด รวมถึงนักศึกษาจากหลายสถาบันเข้ามาจัดกิจกรรมเป็นบางครั้ง เช่น ธรรมศาสตร์ มหิดล มศว.ประสานมิตร เป็นต้น ซึ่งคณะศิลปกรรมศาสตร์จากมศว.ประสานมิตร จะมาสอน เด็ก ๆ โดยแบ่งเป็นกลุ่มดนตรีสากลดนตรีไทย การแสดงละคร และศิลปะ (บรรจบ เนตรนิม, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 1 มิถุนายน 2553)

7. การจัดการกับวัฒนธรรมที่หลากหลาย

ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด 5 แห่ง จะจัด อาหารแยกต่างหาก และมีห้องละหมาดให้ประกอบศาสนกิจ เฉพาะเด็กและเยาวชนที่นับ ถือศาสนาอิสลาม รวมถึงในช่วงเทศกาลถือศีลอด ผู้อำนวยการก็จะจัดอาหารให้ตาม ประเพณี

8. การบรรจุเจ้าหน้าที่ (staffing)

ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกฯ มีหน้าที่ฝึกอบรมให้เจ้าหน้าที่ใช้เครื่องมือในการ ประเมินผลงานของเด็กและเยาวชน ได้แก่ แบบประเมินผลการบำบัด แก่ใจ และฟื้นฟู ของพ่อบ้าน นักจิตวิทยา และนักสังคมสงเคราะห์ แบบประเมินผลด้านการเรียน และ การฝึกวิชาชีพของครูประจำหน่วย แบบประเมินผลด้านการปฏิบัติงานพิเศษที่ได้รับ มอบหมาย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ตาราง 8

ระดับคะแนนในการประเมินผล

ระดับคะแนน	เกรด	ความหมาย	ผลการพิจารณาเลื่อนชั้น
ต่ำกว่า 60	F	ไม่ดีขึ้นเลย	ไม่ผ่าน
60-64	D	ไม่ดี	ไม่ผ่าน
65-69	D +	ไม่ดี	ไม่ผ่าน
70-74	C	พอใช้	ผ่าน
75-79	C +	พอใช้	ผ่าน
80-84	B	ดี	ผ่าน
85-89	B +	ดี	ผ่าน
90-100	A	ดีมาก	ผ่าน

ที่มา. จาก เอกสารถ่ายสำเนาเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนชายบ้านมุทิตา, (หน้า 182), โดย กระทรวงยุติธรรม, ม.ป.ป., กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.

9. การสั่งการ (directing)

การให้ความช่วยเหลือเด็กและเยาวชนในระหว่างการฝึกและอบรม ถ้าพบว่าเด็กหรือเยาวชนเครียด เพราะผู้ปกครองไม่มาเยี่ยม ด้วยเหตุที่ไม่มีค่าใช้จ่ายในการเดินทาง ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด 5 แห่ง ก็จะให้นักจิตวิทยาและนักสังคมสงเคราะห์ติดตามดูแลเด็กหรือเยาวชน และให้เด็กหรือเยาวชนพยายามปรับปรุงตัวให้มีความประพฤติดีขึ้น เพื่อเจ้าหน้าที่จะได้พาเด็กไปเยี่ยมผู้ปกครอง และในบางครั้งเมื่อเด็กหรือเยาวชนต้องขึ้นศาล ผู้อำนวยการก็จะฝากเด็กหรือเยาวชนแหว่ไปเยี่ยมผู้ปกครองในคราวเดียวกัน อีกปัญหาที่เกิดขึ้นคือ เมื่อเด็กหรือเยาวชนครบกำหนดปล่อย ผู้อำนวยการจะจัดกิจกรรมปัจฉิมนิเทศ กิจกรรมแนะแนวอาชีพและการศึกษา กิจกรรมครอบครัวสัมพันธ์ กิจกรรมค่ายเตรียมความพร้อมก่อนปล่อย เพื่อให้ผู้ปกครองและเด็กหรือเยาวชนได้พบกัน ปรับตัวก่อนรับเด็กหรือเยาวชนกลับไปอยู่ด้วยกัน พร้อมทั้งให้ความรู้ต่าง ๆ เช่น การวางแผนดำเนินชีวิต วิธีการอบรมเลี้ยงดู การใช้ชีวิตคู่ การปฏิบัติตนในสังคมเพื่อการอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นอย่างปกติสุข เพื่ออยู่รอดปลอดภัยจากสิ่งเสพติดและไม่หวนกลับกระทำความผิดซ้ำ (สุจิต จินนพกาญจน์,

2550, หน้า 48) และรวมถึงการให้ความรู้ทางด้านกฎหมายเรื่องที่ใช้ชีวิตประจำวัน เป็นต้น (กระทรวงยุติธรรม, ม.ป.ป., หน้า 8)

นอกจากนี้ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด 5 แห่ง จะเสนอชื่อเด็กและเยาวชนที่มีความประพฤติดีต่อศาล เพื่อพิจารณาลดโทษหรือปล่อยตัวก่อนกำหนด ในกรณีที่ศาลพิจารณาอนุมัติปล่อยเด็กและเยาวชนก่อนกำหนด ผู้อำนวยการก็จะขอให้ทางสำนักงานตำรวจแห่งชาติลบชื่อเด็กและเยาวชนออกจากประวัติอาชญากร ซึ่งทางสำนักงานตำรวจแห่งชาติก็ยังไม่เก็บประวัติไว้ และจะออกใบบริสุทธิ์ให้เด็กและเยาวชนเป็นใบรับรองว่าได้เข้ารับการฝึกและอบรม ไม่ใช่เป็นการรับโทษ เพื่อเยาวชนจะได้กลับไปใช้ชีวิตได้อย่างปกติสุขเยี่ยงเด็กและเยาวชนทั่วไป กล่าวคือ ไปเรียนหนังสือต่อ หรือไปหางานทำ ดังคำกล่าวของผู้อำนวยการบ้านกรุณาว่า

เยาวชนบางคนที่ออกจากศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนไปแล้ว เรียนต่อ และสามารถสอบเป็นผู้พิพากษาได้ ศาลยังยอมรับให้บรรจุเป็นผู้พิพากษา เพราะมีแนวคิดที่ว่าสังคมต้องให้ออกาสกับเยาวชน และยังมีเยาวชนอีกจำนวนมากที่เคยกระทำความผิดออกจากศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน สอบเข้ารับราชการได้และมีตำแหน่งก้าวหน้าใหญ่โต ซึ่งเคยมาพูดประวัติตนเองในที่ประชุม แม้ในกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน ก็มีเยาวชนสอบเข้าได้เช่นกัน (สมศักดิ์ จันทร์ลอย, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 2 มิถุนายน 2553)

10. การติดตามเด็กและเยาวชนภายหลังปล่อยตัว

ก่อนเด็กและเยาวชนครบกำหนดปล่อย 3 เดือน ผู้อำนวยการจะให้นักสังคมสงเคราะห์และนักจิตวิทยาจัดกิจกรรมค่ายเตรียมความพร้อมก่อนปล่อย โดยเชิญผู้ปกครองเข้าร่วมกิจกรรม เพื่อให้ผู้ปกครองได้ใกล้ชิดกับเด็กและเยาวชน สร้างความคุ้นเคยให้ทั้งคู่ก่อนกลับไปใช้ชีวิตร่วมกัน ในกรณีที่เด็กและเยาวชนไม่มีผู้ปกครอง หรือผู้ปกครองไม่พร้อมที่จะรับเด็กและเยาวชนกลับไปอยู่ด้วย ผู้อำนวยการก็จะให้นักสังคมสงเคราะห์และนักจิตวิทยาประสานกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อขอความอนุเคราะห์ต่อเด็กและเยาวชน ในส่วนของนักจิตวิทยามีความเห็นที่เห็นว่า “หน่วยงานเครือข่ายหลักคือ มูลนิธิพันธกิจคริสตจักรเรือนจำ และมูลนิธิศูนย์เมอร์ซี่ ซึ่งเป็นศูนย์ที่รองรับเด็กและเยาวชนในกรณีที่เด็กและเยาวชนไม่มีผู้ปกครอง โดยส่งให้เรียนต่อหรือ

หางานให้ทำ (สมศักดิ์ จันทร์ลอย, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 2 มิถุนายน 2553) ดังนั้นการจัดกิจกรรมค่ายเตรียมความพร้อมก่อนปล่อย จึงเป็นการวางแผนที่ดี ซึ่งทำให้เด็กและเยาวชนกลับไปอยู่กับผู้ปกครองได้อย่างราบรื่นและเข้าใจกัน จึงเป็นกิจกรรมที่จำเป็นและสำคัญต่อเด็กและเยาวชน ทำให้เด็กและเยาวชนมีกำลังใจและมีอนาคต มีหน่วยงานรับผิดชอบต่อจากศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน เป็นการลดปัญหาเด็กและเยาวชนให้กับสังคม ซึ่งถ้าไม่มีหน่วยงานรองรับ เยาวชนอาจกลับไปก่อคดีซ้ำอีกก็ได้

ภายหลังปล่อยตัวเด็กหรือเยาวชนแล้ว ผู้อำนวยการจะให้นักจิตวิทยาและนักสังคมสงเคราะห์ติดตามประเมินผลทุก 3 เดือน เป็นเวลา 1 ปี หากพบเด็กหรือเยาวชนมีปัญหา ก็จะให้คำแนะนำและช่วยสงเคราะห์ต่อไป แต่ภายหลังปล่อยส่วนใหญ่จะติดต่อกันได้ในระยะ 3 เดือนแรก หลังจากนั้นติดตามด้วยยาก และบางคนกลับไปอยู่สถานเดิม จากคำบอกเล่าของเยาวชนที่กลับมาเยี่ยมศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านปรานี (จิตนา วงศ์แก้ว, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 20 สิงหาคม 2553)

11. การประสานงาน (co-ordinating)

ในการประสานงานกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด 5 แห่ง พบว่า มีปัญหาและอุปสรรคหลายประการ อาทิเช่น ขาดอัตรากำลังคนและงบประมาณไม่เพียงพอ (Drucker, 1991, p. 12) เครื่องมือเครื่องใช้เก่าและชำรุด วิทยุสื่อสารประจำตัวเจ้าหน้าที่งานพินิจมีไม่ครบ เป็นต้น ดังทำให้สัมภาษณ์ของนักสังคมสงเคราะห์ว่า

กลุ่มงานประสานกิจกรรมชุมชนมีคนทำงานแค่ 2 คนคือ นักสังคมสงเคราะห์และนักจิตวิทยา น่าจะเพิ่มคนในส่วนงานบำบัดอีก 1 คน เพราะจะได้ดูแลเยาวชนได้ละเอียดและทั่วถึง ข้อสำคัญคือ ตอนนี้ไม่สามารถคลุกไปถึงครอบครัว เพราะคนไม่พอ แต่ก็พยายามพูดคุยกับผู้ปกครองให้ได้ข้อมูลระดับหนึ่ง อีกปัญหาคือ เจ้าหน้าที่บางคนไม่ได้เรียนวิชาชีพทางสังคมสงเคราะห์ ดังนั้นการเข้ามายุ่งเกี่ยวกับงานโดยไม่มีความรู้ ก็สร้างปัญหากับเยาวชนที่ต้องตามไปแก้ ตนเองไม่กล้าเสนอปัญหาในที่ประชุม เพราะกลัวเจ้าหน้าที่ผู้นั้นจะโกรธ ได้แต่ขอร้องเป็นการส่วนตัว (เดชณรงค์ ตังคร โยธิน, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 18 มิถุนายน 2553)

ดังนั้นปัญหาและอุปสรรคทั้งเรื่องอัตรากำลังคนและงบประมาณไม่เพียงพอ ถือเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เป้าหมายในการจัดการ บำบัด แก้ไข และฟื้นฟูเด็กและเยาวชนไม่ได้ผลตามมาตรฐานที่กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนได้กำหนดไว้

12. การรายงาน (reporting)

ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด 5 แห่ง ต้องทำ รายงานผลการดำเนินงานประจำเดือนส่งกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน โดยการ ประเมินผลการดำเนินงานจะประเมินตามตัวชี้วัดการรับรองการปฏิบัติราชการ ภายใน ส่วนราชการ ดังเช่นตัวอย่างประจำปีงบประมาณ 2552 ของกลุ่มพัฒนาระบบงานบริหาร (ก.พ.ร.) กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน สามารถสรุปได้ว่า ศูนย์ฝึกและอบรมเด็ก และเยาวชนในระบบปิดทั้ง 5 แห่ง มีผลงานดีเด่นเกณฑ์การประเมินผล (ดูตาราง 9-12) ซึ่งตรงกับคำกล่าวของอธิบดีกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนว่า “แม้งบประมาณ และอัตรากำลังคนไม่เพียงพอ แต่ก็พึงพอใจในผลงานของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรม เด็กและเยาวชนทั้ง 5 แห่งที่ทุ่มเทการทำงานอย่างเต็มที่” (ภูมิพงษ์ ขุนชนมฉำ, การ สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 6 มิถุนายน 2554)

13. งบประมาณ (budgeting)

ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด 5 แห่ง ได้รับ งบประมาณประจำปีจากกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน ซึ่งผู้อำนวยการต้อง บริหารงบประมาณที่ได้รับให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แม้งบประมาณที่ได้รับจะ ไม่เพียงพอ

กล่าวโดยสรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำในการบริหารศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและ เยาวชนในระบบปิด 5 แห่งคือ การวางแผนเพื่อการบำบัดฟื้นฟู การจัดองค์การ โดยการ จำแนกเด็กและเยาวชน การจัดกิจกรรมบำบัด แก้ไข และฟื้นฟูเด็กและเยาวชนให้ สามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาพฤติกรรมของเด็กและเยาวชนให้กลับตนเป็นคนดีของ สังคมอย่างยั่งยืน ซึ่งมีกิจกรรม 2 ประเภท ได้แก่ กิจกรรมหลักและกิจกรรมรอง กิจกรรม หลักหมายถึง การจัดการเรียนการสอนสายสามัญ (กศน.) และกิจกรรมวันสำคัญ โดย กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนเป็นผู้กำหนดให้ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรม เด็กและเยาวชนนำไปปฏิบัติ ซึ่งผู้อำนวยการจะเปลี่ยนแปลงไม่ได้ ส่วนกิจกรรมรอง

ได้แก่ การเรียนการสอนสายวิชาชีพ และกิจกรรมเสริมพิเศษ หรือกิจกรรมคิดสร้างสรรค์ใหม่ตามความเหมาะสมของสภาพแวดล้อมและเงื่อนไขเรื่องอายุ เพศของเด็กและเยาวชน ผู้อำนวยการสามารถเปลี่ยนแปลงได้ โดยการฝึกและอบรมจำเป็นต้องสร้างแรงจูงใจให้เด็กและเยาวชนมีความหวังมากขึ้น จึงใช้ระบบเกรดเป็นเครื่องมือในการจูงใจ ด้วยการให้สิทธิพิเศษมากขึ้นในกรณีที่เด็กและเยาวชนสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมดีขึ้น ทั้งนี้กิจกรรมเสริมพิเศษบางกิจกรรมก็จัดขึ้นโดยอาสาสมัครจากภายนอก เช่น การสอนทำอาหาร เล่นดนตรีสากล เป็นต้น ซึ่งการมีอาสาสมัครจากภายนอกมาสงเคราะห์และสนับสนุนในการจัดกิจกรรมเสริมพิเศษ จึงเป็นประโยชน์ต่อเด็กและเยาวชน และช่วยบรรเทาปัญหาในเรื่องงบประมาณที่ไม่เพียงพอ ส่วนในระหว่างการฝึกและอบรม กรณีเด็กและเยาวชนไม่มีผู้ปกครองมาเยี่ยม ผู้อำนวยการจะให้นักสังคมสงเคราะห์และนักจิตวิทยาติดต่อกับผู้ปกครองหรือพาไปหา แต่มีเงื่อนไขที่เด็กหรือเยาวชนต้องพัฒนาพฤติกรรมดีขึ้น โดยการประเมินผลพฤติกรรมเด็กและเยาวชน ผู้อำนวยการจะฝึกอบรมให้เจ้าหน้าที่ใช้แบบการประเมินด้วยระบบเกรด และในการเตรียมความพร้อมก่อนปล่อย กรณีเด็กและเยาวชนไม่มีผู้ปกครอง ผู้อำนวยการก็จะให้นักสังคมสงเคราะห์และนักจิตวิทยาประสานกับมูลนิธิพันธกิจคริสตจักรเรือนจำและมูลนิธิศูนย์เมอร์ซี่ให้รับเด็กและเยาวชนไปอุปการะ หรือผู้อำนวยการจะเสนอชื่อเด็กและเยาวชนที่มีพฤติกรรมดีต่อศาลเพื่อพิจารณาปล่อยก่อนกำหนด เมื่อเด็กและเยาวชนได้รับการปล่อยตัวไปแล้ว ก็จะให้นักสังคมสงเคราะห์และนักจิตวิทยาติดตามดูแล และให้คำปรึกษา รวมถึงการดูแลเด็กและเยาวชนที่มาจากวัฒนธรรมหลากหลาย กรณีเด็กและเยาวชนอิสลาม ผู้อำนวยการจะจัดอาหารแยกต่างหาก มีห้องละหมาด และจัดอาหารในช่วงถือศีลอด 1 เดือนตามประเพณี ปัจจุบันผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด 5 แห่ง มีปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญคือ อัตรากำลังคนและงบประมาณที่ได้รับไม่เพียงพอ แม้จะได้รับความอนุเคราะห์และช่วยเหลือจากชุมชน กรรมการสงเคราะห์ ผู้พิพากษาสมทบหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนมาช่วยแบ่งเบาภาระแล้วก็ตาม ปัญหาดังกล่าวก็ยังเป็นอุปสรรคอยู่ แต่ด้วยความรู้ ความสามารถของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด 5 แห่ง ที่สามารถบริหารงานบนความขาดแคลนให้ประสบความสำเร็จได้ โดยผ่านการประเมินตามตัวชี้วัดของกลุ่มพัฒนาระบบงานบริหาร

(ก.พ.ร.) กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน (คูตาราง 9-12) รวมถึงการบริหารงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สรุปการประเมินผลงานศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด 5 แห่งในระหว่างเดือนตุลาคม 2551 ถึง กันยายน 2552 ผ่านการประเมินผลทั้ง 5 แห่งคือ จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านปรานีได้ 3.99 คะแนน บ้านกรุณาได้ 3.53 คะแนน บ้านมุขิตาได้ 3.17 คะแนน บ้านอุเบกขาได้ 4.96 คะแนน และบ้านสิรินธรได้ 4.00 คะแนน ดังจะเห็นได้ว่าผลงานของศูนย์ฝึกและอบรมบ้านอุเบกขาได้คะแนนสูงสุดจากการประเมินผลประจำปี ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของหัวหน้างานพินิจว่า

ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านอุเบกขาปกครองเยาวชนได้ดี มีผลงานเป็นที่เลื่อมใสกันทั่วในแวดวงศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน ทั้ง ๆ ที่เยาวชนบ้านอุเบกขามีประวัติพฤติกรรมก้าวร้าวและเกร อยู่ศูนย์ฝึกและอบรมฯ อื่นไม่ได้แล้ว แต่พอมาอยู่ที่บ้านอุเบกขา ก็สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้ (สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 18 มิถุนายน 2553) (ดูรายละเอียดการประเมินผลตามตาราง 8-12)

ตาราง 9

การประเมินผลศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านปรางค์

ลำดับที่	KPI	ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ผลการดำเนินงาน	ค่าคะแนนที่ได้	ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนัก
ผลการดำเนินงาน IPA								
1	15.1	ร้อยละของเด็กและเยาวชนที่เกี่ยวข้องกับยาเสพติดได้รับการแนะนำฟื้นฟูตามโปรแกรมบำบัดยาเสพติดของกรมพินิจฯ มีการรายงานผลและนำเข้าสู่ข้อมูลในระบบติดตามและเฝ้าระวังปัญหาเสพติด (มสค.)	ร้อยละ	85	10	61.54	3	30
2	16.1	ร้อยละของการนำเข้าข้อมูลเด็กและเยาวชนที่เข้ารับการฝึกอบรมและปล่อยตัวในระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ	ร้อยละ	100	10	89.40	2.88	28.8
3	16.2	ร้อยละของเด็กและเยาวชนที่ได้รับการบำบัดฟื้นฟูตามแผนบำบัดที่กำหนดและมีการรายงานผล	ร้อยละ	85	10	87.10	5	50
4	16.3	ระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามแนวทางการดำเนินงานโครงการเตรียมความพร้อมก่อนปล่อยเด็กและเยาวชน	ร้อยละ	5	10	ขั้นตอน 5	5	50
ผลคะแนน IPA					40		3.97	158.58

ตาราง 9 (ต่อ)

ลำดับที่	KPI	ตัวชี้วัด	หน่วย นับ	ค่า เป้าหมาย	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ผลการ ดำเนินงาน	ค่าคะแนนที่ ได้	ค่าคะแนน ถ่วงน้ำหนัก
ผลการดำเนินงานตามคำรับรอง								
5	2.5	อัตราการหลบหนีสำเร็จจากที่ควบคุมหรือคุมขัง	ร้อยละ	0	15	0.00	5	75
6	3.1.3	ร้อยละของเด็กและเยาวชนที่ศาลมีคำพิพากษาหรือคำสั่งให้เข้ารับการฝึกอบรมมีแผนบำบัดจิตใจทำแล้วเสร็จภายใน 30 วัน	ร้อยละ	89	15	100.00	5	75
7	3.1.4	ร้อยละของเด็กและเยาวชนที่ศาลมีคำพิพากษาหรือคำสั่งให้เข้ารับการฝึกและอบรมผ่านการแก้ไขฟื้นฟูตามมาตรฐานที่กำหนดและได้รับการเลื่อนชั้นระดับขึ้น	ร้อยละ	94	15	19.70	1	15
8	3.1.5	ร้อยละของเด็กและเยาวชนที่ศาลมีคำพิพากษาหรือคำสั่งให้ได้รับการฝึกและอบรมผ่านการฟื้นฟูสมรรถภาพและได้รับการปล่อยตัวโดยได้รับการติดตามผลครบตามเกณฑ์	ร้อยละ	100	15	100.00	5	75
ผลคะแนนตามคำรับรอง								
					60		4.00	240
รวม					100		3.99	398.8
คะแนนเต็ม 5								

ตาราง 10

การประเมินผลศูนย์เด็กและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกรูณา

ลำดับที่	KPI	ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ผลการดำเนินงาน	ค่าคะแนนที่ได้	ค่าคะแนน ถ่วงน้ำหนัก
ผลการดำเนินงาน IPA								
1	15.1	ร้อยละของเด็กและเยาวชนที่เข้าช้กับยาเสพติด ได้รับการแนะนำฟื้นฟูตามโปรแกรมบำบัดยาเสพติดของกรมพินิจฯ มีการรายงานผลและนำเข้าข้อมูลในระบบติดตามและเฝ้าระวังปัญหาเสพติด (บสต.)	ร้อยละ	85	10	114.45	1	10
2	16.1	ร้อยละของการนำเข้าข้อมูลเด็กและเยาวชนที่เข้ารับ การฝึกอบรมและปล่อยตัวในระบบฐานข้อมูล สารสนเทศ	ร้อยละ	100	10	96.30	4.26	42.6
3	16.2	ร้อยละของเด็กและเยาวชนที่ได้รับการบำบัดฟื้นฟู ตามแผนบำบัดที่กำหนดและมีการรายงานผล	ร้อยละ	85	10	47.23	1	10
4	16.3	ระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามแนวทางการดำเนินงาน โครงการเตรียมความพร้อมก่อนปล่อยเด็ก และเยาวชน	ร้อยละ	5	10	ขึ้นตอน 5	5	50
ผลคะแนน IPA								
					40		2.82	112.6

ตาราง 10 (ต่อ)

ลำดับที่	KPI	ตัวชี้วัด	หน่วย นับ	ค่า เป้าหมาย	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ผลการ ดำเนินงาน	ค่าคะแนนที่ ได้	ค่าคะแนน ถ่วงน้ำหนัก
ผลการดำเนินงานตามคำรับรอง								
5	2.5	อัตราการหลบหนีสำเร็จจากที่ควบคุมหรือคุมขัง	ร้อยละ	0	15	0.00	5	75
6	3.1.3	ร้อยละของเด็กและเยาวชนที่ศาลมีคำพิพากษาหรือคำสั่งให้ได้รับการปล่อยตัวโดยได้รับการติดตามผลครบตามเกณฑ์	ร้อยละ	89	15	49.00	5	15
7	3.1.4	ร้อยละของเด็กและเยาวชนที่ศาลมีคำพิพากษาหรือคำสั่งให้ได้รับการปล่อยตัวโดยได้รับการติดตามผลครบตามเกณฑ์	ร้อยละ	94	15	95.77	1	75
8	3.1.5	ร้อยละของเด็กและเยาวชนที่ศาลมีคำพิพากษาหรือคำสั่งให้ได้รับการปล่อยตัวโดยได้รับการติดตามผลครบตามเกณฑ์	ร้อยละ	100	15	100.00	5	75
ผลการดำเนินงานตามคำรับรอง								
รวม								
คะแนนเต็ม 5								

ตาราง 11

การประเมินผลศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านมูขีตตา

ลำดับที่	KPI	ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ผลการดำเนินงาน	ค่าคะแนนที่ได้	ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนัก
ผลการดำเนินงาน IPA								
1	15.1	ร้อยละของเด็กและเยาวชนที่เกี่ยวข้องกับยาเสพติดได้รับการแนะนำฟื้นฟูตามโปรแกรมบำบัดยาเสพติดของกรมพินิจฯ มีการรายงานผลและนำเข้าสู่ข้อมูลในระบบติดตามและเฝ้าระวังปัญหา ยาเสพติด (มสต.)	ร้อยละ	85	10	55.66	15	15
2	16.1	ร้อยละของการนำเข้าสู่ข้อมูลเด็กและเยาวชนที่เข้ารับการฝึกอบรมและปล่อยตัวในระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ	ร้อยละ	100	10	85.83	2.88	21.7
3	16.2	ร้อยละของเด็กและเยาวชนที่ได้รับการบำบัดฟื้นฟูตามแผนบำบัดที่กำหนดและมีการรายงานผล	ร้อยละ	85	10	90.78	5	50
4	16.3	ระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามแนวทางการดำเนินงาน โครงการเตรียมความพร้อมก่อนปล่อยเด็กและเยาวชน	ร้อยละ	5	10	ขั้นตอน 5	5	50
ผลคะแนน IPA								
							3.42	136.7

ตาราง 11 (ต่อ)

ตาราง 12

การประเมินผลศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านอุบะกวาง

ลำดับที่	KPI	ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ผลการดำเนินงาน	ค่าคะแนนที่ได้	ค่าคะแนนที่ถ่วงน้ำหนัก
ผลการดำเนินงาน IPA								
1	15.1	ร้อยละของเด็กและเยาวชนที่เสียชีวิตหรือสูญหายเนื่องจากอุบัติเหตุ	ร้อยละ	85	10	105.88	4.75	47.5
ได้รับการแนะนำฟื้นฟูตามโปรแกรมบำบัดยาเสพติดของกรมพินิจฯ มีการรายงานผลและนำเข้าข้อมูลในระบบติดตามและเฝ้าระวังปัญหาเสพยาเสพติด (มสค.)								
2	16.1	ร้อยละของการนำเข้าข้อมูลเด็กและเยาวชนที่เข้ารับการฝึกอบรมและปล่อยตัวในระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ	ร้อยละ	100	10	84.13	1.83	18.3
3	16.2	ร้อยละของเด็กและเยาวชนที่ได้รับการบำบัดฟื้นฟูตามแผนบำบัดที่กำหนดและมีการรายงานผล	ร้อยละ	85	10	81.48	4.30	43
4	16.3	ระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามแนวทางการดำเนินงานโครงการเตรียมความพร้อมก่อนปล่อยเด็กและเยาวชน	ร้อยละ	5	10	ขั้นตอน 5	5	50
ผลคะแนน IPA								
					40		3.97	158.8

ตาราง 12 (ต่อ)

ลำดับที่	KPI	ตัวชี้วัด	หน่วย นับ	ค่า เป้าหมาย	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ผลการ ดำเนินงาน	ค่าคะแนนที่ ได้	ค่าคะแนน ถ่วงน้ำหนัก
ผลการดำเนินงานตามคำรับรอง								
5	2.5	อัตราการหลบหนีสำเร็จจากที่ควบคุมหรือคุมขัง	ร้อยละ	0	15	0.00	5	75
6	3.1.3	ร้อยละของเด็กและเยาวชนที่ศาลมีคำพิพากษาหรือคำสั่งให้เข้ารับการฝึกอบรมมีแผนบำบัดจิตทำแล้วเสร็จภายใน 30 วัน	ร้อยละ	89	15	91.54	5	75
7	3.1.4	ร้อยละของเด็กและเยาวชนที่ศาลมีคำพิพากษาหรือคำสั่งให้เข้ารับการฝึกและอบรมผ่านการแก้ไขฟื้นฟูตามมาตรฐานที่กำหนดและได้รับการเลื่อนชั้นระดับขึ้น	ร้อยละ	94	15	90.48	1.48	22.2
8	3.1.5	ร้อยละของเด็กและเยาวชนที่ศาลมีคำพิพากษาหรือคำสั่งให้ได้รับการฝึกและอบรมผ่านการฟื้นฟูสมรรถภาพฯ และได้รับการปล่อยตัวโดยได้รับการติดตามผลครบตามเกณฑ์	ร้อยละ	100	15	100.00	5	75
ผลคะแนนตามคำรับรอง								
					60		4.12	247.2
รวม					100		4.06	406
คะแนนเต็ม 5								

ตาราง 13

การประเมินผลศูนย์เด็กและครอบครัวและเยาวชนบ้านสิรินธร

ลำดับที่	KPI	ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ผลการดำเนินงาน	ค่าคะแนนที่ได้	ค่าคะแนน ถ่วงน้ำหนัก
ผลการดำเนินงาน IPA								
1	15.1	ร้อยละของเด็กและเยาวชนที่เกี่ยวข้องกับยาเสพติด ได้รับการแนะนำฟื้นฟูตามโปรแกรมบำบัดยาเสพติด ของกรมพินิจฯ มีการรายงานผลและนำเข้าข้อมูลในระบบติดตามและเฝ้าระวังปัญหาเสพติด (มสค.)	ร้อยละ	85	10	87.18	5	50
2	16.1	ร้อยละของการนำเข้าข้อมูลเด็กและเยาวชนที่เข้ารับ การฝึกอบรมและปล่อยตัวในระบบฐานข้อมูล สารสนเทศ	ร้อยละ	100	10	44.00	1	10
3	16.2	ร้อยละของเด็กและเยาวชนที่ได้รับการบำบัดฟื้นฟู ตามแผนบำบัดที่กำหนดและมีการรายงานผล	ร้อยละ	85	10	100.00	5	50
4	16.3	ระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามแนวทางการ ดำเนินงานโครงการเตรียมความพร้อมก่อนปล่อยเด็ก และเยาวชน	ร้อยละ	5	10	ขึ้นตอน 5	5	50
ผลคะแนน IPA								
					40		4.00	160

ตาราง 13 (ต่อ)

ลำดับที่	KPI	ตัวชี้วัด	หน่วย นับ	ค่า เป้าหมาย	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ผลการ ดำเนินงาน	ค่าคะแนนที่ ได้	ค่าคะแนน ถ่วงน้ำหนัก
ผลการดำเนินงานตามคำรับรอง								
5	2.5	อัตราการหลบหนีสำเร็จจากที่ควบคุมหรือคุมขัง	ร้อยละ	0	15	0.00	5	75
6	3.1.3	ร้อยละของเด็กและเยาวชนที่ศาลมีคำพิพากษาหรือคำสั่งให้เข้ารับการฝึกอบรมมีแผนบำบัดจิตใจทำแล้วเสร็จภายใน 30 วัน	ร้อยละ	89	15	100.00	5	75
7	3.1.4	ร้อยละของเด็กและเยาวชนที่ศาลมีคำพิพากษาหรือคำสั่งให้เข้ารับการฝึกและอบรมผ่านการแก้ไขฟื้นฟูตามมาตรฐานที่กำหนดและได้รับการเลื่อนชั้นระดับขึ้น	ร้อยละ	94	15	86.26	1	15
8	3.1.5	ร้อยละของเด็กและเยาวชนที่ศาลมีคำพิพากษาหรือคำสั่งให้ได้รับการฝึกและอบรมผ่านการฟื้นฟูสมรรถภาพและได้รับการปล่อยตัวโดยได้รับการติดตามผลครบตามเกณฑ์	ร้อยละ	100	15	100.00	5	75
ผลคะแนนตามคำรับรอง								
					60		4.00	240
รวม					100		4.00	400
คะแนนเต็ม 5								

ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด 5 แห่ง บริหารงานเพื่อสงเคราะห์และช่วยเหลือเด็กและเยาวชน ดังนั้นคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีจริยธรรมเชิงวิชาชีพของผู้อำนวยการ จึงประกอบด้วยหลักการปกครอง และการบริหารงานแบบมีอาชีพเชิงจริยธรรม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. หลักการปกครอง

การทำงานของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนคือ การทำงานกับสิ่งที่มีชีวิต โดยเฉพาะกับเด็กและเยาวชนที่มีความผิดปกติทางภาวะจิต ซึ่งต้องได้รับการบำบัดฟื้นฟู เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องจึงต้องเป็นผู้ที่มีคุณธรรมและจริยธรรมเชิงวิชาชีพ (Hom, 2010, p. 4) สูงกว่าการทำงานด้านอื่น มิฉะนั้นก็ทำไม่ได้ เพราะเด็กและเยาวชนบางคนมีพฤติกรรมเกรี้ยว ไม่เชื่อฟัง และแสดงความไม่เคารพครูผู้สอนรวมทั้งเจ้าหน้าที่ ต้องไม่ละเมิดสิทธิเด็กและเยาวชน ห้ามใช้ความรุนแรง แม้แต่คำพูดที่เป็นเชิงลบก็ไม่ได้ ดังนั้นการตัดสินใจของผู้อำนวยการในเชิงจริยธรรมในการทำงานกับเด็กและเยาวชนจึงมีความสำคัญ ดังคำกล่าวของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านมุขิตาว่า

“...การพิทักษ์สิทธิเด็กและเยาวชน จะยึดตามหลักมาตรฐานขององค์การสหประชาชาติและสนธิสัญญาต่าง ๆ รวมถึงการจัดให้เด็กและเยาวชนมีส่วนร่วม ได้แก่ การตั้งสภาเด็กและเยาวชน ซึ่งเสียงเรียกร้องสะท้อนจากสภาเด็กและเยาวชนหมายถึงเสียงส่วนใหญ่ของเด็กและเยาวชน ผู้อำนวยการจะรับฟังว่า มีปัญหาอะไรเกิดขึ้นระหว่างครูกับเด็ก ซึ่งบ้านมุขิตาไม่เคยอนุญาตให้ครูใช้ความรุนแรงกับเด็กแต่บางเรื่องที่เด็กและเยาวชนเรียกร้อง ผู้อำนวยการก็ให้ไม่ได้ เพราะทุกคนต้องเคารพกติการ่วมกัน เช่น เด็กและเยาวชนขอไว้ผมยาว เป็นต้น...” (ไพวรรณ รัตนบวร, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 3 มิถุนายน 2553)

ทั้งนี้จะมีคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งจากกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนอันประกอบด้วยตัวแทนจากหน่วยงานราชการ ท้องถิ่น ผู้อำนวยการสถานีอนามัย ผู้ใหญ่บ้านและกรรมการสงเคราะห์ ร่วมกันเข้ามาตรวจสอบว่าเด็กและเยาวชนได้รับสิทธิตามพื้นฐานครบทุกประการหรือไม่

ส่วนหลักในการปกครองเจ้าหน้าที่ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน
ผู้อำนวยการใช้หลักให้ความเป็นกันเอง มีอะไรพูดคุยกันได้ และให้ความสำคัญในเรื่อง
จริยธรรมเชิงวิชาชีพ เช่น กรณีเด็กหรือเยาวชนป่วยหนัก ก็นำส่งโรงพยาบาลและแจ้งให้
ผู้ปกครองทราบ หรือกรณีเด็กหรือเยาวชนไม่มีผู้ปกครองมาเยี่ยม ก็จะให้นักสังคม
สงเคราะห์ติดต่อผู้ปกครองอุปถัมภ์ในเครือข่ายเข้ามาเยี่ยมแทนผู้ปกครองจริง หรือติดต่อ
มูลนิธิศูนย์เมอร์ซี่ และมูลนิธิพันธกิจคริสตจักรเรือนจำรับเด็กและเยาวชนที่ไม่มี
ผู้ปกครองไปอุปการะภายหลังปล่อย ซึ่งทางมูลนิธิดังกล่าวจะส่งให้เรียนต่อ หรือหางาน
ให้ทำ นักสังคมสงเคราะห์และนักจิตวิทยาจะติดตามดูแล และให้คำปรึกษาต่อเด็กและ
เยาวชนภายหลังปล่อยทุก 3 เดือน เป็นระยะเวลา 1 ปี แต่ถ้าเด็กและเยาวชนยังมีปัญหาอยู่
ก็สามารถปรึกษาได้ตลอดเวลา

2. การบริหารงานแบบมืออาชีพเชิงจริยธรรม

ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด 5 แห่ง มี
ภาระหน้าที่ต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเด็กและเยาวชนให้กลับตนเป็นคนดีของสังคม
ดังนั้นคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน จึงต้อง
เป็นผู้ที่มีจริยธรรมเชิงวิชาชีพ (Handon M., 2009, p. 4) สูงตามมาตรฐานสากล และเป็น
แบบอย่างที่ดีให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เด็กและเยาวชนปฏิบัติตาม จึงจะสามารถปฏิบัติ
ภารกิจไปสู่เป้าหมายของกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน โดยเฉพาะภายใต้สภาวะ
แวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาในปัจจุบัน ผู้อำนวยการต้องพัฒนาตนเองให้
ทันโลก ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม หรือการรับเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามา
ปรับปรุงการทำงานในศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน หรือเป็นการส่งเสริมและ
พัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างมืออาชีพในเชิงคุณธรรมและจริยธรรม ซึ่งการ
บริหารงานแบบมืออาชีพเช่นนี้ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน ต้องรู้จัก
ประสานการทำงานร่วมกับองค์กรทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น
ผู้ปกครอง กรรมการสงเคราะห์ ผู้พิพากษาสมทบ ชุมชน วัด มูลนิธิ และมหาวิทยาลัย
 เป็นต้น

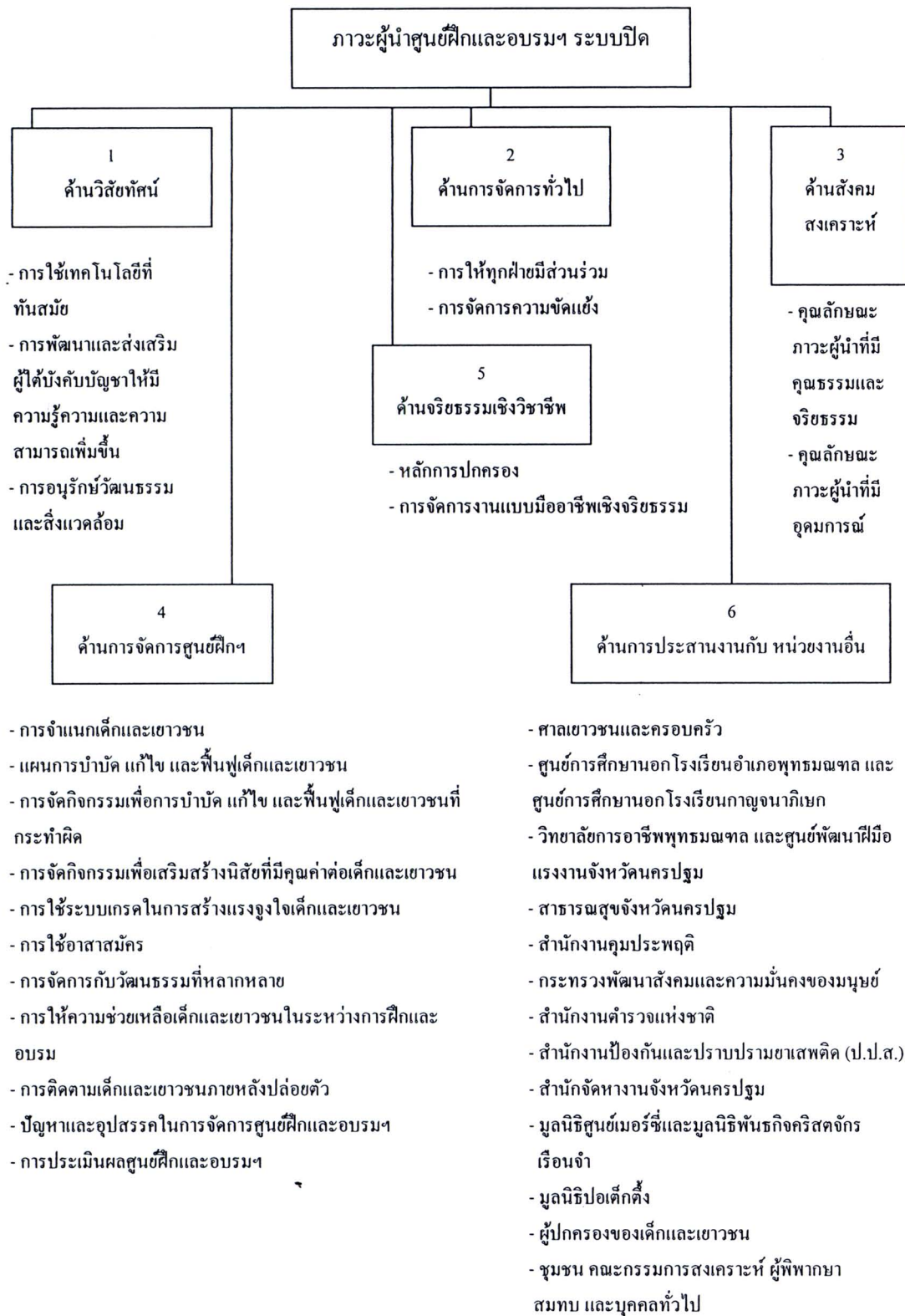
กล่าวโดยสรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีจริยธรรมเชิงวิชาชีพ มีความจำเป็น
และสำคัญสำหรับผู้ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน ซึ่งต้องเป็นผู้ที่



สงเคราะห์และช่วยเหลือเด็กและเยาวชน โดยเป็นแบบอย่างที่ดีให้เจ้าหน้าที่ เด็กและเยาวชนปฏิบัติตาม อีกทั้งยังต้องพัฒนาตนเองและเจ้าหน้าที่ให้ทันต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ เพื่อนำความรู้ใหม่ ๆ มาพัฒนาศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในเชิงวิชาชีพที่ประกอบด้วยจริยธรรม เช่น การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ เพื่อให้บริการต่อเด็กและเยาวชน ผู้ปกครอง และหน่วยงานต่าง ๆ ที่มาติดต่อได้อย่างรวดเร็ว ดังตัวอย่างการติดตั้งวีดีโอคอนเฟอร์เรนซ์เพื่อให้ผู้ปกครองที่อยู่ไกลได้เห็นหน้าและพูดคุยกับเด็กและเยาวชน ซึ่งเป็นการแก้ปัญหากรณีผู้ปกครองไม่สามารถเดินทางมาเยี่ยมเด็กและเยาวชน เป็นต้น นอกจากนี้ผู้อำนวยการยังต้องเข้าใจในการประสานกับหน่วยงานจากภายนอกทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ชุมชน กรรมการสงเคราะห์ ผู้พิพากษาสมทบ และบุคคลทั่วไป เข้ามาสนับสนุนกิจกรรมของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน และเป็นประโยชน์โดยรวมต่อเด็กและเยาวชน อีกทั้งยังเป็นการช่วยบรรเทาปัญหางบประมาณและอัตรากำลังคนไม่เพียงพอ

ด้วยเหตุที่การจัดการ บำบัด แก้ไข และฟื้นฟูของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในประเทศไทยยังไม่ใช่เป็นแบบองค์รวม จึงไม่สามารถดำเนินการตามลำพังได้ ดังนั้นผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนจึงมีความจำเป็นต้องมีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการทำงานร่วมมือ ร่วมใจกับหน่วยงานอื่นทั้งภาครัฐและเอกชน เช่น ศาลเยาวชนและครอบครัวกลาง ศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนอำเภอพุทธมณฑลและศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนกาญจนาภิเษก (วิทยาลัยในวัง) วิทยาลัยการอาชีพพุทธมณฑล และศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดนครปฐม สาธารณสุขจังหวัดนครปฐม สำนักงานคุมประพฤติ กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ สำนักงานป้องกันและปราบปรามยาเสพติด (ป.ป.ส.) สำนักงานจัดงานจังหวัดนครปฐม มูลนิธิศูนย์เมอร์ซี่และมูลนิธิพันธกิจคริสตจักรเรือนจำ มูลนิธิป่อเต็กตึ๊ง รวมทั้งผู้ปกครอง ชุมชน คณะกรรมการสงเคราะห์ ผู้พิพากษาสมทบ บุคคลทั่วไป และอื่น ๆ เป็นต้น โดยขอให้ช่วยสงเคราะห์และสนับสนุนกิจกรรมการบำบัด แก้ไข และฟื้นฟูเด็กและเยาวชน เพื่อประโยชน์ต่อเด็กและเยาวชนในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตนเองให้เป็นคนดีของสังคมอย่างยั่งยืน

กล่าวโดยสรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการทำงานร่วมมือ
 ร่วมใจกับหน่วยงานอื่นของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนมีความสำคัญ
 เพราะศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนเป็นหน่วยงานที่ไม่สามารถดำเนินการจัดการ
 บำบัด แก้ไข และฟื้นฟูตามลำพังได้ เพราะไม่ใช่กระบวนการบำบัดฟื้นฟูที่เป็นแบบองค์
 รวม แต่ต้องอาศัยความร่วมมือเชิงการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและ
 ภาคเอกชน เพื่อขอความช่วยเหลือในเรื่องคดี การลบประวัติอาชญากรออกจากทะเบียน
 ประวัติอาชญากร การรับเด็กและเยาวชนที่ไม่มีผู้ปกครองรองรับภายหลังปล่อยเพื่อ
 อุปการะของมูลนิธิศูนย์เมอร์ซี่ และมูลนิธิพันธกิจคริสตจักรเรือนจำ การจัดกิจกรรม
 หรือโครงการต่าง ๆ โดยได้รับการสนับสนุนจากองค์การภาครัฐ ภาคเอกชน ชุมชน
 กรรมการสงเคราะห์ ผู้พิพากษาสมทบ และบุคคลทั่วไป ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อเด็กและ
 เยาวชน เพราะงบประมาณในบางเรื่องไม่สามารถเบิกได้ รวมถึงงบประมาณและอัตรา
 กำลังคนที่มีอยู่ก็ไม่เพียงพอ ดังนั้นความสามารถของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็ก
 และเยาวชนในการทำงานความมือ ร่วมใจกับองค์การภายนอกทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน
 ชุมชน กรรมการสงเคราะห์ ผู้พิพากษาสมทบ และบุคคลทั่วไป จะทำให้กิจกรรมการ
 บำบัด แก้ไข และฟื้นฟูมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กรมพินิจและ
 คุ้มครองเด็กและเยาวชนกำหนด (ดังแสดงในภาพ 4)



ภาพ 4 แผนภาพแสดงภาวะผู้นำศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด 5 แห่ง

สำหรับศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบเปิด 1 แห่ง บ้านกาญจนาภิเษก ซึ่งมีประวัติความเป็นมาคือ สมเด็จพระพี่นางเธอเจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนากรมหลวงนราธิวาสราชนครินทร์ ทรงรับเป็นองค์อุปถัมภ์โครงการก่อสร้างศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนชายบ้านกาญจนาภิเษก ตั้งอยู่เลขที่ 103 หมู่ 2 ตำบลคลองโยง อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม มีขนาดพื้นที่ 32 ไร่ ซึ่งคณะร่วมก่อตั้งบ้านกาญจนาภิเษกได้บริจาคที่ดินให้เป็นของราชพัสดุ โดยพระองค์ทรงพระกรุณาพระราชทานทุนทรัพย์ส่วนพระองค์ 5,000,000 บาท และพระราชทานทุนการกุศลสมเด็จพระย่าอีก 3,000,000 บาท เพื่อสนับสนุนการก่อสร้าง เริ่มดำเนินการก่อสร้างเพื่อน้อมเกล้าถวายเป็นพระราชกุศลเนื่องในวโรกาสพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชทรงครองราชย์ครบ 60 ปี ในวันที่ 9 มิถุนายน 2539 เพื่อเป็นต้นแบบของการฟื้นฟูเด็กและเยาวชนแบบผสมผสานในสภาพแวดล้อมทั้งบ้าน กึ่งสถานฝึกอบรม เป็นการพัฒนาประสิทธิภาพการบำบัดแก้ไข และฟื้นฟูเด็กและเยาวชนผู้กระทำผิดให้กลับตนเป็นคนดี และคืนกลับสู่สังคมโดยมีการบริหารจัดการในรูปแบบใหม่ภายใต้คณะกรรมการอำนวยการและคณะกรรมการบริหาร ประกอบด้วยข้าราชการกระทรวงยุติธรรม ตัวแทนองค์กรพัฒนาเอกชน ผู้พิพากษาสมทบศาลเยาวชนและครอบครัวกลาง และนักวิชาการ (กระทรวงยุติธรรม, ม.ป.ป.)

หลังจากนั้นคณะผู้ร่วมก่อตั้ง และกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน ได้ร่วมกันสรรหาบุคคลภายนอกที่มีความเหมาะสมทำหน้าที่บริหาร ส่วนด้านงบประมาณ กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนจะจัดสรรให้เช่นเดียวกับที่จัดสรรให้กับหน่วยงานที่อยู่ในสังกัด ทิชา ณ นคร คือ ผู้อำนวยการบ้านกาญจนาภิเษกที่ได้รับการสรรหาจากภายนอกในตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ และไม่ใช้ข้าราชการ ซึ่งเริ่มปฏิบัติงานตั้งแต่เดือนพฤษภาคม 2546

ต่อมาเมื่อวันที่ 6 กรกฎาคม 2547 สมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอฯ กรมหลวงนราธิวาสราชนครินทร์ ทรงพระกรุณาเสด็จเป็นองค์ประธานพิธีเปิดโครงการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนชายบ้านกาญจนาภิเษก (กระทรวงยุติธรรม, 2550)

ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษก รับเฉพาะเยาวชนชายที่มีอายุระหว่าง 15-18 ปี (กระทรวงยุติธรรม, 2551) ปัจจุบันมีเยาวชนชายจำนวน 180 คน (ข้อมูลจากการสอบถามทางโทรศัพท์เมื่อวันที่ 24 กันยายน 2553)

สถานภาพทางกายภาพ เมื่อเดินเข้าประตูศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษก ด้านซ้ายมือจะเป็นอาคารอำนวยการอาคารเรียน อาคารเอนกประสงค์ สนามฟุตบอล ตรงกลางจะเป็นอาคารเหรียญที่ระลึก (สำหรับเยาวชนให้พระเจ้าและสวดมนต์) ถัดไปจะเป็นศาลากิจกรรม หอภูมิทัศน์ หอหลุมอาบรณ์ (เป็นสถานที่ให้เยาวชนเข้าไประบายอารมณ์เมื่อเกิดความเครียด) ด้านหน้าขวามือจะเป็นอาคารโรงครัว ถัดไปเป็นบ้านพัก 16 หลัง (สำหรับเยาวชน) และบ้านพัก 4 หลัง (สำหรับผู้ปกครอง) ห้องน้ำรวม บริเวณใกล้ที่พักจะมีสระน้ำที่ขุดขึ้นเอง บรรยากาศโดยรวมมีต้นไม้ พอสมควรร อากาศดี เหมือนบ้านพักอาศัย แตกต่างจากศูนย์ฝึกและอบรมอื่นที่เป็นอาคาร หอนอนที่มีการควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด (ข้อมูลจากการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมเมื่อวันที่ 19 มิถุนายน 2553)

ภารกิจและเป้าหมายของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษก ซึ่งภารกิจอาจแตกต่างไปจากศูนย์ฝึกและอบรมในระบบปิด 5 แห่งในบางมิติ ได้แก่

1. การให้เด็กและเยาวชนได้มีส่วนร่วมในระดับได้คิด ได้ตัดสินใจ ได้กำหนด กติกาหรือสิทธิ ผลประโยชน์และบทลงโทษที่มีผลกระทบต่อตัวเยาวชนเอง
2. การเข้าร่วมกับภาคประชาสังคม สถาบัน หน่วยงานต่าง ๆ ในรูปของจิตอาสา เช่น อาสาสมัครไปสร้างบ้านในพื้นที่สีนามิ อาสาสมัครกวาดโคลนในพื้นที่ อำเภอลับแล จังหวัดอุตรดิตถ์ อาสาสมัครทำกระสอบทรายกั้นน้ำให้ชาวสวนกล้วยไม้ในช่วงน้ำท่วมใหญ่ จังหวัดนครปฐม
3. การเข้าร่วมในเวทีสาธารณะเพื่อณรงค์และเคลื่อนไหวในประเด็นที่กระทบต่อคุณภาพชีวิตของเยาวชน ครอบครัว ชุมชน หรือสังคม ในรูปของการให้ประสบการณ์ที่ก้าวพลาด ในกรณีการผลักดันพระราชบัญญัติควบคุมเครื่องดื่มแอลกอฮอล์
4. การยกระดับหรือนำบทเรียนที่ผิดพลาดแปรรูปเป็น “ภูมิคุ้มกันโรคทางสังคม” ให้กับเพื่อนพ้องน้องพี่ในสถานศึกษาหรือเวทีสาธารณะที่มีพ่อแม่ คุณครู และวัยรุ่นเป็นกลุ่มเป้าหมาย

แม้ว่าภารกิจดังกล่าวจะย้อนกลับมาเป็น “ภูมิคุ้มกัน” ชนิดพิเศษให้กับเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษก แต่ในโอกาสนั้นก็มีอุปสรรคไม่ใช่น้อย โดยเฉพาะงบประมาณในการทำกิจกรรมที่มีคุณค่าและความหมาย ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวมีศักยภาพพอที่จะนำเด็กและเยาวชนที่ก้าวพลาดที่อุ้มไปด้วยความรู้สึกล้มเหลว เสวร้าย รุนแรง จนถึงไร้ค่าก้าวสู่จุดเปลี่ยนของชีวิตอีกครั้งหนึ่ง แต่โชคดีเหลือเกินที่ตลอดเวลาที่ผ่านมาสังคมไทยไม่เคยขาดแคลน “ผู้ใหญ่ใจดี” ทำให้เยาวชนที่ก้าวพลาด ได้ก้าวสู่พื้นที่กิจกรรมที่มีคุณค่าและความหมายในระดับหนึ่ง แม้จะไม่ต่อเนื่องหรือราบรื่นนักก็ตาม

อีกทางเลือกเพื่อเยาวชนที่ก้าวพลาด “มูลนิธิชนะใจ” จึงจำเป็นต้องเกิดขึ้นเพื่อเปิดโอกาสให้ “ผู้ใหญ่ใจดี” ได้ร่วมกันสร้างพื้นที่ดี ๆ ให้กับเยาวชนที่ก้าวพลาด ได้มี “โอกาส...ครั้งที่สอง” ที่มีคุณค่าและความหมายอย่างแท้จริงที่สำคัญคือ เป็นโอกาสที่สร้างจุดเปลี่ยนให้กับเยาวชน โดยเยาวชนสามารถกู้เงินจากมูลนิธิชนะใจเพื่อไปประกอบอาชีพภายหลังได้รับการปล่อยตัว โดยไม่ต้องเสียดอกเบี้ย และผ่อนคืนเป็นรายเดือน ซึ่งเป็นการสร้างพลเมืองที่เป็นกัลยาณมิตรต่อชุมชน และสังคมในอนาคต สุดท้าย....ก้าวที่พลาดก็เท่ากับก้าวแห่งการเปลี่ยนแปลง วัตถุประสงค์ของมูลนิธิชนะใจ (มูลนิธิชนะใจ, 2548)

1. เพื่อส่งเสริม สนับสนุนและพิทักษ์เยาวชนตามปฏิญญาว่าด้วยสิทธิเยาวชนแห่งสหประชาชาติ
2. เพื่อส่งเสริมและพัฒนาให้เยาวชนที่ก้าวพลาด เห็นคุณค่าและศักยภาพของตนเอง
3. เพื่อการศึกษา แสวงหา พัฒนารูปแบบที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการแก้ไข ฟื้นฟู เยียวยาเยาวชนที่ก้าวพลาด ให้สามารถคืนกลับสู่สังคม อย่างมีศักดิ์ศรีในฐานะ “พลเมืองหนึ่งของสังคม”
4. เพื่อช่วยเหลือเยาวชนที่ก้าวพลาดให้สามารถดำเนินชีวิตต่อไปได้อย่างราบรื่น โดยการสนับสนุนจากครอบครัวและสังคม
5. เพื่อร่วมมือและสนับสนุนการทำงานกับองค์กรอื่น ๆ ในการเปิดพื้นที่ในสังคมให้กับเยาวชนที่ก้าวพลาด
6. เพื่อดำเนินการหรือร่วมกับองค์กรการกุศลอื่น ๆ เพื่อสาธารณประโยชน์

7. ไม่ดำเนินการเกี่ยวข้องกับการเมืองแต่ประการใดสำหรับเป้าหมายของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษกคือ นำพาเด็กและเยาวชนให้หลุดพ้นจากภาพลักษณ์ของเด็กคุก อันธพาล หรือนักโทษให้จงได้

ส่วนโครงสร้างการบริหารงาน แบ่งออกเป็น 5 ฝ่าย คือ (1) ฝ่ายบริหารงานทั่วไป (2) กลุ่มงานพัฒนาพฤตินิสัย (3) กลุ่มงานบำบัด แก้ไข และฟื้นฟู (4) พนักงานราชการ (5) จ้างเหมาบริการ (รายละเอียดคุณภาพแผนก ข)

ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษกมีระเบียบการรับเด็กและเยาวชนใหม่คือรับปีละ 6 รุ่น ๆ ละ 25-50 คน ทุกฐานความผิด และต้องมีระยะเวลาในการควบคุมตัวเยาวชนมากกว่า 1 ปี 6 เดือน ซึ่งต้องเป็นไปตามคำสั่งศาลเยาวชนและครอบครัวกลาง และมีระเบียบการเยี่ยมเด็กและเยาวชนคือ ผู้ปกครองสามารถเข้าเยี่ยมเด็กและเยาวชนได้ทุกวันอาทิตย์เต็มวัน

วิถีชีวิตของเด็กและเยาวชนในศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษกคือ

1. บ้านกาญจนาภิเษกเป็นสถานควบคุมที่ไม่มีกำแพง ไม่มีประตู ไม่มีการใช้อำนาจ ไม่มีกฎเหล็ก ไม่มีการนับขอด ไม่มีการค้นตัวเยาวชนและพ่อแม่/ผู้ปกครอง รวมถึงการลงโทษทางกายทุกรูปแบบ

2. บ้านกาญจนาภิเษกตีความว่า คำสั่งให้ควบคุมเยาวชนไว้ในสถานควบคุมของศาล ไม่ได้หมายถึงการให้ลดทอนคุณค่าศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์หรือลดทอนสิทธิที่จะเป็นตัวเองของเยาวชน นั้นหมายความว่าทุกระบวนการจัดการและการฟื้นฟูเยียวยา พัฒนาเยาวชนของบ้านกาญจนาภิเษกจะต้องปฏิบัติการณ์บนคุณค่าและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์เป็นสำคัญ

3. วิถีชีวิตของเยาวชนในบ้านกาญจนาภิเษก นอกจากการเรียนหนังสือโดยศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนอำเภอพุทธมณฑล ทุกวันอังคารและเรียนอาชีพ เช่น ขับรถยนต์ เบเกอรี่ อาหารจานเดียว ขนมไทย บาดิก กรอบรูปวิทยาศาสตร์ ตัดสติ๊กเกอร์ ซ่อมรถมอเตอร์ไซด์ อัดกรอบพระ สกรีนเสื้อ ทุกวันพุธแล้ว กิจกรรมอีกร้อยละ 50 ในบ้านกาญจนาภิเษก ก็คือ การเรียนชีวิตเรียนสังคม ซึ่งหมายถึง การฝึกคิด ฝึกตัดสินใจ ผ่านข่าวสาร บทความ ภาพยนตร์ และอีกหลากหลายวัตถุดิบในสังคม

4. บ้านกาญจนภิเษกเชื่อว่า “ความคิดของเราจะส่งผลกระทบต่อชะตากรรมของเรา และชะตากรรมที่เลวร้ายของเราก็มามาจากความคิดที่ผิดพลาดนั่นเอง” ฉะนั้นการทำงานเพื่อเปลี่ยนแปลงความคิด และค่านิยมที่ผิดพลาดของเยาวชนจึงเป็นภารกิจหลักของบ้านกาญจนภิเษก

5. เมื่อกระบวนการจัดการและฟื้นฟู เยียวยา พัฒนาเยาวชนที่ก้าวพลาดบนฐานของคุณค่าและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ บูรณาการร่วมกับการเรียนหนังสือเรียนอาชีพ และเรียนชีวิต เรียนสังคม โอกาสที่เยาวชนจะก้าวสู่จุดเปลี่ยนจิตอีกครั้งหนึ่งก็น่าจะแจ่มชัดขึ้น (กระทรวงยุติธรรม, 2551)

ตารางกิจวัตรประจำวันของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนภิเษก เพื่อฝึกอบรมให้เด็กและเยาวชนมีระเบียบวินัย และรับผิดชอบต่อหน้าที่ (ดูภาคผนวก ง)

สำหรับการจัดการกับเด็กและเยาวชนที่ประพฤติดังกล่าว การพิทักษ์สิทธิเด็กและเยาวชน และศาลต่าง ๆ ที่พิจารณาส่งเด็กและเยาวชนเข้ารับการฝึกและอบรม (ดูภาคผนวก ง)

ในการบริหารงานของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนภิเษก ต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ โดยผู้อำนวยการคนแรกจากองค์กรภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (non-government organization หรือ NGOs) เป็นผู้บริหารศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนภิเษก ซึ่งเป็นระบบเปิดจนถึงปัจจุบัน ใช้แนวคิดใหม่ที่อิสระจากนโยบายของกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน ถือว่าเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (Austin & Packard, 2009, p. 6) ซึ่งแตกต่างจากศูนย์ฝึกและอบรมในระบบปิดทั้ง 5 แห่ง ทั้งนี้เริ่มจากวิสัยทัศน์ในเรื่องเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานซึ่งเคยอยู่ในระบบปิดมาก่อน เมื่อได้ประจักษ์ด้วยตนเองว่าระบบเปิดดีกว่า และมีคุณค่าต่อเด็กและเยาวชนมากกว่า จึงไม่เกิดความขัดแย้งในการทำงานร่วมกับผู้อำนวยการที่ไม่ใช่คนของภาครัฐ แต่มาทำงานด้วยระบบการเซ็นสัญญาว่าจ้างทุก 4 ปี ซึ่งปีนี้ย่างเข้าปีที่ 8 ส่วนวิสัยทัศน์ในด้านความเป็นอยู่อย่างอิสระของเด็กและเยาวชนในศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนภิเษก โดยเริ่มจากที่พักของเด็กและเยาวชนที่มีสภาพเป็นบ้านหลัง ๆ ละประมาณ 14-15 คน (ไม่ใช่ที่คุมขังหรือหอนอน) แบ่งหน้าที่กันดูแล

รับผิดชอบ โดยมีครูที่ปรึกษาจัดเวรให้ ชีวิตที่อยู่ในศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน บ้านกาญจนาภิเษกจึงมีความรู้สึกเหมือนอยู่โรงเรียนกินนอน ไม่ใช่คุก เพราะมีความเป็นอิสระในการเดินเข้า-ออกนอกศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนได้ตลอดเวลา ไม่มีรั้ว ประตู และการค้นตัวผู้ปกครอง เด็กและเยาวชน กิจกรรมเน้นหนักใน 3 ทางคือ (1) วิเคราะห์ข่าวสังคมที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน (2) การตอบกระทู้ประจำวัน (3) การให้เด็กมีส่วนร่วมในทุกกิจกรรม นอกจากนี้ยังอนุญาตให้เด็กและเยาวชนกลับบ้านไม่เกิน 21.30 น. ที่วัดในบ้านดูแลได้ตลอดเวลา และดูแลทุกช่อง ของใช้ประจำวันและเครื่องแต่งกาย ผู้ปกครองนำมาให้ ทรงผมไว้ได้ตามอิสระและมีช่างตัดผมให้ ชักเสื้อผ้าด้วยตนเอง มีแม่ครัวทำอาหารครบ 5 หมู่ให้ทาน ซึ่งเด็กและเยาวชนต้องยกอาหารมาทานที่บ้านทุกมื้อ มีตู้โทรศัพท์สาธารณะ 8 เครื่องให้โทรได้ตลอดเวลา โดยมีกฎกติกาที่เด็กและเยาวชน กำหนดกันเองในการใช้ตู้โทรศัพท์เหล่านี้ รวมถึงร้านค้าขายขนมภายในศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน ซึ่งผู้ปกครองจะฝากเงินไว้กับเจ้าหน้าที่ กรณีเจ็บป่วยเล็กน้อย มียาสามัญประจำบ้านให้ทาน แต่ถ้าป่วยหนัก ก็ส่งเข้ารับรักษาที่โรงพยาบาลใกล้เคียง โดยแจ้งให้ผู้ปกครองมาดูแลเด็กหรือเยาวชนด้วยตนเอง ถ้าไม่มีเงินจ่ายค่ารักษา ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษกจะออกค่าใช้จ่ายให้ทั้งหมด ซึ่งแตกต่างโดยสิ้นเชิงกับผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิดทั้ง 5 แห่ง

ส่วนวิสัยทัศน์ของผู้ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบเปิด บ้านกาญจนาภิเษกในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย การพัฒนาและส่งเสริม ผู้ได้บังคับบัญชาให้มีความรู้และความสามารถเพิ่มขึ้น การอนุรักษ์วัฒนธรรมและ สิ่งแวดล้อมดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษกเห็น ความสำคัญของการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย (ปรับปรุงจาก Bennis, Mason & Mitroff (1992). Visionary Leadership, p. 13) แต่จะเน้นใช้เท่าที่จำเป็น อาทิเช่น มีคอมพิวเตอร์ ให้ทุกฝ่ายใช้ในห้องทำงาน แต่ระบบอินเทอร์เน็ตมีเฉพาะที่ห้องฝ่ายบริหารงานทั่วไป โทรศัพท์มือถือให้เฉพาะผู้บริหาร ไม่มีระบบโทรทัศน์วงจรปิดติดตั้งภายในศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน ไม่มีวีดีโอคอนเฟอเรนซ์เชื่อมต่อทางไกล ไม่มีวิทยุสื่อสารประจำตัว

เจ้าหน้าที่งานพินิจ เพราะถือว่าเป็นสัญลักษณ์ของการควบคุม ดังนั้นในประเด็นนี้จึงมีความแตกต่างค่อนข้างมากกับผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิดทั้ง 5 แห่ง

2. การพัฒนาและส่งเสริมผู้ได้บังคับบัญชาให้มีความรู้และความสามารถเพิ่มมากขึ้น

ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษกให้การสนับสนุนภายใต้นโยบายกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนเหมือนในระบบปิด ซึ่งสอดคล้องกับบทบาทภาวะผู้นำและการจัดการงานสังคมสงเคราะห์ในศตวรรษที่ 21 ในข้อที่ 8 ระบุว่า “ภาวะผู้นำต้องรับผิดชอบอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาตนเองและผู้อื่นในเชิงวิชาชีพ” (Moore, et al., 2005, p. 6) โดยกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนจะให้การพัฒนาเจ้าหน้าที่ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนอย่างต่อเนื่อง

3. การอนุรักษ์วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม

ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษกได้เล็งเห็นถึงความสำคัญในการอนุรักษ์วัฒนธรรม ซึ่งเป็นคุณลักษณะเฉพาะที่ค้นพบในการศึกษานี้ อาทิเช่น วันเข้าพรรษา เจ้าหน้าที่ก็จะพาเด็กและเยาวชนไปวัด หรือการจัดกิจกรรมวันแม่ จะเน้นกระบวนการด้านความคิดมากกว่าพิธีกรรม เช่น ให้เยาวชนอ่านบทความ ซึ่งบทความเขียนว่า “รักแม่สุดหัวใจ” บทความนี้ให้อารมณ์ความรู้สึกมาก อ่านบทความเสร็จก็ให้เด็กและเยาวชนแยกนั่งเป็นคู่ ๆ และให้พูดคุยกันเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นว่า รู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับผู้หญิงคนหนึ่งซึ่งเป็น “แม่” จากนั้นก็ให้แยกไปเขียนรายงานเดี่ยวถึงแม่ของตนเอง โดยผู้อำนวยการจะเน้นเฉพาะกระบวนการทางความคิดเท่านั้น วันแม่ไม่ได้เปิดโอกาสให้แม่มาเยี่ยมลูก เพราะเยาวชนกลับเยี่ยมบ้านทุกเดือน และวันอาทิตย์ก็เป็นวันญาติเยี่ยมตามปกติ ส่วนการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม (ปรับปรุงจาก Bennis, Mason & Mitroff, 1992, p. 13) ผู้อำนวยการได้จัดกิจกรรมพิเศษมอบให้เด็กและเยาวชนรับผิดชอบ ตัวอย่างเช่น การมอบให้เยาวชนกลุ่มหนึ่งรับผิดชอบในเรื่องน้ำและการแยกขยะ เสร็จแล้วนำไปขาย ได้เงินมาก็เข้ากองทุนกลุ่มดูแลขยะ นอกจากนี้ก็ยังนำเศษอาหารและเศษผลไม้การทำปุ๋ยหมัก และการทำน้ำจุลินทรีย์ เพื่อนำมาใช้แทนน้ำยาล้างห้องน้ำ ล้างท่อระบายน้ำ และใส่สระน้ำเพื่อไม่ให้น้ำในสระเน่าเหม็น เป็นต้น



สรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบเปิดแตกต่างจากระบบปิดโดยสิ้นเชิง เพราะเป็นวิสัยทัศน์ของผู้อำนวยการที่กำหนดขึ้นเองในเรื่องการจัดการ บำบัด แก้ไข และฟื้นฟูเด็กและเยาวชน ซึ่งเป็นแบบแนวคิดใหม่ที่อิสระ โดยเจ้าหน้าที่ทุกคนยืมมาจากศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด ซึ่งให้การยอมรับว่านโยบายในระบบเปิดดีกว่าในระบบปิด เด็กและเยาวชนที่ใช้ชีวิตอยู่ในบ้านกาญจนาภิเษกมีความเป็นอิสระในการเข้า-ออกนอกศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนได้ตลอดเวลา ไม่มีรั้ว ประตู และการค้นตัวผู้ปกครอง เด็กและเยาวชน แต่เด็กและเยาวชนต้องกลับเข้าบ้านไม่เกิน 21.30 น. เสื้อผ้าการแต่งกาย ผู้ปกครองหามาให้ จะไว้ทรงผมแบบไหนก็ได้ โดยมีช่างตัดผมให้ มีโทรศัพท์สาธารณะติดตั้งภายในศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน 8 เครื่อง ซึ่งกฎกติกาในการใช้โทรศัพท์สาธารณะ ผู้อำนวยการจะให้เด็กและเยาวชนกำหนดขึ้น มีร้านค้าให้ซื้ออาหารโดยผู้ปกครองฝากเงินไว้กับเจ้าหน้าที่ แต่เสื้อผ้าต้องซักรเอง ที่บ้านเปิดดูได้ตลอดเวลา บ้านหนึ่งหลังมีเด็กและเยาวชนอยู่รวมกันไม่เกิน 14-15 คน รับประทานอาหาร 3 มื้อที่บ้าน เด็กและเยาวชนเป็นเจ้าของบ้าน ดังนั้นถ้าจะพาใครมาเยี่ยมชมที่บ้าน ครูที่ปรึกษาประจำบ้านต้องขออนุญาตเจ้าของบ้านก่อน

ในด้านการใช้เทคโนโลยีมีน้อย เพราะเป็นระบบเปิด จึงไม่จำเป็นต้องมีโทรศัพท์วงจรปิดเพื่อป้องกันการหลบหนี หรือมีระบบวีดีโอคอนเฟอเรนซ์เชื่อมทางไกล เพราะผู้ปกครองเยี่ยมเด็กและเยาวชนได้ทุกอาทิตย์ อีกทั้งเด็กและเยาวชนจะได้กลับเยี่ยมบ้านทุกเดือน ถ้าทำคะแนนไม่ต่ำกว่า 40 คะแนน การวางแผนงานของบ้านกาญจนาภิเษกไม่มีการควบคุมเด็กและเยาวชน จึงไม่จำเป็นต้องมีวิทยุสื่อสารประจำตัวเจ้าหน้าที่งานพินิจ ดังนั้นผู้อำนวยการจึงใช้เฉพาะคอมพิวเตอร์ ระบบอินเทอร์เน็ต และโทรศัพท์มือถือเท่านั้น

ส่วนการพัฒนาและส่งเสริมผู้ได้บังคับบัญชาให้มีความรู้ และความสามารถเพิ่มขึ้น ไม่แตกต่างจากผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะจัดส่งเอกสารมาให้ หรือผู้อำนวยการจะเป็นผู้ติดต่อเพื่อขอเอกสารการฝึกอบรม

ในการอนุรักษ์วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม วิสัยทัศน์ของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษกในการจัดกิจกรรมวันสำคัญแตกต่างจากระบบปิด เพราะจะไม่เน้นพิธีกรรมทางศาสนา แต่เน้นให้เด็กและเยาวชนใช้ความคิดในการวิเคราะห์เนื้อหาในวันสำคัญนั้น ๆ ส่วนการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม จะเน้นเรื่องการทำธนาคารขยะ การแยกขยะเพื่อขาย การทำปุ๋ยหมัก และการทำน้ำจุลินทรีย์จากเศษอาหารและผลไม้ เพื่อนำมาใช้แทนน้ำยาล้างห้องน้ำ ล้างท่อระบายน้ำ และใส่สระน้ำเพื่อไม่ให้ น้ำในสระเน่าเหม็น ซึ่งผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษกมีวิสัยทัศน์ในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมที่ไม่แตกต่างกับผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด

ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษกเป็นระบบเปิดแห่งแรก เพื่อทดสอบนำร่องในแนวคิดแบบใหม่ รับเด็กและเยาวชนชายจากศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิดทั่วประเทศตามคำสั่งศาล ไม่มีการคัดเลือกเด็กและเยาวชน แต่เด็กและเยาวชนต้องมีระยะเวลาเหลือในการฝึกและอบรมมากกว่า 1 ปี 6 เดือน โดยผู้ปกครองต้องยินยอมและเซ็นสัญญารับรองเงื่อนไขของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษก ซึ่งมีแนวคิดดังนี้

แนวคิดบ้านกาญจนาภิเษก

บ้านกาญจนาภิเษก ไม่ใช่ ลูก

เยาวชน ไม่ใช่ นักโทษ ไม่ใช่อาชญากร

เจ้าหน้าที่ ไม่ใช่ ผู้คุม

แต่....บ้านกาญจนาภิเษกคือ บ้านทดแทนชั่วคราวของวัยรุ่นที่ก้าวพลาด

(กระทรวงยุติธรรม, ม.ป.ป.)

ด้วยแนวคิดที่เป็นระบบเปิด ดังนั้นศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษกจึงไม่มีรั้ว ไม่มีประตู ไม่มีการกั้นตัว แต่อยู่ด้วยกฎกติกาที่เด็กและเยาวชนต้องปฏิบัติตามและผู้ปกครองต้องยินยอม โดยเซ็นสัญญารับรองว่าเด็กและเยาวชนจะไม่หลบหนี ถ้าเด็กและเยาวชนหลบหนี ผู้ปกครองมีหน้าที่ต้องติดตามเด็กและเยาวชนส่งคืน และถือว่าเด็กและเยาวชนทำผิดสัญญา เด็กและเยาวชนจะถูกส่งกลับบ้านต้นทาง (ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนเดิมที่เคยอยู่) นอกจากนี้ในกรณีที่เด็กและเยาวชนยัง

อยู่ในศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน แต่มีปัญหา ผู้ปกครองต้องเป็นผู้เข้ามาแก้ปัญหา เด็กและเยาวชนด้วยตนเอง ซึ่งผู้อำนวยการจะจัดบ้านพักให้ผู้ปกครองมานอนค้างคืนเพื่อจัดการกับปัญหาของเด็กและเยาวชน (Neukrug, 2008, p. 11)

คุณลักษณะภาวะผู้นำในการจัดการทั่วไป ประกอบด้วย 3 ด้านคือ การวางแผนด้านการบริหาร นโยบายในการให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการบำบัด แก้ไข และฟื้นฟูเด็กและเยาวชน การบริหารความขัดแย้งในการทำงาน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. การวางแผนด้านการบริหารงาน

ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาไม่ต้องปฏิบัติตามนโยบายของกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน จึงเป็นการวางแผนด้านการบริหารงานแบบอิสระตามแบบแนวคิดใหม่ของผู้บริหาร ซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานด้านเด็กและเยาวชน สตรีและสิทธิมนุษยชนจากองค์กร NGOs ดังนั้นการบริหารงานจึงมีวัฒนธรรมแบบ NGOs กล่าวคือ ไม่มีการสั่งการในแนวดิ่ง แต่เป็นการบริหารงานในแนวราบทั้งหมด ซึ่งเน้นการมีส่วนร่วมของ 3 ฝ่ายคือ เจ้าหน้าที่ ผู้ปกครอง เด็กและเยาวชนในการจัดกิจกรรมการบำบัด แก้ไข และฟื้นฟู จึงสอดคล้องกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (DuBrin, 2004, p. 112)

2. นโยบายในการให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการบำบัด แก้ไข และฟื้นฟูเด็กและเยาวชน

การมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ จะมีการประชุมร่วมกันทุกฝ่ายทุกวันในช่วงเช้า เวลา 08.45-09.45 น. โดยครูประจำบ้านจะนำปัญหาของเด็กและเยาวชนมารายงานในที่ประชุมให้ทุกคนรับทราบและร่วมกันตัดสินใจแก้ปัญหาทุกวัน Keats (อ้างถึงใน Cissner & Farole, Jr., 2009, p. 9) ดังนั้นปัญหาความขัดแย้งจึงมีน้อย แต่ถ้ามีผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษกก็จะเรียกคุยทีละคน ปัญหาทั้งหมดไป

เนื่องจากผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษกไม่มีการจัดตั้งสภาเด็กและเยาวชน ดังนั้นจึงขอยกตัวอย่างการมีส่วนร่วมของเด็กและเยาวชนในการบำบัด แก้ไข และฟื้นฟู เช่น มีคำสั่งศาลให้รับเด็กอายุ 11 ปี (บ้านกาญจนาภิเษกมีแต่เยาวชน) ผู้อำนวยการก็จะขอเวลาศาล 2 วัน เพื่อเปิดกระทู้ใหญ่ ถามเยาวชนว่าขณะนี้

ศาลจะส่งน้องคนหนึ่งมาอยู่ด้วย จะรับน้องใหม่ ถ้าอยากรับเพราะอะไร ไม่อยากรับเพราะอะไร จะแบ่งเยาวชนเป็นกลุ่ม ๆ ละ 3 คน ถ้ากลุ่มไหนบอกว่ารับ ภารกิจของกลุ่มคืออะไร ถ้ากลุ่มไหนตอบว่าไม่รับ ก็ไม่ต้องตอบข้อที่ 2 แต่ในวันนั้นทุกกลุ่มตอบว่ารับ ด้วยเหตุผลเดียวคือ น้องยังเล็ก ถ้าไปอยู่ที่อื่นอาจมีอันตราย จะช่วยกันดูแลน้องให้ดีที่สุด เป็นต้น หรือในช่วงมีฟุตบอลโลก ผู้อำนวยการก็จะให้เยาวชนวิเคราะห์เรื่องฟุตบอลโลกเป็นอย่างไร มันจะนำไปสู่ปัญหาอาชญากรได้หรือไม่ แล้วเยาวชนจะก้าวข้ามช่วงฟุตบอลได้อย่างไร ให้เขียนกติกา มา แล้วนำมาขำรวมกัน กำหนดออกมาเป็นกติกา 5 ข้อ ซึ่งเจ้าหน้าที่ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษกจะช่วยกันร่างกติกา แล้วทำประชาพิจารณ์ ให้เยาวชนถกเถียงกันว่า จะรับหรือไม่รับ หรือจะแก้ไขอย่างไร เมื่อตกลงกันจนพอใจแล้ว ก็ประกาศใช้ต่อไป หลังจากนั้นก็ให้เยาวชนเขียนหัวใจ 2 ดวง สีขาวกับสีม่วง หัวใจดวงสีขาวเขียนถึงพ่อแม่ โดยให้สัญญาในเรื่องฟุตบอลโลก พร้อมแนบกติกาใหม่ให้พ่อแม่รับทราบ ส่วนหัวใจสีม่วงเขียนให้บ้านกาญจนาภิเษก เจ้าหน้าที่จะนำไปติดบอร์ดไว้

นอกจากนี้ผู้อำนวยการจะเน้นการทำงานกับผู้ปกครอง เพราะถือหลักว่า ถ้าพัฒนาผู้ปกครองไม่ได้ ปัญหาเด็กและเยาวชนก็คงแก้ยาก (Hess, 2010, p. 384) ดังนั้นที่ผ่านมามีเด็กและเยาวชนกระทำความผิดซ้ำจะมีแค่ร้อยละ 1-2 เท่านั้น ส่วนใหญ่เป็นคดียาเสพติด ส่วนคดีปล้นทรัพย์ ฆ่า ลักทรัพย์และโทรมหญิงไม่มีการกระทำความผิดซ้ำอีก ทั้งนี้คดีปล้น ฆ่ามีประมาณร้อยละ 28 จากจำนวน 180 คน ซึ่งคดีดังกล่าวพัฒนาพฤติกรรมให้เป็นคนดีได้ง่ายที่สุด ไม่เหมือนกับการกระทำความผิดที่ต่อเนื่องมานาน จะพัฒนายากมาก เช่น เด็กและเยาวชนที่ติดยาเสพติด เป็นต้น

สำหรับหน่วยงานภายนอกที่เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันกับผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษก อาทิเช่น สำนักงานส่งเสริมสุขภาพ (สสส.) จะรณรงค์เรื่องการไม่ดื่มเหล้า ก็จะมาฝึกปฏิบัติ โดยให้เยาวชนเขียนบทความเรื่อง “ผมมีพ่อติดเหล้า ผมเองก็ดื่มเหล้าจนกระทั่งทำให้ไปก่อคดี” รวมทั้งการเอาเรื่องที่เยาวชนเขียนไปมอบให้กับสมาชิกวุฒิสภา (สว.) หรือสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร (สส.) เพื่อออก พ.ร.บ. ควบคุมเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ หรือการนำเยาวชนไปร่วมงานวันที่ 4 พฤษภาคม 2553 ซึ่งเป็นวันรักประเทศไทย วันที่ไม่ทำร้ายประเทศไทย

โดยได้รับการสนับสนุนจาก NGOs เซาร์ธัส 2 คันทาเด็กและเยาวชนไปร่วมเดินรณรงค์ โดยตั้งขบวนหน้าพระรูป ร.6 เดินไปตามถนนสีลม เป็นต้น นอกจากนี้ก็มีโครงการมูลนิธิเครือข่ายครอบครัว ซึ่งเป็นองค์การที่สนับสนุนในเรื่องการพิมพ์หนังสือและสำนักพิมพ์สารคดีก็มาชวนให้เด็กและเยาวชนเขียนบทความไปลงในหนังสือสารคดี ซึ่งการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานภายนอกส่วนใหญ่จะเป็นองค์การ NGOs โดยจะเน้นการทำงานร่วมกันที่มีนัยสำคัญ ถ้าจะมาทำกิจกรรมแค่ร้องเพลงให้เด็กและเยาวชนฟัง กิจกรรมแบบนี้ผู้อำนวยการไม่สนใจ

3. การบริหารความขัดแย้งในการทำงาน

ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษกจัดประชุมร่วมกันทุกฝ่ายในตอนเช้าเวลา 08.45-09.45 น. เพื่อนำปัญหาในแต่ละวันมาร่วมกันตัดสินใจ ดังนั้นปัญหาความขัดแย้งจึงมีน้อย แต่ถ้ามีปัญหาผู้อำนวยการก็จะเรียกคุยที่ละฝ่ายเพื่อทำความเข้าใจ ปัญหาความขัดแย้งก็หมดไป ซึ่งนักวิชาเหล่านี้เห็นพ้องกันว่า “ภาวะผู้นำต้องสามารถบริหารความขัดแย้ง” (Moore, et al., 2005, p. 6)

กล่าวโดยสรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำในการจัดการทั่วไปมีการวางแผนการบริหารงานแบบอิสระ เพราะไม่ต้องปฏิบัติตามนโยบายของกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน โดยเน้นเจ้าหน้าที่ ผู้ปกครอง เด็กและเยาวชนให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมบำบัดฟื้นฟู ปัญหาความขัดแย้งในการทำงานจึงมีน้อย ส่วนหน่วยงานภายนอกจะทำงานร่วมกันเพื่อปลูกจิตสำนึกให้เด็กและเยาวชนมีจิตอาสาในการเสียสละเพื่อช่วยงานสังคม

ดังนั้นสรุปได้ว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำในด้านการจัดการทั่วไปของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบเปิดจึงแตกต่างจากระบบปิดใน 2 เรื่องคือ (1) ไม่ได้ให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมบำบัด แก้ไข และฟื้นฟูเด็กและเยาวชน แต่จะเน้นการมีส่วนร่วมเฉพาะเจ้าหน้าที่ ผู้ปกครอง เด็กและเยาวชนเท่านั้น (2) มีนโยบายอิสระในการบริหารงาน ไม่ต้องขึ้นกับนโยบายของกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน ดังนั้นจึงไม่ต้องเปลี่ยนแปลงนโยบายให้สอดคล้องกับนโยบายทางการเมือง

ส่วนคุณลักษณะภาวะผู้นำในด้านงานสังคมสงเคราะห์ แม้ว่าแนวคิดของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษกจะเป็นระบบเปิด แต่ก็เป็งานประเภทเดียวกับระบบปิด ซึ่งหมายถึงการใช้หลักจิตวิทยาในการปกครอง

เด็กและเยาวชน Wheeler (อ้างถึงใน Moore, et al., 2005, p. 14) ดังนั้นองค์ประกอบของคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีคุณธรรมจริยธรรม และอุดมการณ์ของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน จึงคล้ายคลึงกัน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. คุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีคุณธรรมจริยธรรม

ผู้อำนวยการเน้นการใช้ความเป็นมนุษย์ในการจัดการ บำบัด แก้ไข และฟื้นฟูเด็กและเยาวชน โดยการทักทาย การแสดงความห่วงใย และความเห็นอกเห็นใจต่อเด็กและเยาวชน ทำให้เด็กและเยาวชนสัมผัสได้ถึงความรักและความเมตตาที่มีต่อตัวเด็กและเยาวชน ซึ่งเป็นหลักพื้นฐานที่สำคัญต่อความผูกพันทางใจ เช่น ถ้ามถึงลูกของเยาวชนว่าเป็นอย่างไรบ้าง น้ำหนักเท่าไรแล้ว เยาวชนจะรู้สึกดีใจว่า ผู้อำนวยการจำได้อย่างไรว่าตนเองมีลูกมีเมีย เป็นต้น ซึ่งเรื่องนี้สอดคล้องกับคำกล่าวของเจ้าหน้าที่งานพินิจบ้านกาญจนาภิเษกที่ว่า

“...วันคืนสู่เหย้ามีเยาวชนรุ่นพี่กลับมาร่วมงานกันมากถึง 70-80 คน ส่วนใหญ่เป็นลูกจ้างภาครัฐ เป็นทหารก็มีมาก ตนเองรู้สึกชื่นใจ และมีกำลังใจที่จะอดทนทำงานด้านนี้ต่อไป...” (ธนา ผินกลับ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 15 มิถุนายน 2553)

2. คุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีอุดมการณ์

ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษก ตัดสินใจเลือกทำงานในด้านนี้ เพราะเป็นผู้ที่มี “อุดมการณ์” โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน (เพชรรัตน์ เวศภูติ, 2550, หน้า 9) กล่าวคือ อยากช่วยเหลือเด็กและเยาวชนให้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเป็นคนดีของสังคม (จุจิรา กองแก้ว, 2548, หน้า 6) ซึ่งเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีอุดมการณ์ เพราะต้องการช่วยเหลือและพัฒนาผู้อื่นให้ดีขึ้น Dietz and Thompson (อ้างถึงใน Handon M., 2009, p. 4)

กล่าวโดยสรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำในด้านการงานสังคมสงเคราะห์ไม่มีอะไรที่แตกต่างกันทั้งในระบบปิดและเปิด เพราะเป็นงานสงเคราะห์และช่วยเหลือเด็กและเยาวชนเหมือนกัน แม้จะมีวิธีการทำงานที่แตกต่างกันบ้างในบางเรื่อง แต่ภาวะผู้นำที่เลือกทำงานด้านนี้ ย่อมเป็นผู้ที่มีอุดมการณ์ในการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน เพราะเป็นงานที่ดูแลยากกว่างานสังคมสงเคราะห์ทั่วไป กล่าวคือ ต้องเป็นผู้มีจิตเมตตา สงสาร เสียสละ อดทนต่อเด็กและเยาวชนที่มีความผิดปกติทางจิตเสมอเหมือน

ลูกหลานของตน ซึ่งทำให้เด็กและเยาวชนรู้สึกอบอุ่น และไว้วางใจ จึงต้องใช้ความรู้ความสามารถหลายด้าน รวมถึงด้านจิตวิทยาเข้าไปช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาของเด็กและเยาวชน โดยเฉพาะการแก้ไขปัญหาด้านจิตที่มีความยุ่งยากซับซ้อน และเป็นเรื่องที่แก้ยาก ดังนั้นคุณลักษณะภาวะผู้นำในงานสังคมสงเคราะห์นี้จึงมีความพิเศษมากกว่างานสังคมสงเคราะห์อื่น

สำหรับคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้อำนวยการในการบริหารศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบเปิดบ้านกาญจนาภิเษก ผู้อำนวยการจะให้เจ้าหน้าที่แต่ละฝ่ายใช้ความรู้ ความสามารถที่ได้ศึกษามาเพื่อให้การฝึกอบรมและช่วยพัฒนาเด็กและเยาวชนในรูปแบบสหวิชาชีพ เช่นเดียวกับระบบปิด แต่จะแตกต่างด้วยแนวคิดการบำบัด แก้ไข และฟื้นฟู เพราะบ้านกาญจนาภิเษกไม่มีนักจิตวิทยาในกลุ่มงานบำบัดทางจิต แต่งานบำบัด แก้ไข และฟื้นฟูเด็กและเยาวชนประกอบด้วยนักสังคมสงเคราะห์ นักวิชาการอบรมและฝึกวิชาชีพ และพนักงานพินิจ (เป็นครูที่ปรึกษา) ไม่มีพยาบาลประจำศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนเหมือนกับระบบปิด ดังนั้นถ้าเด็กหรือเยาวชนป่วย ผู้อำนวยการจะส่งสำนักอนามัย หรือ โรงพยาบาลใกล้เคียง ซึ่งวัฒนธรรมการทำงานของบ้านกาญจนาภิเษก ผู้อำนวยการจะเน้นการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ ผู้ปกครอง เด็กและเยาวชนเป็นพิเศษ เพราะมีความเชื่อว่าการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ สามารถผูกโยงและเกาะเกี่ยวกับความรับผิดชอบได้ดีกว่า และแข็งแกร่งกว่าการบังคับ

ทั้งนี้การบริหารศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนของผู้อำนวยการบ้านกาญจนาภิเษกใช้หลักการบริหาร หรือเรียกย่อว่า POSDCoRB (Gulick & Urwick, 1937, p. 13) ประกอบด้วย 11 ด้านคือ แนวคิดใหม่ในการวางแผน (planning) การบำบัด แก้ไข และฟื้นฟูเด็กและเยาวชน การจัดองค์การ (organizing) โดยผู้อำนวยการบูรณาการบำบัด แก้ไข และฟื้นฟูเด็กและเยาวชน การสร้างแรงจูงใจด้วยระบบคะแนน การใช้อาสาสมัคร การจัดการกับวัฒนธรรมที่หลากหลาย การบรรจุเจ้าหน้าที่ (staffing) โดยผู้อำนวยการมีหน้าที่บริหารทรัพยากรบุคคลและฝึกอบรมให้เจ้าหน้าที่ใช้แบบการประเมินพฤติกรรมเด็กและเยาวชน การสั่งการ (directing) โดยผู้อำนวยการให้การช่วยเหลือเด็กและเยาวชนในระหว่างการฝึกและอบรม การติดตามภายหลังปล่อย การประสานงาน (co-ordinating) โดยผู้อำนวยการจะประสานงานกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ เพื่อรับทราบปัญหาและ

อุปสรรค การรายงาน (reporting) ผลการดำเนินงานประจำเดือนเพื่อการประเมินผล การบริหารงบประมาณ (budgeting) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. แนวคิดใหม่ในการวางแผน (planning) การบำบัด แก่ใจ และฟื้นฟูเด็กและเยาวชน

ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษก แบ่งสัดส่วน การบำบัด แก่ใจ และฟื้นฟูเด็กและเยาวชนดังนี้

1.1 ร้อยละ 25 แรก คือ การเรียนหนังสือ โดยระบบหลักสูตรการศึกษานอกโรงเรียน (กศน.) ทุกวันอังคาร และการทำโครงการต่าง ๆ ตามที่อาจารย์มอบหมาย

1.2 ร้อยละ 25 ต่อมา คือ การเรียนอาชีพ ประเภท คอมพิวเตอร์ ขักรถยนต์ บาดิก อาหาร เบเกอรี่ และอื่น ๆ สัปดาห์ละ 2 ครั้ง

1.3 ร้อยละ 50 ที่เหลือ คือ การเรียนชีวิต การวิเคราะห์ข่าว วิเคราะห์ความเสียหายที่เกิดกับเหยื่อ กับตัวเอง กับพ่อแม่ ครอบครัว สังคม ฯลฯ เพื่อให้เด็กและเยาวชน ที่ก้าวพลาดเหล่านี้ได้เข้าถึงความเจ็บปวด ความเสียหายที่มีอยู่จริงจากการกระทำของผู้ก้าวพลาด

ดังนั้นเห็นได้ว่าร้อยละ 50 ผู้อำนวยการจะเน้นหนักในเรื่องการเรียนชีวิต เพราะไม่เชื่อว่าเมื่อนุญชมีอาชีพแล้วจะรอด ถ้ามุญชคิดไม่เก่ง ตัวอย่างเช่น ทำไมหมอ วิศวกร หรือพระจึงติดคุก การที่มุญชติดคุกไม่ใช่เพราะไม่มีอาชีพ แต่เป็นเพราะมุญชจัดการกับความผิดของตนเองไม่ได้ ดังนั้นการเรียนหนังสือ จึงให้เรียนแค่ร้อยละ 25 และอีกร้อยละ 25 เรียนวิชาชีพ ผู้อำนวยการจะให้เด็กและเยาวชนได้มีโอกาสค้นพบตัวเองว่ามีทักษะอะไร ชอบอะไร และหาเส้นทางที่จะไปสู่อาชีพนั้นด้วยตัวเอง ส่วนหลักสูตรการเรียนชีวิตประกอบด้วย 6 สารวิชาคือ วันจันทร์เรียนเรื่องสำนึกดี วันอังคารเรื่องเพศ วันพุธเรื่องความรุนแรง หรืออาชญาวิทยา วันพฤหัสบดีเรื่องผู้รอดบนความขาดพร่อง (เช่น ผู้ก่อตั้งบริษัทแอปเปิล เป็นผู้ทรงอิทธิพลของโลกตามที่วารสารไทม์จัดอันดับ เป็นเด็กกำพร้าที่ถูกทอดทิ้ง ไม่เคยรู้เลยว่าพ่อแม่เป็นใคร ซึ่งเป็นตัวอย่างหนึ่งให้เด็กและเยาวชนมีกำลังใจต่อสู้ชีวิต) วันศุกร์เรียนเรื่องค่านิยม และอีกเรื่องคือ เรื่องการหลบหนี ซึ่งผู้อำนวยการจะให้ครูสอนเฉพาะช่วงแรก ๆ ที่เด็กและเยาวชนเข้ามาใหม่ อนึ่งเรื่องการเรียนชีวิต ดิซ นัท ฮันห์ (Thich Nhat Hanh) ผู้นำจิตวิญญาณชาว

เวียตนามกล่าวว่า “ความทุกข์เป็นสิ่งที่มียค่า” เพราะความทุกข์ทำให้มนุษย์ไม่ประมาท มีสติ และยังมีบทวิของเด็กคนหนึ่งซึ่งอยู่ในค่ายอพยพชาวพม่าบอกว่า “กลางวันหัวใจ พองโตเหมือนเต่งโม แต่พอกกลางคืนมันเล็กเหมือนผลส้ม” บทกวีนี้บอกอะไรแก่เด็ก และเยาวชน ถ้าสามารถสอนให้เด็กและเยาวชนรู้จักตีความบทกวีนี้ได้ ก็เป็นการสร้าง ให้เด็กและเยาวชนรู้จักคิด ซึ่งบทกวีนี้หมายถึง กลางวันรู้สึกตัวเองมีความสุข แต่พอกกลางคืนจะรู้สึกหวาดกลัว เช่นเดียวกับการรู้จักคิด รู้จักวิเคราะห์ตามคำสอนของท่าน พุทธทาสที่บอกว่า “ทำวันนี้ให้ดีที่สุดและไม่ต้องกลัววันพรุ่งนี้” หรือการฟังผู้อื่นพูด การอ่านหนังสือ คู่มือ วิเคราะห์ข่าวและอื่น ๆ อนึ่งการที่เด็กและเยาวชนรู้จักคิด จะทำให้เด็กและเยาวชนอยู่รอด แม้ในอดีตจะเคยมีประวัติปล้นทรัพย์ แต่เมื่อคิดเป็นด้วย ตนเองก็จะไม่กลับไปมีพฤติกรรมเหมือนในอดีตอีก เป็นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของ ตนเองได้อย่างยั่งยืน

2. การจัดองค์การ (organizing)

ผู้อำนวยการใช้หลักการบูรณาการบำบัดฟื้นฟูเด็กและเยาวชน และให้ ความสำคัญสูงสุดคือ การทำให้เด็กและเยาวชนที่ใช้ชีวิตอยู่ในบ้านกาญจนาภิเษกนี้เห็น คุณค่าของตนเองชัดเจนขึ้น จนไม่รู้สึกสงสัยเคลือบแคลงใจว่าตนเองมีค่าจริงหรือไม่ เพื่อให้เด็กและเยาวชนที่ก้าวพลาดมีกำลังใจ และมีแรงบันดาลใจที่จะปรับเปลี่ยนตนเอง กลับสู่ครอบครัวอย่างเชื่อมั่นและยืนหยัดได้อย่างปกติสุขและสง่างาม (กระทรวง ยุติธรรม, ม.ป.ป.) นอกจากนี้บ้านกาญจนาภิเษกยังมีความเชื่อว่า “ความคิดของเราจะ ส่งผลต่อชะตากรรมของเราและชะตากรรมที่เลวร้ายของเราก็มามาจากความคิดที่ผิดพลาด นั้นเอง” ฉะนั้นการทำงานเพื่อการปรับเปลี่ยนแนวความคิด และค่านิยมที่ผิดพลาดของ เด็กและเยาวชนจึงเป็นภารกิจหลักของบ้านกาญจนาภิเษก

เมื่อผู้อำนวยการสามารถจัดกระบวนการจัดการ บำบัด แก้ไข และฟื้นฟูเด็ก และเยาวชนเพื่อพัฒนาเด็กและเยาวชนที่ก้าวพลาดบนฐานของคุณค่าและศักดิ์ศรีความ เป็นมนุษย์ การบูรณาการร่วมกับการเรียนสายสามัญ เรียนสายวิชาชีพ เรียนชีวิต และ เรียนสังคม จึงเป็นโอกาสที่เด็กและเยาวชนจะก้าวสู่จุดเปลี่ยนทางจิตอีกครั้งหนึ่งที่น่า จะแจ่มชัดขึ้น

อนึ่งการเรียนสายสามัญ (กศน.) ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษกไม่ต้องรับผิดชอบ เพราะจะมีครู 7 คนจาก กศน.พุทธมณฑล มาสอนเด็กและเยาวชนทุกวันอังคาร ส่วนการเรียนวิชาชีพแยกเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนแรก ทางฝ่ายวิทยาลัยในวังกาญจนาภิเษกจะจัดสอน 6 วิชาชีพ ได้แก่ วาดภาพเหมือน พับผ้าเช็ดหน้า การทำเครื่องหอมแกะสลักโฟม การถนอมอาหาร และศิลปะการประดับพลอย ส่วนเจ้าหน้าที่ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษกจะจัดสอน 7 วิชาชีพ ได้แก่ บาดิก สกรีนเสื้อ เลี่ยมกรอบพระ คอมพิวเตอร์ ขั้บรถยนต์ เบเกอร์ และการตัดสตีกเกอร์

สำหรับวันรับเด็กและเยาวชนใหม่ ผู้อำนวยการจะจัดกิจกรรมปฐมนิเทศเด็กและเยาวชนในวันจันทร์ ผู้อำนวยการ ครูที่ปรึกษาประจำบ้าน และตัวแทนเยาวชนเก่าจะเข้าร่วมทำพิธีรับขวัญเด็กและเยาวชนใหม่ คอยให้คำแนะนำในการอยู่บ้านกาญจนาภิเษกนี้ จากนั้นก็เป็นพิธีบายศรีสู่ขวัญ เสร็จแล้วร้องเพลงร่วมกัน เข้าสู่กิจกรรมการละลายพฤติกรรม เพื่อให้เด็กและเยาวชนใหม่ไม่หวาดระแวงในการอยู่ร่วมกัน จากนั้น 1 อาทิตย์ ผู้อำนวยการก็จะเชิญผู้ปกครองมาปฐมนิเทศ ร่วมรับรู้คิดว่าผู้ปกครองมีหน้าที่ต้องทำอะไรบ้างระหว่างที่เด็กและเยาวชนอยู่ที่นี่ประมาณ 2-3 ปี ถ้าผู้ปกครองไม่มาปฐมนิเทศ เด็กและเยาวชนจะถูกส่งกลับบ้านต้นทาง หลังจากที่นี่เด็กและเยาวชนใหม่อยู่ที่นี้ครบ 1 เดือน ตามกติกาคณะเด็กและเยาวชนจะได้กลับไปเยี่ยมบ้าน ก่อนจะได้กลับเยี่ยมบ้านครั้งแรก ครูที่ปรึกษาประจำบ้านจะเชิญผู้ปกครองมาคุยอีกครั้งหนึ่งว่าผู้ปกครองมีความกังวลใจในเรื่องใดบ้าง เช่น มีความกังวลเมื่อกลับเยี่ยมบ้านแล้วเด็กและเยาวชนจะหลบหนี เป็นต้น ซึ่งครูที่ปรึกษาก็จะบันทึกข้อมูลไว้ แต่ในระหว่างที่อยู่บ้านกาญจนาภิเษก 1 เดือน ผู้อำนวยการจะให้เด็กและเยาวชนใหม่วิเคราะห์ข่าวเรื่องการหลบหนี ข่าวที่ทำให้เด็กและเยาวชนรู้สึกว่าการมาอยู่ที่นี่เพื่อชดใช้ในสิ่งที่ได้ทำกับคนอื่นไว้ ไม่มีใครหนีพ้น แม้จะหนีไปได้ในวันนี้ แต่อาจถูกจับในวันข้างหน้าที่มีหน้าที่การงานดี มีครอบครัว มีลูก จะยังคิดหนีไหม พยายามให้เหตุผลกับเด็กและเยาวชน อีกทั้งการอยู่ในบ้านกาญจนาภิเษก เด็กและเยาวชนไม่มีความกดดันอะไร รวมถึงการทำให้เด็กและเยาวชนเห็นคุณค่าของตนเอง

3. การสร้างแรงจูงใจด้วยระบบคะแนน

ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษกไม่ใช้การสร้างแรงจูงใจด้วยระบบเกรด แต่ใช้ระบบคะแนนแทน (ปรับปรุงจาก Bennis, Mason & Mitroff (1992). Visionary Leadership, p. 13) ซึ่งเด็กและเยาวชนทุกคนจะได้คะแนนเต็ม 100 คะแนน มีกติกาในการหักคะแนน เช่น ไม่ลงวิ่งในตอนเช้า หัก 5 คะแนน ทำท่าไม่สุภาพต่อเจ้าหน้าที่ หัก 10 คะแนน ถ้าคะแนนหายไป 40 คะแนน สิ้นเดือนเด็กและเยาวชนก็ไม่ได้กลับบ้าน ทั้งนี้กติกาต่าง ๆ เด็กและเยาวชนจะช่วยกันกำหนดขึ้น

4. การใช้อาสาสมัคร

ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษกจะไม่ใช้อาสาสมัครช่วยงาน ด้วยเหตุผลที่ว่าบุคคลภายนอกไม่เข้าใจวัฒนธรรมการทำงานของบ้านกาญจนาภิเษก เกรงว่าจะมีปัญหา แต่จะมีกรรมการสงเคราะห์ และผู้พิพากษาสมทบให้การสนับสนุนบริจาคผ้าป่าไว้ให้ทำกิจกรรมในวันสงกรานต์ นอกจากนี้ก็ยังได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนของผู้อำนวยการบ้านกาญจนาภิเษกที่ทำงานอยู่ในองค์กร NGOs ให้การสงเคราะห์ช่วยเหลืองบประมาณในการทำกิจกรรมเพื่อสังคม เพราะงบประมาณที่ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษกได้รับจากกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนไม่เพียงพอ

5. การจัดการกับวัฒนธรรมที่หลากหลาย

เด็กและเยาวชนที่เข้ารับการฝึกและอบรมในบ้านกาญจนาภิเษกมาจากวัฒนธรรมที่หลากหลายเช่นเดียวกับศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด ดังนั้นผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษก จะจัดอาหารให้เด็กและเยาวชนอิสลามแยกจากเยาวชนพุทธและคริสต์ และจัดห้องละหมาดให้ ส่วนในช่วงฤดูถือศีลอด ผู้อำนวยการจะอนุญาตให้เด็กและเยาวชนอิสลามกลับไปอยู่บ้านกับผู้ปกครองได้เป็นเวลา 33 วัน Rogers, 1957 (อ้างถึงใน Moore, et al., 2005, p. 14) แต่มีเงื่อนไขให้เด็กและเยาวชน รวมถึงผู้ปกครองต้องทำรายงานในสมุดพกทุกวัน และนำส่งสมุดพกทั้งสองเล่มในวันที่ครบกำหนดส่งเด็กและเยาวชนกลับบ้านกาญจนาภิเษก ซึ่งแตกต่างกับศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิดที่ไม่อนุญาตให้กลับบ้านในช่วงฤดูถือศีลอด



6. การบรรจุเจ้าหน้าที่ (staffing)

ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษก มีหน้าที่บริหารทรัพยากรบุคคลและฝึกอบรมให้เจ้าหน้าที่ใช้แบบการประเมินผลการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเด็กและเยาวชน โดยใช้ระบบคะแนน เพื่อเด็กและเยาวชนจะได้รับสิทธิประโยชน์ในการกลับเยี่ยมบ้านทุกเดือน ได้รับสิทธิในการเสนอชื่อต่อศาลเพื่อพิจารณาลดโทษ หรือปล่อยก่อนกำหนด และอื่น ๆ

7. การสั่งการ (directing)

การช่วยเหลือเด็กและเยาวชนในระหว่างการฝึกและอบรม ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษกไม่มีพยาบาลประจำศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน ดังนั้นเวลาเด็กและเยาวชนป่วย ผู้อำนวยการจะจัดยาสามัญประจำบ้านให้ แต่ถ้าเด็กและเยาวชนป่วยมาก ผู้อำนวยการจะส่งโรงพยาบาลใกล้เคียง จากนั้นก็แจ้งให้ผู้ปกครองทราบ ถ้าผู้ปกครองไม่มีเงินจ่ายค่ารักษา ผู้อำนวยการจะจ่ายค่ารักษาให้

ในกรณีที่เด็กและเยาวชนประพฤติดังเดิมเป็นที่ประจักษ์ ผู้อำนวยการจะเสนอชื่อต่อศาลพิจารณาลดโทษหรือปล่อยก่อนกำหนด ทั้งนี้ต้องผ่านการเห็นชอบจากที่ประชุมกลุ่มเด็กและเยาวชน แต่ระยะเวลาที่เด็กและเยาวชนอยู่ในบ้านกาญจนาภิเษกต้องมากกว่า 1 ปี 6 เดือน

กิจกรรมปัจฉิมนิเทศ หรือการเตรียมความพร้อมก่อนปล่อย ผู้อำนวยการจะจัดกิจกรรมเรียกว่า “หลังฝันร้ายผ่านไป” เช่น เมื่อเดือนพฤษภาคมที่ผ่านมา มีการจัดกิจกรรมการปล่อยตัวเยาวชน 15 คน ก็จะเรียกพ่อแม่มา 15 คน มานอนค้าง 1 คืน 2 วัน เพื่อเข้าร่วมในกระบวนการปล่อยตัวเด็กและเยาวชน หลังจาก 1 คืนผ่านไป ผู้ปกครองได้คุยกับเด็กและเยาวชนหรือยังว่า เมื่อกลับไปแล้วจะทำอะไร ให้เขียนรายงานส่งมาครูประจำบ้าน เช่น จะไปเรียนต่อ จะไปเปิดร้านซ่อมมอเตอร์ไซด์ เป็นต้น ซึ่งบทบาทของผู้ปกครองมีความสำคัญที่ต้องร่วมกันวางแผนอนาคตของเด็กและเยาวชน และบทบาทสุดท้ายของผู้อำนวยการคือ การให้นักสังคมสงเคราะห์ติดตาม ดูแล และให้คำแนะนำภายหลังปล่อยตัวเด็กและเยาวชน ถ้าเด็กและเยาวชนต้องการทุนไปค้าขาย ผู้อำนวยการก็มีกองทุนจากมูลนิธิชนะใจที่ “ผู้ใหญ่ใจดี” บริจาคเงินให้มูลนิธิฯ โดยให้กู้ยืมแบบไม่

เสียดอกเบี้ย และสามารถผ่อนคืน 500-1,000 บาทต่อเดือน (สุจิต จนนพกาญจน์, 2550, หน้า 48)

8. การติดตามภายหลังปล่อยเด็กและเยาวชน

ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษกจะให้นักสังคมสงเคราะห์ติดตามดูแล และให้คำแนะนำต่อเด็กและเยาวชนทุก 3 เดือน เป็นเวลา 1 ปี แต่ถ้าเด็กและเยาวชนยังมีปัญหาอยู่ ก็จะให้คำแนะนำต่อไปจนกว่าปัญหาจะหมดไป

9. การประสานงาน (co-ordinating)

ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษกจะประสานการทำงานกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ เพื่อรับทราบปัญหาและอุปสรรค เช่น งบประมาณที่ได้รับไม่เพียงพอ (Drucker, 1991, p. 12) บ้านพักเจ้าหน้าที่ไม่มี และขาดอัตรากำลังคน เป็นต้น แต่ด้วยความสามารถของผู้อำนวยการในการประสานกับองค์กร NGOs ให้เข้ามาสงเคราะห์และช่วยเหลือ ทำให้ลดปัญหางบประมาณและอัตรากำลังคนที่ไม่เพียงพอ แต่เรื่องไม่มีบ้านพักให้กับเจ้าหน้าที่เหมือนกับศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด ก็ยังเป็นปัญหาอยู่ ดังคำกล่าวของหัวหน้างานบริหารทั่วไปว่า “บ้านพักข้าราชการก็ไม่มี งบประมาณก็ไม่เพียงพอ” (ทิตา ณ นคร, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 15 มิถุนายน 2553) และยังสอดคล้องกับความเห็นของเจ้าหน้าที่งานพินิจว่า “... ปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน นอกจากเรื่องที่พักยังไม่มีเหมือนที่อื่น สิ่งที่สำคัญคือเรื่องกำลังใจ เพราะที่นี่ทำงานหนักมาก และบางครั้งเยาวชนในบ้าน 4-5 คนทำผิดติดต่อกันก็เริ่มท้อแล้ว โทรศัพท์ตามผู้ปกครองมาแก้ปัญหา บางคนเชียวยาก ไม่อยากจะมา ทั้งนี้ครูประจำบ้านต้องอาศัยกำลังใจของตนเองที่เข้มแข็งเพื่อก้าวข้ามปัญหาต่าง ๆ...” (ทิตา ณ นคร, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 15 มิถุนายน 2553)

10. การรายงาน (reporting)

เนื่องจากผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษกไม่ใช่ข้าราชการ ดังนั้นจึงไม่ได้มีการประเมินผลประจำปีตามตัวชี้วัดการรับรองการปฏิบัติราชการ ภายในส่วนราชการของกลุ่มพัฒนาระบบงานบริหาร (ก.พ.ร.) กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน แต่ผู้อำนวยการต้องรายงานผลการดำเนินงานต่ออธิบดีกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนทุกเดือน ดังคำกล่าวของอธิบดีกรมพินิจและ

ผู้คุมครองเด็กและเยาวชนว่า “...ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษก เป็นศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในอุดมคติที่อยากให้เป็น ดังนั้นจึงทำไปประเมินไปว่าเครื่องมือที่ใช้มีประสิทธิภาพหรือไม่ เพราะอยู่ในระหว่างการทดลอง แต่ก็เป็นที่น่าพอใจ จึงให้ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนอื่นมาดูงานและให้นำเครื่องมือ เช่น การตอบกระทู้ไปปรับใช้ในศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด...” (ทิวา ณ นคร, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, วันที่ 15 มิถุนายน 2554)

11. งบประมาณ (budgeting)

ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษกต้องบริหารงบประมาณที่ได้รับจากกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนให้เพียงพอต่อการบริหารงาน แม้ว่าผู้อำนวยการไม่ใช่ข้าราชการและไม่มีสิทธิเบิกงบประมาณ แต่ก็มีความที่รับผิดชอบในควบคุม และดูแลงบประมาณ โดยให้หัวหน้างานบริหารทั่วไปที่เป็นข้าราชการเพียงคนเดียวทำหน้าที่เบิกงบประมาณ และรายงานต่อผู้อำนวยการเพื่อการวางแผนการใช้งบประมาณประจำปี

กล่าวโดยสรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้อำนวยการในการบริหารศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนา โดยใช้หลักการบริหาร อันประกอบด้วย 11 ด้าน การวางแผนในการจัดการ บำบัด แก้ไข และฟื้นฟูในแนวคิดใหม่ การจัดองค์การ-โดยบูรณาการการบำบัด แก้ไข และฟื้นฟูเด็กและเยาวชน แบ่งสัดส่วนเป็น 25:25:50 ซึ่งร้อยละ 25 แรก คือ การเรียนสายสามัญ (กสน.) ทุกวันอังคาร และการทำโครงการต่าง ๆ ตามที่อาจารย์มอบหมาย ส่วนร้อยละ 25 ต่อมาคือ การเรียนสายอาชีพสัปดาห์ละ 2 ครั้ง และอีกร้อยละ 50 ที่เหลือคือ เน้นการเรียนชีวิต การวิเคราะห์ข่าว วิเคราะห์ความเสียหายที่เกิดกับเหยื่อ กับตัวเอง กับพ่อแม่ครอบครัว สังคม ฯลฯ เพื่อให้เด็กและเยาวชนได้ทราบถึงความเจ็บปวด ความเสียหายที่เกิดขึ้นจากการกระทำของตนเอง เป็นการปลูกฝังให้เด็กและเยาวชนรู้จักคิด และรู้จักวิเคราะห์เมื่อเผชิญกับเหตุการณ์ต่าง ๆ และสามารถแก้ปัญหาชีวิตด้วยปัญญาของตนเอง ซึ่งผู้อำนวยการมีความเชื่อว่า เด็กและเยาวชนมีความรู้อย่างเต็มความสามารถเอาตัวรอดได้ เช่น ข่านักศึกษากระโดดตึกตาย เป็นต้น ส่วนการสร้างแรงจูงใจให้เด็กและเยาวชนปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเป็นคนดีของสังคม ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิดจะใช้ระบบเกรดใน

การวัดผล ซึ่งแตกต่างกับผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบเปิดที่ใช้ระบบคะแนนในการวัดผล สำหรับเรื่องการใช้อาสาสมัครช่วยงานศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิดทั้ง 5 แห่ง ผู้อำนวยการจะใช้อาสาสมัครทั้งภายในและภายนอก ซึ่งแตกต่างกับผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบเปิดที่ไม่ใช้อาสาสมัครช่วยงานภายในศูนย์ฝึกฯ ส่วนการจัดการกับวัฒนธรรมที่หลากหลายมีการวางแผนงานที่เหมือนกัน จะแตกต่างกันเฉพาะการอนุญาตให้เด็กและเยาวชนกลับไปอยู่บ้านได้ในช่วงถือศีลของระบบเปิด สำหรับการสั่งการเพื่อให้ความช่วยเหลือเด็กและเยาวชนในระหว่างการฝึกและอบรม ผู้อำนวยการจะให้ความช่วยเหลือหลายด้าน เช่น การเสนอชื่อเด็กและเยาวชนที่ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมดีขึ้นต่อศาลเพื่อพิจารณาคดีโทษหรือปล่อยก่อนกำหนด เป็นต้น การบรรจุเจ้าหน้าที่เพื่อฝึกอบรมให้ใช้แบบการประเมินพฤติกรรมเด็กและเยาวชน โดยใช้ระบบคะแนน ภายหลังปล่อยเด็กและเยาวชน ผู้อำนวยการจะมอบให้นักสังคมสงเคราะห์และนักจิตวิทยาติดตาม ดูแลเด็กและเยาวชนทุก 3 เดือน เป็นเวลา 1 ปี นอกจากนี้ผู้อำนวยการจะประสานกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ เพื่อรับทราบและแก้ไขปัญหาในการทำงาน และยังคงบริหารงบประมาณประจำปีให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แม้ผู้อำนวยการไม่มีสิทธิเบิกงบประมาณก็ตาม ส่วนการประเมินผลงานศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษก จะแตกต่างจากศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด โดยไม่มีการดำเนินการประเมินตามตัวชี้วัดการรับรองการปฏิบัติราชการ ภายในส่วนราชการ ประจำปีงบประมาณของแต่ละปีโดยกลุ่มพัฒนาระบบงานบริหาร (ก.พ.ร.) กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน เพราะผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษกไม่ใช่ข้าราชการ แต่จะมีการประเมินผลงานโดยอธิบดีกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน เพราะศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษกเป็นศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนแบบพิเศษที่ยังอยู่ในระหว่างการทดลอง ซึ่งที่ผ่านมาก็ได้ผลเป็นที่น่าพอใจ อธิบดีกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนจึงสั่งให้ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิดไปศึกษาดูงาน เพื่อจะได้นำเรื่องมือบางอย่างมาปรับใช้กับศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิดต่อไป

ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษกเป็นหน่วยงานในโครงการทดสอบนำร่องเพื่อให้ความเป็นอิสระต่อเด็กและเยาวชนในระบบเปิด ดังนั้นคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านจริยธรรมเชิงวิชาชีพของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษกคือ หลักการปกครอง และการบริหารงานแบบมีอาชีพเชิงจริยธรรม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. หลักการปกครอง

เนื่องจากผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษกไม่ใช่ข้าราชการ เจ้าหน้าที่จึงไม่คุ้นเคยกับคนข้างนอก และไม่มีอำนาจที่จะให้คุณให้โทษกับใคร ดังนั้นในช่วง 2 ปีแรก จึงเป็นช่วงที่ปะทะกันอย่างรุนแรงในด้านความคิดระหว่างผู้อำนวยการกับเจ้าหน้าที่เก่า ประกอบกับผู้อำนวยการได้สร้างข้อตกลงใหม่ ๆ ในการทำงาน ซึ่งมีการไม่ยอมรับและโต้แย้งกันมากมายเป็นเวลา 2 ปี หลังจากนั้นก็ค่อย ๆ เปลี่ยนแปลงไป เพราะเจ้าหน้าที่ทุกคนคงค้นพบด้วยตัวเองว่า การทำงานแบบใหม่นี้สบายใจกว่า ไม่ต้องนั่งเฝ้าจุด ไม่ต้องโดนยุ้งกัด ไม่ต้องกังวลเรื่องความปลอดภัย เพราะเด็กและเยาวชนให้การยอมรับ และได้ทำกิจกรรมร่วมกันมากขึ้น ผ่านระบบที่ดี เด็กและเยาวชนอ่อนโยนและมีเหตุผล เจ้าหน้าที่รู้สึกว่ามันแตกต่างกับระบบปิด ไม่ต้องลุ้นว่าเด็กและเยาวชนจะทำร้ายกันหรือเปล่า หรือจะทำร้ายเจ้าหน้าที่หรือไม่ ใครจะปะทะกับใคร อารมณ์อย่างนี้มันหายไปหมด จึงเข้าใจว่าการทำงานในระบบใหม่นี้ดีกว่าระบบเก่า ทำให้ปัจจุบันนี้ เจ้าหน้าที่ทุกคนให้ความร่วมมือดี แต่ปัญหาคือ เจ้าหน้าที่บ้านกาญจนาภิเษกทุกคนยืมมาจากศูนย์ฝึกและอบรมอื่น เช่น บ้านกรรณา บ้านมุขิตาและบ้านอุเบกขา เป็นต้น เพราะบ้านกาญจนาภิเษกยังไม่ได้รับอนุมัติอัตรากำลังของตนเอง ซึ่งคุณสมบัติของเจ้าหน้าที่ทุกคนจึงมีต้นทุนประสบการณ์ในการทำงานสูง สภาพการทำงานที่ย่งยากซับซ้อนจึงไม่มี แต่ความยุ่งยากในเรื่องการเบิกเงินเพื่อใช้จ่ายมีข้อจำกัดมาก เพราะผู้อำนวยการไม่ใช่ข้าราชการ จึงไม่สามารถตัดสินใจอนุมัติใช้เงินแม้แต่บาทเดียว ดังนั้นจึงเป็นอำนาจหน้าที่ของหัวหน้างานฝ่ายบริหารทั่วไป ซึ่งเป็นข้าราชการเพียงคนเดียวในบ้านกาญจนาภิเษกดำเนินการแทน ทั้งนี้ถ้าของใช้บางอย่างที่จำเป็นต้องซื้อ แต่เบิกไม่ได้ผู้อำนวยการก็จะขอการสนับสนุนจากผู้ใหญ่ใจดีเพื่อซื้อของสิ่งนั้น

2. การบริหารงานแบบมีอาชีพเชิงจริยธรรม

จุดเด่นของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษก ในการจัดการบำบัด แก้ไข และฟื้นฟูเยาวชนที่กระทำผิดคือ การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ไม่สะสมปัญหา โดยใช้การประชุมร่วมกันกับทุกวันทุกฝ่ายในช่วงเช้าเวลา 08.45-09.45 น. เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน Keats (อ้างถึงใน Cissner & Farole, Jr., 2009, p. 9) ตัวอย่างเช่น เยาวชนแอบสูบบุหรี่ คุณพ่อต้องเดินทางมาเพื่อขอโอกาส สักครั้งให้กับลูกตัวเองต่อเยาวชนอื่น ซึ่งในที่สุดปัญหาก็ได้รับการแก้ไข อีกกรณีคือ ญาติมาเยี่ยมแล้วก็ทิ้งกันบุหรี่ไว้ค่อนข้างมาก เยาวชนแอบสูบบุหรี่จากยาเส้นของกัน- บุหรี่ใส่กระดาสแล้วม้วนใหม่ เพื่อนเยาวชนเห็น จึงเขียนจดหมายหยอดใส่ตู้รับความคิดเห็น เมื่อผู้อำนวยการทราบปัญหาก็ได้รับการแก้ไขทันที

การดูแลเยาวชนในกรณีป่วย ปกติศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด ทั้ง 5 แห่ง จะมีพยาบาลประจำ 2 คน แต่บ้านกาญจนาภิเษกไม่มี เพราะผู้อำนวยการ วางแผนงานไว้ว่า ถ้าเยาวชนป่วยก็ต้องส่งโรงพยาบาลทันที แต่ถ้าปวดหัวตัวร้อน ธรรมดา ก็มีอาสาสมัครประจำบ้านให้กิน หนึ่งการนำเยาวชนส่งโรงพยาบาล ผู้อำนวยการ จะให้เจ้าหน้าที่แจ้งให้พ่อแม่หรือผู้ปกครองทราบทันที ถ้าพ่อแม่หรือผู้ปกครองไม่มีเงิน จ่ายค่ารักษา ผู้อำนวยการก็จะจ่ายให้ เพราะสิทธิการรักษาพยาบาลเป็นสิทธิอันสูงสุดของ มนุษย์ทุกคนพึงได้รับ

การให้โอกาสเด็กและเยาวชนโดยไม่ต้องค้นตัวขณะใช้ชีวิตในบ้านกาญจนาภิเษก ซึ่งผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษกกล่าวว่า “...ขอขอบคุณและชื่นชมเยาวชน พ่อแม่ ผู้ปกครอง เพื่อน แฟนของเยาวชนที่เคารพ ข้อตกลงการไม่ตรวจค้นตัวได้อย่างมหัศจรรย์ ทำให้เจ้าหน้าที่บ้านกาญจนาภิเษกมีกำลังใจที่จะเดินหน้าพิสูจน์ความเชื่อมั่นที่ว่าลูกหลานวัยรุ่นของเราไม่ได้เลวร้ายมาแต่เกิดและเลวร้ายไม่รู้จบ ส่วนใหญ่มีความพยายาม มีความฝันที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองและสามารถใช้โอกาสในบ้านกาญจนาภิเษก เพื่อสร้างจุดเปลี่ยนให้กับตนเองได้...” (ทิวา วรรณกร, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 15 มิถุนายน 2553)

แม้ว่าผู้อำนวยการมีวางแผนงานที่ไม่ต้องตรวจค้นตัวจะเป็น “ช่องทาง” ให้เด็ก และเยาวชนผู้อ่อนแอบางคนละเมิดข้อตกลง แต่การไม่ตรวจค้นตัวก็เป็นการลดน้ำ

พรวนคิน ใส่ปุ๋ย ให้แรงเสริมกับ “ค่านดี” ของเด็กและเยาวชนได้ด้วยเช่นกัน ที่สำคัญการไม่กั้นตัวยังเป็นการเปิดทางให้เด็กและเยาวชนได้ฝึกการควบคุมตนเองหรือเปิดโอกาสให้อำนาจในการควบคุมตนเองของเด็กและเยาวชนมีช่องทางที่จะรอดตาย เติบโตและแข็งแรงขึ้น

ด้วยเหตุผลพิเศษดังกล่าว ผู้อำนวยการจึงเลือกวิธี “ไม่กั้นตัว” เด็กและเยาวชน เพราะชั่งน้ำหนักแล้วมั่นใจว่า “การไม่กั้นตัวมีจุดแข็งมากกว่าจุดอ่อน” ส่วนมาตรการสำหรับผู้อ่อนแอบางคนที่จะเมิดข้อตกหลังจาก “ได้ข้อมูลและข้อเท็จจริง” แล้วมีลำดับการจัดการดังนี้

ครั้งแรก ให้เด็กและเยาวชนแสดงความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อบ้านกาญจนาภิเษกในที่ประชุมและตัดสิทธิกลับเยี่ยมบ้าน 1 ครั้ง แต่ถ้าหากสิ่งที่กระทำมีน้ำหนักมากให้เชิญพ่อแม่มาร่วมแก้ปัญหาลูกชายและตัดสิทธิกลับเยี่ยมบ้านมากกว่า 1 ครั้ง

ครั้งที่สอง เชิญพ่อแม่มาร่วมแก้ปัญหาลูกชายอีกครั้งและให้พ่อแม่พบปะพูดคุยกับเด็กและเยาวชนทั้งหมดในที่ประชุมด้วยตัวเองและตัดสิทธิเยี่ยมบ้านมากกว่า 1 หรือ 2 ครั้ง

ครั้งที่สาม เชิญพ่อแม่มารับทราบเรื่องที่บ้านกาญจนาภิเษกต้องทำรายงานเสนอศาลเพื่อขยายเวลาฝึกและตัดสิทธิกลับเยี่ยมบ้านมากกว่า 2 หรือ 3 ครั้ง

ครั้งที่สี่ เชิญพ่อแม่มารับทราบและ/หรือส่งเด็กและเยาวชนกลับบ้านต้นทางและรายงานศาลเพื่อให้ศาลใช้ดุลยพินิจต่อไป

หมายเหตุ

ผู้อำนวยการอาจใช้ดุลยพินิจส่งเด็กและเยาวชนกลับบ้านต้นทางทันที หากพบว่า การละเมิดข้อตกลงนั้น สะท้อนถึงความตั้งใจที่จะใช้ช่องว่างแห่งโอกาสเพื่อหลอเลี้ยยความอ่อนแอ เช่น การนำเข้ายาเสพติดหรือของต้องห้ามอื่น ไม่ว่าโดยตัวเด็กและเยาวชน หรือโดยการรู้เห็นเป็นใจของญาติ (กระทรวงยุติธรรม, 2551)

ผู้อำนวยการให้คำแนะนำสำหรับพ่อแม่ เด็กและเยาวชนในกรณี “ไม่ต้องการกลับบ้านต้นทาง” ก็คือ

เด็กและเยาวชนต้องใช้โอกาสในบ้านกาญจนาภิเษกอย่างรับผิดชอบและเป็นคุณทั้งต่อตนเองและต่อบ้านกาญจนาภิเษก โดยเฉพาะความรับผิดชอบในการฝึกและอบรม



ตามคำสั่งศาลและการตอบคำถามต่อสังคม ต่อสาธารณะกรณีที่บ้านกาญจนนาภิเษกดูแลผู้ (เคย) กระทำความผิด (เคย) กระทำความผิดซ้ำร้าย เสียหายให้ผู้อื่น “แตกต่างจากการดูแลเด็กและเยาวชนที่ถูกควบคุมตัวทั่วไป”จะเน้นความรับผิดชอบที่พ่อแม่ เด็กและเยาวชนต้องมีเท่า ๆ กับบ้านกาญจนนาภิเษก คือ ต้องตอบคำถามสังคมให้ได้ว่าผู้เสียหาย/ผู้ถูกกระทำจะรู้สึกอย่างไร และสังคมจะได้หรือเสียอะไรจากการให้โอกาสแก่...ผู้ (เคย) กระทำความผิด (เคย) กระทำความผิดซ้ำร้าย เสียหายให้กับผู้อื่น (กระทรวงยุติธรรม, 2551)

กล่าวโดยสรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีจริยธรรมเชิงวิชาชีพของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนทั้งในระบบปิดและเปิดไม่แตกต่างกัน เพราะต่างยึดถือหลักการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา เด็กและเยาวชน และการบริหารงานแบบมืออาชีพเชิงจริยธรรม ซึ่งเป็นแบบอย่างที่ดีให้หน่วยงานอื่นในภาครัฐปฏิบัติตาม อีกทั้งยังเป็นกระแสโลกที่มีแนวโน้มให้ภาวะผู้นำทุกองค์การควรปฏิบัติตนในแนวทางที่ยึดถือหลักธรรมาภิบาลในการบริหารองค์การ ทำให้องค์การเป็นที่น่าเชื่อถือ ไว้วางใจ และสามารถเติบโตได้อย่างมีมาตรฐานและยั่งยืนสืบไป

ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนทั้งในระบบปิดและเปิดจำเป็นต้องพึงพาหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน รวมถึงครอบครัว ชุมชน คณะกรรมการสงเคราะห์ ผู้พิพากษา และบุคคลทั่วไป Keats (อ้างถึงใน Cissner & Farole, Jr., 2009, p. 9) ดังนั้นผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนนาภิเษกจึงต้องมีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีความร่วมมือ ร่วมใจกับหน่วยงานอื่น แต่คุณลักษณะภาวะผู้นำของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนนาภิเษก จะแบ่งออกเป็น 2 คุณลักษณะได้แก่ (1) การทำงานร่วมมือ ร่วมใจกับหน่วยงานภาครัฐ (2) การทำงานร่วมมือ ร่วมใจกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ครอบครัว ชุมชน และอื่น ๆ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การทำงานร่วมมือ ร่วมใจกับหน่วยงานภาครัฐ

การทำงานร่วมมือ ร่วมใจกับศาลเยาวชนและครอบครัวกลาง เพื่อรับคำสั่งศาล และเมื่อเด็กและเยาวชนมีความประพฤติดีขึ้น ผู้อำนวยการก็จะเสนอศาลขอลดระยะเวลาการฝึกอบรมหรือปล่อยก่อนกำหนด เมื่อครบกำหนดปล่อยเด็กและเยาวชน

ผู้อำนวยการก็จะประสานกับสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เพื่อขอหลบประวัตินี้คืออาชญากร และขอให้ออกใบรับรองความบริสุทธิ์ให้กับเด็กและเยาวชน เป็นการรับเข้าฝึกอบรม ไม่ใช่เป็นการลงโทษ หรือในกรณีที่เด็กและเยาวชนที่เกี่ยวข้องกับการครอบครอง ยาเสพติดหรือเสพยาเสพติด ก็จะประสานกับสำนักงานป้องกันและปราบปรามยาเสพติด (ป.ป.ส.) เพื่อขอหลบประวัตินี้เกี่ยวกับยาเสพติด ซึ่งเด็กและเยาวชนจะได้กลับไปใช้ชีวิตแบบปกติสุขได้เยี่ยงเด็กและเยาวชนทั่วไป

สำหรับเรื่องการตรวจสอบสุขภาพ และให้การรักษาแก่เด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษก ผู้อำนวยการจะส่งเข้าตรวจ และรักษาที่สำนักงานมัยจังหวัดนครปฐม หรือโรงพยาบาลใกล้เคียง เพราะไม่มีพยาบาลประจำที่บ้านกาญจนาภิเษกเหมือนในระบบปิด

2. การทำงานร่วมมือ ร่วมใจกับองค์การภายนอกทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ครอบครัวยุวมชน และอื่น ๆ

สำหรับเรื่องการศึกษาสายสามัญ (กศน.) ผู้อำนวยการจะทำงานร่วมมือ ร่วมใจกับศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนอำเภอพุทธมณฑล ส่วนเรื่องการเรียนการสอนสายอาชีพ ผู้อำนวยการจะทำงานร่วมมือ ร่วมใจกับโรงเรียนการอาชีพจังหวัดนครปฐม และวิทยาลัยในวังกาญจนาภิเษก จังหวัดนครปฐม เพื่อเข้ามาสอนวิชาชีพให้กับเด็กและเยาวชน สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ผู้อำนวยการจะทำงานร่วมมือ ร่วมใจกันในเรื่องการรณรงค์เรื่องการไม่ดื่มเหล้า ด้วยการประชุมเชิงปฏิบัติ อีกทั้งยังเคยส่งเด็กและเยาวชนไปช่วยเป็นพี่เลี้ยงในการดูแลเด็กอ่อนที่ศูนย์เด็กอ่อนบ้านปากเกร็ด ซึ่งเป็นการปลูกฝังนิสัยให้เด็กและเยาวชนมีจิตอาสา รู้จักทำงาน เสียสละเพื่อสังคม และลดความเห็นแก่ตัวเพื่อเป็นคนดีของสังคม

ทั้งนี้ส่วนใหญ่องค์การภายนอกจะเป็นผู้ขอความร่วมมือมาที่ผู้อำนวยการเพื่อขอให้ร่วมกันทำกิจกรรมด้วยกัน สำหรับครอบครัวของเด็กและเยาวชน เป็นหัวใจหลักที่ต้องทำงานร่วมกันเป็นประจำ เพื่อช่วยแก้ปัญหาเด็กและเยาวชนที่ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ยาก ส่วนชุมชนใกล้เคียงจะเป็นเพื่อนบ้านที่ดีต่อกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เช่น ถ้าผู้อำนวยการจัดงานวันสำคัญ ก็จะเชิญชุมชนมาร่วมงาน โดยห้ามนำอาหารมาเลี้ยงในงาน เพราะไม่ต้องการฝึกให้เด็กและเยาวชนได้รับการปลูกฝังนิสัยที่คอยแบมือรับของ