

บทที่ 5

การวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์ ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน 6 แห่ง

การวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและ
อบรมเด็กและเยาวชน 6 แห่ง ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมคุณลักษณะภาวะผู้นำของศูนย์
ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนรวม 6 ด้านจากการสัมภาษณ์รองปลัดกระทรวงยุติธรรม
อธิบดี รองอธิบดี และผู้อำนวยการสำนักพัฒนาระบบงานยุติธรรม กรมพินิจและ
คุ้มครองเด็กและเยาวชน นักวิชาการคณะจิตวิทยาจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เจ้าหน้าที่
ผู้ปฏิบัติงานและผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนรวม 53 คนแล้ว นำมาลง
ในตารางแบบจับคู่ (pattern matching) เพื่อค้นหาคำตอบที่เหมือนกันในด้านเดียวกัน
จากนั้นนำคำตอบที่ซ้ำเหมือนกันในด้านเดียวกันมาลงในตารางเปรียบเทียบกรณีศึกษา
(cross-cases comparisons) ซึ่งสามารถวิเคราะห์เปรียบเทียบความเหมือนและความ
แตกต่างของคุณลักษณะภาวะผู้นำของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนรวม 6 ด้าน คือ
คุณลักษณะภาวะผู้นำในด้านวิสัยทัศน์ ด้านการจัดการทั่วไป ด้านงานสังคมสงเคราะห์
ด้านการบริหารศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน ด้านจริยธรรมเชิงวิชาชีพ ด้านการ
ประสานความร่วมมือ ร่วมใจกับหน่วยงานอื่น ดังรายละเอียดต่อไปนี้

คุณลักษณะภาวะผู้นำในด้านวิสัยทัศน์

การวิเคราะห์เปรียบเทียบในด้านนี้ ประกอบด้วยศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและ
เยาวชนในระบบปิด 5 แห่ง ได้แก่ ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านปราณี บ้าน
กรุณา บ้านมุกดา บ้านอุเบกขา บ้านสิรินธร และระบบเปิด 1 แห่งคือ บ้านกาญจนาภิเษก
โดยมีการวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ รวม 4 ด้าน ดัง
รายละเอียดต่อไปนี้

1. วิสัยทัศน์ในการบริหารศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน

ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิดทั้ง 5 แห่ง ควรเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์โดยมองเห็นว่าเด็กและเยาวชนเหล่านี้ต่อไปจะเป็นคนดีของสังคม โดยใช้หลักการปกครองด้วยพรหมวิหาร 4 การประชุมร่วมกันกับเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายทุกวัน การติดตั้งตู้รับความคิดเห็นจากเด็กและเยาวชน การร่วมกิจกรรมวิ่งในตอนเย็นกับเด็กและเยาวชน ซึ่งคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ดังกล่าวมีความจำเป็นและสำคัญต่อการจัดการ บำบัด แก้ไข และฟื้นฟูเด็กและเยาวชนให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรได้

ส่วนวิสัยทัศน์ของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษกคือ เป็นผู้นำที่ให้ความเชื่อใจผู้ได้บังคับบัญชา เด็กและเยาวชน โดยไม่ต้องมีรั้ว ไม่ต้องมีประตู ไม่มีการกั้นตัวเด็ก การเข้าออกศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนอิสระเสรี รวมทั้งกิจกรรมในการบำบัด แก้ไข และฟื้นฟูเด็กและเยาวชน จะแตกต่างจากระบบปิด โดยเป็นที่ยอมรับของอธิบดีกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน (สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, วันที่ 6 มิถุนายน 2554) ปัจจุบันจึงมีนโยบายให้ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านปรานี ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนจังหวัดราชบุรี และศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนจังหวัดสุราษฎร์ธานี เป็นศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในการนำร่องดูงาน เพื่อนำเครื่องมือที่มีประสิทธิผลในการจัดการ บำบัด แก้ไข และฟื้นฟูของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษกมาปรับใช้ ในศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิดทั่วประเทศ เช่น การตอบกระทู้ เป็นต้น

ดังนั้นวิสัยทัศน์ในการบริหารศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด 5 แห่ง จะแตกต่างจากระบบเปิด เพราะผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด 5 แห่งมีวิสัยทัศน์ในการบริหารศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนที่ต้องสอดคล้องกับนโยบายของกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน ส่วนผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษกเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ในการกำหนดแผนงานของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษกในแนวคิดใหม่แบบระบบเปิด ซึ่งยังไม่มีผู้ใดคิดมาก่อน และยังมีวิสัยทัศน์ในการบริหารศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษกจนเป็นที่ยอมรับของผู้บริหารของหน่วยงานต้นสังกัด

คือ อธิปไตยกรรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน ดังนั้นวิสัยทัศน์ในด้านนี้ของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิดและเปิด จึงมีความแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง

2. วิสัยทัศน์ด้านการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยภายในศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนระบบปิดทั้ง 5 แห่งนั้น เป็นเรื่องสำคัญ เพราะผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด 5 แห่ง ต้องใช้เครื่องมือในการควบคุมดูแล เพื่อป้องกันไม่ให้เด็กและเยาวชนหลบหนี และเพื่อให้บริการที่รวดเร็ว อาทิเช่น โทรศัพท์วงจรปิด วิทยุสื่อสาร คอมพิวเตอร์ ระบบอินเทอร์เน็ต วิดีโอคอนเฟอเรนซ์ โทรศัพท์มือถือ เป็นต้น ซึ่งแตกต่างจากผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบเปิดบ้านกาญจนาภิเษก จะไม่เน้นการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย อาทิเช่น มีคอมพิวเตอร์ให้ทุกฝ่ายใช้ในสำนักงาน แต่ระบบอินเทอร์เน็ตมีเฉพาะที่ห้องฝ่ายบริหารงานทั่วไป โทรศัพท์มือถือให้เฉพาะผู้บริหาร ไม่มีระบบโทรศัพท์วงจรปิดติดตั้งภายในศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน ไม่มีวิดีโอคอนเฟอเรนซ์เชื่อมต่อทางไกล ไม่มีวิทยุสื่อสารประจำตัวเจ้าหน้าที่งานพินิจ เพราะถือว่าเป็นสัญลักษณ์ของการควบคุม ดังนั้นวิสัยทัศน์ในด้านนี้ของผู้อำนวยการจึงมีความแตกต่างค่อนข้างมากจากผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิดทั้ง 5 แห่ง

3. วิสัยทัศน์ด้านการพัฒนาและส่งเสริมผู้ได้บังคับบัญชาให้มีความรู้ และความสามารถเพิ่มขึ้น

วิสัยทัศน์ในด้านนี้ของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนระบบปิดทั้ง 5 แห่ง อยู่ภายใต้นโยบายเดียวกันของกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน ดังนั้นการพัฒนาและส่งเสริมผู้ได้บังคับบัญชาให้มีความรู้ และความสามารถเพิ่มขึ้น จึงมีหลักการเดียวกัน โดยหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องจะแจ้งกำหนดการสัมมนาหรือโปรแกรมการฝึกอบรมมาให้กับผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน เช่น กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงสาธารณสุข เป็นต้น ผู้อำนวยการจะศึกษาและคัดเลือกเจ้าหน้าที่เพื่อเข้ารับการฝึกอบรมตามความเหมาะสม ซึ่งวิสัยทัศน์ในด้านนี้ไม่แตกต่างกับผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนใน

ระบบเปิดบ้านกาญจนานิเชก เพราะเจ้าหน้าที่ทุกคนยืมมาจากศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด

ดังนั้นวิสัยทัศน์ในด้านนี้ของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิดและเปิด จึงมีความเหมือนกัน

4. วิสัยทัศน์ด้านการอนุรักษ์วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม

• ในด้านการอนุรักษ์วัฒนธรรมของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิดทั้ง 5 แห่ง จะให้ความสำคัญกับพิธีกรรมทางศาสนา เช่น วันอาสาฬหบูชา จะนิมนต์พระจากวัดใกล้เคียงมาเทศน์ให้เด็กและเยาวชนฟัง มีการจัดบอรรถนิทรรศการเกี่ยวกับประวัติพุทธศาสนา จัดพิธีเวียนเทียน เป็นต้น

ส่วนกรณีศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบเปิดคือ ผู้อำนวยการจะไม่เน้นพิธีกรรมทางศาสนา แต่จะให้ความสำคัญกับเนื้อหาสาระของวันสำคัญนั้น ๆ โดยให้เด็กและเยาวชนได้มีโอกาสอ่านประวัติความเป็นมาของวันสำคัญดังกล่าว หรือศึกษาบทความที่เกี่ยวข้องกับวันสำคัญนั้น ๆ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของตนเองกับเพื่อนที่จัดให้นั่งเป็นคู่ ๆ แล้วเขียนข้อความตามความรู้สึกของตนเองต่อวันสำคัญนั้น ๆ ส่งคุณครู ซึ่งเป็นการฝึกความคิดและปลูกฝังคุณค่าทางวัฒนธรรมไทยไปในขณะเดียวกัน

สำหรับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิดทั้ง 5 แห่ง และกรณีศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบเปิดบ้านกาญจนานิเชก ผู้อำนวยการมีแนวคิดในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมเหมือนกัน กล่าวคือจะให้เด็กและเยาวชนทำธนาคารแยกขยะ ทำปุ๋ยหมักชีวภาพ ทำภูเขาน้ำตก ปลูกต้นไม้ ใส่น้ำจุลินทรีย์ลงในสระน้ำขุดเองเพื่อป้องกันน้ำเสีย เป็นต้น จึงอาจแตกต่างกันบ้างในกิจกรรมบางอย่าง ซึ่งขึ้นอยู่กับเพศ อายุของเด็กและเยาวชน สภาพแวดล้อม และขนาดของพื้นที่ของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนแต่ละแห่งไม่เหมือนกัน

ดังนั้นในด้านนี้ วิสัยทัศน์ในการอนุรักษ์วัฒนธรรมของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิดจะแตกต่างจากผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบเปิด ส่วนการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมมีแนวคิดคล้ายคลึงกัน

คุณลักษณะภาวะผู้นำในการจัดการทั่วไป

การวิเคราะห์เปรียบเทียบด้านนี้ จะเปรียบเทียบศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด 5 แห่งคือ ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านปราณี บ้านกรูณา บ้านมุขิตา บ้านอุเบกขา บ้านสิรินธร และในระบบเปิด 1 แห่งคือ บ้านกาญจนาภิเษก โดยมีการวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณลักษณะภาวะผู้นำในการจัดการทั่วไป รวม 2 ด้าน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ด้านการให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม

ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด 5 แห่ง มีนโยบายในการให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม คือ เจ้าหน้าที่ เด็กและเยาวชน ผู้ปกครอง ชุมชน กรรมการสงเคราะห์ ผู้พิพากษาสมทบ หน่วยงานทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และบุคคลทั่วไป เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมเพื่อการบำบัดฟื้นฟูเด็กและเยาวชน เพราะงานบำบัด แก้ไข และฟื้นฟูเด็กและเยาวชนที่กระทำผิดในประเทศไทยไม่ใช่เป็นแบบองค์รวม จึงไม่สามารถดำเนินการตามลำพังได้

ส่วนกรณีศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบเปิดบ้านกาญจนาภิเษก ผู้อำนวยการจะเน้นการมีส่วนร่วมในกิจกรรมบำบัด แก้ไข และฟื้นฟูเด็กและเยาวชนที่กระทำผิดเฉพาะเจ้าหน้าที่ ผู้ปกครอง เด็กและเยาวชนเท่านั้น สำหรับหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ชุมชน และบุคคลทั่วไป ผู้อำนวยการจะเน้นการทำงานร่วมกันทั้งในวงแคบและในวงกว้างระดับชาติ อาทิเช่น สำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ (สสส.) จะรณรงค์เรื่องการไม่ดื่มเหล้า ก็จะมาฝึกปฏิบัติ โดยให้เยาวชนเขียนบทความเรื่อง “ผมมีพ่อติดเหล้า ผมเองก็ดื่มเหล้าจนกระทั่งทำให้ไปก่อคดี” รวมทั้งการเอาเรื่องที่เยาวชนเขียนไปมอบให้กับสมาชิกวุฒิสภา (สว.) หรือสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร (สส.) เพื่อออกพ.ร.บ. ควบคุมเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ เป็นต้น

ดังนั้นในด้านนี้ นโยบายในการให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิดทั้ง 5 แห่ง กับระบบเปิด 1 แห่ง จึงมีความแตกต่างกัน



2. ด้านการบริหารความขัดแย้งในการทำงาน

ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด 5 แห่ง จะใช้อำนาจของตนในการตัดสินใจแก้ปัญหาความขัดแย้งในการทำงาน โดยเรียกคุยทีละคนเพื่ออธิบายและทำความเข้าใจ ซึ่งที่ผ่านมาก็สามารถแก้ปัญหาได้ ปัญหาความขัดแย้งโดยรวมของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิดมีน้อย เพราะทุกฝ่ายประชุมเข้าร่วมกันทุกวันเพื่อแก้ปัญหารายวัน ปัญหาจึงไม่สะสมค้างคั่ง

ส่วนกรณีศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบเปิดบ้านกาญจนาภิเษก ผู้อำนวยการจะใช้หลักการหรือวิธีการเดียวกันในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในการทำงาน จึงทำให้ปัญหามีน้อย

ดังนั้นในด้านนี้ ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิดและระบบเปิด จะใช้วิธีการประชุมร่วมกันทุกวันในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในการทำงาน

คุณลักษณะภาวะผู้นำในด้านงานสังคมสงเคราะห์

การวิเคราะห์เปรียบเทียบด้านนี้ จะเปรียบเทียบศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด 5 แห่ง กับระบบเปิด 1 แห่ง รวม 2 ด้าน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. คุณลักษณะภาวะผู้นำในด้านคุณธรรมและจริยธรรม

ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิดทั้ง 5 แห่ง จะต้องเป็นผู้ที่มีคุณธรรมจริยธรรมเชิงวิชาชีพสูงกว่าผู้อำนวยการในหน่วยงานอื่น โดยยึดหลักความถูกต้อง หลักคุณธรรม และเมตตาธรรมกล่าวคือ ให้ความเป็นธรรมต่อผู้ได้บังคับบัญชา ให้ความรัก ดูแลเด็กและเยาวชนอย่างใกล้ชิด เช่น ผู้อำนวยการจะเข้าไปทักทาย และพูดคุยกับเด็กและเยาวชน ถามความเป็นอยู่ สัมผัสโดยโอบกอดเด็กและเยาวชน ให้กำลังใจ สงสารและเมตตาเสมือนลูกหลานของตน (ชูจิรา กองแก้ว, 2548, หน้า 6) ทำให้เด็กและเยาวชนเกิดความอบอุ่น ไว้วางใจ และเชื่อฟังผู้อำนวยการ ทำให้ปัญหาการอยู่ร่วมกันลดลง อีกทั้งยังเป็นตัวอย่างที่ดีให้ผู้ปฏิบัติงานได้เห็นและปฏิบัติ

ตาม อาทิเช่น เด็กและเยาวชนบางคนตะโกนคำครุ หรือมีปฏิกิริยาตอบโต้ครุ ครูจึงต้องมี คุณธรรมและความอดทนสูง เป็นต้น

ส่วนกรณีศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบเปิดบ้านกาญจนาภิเษก ผู้อำนวยการจะมีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีคุณธรรมจริยธรรมสูงคล้ายคลึงกับศูนย์ฝึกและ อบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด

ดังนั้นในด้านนี้ ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบ ปิดทั้ง 5 แห่ง กับผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบเปิด 1 แห่ง จึงมี คุณลักษณะภาวะผู้นำในด้านคุณธรรมและจริยธรรมสูงที่เหมือนกัน

2. คุณลักษณะภาวะผู้นำในด้านอุดมการณ์

ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิดทั้ง 5 แห่ง ได้ ตัดสินใจเลือกทำงานในด้านนี้ เพราะเป็นผู้ที่มี “อุดมการณ์” โดยคำนึงถึงประโยชน์ ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน (เพชรรัตน์ เวศภูติ, 2550, หน้า 9) กล่าวคือ อยาก ช่วยเหลือเด็กและเยาวชนให้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเป็นคนดีของสังคม

ดังนั้นจึงไม่แตกต่างจากผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนใน ระบบเปิดบ้านกาญจนาภิเษก ที่เคยทำงานในองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (NGOs) ใน ด้านเด็กและเยาวชน ผู้หญิง และสิทธิมนุษยชน ซึ่งเป็นผู้อำนวยการคนแรกที่เข้ามา บุกเบิกนำร่องศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบเปิดเป็นแห่งแรกของประเทศ ไทย ที่ไม่มีรั้ว ไม่มีประตู ไม่มีการกั้นตัวเด็กและเยาวชน โดยเน้นเรื่องสิทธิมนุษยชนใน เรื่องเด็กและเยาวชน ให้ความสำคัญเชื่อมโยงมนุษย์ทั่วไปพึงมีในสิทธิของตน สอนให้ รู้จักคิดด้วยตนเองในเรื่องความถูกต้อง นับว่าผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและ เยาวชนในระบบเปิดบ้านกาญจนาภิเษก เป็นผู้ที่มีอุดมการณ์สูงไม่แตกต่างจาก ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิดทั้ง 5 แห่ง

คุณลักษณะภาวะผู้นำในการบริหารศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบค่านี้นี้ จะเปรียบเทียบศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด 5 แห่ง กับในระบบเปิด 1 แห่ง รวม 13 ด้าน ตามหลักการบริหารองค์การ หรือเรียกย่อว่า POSDCoRB (Gulick & Urwick, 1937, p. 13) คือ การวางแผน (planning) การจัดองค์การ (organizing) การบรรจุเจ้าหน้าที่ (staffing) การสั่งการ (directing) การประสานงาน (co-ordinating) การรายงาน (reporting) และงบประมาณ (budgeting) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การวางแผน (planning) การบำบัด แก้ไข และฟื้นฟูเด็กและเยาวชน

ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด 5 แห่ง จะดำเนินการตามมาตรฐานแผนการบำบัด แก้ไข และฟื้นฟูเด็กและเยาวชนซึ่งมีแผนการบำบัด แก้ไข ฟื้นฟู ป้องกัน และพัฒนาเด็กและเยาวชน ได้แก่ แผนการเรียนการสอน แผนการฝึกอบรม แผนการเตรียมความพร้อมก่อนปล่อย แผนการสงเคราะห์ และช่วยเหลือในด้านอื่น โดยเป็นไปตามผลการจำแนกประเภท (ซ้ำ) และกำหนดระยะเวลาที่สอดคล้องกับคำสั่งศาล รวมทั้งการเสริมสร้างศักยภาพของเด็กและเยาวชนในการกลับคืนสู่สังคม การดำรงอยู่ในสังคมได้อย่างปกติสุข และไม่หวนกลับไปกระทำผิดซ้ำ

ส่วนผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบเปิดบ้านกาญจนาภิเษก จะมีแนวคิดใหม่ในแผนการบำบัด แก้ไข และฟื้นฟูเด็กและเยาวชน โดยแบ่งสัดส่วน การบำบัด แก้ไข และฟื้นฟู ออกเป็นร้อยละ 25 แรกคือ การเรียนหนังสือ โดยระบบหลักสูตรการศึกษานอกโรงเรียน (กศน.) ทุกวันอังคาร และการทำโครงการต่าง ๆ ตามที่อาจารย์มอบหมาย ร้อยละ 25 ต่อมา คือ การเรียนอาชีพประเภท คอมพิวเตอร์ ขับรถยนต์ ญาติ อาหาร เบเกอรี่ และอื่น ๆ สัปดาห์ละ 2 ครั้ง อีกร้อยละ 50 ที่เหลือคือ การวิเคราะห์ข่าว วิเคราะห์ความเสียหายที่เกิดกับเหยื่อ กับตัวเอง กับพ่อแม่ ครอบครัว สังคม ฯลฯ เพื่อให้เด็กและเยาวชนที่ก้าวพลาดเหล่านี้ได้เข้าถึงความเจ็บปวด และความเสียหายที่มีอยู่จริงจากการกระทำของเด็กและเยาวชน ซึ่งเป็นฝึกการเรียนที่เน้นเรื่องชีวิต แต่แผนการบำบัด แก้ไข ฟื้นฟู ป้องกัน และพัฒนาเด็กและเยาวชน และ

แผนการเตรียมความพร้อมก่อนปล่อย แผนการสงเคราะห์และช่วยเหลือในด้านอื่น ก็เหมือนกับศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด 5 แห่ง

สรุปในด้านนี้ ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิดทั้ง 5 แห่ง กับศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบเปิด 1 แห่ง มีทั้งความเหมือนและแตกต่างกัน

2. การจัดองค์การ (organizing) โดยการจำแนกเด็กและเยาวชน

เมื่อรับเด็กและเยาวชนใหม่ตามคำสั่งศาล ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด 5 แห่ง จะจัดให้เด็กและเยาวชนเข้ารับการปฐมนิเทศ หลังจากนั้นก็แต่งตั้งคณะกรรมการจำแนกเด็กและเยาวชน ซึ่งแตกต่างจากศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบเปิดบ้านกาญจนาภิเษก การจำแนกเยาวชน บ้านต้นทางจะจำแนกให้ตามอายุคดีที่เหลือไม่น้อยกว่า 1 ปี 6 เดือน และผู้ปกครองต้องยินยอม

สรุปในด้านนี้ ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด 5 แห่ง จะแตกต่างจากศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบเปิด 1 แห่ง

3. การจัดกิจกรรมเพื่อการบำบัด แก้ไข และฟื้นฟูเด็กและเยาวชน

ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด 5 แห่ง จะจัดกิจกรรมหลัก ได้แก่ การศึกษานอกโรงเรียน (กศน.) และกิจกรรมวันสำคัญ ส่วนกิจกรรมรองคือ การฝึกวิชาชีพ และกิจกรรมเสริมนอกหลักสูตร เพื่อมุ่งเน้นประโยชน์ของเด็กและเยาวชน รวมถึงการนำความรู้จากการเรียน กศน. การฝึกวิชาชีพเพื่อไปต่อยอดในการเรียน หรือนำไปประกอบวิชาชีพเมื่อครบกำหนดปล่อยตัว

ส่วนผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบเปิดบ้านกาญจนาภิเษกจะจัดกิจกรรมหลักได้แก่ การเรียนวิเคราะห์บทความ หรือวิเคราะห์ข่าว ซึ่งหมายถึง เน้นการเรียนชีวิต ส่วนกิจกรรมรองคือ การศึกษานอกโรงเรียน (กศน.) และเรียนสายวิชาชีพ

ดังนั้นในด้านนี้ การจัดกิจกรรมเพื่อการบำบัด แก้ไข และฟื้นฟูเด็กและเยาวชนของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด 5 แห่ง กับศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบเปิด 1 แห่ง จึงมีความแตกต่างกัน

4. การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างนิสัยที่มีคุณค่าต่อเด็กและเยาวชน

ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิดทั้ง 5 แห่ง จะจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างนิสัยและให้เห็นคุณค่าของตนเอง เช่น กิจกรรมเข้าค่ายลูกเสือ กิจกรรมเข้าค่ายพุทธบุตร และกิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์เพื่อสาธารณะ เป็นต้น

ส่วนผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบเปิดบ้านกาญจนาภิเษก จะใช้การบูรณาการร่วมกับการเรียนสายสามัญ เรียนสายวิชาชีพ เรียนชีวิต และเรียนสังคม ซึ่งสิ่งที่สำคัญสูงสุดสำหรับศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษกคือ การทำให้เด็กและเยาวชนที่ใช้ชีวิตอยู่ในบ้านกาญจนาภิเษกนี้เห็นคุณค่าของตนเองชัดเจนขึ้น จนไม่รู้สึกสงสัยเคลือบแคลงใจว่าตนเองมีค่าจริงหรือไม่ โดยพัฒนาเด็กและเยาวชนที่ก้าวพลาดบนฐานของคุณค่าและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ซึ่งจะแตกต่างจากศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิดทั้ง 5 แห่ง เพราะจะไม่มีกิจกรรมเข้าค่ายต่าง ๆ แต่จะมีกิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์เพื่อสังคมทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับชาติ

5. การใช้ระบบเกรดเพื่อสร้างแรงจูงใจ

ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด 5 แห่ง จะใช้ระบบเกรดเพื่อสร้างแรงจูงใจให้เด็กและเยาวชนเร่งพัฒนาตนเอง ซึ่งเด็กและเยาวชนเข้าใหม่ จะอยู่เกรด 4 เมื่อมีความประพฤติดี ก็จะได้เลื่อนชั้นสูงขึ้น โดยจะได้สิทธิประโยชน์เป็นการตอบแทน เช่น การได้กลับเยี่ยมบ้านบ่อยครั้งมากขึ้น การได้เข้าบ้านพักพิเศษ ถ้าได้เลื่อนขึ้นเกรด 1 หรือได้เสนอชื่อต่อศาลเพื่อขอลดโทษก่อนกำหนด เป็นต้น

ส่วนผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบเปิดบ้านกาญจนาภิเษก จะใช้ระบบคะแนน โดยเด็กและเยาวชนเข้าใหม่ทุกคนจะได้คะแนนเต็ม 100 คะแนน แต่ถ้าทำผิดกฎกติกา จะถูกหักคะแนน ถ้าเดือนไหนถูกหักคะแนน 40 คะแนน เด็กและเยาวชนจะไม่ได้กลับเยี่ยมบ้าน ปกติจะได้กลับเยี่ยมบ้านทุกเดือนทุกคน และในกรณีเด็กและเยาวชนทำรายงานในสมุดพกครบเดือนได้ 3 ดาว เจ้าหน้าที่จะพาเด็กและเยาวชนไปทานข้าวนอกบ้านเป็นรางวัลตอบแทน

ดังนั้นในด้านนี้ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด 5 แห่ง กับศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบเปิด 1 แห่ง จึงแตกต่างกัน

6. การใช้อาสาสมัคร

การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิดทั้ง 5 แห่ง จะได้รับความอนุเคราะห์และช่วยเหลือจากอาสาสมัครทั้งภายในและภายนอก ซึ่งอาสาสมัครภายใน ได้แก่ คณะกรรมการสภาเด็กและเยาวชน (ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านสิรินธรที่ไม่มีสภาเด็กและเยาวชน แต่มีเยาวชนเกรด 1 ช่วยงานบ้านสิรินธร) ส่วนอาสาสมัครภายนอก ได้แก่ หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ผู้ปกครอง ชุมชน กรรมการสงเคราะห์ ผู้พิพากษาสมทบ และบุคคลทั่วไป

สำหรับศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบเปิดบ้านกาญจนาภิเษก ไม่มีอาสาสมัครช่วยงาน เพราะผู้อำนวยการเกรงว่าบุคคลภายนอกไม่เข้าใจวัฒนธรรมการทำงานของบ้านกาญจนาภิเษก กลัวจะมีปัญหา แต่จะมีกรรมการสงเคราะห์ และผู้พิพากษาสมทบให้การสนับสนุนบริจาคผ้าป่าไว้ให้ทำกิจกรรมในวันสงกรานต์ และได้รับการสนับสนุนจากกลุ่ม NGOs

ดังนั้นสรุปในด้านนี้ ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิดทั้ง 5 แห่งกับศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบเปิด 1 แห่ง จึงมีความแตกต่างกัน

7. การจัดการกับวัฒนธรรมที่หลากหลาย

ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิดทั้ง 5 แห่ง ประกอบด้วยเด็กและเยาวชนมาจากวัฒนธรรมที่หลากหลาย เช่น นับถือศาสนาคริสต์ อิสลาม เป็นต้น โดยเฉพาะเด็กและเยาวชนอิสลาม ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิดทั้ง 5 แห่ง จะจัดอาหารแยกต่างหาก มีห้องละหมาดให้ ในช่วงถือศีลอด จะจัดอาหารให้ตามประเพณี เช่นเดียวกับผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบเปิด 1 แห่ง แต่จะแตกต่างกันในช่วงถือศีลอด ผู้อำนวยการบ้านกาญจนาภิเษกจะอนุญาตให้กลับไปอยู่ที่บ้านได้เป็นเวลา 33 วัน ดังนั้นในด้านนี้ ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด 5 แห่ง จึงแตกต่างกับระบบเปิด 1 แห่ง เฉพาะช่วงถือศีลอดเท่านั้น

8. การสั่งการ (directing)

ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด 5 แห่ง จะให้ความช่วยเหลือเด็กและเยาวชนในระหว่างการฝึกและอบรม อาทิเช่น เด็กและเยาวชนมีปัญหาซับซ้อน มีพฤติกรรมเก๋ยาก ก็จะเชิญผู้ปกครองมาร่วมกันตัดสินใจในการแก้ปัญหาดังกล่าว เป็นต้น หรือในกรณีผู้ปกครองไม่สามารถเดินทางมาเยี่ยมได้ เพราะอยู่ไกล ก็จะให้ใช้บริการวิดีโอคอนเฟอเรนซ์ หรือในกรณีครบกำหนดปล่อยเด็กและเยาวชน เด็กและเยาวชนไม่มีผู้ปกครองมารับหรือผู้ปกครองยังไม่พร้อมจะรับเด็กและเยาวชนกลับบ้าน ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิดทั้ง 5 แห่ง ก็ให้นักสังคมสงเคราะห์และนักจิตวิทยาประสานกับมูลนิธิศูนย์เมอร์ซี่และมูลนิธิพันธกิจคริสตจักรเรือนจำ เพื่อให้ความอนุเคราะห์รับเด็กหรือเยาวชนไปอุปการะ หรือเด็กและเยาวชนมีพฤติกรรมดี ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิดทั้ง 5 แห่ง ก็จะเสนอชื่อเด็กและเยาวชนที่มีความประพฤติดีต่อศาล เพื่อพิจารณาลดโทษหรือปล่อยตัวก่อนกำหนด และขอให้ทางสำนักงานตำรวจแห่งชาติลบชื่อเด็กและเยาวชนออกจากประวัติอาชญากร โดยขอให้ออกใบบริสุทธิ์แก่เด็กและเยาวชนเป็นการรับรองว่าได้เข้ารับการฝึกและอบรม ไม่ใช่เป็นการรับโทษ เพื่อเด็กและเยาวชนจะได้กลับไปใช้ชีวิตได้อย่างปกติสุขเยี่ยงเด็กและเยาวชนทั่วไป และภายหลังปล่อยเด็กและเยาวชน ก็ให้นักสังคมสงเคราะห์และนักจิตวิทยาดูแล และให้คำปรึกษาทุก 3 เดือน เป็นเวลา 1 ปี เป็นต้น

โดยทุกเรื่องที่ทำให้ความช่วยเหลือเด็กและเยาวชนในระหว่างการฝึกและอบรมของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด 5 แห่ง จะเหมือนกับระบบเปิด 1 แห่ง แต่จะแตกต่างกันในเรื่องการใช้ระบบวิดีโอคอนเฟอเรนซ์ ซึ่งในระบบเปิดไม่มี และไม่ต้องประสานกับมูลนิธิศูนย์เมอร์ซี่และมูลนิธิพันธกิจคริสตจักรเรือนจำเพื่อรับเด็กและเยาวชนไปอุปการะ เพราะเด็กและเยาวชนของระบบเปิดจะมีผู้ปกครองมารับเด็กและเยาวชนทุกคนเมื่อครบกำหนดปล่อยตัว

ดังนั้นในด้านนี้ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด 5 แห่ง กับระบบเปิด 1 แห่ง จึงมีส่วนคล้ายคลึงกันและแตกต่างกันบ้างในบางเรื่อง

9. การบรรจุเจ้าหน้าที่ (staffing)

ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด 5 แห่ง จะให้เจ้าหน้าที่ที่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อใช้ระบบเกรดในการประเมินผล ได้แก่ แบบประเมินผลด้วยการบำบัด แก่ใจ และฟื้นฟูของพ่อบ้าน นักจิตวิทยา และนักสังคมสงเคราะห์ แบบประเมินผลด้านการเรียน และการฝึกวิชาชีพของครูประจำหน่วย แบบประเมินผลด้านการปฏิบัติงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย โดยใช้ระดับคะแนนต่ำกว่า 60 คะแนนคือ ไม่ผ่าน และระดับคะแนนขั้นต่ำ 70 คือ ผ่าน ส่วนคะแนน 90-100 คือ ดีมาก ซึ่งจะได้สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่แตกต่างกันตามลำดับขั้นคือ เกรด 1-4

ส่วนศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบเปิดบ้านกาญจนาภิเษก จะให้เจ้าหน้าที่ที่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อใช้ระบบคะแนนในการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของเด็กและเยาวชน โดยเด็กและเยาวชนเป็นผู้กำหนดกติกาจากที่ประชุม ถ้าเด็กและเยาวชนถูกหัก 40 คะแนนในหนึ่งเดือน จะไม่ได้สิทธิกลับบ้านในเดือนนั้น และใช้การให้คะแนนด้วยดาวในสมุดพกการบ้าน ถ้าได้ 3 ดาวในหนึ่งเดือน เจ้าหน้าที่จะพาไปทานข้าวนอกบ้านเป็นรางวัลตอบแทน และเป็นกำลังใจให้ทำความดีต่อไป

ดังนั้นสรุปในด้านนี้ ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด 5 แห่ง กับศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบเปิด 1 แห่ง จึงมีความแตกต่างกัน

10. การติดตามเด็กและเยาวชนภายหลังปล่อยตัว

ภายหลังปล่อยเด็กและเยาวชน ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด 5 แห่ง จะให้นักสังคมสงเคราะห์และนักจิตวิทยาติดตามดูแล และให้คำปรึกษาแก่เด็กและเยาวชนทุก 3 เดือน เป็นเวลา 1 ปี ซึ่งเหมือนกับศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบเปิด 1 แห่ง

สรุปในด้านนี้ ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด 5 แห่ง กับระบบเปิด 1 แห่ง จึงมีความเหมือนกัน

11. การประสานงาน (co-ordinating)

จากการประสานงานภายในศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนกับฝ่ายต่าง ๆ พบว่า การจัดการ บำบัด แก่ใจ และฟื้นฟูเด็กและเยาวชนของผู้อำนวยการศูนย์ฝึก

และอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด 5 แห่ง มีปัญหาและอุปสรรคหลายประการคือ ขาดอัตรากำลังคน ขาดงบประมาณ เครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานเก่า ชำรุด และมีไม่พอ เช่น คอมพิวเตอร์และระบบอินเทอร์เน็ตมีไม่ครบทุกฝ่าย วิทยุสื่อสารมีไม่ครบเก่าและซ่อมบ่อย โทรศัพท์วงจรปิดมีไม่ครบ ซึ่งเป็นผลให้การจัดการ บำบัด แก้ไข และฟื้นฟูเด็กและเยาวชนไม่ได้มาตรฐานตามที่กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนกำหนดไว้

ส่วนศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบเปิดบ้านกาญจนาภิเษก มีปัญหาและอุปสรรคในเรื่องขาดอัตรากำลังคน ขาดงบประมาณ และขาดบ้านพักราชการ ซึ่งทำให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกไม่ได้รับความเป็นธรรม

ดังนั้นในด้านนี้ ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด 5 แห่ง กับระบบเปิด 1 แห่ง จึงมีความเหมือนและความแตกต่างกัน

12. การรายงาน (reporting)

ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด 5 แห่ง ต้องทำรายงานผลการดำเนินงานส่งกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนทุกเดือน เพื่อประเมินผลงานประจำปี โดยประเมินการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการรับรองการปฏิบัติราชการ ภายในส่วนราชการของกลุ่มพัฒนาระบบงานบริหาร (ก.พ.ร.) กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน และผลการประเมินผ่านเกณฑ์ตามตัวชี้วัด (ดูตาราง 8-12)

ส่วนศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบเปิดบ้านกาญจนาภิเษก ไม่มีการประเมินผลประจำปีตามตัวชี้วัดของกลุ่มพัฒนาระบบงานบริหาร (ก.พ.ร.) กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน เพราะผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษกไม่ใช่ข้าราชการ แต่ผู้อำนวยการจะต้องส่งรายงานผลการดำเนินงานให้อธิบดีกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนทุกเดือนเพื่อประเมินผลเป็นระยะ ๆ

ดังนั้นในด้านนี้ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด 5 แห่ง กับระบบเปิด 1 แห่ง จึงมีความแตกต่างกัน

13. งบประมาณ (budgeting)

ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด 5 แห่ง จะวางแผนและควบคุมด้านการเงินการบัญชี รวมถึงบริหารงบประมาณที่ได้รับจากกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผล ในขณะที่ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมในระบบเปิด 1 แห่ง ไม่มีอำนาจหน้าที่ในการเบิกงบประมาณ เพราะผู้อำนวยการไม่ใช่ข้าราชการ แต่ต้องควบคุมดูแลการเบิกจ่ายให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ดังนั้นในด้านนี้ ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด 5 แห่ง จึงแตกต่างกับระบบเปิด 1 แห่ง

สรุปภาวะผู้นำในการบริหารศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนทั้ง 13 ด้าน ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารองค์การ (Gulick & Urwick, 1937, p. 13) และยังสอดคล้องกับโครงการ Multidimensional Treatment Foster Care (MTFC) ในประเทศสหรัฐอเมริกาที่ประสบความสำเร็จ (Hess, 2010, p. 384) โดยมีคุณลักษณะภาวะผู้นำเฉพาะในการบริหารศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนตามกรอบแนวคิดที่กำหนดไว้

คุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีจริยธรรมเชิงวิชาชีพ

การวิเคราะห์เปรียบเทียบด้านนี้ จะเปรียบเทียบศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด 5 แห่ง กับระบบเปิด 1 แห่ง โดยมีการวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณลักษณะภาวะผู้นำในด้านจริยธรรมเชิงวิชาชีพ รวม 2 ด้าน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. หลักการปกครอง

ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด 5 แห่ง ใช้หลักเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ปฏิบัติงาน เช่น การทุ่มเทในการทำงาน ความซื่อสัตย์ เสียสละ ความเป็นอยู่แบบพอเพียง มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทำให้ปัญหาความยุ่งยากซับซ้อนมีน้อย เป็นต้น และใช้หลักในการพิทักษ์สิทธิเด็กและเยาวชน อีกทั้งยังให้ความรักและเมตตาแก่เด็กและเยาวชน ทำให้เด็กและเยาวชนรู้สึกอบอุ่น ไว้วางใจผู้อำนวยการ ปัญหา

การอยู่ร่วมกันจึงมีน้อย เช่นเดียวกับหลักการปกครองของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบเปิด 1 แห่ง ดังนั้นในด้านนี้จึงคล้ายคลึงกัน

2. การบริหารงานแบบมีอาชีพเชิงจริยธรรม

ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด 5 แห่ง จะใช้หลักจิตวิทยาที่สอดคล้องกับคุณธรรมจริยธรรมในการปกครองเด็กและเยาวชน ทำให้เด็กและเยาวชนรักและเคารพในตัวผู้อำนวยการ ผลที่ได้รับคือ เด็กและเยาวชนเชื่อฟัง และให้ความเคารพ จึงทำให้เกิดความร่วมมือในการเข้าร่วมกิจกรรมที่ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนจัดขึ้น นอกจากนี้ผู้อำนวยการยังเล็งเห็นถึงความสำคัญของการจัดตั้งสภาเด็กและเยาวชน การทำงานร่วมมือ ร่วมใจกับหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ชุมชน กรรมการสงเคราะห์ ผู้พิพากษาสมทบ และบุคคลทั่วไป เพื่อสนับสนุนกิจกรรมเพื่อการบำบัด แก้ไข และฟื้นฟูเด็กและเยาวชน ทำให้การดำเนินงานของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งไม่แตกต่างจากศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบเปิดบ้านกาญจนาภิเษก แต่จะแตกต่างเฉพาะเรื่องที่บ้านกาญจนาภิเษกไม่มีสภาเด็กและเยาวชน และไม่มีการประสานกับหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ชุมชน กรรมการสงเคราะห์ ผู้พิพากษาสมทบและบุคคลทั่วไป เพื่อขอการสนับสนุนกิจกรรมในการบำบัด แก้ไข และฟื้นฟูเด็กและเยาวชน แต่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐ และภาคเอกชนเพื่อประโยชน์ของสังคม

ดังนั้นในด้านนี้ ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด 5 แห่ง กับระบบเปิด 1 แห่ง จึงมีความเหมือนและแตกต่างกัน

คุณลักษณะภาวะผู้นำในด้านการทำงานร่วมมือ ร่วมใจกับหน่วยงานอื่น

เนื่องจากการจัดการ บำบัด แก้ไข และฟื้นฟูเด็กและเยาวชนในประเทศไทยไม่ใช่การดำเนินการแบบองค์รวม ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนจึงไม่สามารถจัดการตามลำพังได้ ดังนั้นเพื่อประโยชน์ของเด็กและเยาวชน ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกฯในระบบปิด 5 แห่ง จำเป็นต้องทำงานร่วมมือ ร่วมใจกับหน่วยงานอื่น อาทิเช่น ตำรวจในท้องที่ ศาลเยาวชนและครอบครัวกลาง สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ

และการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงแรงงาน และสวัสดิการสังคม กระทรวงสาธารณสุข สำนักงานคุมประพฤติ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ สำนักงานป้องกันและปราบปรามยาเสพติด (ปป.ส.) และอื่น ๆ เป็นต้น นอกจากนี้ในส่วนของการจัดกิจกรรมเพื่อเตรียมความพร้อมก่อนปล่อย ก็จะมีมูลนิธิศูนย์เมอร์ซี่และมูลนิธิพันธกิจคริสตจักรเรือนจำเข้าร่วมประชุมวางแผนรองรับในส่วนของเด็กและเยาวชนที่ไม่มีผู้ปกครอง หรือผู้ปกครองยังไม่พร้อมรับเด็กและเยาวชนกลับบ้าน ซึ่งมูลนิธิทั้ง 2 แห่งจะรับเด็กและเยาวชนไปอุปการะต่อ โดยให้ที่พักอาศัย ส่งให้เรียนต่อหรือหางานให้ทำ

ส่วนศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบเปิดบ้านกาญจนาภิเษก การทำงานร่วมมือ ร่วมใจกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนในด้านต่าง ๆ ไม่แตกต่างกับศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด 5 แห่ง แต่จะแตกต่างกันเฉพาะไม่มีการทำงานร่วมมือ ร่วมใจกับกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ มูลนิธิศูนย์เมอร์ซี่และมูลนิธิพันธกิจคริสตจักรเรือนจำเพื่อรับเด็กและเยาวชนที่ไม่มีผู้ปกครองไปอุปการะ เพราะบ้านกาญจนาภิเษกจะมีผู้ปกครองมารับเด็กและเยาวชนทุกคนเมื่อครบกำหนดปล่อย

ในด้านผู้ปกครองจะทำงานร่วมมือ ร่วมใจกันเป็นประจำเพื่อแก้ปัญหาเด็กและเยาวชน ส่วนชุมชนใกล้เคียงจะเป็นเพื่อนบ้านที่ดีต่อกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เช่น ถ้าผู้อำนวยการจัดงานวันสำคัญ ก็จะเชิญชุมชนมาร่วมงาน โดยหามนำอาหารมาเลี้ยงในงาน เพราะไม่ต้องการฝึกให้เด็กและเยาวชนได้รับการปลูกฝังนิสัยที่คอยแบมือรับของจากผู้อื่น แต่ต้องการฝึกให้เด็กและเยาวชนเป็นผู้ช่วยเหลือตัวเองและช่วยเหลือเกื้อกูลผู้อื่น ดังเช่นในกรณีน้ำท่วมชุมชน ผู้อำนวยการก็จะนำเด็กและเยาวชนไปช่วยกันน้ำไม่ให้เข้าสวนกล้วยไม้ของชุมชน เป็นต้น นอกจากกรณีชุมชนใกล้เคียงแล้ว ผู้อำนวยการยังนำเยาวชนไปช่วยเหลือสังคมทั่วไป เช่น ในกรณีเกิดคลื่นยักษ์สึนามิที่ชายฝั่งอันดามันของไทยในปี พ.ศ. 2547 หรือไปช่วยกวาดดินโคลนถล่มที่อำเภอลับแล จังหวัดอุตรดิตถ์ เป็นต้น

นอกจากนี้ยังมีหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและภาคเอกชนประสานความร่วมมือมาที่ผู้อำนวยการ เพื่อขอให้ทำกิจกรรมร่วมกัน อาทิเช่น สำนักงานกองทุน

สนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) จะทำงานร่วมกันในเรื่องการณรงค์เรื่องการ
ไม่ดื่มเหล้า เป็นต้น

ดังนั้นในด้านนี้ ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด 5 แห่ง กับระบบเปิด 1 แห่ง จึงมีความคล้ายคลึงและแตกต่างกัน

สรุปภาพรวมในบทที่ 5 คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนทั้ง 6 ด้าน เมื่อเปรียบเทียบระหว่างผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิดและเปิด ผู้อำนวยการในระบบเปิด เด็กและเยาวชนได้รับประโยชน์มากกว่า เพราะจุดเด่นในการฝึกอบรมที่เน้นฝึกให้เด็กและเยาวชนรู้จักคิดที่สอดคล้องสอดคล้องกับคุณธรรมและจริยธรรม สามารถวิเคราะห์เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทำให้สามารถเอาตัวรอดได้เมื่อเด็กและเยาวชนออกไปเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ จึงเป็นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเด็กและเยาวชนให้เป็นคนดีของสังคมได้อย่างยั่งยืน พิจารณาได้จากตัวอย่างในวันคืนสู่เหย้าของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษกที่เด็กและเยาวชนรุ่นพี่กลับมาร่วมงานในวันคืนสู่เหย้าทุกปีประมาณ 70-80 คน ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาและรับราชการ เมื่อมาเล่าประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จให้รุ่นน้องฟัง ทำให้รุ่นน้องที่อยู่ในบ้านกาญจนาภิเษกมีกำลังใจที่จะทำความดีต่อไป และยังเป็นกำลังใจให้ผู้อำนวยการ ครูและเจ้าหน้าที่ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษกต่อสู้กับความยากลำบากในการทำงานต่อไป อีกทั้งคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนทั้ง 6 ด้าน ยังสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎีตามกรอบแนวคิดทั้ง 3 ส่วน กล่าวคือ ภาวะผู้นำในการบริหารองค์การ ภาวะผู้นำในเชิงทักษะของวิชาชีพ และภาวะผู้นำเฉพาะในการบริหารศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน นอกจากนี้ ผู้ศึกษายังสรุปได้ว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำในการจัดการ บำบัด แก้ไข และฟื้นฟูเด็กและเยาวชนของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนที่จำเป็นและสำคัญที่สุด คือ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ อุดมการณ์ ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะ และจริยธรรมในเชิงวิชาชีพ

กล่าวโดยสรุปภาพรวมของบทที่ 5 นี้คือ การวิเคราะห์เปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างของคุณลักษณะภาวะผู้นำของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน 6 แห่ง รวม 6 ด้าน คือ คุณลักษณะภาวะผู้นำในด้านวิสัยทัศน์ ด้านการจัดการทั่วไป ด้าน

งานสังคมสงเคราะห์ ด้านการบริหารศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน ด้านจริยธรรม เจริญวิชาชีพ และด้านการทำงานร่วมมือ ร่วมใจกับหน่วยงานอื่น ดังนี้

1. คุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ประกอบด้วย 4 ด้านคือ ด้านแรก วิสัยทัศน์ในการบริหารของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด 5 แห่ง เป็นวิสัยทัศน์ระดับหน่วยงาน เพราะเกี่ยวข้องกับการบริหารศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนภายใต้นโยบายของกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน แต่วิสัยทัศน์ของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบเปิดบ้านกาญจนาภิเษกเป็นระดับองค์กร เพราะเป็นผู้กำหนดนโยบายของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน ดังนั้นในด้านนี้จึงมีความแตกต่างกัน ส่วนด้านที่สอง เป็นเรื่องวิสัยทัศน์ในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย พบว่า ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด 5 แห่งจำเป็นต้องใช้เครื่องมือที่มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อควบคุม ป้องกัน และให้บริการที่รวดเร็ว แต่ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบเปิดไม่จำเป็นต้องใช้เครื่องมือดังกล่าวเพื่อควบคุม ป้องกันการหลบหนีของเด็กและเยาวชน แต่จะใช้เพื่อการทำงานที่ให้บริการที่รวดเร็วเท่านั้น ในด้านนี้จึงมีความแตกต่างกันค่อนข้างมาก สำหรับด้านที่สาม เป็นเรื่องวิสัยทัศน์ในการพัฒนาและส่งเสริมผู้ได้บังคับให้มีความรู้และความสามารถเพิ่มขึ้น พบว่า กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนเป็นผู้ดูแลในเรื่องนี้ เพราะเจ้าหน้าที่ทุกคนขึ้นตรงกับกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน ทั้งศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิดและเปิด ดังนั้นในด้านนี้จึงเหมือนกัน ส่วนด้านที่สี่ วิสัยทัศน์ในการอนุรักษ์วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งแนวคิดในการจัดกิจกรรมการอนุรักษ์วัฒนธรรมจะแตกต่างกันระหว่าง ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิดและเปิด แต่จะมีแนวคิดคล้ายคลึงกันในเรื่องการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

2. คุณลักษณะภาวะผู้นำในการจัดการทั่วไปประกอบด้วย 2 ด้านคือ ด้านแรก นโยบายในการให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อการบำบัดฟื้นฟูเด็กและเยาวชน เช่น ผู้ปกครองเข้าร่วมกิจกรรมเข้าค่ายครอบครัวสัมพันธ์ กิจกรรมวันแม่ และวันสำคัญทางศาสนา ส่วนองค์การภาครัฐจะสนับสนุนด้านการเรียนการสอน และการเรียนวิชาชีพในขณะท้องที่การภาคเอกชน จะสนับสนุนกิจกรรมพิเศษ เช่น การสอนดนตรี การสอนทำอาหาร เป็นต้น ส่วนชุมชนใกล้เคียงก็จะเข้าร่วมกิจกรรมวันสำคัญต่าง ๆ ส่วนระบบ



เปิดผู้อำนวยการจะให้เฉพาะเจ้าหน้าที่ ผู้ปกครอง เด็กและเยาวชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อการบำบัดฟื้นฟูเด็กและเยาวชน รวมถึงผู้ปกครองจะต้องเป็นผู้แก้ปัญหาของเด็กและเยาวชนด้วยตนเอง ในกรณีเด็กและเยาวชนมีพฤติกรรมที่เกี่ยง อีกทั้งผู้อำนวยการจะทำงานร่วมกับองค์การภาครัฐและเอกชนเพื่อประโยชน์ของสังคม ดังนั้นในด้านนี้จึงมีความแตกต่างกัน ส่วนด้านที่สอง การบริหารความขัดแย้งในการทำงาน จะใช้หลักการเหมือนกันคือ เรียกแต่ละฝ่ายคุย เพื่ออธิบายและทำความเข้าใจ ซึ่งที่ผ่านมาสามารถแก้ปัญหาได้ แต่ปัญหาความขัดแย้งโดยรวมมีน้อย

3. คุณลักษณะภาวะผู้นำในดำเนินงานสังคมสงเคราะห์ประกอบด้วย 2 ด้านคือ ด้านแรก คุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีคุณธรรมจริยธรรมของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิดและเปิดมีลักษณะที่มีคุณธรรมจริยธรรมสูงที่เหมือนกัน กล่าวคือ ให้ความเป็นธรรมต่อผู้ได้บังคับบัญชา ให้ความรัก ความเมตตาเด็กและเยาวชน เสมือนลูกหลานของตน ทำให้เด็กและเยาวชนเกิดความอบอุ่น ไว้วางใจ และเชื่อฟัง ผู้อำนวยการ ปัญหาการอยู่ร่วมกันลดลง ส่วนด้านที่สอง คุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีอุดมการณ์ของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนทั้ง 2 ระบบ ก็คล้ายคลึงกัน โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน กล่าวคือ อยากช่วยเหลือเด็กและเยาวชนให้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเป็นคนดีของสังคม

4. คุณลักษณะภาวะผู้นำในการบริหารศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน ประกอบด้วย 13 ด้านคือ ด้านแรก การวางแผนในการบำบัด แก้ไข และฟื้นฟูเด็กและเยาวชน ด้านที่สอง การจัดองค์การ โดยการจำแนกเด็กและเยาวชน ซึ่งศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิดมีระบบการจำแนกเด็กและเยาวชน ส่วนระบบเปิดบ้านต้นทางจะจำแนกให้ จึงมีความแตกต่างกัน ด้านที่สาม การจัดกิจกรรมเพื่อการบำบัด แก้ไข และฟื้นฟูเด็กและเยาวชนของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิดมีแนวคิดที่แตกต่างจากศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบเปิด ด้านที่สี่ การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างนิสัยที่มีคุณค่าต่อเด็กและเยาวชน สำหรับศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิดจะมีกิจกรรมเข้าค่าย แต่ในระบบเปิดไม่มี มีเฉพาะกิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์เพื่อท้องถิ่นและสังคมในระดับชาติ จึงมีความแตกต่างกัน ด้านที่ห้า การใช้ระบบเกรดเพื่อสร้างแรงจูงใจ ซึ่งใช้เฉพาะศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด

ส่วนในระบบเปิดจะใช้ระบบคะแนนเพื่อจูงใจเด็กและเยาวชนให้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมดีขึ้น จึงแตกต่างกัน ด้านที่หก การใช้อาสาสมัคร ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิดจะมีทั้งอาสาสมัครภายในและภายนอก ส่วนระบบเปิดไม่มีอาสาสมัคร จึงแตกต่างกัน ด้านที่เจ็ด การจัดการกับวัฒนธรรมที่หลากหลาย ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน ทั้ง 2 ระบบแตกต่างกันเฉพาะเรื่องช่วงถือศีลตลอดที่ระบบเปิดจะอนุญาตให้เด็กและเยาวชนกลับบ้านได้ 33 วัน และต้องทำรายงานในสมุดพกทุกวันทั้งเด็กและผู้ปกครอง ส่วนระบบปิดจะไม่อนุญาตให้เด็กและเยาวชนกลับบ้าน แต่จะจัดอาหารให้ตามประเพณี ด้านที่แปด การสังการคือ การให้ความช่วยเหลือเด็กและเยาวชนในระหว่างการฝึกและอบรม ซึ่งมีทั้งคล้ายคลึงกันและแตกต่างกันในระหว่างศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิดและเปิด ด้านที่เก้า การบรรจุเจ้าหน้าที่ โดยการฝึกอบรมให้เจ้าหน้าที่ประเมินผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของเด็กและเยาวชน พบว่า ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิดจะใช้ระบบเกรดในการประเมินผลจากหลายด้าน โดยใช้ระดับคะแนนขั้นต่ำ 70 คะแนนจึงจะผ่าน ส่วนระบบเปิด จะใช้ระบบคะแนน ซึ่งมีกติกาการหักคะแนนต้องไม่ถึง 40 คะแนนในหนึ่งเดือน จึงจะอนุญาตให้กลับเยี่ยมบ้านได้ ดังนั้นด้านนี้จึงมีความแตกต่างกัน ด้านที่สิบ การติดตามภายหลังการปล่อยตัว พบว่า ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิดและเปิดมีความเหมือนกัน คือ ติดตามดูแลเด็กและเยาวชนทุก 3 เดือนเป็นเวลา 1 ปี ด้านที่สิบเอ็ด การประสานงานกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายงานต่าง ๆ เพื่อรับทราบและแก้ไขปัญหาและอุปสรรค พบว่า มีความแตกต่างกันคือ ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบเปิด เจ้าหน้าที่ไม่มีบ้านพักเหมือนระบบปิด ส่วนที่เหมือนกันคือ ขาดอัตรากำลังคน และงบประมาณไม่เพียงพอ ด้านที่สิบสอง การรายงานผลการดำเนินงานให้กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนทุกเดือน เพื่อการประเมินผลงานของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนประจำปี พบว่า มีความแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง เพราะศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบเปิดไม่มีการประเมินผลประจำปีตามตัวชี้วัดการรับรองการปฏิบัติราชการ ภายในส่วนราชการของกลุ่มพัฒนาระบบงานบริหาร (ก.พ.ร.) กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน เพราะผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบเปิดไม่ใช่ข้าราชการ แต่ในระบบปิดมีการประเมินผลดังกล่าวประจำปีและผลเป็นที่น่าพึงพอใจ กล่าวคือ การจัดการ

บำบัด แก้ไข และฟื้นฟูเด็กและเยาวชนของผู้อำนวยการทั้ง 5 แห่งในระบบปิดผ่านเกณฑ์ตามตัวชี้วัด (คูตาราง 8-12) ส่วนด้านสุดท้าย การบริหารงบประมาณ ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด 5 แห่ง จะวางแผน ควบคุมและบริหารงบประมาณให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผล ในขณะที่ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมในระบบเปิด 1 แห่ง ไม่มีอำนาจหน้าที่เช่นเดียวกับในระบบปิด เพราะผู้อำนวยการไม่ใช่ข้าราชการ ดังนั้นในด้านนี้ จึงแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง

5. คุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีจริยธรรมเชิงวิชาชีพ ประกอบด้วย 2 ด้านคือ ด้านแรก หลักการปกครอง พบว่า ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิดและเปิดมีความคล้ายคลึงกันคือ ให้เจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และใช้หลักพิทักษ์สิทธิเด็กและเยาวชน ด้านที่สอง การบริหารงานแบบมืออาชีพเชิงจริยธรรม พบว่า ด้านนี้ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนระบบปิดและเปิดมีความคล้ายคลึงกันคือ ใช้หลักจิตวิทยาที่สอดคล้องคุณธรรมและจริยธรรมในการปกครองเด็กและเยาวชน ส่วนที่แตกต่างกันคือ ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบเปิดไม่มีสภาเด็กและเยาวชน และไม่มีการประสานกับหน่วยงานภายนอก และกลุ่มบุคคลเพื่อสนับสนุนกิจกรรมบำบัดฟื้นฟูของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน

6. คุณลักษณะภาวะผู้นำในด้านการทำงานร่วมมือ ร่วมใจกับหน่วยงานอื่น พบว่า ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิดและเปิด มีความคล้ายคลึงกันคือ การทำงานร่วมมือ ร่วมใจกับหน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชนเพื่อประโยชน์ของเด็กและเยาวชน ส่วนที่แตกต่างกันคือ ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบเปิดจะไม่มีการทำงานร่วมมือร่วมใจกับกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ มูลนิธิศูนย์เฮอร์ชี่ และมูลนิธิพันธกิจคริสตจักรเรือนจำ เพราะเด็กและเยาวชนทุกคนเมื่อครบกำหนดปล่อยตัว จะมีผู้ปกครองมาร่วมกิจกรรมการเตรียมความพร้อมก่อนปล่อยตัวทุกคน จึงไม่เคยมีปัญหว่าผู้ปกครองไม่มารับเด็กและเยาวชนเมื่อถึงวันปล่อยตัว (ดูการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาพ 5)

คุณลักษณะภาวะผู้นำของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน	ความคล้ายคลึง	ความแตกต่าง
1. ด้านวิสัยทัศน์		
1.1 การจัดการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน		✓
1.2 การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย	✓	✓
1.3 การพัฒนาและส่งเสริมผู้ได้บังคับบัญชาให้มีความรู้ ความสามารถ		
1.4 การอนุรักษ์วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม	✓	✓
2. ด้านการจัดการทั่วไป		
2.1 นโยบายในการให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม	✓	✓
2.2 การจัดการกับปัญหาความขัดแย้งในการทำงาน		
3. ด้านสังคมสงเคราะห์		
3.1 ด้านคุณธรรมจริยธรรม	✓	
3.2 ด้านอุดมการณ์	✓	
4. ด้านการจัดการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน		
4.1 การจำแนกเด็กและเยาวชน	✓	✓
4.2 แผนการบำบัด แก้ไข และฟื้นฟูเด็กและเยาวชน		✓
4.3 การจัดกิจกรรมเพื่อการบำบัด แก้ไข และฟื้นฟูเด็กและเยาวชน		✓
4.4 การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างนิสัยที่มีคุณค่าต่อเด็กและเยาวชน		✓
4.5 การใช้ระบบเกร็ดเพื่อสร้างแรงจูงใจ		
4.6 การใช้อาสาสมัคร		✓
4.7 การจัดการกับวัฒนธรรมที่หลากหลาย	✓	✓
4.8 การให้ความช่วยเหลือเด็กและเยาวชนในระหว่างการฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน	✓	✓
4.9 การประเมินผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของเด็กและเยาวชน		✓
4.10 การติดตามเด็กและเยาวชนภายหลังปล่อย	✓	
4.11 ปัญหาและอุปสรรค	✓	✓
4.12 การประเมินผลงานของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน		✓
5. ด้านจริยธรรมเชิงวิชาชีพ		
5.1-หลักการปกครอง	✓	
5.2 การจัดการงานแบบมืออาชีพเชิงจริยธรรม	✓	✓
6. ด้านการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น	✓	✓

ภาพ 5 การวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณลักษณะภาวะผู้นำ 6 ด้านที่มีความคล้ายคลึงและความแตกต่างของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนที่กระทำผิดในระบบปิดและเปิดรวม 6 แห่ง