

รายงานฉบับสรุปสำหรับผู้บริหาร

รายงานการประเมินผล การดำเนินงานราชทัณฑ์ ในการปฏิบัติต่อผู้กระทำผิด

เสนอ สำนักงานประมาณ



มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
กันยายน 2542

รายงานการประเมินผล

การดำเนินงานราชทัณฑ์ในการปฏิบัติต่อผู้กระทำผิด

ฉบับสรุปสำหรับผู้บริหาร

เสนอ

สำนักงานประมาณ

จัดทำโดย

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

กันยายน 2542

คณะผู้วิจัย

รองศาสตราจารย์ นवलจันทร์	ทัศนชัยกุล	หัวหน้าโครงการ
รองศาสตราจารย์ ดร. ชูชีพ	พิพัฒนศิริ	นักวิจัย
รองศาสตราจารย์ นิตยา	เงินประเสริฐศรี	นักวิจัย
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มานิตย์	นวลละออ	นักวิจัย
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ จตุพร	บานชื่น	นักวิจัย
อาจารย์ ลลิตา	สุนทรวิภาต	นักวิจัย

บทสรุปรายงานประเมินผล

การดำเนินงานราชทัณฑ์ในการปฏิบัติต่อผู้กระทำผิด สำหรับผู้บริหาร

1. ความเป็นมาและวัตถุประสงค์ของการประเมิน

ด้วยสำนักงบประมาณมีความประสงค์จะประเมินการดำเนินงานราชทัณฑ์ในการปฏิบัติต่อผู้กระทำผิด ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของกรมราชทัณฑ์ กระทรวงมหาดไทย เพื่อให้ได้ข้อมูลเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจเชิงนโยบาย การจัดสรรงบประมาณ และใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากรมราชทัณฑ์ จึงได้มอบหมายให้คณะนักวิจัยจากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ประเมินการดำเนินงานราชทัณฑ์ในการปฏิบัติต่อผู้กระทำผิด โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1.1 เพื่อประเมินประสิทธิภาพการบริหารจัดการ และการใช้งบประมาณของกรมราชทัณฑ์ ในการอบรมแก้ไขพัฒนาพฤตินิสัยของผู้ต้องขังให้กลับตนเป็นพลเมืองดีภายหลังพ้นโทษได้มากน้อยเพียงใด ตลอดจนปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว

1.2 เพื่อหาแนวทางหรือกลยุทธ์ในการจัดทำแผนแม่บทในการบริหารจัดการ และการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มีการกำหนดวิธีการปฏิบัติต่อผู้กระทำผิด ซึ่งจะเป็นผลดีต่อการป้องกันอาชญากรรมและผลุงความเป็นธรรมให้แก่ประชาชนในสังคม

2. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ใช้เป็นข้อมูลเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ได้กลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนทิศทางของกรมราชทัณฑ์ และข้อมูลประกอบการตัดสินใจพิจารณาจัดสรรงบประมาณให้แก่กรมราชทัณฑ์

3. ขอบเขตของการประเมินผล

3.1 หน่วยงานที่ศึกษา ได้แก่ หน่วยงานในส่วนกลางของกรมราชทัณฑ์ เรือนจำกลาง เรือนจำพิเศษ ททัตสถาน และหน่วยงานส่วนภูมิภาค ได้แก่ เรือนจำจังหวัด

3.2 พื้นที่ที่ประเมินผล ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค (10 เขต)

3.3 ระยะเวลาของการประเมินผล เน้นผลการดำเนินงานในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535-2539) ซึ่งตรงกับแผนปฏิบัติการระยะแรก (พ.ศ. 2537-2540) ในแผนทิศทางของกรมราชทัณฑ์ (พ.ศ. 2536-2545)

3.4 ประเด็นของการประเมินผล

(1) ประสิทธิภาพการบริหารจัดการในเรื่องของการวางแผน การจัดโครงสร้างกรม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การประเมินผล และการงบประมาณ ซึ่งส่งผลในการบรรลุจุดหมายของภารกิจหลักของกรมราชทัณฑ์

(2) ปังจัยภายในและภายนอกที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารจัดการ

(3) การใช้งบประมาณของกรมราชทัณฑ์สอดคล้องกับภารกิจและหน้าที่ความรับผิดชอบของกรมราชทัณฑ์ ในอันที่จะตอบสนองต่อนโยบายการป้องกันอาชญากรรม

4. วิธีการประเมินผล

การสัมภาษณ์ การสังเกต แบบสอบถาม การวิเคราะห์เอกสารและการวิเคราะห์เชิงเศรษฐศาสตร์

5. แหล่งข้อมูล

5.1 เอกสารต่าง ๆ ได้แก่ รายงานประจำปีของกรมราชทัณฑ์ แผนทิศทางของกรมราชทัณฑ์ (พ.ศ. 2536-2545) แผนปฏิบัติการกรมราชทัณฑ์ระยะแรก (พ.ศ. 2537-2540) เป็นต้น

5.2 ผู้บริหาร (ข้าราชการระดับ 7 ขึ้นไป) ของกรมราชทัณฑ์ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

5.3 เจ้าหน้าที่ (ข้าราชการระดับ 6 ลงมา) ของกรมราชทัณฑ์ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

5.4 ผู้ต้องขัง ในเรือนจำกลาง เรือนจำพิเศษ เรือนจำจังหวัด ทักษสถานวัยหนุ่ม ทักษสถานบำบัดพิเศษ และทัณฑสถานเปิด

5.5 เจ้าหน้าที่กระบวนการยุติธรรม ได้แก่ ตำรวจ อัยการ และผู้พิพากษา

5.6 ญาติผู้ต้องขังและประชาชนทั่วไป

6. ผลการสุ่มตัวอย่าง

ประชากรทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคของกรมราชทัณฑ์ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน ส่วนญาติผู้ต้องขัง ประชาชนทั่วไป และเจ้าหน้าที่กระบวนการยุติธรรมใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ ผลการสุ่มตัวอย่างมีดังนี้

6.1	ผู้บริหาร	122	คน
6.2	เจ้าหน้าที่	444	คน
6.3	ผู้ต้องขัง	594	คน
6.4	เจ้าหน้าที่กระบวนการยุติธรรม	231	คน
6.5	ญาติผู้ต้องขังและประชาชน	<u>335</u>	คน
	รวม	1,726	คน

7. เครื่องมือที่ใช้

7.1 แบบสอบถามชุดที่ 1 ใช้สัมภาษณ์ผู้บริหาร โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็นข้อมูลทั่วไป ผลการดำเนินงานของกรมราชทัณฑ์ การหารายได้จากการขายสินค้า ราชทัณฑ์ งบประมาณ และการประสานงาน

7.2 แบบสอบถามชุดที่ 2 ใช้สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็นข้อมูลทั่วไป รูปแบบและวิธีการในการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังการฝึกอบรมและการจูงใจ ความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่

7.3 แบบสอบถามชุดที่ 3 ใช้สัมภาษณ์ผู้ต้องขัง โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น ข้อมูลทั่วไป รูปแบบและวิธีการในการปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง

7.4 แบบสอบถามชุดที่ 4 ใช้สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่กระบวนการยุติธรรม โดยแบบสอบถามเป็นเรื่องทัศนคติของเจ้าหน้าที่กระบวนการยุติธรรม ที่มีต่อเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์

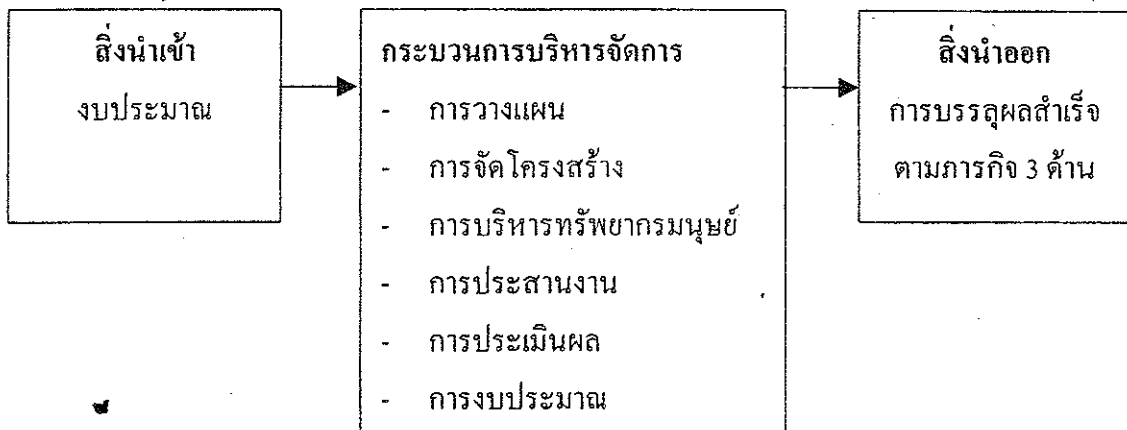
7.5 แบบสอบถามชุดที่ 5 ใช้สัมภาษณ์ญาติผู้ต้องขังและประชาชนทั่วไป โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น ข้อมูลทั่วไป ความมุ่งหวังของประชาชนต่อบทบาทของกรมราชทัณฑ์

8. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์เชิงปริมาณ และการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ

9. ตัวแบบของการประเมินผล

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา จึงได้กำหนดตัวแบบของการประเมินผลในรูปของระบบ (system)



10. กรมราชทัณฑ์

กิจการราชทัณฑ์ได้มีวิวัฒนาการมาตั้งแต่สมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ปัจจุบันงานราชทัณฑ์เป็นความรับผิดชอบของกรมราชทัณฑ์ กระทรวงมหาดไทย

10.1 ภารกิจของกรมราชทัณฑ์

- การควบคุมผู้ต้องขังอย่างมีประสิทธิภาพ
- การแก้ไขพัฒนาพฤติกรรมนิสัยของผู้ต้องขังให้เป็นบุคคลที่สามารถเข้ากับสังคมทั่วไปได้เมื่อพ้นโทษแล้ว
- การเสริมสร้างสมรรถนะในการบริหารงานราชทัณฑ์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

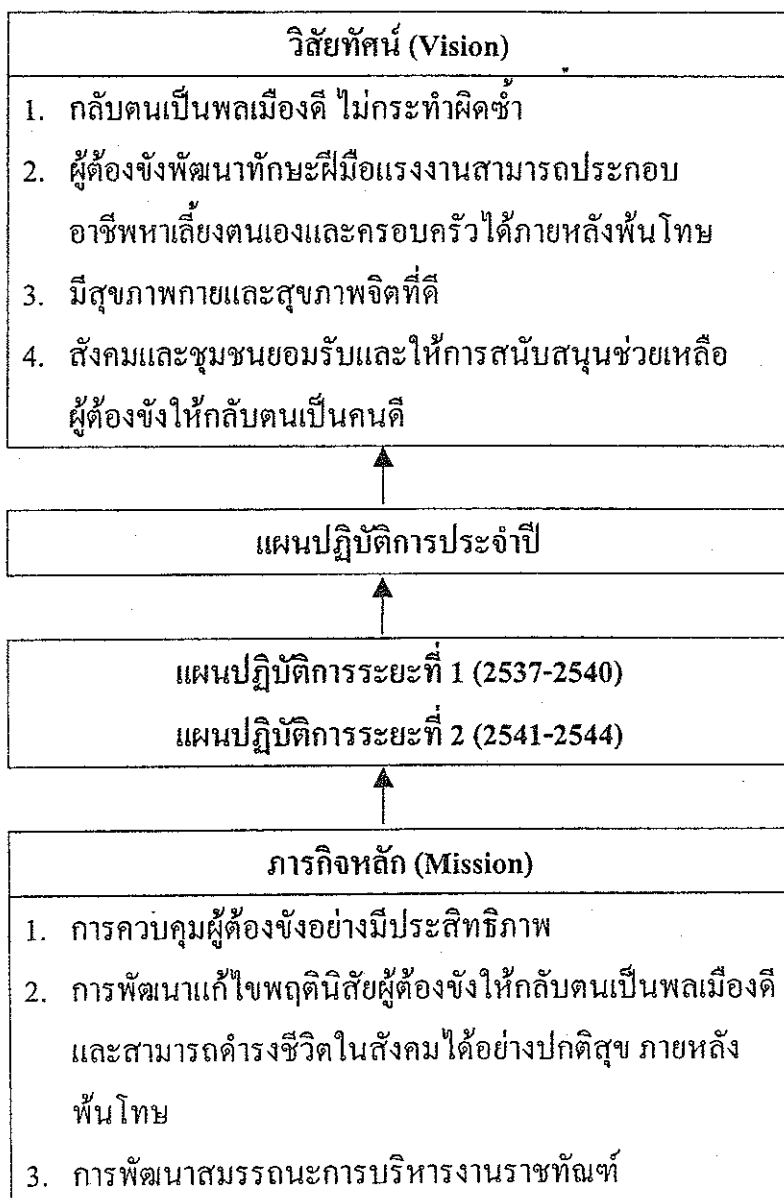
10.2 วิสัยทัศน์ของกรมราชทัณฑ์ในช่วงปี พ.ศ. 2537-2545

- กลับต้นเป็นพลเมืองดีไม่กระทำผิดซ้ำ
- ผู้ต้องขังพัฒนาทักษะฝีมือแรงงาน สามารถประกอบอาชีพหาเลี้ยงตนเองและครอบครัวได้ ภายหลังพ้นโทษ
- มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี
- สังคมและชุมชนยอมรับ และให้การสนับสนุนช่วยเหลือผู้ต้องขังให้กลับต้นเป็นพลเมืองดี

ภารกิจและวิสัยทัศน์ แสดงในภาพที่ 1

10.3 แผนทิศทางของกรมราชทัณฑ์ (พ.ศ. 2536-2545)

กรมราชทัณฑ์ได้มีการจัดทำแผนทิศทาง (พ.ศ. 2536-2545) จากแผนทิศทางใช้เป็นกรอบของการกำหนดแผนปฏิบัติการระยะแรก (พ.ศ. 2537-2540) และแผนปฏิบัติการระยะที่สอง (พ.ศ. 2541-2544) ภายในแผนทิศทางได้กำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ จากกลยุทธ์ต่าง ๆ ได้นำไปสู่การกำหนดโครงการต่าง ๆ ดังแสดงในตารางที่ 1



ภาพที่ 1 วิสัยทัศน์ ภารกิจ แผนปฏิบัติการระยะแรก และระยะที่สอง

ตารางที่ 1 แผนทิศทางการรราชทัณฑ์ พ.ศ. 2536 - 2545

ภารกิจ	วัตถุประสงค์	กลยุทธ์
<p>1. การควบคุมผู้ต้องขังอย่างมีประสิทธิภาพ</p>	<p>1. ปรับปรุงโครงสร้างเรือนจำและทัณฑสถาน</p> <p>2. ดำเนินการจำแนกลักษณะผู้ต้องขังและการแยกขัง</p> <p>3. จัดบุคลากรในการควบคุมผู้ต้องขังให้เหมาะสม</p> <p>4. ปรับปรุงกฎหมายระเบียบข้อบังคับในการควบคุมฯ</p> <p>5. นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยในการบริหารงาน</p>	<p>1. กำหนดโครงสร้างการบริหารและรูปแบบเรือนจำในแต่ละภาค 2. ปรับปรุงเรือนจำเก่า 3. ตั้งงบประมาณลักษณะงบประมาณ มีระบบการจำแนกผู้ต้องขัง 2. กำหนดแผนงานระบบจำแนกฯ ให้เข้ากับแผนการทำงาน 3. ให้มีเจ้าหน้าที่จำแนกฯ และอบรมอย่างต่อเนื่อง</p> <p>1. ปรับปรุงแนวทางการสรรหาบุคลากร 2. ปรับปรุงหลักสูตรพัฒนาบุคลากรในการควบคุม 3. ใช้มาตรการควบคุมในอัตรา 1 : 5</p> <p>1. รวบรวมกฎหมายและข้อบังคับที่จะปรับปรุงแก้ไข 2. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน</p> <p>1. จัดหาเครื่องมืออุปกรณ์ที่ทันสมัยต่อความต้องการปฏิบัติงานและบริหารงานราชทัณฑ์</p>
<p>2. การแก้ไขพัฒนาพฤติกรรมของผู้ต้องขังให้เป็นบุคคลที่สามารถเข้าสู่สังคมทั่วไปได้เมื่อพ้นโทษแล้ว</p>	<p>1. พัฒนาจิตใจผู้ต้องขังให้พร้อมกลับสู่สังคม</p> <p>2. ให้ความรู้ในวิชาสามัญและวิชาชีพตามตลาดแรงงาน</p> <p>3. ปลูกฝังทัศนคติและค่านิยมที่ถูกต้อง</p> <p>4. พัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้ต้องขังให้ดีขึ้น</p> <p>5. นำการปฏิบัติผู้ต้องขังในชุมชนมาใช้ในเรือนจำ</p> <p>6. ประเมินผลการปฏิบัติผู้ต้องขังระหว่างอยู่ในเรือนจำและพ้นโทษแล้ว</p>	<p>1. กำหนดและปฏิบัติผู้ต้องขังให้เหมาะสม 2. ประเมินผลผู้ต้องขังใหม่ 3. ใช้กิจกรรมศาสนา 4. ให้คำแนะนำปรึกษา 5. มีวินัยใ้ใช้ชีวิตร่วมกัน</p> <p>1. ให้มีโรงเรียนในสัดส่วน อย่างน้อยให้อ่านออกเขียนได้ 2. ปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับตลาดแรงงาน ให้เอกชนมีส่วนร่วม</p> <p>1. จัดกิจกรรมส่งเสริมทัศนคติและค่านิยมที่ถูกต้อง</p> <p>1. ยกระดับมาตรฐานความเป็นอยู่ของผู้ต้องขังให้ดีขึ้น ปรับปรุงสวัสดิการนันทนาการ สุขอนามัยและการส่งเสริมเศรษฐกิจ</p> <p>1. นำการปฏิบัติผู้ต้องขังในชุมชนมาใช้อย่างกว้างขวาง 2. นำการปฏิบัติผู้ต้องขังในลักษณะผ่อนคลายมาใช้ในเรื่องค่าความมั่นคงต่ำ</p> <p>1. วางรูปแบบการบริหารประเมินผลการปฏิบัติผู้ต้องขังทั้งระหว่างอยู่ในเรือนจำและพ้นโทษแล้ว</p>
<p>3. เสริมสร้างสมรรถนะในการบริหารงานราชทัณฑ์อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพ</p>	<p>1. พัฒนาศักยภาพให้สอดคล้องกับภารกิจหลัก</p> <p>2. พัฒนาระบบงานโครงสร้างกฎหมายข้อบังคับกับสถานะแวดล้อมและทรัพยากรให้สอดคล้องกับภารกิจ</p> <p>3. เปิดโอกาสให้ภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของกรมราชทัณฑ์ เพื่อให้ทันสมัยประสิทธิภาพยิ่งขึ้น</p> <p>4. ประชาสัมพันธ์ให้สังคมเข้าใจภารกิจ และบทบาทของกรมราชทัณฑ์</p>	<p>1. ส่งเสริมให้มีการวิจัยด้านการปฏิบัติผู้ต้องขังในประเทศไทยและศึกษาด้านมาตรฐานความเป็นอยู่ของผู้ต้องขังอย่างจริงจัง</p> <p>1. ส่งเสริมงานคุณประโยชน์ และการปฏิบัติผู้ต้องขังในชุมชนให้กว้างขวางขึ้น</p> <p>1. ใช้ราชการที่ภาษาข้อ 2. พัฒนาศักยภาพ 3. ปฏิบัติตามระเบียบ 4. สร้างจริยธรรม 5. สนับสนุนผู้มีความรู้และคุณธรรมเป็นผู้บริหารระดับสูง 6. จัดสวัสดิการ 7. ใช้ระบบคุณธรรม 8. สร้างขวัญกำลังใจ 9. ให้บรรยากาศที่ดี 10. ให้บรรยากาศการทำงานเป็นระยะ</p> <p>1. จัดทำแผนและบริหารงานอย่างมีระบบ ปรับปรุงโครงสร้างกรมฯ ใหม่ 2. ลดขั้นตอนการทำงาน 3. การทำงานต้องเอื้ออำนวยต่อการแก้ไขที่ผู้ต้องขัง 4. พัฒนาระบบข้อมูล 5. นำเทคโนโลยีและการบริหารงานสมัยใหม่มาใช้ 6. อุปกรณ์เพียงพอ 7. มาตรการตรวจสอบการต้องโทษซ้ำ 8. สร้างระบบการประเมินผล 9. ส่งเสริมงานวิจัย 10. ปรับปรุงกฎระเบียบให้สอดคล้องกับสภาพสังคม 11. พัฒนาระบบการบริหารการเงิน 12. พัฒนารูปแบบการก่อสร้างเรือนจำ 13. ให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานของข้าราชการ 15. แบ่งส่วนราชการให้เหมาะสมกับภารกิจ</p> <p>1. สนับสนุนให้ภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการใช้ชีวิตและพัฒนาพฤตินัย 2. ลดขั้นตอนการทำงานให้รวดเร็ว คล่องตัวสอดคล้องกับภาคเอกชน 3. กำหนดนโยบายเชิงเทคนิคการฝึกอาชีพ และใช้แรงงานผู้ต้องขังให้แน่นอนชัดเจน</p> <p>1. ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลงานและติดตามผลงาน อย่างมีความรู้ข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานแก่ข้าราชการราชทัณฑ์และประชาชน 3. ประชาสัมพันธ์โครงการและงานของกรมต่อภาคเอกชนและสังคมและสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติผู้ต้องขังกว้างขวางขึ้น</p>

11. ผลการประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณของกรมราชทัณฑ์

11.1 แผนการใช้จ่ายและงบประมาณที่ได้รับจัดสรร

ในภาพรวมงบประมาณรายจ่ายของกรมฯ มีอัตราเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี ระหว่างปี 2537-2540 การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายแยกตามหมวดรายจ่ายหลัก มีค่าค่อนข้างคงที่ และงบประมาณรายจ่ายของกรมฯ ปี 2537-2540 ได้รับจัดสรรน้อยกว่าความต้องการตามแผนฯ ที่กำหนดไว้ในแต่ละปี

11.2 การกระจายการใช้จ่ายตามงาน/โครงการ และแผนปฏิบัติการตามภารกิจของกรมราชทัณฑ์

การกระจายงบประมาณรายจ่ายของกรมฯ พบว่างบประมาณที่ได้รับต่ำกว่าค่าของที่ตั้ง โดยเฉพาะด้านกฎหมายและกระบวนการยุติธรรม จึงมีผลทำให้การกระจายงบประมาณไม่สมดุลในระหว่างภารกิจทั้ง 3 ด้านของกรมฯ ซึ่งได้แก่ ภารกิจการควบคุมผู้ต้องขังอย่างมีประสิทธิภาพ ภารกิจการแก้ไขพัฒนาพฤตินิสัยของผู้ต้องขังให้เป็นบุคคลที่สามารถเข้ากับสังคมทั่วไปได้ เมื่อพ้นโทษแล้ว และภารกิจเสริมสร้างสมรรถนะในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

11.3 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามงบประมาณรายจ่าย

ใช้ข้อมูลการสำรวจภาคสนาม จากการสัมภาษณ์ด้วยแบบสอบถามผู้บริหารของกรมฯ พบว่า งบประมาณที่ได้รับไม่เพียงพอ ความคุ้มค่าของงบประมาณอยู่ในระดับปานกลาง ความสอดคล้องของงบประมาณที่ได้รับกับภารกิจของกรมฯ มีความสอดคล้องในระดับปานกลางเช่นกัน

ปัญหาและอุปสรรคของการของงบประมาณ ได้แก่ งบประมาณที่ได้รับไม่ตรงตามที่เสนอขอไป งบประมาณอนุมัติล่าช้า ปัญหาและอุปสรรคของการนำงบประมาณมาใช้ ได้แก่ การกระจายไม่เสมอภาค การจัดสรรไม่มีความเหมาะสม

ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงบประมาณ พิจารณาจากอัตราส่วนงบประมาณต่อเจ้าหน้าที่เรือนจำและทัณฑสถาน ต่อผู้ต้องขัง และงบค่าอาหารต่อผู้ต้องขัง นอกจากนี้ ยังสามารถพิจารณาจากค่าความยืดหยุ่นของงบประมาณ ปรากฏว่างบประมาณมีประสิทธิภาพในบางปี (2539 และ 2540)

ผลการดำเนินการขายสินค้าราชทัณฑ์ จากการศึกษาพบว่า การขายสินค้าราชทัณฑ์บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เนื่องจากมีความคุ้มค่าในระดับปานกลาง (ร้อยละ 66.6) และมีปริมาณยอดขายอยู่ในเกณฑ์ที่สามารถทำกำไรได้อย่างต่อเนื่องประกอบกับเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินการส่วนใหญ่เป็นเงินนอกงบประมาณ การจัดสรรรายได้จากการขายสินค้าราชทัณฑ์มีความเหมาะสม การใช้ประโยชน์ของรายได้จากการขายสินค้าราชทัณฑ์ ได้แก่ สร้างรายได้ให้แก่ผู้ต้องขัง ใช้ในการดูแลผู้ต้องขังและใช้จ่ายในโครงการต่าง ๆ ความคุ้มค่าอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ดังจะเห็นได้จากอัตราส่วนผลตอบแทนต่อต้นทุนที่มีค่ามากกว่าหนึ่ง (ประมาณ 1.23-2.58) ดังนั้นจึงมีข้อสรุปว่าการดำเนินการขายสินค้าราชทัณฑ์ควรให้มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องต่อไป

12. ผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการบริหารจัดการของกรมราชทัณฑ์

12.1 ประสิทธิภาพการบริหารจัดการของกรมราชทัณฑ์

- การกิจของกรมราชทัณฑ์

จากการศึกษาพบว่ากรมราชทัณฑ์ได้ให้ความสำคัญในการกิจด้านการควบคุมผู้ต้องขังอย่างมีประสิทธิภาพ ดังจะเห็นได้จากงบประมาณส่วนใหญ่ในปี 2538-2540 ประมาณร้อยละ 93.95 ใช้จ่ายในการกิจด้านการควบคุมผู้ต้องขังอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้ง ๆ ที่กรมราชทัณฑ์ได้กำหนดวิสัยทัศน์ในช่วงปี พ.ศ. 2537-2545 มุ่งเน้นแก้ไขผู้ต้องขังให้เป็นคนดี ดังนั้นจึงไม่มีการบริหารงานตามวิสัยทัศน์ดังกล่าว

ในขณะที่สังคมมีความมุ่งหวังให้กรมราชทัณฑ์มุ่งภารกิจที่สำคัญอยู่ที่การแก้ไขพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขังให้กลับตนเป็นพลเมืองดี และสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างปกติสุข นอกจากนี้ความมุ่งหวังอันดับสองเป็นเรื่องการจัดอบรมพัฒนาบุคลากรเจ้าหน้าที่ให้มีคุณภาพ (ซึ่งเป็นภารกิจด้านการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารราชทัณฑ์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล)

- ความสอดคล้องของวิสัยทัศน์ นโยบาย กลยุทธ์ แผนงานและโครงการ กับการบรรลุภารกิจของกรมราชทัณฑ์

วิสัยทัศน์ นโยบาย กลยุทธ์ แผนงาน โครงการ มีเนื้อหาสอดคล้องกันมาก แต่ความสอดคล้องดังกล่าวเอื้ออำนวยต่อการบรรลุภารกิจ 3 ด้านในระดับปานกลาง เพราะขาดงบประมาณในการดำเนินงานตามโครงการและที่สำคัญคือ ไม่ค่อยมีประสิทธิภาพในการบริหารโครงการต่าง ๆ เช่น เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานประจำ จนไม่มีเวลาปฏิบัติงานตามโครงการ ไม่มีการมอบหมายโครงการจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง เป็นต้น

- การวางแผน

การวางแผนของกรมราชทัณฑ์นับว่าเป็นจุดแข็ง เพราะมีการวางแผนทิศทางของกรมราชทัณฑ์ (พ.ศ. 2536-2545) ซึ่งเป็นแผนที่มีเนื้อหาสาระครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ อย่างสมบูรณ์ ในอันที่จะเอื้ออำนวยต่อการบรรลุภารกิจของกรมราชทัณฑ์ จากแผนทิศทางได้แบ่งแยกออกเป็นแผนปฏิบัติการระยะแรก (พ.ศ. 2537-2540) และแผนปฏิบัติการระยะที่สอง (พ.ศ. 2541-2544) แต่แผนปฏิบัติการระยะแรกบรรลุผลในระดับปานกลาง เพราะโครงการต่าง ๆ ไม่ได้ถูกนำไปใช้ปฏิบัติ

การวางแผนกำลังคน การวางแผนด้านงบประมาณต่างบรรลุผลในระดับปานกลาง

การจัดทำแผนงบประมาณและแผนปฏิบัติการประจำปีมีรูปแบบที่ขัดแย้งกัน

- การจัดโครงสร้างของกรมราชทัณฑ์

กรมราชทัณฑ์ได้มีความพยายามพัฒนาระบบงาน โครงสร้างองค์การปรับปรุงกฎระเบียบต่าง ๆ ปรับปรุงระบบและวิธีการปฏิบัติด้านการเงินการคลัง การพัสดุ ซึ่งการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงดังกล่าวบรรลุผลในระดับปานกลาง การเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการของกรมราชทัณฑ์ยังมีน้อย

ลักษณะสำคัญของโครงสร้างองค์การของกรมราชทัณฑ์ คือ เป็นองค์การขนาดใหญ่ มีสายการบังคับบัญชาหลายระดับค่อนข้างเน้นการใช้กฎระเบียบเป็นเป้าหมายในการทำงาน มีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเน้นการปรับเปลี่ยนในจำนวนไม่มากนัก มีการบริหารงาน

แบบรวมศูนย์อำนาจ ทำให้การบริหารจัดการของกรมราชทัณฑ์มีความล่าช้า และบางครั้งมีความซ้ำซ้อนในการออกคำสั่ง

- การบริหารทรัพยากรมนุษย์

ในปี พ.ศ. 2539 กรมราชทัณฑ์มีข้าราชการ 10,113 คน มีร้อยละ 52.46 มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 42.55 มีวุฒิปริญญาตรีขึ้นไป มีข้าราชการเพียงร้อยละ 25.52 ที่ได้ผ่านการฝึกอบรม

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่บรรลุผลสำเร็จเท่าที่ควร โดยเจ้าหน้าที่ไม่สามารถลาศึกษาต่อได้ (เพราะภาระงานที่มีมาก) การพัฒนาฝึกอบรมมีน้อย ขาดแคลนบุคลากรในสายวิชาชีพ จำนวนเจ้าหน้าที่ไม่สอดคล้องกับภาระงาน การจัดสวัสดิการอยู่ในระดับต่ำ ถึงแม้จะมีการปรับปรุงระเบียบการบริหารงานบุคคล มีการส่งเสริมจริยธรรมและเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ซึ่งบรรลุผลในระดับปานกลาง (บรรยากาศในการทำงานอยู่ในสภาพที่ต้องระวังตัว เพราะเกรงว่าจะมีภัยร้ายแรงจากการกระทำของผู้ต้องขัง) เจ้าหน้าที่ของกรมราชทัณฑ์มีความพึงพอใจในงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ประเด็นที่เจ้าหน้าที่มีความพึงพอใจระดับต่ำ คือ การจัดหาทุนการศึกษา การจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน การบริหารเรือนจำ นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ การจัดให้มีกิจกรรมเพื่อส่งเสริมจริยธรรมแก่ข้าราชการทุกระดับอย่างเป็นระบบจริงจังและต่อเนื่อง เงินเดือนและเงินเพิ่มนอกจากเงินเดือน นอกจากนี้การฝึกอบรมและการจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง

- การประสานงาน

การประสานงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง แต่การประสานงานระดับนโยบาย กับคณะกรรมการบริหารงานยุติธรรมอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ

- การประเมินผล

การประเมินผลโครงการ และการประเมินผลติดตามผู้ต้องขังหรือพันโทษ อยู่ในระดับปานกลาง

- การงบประมาณ

รูปแบบการจัดทำแผนงบประมาณและแผนปฏิบัติการประจำปีเป็นคนละรูปแบบกัน ทำให้เกิดความสับสนในการนำแผนไปปฏิบัติและการประเมินผล

สรุป

โดยภาพรวมประสิทธิภาพการบริหารจัดการของกรมราชทัณฑ์อยู่ในระดับปานกลางจนถึงระดับต่ำ ทั้งนี้มีสาเหตุมาจากโครงสร้างของกรมราชทัณฑ์เป็นองค์กรขนาดใหญ่ และมุ่งเน้นกฎระเบียบเป็นเป้าหมายในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังมีสาเหตุมาจากปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขาดการประสานงานระหว่างระดับนโยบายกับคณะกรรมการบริหารงานยุติธรรมตลอดจนเกิดจากความสับสนในการจัดทำแผนงบประมาณและแผนปฏิบัติการไปใช้ปฏิบัติ ทั้งนี้เป็นผลสืบเนื่องจากรูปแบบการจัดทำไม่สอดคล้องกัน

๗ 12.2 การบรรลุผลตามภารกิจ 3 ด้านของกรมราชทัณฑ์

- การบรรลุภารกิจทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง

13. ปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงาน

13.1 ปัญหาอุปสรรคด้านการบริหารแผน

- ไม่ค่อยมีประสิทธิภาพในการบริหารโครงการ

13.2 ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการด้านการควบคุม

ผู้ต้องขัง

- มีผู้ต้องขังล้นเรือนจำและทัณฑสถาน
- ไม่สามารถย้ายและปรับปรุงเรือนจำเก่า
- ไม่ค่อยมีการจำแนกและย้ายผู้ต้องขังเพื่อลดความแออัด

13.3 ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการด้านการแก้ไขพัฒนาพฤติกรรมผู้ต้องขังให้เป็นพลเมืองดี ภายหลังพ้นโทษ

- มีข้อบกพร่องในการจัดระบบการศึกษาและวิชาชีพ
- การปลูกฝังทัศนคติที่ดีให้แก่ผู้ต้องขัง ดำเนินการไม่ทั่วถึง โดยมุ่งเน้นเฉพาะผู้ต้องขังวัยหนุ่มเท่านั้น

- ขาดการประเมินผลการปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง

13.4 ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการด้านการเสริมสร้างสมรรถนะในการบริหารงานราชทัณฑ์อย่างประสิทธิภาพและประสิทธิผล

- ไม่มีการติดตามประเมินผลโครงการต่าง ๆ
- ปัญหาการจัดตั้งศูนย์ข้อมูลกลางกรมราชทัณฑ์
- ปัญหารูปแบบที่ขัดแย้งกันของการจัดทำแผนงบประมาณและแผนปฏิบัติการประจำปี

- ขาดงบประมาณและขาดกำลังเจ้าหน้าที่

- ปัญหาในเรื่องงบประมาณ ได้รับงบประมาณไม่ตรงตามที่เสนอขอไป มีความล่าช้าในการอนุมัติ การจัดของงบประมาณมีความยุ่งยาก การกระจายงบประมาณยังขาดความเสมอภาค และยังไม่เหมาะสมในการจัดสรร ส่วนปัญหาการใช้งบประมาณที่ขาดประสิทธิภาพ และไม่มีความโปร่งใสในการตรวจสอบ

14. ข้อเสนอแนะ

14.1 แผนระยะสั้น

- พัฒนาผู้บริหารในทุกระดับให้มีวิสัยทัศน์และความคิดริเริ่มในการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นเงื่อนไขที่สำคัญที่สุดที่จะต้องเร่งดำเนินการ เพราะการพัฒนากรมราชทัณฑ์จะเกิดขึ้นได้ต้องมาจากผู้บริหารของกรมฯ เป็นผู้ริเริ่ม
- พัฒนาคณากรให้มีศักยภาพแห่งการเรียนรู้และจิตสำนึก ซึ่งเป็นเงื่อนไขที่สำคัญ บุคลากรมีส่วนในการพัฒนากรมราชทัณฑ์ มีส่วนในการพัฒนาช่วยเหลือผู้ต้องขังให้เป็นคนดีของสังคม การพัฒนาคณากรดำเนินการได้หลายรูปแบบ เช่น การฝึกอบรม ส่งเสริมการศึกษาต่อ

- ปรับปรุงระบบบริหารงานบุคคลให้เป็นระบบคุณธรรมมากขึ้นสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ศึกษาชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม จัดสวัสดิการต่าง ๆ ส่งเสริมสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน
- ปรับปรุงแผนต่าง ๆ ให้เหมาะสม โดยเฉพาะแผนงบประมาณและแผนปฏิบัติการประจำปีอยู่ในรูปแบบเดียวกัน
- ติดตามและประเมินผลโครงการต่าง ๆ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ข้าราชการปฏิบัติงานตามโครงการให้ลุล่วงสำเร็จ
- โอนกิจกรรมบางอย่างให้ภาคเอกชนดำเนินการ เพราะกรมราชทัณฑ์ขาดแคลนบุคลากรทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ จึงต้องเร่งแก้ไขปัญหาโดยเร็ว ให้ภาคเอกชนรับไปดำเนินการ ได้แก่ การจัดการศึกษาวิชาสามัญ วิชาชีพ การอบรมศีลธรรมให้แก่ผู้ต้องขัง จัดอาหารให้แก่ผู้ต้องขัง การตรวจสุขภาพร่างกาย ให้คำแนะนำฟื้นฟูสุขภาพจิตแก่ผู้ต้องขัง
- ลดจำนวนผู้ต้องขังให้น้อยลง โดยมีการทบทวนนโยบายการลงโทษผู้กระทำความผิด ทั้งนี้ให้มีการประสานงานกับคณะกรรมการบริหารงานยุติธรรม
- จำแนกลักษณะผู้ต้องขังและแยกขัง เป็นการแยกผู้ต้องขังที่คดีร้ายแรงออกจากผู้ต้องขังที่ทำความผิดสถานเบา เพื่อป้องกันการลอกเลียนพฤติกรรม
- จัดการศึกษา วิชาสามัญ วิชาชีพ การอบรมศีลธรรมให้แก่ผู้ต้องขังทุกคนอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ โดยมีสถานศึกษาที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนการสอน
- พัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้ต้องขังบนพื้นฐานของหลักสิทธิมนุษยชน และเตรียมการให้คำปรึกษาก่อนปลดปล่อยในรูปของการแนะนำให้ความรู้ในการปรับตัว
- ปรับปรุงในเรื่องงบประมาณในด้านเทคนิควิธีการเสนอของบประมาณ จัดสรรงบประมาณให้เหมาะสมตามภารกิจหลักที่ได้เปลี่ยนแปลงไป (ภารกิจหลัก คือ การแก้ไขพัฒนาพฤตินิสัยของผู้ต้องขังให้กลับตนเป็นพลเมืองดี ภายหลังพ้นโทษ)

14.2 แผนระยะยาว

- กำหนดวิสัยทัศน์ของกรมราชทัณฑ์ใหม่ ซึ่งได้แก่ “ภาพลักษณ์แห่งองค์การที่มุ่งพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ทำได้แก่สังคม บนพื้นฐานของหลักสิทธิมนุษยชน โดยประสานความร่วมมือของรัฐ เอกชน และชุมชน ภายใต้การนำของผู้หน้าที่เน้นการปรับเปลี่ยนและบุคลากรที่มีจิตสำนึก”

- จัดทำแผนทิศทาง พ.ศ. 2546-2555 (ดังแสดงใน ตารางที่ 2)
- ปรับปรุงโครงสร้างองค์การให้มีหน่วยงานที่จำเป็นและสำคัญ
- ปรับปรุงกฎหมายต่าง ๆ โดยเฉพาะกฎระเบียบเกี่ยวกับวันลดโทษ

ผู้ต้องขัง

- ปรับปรุงกระบวนการในการทำงาน
- ประสานงานร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะประสานงาน

ระดับนโยบายกับคณะกรรมการบริหารงานยุติธรรม เพื่อทบทวนนโยบายการลงโทษ

- ติดตามประเมินผลผู้ต้องขังระหว่างต้องโทษและภายหลังพ้นโทษ
- พัฒนารูปแบบเรือนจำและทัณฑสถานให้สอดคล้องกับหลักทัณฑวิทยา
- สร้างสถานกักขัง สถานกักกัน และทัณฑสถานมากกว่าการสร้างเรือนจำ
- นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการควบคุมผู้ต้องขังและการบริหารงาน
- เพิ่มจำนวนเจ้าหน้าที่ให้ได้สัดส่วนกับจำนวนผู้ต้องขัง
- สนับสนุนให้ผู้ต้องขังมีโอกาสรับราชการเพื่อจะได้มีงานทำ มีอาชีพ
- จัดหางานให้ผู้ต้องขังทำเมื่อพ้นโทษแล้ว เพื่อจะได้ไม่ทำความผิด

และต้องโทษซ้ำ

- ส่งเสริมงานคุมประพฤติและปฏิบัติต่อผู้ต้องขังในชุมชน

ตารางที่ 2 แผนทิศทางของกรมราชทัณฑ์ พ.ศ. 2546 - 2555

ภารกิจ	วัตถุประสงค์	กลยุทธ์
<p>1. การแก้ไขพัฒนาพฤติกรรมนิสัยของผู้ต้องขังให้กลับตนเป็นพลเมืองดี ภายหลังพ้นโทษ</p>	<p>1. ขยายการสร้างทัณฑสถานเปิด</p> <p>2. สนับสนุนให้ผู้ต้องขังมีโอกาสรับราชการ</p> <p>3. จัดหางานให้ผู้ต้องขังทำเมื่อพ้นโทษแล้ว</p> <p>4. พัฒนাজิตใจผู้ต้องขัง</p> <p>5. ให้การศึกษาระดับวิชาชีพ</p> <p>6. เตรียมการก่อนปลดปล่อย</p>	<p>1. เปิดโอกาสให้ภาคเอกชนสร้างทัณฑสถานเปิด</p> <p>1. ออกไปรับรองความประพฤติ 2. ประสานงานเพื่อแก้ไขกฎหมายที่เกี่ยวข้อง</p> <p>1. ประสานงานกับภาคเอกชนเพื่อหางานให้ทำ</p> <p>2. ประสานงานกับกรมการจัดหางาน</p> <p>1. พัฒนাজิตใจผู้ต้องขังให้แก่ผู้ต้องขังทุกประเภทอย่างต่อเนื่อง</p> <p>2. ประสานงานกับหน่วยงานของรัฐ</p> <p>3. ให้ภาคเอกชนดำเนินการพัฒนาจิตใจ</p> <p>1. ประสานงานกับหน่วยงานของรัฐ</p> <p>2. ให้ภาคเอกชนดำเนินการในเรื่องการสอนวิชาสามัญและวิชาชีพ</p> <p>1. ให้คำปรึกษาแนะนำเป็นรายบุคคล</p> <p>2. ให้ผู้ต้องขังออกทำงานสาธารณะ</p> <p>3. แนะนำในเรื่องการประกอบอาชีพ</p>

ตารางที่ 2 (ต่อ) แผนทิศทางของกรมราชทัณฑ์ พ.ศ. 2546 - 2555

ภารกิจ	วัตถุประสงค์	กลยุทธ์
<p>2. การเสริมสร้างสมรรถนะในการบริหารงานราชทัณฑ์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</p>	<p>7. ส่งเสริมงานคุณภาพและปฏิบัติโดยผู้ต้องขังในชุมชนให้มากขึ้น</p> <p>1. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และจิตสำนึก</p> <p>2. ปรับขนาดองค์การให้เล็กลง</p> <p>3. ปรับบทบาทภารกิจใหม่ของการราชทัณฑ์</p> <p>4. ปรับโครงสร้างองค์การ</p> <p>5. ปรับปรุงแผนต่างๆ ให้เหมาะสม (แผนกำลังคน และแผนงบประมาณ)</p>	<p>1. พัฒนาระบบเพื่อคุณภาพ</p> <p>2. ลดต้นทุนเพื่อคุณภาพ</p> <p>3. พัฒนาอาสาสมัครผู้ให้ประสิทธิภพยิ่งขึ้น</p> <p>4. ขยายงานให้ถึงผู้ให้มากขึ้น 5. ศึกษาวิจัย</p> <p>1. ฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกระดับ</p> <p>2. สร้างทัศนคติความรับผิดชอบในตนเอง 3. สร้างจิตสำนึกของการทำงานเป็นทีม 4. สร้างบรรยากาศของความเป็นประชาธิปไตยในองค์การ</p> <p>5. ศึกษาวิจัย</p> <p>1. ศึกษาวิจัย 2. ทำสัญญาจ้างเอกชนหรือหน่วยงานอื่นดำเนินการ</p> <p>3. จัดตั้งระบบคอมพิวเตอร์เครือข่าย</p> <p>1. ให้ภาคเอกชนมีส่วนร่วม</p> <p>1. ศึกษาวิจัย 2. ปรับโครงสร้างองค์การ</p> <p>1. ศึกษาวิจัย</p>

ตารางที่ 2 (ต่อ) แผนทิศทางของกรมราชทัณฑ์ พ.ศ. 2546 - 2555

ภารกิจ	วัตถุประสงค์	กลยุทธ์
<p>6. ปรับปรุงระบบบริหารงานบุคคล</p> <p>7. ปรับปรุงระบบงบประมาณ</p> <p>8. ปรับปรุงกฎหมายต่าง ๆ</p> <p>9. ปรับปรุงกระบวนการในการทำงาน</p> <p>10. จัดตั้งระบบสารสนเทศ</p> <p>11. โอนย้ายสังกัดไปอยู่กระทรวงยุติธรรม</p>	<p>1. ศึกษาวิจัย 2. สรรหาโดยระบบคุณธรรม 3. เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งโดยระบบคุณธรรม 4. พิจารณาความดีความชอบตามผลการปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม 5. ฝึกอบรมพัฒนา 6. จูงใจ 7. สร้างขวัญในการทำงาน 8. ศึกษาชี้แจงการทำงาน 9. จัดสวัสดิการและนันทนาการ 10. ส่งเสริมการลาศึกษาต่อ 11. ประสานงานกับสถาบันการศึกษา 12. ผลิตบุคลากรสายวิชาชีพ</p> <p>1. ศึกษาวิจัย 2. นำระบบงบประมาณ PPBS มาใช้</p> <p>1. ศึกษาวิจัย 2. ดำเนินการแก้ไขกฎหมาย</p> <p>1. reengineering โดยว่าจ้างที่ปรึกษาเข้ามาดำเนินการ</p> <p>1. ศึกษาวิจัยความต้องการในเรื่องสารสนเทศ 2. จัดตั้งระบบคอมพิวเตอร์เครือข่าย 3. ฝึกอบรมผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ในเรื่องระบบคอมพิวเตอร์ 4. สร้างระบบ MIS</p> <p>1. ศึกษาวิจัยความเป็นไปได้</p>	

ตารางที่ 2 (ต่อ) แผนทิศทางของกรมราชทัณฑ์ พ.ศ. 2546 - 2555

ภารกิจ	วัตถุประสงค์	กลยุทธ์
3. การควบคุมผู้ต้องขังอย่างมีประสิทธิภาพบนพื้นฐานของหลักสิทธิมนุษยชน	<ol style="list-style-type: none"> 1. ลดจำนวนผู้ต้องขัง 2. พัฒนารูปแบบเรือนจำและทัณฑสถานให้สอดคล้องกับหลักทัณฑวิทยา 3. ขยายการสร้างสถานกักกันและสถานกักขัง 4. มุ่งเน้นให้มีการจำแนกลักษณะผู้ต้องขังและแยกขังอย่างจริงจัง 5. นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ 6. เพิ่มจำนวนเจ้าหน้าที่ (ผู้คุม) ให้สอดคล้องกับจำนวนผู้ต้องขัง 7. พัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้ต้องขัง 	<ol style="list-style-type: none"> 1. คุณสมบัติ 2. ประสานงานกับคณะกรรมการบริหารงานยุติธรรม 3. เสนอมาตรการการบำบัดรักษาผู้ต้องขัง 4. ลดวันต้องโทษ
		<ol style="list-style-type: none"> 1. สร้างเรือนจำใหม่ 2. ปรับปรุงเรือนจำเก่า
		<ol style="list-style-type: none"> 1. ศึกษาความเป็นไปได้ในตำแหน่งสถานที่ของงานจัดตั้ง
		<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดทำคู่มือ 2. ฝึกอบรมให้มีความรู้ 3. สร้างทัศนคติให้เห็นคุณค่าของการจำแนกลักษณะผู้ต้องขัง 4. สร้างทัศนคติให้เห็นคุณค่าของการประสานงานในเรื่องการย้ายผู้ต้องขัง 5. ติดตามและประเมินผล 6. ผลักดันจัดตั้งศูนย์ข้อมูลกลางของกรมราชทัณฑ์ให้เกิดผลสำเร็จ
		<ol style="list-style-type: none"> 1. ติดตั้งระบบคอมพิวเตอร์เครือข่าย 2. ใช้เครื่องพันธนาการที่ทันสมัยสอดคล้องกับหลักทัณฑวิทยา
		<ol style="list-style-type: none"> 1. วางแผนอัตรากำลัง 2. สรรหาโดยมีการทดสอบทางจิตวิทยา
		<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดสวัสดิการให้เพียงพอตามหลักสิทธิมนุษยชน 2. จัดนันทนาการ 3. ให้ภาคเอกชนหรือโรงพยาบาลของรัฐเข้ามาบำบัดชอบในเรือนจำรักษาพยาบาล 4. ปรับปรุงยาเสพติดในเรือนจำ