

## การประเมินผลการดำเนินงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี



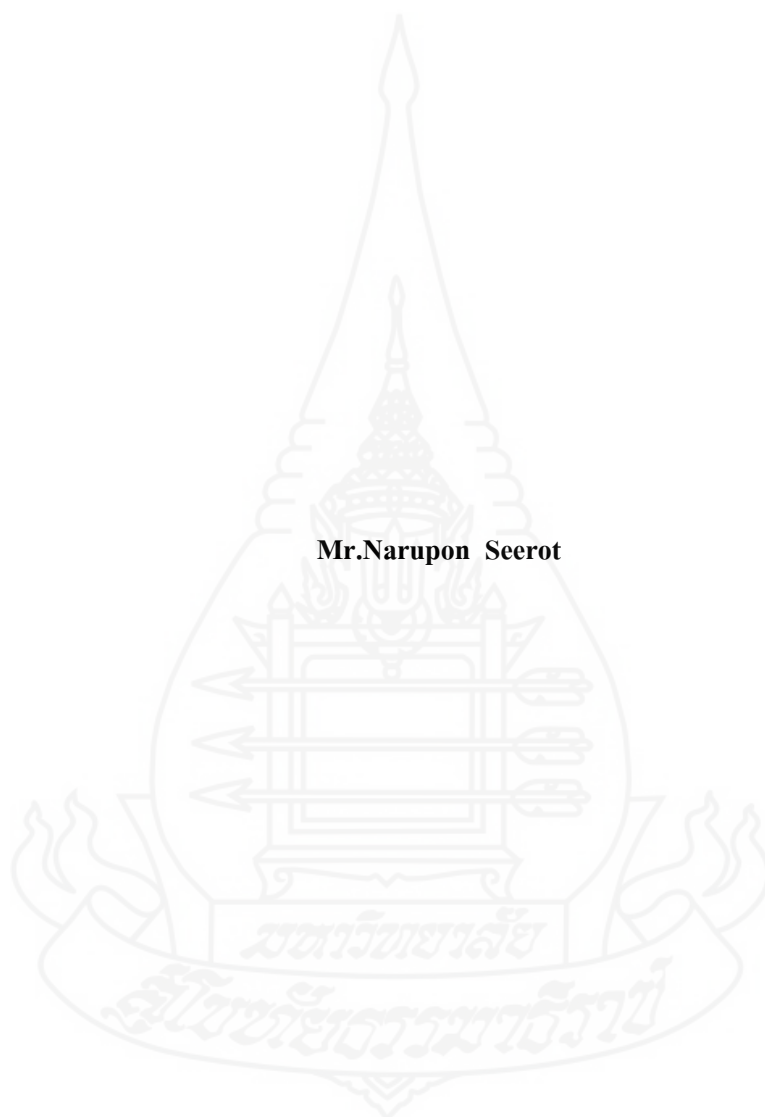
นายณฤพนธ์ ศรีโรจน์

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษิตตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2562

**An Evaluation of Chaibadan District Prison, Lopburi Province**

**Mr.Narupon Seerot**



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Public Administration  
School of Management Science  
Sukhothai Thammathirat Open University

2019

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ	การประเมินผลการดำเนินงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี
ชื่อและนามสกุล	นายณฤพนธ์ ศรีโรจน์
แขนงวิชา	บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา	วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.จิระ ประทีป

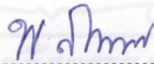
การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2563

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



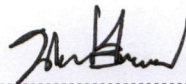
ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.จิระ ประทีป)



กรรมการ

(อาจารย์ ดร.พนมพัทธ์ สมิตานนท์)



กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีธรรม)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

**ชื่อการศึกษา** คั่นคว้ออิสระ การประเมินผลการดำเนินงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี  
**ผู้ศึกษา** นายณฤพนธ์ ศรีโรจน์ รหัสนักศึกษา 2603002565 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
**อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์ ดร.จิระ ประทีป **ปีการศึกษา** 2562

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ประเมินผลการดำเนินงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ใน 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน ด้านผู้รับบริการ และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (2) ศึกษาปัญหาในการดำเนินงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี (3) เสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาการดำเนินงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี

การศึกษานี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี ซึ่งมีประชากร คือ คณะผู้บริหารและเจ้าหน้าที่เรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี จำนวน 54 คน และผู้ต้องขังที่ถูกคุมขังภายในเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี จำนวน 1,224 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานี้ ได้แก่ คณะผู้บริหารเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี จำนวน 7 คน โดยการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง และผู้ต้องขังที่ถูกคุมขังภายในเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี จำนวน 302 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรของ ทาโร ยามาเน่ สุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบประเมินผลปฏิบัติงาน แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้แก่ การวิเคราะห์เนื้อหา การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้สถิติแบบพรรณนาและการเปรียบเทียบ สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษาพบว่า (1) ผลการปฏิบัติงานด้านการเงิน มีรายรับมากกว่ารายจ่ายทุกปีงบประมาณ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ.2560-2562 ด้านกระบวนการภายใน มีเกณฑ์การดำเนินงาน ได้คะแนนอยู่ในระดับดีมาก ด้านผู้รับบริการ ความพึงพอใจของผู้รับบริการอยู่ในระดับมาก ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา การฝึกอบรม/สัมมนาของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี มีการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องโดยมีอัตราการเข้าร่วมหลักสูตรการฝึกอบรม/สัมมนาเพิ่มขึ้น ทุกปีตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ.2560-2562 (2) ปัญหาในการดำเนินงานที่สำคัญ คือ ปัญหาการเงิน รายได้ที่จัดเก็บ ไม่เพียงพอต่อการพัฒนาเรือนจำ ปัญหาด้านกระบวนการภายใน การบริหารจัดการด้านบุคลากรไม่ตรงกับความรู้อาสาสมัคร ขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ปัญหาด้านผู้รับบริการ การแก้ไขและพัฒนาพฤติกรรมผู้ต้องขังไม่สอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน ปัญหาด้านการเรียนรู้และการพัฒนา การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ยังไม่ทั่วถึงและยังไม่ครอบคลุมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน (3) ข้อเสนอแนะ ในการแก้ไขปัญหาการเงิน ควรมีการวางแผนล่วงหน้าในการใช้จ่ายงบประมาณโดยคำนึงถึงความเหมาะสมตรงตามวัตถุประสงค์ ด้านกระบวนการภายในองค์กร ควรคำนึงถึงการบริหารจัดการด้านบุคลากร การสร้างความเข้าใจ ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาความรู้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ด้านผู้รับบริการ ควรปลูกจิตสำนึกที่ดีให้เจ้าหน้าที่ให้มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาแก้ไขปัญหา ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ควรมีการฝึกอบรมหรือฝึกทักษะบุคลากรอย่างทั่วถึง เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานและการควบคุมดูแลแก่ผู้ต้องขัง

**คำสำคัญ** การประเมินผล เรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี

**Independent Study title :** An Evaluation of Chaibadan District Prison, Lopburi Province  
**Author:** Mr. Narupon Seerot; **ID:** 2603002565; **Degree:** Master of Public Administration;  
**Independent Study advisor:** Dr. Chira Prateep, Associate Professor; **Academic year:** 2019

### **Abstract**

The objectives of this study were to: (1) evaluate the implementing performance of Chaibadan District Prison, Lopburi Province, in four aspects. These were financial aspect; internal process aspect; customer aspects; and learning and development aspects. (2) study implementing problems of Chaibadan District Prison, Lopburi Province. (3) recommend approaches for implementing problems of Chaibadan District Prison, Lopburi Province.

This study applied mixed-method research. Population was 54 executives and officers of Chaibadan District Prison, Lopburi Province and 1,224 prisoners of Chaibadan District Prison, Lopburi Province. 7 executives of Chaibadan District Prison, Lopburi Province were purposive selected to be the key informants in qualitative study. For the quantitative, samples were 302 prisoners. Sample size was calculated by using Taro Yamane formula with accidental sampling method. Research instruments were performance assessment form, interview form and questionnaire. Qualitative data analysis employed content analysis. Quantitative data analysis employed descriptive statistics and comparison. Statistical analysis used mean, percentage and standard deviation.

The results showed as follows: (1) for the financial aspect, the revenues was in excess of expenditures in each fiscal year from 2017 to 2019. For the internal process aspect, the performance evaluation was at high level. For the customer aspect, the satisfaction on the service was at high level. And for the learning and development aspect; the numbers of seminar/training provision of Chaibadan District Prison, Lopburi Province, and the attendance rate were yearly progressive from 2017 to 2019. (2) The major problems were: for the financial aspect, insufficient local revenue showed as a significant problem. For the internal process aspect, the lack of knowledge and understanding regarding work procedures revealed. For the customer aspect, rehabilitation program was not corresponding to the circumstances. For the learning and development, the seminar/training programs were not sufficient and the provided contents did not cover the necessary skills. (3) The recommendation for problem solutions were as follows: for the financial aspect; budget spending should be planned in advance suitably and should be met the objectives. For the internal process, Human Resource Management is recommended to encourage the personnel to improve the performance. For the customer aspect, personal accountability should be encouraged. For the learning and development aspect, the improvement of seminar/training was suggested.

**Keywords:** Evaluation, Chaibadan District Prison, Lopburi Province

## กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยเรื่อง การประเมินผลการดำเนินงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ด้วยความอนุเคราะห์ช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากผู้ที่มีพระคุณหลายท่าน ได้แก่ ท่านอาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.จีระ ประทีป ที่ให้ความกรุณาให้คำปรึกษาแนะนำและตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ตั้งแต่ต้นจนจบ ทำให้การวิจัยฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณ นายมานุษ สร้อยเพชร ผู้บัญชาการเรือนจำอำเภอชัยบาดาล นายประยงค์ แสงห้วยไทย รักษาการหัวหน้าฝ่ายควบคุมและรักษาการณ์ นายณัฐพล ไชยรินทร์ หัวหน้าฝ่ายการศึกษาและพัฒนาจิตใจ นายยศวัฒน์ โชคกิตติชัยกุล หัวหน้าฝ่ายฝึกวิชาชีพ นายชวาท ชุนภักกนา หัวหน้าฝ่ายสวัสดิการผู้ต้องขัง และนายบรรยงค์ ปรารงค์สันติกุล หัวหน้าฝ่าย ทัณฑปฏิบัติ ที่กรุณาสละเวลาให้ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์

ขอขอบคุณ ผู้ต้องขังในเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ที่กรุณาตอบแบบสอบถาม เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการศึกษา ขอมอบเป็นความกตัญญูกตเวที แต่คุณพ่อ คุณแม่ และครูบาอาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิทยากรต่างๆ ทำให้ข้าพเจ้าสามารถดำรงตนให้บรรลุผลสำเร็จตราบนับนี้

นฤพนธ์ ศรีโรจน์

กุมภาพันธ์ 2563

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	3
กรอบแนวความคิดการวิจัย .....	4
ขอบเขตของการศึกษา .....	5
นิยามศัพท์ที่เฉพาะ .....	7
ประโยชน์ที่ได้รับ .....	8
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	9
แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผล .....	9
แนวคิดเกี่ยวกับ Balanced Scorecard .....	14
ข้อมูลพื้นฐานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี .....	25
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	33
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	38
การศึกษาเชิงคุณภาพ .....	38
การศึกษาเชิงปริมาณ .....	39
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	40
การประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูล .....	42

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	43
การประเมินผลการดำเนินงาน.....	44
ปัญหาของการดำเนินงาน.....	64
ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาการดำเนินงาน.....	66
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	69
สรุปผลการศึกษาวิจัย.....	69
อภิปรายผล.....	77
ข้อเสนอแนะ.....	80
บรรณานุกรม.....	82
ภาคผนวก.....	85
ก แบบสัมภาษณ์การประเมินผลการดำเนินงาน.....	86
ข แบบสอบถามการประเมินผลการดำเนินงาน.....	92
ค แบบประเมินผลการดำเนินงาน.....	96
ง รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ.....	103
ประวัติผู้ศึกษา.....	105





สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 แสดงอัตราค่าจ้างเจ้าหน้าที่เรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี.....	29
ตารางที่ 4.1 ตารางแสดงฐานะทางการเงินของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี.....	44
ตารางที่ 4.2 ตารางเปรียบเทียบรายรับ – รายจ่าย ของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ..	46
ตารางที่ 4.3 ตารางเปรียบเทียบรายรับ – รายจ่าย ปีงบประมาณ 2560 และปีงบประมาณ 2561.....	46
ตารางที่ 4.4 ตารางเปรียบเทียบรายรับ – รายจ่าย ปีงบประมาณ 2561 และปีงบประมาณ 2562.....	47
ตารางที่ 4.5 แสดงหัวข้อการประเมิน ด้านกระบวนการภายในของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี.....	48
ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์การดำเนินงาน เรื่องการพัฒนาประสิทธิภาพการควบคุม ผู้ต้องขังตามหลักมาตรฐานสากลของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี.....	48
ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์การดำเนินงาน เรื่องการพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขังเพื่อคืนคนดี สู่สังคมของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี.....	50
ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์การดำเนินงาน เรื่องการแก้ไขปัญหาเสพติด ให้ได้ผลอย่างยั่งยืนของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี.....	52
ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์การดำเนินงาน เรื่องการพัฒนานุเคราะห์ให้มีความเป็นมืออาชีพ ของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี.....	53
ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์การดำเนินงาน เรื่องการเสริมสร้างการปฏิบัติงานราชทัณฑ์ โดยยึดหลัก ธรรมาภิบาลของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี.....	54
ตารางที่ 4.11 สรุปผลคะแนนที่ให้ของหัวข้อการประเมิน.....	55
ตารางที่ 4.12 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นตัวแทนของผู้ต้องขัง ที่ถูกคุมขังภายในเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี จำแนกตาม เพศ อายุ การศึกษา อาชีพก่อนต้องโทษ แคนควบคุมผู้ต้องขัง และระยะเวลาที่ถูกจำคุกมาแล้ว.....	56
ตารางที่ 4.13 ความพึงพอใจของผู้ต้องขังที่ถูกคุมขังภายในที่มีต่อการดำเนินงานของเรือนจำ อำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ด้านสถานที่.....	59

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.14 ความพึงพอใจของผู้ต้องขังที่ถูกคุมขังภายในที่มีต่อการดำเนินงานของเรือนจำ อำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ด้านเจ้าหน้าที่เรือนจำที่ปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง.....	60
ตารางที่ 4.15 ความพึงพอใจของผู้ต้องขังที่ถูกคุมขังภายในที่มีต่อการดำเนินงานของเรือนจำ อำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ด้านกระบวนการในการปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง.....	61
ตารางที่ 4.16 ความพึงพอใจของผู้ต้องขังที่ถูกคุมขังภายในที่มีต่อการดำเนินงานของเรือนจำ อำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ด้านการดำเนินงานโดยรวมของเรือนจำ อำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี.....	62
ตารางที่ 4.17 แสดงผลการประเมินการปฏิบัติงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรีในด้านการเรียนรู้และการพัฒนา.....	63



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
ภาพที่ 2.1 แสดงมุมมองทั้งสี่ด้านของ Balanced Scorecard ในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ.....	22
ภาพที่ 2.2 แสดงโครงสร้างการแบ่งงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล.....	28



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การราชทัณฑ์ของไทยได้มีวิวัฒนาการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับสังคม การเมือง และสภาพเศรษฐกิจตลอดยุคสมัยที่ผ่านมา ตั้งแต่ในยุคก่อนรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว กิจการเรือนจำได้สังกัดอยู่ตามส่วนราชการต่างๆ สอดคล้องกับการปกครองแบบจตุสดมภ์ มีการแบ่งเป็นเรือนจำในกรุงเทพฯ และเรือนจำในหัวเมืองชั้นนอกเรือนจำในกรุงเทพฯ ออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) สังกัดกระทรวงนครบาลเป็นที่คุมขังผู้ต้องขังที่มีโทษตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไป เรียกว่า “คุก” 2) สังกัดกระทรวง ทบวง กรมที่บังคับกิจการนั้นๆ ใช้เป็นที่คุมขังผู้ต้องขังที่มีโทษต่ำกว่า 6 เดือน หรือนักโทษที่มีไข้ผู้ร้าย เรียกว่า “ตะราง” ส่วนการเรือนจำในหัวเมืองชั้นนอก มีที่คุมขังผู้ต้องโทษเรียกว่า “ตะราง” การคุมขังอยู่ในความรับผิดชอบของผู้ว่าราชการเมืองหรืออาจส่งต่อให้กระทรวงมหาดไทย กระทรวงกลาโหม รับผิดชอบไปแล้วแต่กรณี ในยุครัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้มีการปรับปรุงระเบียบราชการใหม่ โดยโปรดให้สร้างคุกใหม่ขึ้น เรียกว่า “กองมหันตโทษ” และให้สร้างตะรางใหม่ขึ้นเรียกว่า “กองลหุโทษ” สังกัดกระทรวงนครบาล และในปี พ.ศ. 2444 ได้มีพระกรุณาโปรดเกล้าให้ตรา “พระราชบัญญัติลักษณะเรือนจำ” ขึ้นเพื่อให้เกิดการจัดการเรือนจำเป็นไปอย่างเรียบร้อยยิ่งขึ้น จนถึงวันที่ 13 ตุลาคม พ.ศ. 2458 พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าให้ตรา “พระราชบัญญัติจัดตั้งกรมราชทัณฑ์” โดยมี พระยาหัชวิจิตร วิศิษฎ์ธรรมธาดา (จำ ณ ป้อมเพชร์) เป็นอธิบดีกรมราชทัณฑ์คนแรก ในปี พ.ศ. 2469 ได้เกิดภาวะตกร่ำทางเศรษฐกิจงบประมาณรายได้รายจ่ายไม่ได้ดุลยภาพกัน พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้ทรงยุบกรมราชทัณฑ์และให้ไปสังกัดกระทรวงยุติธรรม และต่อมาได้โอน กรมราชทัณฑ์ไปเป็นแผนกหนึ่ง (แผนกราชทัณฑ์) สังกัดกระทรวงมหาดไทย ภายหลังการเปลี่ยนแปลงการปกครอง พ.ศ. 2475 การราชทัณฑ์ได้ยกฐานะเป็นกรมราชทัณฑ์และมีการตราพระราชบัญญัติราชทัณฑ์ พ.ศ. 2479 มีหน้าที่เกี่ยวกับการเรือนจำ การกักกันผู้มีสันดานเป็นโจรผู้ร้ายการฝึกและอบรมเด็กคดสันดาน และในส่วนภูมิภาคได้มีการกำหนดเป็นเรือนจำจังหวัด และเรือนจำอำเภอในปี พ.ศ. 2545 ได้มีการปฏิรูประบบราชการจึงได้โอนย้ายกรมราชทัณฑ์กลับมาสังกัดกระทรวงยุติธรรม

กรมราชทัณฑ์มีภารกิจเกี่ยวกับการควบคุมและแก้ไขพฤติกรรมผู้ต้องขัง โดยมุ่งพัฒนาเป็นองค์กรพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อแก้ไขฟื้นฟูผู้ต้องขังให้กลับตนเป็นพลเมืองดี มีสุขภาพกาย และ จิตที่ดีไม่หวนกลับมากระทำผิดซ้ำ ได้รับการพัฒนาทักษะฝีมือในการประกอบอาชีพที่สุจริต และสามารถดำรงชีวิตในสังคมภายนอกได้อย่างเป็นปกติสุข โดยสังคมให้การยอมรับซึ่งกรมราชทัณฑ์มีอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติต่อผู้กระทำผิดให้เป็นไปตามคำพิพากษาของศาลหรือการบังคับคดีซึ่งดำเนินการโดยเจ้าพนักงานเรือนจำ กล่าวคือเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ไม่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับคดีโดยตรงดังเช่น ตำรวจ อัยการและศาล แต่กรมราชทัณฑ์เข้ามาเกี่ยวข้องกับกระบวนการยุติธรรม ในฐานะที่ต้องบังคับคดีให้เป็นไปตามคำพิพากษาของศาลในคดีอาญา สำหรับการบังคับคดีตามคำพิพากษาในกรณีศาลพิพากษาให้ลงโทษจำคุกจำเลย เจ้าพนักงานเรือนจำจะดำเนินการกับจำเลยตามคำพิพากษาของศาลโดยมีวัตถุประสงค์ คือ การควบคุมตัวไว้ไม่ให้หนีและลงโทษ และมีหน้าที่ในการแก้ไขพัฒนาพฤติกรรมผู้ต้องขัง ซึ่งเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี เป็นหน่วยงานที่อยู่ในสังกัดกรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม โดยเริ่มก่อสร้างเมื่อวันที่ 30 ธันวาคม พ.ศ. 2547 ณ ที่ดินสาธารณะประโยชน์เนินตาขุนพล เลขที่ 444 หมู่ 1 ตำบลบัวชุม อำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี มีพื้นที่ภายในเรือนจำ จำนวน 26 ไร่ 3 งาน 50 ตารางวา ภายนอกเรือนจำ 80 ไร่ 31 ตารางวา รวม 106 ไร่ 3 งาน 81 ตารางวา ด้วยงบประมาณ 284,700,000 บาท (สองร้อยแปดสิบล้านเจ็ดแสนบาทถ้วน แล้วเสร็จเมื่อปลายปี 2549) เริ่มเปิดดำเนินการ เมื่อวันที่ 24 กันยายน 2550 โดยมี นางมะลิวัลย์ พูนขวัญ เป็นผู้บัญชาการเรือนจำเป็นคนแรก ซึ่งอำนาจหน้าที่ของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล มีดังต่อไปนี้

1) ปฏิบัติต่อผู้กระทำผิดให้เป็นไปตามคำพิพากษาหรือคำสั่งตามกฎหมายโดยดำเนินการกฎหมายว่าด้วยการราชทัณฑ์และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยควบคุมผู้ต้องขังซึ่งเป็นคนฝาก ผู้ต้องขังระหว่างคดีในเขตอำนาจศาลศาลจังหวัดชัยบาดาล มีกำหนดโทษไม่เกิน 15 ปี ทุกประเภทคดี

2) กำหนดแนวทางปฏิบัติต่อผู้ต้องขังให้สอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายของกระทรวง หลักอาชีววิทยาและหลักทันตวิทยา ตลอดจนข้อกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำสำหรับปฏิบัติต่อผู้ต้องขังและข้อเสนอแนะในเรื่องที่เกี่ยวข้องขององค์การสหประชาชาติจัดการศึกษาอบรม พัฒนา ปรับปรุง แก้ไขพฤติกรรมและฝึกวิชาชีพแก่ผู้ต้องขัง

3) ดำเนินการเกี่ยวกับการทำงานและการใช้แรงงานผู้ต้องขัง

4) จัดสวัสดิการ ให้การสงเคราะห์ และพัฒนาสุขภาพอนามัยแก่ผู้ต้องขัง รวมทั้งดำเนินการเกี่ยวกับการสุขภาพ

5) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาพบว่าการบริหารจัดการของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ได้ประสบกับปัญหาหลายด้าน เช่น 1) เรือนจำมีความแออัด ส่งผลให้การควบคุมดูแลไม่ทั่วถึง เพราะอัตราเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอ 2) จำนวนผู้ต้องขังมากกว่าอัตราที่เรือนจำสามารถรับได้ 3) การปฏิบัติภารกิจหลายด้านของเจ้าหน้าที่ รวมทั้งความตระคร่ำในการอยู่เวรยาม ส่งผลต่อประสิทธิภาพและการปฏิบัติงานโดยรวม และ 4) การขาดการถ่ายทอดองค์ความรู้กระบวนการทำงานภายใน การจัดโครงสร้างองค์การ การประสานงานระหว่างบุคลากร เพื่อให้ทราบถึงปัญหา อุปสรรค ตลอดจนหาแนวทางการพัฒนาเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ที่มีปัญหาดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่อง “การประเมินผลการดำเนินงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี” โดยศึกษาการประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงาน ศึกษาปัญหาการดำเนินงาน ตลอดจนศึกษาข้อเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหา ปรับปรุงการดำเนินงานของหน่วยงาน และเพื่อการดำเนินงานด้านการควบคุมและพัฒนาพฤติกรรมผู้ต้องขังที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลที่เป็นประโยชน์ และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ว่ากรมราชทัณฑ์เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการควบคุมแก้ไขและพัฒนาพฤติกรรมผู้ต้องขังเพื่อคืนคนดี มีคุณค่า สู้สังคม

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

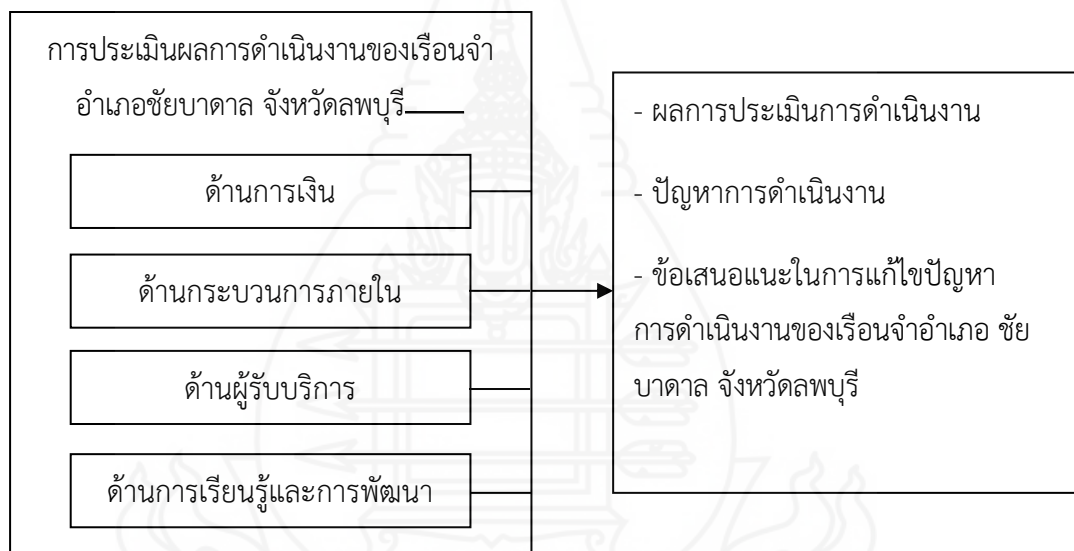
ในการศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

- 2.1 เพื่อประเมินผลการดำเนินงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ในด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน ด้านผู้รับบริการ และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา
- 2.2 เพื่อศึกษาปัญหาในการดำเนินงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี
- 2.3 เพื่อเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาการดำเนินงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี

### 3. กรอบแนวคิดการวิจัย

การประเมินผลการดำเนินงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี จะเป็นการประเมินผล โดยใช้แนวคิดการประเมินผลหน่วยงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ซึ่งได้กำหนดมิติในการประเมินผลองค์กรออกเป็น 4 มิติ คือ

- 1) มิติด้านการเงิน
- 2) มิติด้านกระบวนการภายในองค์กร
- 3) มิติด้านผู้รับบริการ
- 4) มิติด้านการเรียนรู้ และพัฒนาองค์กร



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## 4. ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ ดำเนินภายใต้ขอบเขตของการวิจัย ประกอบด้วย 4 หัวข้อ คือ

### 4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ ศึกษาการดำเนินการของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ตามแนวคิดของ Balanced Scorecard โดยจำแนกเป็น 4 มิติ ดังนี้

#### 4.1.1 มิติที่ 1 ด้านการเงิน

ศึกษาถึงขีดความสามารถในการจัดหาเงินงบประมาณ และเงินนอกงบประมาณ เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินการตามแผนพัฒนาด้านต่างๆที่หน่วยงานรับผิดชอบอยู่ ตลอดจนความเหมาะสมในการใช้จ่ายงบประมาณและเงินนอกงบประมาณของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี

#### 4.1.2 มิติที่ 2 ด้านกระบวนการภายในองค์กร

ศึกษาการดำเนินงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี การวางแผนการดำเนินงานและการจัดการดำเนินการต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการควบคุม การแก้ไข และพัฒนาพฤติกรรมผู้ต้องขัง ปัญหาเสพติด การพัฒนาเจ้าหน้าที่และมิติในการปฏิบัติงานราชทัณฑ์ โดยยึดหลัก ธรรมชาติของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี

#### 4.1.3 มิติที่ 3 ด้านผู้รับบริการ

ศึกษาถึงความพึงพอใจของผู้ต้องขังในฐานะเป็นผู้รับบริการในเรือนจำอำเภอ ชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ด้านความพึงพอใจต่อสถานที่ การปฏิบัติต่อผู้ต้องขังของเจ้าหน้าที่ กระบวนการในการปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง และภาพลักษณ์โดยรวมของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี

#### 4.1.4 มิติที่ 4 ด้านการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร

ศึกษาถึงแนวทางในการพัฒนาเจ้าหน้าที่ของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี การเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงาน การเพิ่มความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ เพื่อเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังของเจ้าหน้าที่



## 4.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงานเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ครั้งนี้ ผู้ศึกษาดำเนินการแบ่งประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ การวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ โดยปรากฏรายละเอียด ดังนี้

### 4.2.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ

1) กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ คณะผู้บริหารและเจ้าหน้าที่เรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ได้แก่ ผู้บัญชาการเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี หัวหน้าฝ่ายควบคุมและรักษาการณ์ หัวหน้าฝ่ายการศึกษาและพัฒนาจิตใจ หัวหน้าฝ่ายฝึกวิชาชีพ ผู้ต้องขัง หัวหน้าฝ่ายสวัสดิการ หัวหน้าฝ่ายบริหาร และหัวหน้าฝ่ายทัณฑปฏิบัติ จำนวน 7 คน เจ้าหน้าที่เรือนจำฯ จำนวน 47 คน รวมเป็น 54 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 30 สิงหาคม 2562)

2) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ คณะผู้บริหารเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ได้แก่ ผู้บัญชาการเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี หัวหน้าฝ่ายควบคุมและรักษาการณ์ หัวหน้าฝ่ายการศึกษาและพัฒนาจิตใจ หัวหน้าฝ่ายฝึกวิชาชีพผู้ต้องขัง หัวหน้าฝ่ายสวัสดิการ หัวหน้าฝ่ายบริหาร และหัวหน้าฝ่ายทัณฑปฏิบัติ จำนวน 7 คน

### 4.2.2 การวิจัยเชิงปริมาณ

1) กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้ต้องขังที่ถูกคุมขังภายในเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี จำนวน 1,224 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 30 สิงหาคม 2562)

2) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้ต้องขังที่ถูกคุมขังภายในเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี โดยผู้ศึกษาได้คำนวณจากสูตรของ ทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.05 จะได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 302 คน

## 4.3 ขอบเขตด้านหน่วยงาน

กำหนดขอบเขตด้านหน่วยงานไว้ คือ เรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี

## 4.4 ขอบเขตด้านระยะ

เวลาระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลอยู่ระหว่าง เดือน กันยายน – พฤศจิกายน 2562

## 5. นวัตกรรมเฉพาะ

**5.1 การประเมินผล** หมายถึง การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับเกณฑ์การประเมินที่ใช้ใน มิติด้านการเงิน มิติด้านกระบวนการภายในองค์กร มิติด้านผู้รับบริการ และมิติด้านการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร

**5.2 เรือนจำ** หมายถึง ที่ซึ่งใช้ควบคุมกักขังผู้ต้องขังกับสิ่งที่ใช้ต่อเนื่องกันและให้ความหมายตลอดถึงที่อื่นใดที่รัฐมนตรีได้กำหนดและประกาศในราชกิจจานุเบกษาวางอาณาเขตไว้โดยชัดเจน ในการศึกษาในครั้งนี้ศึกษากรณีเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี

**5.3 เจ้าหน้าที่** หมายถึง ข้าราชการของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี

**5.4 ประชาชนผู้ใช้บริการ** หมายถึง ผู้ต้องขังที่ถูกคุมขังภายในเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี

**5.5 ผู้ต้องขัง** หมายถึง ความรวมถึงนักโทษเด็ดขาด คนต้องขังและคนฝากของเรือนจำอำเภอ ชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี

**5.6 ประสิทธิภาพในการบริหาร** หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการให้ก้าวถึงเป้าหมาย โดยครอบคลุมถึงหลักการสำคัญๆ เช่น หลักความคุ้มค่า หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม และหลักความรับผิดชอบต่อ

**5.7 ประสิทธิภาพในการบริหาร** หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยครอบคลุมถึงผลสำเร็จของแผนงานที่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งเป้าหมายไว้

**5.8 การวัดผลการปฏิบัติงาน** หมายถึง การวัดความสำเร็จของการทำงานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ขององค์กร

**5.9 งบประมาณ** หมายถึง แผนงานหรืองานสำหรับประมาณการด้านรายรับและรายจ่าย แสดงในรูปตัวเลข จำนวนเงิน และการแสดงแผนดำเนินงานออกเป็นจำนวนตัวเลข

**5.10 Balanced Scorecard** หมายถึง เครื่องมือวัดประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดหรือประเมินที่จะช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

**5.11 ด้านการเงิน** หมายถึง มุมมองด้านการเงิน เช่น การเพิ่มรายได้ ประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำและมีการสูญเสียระหว่างผลิตน้อย และการหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ เป็นต้น

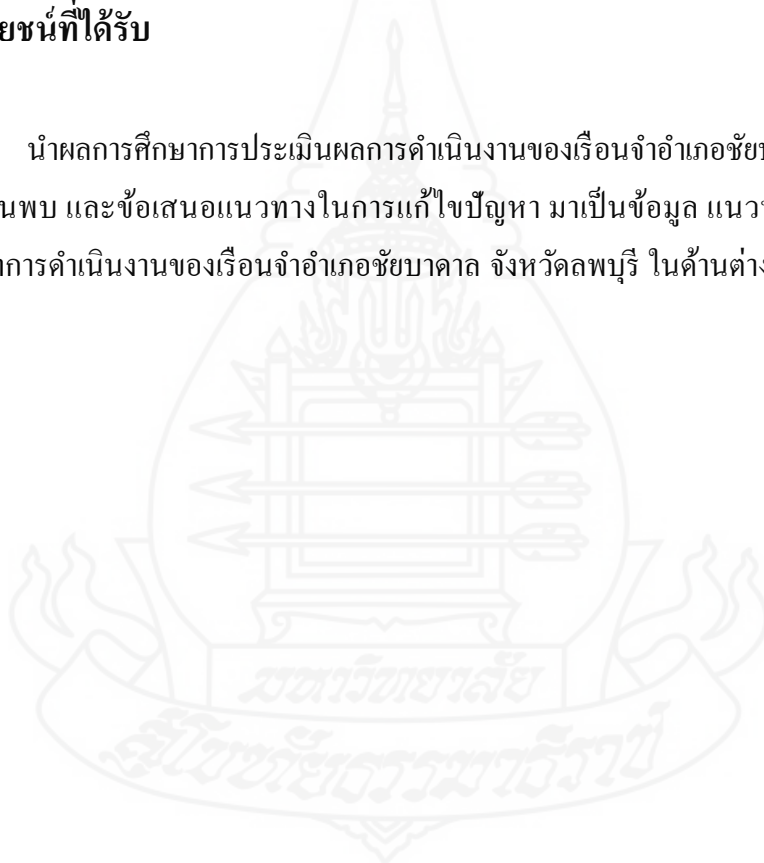
5.12 ด้านกระบวนการภายใน หมายถึง มุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กรเอง เช่น การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในองค์กร และการจัดการด้านสายงานการผลิตที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

5.13 ด้านผู้รับบริการ หมายถึง มุมมองด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจ ของลูกค้า ภาพลักษณ์ การจัดการด้านประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

5.14 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา หมายถึง มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ ความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่ การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น

## 6. ประโยชน์ที่ได้รับ

นำผลการศึกษาระเมินผลการดำเนินงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ปัญหาที่ค้นพบ และข้อเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหา มาเป็นข้อมูล แนวทางในการปรับปรุง และพัฒนาการดำเนินงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ในด้านต่างๆ ให้ดียิ่งขึ้น



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเรื่อง “การประเมินผลการดำเนินงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี” ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าเอกสารที่เป็นสาระความรู้เรื่องต่างๆ ที่เป็นสาระสำคัญตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแยกเป็นประเด็นสำคัญได้ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผล
2. แนวคิดเกี่ยวกับ Balanced Scorecard
3. ข้อมูลพื้นฐานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สาระสำคัญทั้ง 4 หัวข้อนี้ ผู้ศึกษาวิจัย รวบรวมรายละเอียดในแต่ละเรื่องไว้ในประเด็นสำคัญเป็นเรื่องราว ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผล

การประเมินผลถือว่าเป็นหน้าที่หรือกระบวนการอย่างหนึ่งที่มีความสำคัญในกระบวนการบริหารจัดการ โดยหน้าที่หรือกระบวนการทางการบริหารจัดการนั้นประกอบไปด้วย 4 กระบวน คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การสั่งการและการชี้นำ (Leading) และ การควบคุมประเมินผล (Controlling) โดยที่ผู้นำองค์การจะต้องนำส่วนของการประเมินผลขององค์การมาใช้ เพื่อให้สามารถทราบถึงผลของการดำเนินงานขององค์การว่าสามารถบรรลุผลตามที่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่มากน้อยเพียงใด

##### 1.1 ความหมายของการประเมินผล

คำว่า การ “ประเมินผล” ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า Evaluation ซึ่งความหมายของการประเมินผลนั้น ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งขอนำมากล่าวไว้ดังนี้

ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2529:7) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลว่าเป็นกระบวนการที่มุ่งแสวงหาคำตอบสำหรับคำถามที่ว่านโยบาย แผนงาน โครงการ บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ตั้งแต่ต้นหรือไม่และระดับใด

เวอร์ทิง และเซนเดอร์ส (Worthing and Sanders) (ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์, 2539) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลไว้ว่า คือ การชี้บ่งถึงคุณค่าหรือประสิทธิภาพของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ที่ต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อใช้ในการตัดสินใจคุณค่าหรือประสิทธิภาพของแผนงาน โครงการ (Program) ผลผลิตหรือผลงานที่เกิดขึ้น (product) วิธีดำเนินการ (procedure) วัตถุประสงค์ (objective) หรือประโยชน์ของทางเลือกต่างๆ (utility of alternative approaches) เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายที่กำหนด

เรณา พงษ์เรืองพันธุ์ และประสิทธิ์ พงษ์เรืองพันธุ์ (2540 : 54) ให้ความหมายไว้อีก นัยหนึ่ง คือ การประเมินผลเป็นการหาข้อมูลอย่างเป็นระบบระเบียบมีแบบแผน เพื่อนำมาใช้ในการ ตัดสินใจโดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ หรืออาจหมายถึงการตัดสินใจคุณค่าสิ่งใดสิ่งหนึ่งงานใดงานหนึ่ง โดยมีข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2543 : 202) การประเมิน คือ การประเมินค่าของผู้ปฏิบัติงาน ในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนด ไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกตจับบันทึกและประเมินโดยหัวหน้า โดยอยู่บนพื้นฐานความเป็น ธรรมมีระบบมีมาตรฐานเดียวกันและมีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพ ในทางปฏิบัติเพื่อให้เกิด ความ เป็นธรรม

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2544 : 4) ให้ความหมายของการประเมินผลไว้ว่า หมายถึง การตัดสินใจในคุณค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรืออีกนัยหนึ่งการประเมินเป็นการให้ได้มาซึ่งข้อสนเทศ สำหรับตัดสินใจคุณค่าผลผลิตกระบวนการและจุดมุ่งหมายของ โครงการหรือโปรแกรม หรือ ทางเลือกต่างๆ ที่นำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย จุดเน้นการประเมิน คือ การเก็บรวบรวมแล้ว วิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบตลอดจนเพื่อการตัดสินใจคุณค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

ปีเตอร์ บริดแมน และกริล เดวิส (Peter Bridgman and Glyn Davis อ้างถึงใน ศุภชัย ขาวะประกาย และปิยกร หวังมหาพร 2550 : 162) กล่าวถึงการประเมินผลว่าเป็นเครื่องมือ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและจัดการกับข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายหรือโครงการการประเมินผล เป็น การช่วยตัดสินใจหรือผู้จัดการในการประเมินว่าผลของโครงการประสบความสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ ควรสนับสนุนทรัพยากรโครงการนั้นต่อไป เป็นต้น

ศิริชัย กาญจนวาสิ (อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2556 : 15-7) ได้รวบรวมความหมาย ของการประเมินไว้ ดังนี้

1) การประเมินที่เท่ากับการวัด ในความหมายนี้ นักวิชาการพยายามสร้างเครื่องมือ ที่จะนำมาใช้ในการวัดสิ่งที่ต้องการมักเป็นมาตรวัดในเชิงปริมาณและเป็นเครื่องมือที่มีความเป็น ปรนัย

2) การประเมินในความหมายของการวิจัยประยุกต์ พิจารณากิจการที่มีการดำเนินการประเมิน ซึ่งมีกระบวนการใกล้เคียงกับทำวิจัย คือ มีการกำหนดกรอบแนวคิด การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการนำเสนอผล โดยมีการที่เป็นวิทยาศาสตร์เข้ามาช่วยหาหลักฐานยืนยันในสิ่งที่ประเมินซึ่งเป็นไปตามค่านิยมหรือความต้องการของผู้ประเมินเป็นหลัก

3) การประเมินเป็นการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างสิ่งที่ต้องการประเมินกับเป้าหมายหรือเกณฑ์ที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งต้องมีการตั้งเป้าหมายก่อนแล้วนำไปประเมิน เพื่อช่วยบ่งบอกถึงสิ่งที่ต้องการประเมินได้

4) การประเมินคือเครื่องช่วยในการตัดสินใจ เป็นการให้นำหนักกับการใช้ประโยชน์จากการประเมิน เพื่อเป็นเครื่องช่วยในการตัดสินใจที่องค์การนำไปใช้ในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ

5) การประเมินเป็นการบรรยายอย่างลุ่มลึก เป็นการบรรยายถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้น และสิ่งที่องค์การต้องการให้เกิดเกณฑ์และมาตรฐานต่างๆ ซึ่งการประเมินต้องบรรยายถึงสิ่งเหล่านี้ได้อย่างลึกซึ้งพอที่จะนำสิ่งที่ได้จากการประเมินไปประกอบการตัดสินใจ

6) การประเมินเป็นเรื่องของการตัดสินใจในเชิงคุณค่าเป็นการตัดสินใจคุณค่าของสิ่งที่ประเมิน ซึ่งผู้ประเมินต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ต้องการประเมิน มีข้อมูลหลักฐานรองรับเพื่อไม่ให้เกิดอคติในการประเมิน

ดังนั้น จากความหมายของการประเมินผลที่นักวิชาการทั้งในและต่างประเทศที่ได้ศึกษามาแล้ว สามารถสรุปได้ว่าการประเมินผล หมายถึงกระบวนการรวบรวมข้อมูลของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ใช้การนำข้อมูลที่ได้ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ แล้วตัดสินใจโดยให้คุณค่าต่อข้อมูลของนโยบาย แผนงาน โครงการ ที่องค์การได้ดำเนินการเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนดไว้นั้น มีผลลัพธ์ เป็นเช่นไร สมควรดำเนินการต่อหรือปรับปรุงแก้ไขเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์การนั้น ๆ

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการประเมินผลโครงการ

(อรุณ รัชธรรม 2540 : 312) การประเมินผลเป็นการวัดการเปลี่ยนแปลงในแง่ของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ การประเมินผลจึงมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับวัตถุประสงค์ของ “การพัฒนาองค์กร” ดังนั้น ในการกำหนดการเปลี่ยนแปลงของการพัฒนาองค์กร ควรคำนึงถึงดังนี้

1.2.1 กำหนดวัตถุประสงค์แน่นอน ในด้านความจำเป็นขององค์กรว่าจะเปลี่ยนแปลงอะไรและองค์กร (บุคคล) จะได้อะไรจากผลของการเปลี่ยนแปลงนั้นบ้าง

1.2.2 วัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงนั้นควรจะสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานระดับย่อยอื่นๆ ในองค์กรอันเป็นส่วนรวมจะได้วางแผนเปลี่ยนแปลงไปด้วยกัน

1.2.3 วัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงนั้นจะต้องชัดเจนไม่คลุมเครือ เป็นการง่ายทั้งวิธีการเปลี่ยนแปลงและการวัดผลในภายหลัง

## 1.3 ความสำคัญของการประเมินผล

(นางสาวนิตยา คล้ายใส 2560 : 14) ในปัจจุบันการวัดผลและประเมินผลได้มีบทบาทกับองค์กรภาครัฐมากยิ่งขึ้น เพราะเป็นเครื่องมือในการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐว่าได้มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม โครงสร้างหน้าที่ วิทยาการและเทคโนโลยี และความต้องการของประชาชนหรือไม่ และมากน้อยเพียงใด ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงตลอดเวลาและสามารถนำข้อมูลเหล่านี้มาใช้ได้ทุกขณะ ความสำคัญของการประเมินผลสามารถสรุปได้ ดังนี้

1) ทำให้องค์กรสามารถทราบถึงสถานะขององค์กรว่าอยู่ ณ จุดใด หรือทำให้ทราบสถานการณ์ขององค์กร คู่แข่ง และสภาวะแวดล้อม เพื่อเป็นพื้นฐานในการทำงานหรือพิจารณาตัดสินใจการดำเนินงานว่าควรยุติหรือทำต่อไป

2) ช่วยในการพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงองค์กรจากการประเมินผลและสามารถนำผลมาปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่อง หรือจุดอ่อนขององค์กรได้ทันทั่วทั้ง

3) ทำให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ประเมิน ผู้ถูกประเมิน และผู้ที่เกี่ยวข้อง

4) ทำให้เกิดความรับผิดชอบต่อผลงานของผู้ดำเนินกิจกรรม และเกิดความมุ่งมั่นในการดำเนินการให้ดียิ่งขึ้น

5) ทำให้ทราบถึงความสำเร็จของงานตลอดจนผลกระทบต่างๆ

6) เป็นข้อมูลพื้นฐานหรือเป็นข้อมูลสำหรับการรายงานให้ผู้เกี่ยวข้องและประชาชนได้รับทราบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

#### 1.4 ประโยชน์ของการประเมินผล

(ประสิทธิ์ พงษ์เรืองพันธุ์ และเรณา พงษ์เรืองพันธุ์, 2543 : 14) การบริหารที่มีศักยภาพสูงส่วนใหญ่มักใช้การประเมินผลเป็นเครื่องมือ เพื่อการบริหารจัดการ ซึ่งการประเมินผลควรต้องทำในทุกๆ โอกาส ทำบ่อยๆ และทำการประเมินต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ การประเมินผลจึงมีประโยชน์ต่อผู้บริหาร ดังนี้

การประเมินความสำเร็จของงาน องค์กรจำเป็นต้องรู้ว่างานที่กระทำอยู่นั้นกำลังดำเนินการอยู่ถึงขั้นใด หรือดำเนินการเสร็จเรียบร้อยแล้ว ประสิทธิภาพและประสิทธิผลมีมากน้อยเพียงใด ในการดำเนินงานมีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้าง สามารถดำเนินการแก้ไขหรือไม่ถ้าไม่ได้ตัดสินใจอย่างไร แต่ถ้าแก้ไขได้ผลการแก้ไขเป็นอย่างไร ซึ่งความสำเร็จของงานแบ่งได้เป็น 2 ส่วนหลัก คือ

งานประจำ ในการประเมินงานประจำที่ได้รับมักจะจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยสามารถระบุได้ว่างานที่ดำเนินการอยู่นั้น ได้บรรลุเป้าหมายเพียงไร เนื่องจากมีคุณภาพเพียงไร การที่จะทำให้บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีคุณภาพควรปรับแก้วิธีการบริหารจัดการอะไรบ้าง หรือหากบรรลุเป้าหมายได้ตามเกณฑ์ มีวิธีการอะไรอีกหรือไม่ที่จะช่วยให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุด

งานโครงการ ในการประเมินงานโครงการ ประโยชน์ที่ได้รับคือผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้ว่าโครงการเหล่านั้น สามารถบรรลุเป้าหมายหรือไม่เพียงใด คุ่มค่าหรือไม่ ซึ่งจะนำไปสู่การปรับแก้ไขโครงการ ปรับให้เข้ากับงานประจำหรือโครงการอื่น คัมเล็กโครงการนั้นเสีย หรือการจัดดำเนินโครงการแง่มุมต่างๆ อย่างทันท่วงที เหมาะสม และถูกต้อง

เพื่อการพัฒนาผลการประเมินงานหรือในโครงการใดก็ตามเมื่อพบว่ามีปัญหา และปัญหาเหล่านั้นมีวิธีการแก้ไขหรือแนวทางการดำเนินงานที่อาจทำให้ผลงานมีคุณภาพขึ้น ได้ซึ่งสิ่งที่สามารถพัฒนาได้อย่างง่าย ๆ มี 4 ส่วน คือ

1) ผลงาน ประโยชน์ในการประเมินเพื่อพัฒนาผลงาน ทำให้ได้งานที่มีคุณภาพสูง คุ่มค่า คุ่มกับการลงทุน ทำให้ผลงานเป็นที่ต้องการของผู้บริโภค ซึ่งจะทำให้เกิดผลกำไรสูงสุดกับองค์กร ทั้งในรูปของผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน วัสดุ สิ่งของ หรือผลตอบแทนที่ไม่สามารถจับต้องได้ เช่นความรู้สึกรักใคร่ของผู้รับบริการในทางที่ดีต่อองค์กร

2) บุคลากร ประโยชน์ของการประเมินเพื่อพัฒนาบุคลากร เมื่อพบว่าบุคลากรใดบกพร่องความรู้ความสามารถในด้านใด จะได้หาทางส่งเสริมให้บุคลากรเหล่านั้นได้มีการพัฒนาศักยภาพของตนในสิ่งที่ไม่รู้ต้องทำให้เกิดมีความรู้แตกฉานชำนาญกว่าคนอื่นๆ ไม่ชอบงานของ



ตนเองต้องทำให้เกิดความรักในงานที่รับผิดชอบเป็นชีวิตจิตใจ หรือทำไม่ได้ต้องส่งเสริมให้มีทักษะเชี่ยวชาญอย่างยิ่งเหนือกว่าใครๆ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรโดยรวม

3) ความมั่นใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง เมื่อองค์กรมีการประเมินผลงานหรือโครงการอย่างเป็นระบบ ย่อมสร้างความมั่นใจให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ว่างานที่เกิดจากองค์กรเหล่านั้นย่อมมีคุณภาพสูง มีความน่าเชื่อถือ น่าศรัทธาเลื่อมใส หรือน่าจะเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับองค์กรอื่นๆ

4) ความยุติธรรม เพื่อเป็นหลักประกันในการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถควรได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสม โดยมีเกณฑ์วิธีการระบบการประเมินเป็นส่วนประกอบให้เกิดความทัดเทียมกัน

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับ Balanced Scorecard

### 2.1 ความเป็นมาของ Balanced Scorecard

Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือการจัดการที่ถูกคิดค้นขึ้น โดย Robert Kaplan อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย Harvard และ David Norton ที่ปรึกษาด้านการจัดการ โดยทั้งสองคนได้ทำการศึกษาและสำรวจถึงสาเหตุการที่ตลาดหุ้นของสหรัฐอเมริกาประสบปัญหาใน ปี ค.ศ.1987 และได้พบว่าองค์กรในอเมริกานั้นประสบปัญหา ทั้งสองคนจึงได้เสนอแนวคิดในเรื่องการประเมินผลองค์กรโดยพัฒนาตัวชี้วัดใน 4 มุมมอง(Perspectives) ได้แก่ มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) ซึ่งในระยะเริ่มแรกนั้นได้นำ Balanced Scorecard มาเป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กรในหลายๆ มิติหรือหลายๆ มุมมองเป็นหลักแทนการประเมินเฉพาะด้านการเงินแต่เพียงอย่างเดียว และทั้งสองได้ตีพิมพ์ผลงานของตนเองครั้งแรกในวารสาร Harvard Business Review ในปี ค.ศ.1992 ทำให้เป็นจุดเริ่มต้นในการนำแนวคิดทางด้าน Balance Scorecard มาใช้กันอย่างแพร่หลายในองค์กรต่างๆ ทั่วโลก จนทำให้วารสาร Harvard Business Review ได้รับการยกย่องให้เป็นหนึ่งในเครื่องมือทางการจัดการที่มีผลต่อองค์กรธุรกิจมากที่สุด และทั้งสองได้เขียนหนังสือ Balanced Scorecard ที่เน้นเรื่องการใช้ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อให้บุคลากรเกิดความเข้าใจอันหนึ่งอันเดียวกัน นอกจากนั้นยังได้เขียนหนังสือ The Strategy focused Organization ขึ้นมาเพื่อให้เห็นว่า Balanced Scorecard ไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือในการประเมินผลองค์กรเท่านั้น แต่เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ขององค์กรไปปฏิบัติด้วยรวมทั้งจะทำให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญกับกลยุทธ์มากยิ่งขึ้น โดยเป็นการผสมผสาน

ระหว่างการพัฒนาผลสำเร็จของการปฏิบัติงานในอดีตและปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอนาคต ซึ่งในต่อมาแนวคิด Balanced Scorecard ได้ถูกนำไปใช้ในองค์กรต่างๆ โดยการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาจากที่ใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กรเป็นหลักนำไปสู่การใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารและถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ จากวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ไปสู่แผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ไปสู่การจัดทำตัวชี้วัดและเป้าหมายที่องค์กรจะต้องบรรลุสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการ และการจัดทำงบประมาณ รวมทั้งใช้เป็นเครื่องมือให้กับผู้บริหารเรียนรู้ว่ากลยุทธ์และสิ่งใดที่องค์กรต้องการทำนั้นถูกต้องหรือไม่ โดยมักจะทำในรูปของ KPI หรือดัชนีตัวชี้วัดผล (นางสาว นิตยา คล้ายใส 2560 : 15-16)

(โสภา สุทธิยุทธ์, 2554: 24) ทำไมองค์กรจึงควรนำ Balanced Scorecard มาใช้ในการประเมินองค์กรโดยผลการสำรวจบริษัทในประเทศสหรัฐอเมริกาของ CFO Magazine เมื่อปี ค.ศ.1990 พบว่ามีบริษัทเพียง 10 เปอร์เซ็นต์เท่านั้นที่ประสบความสำเร็จด้านการใช้กลยุทธ์ โดยพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ประสบปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ คือ

1. The Vision Barrier อุปสรรคด้านวิสัยทัศน์ พบว่าพนักงานที่เข้าใจถึงแผนกลยุทธ์ขององค์กรที่ทำงานอยู่มีเพียง 5 เปอร์เซ็นต์
2. The People Barrier อุปสรรคด้านบุคลากร พบว่ามีพนักงานระดับผู้จัดการมีเพียง 25 เปอร์เซ็นต์ ที่ให้ความสำคัญและบริหารงานแผนกลยุทธ์
3. The Resource Barrier อุปสรรคด้านทรัพยากร พบว่ามีจำนวนองค์กรถึง 60 เปอร์เซ็นต์ ที่ไม่ได้บริหารงบประมาณตามแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้
4. The Management Barrier อุปสรรคด้านการจัดการ พบว่าผู้บริหารจำนวน 85 เปอร์เซ็นต์ ที่ใช้เวลาในการประชุมสนทนาในแผนกลยุทธ์น้อยกว่าหนึ่งชั่วโมงต่อเดือน

จากปัญหาและอุปสรรคที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้นเกิดจากบุคลากรในทุกระดับไม่เข้าใจในแผนกลยุทธ์ขององค์กร ดังนั้นจึงเกิดการดำเนินงานที่ไม่สอดคล้องกับแผน ซึ่งปัญหาในส่วนนี้ Balanced Scorecard จะช่วยให้ผู้บริหารได้มองเห็นภาพและเส้นทางที่กำหนดไว้ในแผนได้ชัดเจน และบุคลากรทุกคนสามารถรับรู้ถึงกิจกรรมที่ตนจะต้องทำให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

(สุรศักดิ์ ชะมารัมย์, 2554 : 57) สำหรับประเทศไทยโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้ว่าจ้าง บริษัทไทยเรตติ้งแอนด์อินฟอร์เมชันเซอร์วิส จำกัด (ทริส) ให้วางระบบการประเมินผลขององค์กรภาครัฐของไทย ซึ่งทริสได้ประยุกต์ใช้แนวคิดดังกล่าวนี้ให้สำนักงาน ก.พ.ร. นำไปปรับใช้โดยกำหนดให้ส่วนราชการ จัดทำแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เมื่อสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ.2547 เพื่อให้มีการบริหารที่ดีตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการที่ดี พ.ศ.2546 ได้จัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาและปฏิรูประบบ

ราชการ หรือ ก.พ.ร. ขึ้น เพื่อเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ประเมินผลงานของหน่วยงานราชการว่าสามารถดำเนินการได้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ ซึ่งดัชนีตัวชี้วัดความสำเร็จของ Balanced Scorecard ของภาครัฐจะไม่ใช่เรื่องความพึงพอใจทางการเงินเหมือนภาคเอกชน แต่อยู่ในความพึงพอใจของประชาชนผู้ใช้บริการ และขั้นตอนการดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น การตัดขั้นตอนซ้ำซ้อนออกไปและช่วยให้องค์กรรู้จักตัวเองดีขึ้น ทำให้ทราบว่าจะอะไรคือปัญหาและข้อผิดพลาดในการนำภารกิจและยุทธศาสตร์มาปฏิบัติ และต้องร่วมมือกันแก้ไขปัญหาและป้องกัน ไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดขึ้นอีก Balanced Scorecard ช่วยกำหนดเส้นทางและวิธีการที่จะทำให้องค์กรบรรลุถึงวิสัยทัศน์ด้วยยุทธศาสตร์ที่เป็นจริง ซึ่งจากการที่ประเทศไทยได้เริ่มนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้กับหน่วยงานภาครัฐในปี พ.ศ.2547 และนำไปใช้ในการประเมินผลกับองค์กรมหาชน ในปี พ.ศ.2548 ซึ่งความแตกต่างกันของมุมมองตามแนวคิด Balanced Scorecard ในหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ดังนี้

### **มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผล**

มิติด้านประสิทธิผลเทียบได้กับมิติทางด้านการเงิน (Financial Perspective) ของ Balanced Scorecard โดยกำหนดให้ส่วนราชการแสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน ตามแผนยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด/จังหวัด กล่าวคือในยุทธศาสตร์นั้นส่วนราชการ/จังหวัด ต้องเน้นว่าต้องการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์อะไร เช่น ต้องการให้ความยากจนลดลงเป็นกี่เปอร์เซ็นต์ หรือต้องการทำให้จังหวัดเศรษฐกิจดีขึ้นกี่เปอร์เซ็นต์ เป็นต้น

### **มิติที่ 2 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ**

มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการเทียบได้กับมิติทางด้านกระบวนการดำเนินงาน (Internal Work Process Perspective) ของ Balanced Scorecard โดยกำหนดให้ส่วนราชการแสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดค่าใช้จ่ายและการลดระยะเวลาการให้บริการ เป็นต้น

### **มิติที่ 3 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ**

มิติด้านคุณภาพการให้บริการเทียบได้กับมิติทางด้านลูกค้า (Customer Perspective) ของ Balanced Scorecard โดยกำหนดให้ส่วนราชการแสดงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในการให้บริการที่มีคุณภาพสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ รวมทั้งเรื่องของความโปร่งใสในการทำงานด้วย

#### มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร

มิติด้านการพัฒนาองค์กรเทียบได้กับมิติด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร (Learning & Growth Perspective) ของ Balanced Scorecard โดยกำหนดให้ส่วนราชการ แสดงความสามารถในการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การพัฒนาระบบฐานข้อมูล การบริหารคนและความรู้ในองค์กร เป็นต้น

#### 2.2 ความหมายของ Balanced Scorecard

แคปแลนและนอร์ตัน (อ้างถึงใน กฤษณ์ มหาวิรุฬห์: 2546) ได้ให้นิยามล่าสุดของ Balanced Scorecard ไว้ว่า “เป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused)

พสุ เดชะรินทร์ (2547) BSC : “The Balanced Scorecard as a Strategic Management System” คือ การแปลวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่ชุดของการวัดผลสำเร็จที่กำหนดกรอบสำหรับการวัดกลยุทธ์และระบบการจัดการ โดยในการวัดผลสำเร็จขององค์กรจะมี 2 มิติ ทั้งวัตถุประสงค์ด้านการเงินและไม่ใช่การเงินที่สมดุลกัน ซึ่งจะพิจารณาได้ 4 มุมมอง คือมุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

(Kaplan & Norton, 1996 : อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2551, : 151-152) Balanced Scorecard เป็นแนวคิดในการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรว่าสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรหรือไม่เพียงไร โดยให้ภาพรวมที่ครอบคลุมเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย 4 มุมมอง (Perspectives) คือ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning and Growth Perspective) เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดด้านการเงินและที่ไม่ใช่ด้านการเงิน ระหว่างตัวชี้วัดที่มุ่งตอบสนองวัตถุประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ระหว่างตัวชี้วัดที่ยังล่าช้าและตัวชี้วัดที่องค์กรทำได้ดี และระหว่างตัวชี้วัดที่เป็นผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับภายในและภายนอก

วรรณรัตน์ วัฒนานิมิตรกุล (อ้างถึงใน กรรณิการ์ ขาวดี, 2553 : 12) ได้ให้ความหมายของ Balanced Scorecard (BSC) ว่าคือเครื่องมือที่เกิดจากแนวคิดการช่วยให้องค์กรในการแปลจากกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติ โดยการเริ่มต้นที่วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร

ซึ่งเป็นขั้นของการกำหนดปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ และจากนั้นก็เป็นการสร้างดัชนีวัดผลสำเร็จ (Key Performance Indicators) เพื่อเป็นตัวบ่งชี้ถึงเป้าหมายและใช้วัดผลการดำเนินงานในส่วนที่สำคัญต่อกลยุทธ์ Balanced Scorecard จึงเป็นระบบการวัดผลการดำเนินงานที่ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรสู่การปฏิบัติโดยสะท้อนการดำเนินงานขององค์กร ในมุมมองสี่ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการพัฒนา

จากความหมายของนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงขอสรุปคำว่า Balanced Scorecard ว่าเป็นเป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยการวัดความสมดุลของจำนวนตัวชี้วัด อันได้แก่วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร และใช้ในการควบคุม ติดตามผลการดำเนินงาน รวมถึงการวัด (Measurement) การบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจนและวัดผลได้ โดยให้ความสำคัญกับมุมมองต่างๆ 4 ด้านหลัก คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อให้องค์กรวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร

### 2.3 วัตถุประสงค์ในการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้

พสุ เศษะรินทร์ (2546 : 13 – 14) ได้กล่าวถึงการพัฒนาการของการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กรต่างๆ โดย Balanced Scorecard เอง เป็นเครื่องมือที่มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการในตัวเองพอสมควร ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา โดยสามารถแบ่งพัฒนาการของแนวคิดนี้ ออกเป็น 3 ช่วง ได้แก่

#### 2.3.1 การใช้ Balanced Scorecard เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผล (Measurement)

วัตถุประสงค์แรกเริ่มของ Balanced Scorecard ตอนที่ Kaplan และ Norton พัฒนา Balanced Scorecard ขึ้นมาก็มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลที่ครบถ้วนทั้ง 4 มุมมอง โดยมุ่งเน้นที่การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ต้องบรรลุ ตลอดจนการแปลงตัวชี้วัดจากในระดับองค์กรลงสู่ระดับฝ่ายและระดับของบุคคลตามลำดับ สิ่งที่น่าสนใจก็คือ ในปัจจุบันองค์กรหลายแห่งในประเทศไทยที่คิดจะนำหรือกำลังนำ Balanced Scorecard มาใช้ ส่วนมาก มักจะนำมาใช้ด้วยวัตถุประสงค์การเป็นเครื่องมือในการประเมินผลโดยมุ่งเน้นที่ตัวชี้วัด (KPI) เป็นหลัก

#### 2.3.2 การใช้ Balanced Scorecard เพื่อเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

การพัฒนาในช่วงที่องค์กรหลายๆ แห่งเริ่มค้นพบประโยชน์อีกประการหนึ่งของ Balanced Scorecard จากการเป็นแค่เครื่องมือในการประเมินผล แต่สามารถนำไปใช้ในการแปลงกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการ โดยเริ่มมีเทคนิคใหม่ๆ เกี่ยวกับ Balanced Scorecard ออกมามาก

ขึ้นไม่ว่าจะเป็นการจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) หรือการเชื่อมโยงระหว่าง Balanced Scorecard กับแผนปฏิบัติการและระบบงบประมาณ องค์กรหลายแห่งในประเทศไทยได้เริ่มที่จะนำ Balanced Scorecard มาใช้ในลักษณะนี้มากขึ้น โดยเฉพาะความพยายามที่จะเชื่อมโยงระหว่างแผนกลยุทธ์ขององค์กรกับแผนปฏิบัติการ ซึ่ง Robert Kaplan ได้ยอมรับว่าการที่ Balanced Scorecard ได้พัฒนาจากเครื่องมือในการประเมินผลครบทั้ง 4 ด้าน มาเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ นั้น ถือว่านอกเหนือจากความคาดคิดของทั้งเขาและ David Norton

### 2.3.3 การใช้ *Balanced Scorecard* เพื่อเป็นระบบในการบริหารองค์กร (*Management System*)

พัฒนาการในช่วงนี้ถือเป็นสิ่งที่ต่อเนื่องมาจากช่วงที่แล้ว โดยองค์กรหลายแห่งเริ่มนำเอา Balanced Scorecard มาใช้ในการประเมินและทบทวนกลยุทธ์ที่ได้ทำไป และหาแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น หลายคนเรียกช่วงนี้ว่าเป็นช่วงของ Learning and Feedback โดยภายหลังที่ได้นำ Balanced Scorecard มาใช้จนเกิดเป็นแผนปฏิบัติการแล้ว เมื่อการทำงานจริงเกิดขึ้นและผลการดำเนินงานในช่วงต่างๆ เริ่มจะเข้ามาทำให้สามารถเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ และถ้ามีสิ่งผิดปกติเกิดขึ้น ก็จะเป็นการทำให้ผู้บริหารได้เกิดการเรียนรู้และสามารถแก้ไขต่อสิ่งที่เกิดขึ้น

จากวัตถุประสงค์ดังกล่าว สอดคล้องกับที่ Kaplan และ Norton (พิพัฒน์ ก้องกิจกุล, ผู้แปล, 2547 : 5) เจ้าของแนวคิดที่ได้กล่าวถึงการใช้ Balanced Scorecard โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นระบบบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า ภายหลังจากที่องค์กรได้กำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ วัตถุประสงค์และมาตรวัดต่างๆ เรียบร้อยแล้ว ก็ถึงเวลาที่จะนำไปสู่การดำเนินการซึ่งประกอบไปด้วยกระบวนการ 4 ขั้นตอนในการเชื่อมโยงการปฏิบัติงานประจำวันของพนักงานไปสู่วัตถุประสงค์ต่างๆ ในระยะยาวของบริษัท กระบวนการทั้งสี่นี้ก็คือ

- 1) การแปลงวิสัยทัศน์ขององค์กร ไปสู่มาตรวัดต่างๆ ที่ทุกคนสามารถเข้าใจได้
- 2) สื่อสารและเชื่อมโยงจุดมุ่งหมายที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง ไปสู่ผลการดำเนินงาน (Performance) ของพนักงานแต่ละคน และสู่ระบบการจ่ายผลตอบแทน
- 3) รวมเอาการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการจัดทำงบประมาณ เข้าไปสู่การวางแผนธุรกิจเพื่อให้มั่นใจว่างบประมาณต่างๆ นั้น สนับสนุนเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร
- 4) รวบรวมข้อมูลป้อนกลับเพื่อที่จะช่วยทดสอบ ปรับปรุงแก้ไขหลักการและแนวทางต่างๆ ด้วยการทบทวนผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเทียบกับสิ่งที่ได้ดำเนินการลงไป

ดังนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่า Balanced Scorecard สามารถนำมาใช้ในองค์กร เพื่อวัตถุประสงค์ต่างๆ ขึ้นอยู่กับแต่ละองค์กรที่ต้องการ ได้แก่ เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผล (Measurement) เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) และเพื่อเป็นระบบในการบริหารองค์กร (Management System) โดยวัตถุประสงค์ท้ายสุดนี้เป็นวัตถุประสงค์ที่องค์กรหลายแห่งได้เริ่มนำ Balanced Scorecard มาใช้ในทิศทางนี้มากขึ้น

#### 2.4 หลักการของแนวคิด Balanced Scorecard

Balanced Scorecard ถือได้ว่าเป็นแนวคิดที่มีพัฒนาการอย่างต่อเนื่องจากจุดเริ่มต้นของ Balanced Scorecard โดย Kaplan และ Norton ในวารสาร Harvard Business Review ในปี ค.ศ.1992 ซึ่งถือเป็นการปฏิวัติโฉมหน้าของระบบการบริหารผลการดำเนินงานที่ช่วยผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ต่างๆ ขององค์กรก่อนที่จะแปลงสิ่งดังกล่าวไปสู่ชุดของตัววัดผลต่างๆ ที่ปะติดปะต่อเป็นเรื่องเดียวกันได้ (พิพัฒน์ ก้องกิจกุล, ผู้แปล, 2547 : 3) มาสู่การตีพิมพ์หนังสือเล่มแรกของ Kaplan และ Norton ที่ชื่อว่า The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action โดยพสุ เดชะรินทร์ (2546 : 24 - 28) ได้กล่าวถึงแนวคิด Balanced Scorecard ตามที่ปรากฏในหนังสือดังกล่าวไว้ว่า ในปัจจุบันการประเมินผลองค์กรไม่สามารถใช้แต่ตัวชี้วัดทางการเงินแต่เพียงอย่างเดียว ผู้บริหารต้องพิจารณามุมมองอื่นๆ ด้วย โดย Balanced Scorecard ถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กร ซึ่งเป็นรูปพื้นฐานแรกๆ ของ Balanced Scorecard ประกอบด้วยมุมมอง (Perspectives) 4 มุมมอง ได้แก่

- 1) มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective)
- 2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)
- 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)
- 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

โดยภายใต้แต่ละมุมมองประกอบด้วยช่อง 4 ช่อง ได้แก่

1) วัตถุประสงค์ (Objective) ที่สำคัญของแต่ละมุมมองโดยวัตถุประสงค์ในที่นี้ หมายถึงสิ่งที่ต้องการต้องการบรรลุหรืออยากจะไปให้ถึง เช่น

(1) วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองทางการเงิน ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของรายได้การลดลงของต้นทุน หรือการเพิ่มขึ้นของรายได้ด้วยวิธีการอื่นๆ

(2) วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านลูกค้า ได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้นการรักษาลูกค้าเดิมขององค์กร การแสวงหาลูกค้าใหม่ การนำเสนอลูกค้าที่มีคุณภาพการบริการที่รวดเร็ว หรือชื่อเสียงของกิจการที่ดี เป็นต้น

(3) วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ การดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็วและตรงเวลา หรือกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

(4) วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ได้แก่ การเพิ่มทักษะของพนักงาน การรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความสามารถ การมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี เป็นต้น

2) ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) ซึ่งได้แก่ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือในการบอกว่าองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ เช่น

(1) ภายใต้วัตถุประสงค์ในการเพิ่มขึ้นของรายได้ของมุมมองทางการเงิน ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นเทียบกับปีที่ผ่านมา เป็นต้น

(2) ภายใต้วัตถุประสงค์ในการรักษาลูกค้าเก่าของมุมมองด้านลูกค้า ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนลูกค้าทั้งหมด หรือจำนวนลูกค้าที่หายไป (Defection Rate) เป็นต้น

(3) ภายใต้วัตถุประสงค์ในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพของมุมมอง ด้านกระบวนการภายในตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต หรือร้อยละของสินค้าที่ผ่านการตรวจคุณภาพ เป็นต้น

(4) ภายใต้วัตถุประสงค์ในการพัฒนาทักษะพนักงานของมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อคนต่อปี หรือระดับความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้น (Competencies Level) เป็นต้น

3) เป้าหมาย (Target) ได้แก่ ตัวเลขที่องค์การต้องการจะบรรลุตัวชี้วัดแต่ละประการ เช่น

(1) เป้าหมายของการเพิ่มขึ้นของรายได้เท่ากับร้อยละ 20 ต่อปี

(2) เป้าหมายของจำนวนลูกค้าเก่าที่หายไปจะต้องไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี

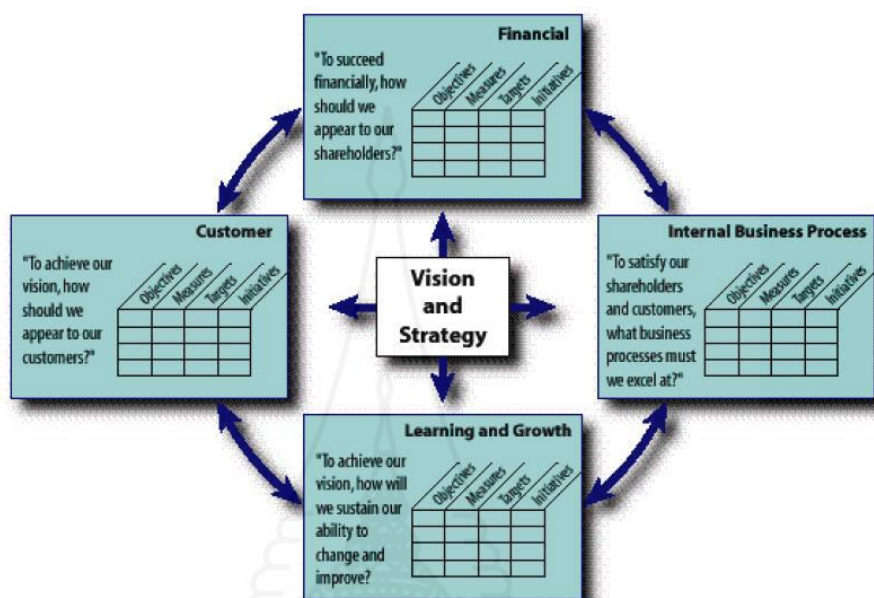
(3) เป้าหมายของจำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิตต้องไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี

(4) เป้าหมายของจำนวนชั่วโมงในการอบรมเท่ากับ 10 วันต่อคนต่อปี

4) ความคิดริเริ่มหรือสิ่งที่จะทำ (Initiatives) เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำเป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่ง Initiatives นี้ ควรเป็นสิ่งใหม่หรือไม่เคยทำมาก่อน ซึ่งถ้าทำแล้วจะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ อย่างไรก็ตามในการคิด Initiatives นี้ไม่ใช่เป็นเพียงแค่การนำ



สิ่งที่ทำอยู่แล้วมาใส่เท่านั้น เนื่องจากในสิ่งที่ทำอยู่แล้วนั้น หากไม่สามารถช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ ย่อมไม่ถือเป็น Strategic Initiatives



ภาพที่ 2.1 แสดงมุมมองทั้งสี่ด้านของ Balanced Scorecard ในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

## 2.5 กระบวนการจัดทำ Balanced Scorecard

พสุ เดชะรินทร์ (2544, น. 47-49) ได้อธิบายกระบวนการจัดทำ Balanced Scorecard ที่ประกอบไปด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ซึ่งได้แก่การทำ SWOT Analysis ซึ่งเป็นที่นิยมและรู้จักกันอย่างแพร่หลาย เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน
- 2) กำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์หลัก (Strategic Themes) ที่สำคัญขององค์กร
- 3) วิเคราะห์และกำหนดว่า Balanced Scorecard ขององค์กรนั้นควรมีทั้งหมดกี่มุมมองและมุมมองแต่ละมุมมองควรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร
- 4) จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ระดับองค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้แต่ละมุมมอง โดยพิจารณาว่าในการที่องค์กรจะสามารถดำเนินงานและบรรลุวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรได้นั้น จะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ในด้านใดบ้าง

(1) ถ้าภายใต้แต่ละมุมมองประกอบด้วยวัตถุประสงค์จำนวนมาก ผู้บริหารจะต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์แต่ละประการ โดยเทียบกับการที่วัตถุประสงค์นั้นจะช่วยให้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการหรือไม่

(2) จะต้องมีการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน อย่างชัดเจนในลักษณะของความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล

5) กลุ่มผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีการประชุมร่วมกัน เพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผนที่ทางกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น

6) ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการจะต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์นั้นในด้านต่างๆ ทั้งในด้านของตัวชี้วัดฐานข้อมูลในปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องบรรลุรวมทั้งแผนงาน กิจกรรม หรือ โครงการ (Initiatives) ที่จะต้องทำ ซึ่งภายใต้ขั้นตอนนี้สามารถที่จะแยกเป็นประเด็นต่างๆ ได้ ดังนี้

(1) การจัดทำตัวชี้วัด

(2) การกำหนดเป้าหมายโดยอาศัยข้อมูลในปัจจุบัน

(3) การจัดทำแผนงาน โครงการและกิจกรรมที่จะต้องทำเพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

7) เมื่อจัดทำแผนงานหรือโครงการเสร็จแล้วสามารถที่จะแปลง (Cascade) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรให้เป็นของผู้บริหารรองลงไป เพื่อให้ผู้บริหารระดับรองๆ ลงไปได้จัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนงานหรือโครงการหลัก และกำหนดตัวชี้วัดให้กับผู้บริหารในระดับรองๆ ลงไป

## 2.6 ประเด็นปัญหาในการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้

นพดล ร่มโพธิ์ (2549 : 6) ได้กล่าวถึงการนำเอา Balanced Scorecard มาใช้แล้วประสบกับความล้มเหลว ซึ่งไม่ได้หมายความว่าองค์กรที่เคยทำมาได้อยู่พอสมควร พอมีระบบนี้มาใช้องค์กรก็ขาดทุนจนกระทั่งปิดกิจการ ความล้มเหลวของการนำเอา Balanced Scorecard มาใช้กับความล้มเหลวขององค์กรเป็นคนละเรื่องกัน ซึ่งการที่บอกว่าเมื่อนำ Balanced Scorecard มาใช้แล้วล้มเหลวนั้นหมายถึงอาการใด ดังต่อไปนี้

1) พนักงานในองค์กรไม่รู้จัก Balanced Scorecard

2) พนักงานไม่ทราบถึงพันธกิจ วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร

3) Balanced Scorecard ไม่ได้ถูกนำไปเป็นส่วนหนึ่งในการวางแผนกลยุทธ์

4) งบประมาณไม่ได้ถูกตั้งขึ้นตามกลยุทธ์

5) ก่อนและหลังการนำเอา Balanced Scorecard มาใช้พนักงานไม่เห็นถึงความเปลี่ยนแปลง

อาการต่างๆ เหล่านี้ บ่งชี้ให้เห็นว่าการนำเอา Balanced Scorecard มาใช้ไม่ได้ส่งผลใดๆ ต่อการทำงานของพนักงาน Balanced Scorecard จึงเป็นเพียง Flavor of the Month ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงอยากให้มีเหมือนกับองค์การอื่นๆ เท่านั้น หากองค์การใดเมื่อนำ Balanced Scorecard มาใช้แล้วมีอาการเหล่านี้ ก็อาจจะกล่าวได้ว่าการนำเอา Balanced Scorecard มาใช้ประสบกับความล้มเหลว

การนำเอา Balanced Scorecard มาใช้แล้วประสบกับความล้มเหลว (นพดล ร่มโพธิ์, 2549 : 6 - 7) มักเกิดจากสาเหตุหลัก 2 ประการ ได้แก่

1) การออกแบบระบบที่ไม่ดีเพียงพอซึ่งอาจมีลักษณะดังต่อไปนี้

(1) มีจำนวนตัววัดผลน้อยจนเกินไป จนไม่ทำให้เกิดความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดนำและตัวชี้วัดตาม

(2) มีจำนวนตัววัดผลมากจนเกินไป จนไม่สามารถให้ความสนใจและความสำคัญได้อย่างครบถ้วน

(3) ตัววัดผลที่เลือกมาไม่ได้มีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ขององค์การ องค์การเพียงแต่แบ่งตัววัดผลที่มีอยู่ทั้งหมดลงในแต่ละมุมมองทั้ง 4 มุมมองเท่านั้น

(4) การออกแบบระบบที่ไม่ดีเพียงพอ

2) กระบวนการนำไปใช้ไม่ดี ซึ่งอาจเกิดจากสาเหตุต่างๆ ดังต่อไปนี้

(1) ผู้บริหารระดับสูงไม่เอาใจใส่และไม่สนับสนุน

(2) พนักงานไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างและการนำเอาระบบมาใช้

(3) ผู้บริหารระดับสูงเท่านั้นที่ได้รับข้อมูลและนำเอา Balanced Scorecard มาใช้ Balanced Scorecard ไม่ได้ถูกกระจายลงมาในระดับล่าง

(4) กระบวนการในการพัฒนาระบบนานจนเกินไปจนพนักงานเลิกให้ความสนใจ

(5) นำเอาระบบ Balanced Scorecard มาใช้ในลักษณะของโครงการ ดังนั้นเมื่อสร้างเสร็จแล้ว พนักงานจึงรู้สึกเหมือนกับว่าได้ดำเนินโครงการเสร็จสิ้นไปแล้วและไม่ให้ความสนใจอีกต่อไป

## 2.7 ประโยชน์ในการบริหารโดยใช้แนวคิด Balanced Scorecard

สุริยา โคตรวงษา (2557: 22) ประโยชน์ที่ได้จากการนำ Balanced Scorecard ไปใช้

2.7.1 ช่วยให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น

2.7.2 ทำให้องค์กรมุ่งเน้น และให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ขององค์กร โดยต้องให้เจ้าหน้าที่ทั่วทั้งองค์กร ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น และเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยให้การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

2.7.3 ช่วยในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวัฒนธรรมขององค์กร โดยอาศัยการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายเป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่

2.7.4 ทำให้พนักงานเกิดการรับรู้และเข้าใจว่างานแต่ละอย่างมีที่มาที่ไป อีกทั้งผลของงานตนเองจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของผู้อื่นและขององค์กรอย่างไร

โกศล ศิธรรม (2547: 36 - 37) ยังพบอีกว่า Balanced Scorecard ทำให้เกิดผลลัพธ์ต่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

1) เกิดความร่วมมือและประสานงานกันระหว่างผู้บริหารระดับสูงและทีมงานแต่ละฝ่ายรวมทั้งความมีส่วนร่วมจากพนักงานทุกระดับ

2) ได้มีการเปิดเผยข้อมูลภายในองค์กรให้รับรู้อย่างโปร่งใส

3) เกิดการสื่อสารทั่วทั้งองค์กร ทำให้พนักงานทุกระดับทราบถึงแผนพัฒนาองค์กรและแผนการดำเนินงาน

## 3. ข้อมูลพื้นฐานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี

### 3.1 ประวัติความเป็นมาของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล

เรือนจำอำเภอชัยบาดาลเริ่มก่อสร้างเมื่อวันที่ 30 ธันวาคม พ.ศ. 2547 ณ ที่ดินสาธารณะประโยชน์เนินตาขุนพล เลขที่ 444 หมู่ 1 ตำบลบัวชุม อำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี มีพื้นที่ ภายในเรือนจำ 26 ไร่ 3 งาน 50 ตารางวา ภายนอกเรือนจำ 80 ไร่ 31 ตารางวา รวม 106 ไร่ 3 งาน 81 ตารางวา ด้วยงบประมาณ 284,700,000 บาท (สองร้อยแปดสิบล้านเจ็ดแสนบาทถ้วน แล้วเสร็จเมื่อปลายปี พ.ศ.2549) เริ่มเปิดดำเนินการ เมื่อวันที่ 24 กันยายน 2550 ซึ่งมีนางมะลิวัลย์ พูนขวัญ เป็นผู้บัญชาการเรือนจำเป็นคนแรก โดยมีผู้ต้องขังรวมทั้งสิ้น 1,224 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 30 สิงหาคม 2562)

### 3.2 อำนาจหน้าที่ของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล

ตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม พ.ศ.2545 กำหนดบทบาทภารกิจกรมราชทัณฑ์ ให้กรมราชทัณฑ์มีภารกิจเกี่ยวกับการควบคุม และแก้ไขพฤติกรรมของผู้ต้องขังโดยมุ่งพัฒนาเป็นองค์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อแก้ไข พื้นฟูผู้ต้องขังให้กลับตนเป็นพลเมืองดีมีสุขภาพกายและจิตที่ดี ไม่หวนกลับมากระทำผิดซ้ำ ได้รับการพัฒนาทักษะฝีมือในการประกอบอาชีพที่สุจริตและสามารถดำรงชีวิตในสังคมภายนอกได้อย่างปกติโดยสังคมให้การยอมรับ โดยให้มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 1) ปฏิบัติต่อผู้กระทำผิดให้เป็นไปตามคำพิพากษาหรือคำสั่งตามกฎหมาย โดยดำเนินการกฎหมายว่าด้วยการราชทัณฑ์และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยควบคุมผู้ต้องขังซึ่งเป็นคนต่างด้าว ผู้ต้องขังระหว่างคดีในเขตอำนาจศาลศาลจังหวัดชัยบาดาล มีกำหนดโทษไม่เกิน 15 ปี ทุกประเภทคดี
- 2) กำหนดแนวทางปฏิบัติต่อผู้ต้องขังให้สอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับนโยบายของกระทรวง หลักราชาธิปไตย และหลักทัณฑ์พิทยาทิต ตลอดจนข้อกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำสำหรับปฏิบัติต่อผู้ต้องขังและข้อเสนอแนะในเรื่องที่เกี่ยวข้องขององค์การสหประชาชาติจัดการศึกษา อบรม พัฒนา ปรับปรุง แก้ไขพฤติกรรมและฝึกวิชาชีพแก่ผู้ต้องขัง
- 3) ดำเนินการเกี่ยวกับการทำงานและการใช้แรงงานผู้ต้องขัง
- 4) จัดสวัสดิการ ให้การสงเคราะห์ และพัฒนาสุขภาพอนามัยแก่ผู้ต้องขัง รวมทั้งดำเนินการเกี่ยวกับการสุขภาพ
- 5) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

### 3.3 โครงสร้างการแบ่งงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล

เรือนจำอำเภอชัยบาดาล อยู่ในกลุ่มของเรือนจำ ที่มีตำแหน่งผู้บัญชาการเรือนจำเป็นตำแหน่งอำนวยการ ระดับต้น ให้กำหนดโครงสร้างการแบ่งงาน ออกเป็น 6 ฝ่าย ดังนี้

- 1) ฝ่ายควบคุมและรักษาการณ์ ดำเนินการวางแผนพัฒนาระบบการตรวจค้น การรักษาการณ์บริเวณเรือนจำ การควบคุมผู้ต้องขังให้อยู่ในกฎ ระเบียบของเรือนจำ การแนะนำอบรมเกี่ยวกับระเบียบวินัย การปฏิบัติตัวในเรือนจำแก่ผู้ต้องขัง การพิจารณาเสนอความดีความชอบแก่ผู้ต้องขังความเห็นเกี่ยวกับการเลื่อน การลด การลงโทษทางวินัย
- 2) ฝ่ายบริหารทั่วไป ดำเนินการเกี่ยวกับงานสารบรรณ งานทะเบียน เอกสารสำคัญ การเงิน การบัญชี การพัสดุ อาคารสถานที่ ยานพาหนะ การบริหารงานบุคคลเบื้องต้น การประชาสัมพันธ์ งานรับเรื่องราวร้องทุกข์ งานเลขานุการ งานการประชุม การรวบรวมสถิติข้อมูล

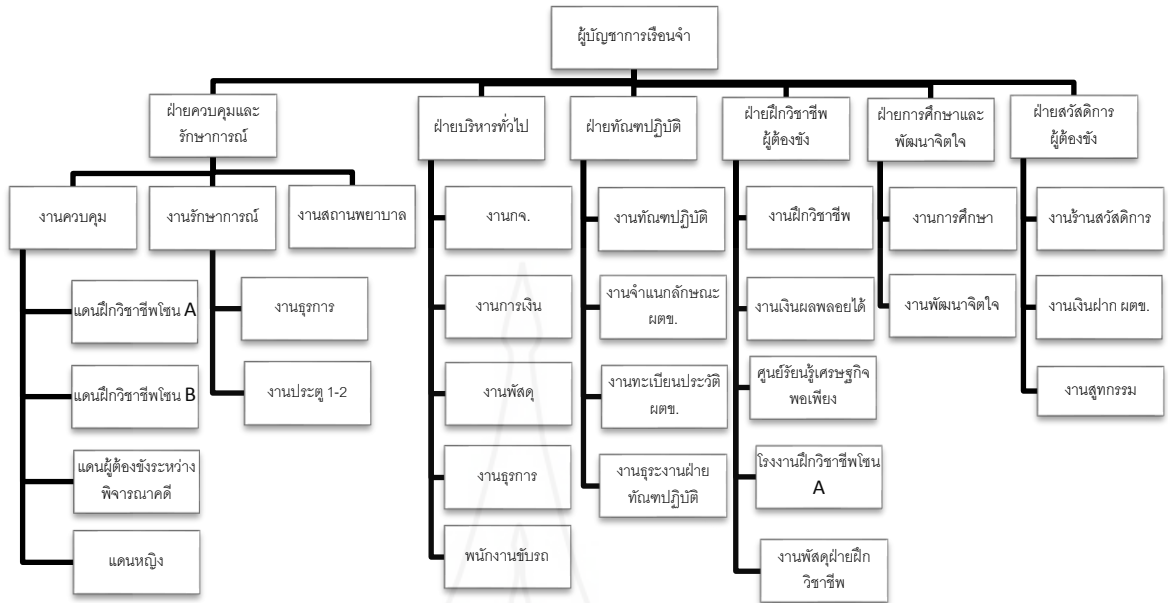
ต่างๆ งานแผนงานโครงการ การติดตามการประเมินผล รวมทั้งงานบริการ และงานที่มีได้ กำหนดให้เป็นหน้าที่ของฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดโดยเฉพาะ

3) ฝ่ายทัณฑ์ปฏิบัติ ดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจสอบหมายศาล การจัดทำทะเบียนประวัติ การจำแนกลักษณะผู้ต้องขัง การดำเนินงานด้านทัณฑ์ปฏิบัติ อาทิเช่น การเลื่อนการลดวันต้องโทษจำคุก การพักการลงโทษ การคัดเลือกผู้ต้องขังเพื่อจ่ายออกทำงานนอกเรือนจำ รวมทั้งควบคุมผู้ต้องขังจ่ายออกนอกเรือนจำ การขอพระราชทานอภัยโทษ และประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

4) ฝ่ายฝึกวิชาชีพ วางแผนและดำเนินการฝึกวิชาชีพผู้ต้องขังให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่มีอยู่ในพื้นที่ ความต้องการของตลาดและความถนัดของผู้ต้องขัง พัฒนาคุณภาพของผู้ต้องขังด้าน การฝึกวิชาชีพประเภทต่างๆ การจัดหาวัสดุฝึก การหาตลาด การจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ การบริหารเงินทุนผลพลอยได้ ผลประโยชน์จากการฝึกวิชาชีพ ควบคุมการใช้จ่ายพาหนะที่จัดซื้อด้วยเงินทุนผลพลอยได้

5) ฝ่ายการศึกษาและพัฒนาจิตใจ จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี เกี่ยวกับงานการศึกษาและพัฒนาจิตใจผู้ต้องขัง บริหารและดำเนินการจัดการศึกษาวิชาสามัญและวิชาชีพ การอบรมและการพัฒนาจิตใจให้แก่ผู้ต้องขัง จัดกิจกรรมเพื่อสนับสนุน ส่งเสริมปลูกฝังปรับเปลี่ยนทัศนคติ จิตสำนึก ค่านิยม และพฤติกรรมของผู้ต้องขังให้เป็นไปในทางที่ดี จัดกิจกรรมเสริมสร้างการศึกษา

6) ฝ่ายสวัสดิการผู้ต้องขัง ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดอาหารและการจัดเลี้ยงผู้ต้องขัง การเยี่ยมญาติ การรับฝากเงิน การจำหน่ายเครื่องอุปโภคบริโภคที่จำเป็นให้ผู้ต้องขัง การสนับสนุนการการด้านต่างๆ การช่วยเหลือให้การสงเคราะห์ผู้ต้องขังในด้านอื่นๆ รวมทั้งการบำบัดรักษาขั้นต้น แก่ผู้ต้องขังป่วย ควบคุมและการดำเนินงานด้านอนามัย สุขาภิบาลเรือนจำ ให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารในการส่งผู้ต้องขังป่วยออกไปรักษาพยาบาลนอกเรือนจำ และประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง



ภาพที่ 2.2 แสดงโครงสร้างการแบ่งงานของเรือนจำอำเภอยะบะดา

### 3.4 อัตรากำลังเจ้าหน้าที่เรือนจำอำเภอยะบะดา

คณะผู้บริหารและเจ้าหน้าที่เรือนจำอำเภอยะบะดา จังหวัดลพบุรี ได้แก่ ผู้บัญชาการเรือนจำอำเภอยะบะดา จังหวัดลพบุรี หัวหน้าฝ่ายควบคุมและรักษาการณั หัวหน้าฝ่ายการศึกษาและพัฒนาจิตใจ หัวหน้าฝ่ายฝึกวิชาชีพผู้ต้องขัง หัวหน้าฝ่ายสวัสดิการ หัวหน้าฝ่ายบริหาร และหัวหน้าฝ่ายทัณฑปฏิบัติ จำนวน 7 คน เจ้าหน้าที่เรือนจำฯ จำนวน 47 คน รวมเป็น 54 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 30 สิงหาคม 2562)

ตารางที่ 2.1 แสดงอัตรากำลังเจ้าหน้าที่เรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี

ที่	ตำแหน่ง	จำนวนตามเพศ (คน)				จำนวนตามระดับการศึกษา (คน)		
		ชาย	หญิง	รวม	ปวส.	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก
1	ประเภท อำนวยการ	1	-	1	-	-	1	-
2	ประเภทวิชาการ	13	4	17	-	10	6	1
3	ประเภททั่วไป	32	4	36	11	23	2	-
	<b>รวม</b>	<b>46</b>	<b>8</b>	<b>54</b>	<b>11</b>	<b>33</b>	<b>9</b>	<b>1</b>

### 3.5 กระบวนการดำเนินงานของกรมราชทัณฑ์

กระบวนการดำเนินงานที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับงานราชทัณฑ์ คือ การปฏิบัติตามคำพิพากษา ของศาลหรือการบังคับคดีซึ่งดำเนินการ โดยเจ้าพนักงานเรือนจำ กล่าวคือ เจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ไม่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับคดีโดยตรงดังเช่น ตำรวจ อัยการและศาล แต่กรมราชทัณฑ์เข้ามาเกี่ยวข้องกับกระบวนการยุติธรรมในฐานะที่ต้องบังคับคดีให้เป็นไปตามคำพิพากษาของศาลในคดีอาญา สำหรับการบังคับคดี ตามคำพิพากษาในกรณีศาลพิพากษาให้ลงโทษจำคุกจำเลยเจ้าพนักงานเรือนจำจะดำเนินการกับจำเลย ตามคำพิพากษาของศาลโดยมีวัตถุประสงค์ คือ การควบคุมตัวไว้ไม่ให้หนีและลงโทษ หรือแก้ไขฟื้นฟูผู้ต้องโทษให้กลับตัวเป็นพลเมืองดี

มาตรการในการควบคุมและการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังแบ่งได้เป็น 3 ช่วง ได้แก่

- 1) การรับตัวผู้ต้องขัง
- 2) การปฏิบัติต่อผู้ต้องขังในขณะที่อยู่ในเรือนจำ
- 3) การปล่อยตัวผู้ต้องขัง

สำหรับการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังนั้น หมายถึง กระบวนการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังที่ต่อเนื่อง นับจากที่ได้รับตัวผู้ต้องขังไว้ในเรือนจำ ไปจนถึงปล่อยตัวผู้ต้องขังครอบคลุมถึงภารกิจในการปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง ทั้งในด้านการจัดบริการ อบรมแก้ไขและการควบคุมดูแลผู้ต้องขังให้อยู่ในระเบียบวินัย และไม่หลบหนี ภายใต้หลักการที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติราชทัณฑ์ พ.ศ. 2560



### 3.5.1 การรับตัวผู้ต้องขัง

การรับตัวผู้ต้องขัง เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการในการปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง โดยเริ่มตั้งแต่การรับตัวผู้ต้องขังไว้ในเรือนจำตามหมายศาลหรือคำสั่งของผู้มีอำนาจตามกฎหมาย และรวมไปถึงการจัดการเกี่ยวกับทรัพย์สินของผู้ต้องขังที่นำติดตัวเข้ามา การจำแนกลักษณะ การแยกขัง และการย้ายผู้ต้องขัง ตลอดจนการอบรมระเบียบวินัย เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพภายในเรือนจำได้

### 3.5.2 การปฏิบัติต่อผู้ต้องขังในขณะที่อยู่ในเรือนจำ

กระบวนการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังในเรือนจำ มีความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมผู้ต้องขังเป็นอย่างมาก เนื่องจากระยะเวลาที่ต้องโทษมีกำหนดเท่าใด ก็ต้องดำเนินการในเวลาที่มีอยู่ให้ผู้ต้องขังแต่ละคนกลับตนเป็นคนดีได้ ไม่ไปกระทำผิดซ้ำอีกภายหลังปล่อยพ้นโทษ ในขณะที่เดียวกันจะต้องควบคุมดูแลความมั่นคงปลอดภัยในด้านต่างๆ ให้อยู่ในสภาพที่เรียบร้อยโดยมีหลักการปฏิบัติออกเป็น 2 ส่วนคือ

#### 1) ด้านการควบคุมดูแลผู้ต้องขัง

การควบคุมผู้ต้องขังต้องใช้หลักวิชาชีพในการดำเนินการ อันได้แก่ หลักอาชญาวิทยา ทัณฑวิทยา ข้อกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำสำหรับการปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง ตลอดจนข้อเสนอแนะในเรื่องที่เกี่ยวข้องขององค์การสหประชาชาติ มาตรฐานความโปร่งใส และมาตรฐานเรือนจำด้านต่างๆ มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน โดยยึดหลักกฎหมาย และระเบียบต่างๆ ควบคุมไปกับหลักวิชาการ การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ควบคุมผู้ต้องขัง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล การจัดอบรมสัมมนาให้แก่เจ้าพนักงานทุกระดับอย่างต่อเนื่อง การพัฒนามาตรฐานคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ของผู้ต้องขังให้ดีขึ้นครบทุกเรือนจำ

#### 2) ด้านการแก้ไขฟื้นฟูพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขังให้กลับตนเป็นคนดี

กรมราชทัณฑ์ ได้ดำเนินการตามภารกิจหลักอย่างต่อเนื่อง ในด้านการแก้ไขฟื้นฟู ได้แก่ การจัดการศึกษาทั้งระดับสายสามัญ และสายอาชีพ รวมทั้งการฝึกวิชาชีพตามความต้องการของตลาดแรงงาน การจัดกิจกรรมพัฒนาจิตใจในรูปแบบต่างๆ อาทิ อบรมจิตภาวนา อบรมผู้ต้องขังต่างศาสนา (คริสต์และอิสลาม) อบรมตามประเภทของกลุ่มผู้ต้องขัง และอบรมการเตรียมความพร้อมก่อนปล่อยให้แก่ผู้ต้องขังก่อนพ้นโทษ เพื่อเป็นการขัดเกลาจิตใจ ปรับเปลี่ยนทัศนคติ รวมทั้งจัดกิจกรรมที่จำเป็นในรูปแบบต่างๆ เช่น การจัดหางาน การให้ความรู้เกี่ยวกับการปรับตัวเข้าสู่สังคม เป็นต้น การให้การสงเคราะห์แก่ผู้ต้องขังที่ต้องการขอรับความช่วยเหลือ และการติดตามผลหลังปล่อย

### 3.5.3 การปล่อยตัวผู้ต้องขัง

การควบคุมผู้ต้องขังจะสิ้นสุดลง เมื่อมีการปล่อยตัวผู้ต้องขัง ปล่อยเมื่อครบกำหนด ตามคำพิพากษาของศาลหรือปล่อยแบบมีเงื่อนไข ซึ่งขั้นตอนนี้เจ้าหน้าที่จะต้องปฏิบัติงานด้วยความรอบคอบ ระวังจะเกิดการผิดพลาดมิได้โดยเด็ดขาด แบ่งเป็นการปล่อยตัวแบบมีเงื่อนไข และแบบไม่มีเงื่อนไข รวมถึงกรณีผู้ต้องขังเสียชีวิตด้วย สำหรับการปล่อยตัวแบบมีเงื่อนไข ได้แก่ กรณีที่ผู้ต้องขังได้รับการลดวันต้องโทษจำคุก เรียกโดยย่อว่า ล.ว.ท. หรือได้รับพักการลงโทษจำคุก โดยทั้งสองกรณีจะเข้าสู่กระบวนการคุมประพฤติตามระยะเวลาที่กำหนด ส่วนการปล่อยตัวแบบไม่มีเงื่อนไขนั้น ได้แก่ กรณีที่ผู้ต้องขังจำคุกครบกำหนดโทษตามคำพิพากษาของศาล หรือ ได้รับการพระราชทานอภัยโทษปล่อยตัว หรือกรณีเฉพาะราย

### 3.6 ลักษณะพิเศษของงานราชทัณฑ์

#### 3.6.1 เป็นงานที่ต้องปฏิบัติตลอด 24 ชั่วโมงอย่างต่อเนื่อง

เนื่องจากภารกิจหลักที่สำคัญของกรมราชทัณฑ์ คือ งานควบคุมดูแลผู้ต้องขังหรือนักโทษเด็ดขาดระยะเวลาที่ต้องรับโทษในเรือนจำ ดังนั้น เจ้าหน้าที่จึงต้องปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นที่ไปด้วยความเรียบร้อย ควบคุมผู้ต้องขังทั้งวันทั้งคืน ตลอด 24 ชั่วโมง มิให้หลบหนีอย่างใดก็ดี กรมราชทัณฑ์ได้รับอนุมัติกรอบอัตรากำลังในการปฏิบัติงานเฉพาะเวลาราชการเพียงวันละ 8 ชั่วโมง ซึ่งเป็นกรอบอัตรากำลังขั้นต่ำสุดที่สามารถจะปฏิบัติงานได้ ส่วนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการอีกวันละ 16 ชั่วโมง และในวันหยุดราชการ กรมราชทัณฑ์ต้องสลับเปลี่ยนหมุนเวียนเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติหน้าที่ในเวลาราชการปกติ ทุกตำแหน่งมาเข้าเวรยามรักษาการณ์ ทำให้เจ้าหน้าที่เรือนจำต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างตรากตรำกว่าเจ้าหน้าที่หน่วยงานอื่น จึงก่อให้เกิดความเบื่อหน่ายและไม่มีเวลาให้กับครอบครัวอย่างเพียงพอ

#### 3.6.2 เป็นงานที่ต้องการปฏิบัติทันทีไม่สามารถปฏิเสธ หรือผ่อนผันปฏิบัติในเวลาต่อมาได้

กรมราชทัณฑ์ไม่อาจปฏิเสธการรับตัวผู้ต้องขังไว้ในความควบคุมได้ แม้เรือนจำจะมีอัตรากำลังหรือความจุของสถานที่ควบคุมที่ไม่เพียงพอต่อจำนวนผู้ต้องขังก็ตาม นอกจากนั้น การควบคุมหรือปล่อยตัวผู้ต้องขัง จะต้องกระทำในทันทีที่ได้รับหมายศาลหรือคำสั่งตามกฎหมาย จะผ่อนผันไปดำเนินการในวันอื่นไม่ได้ ดังนั้นเจ้าหน้าที่เรือนจำจึงต้องปฏิบัติงานให้เสร็จสิ้นโดยพลัน แม้ว่าจะล่วงเลยเวลาราชการหรือขาดแคลนอัตรากำลังก็ตาม ทำให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบันต้องรับภาระหนักและเกิดความกดดันสูง

### 3.6.3 เป็นงานที่ต้องปฏิบัติด้วยความรอบคอบ ระมัดระวัง และต้องอาศัยความละเอียดถี่ถ้วน และถูกต้องแม่นยำ จะเกิดความผิดพลาดไม่ได้

การรับหมายศาล การรับ-ปล่อย-ตรวจค้นตัวผู้ต้องขัง การคำนวณวันพ้นโทษ/การลดวันต้องโทษ และการดำเนินงานด้านอื่นๆ เช่น การประหารชีวิตนักโทษเด็ดขาด เป็นงานที่ต้องปฏิบัติด้วยความรอบคอบจะผิดพลาดไม่ได้ เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับชีวิตของประชาชนทำให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานต้องมีสติ ความชำนาญการและประสบการณ์เฉพาะทางอย่างสูง

### 3.6.4 เป็นงานที่มีความยากลำบาก โดยเฉพาะงานด้านการแก้ไขผู้ต้องขังให้กลับตนเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม

ผู้ต้องขังมักถูกมองว่าเป็นผู้ร้ายโดยสันดาน เนื่องจากผู้กระทำผิดบางกลุ่มมีการสะสมพฤติกรรม ความคิดและจิตสำนึกในทางที่ไม่ถูกต้อง หรือเป็นบุคคลที่มีสภาพจิตผิดปกติ คือด้าน ฯลฯ ดังนั้น งานด้านการแก้ไขอบรม พัฒนาพฤติกรรมเสียเพื่อเปลี่ยนแปลงความคิด และพฤติกรรมผู้ต้องขังเหล่านี้ให้เป็นปกติเหมือนบุคคลทั่วไป จึงเป็นงานที่ถือได้ว่ามีความยากลำบากเป็นพิเศษ

### 3.6.5 เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายหลายฉบับ

การปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ของกรมราชทัณฑ์ เป็นงานที่ยุ่งยาก ซับซ้อน ต้องเกี่ยวข้องกับกฎหมายหลายฉบับ เช่น พระราชบัญญัติราชทัณฑ์ พ.ศ. 2560 พระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการกักกัน ตามประมวลกฎหมายอาญา พ.ศ. 2510 และประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา รวมทั้งการปฏิบัติตามข้อกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำสำหรับการปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง และข้อเสนอแนะในส่วนที่เกี่ยวข้องขององค์การสหประชาชาติ ตามความเหมาะสม และงบประมาณที่ได้รับ นอกจากนี้ ยังต้องประสานการดำเนินงานเกี่ยวกับการควบคุม ดูแลผู้ต้องขังร่วมกับองค์การระหว่างประเทศ หน่วยงานต่างประเทศ สถานทูต สถานกงสุล ตลอดจนองค์กรเอกชน และส่วนราชการอื่นๆ

### 3.6.6 เป็นงานที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงและความปลอดภัยของสังคม

ลักษณะงานของกรมราชทัณฑ์ หากการปฏิบัติหน้าที่เกิดความบกพร่องหรือเกิดความผิดพลาดขึ้น เช่น ผู้ต้องขังแหกหักหลบหนี หรือมีการปล่อยตัวผู้ต้องขังผิดตัวหรือระบบการแก้ไขผู้ต้องขังไม่มีประสิทธิภาพ อันส่งผลให้ผู้ต้องขังกลับไปกระทำผิดสร้างความเสียหายต่อชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน จึงถือได้ว่าภารกิจของกรมราชทัณฑ์ มีส่วนสำคัญต่อการป้องกันไม่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อกระบวนการยุติธรรมความสงบเรียบร้อย และความปลอดภัยของสังคม

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นายสุริยา โคตรวงษา (2557) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การประเมินผลการดำเนินงานของเทศบาลตำบลด่านสำโรง อำเภอเมืองสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรปราการ” มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ประเมินผลการดำเนินงานของเทศบาลตำบลด่านสำโรง อำเภอเมืองสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรปราการ ใน 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายในองค์กร ด้านประชาชน ผู้รับบริการ และด้านการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร (2) ศึกษาปัญหาการบริหารงานของเทศบาลตำบลด่านสำโรง (3) เพื่อเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาการดำเนินงานของเทศบาลตำบลด่านสำโรง อำเภอเมืองสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรปราการ ประชากร คือ พนักงานเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลด่านสำโรง จำนวน 38 คน และประชาชนผู้มีสิทธิเลือกตั้งใน 10 หมู่บ้าน มีผู้มีสิทธิออกเสียงเลือกตั้ง 54,669 คน กลุ่มตัวอย่างที่เป็นประชาชนผู้มีสิทธิเลือกตั้งจำนวน 397 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรยามาเน่ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ประกอบด้วยแบบประเมินการปฏิบัติงาน แบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารเทศบาลตำบลด่านสำโรง ได้แก่ นายกเทศมนตรีตำบลด่านสำโรง รองนายกเทศมนตรีตำบลด่านสำโรง เลขานุการนายกเทศมนตรีตำบลด่านสำโรงรวม 3 คน ปลัดเทศบาลตำบลด่านสำโรงและพนักงานเทศบาลตำบลด่านสำโรง 35 คน รวมเป็น 38 คน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหา โดยการวิเคราะห์สรุปและวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลที่ได้จากเอกสารและการวิเคราะห์ข้อมูลโดยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษาพบว่า (1) ผลการปฏิบัติงานด้านการเงิน เทศบาลตำบลด่านสำโรง มีรายรับมากกว่ารายจ่ายทุกปีงบประมาณ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553-2556 โดยรายรับที่สูงกว่ารายจ่ายเกิดจากเงินอุดหนุนจากภาครัฐ ด้านกระบวนการภายในองค์กร มีเกณฑ์การดำเนินงานได้คะแนนร้อยละ 80.95 อยู่ในระดับดี ด้านประชาชนผู้รับบริการ ความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการที่มีต่อเทศบาลตำบลด่านสำโรงอยู่ในระดับมาก ด้านการเรียนรู้และพัฒนาองค์กรพบว่า เทศบาลตำบลด่านสำโรงมีการพัฒนาบุคลากรเพิ่มความรู้และทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ในระดับดี (2) ปัญหาของการดำเนินงาน ปัญหาด้านการเงิน รายได้ที่จัดเก็บไม่เพียงพอต่อการพัฒนาท้องถิ่นตามแผนพัฒนาให้ครบทุกโครงการ ปัญหาด้านกระบวนการภายในองค์กร การวางแผนโครงการไม่สอดคล้องกับขีดความสามารถของเทศบาล ทำให้ไม่สามารถดำเนินโครงการได้ครบถ้วนตามแผน ปัญหาด้านประชาชนผู้รับบริการ ประชาชนยังขาดความคิดเห็นจากประชาชน (3) แนวทางการพัฒนาที่สำคัญ คือด้านการเงินควรมีการจัดเก็บภาษีซึ่งเป็นรายได้อย่างจริงจังเพื่อให้สอดคล้องกับค่าใช้จ่ายของเทศบาล ด้านประชาชนผู้รับบริการ เทศบาลควรมีการประชาสัมพันธ์

สร้างความเข้าใจกับประชาชนในพื้นที่เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของเทศบาล ด้านการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร เทศบาลควรมีการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรอยู่เสมอ โดยจัดให้มีการฝึกอบรมหรือฝึกทักษะ ตลอดจนดูแลงบประมาณในด้านวัสดุอุปกรณ์เพื่อเพิ่มศักยภาพในการให้บริการประชาชน

นางสาวนันท์ชนก กอบคำ (2559) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่” มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ใน 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน ด้านประชาชนผู้รับบริการ และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (2) ศึกษาปัญหาในการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ (3) เสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ประชากร คือ พนักงานเจ้าหน้าที่ของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ จำนวน 27 คน ศึกษาจากประชากรทั้งหมด ประชาชนที่มารับบริการเฉลี่ยประมาณเดือนละ 151 คน กลุ่มตัวอย่าง คือ ประชาชนที่มารับบริการในการเสียภาษีและชำระค่าธรรมเนียมต่างๆ จำนวน 110 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ ทาโร ยามาเน่ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษาพบว่า (1) ผลการปฏิบัติงานด้านการเงิน มีรายรับมากกว่ารายจ่ายทุกปีงบประมาณตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ.2556-2558 ด้านกระบวนการภายใน การส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมขนาดกลางขนาดย่อม และวิสาหกิจชุมชน มีบุคลากรไม่เพียงพอ ด้านประชาชนผู้รับบริการ ความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการอยู่ในระดับ มาก ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา การฝึกอบรม/สัมมนาของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่มีการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยมีอัตราการเข้าร่วมหลักสูตรการฝึกอบรม/สัมมนาเพิ่มขึ้นทุกปีตั้งแต่ปี งบประมาณ พ.ศ.2556-2558 (2) ปัญหาในการดำเนินงานที่สำคัญ คือ ปัญหาด้านการเงิน ขาดแผนรองรับในการใช้จ่ายงบประมาณไม่ตรงตามจุดประสงค์หรือเป้าหมาย ปัญหาด้านกระบวนการภายใน การบริหารจัดการด้านบุคลากรไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ ขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ปัญหาด้านประชาชนผู้รับบริการ ประชาชนยังขาดความเข้าใจในบทบาทอำนาจหน้าที่ของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ปัญหาด้านการเรียนรู้และการพัฒนา การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ยังไม่ทั่วถึงและยังไม่ครอบคลุมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน (3) ข้อเสนอแนะ ในการแก้ไขปัญหาด้านการเงินควรมีการวางแผนล่วงหน้าในการใช้จ่ายงบประมาณ โดยคำนึงถึงความเหมาะสมตรงตามวัตถุประสงค์ ด้านกระบวนการภายในองค์กรควรคำนึงถึงการบริหารจัดการด้านบุคลากร การสร้างความเข้าใจ ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาความรู้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ด้าน

ประชาชนผู้รับบริการควรมีการประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจกับประชาชนในพื้นที่เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ควรมีการฝึกอบรมหรือฝึกทักษะบุคลากรอย่างทั่วถึง เพื่อเพิ่มศักยภาพในการในการปฏิบัติงานและให้บริการประชาชน

นางสาวนิตยา คล้ายใส (2560) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ” มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ ทางด้านการเงิน ด้านผู้รับบริการ ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา (2) ศึกษาปัญหาการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ และ (3) ศึกษาแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรประกอบด้วยผู้รับบริการที่มารับบริการในสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ เฉลี่ยต่อเดือนจำนวน 600 ราย คำนวณตามสูตรทาโร่ ยามาเน่ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 240 ราย เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม และประชากรซึ่งเป็นข้าราชการของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ จำนวน 10 ราย เครื่องมือเก็บข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการศึกษาพบว่า (1) การประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ ด้านการเงิน ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2557- 2559 มีการจัดเก็บและนำส่งเงินรายได้ และมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเพิ่มขึ้นทุกปีงบประมาณ ด้านผู้รับบริการพบว่าผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อการดำเนินงานของสำนักงานฯ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านกระบวนการภายในพบว่าบุคลากรทุกฝ่ายเห็นว่ากระบวนการภายในที่ได้ประเมินผลนั้นมีความเหมาะสมทั้งขั้นตอนระยะเวลา และมีคุณภาพ ด้านการเรียนรู้และด้านการพัฒนาพบว่า บุคลากรยังไม่ได้รับการสนับสนุนด้านการเรียนรู้และพัฒนาอย่างเพียงพอ (2) ปัญหาที่สำคัญ คือ งบประมาณในการดำเนินงานไม่เพียงพอต่อการปรับปรุงการให้บริการ ปัญหาขาดการพัฒนาบุคลากรเพื่อการปฏิบัติงาน และการใช้เทคโนโลยีเพื่อการทำงาน ปัญหาด้านสถานที่การให้บริการต่างๆ และ (3) แนวทางการพัฒนาการดำเนินงานทั้งสี่ด้านของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบคือ ควรขอจัดสรรเงินงบประมาณเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานจากสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปางเพิ่มขึ้น ควรให้ความสำคัญต่อการจัดสถานที่และบริการให้มีความสะดวก สบาย และปลอดภัยต่อผู้รับบริการ ควรบริหารกรอบอัตรากำลังของบุคลากร ควรส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ ความรู้ทางด้านเทคโนโลยี รวมถึง กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน

นายณฤพณ์ แดงศิริ (2560) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การประเมินผลการดำเนินงานของเทศบาลตำบลแปลงยาว อำเภอแปลงยาว จังหวัดฉะเชิงเทรา” มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ประเมินผลการดำเนินงานของเทศบาลตำบลแปลงยาว อำเภอแปลงยาว จังหวัดฉะเชิงเทรา ในด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน ด้านประชาชนผู้รับบริการ และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (2) ศึกษาปัญหาในการดำเนินงานของเทศบาลตำบลแปลงยาว อำเภอแปลงยาว จังหวัดฉะเชิงเทรา (3) เสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาการดำเนินงานของเทศบาลตำบลแปลงยาว อำเภอแปลงยาว จังหวัดฉะเชิงเทรา การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี ประชากร คือ คณะผู้บริหารและพนักงานของเทศบาลตำบลแปลงยาวจำนวน 79 คน และประชาชนผู้มีสิทธิเลือกตั้งของทั้ง 11 หมู่บ้าน ประกอบด้วยเขตตำบลแปลงยาว 7 หมู่บ้าน เขตตำบลวังเย็น 4 หมู่บ้าน จำนวน 4,445 คน กลุ่มตัวอย่างคือประชาชนผู้มีสิทธิเลือกตั้งจำนวน 367 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ ทาโร ยามาเน่ สุ่มตัวอย่างแบบโควตาเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยประกอบด้วยแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน แบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ โดยสัมภาษณ์คณะผู้บริหาร และพนักงานของเทศบาลตำบลแปลงยาว ได้แก่ นายกเทศมนตรีตำบลแปลงยาว รองนายกเทศมนตรีตำบลแปลงยาว และเลขานุการนายกเทศมนตรีตำบลแปลงยาว จำนวน 4 คน ปลัดเทศบาลตำบลแปลงยาวและพนักงานเทศบาล จำนวน 11 คน รวมเป็น 15 คน การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา และวิเคราะห์เปรียบเทียบ สถิติที่ใช้วิเคราะห์ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษา พบว่า (1) ผลการปฏิบัติงานด้านการเงิน มีรายรับมากกว่ารายจ่ายทุกปีงบประมาณ ตั้งแต่ปี งบประมาณ พ.ศ. 2555 -2559 ด้านกระบวนการภายในมีเกณฑ์การดำเนินงานได้คะแนนร้อยละ 77.55 อยู่ในระดับดี ด้านประชาชนผู้รับบริการความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานและภาพรวมของเทศบาลตำบลแปลงยาวอยู่ในระดับดี ด้านการเรียนรู้และพัฒนา พบว่า เทศบาลตำบลแปลงยาวมีการพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มความรู้และทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ (2) ปัญหาการดำเนินงานที่สำคัญ คือ ปัญหาด้านการเงินรายได้ที่จัดเก็บไม่เพียงพอต่อการพัฒนาท้องถิ่น ปัญหาด้านกระบวนการภายใน คือ บุคลากรขาดทักษะ ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับกฎหมายในการดำเนินงานและขาดการวางแผนในการดำเนินงาน ทำให้ไม่สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัญหาด้านประชาชนผู้รับบริการ ประชาชนยังขาดความเข้าใจในบทบาท อำนาจหน้าที่และโครงสร้างของเทศบาล ปัญหาด้านการเรียนรู้และการพัฒนาการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ยังมีการนำมาปรับประยุกต์กับภารกิจงานและขาดการติดตามประเมินผล (3) ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาการดำเนินงานควรมีการบริหารการจัดเก็บภาษีทุกประเภทให้ได้ยอดเงินเพิ่มมากขึ้น ครอบคลุมทุกพื้นที่และเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะในการจัดเก็บรายได้ของเจ้าหน้าที่ ด้าน

กระบวนการภายใน ควรวางแผนด้านบุคลากรในเรื่องการจัดการความรู้ในการปฏิบัติงานและการวางแผนการดำเนินงานเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา ด้านประชาชนผู้รับบริการควรมีการประชาสัมพันธ์ สร้างความเข้าใจกับประชาชนในพื้นที่เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่และโครงสร้างของเทศบาลด้านการเรียนรู้และพัฒนา ควรมีการประเมินผลติดตามการนำความรู้จากการฝึกอบรมมาปรับประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับงาน และเจ้าหน้าที่

นายอรรณพ พรหมคณะ (2561) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การประเมินผลการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลทรายแดง อำเภอเมืองระนอง จังหวัดระนอง” วัตถุประสงค์เพื่อ (1) ประเมินผลการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วน ตำบลทรายแดง อำเภอเมืองระนอง จังหวัดระนอง ในด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน ด้านประชาชนผู้รับบริการ และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (2) ศึกษาปัญหาในการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลทรายแดง อำเภอเมืองระนอง จังหวัดระนอง และ (3) เพื่อเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลทรายแดง อำเภอเมืองระนอง จังหวัด ระนอง การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากร คือ เจ้าหน้าที่องค์การบริหารส่วนตำบลทรายแดง จำนวน 24 คน และประชาชน ผู้มีสิทธิเลือกตั้งตำบลทรายแดง จำนวน 2,614 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและหัวหน้าส่วนสำนักงาน จำนวน 10 คน และผู้มีสิทธิเลือกตั้ง ขององค์การบริหารส่วนตำบลทรายแดง คำนวณด้วยสูตรของทาโร ยามาเน่ ได้ขนาดกลุ่มตัว อย่าง 400 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบบังเอิญ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษา พบว่า (1) การประเมินผลการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลทรายแดงในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับดี (2) ปัญหาในการดำเนินงานที่สำคัญ คืองบประมาณมีจำนวนจำกัด บุคลากรมีไม่เพียงพอกับการดำเนินงาน และบุคลากรส่วนใหญ่ขาดทักษะ ความรู้ และความชำนาญในการดำเนินงาน และ(3) ข้อเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาการดำเนินงานที่สำคัญ คือ ควรวางแผนการนำงบประมาณที่ได้รับมาใช้ให้เหมาะสมกับการดำเนินงาน ควรสรรหาบุคลากรให้เพียงพอและเหมาะสมกับการดำเนินงาน และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความชำนาญ และทักษะในการดำเนินงาน



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษา เรื่อง “การประเมินผลการดำเนินงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี” มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ตามแบบประเมินดุลยภาพ (Balanced Scorecard) โดยทำการประเมินใน 4 มิติ คือ มิติด้านการเงิน มิติด้านกระบวนการภายในองค์กร มิติด้านผู้รับบริการ และมิติด้านการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร โดยผู้ศึกษาได้ทำการศึกษารวบรวมข้อมูลจากเอกสารรายงานทางการเงิน ในปีงบประมาณ 2560 ถึง ปีงบประมาณ 2562 เพื่อรวบรวมข้อมูล ด้านการเงิน ได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของกรมราชทัณฑ์ เพื่อรวบรวมข้อมูลด้านกระบวนการภายในองค์กร ได้เก็บเอกสารประวัติการฝึกอบรม เพื่อรวบรวมข้อมูลด้านการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร ตลอดจนได้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) สอบถามผู้ต้องขัง เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้รับบริการของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี โดยการศึกษาได้ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการศึกษาเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. การศึกษาเชิงคุณภาพ
2. การศึกษาเชิงปริมาณ
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ซึ่งรายละเอียดในแต่ละหัวข้อผู้ศึกษาขอเสนอตามลำดับ ดังนี้

#### 1. การศึกษาเชิงคุณภาพ

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการโดย

1.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เช่น การเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและการสัมภาษณ์โดยทำการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) กับคณะผู้บริหารเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ได้แก่ ผู้บัญชาการเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี หัวหน้าฝ่ายควบคุมและรักษาการณ์ หัวหน้าฝ่าย

การศึกษาและพัฒนาจิตใจ หัวหน้าฝ่ายฝึกวิชาชีพผู้ต้องขัง หัวหน้าฝ่ายสวัสดิการ หัวหน้าฝ่ายบริหาร และหัวหน้าฝ่ายทัณฑปฏิบัติ จำนวน 7 คน

**1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)** การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) โดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบและการวิเคราะห์สรุปข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร เช่น เอกสารรายงานการเงิน ในปีงบประมาณ 2560 ถึงปีงบประมาณ 2562 แผนปฏิบัติราชการ เอกสารการฝึกอบรมและสัมมนา และการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี

## 2. การศึกษาเชิงปริมาณ

**2.1 ประชากร** ประชากรกลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้ต้องขังที่ถูกคุมขังภายในเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี จำนวน 1,224 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 30 สิงหาคม 2562)

**2.2 กลุ่มตัวอย่าง** กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาโดยได้มีการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ ผู้ศึกษาได้ใช้กลุ่มตัวอย่างจากผู้ต้องขังที่ถูกคุมขังภายในเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี โดยนำสูตร ทาโร่ ยามาเน่ (Taro Yamane, 1967) มาใช้ในการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดให้มีความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 5 (0.05) จะได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 302 คน ตามสูตรดังนี้

$$\text{สูตร} \quad n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากร

e = ความคลาดเคลื่อนของการเลือกตัวอย่าง 0.05

จากจำนวนประชากรแทนค่าสูตรได้ คือ

$$\begin{aligned} n &= \frac{1,224}{1+1,224(0.05)^2} \\ &= \frac{1,224}{4.06} \\ &= 301.48 \end{aligned}$$

$$\therefore \text{กลุ่มตัวอย่าง} = 302 \quad \text{ตัวอย่าง}$$

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่สำคัญ ดังนี้

**3.1 ข้อมูลทุติยภูมิ** ผู้ศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร โดยเก็บข้อมูลทางด้านการเงินจากเอกสาร บัญชีรายรับ-รายจ่าย ปีงบประมาณ 2560 ถึง ปีงบประมาณ 2562 ด้านกระบวนการภายในองค์กร เก็บข้อมูลจากแบบประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปี 2562 และด้านการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กรเก็บข้อมูลจากเอกสารประวัติการฝึกอบรมและบัญชีบันทึกขอไปราชการ ย้อนหลัง 3 ปี ปีงบประมาณ 2560 ถึง ปีงบประมาณ 2562

#### 3.2 ข้อมูลปฐมภูมิ

**3.2.1 แบบสัมภาษณ์** เจ้าหน้าที่ของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี โดยเป็นคำถามเพื่อสอบถามถึงปัญหาของการดำเนินงาน ตลอดจนข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหา ในการดำเนินงานทั้ง ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายในองค์กร ด้านผู้รับบริการ และด้านการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร

**3.2.2 แบบสอบถาม** ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลความพึงพอใจของผู้ต้องขังภายในเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี โดยสอบถามผู้ต้องขัง จำนวน 302 ชุดคำถาม ซึ่งในแบบสอบถามผู้รับบริการนั้น แบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา อาชีพก่อนต้องโทษ แคนควบคุมผู้ต้องขัง และระยะเวลาที่ถูกจำคุกมาแล้ว

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้ต้องขังต่อการปฏิบัติงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ใน 4 ด้าน คือ

- 1) ด้านสถานที่
- 2) ด้านการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังของเจ้าหน้าที่เรือนจำ
- 3) ด้านกระบวนการในการปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง
- 4) ด้านการดำเนินงานโดยรวม

### ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะด้านต่างๆ

แบบสอบถามนี้ใช้เกณฑ์และเลือกแนวคิวิธีการของลิเคอร์ท (Likert Model) โดยเกณฑ์การประเมินค่านั้น ใช้มาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) โดยการพิจารณาการแปรผลแบบสอบถามในแต่ละส่วน ใช้ค่าเฉลี่ยคะแนนตามวิธีการคำนวณ ซึ่งใช้สูตรการคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น ดังนี้ (Best & Kahn, 1986, p.181)

$$\frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5-1}{5} = 0.8$$

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 4.21 – 5.00 หมายถึง ระดับการประเมินมากที่สุด  
 คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 3.41 – 4.20 หมายถึง ระดับการประเมินมาก  
 คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.61 – 3.40 หมายถึง ระดับการประเมินปานกลาง  
 คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.81 – 2.60 หมายถึง ระดับการประเมินน้อย  
 คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.80 หมายถึง ระดับการประเมินน้อยที่สุด  
 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา และขั้นตอนการศึกษา ผู้ศึกษาดำเนินการตามลำดับดังต่อไปนี้

- 1) ศึกษาข้อมูลจาก หลักการแนวคิดและทฤษฎีงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนศึกษาแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี เป็นแนวทางในการกำหนดแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2) นำข้อมูลเบื้องต้นของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี มาประมวลเป็นข้อคำถาม เพื่อสะท้อนถึงความต้องการของผู้รับบริการ ที่มีต่อเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี
- 3) นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้อาจารย์ที่ปรึกษา ตรวจสอบพร้อมปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ
- 4) นำแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้มีประสบการณ์เกี่ยวกับการสร้างเครื่องมือตรวจสอบ ความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) จำนวน 3 ท่าน

5) เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา ภาษาและโครงสร้างได้นำผลการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ ไปคำนวณค่าดัชนี ความสอดคล้อง IOC (Index of Item objective Congruence) ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากันหรือมากกว่า 0.5 แสดงว่าข้อคำถามตรงตามเนื้อหาแล้วนำข้อเสนอนี้เพิ่มเติมมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมชัดเจนยิ่งขึ้น

6) นำแบบสอบถามมาทดสอบค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับเรียนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ที่ไม่ได้เป็นกลุ่มประชากรที่ศึกษาจำนวน 30 ตัวอย่าง แล้วนำมาตรวจสอบความเชื่อมั่นในการวัด โดยใช้สูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alplacoefficient) ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยโปรแกรมสำเร็จรูป

7) นำแบบสอบถามที่ได้รับการตรวจสอบความถูกต้องเที่ยงตรงของเนื้อหา ไปใช้กับประชากรกลุ่มตัวอย่างในการเก็บรวบรวมข้อมูล

8) เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ของเรียนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี และแบบสอบถาม ซึ่งแบบสอบถามนำไปแจกให้กับกลุ่มตัวอย่าง โดยสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ โดย ผู้ศึกษาจะทิ้งช่วงเวลาให้ตอบแบบสอบถามเป็นเวลา 1 สัปดาห์ หลังจากนั้นผู้ศึกษาจะเข้าไปเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง

#### 4. การประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาใช้การประมวลผลแบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ในการประมวลผลและแสดงผลการวิเคราะห์ในรูปแบบตาราง

ในการวิเคราะห์ข้อมูลแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของเรียนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี นั้น ผู้ศึกษาใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ วิเคราะห์สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าร้อยละ (Percentage) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) หลังจากนั้นจึงนำค่าดังกล่าวไปอภิปรายร่วมกับส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษา เรื่อง การประเมินผลการดำเนินงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ในการศึกษาครั้งนี้ นอกจากแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ ดังกล่าวแล้ว ผู้ศึกษายังได้รวบรวม ข้อมูลเอกสารของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี เพื่อเป็นข้อมูลสนับสนุนการศึกษาค้นคว้า เพิ่มเติมจากแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ โดยเน้นวัตถุประสงค์ที่จะประเมินผลการดำเนินงาน ของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ในประเด็นสำคัญตามกรอบของ Balanced Scorecard และศึกษาถึงปัญหาของการดำเนินงาน พร้อมทั้งข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาคำเนินงานของ เรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การประเมินผลการดำเนินงาน
  - 1.1 การประเมินผลด้านการเงิน
  - 1.2 การประเมินผลด้านผู้รับบริการ
  - 1.3 การประเมินผลด้านกระบวนการภายใน
  - 1.4 การประเมินผลด้านการเรียนรู้และพัฒนา
2. ปัญหาของการดำเนินงาน
  - 2.1 ปัญหาด้านการเงิน
  - 2.2 ปัญหาด้านผู้รับบริการ
  - 2.3 ปัญหาด้านกระบวนการภายใน
  - 2.4 ปัญหาด้านการเรียนรู้และพัฒนา
3. ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหากล่าวการดำเนินงาน
  - 3.1 ข้อเสนอแนะด้านการเงิน
  - 3.2 ข้อเสนอแนะด้านผู้รับบริการ
  - 3.3 ข้อเสนอแนะด้านกระบวนการภายใน
  - 3.4 ข้อเสนอแนะด้านการเรียนรู้และพัฒนา

## 1. การประเมินผลการดำเนินงาน

### 1.1 การประเมินผลด้านการเงิน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการรวบรวมเอกสารการเงินของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี สามารถให้รายละเอียดในการประเมินผลการดำเนินงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ในด้านการเงิน ณ วันที่ 30 กันยายน 2560 – 2562 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 ตารางแสดงฐานะทางการเงินของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี

ปีงบประมาณ	2560	2561	2562	รวม
<b>รายรับจริง</b>				
1. การจัดสรรงบประมาณ				
แผ่นดิน	18,483,194.00	23,950,075.22	26,630,291.92	69,063,561.14
<b>รวม</b>	<b>18,483,194.00</b>	<b>23,950,075.22</b>	<b>26,630,291.92</b>	<b>69,063,561.14</b>
2. การจำหน่ายสินค้าให้แก่ผู้ต้องขัง				
2.1 ค่าขายสินค้าให้แก่ผู้ต้องขัง	19,531,987.59	22,156,505.93	24,864,966.78	66,553,460.30
3. การฝึกวิชาชีพของผู้ต้องขัง				
3.1 ค่าแรงงานรับจ้าง	706,642.63	1,044,610.75	1,545,373.50	3,296,626.88
3.2 ค่าสินค้าจากการฝึกวิชาชีพ	362,206.00	538,092.50	4,075,132.54	4,975,431.04
3.3 รายได้อื่นๆ	99,300.00	108,115.30	49,445.00	256,860.30
<b>รวม</b>	<b>20,700,136.22</b>	<b>23,847,324.48</b>	<b>30,534,917.82</b>	<b>75,082,378.52</b>
<b>รวมรายรับจริงทั้งสิ้น</b>	<b>39,183,330.22</b>	<b>47,797,399.70</b>	<b>57,165,209.74</b>	<b>144,145,939.66</b>

## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปีงบประมาณ	2560	2561	2562	รวม
<b>รายจ่ายจริง</b>				
1. รายจ่ายการควบคุม				
ดูแล				
1.1 ค่าตอบแทน	3,309,930.00	3,346,100.00	3,691,380.00	10,347,410.00
1.2 ค่าใช้สอย	2,331,584.43	1,933,127.15	1,189,256.56	5,453,968.14
1.3 วัสดุ	9,592,899.90	11,958,466.31	18,080,753.20	39,632,119.41
1.4 ค่าสาธารณูปโภค	1,995,948.74	1,113,882.32	1,440,451.29	4,550,282.35
2. รายจ่ายการแก้ไข ฟื้นฟู และพัฒนาฯ				
2.1 ค่าตอบแทน				
ใช้สอยและวัสดุ	363,088.00	429,330.00	342,767.66	1,135,185.66
3. รายจ่ายค่าสินค้า	19,565,994.89	22,211,051.44	24,167,303.57	65,944,349.90
4. รายจ่ายการฝึกวิชาชีพ				
ผู้ต้องขัง	1,194,681.12	1,957,523.00	5,543,831.72	8,696,035.84
<b>รวมรายจ่ายจริงทั้งสิ้น</b>	<b>38,354,127.08</b>	<b>42,949,480.22</b>	<b>54,455,744.00</b>	<b>135,759,351.30</b>

จากตารางที่ 4.1 แสดงฐานะทางการเงินและรายรับ – รายจ่าย ของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี พบว่าการดำเนินงานทั้ง 3 ปีต่อเนื่อง นั้น เรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ในปีงบประมาณ 2560 – 2562 มียอดรายรับสูงกว่ารายจ่าย เช่น การจัดสรรงบประมาณแผ่นดิน การจำหน่ายสินค้าให้แก่ผู้ต้องขังและการฝึกวิชาชีพของผู้ต้องขังมีรายรับเพิ่มขึ้นทุกปี

งบประมาณรายรับของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ในปีงบประมาณ 2560 มีรายรับทั้งสิ้น 39,183,330.22 บาท ในปีงบประมาณ 2561 มีรายรับทั้งสิ้น 47,797,399.70 บาท และในปีงบประมาณ 2562 มีรายรับทั้งสิ้น 57,165,209.74 บาท แสดงให้เห็นว่ารายรับของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี มากขึ้นทุกๆ ปี

สำหรับรายจ่ายของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี จะเห็นได้ว่าในปีงบประมาณ 2560 เป็นจำนวนเงิน 38,354,127.08 บาท ในปีงบประมาณ 2561 เป็นจำนวนเงิน



42,949,480.22 บาท และในปีงบประมาณ 2562 เป็นจำนวนเงิน 54,455,744.00 บาท ซึ่งสามารถแสดงรายรับ – รายจ่ายแต่ละปีงบประมาณเป็นตารางได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.2 ตารางเปรียบเทียบรายรับ – รายจ่าย ของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี

ปีงบประมาณ	2560	2561	2562	รวม
รวมรายรับจริงทั้งสิ้น	39,183,330.22	47,797,399.70	57,165,209.74	144,145,939.66
รวมรายจ่ายจริงทั้งสิ้น	38,354,127.08	42,949,480.22	54,455,744.00	135,759,351.30
<b>รายรับสูงกว่ารายจ่ายจริง</b>	<b>829,203.14</b>	<b>4,847,919.48</b>	<b>2,709,465.74</b>	<b>8,386,588.36</b>
คิดเป็นร้อยละ**	2.12	10.14	4.74	5.82

\*\*คิดร้อยละ จากส่วนต่างของรายรับกับรายจ่ายหารด้วยฐานของรายรับจริง

จากตารางที่ 4.2 พบว่ารายรับของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี สูงกว่ารายจ่ายในทุกปีงบประมาณ (ค่าเฉลี่ยในรอบ 3 ปี อยู่ที่ร้อยละ 5.82) โดยผลต่างของรายรับต่อรายจ่ายในสามลำดับ ได้แก่ ปี 2560 ปี 2562 และปี 2561 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ตารางเปรียบเทียบรายรับ – รายจ่าย ปีงบประมาณ 2560 และปีงบประมาณ 2561

รายการ	ปีงบประมาณ		เพิ่มขึ้น	ร้อยละ
	2560	2561		
รายรับทั้งสิ้น	39,183,330.22	47,797,399.70	8,614,069.48	21.98
รายจ่ายทั้งสิ้น	38,354,127.08	42,949,480.22	4,595,353.14	11.98

จากตารางที่ 4.3 พบว่าเมื่อเปรียบเทียบ รายรับปีงบประมาณ 2560 กับ ปีงบประมาณ 2561 พบว่าของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี มีรายรับเพิ่มขึ้นร้อยละ 21.98 ในขณะที่รายจ่ายปีงบประมาณ 2560 เมื่อเปรียบเทียบกับ ปีงบประมาณ 2561 เพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 11.98

ตารางที่ 4.4 ตารางเปรียบเทียบรายรับ – รายจ่าย ปีงบประมาณ 2561 และปีงบประมาณ 2562

รายการ	ปีงบประมาณ		เพิ่มขึ้น	ร้อยละ
	2561	2562		
รายรับทั้งสิ้น	47,797,399.70	57,165,209.74	9,367,810.04	19.60
รายจ่ายทั้งสิ้น	42,949,480.22	54,455,744.00	11,506,263.78	26.79

จากตารางที่ 4.4 พบว่าเมื่อเปรียบเทียบ รายรับปีงบประมาณ 2561 กับ ปีงบประมาณ 2562 พบว่าของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี มีรายรับเพิ่มขึ้นร้อยละ 19.60 ในขณะที่รายจ่ายปีงบประมาณ 2561 เมื่อเปรียบเทียบกับ ปีงบประมาณ 2562 เพิ่มขึ้นคิดเป็น ร้อยละ 26.79

#### 1.2 การประเมินผลด้านกระบวนการภายในองค์กร

ผู้ศึกษาได้รวบรวมข้อมูลจากแบบประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปี 2562 กรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม โดยทำการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการในหัวข้อการประเมินผลที่สำคัญ 5 หัวข้อ และได้มีการกำหนดเกณฑ์การประเมินเพื่อเป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน โดยได้กำหนดระดับคะแนนเพื่อแปลผลเกณฑ์การประเมิน ดังนี้

ระดับคะแนน 5 คะแนน หมายถึง เกณฑ์การประเมินได้ระดับ ดีมาก

ระดับคะแนน 4 คะแนน หมายถึง เกณฑ์การประเมินได้ระดับ ดี

ระดับคะแนน 3 คะแนน หมายถึง เกณฑ์การประเมินได้ระดับ ปานกลาง

ระดับคะแนน 2 คะแนน หมายถึง เกณฑ์การประเมินได้ระดับ พอใช้

ระดับคะแนน 1 คะแนน หมายถึง เกณฑ์การประเมินได้ระดับ ปรับปรุง

(พัฒนาจากแบบประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปี 2562 กรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม)

สำหรับหัวข้อการประเมินผลที่สำคัญ 5 หัวข้อ สามารถอธิบายได้ในตาราง ดังนี้

ตารางที่ 4.5 แสดงหัวข้อการประเมิน ด้านกระบวนการภายในของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล  
จังหวัดลพบุรี

ที่	หัวข้อการประเมิน
1	การพัฒนาประสิทธิภาพการควบคุมผู้ต้องขังตามหลักมาตรฐานสากล
2	การพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขังเพื่อคืนคนดีสู่สังคม
3	การแก้ไขปัญหาหาหาเสพติดให้ได้ผลอย่างยั่งยืน
4	การพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพ
5	การเสริมสร้างการปฏิบัติงานราชทัณฑ์โดยยึดหลักธรรมาภิบาล

ในหัวข้อการประเมินผลที่สำคัญ 5 หัวข้อ สามารถแยกรายละเอียดในแต่ละประเด็นได้  
ดังนี้

1) การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน เรื่องการพัฒนาประสิทธิภาพการควบคุมผู้ต้องขัง  
ตามหลักมาตรฐานสากล ตามเกณฑ์การประเมินที่ได้รวบรวมข้อมูลของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล  
จังหวัดลพบุรี สามารถแยกรายละเอียดแต่ละเกณฑ์การประเมินและผลคะแนนที่ได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์การดำเนินงาน เรื่องการพัฒนาประสิทธิภาพการควบคุมผู้ต้องขังตาม  
หลักมาตรฐานสากลของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี

ที่	เกณฑ์การประเมิน	ผลคะแนนที่ได้	
		คะแนนเต็ม	คะแนน ที่ได้
1	การหลบหนีสำเร็จจากที่คุมขัง	5	5
2	นักโทษเด็ดขาดที่เข้าเกณฑ์การพักการลงโทษ สมควรได้รับการ พิจารณาให้มี การพักการลงโทษ	5	5
3	นักโทษเด็ดขาดที่เข้าใหม่ทั้งหมดได้รับการจำแนกลักษณะ ผู้ต้องขังเพื่อการควบคุม และพัฒนาพฤตินิสัยแล้วเสร็จภายในระยะเวลา 30 วัน	5	5

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ที่	เกณฑ์การประเมิน	ผลคะแนนที่ได้	
		คะแนนเต็ม	คะแนน ที่ได้
4	จำนวนผู้ต้องขัง/ผู้ต้องกักขังเสียชีวิตผิดธรรมชาติ ตามประมวล กฎหมายวิธีพิจารณา ความอาญา มาตรา 148	5	5
<b>คะแนนเต็ม = 20, คะแนนที่ได้ = 20</b>		<b>20</b>	<b>20</b>

จากตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์การดำเนินงาน เรื่องการพัฒนาประสิทธิภาพการควบคุมผู้ต้องขังตามหลักมาตรฐานสากลของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี พบว่าคะแนนที่ได้จากเกณฑ์การประเมิน 4 ข้อคำถาม คะแนนเต็ม 20 คะแนน จากเกณฑ์การประเมินของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ทำคะแนนได้ 20 คะแนน โดยในข้อคำถามที่ 1 ถึง 4 ได้รับการประเมินคะแนนข้อละ 5 คะแนน ซึ่งหมายถึงในภาพรวมเรื่องการพัฒนาประสิทธิภาพการควบคุมผู้ต้องขังตามหลักมาตรฐานสากลของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี อยู่ในเกณฑ์ดีมากหรือคิดเป็นร้อยละ 100

2) การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน เรื่องการพัฒนาพฤติกรรมผู้ต้องขังเพื่อคืนคนดีสู่สังคม ตามเกณฑ์การประเมินที่ได้รวบรวมข้อมูลจากเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี สามารถแยกรายละเอียดแต่ละเกณฑ์การประเมินและผลคะแนนที่ได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์การดำเนินงาน เรื่องการพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขังเพื่อคืนคนดีสู่สังคม  
ของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี

ที่	เกณฑ์การประเมิน	ผลคะแนนที่ได้	
		คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้
1	ผู้พ้นโทษที่ได้รับการติดตามในระบบ Care Support และอยู่ใน สถานะการมีงานทำ	5	5
2	ระดับความสำเร็จของรายได้จากการฝึกวิชาชีพและการทำงาน ของผู้ต้องขัง	5	5
3	ระดับความสำเร็จของรายได้จากการฝึกวิชาชีพและการทำงาน ของผู้ต้องขัง (รอบ 12 เดือน)	5	5
4	เงินรางวัลเฉลี่ยต่อหัวหน้าักโทษเด็ดขาดจากการทำงานและฝึก วิชาชีพ	5	1
5	มูลค่าการสนับสนุนเฉลี่ยต่อเรือนจำที่ได้รับการสนับสนุนจาก ภาครัฐ/ภาคประชาชน /เอกชนในการแก้ไขพัฒนาพฤตินิสัย(รอบ 6 เดือน)	5	5
6	มูลค่าการสนับสนุนเฉลี่ยต่อเรือนจำที่ได้รับการสนับสนุนจาก ภาครัฐ/ภาคประชาชน /เอกชนในการแก้ไขพัฒนาพฤตินิสัย(รอบ 12 เดือน)	5	5
7	การมีสิ่งจำเป็นขั้นพื้นฐานสำหรับผู้ต้องขังครบ 5 ด้านของ เรือนจำ/ทัณฑสถาน	5	5
8	การเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานเร่งรัดยุติปัญหาเอดส์ ในเรือนจำ เพื่อมุ่งผู้ยุทธศาสตร์แห่งชาติว่าด้วยการยุติปัญหาเอดส์ (รอบ 6 เดือน)	5	5

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ที่	เกณฑ์การประเมิน	ผลคะแนนที่ได้	
		คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้
9	การเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานเร่งรัดยุติปัญหา เอดส์ในเรือนจำ เพื่อมุ่งสู่ยุทธศาสตร์แห่งชาติว่าด้วยการยุติปัญหาเอดส์ (รอบ 12 เดือน)	5	5
คะแนนเต็ม = 45, คะแนนที่ได้ = 41		45	41

จากตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์การดำเนินงาน เรื่องการพัฒนาพหุติสัยผู้ต้องขังเพื่อคืนคนดีสู่สังคมของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี พบว่าคะแนนที่ได้จากเกณฑ์การประเมิน 9 ข้อคำถาม คะแนนเต็ม 45 คะแนน จากเกณฑ์การประเมินของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ทำคะแนนได้ 41 คะแนน โดยในเรื่องเงินรางวัลเฉลี่ยต่อหัวนักโทษเด็ดขาดจากการทำงานและฝึกวิชาชีพ ในปีงบประมาณ 2562 ได้รับการประเมินเพียง 1 คะแนน ในภาพรวมเรื่องการพัฒนาพหุติสัยผู้ต้องขังเพื่อคืนคนดีสู่สังคมเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี อยู่ในเกณฑ์ที่ดีมากหรือคิดเป็นร้อยละ 91.11

3) การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน เรื่องการแก้ไขปัญหาเสพติดให้ได้ผลอย่างยั่งยืนตามเกณฑ์การประเมินที่ได้รวบรวมข้อมูลของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี สามารถแยกรายละเอียดแต่ละเกณฑ์การประเมินและผลคะแนนที่ได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์การดำเนินงาน เรื่องการแก้ไขปัญหายาเสพติดให้ได้ผลอย่างยั่งยืนของ  
เรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี

ที่	เกณฑ์การประเมิน	ผลคะแนนที่ได้	
		คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้
1	ตรวจค้นพบยาเสพติดและโทรศัพท์มือถือ	5	5
คะแนนเต็ม = 5, คะแนนที่ได้ = 5		5	5

จากตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์การดำเนินงาน เรื่องการแก้ไขปัญหายาเสพติดให้ได้ผลอย่างยั่งยืนของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี พบว่าคะแนนที่ได้จากเกณฑ์การประเมิน 1 ข้อคำถาม คะแนนเต็ม 5 คะแนน จากเกณฑ์การประเมินของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ทำคะแนนได้ 5 คะแนน โดยการประเมินข้อคำถามที่ 1 ในเรื่องตรวจค้นพบยาเสพติดและโทรศัพท์มือถือจะได้รับการประเมิน 5 คะแนน เรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ในภาพรวมดำเนินงานเรื่องการแก้ไขปัญหายาเสพติดให้ได้ผลอย่างยั่งยืนของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี อยู่ในเกณฑ์ดีมากหรือคิดเป็นร้อยละ 100

4) การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน เรื่องการพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพตามเกณฑ์การประเมินที่ได้รวบรวมข้อมูลของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี สามารถแยกรายละเอียดแต่ละเกณฑ์การประเมินและผลคะแนนที่ได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์การดำเนินงาน เรื่องการพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพของ  
เรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี

ที่	เกณฑ์การประเมิน	ผลคะแนนที่ได้	
		คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้
1	กิจกรรมตามแผนปฏิบัติการพัฒนามาตรฐานคุณภาพชีวิต เจ้าหน้าที่ 8 ด้านที่เรือนจำ/ทัณฑสถาน สถานกักขังและสถาน กักกัน สามารถ ดำเนินการได้ (รอบ 6 เดือน)	5	5
2	กิจกรรมตามแผนปฏิบัติการพัฒนามาตรฐานคุณภาพชีวิต เจ้าหน้าที่ 8 ด้านที่เรือนจำ/ทัณฑสถาน สถานกักขังและสถานกักกัน สามารถ ดำเนินการได้ (รอบ 12 เดือน)	5	5
<b>คะแนนเต็ม = 10, คะแนนที่ได้ = 10</b>		<b>10</b>	<b>10</b>

จากตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์การดำเนินงาน เรื่องการพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี พบว่าคะแนนที่ได้จากเกณฑ์การประเมิน 2 ข้อ คำถาม คะแนนเต็ม 10 คะแนน จากเกณฑ์การประเมินของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ทำคะแนนได้ 10 คะแนน โดยในข้อคำถาม ที่ 1 กับ 2 ได้รับการประเมินคะแนนข้อละ 5 คะแนน ซึ่งหมายถึงในภาพรวมเรื่องการพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี อยู่ในเกณฑ์ดีมากหรือคิดเป็นร้อยละ 100

5) การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน เรื่องการเสริมสร้างการปฏิบัติงานราชทัณฑ์โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ตามเกณฑ์การประเมินที่ได้รวบรวมข้อมูลของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี สามารถแยกรายละเอียดแต่ละเกณฑ์การประเมินและผลคะแนนที่ได้ ดังนี้



ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ดำเนินงาน เรื่องการเสริมสร้างการปฏิบัติงานราชทัณฑ์โดยยึดหลัก  
 ธรรมชาติของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี

ที่	เกณฑ์การประเมิน	ผลคะแนนที่ได้	
		คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้
1	การนำเข้าข้อมูลผู้ต้องขังป่วยออกไปรักษาตัวภายนอกเรือนจำ ใน โปรแกรมข้อมูล ระบบผู้ต้องขัง (รท.๑๐๑) ของกรมราชทัณฑ์	5	5
2	ความสำเร็จของระยะเวลาในการจัดส่งรายงานการเงิน	5	5
<b>คะแนนเต็ม = 10, คะแนนที่ได้ = 10</b>		<b>10</b>	<b>10</b>

จากตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ดำเนินงาน เรื่องการเสริมสร้างการปฏิบัติงาน  
 ราชทัณฑ์โดยยึดหลักธรรมชาติของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี พบว่าคะแนนที่ได้  
 จากเกณฑ์การประเมิน 2 ข้อคำถาม คะแนนเต็ม 10 คะแนน โดยในข้อคำถามที่ 1 กับ 2 ได้รับการ  
 ประเมินคะแนนข้อละ 5 คะแนน จากเกณฑ์การประเมินของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี  
 ทำคะแนนได้ 20 คะแนน ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ดีมากหรือคิดเป็นร้อยละ 100

สรุปการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ด้านกระบวนการภายในองค์กร



ตารางที่ 4.11 สรุปผลคะแนนที่ใหของหัวข้อการประเมิน

ที่	หัวข้อการประเมิน	ผลคะแนนเกณฑ์การประเมิน			
		คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้	คิดเป็นร้อยละ	อันดับ
1	พัฒนาประสิทธิภาพการควบคุมผู้ต้องขังตามหลักมาตรฐานสากล	20	20	100.00	1
2	การพัฒนาพฤติกรรมผู้ต้องขังเพื่อคืนคนดีสู่สังคม	45	41	91.11	2
3	แก้ไขปัญหาเสพตติให้ได้อย่างยั่งยืน	5	5	100.00	1
4	พัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพ	10	10	100.00	1
5	เสริมสร้างการปฏิบัติงานราชทัณฑ์โดยยึดหลักธรรมาภิบาล	10	10	100.00	1
		90	86	95.56	
<b>คะแนนเต็ม = 90, คะแนนที่ได้ = 86, เทียบค่าร้อยละ = 95.56</b>					

จากตารางที่ 4.11 สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้ การประเมินผลด้านกระบวนการภายใน คะแนนเต็ม 90 คะแนน คะแนนที่ได้ 86 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 95.56 แสดงให้เห็นว่าผลการปฏิบัติงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี อยู่ในเกณฑ์ ดีมาก

### 1.3 การประเมินผลการดำเนินงานด้านผู้รับบริการ

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้แจกแบบสอบถามให้ผู้ต้องขังที่ถูกคุมขังภายในเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี จำนวน 302 ชุด

การรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

- 1) ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 2) ข้อมูลวิเคราะห์ผลที่ได้จากแบบสอบถามที่ถามถึงความพึงพอใจของผู้ต้องขังที่ถูกคุมขังภายในเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 1.3.1 การวิเคราะห์ผลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.12 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นตัวแทนของผู้ต้องขังที่ถูกคุมขัง ภายในเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี จำแนกตาม เพศ อายุ การศึกษา อาชีพ ก่อนต้องโทษ แคนควบคุมผู้ต้องขัง และระยะเวลาที่ถูกจำคุกมาแล้ว

สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	คิดเป็นร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	256	84.8
หญิง	46	15.2
<b>รวม</b>	<b>302</b>	<b>100.0</b>
<b>อายุ</b>		
18 - 20 ปี	23	7.6
21 - 30 ปี	123	40.7
31 - 40 ปี	118	39.1
41 - 50 ปี	30	9.9
51 - 60 ปี	6	2.0
61 ปีขึ้นไป	2	0.7
<b>รวม</b>	<b>279</b>	<b>100</b>
<b>สำเร็จการศึกษาระดับ</b>		
ไม่ได้เรียนหนังสือ	14	4.6
ประถมศึกษา	73	24.2
มัธยมต้นหรือเทียบเท่า	99	32.8
มัธยมปลายหรือเทียบเท่า	90	29.8
อนุปริญญา	16	5.3
ปริญญาตรี	10	3.3
สูงกว่าปริญญาตรี	0	0.0
<b>รวม</b>	<b>302</b>	<b>100.0</b>

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	คิดเป็นร้อยละ
<b>อาชีพก่อนต้องโทษ</b>		
เกษตรกรรวม	61	20.2
รับจ้างแรงงาน	134	44.4
ข้าราชการ/รัฐวิสาหกิจ	4	1.3
ธุรกิจส่วนตัว	71	23.5
ว่างงาน	19	6.3
อื่นๆ	13	4.3
<b>รวม</b>	<b>302</b>	<b>100.0</b>
<b>แดนควบคุมผู้ต้องขัง</b>		
แดนฝึกวิชาชีพ โซน A	103	34.1
แดนฝึกวิชาชีพ โซน B	103	34.1
แดนควบคุมผู้ต้องขังระหว่าง	40	13.2
พิจารณาคดี	10	3.3
แดนสุทกรรม	10	3.3
แดนหญิง	46	15.2
<b>รวม</b>	<b>302</b>	<b>100.0</b>
<b>ระยะเวลาที่ถูกจำคุกมาแล้ว</b>		
1 - 3 ปี	223	73.8
4 - 6 ปี	58	19.2
7 - 9 ปี	13	4.3
10 - 12 ปี	6	2
มากกว่า 12 ปีขึ้นไป	2	0.7
<b>รวม</b>	<b>302</b>	<b>100</b>

ผลการวิเคราะห์ ร้อยละของกลุ่มตัวอย่างเป็นตัวแทนของผู้ต้องขังที่ถูกคุมขังภายในเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี จำแนกตาม เพศ อายุ การศึกษา อาชีพก่อนต้องโทษ แคนควบคุมผู้ต้องขัง และระยะเวลาที่ถูกจำคุกมาแล้ว พบว่าผู้ต้องขังกลุ่มตัวอย่าง จำนวนทั้งสิ้น 302 คน แยกเป็นเพศชาย 256 คน คิดเป็นร้อยละ 84.8 และเพศหญิง 46 คน คิดเป็นร้อยละ 15.2

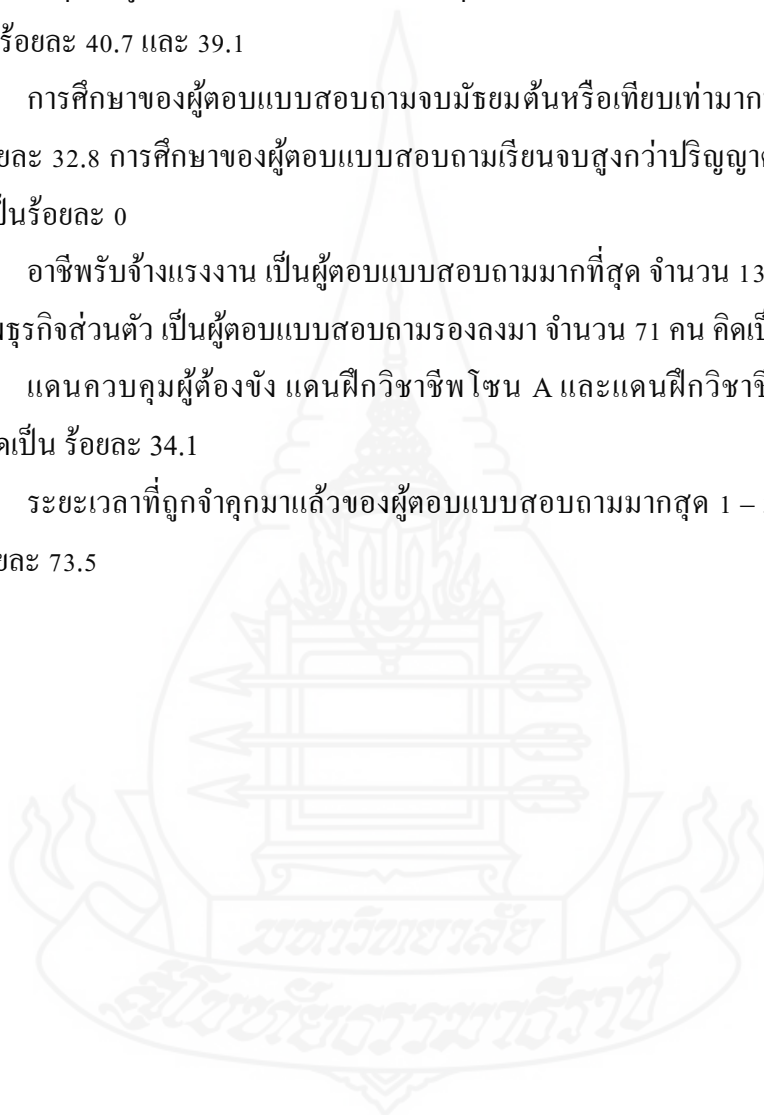
อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม ตั้งแต่อายุ 21 – 30 ปี และ 31-40 ปี ในจำนวนที่ใกล้เคียงกันคิดเป็นร้อยละ 40.7 และ 39.1

การศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามจบมัธยมต้นหรือเทียบเท่ามากที่สุด จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 32.8 การศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามเรียนจบสูงกว่าปริญญาตรีน้อยที่สุด จำนวน 0 คน คิดเป็นร้อยละ 0

อาชีพรับจ้างแรงงาน เป็นผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด จำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 44.4 อาชีพธุรกิจส่วนตัว เป็นผู้ตอบแบบสอบถามรองลงมา จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 23.5

แดนควบคุมผู้ต้องขัง แคนฝึกวิชาชีพโซน A และแดนฝึกวิชาชีพโซน B มีจำนวนเท่ากันที่คิดเป็น ร้อยละ 34.1

ระยะเวลาที่ถูกจำคุกมาแล้วของผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด 1 – 3 ปี จำนวน 223 คน คิดเป็นร้อยละ 73.5



1.3.2 การวิเคราะห์ผลจากแบบสอบถามความพึงพอใจของผู้ต้องขังที่ถูกคุมขัง  
ภายในต่อการดำเนินงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี

ตารางที่ 4.13 ความพึงพอใจของผู้ต้องขังที่ถูกคุมขังภายในที่มีต่อการดำเนินงานของเรือนจำอำเภอ  
ชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ด้านสถานที่

ข้อ	ความพึงพอใจต่อสถานที่ภายในเรือนจำ	ระดับความ		การ	อันดับ
		คิดเห็น			
		Mean	S.D.	แปลค่า	
1	ความเพียงพอของเรือนนอนผู้ต้องขัง	2.53	0.92	น้อย	7
2	ความสะอาดเรียบร้อยของเรือนนอนผู้ต้องขัง	3.42	0.79	มาก	1
3	ความเพียงพอของห้องสุขาผู้ต้องขัง (บล็อก)	3.32	0.84	ปานกลาง	4
4	ความสะอาดเรียบร้อยของห้องสุขาผู้ต้องขัง (บล็อก)	3.36	0.77	ปานกลาง	3
5	ความเพียงพอของสถานที่รับประทานอาหารผู้ต้องขัง (โรงเลี้ยงอาหาร)	3.11	0.92	ปานกลาง	5
6	ความสะอาดเรียบร้อยของสถานที่รับประทานอาหาร ผู้ต้องขัง (โรงเลี้ยงอาหาร)	3.40	0.80	ปานกลาง	2
7	ความเพียงพอของสถานที่เพื่อการกีฬาและออกกำลังกาย	2.99	1.13	ปานกลาง	6
<b>ผลรวมเฉลี่ย</b>		<b>3.16</b>	<b>0.60</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ผู้ต้องขังที่ถูกคุมขังภายในมีความพึงพอใจในการดำเนินงาน  
ของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ด้านสถานที่ โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย  
เท่ากับ 3.16

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ผู้ต้องขังที่ถูกคุมขังภายในมีความพึงพอใจในการดำเนินงาน  
ของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ด้านสถานที่ อยู่ในระดับมาก คือ ความสะอาดเรียบร้อย  
ของเรือนนอนผู้ต้องขัง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 อยู่ในระดับปานกลาง คือ ความสะอาดเรียบร้อยของ  
สถานที่รับประทานอาหารผู้ต้องขัง (โรงเลี้ยงอาหาร) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 รองลงมา คือ ความ  
สะอาดเรียบร้อยของห้องสุขาผู้ต้องขัง (บล็อก) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36 ความเพียงพอของห้องสุขา  
ผู้ต้องขัง (บล็อก) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 ความเพียงพอของสถานที่รับประทานอาหารผู้ต้องขัง

(โรงเลี้ยงอาหาร) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.11 ความพึงพอใจของสถานที่เพื่อการกีฬาและออกกำลังกาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.99 และอยู่ในระดับน้อย คือ ความพึงพอใจของเรือนนอนผู้ต้องขัง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.53

ตารางที่ 4.14 ความพึงพอใจของผู้ต้องขังที่ถูกคุมขังภายในที่มีต่อการดำเนินงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ด้านเจ้าหน้าที่เรือนจำที่ปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง

ข้อ	ความพึงพอใจต่อเจ้าหน้าที่เรือนจำที่ปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง	ระดับความ		การแปลค่า	อันดับ
		คิดเห็น			
		Mean	S.D.		
8	เจ้าหน้าที่เรือนจำปฏิบัติกับผู้ต้องขังทุกคนอย่างเท่าเทียมกันไม่มีการเลือกปฏิบัติ	3.64	0.91	มาก	5
9	เจ้าหน้าที่เรือนจำมีความรู้ความสามารถให้ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติตัวในเรือนจำและกฎระเบียบของเรือนจำได้อย่างชัดเจนและถูกต้อง	3.92	0.80	มาก	2
10	เจ้าหน้าที่เรือนจำมีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติหน้าที่	4.06	0.78	มาก	1
11	เจ้าหน้าที่เรือนจำมีความเป็นกันเอง	3.71	0.92	มาก	4
12	เจ้าหน้าที่เรือนจำปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและความสุภาพ	3.74	0.95	มาก	3
<b>ผลรวมเฉลี่ย</b>		<b>3.81</b>	<b>0.72</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ผู้ต้องขังที่ถูกคุมขังภายในมีความพึงพอใจในการดำเนินงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ด้านเจ้าหน้าที่เรือนจำที่ปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง โดยภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ผู้ต้องขังที่ถูกคุมขังภายในมีความพึงพอใจในการดำเนินงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ด้านเจ้าหน้าที่เรือนจำที่ปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง อยู่ในระดับมาก คือ เจ้าหน้าที่เรือนจำมีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติหน้าที่ที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 รองลงมา คือ เจ้าหน้าที่เรือนจำมีความรู้ความสามารถให้ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติตัวในเรือนจำและกฎระเบียบของเรือนจำได้อย่างชัดเจนและถูกต้อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 เจ้าหน้าที่เรือนจำ

ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและความสุภาพมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 เจ้าหน้าที่เรือนจำมีความเป็น  
 กันเอง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 และเจ้าหน้าที่เรือนจำปฏิบัติกับผู้ต้องขังทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการ  
 เลือกปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64

ตารางที่ 4.15 ความพึงพอใจของผู้ต้องขังที่ถูกคุมขังภายในที่มีต่อการดำเนินงานของเรือนจำอำเภอ  
 ชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ด้านกระบวนการในการปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง

ข้อ	ความพึงพอใจต่อกระบวนการในการปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง	ระดับความ		การ	อันดับ
		คิดเห็น	แปลค่า		
		Mean	S.D.		
13	กฎระเบียบของเรือนจำที่ปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง	3.76	0.88	มาก	4
14	กระบวนการควบคุมดูแลผู้ต้องขังของเรือนจำ	3.79	0.85	มาก	2
15	การปฏิบัติและดำเนินการทางด้านวินัยของเรือนจำ	3.80	0.90	มาก	1
16	การจัดการศึกษาและจัดอบรมพัฒนาจิตใจของเรือนจำ	3.76	0.96	มาก	3
17	การให้ประโยชน์ด้านพัฒนาปฏิบัติแก่ผู้ต้องขัง (การเลื่อนชั้น, การจำแนกลักษณะ,การพักการลงโทษ,การลดวันต้องโทษ, การย้ายกลับภูมิลำเนา)	3.56	1.02	มาก	5
18	การฝึกวิชาชีพของผู้ต้องขังของเรือนจำ	3.51	0.95	มาก	6
19	การรักษาพยาบาลและการตรวจโรคเบื้องต้นของเรือนจำ	3.11	1.09	ปานกลาง	8
20	การจัดสวัสดิการให้แก่ผู้ต้องขัง (เสื้อผ้า,ผ้าห่ม,สบู่,แปรงสีฟัน,ยาสีฟัน,ยาสระผม)	3.06	1.14	ปานกลาง	10
21	การเลี้ยงอาหารผู้ต้องขังของเรือนจำ	3.29	0.95	ปานกลาง	7
22	การช่วยเหลือแนะนำในการหางานให้ผู้ต้องขังหลังพ้นโทษ	3.07	1.00	ปานกลาง	9
<b>ผลรวมเฉลี่ย</b>		<b>3.47</b>	<b>6.56</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.15 พบว่าผู้ต้องขังที่ถูกคุมขังภายในมีความพึงพอใจในการดำเนินงาน  
 ของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ด้านกระบวนการในการปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง โดยภาพรวม  
 อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ผู้ต้องขังที่ถูกคุมขังภายในมีความพึงพอใจในการดำเนินงาน  
 เรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ด้านกระบวนการในการปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง อยู่ในระดับมาก



คือ การปฏิบัติและดำเนินการทางด้านวินัยของเรือนจำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 รองลงมา คือ กระบวนการควบคุมดูแลผู้ต้องขังของเรือนจำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 การจัดการศึกษาและจัดอบรม พัฒนาจิตใจของเรือนจำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 กฎระเบียบของเรือนจำที่ปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 การให้ประโยชน์ด้านทัณฑปฏิบัติแก่ผู้ต้องขัง (การเลื่อนชั้น, การจำแนกลักษณะ, การพักการลงโทษ, การลดวันต้องโทษ, การย้ายกลับภูมิลำเนา) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 การศึกษาวิชาชีพของผู้ต้องขังของเรือนจำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 อยู่ในระดับปานกลาง คือ การเลี้ยงอาหารผู้ต้องขังของเรือนจำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29 รองลงมา คือ การรักษาพยาบาลและการตรวจโรคเบื้องต้นของเรือนจำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.11 การช่วยเหลือแนะนำในการหางานให้ผู้ต้องขังหลังพ้นโทษ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.07 และการจัดสวัสดิการให้แก่ผู้ต้องขัง (เสื้อผ้า, ผ้าห่ม, สบู่, แปรงสีฟัน, ยาสีฟัน, ยาสระผม) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.06

ตารางที่ 4.16 ความพึงพอใจของผู้ต้องขังที่ถูกคุมขังภายในที่มีต่อการดำเนินงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ด้านการดำเนินงานโดยรวมของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี

ข้อ	การดำเนินงานโดยรวมขอเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี	ระดับความ คิดเห็น		การ แปล ค่า	อันดับ
		Mean	S.D.		
23	ความพึงพอใจในภาพรวมด้านการดำเนินงานของ เรือนจำอำเภอ ชัยบาดาล จังหวัดลพบุรีในระดับใด	3.42	0.89	มาก	1
ผลรวมเฉลี่ย		3.42	0.89	มาก	

จากตารางที่ 4.16 พบว่าผู้ต้องขังที่ถูกคุมขังภายในมีความพึงพอใจในการดำเนินงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ด้านการดำเนินงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42

#### 1.4 การประเมินผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการรวบรวมเอกสารประวัติการฝึกอบรมและบัญชีบันทึกขอไปราชการ ย้อนหลัง 3 ปี คือปีงบประมาณ 2562 ถึง ปีงบประมาณ 2562 สามารถให้รายละเอียดการประเมินผลการดำเนินงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ในด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ข้อมูล ณ วันที่ 30 กันยายน 2560 – 2562 ดังนี้

ตารางที่ 4.17 แสดงผลการประเมินการปฏิบัติงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ในด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

ปีงบประมาณ	2560	2561	2562	รวม
<b>การฝึกอบรม/สัมมนา</b>				
1. หลักสูตรการฝึกอบรม/สัมมนา	45	48	50	143
2. เจ้าหน้าที่ที่เข้าร่วมอบรม/สัมมนา	43	47	48	138
หลักสูตรการฝึกอบรม/สัมมนา				
มากกว่าจำนวนเจ้าหน้าที่ที่เข้าร่วม	2	1	2	5
อบรม/สัมมนา				
<b>**คิดเป็นร้อยละ</b>	<b>4.44</b>	<b>2.08</b>	<b>4.00</b>	<b>3.50</b>

**\*\*คิดร้อยละ จากส่วนต่างของหลักสูตรการฝึกอบรม/สัมมนาและเจ้าหน้าที่ที่เข้าร่วมอบรม/สัมมนาหารด้วยหลักสูตรการฝึกอบรม/สัมมนาจริง**

จากตารางที่ 4.17 พบว่าหลักสูตรการฝึกอบรม/สัมมนาของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี มากกว่าเจ้าหน้าที่ที่เข้าร่วมอบรม/สัมมนา ในปีงบประมาณ 2560 ถึง 2562 ค่าเฉลี่ยในรอบ 3 ปี อยู่ที่ร้อยละ 3.50 โดยผลต่างของหลักสูตรการฝึกอบรม/สัมมนาและเจ้าหน้าที่ที่เข้าร่วมอบรม/สัมมนา ในปีงบประมาณ 2560 อยู่ที่ร้อยละ 4.44 ปีงบประมาณ 2561 อยู่ที่ร้อยละ 2.08 ปีงบประมาณ 2562 อยู่ที่ร้อยละ 4.00

ในการประเมินด้านการเรียนรู้และการพัฒนาของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ได้มีการพัฒนาเจ้าหน้าที่โดยมีการจัดฝึกอบรม/สัมมนา ทั้งการฝึกอบรมโดยกรมราชทัณฑ์เองและการจัดส่งเจ้าหน้าที่ไปฝึกอบรมที่อื่นๆ การประเมินผลการฝึกอบรมมีการประเมินผลทั้งก่อนและประเมินตอนเสร็จสิ้นการฝึกอบรม ตลอดจนติดตามผลที่เกิดขึ้นภายหลังการฝึกอบรม

## 2. ปัญหาของการดำเนินงาน

ปัญหาของการดำเนินงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ผู้ศึกษาได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ คณะผู้บริหารเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ได้แก่ ผู้บัญชาการเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี หัวหน้าฝ่ายควบคุมและรักษาการณ์ หัวหน้าฝ่ายการศึกษาและพัฒนาจิตใจ หัวหน้าฝ่ายฝึกวิชาชีพผู้ต้องขัง หัวหน้าฝ่ายสวัสดิการ หัวหน้าฝ่ายบริหาร และหัวหน้าฝ่ายทัณฑปฏิบัติ จำนวน 7 คน เพื่อสอบถามปัญหาในประเด็นที่สำคัญ 4 มิติ คือ ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน ด้านผู้รับบริการ และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ สามารถสรุปปัญหาที่สำคัญในการดำเนินงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ดังนี้

### 2.1 ปัญหาของการดำเนินงาน ด้านการเงิน

ผู้ศึกษาประมวลผลจากแบบสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี สรุปได้ดังนี้

2.1.1 การขาดความสมดุลของงบประมาณสำหรับการพัฒนาเรือนจำในด้านต่างๆ เนื่องจากการจัดสรรงบประมาณที่มีจำนวนไม่เพียงพอและล่าช้าต่อการดำเนินการตามแผนในการบริหารงาน ส่งผลให้เรือนจำขาดอิสระในการบริหารงาน ไม่สามารถพัฒนาเรือนจำให้ทันต่อความต้องการหรือสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น

2.1.2 การขาดความสามารถในการหารายได้จากการจำหน่ายสินค้าให้กับผู้ต้องขัง และการฝึกวิชาชีพให้กับผู้ต้องขัง ซึ่งเป็นเงินนอกงบประมาณของเรือนจำที่ใช้ในการพัฒนาเรือนจำในด้านต่างๆ นอกเหนือจากด้านที่ได้รับจัดสรรงบประมาณ ไม่เพียงพอต่อการพัฒนาเรือนจำตามแผนการพัฒนาดังกล่าวไว้

2.1.3 ปัญหาภาวะเบียดในการจัดสรรงบประมาณมีขั้นตอนที่ยุ่งยาก หลายขั้นตอน ทำให้การพัฒนาด้านที่มีความจำเป็นเร่งด่วน และด้านที่ได้ไม่ได้รับงบประมาณต้องใช้เงินนอกงบประมาณในการพัฒนาเรือนจำเป็นจำนวนมาก ส่งผลให้เรือนจำไม่สามารถพัฒนาได้ในทุกด้านๆ

2.1.4 การขาดเจ้าหน้าที่เรือนจำที่มีความรู้ความสามารถด้านการเงิน โดยเฉพาะเนื่องจากกรมราชทัณฑ์ไม่ได้จัดสรรเจ้าหน้าที่ที่ทำงานด้านการเงิน โดยเฉพาะมาปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำ ส่งผลให้ไม่มีเจ้าหน้าที่ความชำนาญเชี่ยวชาญทางด้านการเงิน และเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติหน้าที่ทางด้านการเงินของเรือนจำยังไม่ได้รับการพัฒนาหรือฝึกอบรมเท่าที่ควร

## 2.2 ปัญหาของการดำเนินงาน ด้านกระบวนการภายในองค์กร

2.2.1 เจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่ในเรือนจำ เนื่องจากการจัดสรรอัตรากำลังของกรมราชทัณฑ์มายังเรือนจำน้อยกว่ากรอบอัตราที่กำหนดให้ ส่งผลให้เกิดภาวะงานล้นมือ เจ้าหน้าที่ต้องตรากตรำมากยิ่งขึ้น ทำให้ไม่สามารถดำเนินการกิจด้านต่างๆ ของเรือนจำได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และการควบคุมดูแลผู้ต้องขังทำได้ไม่ทั่วถึง

2.2.2 ปัญหาเจ้าหน้าที่จำนวนมากถูกย้ายมายังเรือนจำที่อื่น เนื่องจากการกระทำผิดวินัยของเรือนจำ ทำให้ไม่ได้รับการไว้วางใจให้การปฏิบัติหน้าที่ภายในเรือนจำ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานภายในเรือนจำไม่ตรงกับสายงานและมีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานหลายหน้าที่ทำให้การปฏิบัติงานต่างๆ ขาดประสิทธิภาพ

2.2.3 ปัญหาการทำงานไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เนื่องเจ้าหน้าที่เกิดความแตกแยก ขาดการสื่อสารกันอย่างตรงไปตรงมา ส่งผลให้ต้องกฎระเบียบของเรือนจำที่มีความเคร่งครัด

2.2.4 เจ้าหน้าที่ขาดประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและไม่มีความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ของตน เนื่องจากเจ้าหน้าที่เรือนจำส่วนใหญ่เป็นเจ้าหน้าที่ที่ได้รับการบรรจุใหม่ ไม่กล้าตัดสินใจในการปฏิบัติงานและการแก้ไขปัญหา เนื่องจากขาดประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน

## 2.3 ปัญหาของการดำเนินงาน ด้านผู้รับบริการ

2.3.1 ปัญหาผู้ต้องขังแออัดเกินความจุมาตรฐานของเรือนจำ เนื่องจากมีผู้ต้องขังกระทำผิดซ้ำและผู้ต้องขังรายใหม่เข้ามาภายในเรือนจำเป็นจำนวนมาก ทำให้กำลังเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอต่อควบคุมดูแลผู้ต้องขัง

2.3.2 ปัญหาการใช้กฎระเบียบในการควบคุมผู้ต้องขังอย่างเคร่งครัด ส่งผลให้เกิดปัญหาด้านสุขภาพจิตของผู้ต้องขังและมีผู้ต้องขังกระทำผิดวินัยเป็นจำนวนมาก

2.3.3 การแก้ไขและพัฒนาพฤติกรรมผู้ต้องขังไม่สอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน เนื่องจากการฝึกวิชาชีพให้กับผู้ต้องขังไม่ตรงกับความต้องการของตลาดงาน การขาดวิทยากรเข้ามามีส่วนร่วม การขาดงบประมาณในการแก้ไขและพัฒนาพฤติกรรมผู้ต้องขัง ส่งผลให้การแก้ไขและพัฒนาพฤติกรรมผู้ต้องขังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

2.3.4 ปัญหาเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ที่ยังยึดติดกับวิธีการปฏิบัติหรือทัศนคติการปฏิบัติงานแบบเดิม

2.3.5 เจ้าหน้าที่บรรจุใหม่ขาดความรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ วิธีการปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง ส่งผลให้การปฏิบัติหน้าที่ไม่สามารถขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกันเท่าที่ควร

## 2.4 ปัญหาการดำเนินงาน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาองค์การ

2.4.1 ปัญหาเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ไม่ได้เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากการจัดหลักสูตรที่ไม่มีความสมดุล โดยบางสายงานนั้นได้เข้ารับการฝึกอบรมบ่อยครั้ง แต่บางสายงานไม่ค่อยได้มี โอกาสได้เข้ารับการฝึกอบรม ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ที่ไม่ค่อยได้มี โอกาสได้เข้ารับการฝึกอบรม ขาดความรู้ ความชำนาญ ในการปฏิบัติหน้าที่ของตน

2.4.2 ปัญหาเจ้าหน้าที่บางส่วนไม่ให้ความสำคัญด้านการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาตนเองในด้านการปฏิบัติงานของตน เนื่องจากเจ้าหน้าที่ยังยึดติดกับการปฏิบัติหรือทัศนคติในการปฏิบัติหน้าที่แบบเดิม ที่ส่งผลให้เป็นปัญหาในการพัฒนางานด้านต่างๆ ของเรือนจำ

2.4.3 ปัญหาภาวะงานล้นมือและการตรากตรำในการเข้าเวรยาม เนื่องจากการควบคุมดูแลผู้ต้องขังนั้นเป็นงานที่ต้องปฏิบัติงานด้วยความรอบระมัดระวัง เกิดความผิดพลาดไม่ได้ ส่งผลให้เจ้าหน้าที่เกิดความเหนื่อยา ขาดความกระตือรือร้นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน

## 3. ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาของการดำเนินงาน

จากการรวบรวมข้อมูลในการศึกษา ผู้ศึกษาได้รวบรวมข้อเสนอแนะในการแก้ไข ปัญหาของการดำเนินงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี จากการสัมภาษณ์คณะผู้บริหารเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ได้แก่ ผู้บัญชาการเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี หัวหน้าฝ่ายควบคุมและรักษาการณ์ หัวหน้าฝ่ายการศึกษาและพัฒนาจิตใจ หัวหน้าฝ่ายฝึกวิชาชีพผู้ต้องขัง หัวหน้าฝ่ายสวัสดิการ หัวหน้าฝ่ายบริหาร และหัวหน้าฝ่ายทัณฑปฏิบัติ จำนวน 7 คน ได้ทั้ง 4 ด้าน ดังนี้

### 3.1 ข้อเสนอแนะ ด้านการเงิน

3.1.1 ควรต้องมีการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณของเรือนจำไว้ล่วงหน้า ให้มีความสมดุลกับสถานะปัจจุบันให้มากขึ้น มีการคำนึงวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ และการจัดลำดับความสำคัญของภารกิจ โดยการลดขั้นตอนการที่เรือนจำสามารถเข้าถึงงบประมาณได้อย่าง

รวดเร็ว มีอิสระในการบริหารการเงิน เพื่อขอรับการสนับสนุนงบประมาณจากส่วนกลางให้มากขึ้น ตามภารกิจที่ได้จัดลำดับความสำคัญของภารกิจไว้

3.1.2 การใช้เงินนอกงบประมาณในการพัฒนาและบริหารเรือนจำ ควรดำเนินการเป็นโครงการและมีการกำหนดลำดับความสำคัญเร่งด่วน โดยมีการดำเนินการตามลำดับที่ได้จัดออกไว้ ซึ่งจะต้องขอใช้เงินจากการจำหน่ายสินค้าให้กับผู้ต้องขังหรือเงินหรือจากการฝึกวิชาชีพของผู้ต้องขัง มาให้เพียงพอต่อการใช้จ่ายและจะต้องเป็นไปตามระเบียบของกรมราชทัณฑ์ด้วย

3.1.3 ควรมีการจัดสรรเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถทางด้านการเงิน โดยเฉพาะมาปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำ และควรมีการพัฒนาฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ด้านการเงินอยู่เป็นประจำ

### 3.2 ข้อเสนอแนะ ด้านกระบวนการภายในองค์กร

3.2.1 ควรนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยงานการทำงาน เช่น มีการติดกล้องวงจรปิดไว้ในจุดจุดต่อแหลมหรือยากต่อการตรวจสอบ และควรนำวิธีการจ้างเหมาบุคคลเข้ามาทำงานในส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับผู้ต้องขัง เพื่อช่วยในส่วนที่ขาดอัตราสรรกำลังได้และให้การปฏิบัติงานของเรือนจำได้ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3.2.2 การบริหารงานบุคคลของเรือนจำควรพิจารณาในการจัดสรรเจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติงานให้ตรงกับตำแหน่งและสายงาน โดยให้ความสำคัญกับงานทุกๆ ฝ่ายเท่าเทียมกัน พร้อมทั้งดำเนินการทางวินัยกับเจ้าหน้าที่ที่กระทำผิดวินัยเรือนจำอย่างเด็ดขาด โดยยึดความถูกต้องและเป็นธรรม

3.2.3 ควรให้แต่ละฝ่ายมีการสื่อสารกันมากขึ้น โดยการให้แต่ละฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางแผนงานด้านต่างๆ ร่วมกัน เพื่อให้เจ้าหน้าที่ทราบถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของเรือนจำร่วมกัน

3.2.4 ควรจัดให้มีการอบรม ทบทวนความรู้เกี่ยวกับระเบียบ กฎหมาย หรือข้อบังคับในการปฏิบัติงานให้กับเจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ ทำให้เจ้าหน้าที่มีความรู้ ความชำนาญ และรักในงานที่อยู่ในหน้าที่รับผิดชอบของตน

### 3.3 ข้อเสนอแนะ ด้านผู้รับบริการ

3.3.1 เรือนจำควรเน้นการปลดปล่อยตัวผู้ต้องขังที่มีประพฤติดีที่ติดตามเงื่อนไขของกรมราชทัณฑ์ ออกไปก่อนครบกำหนดโทษตามคำพิพากษาศาลภายใต้เงื่อนไขคุมประพฤติโดยวิธีต่างๆ เช่น การพักการลงโทษ การลดวันลงโทษ เพื่ออัตราความจุผู้ต้องขังในเรือนจำไม่ให้เกิดความแออัดมากจนเกิน

3.3.2 ควรมีการจำแนกลักษณะผู้ต้องขังหรือคัดกรองผู้ต้องขัง เพื่อให้การแก้ไขและพัฒนาพฤตินิสัยอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการดึงชุมชนสังคมเข้ามามีส่วนร่วม เพื่อให้สังคมเกิดความยอมรับในตัวของผู้ต้องขังหลังจากการพ้นโทษ และมีการบูรณาการหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน เข้ามาร่วมพัฒนาผู้ต้องขังสร้างโอกาสและศักยภาพให้แก่ผู้ต้องขังในเรือนจำ

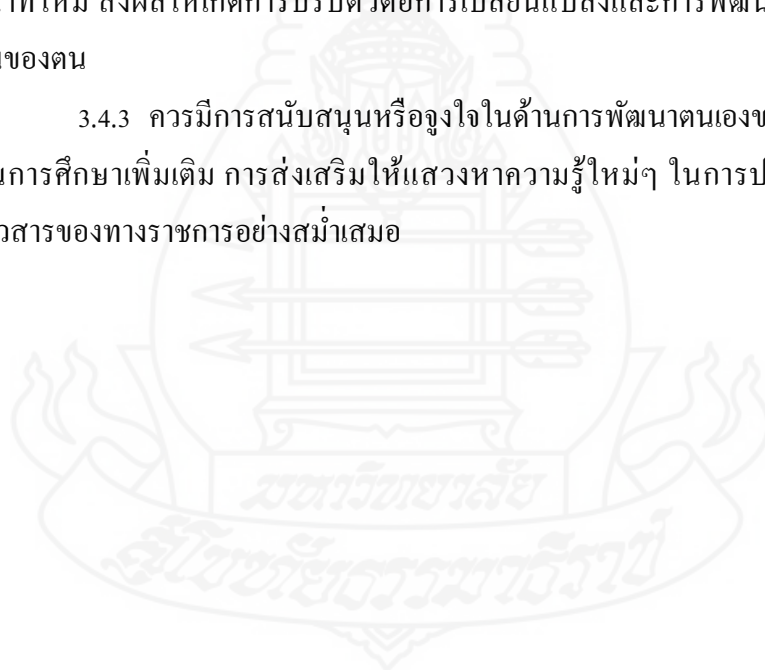
3.3.3 ควรปลูกจิตสำนึกที่ดีให้เจ้าหน้าที่ให้มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาแก้ไขปัญหาต่างๆ มีการระดมความคิดร่วมกัน การทำงานเป็นทีม มีการอบรมสร้างความรู้ความเข้าใจในกฎระเบียบในการปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างสัมฤทธิ์ผล

#### 3.4 ข้อเสนอแนะ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร

3.4.1 ควรส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ได้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ของตน โดยมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนเข้ารับการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ได้มีองค์ความรู้และทักษะใหม่ๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

3.4.2 ควรมีการสับเปลี่ยนหน้าที่ เพื่อให้เจ้าหน้าที่เกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่ใหม่ ส่งผลให้เกิดการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาตนเองในด้านการปฏิบัติงานของตน

3.4.3 ควรมีการสนับสนุนหรือจูงใจในด้านการพัฒนาตนเองของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการให้ทุนการศึกษาเพิ่มเติม การส่งเสริมให้แสวงหาความรู้ใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานและมีการติดตามข่าวสารของทางราชการอย่างสม่ำเสมอ



## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องการประเมินผลการดำเนินงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ตามแนวทางของ Balanced Scorecard โดยจำแนกเป็น 4 ด้าน ดังนี้ (1) ด้านการเงิน (2) ด้านกระบวนการภายใน (3) ด้านผู้รับบริการ และ (4) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ในที่นี้ผู้ศึกษาขอเสนอประเด็นสำคัญโดยจำแนกออกเป็น 3 ส่วน มีรายละเอียดดังนี้

#### 1. สรุปผลการศึกษาวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย

1.1.1 เพื่อประเมินผลการดำเนินงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ในด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน ด้านผู้รับบริการ และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

1.1.2 เพื่อศึกษาปัญหาในการดำเนินงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี

1.1.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาการดำเนินงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี

##### 1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ครั้งนี้ผู้ศึกษาดำเนินการแบ่งประชากร ออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ การวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปริมาณ โดยปรากฏรายละเอียดดังนี้

##### 1.2.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ

1) ประชากร กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ คือ คณะผู้บริหารและเจ้าหน้าที่เรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ได้แก่ ผู้บัญชาการเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี หัวหน้าฝ่ายควบคุมและรักษาการณ์ หัวหน้าฝ่ายการศึกษาและพัฒนาจิตใจ หัวหน้าฝ่ายฝึกวิชาชีพผู้ต้องขัง หัวหน้าฝ่ายสวัสดิการ หัวหน้าฝ่ายบริหาร และหัวหน้าฝ่ายทัณฑปฏิบัติ จำนวน 7 คน เจ้าหน้าที่เรือนจำฯ จำนวน 47 คน รวมเป็น 54 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 30 สิงหาคม 2562)

2) กลุ่มตัวอย่าง เจ้าหน้าที่ของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี โดยทำการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) กับคณะผู้บริหารเรือนจำอำเภอชัยบาดาล



จังหวัดลพบุรี ได้แก่ ผู้บัญชาการเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี หัวหน้าฝ่ายควบคุมและรักษาการณ์ หัวหน้าฝ่ายการศึกษาและพัฒนาจิตใจ หัวหน้าฝ่ายฝึกวิชาชีพผู้ต้องขัง หัวหน้าฝ่ายสวัสดิการ หัวหน้าฝ่ายบริหาร และหัวหน้าฝ่ายทัณฑปฏิบัติ จำนวน 7 คน

### 1.2.2 การวิจัยเชิงปริมาณ

1) ประชากร กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้ต้องขังที่ถูกคุมขังภายในเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี จำนวน 1,224 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 30 สิงหาคม 2562)

2) กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาโดยได้มีการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญผู้ศึกษาได้ใช้กลุ่มตัวอย่างจากผู้ต้องขังที่ถูกคุมขังภายในเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี โดยนำสูตร ทาโร ยามาเน □ (Taro Yamane, 1967) มาใช้ในการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดให้มีความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 5 (0.05) จะได้ □ กลุ่มตัวอย่างจำนวน 302 คน

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร แบบสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี แบบสอบถามความพึงพอใจของผู้รับบริการ

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปโดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

## 1.3 ผลการศึกษาวิจัย

ผลการศึกษาการประเมินผลการดำเนินงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาสามารถสรุปผลที่ได้จากการศึกษา ดังนี้

### 1.3.1 สรุปการประเมินผลด้านการเงิน

จากงบแสดงฐานะการเงิน และงบรายรับรายจ่ายของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ผลการดำเนินงาน 3 ปี ต่อเนื่องตั้งแต่ปีงบประมาณ 2560 – 2562 เรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี มียอดรายรับสูงกว่ารายจ่ายทุกปีแสดงให้เห็นว่าเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี มีการบริหารด้านการเงินที่มีรายจ่ายไม่มากกว่ารายรับ จึงไม่ทำให้เกิดการขาดดุลทางการเงิน แต่มีข้อสังเกตว่าการเพิ่มขึ้นของรายรับจะมาจากการจัดสรรงบประมาณแผ่นดินซึ่งมีความสำคัญต่อเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี เป็นอย่างมากเพราะการดำเนินการบริหารจัดการเงินงบประมาณเพื่อที่จะใช้จ่ายในด้านต่างๆ ของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี จะต้องรับการจัดสรรเงินงบประมาณแผ่นดินเป็นเงินที่จะต้องให้เพียงพอตลอดปีงบประมาณนั้นๆ แต่หากเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี พึ่งพาการจัดสรรเงินงบประมาณแผ่นดินเพียงอย่างเดียว เมื่อขาดการจัดสรรเงินงบประมาณแผ่นดินที่เพียงพอแล้ว จะทำให้การดำเนินการพัฒนาในด้านต่างๆล่าช้า เพราะต้องรอการจัดสรรเงินงบประมาณแผ่นดินเพิ่มเติม การปฏิบัติงานล่าช้าขาด

ประสิทธิภาพ เรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี จึงต้องนำเงินจากการจำหน่ายสินค้าให้แก่ผู้ต้องขังและการฝึกวิชาชีพของผู้ต้องขังมาช่วยในการพัฒนาเรือนจำและการฝึกวิชาชีพให้แก่ผู้ต้องขัง ในส่วนที่ไม่ได้รับการจัดสรรเงินงบประมาณ

### 1.3.2 สรุปการประเมินผลด้านกระบวนการภายใน

การประเมินผลด้านกระบวนการภายในของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ได้กำหนดหัวข้อการประเมินที่สำคัญตามแบบประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปี 2562 กรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม ซึ่งผลของการประเมินแสดงให้เห็นว่า

ในหัวข้อการพัฒนาประสิทธิภาพการควบคุมผู้ต้องขังตามหลักมาตรฐานสากล พบว่าคะแนนที่ได้จากเกณฑ์การประเมิน 4 ข้อคำถาม คะแนนเต็ม 20 คะแนน จากเกณฑ์การประเมินเรือนจำทำคะแนนได้ 20 คะแนน ซึ่งโดยรวมเกณฑ์เฉลี่ยจัดอยู่ในเกณฑ์ดีมาก หรือคิดเป็นร้อยละ 100

ในหัวข้อการพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขังเพื่อคืนคนดีสู่สังคม พบว่าคะแนนที่ได้จากเกณฑ์การประเมิน 9 ข้อคำถาม คะแนนเต็ม 45 คะแนน จากเกณฑ์การประเมินเรือนจำทำคะแนนได้ 41 คะแนน โดยในเรื่องเงินรางวัลเฉลี่ยต่อหัวนักโทษเด็ดขาดจากการทำงานและฝึกวิชาชีพ ในปีงบประมาณ 2562 ได้รับการประเมินเพียง 1 คะแนน เพราะเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี มีการเฉลี่ยเงินรางวัลต่อหัวนักโทษเด็ดขาดจากการทำงานและฝึกวิชาชีพได้เพียง 76 บาท/คน/เดือน เท่านั้น แต่ในภาพรวมเรื่องการพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขังเพื่อคืนคนดีสู่สังคมเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี อยู่ในเกณฑ์ดีมากหรือคิดเป็นร้อยละ 91.11

ในหัวข้อการแก้ไขปัญหายาเสพติดให้ได้ผลอย่างยั่งยืน พบว่าคะแนนที่ได้จากเกณฑ์การประเมิน 1 ข้อคำถาม คะแนนเต็ม 5 คะแนน จากเกณฑ์การประเมินเรือนจำทำคะแนนได้ 5 คะแนน ซึ่งโดยรวมเกณฑ์เฉลี่ยจัดอยู่ในเกณฑ์ดีมาก หรือคิดเป็นร้อยละ 100

ในหัวข้อการพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้มีความเป็นมืออาชีพ พบว่าคะแนนที่ได้จากเกณฑ์การประเมิน 2 ข้อคำถาม คะแนนเต็ม 10 คะแนน จากเกณฑ์การประเมินเรือนจำทำคะแนนได้ 10 คะแนน ซึ่งโดยรวมเกณฑ์เฉลี่ยจัดอยู่ในเกณฑ์ดีมาก หรือคิดเป็นร้อยละ 100

ในหัวข้อการเสริมสร้างการปฏิบัติงานราชทัณฑ์โดยยึดหลักธรรมาภิบาล พบว่าคะแนนที่ได้จากเกณฑ์การประเมิน 2 ข้อคำถาม คะแนนเต็ม 10 คะแนน จากเกณฑ์การประเมินเรือนจำทำคะแนนได้ 10 คะแนน ซึ่งโดยรวมเกณฑ์เฉลี่ยจัดอยู่ในเกณฑ์ดีมาก หรือคิดเป็นร้อยละ 100

การประเมินด้านกระบวนการภายใน คะแนนหัวข้อการประเมิน คะแนนเต็ม 90 คะแนน คะแนนที่ได้ 86 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 95.56 โดยที่เกณฑ์การผ่านการประเมิน

มาตรฐานการปฏิบัติราชการ แสดงให้เห็นว่าผลการปฏิบัติงานด้านกระบวนการภายในของเรือนจำ อยู่ในเกณฑ์ดีมาก แสดงถึงควมมีคุณภาพของการให้บริการประชาชน และตรงตามวัตถุประสงค์ ถูกต้องตามกฎระเบียบของการปฏิบัติราชการเป็นแนวทางที่ดีในการพัฒนาเรือนจำ พร้อมทั้งรักษา กฎระเบียบของทางราชการ

### 1.3.3 สรุปการประเมินผลด้านผู้รับบริการ

จากการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ใช้สอบถามกลุ่มตัวอย่างทั้ง 302 ตัวอย่าง ซึ่งใช้สอบถามถึงความพึงพอใจที่ประชาชนที่เป็นผู้ต้องขังที่ถูกคุมขังภายในมีต่อการ ดำเนินงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี 4 ด้านคือ (1) ด้านความพึงพอใจต่อสถานที่ (2) ด้านความพึงพอใจต่อเจ้าหน้าที่ที่ให้บริการ (3) ด้านความพึงพอใจต่อกระบวนการให้บริการ (4) ด้านการดำเนินงานโดยรวมของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ซึ่งได้รับเกณฑ์คะแนน อยู่ในระดับมาก โดยแยกเป็นรายละเอียด ดังนี้

1) ความพึงพอใจของประชาชนที่เป็นผู้ต้องขังที่ถูกคุมขังภายในมีต่อการ ดำเนินงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ด้านสถานที่ผลรวมเฉลี่ย 3.16 การแปลค่าอยู่ในระดับปานกลาง

2) ความพึงพอใจของประชาชนที่เป็นผู้ต้องขังที่ถูกคุมขังภายในมีต่อการ ดำเนินงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ด้านเจ้าหน้าที่ที่ให้บริการผลรวมเฉลี่ย 3.81 การแปลค่าอยู่ในระดับมาก

3) ความพึงพอใจของประชาชนที่เป็นผู้ต้องขังที่ถูกคุมขังภายในมีต่อการ ดำเนินงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ด้านกระบวนการให้บริการผลรวมเฉลี่ย 3.47 การแปลค่าอยู่ในระดับมาก

4) ความพึงพอใจของประชาชนที่เป็นผู้ต้องขังที่ถูกคุมขังภายในมีต่อการ ดำเนินงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ด้านการดำเนินงาน โดยรวมของเรือนจำ อำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรีผลรวมเฉลี่ย 3.42 การแปลค่าอยู่ในระดับมาก

การประเมินด้านผู้รับบริการดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่าผลการ ปฏิบัติงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ประชาชนที่เป็นผู้ต้องขังที่ถูกคุมขังภายในมี ความพึงพอใจ โดยรวมอยู่ในเกณฑ์มาก แสดงถึงควมมีคุณภาพในการให้บริการประชาชนที่เป็น ผู้ต้องขังที่ถูกคุมขังภายใน และถูกต้องตามระเบียบของการปฏิบัติราชการ

### 1.3.4 สรุปการประเมินผลด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

จากการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารประวัติการฝึกอบรมและบัญชีบันทึกขอไปราชการ ย้อนหลัง 3 ปี คือปี งบประมาณ 2560 ถึง ปี งบประมาณ 2562 สามารถสรุปการประเมินผลการดำเนินงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ในด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ดังนี้

หลักสูตรการฝึกอบรม/สัมมนาของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี มากกว่าเจ้าหน้าที่ที่เข้าร่วมอบรม/สัมมนา ในทุกปีงบประมาณ ค่าเฉลี่ยในรอบ 3 ปี อยู่ที่ร้อยละ 3.50 โดยผลต่างของหลักสูตรการฝึกอบรม/สัมมนาและเจ้าหน้าที่ที่เข้าร่วมอบรม/สัมมนา ในสามลำดับได้แก่ ปี พ.ศ.2560 ปี พ.ศ.2561 และปี พ.ศ.2562 แสดงให้เห็นว่าเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ได้ส่งเสริมเจ้าหน้าที่เข้าร่วมอบรม/สัมมนา พัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องโดยมีอัตราการเข้าร่วมหลักสูตรการฝึกอบรม/สัมมนา เพิ่มขึ้นทุกปี

### 1.4 สรุปปัญหาของการดำเนินงาน

ผู้ศึกษาประมวลผลจากแบบสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี สามารถสรุปได้ดังนี้

#### 1.4.1 ด้านการเงิน

1) การขาดความสมดุลของงบประมาณสำหรับการพัฒนาเรือนจำในด้านต่างๆ เนื่องจากการจัดสรรงบประมาณที่มีจำนวนไม่เพียงพอและล่าช้าต่อการดำเนินการตามแผนในการบริหารงาน ส่งผลให้เรือนจำขาดอิสระในการบริหารงาน ไม่สามารถพัฒนาเรือนจำให้ทันต่อความต้องการหรือสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น

2) การขาดความสามารถในการหารายได้จากการจำหน่ายสินค้าให้กับผู้ต้องขังและการฝึกวิชาชีพให้กับผู้ต้องขัง ซึ่งเป็นเงินนอกงบประมาณของเรือนจำที่ใช้ในการพัฒนาเรือนจำในด้านต่างๆ นอกเหนือจากด้านที่ได้รับจัดสรรงบประมาณ ไม่เพียงพอต่อการพัฒนาเรือนจำตามแผนการพัฒนาดังกล่าวไว้

3) ปัญหาภาวะเบียดในการจัดสรรงบประมาณมีขั้นตอนที่ยุ้งยาก หลายขั้นตอน ทำให้การพัฒนาด้านที่มีความจำเป็นเร่งด่วน และด้านที่ได้ไม่ได้รับงบประมาณต้องใช้งินนอกงบประมาณในการพัฒนาเรือนจำเป็นจำนวนมาก ส่งผลให้เรือนจำไม่สามารถพัฒนาได้ในทุกด้านๆ

4) การขาดเจ้าหน้าที่เรือนจำที่มีความรู้ความสามารถด้านการเงิน โดยเฉพาะเนื่องจากกรมราชทัณฑ์ไม่ได้จัดสรรเจ้าหน้าที่ที่ทำงานด้านการเงิน โดยเฉพาะมาปฏิบัติหน้าที่ที่

เรือนจำ ส่งผลให้ไม่มีเจ้าหน้าที่ความชำนาญเชี่ยวชาญทางการเงิน และเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติหน้าที่ทางด้านการเงินของเรือนจำยังไม่ได้รับการพัฒนาหรือฝึกอบรมเท่าที่ควร

#### 1.4.2 ด้านกระบวนการภายในองค์กร

1) เจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่ในเรือนจำ เนื่องจากการจัดสรรอัตรากำลังของกรมราชทัณฑ์มายังเรือนจำน้อยกว่ากรอบอัตราที่กำหนดให้ ส่งผลให้เกิดภาระงานล้นมือ เจ้าหน้าที่ต้องตรากตรำมากยิ่งขึ้น ทำให้ไม่สามารถดำเนินการกิจด้านต่างๆ ของเรือนจำได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และการควบคุมดูแลผู้ต้องขังทำได้ไม่ทั่วถึง

2) ปัญหาเจ้าหน้าที่จำนวนมากถูกย้ายมายังเรือนจำที่อื่น เนื่องจากการกระทำผิดวินัยของเรือนจำ ทำให้ไม่ได้รับการไว้วางใจให้การปฏิบัติหน้าที่ภายในเรือนจำ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานภายในเรือนจำไม่ตรงกับสายงานและมีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานหลายหน้าที่ทำให้การปฏิบัติงานต่างๆ ขาดประสิทธิภาพ

3) ปัญหาการทำงานไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เนื่องเจ้าหน้าที่เกิดความแตกแยก ขาดการสื่อสารกันโดยตรงไปตรงมา ส่งผลให้ต้องถูกระเบียบของเรือนจำที่มีความเคร่งครัด

4) เจ้าหน้าที่ขาดประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและไม่มีความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ของตน เนื่องจากเจ้าหน้าที่เรือนจำส่วนใหญ่เป็นเจ้าหน้าที่ที่ได้รับการบรรจุใหม่ ไม่กล้าตัดสินใจในการปฏิบัติงานและการแก้ไขปัญหา เนื่องจากขาดประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน

#### 1.4.3 ด้านผู้รับบริการ

1) ปัญหาผู้ต้องขังแออัดเกินความจุมาตรฐานของเรือนจำ เนื่องจากมีผู้ต้องขังกระทำผิดซ้ำและผู้ต้องขังรายใหม่เข้ามาภายในเรือนจำเป็นจำนวนมาก ทำให้กำลังเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอต่อควบคุมดูแลผู้ต้องขัง

2) ปัญหาการใช้กฎระเบียบในการควบคุมผู้ต้องขังอย่างเคร่งครัด ส่งผลให้เกิดปัญหาด้านสุขภาพจิตของผู้ต้องขังและมีผู้ต้องขังกระทำผิดวินัยเป็นจำนวนมาก

3) การแก้ไขและพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขังไม่สอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน เนื่องจากการศึกษาวิชาชีพให้กับผู้ต้องขังไม่ตรงกับความต้องการของตลาดงาน การขาดวิทยากรเข้ามามีส่วนร่วม การขาดงบประมาณในการแก้ไขและพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขัง ส่งผลให้การแก้ไขและพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

4) ปัญหาเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ที่ยึดติดกับวิธีการปฏิบัติหรือทัศนคติการปฏิบัติงานแบบเดิม

5) เจ้าหน้าที่บรรจุนิเทศศาสตร์ใหม่ขาดความรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ วิธีการปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง ส่งผลให้การปฏิบัติหน้าที่ไม่สามารถขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกันเท่าที่ควร

#### 1.4.4 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาองค์การ

1) ปัญหาเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ไม่ได้เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากการจัดหลักสูตรที่ไม่มีความสมดุล โดยบางสายงานนั้นได้เข้ารับการฝึกอบรมบ่อยครั้ง แต่บางสายงานไม่ค่อยได้มีโอกาสได้เข้ารับการฝึกอบรม ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ที่ไม่ค่อยได้มีโอกาสได้เข้ารับการฝึกอบรม ขาดความรู้ ความชำนาญ ในการปฏิบัติหน้าที่ของตน

2) ปัญหาเจ้าหน้าที่บางส่วนไม่ให้ความสำคัญด้านการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาตนเองในด้านการปฏิบัติงานของตน เนื่องจากเจ้าหน้าที่ที่ยังยึดติดกับการปฏิบัติหรือทัศนคติในการปฏิบัติหน้าที่แบบเดิม ที่ส่งผลให้เป็นปัญหาในการพัฒนางานด้านต่างๆ ของเรือนจำ

3) ปัญหาภาวะงานล้นมือและการตราครุฑในการเข้าเวรยาม เนื่องจากการควบคุมดูแลผู้ต้องขังนั้นเป็นงานที่ต้องปฏิบัติงานด้วยความรอบระมัดระวัง เกิดความผิดพลาดไม่ได้ ส่งผลให้เจ้าหน้าที่เกิดความเหนื่อย ขาดความกระตือรือร้นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน

### 1.5 ข้อเสนอแนะ

#### 1.5.1 ข้อเสนอแนะด้านการเงิน

1) ควรต้องมีการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณของเรือนจำไว้ล่วงหน้า ให้มีความสมดุลกับสถานะปัจจุบันให้มากขึ้น มีการคำนึงวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ และการจัดลำดับความสำคัญของภารกิจ โดยการลดขั้นตอนการที่เรือนจำสามารถเข้าถึงงบประมาณได้อย่างรวดเร็ว มีอิสระในการบริหารการเงิน เพื่อขอรับการสนับสนุนงบประมาณจากส่วนกลางให้มากขึ้น ตามภารกิจที่ได้จัดลำดับความสำคัญของภารกิจไว้

2) การใช้จ่ายเงินนอกงบประมาณในการพัฒนาและบริหารเรือนจำ ควรดำเนินการเป็นโครงการและมีการกำหนดลำดับความสำคัญเร่งด่วน โดยมีการดำเนินการตามลำดับที่ได้จัดออกไว้ ซึ่งจะต้องขอใช้เงินจากการจำหน่ายสินค้าให้กับผู้ต้องขังหรือเงินหรือจากการฝึกวิชาชีพของผู้ต้องขัง มาให้เพียงพอต่อการใช้จ่ายและจะต้องเป็นไปตามระเบียบของกรมราชทัณฑ์ด้วย

3) ควรมีการจัดสรรเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถทางการเงิน โดยเฉพาะมาปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำ และควรมีการพัฒนาฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ด้านการเงินอยู่เป็นประจำ

### 1.5.2 ข้อเสนอแนะด้านกระบวนการภายในองค์กร

1) ควรนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยงานการทำงาน เช่น มีการติดกล้องวงจรปิด ไว้ในจุดจุดต่อแหลมหรือยากต่อการตรวจสอบ และควรนำวิธีการจ้างเหมาบุคคลเข้ามาทำงานในส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับผู้ต้องขัง เพื่อช่วยในส่วนที่ขาดอัตราสรรกำลังได้และให้การปฏิบัติงานของเรือนจำได้ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2) การบริหารงานบุคคลของเรือนจำควรพิจารณาในการจัดสรรเจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติงานให้ตรงกับตำแหน่งและสายงาน โดยให้ความสำคัญกับงานทุกๆ ฝ่ายเท่าเทียมกัน พร้อมทั้งดำเนินการทางวินัยกับเจ้าหน้าที่ที่กระทำผิดวินัยเรือนจำอย่างเด็ดขาด โดยยึดความถูกต้องและเป็นธรรม

3) ควรให้แต่ละฝ่ายมีการสื่อสารกันมากขึ้น โดยการให้แต่ละฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางแผนงานด้านต่างๆ ร่วมกัน เพื่อให้เจ้าหน้าที่ทราบถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของเรือนจำร่วมกัน

4) ควรจัดให้มีการอบรม ทบทวนความรู้เกี่ยวกับระเบียบ กฎหมาย หรือ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานให้กับเจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ ทำให้เจ้าหน้าที่มีความรู้ ความชำนาญ และรักในงานที่อยู่ในหน้าที่รับผิดชอบของตน

### 1.5.3 ข้อเสนอแนะด้านผู้รับบริการ

1) เรือนจำควรเน้นการปลดปล่อยตัวผู้ต้องขังที่มีประพฤติดีดีตามเงื่อนไขของกรมราชทัณฑ์ ออกไปก่อนครบกำหนดโทษตามคำพิพากษาศาลภายใต้เงื่อนไขคุมประพฤติ โดยวิธีต่างๆ เช่น การพักการลงโทษ การลดวันลงโทษ เพื่ออัตราความจุผู้ต้องขังในเรือนจำไม่ให้เกิดความแออัดมากจนเกิน

2) ควรมีการจำแนกลักษณะผู้ต้องขังหรือคัดกรองผู้ต้องขัง เพื่อให้การแก้ไขและพัฒนาพฤตินิสัยอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการดึงชุมชนสังคมเข้ามามีส่วนร่วม เพื่อให้สังคมเกิดความยอมรับในตัวของผู้ต้องขังภายหลังจากการพ้นโทษ และมีการบูรณาการหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน เข้าร่วมพัฒนาผู้ต้องขังสร้างโอกาสและศักยภาพให้แก่ผู้ต้องขังในเรือนจำ

3) ควรปลูกจิตสำนึกที่ดีให้เจ้าหน้าที่ให้มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาแก้ไขปัญหาต่างๆ มีการระดมความคิดร่วมกัน การทำงานเป็นทีม มีการอบรมสร้างความรู้ความเข้าใจในกฎระเบียบในการปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างสัมฤทธิ์ผล

### 1.5.4 ข้อเสนอแนะด้านการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร

- 1) ควรส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ได้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ของตน โดยมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนเข้ารับการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ได้มีองค์ความรู้และทักษะใหม่ๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
- 2) ควรมีการสับเปลี่ยนหน้าที่ เพื่อให้เจ้าหน้าที่เกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่ใหม่ ส่งผลให้เกิดการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาตนเองในด้านการปฏิบัติงานของตน
- 3) ควรมีการสนับสนุนหรือจูงใจในด้านการพัฒนาตนเองของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการให้ทุนการศึกษาเพิ่มเติม การส่งเสริมให้แสวงหาความรู้ใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานและมีการติดตามข่าวสารของทางราชการอย่างสม่ำเสมอ

## 2. อภิปรายผล

การศึกษาเรื่อง “การประเมินผลการดำเนินงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี” มีประเด็นที่ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

### 2.1 ด้านการเงิน

ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์จากรายงานทางการเงินของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี โดยนำรายรับรายจ่ายเปรียบเทียบกับ งบประมาณ พ.ศ.2560 เทียบกับ งบประมาณ พ.ศ.2561 ปี งบประมาณ พ.ศ.2561 เทียบกับ งบประมาณ พ.ศ.2562 เมื่อมีรายรับเพิ่มขึ้น รายจ่ายก็จะเพิ่มขึ้น ในขณะที่เดียวกันหากรายรับลดลง รายจ่ายก็จะลดลงเช่นกัน เมื่อพิจารณาถึงรายละเอียดแล้ว จะเห็นได้ว่ารายรับที่เพิ่มขึ้นนั้นเกิดจากการจัดสรรเงินงบประมาณแผ่นดินซึ่งเป็นเงินที่ต้องนำมาใช้จ่ายด้านต่างๆ และการจำหน่ายสินค้าให้แก่ผู้ต้องขัง และการฝึกวิชาชีพของผู้ต้องขัง มีจำนวนเพิ่มขึ้นทุกปีงบประมาณ ซึ่งเป็นรายได้ที่ต้องนำมาช่วยในการพัฒนาเรือนจำ และการฝึกวิชาชีพให้แก่ผู้ต้องขัง ในส่วนที่ไม่ได้รับการจัดสรรเงินงบประมาณ

งานด้านการเงินนั้น หน่วยงานทุกหน่วยงานให้ความสำคัญมาก ยิ่งถ้าเป็นหน่วยงานของเอกชนแล้ว ถือว่าด้านการเงินมีความสำคัญมากที่สุด เนื่องจากหน่วยงานเอกชนมุ่งกำไรเป็นหลัก ถ้าหน่วยงานมีกำไรมากถือว่าประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานมาก ซึ่งแตกต่างจากหน่วยงานราชการที่ถือประโยชน์สุขของประชาชนเป็นสำคัญ ดังนั้นการจกเก็บรายได้จากการจำหน่ายสินค้าให้แก่ผู้ต้องขัง และการฝึกวิชาชีพของผู้ต้องขังในเรือนจำหรือทัณฑสถานจึงไม่ได้



เป็นตัวชี้วัดการดำเนินงานเสมอไป เนื่องจากการจัดเก็บรายได้ตามข้อระเบียบกฎหมายและรายได้ที่จัดเก็บได้เองส่วนนี้ก็ไม่เพียงพอต่อการพัฒนาเรือนจำตามแผนพัฒนาที่ตั้งไว้ ต้องอาศัยงบประมาณอุดหนุนเป็นสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนฤพนธ์ แดงศิริ (2560) ได้ศึกษาเรื่องการประเมินผลการดำเนินงานของเทศบาลตำบลแปลงยาว อำเภอแปลงยาว จังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่าเทศบาลตำบลแปลงยาว มีรายรับมากกว่ารายจ่ายทุกปีงบประมาณตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555- 2559 โดยรายรับที่เพิ่มขึ้นนั้นเกิดจากหมวดเงินภาษีจัดสรร หมวดเงินอุดหนุนทั่วไปและเงินอุดหนุนเฉพาะกิจ ทั้งนี้รายได้ที่จัดเก็บได้เองส่วนนี้ก็ไม่เพียงพอต่อการพัฒนาท้องถิ่นตามแผนพัฒนาที่ตั้งไว้ ต้องอาศัยงบประมาณหมวดเงินอุดหนุนเป็นสำคัญ

## 2.2 ด้านกระบวนการภายใน

จากแบบประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปี 2562 กรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม ที่ใช้เป็นเครื่องมือในการตรวจมาตรฐานการดำเนินงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี พบว่ามีค่าคะแนนอยู่ในระดับดีมาก คิดเป็นร้อยละ 95.56 แสดงให้เห็นว่าการกำหนดรูปแบบในการบริหารงานด้านกระบวนการภายในองค์การถูกต้องตามระเบียบของการปฏิบัติราชการ เกิดผลสัมฤทธิ์และความมีประสิทธิภาพของการดำเนินงานในการให้บริการประชาชนหรือการปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง เพื่อประโยชน์แก่ผู้ต้องขังในเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี

ในส่วนที่ควรปรับปรุงคือการพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขังเพื่อคืนคนดีสู่สังคมของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ซึ่งในเรื่องเงินรางวัลเฉลี่ยต่อหัวนักโทษเด็ดขาดจากการทำงานและฝึกวิชาชีพ ยังขาดความสามารถจำหน่ายสินค้าจากฝีมือผู้ต้องขังและเงินจากการฝึกวิชาชีพผู้ต้องขัง เพราะเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี มีการเฉลี่ยเงินรางวัลต่อหัวนักโทษเด็ดขาดจากการทำงานและฝึกวิชาชีพได้เพียง 76 บาท/คน/เดือน เท่านั้น สอดคล้องกับงานวิจัยของอรรรณพ พรหมคณะ (2561) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การประเมินผลการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลทรายแดง อำเภอเมืองระนอง จังหวัดระนอง ผลการศึกษาพบว่าด้านกระบวนการภายในอยู่ในระดับดีมาก

## 2.3 ด้านผู้รับบริการ

เรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ได้ให้ความสำคัญในการให้บริการประชาชนจากผลการศึกษาครั้งนี้พบว่า ทั้ง 4 ตัวชี้วัด เรียงลำดับได้ดังนี้ (1) ประชาชนที่เป็นผู้ต้องขังที่ถูกคุมขังภายในมีความพึงพอใจในด้านสถานที่ ผลรวมเฉลี่ย 3.16 (2) ประชาชนที่เป็นผู้ต้องขังที่ถูกคุมขังภายในมีความพึงพอใจในการดำเนินงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ผลรวมเฉลี่ย 3.42 (3) ประชาชนที่เป็นผู้ต้องขังที่ถูกคุมขังภายในมีความพึงพอใจใน

ด้านกระบวนการให้บริการ ผลรวมเฉลี่ย 3.47 (4) ประชาชนที่เป็นผู้ต้องขังที่ถูกคุมขังภายในมีความพึงพอใจในด้านเจ้าหน้าที่ที่ให้บริการ ผลรวมเฉลี่ย 3.81 แสดงให้เห็นว่าประชาชนมีความพึงพอใจในการดำเนินงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี

ประชาชนกลุ่มตัวอย่าง 302 ตัวอย่าง ที่ตอบแบบสอบถามผู้ศึกษาพบว่าเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ได้รับผลตอบรับจากประชาชนที่เป็นผู้ต้องขังที่ถูกคุมขังภายในที่เป็นผู้รับบริการอยู่ในระดับมาก มีความพึงพอใจในการดำเนินงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ทั้งด้านเจ้าหน้าที่ที่ให้บริการด้านกระบวนการให้บริการและด้านการดำเนินงาน แต่ได้รับผลตอบรับจากประชาชนที่เป็นผู้ต้องขังที่ถูกคุมขังภายในที่เป็นผู้รับบริการอยู่ในระดับปานกลาง ด้านสถานที่ของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี สอดคล้องกับงานวิจัยของ อรรถนพ พรหมคณะ (2561) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การประเมินผลการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลทรายแดง อำเภอเมืองระนอง จังหวัดระนอง” ผลการวิจัยพบว่าด้านประชาชนผู้รับบริการความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการอยู่ในระดับมาก

#### 2.4 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

การพัฒนาทักษะเจ้าหน้าที่ให้มีศักยภาพสูง พร้อมทั้งจะให้บริการประชาชนที่เป็นผู้ต้องขังที่ถูกคุมขังภายในจนบรรลุเป้าหมายที่เรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ได้วางการพัฒนาความรู้ของเจ้าหน้าที่ โดยให้เจ้าหน้าที่ได้รับการประชุม สัมมนา อบรม ในเรื่องเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ เพื่อเพิ่มความรู้ความเข้าใจจนสามารถปฏิบัติต่อผู้ต้องขังได้อย่างมีคุณภาพจากการเข้ารับการอบรมเพิ่มพูนความรู้มาใช้กับงานที่ปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง และจากการประเมินผลการพัฒนาเจ้าหน้าที่การฝึกอบรม/สัมมนา ในปีงบประมาณ พ.ศ.2560 ถึง พ.ศ.2562 ค่าเฉลี่ยในรอบ 3 ปี อยู่ที่ร้อยละ 3..50 ย่อมแสดงให้เห็นว่าเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี มีการวางแผนพัฒนาเจ้าหน้าที่เพื่อพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้เป็นผู้มีศักยภาพ พร้อมทั้งจะให้บริการประชาชนต่อไป สอดคล้องกับงานวิจัยของ นันทชนก กอบคำ (2559) ได้ศึกษาเรื่อง “การประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่” ผลการศึกษาพบว่าด้านการเรียนรู้และการพัฒนา การฝึกอบรม/สัมมนาของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่มีการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยมีอัตราการเข้าร่วมหลักสูตรการฝึกอบรม/สัมมนา เพิ่มขึ้นทุกปีตั้งแต่ปีงบประมาณ 2556-2558

สรุปการประเมินผลการดำเนินงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี เป็นสาระที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลที่หมายถึงกระบวนการตัดสินใจของสิ่งหนึ่งสิ่งใด โดยนำสารสนเทศหรือผลจากการวัดมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และในประเด็นของการนำมาประเมินผลนั้น ก็นำแนวทางของ Balanced Scorecard (BSC) ทั้ง 4 มุมมองได้มีการกำหนดขึ้น โดยให้มุมมองทั้ง 4 มีความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงเหตุและผล (Cause and effect) โดยตัวชี้วัดที่สำคัญ

สำหรับองค์กรภาครัฐที่มีเป้าหมาย คือ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ซึ่งการที่จะให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจก็จะต้องมีกระบวนการดำเนินงานภายในที่ดี และการจะมีกระบวนการดำเนินงานภายในที่ดีได้นั้น เจ้าหน้าที่จะต้องได้รับการพัฒนาให้มีทักษะและความพร้อมในการทำงาน อันมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อสะท้อนถึงภาพลักษณ์การให้บริการประชาชนหรือการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ตลอดจนทำให้ทราบถึงผลการดำเนินงาน ปัญหา และแนวทางการแก้ไขปัญหาในการดำเนินงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษาวิจัย

3.1.1 เรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ควรให้ความสำคัญด้านการเงิน โดยการวางแผนการควบคุมค่าใช้จ่ายให้เกิดความสมดุล ไม่ให้สูงเกินกว่ารายรับหรือควรมีค่าใช้จ่ายอยู่ในตัวเลขที่น้อยกว่ารายรับ ในการใช้เงินนอกงบประมาณ จะต้องคำนึงวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจและการจัดลำดับความสำคัญของภารกิจนั้นๆ เพื่อที่จะได้เก็บเงินสำรองไว้ใช้จ่ายในช่วงเวลาที่ต้องการความช่วยเหลือฉุกเฉิน ซึ่งต้องขอความร่วมมือกับทุกฝ่ายช่วยกันควบคุมค่าใช้จ่ายและร่วมกันประหยัด

3.1.2 เรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ควรมีการส่งเสริมด้านกระบวนการภายในให้นำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยงานการทำงานในส่วนที่สามารถลดอัตราสารก่าลัง ควรการให้แต่ละฝ่าย มีส่วนร่วมในการวางแผนงานด้านต่างๆ ร่วมกัน และควรจัดให้มีการอบรมทบทวนความรู้เกี่ยวกับระเบียบ กฎหมาย หรือข้อบังคับในการปฏิบัติงานให้กับเจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ ทำให้เจ้าหน้าที่มีความรู้ความชำนาญ และรักในงานที่อยู่ในหน้าที่รับผิดชอบของตน

3.1.3 เรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ควรมุ่งเน้นด้านผู้รับบริการที่ถือเป็นการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังให้เจ้าหน้าที่ให้มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาแก้ไขปัญหาต่างๆ มีการระดมความคิดร่วมกัน การทำงานเป็นทีม มีการอบรมสร้างความรู้ความเข้าใจในกฎระเบียบในการปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง มีการดึงชุมชนสังคมเข้ามามีส่วนร่วม เพื่อให้สังคมเกิดความยอมรับในตัวของผู้ต้องขังภายหลังจากการพ้นโทษ

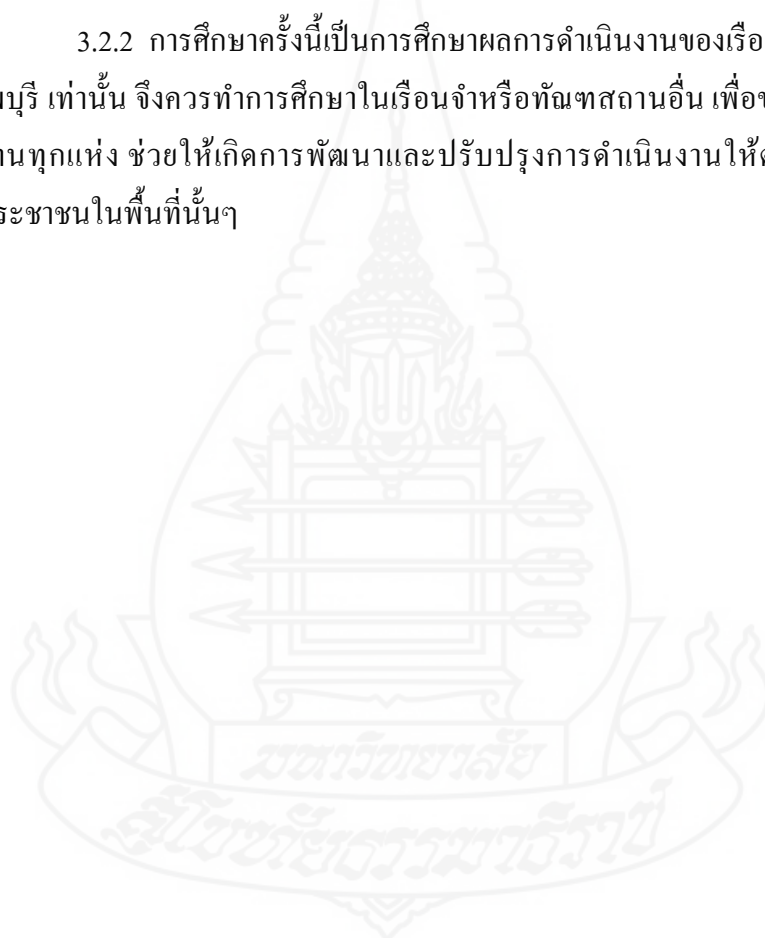
3.1.4 เรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ควรมีการสนับสนุนด้านการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร โดยจงใจในด้านการพัฒนาตนเองของเจ้าหน้าที่และให้เจ้าหน้าที่ได้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ของตน มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนเข้ารับ

การฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ และมีการสลับเปลี่ยนหน้าที่เพื่อให้เจ้าหน้าที่เกิดความกระตือรือร้นหรือได้พัฒนาตนเองในการปฏิบัติหน้าที่ใหม่

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

3.2.1 ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี นอกเหนือมิติ 4 ด้าน ของแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ว่ามีปัญหาอุปสรรคอย่างไรบ้าง และจะมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่างไร เพื่อจะได้สะท้อนปัญหาได้ครบทุกด้าน เพื่อความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

3.2.2 การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาผลการดำเนินงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี เท่านั้น จึงควรทำการศึกษาในเรือนจำหรือทัณฑสถานอื่น เพื่อขยายไปเรือนจำหรือทัณฑสถานทุกแห่ง ช่วยให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานให้ตอบสนองต่อความต้องการประชาชนในพื้นที่นั้นๆ



บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กรมราชทัณฑ์. (2562) *ประวัติความเป็นมาของกรมราชทัณฑ์*. <http://www.correct.go.th>. สืบค้น  
วันที่ 25 กรกฎาคม 2562
- เกรียงศักดิ์ เขียวอึ้ง. (2543). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). ขอนแก่น: คลังนานาวิทยา  
โกศล ดิธรรม. (2547). *เครื่องมือบริหารยุคใหม่*. กรุงเทพมหานคร: อินฟอร์มีเดียบุ๊กส์.
- ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์. (2539). การพัฒนาหลักสูตร: หลักการและแนวปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: อลีน เพรส.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2551). *เครื่องมือการจัดการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: รัตนไตร.
- นภคด ร่มโพธิ์. (2549). ความล้มเหลวในการนำเอา Balanced Scorecard ไปใช้. *วารสารบริหารธุรกิจ*.  
29,6-7.
- นันทชนก กอบคำ. (2559). *การประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่*.  
(วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัย  
สุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- นิตยา คล้ายไส. (2560). *การประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาสบปราบ*.  
(วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัย  
สุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- นฤพนธ์ แดงศิริ. (2560). *การประเมินผลการดำเนินงานของเทศบาลตำบลแปลงยาว อำเภอแปลงยาว  
จังหวัดฉะเชิงเทรา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- ประสิทธิ์ พงษ์เรืองพันธ์ และเรณา พงษ์เรืองพันธ์. (2543). ผู้บริหารกับการประเมินผล ชลบุรี:  
โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา เอกสารประกอบการสอน.
- ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์. (2529). *การวิจัยและประเมินผล*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.  
พระราชบัญญัติ ราชทัณฑ์ พ.ศ. 2560
- พสุ เดชารินทร์. (2544). *เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key  
Performance Indicators*. (พิมพ์ครั้งที่ 12) กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิพัฒน์ ก้องกิจกุล. (2547). *Balanced Scorecard กับ การเน้นกลยุทธ์เปลี่ยนจาก Focusing Your  
Organization on Strategy with the Balanced Scorecard*.
- เรณา พงษ์เรืองพันธ์ และประสิทธิ์ พงษ์เรืองพันธ์. (2540). การวิจัยเชิงคุณภาพด้านสุขภาพอนามัย  
มปท.

- เรือนจำอำเภอชัยบาดาล. รายงานผลการดำเนินงานประจำปี. (2562).
- วันชัย มีชาติ. (2556). พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศุภชัย ยาวะประภาส และปิยากร หวังมหาพร. (2550). การประเมินผลนโยบายสาธารณะและการประเมินผลระบบราชการไทย ใน ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารภาครัฐ  
สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2544). รวมบทความทางการประเมินโครงการ. (พิมพ์ครั้งที่ 6).  
กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุริยา โคตรรวงษา. (2557). การประเมินผลการดำเนินงานของเทศบาลตำบลด่านสำโรง อำเภอเมืองสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรปราการ. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- สุรศักดิ์ ชะมารัมย์. (2554). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- โสภา สุทธิยุทธ์. (2554). ความคิดเห็นในการนำระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการในสำนักงานอธิการบดี. (ปัญหาพิเศษปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยแม่โจ้, เชียงใหม่.
- อรรณพ พรหมคณะ. (2561). การประเมินผลการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลทรายแดง อำเภอเมืองระนอง จังหวัดระนอง. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- อรุณ รักรธรรม. (2540). การพัฒนาองค์การ แนวคิดและการประยุกต์ใช้ในระบบสังคมไทย กรุงเทพฯ: สหายบล็อกและการพิมพ์.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1966). Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press.

ภาคผนวก





ภาคผนวก ก  
แบบสอบถาม



เลขที่แบบสอบถาม

--	--	--

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

## เรื่อง การประเมินผลการดำเนินงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี

คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการประเมินผลการดำเนินงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี จึงขอความร่วมมือมาช่วยท่าน เพื่อตอบแบบสอบถามฉบับนี้ตามความเป็นจริง สำหรับข้อมูลที่ท่านได้ตอบแบบสอบถามชุดนี้ จะนำไปใช้ประโยชน์เชิงวิชาการ ซึ่งจะไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อท่านโดยผู้ศึกษาจะปกปิดเป็นความลับและขอขอบคุณ ทุกท่านมา ณ โอกาสนี้

คำอธิบายในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อคำถามเกี่ยวกับลักษณะสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การประเมินผลการดำเนินงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะด้านต่างๆ

2. ในการตอบคำถามนั้น เมื่อได้อ่านคำถามแล้ว ให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หรือในช่อง คำตอบซึ่งเป็นคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด และให้ท่านเขียนคำตอบ แสดงความคิดเห็น และความต้องการในช่องว่างที่กำหนดให้

ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านเป็นอย่างยิ่งที่ให้ความกรุณาตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

ขอแสดงความนับถือ

นายณฤพนธ์ ศรีโรจน์

หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้และใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบ	
1. เพศ	
<input type="checkbox"/> ชาย	<input type="checkbox"/> หญิง
2. อายุ	
<input type="checkbox"/> 18-20 ปี	<input type="checkbox"/> 21-30 ปี
<input type="checkbox"/> 31-40 ปี	<input type="checkbox"/> 41-50 ปี
<input type="checkbox"/> 51-60 ปี	<input type="checkbox"/> 61 ปีขึ้นไป
3. สำเร็จการศึกษาระดับ	
<input type="checkbox"/> ไม่ได้เรียนหนังสือ	<input type="checkbox"/> ประถมศึกษา
<input type="checkbox"/> มัธยมต้นหรือเทียบเท่า	<input type="checkbox"/> มัธยมปลายหรือเทียบเท่า
<input type="checkbox"/> อนุปริญญา	<input type="checkbox"/> ปริญญาตรี
<input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญาตรี	
4. อาชีพก่อนต้องโทษ	
<input type="checkbox"/> เกษตรกรรม	<input type="checkbox"/> รับจ้างแรงงาน
<input type="checkbox"/> ข้าราชการ/รัฐวิสาหกิจ	<input type="checkbox"/> ธุรกิจส่วนตัว
<input type="checkbox"/> ว่างาน	<input type="checkbox"/> อื่นๆ
5. แคนควบคุมผู้ต้องขัง	
<input type="checkbox"/> แคนฝึกวิชาชีพโซน A	<input type="checkbox"/> แคนฝึกวิชาชีพโซน B
<input type="checkbox"/> แคนควบคุมผู้ต้องขังระหว่างพิจารณาคดี	<input type="checkbox"/> แคนสุทกรรม
<input type="checkbox"/> แคนหญิง	
6. ระยะเวลาที่ถูกจำคุกมาแล้ว	
<input type="checkbox"/> 1-3ปี	<input type="checkbox"/> 4-6ปี
<input type="checkbox"/> 7-9ปี	<input type="checkbox"/> 10-12ปี
<input type="checkbox"/> มากกว่า12ปีขึ้นไป	

ตอนที่ 2 การประเมินผลการดำเนินงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี  
 คำชี้แจง ขอให้ท่านโปรดกาเครื่องหมาย ✓ ตรงช่องระดับความพึงพอใจที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดและกรุณาตอบคำถามทุกข้อคำตอบของท่านจะไม่มีข้อถูกหรือผิดใดๆทั้งสิ้น

ความพึงพอใจในการดำเนินงานของ เรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี	ระดับความพึงพอใจ				
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>ความพึงพอใจต่อสถานที่ภายในเรือนจำ</b>					
1. ความเพียงพอของเรือนนอนผู้ต้องขัง					
2. ความสะอาดเรียบร้อยของเรือนนอนผู้ต้องขัง					
3. ความเพียงพอของห้องสุขาผู้ต้องขัง (บล็อก)					
4. ความสะอาดเรียบร้อยของห้องสุขาผู้ต้องขัง (บล็อก)					
5. ความเพียงพอของสถานที่รับประทานอาหารผู้ต้องขัง (โรง เลี้ยงอาหาร)					
6. ความสะอาดเรียบร้อยของสถานที่รับประทานอาหารผู้ต้องขัง (โรงเลี้ยงอาหาร)					
7. ความเพียงพอของสถานที่เพื่อการกีฬาและออกกำลังกาย					
<b>ความพึงพอใจต่อเจ้าหน้าที่เรือนจำที่ปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง</b>					
8. เจ้าหน้าที่เรือนจำปฏิบัติกับผู้ต้องขังทุกคนอย่างเท่าเทียมกันไม่ มีการเลือกปฏิบัติ					
9. เจ้าหน้าที่เรือนจำมีความรู้ความสามารถให้ความรู้เกี่ยวกับการ ปฏิบัติตัวในเรือนจำและกฎระเบียบของเรือนจำได้อย่างชัดเจน และถูกต้อง					
10. เจ้าหน้าที่เรือนจำมีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติหน้าที่					
11. เจ้าหน้าที่เรือนจำมีความเป็นกันเอง					
12. เจ้าหน้าที่เรือนจำปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและความสุภาพ					
<b>ความพึงพอใจต่อกระบวนการในการปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง</b>					
13. กฎระเบียบของเรือนจำที่ปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง					
14. กระบวนการควบคุมดูแลผู้ต้องขังของเรือนจำ					

15. การปฏิบัติและดำเนินการทางด้านวินัยของเรือนจำ					
16. การจัดการศึกษาและจัดอบรมพัฒนาจิตใจของเรือนจำ					
<b>ความพึงพอใจในการดำเนินงาน ของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี</b>	<b>ระดับความพึงพอใจ</b>				
	<b>มากที่สุด (5)</b>	<b>มาก (4)</b>	<b>ปานกลาง (3)</b>	<b>น้อย (2)</b>	<b>น้อยที่สุด (1)</b>
17. การให้ประโยชน์ด้านทัศนูปฏิบัติแก่ผู้ต้องขัง (การเลื่อนชั้น, การจำแนกลักษณะ, การพักการลงโทษ, การลดวันต้องโทษ, การย้ายกลับภูมิลำเนา)					
18. การศึกษาวิชาชีพของผู้ต้องขังของเรือนจำ					
19. การรักษาพยาบาลและการตรวจโรคเบื้องต้นของเรือนจำ					
20. การจัดสวัสดิการให้แก่ผู้ต้องขัง (เสื้อผ้า, ผ้าห่ม, สบู่, แปรงสีฟัน, ยาสีฟัน, ยาสระผม)					
21. การเลี้ยงอาหารผู้ต้องขังของเรือนจำ					
22. การช่วยเหลือแนะนำในการหางานให้ผู้ต้องขังหลังพ้นโทษ					
<b>การดำเนินงานโดยรวมขอเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี</b>					
23. ความพึงพอใจในภาพรวมด้านการดำเนินงานของ เรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ในระดับใด					

**ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะด้านต่างๆ**

ท่านมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี แต่ละด้าน  
อย่างไรบ้าง

1. ด้านสถานที่ภายในเรือนจำ

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

2. ด้านเจ้าหน้าที่เรือนจำที่ปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง

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

3. ด้านกระบวนการในการปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง

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

4. ด้านการดำเนินงานโดยรวมของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี

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

ภาคผนวก ข  
แบบสัมภาษณ์



เลขที่แบบสัมภาษณ์

--	--	--

**แบบสัมภาษณ์**

**เรื่อง** การประเมินผลการดำเนินงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี

**เรียน** ผู้บัญชาการเรือนจำอำเภอชัยบาดาลและหัวหน้าฝ่ายทุกฝ่ายของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล

เอกสารที่ท่านได้รับนี้ เป็นเอกสารที่ผู้ศึกษาวิจัย เรื่อง “การประเมินผลการดำเนินงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี” ได้จัดทำขึ้นเพื่อที่จะรวบรวมข้อมูลใช้ในการประกอบการศึกษาวิจัย ในประเด็นของความคิดเห็นที่ท่านมีต่อปัญหาของการดำเนินงานและข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี

ข้อมูลทั้งหมดเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ไม่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของท่านขอท่านได้โปรดตอบคำถามที่ตรงตามความคิดเห็นของท่าน

ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือและสละเวลาในการตอบคำถามมา ณ โอกาสนี้

**คำอธิบายในการตอบแบบสัมภาษณ์**

**แบบสัมภาษณ์ชุดนี้มีทั้งหมด 2 ส่วน ดังนี้**

**ส่วนที่ 1** คำถามเกี่ยวกับปัญหาของการดำเนินงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี

**ส่วนที่ 2** คำถามในเรื่องข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี

ขอแสดงความนับถือ

นายณฤพนธ์ ศรีโรจน์

หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



## แบบสัมภาษณ์

## การประเมินผลการดำเนินงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาลจังหวัดลพบุรี

## ส่วนที่ 1 ปัญหาของการดำเนินงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาลจังหวัดลพบุรี

ก. ท่านคิดว่าปัญหาในการปฏิบัติงานของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี ในด้านต่อไปนี้ มีอะไรบ้าง

1. ปัญหาด้านการเงิน (ด้านการบริหารการเงินและการคลัง) ของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี

---



---



---



---

2. ปัญหาด้านกระบวนการภายในองค์กร (ด้านการบริหารจัดการ) ของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี

---



---



---



---

3. ปัญหาด้านผู้รับบริการ (ด้านการควบคุม แก้ไขและพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขัง) ของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี

---



---



---



---

4. ปัญหาด้านการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร (ด้านการบริหารบุคคล) ของเรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี

---



---



---



---

## ส่วนที่ 2 ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหา

ข. ท่านมีความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาทั้ง 4 ด้าน ดังกล่าวเป็นเช่นไร

1. ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาด้านการเงิน (บริหารการเงินและการคลัง)

.....

.....

.....

2. ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาด้านกระบวนการภายในองค์กร (ด้านการบริหารจัดการ)

.....

.....

.....

3. ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาด้านผู้รับบริการ (ด้านการควบคุม แก้ไขและพัฒนาพฤติกรรมผู้ต้องขัง)

.....

.....

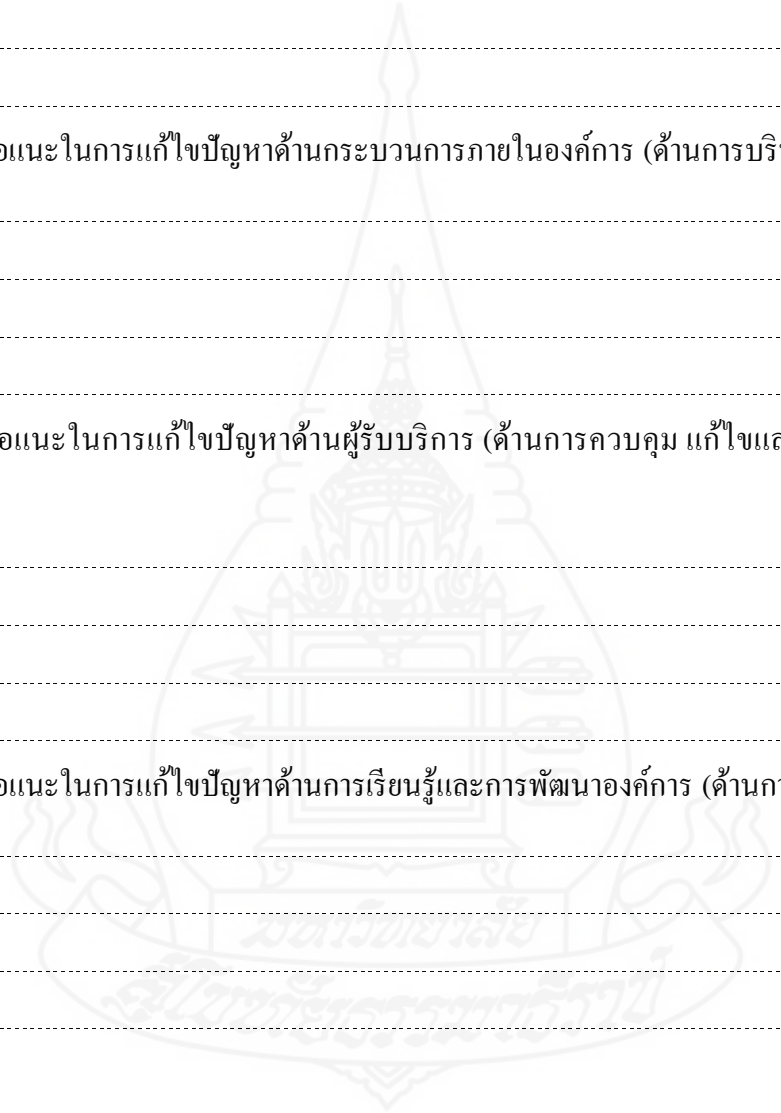
.....

4. ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาด้านการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร (ด้านการบริหารบุคคล)

.....

.....

.....



ภาคผนวก ค  
แบบประเมินผล



**แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของ  
เรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี**

**ด้านกระบวนการภายในองค์กร**

หัวข้อการประเมิน	เกณฑ์การประเมิน	เกณฑ์การให้คะแนน	คะแนนที่ได้
(1) พัฒนาประสิทธิภาพการควบคุมผู้ต้องขังตามหลักมาตรฐานสากล	<b>1.1 การหลบหนีสำเร็จจากที่คุมขัง</b>  <u>เกณฑ์การให้คะแนน :</u> <input type="checkbox"/> ไม่มีการหลบหนีสำเร็จจากที่คุมขัง <input type="checkbox"/> มีการหลบหนีสำเร็จจากที่คุมขัง	   5  0	
	<b>1.2 นักโทษเด็ดขาดที่เข้าเกณฑ์การพักการลงโทษ สมควรได้รับการพิจารณาให้มีการพักการลงโทษ</b>  <u>เกณฑ์การให้คะแนน :</u> <input type="checkbox"/> ร้อยละ 99 <input type="checkbox"/> ร้อยละ 97 <input type="checkbox"/> ร้อยละ 95 <input type="checkbox"/> ร้อยละ 93 <input type="checkbox"/> ร้อยละ 91	      5 4 3 2 1	
	<b>1.3 นักโทษเด็ดขาดที่เข้าใหม่ทั้งหมดได้รับการจำแนกลักษณะผู้ต้องขังเพื่อการควบคุมและพัฒนาพฤติกรรมนิสัยแล้วเสร็จภายในระยะเวลา 30 วัน</b>  <u>เกณฑ์การให้คะแนน :</u> <input type="checkbox"/> ร้อยละ 95 <input type="checkbox"/> ร้อยละ 92.5 <input type="checkbox"/> ร้อยละ 92 <input type="checkbox"/> ร้อยละ 87.5 <input type="checkbox"/> ร้อยละ 85	      5 4 3 2 1	

	<p>1.4 จำนวนผู้ต้องขัง/ผู้ต้องกักขังเสียชีวิต ผิดธรรมชาติ ตามประมวลกฎหมายวิธี พิจารณาความอาญา มาตรา 148</p> <p><u>เกณฑ์การให้คะแนน :</u></p> <p><input type="checkbox"/> ไม่มีผู้ต้องขังเสียชีวิต ผิดธรรมชาติฯ</p> <p><input type="checkbox"/> 1 คน</p> <p><input type="checkbox"/> 2 คน</p> <p><input type="checkbox"/> 3 คน</p> <p><input type="checkbox"/> มากกว่า 3 คน</p>	<p>5</p> <p>4</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>1</p>	
<p>(2) การพัฒนาพฤตินิสัย ผู้ต้องขังเพื่อคืนคนดีสู่ สังคม</p>	<p>2.1 ผู้พ้นโทษที่ได้รับการติดตามในระบบ Care Support และอยู่ในสถานะการมีงาน ทำ</p> <p><u>เกณฑ์การให้คะแนน :</u></p> <p><input type="checkbox"/> ร้อยละ 45</p> <p><input type="checkbox"/> ร้อยละ 42.5</p> <p><input type="checkbox"/> ร้อยละ 40</p> <p><input type="checkbox"/> ร้อยละ 37.5</p> <p><input type="checkbox"/> ร้อยละ 35</p>	<p>5</p> <p>4</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>1</p>	
	<p>2.2 ระดับความสำเร็จของรายได้จากการ ฝึกวิชาชีพและการทำงานของผู้ต้องขัง (รอบ 6 เดือน)</p> <p><u>เกณฑ์การให้คะแนน :</u></p> <p><input type="checkbox"/> เพิ่มขึ้น 10 %</p> <p><input type="checkbox"/> เพิ่มขึ้น 5 %</p> <p><input type="checkbox"/> มูลค่าเฉลี่ยค่ากลางรอบ 6 เดือน</p> <p><input type="checkbox"/> ลดลง 5 %</p> <p><input type="checkbox"/> ลดลง 10 %</p>	<p>5</p> <p>4</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>1</p>	

	<p><b>2.3 ระดับความสำเร็จของรายได้จากการฝึกวิชาชีพและการทำงานของผู้ต้องขัง (รอบ 12 เดือน)</b></p> <p><b>เกณฑ์การให้คะแนน :</b></p> <p><input type="checkbox"/> เพิ่มขึ้น 20 %</p> <p><input type="checkbox"/> เพิ่มขึ้น 10 %</p> <p><input type="checkbox"/> มูลค่าเฉลี่ยค่ากลางรอบ 12 เดือน</p> <p><input type="checkbox"/> ลดลง 10 %</p> <p><input type="checkbox"/> ลดลง 20 %</p>	<p>5</p> <p>4</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>1</p>	
	<p><b>2.4 เงินรางวัลเฉลี่ยต่อหัวนักโทษเด็ดขาดจากการทำงานและฝึกวิชาชีพ</b></p> <p><b>เกณฑ์การให้คะแนน :</b></p> <p><input type="checkbox"/> 120 บาทขึ้นไป/คน/เดือน</p> <p><input type="checkbox"/> 110 บาทขึ้นไป/คน/เดือน</p> <p><input type="checkbox"/> 100 บาทขึ้นไป/คน/เดือน</p> <p><input type="checkbox"/> 90 บาทขึ้นไป/คน/เดือน</p> <p><input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 90 บาท/คน/เดือน</p>	<p>5</p> <p>4</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>1</p>	
	<p><b>2.5 มูลค่าการสนับสนุนเฉลี่ยต่อเรือนจำที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ/ภาคประชาชน/เอกชนในการแก้ไขพัฒนาพฤตินิสัย(รอบ 6 เดือน)</b></p> <p><b>เกณฑ์การให้คะแนน :</b></p> <p><input type="checkbox"/> เพิ่มขึ้น 10 %</p> <p><input type="checkbox"/> เพิ่มขึ้น 5 %</p> <p><input type="checkbox"/> มูลค่าค่ากลางรอบ 6 เดือน</p> <p><input type="checkbox"/> ลดลง 5 %</p> <p><input type="checkbox"/> ลดลง 10 %</p>	<p>5</p> <p>4</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>1</p>	

	<p><b>2.6 มูลค่าการสนับสนุนเฉลี่ยต่อเรือนจำที่ได้รับ การสนับสนุนจากภาครัฐ/ภาคประชาชน/เอกชนในการแก้ไขพัฒนาพฤตินิสัย(รอบ 12 เดือน)</b></p> <p><b>เกณฑ์การให้คะแนน :</b></p> <p><input type="checkbox"/> เพิ่มขึ้น 20%</p> <p><input type="checkbox"/> เพิ่มขึ้น 10%</p> <p><input type="checkbox"/> มูลค่าค่ากลางรอบ 12 เดือน</p> <p><input type="checkbox"/> ลดลง 10%</p> <p><input type="checkbox"/> ลดลง 20 %</p>	<p>5</p> <p>4</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>1</p>	
	<p><b>2.7 การมีสิ่งจำเป็นขั้นพื้นฐานสำหรับผู้ต้องขังครบ 5 ด้านของเรือนจำ/ทัณฑสถาน</b></p> <p><b>เกณฑ์การให้คะแนน :</b></p> <p><input type="checkbox"/> ผ่าน 5 ด้าน</p> <p><input type="checkbox"/> ผ่าน 4 ด้าน</p> <p><input type="checkbox"/> ผ่าน 3 ด้าน</p> <p><input type="checkbox"/> ผ่าน 2 ด้าน</p> <p><input type="checkbox"/> ผ่าน 1 ด้าน</p>	<p>5</p> <p>4</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>1</p>	
	<p><b>2.8 การเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานเร่งรัดยุติปัญหาเอดส์ในเรือนจำเพื่อมุ่งสู่ยุทธศาสตร์แห่งชาติว่าด้วยการยุติปัญหาเอดส์(รอบ 6 เดือน)</b></p> <p><b>เกณฑ์การให้คะแนน :</b></p> <p><input type="checkbox"/> ดำเนินการได้ในองค์ประกอบที่ 1 - 5</p> <p><input type="checkbox"/> ดำเนินการได้ในองค์ประกอบที่ 1 - 4</p> <p><input type="checkbox"/> ดำเนินการได้ในองค์ประกอบที่ 1 - 3</p> <p><input type="checkbox"/> ดำเนินการได้ในองค์ประกอบที่ 1 - 2</p> <p><input type="checkbox"/> ดำเนินการได้ในองค์ประกอบที่ 1</p>	<p>5</p> <p>4</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>1</p>	

	<p><b>2.9 การเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานเร่งรัดยุติปัญหาเอดส์ในเรือนจำ เพื่อมุ่งสู่ยุทธศาสตร์แห่งชาติว่าด้วยการยุติปัญหาเอดส์(รอบ 12 เดือน)</b></p> <p><b>เกณฑ์การให้คะแนน :</b></p> <p><input type="checkbox"/> ดำเนินการได้ในองค์ประกอบที่ 1 - 10</p> <p><input type="checkbox"/> ดำเนินการได้ในองค์ประกอบที่ 1 - 9</p> <p><input type="checkbox"/> ดำเนินการได้ในองค์ประกอบที่ 1 - 8</p> <p><input type="checkbox"/> ดำเนินการได้ในองค์ประกอบที่ 1 - 7</p> <p><input type="checkbox"/> ดำเนินการได้ในองค์ประกอบที่ 1 - 6</p>	<p>5</p> <p>4</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>1</p>	
(3) แก้ไขปัญหายาเสพติดให้ได้ผลอย่างยั่งยืน	<p><b>3.1 ตรวจค้นพบยาเสพติดและโทรศัพท์มือถือ</b></p> <p><b>เกณฑ์การให้คะแนน :</b></p> <p><input type="checkbox"/> ไม่พบยาเสพติดและโทรศัพท์มือถือ</p> <p><input type="checkbox"/> 1 ครั้ง</p> <p><input type="checkbox"/> 2 ครั้ง</p> <p><input type="checkbox"/> 3 ครั้ง</p> <p><input type="checkbox"/> มากกว่า 3 ครั้ง</p>	<p>5</p> <p>4</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>1</p>	
(4) พัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพ	<p><b>4.1 กิจกรรมตามแผนปฏิบัติการพัฒนามาตรฐานคุณภาพชีวิตเจ้าหน้าที่ 8 ด้านที่เรือนจำ / ทัณฑสถาน สถานกักขังและสถานกักกัน สามารถดำเนินการได้(รอบ 6 เดือน)</b></p> <p><b>เกณฑ์การให้คะแนน :</b></p> <p><input type="checkbox"/> 15 กิจกรรม</p> <p><input type="checkbox"/> 14 กิจกรรม</p> <p><input type="checkbox"/> 13 กิจกรรม</p> <p><input type="checkbox"/> 12 กิจกรรม</p> <p><input type="checkbox"/> 11 กิจกรรม</p>	<p>5</p> <p>4</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>1</p>	



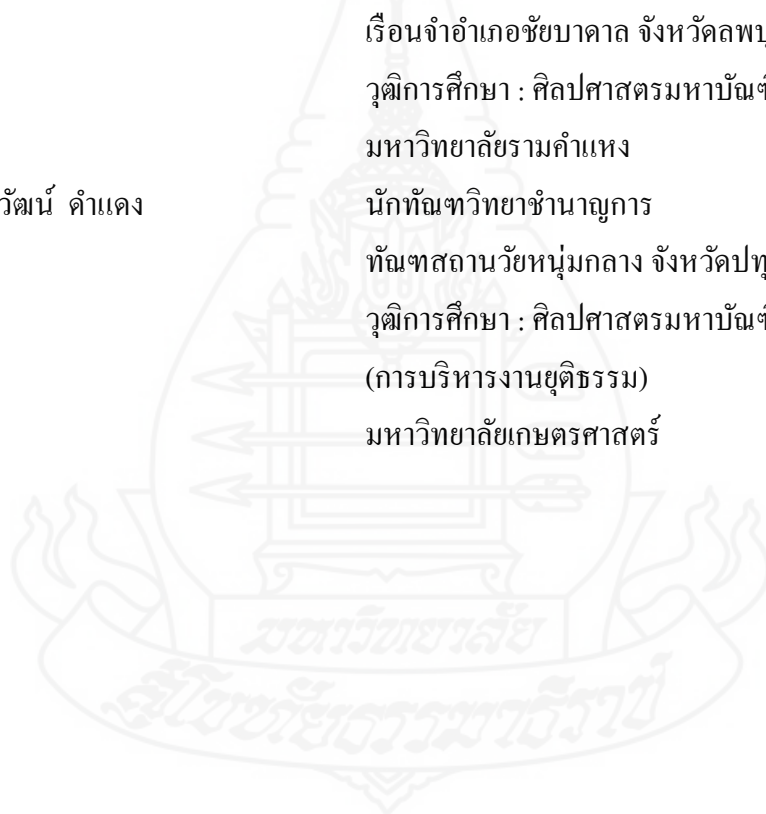
	<p><b>4.2 กิจกรรมตามแผนปฏิบัติการพัฒนา</b> <b>มาตรฐานคุณภาพชีวิตเจ้าหน้าที่ด้านที่</b> <b>เรือนจำ /ทัณฑสถาน สถานกักขังและ</b> <b>สถานกักกัน สามารถดำเนินการได้(รอบ 12</b> <b>เดือน)</b></p> <p><u>เกณฑ์การให้คะแนน :</u></p> <p><input type="checkbox"/> 20 กิจกรรม</p> <p><input type="checkbox"/> 19 กิจกรรม</p> <p><input type="checkbox"/> 18 กิจกรรม</p> <p><input type="checkbox"/> 17 กิจกรรม</p> <p><input type="checkbox"/> 16 กิจกรรม</p>	<p>5</p> <p>4</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>1</p>	
<p>(5) เสริมสร้างการ ปฏิบัติงานราชทัณฑ์โดย ยึดหลักธรรมาภิบาล</p>	<p><b>5.1 การนำเข้าข้อมูลผู้ต้องขังป่วยออกไป</b> <b>รักษาตัวภายนอกเรือนจำ ในโปรแกรม</b> <b>ข้อมูลระบบผู้ต้องขัง (รท.๑๐๑) ของกรม</b> <b>ราชทัณฑ์</b></p> <p><u>เกณฑ์การให้คะแนน :</u></p> <p><input type="checkbox"/> ร้อยละ ๑๐๐</p> <p><input type="checkbox"/> ร้อยละ ๙๐-๙๙</p> <p><input type="checkbox"/> ร้อยละ ๘๐-๘๙</p> <p><input type="checkbox"/> ร้อยละ ๗๐-๗๙</p> <p><input type="checkbox"/> น้อยกว่าร้อยละ ๗๐</p>	<p>5</p> <p>4</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>1</p>	
	<p><b>5.2 ความสำเร็จของระยะเวลาในการจัดส่ง</b> <b>รายงานการเงิน</b></p> <p><u>เกณฑ์การให้คะแนน :</u></p> <p><input type="checkbox"/> จัดส่งรายงานการเงินครบ 4 เดือน</p> <p><input type="checkbox"/> จัดส่งรายงานการเงินครบ 3 เดือน</p> <p><input type="checkbox"/> จัดส่งรายงานการเงินครบ 2 เดือน</p> <p><input type="checkbox"/> จัดส่งรายงานการเงินครบ 1 เดือน</p> <p><input type="checkbox"/> ไม่จัดส่งรายงานการเงิน</p>	<p>5</p> <p>4</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>1</p>	

ภาคผนวก ง  
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ



## รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ

- |                              |   |
|------------------------------|---|
| 1. นายมานูช สร้อยเพชร        | ผู้บัญชาการเรือนจำ<br>เรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี<br>วุฒิกการศึกษา : master of business<br>Victoria University of Melbourne Australia<br>วุฒิกการศึกษา : ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต<br>(การบริหารงานยุติธรรม)<br>มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ |
| 2. นายบรรยงค์ ปรางค์สันติกุล | นักทัณฑวิทยาชำนาญการ<br>เรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี<br>วุฒิกการศึกษา : ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์)<br>มหาวิทยาลัยรามคำแหง   |
| 3. นายวีระวัฒน์ คำแดง        | นักทัณฑวิทยาชำนาญการ<br>ทัณฑสถานวัยหนุ่มกลาง จังหวัดปทุมธานี<br>วุฒิกการศึกษา : ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต<br>(การบริหารงานยุติธรรม)<br>มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  |



## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ – สกุล	นายณฤพนธ์ ศรีโรจน์
วัน เดือน ปีเกิด	11 มกราคม 2534
สถานที่เกิด	อำเภอวิเชียรบุรี จังหวัดเพชรบูรณ์
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรี วิศวกรรมอิเล็กทรอนิกส์และระบบคอมพิวเตอร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยศิลปากร
สถานที่ทำงาน	เรือนจำอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี
ตำแหน่ง	นักทัณฑวิทยาปฏิบัติการ

