

บทที่ 6

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำในการจัดการ บำบัด แก้ไข และฟื้นฟูเด็กและเยาวชนที่กระทำผิดมีพื้นฐานแนวคิดที่ต้องการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำ กับการจัดการ และกิจกรรมในการบำบัด แก้ไข และฟื้นฟูเด็กและเยาวชน รวมถึงผลการปรับเปลี่ยน พฤติกรรมของเด็กและเยาวชนทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจของศูนย์ฝึกและอบรมเด็ก และเยาวชนที่กระทำผิดในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล รวม 6 แห่ง โดยการศึกษา เป็นแบบกรณีศึกษาหลายกรณี ซึ่งใช้แนวทางการศึกษา 3 วิธีคือ (1) การสัมภาษณ์แบบ เจาะลึก เพื่อเข้าถึงทฤษฎี ความรู้สึก ความคิด และเจตนาของผู้ให้ข้อมูล (2) การสังเกต แบบไม่ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรม เพื่อสังเกตสิ่งที่ศึกษาทางกายภาพ ผู้เข้าร่วม กิจกรรม และความหมายของสิ่งที่สังเกต และ (3) การวิจัยเอกสาร เพื่อทราบประวัติ ความเป็นมา การดำเนินงานที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน รวมถึงปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่ เกิดขึ้นในศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนที่กระทำผิด

ในบทนี้จะประกอบไปด้วย 3 ส่วนคือ สรุปผลการศึกษา ซึ่งเป็นการตอบคำถาม การวิจัยและวัตถุประสงค์ของการศึกษา การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ดังรายละเอียด ต่อไปนี้

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เพื่อค้นหาคุณลักษณะภาวะผู้นำในการจัดการ บำบัด แก้ไข และ ฟื้นฟูเด็กและเยาวชนที่กระทำผิดทั้ง 6 แห่งในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ภายใต้ นโยบายของกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนในการจัดการ บำบัด แก้ไข และฟื้นฟู เด็กและเยาวชนที่กระทำผิดในปัจจุบัน ตลอดจนพยายามในการนำเสนอคุณลักษณะ ภาวะผู้นำในการจัดการ บำบัด แก้ไข และฟื้นฟูเด็กและเยาวชนที่กระทำผิดของศูนย์ฝึก

และอบรมเด็กและเยาวชน เพื่อให้การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเด็กและเยาวชนที่กระทำผิด ทั้งทางร่างกายและจิตใจให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น จึงได้กำหนด คำถามในการวิจัยไว้ดังนี้

1. คุณลักษณะภาวะผู้นำในการจัดการ บำบัด แก้ไข และฟื้นฟูเด็กและเยาวชนที่ กระทำความผิดของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในกรุงเทพมหานคร และ ปริมณฑลเป็นอย่างไร
 2. การจัดการในการบำบัด แก้ไข และฟื้นฟูเด็กและเยาวชนที่กระทำความผิดของศูนย์ ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนต่อเด็กและเยาวชนที่กระทำความผิดเป็นอย่างไร
 3. ภาวะผู้นำและการบริหารศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน สามารถ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของเด็กและเยาวชนได้อย่างไร
- ผลการศึกษาสามารถตอบคำถามในการวิจัยได้ดังนี้

สรุปผลข้อที่ 1

คุณลักษณะภาวะผู้นำในการจัดการ บำบัด แก้ไข และฟื้นฟูเด็กและเยาวชนที่ กระทำความผิดของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล จาก การศึกษาสามารถสรุปได้ว่า เป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำพิเศษที่แตกต่างจากองค์การอื่น ซึ่งประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 ส่วนคือ ภาวะผู้นำในการบริหารองค์การ ภาวะผู้นำในเชิง ทักษะของวิชาชีพ และภาวะผู้นำเฉพาะในการจัดการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนที่ กระทำความผิด ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ภาวะผู้นำในการบริหารองค์การ (organizational management leadership)

จากการศึกษาสามารถสรุปได้ว่า ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและ เยาวชนต้องมีภาวะผู้นำในการบริหารองค์การ โดยต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ใน การบริหารศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน เพื่อการจัดการและแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่ เกิดขึ้น และประสานกับหน่วยงานภายนอก เพื่อขอความร่วมมือจากหน่วยงานทั้งภาครัฐ และเอกชนเพื่อสนับสนุนศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน ทำหน้าที่สื่อสารและ ประชาสัมพันธ์ เจริญต่อรองเพื่อประโยชน์ในการจัดการ บำบัด แก้ไข และฟื้นฟูเด็กและ เยาวชน ทำหน้าที่เป็นครูและผู้จูงใจแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์

ในการปรับเปลี่ยนกิจกรรมนอกหลักสูตร เพื่อให้เหมาะสมกับเพศ และวัยของเด็กและเยาวชน ยังต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานให้สอดคล้องกับนโยบายของกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน เสริมสร้างกำลังใจแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและส่งเสริมให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มมากขึ้น สนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เน้นการทำงานเป็นทีม ให้อำนาจการตัดสินใจตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา เป็นผู้นำที่เห็นความสำคัญในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน สร้างแรงจูงใจให้กับเด็กและเยาวชนเพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเป็นคนดีของสังคมได้อย่างยั่งยืน และยังคงเป็นนักอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนด้วยการสอนให้เด็กและเยาวชนจัดกิจกรรมเพื่อลดมลพิษให้กับสิ่งแวดล้อม

อย่างไรก็ตามศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษกที่เป็นระบบเปิด มีข้อแตกต่างจากระบบปิดในการบริหารเชิงการควบคุม ไม่ต้องใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพราะเด็กและเยาวชนทุกคนมีผู้ปกครองมาเยี่ยมตลอดเวลาตามเงื่อนไขสัญญาที่ผู้ปกครองได้เซ็นไว้

2. ภาวะผู้นำในเชิงทักษะของวิชาชีพ (skill leadership of profession)

วิชาชีพในที่นี้คือ วิชาชีพผู้ปฏิบัติงาน อันได้แก่ นักสังคมสงเคราะห์ ซึ่งสรุปได้ดังนี้ ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในด้านการให้บริการมนุษย์ (human service profession) ในการบริหารศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน ทั้งจากการศึกษาหรือจากการทำงาน ตลอดจนได้รับการพัฒนาและอบรมจากสถาบันวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ขณะอยู่ในตำแหน่ง ก็ยังได้รับการอบรมเพิ่มเติมความรู้ตลอดเวลา ส่วนในด้านการงานจะใช้วิธีการประชุมร่วมกับเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายเพื่อช่วยกันร่วมคิด ร่วมตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลงการทำงานสำหรับในด้านเด็กและเยาวชนได้จัดตั้งสภาเด็กและเยาวชน เพื่อให้มีส่วนร่วมในการช่วยงานศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน การทำงานร่วมมือ ร่วมใจกับองค์การภายนอกทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อขอการสนับสนุนในการจัดกิจกรรมบำบัด แก้ไขและพัฒนาฟื้นฟูเด็กและเยาวชน การทำหน้าที่ตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ เพื่อแก้ปัญหาในการทำงาน โดยยึดประโยชน์ของเด็กและเยาวชนเป็นหลัก

อย่างไรก็ตามผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษก ไม่ต้องเปลี่ยนแปลงการทำงานตามนโยบายทางการเมือง หรือนโยบายของกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนที่เปลี่ยนแปลง เพราะเป็นการบริหารศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในแนวทางแบบใหม่ที่อิสระเป็นของตนเอง อีกทั้งผู้อำนวยการก็ไม่ใช่ข้าราชการ จึงไม่ได้รับการพัฒนาและอบรมจากสถาบันหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง แต่เป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์มาจากสายงานขององค์การเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (NGOs) ในด้านสิทธิเด็ก เยาวชน และสตรี จึงได้รับเลือกให้เข้ามาบริหารศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษกในแนวทางใหม่ที่เป็นอิสระแห่งแรกของประเทศไทย และอยู่ในระหว่างการทดสอบนำร่องมาเป็นเวลากว่า 8 ปี จึงแตกต่างจากศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนอื่น

3. ภาวะผู้นำเฉพาะในการบริหารศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน

จากการศึกษาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเฉพาะในการบริหารศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน มีคุณลักษณะที่สำคัญ 6 ประการ ได้แก่

ประการที่หนึ่ง ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนเป็นผู้ที่มีอุดมการณ์อันแน่วแน่ในการพัฒนาเด็กและเยาวชนให้สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเป็นคนดีของสังคม โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

ประการที่สอง ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน เป็นผู้ที่มีคุณธรรมจริยธรรมเชิงวิชาชีพ โดยผู้อำนวยการใช้ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์เพื่อฝึกอบรมวิชาชีพแก่เด็กและเยาวชน ขณะเดียวกันก็ให้ความรัก ความเมตตาและสงสารเด็กและเยาวชนเหล่านี้เสมือนลูกหลานของตนเอง เพราะเป็นผู้ป่วยทางจิตที่ต้องการได้รับการบำบัด แก่ไขและฟื้นฟูอย่างใกล้ชิด

ประการที่สาม ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน เป็นผู้ที่มีหลักจิตวิทยาในการปกครองผู้ได้บังคับบัญชา และแก้ไขพฤติกรรมเด็กและเยาวชน ให้ความเป็นกันเอง ให้ความเป็นธรรม ดูแลทุกข์สุข ให้ความอบอุ่นและช่วยแก้ปัญหา ทำให้เด็กและเยาวชนไม่คิดหนีออกจากศูนย์ฝึกฯ หรือก่อปัญหายุ่งยาก

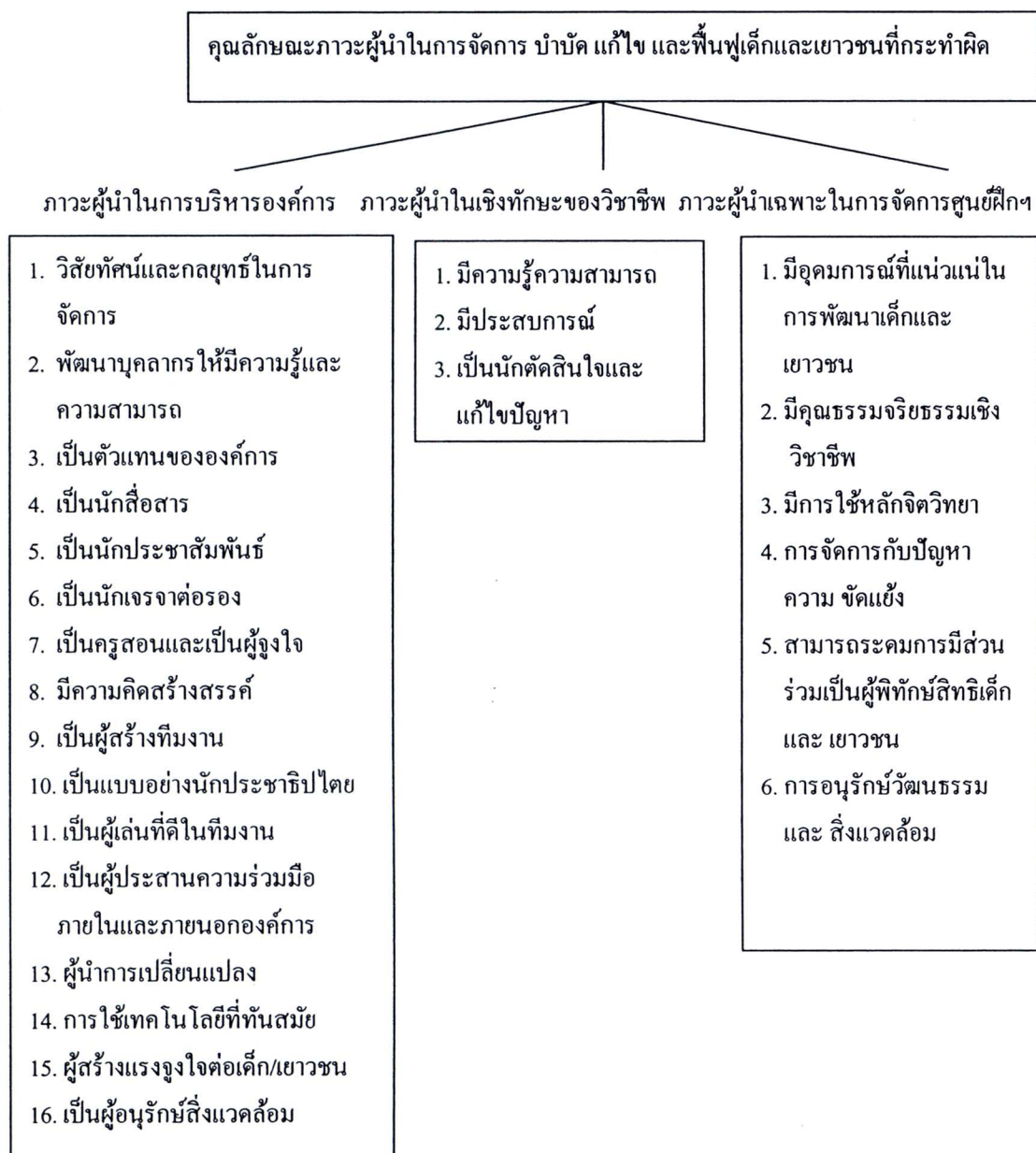
ประการที่สี่ ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน เป็นผู้ที่มีความสามารถระดมการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายเพื่อประโยชน์ของเด็กและเยาวชนในการจัดกิจกรรมบำบัดฟื้นฟู

อย่างไรก็ตาม ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษก จะไม่ระดมการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายเพื่อกิจกรรมการบำบัดฟื้นฟู แต่จะให้เจ้าหน้าที่ ผู้ปกครอง เด็กและเยาวชนเท่านั้นที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อการบำบัดฟื้นฟู ส่วนองค์การภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชน จะทำงานร่วมกันเพื่อประโยชน์ของสังคม

ประการที่ห้า ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน เป็นผู้พิทักษ์สิทธิเด็กและเยาวชนตามหลักมาตรฐานองค์การสหประชาชาติและสนธิสัญญาต่าง ๆ ที่ประเทศไทยได้ลงนามไว้กับต่างชาติ

ประการที่หก ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน เป็นผู้อนุรักษ์วัฒนธรรม โดยจัดกิจกรรมตามวัฒนธรรมและประเพณี เพื่ออบรมสั่งสอนให้เด็กและเยาวชนรู้สึกรักและหวงแหนวัฒนธรรมและประเพณีของชาติ และยังเป็นนักอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม โดยจัดกิจกรรมเพื่อให้เด็กและเยาวชนรักษาไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมที่ไม่เป็นมลพิษทั้งภายในและภายนอกศูนย์ฝึกฯ (คู่มือแบบสรุปผลข้อ 1)

ตัวแบบสรุปผลข้อที่ 1



สรุปการตอบคำถามการวิจัยในข้อที่ 1 ได้แก่ คุณลักษณะภาวะผู้นำในการจัดการ บำบัด แก้ไข และฟื้นฟูเด็กและเยาวชนที่กระทำผิดของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล จะประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 ส่วนคือ (1) ภาวะผู้นำในการบริหารองค์การ (2) ภาวะผู้นำในเชิงทักษะของวิชาชีพ (3) ภาวะผู้นำเฉพาะในการบริหารศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน

สรุปผลข้อที่ 2

การจัดการบำบัด แก้ไข และฟื้นฟูเด็กและเยาวชนของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน รวม 6 แห่ง ซึ่งสรุปได้ดังนี้ ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน เป็นผู้ควบคุม ดูแล และใช้อำนาจในการตัดสินใจแก้ปัญหาที่สำคัญภายใน ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน กำหนดกฎระเบียบในการทำงาน และกติกาในการอยู่ร่วมกันของเด็กและเยาวชน โดยมีความขัดแย้งน้อยที่สุด หากมีปัญหาความขัดแย้ง ผู้อำนวยการจะเรียกคุยที่ละฝ่าย เพื่ออธิบายให้เข้าใจถึงปัญหา ซึ่งที่ผ่านมามีปัญหาความขัดแย้งน้อยมาก แม้ว่าเด็กและเยาวชนบางส่วนในศูนย์ฝึกฯ จะมาจากต่างเชื้อชาติและศาสนา ผู้อำนวยการก็สามารถจัดการกับวัฒนธรรมที่หลากหลายได้ คุณลักษณะภาวะผู้นำที่เหมือนกันของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิดกับระบบเปิดคือ เด็กและเยาวชนที่นับถือศาสนาอิสลาม ผู้อำนวยการจะจัดอาหารแยกต่างหาก จัดห้องสะอาดให้ และจัดอาหารให้ตามประเพณีในช่วงเทศกาลถือศีลอด ส่วนที่แตกต่างกันคือ ระบบเปิดอนุญาตให้เด็กและเยาวชนกลับไปอยู่กับผู้ปกครองในช่วงเทศกาลถือศีลอด

การจัดกิจกรรมเพื่อบำบัดฟื้นฟูเด็กและเยาวชน สามารถสรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำได้ 8 ประการ ได้แก่

ประการที่หนึ่ง การรับเด็กและเยาวชนเข้าใหม่ จะมีคณะกรรมการจำแนกประกอบด้วย (1) ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนเป็นประธาน (2) นักจิตวิทยา (กรรมการ) (3) พ่อบ้าน (กรรมการ) (4) นักสังคมสงเคราะห์ (กรรมการ/เลขานุการ) ซึ่งจะจำแนกโดยอายุ การตรวจสุขภาพร่างกาย สัมภาษณ์ประวัติครอบครัว ความรุนแรงของคดี และอื่นๆ การจำแนกเพื่อนำสู่แผนการบำบัดเป็นรายกลุ่มหรือรายบุคคลแล้วแต่กรณี ในกรณีเด็กและเยาวชนเกี่ยวข้องกับยาเสพติด แผนการบำบัดจะแยกเป็นกลุ่มเสพติด กลุ่มผิด และกลุ่มเสี่ยง ตามแผนการบำบัดยาเสพติดของกระทรวงสาธารณสุข

อย่างไรก็ตาม ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษกและบ้านสิรินธรยังมีความแตกต่างคือ

1. ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษก ไม่ต้องมี

ขั้นตอนการจำแนกเด็กและเยาวชนรับใหม่ เพราะจะได้รับการจำแนกมาจากบ้านต้นทาง โดยมีเงื่อนไขที่เด็กและเยาวชนต้องมีอายุคิไม่น้อยกว่า 1 ปี 6 เดือน

2. ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านสิรินธร ไม่ต้องจำแนกเด็กและเยาวชน เพราะได้จำแนกจากบ้านต้นทางที่ได้กำหนดคุณสมบัติไว้แล้ว เมื่อมาถึงศูนย์ฝึกฯ จะจำแนกเพื่อเข้าสู่แผนการบำบัดฟื้นฟูอีกครั้ง

ประการที่สอง แผนการบำบัด จะวางแผนการบำบัดเป็นรายบุคคลให้เหมาะสมกับการแก้ไขปัญหของเด็กและเยาวชนในแต่ละราย จะช่วยให้การบำบัด แก้ไข และฟื้นฟูมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งระยะการบำบัด แก้ไข และฟื้นฟูเด็กและเยาวชน จะมีระยะเวลาสอดคล้องกับคำพิพากษาของศาล ประกอบด้วยกิจกรรมบำบัด แก้ไข และฟื้นฟูสำหรับเด็กและเยาวชนในรายที่มีปัญหา และกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาสำหรับเด็กและเยาวชนทุกคนให้เหมาะสมกับการพัฒนาตามวัย ซึ่งแผนการบำบัด แก้ไข และฟื้นฟูเด็กและเยาวชนมี 4 ระยะคือ (1) แผนระยะแรกรับตัวคือ กิจกรรมการปฐมนิเทศ กิจกรรมแนะแนว และทักษะชีวิต กิจกรรมส่งเสริมสุขภาพและพลานามัย กิจกรรมบำบัด แก้ไขรายบุคคล/รายกลุ่ม กิจกรรมนันทนาการ กิจกรรมเสริมหลักสูตร และกิจกรรมบริการ (2) แผนระยะสั้น สำหรับเด็กและเยาวชนที่ศาลมีคำพิพากษาให้การฝึกและอบรมมีระยะเวลาน้อยกว่า 6 เดือน โดยให้มีกิจกรรมอย่างน้อยคือ กิจกรรมแนะแนว และทักษะชีวิต กิจกรรมส่งเสริมสุขภาพและพลานามัย กิจกรรมบำบัด แก้ไขรายบุคคล/รายกลุ่ม อาชีวบำบัดระยะสั้น กิจกรรมนันทนาการ กิจกรรมเสริมหลักสูตร กิจกรรมบริการ กิจกรรมเตรียมความพร้อมก่อนปล่อย (3) แผนระยะกลาง สำหรับเด็กและเยาวชนที่ศาลมีคำพิพากษาให้การฝึกและอบรม มีระยะเวลาดั้งแต่ 6 เดือนถึง 1 ปี โดยให้มีกิจกรรมอย่างน้อยคือ กิจกรรมแนะแนว และทักษะชีวิต กิจกรรมส่งเสริมสุขภาพและพลานามัย กิจกรรมบำบัด แก้ไขรายบุคคล/รายกลุ่ม การศึกษาบำบัด อาชีวบำบัด เพื่อให้เกิดทักษะและเป็นแนวทางในการประกอบอาชีพ กิจกรรมนันทนาการ กิจกรรมเสริมหลักสูตร กิจกรรมบริการ และกิจกรรมเตรียมความพร้อมก่อนปล่อย (4) แผนระยะยาว สำหรับเด็กและเยาวชนที่ศาลมีคำพิพากษาให้การฝึกและอบรมมีระยะเวลาดั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป โดยให้มีกิจกรรมอย่างน้อยคือ กิจกรรมแนะแนว และทักษะชีวิต กิจกรรมส่งเสริมสุขภาพและพลานามัย กิจกรรมบำบัด แก้ไขรายบุคคล/รายกลุ่ม

การศึกษาบำบัด อาชีวบำบัด เพื่อให้เกิดทักษะความชำนาญ และสามารถประกอบอาชีพได้ กิจกรรมนันทนาการ กิจกรรมเสริมหลักสูตร และกิจกรรมบริการ (5) แผนการบำบัดแก้ไข พื้นฟูพิเศษเฉพาะทาง ให้จัดนักวิชาชีพเฉพาะทางจากทั้งภายในและภายนอกองค์การ

กรณีเด็กหรือเยาวชนเสพยาเสพติด แผนการบำบัดเริ่มจากพยาบาลดำเนินการจำแนกเด็กและเยาวชนเข้าใหม่ที่มีประวัติเกี่ยวกับยาเสพติด โดยจำแนกเป็นกลุ่มเสพยาเสพติด และกลุ่มเสี่ยง ซึ่งเด็กและเยาวชนจะต้องเข้ารับการบำบัดตามกลุ่มของตนเอง

อย่างไรก็ตามศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษกไม่มีแผนการบำบัดแก้ไข และพื้นฟูยาเสพติด เพราะเด็กและเยาวชนจะได้รับการบำบัดพื้นฟูยาเสพติดจากบ้านต้นทาง การรับเด็กและเยาวชนใหม่ จะมีการปฐมนิเทศ จากนั้นก็เป็นพิธีบายศรีสู่ขวัญ และเข้าสู่กิจกรรมการละลายพฤติกรรม เพื่อให้เด็กและเยาวชนเข้าใจในการอยู่ร่วมกัน หลังจากนั้น 1 อาทิตย์ ผู้อำนวยการจะเชิญผู้ปกครองมาปฐมนิเทศเพื่อร่วมรับรู้กติกา และหน้าที่ของผู้ปกครอง ถ้าผู้ปกครองไม่มาร่วมวันปฐมนิเทศเด็กและเยาวชนจะถูกส่งกลับบ้านต้นทาง เมื่อเด็กและเยาวชนใหม่อยู่ครบ 1 เดือน จะได้กลับไปเยี่ยมบ้าน ก่อนจะได้กลับเยี่ยมบ้านครั้งแรก ครูที่ปรึกษาประจำบ้านจะเชิญผู้ปกครองมาคุยอีกครั้งหนึ่ง สอบถามผู้ปกครองมีความกังวลใจในเรื่องใดบ้าง ซึ่งครูที่ปรึกษาก็จะบันทึกข้อมูลไว้ แต่ในระหว่างที่อยู่ในศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษก 1 เดือน เด็กและเยาวชนเข้าใหม่ จะได้รับการวิเคราะห์ข่าวเรื่องการหลบหนี ข่าวที่ทำให้เด็กและเยาวชนรู้สึกว่าการมาอยู่ที่ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษกเพื่อขอใช้ในส่วนที่ได้ทำกับคนอื่นไว้

ประการที่สาม กิจกรรมเพื่อการบำบัดแก้ไข และพื้นฟูสำหรับเด็กและเยาวชนในรายที่มีปัญหา ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนจะกำหนดตามลำดับของปัญหา

กรณีเด็กหรือเยาวชนเสพยาเสพติด กลุ่มงานพัฒนาพฤตินิสัยเป็นหลักในการจัดกิจกรรมกลุ่มบำบัดตามคู่มือโปรแกรมบำบัดแก้ไข และพื้นฟูในศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนร่วมกับนักสังคมสงเคราะห์ นักจิตวิทยา และพยาบาล โดยแบ่งออกเป็น 2

กลุ่ม ได้แก่ (1) กลุ่มผู้เสพยาเสพติด ต้องได้รับการบำบัดจำนวน 10 คาบ (2) กลุ่มผู้ติดยาเสพติด ได้รับการบำบัดจำนวน 20 คาบ

สำหรับกิจกรรมส่งเสริมการพัฒนาเด็กและเยาวชน ผู้อำนวยการจะจัดกิจกรรมเพื่อให้เหมาะสมกับการพัฒนาตามวัยของเด็กและเยาวชนคือ กิจกรรมส่งเสริมสุขภาพจิต ชุมชน กิจกรรมดนตรี ศิลปะ การแสดงต่าง ๆ การจัดการศึกษาสายสามัญ (กศน.) ระดับต่าง ๆ ตามพื้นฐานความรู้ การฝึกวิชาชีพต่าง ๆ ตามความสนใจ ประกอบกิจกรรมทางศาสนา การเสริมทักษะชีวิต กิจกรรมครอบครัวสัมพันธ์ การออกเยี่ยมบ้าน การบำเพ็ญประโยชน์สาธารณะ ทักษะศึกษา กิจกรรมเข้าค่าย กิจกรรมชมรม และกิจกรรมวันสำคัญในโอกาสต่าง ๆ

หนึ่งกิจกรรมหลักได้แก่ การเรียนการสอนสายสามัญ (กศน.) และกิจกรรมวันสำคัญ ซึ่งเป็นนโยบายของกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนจะเปลี่ยนแปลงไม่ได้ ส่วนกิจกรรมรอง ได้แก่ การฝึกวิชาชีพ และกิจกรรมนอกหลักสูตรซึ่งผู้อำนวยการสามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับวัย และเพศของเด็กและเยาวชน

เมื่อเด็กและเยาวชนใกล้ครบกำหนดปล่อย ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน จะจัดกิจกรรมเตรียมความพร้อมก่อนปล่อยประมาณ 3 เดือน ซึ่งต้องเตรียมให้เด็กและเยาวชนมีความพร้อมที่จะกลับไปสู่ครอบครัวและชุมชนเดิม โดยศึกษาความต้องการและแผนการใช้ชีวิตของเด็กหรือเยาวชนแต่ละราย เตรียมครอบครัวเพื่อให้มีความพร้อมที่จะรับเด็กและเยาวชนกลับไปดูแล เด็กและเยาวชนที่ไม่มีครอบครัว ผู้อำนวยการจะให้นักสังคมสงเคราะห์และนักจิตวิทยาประสานกับองค์การภายนอกเตรียมสภาพแวดล้อมและชุมชน เพื่อให้มีความเข้าใจและยอมรับเด็กและเยาวชน

อย่างไรก็ตาม ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านสิรินธรและบ้านกาญจนาภิเษกยังมีข้อแตกต่างคือ

1. ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านสิรินธรเน้นการฝึกวิชาชีพเต็มร้อย เรียนสายสามัญ (กศน.) อาทิตย์ละ 1 วัน (ทุกวันเสาร์) และมีกิจกรรมนอกหลักสูตรครบเหมือนศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนอื่น มีกิจกรรมบำบัดยาเสพติด

แต่เป็นอาการน้อยกว่าบ้านต้นทาง เพราะได้รับการบำบัดมาแล้วระยะหนึ่ง อาการจึงเหลือน้อย และสามารถเข้ารับการฝึกวิชาชีพ

2. ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษกเน้นกิจกรรมเพื่อการบำบัดฟื้นฟูร้อยละ 50 ซึ่งเป็นกิจกรรมเรียนรู้ชีวิต ตอบกระทู้ สอนให้วิเคราะห์ข่าว และบทความ โดยมุ่งเน้นให้เด็กและเยาวชนฝึกคิดเป็นด้วยตนเอง เพราะเชื่อว่าถ้าเด็กและเยาวชนคิดเป็น จะเอาตัวรอด มีความรู้อย่างเดียวเอาตัวไม่รอด ส่วนร้อยละ 25 เป็นการเรียนสายสามัญ (กสน.) ที่เหลืออีกร้อยละ 25 เรียนวิชาชีพ และมีกิจกรรมนอกหลักสูตร ไม่มีกิจกรรมบำบัดยาเสพติด เพราะเด็กและเยาวชนได้รับการบำบัดฟื้นฟูแล้วตั้งแต่บ้านต้นทาง (คูตารางกิจวัตรประจำวันในภาคผนวก)

ประการที่สี่ การใช้ระบบเกรด

ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน ใช้ระบบเกรดเพื่อสร้างแรงจูงใจแก่เด็กและเยาวชนให้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในเชิงบวก กำหนดวิธีการให้บริการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่เด็กและเยาวชนสมควรจะได้รับในระดับต่าง ๆ ตามขั้นตอนของคณะกรรมการเพื่อพิจารณาเลื่อนชั้นเด็กและเยาวชนให้สูงขึ้น ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจและส่งเสริมให้เด็กและเยาวชนปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตนเองไปในทางที่ดี

อย่างไรก็ตามศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษก จะไม่มีระบบเกรดในการสร้างแรงจูงใจ แต่จะใช้ระบบคะแนนแทน โดยเด็กและเยาวชนทุกคนจะได้รับ 100 คะแนน แต่ถ้าเดือนไหนถูกหัก 40 คะแนน เด็กและเยาวชนจะไม่ได้รับอนุญาตให้กลับบ้านในเดือนนั้น

ประการที่ห้า การใช้อาสาสมัคร

การจัดกิจกรรมเพื่อการบำบัดฟื้นฟูของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน ได้รับการสนับสนุนจากอาสาสมัครทั้งภายในและภายนอก อาสาสมัครภายใน ได้แก่ คณะกรรมการสภาเด็กและเยาวชน หรือเยาวชนแกนนำ ส่วนอาสาสมัครภายนอก ได้แก่ หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ผู้ปกครอง ชุมชน กรรมการสงเคราะห์ ผู้พิพากษาสมทบ และบุคคลทั่วไป อาสาสมัครดังกล่าวมีประโยชน์และคุณค่าต่อการจัดการ บำบัดแก้ไข และฟื้นฟูเด็กและเยาวชน ทำให้กิจกรรมบำบัดฟื้นฟูสมบูรณ์ครบแบบองค์รวม

อย่างไรก็ตามศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษกไม่มีอาสาสมัครทั้งภายในและภายนอก เพราะไม่มีการจัดตั้งสภาเด็กและเยาวชน ส่วนการที่ไม่มีอาสาสมัครภายนอก เพราะเกรงว่าจะมีปัญหามากกว่าจะมีประโยชน์ต่อเด็กและเยาวชน ด้วยเหตุที่ไม่เข้าใจวัฒนธรรมของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษก

ประการที่หก การให้ความช่วยเหลือเด็กและเยาวชนในระหว่างการฝึกและอบรม

ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนจัดพยาบาลดูแลเด็กและเยาวชน เมื่อป่วยเล็กน้อย แต่ถ้าป่วยหนัก ผู้อำนวยการจะส่งเข้ารับรักษาที่โรงพยาบาลใกล้เคียง ส่วนในกรณีเด็กและเยาวชนเกรด 1 ที่มีความประพฤติดี ผู้อำนวยการจะเสนอชื่อต่อศาลเพื่อขอให้พิจารณาลดระยะเวลาการฝึกอบรม หรือให้ปล่อยก่อนกำหนด และเมื่อครบกำหนดปล่อย ผู้อำนวยการจะเสนอชื่อให้สำนักงานตำรวจแห่งชาติลบประวัติออกจากทะเบียนอาชญากร และออกใบบริสุทธิให้เด็กและเยาวชน โดยรับรองว่าได้ได้รับการฝึกอบรม มิใช่เป็นการรับโทษ เพื่อให้เด็กและเยาวชนกลับไปใช้ชีวิตอย่างปกติสุขเช่นเดียวกับเด็กและเยาวชนทั่วไป

อย่างไรก็ตามผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษกไม่มีพยาบาลดูแลเด็กและเยาวชน แต่มีพยาบาลบ้านให้ ในกรณีป่วยหนักผู้อำนวยการก็จะส่งโรงพยาบาลใกล้เคียง และแจ้งให้ผู้ปกครองมาเฝ้าดูแลเด็กและเยาวชน ในกรณีที่เด็กและเยาวชนประพฤติชั่วถึงขั้นเป็นที่ประจักษ์ ผู้อำนวยการจะเสนอชื่อต่อศาลเพื่อพิจารณาลดโทษหรือปล่อยตัวก่อนกำหนด ทั้งนี้จะต้องผ่านความเห็นชอบจากที่ประชุมกลุ่มเด็กและเยาวชน และภายหลังปล่อยเด็กและเยาวชน หากเยาวชนต้องการเงินลงทุนเพื่อประกอบค้าขาย ก็สามารถกู้ยืมเงินได้จาก “มูลนิธิชนะใจ” โดยไม่ต้องเสียดอกเบี้ย และสามารถผ่อนชำระคืนเดือนละ 500-1000 บาท

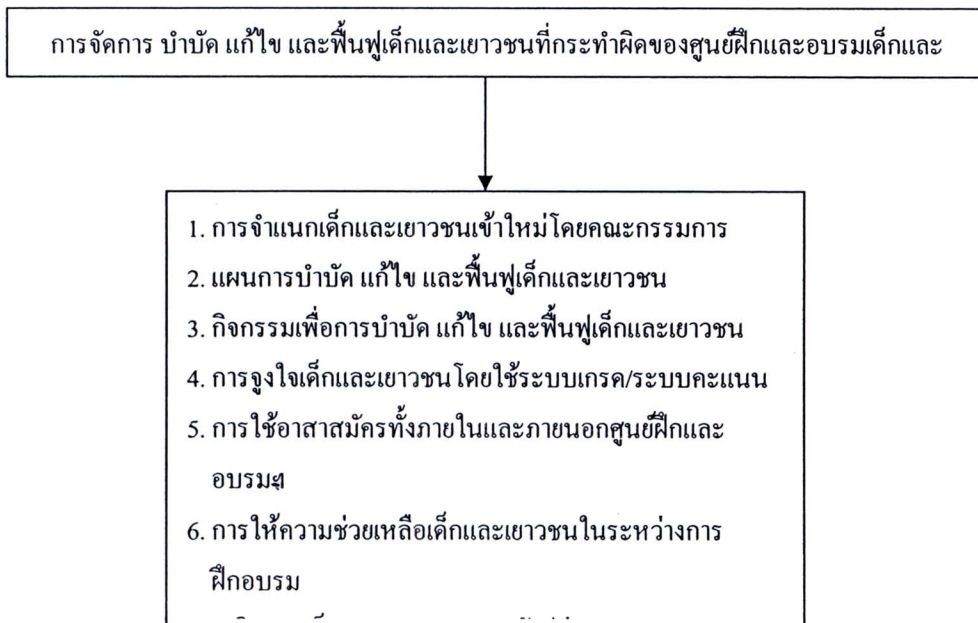
ประการที่เจ็ด การติดตามภายหลังปล่อยตัว

ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนจะให้นักสังคมสงเคราะห์และนักจิตวิทยามีหน้าที่ติดตาม ดูแล และให้คำปรึกษาแก่เด็กและเยาวชนภายหลังปล่อยทุก 3 เดือน กำหนดระยะเวลา 1 ปี หากพบว่ายังมีปัญหาอยู่ ก็ให้ดำเนินการช่วยเหลือต่อไป

ประการที่แปด การแก้ไขปัญหาและอุปสรรค

ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคหลายประการ ในกรณีขาดอัตรากำลังคน ผู้อำนวยการจะมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ที่มีความสามารถในการทำงานหลายด้านเข้าช่วยเหลือในส่วนที่ยังไม่มีเจ้าหน้าที่ประจำหรือเจ้าหน้าที่งานธุรการไม่พอ ก็จะจ้างเหมาชั่วคราวเป็นราย 6 เดือน จนกว่าจะได้อัตราใหม่มาแทน แต่ในกรณีที่ไม่มีอัตราใหม่มาแทน ก็จะทำให้เจ้าหน้าที่ที่มีอยู่ต้องทำงานหนักมาก ซึ่งงานบางส่วนอาสาสมัครภายในได้แบ่งเบาภาระศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนได้มาก ส่วนอาสาสมัครภายนอก ช่วยจัดกิจกรรมเสริม หรือฝึกวิชาชีพ 1 วันให้เด็กและเยาวชน ปรึกษาเรื่องอุปโภคบริโภค อุปกรณ์การฝึกอบรม รับเด็กและเยาวชนไปอุปการะต่อ และทำหน้าที่เป็นผู้ปกครองอุปถัมภ์ชั่วคราวเพื่อเยี่ยมเด็กและเยาวชนในกรณีที่ผู้ปกครองไม่สามารถมาเยี่ยมได้ การสนับสนุนดังกล่าว ช่วยให้ผู้อำนวยการประหยัดงบประมาณได้บางส่วน แต่งบประมาณก็ยังไม่เพียงพอ แม้ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนจะใช้ความพยายามแก้ไขปัญหาก็ตาม (ดูตัวแบบสรุปผลข้อ 2)

ตัวแบบสรุปผลข้อที่ 2



สรุปการตอบคำถามในการวิจัยข้อที่ 2 ได้แก่ การจัดการบำบัด แก้ไข และฟื้นฟูเด็กและเยาวชนที่กระทำผิดของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนต่อเด็กและเยาวชนที่กระทำความผิด 6 แห่ง ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน มีหน้าที่ควบคุม

ดูแล และใช้อำนาจในการตัดสินใจแก้ปัญหาที่สำคัญ ๆ ภายในศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน กำหนดกฎระเบียบในการทำงาน และกติกาในการอยู่ร่วมกันของเด็กและเยาวชน โดยมีความขัดแย้งน้อยที่สุด การจัดกิจกรรมเพื่อการบำบัด แก้ไข และฟื้นฟูเด็กและเยาวชน สามารถสรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำสำคัญได้ 8 ประการ คือ (1) การจำแนกเด็กและเยาวชนใหม่ (2) แผนการบำบัด จะวางแผนการบำบัดเป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม (3) กิจกรรมเพื่อการบำบัด แก้ไข และฟื้นฟูสำหรับเด็กและเยาวชนในรายที่มีปัญหา ซึ่งจะกำหนดตามลำดับของปัญหา (4) ใช้ระบบเกรด/ระบบคะแนนในการสร้างแรงจูงใจเด็กและเยาวชนที่กระทำผิด (5) การใช้อาสาสมัคร (6) การให้ความช่วยเหลือเด็กและเยาวชนในระหว่างการฝึกและอบรม (7) การติดตามเด็กและเยาวชนภายหลังปล่อยตัว (8) การแก้ไขปัญหาและอุปสรรค

อย่างไรก็ตาม บ้านกาญจนาภิเษกซึ่งเป็นระบบเปิด จะแตกต่างกันในวิธีการ เฉพาะข้อ 1 - ข้อ 5 แต่มีวัตถุประสงค์เหมือนกันในการบำบัด แก้ไข และฟื้นฟูเด็กและเยาวชนให้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเป็นคนดีของสังคมอย่างยั่งยืน

สรุปผลข้อที่ 3

ภาวะผู้นำและการบริหารศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของเด็กและเยาวชนได้ โดยสรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สำคัญ 6 ประการ ได้แก่

ประการที่หนึ่ง ความมีระเบียบของเด็กและเยาวชนขณะเข้ารับการฝึกและอบรม ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนทั้ง 6 แห่ง จัดกิจกรรมเพื่อมุ่งเน้นการปลูกฝังนิสัยให้เด็กและเยาวชนมีระเบียบวินัย จนเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองจากข้อมูลการสัมภาษณ์

ประการที่สอง เด็กและเยาวชนมีความคิดมากขึ้นขณะเข้ารับการฝึกและอบรม พบว่า ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน 6 แห่งมีความเหมือนกันในการจัดกิจกรรมเพื่อมุ่งเน้นในการฝึกให้เด็กและเยาวชนใช้ความคิด มีความเป็นผู้นำ และฝึกให้เป็นผู้ใหญ่มากขึ้น เมื่อเด็กและเยาวชนได้รับการปล่อยตัวแล้ว บางส่วนศึกษาต่อทำงานเอกชน และรับราชการ

ประการที่สาม เด็กและเยาวชนมีความรับผิดชอบต่อน้ำที่

ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนทั้ง 6 แห่ง มอบหมายหน้าที่ให้เด็กและเยาวชนรับผิดชอบ 2 ประเภทคือ หน้าที่รับผิดชอบในกิจวัตรประจำวัน และการจัดกิจกรรม โดยเด็กและเยาวชนทุกคนต้องเข้าร่วมกิจกรรม ซึ่งเด็กและเยาวชนให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมกิจกรรมประมาณร้อยละ 80-90

ประการที่สี่ เด็กและเยาวชนมีจิตสำนึกที่รู้ดีรู้ชั่ว

ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนทั้ง 6 แห่งมีเป้าหมายเดียวกันในการปลูกฝังให้เด็กและเยาวชนมีจิตสำนึกที่รู้ดีรู้ชั่ว โดยกิจกรรมที่จัดจะสอดแทรกคุณธรรมจริยธรรมเพื่อขัดเกลาจิตใจของเด็กและเยาวชนให้เป็นคนดีของสังคม โดยคาดหวังว่าจะลดปัญหาการกระทำผิดซ้ำ

ประการที่ห้า เด็กและเยาวชนได้รับการปลูกฝังให้เป็นผู้มีจิตอาสา

ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนทั้ง 6 แห่ง จัดกิจกรรมโดยพาเด็กและเยาวชนไปช่วยงานสาธารณะ เป็นการฝึกให้เด็กและเยาวชนมีจิตใจเสียสละเพื่อผู้อื่น

ประการที่หก การเฝ้าหาความรู้ของเด็กและเยาวชน

ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนทั้ง 6 แห่ง จัดให้เด็กและเยาวชนเข้าเรียนสายสามัญ (กศน.) สายวิชาชีพ และเข้าร่วมกิจกรรมนอกหลักสูตรต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน (คู่มือแบบสรุปผลข้อ 3)

ตัวแบบสรุปผลข้อ 3

ภาวะผู้นำและการจัดการของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของเด็กและเยาวชน

1. เด็กและเยาวชนได้รับการปลูกฝังให้มีระเบียบ
2. เด็กและเยาวชนได้รับการฝึกให้เป็นผู้มีความคิดมากขึ้น
3. เด็กและเยาวชนได้รับการปลูกฝังให้มีความรับผิดชอบต่อน้ำที่
4. เด็กและเยาวชนได้รับการปลูกฝังให้มีจิตสำนึกที่รู้ดีรู้ชั่ว
5. เด็กและเยาวชนได้รับการปลูกฝังให้มีจิตอาสาทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม
6. เด็กและเยาวชนได้รับการปลูกฝังให้เป็นผู้เฝ้าหาความรู้

สรุปการตอบคำถามในการวิจัยข้อที่ 3 ภาวะผู้นำและการบริหารศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของเด็กและเยาวชนได้โดยสรุปมีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สำคัญ 6 ประการคือ (1) ความมีระเบียบของเด็กและเยาวชน (2) เด็กและเยาวชนมีความคิดมากขึ้น (3) เด็กและเยาวชนมีความรับผิดชอบต่อน้ำที่ (4) เด็กและเยาวชนมีจิตสำนึกที่รู้ดีชั่ว (5) เด็กและเยาวชนได้รับการปลูกฝังให้เป็นผู้มีจิตอาสา (6) การเฝ้าหาความรู้ของเด็กและเยาวชน

การอภิปรายผล

จากผลการศึกษาข้อเท็จจริงของคุณลักษณะ (attributes) ภาวะผู้นำของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล 6 แห่ง รวม 6 คุณลักษณะในบทที่ 4 และนำคุณลักษณะภาวะผู้นำของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนมาวิเคราะห์เปรียบเทียบในบทที่ 5 จึงสามารถสรุปผลในบทที่ 6 ได้ว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 ส่วนคือ ภาวะผู้นำในการบริหารองค์การ ภาวะผู้นำในเชิงทักษะของวิชาชีพ และภาวะผู้นำเฉพาะในการบริหารศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน อันเป็นคุณลักษณะพิเศษที่ค้นพบ ซึ่งแตกต่างจากคุณลักษณะภาวะผู้นำในองค์การภาครัฐในงานด้านสังคมสงเคราะห์อื่น เพราะต้องใช้หลักจิตวิทยาในการบำบัดฟื้นฟูเด็กและเยาวชนที่มีภาวะจิตที่ผิดปกติให้สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเป็นคนดีของสังคม ซึ่งเป็นงานที่ค่อนข้างยากกว่างานวิชาชีพอื่น (Rakoczy, 2009, pp. 16-18) ทั้งนี้ผู้ศึกษาขออภิปรายคุณลักษณะภาวะผู้นำของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนที่มีองค์ประกอบภาวะผู้นำ 3 ส่วนในเชิงทฤษฎี กับสภาพความเป็นจริงที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน รวมถึงองค์ประกอบย่อยในภาวะผู้นำ 3 ส่วน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. คุณลักษณะภาวะผู้นำของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน มีองค์ประกอบภาวะผู้นำ 3 ส่วน โดยส่วนแรกคือ ภาวะผู้นำในการบริหารองค์การ ซึ่งสรุปได้ว่า สอดคล้องกับทฤษฎีบทบาทการจัดการองค์การ Mintzberg (อ้างถึงใน DuBrin, 2004,



pp. 12-15) และบทบาทภาวะผู้นำในงานสังคมสงเคราะห์ (Austin, Brody & Packard, 2009, p. 6) อันกล่าวถึงบทบาทการจัดการและกระบวนการทางเทคนิค รวมถึงสอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำในโครงการบำบัดฟื้นฟูเด็กและเยาวชนที่ประสบความสำเร็จ โดยการทำงานร่วมมือ ร่วมใจกับองค์กรทั้งภายในและภายนอก (Keats อ้างถึงใน Cissner & Farole, Jr., 2009, p. 9) และสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม หรือแบบประชาธิปไตย (DuBrin, 2004, p. 112) ซึ่งผู้ศึกษาพบว่า สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของคุณลักษณะภาวะผู้นำของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในการบริหารองค์กร อันได้แก่ (1) เป็นผู้ที่มิวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น (2) ทำหน้าที่เป็นประธานขององค์กรในการประสานงาน หรือขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนเพื่อสนับสนุนกิจกรรมของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน (3) เป็นผู้ทำหน้าที่ในการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ และเจรจาต่อรองเพื่อประโยชน์ในการจัดการบำบัด ฟื้นฟู และฟื้นฟูเด็กและเยาวชน (4) ทำหน้าที่เป็นครูและเป็นผู้จูงใจแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน (5) เป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ในการปรับเปลี่ยนกิจกรรมนอกหลักสูตรเพื่อให้เหมาะสมกับเพศ และวัยของเด็กและเยาวชน (6) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในกรณีนโยบายทางการเมือง หรือนโยบายทางกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน เปลี่ยนแปลง เพื่อปรับเปลี่ยนการบริหารงานของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนให้สอดคล้องกัน (7) เป็นผู้สร้างทีมงาน และเป็นผู้เล่นที่ดีในการนำทีมการทำงาน โดยให้อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจตามลำดับชั้น ซึ่งการทำงานจำเป็นต้องให้กำลังใจแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน (8) เป็นแบบอย่างของนักบริหารประชาธิปไตย โดยให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปกครอง เด็กและเยาวชน องค์กรภาครัฐ และภาคเอกชน ชุมชน กรรมการสงเคราะห์ และบุคคลทั่วไป เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมเพื่อการบำบัด ฟื้นฟู และฟื้นฟูเด็กและเยาวชน (9) เป็นผู้ทำงานร่วมมือ ร่วมใจกับองค์กรทั้งภายในและภายนอก เพราะการจัดการ บำบัด ฟื้นฟู และฟื้นฟูเด็กและเยาวชนของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในประเทศไทยไม่ใช่เป็นแบบองค์รวม จึงไม่สามารถดำเนินการตามลำพังได้ (10) เป็นผู้ที่เห็นความสำคัญในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อให้การบริหารศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (11) เป็น

ผู้สร้างแรงจูงใจให้กับเด็กและเยาวชนเพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเป็นคนดีของสังคมได้อย่างยั่งยืน โดยกำหนดสิทธิประโยชน์ที่เด็กและเยาวชนควรจะได้รับ (12) เป็นนักอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน ด้วยการสอนให้เด็กและเยาวชนจัดกิจกรรมเพื่อลดมลพิษให้กับสิ่งแวดล้อม ส่วนภายนอกศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน จะทำงานร่วมมือ ร่วมใจกับชุมชนทำความสะอาดถนน ลานวัด สระน้ำ และอื่น ๆ

อย่างไรก็ตามภาวะผู้นำในการบริหารองค์การของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษก โดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยีจะแตกต่างบ้างกับภาวะผู้นำของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนอื่น เพราะบ้านกาญจนาภิเษกไม่มีการควบคุมเด็กและเยาวชน จึงใช้เครื่องมือที่มีเทคโนโลยีน้อยกว่า ได้แก่ คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต และโทรศัพท์มือถือ เพื่อให้บริการความรวดเร็วในการทำงานเช่นเดียวกัน

2. ด้านองค์ประกอบภาวะผู้นำในส่วนที่สองคือ ภาวะผู้นำในเชิงทักษะของวิชาชีพ ซึ่งสรุปได้ว่า สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีงานสังคมสงเคราะห์ในศตวรรษที่ 21 (Moore, Burgess, Cowan, et al., 2005, p.14) อันกล่าวถึง การพัฒนาภาวะผู้นำและการจัดการที่มีประสิทธิผลจะนำไปสู่การเป็นมืออาชีพในการบริการมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะ 8 ประการคือ (1) การสร้างความสัมพันธ์ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้รับบริการ เป็นปัจจัยในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้รับบริการ (Beutler et al., 2004; Horvarth & Bedi, 2002, Norcross, 2001; Lambert & Ogles, 2004; Orlinsky, Ronnestad & Willutzki, 2004; Safran & Muran, 2000; Sexton & Whiston, 1991; Whiston & Coker, 2000) ซึ่งสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงที่ผู้ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนที่ให้ความเมตตา สงสาร และเป็นกันเองกับเด็กและเยาวชนเสมือนลูกหลานของตน (2) ความเห็นอกเห็นใจหรือความสามารถในการเข้าใจผู้อื่น มีความสำคัญเหมือนกับการสร้างความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด (Bohart, Elliot, Greenberg, & Watson, 2002; Carkhuff, 2000; Elliott, Greenberg, & Lietaer, 2004; Luborsky, Crits-Christoph, Mintz & Auerbach, 1988) ซึ่งสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงที่ผู้ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน มีความเห็นอกเห็นใจต่อเด็กและเยาวชน ด้วยการดูแล และให้

ความอบอุ่นทั้งทางร่างกายและจิตใจ สัมผัสและโอบกอดเด็กและเยาวชน ดังนั้นเมื่อเด็กและเยาวชนมีปัญหาคับอกคับใจ ก็จะเล่าให้ผู้อำนวยการฟังตลอดเวลา ทำให้ปัญหาของเด็กและเยาวชนได้รับการแก้ไข ซึ่งส่งผลถึงความสามารถในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเด็กและเยาวชนให้กลับตนเป็นคนดีของสังคมได้อย่างยั่งยืน (3) ความจริงใจ คือ คนที่มีความโปร่งใสในการแสดงความรู้สึกต่อผู้อื่น (Greenberg, 1994; Jourard, 1971; Rogers, 1957) ซึ่งสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงที่ผู้ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนมีความจริงใจต่อเด็กและเยาวชน ด้วยการให้ความช่วยเหลือเด็กและเยาวชนในระหว่างเข้ารับการฝึกอบรม และจัดกิจกรรมนอกหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างให้เด็กและเยาวชนมีคุณธรรมจริยธรรม (4) การยอมรับคือ ผู้ที่ให้ความสำคัญกับผู้อื่นและยอมรับผู้อื่นได้ แม้จะมีวัฒนธรรม ค่านิยม หรือความเชื่อที่แตกต่างกัน สามารถช่วยเหลือผู้อื่นได้อย่างกว้างขวางและปราศจากเงื่อนไข (Rogers, 1957) ซึ่งสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงที่ผู้ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน ให้ความสำคัญกับเด็กและเยาวชนที่มาจากวัฒนธรรมและประเพณีที่แตกต่างกัน (5) เปิดใจให้กว้างคือ คนที่เปิดใจให้กว้างเพื่อยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น แม้ว่าผู้อื่นมีความคิดเห็นไม่เหมือนกันก็ตาม ซึ่งสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงที่ผู้ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนจะเปิดใจกว้างเพื่อรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา เด็กและเยาวชน (6) การรับรู้สภาพของความยุ่งยากซับซ้อนคือ คนที่มีทักษะในการรับรู้สภาพของความยุ่งยากซับซ้อน และสามารถเข้าใจโลกและเข้าใจผู้รับบริการได้อย่างดี (Kegan, 1982, 1994; King, 1978) ซึ่งสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงที่ผู้ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนจะรับรู้สภาพความยุ่งยากซับซ้อนจากการป่วยทางจิตของเด็กและเยาวชน โดยใช้หลักจิตวิทยาในการปกครองเด็กและเยาวชน ด้วยการให้ความรักและความอบอุ่นต่อเด็กและเยาวชน ทำให้เด็กและเยาวชนเกิดความศรัทธาและเชื่อฟัง จึงเกิดความร่วมมือในการเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อการบำบัดฟื้นฟู ทำให้เด็กและเยาวชนสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเป็นคนของสังคม (7) การแก้ไขเชิงจิตวิทยา เจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายในศูนย์ฝึกและอบรมฯ ควรมีคุณสมบัติพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ (Wheeler, 1991, p. 199) ซึ่งสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงที่ผู้ศึกษา

พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนจะส่งเสริมพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น โดยจัดให้เข้ารับการฝึกอบรมกับสถาบัน หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นประจำ (8) สมรรถนะคือ ผู้ที่มีความสามารถในเชิงวิชาชีพที่ประกอบด้วยจริยธรรม (Corey, Corey, & Callanan, 2006) ซึ่งหมายถึง ผู้ปฏิบัติตามระบบกฎหมายที่มีการส่งเสริมแนวทางเชิงจริยธรรม โดยระบบกฎหมายได้ระบุว่า “ผู้ทำงานต้องคำนึงในความเป็นมืออาชีพ ไม่ปฏิบัติออกนอกกรอบมืออาชีพ” (Swanson, 1997, p. 166) นอกจากนี้ผู้เป็นมืออาชีพดังกล่าวยังต้องฝึกการเรียนรู้ทักษะในด้านเทคนิคเฉพาะที่จำเป็นต้องใช้ทักษะนั้น เพื่อช่วยแก้ปัญหาในการทำงานบริการมนุษย์ที่มีประสิทธิผล (Neukrug, 2008, p. 11) ซึ่งสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงที่ผู้ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนเป็นผู้ที่มีวิชาชีพเชิงจริยธรรม โดยใช้หลักการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเป็นธรรม และใช้วิธีการประชุมร่วมกับเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายเพื่อช่วยกันร่วมคิดและร่วมตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลงการทำงาน ส่วนการปกครองเด็กและเยาวชนจะใช้หลักปฏิบัติตามหลักการพิทักษ์สิทธิเด็กและเยาวชนขององค์การสหประชาชาติและสนธิสัญญาต่าง ๆ ที่รัฐบาลไทยได้เซ็นสัญญาไว้กับต่างชาติ อีกทั้งผู้บริหารศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนยังได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ และเพิ่มทักษะในการบริหารงานศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนจากสถาบันที่เกี่ยวข้อง

3. ด้านองค์ประกอบภาวะผู้นำในส่วนที่สามคือ ภาวะผู้นำเฉพาะในการบริหารศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน ซึ่งเป็นหน่วยงานสงเคราะห์และช่วยเหลือเด็กและเยาวชน โดยสรุปได้ว่าสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำในงานสังคมสงเคราะห์ (Denhardt, Denhardt & Aristigueta, 2009, p. 196) ซึ่งกล่าวถึงการดำเนินงานและการเสนอแผนงานขององค์การท่ามกลางความหลากหลายที่เป็นประเด็นสำคัญของสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ซึ่งผู้นำภาครัฐจะช่วยคิดสร้างสรรค์วิสัยทัศน์เพื่อชุมชน รัฐ หรือประเทศ ช่วยร่างวาระการประชุมนโยบายสาธารณะ เพื่อขับเคลื่อนความคิดเห็นด้วยการเสนอแผนงาน และแสดงบทบาทที่สำคัญในการจัดให้เป็นรูปร่าง และนำแผนงานเหล่านั้นไปสู่การปฏิบัติภายใต้ภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากรัฐบาล โดยคำนึงถึงประโยชน์ของเด็กและเยาวชนเป็นหลัก หากเด็กและเยาวชนสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตนเองเป็น

คนดีของสังคมได้อย่างยั่งยืน ก็มีผลต่อสังคม และเศรษฐกิจโดยรวม ขณะเดียวกันภาวะผู้นำของผู้บริหารศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน ก็เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ในเชิงสร้างสรรค์เพื่อพัฒนากิจกรรมพิเศษในเชิงคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อปลูกฝังนิสัยให้เด็กและเยาวชนได้เติบโตอย่างมีคุณค่า และเป็นทรัพยากรที่มีคุณภาพของประเทศชาติต่อไป

ประเด็นองค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำในการบริหารองค์การ ประกอบด้วย คุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (visionary & strategic leadership) ในการบริหาร ซึ่งสอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนที่จำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาสำคัญ ๆ ที่เกิดขึ้นในการจัดการบำบัด แก้ไข และฟื้นฟูเด็กและเยาวชน

ส่วนบทบาทผู้บริหารในการเป็นประธานของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนคือ การต้อนรับผู้มาเยี่ยมเยียนองค์การ และเป็นตัวแทนไปประชุมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และอื่น ๆ เป็นนักสื่อสารกับผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปกครอง เด็กและเยาวชน และองค์การภายนอกเพื่อให้ทราบถึงกิจกรรมต่าง ๆ ของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน ในด้านบทบาทในการเป็นผู้ประชาสัมพันธ์ พบว่า เป็นการให้ข้อมูลแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานภายในศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน และหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง เป็นนักเจรจาต่อรอง เพื่อให้ได้รับงบประมาณ อัตราค่าจ้างคน เครื่องมือและอุปกรณ์ในการดำเนินกิจกรรมเพื่อการบำบัดฟื้นฟูเด็กและเยาวชน เป็นครูและผู้จูงใจ โดยสอนงาน และจูงใจผู้ปฏิบัติงาน เป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ในการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมนอกหลักสูตร เพื่อประโยชน์ของเด็กและเยาวชน เป็นผู้สร้างแรงจูงใจให้กับเด็กและเยาวชน เป็นผู้สร้างทีมงาน โดยมอบหมายโครงการกิจกรรมเข้าค่ายให้เจ้าหน้าที่รับผิดชอบ ทำงานเป็นทีม เป็นผู้เล่นในทีมงานหมายถึง การมอบหมายงานให้ทีมงานทำ โดยให้เกียรติทีมงานในการตัดสินใจ นอกจากนี้ภาวะผู้นำของผู้บริหารศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนยังให้เจ้าหน้าที่ และคณะกรรมการสภาเด็กและเยาวชน ร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมตัดสินใจในการจัดกิจกรรมเพื่อบำบัดฟื้นฟูเด็กและเยาวชน (DuBrin, 2004, p. 112) จึงเป็นแบบอย่างของนักบริหารแบบประชาธิปไตย อีกทั้งภาวะผู้นำของผู้บริหารศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนยังต้องมีทักษะ (skill) ในการทำงาน

ร่วมมือ ร่วมใจกับองค์การภาครัฐ ภาคเอกชน และกลุ่มบุคคลทั่วไป เพื่อขอความช่วยเหลือในการจัดกิจกรรมบำบัดฟื้นฟูเด็กและเยาวชน เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน และรัฐบาล และเป็นผู้ที่เห็นความสำคัญในการใช้เทคโนโลยีเพื่อควบคุม ป้องกันความปลอดภัย และให้บริการที่รวดเร็ว บทบาทสุดท้ายของภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนคือ เป็นนักอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม โดยมอบหมายให้กลุ่มเด็กและเยาวชนรับผิดชอบโครงการต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการรักษาสิ่งแวดล้อม ส่วนภายนอกศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน ผู้อำนวยการจะทำงานร่วมมือ ร่วมใจกับชุมชนใกล้เคียงเพื่อทำความสะอาดถนน ลานวัด สระน้ำ และอื่น ๆ

อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการในการบริหารศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษก โดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยี จะแตกต่างกันบ้างกับภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนอื่น เพราะบ้านกาญจนาภิเษกไม่มีการควบคุมเด็กและเยาวชน จึงใช้เครื่องมือที่มีเทคโนโลยีน้อยกว่า ได้แก่ คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต และโทรศัพท์มือถือ เพื่อให้บริการความรวดเร็วในการทำงานเช่นเดียวกัน

ส่วนคุณลักษณะภาวะผู้นำในองค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำในเชิงทักษะของวิชาชีพพบว่า สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ในการทำงาน สามารถตัดสินใจ และแก้ปัญหาได้ อีกทั้งยังได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมเป็นระยะ ๆ จากสถาบันที่เกี่ยวข้องให้เป็นผู้บริหารศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนอย่างมืออาชีพ (สุดจิต เจนนพกาญจน์, 2550, หน้า 48)

อย่างไรก็ตามในส่วนของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษก จะมีความแตกต่างกัน 3 ด้านคือ (1) ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนไม่ใช่ข้าราชการ จึงไม่ได้เข้ารับการฝึกอบรมจากสถาบันที่เกี่ยวข้องเหมือนผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนอื่น แต่ก็เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ที่ได้ทำงานด้านการพิทักษ์สิทธิเด็ก เยาวชน และสตรีกับองค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไรมาเป็นเวลาหลายปี (2) ในด้านการเปลี่ยนแปลงการทำงานตามนโยบายของกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและ

เยาวชน ไม่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนการทำงานตามการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เพราะเป็น การบริหารศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในแนวทางแบบใหม่ที่อิสระเป็นของ ตนเอง และไม่มีการจัดตั้งสภาเด็กและเยาวชนเพื่อช่วยงานศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและ เยาวชน แต่การกำหนดกติกาต่าง ๆ จะให้เด็กและเยาวชนประชุมร่วมกันเพื่อลงมติใน การกำหนดกติกา สำหรับการทำงานร่วมมือ ร่วมใจกับองค์การภายนอก ส่วนใหญ่เป็น การทำงานร่วมกันในการรณรงค์เพื่อประโยชน์สังคมโดยรวม

ส่วนองค์ประกอบย่อยในด้านภาวะผู้นำเฉพาะในการบริหารศูนย์ฝึกและอบรม เด็กและเยาวชน พบว่า สอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและ อบรมเด็กและเยาวชน ซึ่งเป็นผู้ที่มีอุดมการณ์อันแน่วแน่ในการพัฒนาเด็กและเยาวชนให้ สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเป็นคนดีของสังคมอย่างยั่งยืน โดยคำนึงถึงประโยชน์ ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน (เพชรรัตน์ เวศภูติ, 2550, หน้า 9) จึงจะเป็นภาวะ ผู้นำที่มีคุณธรรมจริยธรรมเชิงวิชาชีพ (Hom, 2010, p. 4) ในการปกครองเจ้าหน้าที่ของ ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน จะให้ความเป็นกันเอง ให้ความเป็นธรรม ปัญหาความขัดแย้งจึงมีน้อย ในด้านเด็กและเยาวชนผู้อำนวยการให้ความรัก ความเมตตา และสงสารเด็กและเยาวชนเหล่านี้เสมือนลูกหลานของตนเอง เพราะเป็นผู้ป่วยทางจิตที่ ต้องการได้รับการบำบัด แก้ไขและฟื้นฟูอย่างใกล้ชิด (ชูจิรา กองแก้ว, 2548, หน้า 6) โดย ผู้อำนวยการจะใช้หลักจิตวิทยาในการแก้ไขพฤติกรรมเด็กและเยาวชนด้วยการดูแลทุกข์ สุข ให้ความอบอุ่นและช่วยเด็กและเยาวชนแก้ปัญหา เพื่อให้เด็กและเยาวชนไม่หนีออก จากศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน หรือก่อปัญหายุ่งยาก ซึ่งแตกต่างจากภาวะผู้นำ ของผู้อำนวยการองค์การภาครัฐอื่นที่ไม่ต้องใช้หลักจิตวิทยาในการแก้ไขพฤติกรรมของ เด็กและเยาวชน ดังนั้นเพื่อประโยชน์ของเด็กและเยาวชนในการจัดกิจกรรมการบำบัด ฟื้นฟู ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนทราบว่า การจัดการ บำบัด แก้ไข และฟื้นฟูเด็กและเยาวชนของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน ไม่ใช่เป็นแบบองค์รวม จึงไม่สามารถดำเนินการตามลำพังได้ ต้องอาศัยการระดมการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย โดยเฉพาะการประชุมกลุ่มครอบครัว และชุมชน เพื่อแก้ไขปัญหาลูกเด็กและเยาวชน เนื่องจากครอบครัวเป็นศูนย์กลางของพฤติกรรมของเด็กและเยาวชน (Smith & Krohn, 1995, p. 88) นอกจากนี้ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนยังต้องคำนึงถึง

สิทธิเด็กและเยาวชนตามหลักมาตรฐานองค์การสหประชาชาติและสนธิสัญญาต่าง ๆ ที่รัฐบาลได้ลงนามไว้กับต่างชาติ และบัญญัติไว้ในมาตรา 53 ของกฎหมายรัฐธรรมนูญ ว่าด้วยสิทธิพื้นฐาน 4 ประการคือ (1) สิทธิที่จะมีชีวิตอยู่รอด (2) สิทธิที่ได้รับการพัฒนา รอบด้าน (3) สิทธิที่ได้รับการปกป้องคุ้มครอง (4) สิทธิการมีส่วนร่วม (ศุภวิทย์ ตั้งตรง-จิตต์, ม.ป.ป., หน้า 4) สิทธิเด็กดังกล่าวเป็นสิทธิสากล และเป็นสิทธิเด็ดขาด ที่ต้องได้รับการรับรองและคุ้มครอง อนุสัญญาฉบับนี้ไม่ได้ใช้เพื่อการเรียกร้องสิทธิเด็ก แต่ใช้เพื่อการพัฒนาเด็กทั้งร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม สติปัญญาให้เจริญเติบโตรอบด้านเต็ม ศักยภาพ และไม่เลือกปฏิบัติ (ยอดชาย วีระพงศ์, ม.ป.ป., หน้า 14-17) ส่วนการอนุรักษ์ วัฒนธรรม ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนจะจัดกิจกรรมตามวัฒนธรรม และประเพณี เพื่ออบรมสั่งสอนให้เด็กและเยาวชนรู้สึกรักและหวงแหนวัฒนธรรมและ ประเพณีของชาติ (Roy & Kroll, 1998, pp. 21-31)

อย่างไรก็ตามผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษก จะไม่ระดมการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย แต่จะให้เจ้าหน้าที่ ผู้ปกครอง เด็กและเยาวชน เท่านั้นที่มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมเพื่อการบำบัดฟื้นฟู ส่วนองค์การภายนอกทั้ง ภาครัฐและเอกชน จะทำงานร่วมกันเพื่อประโยชน์ของสังคม สำหรับการอนุรักษ์ วัฒนธรรมและประเพณี ผู้อำนวยการจะไม่เน้นพิธีกรรมเหมือนศูนย์ฝึกและอบรมเด็ก และเยาวชนอื่น แต่จะฝึกให้เด็กและเยาวชนวิเคราะห์สาระสำคัญของวันสำคัญทาง วัฒนธรรมและประเพณี แล้วเขียนบทความส่งครูที่ปรึกษาประจำบ้าน

กล่าวโดยสรุป ในส่วนของการอภิปรายผลจะเห็นได้ว่าการบรรยายในข้อเท็จจริง ของภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนมีความสอดคล้องกับ กรอบแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีองค์ประกอบภาวะผู้นำ 3 ส่วน และองค์ประกอบย่อย แม้ว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้าน กาญจนาภิเษกจะมีเนื้อหาสาระบางอย่างในการจัดการ บำบัด แก้ไข และฟื้นฟูเด็กและ เยาวชนแตกต่างออกไปจากศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนอื่น แต่ด้านที่เป็น องค์ประกอบของคุณลักษณะภาวะผู้นำเฉพาะในการจัดการ บำบัด แก้ไข และฟื้นฟูเด็ก และเยาวชนของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษก ก็ไม่ แตกต่างจากคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนใน

ระบบปิดทั้ง 5 แห่ง จึงสามารถสรุปได้ว่ามีคุณลักษณะภาวะผู้นำเฉพาะในการจัดการ บำบัด แก้ไข และฟื้นฟูเด็กและเยาวชนของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนเหมือนกันทุกประการ

ด้านความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำในองค์การภาครัฐทั่วไป ภาวะผู้นำในองค์การด้านงานสงเคราะห์ ภาวะผู้นำในองค์การไม่แสวงหากำไร (NGOs) และในองค์การที่แสวงหาผลกำไร ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำในองค์การภาครัฐทั่วไป จะเน้นการใช้กลยุทธ์ในการให้บริการประชาชนให้เกิดความพึงพอใจเท่านั้น ส่วนภาวะผู้นำขององค์การภาคเอกชนจะคล้ายคลึงกันคือ เน้นกลยุทธ์ในเรื่องความพึงพอใจของลูกค้าและผลกำไรขององค์การเป็นหลักในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งปัจจุบันองค์การภาคเอกชนขนาดใหญ่จะเน้นการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมของภาครัฐในรูปแบบสนับสนุนโครงการต่าง ๆ เพื่อสังคม (อุทัย เลาหวิเชียร, 2548, หน้า 9) สำหรับองค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร จะทำหน้าที่เติมเต็มให้กับความต้องการของสาธารณะ ซึ่งภาครัฐ หรือภาคธุรกิจไม่สามารถทำได้ (Gortner, Nichols & Ball, 2007, p. 5) โดยได้รับเงินบริจาคผ่านให้กับองค์การ โดยตรง หรือได้รับเงินทุนสนับสนุนจากรัฐบาล (Padaki & Vaz, 2005, pp. 13, 17)

ด้านความแตกต่างทางเพศในรูปแบบภาวะผู้นำ ผู้หญิงมีอุปนิสัยและพฤติกรรมซึ่งเหมาะสมกับภาวะผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ การมอบอำนาจ การทำงานเป็นทีม โดยให้สมาชิกในทีมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ภาวะผู้นำผู้หญิงชอบการเปลี่ยนแปลง และมีความเชี่ยวชาญเรื่องการติดต่อกับคนมากกว่าภาวะผู้นำผู้ชาย อีกทั้งยังมีความสามารถในการอธิบายได้ดีกว่าภาวะผู้นำผู้ชาย แต่จุดอ่อนของภาวะผู้นำผู้หญิงคือ ควบคุมการทำงานตลอดเวลา ในขณะที่ภาวะผู้นำผู้ชายจะเป็นรูปแบบการออกคำสั่งและควบคุมโดยมีคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบทหาร (DuBrin, 2004, pp. 119-120) และ (Tremaine, 2000. p. 4) ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนทั้งเพศชายและเพศหญิง เพราะคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนรวม 6 แห่ง มีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่คล้ายคลึงกัน

ด้านความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิดและเปิด สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด จะต้องบริหารงานภายใต้นโยบายของกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน กระทรวงยุติธรรม โดยมีจุดมุ่งหมายคือ (1) เพื่อให้การควบคุมตัวและการฝึกอบรมเป็นไปตามคำสั่งของศาลเยาวชนและครอบครัวกลาง (2) เพื่อให้เกิดความเท่าเทียมกันในการปฏิบัติต่อเด็กและเยาวชน รวมทั้งจะต้องปฏิบัติโดยคำนึงถึงศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ และหลักสิทธิมนุษยชน (3) เพื่อให้การบริหารงานภายในศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงประโยชน์ของเด็กและเยาวชนเป็นสำคัญ โดยบุคลากรทุกคนต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องสิทธิขั้นพื้นฐานของเด็กและเยาวชน และให้การปกป้องคุ้มครอง (4) เพื่อให้การบำบัด แก้ไข และฟื้นฟู โดยกำหนดแนวทางในการบำบัด แก้ไข และฟื้นฟู ตามสภาพปัญหาและความจำเป็น ตลอดจนให้การสงเคราะห์ตามความเหมาะสม ทั้งนี้เพื่อให้เด็กและเยาวชนได้สำนึกตนและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองให้สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมและดำรงชีวิตได้อย่างปกติสุข (5) เพื่อให้การศึกษาด้านวิชาสามัญ วิชาชีพ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพและใช้เป็นพื้นฐานในการศึกษาต่อหรือประกอบอาชีพต่อไปในอนาคต (6) เพื่อบำบัด แก้ไข ฟื้นฟูและพัฒนาเด็กและเยาวชนให้เป็นบุคคลที่มีความสมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ มีทักษะในการดำรงชีวิต มีจริยธรรม มีความรับผิดชอบต่อตนเองและผู้อื่น และสามารถอยู่ร่วมกับครอบครัวและผู้อื่นได้อย่างปกติสุข (สำนักพัฒนาระบบงานยุติธรรมเด็กและเยาวชน, 2551, หน้า 1-2) ซึ่งจากการศึกษาพบว่า สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด กล่าวคือ ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนจะรับเด็กและเยาวชนเข้ารับการฝึกอบรมตามคำสั่งศาล โดยควบคุมตัวไว้ภายในศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน ถ้าเด็กและเยาวชนสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมดีขึ้น ผู้อำนวยการก็จะเสนอชื่อต่อศาลเพื่อให้ลดระยะเวลาการฝึกอบรม หรือให้ปล่อยก่อนกำหนด ทั้งนี้ก่อนปล่อยเด็กและเยาวชน จะมีกิจกรรมเตรียมความพร้อมก่อนปล่อย โดยเชิญผู้ปกครองมาร่วมกิจกรรมเข้าค่ายครอบครัวสัมพันธ์ เพื่อให้ผู้ปกครองกับเด็กและเยาวชนปรับตัวก่อนกลับไปใช้ชีวิตร่วมกัน ในกรณีเด็กและเยาวชนไม่มีผู้ปกครอง ก็จะประสานกับมูลนิธิศูนย์เมอร์ซี

และมูลนิธิพันธกิจคริสตจักรเรือนจำ เพื่อรับเด็กและเยาวชนไปอุปการะต่อ อีกทั้งยังเสนอชื่อต่อสำนักงานตำรวจแห่งชาติให้ลบบประวัติอาชญากร และออกใบบริสุทธิ์ให้เป็นการเข้ารับการฝึกอบรมแทนการรับโทษ เพื่อให้เด็กและเยาวชนสามารถกลับไปใช้ชีวิตอย่างปกติสุขได้ภายหลังปล่อยตัวเด็กและเยาวชน นักสังคมสงเคราะห์และนักจิตวิทยาประจำศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน จะติดตามดูแล และให้คำปรึกษาต่อเด็กและเยาวชน ซึ่งการปฏิบัติต่อเด็กและเยาวชนในระหว่างการฝึกอบรม เด็กและเยาวชนจะได้รับการศึกษาสายสามัญ (กศน.) สายอาชีพ และกิจกรรมนอกหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างคุณค่าชีวิตเชิงคุณธรรมจริยธรรม เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีความรู้ความสามารถและปฏิบัติต่อเด็กและเยาวชนโดยให้สิทธิเท่าเทียมกัน และยึดหลักสิทธิมนุษยชน ส่วนการบริหารงานศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน โดยเฉพาะการจัดกิจกรรมเพื่อการบำบัดฟื้นฟู ก็จะคำนึงถึงประโยชน์ของเด็กและเยาวชนเป็นหลัก

ส่วนศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบเปิด ปัจจุบันมีแห่งเดียวในประเทศไทย เป็นโครงการทดลองนำร่องตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 โดยการว่าจ้างผู้ที่เคยมีประสบการณ์การทำงานด้านเด็ก เยาวชน ผู้หญิงและสิทธิมนุษยชนจากองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (NGOs) มาบริหารศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษก ซึ่งเจ้าหน้าที่ทุกคนภายในศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนยืมมาจากศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนอื่น กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนเป็นผู้จัดสรรงบประมาณให้เหมือนกับศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนอื่น จะมีเจ้าหน้าที่ตำแหน่งหัวหน้างานทั่วไปเพียงคนเดียวที่เป็นข้าราชการ นอกนั้นเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ และบางส่วนเป็นเจ้าหน้าที่จ้างเหมา ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษกไม่มีอำนาจในการเบิกจ่ายงบประมาณ เพราะไม่ใช่ข้าราชการ

แนวคิดในการบริหารศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษก กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนอนุญาตให้ผู้อำนวยการใช้แผนงานของตนเองอย่างอิสระในการบริหารงาน เพื่อให้แตกต่างจากศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนอื่น ดังนั้นศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษกจึงไม่มีรั้ว ไม่มีประตู ไม่มีการตรวจค้นตัวเด็กและเยาวชน รวมทั้งผู้ปกครองและญาติที่มาเยี่ยม ซึ่งแนวคิดในการบริหารงานอยู่บนพื้นฐานที่ว่า

บ้านกาญจนานิเชก ไม่ใช่ คุณ
 เยาวชน ไม่ใช่ นักโทษ ไม่ใช่อาชญากร
 เจ้าหน้าที่ ไม่ใช่ ผู้คุม

แต่...บ้านกาญจนานิเชกคือ บ้านทดแทนชั่วคราวของวัยรุ่นที่ก้าวพลาด
 (เอกสารเผยแพร่บ้านกาญจนานิเชก, ม.ป.ป.)

ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนานิเชกจะรับเด็กและเยาวชนชายจากศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนอื่นทั่วประเทศตามคำสั่งศาล ซึ่งไม่มี การคัดเลือกเด็กและเยาวชนแต่เด็กและเยาวชนต้องมีระยะเวลาเหลือในการฝึกและอบรม มากกว่า 1 ปี 6 เดือน โดยผู้ปกครองต้องยินยอมและต้องเซ็นสัญญารับเงื่อนไขของ ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนานิเชก หากเด็กและเยาวชน ทำผิดกฎกติกา ก็จะถูกส่งตัวกลับบ้านต้นทางทันที

กิจกรรมในการบำบัดฟื้นฟู ผู้อำนวยการจะไม่มีแผนการบำบัดเพื่อการจำแนกเด็ก และเยาวชนเหมือนผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนอื่น เพราะเด็กและ เยาวชนได้รับการจำแนกมาแล้วตั้งแต่บ้านต้นทาง ซึ่งกิจกรรมเพื่อการบำบัดฟื้นฟูจะเน้น ในเรื่องการเรียนรู้ชีวิตร้อยละ 50 โดยเป็นการฝึกการวิเคราะห์ข่าว วิเคราะห์ความเสียหาย ที่เกิดกับเหยื่อ กับตัวเอง กับพ่อแม่ ครอบครัว สังคม ฯลฯ เพื่อให้เด็กและเยาวชนที่ก้าว พลาดเหล่านี้ได้เข้าถึงความเจ็บปวด ความเสียหายที่มีอยู่จริงจากการกระทำของเด็กและ เยาวชน ส่วนอีกร้อยละ 25 คือ การเรียนหนังสือโดยระบบหลักสูตรการศึกษานอก โรงเรียน (กศน.) ทุกวันอังคาร และการทำโครงการต่าง ๆ ตามที่อาจารย์มอบหมาย ส่วน ร้อยละ 25 ที่เหลือคือ การเรียนอาชีพประเภทคอมพิวเตอร์ ขับรถยนต์ บาดิ อาหาร เบ เกอริ์ และอื่น ๆ สัปดาห์ละ 2 ครั้ง

เป้าหมายสำคัญที่สุดของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้าน กาญจนานิเชกคือ การทำให้เด็กและเยาวชนที่ใช้ชีวิตอยู่ในบ้านกาญจนานิเชกนี้ได้เห็น คุณค่าของตนเองชัดเจนขึ้น จนไม่รู้สึกลังเลเคลือบแคลงใจว่าตนเองมีค่าจริงหรือไม่ เพื่อให้เยาวชนที่ก้าวพลาดมีกำลังใจ และมีแรงบันดาลใจที่จะปรับเปลี่ยนตนเองกลับสู่ ครอบครัวอย่างเชื่อมั่นและยืนหยัดได้อย่างปกติสุขและสง่างาม (เอกสารเผยแพร่บ้าน กาญจนานิเชก, ม.ป.ป.) นอกจากนี้ผู้อำนวยการยังมีความเชื่อว่า “ความคิดของเราจะ

ส่งผลต่อชะตากรรมของเรา และชะตากรรมที่เลวร้ายของเราก็มาจากความคิดที่ผิดพลาดนั่นเอง” ฉะนั้นการทำงานเพื่อเปลี่ยนแปลงความคิด และค่านิยมที่ผิดพลาดของเด็กและเยาวชนจึงเป็นภารกิจหลักของผู้อำนวยการ

จากการศึกษาสภาพความเป็นจริงของภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษก พบว่า การบริหารงานได้ดำเนินไปตามแนวคิดแผนงานในแนวทางใหม่ที่วางไว้ทุกประการ และดูเหมือนว่าอธิบดีกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนเห็นด้วยกับแนวทางการบริหารงานนี้ จึงมีคำสั่งให้ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านปราณี ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนเขตราชบุรี และเขตสุราษฎร์ธานี เป็นศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในการนำร่องเพื่อเข้าศึกษาดูงานศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษก โดยในช่วงแรกให้นำมาทดลองกับเด็กและเยาวชนเกรด 1 ก่อน และให้นำเครื่องมือที่ประสบความสำเร็จมาใช้กับศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิดคือ การตอบกระทู้ จากนั้นก็จะพิจารณาในขั้นตอนต่อไป

ในการบริหารงานของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด จะมีการประเมินผลทุกปีด้วยตัวชี้วัดจากกลุ่มพัฒนาระบบงานบริหาร (ก.พ.ร.) กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน ซึ่งผลงานผ่านการประเมินผลทุกปี และอธิบดีกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนพึงพอใจกับการบริหารงานของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด 5 แห่ง ส่วนศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษก จากการศึกษาพบว่า ไม่มีการประเมินผลงานประจำปีจากกลุ่มพัฒนาระบบงานบริหาร (ก.พ.ร.) กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน เพราะผู้อำนวยการไม่ใช่ข้าราชการ แต่อธิบดีกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนจะประเมินการบริหารงานของผู้อำนวยการเป็นระยะ ๆ และพึงพอใจในผลงาน แต่ในอนาคตไม่สามารถนำแบบอย่างทั้งหมดของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบเปิดไปใช้กับระบบปิด แต่จะนำเครื่องมือบางอย่างไปปรับใช้กับระบบปิดเท่านั้น นอกจากนี้แผนงานในอนาคตของกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนยังมีนโยบายในการจำแนกศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนเป็นแต่ละประเภท เช่น ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนเฉพาะเรื่องการบำบัดยาเสพติด หรือเฉพาะเด็กและเยาวชนที่มีพฤติกรรมที่รุนแรงเท่านั้น เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบเปิดให้ประโยชน์ต่อเด็กและเยาวชนมากกว่าในระบบปิด ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากการจัดงานวันคืนสู่เหย้าประจำปีของบ้านกาญจนาภิเษกที่เยาวชนรุ่นพี่ได้กลับมาร่วมงาน 70-80 คน และได้มาเล่าประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งส่วนใหญ่ทำงานรับราชการ

ความแตกต่างของภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรม ในระบบปิดที่ใช้ระบบเกรด และระบบเปิดที่ใช้ระบบคะแนน เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับเด็กและเยาวชน เพื่อพัฒนาพฤติกรรมตนเองให้ดีขึ้นในระหว่างเข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งมีรายละเอียดที่แตกต่างกันดังนี้

1. การใช้ระบบเกรด มีวัตถุประสงค์คือ (1) ทำให้ทราบความประพฤติและผลการฝึกอบรมของเด็กและเยาวชนแต่ละคน (2) เพื่อเป็นการกำหนดบริการและสิทธิต่าง ๆ ตามที่เด็กและเยาวชนควรจะได้รับในแต่ละระดับชั้นที่แตกต่างกัน เช่น การเขียนจดหมายถึงผู้ปกครอง การโทรศัพท์ติดต่อกับผู้ปกครอง การอนุญาตให้ผู้ปกครองเข้าเยี่ยม การกลับไปเยี่ยมบ้าน เป็นต้น (3) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาอนุญาตในเรื่องต่าง ๆ ให้แก่เด็กและเยาวชน เช่น เด็กเกรด 1 จะได้รับการเสนอชื่อต่อศาลเพื่อขอลดระยะเวลาการฝึกอบรม การเสนอชื่อต่อสำนักงานตำรวจแห่งชาติเพื่อขอลดประวัติอาชญากร และขอใบบริสุทธิ์เป็นการเข้ารับการฝึกอบรมแทนการรับโทษ เป็นต้น

เด็กและเยาวชนทุกคนจะได้อยู่เกรด 4 และเมื่อพัฒนาตนเองดีขึ้น จะได้รับการพิจารณาจากคณะกรรมการของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนทุก 2 เดือนเพื่อเลื่อนขึ้นไปอยู่เกรด 3 ถ้าดีขึ้นอีก ก็เลื่อนไปอยู่เกรด 2 และสูงสุดคือ เกรด 1 ซึ่งจะได้สิทธิพิเศษกลับเยี่ยมบ้านทุกเดือน ในกรณีเด็กและเยาวชนได้เลื่อนขึ้นอยู่เกรด 1 จะได้อยู่ห้องพักพิเศษ เช่น บ้านชัชชนะ บ้านภาคภูมิ เป็นต้น

ส่วนเด็กและเยาวชนเมื่อได้รับการเลื่อนชั้นสูงขึ้น แต่ต่อมาได้ประพฤติดนเลวลง ก็จะต้องกลับไปอยู่เกรด 5 ซึ่งเป็นเกรดเพื่อการลงโทษ จะได้รับสิทธิและบริการน้อยมาก แต่จากศึกษาสภาพความเป็นจริง พบว่า เด็กและเยาวชนพยายามที่จะปรับปรุงตนเองเพื่อให้ได้รับการพิจารณาเลื่อนชั้น และปล่อยตัวก่อนกำหนด

2. การใช้ระบบคะแนนของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบเปิดบ้าน กาญจนภิเษก ผู้อำนวยการมีวัตถุประสงค์เช่นเดียวกับการใช้ระบบเกรด แต่สิทธิที่จะได้รับต่างกันคือ ระบบคะแนน เด็กและเยาวชนทุกคนจะได้รับ 100 คะแนน ซึ่งถ้าทำผิดกฎกติกาที่วางไว้จะถูกหักคะแนน เช่น แสดงมารยาทไม่เคารพครู จะถูกหัก 5 คะแนน เป็นต้น ถ้าเดือนไหนถูกหักคะแนนเท่ากับ 40 คะแนน เดือนนั้นเด็กและเยาวชนจะไม่ได้รับอนุญาตให้กลับบ้าน เพราะผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้าน กาญจนภิเษกจะอนุญาตให้เด็กและเยาวชนกลับบ้านเยี่ยมบ้านทุกเดือน โดยผู้ปกครองต้องมารับกลับเองในเย็นวันศุกร์และส่งกลับเข้าวันจันทร์ภายในเวลา 09.30 น. โดยมีเงื่อนไขช่วงกลับเยี่ยมบ้านเด็กและเยาวชน รวมถึงผู้ปกครองต้องทำรายงานในสมุดพกทุกวัน แล้วนำสมุดพก 2 เล่ม ส่งคืนวันส่งเด็กและเยาวชนกลับ ถ้าเดือนไหนเด็กและเยาวชนคนใดคนหนึ่งทำคะแนนในสมุดพกได้ 3 ดาว ผู้อำนวยการจะให้เจ้าหน้าที่ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนพาเด็กและเยาวชนคนนั้นไปทานอาหารนอกบ้าน เป็นการให้รางวัลตอบแทน ซึ่งจากการศึกษาพบว่า เด็กและเยาวชนพยายามทำความดี และปฏิบัติตามกฎกติกาของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน เพื่อจะได้กลับบ้านเยี่ยมบ้านทุกเดือน ส่วนในเรื่องการให้บริการต่อเด็กและเยาวชนที่ประพฤติดันด้อยอย่างต่อเนื่อง ผู้อำนวยการก็จะเสนอข้อต่อศาลเพื่อให้พิจารณาลดระยะเวลาการฝึกอบรม และยังได้รับการเสนอข้อต่อสำนักงานตำรวจแห่งชาติให้พิจารณาลดประวัติดำเนินการ โดยได้รับใบบริสุทธิ์เช่นเดียวกัน และอื่น ๆ

ความรู้ความสามารถ ทักษะ ทักษะ และวิธีคิดของภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน เมื่อเปรียบเทียบกับทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในหลายด้าน มีรายละเอียดดังนี้

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เน้นคน (consideration) ซึ่งมีสาระสำคัญคือ ผู้นำที่เป็นมิตรและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา (Hughes, Ginnett & Curphy, 1999, pp. 258, 261-263) และยังสอดคล้องกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (participative leadership styles) คือ การร่วมกันตัดสินใจกับกลุ่มสมาชิกและการทำงานที่ใกล้ชิดกัน (DuBrin, 2004, p. 112) ซึ่งจากการศึกษาสภาพความเป็นจริง พบว่า ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน จะให้เจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายเข้าร่วมประชุมทุกวันในตอนเช้าเวลา 08.45-

09.45 น. เพื่อเสนอความคิดเห็นและร่วมกันตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน ทำให้ปัญหาได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็วทุกวัน การทำงานจึงมีปัญหาคความขัดแย้งน้อย

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งมีสาระสำคัญคือ จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถรอบตัวและยืดหยุ่นที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Ralph Stogdill, 1964 อ้างถึงใน DuBrin, 2004, p. 122) ซึ่งจากการศึกษาสภาพความเป็นจริง พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนสามารถรับนโยบายการเปลี่ยนแปลงจากกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนในเรื่องการพิทักษ์สิทธิเด็กและเยาวชน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจและปฏิบัติตาม

วิชาชีพเชิงจริยธรรมของภาวะผู้นำของผู้บริหารศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน ซึ่ง Reamer ได้ตั้งสมมติฐานประเภทของแกนหลักสำคัญไว้ 5 ประเภทคือ (1) ความสัมพันธ์ที่มีความสนิทสนม (2) การติดตามผลประโยชน์ (3) อารมณ์และความต้องการที่ไม่เป็นอิสระ (4) ลักษณะที่คิดถึงประโยชน์ของผู้อื่น (5) ความรับผิดชอบต่อสภาพแวดล้อมที่ไม่ได้คาดหมาย (Handon, 2009, p. 4) และสอดคล้องกับแนวคิดของ Horn (2010, p. 4) ซึ่งจากการศึกษาสภาพความเป็นจริง พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน มีความสัมพันธ์ที่สนิทสนมกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้ความเป็นกันเอง ทำให้ปัญหาคความขัดแย้งในการทำงานมีน้อย ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความรัก ความเคารพ และศรัทธาในคุณงามความดีของผู้บริหารศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน จึงเกิดความร่วมมืออย่างดีในการทำงาน ส่วนในด้านเด็กและเยาวชน ก็ได้รับความรัก และความเมตตาจากผู้บริหาร โดยให้การดูแล และถามถึงความทุกข์ สุขเมื่อพบเห็น อีกทั้งยังจำชื่อเด็กและเยาวชนได้เกือบทุกคน ทำให้เด็กและเยาวชนเกิด ความภาคภูมิใจ จึงเกิดความรัก ความศรัทธา ความอบอุ่น และเชื่อฟังผู้บริหารศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน ดังนั้นเมื่อผู้บริหารแนะนำ สั่งสอนให้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเป็นคนดีของสังคม จึงเกิดความร่วมมือในการปฏิบัติตามและเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อการบำบัดฟื้นฟูเป็นอย่างดี คิดเป็นสถิติร้อยละ 90 อีกทั้งผู้บริหารยังมีการพัฒนา กิจกรรมนอกหลักสูตรเพื่อเสริมคุณค่าชีวิตให้กับเด็กและเยาวชน รวมถึงการทำงานด้วยการทุ่มเท เสียสละ อดทน เพื่อช่วยเหลือให้เด็กและเยาวชนสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเป็นคนดีของสังคม ซึ่งเป็นประโยชน์และคุณค่าต่อสังคมโดยรวม และในการ

ทำงานก็ต้องพัฒนาตนเองเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก

สรุปจากการอภิปรายคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในด้านต่าง ๆ จะเห็นได้ว่าเป็นภาวะผู้นำในการจัดการ บำบัด แก้ไข และฟื้นฟูเด็กและเยาวชน ซึ่งมีคุณลักษณะพิเศษที่แตกต่างจากภาวะผู้นำของหน่วยงานสงเคราะห์ทั่วไป

ข้อเสนอแนะ

ข้อสรุปจากการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในส่วนข้อสรุปและอภิปรายผล ทำให้ทราบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำในการบริหารองค์การ (organizational management leadership) ภาวะผู้นำเชิงวิชาชีพของงานด้านสังคมสงเคราะห์ (social work & social welfare) กับภาวะผู้นำเฉพาะของหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการบำบัด แก้ไข และฟื้นฟู (rehabilitation) เด็กและเยาวชน ซึ่งเป็นคุณลักษณะเฉพาะที่ต้องอาศัยภาวะผู้นำในเชิงองค์ความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงาน หรือในการบริหารศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนท่ามกลางการบริหารคน

ในส่วนสุดท้ายนี้ได้แบ่งข้อเสนอแนะออกเป็น 3 ส่วนคือ ข้อเสนอแนะทางทฤษฎี ข้อเสนอแนะในทางปฏิบัติ และข้อเสนอแนะในทางนโยบาย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะทางทฤษฎี

1. ภาวะผู้นำในการบริหารองค์การ ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนมีความจำเป็นต้องมีคุณลักษณะภาวะผู้นำในการบริหารองค์การ อันประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยได้แก่ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการจัดการ เป็นตัวแทนขององค์การ เป็นนักสื่อสาร เป็นผู้ประชาสัมพันธ์ เป็นนักเจรจาต่อรอง เป็นครูและเป็นผู้จูงใจ มีความคิดสร้างสรรค์ เป็นผู้สร้างแรงจูงใจในการทำงาน เป็นผู้สร้างทีมงาน เป็นนักบริหารประชาธิปไตย เป็นผู้เล่นที่ดีในทีมงาน เป็นผู้ทำงานร่วมมือ ร่วมใจกับองค์การทั้งภายใน

และภายนอก เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เห็นความสำคัญของการใช้เทคโนโลยี เป็นนักอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และอื่น ๆ ซึ่งจะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการ บำบัด แก้ไขและฟื้นฟูเด็กและเยาวชนที่กระทำผิด

2. ภาวะผู้นำในเชิงทักษะของวิชาชีพ ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนจำเป็นต้องมีทักษะในการจัดการ บำบัด แก้ไขและฟื้นฟูเด็กและเยาวชน ซึ่งต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในงานเกี่ยวกับสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน จึงจะสามารถบริหารศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน โดยสามารถตัดสินใจในการแก้ปัญหาทั้งเฉพาะหน้าที่เร่งด่วนและตัดสินใจในการวางแผนงานในเชิงป้องกันในอนาคต

3. ภาวะผู้นำเฉพาะในการจัดการ บำบัด แก้ไข และฟื้นฟูเด็กและเยาวชนที่กระทำผิดของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน ซึ่งต้องเป็นผู้ที่มีอุดมการณ์อันแน่วแน่เพื่อจะพัฒนาเด็กและเยาวชนให้กลับตนเป็นคนดีของสังคมอย่างยั่งยืน โดยต้องเสียสละ และทุ่มเทการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน จึงจะทำให้้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

ข้อเสนอแนะในทางปฏิบัติ

1. สถาบันที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนให้มีความรู้และความสามารถเพิ่มขึ้น ควรนำเงื่อนไขสำคัญที่เป็นองค์ประกอบของคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในเชิงทฤษฎีเพื่อเป็นกรอบในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน

2. กระบวนการจัดการ บำบัด แก้ไข และฟื้นฟูเด็กและเยาวชนของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนควรปรับปรุงให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนกำหนด เพื่อลดจำนวนการกระทำผิดซ้ำของเด็กและเยาวชน

ข้อเสนอแนะในทางนโยบาย

1. กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนพยายามที่จะพัฒนาศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด เพื่อให้สอดคล้องกับยุคสมัยในปัจจุบันที่สังคมไทยให้ความสำคัญกับสิทธิมนุษยชนขั้นพื้นฐานมากขึ้น ทำให้เกิดผลกระทบต่อนโยบายของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิดที่ไม่สอดคล้องกับหลักประชาธิปไตยสำหรับเด็กและเยาวชนที่ได้กระทำความผิดในขณะที่วัยยังขาดประสบการณ์ในความคิด ซึ่งสถานที่ที่จัดให้เด็กและเยาวชนเข้าไปรับการฝึกและอบรม ควรมีสภาพดังเช่น โรงเรียนกินนอนที่ไม่ใช่รูปแบบการควบคุม แต่ควรให้ความสำคัญอิสระในการใช้ชีวิตที่ปกติ จะได้ไม่เกิดความกดดันต่อสุขภาพจิตของเด็กและเยาวชนที่กำลังอยู่ในสภาพที่สับสน ไม่รู้ว่าสิ่งที่ได้กระทำความผิดไปนั้นเป็นเรื่องที่ผิดกฎหมาย ด้วยเหตุนี้ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษก จึงได้จัดตั้งขึ้นในรูปแบบใหม่ที่จะให้ความสำคัญเหมือนโรงเรียนกินนอน หรือเรียกว่าระบบเปิด ซึ่งมีความแตกต่างจากศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนอื่น หรือเรียกว่าระบบปิดโดยสิ้นเชิง ดังนั้นการที่จะใช้แนวความคิดนี้ในการสร้างองค์ความรู้ จึงควรศึกษาว่า แนวทางการปรับปรุงศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิดของกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน ซึ่งได้เริ่มโครงการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553 โดยอธิบดีกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนได้มีคำสั่งให้ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านปรางค์ ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนเขตราชบุรี และเขตสุราษฎร์ธานี เป็นศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในการนำร่องดูงาน และนำเครื่องมือที่ได้ทดสอบแล้วว่าได้ผล คือ การตอบกระทู้ นำไปทดลองปฏิบัติ เพื่อหาข้อสรุปว่าได้ผลหรือไม่ อย่างไร ซึ่งปัจจุบันอธิบดีกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนได้ให้ผู้อำนวยการและเจ้าหน้าที่ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิดทั่วประเทศไปศึกษาดูงานศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบเปิดบ้านกาญจนาภิเษก เพื่อนำเครื่องมือดังกล่าวมาประยุกต์ใช้กับศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนของตนเอง นอกจากเครื่องมือดังกล่าวแล้ว อธิบดีกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนยังได้มีการปรับปรุงเครื่องมืออื่นเพื่อใช้ในการบำบัดฟื้นฟูเด็กและเยาวชนให้มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นตั้งแต่เดือนพฤษภาคม 2554 เป็นต้นมา

2. อธิปไตยกรรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนมีนโยบายในอนาคตเพื่อจำแนกประเภทศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิด เช่น ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนเฉพาะเรื่องการบำบัดเด็กและเยาวชนที่ติดยาเสพติด ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนเฉพาะกลุ่มเด็กและเยาวชนที่มีพฤติกรรมรุนแรง ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนเฉพาะที่มีปัญหาทางจิตที่ยุ่งยากซับซ้อน เป็นต้น ส่วนนโยบายที่จะให้ศูนย์ฝึกและอบรมในระบบปิดพัฒนาไประบบเปิด เป็นเรื่องที่เป็นไปไม่ได้ ดังนั้นศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนบ้านกาญจนาภิเษก จึงเป็นแค่ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบเปิดเพื่อการทดลองตามความฝันที่อยากให้เป็นอย่างนั้น ไม่สามารถใช้ระบบเปิดนี้ได้จริงในอนาคต จึงสรุปว่ามีแผนนโยบายจำแนกศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนในระบบปิดดังกล่าวในอนาคต