

ภาคผนวก จ

คู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ  
ของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี



# คู่มือการใช้



รูปแบบการพัฒนากฎาของผู้นำของ  
ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม



ผู้วิจัย

นายนพรัตน์ อภิวิมลลักษณ์

นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

## คำนำ

เอกสารคู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา ชุดการพัฒนา และรายละเอียดของกิจกรรม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม โดยมุ่งพัฒนาและเสริมสร้างความรู้ความสามารถ ทักษะในการบริหาร มนุษยสัมพันธ์ บุคลิกภาพ คุณธรรมและจริยธรรม อีกทั้งก่อให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจของตนเองและของหน่วยงาน จูงใจให้ผู้ร่วมงานเต็มใจที่จะปฏิบัติตาม มุ่งผลประโยชน์สูงสุดในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างแท้จริง ผู้วิจัยได้เรียงลำดับชุดการพัฒนาตามองค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสาร โดยแต่ละชุดมีเนื้อหาบางเนื้อหาที่มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันอย่างผสมผสานกลมกลืนกัน ซึ่งคู่มือการพัฒนา มีจำนวน 4 ชุด แต่ละชุดประกอบด้วย วัตถุประสงค์ เนื้อหา สื่อประกอบกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม การประเมินผล บรรณานุกรม และกิจกรรมการพัฒนา ดังนี้

ชุดที่ 1 ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา

ชุดที่ 2 มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ

ชุดที่ 3 ความรู้และทักษะในการบริหาร

ชุดที่ 4 คุณธรรมและจริยธรรม

ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะชั้นต้น ผู้พิพากษา ผู้พิพากษาอาวุโส ผู้อำนวยการประจำศาล และหัวหน้าส่วน/หัวหน้ากลุ่มงาน และเจ้าหน้าที่ในศาลยุติธรรมที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำงานวิจัยครั้งนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารการพัฒนานี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ศึกษาและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

นายนพรัตน์ อภิวิมลลักษณ์

นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับปริญญาโท

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
คำนำ.....	592
สารบัญ.....	593
สารบัญภาพ.....	594
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม.....	595
ความเป็นมาและความสำคัญของรูปแบบ.....	595
แนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำและรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ.....	597
หลักการของรูปแบบ.....	614
วัตถุประสงค์ของรูปแบบ.....	614
เนื้อหาของรูปแบบ.....	615
กระบวนการของรูปแบบ.....	615
รายละเอียดของกิจกรรม.....	619
การวัดและประเมินผล.....	624
กำหนดการศึกษาคู่มือการพัฒนา.....	625
บรรณานุกรม.....	631
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบรูปแบบและคู่มือการพัฒนา.....	633
รายชื่อคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์.....	634



## สารบัญภาพ

ภาพประกอบ	หน้า
1 ผลที่เกิดขึ้นเป็นลูกโซ่โดยผู้นำ.....	599
2 การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเองและการสร้าง วินัยในตนเอง.....	611
3 กระบวนการของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ในศาลยุติธรรม.....	618

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



## รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษา หัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม

### ความเป็นมาและความสำคัญของรูปแบบ

ศาลยุติธรรมเป็นองค์กรที่ใช้อำนาจตุลาการ และเป็นหนึ่งในสามอำนาจอธิปไตยของการปกครองบ้านเมือง โดยใช้อำนาจอธิปไตยฝ่ายตุลาการเป็นกลไกหลักในการดำรงความเป็นธรรมแก่สังคมมาอย่างต่อเนื่องยาวนาน นับตั้งแต่ศาลยุติธรรมแยกออกจากกระทรวงยุติธรรม ส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงในศาลยุติธรรมทางด้านโครงสร้าง อำนาจหน้าที่ ระบบงาน การบริหารบุคคล ด้านงบประมาณและการขับเคลื่อนองค์กรศาลยุติธรรมให้ก้าวหน้าอย่างมั่นคงในยุคโลกาภิวัตน์ (วรวิวัฒน์ คงสถาพรกุล, 2551, หน้า 1) สำหรับในส่วนของโครงสร้างศาลยุติธรรมนั้น ได้มีการจัดโครงสร้างใหม่โดยให้งานธุรการศาลยุติธรรม จัดระบบบริหารงานธุรการระดับนโยบายในรูปของคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรม (ก.บ.ศ.) สำหรับงานด้านตุลาการได้มีการปรับปรุงระบบงานด้านตุลาการทั้งระบบ เพื่อประกันความเป็นอิสระของผู้พิพากษาในการพิจารณาพิพากษาอรรถคดี เพื่อให้ไม่ถูกแทรกแซงจากอำนาจทั้งภายในและภายนอกองค์กรศาลยุติธรรม ทั้งนี้ด้วยเจตนารมณ์เพื่อให้ศาลยุติธรรมมีความเป็นอิสระอย่างแท้จริง ให้สามารถถ่วงดุลและคานากับอำนาจนิติบัญญัติและอำนาจบริหารได้อย่างเหมาะสม (ธิดารัตน์ โยธาวงษ์ตุลากัน, 2547, หน้า 2) โดยศาลยุติธรรมมีอำนาจพิจารณาคดีทั้งปวง ได้แก่ คดีแพ่ง คดีอาญา คดีแรงงาน คดีเยาวชนและครอบครัว คดีภาษีอากร คดีทรัพย์สินทางปัญญาและการค้าระหว่างประเทศ คดีล้มละลาย และคดีประเภทอื่นที่อยู่ในอำนาจของศาลยุติธรรม อีกทั้งมีหน้าที่ในการไกล่เกลี่ย การระงับข้อพิพาทและการคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของประชาชนตามบทบัญญัติของกฎหมาย เพื่อให้ทุกภาคส่วนในสังคมไทยอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข การที่ศาลยุติธรรมมีหน่วยงานธุรการเป็นของตนเองย่อมแสดงว่าศาลยุติธรรมเป็นองค์กรอิสระ โดยรัฐธรรมนูญว่าการกระทรวงยุติธรรมไม่ได้มีอำนาจบังคับบัญชาหน่วยงานธุรการของ ศาลยุติธรรมอีกต่อไป เมื่อสภาพการณ์ดังกล่าวเกิดขึ้นศาลยุติธรรมจึงมุ่งมั่นที่จะพัฒนานโยบายการบริหารงานในด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง ประธานศาลฎีกาซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุดของศาลยุติธรรมแต่ละท่านมีแนวนโยบายในการพัฒนางานศาลยุติธรรมเพื่ออำนวยความสะดวกยุติธรรมให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล

การบริหารงานของศาลยุติธรรม ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงเป็นผู้บริหารศาลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการเป็นผู้นำอำนวยความสะดวกยุติธรรมให้เกิดแก่ประชาชนในแต่ละพื้นที่ ตามที่ได้รับมอบหมายจาก



ศาลยุติธรรม เนื่องจากผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมีอำนาจและหน้าที่ในการบริหารทางด้านงบประมาณ บุคลากร และงานด้านคดี รวมถึงการเป็นตัวแทนของศาลยุติธรรมที่ได้รับมอบหมายให้ประสานงานด้านอื่นๆ กับหน่วยราชการต่างๆ ในพื้นที่ด้วย ตลอดจนมีภาระในการแก้ไขปัญหาและรวบรวมปัญหาต่างๆ เพื่อให้ศาลยุติธรรมนำไปแก้ไขปัญหาโดยภาพรวมทั้งหมดแล้วนำมากำหนดเป็นนโยบายในการกำหนดภารกิจ และยุทธศาสตร์ของศาลยุติธรรมต่อไป (สิรินทร ไพราม ศุภสิทธิ์, 2556, หน้า 1) ทั้งนี้ เพื่อให้ได้ผลงานตามวัตถุประสงค์และแนวนโยบายที่วางไว้ จากภารกิจและความรับผิดชอบที่หลากหลายของศาลยุติธรรม ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาศาลยุติธรรมเพราะเป็นผู้พิพากษาผู้บริหารในศาลชั้นต้น ซึ่งเป็นประตูด่านแรกของกระบวนการยุติธรรมในชั้นศาล เป็นผู้ที่จะต้องนำนโยบายต่างๆ ของศาลยุติธรรมและประธานศาลฎีกาไปปฏิบัติให้บังเกิดผล อีกทั้งบริหารงานศาลให้มีประสิทธิภาพ ตลอดจนเป็นผู้กำหนดและกำกับดูแลนโยบายภายในศาลที่ตนเองเป็นผู้บังคับบัญชา ควบคุม ตรวจสอบ และบริหารงานต่างๆ ให้เกิดการพัฒนาคน พัฒนางาน และระบบงาน อันจะนำมาซึ่งการพัฒนาศาลยุติธรรมให้สามารถอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนได้ทั้งนี้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเป็นผู้รับผิดชอบการบริหารงานภายในศาลชั้นต้น มีอำนาจควบคุม ดูแล สั่งการ ผู้พิพากษา และเจ้าหน้าที่ภายใต้บังคับบัญชาของตนในการดำเนินภารกิจของศาลทั้งในด้านการพิจารณาคดีและด้านงานธุรการของศาลเพื่อให้เป็นไปตามนโยบาย วัตถุประสงค์ กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับของศาลยุติธรรม อีกทั้งเป็นตัวแทนของศาลยุติธรรมระดับจังหวัดในการประกอบพิธีการต่างๆ ตลอดจนการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ เพื่อให้ภารกิจของศาลในความรับผิดชอบของตนลุล่วงไปด้วยดี ความก้าวหน้าของศาลยุติธรรมจึงขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเป็นสำคัญ เนื่องจากผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเป็นผู้มีบทบาทอย่างสูงในการทำให้ศาลยุติธรรมตอบสนองต่อความต้องการของสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากบทบาทและอำนาจหน้าที่ของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลดังกล่าว ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนา หากมีการศึกษาวิจัยเพื่อหารูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสมมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม อีกทั้งเพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมที่จะนำมาพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลให้สอดคล้องกับบทบาท อำนาจและหน้าที่ซึ่งจะทำให้ได้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมว่าจะมีวิธีการใดที่จะพัฒนาผู้พิพากษาหัวหน้าศาลให้มีภาวะผู้นำที่เอื้อต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการบริหารงานศาลยุติธรรมภายใต้ความเชื่อที่ว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นได้และสามารถนำรูปแบบการพัฒนาที่ได้จากการศึกษาดังกล่าวไปเสนอต่อศาลยุติธรรม เพื่อให้มีการปรับปรุงแก้ไขระเบียบหลักเกณฑ์ในการแต่งตั้งผู้พิพากษาหัวหน้าศาล หรือปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรการอบรม “ผู้พิพากษาผู้บริหารในศาลชั้นต้น” ให้มี

ประสิทธิภาพและมีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น ตลอดจนทำคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษา หัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมแจกจ่ายให้แก่ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต่อไป เพื่อศาลยุติธรรมจะได้มีผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่มีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับบทบาทและอำนาจหน้าที่ สามารถบริหารงานของศาลยุติธรรมในระดับศาลชั้นต้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ เพื่อให้ศาลยุติธรรมในยุคโลกาภิวัตน์เป็นที่เชื่อถือศรัทธาของประชาชนตลอดไป

## แนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำและรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในฐานะผู้บริหารในศาลชั้นต้น และเป็นผู้นำนองค์กร ซึ่งจะต้องนำนโยบาย ศาลยุติธรรมและนโยบายประธานศาลฎีกามาบริหารจัดการงานในศาลให้บรรลุวัตถุประสงค์ ผู้พิพากษา หัวหน้าศาลเป็นผู้บังคับบัญชาทั้งผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ธุรการ ดังนั้น ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงมีความ จำเป็นจะต้องมีภาวะผู้นำจึงจะสามารถบริหารงานศาลให้บรรลุเป้าหมายได้ ด้วยเหตุดังกล่าวจึงมีความ จำเป็นจะต้องศึกษาเพื่อหารูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสมนำมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของ ผู้พิพากษา หัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม เพื่อให้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับบทบาทและอำนาจหน้าที่ สามารถบริหารงานของศาลยุติธรรมในระดับศาลชั้นต้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ

### 1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

#### 1.1 ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

คำว่า ผู้นำ (Leader) และภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นคำที่มีความสัมพันธ์กัน เมื่อมีผู้นำก็ต้องมีภาวะผู้นำของคนนั้น ซึ่งเป็นคุณสมบัติของความเป็นผู้นำที่อยู่ในตนเองที่ทำให้ผู้อื่น รู้สึกสัมผัส การนำเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่มีทั้งศาสตร์และศิลป์อยู่ในตนเองที่สร้างความโดดเด่นในกลุ่ม ทำให้เป็นที่ยอมรับของกลุ่มที่จะให้ความไว้วางใจและเชื่อใจว่าสามารถนำไปสู่ ความสำเร็จ ทำให้ได้รับความร่วมมือและที่นอกเหนือไปจากนั้นคือการได้รับความเคารพนับถือ เป็นที่ ยอมรับกันแล้วว่า ผู้นำ (Leader) เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งขององค์กร เพราะผู้นำ มีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผน สั่งการ ดูแลและควบคุมให้บุคลากรของ องค์กรปฏิบัติงานต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ละม้าย กิตติพร (2555, หน้า 14-18) กล่าวว่า ได้มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำและ ภาวะผู้นำไว้หลายท่าน ดังนี้

ผู้นำ (Leader) กับภาวะผู้นำ (Leadership) มีความหมายแตกต่างกัน และมีประวัติที่ ยาวนานมาก คำว่า ผู้นำ (Leader) ปรากฏอยู่ในพจนานุกรมของ Oxford English Dictionary) ในราวปี ค.ศ.1300 (พ.ศ.1843) ส่วนคำว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) ปรากฏขึ้นมาภายหลังประมาณปี ค.ศ.1800

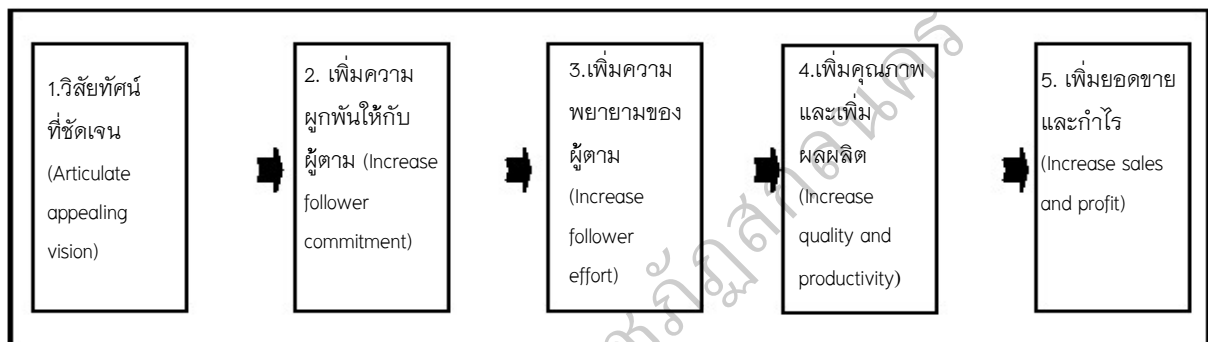




(พ.ศ.2343) หรือจนแม้กระทั่งในปัจจุบัน ความหมายของคำว่า “ผู้นำ” และ “ภาวะผู้นำ” ก็ยังคงเป็นปริศนาสำหรับนักวิชาการและบุคคลทั่วไป มีทฤษฎีหลายทฤษฎีที่พยายามอธิบายเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ ซึ่งบางครั้งก็มีความสอดคล้องกันและบางครั้งก็ขัดแย้งกัน (ทองหล่อ เดชไทย, 2544 หน้า 9-10) สอดคล้องกับ Stogdill (1974) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผู้นำ โดยแบ่งงานวิจัยเป็น 2 ช่วง คือ ช่วงแรกระหว่าง ค.ศ.1904-1947 (พ.ศ.2447-2490) ช่วงที่สองระหว่าง ค.ศ.1948-1970 (พ.ศ.2491-2513) ผลการวิจัยช่วงแรกพบว่า ผู้นำที่มีส่วนร่วมอย่างจริงจังในการจัดระเบียบงานและดำเนินการจนงานสำเร็จนั้นมีความฉลาด รู้สึกไวต่อความต้องการและความตั้งใจของผู้อื่น เข้าใจสถานการณ์อย่างดี พร้อมทั้งมีความรับผิดชอบ ความคิดสร้างสรรค์ ความมุ่งมั่น ความมั่นใจในตนเอง ส่วนผลงานวิจัยในช่วงที่สองพบว่า ผู้นำคือ ผู้ที่มีความสามารถในการจัดระเบียบงาน โดยมีแรงผลักดันอันแรงกล้าต่อความรับผิดชอบและการทำงานให้สำเร็จ มีชีวิตชีวาและมุ่งมั่นในการบรรลุเป้าหมาย อดทน และริเริ่มในการแก้ปัญหา มีแรงผลักดันในการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อสถานการณ์ทางสังคม เชื่อมั่นในตนเองและมีเอกลักษณ์ส่วนตัว เต็มใจรับผลกระทบจากการตัดสินใจและการกระทำพร้อมในการดูซับความเครียด พร้อมทั้งจะทนต่อความอึดอัดและความล่าช้า สามารถในการกระตุ้นพฤติกรรมผู้อื่น และสามารถจัดโครงสร้างระบบสังคมตามที่ต้องการ ส่วน DuBrin (1998, p. 431) กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) เป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา หรือ ผู้นำ คือ บุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม อีกทั้ง กิติ ตย์คานนท์ (2530, หน้า 12) ได้ให้ความหมายของคำว่า ผู้นำ คือบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้า และเป็นผู้ตัดสินใจ เนื่องจากมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือทางชั่วก็ได้ ประกอบกับเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540, หน้า 8) ก็ได้ให้ความหมายของคำว่า ผู้นำ คือบุคคลที่ได้รับการมอบหมายซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้แนะให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จและได้มีผู้ให้ความหมายแตกต่างกันออกไปคือ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 12-13) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีคุณสมบัติดังนี้ 1) เป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ 2) เป็นผู้มีบทบาทแสดงการติดต่อสื่อสารและแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา 3) การจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม 4) ผู้นำมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์การและพนักงาน 5) เป็นผู้ที่สามารถใช้อำนาจอิทธิพลต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งด้วย

ส่วน Daft (1999, p. 6) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ผู้นำจะต้องเกี่ยวข้อง (What leader involves) ประกอบด้วย อิทธิพล (influence) ความตั้งใจ (Intention) ความรับผิดชอบส่วนบุคคล

(Personal Responsibility) การเปลี่ยนแปลง (Change) การมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purpose) และ มีการจูงใจผู้ตาม (Followers) และ Yukl (1998, p.7) ได้กล่าวถึงผลที่เกิดขึ้นเป็นลูกโซ่โดยผู้นำ (Casual chain of effects by leader) ซึ่งผู้นำจะมีขั้นตอนการปฏิบัติงานดังนี้ คือ เริ่มจากการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (Articulating appealing vision) เพิ่มความผูกพันให้กับผู้ตาม (Increase follower commitment) เพิ่มความพยายามของผู้ตาม (Increase follower effort) เพิ่มคุณภาพและเพิ่มผลผลิต (Increase quality and productivity) และสามารถเพิ่มยอดขายและกำไรให้แก่องค์กร (Increase sales and profits) ดังภาพประกอบ 1 แสดงผลที่เกิดขึ้นเป็นลูกโซ่โดยผู้นำ (Casual chain of effects by leader)



ภาพประกอบ 1 ผลที่เกิดขึ้นเป็นลูกโซ่โดยผู้นำ (Casual chain of effects by leader)

ที่มา : ละม้าย กิตติพร (2555, หน้า 16)

ส่วน กวี วงศ์พุด (อ้างถึงใน ครอบภิรัชย์ ธิณทัฬ, 2558, ออนไลน์) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำไว้ 5 ประการ คือ

1. ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม เปรียบเสมือนแกนของกลุ่ม เป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง
2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งนำกลุ่มหรือพากันไปสู่วัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่วางไว้ แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำ ทั้งนี้รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกกลุ่มนอกรทางด้วย
3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกหรือยกให้เขาเป็นผู้นำของกลุ่มซึ่งเป็นไปได้โดยอาศัยลักษณะทางสังคมมิติของบุคคลเป็นฐาน และสามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้
4. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่าง คือ สามารถสอดแทรก



อิทธิพลบางประการอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มได้มากที่สุด

5. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

บุญทัน ดอกไธสง (อ้างถึงใน ครูอภิรัช ธิญทัฬห, 2558, ออนไลน์) ได้สรุปเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง

1. ผู้มีอิทธิพล มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการ
2. เป็นผู้นำและแนะนำ เพราะผู้นำต้องคอยช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความสามารถ
3. ผู้นำไม่เพียงแต่ยืนอยู่เบื้องหลังที่คอยวางแผนและผลักดัน แต่ผู้นำจะต้องยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่มและนำกลุ่มปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

กล่าวโดยสรุป ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือการเลือกตั้งหรือการยกย่องจากกลุ่มให้ทำหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำ เช่น การชี้แนะ สั่งการ และช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ เป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ สามารถโน้มน้าว หรือมีอิทธิพล ทำให้ผู้อื่นหรือกลุ่มปฏิบัติงานเพื่อการบรรลุเป้าหมาย และมีบทบาทสำคัญที่จะช่วยเหลือ สนับสนุนให้ผู้อื่นหรือกลุ่มทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับ คำว่า "ภาวะผู้นำ" เป็นคำที่แสดงถึงคุณสมบัติ หรือเป็นคุณสมบัติของผู้นำ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของผู้นำ เป็นต้น (พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542) ได้มีผู้ให้ความหมายไว้แตกต่างกันไปตามความคิดเห็นซึ่งขึ้นอยู่กับพื้นฐานของแต่ละท่าน ดังนี้

ภานุศักดิ์ คำแดง (2550, หน้า, 53) ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้มีความคิด มีแนวคิด มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถต่างจากบุคคลอื่น ภายในกลุ่มภายในองค์การ หรือภายในสังคม มีพฤติกรรมที่บุคคลอื่นภายในกลุ่ม ภายในองค์การ หรือภายในสังคมยอมรับในความคิด แนวคิด วิสัยทัศน์ และมีความรู้ความสามารถว่า สามารถเป็นผู้นำพาองค์การไปสู่เป้าหมายได้ และสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, หน้า 15) ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ ไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ว่าจะไรคือความสำคัญ ให้ภาพความเป็นจริงขององค์กรแก่ผู้อื่น ช่วยให้เห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก

อีกทั้ง วรรณวิมล อัมรินทร์นุเคราะห์ (2553, หน้า 54) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถ (Ability) ที่ผู้นำใช้อำนาจที่มีในการชักจูงให้บุคคลอื่นมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ กับพิชาภพ พันธุ์แพ (2554, หน้า 12) ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำไว้ว่า

ภาวะผู้นำหมายถึง ศาสตร์และศิลปะในการจูงใจคนให้กระทำตามมติร่วมระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยที่ผู้ตามเต็มใจและมีความสุขเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ส่วนธวัชชัย ไพโกล (2555, หน้า 17) ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง รูปแบบของการสร้างอิทธิพลทางผู้นำหรือกระบวนการแสดงพฤติกรรมการใช้อิทธิพลของผู้นำที่ใช้ในการโน้มน้าว ชักจูง ชักนำบุคลากรหรือกลุ่มบุคลากรในกลุ่ม หรือกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าเป็นอิทธิพลที่ถูกต้องและต้องการเปลี่ยนแปลงโดยมีความเห็นที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์กรและต้องร่วมแรงร่วมใจกันทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ให้สำเร็จผลโดยดี

ประกอบกับละม้าย กิตติพร (2555, หน้า 18) และ วรกาญญาพิไล แกระหัน (2555, หน้า 49) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้เหมือนกันว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่มีศิลปะในการชักจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่ม ให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ และเป็นกระบวนการสร้างอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ภายในสถานการณ์หนึ่งๆ

นอกจากนั้น สายันต์ บุญใบ (2555, หน้า 16) ก็ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ ไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความตั้งใจและความสามารถในการเป็นผู้นำ ปกครอง ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ อย่างมีจุดมุ่งหมาย แก้ปัญหาต่างๆ บริหารอารมณ์เพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข รวมถึงการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ วิธีการทำงาน ให้เพื่อนร่วมงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพ และบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร เป็นลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมออกมาเมื่อได้มีการปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม เป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างที่มีการทำงานร่วมกันหรือร่วมอยู่ในเหตุการณ์เดียวกันในอันที่จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายและประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประสบการณ์และการฝึกฝนของแต่ละบุคคล

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ศาสตร์และศิลปะในการที่บุคคลที่เป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาใช้วิธีการจูงใจให้บุคคลอื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเต็มใจและความกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ตามต้องการอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

## 1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ในการปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือองค์กรใดๆ ผู้นำถือว่ามีผลสำคัญในการขับเคลื่อนกระบวนการทำงานให้เกิดผลสำเร็จ ให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์กรนั้นๆ ดังนั้นภาวะผู้นำมีความสำคัญและมีความเกี่ยวข้องกับตัวของผู้นำในการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ โดยเฉพาะในฐานะผู้ใช้อำนาจหรืออิทธิพล เพื่อให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานเกิดการยอมรับ เคารพนับถือ สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ มีนักวิชาการกล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้หลากหลาย ดังนี้

บุรชัย ศิริมหาสาคร (2553, หน้า 140) กล่าวว่า ในปัจจุบันเราพบว่าความสำคัญของภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อองค์กรมาก เพราะองค์การส่วนใหญ่ที่ประสบผลสำเร็จ จะเป็นองค์กรที่มีผู้นำ



ที่สามารถจูงใจคนเก่งๆ ให้มาร่วมงานด้วยเป็นจำนวนมาก ฉะนั้นไม่ว่าจะทำธุรกิจใดก็ตาม เราจะต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรก่อนเป็นอันดับแรก เราจึงจะมีโอกาสประสบความสำเร็จ การเลือกใช้คนและการบริหารคนถือว่าเป็นหัวใจสำคัญที่จะบ่งชี้ถึงอนาคตขององค์การ

อีกทั้ง พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติขจร (2553, หน้า 37) และภารดี อินันต์นาวิ (2555, หน้า 77-78) กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารหรือผู้นำควรจะมีภาวะผู้นำ เนื่องจากภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่ง ที่มีส่วนในการกำหนดความอยู่รอดและความเจริญเติบโตขององค์การ โดยทั่วไปภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อหน่วยงาน ดังนี้

1. เป็นส่วนที่ดึงความรู้ความสามารถต่างๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ กล่าวโดยขยายความก็คือ แม้ผู้บริหารมีความรู้และประสบการณ์ต่างๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้วความรู้ความสามารถดังกล่าวมักจะไม่ได้นำมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่ เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตาม และปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. ช่วยประสานความขัดแย้งต่างๆ ภายในหน่วยงาน หน่วยงานประกอบด้วยบุคคลจำนวนหนึ่งมารวมกันซึ่งจะมากหรือน้อยแล้วแต่ขนาดของหน่วยงาน บุคคลต่างๆ เหล่านี้มีความแตกต่างกันในหลายๆ เรื่อง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ ฯลฯ การที่บุคคลซึ่งมีข้อแตกต่างดังกล่าวมาอยู่ร่วมกันในองค์การ สิ่งหนึ่งที่มักจะหลีกเลี่ยงไม่พ้นคือ ความขัดแย้ง แต่ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในรูปแบบใด ถ้าผู้บริหารในหน่วยงานมีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือแล้ว ก็มักจะสามารถประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานได้ โดยการชักจูง ประนีประนอม หรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลต่างๆ ในหน่วยงาน มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรค เพื่อให้หน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า กล่าวคือภาวะผู้นำช่วยผูกมัดเชื่อมโยงให้สมาชิกของหน่วยงานมีเอกภาพนั่นเอง

3. ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์การ โดยองค์การจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่าง เพื่อที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเทงานให้ เช่น บุคคลได้ทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถ ผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็น การประเมินผลการปฏิบัติงานก็จะต้องมีความยุติธรรม และสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่ขาดเสียมิได้คือ ผู้บริหารขององค์การจะต้องมีภาวะผู้นำในตัวผู้บริหาร จึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความยอมรับ เกิดความศรัทธาและความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารไม่เพียงแต่นำองค์การให้อยู่รอดเท่านั้น แต่จะนำความเจริญก้าวหน้า ความภาคภูมิใจ เกียรติยศ ชื่อเสียงและความสำเร็จมาสู่องค์การด้วย

4. เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากรเมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน เมื่อใดก็ตามเมื่อหน่วยงานต้องเผชิญสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น เพราะในสภาวะเช่นนั้นผู้บริหารจะต้องเพิ่มความระมัดระวังรอบคอบ ความเข้มแข็ง

และกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่างๆ ภายในหน่วยงานที่ขาดประสิทธิภาพต่างๆ เพื่อให้หน่วยงานรอดพ้นจากสภาวะคับขัน

นอกจากนี้ สายันต์ บุญใบ (2555, หน้า 21) ยังกล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งของความสำเร็จในการบริหารองค์การ เพราะเป็นแนวทางสู่การปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบให้สำเร็จตามจุดประสงค์ขององค์การ เป็นเครื่องวัดความก้าวหน้าและความสำเร็จอย่างหนึ่งในการบริหาร ภาวะผู้นำยังเป็นคุณลักษณะที่ช่วยเสริมสร้างให้ผู้นำได้รับความเลื่อมใสศรัทธาจากกลุ่มสมาชิกมากยิ่งขึ้น

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อหน่วยงานเป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นส่วนที่ดึงความรู้ความสามารถต่างๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้เป็นส่วนช่วยประสานความขัดแย้งต่างๆ ภายในหน่วยงาน ใช้ความสามารถในการจูงใจ ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์การ อันจะนำความสำเร็จมาสู่องค์การ และเป็นหลักยึดให้แก่บุคลากรเมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน ทั้งยังเป็นเครื่องวัดความก้าวหน้าและความสำเร็จอย่างหนึ่งในการบริหารอีกด้วย

### 1.3 วิธีการสร้างแรงจูงใจของผู้นำ

Dan Coughlin (2005, ฌัญญา สินตระการผล และวันดี มานศรีสุข, แปล, หน้า 78-87) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นทักษะ ดังนั้นจึงสามารถฝึกฝนให้เกิดความชำนาญขึ้นได้ โดยมีเครื่องมือพื้นฐานในการสร้างแรงจูงใจอื่น 20 วิธี ดังนี้

1. **ข้อสัตย์สุจริต** จงทำตามที่คุณพูด ปฏิบัติแต่สิ่งที่คุณเชื่อว่าคุณถูกต้อง และข้อสัตย์อยู่เสมอ หากยึดมั่นในสามสิ่งนี้ท่านก็จะได้รับความไว้วางใจจากผู้อื่น แม้ว่าเขาเหล่านั้นจะมิได้ชื่นชอบท่านอยู่ตลอดเวลา แต่พวกเขาก็จะมอบความไว้วางใจให้แก่นั่น เมื่อได้รับความไว้วางใจแล้วความสามารถในการจูงใจก็จะตามมา หากท่านโกหกแม้เพียงครั้งเดียว ผู้อื่นก็จะสงสัยอยู่ตลอดเวลาว่าท่านกำลังพูดความจริงอยู่หรือเปล่า

2. **ตั้งคำถามและฟัง** ตั้งคำถามง่ายๆ เพื่อนำบทสนทนาเข้าสู่แนวทางที่กำหนด คำถามที่ดีจะชักนำบุคคลที่เกี่ยวข้องวกเข้าสู่การสร้างผลสำเร็จที่ดีขึ้นได้ในทันที จงใช้คำถามปลายเปิดให้มากกว่าการถามแบบ “ใช่หรือไม่” เนื่องจากวิธีการถามแบบแรกจะกระตุ้นให้เกิดการถกประเด็นในระหว่างการสนทนา ส่วนวิธีการถามแบบหลังจะทำให้บทสนทนาเกิดการชะงักงัน

3. **ใช้วิธีการอุปมาอุปไมย** ความสามารถเรียนรู้ผู้อื่นได้โดยอาศัยการฟัง ท่านอาจทราบถึงงานอดิเรก ความหลงใหลคลั่งไคล้และประสบการณ์ที่ผ่านมาของเขาหรือเธอ ทันทีที่ท่านทราบสิ่งเหล่านี้ ท่านก็จะใช้วิธีการอุปมาอุปไมยกับพวกเขาอย่างได้ผล ตัวอย่างเช่น ผมได้เคยให้คำแนะนำแก่รองประธานบริหารด้านการตลาดผู้หนึ่ง ซึ่งเป็นนักวิ่งที่เก่งฉกาจในรั้วมหาวิทยาลัย คนผู้นี้ทำงานเก่งแต่บ่อยครั้งที่มักไม่มีสมาธิฟังรายงานของฝ่ายอื่น เมื่อเราได้พูดคุยกันเป็นการส่วนตัว



ภายหลังการประชุม ผมได้ฉีกบทสนทนาออกจากเรื่องงาน แล้วพุ่งเป้าไปที่ช่วงเวลาอันรุ่งโรจน์บนลู่วิ่งของเขา ผมพูดว่า “หากท่านชนะการแข่งขัน นั่นหมายความว่าทีมของท่านก็ชนะด้วยเช่นกันใช่ไหม” เขาตอบว่า “ถูกต้องครับ กลุ่มธุรกิจของท่านก็เช่นกันหากฝ่ายของท่านทำงานดีอยู่เพียงฝ่ายเดียว แต่ฝ่ายผลิต ฝ่ายเทคโนโลยีและฝ่ายทรัพยากรบุคคลไม่ประสบความสำเร็จในการทำงาน ผลการดำเนินงานขององค์กรก็ย่อมถดถอยลง

นับแต่นั้นผู้บริหารรายนี้จึงได้เริ่มถามบรรดาหัวหน้าฝ่ายนั้น ถึงวิธีการที่เขาจะเข้าไปมีส่วนร่วม ช่วยให้แต่ละฝ่ายสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ขณะเดียวกันเขาก็ได้สร้างคนทำงานซึ่งสามารถทำงานประสานกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากนั้นผลการดำเนินงานขององค์กรก็พัฒนาขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น จึงค้นหาความสนใจของผู้อื่นและใช้สิ่งนั้นมาดึงดูดความสนใจจากพวกเขาเหล่านั้น

**4. ถ้อยแถลงอันหนักแน่น** หนึ่งในเครื่องมือเช็กชีสำหรับผู้นำ และได้รับความนิยมจากสื่อมากที่สุด ความท้าทายของมาร์ติน ลูเธอร์ คิง ที่ว่า “ผมมีความฝัน” และคำประกาศของจอห์น เอฟ. เคนเนดี ที่ว่า “สหรัฐอเมริกาจะส่งมนุษย์ขึ้นไปเหยียบบนดวงจันทร์ในปลายทศวรรษนี้” มีชื่อเสียงมายาวนานกว่า 40 ปี เนื่องจากประโยคเหล่านี้หนักแน่น กระชับและเปี่ยมไปด้วยพลัง อย่างไรก็ตาม ไม่ควรใช้ถ้อยแถลงประเภทนี้อย่างพร่ำเพรื่อ ในภาพยนตร์เรื่อง Apollo 13 หัวหน้าฝ่ายปฏิบัติการขององค์การนาซากล่าวว่า “ความล้มเหลวไม่ใช่ทางเลือกของเรา” ประโยคดังกล่าวสามารถดึงทุกคนในห้องนั้นให้จินตนาการถึงความสำเร็จที่รออยู่เบื้องหน้า ท่านเองก็สามารถทำแบบนี้ได้อย่างเช่นกัน

**5. อุทิศตนเป็นแบบอย่าง** หากท่านต้องการสร้างวัฒนธรรมบางอย่างขึ้นในองค์กร ท่านก็ต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่าง หากท่านต้องการให้สมาชิกในทีมฟังให้ได้ศัพท์ ท่านเองก็ต้องฟังพวกเขาอย่างตั้งใจ เมื่อมีคนพูดว่า “แดน ผมบอกคนๆ นั้นไปว่าเขาต้องตั้งคำถามหลายๆ ข้อ” ผมถามย้อนกลับไปในเรื่องที่ผมได้ยิน ผมพูดว่า “ท่านบอกให้เขาตั้งคำถาม ผมเกรงว่าเขาจะไม่ได้ยินที่ท่านพูดนะ เพราะการกระทำของท่านสำคัญกว่าคำพูด แทนที่จะบอกให้เขาตั้งคำถาม ทำไมท่านจึงไม่คิดที่จะถามถึงความคิดเห็นของเขามีต่อประโยชน์ของการตั้งคำถามและลองฟังในสิ่งที่เขาตอบ”

**6. แบ่งปันเรื่องส่วนตัว** เรื่องส่วนตัวช่วยให้กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำจับต้องได้มากขึ้น เรื่องราวของท่านจะเกิดประโยชน์อีกมากโข หากท่านหยอดมุขฮาขำขันของตนเองลงไปบ้าง หากท่านทำตัวเป็นฮีโร่อยู่เสมอ เรื่องราวของท่านก็จะมีอิทธิพลได้ไม่เต็มที่ จำไว้เสมอว่าเรื่องราวของท่านนั้นมีความเชื่อมโยงกับสถานการณ์ของผู้อื่น

**7. สร้างความเชื่อถือนานบทสนทนาที่เปิดเผยจริงใจ** พุ่งประเด็นไปที่ผู้อื่นอย่าพูดในสิ่งที่พวกเขาต้องการฟัง แต่จงพูดในสิ่งที่ท่านคิดว่าพวกเขาจำเป็นต้องฟัง แน่ใจว่าไหวพริบปฏิภาณและช่วงเวลาที่เหมาะสมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับเรื่องนี้

### 8. แสดงให้เห็นว่าคุณเชื่อมั่นในความสามารถของพวกเขา หากโอกาสแสดง

ท่าที่บางอย่างเพื่อเป็นการให้เกียรติผู้อื่น หากในการประชุมใหญ่ของบริษัท ผู้ที่ถูกกำหนดให้เป็นผู้กล่าวเปิดประชุมเกิดล้มป่วยกะทันหัน แทนที่ท่านจะลงมือด้วยตนเอง จงหันมาหาบุคคลผู้นี้และเปิดโอกาสให้เขาหรือเธอได้กล่าวเปิดการประชุม เมื่อท่านแสดงให้เห็นว่าท่านไว้วางใจผู้อื่นท่านก็ได้สร้างสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมสำหรับผู้ที่มีความก้าวหน้า จำไว้ว่าท่านไม่อาจจูงใจผู้อื่นให้ลงมือทำในสิ่งที่เขาหรือเธอไม่ต้องการ แต่ท่านสามารถสร้างสิ่งแวดล้อมซึ่งผู้ที่ถูกจูงใจสามารถก้าวไปข้างหน้าและประสบความสำเร็จ

### 9. ทำทนายให้ทำสิ่งที่ดีกว่า กว่า 50 ปีมาแล้วที่พลเรือเอกไฮแมน ริดโอเวอร์ได้

สัมภาษณ์จิมมี คาร์เตอร์ เพื่อคัดเลือกเข้ารับตำแหน่งในโครงการเรือดำน้ำพลังงานนิวเคลียร์ของกองทัพเรือสหรัฐฯ นายพลไฮแมนได้ถามถึงความประพฤติก่อนของจิมมียามเมื่ออยู่ที่โรงเรียน ซึ่งจิมมีก็ได้คุยโวถึงผลการเรียนอันเก่งฉกาจแลพฤติกรรมอันโดดเด่นอีกมากมาย จากนั้นนายพลไฮแมนได้ตั้งคำถามอีกข้อหนึ่งว่า “ผมเห็นด้วยกับสิ่งที่ท่านพูด ท่านยอดเยี่ยมจริงๆ แต่ท่านทำได้ดีที่สุดเพียงเท่านี้แหละ” “จิมมีปรารถนาที่จะตอบว่าเขาได้ใช้ความพยายามอย่างที่สุดแล้วเพื่อบรรลุสิ่งเหล่านี้ แต่ครั้นเมื่อหวนระลึกถึงคืนวันเก่าๆ ซึ่งเขาได้ใช้ความพยายามเพียงน้อยนิดเท่านั้น จิมมีจึงได้ตอบกลับไปว่า “หากมิได้ครับ ผมยังไม่ได้ทุ่มเทความพยายามให้กับสิ่งเหล่านั้นอย่างเต็มที่” นายพลไฮแมนจึงตาสงายอยู่ครู่หนึ่งก่อนจะเอ่ยคำถามที่สำคัญที่สุดต่อชีวิตของจิมมีออกมาว่า “ก็แล้วทำไมถึงไม่พยายามให้ถึงที่สุดละ” จิมมีก็กล่าวคำถามที่ทำทนายนี้ได้กระตุ้นความคิดของเขาตลอดอายุการทำงาน แม้เมื่อก้าวพ้นตำแหน่งประธานาธิบดีไปแล้ว และสิ่งนี้เองที่เป็นตัวผลักดันให้เขาได้รับรางวัลโนเบลสาขาสันติภาพ

ท่านจะใช้คำถามหรือประโยคอะไรทำทนายเพื่อร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชาหรือแม้แต่เจ้านายของท่าน สำหรับผู้ที่เพิ่งจะเริ่มต้นท่านอาจถามว่า “นี่คือสิ่งที่ท่านทำได้ดีที่สุดแล้วใช่ไหม

### 10. ก้าวให้พ้นจากสิ่งจำเจในชีวิต แซม วอลตัน ใส่ชุดกระโปรงทำจากหญ้าฟาง

และเสื้อคอฮาวายเต็นฮูลาสู่ลาอยู่ทีวอลสตรีท เมื่อปี 1984 เพียงเพราะเขาแพ้นั่นที่ว่า “Wal-Mart ไม่สามารถทำกำไรก่อนหักภาษีได้เกินกว่า 8 เปอร์เซ็นต์ ในหนังสือเรื่อง “Sam Walton: Made in America” แซมได้เขียนไว้ว่า “คนส่วนใหญ่มักคิดว่าเรามีประธานบริษัทที่เหลวไหลไร้สาระ ผู้ซึ่งกำลังทำสิ่งที่จะฉุดชื่อเสียงที่สั่งสมมาให้ตกต่ำลง สิ่งที่เราเขานึกไม่ถึงเลยก็คือ มีการกระทำเช่นนี้เกิดขึ้นใน Wal-Mart อยู่ตลอดเวลา เราพยายามทำให้ชีวิตมีสีสันและคาดเดาได้ยาก”

กิจกรรมหรือพฤติกรรมพิเศษใดที่จะช่วยให้ท่านบรรลุเป้าหมายอะไรคือพฤติกรรมในตัวท่านที่แปลกแยก ซึ่งสามารถเรียกร้องความสนใจและจูงใจให้ผู้อื่นเกิดความคิดที่แตกต่าง จงซื่อสัตย์และสนุกไปกับสิ่งเหล่านั้น





11. **บอกถึงความเสี่ยงและรางวัลจากการลงมือปฏิบัติ** ในบางครั้งคนเราจะไม่ลงมือกระทำการใดๆ เพียงเพราะเขาไม่รู้ถึงประโยชน์ที่จะได้รับหรืออาจจะหวั่นเกรงต่อความเสี่ยงก่อนที่จะผลักดันให้สมาชิกในกลุ่มลงมือปฏิบัติให้ถามพวกเขาว่า “พวกเราจะได้รับประโยชน์อะไรจากการลงมือทำสิ่งนี้ และเราต้องเผชิญกับภัยอันตรายใดบ้างหากเราลงมือทำสิ่งนี้ จงให้พวกเขาได้รับรู้ถึงผลที่จะตามมา

12. **บอกถึงสิ่งที่ควรและไม่ควรปฏิบัติแก่สมาชิกในกลุ่ม** นี่คือการกิจที่สำคัญยิ่ง บ่อยครั้งที่ผมเห็นผู้บริหารตื่นเตนกับการสั่งให้บรรดาลูกน้องกระโจนเข้าสู่โครงการใหม่ๆ โดยไม่ได้บอกพวกเขาเลยว่าควรจะทำกิจกรรมใดๆ ไม่ว่าท่านจะอยู่ในตำแหน่งใด ท่านก็สามารถพูดว่า “ฟังดูน่าตื่นเตนจนแทบจะอดใจรอไม่ไหวเลยนะครับ/คะ แต่เจ้านายคิดว่าพวกเราควรจะทำกิจกรรมอะไรสัก 3 เรื่อง ดีครับ/คะ เพื่อที่เราจะได้มีเวลา พลังงาน และเงินเพียงพอที่จะลุยโครงการใหม่นี้” การที่ท่านแสดงภาวะผู้นำเช่นนี้ช่วยให้ทุกคนไม่ต้องหงุดหงิดใจในระยะเวลายาว

13. **บอกถึงผลที่จะเกิดขึ้นหากประสบความสำเร็จ** เขียนรายชื่อของกลุ่มหรือหน่วยงานที่จะได้รับผลเชิงบวกจากผลการดำเนินงานของทีมงาน โดยกระบวนการนี้ท่านต้องเข้ามามีส่วนร่วมให้มากที่สุด ยิ่งผู้คนตระหนักว่าโครงการที่พวกเขามีส่วนร่วมนั้นส่งผลกระทบต่อผู้อื่นมากมายเพียงใด พวกเขาก็ยอมทุ่มเทแรงกายแรงใจมากยิ่งขึ้นเพื่อผลักดันให้งานนั้นประสบความสำเร็จ

14. **ยกตัวอย่างหนังสือหรือภาพยนตร์ที่ช่วยให้คิดได้อย่างแตกต่าง** ท่านเคยได้รับหนังสือฟรีหลายสิบเล่มตลอดหลายปีที่ผ่านมาพร้อมกับข้อความที่ว่า “ท่านควรอ่านหนังสือเล่มนี้” หากท่านต้องการจูงใจผู้อื่นโดยอาศัยหนังสือเป็นสื่อ จงบอกพวกเขาไปเลยว่า เปิดอ่านหน้า 10-15 วิธีนี้ให้ผลลัพธ์ที่ดีเยี่ยมชนิดที่ท่านคาดไม่ถึงทีเดียว กล่าวคือ ผู้อื่นอาจจะอ่านเฉพาะหน้าที่ท่านกำหนดก่อน แต่เขาก็อาจตัดสินใจอ่านให้จบหมดทั้งเล่มทันทีที่เนื้อหาที่อ่านนั้นโดนใจเขา และพวกเขาจะรู้สึกว่าคุณได้เลือกสรรหนังสือให้พวกเขาอย่างตั้งอกตั้งใจ

โดยให้ใช้วิธีเดียวกันนี้กับภาพยนตร์ อย่าให้พวกเขาต้องดูหนังทั้งเรื่อง เพราะเขาเหล่านั้นจะรู้สึกที่ “เวลาอันมีค่าได้ถูกขโมยไป” ให้เลือกเฉพาะช่วงสั้นๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับประเด็นที่ต้องการสื่อ โดยท่านอาจฉายฉากเปิดจากหนังสือ “Indiana Jones and the Raiders of the Lost Ark” ซึ่งเป็นฉากที่แฮริสัน ฟอร์ด กำลังวิ่งหนีตายจากก้อนหินใหญ่ที่กลิ้งตามหลังมา ก่อนที่จะเผชิญหน้ากับกลุ่มชนเผ่าพื้นเมืองกลุ่มใหญ่ที่มีอาวุธครบมือ แล้วตั้งคำถามว่า “พวกท่านคิดว่าเราจะโชคร้ายเหมือนกับแฮริสัน ฟอร์ด ไหม”

15. **ติดตามผลเป็นระยะ** เคยพูดถึงเรื่องนี้มาบ้างแล้ว แต่ก็คิดว่าสมควรที่จะนำมาพูดซ้ำอีกสักครั้ง คนเราจะทำงานได้ก้าวหน้าที่สุดหลังจากที่ถูกทวงถามงานนั้นแล้วครั้งหนึ่ง ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากเมื่อคุณติดตามความก้าวหน้าของงานนั้น ผู้อื่นจะรู้ได้ทันทีว่าท่านเอาใจใส่กับงานชิ้นนั้น

อย่างจริงจัง โดยทั่วไปผู้บริหารที่ผมทำงานด้วยมักจะไม่อาจบรรลุผลงานตามที่ตกลงกันไว้ได้เมื่อผม ทวงถามงานจากพวกเขาเป็นครั้งแรก แต่ครั้งที่สามที่เราพบกันนั้น อัตราการปฏิบัติตามแผนพุ่งขึ้นไปถึง เกือบ 95 เปอร์เซ็นต์ ที่เดียว

**16. บอกถึงข้อบกพร่องของท่านแก่พวกเขา** ผู้อื่นอาจยินดีฟังท่านมากขึ้น หาก ท่านยอมเผยลักษณะของความเป็นมนุษย์ออกมาบ้าง จงเล่าถึงความล้มเหลวของท่าน และบทเรียนที่ ได้รับจากความล้มเหลวดังกล่าว โดยทั่วไปผู้คนจะยอมรับข้อมูลที่ท่านป้อนให้มากขึ้น หากข้อมูลนั้น เกี่ยวข้องกับสิ่งที่ท่านได้เรียนรู้มาจากความผิดพลาดในอดีต

**17. พูดถึงพระเอกของท่านและถามถึงพระเอกของเขา** หากคุณต้องการ เรียนรู้ค่านิยมของผู้อื่น ลองให้พวกเขาบอกรายชื่อพระเอกในดวงใจออกมา จากนั้นก็ถามถึงเหตุผลที่ พวกเขารู้สึกชื่นชมในตัวบุคคลเหล่านั้น เพียงเท่านี้ท่านก็จะรู้ได้ว่า อะไรคือสิ่งสำคัญสำหรับพวกเขา อะไรมีอิทธิพลต่อการจูงใจพวกเขา ครอบครัว เงินทอง ความมั่นคงปลอดภัย ความตื่นเต้น การผจญ ภัย ฯลฯ เมื่อท่านเข้าใจดีถึงแรงจูงใจของแต่ละคนแล้ว ท่านก็ย่อมจะรู้ถึงวิธีการที่จะใช้จูงใจพวกเขาได้ อย่างมีประสิทธิภาพ

**18. ขอให้เล่าถึงความสำเร็จในอดีต** เป็นเรื่องใหญ่ ผมเชื่อมั่นว่าคนเราทุกคน ล้วนมีก้อนทองคำอยู่ในอดีตกันทั้งนั้น และสมควรที่จะถูกนำออกมาใช้ให้เป็นประโยชน์ ขอให้ผู้อื่นบอก เล่าเรื่องราวความสำเร็จแต่หนหลังของพวกเขา ไม่ว่าจะอยู่ในวัยหรือสถานการณ์เช่นไร ถามเขาว่า ต้องการประสบความสำเร็จในเรื่องใด เขาสามารถฝ่าฟันอุปสรรคอะไรมาได้บ้าง เขายินหยัดเช่นนั้นได้ อย่างไร เขารู้สึกอย่างไรเมื่อประสบความสำเร็จ และเขาได้รับบทเรียนอะไรจากอดีต จงอดทนและให้ เวลาพวกเขาได้คิดและพูดออกมาจากนั้นให้ถามเขาว่า จะนำบทเรียนที่ได้รับในอดีตนี้มาใช้ผลักดันให้ เกิดผลสำเร็จอันเยี่ยมยอดแก่องค์กรในวันนี้ได้อย่างไร

**19. ถามถึงข้อเสนอแนะที่พวกเขาอยากมอบให้แก่ผู้ที่มีเป้าหมายเดียวกัน** หากใครสักคนกำลังพยายามต่อสู้กับปัญหาหนึ่งอยู่ ลองถามเขาไปว่า “ท่านจะแนะนำผู้ที่กำลังเผชิญ สถานการณ์แบบเดียวกันกับท่านนี้ว่าอย่างไร” ท่านอาจต้องย้ำคำถามเดิมซ้ำอีกหลายครั้ง ตามปกติ คนเรามักคิดว่าการให้คำแนะนำแก่ผู้อื่นนั้นง่ายกว่าการแก้ปัญหาของตนเอง และหลังจากที่เขาได้ให้ คำแนะนำแก่ผู้อื่นนั้นง่ายกว่าการแก้ปัญหาของตนเอง และหลังจากที่เขาได้ให้คำแนะนำที่หลากหลาย แก่ท่าน เขาได้พูดว่า “ช่างเป็นคำแนะนำที่เรียบง่ายจริงๆ มีคำแนะนำข้อไหนบ้างที่ท่านกำลังลงมือทำอยู่ ในตอนนี้” ด้วยวิธีนี้ ท่านก็ได้ช่วยเขาค้นหาทางออกและนำไปสู่การลงมือแก้ไขปัญหานั้น ซึ่งเรียกว่า ภาวะผู้นำ

**20. ถามถึงจุดแข็งและความปรารถนาของพวกเขา** ให้พวกเขาเขียนจุดแข็งทั้ง ในเรื่องหน้าที่การงาน และชีวิตส่วนตัวของพวกเขา ค้นหาว่าพวกเขาชอบอะไร จากนั้นให้ถามถึง



วิธีการใช้จุดแข็งและความปรารถนาของพวกเขา来帮助ขับเคลื่อนผลการดำเนินงานขององค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนด การทำเช่นนี้ต้องอาศัยเวลาแต่ก็จะช่วยให้ท่านสามารถชี้แนะพวกเขาให้นำจุดแข็งและความปรารถนามาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

#### 1.4 องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ยังไม่ปรากฏว่ามีนักวิชาการหรือนักวิจัยได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้โดยตรง โดยมีเพียงเอกสารแบบประเมินบุคคลและรายงานการปฏิบัติราชการของข้าราชการตุลาการประจำปี ประมวลจริยธรรมตุลาการ คู่มือผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ระเบียบคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรมว่าด้วยหลักเกณฑ์การแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายแต่งตั้ง และการเลื่อนเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งข้าราชการตุลาการ เอกสารการอบรมหลักสูตรผู้พิพากษาผู้บริหารในศาลชั้นต้น หลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งผู้พิพากษาในประเทศแคนาดา หลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งผู้พิพากษาในประเทศออสเตรเลีย และความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านกฎหมายที่ได้จากการสัมภาษณ์ของผู้วิจัย ซึ่งส่วนใหญ่เคยผ่านการดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลและตำแหน่งบริหารสำคัญในศาลยุติธรรมมาก่อนและระหว่างดำรงตำแหน่งประสบความสำเร็จในเชิงบริหารเป็นที่ประจักษ์ โดยบางท่านเป็นหรือเคยเป็นนายกรัชมณฑล/องคมนตรี ประธานศาลฎีกา รองประธานศาลฎีกา กรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) กรรมการบริหารศาลยุติธรรม (ก.บ.ต.) เลขาธิการสำนักงานศาลยุติธรรม ปลัดกระทรวงยุติธรรมและตุลาการศาลรัฐธรรมนูญ และศาสตราจารย์ทางด้านกฎหมาย แล้วผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์เป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

##### 1.4.1 ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา ประกอบด้วย

4 องค์ประกอบย่อย คือ

1.4.1.1 ความรู้และประสบการณ์ในวิชากฎหมาย

1.4.1.2 ความรู้เกี่ยวกับระเบียบ ประกาศ คำแนะนำ และข้อบังคับต่างๆ ใน

ราชการศาลยุติธรรม

1.4.1.3 ความสามารถในงานคดี วิเคราะห์ สรุปเหตุผลทำคำพิพากษาหรือคำสั่ง

บันทึกคำพยานและรายงานกระบวนการพิจารณา

1.4.1.4 ความรู้ความสามารถในทางวิชาการด้านอื่น

##### 1.4.2 มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย คือ

1.4.2.1 สามารถประสานงานกับบุคคลภายในองค์กร

1.4.2.2 สามารถประสานงานกับบุคคลภายนอกองค์กร

1.4.2.3 กิริยามารยาทดี สุภาพอ่อนโยน ใช้วาจาเหมาะสม

1.4.2.4 การวางตนเหมาะสมกับตำแหน่ง ฐานะและกาลเทศะ

### 1.4.3 ความรู้และทักษะในการบริหาร ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย คือ

1.4.3.1 ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การจัดระบบงานและการบริหารจัดการองค์กร

1.4.3.2 ความสามารถในการบริหารจัดการคดี

1.4.3.3 ความรู้เกี่ยวกับระเบียบการเงิน การบัญชี การจัดซื้อจัดจ้าง การงบประมาณ และการพัสดุ

1.4.3.4 มีวิสัยทัศน์ นโยบายและยุทธศาสตร์ในการบริหารงานศาลยุติธรรม

### 1.4.4 คุณธรรมและจริยธรรม ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย คือ

1.4.4.1 ความซื่อสัตย์สุจริต

1.4.4.2 ความประพฤติดี การดำรงตนและชื่อเสียงเกียรติคุณ

1.4.4.3 ประสาทความยุติธรรมแก่ผู้มีพรรคคดีด้วยความเที่ยงธรรม ถูกต้องตามกฎหมายและนิติประเพณี

1.4.4.4 ยึดมั่นในระบบคุณธรรมจริยธรรม ยึดหลักธรรมาภิบาล ความถูกต้องดีงาม และไม่แสวงหาตำแหน่ง ความดีความชอบหรือประโยชน์อื่นใดโดยมิชอบ

กล่าวโดยสรุป ในส่วนนี้เป็นการศึกษาถึงความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ โดยผู้นำคือ ตัวบุคคล ส่วนภาวะผู้นำมุ่งถึงพฤติกรรมและคุณสมบัติของผู้นำ ภาวะผู้นำเป็นเสมือนหนึ่งเครื่องมือในการบริหารของผู้นำ เป็นสิ่งที่สร้างพัฒนาขึ้นได้ในทุกตัวคน นั่นก็คือการสร้างศรัทธาบารมีให้เกิดขึ้นในตัวเองโดยบทบาทหน้าที่แล้วผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในขณะที่ผู้นำอาจจะไม่ใช่ผู้บริหาร เพราะฉะนั้นผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดจะต้องเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ ผู้บริหารที่ขาดภาวะผู้นำจะบริหารงานโดยอาศัยอำนาจตามขอบเขตหน้าที่ที่ระบุตามกฎหมายและขอบเขตเท่านั้น ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะพยายามหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจที่มีอยู่ แต่จะสร้างศรัทธาบารมีโน้มน้าวจิตใจให้ลูกน้องปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยความเต็มใจและสุดความสามารถสอดคล้องกับคำกล่าวที่ว่า นักบริหารที่มีความสุขที่สุด คือ ผู้ที่มีลูกน้องมือเยี่ยมช่วยทำงานให้กับเขา

จากนั้นก็เป็นการศึกษาความสำคัญของภาวะผู้นำจากความเห็นของนักวิชาการว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อหน่วยงานเป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นส่วนที่ดึงความรู้ความสามารถต่างๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้เป็นส่วนช่วยประสานความขัดแย้งต่างๆ ภายในหน่วยงาน ศึกษาถึงวิธีการสร้างแรงจูงใจของผู้นำโดยเครื่องมือพื้นฐานในการสร้างแรงจูงใจผู้อื่น 20 วิธี ตลอดจนจนศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำของ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนจนจากการ



สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งได้องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมทั้ง 4 องค์ประกอบ คือ 1) ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา 2) มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ 3) ความรู้และทักษะในการบริหาร และ 4) คุณธรรมและจริยธรรม

## 2. แนวคิด และทฤษฎีพื้นฐานของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

### 2.1 ความหมายของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

มีผู้ให้ความหมายของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำไว้คล้ายคลึงกับความหมายของรูปแบบ ดังนี้

สมบูรณ์ ศิริสรหรือรัญ (2547, หน้า 17) ได้ให้ความหมายของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ที่สำคัญเกี่ยวกับวิธีการหรือกระบวนการที่นำมาปฏิบัติเพื่อเป็นการสร้างปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะภาวะผู้นำที่จะมาดำรงตำแหน่ง หรือกำลังดำรงตำแหน่งอยู่ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมและบทบาทภาวะผู้นำที่เหมาะสม และจามจรี คำเมือง (2548, หน้า 8) ได้ให้ความหมายของการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง กระบวนการรวบรวมวิสัยทัศน์ องค์ความรู้ และทักษะเกี่ยวกับภาวะผู้นำจากผู้เชี่ยวชาญ

อีกทั้ง ชรินดา พิมพ์บุตร (2556, หน้า 77) ได้ให้ความหมายของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง ความคิด ความสัมพันธ์ หรือโครงสร้าง หรือวิธีการที่จะนำมาปฏิบัติเพื่อเป็นการสร้าง ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและบทบาทของภาวะผู้นำให้เหมาะสม อันจะช่วยพัฒนาสมรรถนะสำคัญ (Key Competencies) ให้สามารถปฏิบัติงานได้ดี ทั้งในงานปัจจุบันและอนาคต

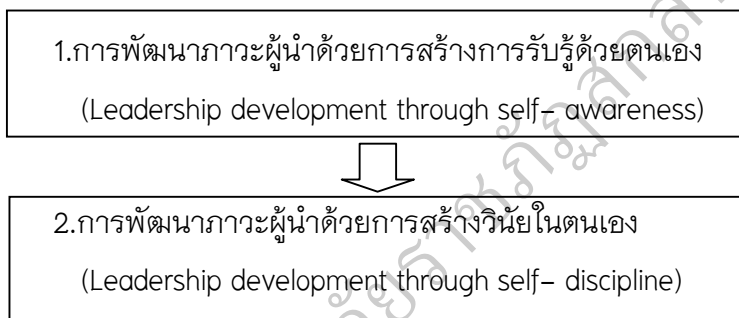
สรุปได้ว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง โครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ หรือวิธีการต่างๆ ที่นำมาปฏิบัติเพื่อสร้าง ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม บทบาท และคุณลักษณะของผู้นำที่จะมาดำรงตำแหน่งให้เหมาะสม

### 2.2 การพัฒนาภาวะผู้นำ

การพัฒนาภาวะผู้นำ มีความจำเป็นสำหรับองค์การ ด้วยเหตุผลหลายประการ อันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมของผู้บริหารเปลี่ยนแปลงไป จึงจำเป็นต้องปรับแนวทางการบริหารให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง ความต้องการพัฒนาผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิคให้เป็นผู้บริหาร หรือต้องการพัฒนาผู้มีอายุน้อยหรืออาวุโสหน่อยเพื่อเป็นผู้บริหาร จึงต้องเตรียมบุคลากรสำหรับงานบริหารในอนาคต ความต้องการพัฒนาให้เป็นผู้มีอาชีพในการบริหาร เพื่อสามารถรับมือกับสภาพของการแข่งขันด้านต่างๆ และยังเป็นเครื่องมือช่วยลดหรือป้องกันและแก้ไขข้อจำกัดของการบริหาร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้บริหาร จัดเตรียมความพร้อมให้ครอบคลุมการ

เปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และเป็นการขยายความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหาร ซึ่งจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานในปัจจุบัน

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (อ้างถึงใน ละม้าย กิตติพร, 2555, หน้า 100) ได้กล่าวถึง แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเองและการสร้างวินัยในตนเอง (Development Through self-awareness and self-discipline) มักจะใช้การรับรู้หรือความเข้าใจด้วยการให้การศึกษา (Education) การฝึกอบรม (Training) การสร้างประสบการณ์ในงาน (Job experience) และการสอนงาน (Coaching) ตลอดจนผู้นำจะต้องช่วยพัฒนาตนเองทางทักษะด้านการสื่อสาร การพัฒนาความสามารถพิเศษและการสร้างโมเดลผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ ในการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเอง คือ (1) การสร้างการรับรู้ด้วยตนเอง (self-awareness) (2) การสร้างวินัยในตนเอง (self-discipline) โดยมีรายละเอียดดังนี้



ภาพประกอบ 2 การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเองและการสร้างวินัยในตนเอง (Development through self-awareness and self-discipline) (Dubrin, อ้างถึงในละม้าย กิตติพร, 2555, หน้า 100)

**2.2.1 การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการสร้างการรับรู้ด้วยตนเอง** (Leadership development through self-awareness) การรับรู้หรือการรู้จัก (Awareness) เป็นการหยั่งลึกหรือเข้าใจข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง การรับรู้หรือการรู้จักตัวเอง (Self-awareness) ถือเป็นกลไกสำคัญที่ควรเน้นหรือจดจำ ในการพัฒนาตนเอง (Self-development) ให้มีประสิทธิผล ซึ่งจะต้องมีการป้อนกลับด้วยตนเอง ตัวอย่าง ผู้นำทางการบริหารอาจตั้งข้อสังเกตว่ามีสมาชิกของกลุ่มที่มีความสำคัญ (Key group member) จำนวน 3 คน ขอลาออกไปในช่วงเวลา 6 เดือน ผู้นำอาจมีพฤติกรรมที่เป็นสาเหตุให้พนักงานลาออก ซึ่งควรมีการวิเคราะห์สาเหตุปัญหาของการลาออก เช่น “ฉันเดาว่าเราคงจ่ายค่าจ้างไม่ดีพอที่จะรักษาคนดีๆ เอาไว้” การวิเคราะห์ประเด็นแรกของผู้นำอาจถูกต้อง ด้วยการมุ่งด้านการรับรู้หรือเข้าใจด้วยตนเอง อย่างไรก็ตาม ผู้นำอาจคิดไปยิ่งกว่านั้น



ถึงเหตุผลที่พนักงานต้องลาออกไป เช่น อาจถามตนเองว่า “อาจมีบางอย่างในภาวะผู้นำของฉันที่ทำให้เกิดปัญหากับการที่พนักงานต้องลาออกหรือไม่” ซึ่งผู้นำอาจหาข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานที่ลาออกเพื่อพิจารณาถึงสาเหตุที่ลาออก ทำให้การรับรู้เด่นชัดยิ่งขึ้นว่าเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของเขาหรือไม่

Chris Aegyris (อ้างถึงในละม้าย กิตติพร, 2555, หน้า 101) ได้สร้างคำขึ้นมา 2 คำเพื่ออธิบายความแตกต่างระหว่างระดับการรับรู้ คือ (1) การเรียนรู้แบบวงจรเดียว (Single loop learning) (2) การเรียนรู้แบบวงจรรคู่ (Double-loop learning) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. การเรียนรู้แบบวงจรเดียว (Single-loop learning) จะปรากฏขึ้นเมื่อผู้เรียนรู้ต้องการการป้อนกลับต่ำที่สุด เกี่ยวกับความคิดหรือการกระทำพื้นฐาน เช่น ในกรณีที่ผู้นำที่มีอัตราการลาออกสูง ผู้เรียนรู้แบบวงจรเดียว (Single-loop learners) จะใช้วิธีการจดจำปัญหานั้นไว้ แต่ไม่ได้คิดหาวิธีแก้ปัญหาเพราะคิดว่าปัญหานั้นไม่ได้เกิดขึ้นจากตนเอง แต่เกิดจากสภาพแวดล้อม

2. การเรียนรู้แบบวงจรรคู่ (Double loop learning) เป็นการเรียนรู้ชนิดที่ลึกซึ้งซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อมีการใช้การป้อนกลับเพื่อก่อให้เกิดความเที่ยงตรง (Validity) ของเป้าหมายหรือคุณค่าในสถานการณ์ โดยผู้นำจะรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ 2 ทาง คือ (1) จากตนเอง (2) จากสภาพแวดล้อมภายนอก โดยมองว่าปัญหานั้นสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งจากตนเองและจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งผู้นำจะแก้ปัญหานั้นเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น และเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

สิ่งสำคัญที่ช่วยการเรียนรู้แบบวงจรรคู่ คือ (1) การทำให้ผู้นำสามารถเรียนรู้และมีกำไรจากการมองย้อนกลับไปจากความผิดพลาดที่ได้รับ จากการสร้างเหตุผลว่าความผิดพลาดที่เกิดขึ้นนั้นเกิดจากอะไร (2) ช่วยผู้นำให้ทำในสิ่งที่ดีขึ้นในครั้งต่อไป ด้วยการเผชิญหน้ากับกลุ่มในวิกฤติการณ์ ผู้นำอาจสร้างวิสัยทัศน์ที่ดีสำหรับสมาชิกของกลุ่มได้ การเรียนรู้แบบวงจรรคู่ (Double loop learning) ได้นำมาใช้โดย Louis Gerstner ประธานบริษัท IBM ซึ่งให้ผู้นำที่สำคัญในบริษัทลาออกไป ทำให้บริษัทต้องเผชิญกับภาวะวิกฤติด้านการเงิน เมื่อนักวิเคราะห์ถามเขาในปี ค.ศ. 1993 ว่าเหตุใดเขาจึงไม่สามารถสร้างกลยุทธ์สำหรับ IBM ในอนาคตได้ Gerstner ตอบว่าสิ่งสุดท้ายที่ IBM ต้องการในขณะนี้คือวิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญมากที่สุดสำหรับธุรกิจ หลายปีหลังจากนั้นเมื่อ IBM จะเป็นโลกของเครือข่ายคอมพิวเตอร์ และการค้าทางอิเล็กทรอนิกส์หรือหมายถึงการเป็นโลกแห่งศูนย์กลางของเครือข่าย (Network-centric world)

**2.2.2 การพัฒนาผู้นำด้วยการสร้างวินัยในตนเอง (Leadership development through self-discipline)** การสร้างวินัยในตนเอง (Discipline) เป็นการปฏิบัติตนด้วยการควบคุมตนเองให้สามารถปฏิบัติตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ถือเป็นการพัฒนาตนเองวิธีหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำซึ่งจำเป็นต้องพิจารณาด้านการสร้างวินัยในตนเองด้วย ตัวอย่าง ผู้นำได้รับ

การคาดหวังว่าจะต้องมีการฟังด้วยความสนใจและตั้งใจซึ่งถือเป็นพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่สำคัญ ผู้นำจะต้องศึกษาเกี่ยวกับวิธีการฟังอย่างตั้งใจและอาจต้องมีการฝึกฝนด้วยการปฏิบัติ หลังจากการอ่านและการฝึกปฏิบัติแล้วผู้นำจะต้องสนใจและเอาใจใส่ที่จะจดจำเพื่อให้เกิดการฟังอย่างกระตือรือร้น การสร้างวินัยในตนเองเป็นสิ่งที่จำเป็นเพราะเป็นสิ่งที่กำหนดให้กิจกรรมประจำวันอยู่ในกรอบที่เหมาะสม ซึ่งจะเป็นการเปลี่ยนแปลงความตั้งใจที่ขาดระเบียบให้กลายเป็นพัฒนาตนเองได้

การสร้างวินัยในตนเอง (Self-discipline) จะแสดงบทบาทในการตรวจสอบพฤติกรรมของบุคคลเมื่อมีความต้องการในการพัฒนาตนเองเกิดขึ้น ผู้นำจำเป็นต้องมีการทบทวนอยู่เสมอว่าได้มีการปรับปรุงในสิ่งที่จำเป็นหรือไม่ ตัวอย่าง ผู้นำต้องการพัฒนาให้ตนเองมีการติดต่อสื่อสารที่ดีมากขึ้นกว่าเดิมเพื่อจะได้เพิ่มความเป็นผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ บุคคลนั้นจำเป็นต้องมีวินัยในตนเองเพื่อใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ เพื่อให้เกิดการสื่อสารที่ดีมากขึ้นเมื่อจะต้องเข้าไปในสถานที่ที่เหมาะสม

### 2.2.3 การพัฒนาด้วยการศึกษาประสบการณ์และการให้คำแนะนำจากผู้มี

#### อาวุโสกว่า

การพัฒนาด้วยการศึกษาประสบการณ์ และการให้คำแนะนำจากผู้มีอาวุโสกว่า (Development through education, experience and mentoring) การพัฒนาภาวะผู้นำมักเกิดขึ้นจากปัจจัยอื่นๆ มากกว่าการรับรู้ด้วยตนเอง นอกจากกระบวนการความเข้าใจและรับรู้กิจกรรมซึ่งสามารถช่วยให้บุคคลเตรียมตัวสำหรับบทบาทภาวะผู้นำแล้วยังมีปัจจัยสำคัญอีก 3 ประการที่จะช่วยในการพัฒนาผู้นำ ดังนี้

**1. การศึกษา (Education)** หมายถึง การได้รับความรู้ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งไม่ได้เกี่ยวข้องกับการนำไปใช้ในทันที ถ้าผู้นำที่มีศักยภาพศึกษาวิชาคณิตศาสตร์เขาจะได้ความมีเหตุผลมา ซึ่งจะสามารถช่วยเขาในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนที่องค์การเผชิญอยู่ได้ ระดับการศึกษาจะมีความสัมพันธ์ในทางเดียวกันกับการบริหารเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จและสนับสนุนการปฏิบัติงานในตำแหน่งของผู้นำให้มีคุณภาพมากขึ้น ทั้งนี้จะมีผลกระทบเล็กน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับจำนวนระยะเวลาที่เป็นประสบการณ์ของผู้นำและความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้เหล่านั้น

**2. ประสบการณ์ (Experience)** หมายถึง ประสบการณ์การทำงานในอดีตที่มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจผู้ที่มีประสบการณ์โดยทั่วไปเชื่อว่าสิ่งต่างๆ จะสามารถบรรลุผลสำเร็จและขจัดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ ถือว่าเป็นข้อแนะนำที่ดีสำหรับผู้นำในอนาคตที่มาจากประสบการณ์ ทักษะคิดนี้เชื่อว่าประสบการณ์ที่มากขึ้นของผู้นำทำให้เขามีความสามารถมากขึ้น ดังนั้น ประสบการณ์ในงานจึงเป็นสิ่งที่สามารถช่วยให้เกิดประสิทธิผลต่อภาวะผู้นำ ถ้าปราศจากประสบการณ์ ความรู้ก็จะไม่สามารถเปลี่ยนเป็นทักษะได้





### 3. การได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่อาวุโสกว่า (Mentoring) เป็นการที่

ผู้อาวุโสมากกว่า มีประสบการณ์มากกว่าช่วยเหลือพนักงานที่มีอาวุโสน้อยกว่าให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยการให้คำแนะนำ การช่วยเหลือและการกระตุ้นต่างๆ พื้นฐานประสบการณ์อีกประการหนึ่งในการพัฒนาขีดความสามารถของภาวะผู้นำคือ การสอนงานโดยผู้นำ หรือเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์ และมีความรู้

กล่าวโดยสรุป ในส่วนนี้เป็นการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย ความหมายของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำโดยศึกษาจากนักวิชาการหลายท่าน ที่ให้ความหมายไว้ นอกจากนี้ก็ศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการสร้าง การรับรู้ด้วยตนเอง การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการสร้างการสร้างวินัยในตนเอง และการพัฒนาด้วยการศึกษาประสบการณ์และการให้คำแนะนำจากผู้อาวุโสกว่า

### หลักการของรูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม มีหลักการ ดังนี้

1. เป็นรูปแบบที่พัฒนาขึ้น โดยยึดแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมที่ได้จากการศึกษาเอกสารงานวิจัย และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ มุ่งให้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม นำผลการพัฒนาไปสู่การปฏิบัติงานในหน้าที่
2. เป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ที่มีการใช้เทคนิควิธีการ หรือกระบวนการเรียนรู้ที่สามารถศึกษาได้ด้วยตนเอง และหรือปรึกษาหารือร่วมกันในระหว่างผู้รับการพัฒนาดตนเอง และหรือกับผู้วิจัย ซึ่งสะดวกในการนำไปศึกษาเพื่อพัฒนาดตนเอง อีกทั้งมีการติดตามและประเมินผล
3. เป็นรูปแบบการพัฒนาที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาทั้งในระดับผู้พิพากษาหัวหน้าศาล และในระดับผู้พิพากษาหัวหน้าคณะชั้นต้นในศาลจังหวัด ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัด และศาลแขวง ซึ่งกำลังเตรียมตัวเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในลำดับต่อไป อีกทั้งยังสามารถใช้พัฒนาทั้งในระดับบุคคล และเป็นกลุ่มได้

## วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินการ ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจ สร้างความตระหนักและเจตคติที่ดี ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม
2. เพื่อพัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม
3. เพื่อให้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม สามารถนำความรู้และทักษะภาวะผู้นำในด้านต่างๆ ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

## เนื้อหาของรูปแบบ

เนื้อหาของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม มีทั้งหมดจำนวน 4 ชุด ดังนี้

- ชุดที่ 1 ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา
- ชุดที่ 2 มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ
- ชุดที่ 3 ความรู้และทักษะในการบริหาร
- ชุดที่ 4 คุณธรรมและจริยธรรม

## กระบวนการของรูปแบบ

กระบวนการของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมแบ่งออกเป็น 6 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ประเมินผู้รับการพัฒนาตนเอง ก่อนการศึกษาคู่มือการพัฒนา โดยให้ผู้รับการพัฒนาตนเองประเมินตนเอง และประเมินโดยผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการตอบแบบประเมินตนเองและแบบประเมินผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

ระยะที่ 2 ผู้รับการพัฒนาตนเอง ศึกษาเอกสารคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ชุดที่ 1 ด้วยตนเอง โดยใช้เวลาในการศึกษา 2 สัปดาห์ (ศึกษารวันละ 3 ชั่วโมง รวม 42 ชั่วโมง) หลังจากนั้นผู้รับการพัฒนาตนเอง สรุปความรู้และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความหมาย และแนวคิดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา ในคู่มือการพัฒนา



ชุดที่ 1 อีกทั้งศึกษาการศึกษารายกรณี โดยการตั้งประเด็นคำถาม-ตอบ พร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในระหว่างผู้รับการพัฒนาตนเองด้วยกันและผู้วิจัยอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการทบทวนความรู้ความเข้าใจและนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาความรู้ความสามารถและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การพัฒนาภาวะผู้นำของตนในด้านความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา เมื่อมีข้อสงสัยให้ปรึกษาผู้วิจัย หรือผู้รับการพัฒนาตนเองคนอื่น หรือผู้เชี่ยวชาญ เพื่อรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำด้านความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา ต่อจากนั้นผู้รับการพัฒนาตนเองทำแบบฝึกและตอบคำถามพร้อมให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 1

ระยะที่ 3 ผู้รับการพัฒนาตนเอง ศึกษาเอกสารคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษา หัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ชุดที่ 2 ด้วยตนเอง โดยใช้เวลาในการศึกษา 1 สัปดาห์ (ศึกษารวันละ 3 ชั่วโมง รวม 21 ชั่วโมง) หลังจากนั้นผู้รับการพัฒนาตนเอง สรุปความรู้และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความหมาย หลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ ในคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 2 ศึกษาการศึกษารายกรณี โดยการตั้งประเด็นคำถาม-ตอบ พร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างผู้รับการพัฒนาด้วยกันและผู้วิจัยอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการทบทวนความรู้ความเข้าใจและนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การพัฒนาภาวะผู้นำของตนในด้านมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ เมื่อมีข้อสงสัยให้ปรึกษาผู้วิจัย หรือผู้รับการพัฒนาตนเองคนอื่น หรือผู้เชี่ยวชาญ เพื่อรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ ต่อจากนั้นผู้รับการพัฒนาตนเอง ทำแบบฝึกและตอบคำถามพร้อมให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 2

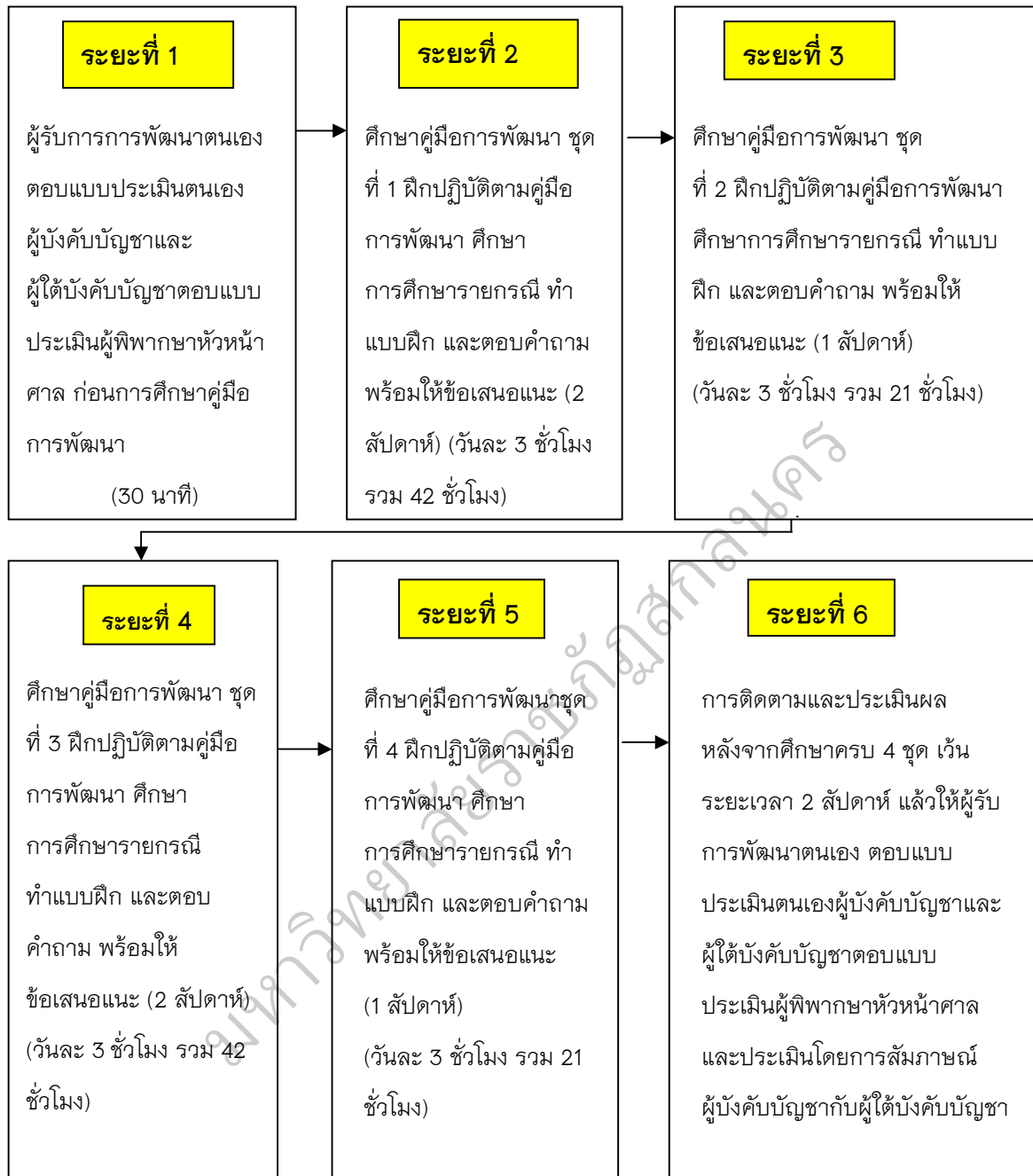
ระยะที่ 4 ผู้รับการพัฒนาตนเอง ศึกษาเอกสารคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษา หัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ชุดที่ 3 ด้วยตนเอง โดยใช้เวลาในการศึกษา 2 สัปดาห์ (วันละ 3 ชั่วโมง รวม 42 ชั่วโมง) หลังจากนั้นผู้รับการพัฒนาตนเอง สรุปความรู้และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความหมาย และแนวคิด เกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหาร ในคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 3 ศึกษาการศึกษารายกรณี โดยการตั้งประเด็นคำถาม-ตอบ พร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในระหว่างผู้รับการพัฒนาตนเองด้วยกันและผู้วิจัยอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการทบทวนความรู้ความเข้าใจและนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาความรู้และปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การพัฒนาภาวะผู้นำของตนในด้านความรู้และทักษะในการบริหาร เมื่อมีข้อสงสัยให้ปรึกษาผู้วิจัย หรือผู้รับการพัฒนาตนเองคนอื่น หรือผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญ เพื่อรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำด้านความรู้และทักษะในการบริหาร ต่อจากนั้นผู้รับการพัฒนาตนเอง ทำแบบฝึกและตอบคำถามพร้อมให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 3

ระยะที่ 5 ผู้รับการพัฒนาคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษา หัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ชุดที่ 4 ด้วยตนเอง โดยใช้เวลาในการศึกษา 1 สัปดาห์ (ศึกษาวันละ 3 ชั่วโมง รวม 21 ชั่วโมง) หลังจากนั้นผู้รับการพัฒนาคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษา หัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ชุดที่ 4 ด้วยตนเอง สรุปความรู้และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความหมาย หลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรม ในคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 4 ศึกษา การศึกษารายกรณี โดยการตั้งประเด็นคำถาม-ตอบ พร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างผู้รับการ พัฒนาคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษา หัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ชุดที่ 4 ด้วยตนเองด้วยกันและผู้วิจัยอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการทบทวนความรู้ความเข้าใจและนำไปเป็น แนวทางในการพัฒนาและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของตนในด้านคุณธรรมและ จริยธรรม เมื่อมีข้อสงสัยให้ปรึกษาผู้วิจัย หรือผู้รับการพัฒนาคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษา หัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ชุดที่ 4 ด้วยตนเองคนอื่น หรือผู้เชี่ยวชาญ เพื่อรับ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำด้านความรู้และทักษะในการบริหาร ต่อจากนั้นผู้รับการ พัฒนาคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษา หัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ชุดที่ 4

ระยะที่ 6 การติดตามและประเมินผล เป็นระยะการติดตามผลการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษา หัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม หลังจากผู้รับการพัฒนาคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษา หัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ชุดที่ 4 ด้วยตนเองศึกษาคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษา หัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ชุดที่ 4 เป็นเวลา 6 สัปดาห์ (ศึกษาวันละ 3 ชั่วโมง รวม 126 ชั่วโมง) แล้ว เว้นระยะห่างเป็นเวลา 2 สัปดาห์ จากนั้นให้ผู้รับการพัฒนาคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษา หัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ชุดที่ 4 ด้วยตนเองประเมินตนเอง ประเมินโดยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการตอบแบบประเมินตนเอง และแบบประเมินผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น นอกจากนี้ ยังจะต้องประเมินโดยการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชา ในสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาศาลฎีกาที่ผู้รับการพัฒนาคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษา หัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ชุดที่ 4 ด้วยตนเองอยู่ใต้บังคับบัญชา และสัมภาษณ์ผู้ใต้บังคับบัญชาในศาลจังหวัด ศาลเยาวชนและครอบครัว จังหวัด หรือศาลแขวง ที่ผู้รับการพัฒนาคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษา หัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ชุดที่ 4 ด้วยตนเองเป็นผู้บังคับบัญชา เฉพาะในศาลที่ทดลองใช้รูปแบบและ คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษา หัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ชุดที่ 4 ด้วยตนเองข้างต้น โดยผู้วิจัยสัมภาษณ์ด้วยตนเองหรือสัมภาษณ์โดยทางโทรศัพท์ หรือ โดยการให้ผู้รับการพัฒนาคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษา หัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ชุดที่ 4 ด้วยตนเองตอบแบบประเมินโดยการสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เพื่อยืนยันผลการ ทดลองใช้รูปแบบและคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษา หัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ชุดที่ 4

กระบวนการของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษา หัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม แสดงเป็นแผนภาพได้ดังนี้





ภาพประกอบ 3 กระบวนการรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม

#### รายละเอียดของกิจกรรม

กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ตามรูปแบบที่  
พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย รายละเอียดของกิจกรรมตามระยะต่างๆ ดังนี้

**ระยะที่ 1** ผู้รับการพัฒนาดตนเอง ประเมินความมีภาวะผู้นำในแต่ละองค์ประกอบของตนเอง และประเมินโดยผู้บังคับบัญชา ได้แก่ อธิบดีผู้พิพากษาภาค และ/หรือรองอธิบดีผู้พิพากษาภาค และ/หรือผู้พิพากษาหัวหน้าศาลประจำสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาภาค และ/หรือเลขานุการศาลยุติธรรมประจำภาค ที่ผู้รับการพัฒนาดตนเองอยู่ได้บังคับบัญชา จำนวน 3 คน กับประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะชั้นต้น ผู้พิพากษา/ผู้พิพากษาอาวุโส ผู้อำนวยการประจำศาล หัวหน้าส่วน/หัวหน้ากลุ่มงาน และเจ้าหน้าที่ในศาลจังหวัด หรือศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัด หรือศาลแขวงที่ ผู้รับการพัฒนาดตนเองเป็นผู้บังคับบัญชา ตำแหน่งละ 1 คน รวมศาลละ 5 คน จำนวน 4 ศาล รวมทั้งหมด 20 คน โดยผู้วิจัยเลือกศาลที่ทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาแบบเจาะจง ในศาลจังหวัด หรือศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัด หรือศาลแขวง สังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาภาค 4 ทั้งหมด ทั้งนี้เนื่องจากจะทำให้ได้รับความสะดวกในการประสาน เพื่อนำรูปแบบและคู่มือการพัฒนาไปทดลองใช้และเก็บรวบรวมข้อมูล

โดยให้บุคคลดังกล่าวตอบแบบประเมินตนเองและแบบประเมินผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพ ผู้พิพากษา มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ ความรู้และทักษะในการบริหาร และคุณธรรมและจริยธรรม ก่อนศึกษาคู่มือการพัฒนา เพื่อจะได้ทราบว่าก่อนเข้ารับการพัฒนาดตนเองมีภาวะผู้นำในแต่ละองค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบอยู่ในระดับใด

**ระยะที่ 2** ศึกษาคู่มือการพัฒนาและฝึกปฏิบัติตามคู่มือการพัฒนาชุดที่ 1 เรื่อง ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา ประกอบด้วย กิจกรรม ดังนี้

2.1 ผู้รับการพัฒนาดตนเอง ศึกษาเอกสารคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ชุดที่ 1 ด้วยตนเอง โดยใช้เวลาในการศึกษา 2 สัปดาห์ (ศึกษาวันละ 3 ชั่วโมง รวม 42 ชั่วโมง)

2.2 ผู้รับการพัฒนาดตนเอง สรุปความรู้และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม แนวคิดเรื่องบทบาทหน้าที่และทักษะของตุลาการ ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาเกี่ยวกับความสง่างามและความน่าเชื่อถือเมื่อนั่งบัลลังก์ ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ประกาศ คำแนะนำ และข้อบังคับต่างๆ ในราชการศาลยุติธรรมที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรรู้ ความรู้ในทางวิชาการด้านอื่นที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรรู้ ความรู้เกี่ยวกับการจัดระบบสมานฉันท์และสันติวิธีคดีอาญา ตลอดจนความรู้การไกล่เกลี่ยและประนอมข้อพิพาทในคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 1 ศึกษาการศึกษากรณี โดยการตั้งประเด็นคำถาม-ตอบ พร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในระหว่างผู้รับการพัฒนาดตนเองด้วยกันและผู้วิจัยอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการทบทวน



ความรู้ความเข้าใจและนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาความรู้ความสามารถและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การพัฒนาภาวะผู้นำของตนในด้านความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา เมื่อมีข้อสงสัยให้ปรึกษาผู้วิจัย หรือผู้รับการพัฒนาตนเองคนอื่น หรือผู้เชี่ยวชาญ เพื่อรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำด้านความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา

2.3 ผู้รับการพัฒนาตนเอง ทำแบบฝึกและตอบคำถาม พร้อมให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 1 ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา

**ระยะที่ 3** ศึกษาคู่มือการพัฒนาและฝึกปฏิบัติตามคู่มือการพัฒนาชุดที่ 2 เรื่อง มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ ประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้

3.1 ผู้รับการพัฒนาตนเอง ศึกษาเอกสารคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษา หัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ชุดที่ 2 ด้วยตนเอง โดยใช้เวลาในการศึกษา 1 สัปดาห์ (ศึกษา วันละ 3 ชั่วโมง รวม 21 ชั่วโมง)

3.2 ผู้รับการพัฒนาตนเอง สรุปความรู้และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความหมายของมนุษยสัมพันธ์ ความสำคัญและประโยชน์ของมนุษยสัมพันธ์ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ หลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในด้านมนุษยสัมพันธ์ ความหมายของบุคลิกภาพ ลักษณะทั่วไปของบุคลิกภาพ ความสำคัญของบุคลิกภาพ ขอบข่ายของบุคลิกภาพ ทฤษฎีบุคลิกภาพ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพ ลักษณะของบุคลิกภาพที่ดี ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในด้านบุคลิกภาพ แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ตลอดจนแนวทางของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลออกใหม่กับการบริหารงานศาลอย่างมีประสิทธิภาพ ในคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 2

ศึกษาการศึกษารายกรณี โดยการตั้งประเด็นคำถาม-ตอบ พร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในระหว่างผู้รับการพัฒนาตนเองด้วยกันและผู้วิจัยอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการทบทวนความรู้ความเข้าใจและนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาความรู้ความสามารถและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การพัฒนาภาวะผู้นำของตนในด้านมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ เมื่อมีข้อสงสัยให้ปรึกษาผู้วิจัย หรือผู้รับการพัฒนาคนอื่น หรือผู้เชี่ยวชาญ เพื่อรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ

3.3 ผู้รับการพัฒนาตนเอง ทำแบบฝึกและตอบคำถาม พร้อมให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 2 มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ

**ระยะที่ 4** ศึกษาคู่มือการพัฒนาและฝึกปฏิบัติตามคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 3 เรื่อง ความรู้และทักษะในการบริหาร ประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้

4.1 ผู้รับการพัฒนาศิลปะ คีรติการศึกษาคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษา หัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ชุดที่ 3 ด้วยตนเอง โดยใช้เวลาในการศึกษา 2 สัปดาห์ (ศึกษา วันละ 3 ชั่วโมง รวม 42 ชั่วโมง)

4.2 ผู้รับการพัฒนาศิลปะ สรุปความรู้และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความหมายของการบริหารและทักษะในการบริหาร ความสำคัญของทักษะในการบริหาร แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับทักษะในการบริหารงาน กระบวนการบริหารจัดการ แนวคิดเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล แนวคิดเรื่องบทบาทหน้าที่และทักษะของตุลาการ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านความรู้และทักษะในการบริหารของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม งานบริหารในส่วนงานคดีและงานในฐานะหัวหน้าส่วนราชการที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรรู้ ความรู้เกี่ยวกับนโยบายประธานศาลฎีกา แผนยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ในการบริหารศาลยุติธรรม กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ หนังสือเวียน ข้อบังคับ ข้อกำหนดและคำแนะนำของประธานศาลฎีกาที่เกี่ยวข้องในราชการ ศาลยุติธรรมที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรรู้ ความรู้เกี่ยวกับบทบาทผู้พิพากษาหัวหน้าศาลกับการบริหารงานศาล การพัฒนาบทบาทผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในการปฏิรูประบบยุติธรรมไทย ปัญหาในการบริหารงานของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม การเพิ่มประสิทธิภาพการพิจารณาคดีในศาลชั้นต้น การพัฒนากระบวนการพิจารณาในศาลชั้นต้น การบริหารงานคดี แนวทางแก้ไขการพิจารณาคดีอาญาของศาลชั้นต้นให้มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม ตลอดจนการป้องกันการพิจารณาคดีล่าช้า ในคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 3

ศึกษาการศึกษารายกรณี โดยการตั้งประเด็นคำถาม-ตอบ พร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างผู้รับการพัฒนาศิลปะด้วยกันและผู้วิจัยอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการทบทวนความรู้ความเข้าใจและนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาความรู้ความสามารถและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของตนในด้านความรู้และทักษะในการบริหาร เมื่อมีข้อสงสัยให้ปรึกษาผู้วิจัย หรือผู้รับการพัฒนาศิลปะคนอื่น หรือผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญ เพื่อรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำด้านความรู้และทักษะในการบริหาร

4.3 ผู้รับการพัฒนาศิลปะ ทำแบบฝึกและตอบคำถาม พร้อมให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 3 ความรู้และทักษะในการบริหาร

**ระยะที่ 5** ศึกษาคู่มือการพัฒนาและฝึกปฏิบัติตามคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 4 เรื่องคุณธรรมและจริยธรรม ประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้

5.1 ผู้รับการพัฒนาศิลปะ คีรติการศึกษาคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษา หัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ชุดที่ 4 ด้วยตนเอง โดยใช้เวลาในการศึกษา 1 สัปดาห์ (ศึกษา วันละ 3 ชั่วโมง รวม 21 ชั่วโมง)





5.2 ผู้รับการพัฒนาดตนเอง สรุปความรู้และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความหมาย ของคุณธรรมและจริยธรรมและภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมจริยธรรม ความสำคัญของคุณธรรมและ จริยธรรมและภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมและจริยธรรม องค์ประกอบของคุณธรรมและจริยธรรม หลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรม คุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและ จริยธรรม หลักธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพของนักบริหาร หลักนิติธรรมกับฝ่ายตุลาการ ความเป็น อิสระของผู้พิพากษา กับเศรษฐกิจพอเพียงตามแนวพระราชดำริ...องค์ผู้ดลธรรม คุณธรรมจริยธรรม และจิตสำนึกของผู้พิพากษาต่อการปฏิบัติหน้าที่ในพระปรมาภิไธยพระมหากษัตริย์ แนวคิดเกี่ยวกับการ ดำรงตนในศาลและนอกศาลของผู้พิพากษาและคู่สมรส แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและ จริยธรรมของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม การบริหารศาลยุติธรรมด้วยพุทธวิธี กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ และหนังสือเวียนที่เกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรมที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรรู้ ในคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 4

ศึกษาการศึกษารายการณ โดยการตั้งประเด็นคำถาม-ตอบ พร้อมแลกเปลี่ยน เรียนรู้ร่วมกันในระหว่างผู้รับการพัฒนาดตนเองด้วยกันและผู้วิจัยอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการทบทวน ความรู้ความเข้าใจและนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ของตนในด้านคุณธรรมและจริยธรรม เมื่อมีข้อสงสัยให้ปรึกษาผู้วิจัย หรือผู้รับการพัฒนาดตนเองคนอื่น หรือผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญ เพื่อรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและ จริยธรรม

5.3 ผู้รับการตนเอง ทำแบบฝึกและตอบคำถาม พร้อมให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคู่มือ การพัฒนา ชุดที่ 4 คุณธรรมและจริยธรรม

**ระยะที่ 6** การติดตามและประเมินผล เป็นระยะการติดตามผลการพัฒนาภาวะผู้นำของ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม หลังสิ้นสุดการศึกษาคู่มือการพัฒนาเป็นเวลา 6 สัปดาห์ (จำนวน 42 วันๆ ละ 3 ชั่วโมง รวม 126 ชั่วโมง) แล้ว หลังสิ้นการศึกษาคู่มือการพัฒนาเป็นระยะเวลา 1 สัปดาห์แล้ว โดยให้ผู้รับการพัฒนาดตนเองประเมินความมีภาวะผู้นำในแต่ละด้านของตนเอง ประเมินโดย ผู้บังคับบัญชา ได้แก่ อธิบดีผู้พิพากษามาตร และ/หรือรองอธิบดีผู้พิพากษามาตร และ/หรือผู้พิพากษา หัวหน้าศาลประจำสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตร และหรือเลขานุการศาลยุติธรรมประจำภาค ที่ ผู้รับการพัฒนาดตนเองอยู่ใต้บังคับบัญชา จำนวน 3 คน และประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะชั้นต้น ผู้พิพากษา/ผู้พิพากษาอาวุโส ผู้อำนวยการประจำศาล หัวหน้าส่วน/ หัวหน้ากลุ่มงาน และเจ้าหน้าที่ ในศาลจังหวัด ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัด หรือศาลแขวง ที่ ผู้รับการพัฒนาดตนเองเป็นผู้บังคับบัญชา ตำแหน่งละ 1 คน รวมศาลละ 5 คน จำนวน 4 ศาล รวม 20 คน โดยผู้วิจัยเลือกศาลที่ทดลองใช้รูปแบบและคู่มือการพัฒนาแบบเจาะจง ในศาลจังหวัด ศาลเยาวชน

และครอบครัวจังหวัด ในสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาภาค 4 ทั้งหมด ได้แก่ 1) ศาลจังหวัดขอนแก่น 2) ศาลจังหวัดสกลนคร 3) ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดมหาสารคาม และ 4) ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดสกลนคร ทั้งนี้เนื่องจากจะทำให้ได้รับความสะดวกในการประสาน เพื่อนำรูปแบบและคู่มือการพัฒนาไปทดลองใช้และเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการตอบแบบประเมินตนเองและแบบประเมินผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ ความรู้และทักษะในการบริหาร และคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อประเมินระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลซึ่งเป็นผู้รับการพัฒนาตนเอง หลังจากศึกษาคู่มือการพัฒนาแล้วว่ามีการพัฒนาภาวะผู้นำในแต่ละด้านเพิ่มมากขึ้นหรือไม่ อย่างไร

นอกจากนั้น ยังจะต้องประเมินโดยการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชา ได้แก่ อธิบดีผู้พิพากษาภาค หรือรองอธิบดีผู้พิพากษาภาค หรือผู้พิพากษาหัวหน้าศาลประจำสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาภาค หรือเลขานุการศาลยุติธรรมประจำภาค ที่ผู้รับการพัฒนาตนเองอยู่ได้บังคับบัญชา จำนวน 1 คน และสัมภาษณ์ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะชั้นต้น หรือผู้พิพากษา/ผู้พิพากษาอาวุโส หัวหน้าส่วน/หัวหน้ากลุ่มงาน และเจ้าหน้าที่ ในศาลจังหวัด ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัด ที่ผู้รับการพัฒนาตนเองเป็นผู้บังคับบัญชา ตำแหน่งละ 1 คน ศาลละ 3 คน จำนวน 4 ศาล รวม 12 คน ในศาลที่ทดลองใช้รูปแบบและคู่มือการพัฒนาดังกล่าวข้างต้น โดยผู้วิจัยสัมภาษณ์ด้วยตนเอง หรือโดยทางโทรศัพท์ หรือโดยการให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ตอบแบบประเมินโดยการสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยบุคคลที่ให้การสัมภาษณ์กับบุคคลที่ตอบแบบประเมินเป็นบุคคลคนละกลุ่มกัน ยกเว้นศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดมหาสารคามที่มีจำนวนผู้พิพากษาเพียง 2 คน ซึ่งไม่เพียงพอที่จะแยกตอบแบบประเมินผู้พิพากษาหัวหน้าศาลและตอบแบบประเมินผู้พิพากษาหัวหน้าศาลโดยการสัมภาษณ์ได้ จึงสามารถตอบแบบประเมินทั้ง 2 แบบได้ ทั้งนี้เพื่อยืนยันผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาอีกชั้นหนึ่งว่าข้อมูลที่ได้มีความสอดคล้องกับกลุ่มบุคคลที่ตอบแบบประเมินหรือไม่ อย่างไร

### การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมดำเนินการดังนี้

**ระยะที่ 1** ประเมินผลก่อนการพัฒนา โดยให้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่รับการพัฒนาตนเองประเมินตนเอง และให้ผู้บังคับช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาประเมิน ก่อนการศึกษาคู่มือการพัฒนา เพื่อจะได้ทราบว่า ก่อนเข้ารับการพัฒนาผู้รับการพัฒนาตนเองมีระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะ



ผู้นำทั้ง 4 องค์ประกอบ ประกอบด้วย ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ ความรู้และทักษะในการบริหารและคุณธรรมและจริยธรรมอยู่ในระดับใด

**ระยะที่ 2** ประเมินผลระหว่างการพัฒนา โดยให้ผู้รับการพัฒนาดำเนินการประเมินตนเอง โดยการสรุปความรู้และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความหมาย และแนวคิด ในคู่มือการพัฒนาแต่ละชุดในทุกๆ ระยะ โดยมีการตั้งประเด็นคำถาม-ตอบ พร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในระหว่างผู้รับการพัฒนาดำเนินการด้วยกัน อาจมีการตั้งไลน์กลุ่มขึ้นมาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้รับการพัฒนาดำเนินการด้วยกัน และกับผู้วิจัย ซึ่งเป็นการทบทวนความรู้ความเข้าใจและประเมินตนเองในระหว่างการพัฒนาในองค์ประกอบแต่ละด้านอย่างต่อเนื่อง

**ระยะที่ 3** ประเมินผลหลังการพัฒนา เป็นการประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม หลังสิ้นสุดการศึกษาคู่มือการพัฒนาครบถ้วนทั้ง 4 ชุด เป็นเวลา 6 สัปดาห์(ศึกษารวันละ 3 ชั่วโมง รวม 126 ชั่วโมงแล้ว เว้นระยะเวลา 2 สัปดาห์หลังสิ้นสุดการศึกษา โดยให้ผู้รับการพัฒนาดำเนินการประเมินความมีภาวะผู้นำของตนเอง ประเมินโดยผู้บังคับบัญชาและโดยผู้ใต้บังคับบัญชา โดยตอบแบบประเมินตนเองและแบบประเมินผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ ความรู้และทักษะในการบริหาร และคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อประเมินระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมของผู้รับการพัฒนาดำเนินการว่ามีพัฒนาเพิ่มมากขึ้นหรือไม่อย่างไร และประเมินโดยการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นบุคคลคนละกลุ่มกับกลุ่มบุคคลที่ตอบแบบประเมินผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ยกเว้นศาลที่มีตำแหน่งผู้ที่จะตอบแบบประเมินไม่เพียงพอ เพื่อยืนยันผลการทดลองใช้อีกชั้นหนึ่งว่า ข้อมูลที่ได้มีความสอดคล้องกับกลุ่มบุคคลที่ตอบแบบประเมินหรือไม่ อย่างไร



**กำหนดการศึกษาคู่มือการพัฒนา  
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม**

**สัปดาห์ที่ 1 (ระหว่างวันที่ 17 ตุลาคม 2558 – วันที่ 23 ตุลาคม 2558)**

**(ศึกษารวันละ 3 ชั่วโมง รวม 21 ชั่วโมง)**

1. ประเมินผลก่อนการพัฒนา โดยให้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่เข้ารับการพัฒนาดตนเอง ประเมินความระดับปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำของตนเองในแต่ละองค์ประกอบ และให้ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาประเมินผู้รับการพัฒนาดตนเอง ก่อนการศึกษาคู่มือการพัฒนา โดยตอบแบบประเมินตนเองและแบบประเมินผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ ความรู้และทักษะในการบริหาร และคุณธรรมและจริยธรรม (ใช้เวลาตอบแบบประเมิน 30 นาที)

2. ผู้รับการพัฒนาดตนเอง ศึกษาคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 1 เรื่องความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- 2.1 ความหมายของความรู้
- 2.2 ความหมายของประสบการณ์
- 2.3 ความหมายของวิชาชีพ
- 2.4 ความหมายของความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา
- 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา
- 2.6 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม
- 2.7 แนวคิดเรื่องบทบาทหน้าที่และทักษะของตุลาการ
- 2.8 ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาเกี่ยวกับความสง่างามและความน่าเชื่อถือเมื่อนั่งบัลลังก์
- 2.9 กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ คำแนะนำ และข้อบังคับต่างๆ ในราชการศาลยุติธรรมที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรรู้
- 2.10 ความรู้และประสบการณ์ในทางวิชาการด้านอื่นที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรรู้
- 2.11 การจัดระบบสมานฉันท์และสันติวิธีคดีอาญา
- 2.12 การไกล่เกลี่ยและประนอมข้อพิพาท



## **สัปดาห์ที่ 2 (ระหว่างวันที่ 24 ตุลาคม 2558 – วันที่ 30 ตุลาคม 2558)**

### **(ศึกษารวันละ 3 ชั่วโมง รวม 21 ชั่วโมง)**

1. ผู้รับการพัฒนาตนเอง ทำแบบฝึกหัดหลังศึกษาข้อมูลจากเอกสารคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 1 เป็นการทบทวนความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย และแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม แนวคิดเรื่องบทบาทหน้าที่และทักษะของตุลาการ แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาเกี่ยวกับความสง่างามและความน่าเชื่อถือเมื่อนั่งบัลลังก์ ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ประกาศ คำแนะนำ และข้อบังคับต่างๆ ในราชการศาลยุติธรรมที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรรู้ และความรู้ในทางวิชาการด้านอื่นที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรรู้ ความรู้เกี่ยวกับการจัดระบบสมานฉันท์และสันติวิธีคดีอาญา และการไกล่เกลี่ยและการประนอมข้อพิพาท ซึ่งได้จากการศึกษาเอกสาร ตลอดจนศึกษากฎการศึกษา และฝึกตอบคำถาม

2. ผู้รับการพัฒนาตนเอง สรุปความรู้และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้ตามที่ศึกษาในข้อ 1 โดยการตั้งประเด็นคำถาม-ตอบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องและนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองในด้านความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา

## **สัปดาห์ที่ 3 (ระหว่างวันที่ 31 ตุลาคม 2558 – วันที่ 6 พฤศจิกายน 2558)**

### **(ศึกษารวันละ 3 ชั่วโมง รวม 21 ชั่วโมง)**

1. ผู้รับการพัฒนาตนเอง ศึกษาคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 2 เรื่อง มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.1 มนุษยสัมพันธ์ ประกอบด้วย ความหมายของมนุษยสัมพันธ์ ความสำคัญและประโยชน์ของมนุษยสัมพันธ์ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ หลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน และภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในด้านมนุษยสัมพันธ์

1.2 บุคลิกภาพ ประกอบด้วย ความหมายของบุคลิกภาพ ลักษณะทั่วไปของบุคลิกภาพ ความสำคัญของบุคลิกภาพ ขอบข่ายของบุคลิกภาพ ทฤษฎีบุคลิกภาพ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพ ลักษณะของบุคลิกภาพที่ดี และภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในด้านบุคลิกภาพ

1.3 มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ

1.4 แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม

1.5 แนวทางของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลออกใหม่กับการบริหารงานศาลอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ผู้รับการพัฒนาตนเอง ทำแบบฝึกหัดหลังศึกษาข้อมูลจากเอกสารคู่มือการพัฒนาชุดที่ 2 เป็นการทบทวนความเข้าใจถึงความหมาย แนวคิดที่เกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ ซึ่งได้จากการศึกษาคู่มือการพัฒนา ตลอดจนศึกษากรณีศึกษาและฝึกตอบคำถาม

3. ผู้รับการพัฒนาตนเอง สรุปความรู้และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความหมาย และแนวคิด ในเรื่องมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ โดยการตั้งประเด็นคำถาม-ตอบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกันอย่างต่อเนื่องและนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรรมการพัฒนา ภาวะผู้นำของตนเองในด้านมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 2

#### **สัปดาห์ที่ 4 (ระหว่างวันที่ 7 พฤศจิกายน 2558 – วันที่ 13 พฤศจิกายน 2558)**

(ศึกษารวันละ 3 ชั่วโมง รวม 21 ชั่วโมง)

1. ผู้รับการพัฒนาตนเอง ศึกษาคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 3 เรื่อง ความรู้และทักษะในการบริหาร ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.1 ความหมายของการบริหารและทักษะในการบริหาร

1.2 ความสำคัญของทักษะในการบริหาร

1.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับทักษะในการบริหาร

1.4 กระบวนการบริหารจัดการ

1.5. แนวคิดเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล

1.6 แนวคิดเรื่องบทบาทหน้าที่และทักษะของตุลาการ

1.7 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านความรู้และทักษะในการบริหารของผู้พิพากษา

หัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม

1.8 งานบริหารในส่วนงานคดีและงานในฐานะหัวหน้าส่วนราชการที่ผู้พิพากษา

หัวหน้าศาลควรรู้

1.9 ความรู้เกี่ยวกับนโยบายประธานศาลฎีกา แผนยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์/พันธกิจ

ในการบริหารศาลยุติธรรม

1.10 กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ หนังสือเวียน และคำแนะนำของ

ประธานศาลฎีกาที่เกี่ยวข้องในราชการศาลยุติธรรมที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรรู้

1.11 บทบาทผู้พิพากษาหัวหน้าศาลกับการบริหารงานศาล



- 1.12 การพัฒนาบทบาทผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในการปฏิรูประบบยุติธรรมไทย
- 1.13 ปัญหาการบริหารงานของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม
- 1.14 การเพิ่มประสิทธิภาพการพิจารณาคดีในศาลชั้นต้น
- 1.15 การพัฒนากระบวนการพิจารณาในศาลชั้นต้น
- 1.16 การบริหารงานคดี
- 1.17 แนวทางแก้ไขการพิจารณาคดีอาญาของศาลชั้นต้นให้มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม
- 1.18 การป้องกันการพิจารณาคดีล่าช้า

2. ผู้รับการพัฒนาตนเอง ศึกษาการศึกษารายกรณีในแต่ละองค์ประกอบย่อย ฝึกตอบคำถามกรณีศึกษาในกระดาษ A4 เมื่อมีข้อสงสัยให้ปรึกษาผู้วิจัย หรือผู้รับการพัฒนาตนเองคนอื่น หรือผู้เชี่ยวชาญ เพื่อรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเรื่อง ความรู้และทักษะในการบริหารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สรุปตามประเด็นที่กำหนด

### **สัปดาห์ที่ 5 (ระหว่างวันที่ 14 พฤศจิกายน 2558 – วันที่ 20 พฤศจิกายน 2558)**

(ศึกษารวันละ 3 ชั่วโมง รวม 21 ชั่วโมง)

1. ผู้รับการพัฒนาตนเอง ทำแบบฝึกหัดหลังศึกษาข้อมูลจากเอกสารคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 3 ซึ่งเป็นการทบทวนความเข้าใจเกี่ยวกับ ความหมายของการบริหารและทักษะในการบริหาร ความสำคัญของทักษะในการบริหาร แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับทักษะในการบริหาร กระบวนการบริหารจัดการ แนวคิดเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล แนวคิดเรื่องบทบาทหน้าที่และทักษะของตุลาการ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านความรู้และทักษะในการบริหารของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม งานบริหารในสำนักงานคดีและงานในฐานะหัวหน้าส่วนราชการที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรรู้ ความรู้เกี่ยวกับนโยบายประธานศาลฎีกา แผนยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์/พันธกิจในการบริหารศาลยุติธรรม ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ หนังสือเวียน และคำแนะนำของประธานศาลฎีกาที่เกี่ยวข้องในราชการศาลยุติธรรมที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรรู้ บทบาทผู้พิพากษาหัวหน้าศาลกับการบริหารงานศาล การพัฒนาบทบาทผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในการปฏิรูประบบยุติธรรมไทย ปัญหาการบริหารงานของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม การเพิ่มประสิทธิภาพการพิจารณาคดีในศาลชั้นต้น การพัฒนากระบวนการพิจารณาในศาลชั้นต้น การบริหารงานคดี แนวทางแก้ไขการพิจารณาคดีอาญาของศาลชั้นต้นให้มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม และการป้องกันการพิจารณาคดีล่าช้า

2. ผู้รับการพัฒนาตนเอง สรุปความรู้และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีและหลักการของความรู้และทักษะในการบริหารดังกล่าว โดยการตั้งประเด็นคำถาม-ตอบ แลกเปลี่ยน

เรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้เข้ารับการฝึกปฏิบัติด้วยกันและกับผู้วิจัยอย่างต่อเนื่องแล้วนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่และปรับพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง ด้านความรู้และทักษะในการบริหาร ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 3

### **สัปดาห์ที่ 6 (ระหว่างวันที่ 21 พฤศจิกายน 2558 – วันที่ 27 พฤศจิกายน 2558)**

(ศึกษารวันละ 3 ชั่วโมง รวม 21 ชั่วโมง)

1. ผู้รับการพัฒนาตนเอง ศึกษาคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 4 เรื่อง คุณธรรมและจริยธรรม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- 1.1 ความหมายของคุณธรรมและจริยธรรมและภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมจริยธรรม
- 1.2 ความสำคัญของคุณธรรมและจริยธรรมและภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมจริยธรรม
- 1.3 องค์ประกอบของคุณธรรมและจริยธรรม
- 1.4 หลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรม
- 1.5 คุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม
- 1.6 หลักธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพของนักบริหาร
- 1.7 หลักนิติธรรมกับฝ่ายตุลาการ
- 1.8 ความเป็นอิสระของผู้พิพากษากับเศรษฐกิจพอเพียงตามแนวพระราชดำริ...องค์

ผู้คณาจารย์

- 1.9 คุณธรรมจริยธรรม และจิตสำนึกของผู้พิพากษาต่อการปฏิบัติหน้าที่ใน

พระปรมาภิไธยพระมหากษัตริย์

- 1.10 แนวคิดเกี่ยวกับการดำรงตนในศาลและนอกศาลของผู้พิพากษาและคู่สมรส
- 1.11 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรมของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลใน

ศาลยุติธรรม

- 1.12 การบริหารงานศาลด้วยพุทธวิธี
- 1.13 กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ และหนังสือเวียนเกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรมที่

ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรรู้

2. ผู้รับการพัฒนาตนเอง ศึกษาการศึกษากรณีนีในแต่ละองค์ประกอบย่อย ฝึกตอบคำถามกรณีศึกษาในกระดาษ A4 เมื่อมีข้อสงสัยให้ปรึกษาผู้วิจัย หรือผู้รับการพัฒนาตนเองคนอื่น หรือผู้เชี่ยวชาญ เพื่อรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเรื่อง คุณธรรมและจริยธรรม พร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สรุปรตามประเด็นที่กำหนด





3. ผู้รับการพัฒนาตนเอง ทำแบบฝึกหัดหลังศึกษาข้อมูลจากเอกสารคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 4 ซึ่งเป็นการทบทวนความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ ความรู้ในด้านคุณธรรมและจริยธรรม ตามหัวข้อในข้อ 1 ตั้งแต่ข้อ 1.1-1.12
  4. ผู้รับการพัฒนาตนเอง สรุปความรู้และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี ด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยการตั้งประเด็นคำถาม-ตอบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้รับการพัฒนาตนเองด้วยกันและกับผู้วิจัยอย่างต่อเนื่อง แล้วนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 4
  5. ประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำหลังการพัฒนา โดยเว้นระยะเวลา 2 สัปดาห์หลังสิ้นสุดการศึกษาคู่มือการพัฒนาคอบทั้ง 4 ชุด
  6. สรุปผลการทดลองใช้รูปแบบและคู่มือการพัฒนา สรุปและอภิปรายผลจากการทดลองใช้รูปแบบจากคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม จำนวน 4 ชุด
- .....

## บรรณานุกรม

- ครูอภิชัย ธิณทัฬห. (2558). เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/201434>.
- ชรินดา พิมพ์บุตร. (2556). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหาร สหกรณ์ออมทรัพย์ครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ธวัชชัย ไพโกล. (2555). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับนักวิชาการศึกษาใน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
- ธิดารัตน์ โยธาวงษ์ ตูลากัน. (2547). โครงสร้าง บทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม. กรุงเทพฯ : สำนักงานศาลยุติธรรม.
- ปราโมทย์ ฉิมพินิจ. (2547). ความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานระหว่างข้าราชการตุลาการและข้าราชการ ศาลยุติธรรม. กรุงเทพฯ : สำนักงานศาลยุติธรรม.
- พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน. (2542). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน. กรุงเทพฯ : นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.
- พิชากพ พันธุ์แพ. (2554). ผู้นำกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิเชษฐ วงศ์เกียรติขจร. (2553). ผู้นำการบริหารยุคใหม่. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- ภานุศักดิ์ คำแพง. (2550). ตัวส่วนตัวภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : สุตรไพศาล.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2555). หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ มนตรี จำกัด.
- ละม้าย กิตติพร. (2555). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการของบุคลากรในสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วรกัญญาพิไล แกระหัน. (2555). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วรรณวิมล อัมรินทร์นุเคราะห์. (2553). การจัดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.



วรวัฒน์ คงสถาพรกุล. (2551). *คุณลักษณะของผู้พิพากษาผู้บริหารในศาลชั้นต้นที่จะนำองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ*. รายงานส่วนบุคคลการอบรมหลักสูตร “ผู้พิพากษาผู้บริหารในศาลชั้นต้น” รุ่นที่ 6. กรุงเทพฯ : สำนักงานศาลยุติธรรม.

สายันต์ บุญใบ. (2555). *การวิจัยและพัฒนาตัวแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของประธานสาขาวิชาคนตรีในมหาวิทยาลัยราชภัฏ*. วิทยานิพนธ์ ค.ด.. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏ สกลนคร.

สำนักงานศาลยุติธรรม. (2551). *แบบประเมินบุคคลและรายงานการปฏิบัติราชการของข้าราชการตุลาการ*. กรุงเทพฯ : สำนักงานศาลยุติธรรม.

\_\_\_\_\_. (2552). *ประมวลจริยธรรมข้าราชการตุลาการ*. กรุงเทพฯ : สำนักงานศาลยุติธรรม.

\_\_\_\_\_. (2553). *คู่มือผู้พิพากษาหัวหน้าศาล*. กรุงเทพฯ : ชวนพิมพ์ 50.

\_\_\_\_\_. (2554 ก). *ระเบียบคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม ว่าด้วยหลักเกณฑ์การแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายแต่งตั้งและการเลื่อนเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งข้าราชการตุลาการ*. กรุงเทพฯ : สำนักงานศาลยุติธรรม.

\_\_\_\_\_. (2554 ข). *ศาลยุติธรรมกับการพัฒนาวิชากฎหมายสู่สากล.กองการต่างประเทศ* : สำนักงานศาลยุติธรรม.

\_\_\_\_\_. (2556). *เอกสารการอบรมหลักสูตรผู้พิพากษาผู้บริหารในศาลชั้นต้น รุ่นที่ 12*. กรุงเทพฯ : สำนักงานศาลยุติธรรม.

สิรินทร ไพราม ศุภสิทธิ์. (2556). *ปัญหาในการบริหารงานของผู้ดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาล*. รายงานส่วนบุคคลการอบรมหลักสูตร “ผู้พิพากษาผู้บริหารในศาลชั้นต้น” รุ่นที่ 12. กรุงเทพฯ : สำนักงานศาลยุติธรรม.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). *ภาวะความเป็นผู้นำ*. พิมพ์ครั้งที่ 10 กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.



## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบรูปแบบและคู่มือการพัฒนา

- |   |   |
|---|---|
| 1. ศาสตราจารย์ ดร.พล.ต.ต จักรพงษ์ วิวัฒน์วานิช<br>(น.บ., น.ม., ป.ร.ม., น.บ.ท., ป.ร.ด.)                    | อาจารย์ประจำคณะตำรวจศาสตร์<br>โรงเรียนนายร้อยตำรวจ  |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร.ปรีชา คัมภีรปกรณ์<br>(กศ.บ.(เกียรตินิยม), ค.ม., Ph.D (Educational<br>Administration) | อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหาร<br>การศึกษาและภาวะผู้นำ<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร                                |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัชชัย ไพใหญ่<br>(กศ.บ., กศ.ม., ค.ด.)  | อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหาร<br>การศึกษาและภาวะผู้นำ<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร                                |
| 4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวี วาจาสิทธิ์<br>(กศ.บ., กศ.ม., กศ.ด.)  | ผู้ช่วยรองอธิการบดี<br>ฝ่ายบัณฑิตศึกษา<br>มหาวิทยาลัยปทุมธานี   |
| 5. นายมน โสครีสาคร<br>(น.บ., น.ม., น.บ.ท.)  | รองอธิบดีผู้พิพากษาภาค 4<br>สำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาภาค 4   |
| 6. นายวิมล สุนนท์<br>(น.บ. (เกียรตินิยมอันดับ 2), น.ม., น.บ.ท.)   | รองอธิบดีผู้พิพากษาภาค 4<br>สำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาภาค 4   |
| 7. นายกฤษณพล ณ ถลาง<br>(น.บ., น.บ.ท.)   | ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัด<br>พระนครศรีอยุธยา<br>ศาลจังหวัดพระนครศรีอยุธยา                                     |
| 8. นายชูชาติ เทพวิระ<br>(น.บ., น.บ.ท.)  | ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเยาวชนและ<br>ครอบครัวจังหวัดเลย<br>ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดเลย                           |
| 9. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ชัยวัฒน์ ศิริวัฒนกุล<br>(ร.บ.บ., น.ม., น.บ.ท.)                                      | ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะชั้นต้นในศาล<br>เยาวชนและครอบครัวจังหวัดอุดรธานี<br>ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัด<br>อุดรธานี |
| 10. นางอรุณีย์ ปัทมาภรณ์<br>(น.บ., น.ม., น.บ.ท.)  | ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะชั้นต้นในศาล<br>จังหวัดภูเขียว<br>ศาลจังหวัดภูเขียว   |



### คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร

ประธานกรรมการ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์

กรรมการ

รองศาสตราจารย์ ดร.สายนต์ บุญใบ

กรรมการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

## รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษา หัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม

### ความเป็นมาและความสำคัญของรูปแบบ

ศาลยุติธรรมเป็นองค์กรที่ใช้อำนาจตุลาการ และเป็นหนึ่งในสามอำนาจอธิปไตยของการปกครองบ้านเมือง โดยใช้อำนาจอธิปไตยฝ่ายตุลาการเป็นกลไกหลักในการดำรงความเป็นธรรมแก่สังคมมาอย่างต่อเนื่องยาวนาน นับตั้งแต่ศาลยุติธรรมแยกออกจากกระทรวงยุติธรรม ส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงในศาลยุติธรรมทางด้านโครงสร้าง อำนาจหน้าที่ ระบบงาน การบริหารบุคคล ด้านงบประมาณและการขับเคลื่อนองค์กรศาลยุติธรรมให้ก้าวหน้าอย่างมั่นคงในยุคโลกาภิวัตน์ (วรวิวัฒน์ คงสถาพรกุล, 2551, หน้า 1) สำหรับในส่วนของโครงสร้างศาลยุติธรรมนั้น ได้มีการจัดโครงสร้างใหม่โดยให้งานธุรการศาลยุติธรรม จัดระบบบริหารงานธุรการระดับนโยบายในรูปแบบของคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรม (ก.บ.ศ.) สำหรับงานด้านตุลาการได้มีการปรับปรุงระบบงานด้านตุลาการทั้งระบบ เพื่อประกันความเป็นอิสระของผู้พิพากษาในการพิจารณาพิพากษาอรรถคดี เพื่อไม่ให้ถูกแทรกแซงจากอำนาจทั้งภายในและภายนอกองค์กรศาลยุติธรรม ทั้งนี้ด้วยเจตนารมณ์เพื่อให้ศาลยุติธรรมมีความเป็นอิสระอย่างแท้จริง ให้สามารถถ่วงดุลและคานากับอำนาจนิติบัญญัติและอำนาจบริหารได้อย่างเหมาะสม (ชิตารัตน์ โยธาวงษ์ตุลากัน, 2547, หน้า 2) โดยศาลยุติธรรมมีอำนาจพิจารณาคดีทั้งปวง ได้แก่ คดีแพ่ง คดีอาญา คดีแรงงาน คดีเยาวชนและครอบครัว คดีภาษีอากร คดีทรัพย์สินทางปัญญาและการค้าระหว่างประเทศ คดีล้มละลาย และคดีประเภทอื่นที่อยู่ในอำนาจของศาลยุติธรรม อีกทั้งมีหน้าที่ในการไกล่เกลี่ย การระงับข้อพิพาทและการคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของประชาชนตามบทบัญญัติของกฎหมาย เพื่อให้ทุกภาคส่วนในสังคมไทยอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข การที่ศาลยุติธรรมมีหน่วยงานธุรการเป็นของตัวเองย่อมแสดงว่าศาลยุติธรรมเป็นองค์กรอิสระ โดยรัฐธรรมนูญว่าการกระทรวงยุติธรรมไม่ได้มีอำนาจบังคับบัญชาหน่วยงานธุรการของ ศาลยุติธรรมอีกต่อไป เมื่อสภาพการณ์ดังกล่าวเกิดขึ้นศาลยุติธรรมจึงมุ่งมั่นที่จะพัฒนา นโยบายการบริหารงานในด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง ประธานศาลฎีกาซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุดของศาลยุติธรรมแต่ละท่านมีแนวนโยบายในการพัฒนางานศาลยุติธรรมเพื่ออำนวยความสะดวกยุติธรรมให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล

การบริหารงานของศาลยุติธรรม ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงเป็นผู้บริหารศาลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการเป็นผู้นำอำนวยความสะดวกยุติธรรมให้เกิดแก่ประชาชนในแต่ละพื้นที่ ตามที่ได้รับมอบหมายจาก



ศาลยุติธรรม เนื่องจากผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมีอำนาจและหน้าที่ในการบริหารทางด้านงบประมาณ บุคลากร และงานด้านคดี รวมถึงการเป็นตัวแทนของศาลยุติธรรมที่ได้รับมอบหมายให้ประสานงานด้านอื่นๆ กับหน่วยราชการต่างๆ ในพื้นที่ด้วย ตลอดจนมีภาระในการแก้ไขปัญหาและรวบรวมปัญหาต่างๆ เพื่อให้ศาลยุติธรรมนำไปแก้ไข้ปัญหาโดยภาพรวมทั้งหมดแล้วนำมากำหนดเป็นนโยบายในการกำหนดภารกิจ และยุทธศาสตร์ของศาลยุติธรรมต่อไป (สิรินทร ไพราม ศุภสิทธิ์, 2556, หน้า 1) ทั้งนี้ เพื่อให้ได้ผลงานตามวัตถุประสงค์และแนวนโยบายที่วางไว้ จากภารกิจและความรับผิดชอบที่หลากหลายของศาลยุติธรรม ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาศาลยุติธรรมเพราะเป็นผู้พิพากษาผู้บริหารในศาลชั้นต้น ซึ่งเป็นประตูด่านแรกของกระบวนการยุติธรรมในชั้นศาล เป็นผู้ที่จะต้องนำนโยบายต่างๆ ของศาลยุติธรรมและประธานศาลฎีกาไปปฏิบัติให้บังเกิดผล อีกทั้งบริหารงานศาลให้มีประสิทธิภาพ ตลอดจนเป็นผู้กำหนดและกำกับดูแลนโยบายภายในศาลที่ตนเองเป็นผู้บังคับบัญชา ควบคุม ตรวจสอบ และบริหารงานต่างๆ ให้เกิดการพัฒนาคน พัฒนางาน และระบบงาน อันจะนำมาซึ่งการพัฒนาศาลยุติธรรมให้สามารถอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนได้ทั้งนี้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเป็นผู้รับผิดชอบการบริหารงานภายในศาลชั้นต้น มีอำนาจควบคุม ดูแล สั่งการ ผู้พิพากษา และเจ้าหน้าที่ภายใต้บังคับบัญชาของตนในการดำเนินภารกิจของศาลทั้งในด้านการพิจารณาคดีและด้านงานธุรการของศาลเพื่อให้เป็นไปตามนโยบาย วัตถุประสงค์ กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับของศาลยุติธรรม อีกทั้งเป็นตัวแทนของศาลยุติธรรมระดับจังหวัดในการประกอบพิธีการต่างๆ ตลอดจนการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ เพื่อให้ภารกิจของศาลในความรับผิดชอบของตนลุล่วงไปด้วยดี ความก้าวหน้าของศาลยุติธรรมจึงขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเป็นสำคัญ เนื่องจากผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเป็นผู้มีบทบาทอย่างสูงในการทำให้ศาลยุติธรรมตอบสนองต่อความต้องการของสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากบทบาทและอำนาจหน้าที่ของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลดังกล่าว ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนา หากมีการศึกษาวิจัยเพื่อหารูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสมมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม อีกทั้งเพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมที่จะนำมาพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลให้สอดคล้องกับบทบาท อำนาจและหน้าที่ซึ่งจะทำให้ได้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมว่าจะมีวิธีการใดที่จะพัฒนาผู้พิพากษาหัวหน้าศาลให้มีภาวะผู้นำที่เอื้อต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการบริหารงานศาลยุติธรรมภายใต้ความเชื่อที่ว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นได้และสามารถนำรูปแบบการพัฒนาที่ได้จากการศึกษาดังกล่าวไปเสนอต่อศาลยุติธรรม เพื่อให้มีการปรับปรุงแก้ไขระเบียบหลักเกณฑ์ในการแต่งตั้งผู้พิพากษาหัวหน้าศาล หรือปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรการอบรม “ผู้พิพากษาผู้บริหารในศาลชั้นต้น” ให้มี

ประสิทธิภาพและมีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น ตลอดจนทำคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมแจกจ่ายให้แก่ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต่อไป เพื่อศาลยุติธรรมจะได้มีผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่มีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับบทบาทและอำนาจหน้าที่ สามารถบริหารงานของศาลยุติธรรมในระดับศาลชั้นต้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้ศาลยุติธรรมในยุคโลกาภิวัตน์เป็นที่เชื่อถือศรัทธาของประชาชนตลอดไป

## แนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำและรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในฐานะผู้บริหารในศาลชั้นต้น และเป็นผู้นำนอกระบบ ซึ่งจะต้องนำนโยบายศาลยุติธรรมและนโยบายประธานศาลฎีกามาบริหารจัดการงานในศาลให้บรรลุวัตถุประสงค์ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเป็นผู้บังคับบัญชาทั้งผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ธุรการ ดังนั้น ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงมีความจำเป็นจะต้องมีภาวะผู้นำจึงจะสามารถบริหารงานศาลให้บรรลุเป้าหมายได้ ด้วยเหตุดังกล่าวจึงมีความจำเป็นจะต้องศึกษาเพื่อหารูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสมนำมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม เพื่อให้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับบทบาทและอำนาจหน้าที่ สามารถบริหารงานของศาลยุติธรรมในระดับศาลชั้นต้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### 1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

#### 1.1 ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

คำว่า ผู้นำ (Leader) และภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นคำที่มีความสัมพันธ์กัน เมื่อมีผู้นำก็ต้องมีภาวะผู้นำของคนนั้น ซึ่งเป็นคุณสมบัติของความเป็นผู้นำที่อยู่ในตนเองที่ทำให้ผู้อื่นรู้สึกสัมผัส การนำเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่มีทั้งศาสตร์และศิลป์อยู่ในตนเองที่สร้างความโดดเด่นในกลุ่ม ทำให้เป็นที่ยอมรับของกลุ่มที่จะให้ความไว้วางใจและเชื่อใจว่าสามารถนำพาไปสู่ความสำเร็จ ทำให้ได้รับความร่วมมือและที่นอกเหนือไปจากนั้นคือการได้รับความเคารพนับถือ เป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า ผู้นำ (Leader) เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งขององค์กร เพราะผู้นำมีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผน สั่งการ ดูแลและควบคุมให้บุคลากรขององค์กรปฏิบัติงานต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ละม้าย กิตติพร (2555, หน้า 14-18) กล่าวว่า ได้มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำไว้หลายท่าน ดังนี้

ผู้นำ (Leader) กับภาวะผู้นำ (Leadership) มีความหมายแตกต่างกัน และมีประวัติที่ยาวนานมาก คำว่า ผู้นำ (Leader) ปรากฏอยู่ในพจนานุกรมของ Oxford English Dictionary) ในราวปี ค.ศ.1300 (พ.ศ.1843) ส่วนคำว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) ปรากฏขึ้นมาภายหลังประมาณปี ค.ศ.1800

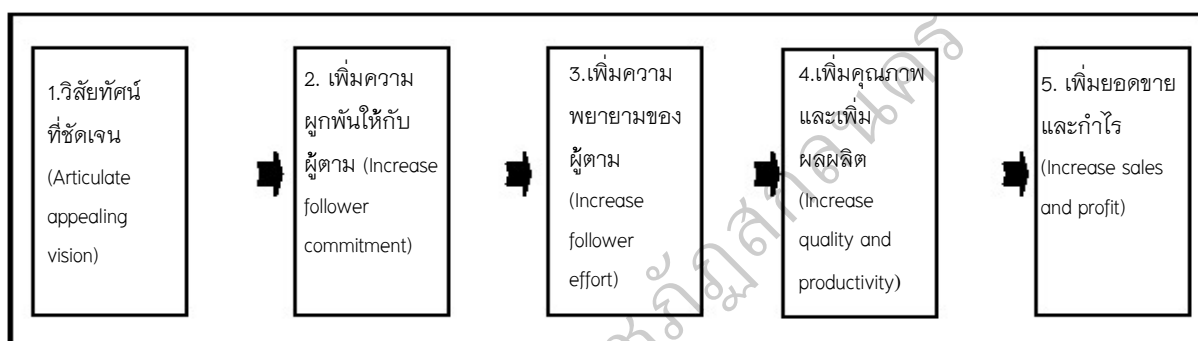




(พ.ศ.2343) หรือจนแม้กระทั่งในปัจจุบัน ความหมายของคำว่า “ผู้นำ” และ “ภาวะผู้นำ” ก็ยังคงเป็นปริศนาสำหรับนักวิชาการและบุคคลทั่วไป มีทฤษฎีหลายทฤษฎีที่พยายามอธิบายเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ ซึ่งบางครั้งก็มีความสอดคล้องกันและบางครั้งก็ขัดแย้งกัน (ทองหล่อ เดชไทย, 2544 หน้า 9-10) สอดคล้องกับ Stogdill (1974) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผู้นำ โดยแบ่งงานวิจัยเป็น 2 ช่วง คือ ช่วงแรกระหว่าง ค.ศ.1904-1947 (พ.ศ.2447-2490) ช่วงที่สองระหว่าง ค.ศ.1948-1970 (พ.ศ.2491-2513) ผลการวิจัยช่วงแรกพบว่า ผู้นำที่มีส่วนร่วมอย่างจริงจังในการจัดระเบียบงานและดำเนินการจนงานสำเร็จนั้นมีความฉลาด รู้สึกไวต่อความต้องการและความตั้งใจของผู้อื่น เข้าใจสถานการณ์อย่างดี พร้อมทั้งมีความรับผิดชอบ ความคิดสร้างสรรค์ ความมุ่งมั่น ความมั่นใจในตนเอง ส่วนผลงานวิจัยในช่วงที่สองพบว่า ผู้นำคือ ผู้ที่มีความสามารถในการจัดระเบียบงาน โดยมีแรงผลักดันอันแรงกล้าต่อความรับผิดชอบและการทำงานให้สำเร็จ มีชีวิตชีวาและมุ่งมั่นในการบรรลุเป้าหมาย อาจหาญและริเริ่มในการแก้ปัญหา มีแรงผลักดันในการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อสถานการณ์ทางสังคม เชื่อมั่นในตนเองและมีเอกลักษณ์ส่วนตัว เต็มใจรับผลกระทบจากการตัดสินใจและการกระทำพร้อมในการดูคับความเครียด พร้อมทั้งจะทนต่อความอึดอัดและความล่าช้า สามารถในการกระตุ้นพฤติกรรมผู้อื่น และสามารถจัดโครงสร้างระบบสังคมตามที่ต้องการ ส่วน DuBrin (1998, p. 431) กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) เป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา หรือ ผู้นำ คือ บุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม อีกทั้ง กิติ ตย์คานนท์ (2530, หน้า 12) ได้ให้ความหมายของคำว่า ผู้นำ คือบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้า และเป็นผู้ตัดสินใจ เนื่องจากมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือทางชั่วก็ได้ ประกอบกับเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 8) ก็ได้ให้ความหมายของคำว่า ผู้นำ คือบุคคลที่ได้รับการมอบหมายซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้แนะให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จและได้มีผู้ให้ความหมายแตกต่างออกไปคือ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 12-13) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีคุณสมบัติดังนี้ 1) เป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ 2) เป็นผู้มีบทบาทแสดงการติดต่อสื่อสารและแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา 3) การจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม 4) ผู้นำมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์การและพนักงาน 5) เป็นผู้ที่สามารถใช้อำนาจอิทธิพลต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งด้วย

ส่วน Daft (1999, p. 6) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ผู้นำจะต้องเกี่ยวข้อง (What leader involves) ประกอบด้วย อิทธิพล (influence) ความตั้งใจ (Intention) ความรับผิดชอบส่วนบุคคล

(Personal Responsibility) การเปลี่ยนแปลง (Change) การมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purpose) และ มีการจูงใจผู้ตาม (Followers) และ Yukl (1998, p.7) ได้กล่าวถึงผลที่เกิดขึ้นเป็นลูกโซ่โดยผู้นำ (Casual chain of effects by leader) ซึ่งผู้นำจะมีขั้นตอนการปฏิบัติงานดังนี้ คือ เริ่มจากการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (Articulating appealing vision) เพิ่มความผูกพันให้กับผู้ตาม (Increase follower commitment) เพิ่มความพยายามของผู้ตาม (Increase follower effort) เพิ่มคุณภาพและเพิ่มผลผลิต (Increase quality and productivity) และสามารถเพิ่มยอดขายและกำไรให้แก่องค์กร (Increase sales and profits) ดังภาพประกอบ 1 แสดงผลที่เกิดขึ้นเป็นลูกโซ่โดยผู้นำ (Casual chain of effects by leader)



ภาพประกอบ 1 ผลที่เกิดขึ้นเป็นลูกโซ่โดยผู้นำ (Casual chain of effects by leader)

ที่มา : ละม้าย กิตติพร (2555, หน้า 16)

ส่วน กวี วงศ์พุดม (อ้างถึงใน ครอบภิรัชย์ ธิณทัฬ, 2558, ออนไลน์) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำไว้ 5 ประการ คือ

1. ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม เปรียบเสมือนแกนของกลุ่ม เป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง
2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งนำกลุ่มหรือพากันไปสู่วัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่วางไว้ แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำ ทั้งนี้รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกกลุ่มนอกรทางด้วย
3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกหรือยกให้เขาเป็นผู้นำของกลุ่มซึ่งเป็นไปได้โดยอาศัยลักษณะทางสังคมมิติของบุคคลเป็นฐาน และสามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้
4. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่าง คือ สามารถสอดแทรก



อิทธิพลบางประการอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มได้มากที่สุด

5. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

บุญทัน ดอกไธสง (อ้างถึงใน ครูอภิรัช ธิญทัฬห, 2558, ออนไลน์) ได้สรุปเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง

1. ผู้มีอิทธิพล มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการ
2. เป็นผู้นำและแนะนำ เพราะผู้นำต้องคอยช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความสามารถ
3. ผู้นำไม่เพียงแต่ยืนอยู่เบื้องหลังที่คอยวางแผนและผลักดัน แต่ผู้นำจะต้องยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่มและนำกลุ่มปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

กล่าวโดยสรุป ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือการเลือกตั้งหรือการยกย่องจากกลุ่มให้ทำหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำ เช่น การชี้แนะ สั่งการ และช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ เป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ สามารถโน้มน้าว หรือมีอิทธิพล ทำให้ผู้อื่นหรือกลุ่มปฏิบัติงานเพื่อการบรรลุเป้าหมาย และมีบทบาทสำคัญที่จะช่วยเหลือ สนับสนุนให้ผู้อื่นหรือกลุ่มทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับ คำว่า "ภาวะผู้นำ" เป็นคำที่แสดงถึงคุณสมบัติ หรือเป็นคุณสมบัติของผู้นำ เช่น สถิติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของผู้นำ เป็นต้น (พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542) ได้มีผู้ให้ความหมายไว้แตกต่างกันไปตามความคิดเห็นซึ่งขึ้นอยู่กับพื้นฐานของแต่ละท่าน ดังนี้

ภานุศักดิ์ คำแดง (2550, หน้า, 53) ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้มีความคิด มีแนวคิด มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถต่างจากบุคคลอื่น ภายในกลุ่ม ภายในองค์การ หรือภายในสังคม มีพฤติกรรมที่บุคคลอื่นภายในกลุ่ม ภายในองค์การ หรือภายในสังคม ยอมรับในความคิด แนวคิด วิสัยทัศน์ และมีความรู้ความสามารถว่า สามารถเป็นผู้นำพาองค์การไปสู่เป้าหมายได้ และสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, หน้า 15) ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ ไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ว่าจะไรคือความสำคัญ ให้ภาพความเป็นจริงขององค์กรแก่ผู้อื่น ช่วยให้เห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก

อีกทั้ง วรรณวิมล อัมรินทร์นุเคราะห์ (2553, หน้า 54) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถ (Ability) ที่ผู้นำใช้อำนาจที่มีในการชักจูงให้บุคคลอื่นมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ กับพิชาภพ พันธุ์แพ (2554, หน้า 12) ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำไว้ว่า

ภาวะผู้นำหมายถึง ศาสตร์และศิลปะในการจูงใจคนให้กระทำตามมติร่วมระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยที่ผู้ตามเต็มใจและมีความสุขเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ส่วนธวัชชัย ไพโกล (2555, หน้า 17) ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง รูปแบบของการสร้างอิทธิพลทางผู้นำหรือกระบวนการแสดงพฤติกรรมการใช้อิทธิพลของผู้นำที่ใช้ในการโน้มน้าว ชักจูง ชักนำบุคลากรหรือกลุ่มบุคลากรในกลุ่ม หรือกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าเป็นอิทธิพลที่ถูกต้องและต้องการเปลี่ยนแปลงโดยมีความเห็นที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์กรและต้องร่วมแรงร่วมใจกันทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ให้สำเร็จผลโดยดี

ประกอบกับละม้าย กิตติพร (2555, หน้า 18) และ วรกาญญาพิไล แกระหัน (2555, หน้า 49) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้เหมือนกันว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่มีศิลปะในการชักจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่ม ให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ และเป็นกระบวนการสร้างอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ภายในสถานการณ์หนึ่งๆ

นอกจากนั้น สายันต์ บุญใบ (2555, หน้า 16) ก็ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ ไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความตั้งใจและความสามารถในการเป็นผู้นำ ปกครอง ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ อย่างมีจุดมุ่งหมาย แก้ปัญหาต่างๆ บริหารอารมณ์เพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข รวมถึงการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ วิธีการทำงาน ให้เพื่อนร่วมงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพ และบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร เป็นลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมออกมาเมื่อได้มีการปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม เป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างที่มีการทำงานร่วมกันหรือร่วมอยู่ในเหตุการณ์เดียวกันในอันที่จะทำให้งิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายและประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประสบการณ์และการฝึกฝนของแต่ละบุคคล

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ศาสตร์และศิลปะในการที่บุคคลที่เป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาใช้วิธีการจูงใจให้บุคคลอื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเต็มใจและความกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ตามต้องการอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

## 1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ในการปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือองค์กรใดๆ ผู้นำถือว่ามีผลสำคัญในการขับเคลื่อนกระบวนการทำงานให้เกิดผลสำเร็จ ให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์กรนั้นๆ ดังนั้นภาวะผู้นำมีความสำคัญและมีความเกี่ยวข้องกับตัวของผู้นำในการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ โดยเฉพาะในฐานะผู้ใช้อำนาจหรืออิทธิพล เพื่อให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานเกิดการยอมรับ เคารพนับถือ สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ มีนักวิชาการกล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้หลากหลาย ดังนี้

บุรชัย ศิริมหาสาคร (2553, หน้า 140) กล่าวว่า ในปัจจุบันเราพบว่าความสำคัญของภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อองค์กรมาก เพราะองค์การส่วนใหญ่ที่ประสบผลสำเร็จ จะเป็นองค์กรที่มีผู้นำ



ที่สามารถจูงใจคนเก่งๆ ให้มาร่วมงานด้วยเป็นจำนวนมาก ฉะนั้นไม่ว่าจะทำธุรกิจใดก็ตาม เราจะต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรก่อนเป็นอันดับแรก เราจึงจะมีโอกาสประสบความสำเร็จ การเลือกใช้คนและการบริหารคนถือว่าเป็นหัวใจสำคัญที่จะบ่งชี้ถึงอนาคตขององค์การ

อีกทั้ง พิเชษฐ วรงค์เกียรติขจร (2553, หน้า 37) และภารตี อินันต์นาวิ (2555, หน้า 77-78) กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารหรือผู้นำควรจะมีภาวะผู้นำ เนื่องจากภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่ง ที่มีส่วนในการกำหนดความอยู่รอดและความเจริญเติบโตขององค์การ โดยทั่วไปภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อหน่วยงาน ดังนี้

1. เป็นส่วนที่ดึงความรู้ความสามารถต่างๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ กล่าวโดยขยายความก็คือ แม้ผู้บริหารมีความรู้และประสบการณ์ต่างๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้วความรู้ความสามารถดังกล่าวมักจะไม่ได้ถูกนำมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่ เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตาม และปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. ช่วยประสานความขัดแย้งต่างๆ ภายในหน่วยงาน หน่วยงานประกอบด้วยบุคคลจำนวนหนึ่งมารวมกันซึ่งจะมากหรือน้อยแล้วแต่ขนาดของหน่วยงาน บุคคลต่างๆ เหล่านี้มีความแตกต่างกันในหลายๆ เรื่อง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ ฯลฯ การที่บุคคลซึ่งมีข้อแตกต่างดังกล่าวมาอยู่ร่วมกันในองค์การ สิ่งหนึ่งที่มักจะหลีกเลี่ยงไม่พ้นคือ ความขัดแย้ง แต่ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในรูปแบบใด ถ้าผู้บริหารในหน่วยงานมีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือแล้ว ก็มักจะสามารถประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานได้ โดยการชักจูง ประนีประนอม หรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลต่างๆ ในหน่วยงาน มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรค เพื่อให้หน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า กล่าวคือภาวะผู้นำช่วยผูกมัดเชื่อมโยงให้สมาชิกของหน่วยงานมีเอกภาพนั่นเอง

3. ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์การ โดยองค์การจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่าง เพื่อที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเทงานให้ เช่น บุคคลได้ทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถ ผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็น การประเมินผลการปฏิบัติงานก็จะต้องมีความยุติธรรม และสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่ขาดเสียมิได้คือ ผู้บริหารขององค์การจะต้องมีภาวะผู้นำในตัวผู้บริหาร จึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความยอมรับ เกิดความศรัทธาและความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารไม่เพียงแต่นำองค์การให้อยู่รอดเท่านั้น แต่จะนำความเจริญก้าวหน้า ความภาคภูมิใจ เกียรติยศ ชื่อเสียงและความสำเร็จมาสู่องค์การด้วย

4. เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากรเมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน เมื่อใดก็ตามเมื่อหน่วยงานต้องเผชิญสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น เพราะในสภาวะเช่นนั้นผู้บริหารจะต้องเพิ่มความระมัดระวังรอบคอบ ความเข้มแข็ง

และกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่างๆ ภายในหน่วยงานที่ขาดประสิทธิภาพต่างๆ เพื่อให้หน่วยงานรอดพ้นจากสภาวะคับขัน

นอกจากนี้ สายันต์ บุญใบ (2555, หน้า 21) ยังกล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งของความสำเร็จในการบริหารองค์การ เพราะเป็นแนวทางสู่การปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบให้สำเร็จตามจุดประสงค์ขององค์การ เป็นเครื่องวัดความก้าวหน้าและความสำเร็จอย่างหนึ่งในการบริหาร ภาวะผู้นำยังเป็นคุณลักษณะที่ช่วยเสริมสร้างให้ผู้นำได้รับความเลื่อมใสศรัทธาจากกลุ่มสมาชิกมากยิ่งขึ้น

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อหน่วยงานเป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นส่วนที่ดึงความรู้ความสามารถต่างๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้เป็นส่วนช่วยประสานความขัดแย้งต่างๆ ภายในหน่วยงาน ใช้ความสามารถในการจูงใจ ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์การ อันจะนำความสำเร็จมาสู่องค์การ และเป็นหลักยึดให้แก่บุคลากรเมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน ทั้งยังเป็นเครื่องวัดความก้าวหน้าและความสำเร็จอย่างหนึ่งในการบริหารอีกด้วย

### 1.3 วิธีการสร้างแรงจูงใจของผู้นำ

Dan Coughlin (2005, ฌัญญา สันตระการผล และวันดี ม่านศรีสุข, แปล, หน้า 78-87) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นทักษะ ดังนั้นจึงสามารถฝึกฝนให้เกิดความชำนาญขึ้นได้ โดยมีเครื่องมือพื้นฐานในการสร้างแรงจูงใจอื่น 20 วิธี ดังนี้

1. **ข้อสัตย์สุจริต** จงทำตามที่คุณพูด ปฏิบัติแต่สิ่งที่คุณเชื่อว่าคุณถูกต้อง และข้อสัตย์อยู่เสมอ หากยึดมั่นในสามสิ่งนี้ท่านก็จะได้รับความไว้วางใจจากผู้อื่น แม้ว่าเขาเหล่านั้นจะมิได้ชื่นชอบท่านอยู่ตลอดเวลา แต่พวกเขาก็จะมอบความไว้วางใจให้แก่นั่น เมื่อได้รับความไว้วางใจแล้ว ความสามารถในการจูงใจก็จะตามมา หากท่านโกหกแม้เพียงครั้งเดียว ผู้อื่นก็จะสงสัยอยู่ตลอดเวลาว่าท่านกำลังพูดความจริงอยู่หรือเปล่า

2. **ตั้งคำถามและฟัง** ตั้งคำถามง่ายๆ เพื่อนำบทสนทนาเข้าสู่แนวทางที่กำหนด คำถามที่ดีจะชักนำบุคคลที่เกี่ยวข้องวกเข้าสู่การสร้างผลสำเร็จที่ดีขึ้นได้ในทันที จงใช้คำถามปลายเปิดให้มากกว่าการถามแบบ “ใช่หรือไม่” เนื่องจากวิธีการถามแบบแรกจะกระตุ้นให้เกิดการถกประเด็นในระหว่างการสนทนา ส่วนวิธีการถามแบบหลังจะทำให้บทสนทนาเกิดการชะงักงัน

3. **ใช้วิธีการอุปมาอุปไมย** ความสามารถเรียนรู้ผู้อื่นได้โดยอาศัยการฟัง ท่านอาจทราบถึงงานอดิเรก ความหลงใหลคลั่งไคล้และประสบการณ์ที่ผ่านมาของเขาหรือเธอ ทันทีที่ท่านทราบสิ่งเหล่านี้ ท่านก็จะใช้วิธีการอุปมาอุปไมยกับพวกเขาอย่างได้ผล ตัวอย่างเช่น ผมได้เคยให้คำแนะนำแก่รองประธานบริหารด้านการตลาดผู้หนึ่ง ซึ่งเป็นนักวิ่งที่เก่งฉกาจในรั้วมหาวิทยาลัย คนผู้นี้ทำงานเก่งแต่บ่อยครั้งที่มักไม่มีสมาธิฟังรายงานของฝ่ายอื่น เมื่อเราได้พูดคุยกันเป็นการส่วนตัว



ภายหลังการประชุม ผมได้ฉีกบทสนทนาออกจากเรื่องงาน แล้วพุ่งเป้าไปที่ช่วงเวลาอันรุ่งโรจน์บนลู่วิ่งของเขา ผมพูดว่า “หากท่านชนะการแข่งขัน นั่นหมายความว่าทีมของท่านก็ชนะด้วยเช่นกันใช่ไหม” เขาตอบว่า “ถูกต้องครับ กลุ่มธุรกิจของท่านก็เช่นกันหากฝ่ายของท่านทำงานดีอยู่เพียงฝ่ายเดียว แต่ฝ่ายผลิต ฝ่ายเทคโนโลยีและฝ่ายทรัพยากรบุคคลไม่ประสบความสำเร็จในการทำงาน ผลการดำเนินงานขององค์กรก็ย่อมถดถอยลง

นับแต่นั้นผู้บริหารรายนี้จึงได้เริ่มถามบรรดาหัวหน้าฝ่ายนั้น ถึงวิธีการที่เขาจะเข้าไปมีส่วนร่วม ช่วยให้แต่ละฝ่ายสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ขณะเดียวกันเขาก็ได้สร้างคนทำงานซึ่งสามารถทำงานประสานกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากนั้นผลการดำเนินงานขององค์กรก็พัฒนาขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น จึงค้นหาความสนใจของผู้อื่นและใช้สิ่งนั้นมาดึงดูดความสนใจจากพวกเขาเหล่านั้น

**4. ถ้อยแถลงอันหนักแน่น** หนึ่งในเครื่องมือเช็กซีสำหรับผู้นำ และได้รับความนิยมจากสื่อมากที่สุด ความท้าทายของมาร์ติน ลูเธอร์ คิง ที่ว่า “ผมมีความฝัน” และคำประกาศของจอห์น เอฟ. เคนเนดี ที่ว่า “สหรัฐอเมริกาจะส่งมนุษย์ขึ้นไปเหยียบบนดวงจันทร์ในปลายทศวรรษนี้” มีชื่อเสียงมายาวนานกว่า 40 ปี เนื่องจากประโยคเหล่านี้หนักแน่น กระชับและเปี่ยมไปด้วยพลัง อย่างไรก็ตาม ไม่ควรใช้ถ้อยแถลงประเภทนี้อย่างพร่ำเพรื่อ ในภาพยนตร์เรื่อง Apollo 13 หัวหน้าฝ่ายปฏิบัติการขององค์การนาซากล่าวว่า “ความล้มเหลวไม่ใช่ทางเลือกของเรา” ประโยคดังกล่าวสามารถดึงทุกคนในห้องนั้นให้จินตนาการถึงความสำเร็จที่รออยู่เบื้องหน้า ท่านเองก็สามารถทำแบบนี้ได้อย่างเช่นกัน

**5. อุทิศตนเป็นแบบอย่าง** หากท่านต้องการสร้างวัฒนธรรมบางอย่างขึ้นในองค์กร ท่านก็ต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่าง หากท่านต้องการให้สมาชิกในทีมฟังให้ได้ศัพท์ ท่านเองก็ต้องฟังพวกเขาอย่างตั้งใจ เมื่อมีคนพูดว่า “แดน ผมบอกคนๆ นั้นไปว่าเขาต้องตั้งคำถามหลายๆ ข้อ” ผมถามย้อนกลับไปในเรื่องที่ผมได้ยิน ผมพูดว่า “ท่านบอกให้เขาตั้งคำถาม ผมเกรงว่าเขาจะไม่ได้ยินที่ท่านพูดนะ เพราะการกระทำของท่านสำคัญกว่าคำพูด แทนที่จะบอกให้เขาตั้งคำถาม ทำไมท่านจึงไม่คิดที่จะถามถึงความคิดเห็นของเขามีต่อประโยชน์ของการตั้งคำถามและลองฟังในสิ่งที่เขาตอบ”

**6. แบ่งปันเรื่องส่วนตัว** เรื่องส่วนตัวช่วยให้กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำจับต้องได้มากขึ้น เรื่องราวของท่านจะเกิดประโยชน์อีกมากโข หากท่านหยอดมุขฮาๆ ของตนเองลงไปบ้าง หากท่านทำตัวเป็นฮีโร่อยู่เสมอ เรื่องราวของท่านก็จะมีอิทธิพลได้ไม่เต็มที่ จำไว้เสมอว่าเรื่องราวของท่านนั้นมีความเชื่อมโยงกับสถานการณ์ของผู้อื่น

**7. สร้างความเชื่อถือผ่านบทสนทนาที่เปิดเผยจริงใจ** พุ่งประเด็นไปที่ผู้อื่นอย่าพูดในสิ่งที่พวกเขาต้องการฟัง แต่จงพูดในสิ่งที่ท่านคิดว่าพวกเขาจำเป็นต้องฟัง แน่ใจว่าไหวพริบปฏิภาณและช่วงเวลาที่เหมาะสมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับเรื่องนี้

### 8. แสดงให้เห็นว่าคุณเชื่อมั่นในความสามารถของพวกเขา หากโอกาสแสดง

ท่าที่บางอย่างเพื่อเป็นการให้เกียรติผู้อื่น หากในการประชุมใหญ่ของบริษัท ผู้ที่ถูกกำหนดให้เป็นผู้กล่าวเปิดประชุมเกิดล้มป่วยกะทันหัน แทนที่ท่านจะลงมือด้วยตนเอง จงหันมาหาบุคคลผู้นี้และเปิดโอกาสให้เขาหรือเธอได้กล่าวเปิดการประชุม เมื่อท่านแสดงให้เห็นว่าท่านไว้วางใจผู้อื่นท่านก็ได้สร้างสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมสำหรับผู้ที่มีความก้าวหน้า จำไว้ว่าท่านไม่อาจจูงใจผู้อื่นให้ลงมือทำในสิ่งที่เขาหรือเธอไม่ต้องการ แต่ท่านสามารถสร้างสิ่งแวดล้อมซึ่งผู้ที่ถูกจูงใจสามารถก้าวไปข้างหน้าและประสบความสำเร็จ

### 9. ทำทนายให้ทำสิ่งที่ดีกว่า กว่า 50 ปีมาแล้วที่พลเรือเอกไฮแมน ริคโอเวอร์ได้

สัมภาษณ์จิมมี คาร์เตอร์ เพื่อคัดเลือกเข้ารับตำแหน่งในโครงการเรือดำน้ำพลังงานนิวเคลียร์ของกองทัพเรือสหรัฐฯ นายพลไฮแมนได้ถามถึงความประพฤติก่อนของจิมมียามเมื่ออยู่ที่โรงเรียน ซึ่งจิมมีก็ได้คุยโวถึงผลการเรียนอันเก่งฉกาจแลพฤติกรรมอันโดดเด่นอีกมากมาย จากนั้นนายพลไฮแมนได้ตั้งคำถามอีกข้อหนึ่งว่า “ผมเห็นด้วยกับสิ่งที่ท่านพูด ท่านยอดเยี่ยมจริงๆ แต่ท่านทำได้ดีที่สุดเพียงเท่านี้แหละ” จิมมีปรารถนาที่จะตอบว่าเขาได้ใช้ความพยายามอย่างที่สุดแล้วเพื่อบรรลุสิ่งเหล่านี้ แต่ครั้นเมื่อหวนระลึกถึงคืนวันเก่าๆ ซึ่งเขาได้ใช้ความพยายามเพียงน้อยนิดเท่านั้น จิมมีจึงได้ตอบกลับไปว่า “หากได้ครับ ผมยังไม่ได้ทุ่มเทความพยายามให้กับสิ่งเหล่านั้นอย่างเต็มที่” นายพลไฮแมนจึงตาสองตาอยู่ครู่หนึ่งก่อนจะเอ่ยคำถามที่สำคัญที่สุดต่อชีวิตของจิมมีออกมาว่า “ก็แล้วทำไมถึงไม่พยายามให้ถึงที่สุดละ” จิมมีกล่าวคำถามที่ทำทนายนี้ได้กระตุ้นความคิดของเขาตลอดอายุการทำงาน แม้เมื่อก้าวพ้นตำแหน่งประธานาธิบดีไปแล้ว และสิ่งนี้เองที่เป็นตัวผลักดันให้เขาได้รับรางวัลโนเบลสาขาสันติภาพ

ท่านจะใช้คำถามหรือประโยคอะไรทำทนายเพื่อร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชาหรือแม้แต่เจ้านายของท่าน สำหรับผู้ที่เพิ่งจะเริ่มต้นท่านอาจถามว่า “นี่คือสิ่งที่ท่านทำได้ดีที่สุดแล้วใช่ไหม

### 10. ก้าวให้พ้นจากสิ่งจำเจในชีวิต แซม วอลตัน ใส่ชุดกระโปรงทำจากหญ้าฟาง

และเสื้อคอฮาวายเดินสูลาสูลาอยู่ที่วอลสตรีท เมื่อปี 1984 เพียงเพราะเขาแพ้พนันที่ว่า “Wal-Mart ไม่สามารถทำกำไรก่อนหัทภษาชิตได้เกินกว่า 8 เปอร์เซ็นต์ ในหนังสือเรื่อง “Sam Walton: Made in America” แซมได้เขียนไว้ว่า “คนส่วนใหญ่มักคิดว่าเรามีประธานบริษัทที่เหลวไหลไร้สาระ ผู้ซึ่งกำลังทำสิ่งที่จะฉุดชื่อเสียงที่สั่งสมมาให้ตกต่ำลง สิ่งที่เราทำไม่ถึงเลยก็คือ มีการกระทำเช่นนี้เกิดขึ้นใน Wal-Mart อยู่ตลอดเวลา เราพยายามทำให้ชีวิตมีสีสันและคาดเดาได้ยาก”

กิจกรรมหรือพฤติกรรมพิเศษใดที่จะช่วยให้ท่านบรรลุเป้าหมายอะไรคือพฤติกรรมในตัวท่านที่แปลกแยก ซึ่งสามารถเรียกร้องความสนใจและจูงใจให้ผู้อื่นเกิดความคิดที่แตกต่าง จงซื่อสัตย์และสนุกไปกับสิ่งเหล่านั้น





**11. บอกถึงความเสี่ยงและรางวัลจากการลงมือปฏิบัติ** ในบางครั้งคนเราจะไม่ลงมือทำอะไรใดๆ เพียงเพราะเขาไม่รู้ถึงประโยชน์ที่จะได้รับหรืออาจจะหวั่นเกรงต่อความเสี่ยงก่อนที่จะผลักดันให้สมาชิกในกลุ่มลงมือปฏิบัติให้ถามพวกเขาว่า “พวกเราจะได้รับประโยชน์อะไรจากการลงมือทำสิ่งนี้ และเราต้องเผชิญกับภัยอันตรายใดบ้างหากเราลงมือทำสิ่งนี้ จงให้พวกเขาได้รับรู้ถึงผลที่จะตามมา

**12. บอกถึงสิ่งที่ควรและไม่ควรปฏิบัติแก่สมาชิกในกลุ่ม** นี่คือการกิจที่สำคัญยิ่ง บ่อยครั้งที่ผมเห็นผู้บริหารตื่นเต็นกับการสั่งให้บรรดาลูกน้องกระโจนเข้าสู่โครงการใหม่ๆ โดยไม่ได้บอกพวกเขาเลยว่าควรจะทำกิจกรรมใดๆ ไม่ว่าท่านจะอยู่ในตำแหน่งใด ท่านก็สามารถพูดว่า “ฟังดูน่าตื่นเต็นจนแทบจะอดใจรอไม่ไหวเลยนะครับ/คะ แต่เจ้านายคิดว่าพวกเราควรจะทำกิจกรรมอะไรสัก 3 เรื่อง ดีครับ/คะ เพื่อที่เราจะได้มีเวลา พลังงาน และเงินเพียงพอที่จะลุยโครงการใหม่นี้” การที่ท่านแสดงภาวะผู้นำเช่นนี้ช่วยให้ทุกคนไม่ต้องหงุดหงิดใจในระยะเวลายาว

**13. บอกถึงผลที่จะเกิดขึ้นหากประสบความสำเร็จ** เขียนรายชื่อของกลุ่มหรือหน่วยงานที่จะได้รับผลเชิงบวกจากผลการดำเนินงานของทีมงาน โดยกระบวนการนี้ท่านต้องเข้ามามีส่วนร่วมให้มากที่สุด ยิ่งผู้คนตระหนักว่าโครงการที่พวกเขามีส่วนร่วมนั้นส่งผลกระทบต่อผู้อื่นมากมายเพียงใด พวกเขาก็ยอมทุ่มเทแรงกายแรงใจมากยิ่งขึ้นเพื่อผลักดันให้งานนั้นประสบความสำเร็จ

**14. ยกตัวอย่างหนังสือหรือภาพยนตร์ที่ช่วยให้คิดได้อย่างแตกต่าง** ท่านเคยได้รับหนังสือฟรีหลายสิบล่มตลอดหลายปีที่ผ่านมาพร้อมกับข้อความที่ว่า “ท่านควรอ่านหนังสือเล่มนี้” หากท่านต้องการจูงใจผู้อื่นโดยอาศัยหนังสือเป็นสื่อ จงบอกพวกเขาไปเลยว่า เปิดอ่านหน้า 10-15 วิธีนี้ให้ผลลัพธ์ที่ดีเยี่ยมชนิดที่ท่านคาดไม่ถึงทีเดียว กล่าวคือ ผู้อื่นอาจจะอ่านเฉพาะหน้าที่ท่านกำหนดก่อน แต่เขาก็อาจตัดสินใจอ่านให้จบหมดทั้งเล่มทันทีที่เนื้อหาที่อ่านนั้นโดนใจเขา และพวกเขาจะรู้สึกว่าคุณได้เลือกสรรหนังสือให้พวกเขาอย่างตั้งอกตั้งใจ

โดยให้ใช้วิธีเดียวกันนี้กับภาพยนตร์ อย่าให้พวกเขาต้องดูหนังทั้งเรื่อง เพราะเขาเหล่านั้นจะรู้สึกว่าคุณ “เวลาอันมีค่าได้ถูกขโมยไป” ให้เลือกเฉพาะช่วงสั้นๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับประเด็นที่ต้องการสื่อ โดยท่านอาจฉายฉากเปิดจากหนังสือ “Indiana Jones and the Raiders of the Lost Ark” ซึ่งเป็นฉากที่แฮริสัน ฟอร์ด กำลังวิ่งหนีตายจากก้อนหินใหญ่ที่กำลังตามหลังก่อนที่จะเผชิญหน้ากับกลุ่มชนเผ่าพื้นเมืองกลุ่มใหญ่ที่มีอาวุธครบมือ แล้วตั้งคำถามว่า “พวกท่านคิดว่าเราจะโชคร้ายเหมือนกับแฮริสัน ฟอร์ด ไหม”

**15. ติดตามผลเป็นระยะ** เคยพูดถึงเรื่องนี้มาบ้างแล้ว แต่ก็คิดว่าสมควรที่จะนำมาพูดซ้ำอีกสักครั้ง คนเราจะทำงานได้ก้าวหน้าที่สุดหลังจากที่ถูกทวงถามงานนั้นแล้วครั้งหนึ่ง ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากเมื่อคุณติดตามความก้าวหน้าของงานนั้น ผู้อื่นจะรู้ได้ทันทีว่าท่านเอาใจใส่กับงานชิ้นนั้น

อย่างจริงจัง โดยทั่วไปผู้บริหารที่ผมทำงานด้วยมักจะไม่อาจบรรลุผลงานตามที่ตกลงกันไว้ได้เมื่อผม ทวงถามงานจากพวกเขาเป็นครั้งแรก แต่ครั้งที่สามที่เราพบกันนั้น อัตราการปฏิบัติตามแผนพุ่งขึ้นไปถึง เกือบ 95 เปอร์เซ็นต์ ที่เดียว

**16. บอกถึงข้อบกพร่องของท่านแก่พวกเขา** ผู้อื่นอาจยินดีฟังท่านมากขึ้น หาก ท่านยอมเผยลักษณะของความเป็นมนุษย์ออกมาบ้าง จงเล่าถึงความล้มเหลวของท่าน และบทเรียนที่ ได้รับจากความล้มเหลวดังกล่าว โดยทั่วไปผู้คนจะยอมรับข้อมูลที่ท่านป้อนให้มากขึ้น หากข้อมูลนั้น เกี่ยวข้องกับสิ่งที่ท่านได้เรียนรู้มาจากความผิดพลาดในอดีต

**17. พูดถึงพระเอกของท่านและถามถึงพระเอกของเขา** หากคุณต้องการ เรียนรู้ค่านิยมของผู้อื่น ลองให้พวกเขาบอกรายชื่อพระเอกในดวงใจออกมา จากนั้นก็ถามถึงเหตุผลที่ พวกเขารู้สึกชื่นชมในตัวบุคคลเหล่านั้น เพียงเท่านี้ท่านก็จะรู้ได้ว่า อะไรคือสิ่งสำคัญสำหรับพวกเขา อะไรมีอิทธิพลต่อการจูงใจพวกเขา ครอบครัว เงินทอง ความมั่นคงปลอดภัย ความตื่นเต้น การผจญ ภัย ฯลฯ เมื่อท่านเข้าใจดีถึงแรงจูงใจของแต่ละคนแล้ว ท่านก็ย่อมจะรู้ถึงวิธีการที่จะใช้จูงใจพวกเขาได้ อย่างมีประสิทธิภาพ

**18. ขอให้เล่าถึงความสำเร็จในอดีต** เป็นเรื่องใหญ่ ผมเชื่อมั่นว่าคนเราทุกคน ล้วนมีก้อนทองคำอยู่ในอดีตกันทั้งนั้น และสมควรที่จะถูกนำออกมาใช้ให้เป็นประโยชน์ ขอให้ผู้อื่นบอก เล่าเรื่องราวความสำเร็จแต่หนหลังของพวกเขา ไม่ว่าจะอยู่ในวัยหรือสถานการณ์เช่นไร ถามเขาว่า ต้องการประสบความสำเร็จในเรื่องใด เขาสามารถฝ่าฟันอุปสรรคอะไรมาได้บ้าง เขายินหยัดเช่นนั้นได้ อย่างไร เขารู้สึกอย่างไรเมื่อประสบความสำเร็จ และเขาได้รับบทเรียนอะไรจากอดีต จงอดทนและให้ เวลาพวกเขาได้คิดและพูดออกมาจากนั้นให้ถามเขาว่า จะนำบทเรียนที่ได้รับในอดีตนี้มาใช้ผลักดันให้ เกิดผลสำเร็จอันเยี่ยมยอดแก่องค์กรในวันนี้ได้อย่างไร

**19. ถามถึงข้อเสนอแนะที่พวกเขาอยากมอบให้แก่ผู้ที่มีเป้าหมายเดียวกัน** หากใครสักคนกำลังพยายามต่อสู้กับปัญหาหนึ่งอยู่ ลองถามเขาไปว่า “ท่านจะแนะนำผู้ที่กำลังเผชิญ สถานการณ์แบบเดียวกันกับท่านนี้ว่าอย่างไร” ท่านอาจต้องย้ำคำถามเดิมซ้ำอีกหลายครั้ง ตามปกติ คนเรามักคิดว่าการให้คำแนะนำแก่ผู้อื่นนั้นง่ายกว่าการแก้ปัญหาของตนเอง และหลังจากที่เขาได้ให้ คำแนะนำแก่ผู้อื่นนั้นง่ายกว่าการแก้ปัญหาของตนเอง และหลังจากที่เขาได้ให้คำแนะนำที่หลากหลาย แก่ท่าน เขาได้พูดว่า “ช่างเป็นคำแนะนำที่เรียบง่ายจริงๆ มีคำแนะนำข้อไหนบ้างที่ท่านกำลังลงมือทำอยู่ ในตอนนี้” ด้วยวิธีนี้ ท่านก็ได้ช่วยเขาค้นหาทางออกและนำไปสู่การลงมือแก้ไขปัญหานั้น ซึ่งเรียกว่า ภาวะผู้นำ

**20. ถามถึงจุดแข็งและความปรารถนาของพวกเขา** ให้พวกเขาเขียนจุดแข็งทั้ง ในเรื่องหน้าที่การงาน และชีวิตส่วนตัวของพวกเขา ค้นหาว่าพวกเขาชอบอะไร จากนั้นให้ถามถึง



วิธีการใช้จุดแข็งและความปรารถนาของพวกเขาช่วยขับเคลื่อนผลการดำเนินงานขององค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนด การทำเช่นนี้ต้องอาศัยเวลาแต่ก็จะช่วยให้ท่านสามารถชี้แนะพวกเขาให้นำจุดแข็งและความปรารถนามาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

#### 1.4 องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ยังไม่ปรากฏว่ามีนักวิชาการหรือนักวิจัยได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้โดยตรง โดยมีเพียงเอกสารแบบประเมินบุคคลและรายงานการปฏิบัติราชการของข้าราชการตุลาการประจำปี ประมวลจริยธรรมตุลาการ คู่มือผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ระเบียบคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรมว่าด้วยหลักเกณฑ์การแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายแต่งตั้ง และการเลื่อนเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งข้าราชการตุลาการ เอกสารการอบรมหลักสูตรผู้พิพากษาผู้บริหารในศาลชั้นต้น หลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งผู้พิพากษาในประเทศแคนาดา หลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งผู้พิพากษาในประเทศออสเตรเลีย และความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านกฎหมาย ที่ได้จากการสัมภาษณ์ของผู้วิจัย ซึ่งส่วนใหญ่เคยผ่านการดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลและตำแหน่งบริหารสำคัญในศาลยุติธรรมมาก่อนและระหว่างดำรงตำแหน่งประสบความสำเร็จในเชิงบริหารเป็นที่ประจักษ์ โดยบางท่านเป็นหรือเคยเป็นนายกรัฐมนตรี/องคมนตรี ประธานศาลฎีกา รองประธานศาลฎีกา กรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) กรรมการบริหารศาลยุติธรรม (ก.บ.ศ.) เลขาธิการสำนักงานศาลยุติธรรม ปลัดกระทรวงยุติธรรมและตุลาการศาลรัฐธรรมนูญ และศาสตราจารย์ทางด้านกฎหมาย แล้วผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์เป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

##### 1.4.1 ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา ประกอบด้วย

4 องค์ประกอบย่อย คือ

1.4.1.1 ความรู้และประสบการณ์ในวิชากฎหมาย

1.4.1.2 ความรู้เกี่ยวกับระเบียบ ประกาศ คำแนะนำ และข้อบังคับต่างๆ ใน

ราชการศาลยุติธรรม

1.4.1.3 ความสามารถในงานคดี วิเคราะห์ สรุปรูปเหตุผลทำคำพิพากษาหรือคำสั่ง

บันทึกคำพยานและรายงานกระบวนการพิจารณา

1.4.1.4 ความรู้ความสามารถในทางวิชาการด้านอื่น

##### 1.4.2 มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย คือ

1.4.2.1 สามารถประสานงานกับบุคคลภายในองค์กร

1.4.2.2 สามารถประสานงานกับบุคคลภายนอกองค์กร

1.4.2.3 กิริยามารยาทดี สุภาพอ่อนโยน ใช้วาจาเหมาะสม

1.4.2.4 การวางตนเหมาะสมกับตำแหน่ง ฐานะและกาลเทศะ

### 1.4.3 ความรู้และทักษะในการบริหาร ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย คือ

1.4.3.1 ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การจัดระบบงานและการบริหารจัดการองค์กร

1.4.3.2 ความสามารถในการบริหารจัดการคดี

1.4.3.3 ความรู้เกี่ยวกับระเบียบการเงิน การบัญชี การจัดซื้อจัดจ้าง การงบประมาณ และการพัสดุ

1.4.3.4 มีวิสัยทัศน์ นโยบายและยุทธศาสตร์ในการบริหารงานศาลยุติธรรม

### 1.4.4 คุณธรรมและจริยธรรม ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย คือ

1.4.4.1 ความซื่อสัตย์สุจริต

1.4.4.2 ความประพฤติดี การดำรงตนและชื่อเสียงเกียรติคุณ

1.4.4.3 ประสาทความยุติธรรมแก่ผู้มีพรรคคดีด้วยความเที่ยงธรรม ถูกต้องตามกฎหมายและนิติประเพณี

1.4.4.4 ยึดมั่นในระบบคุณธรรมจริยธรรม ยึดหลักธรรมาภิบาล ความถูกต้องดีงาม และไม่แสวงหาตำแหน่ง ความดีความชอบหรือประโยชน์อื่นใดโดยมิชอบ

กล่าวโดยสรุป ในส่วนนี้เป็นการศึกษาถึงความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ โดยผู้นำคือ ตัวบุคคล ส่วนภาวะผู้นำมุ่งถึงพฤติกรรมและคุณสมบัติของผู้นำ ภาวะผู้นำเป็นเสมือนหนึ่งเครื่องมือในการบริหารของผู้นำ เป็นสิ่งที่สร้างพัฒนาขึ้นได้ในทุกตัวคน นั่นก็คือการสร้างศรัทธาบารมีให้เกิดขึ้นในตัวเองโดยบทบาทหน้าที่แล้วผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในขณะที่ผู้นำอาจจะไม่ใช่ผู้บริหาร เพราะฉะนั้นผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดจะต้องเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ ผู้บริหารที่ขาดภาวะผู้นำจะบริหารงานโดยอาศัยอำนาจตามขอบเขตหน้าที่ที่ระบุตามกฎหมายและขอบเขตเท่านั้น ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะพยายามหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจที่มีอยู่ แต่จะสร้างศรัทธาบารมีโน้มน้าวจิตใจให้ลูกน้องปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยความเต็มใจและสุดความสามารถสอดคล้องกับคำกล่าวที่ว่า นักบริหารที่มีความสุขที่สุด คือ ผู้ที่มีลูกน้องมือเยี่ยมช่วยทำงานให้กับเขา

จากนั้นก็เป็นการศึกษาความสำคัญของภาวะผู้นำจากความเห็นของนักวิชาการว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อหน่วยงานเป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นส่วนที่ดึงความรู้ความสามารถต่างๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้เป็นส่วนช่วยประสานความขัดแย้งต่างๆ ภายในหน่วยงาน ศึกษาถึงวิธีการสร้างแรงจูงใจของผู้นำโดยเครื่องมือพื้นฐานในการสร้างแรงจูงใจผู้อื่น 20 วิธี ตลอดจนจนศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำของ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนจนจากการ



สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งได้องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมทั้ง 4 องค์ประกอบ คือ 1) ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา 2) มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ 3) ความรู้และทักษะในการบริหาร และ 4) คุณธรรมและจริยธรรม

## 2. แนวคิด และทฤษฎีพื้นฐานของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

### 2.1 ความหมายของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

มีผู้ให้ความหมายของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำไว้คล้ายคลึงกับความหมายของรูปแบบ ดังนี้

สมบูรณ์ ศิริสรหิรัญ (2547, หน้า 17) ได้ให้ความหมายของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ที่สำคัญเกี่ยวกับวิธีการหรือกระบวนการที่นำมาปฏิบัติเพื่อเป็นการสร้างปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะภาวะผู้นำที่จะมาดำรงตำแหน่ง หรือกำลังดำรงตำแหน่งอยู่ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมและบทบาทภาวะผู้นำที่เหมาะสม และจามจุรี คำเมือง (2548, หน้า 8) ได้ให้ความหมายของการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง กระบวนการรวบรวมวิสัยทัศน์ องค์ความรู้ และทักษะเกี่ยวกับภาวะผู้นำจากผู้เชี่ยวชาญ

อีกทั้ง ชรินดา พิมพ์บุตร (2556, หน้า 77) ได้ให้ความหมายของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง ความคิด ความสัมพันธ์ หรือโครงสร้าง หรือวิธีการที่จะนำมาปฏิบัติเพื่อเป็นการสร้าง ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและบทบาทของภาวะผู้นำให้เหมาะสม อันจะช่วยพัฒนาสมรรถนะสำคัญ (Key Competencies) ให้สามารถปฏิบัติงานได้ดี ทั้งในงานปัจจุบันและอนาคต

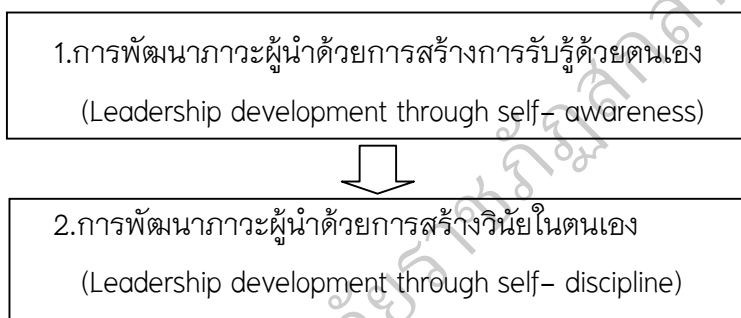
สรุปได้ว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง โครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ หรือวิธีการต่างๆ ที่นำมาปฏิบัติเพื่อสร้าง ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม บทบาท และคุณลักษณะของผู้นำที่จะมาดำรงตำแหน่งให้เหมาะสม

### 2.2 การพัฒนาภาวะผู้นำ

การพัฒนาภาวะผู้นำ มีความจำเป็นสำหรับองค์การ ด้วยเหตุผลหลายประการ อันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมของผู้บริหารเปลี่ยนแปลงไป จึงจำเป็นต้องปรับแนวทางการบริหารให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง ความต้องการพัฒนาผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิคให้เป็นผู้บริหาร หรือต้องการพัฒนาผู้มีอายุน้อยหรืออาวุโสหน่อยเพื่อเป็นผู้บริหาร จึงต้องเตรียมบุคลากรสำหรับงานบริหารในอนาคต ความต้องการพัฒนาให้เป็นผู้มีอาชีพในการบริหาร เพื่อสามารถรับมือกับสภาพของการแข่งขันด้านต่างๆ และยังเป็นเครื่องมือช่วยลดหรือป้องกันและแก้ไขข้อจำกัดของการบริหาร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้บริหาร จัดเตรียมความพร้อมให้ครอบคลุมการ

เปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และเป็นการขยายความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหาร ซึ่งจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานในปัจจุบัน

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (อ้างถึงใน ละม้าย กิตติพร, 2555, หน้า 100) ได้กล่าวถึง แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเองและการสร้างวินัยในตนเอง (Development Through self-awareness and self-discipline) มักจะใช้การรับรู้หรือความเข้าใจด้วยการให้การศึกษา (Education) การฝึกอบรม (Training) การสร้างประสบการณ์ในงาน (Job experience) และการสอนงาน (Coaching) ตลอดจนผู้นำจะต้องช่วยพัฒนาตนเองทางทักษะด้านการสื่อสาร การพัฒนาความสามารถพิเศษ และการสร้างโมเดลผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ ในการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเอง คือ (1) การสร้างการรับรู้ด้วยตนเอง (self-awareness) (2) การสร้างวินัยในตนเอง (self-discipline) โดยมีรายละเอียดดังนี้



ภาพประกอบ 2 การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเองและการสร้างวินัยในตนเอง (Development through self-awareness and self-discipline) (Dubrin, อ้างถึงในละม้าย กิตติพร, 2555, หน้า 100)

**2.2.1 การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการสร้างการรับรู้ด้วยตนเอง** (Leadership development through self-awareness) การรับรู้หรือการรู้จัก (Awareness) เป็นการหยั่งลึกหรือเข้าใจข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง การรับรู้หรือการรู้จักตัวเอง (Self-awareness) ถือเป็นกลไกสำคัญที่ควรเน้นหรือจดจำ ในการพัฒนาตนเอง (Self-development) ให้มีประสิทธิผล ซึ่งจะต้องมีการป้อนกลับด้วยตนเอง ตัวอย่าง ผู้นำทางการบริหารอาจตั้งข้อสังเกตว่ามีสมาชิกของกลุ่มที่มีความสำคัญ (Key group member) จำนวน 3 คน ขอลาออกไปในช่วงเวลา 6 เดือน ผู้นำอาจมีพฤติกรรมที่เป็นสาเหตุให้พนักงานลาออก ซึ่งควรมีการวิเคราะห์สาเหตุปัญหาของการลาออก เช่น “ฉันเดาว่าเราคงจ่ายค่าจ้างไม่ดีพอที่จะรักษาคนดีๆ เอาไว้” การวิเคราะห์ประเด็นแรกของผู้บริหารอาจถูกต้อง ด้วยการมุ่งด้านการรับรู้หรือเข้าใจด้วยตนเอง อย่างไรก็ตาม ผู้นำอาจคิดไปยิ่งกว่านั้น



ถึงเหตุผลที่พนักงานต้องลาออกไป เช่น อาจถามตนเองว่า “อาจมีบางอย่างในภาวะผู้นำของฉันที่ทำให้เกิดปัญหากับการที่พนักงานต้องลาออกหรือไม่” ซึ่งผู้นำอาจหาข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานที่ลาออกเพื่อพิจารณาถึงสาเหตุที่ลาออก ทำให้การรับรู้เด่นชัดยิ่งขึ้นว่าเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของเขาหรือไม่

Chris Aegyris (อ้างถึงในละม้าย กิตติพร, 2555, หน้า 101) ได้สร้างคำขึ้นมา 2 คำเพื่ออธิบายความแตกต่างระหว่างระดับการรับรู้ คือ (1) การเรียนรู้แบบวงจรถัดเดียว (Single loop learning) (2) การเรียนรู้แบบวงจรถัดคู่ (Double-loop learning) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. การเรียนรู้แบบวงจรถัดเดียว (Single-loop learning) จะปรากฏขึ้นเมื่อผู้เรียนรู้ต้องการการป้อนกลับต่ำที่สุด เกี่ยวกับความคิดหรือการกระทำพื้นฐาน เช่น ในกรณีที่ผู้นำที่มีอัตราการลาออกสูง ผู้เรียนรู้แบบวงจรถัดเดียว (Single-loop learners) จะใช้วิธีการจดจำปัญหานั้นไว้ แต่ไม่ได้คิดหาวิธีแก้ปัญหาเพราะคิดว่าปัญหานั้นไม่ได้เกิดขึ้นจากตนเอง แต่เกิดจากสภาพแวดล้อม

2. การเรียนรู้แบบวงจรถัดคู่ (Double loop learning) เป็นการเรียนรู้ชนิดที่ลึกซึ้งซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อมีการใช้การป้อนกลับเพื่อก่อให้เกิดความเที่ยงตรง (Validity) ของเป้าหมายหรือคุณค่าในสถานการณ์ โดยผู้นำจะรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ 2 ทาง คือ (1) จากตนเอง (2) จากสภาพแวดล้อมภายนอก โดยมองว่าปัญหานั้นสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งจากตนเองและจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งผู้นำจะแก้ปัญหานั้นเมื่อมีปัญหเกิดขึ้น และเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

สิ่งสำคัญที่ช่วยการเรียนรู้แบบวงจรถัดคู่ คือ (1) การทำให้ผู้นำสามารถเรียนรู้และมีกำไรจากการมองย้อนกลับไปจากความผิดพลาดที่ได้รับ จากการสร้างเหตุผลว่าความผิดพลาดที่เกิดขึ้นนั้นเกิดจากอะไร (2) ช่วยผู้นำให้ทำในสิ่งที่ดีขึ้นในครั้งต่อไป ด้วยการเผชิญหน้ากับกลุ่มในวิกฤติการณ์ ผู้นำอาจสร้างวิสัยทัศน์ที่ดีสำหรับสมาชิกของกลุ่มได้ การเรียนรู้แบบวงจรถัดคู่ (Double loop learning) ได้นำมาใช้โดย Louis Gerstner ประธานบริษัท IBM ซึ่งให้ผู้นำที่สำคัญในบริษัทลาออกไป ทำให้บริษัทต้องเผชิญกับภาวะวิกฤติด้านการเงิน เมื่อนักวิเคราะห์ถามเขาในปี ค.ศ. 1993 ว่าเหตุใดเขาจึงไม่สามารถสร้างกลยุทธ์สำหรับ IBM ในอนาคตได้ Gerstner ตอบว่าสิ่งที่สุดท้ายที่ IBM ต้องการในขณะนี้คือวิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญมากที่สุดสำหรับธุรกิจ หลายปีหลังจากนั้นเมื่อ IBM จะเป็นโลกของเครือข่ายคอมพิวเตอร์ และการค้าทางอิเล็กทรอนิกส์หรือหมายถึงการเป็นโลกแห่งศูนย์กลางของเครือข่าย (Network-centric world)

**2.2.2 การพัฒนาผู้นำด้วยการสร้างวินัยในตนเอง (Leadership development through self-discipline)** การสร้างวินัยในตนเอง (Discipline) เป็นการปฏิบัติตนด้วยการควบคุมตนเองให้สามารถปฏิบัติตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ถือเป็นการพัฒนาตนเองวิธีหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำซึ่งจำเป็นต้องพิจารณาด้านการสร้างวินัยในตนเองด้วย ตัวอย่าง ผู้นำได้รับ

การคาดหวังว่าจะต้องมีการฟังด้วยความสนใจและตั้งใจซึ่งถือเป็นพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่สำคัญ ผู้นำจะต้องศึกษาเกี่ยวกับวิธีการฟังอย่างตั้งใจและอาจต้องมีการฝึกฝนด้วยการปฏิบัติ หลังจากการอ่านและการฝึกปฏิบัติแล้วผู้นำจะต้องสนใจและเอาใจใส่ที่จะจดจำเพื่อให้เกิดการฟังอย่างกระตือรือร้น การสร้างวินัยในตนเองเป็นสิ่งที่จำเป็นเพราะเป็นสิ่งที่กำหนดให้กิจกรรมประจำวันอยู่ในกรอบที่เหมาะสม ซึ่งจะเป็นการเปลี่ยนแปลงความตั้งใจที่ขาดระเบียบให้กลายเป็นพัฒนาตนเองได้

การสร้างวินัยในตนเอง (Self-discipline) จะแสดงบทบาทในการตรวจสอบพฤติกรรมของบุคคลเมื่อมีความต้องการในการพัฒนาตนเองเกิดขึ้น ผู้นำจำเป็นต้องมีการทบทวนอยู่เสมอว่าได้มีการปรับปรุงในสิ่งที่จำเป็นหรือไม่ ตัวอย่าง ผู้นำต้องการพัฒนาให้ตนเองมีการติดต่อสื่อสารที่ดีมากขึ้นกว่าเดิมเพื่อจะได้เพิ่มความเป็นผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ บุคคลนั้นจำเป็นต้องมีวินัยในตนเองเพื่อใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ เพื่อให้เกิดการสื่อสารที่ดีมากขึ้นเมื่อจะต้องเข้าไปในสถานที่ที่เหมาะสม

### 2.2.3 การพัฒนาด้วยการศึกษาประสบการณ์และการให้คำแนะนำจาก ผู้มี

#### อาวุโสกว่า

การพัฒนาด้วยการศึกษาประสบการณ์ และการให้คำแนะนำจากผู้มีอาวุโสกว่า (Development through education, experience and mentoring) การพัฒนาภาวะผู้นำมักเกิดขึ้นจากปัจจัยอื่นๆ มากกว่าการรับรู้ด้วยตนเอง นอกจากกระบวนการความเข้าใจและรับรู้กิจกรรมซึ่งสามารถช่วยให้บุคคลเตรียมตัวสำหรับบทบาทภาวะผู้นำแล้วยังมีปัจจัยสำคัญอีก 3 ประการที่จะช่วยในการพัฒนาผู้นำ ดังนี้

**1. การศึกษา (Education)** หมายถึง การได้รับความรู้ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งไม่ได้เกี่ยวข้องกับการนำไปใช้ในทันที ถ้าผู้นำที่มีศักยภาพศึกษาวิชาคณิตศาสตร์เขาจะได้ความมีเหตุผลมา ซึ่งจะสามารถช่วยเขาในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนที่องค์การเผชิญอยู่ได้ ระดับการศึกษาจะมีความสัมพันธ์ในทางเดียวกันกับการบริหารเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จและสนับสนุนการปฏิบัติงานในตำแหน่งของผู้นำให้มีคุณภาพมากขึ้น ทั้งนี้จะมีผลกระทบเล็กน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับจำนวนระยะเวลาที่เป็นประสบการณ์ของผู้นำและความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้เหล่านั้น

**2. ประสบการณ์ (Experience)** หมายถึง ประสบการณ์การทำงานในอดีตที่มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจผู้ที่มีประสบการณ์โดยทั่วไปเชื่อว่าสิ่งต่างๆ จะสามารถบรรลุผลสำเร็จและขจัดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ ถือว่าเป็นข้อแนะนำที่ดีสำหรับผู้นำในอนาคตที่มาจากประสบการณ์ ทักษะคิดนี้เชื่อว่าประสบการณ์ที่มากขึ้นของผู้นำทำให้เขามีความสามารถมากขึ้น ดังนั้น ประสบการณ์ในงานจึงเป็นสิ่งที่สามารถช่วยให้เกิดประสิทธิผลต่อภาวะผู้นำ ถ้าปราศจากประสบการณ์ ความรู้ก็จะไม่สามารถเปลี่ยนเป็นทักษะได้





### 3. การได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่อาวุโสกว่า (Mentoring) เป็นการที่

ผู้อาวุโสมากกว่า มีประสบการณ์มากกว่าช่วยเหลือพนักงานที่มีอาวุโสน้อยกว่าให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยการให้คำแนะนำ การช่วยเหลือและการกระตุ้นต่างๆ พื้นฐานประสบการณ์อีกประการหนึ่งในการพัฒนาขีดความสามารถของภาวะผู้นำคือ การสอนงานโดยผู้นำ หรือเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์ และมีความรู้

กล่าวโดยสรุป ในส่วนนี้เป็นการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย ความหมายของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำโดยศึกษาจากนักวิชาการหลายท่าน ที่ให้ความหมายไว้ นอกจากนี้ก็ศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการสร้าง การรับรู้ด้วยตนเอง การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการสร้างการสร้างวินัยในตนเอง และการพัฒนาด้วยการศึกษาประสบการณ์และการให้คำแนะนำจากผู้อาวุโสกว่า

### หลักการของรูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม มีหลักการ ดังนี้

1. เป็นรูปแบบที่พัฒนาขึ้น โดยยึดแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมที่ได้จากการศึกษาเอกสารงานวิจัย และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ มุ่งให้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม นำผลการพัฒนาไปสู่การปฏิบัติงานในหน้าที่
2. เป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ที่มีการใช้เทคนิควิธีการ หรือกระบวนการเรียนรู้ที่สามารถศึกษาได้ด้วยตนเอง และ/หรือปรึกษาหารือร่วมกันในระหว่างผู้รับการพัฒนาดตนเอง และ/หรือกับผู้วิจัย ซึ่งสะดวกในการนำไปศึกษาเพื่อพัฒนาดตนเอง อีกทั้งมีการติดตามและประเมินผล
3. เป็นรูปแบบการพัฒนาที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาทั้งในระดับผู้พิพากษาหัวหน้าศาล และในระดับผู้พิพากษาหัวหน้าคณะชั้นต้นในศาลจังหวัด ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัด และศาลแขวง ซึ่งกำลังเตรียมตัวเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในลำดับต่อไป อีกทั้งยังสามารถใช้พัฒนาทั้งในระดับบุคคล และเป็นกลุ่มได้

## วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินการ ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจ สร้างความตระหนักและเจตคติที่ดี ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม
2. เพื่อพัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม
3. เพื่อให้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม สามารถนำความรู้และทักษะภาวะผู้นำในด้านต่างๆ ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

## เนื้อหาของรูปแบบ

เนื้อหาของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม มีทั้งหมดจำนวน 4 ชุด ดังนี้

ชุดที่ 1 ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา

ชุดที่ 2 มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ

ชุดที่ 3 ความรู้และทักษะในการบริหาร

ชุดที่ 4 คุณธรรมและจริยธรรม

## กระบวนการของรูปแบบ

กระบวนการของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมแบ่งออกเป็น 6 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ประเมินผู้รับการพัฒนาตนเอง ก่อนการศึกษาคู่มือการพัฒนา โดยให้ผู้รับการพัฒนาตนเองประเมินตนเอง และประเมินโดยผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการตอบแบบประเมินตนเองและแบบประเมินผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

ระยะที่ 2 ผู้รับการพัฒนาตนเอง ศึกษาเอกสารคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ชุดที่ 1 ด้วยตนเอง โดยใช้เวลาในการศึกษา 2 สัปดาห์ (ศึกษารวันละ 3 ชั่วโมง รวม 42 ชั่วโมง) หลังจากนั้นผู้รับการพัฒนาตนเอง สรุปความรู้และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความหมาย และแนวคิดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา ในคู่มือการพัฒนา



ชุดที่ 1 อีกทั้งศึกษาการศึกษารายกรณี โดยการตั้งประเด็นคำถาม-ตอบ พร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในระหว่างผู้รับการพัฒนาตนเองด้วยกันและผู้วิจัยอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการทบทวนความรู้ความเข้าใจและนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาความรู้ความสามารถและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของตนในด้านความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา เมื่อมีข้อสงสัยให้ปรึกษาผู้วิจัย หรือผู้รับการพัฒนาตนเองคนอื่น หรือผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญ เพื่อรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำด้านความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา ต่อจากนั้นผู้รับการพัฒนาดตนเองทำแบบฝึกและตอบคำถามพร้อมให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 1

ระยะที่ 3 ผู้รับการพัฒนาตนเอง ศึกษาเอกสารคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษา หัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ชุดที่ 2 ด้วยตนเอง โดยใช้เวลาในการศึกษา 1 สัปดาห์ (ศึกษารวันละ 3 ชั่วโมง รวม 21 ชั่วโมง) หลังจากนั้นผู้รับการพัฒนาตนเอง สรุปความรู้และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความหมาย หลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ ในคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 2 ศึกษาการศึกษารายกรณี โดยการตั้งประเด็นคำถาม-ตอบ พร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างผู้รับการพัฒนาด้วยกันและผู้วิจัยอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการทบทวนความรู้ความเข้าใจและนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของตนในด้านมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ เมื่อมีข้อสงสัยให้ปรึกษาผู้วิจัย หรือผู้รับการพัฒนาตนเองคนอื่น หรือผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญ เพื่อรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ ต่อจากนั้นผู้รับการพัฒนาตนเอง ทำแบบฝึกและตอบคำถามพร้อมให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 2

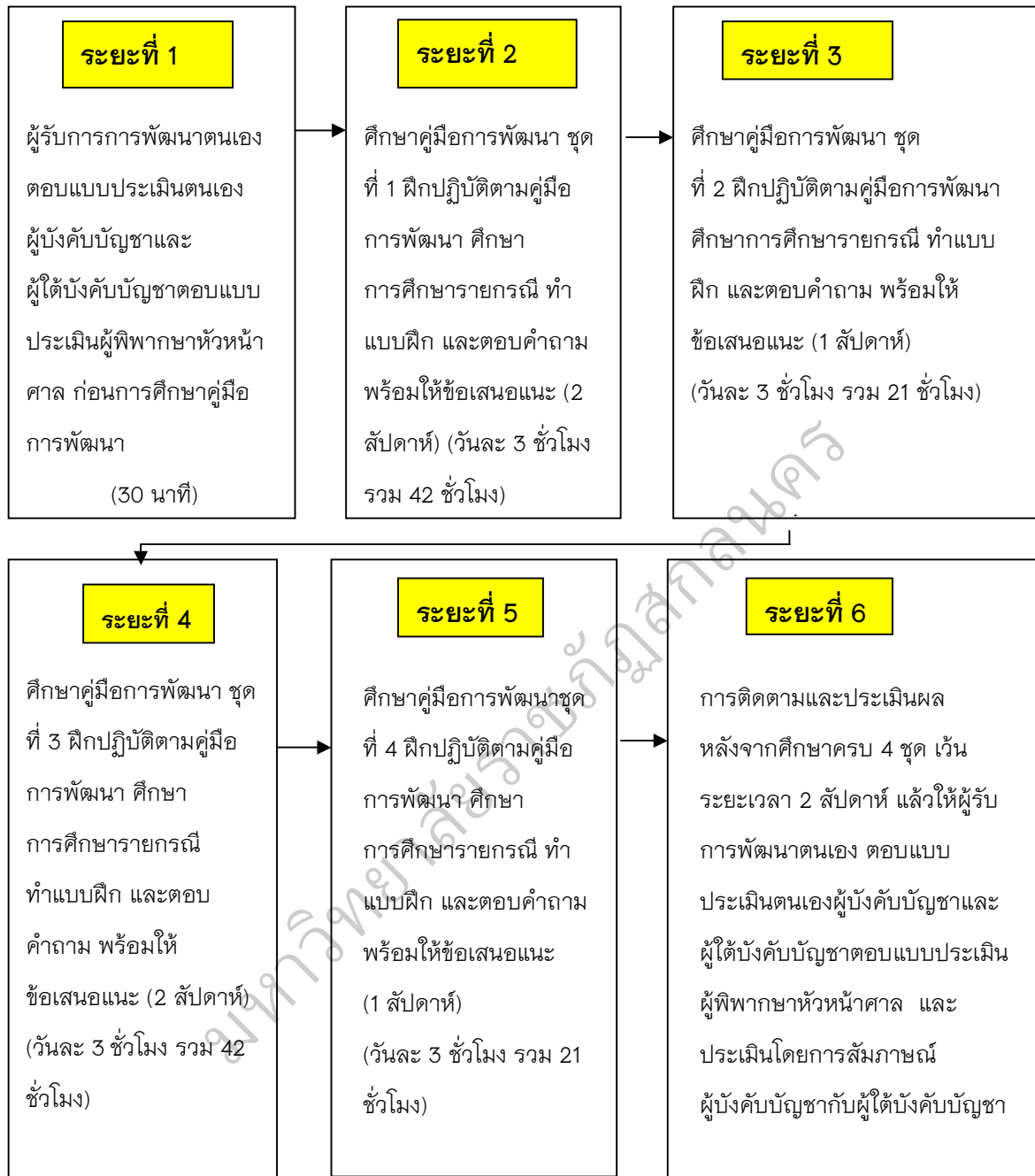
ระยะที่ 4 ผู้รับการพัฒนาตนเอง ศึกษาเอกสารคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษา หัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ชุดที่ 3 ด้วยตนเอง โดยใช้เวลาในการศึกษา 2 สัปดาห์ (วันละ 3 ชั่วโมง รวม 42 ชั่วโมง) หลังจากนั้นผู้รับการพัฒนาตนเอง สรุปความรู้และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความหมาย และแนวคิด เกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหาร ในคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 3 ศึกษาการศึกษารายกรณี โดยการตั้งประเด็นคำถาม-ตอบ พร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในระหว่างผู้รับการพัฒนาตนเองด้วยกันและผู้วิจัยอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการทบทวนความรู้ความเข้าใจและนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาความรู้และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของตนในด้านความรู้และทักษะในการบริหาร เมื่อมีข้อสงสัยให้ปรึกษาผู้วิจัย หรือผู้รับการพัฒนาตนเองคนอื่น หรือผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญ เพื่อรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำด้านความรู้และทักษะในการบริหาร ต่อจากนั้นผู้รับการพัฒนาตนเอง ทำแบบฝึกและตอบคำถามพร้อมให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 3

ระยะที่ 5 ผู้รับการพัฒนาคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษา หัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ชุดที่ 4 ด้วยตนเอง โดยใช้เวลาในการศึกษา 1 สัปดาห์ (ศึกษาวันละ 3 ชั่วโมง รวม 21 ชั่วโมง) หลังจากนั้นผู้รับการพัฒนาคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง สรุปความรู้และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความหมาย หลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรม ในคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 4 ศึกษา การศึกษารายกรณี โดยการตั้งประเด็นคำถาม-ตอบ พร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างผู้รับการ พัฒนาคู่มือการพัฒนาด้วยกันและผู้วิจัยอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการทบทวนความรู้ความเข้าใจและนำไปเป็น แนวทางในการพัฒนาและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองในด้านคุณธรรมและ จริยธรรม เมื่อมีข้อสงสัยให้ปรึกษาผู้วิจัย หรือผู้รับการพัฒนาคู่มือการพัฒนาคนอื่น หรือผู้ทรงคุณวุฒิ หรือ ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำด้านความรู้และทักษะในการบริหาร ต่อจากนั้นผู้รับการพัฒนาคู่มือการพัฒนา ทำแบบฝึกและตอบคำถามพร้อมให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคู่มือการ พัฒนา ชุดที่ 4

ระยะที่ 6 การติดตามและประเมินผล เป็นระยะการติดตามผลการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษา หัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม หลังจากผู้รับการพัฒนาคู่มือการพัฒนาครบทั้ง 4 ชุด เป็นเวลา 6 สัปดาห์ (ศึกษาวันละ 3 ชั่วโมง รวม 126 ชั่วโมง) แล้ว เว้นระยะห่างเป็นเวลา 2 สัปดาห์ จากนั้นให้ผู้รับการพัฒนาคู่มือการพัฒนาประเมินตนเอง ประเมินโดยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดย การตอบแบบประเมินตนเอง และแบบประเมินผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น นอกจากนี้ ยังจะต้องประเมินโดยการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชา ในสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาภาคที่ผู้รับการพัฒนาคู่มือการพัฒนา อยู่ใต้บังคับบัญชา และสัมภาษณ์ผู้ใต้บังคับบัญชาในศาลจังหวัด ศาลเยาวชนและครอบครัว จังหวัด หรือศาลแขวง ที่ผู้รับการพัฒนาคู่มือการพัฒนาเป็นผู้บังคับบัญชา เฉพาะในศาลที่ทดลองใช้รูปแบบและ คู่มือการพัฒนาดังกล่าวข้างต้น โดยผู้วิจัยสัมภาษณ์ด้วยตนเองหรือสัมภาษณ์โดยทางโทรศัพท์ หรือ โดยการให้ผู้รับการสัมภาษณ์ตอบแบบประเมินโดยการสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เพื่อยืนยันผลการ ทดลองใช้รูปแบบและคู่มือการพัฒนาอีกชั้นหนึ่ง

กระบวนการของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม แสดงเป็นแผนภาพได้ดังนี้





ภาพประกอบ 3 กระบวนการรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม

#### รายละเอียดของกิจกรรม

กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ตามรูปแบบที่  
พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย รายละเอียดของกิจกรรมตามระยะต่างๆ ดังนี้

**ระยะที่ 1** ผู้รับการพัฒนาคณะเอง ประเมินความมีภาวะผู้นำในแต่ละองค์ประกอบของตนเอง และประเมินโดยผู้บังคับบัญชา ได้แก่ อธิบดีผู้พิพากษาภาค และ/หรือรองอธิบดีผู้พิพากษาภาค และ/หรือผู้พิพากษาหัวหน้าศาลประจำสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาภาค และ/หรือเลขานุการศาลยุติธรรมประจำภาค ที่ผู้รับการพัฒนาคณะเองอยู่ใต้บังคับบัญชา จำนวน 3 คน กับประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะชั้นต้น ผู้พิพากษา/ผู้พิพากษาอาวุโส ผู้อำนวยการประจำศาล หัวหน้าส่วน/หัวหน้ากลุ่มงาน และเจ้าหน้าที่ในศาลจังหวัด หรือศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัด หรือศาลแขวงที่ ผู้รับการพัฒนาคณะเองเป็นผู้บังคับบัญชา ตำแหน่งละ 1 คน รวมศาลละ 5 คน จำนวน 4 ศาล รวมทั้งหมด 20 คน โดยผู้วิจัยเลือกศาลที่ทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาแบบเจาะจง ในศาลจังหวัด หรือศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัด หรือศาลแขวง สังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาภาค 4 ทั้งหมด ทั้งนี้เนื่องจากจะทำให้ได้รับความสะดวกในการประสาน เพื่อนำรูปแบบและคู่มือการพัฒนาไปทดลองใช้และเก็บรวบรวมข้อมูล

โดยให้บุคคลดังกล่าวตอบแบบประเมินตนเองและแบบประเมินผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษามนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ ความรู้และทักษะในการบริหาร และคุณธรรมและจริยธรรม ก่อนศึกษาคู่มือการพัฒนา เพื่อจะได้ทราบว่าก่อนเข้ารับการพัฒนาคณะเองมีภาวะผู้นำในแต่ละองค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบอยู่ในระดับใด

**ระยะที่ 2** ศึกษาคู่มือการพัฒนาและฝึกปฏิบัติตามคู่มือการพัฒนาชุดที่ 1 เรื่อง ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา ประกอบด้วย กิจกรรม ดังนี้

2.1 ผู้รับการพัฒนาคณะเอง ศึกษาเอกสารคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ชุดที่ 1 ด้วยตนเอง โดยใช้เวลาในการศึกษา 2 สัปดาห์ (ศึกษาวันละ 3 ชั่วโมง รวม 42 ชั่วโมง)

2.2 ผู้รับการพัฒนาคณะเอง สรุปความรู้และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม แนวคิดเรื่องบทบาทหน้าที่และทักษะของตุลาการ ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาเกี่ยวกับความสง่างามและความน่าเชื่อถือเมื่อนั่งบัลลังก์ ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายระเบียบ ประกาศ คำแนะนำ และข้อบังคับต่างๆ ในราชการศาลยุติธรรมที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรรู้ ความรู้ในทางวิชาการด้านอื่นที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรรู้ ความรู้เกี่ยวกับการจัดระบบสมานฉันท์และสันติวิธีคดีอาญา ตลอดจนความรู้การไกล่เกลี่ยและประนอมข้อพิพาท ในคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 1 ศึกษาการศึกษารายกรณี โดยการตั้งประเด็นคำถาม-ตอบ พร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในระหว่างผู้รับการพัฒนาคณะเองด้วยกันและผู้วิจัยอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการทบทวนความรู้ความเข้าใจและนำไป



เป็นแนวทางในการพัฒนาความรู้ความสามารถและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของตน ในด้านความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา เมื่อมีข้อสงสัยให้ปรึกษาผู้วิจัย หรือผู้รับการพัฒนาตนเองคนอื่น หรือผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญ เพื่อรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำด้านความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา

2.3 ผู้รับการพัฒนาตนเอง ทำแบบฝึกและตอบคำถาม พร้อมให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ คู่มือการพัฒนา ชุดที่ 1 ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา

**ระยะที่ 3** ศึกษาคู่มือการพัฒนาและฝึกปฏิบัติตามคู่มือการพัฒนาชุดที่ 2 เรื่อง มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ ประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้

3.1 ผู้รับการพัฒนาตนเอง ศึกษาเอกสารคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษา หัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ชุดที่ 2 ด้วยตนเอง โดยใช้เวลาในการศึกษา 1 สัปดาห์ (ศึกษา วันละ 3 ชั่วโมง รวม 21 ชั่วโมง)

3.2 ผู้รับการพัฒนาตนเอง สรุปความรู้และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความหมายของมนุษยสัมพันธ์ ความสำคัญและประโยชน์ของมนุษยสัมพันธ์ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ หลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในด้านมนุษยสัมพันธ์ ความหมายของบุคลิกภาพ ลักษณะทั่วไปของบุคลิกภาพ ความสำคัญของบุคลิกภาพ ขอบข่ายของบุคลิกภาพ ทฤษฎีบุคลิกภาพ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพ ลักษณะของบุคลิกภาพที่ดี ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในด้านบุคลิกภาพ แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ตลอดจนแนวทางของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลออกใหม่กับการบริหารงานศาลอย่างมีประสิทธิภาพ ในคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 2

ศึกษาการศึกษารายกรณี โดยการตั้งประเด็นคำถาม-ตอบ พร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในระหว่างผู้รับการพัฒนาตนเองด้วยกันและผู้วิจัยอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการทบทวนความรู้ความเข้าใจและนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาความรู้ความสามารถและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของตนในด้านมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ เมื่อมีข้อสงสัยให้ปรึกษาผู้วิจัย หรือผู้รับพัฒนาคนอื่น หรือผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญ เพื่อรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ

3.3 ผู้รับการพัฒนาตนเอง ทำแบบฝึกและตอบคำถาม พร้อมให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ คู่มือการพัฒนา ชุดที่ 2 มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ

**ระยะที่ 4** ศึกษาคู่มือการพัฒนาและฝึกปฏิบัติตามคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 3 เรื่อง ความรู้และทักษะในการบริหาร ประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้

4.1 ผู้รับการพัฒนาศิลปะ คีรติการศึกษาคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษา หัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ชุดที่ 3 ด้วยตนเอง โดยใช้เวลาในการศึกษา 2 สัปดาห์ (ศึกษา วันละ 3 ชั่วโมง รวม 42 ชั่วโมง)

4.2 ผู้รับการพัฒนาศิลปะ ระบุความรู้และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความหมายของการบริหารและทักษะในการบริหาร ความสำคัญของทักษะในการบริหาร แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับทักษะในการบริหารงาน กระบวนการบริหารจัดการ แนวคิดเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล แนวคิดเรื่องบทบาทหน้าที่และทักษะของตุลาการ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านความรู้และทักษะในการบริหารของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม งานบริหารในส่วนงานคดีและงานในฐานะหัวหน้าส่วนราชการที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรรู้ ความรู้เกี่ยวกับนโยบายประธานศาลฎีกา แผนยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ในการบริหารศาลยุติธรรม กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ หนังสือเวียน ข้อบังคับ ข้อกำหนดและคำแนะนำของประธานศาลฎีกาที่เกี่ยวข้องในราชการศาลยุติธรรมที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรรู้ ความรู้เกี่ยวกับบทบาทผู้พิพากษาหัวหน้าศาลกับการบริหารงานศาล การพัฒนาบทบาทผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในการปฏิรูประบบยุติธรรมไทย ปัญหาในการบริหารงานของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม การเพิ่มประสิทธิภาพการพิจารณาคดีในศาลชั้นต้น การพัฒนากระบวนการพิจารณาในศาลชั้นต้น การบริหารงานคดี แนวทางแก้ไขการพิจารณาคดีอาญาของศาลชั้นต้นให้มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม ตลอดจนการป้องกันการพิจารณาคดีล่าช้า ในคู่มือการพัฒนาชุดที่ 3

ศึกษาการศึกษารายกรณี โดยการตั้งประเด็นคำถาม-ตอบ พร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างผู้รับการพัฒนาร่วมกันและผู้วิจัยอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการทบทวนความรู้ความเข้าใจและนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาความรู้ความสามารถและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของตนในด้านความรู้และทักษะในการบริหาร เมื่อมีข้อสงสัยให้ปรึกษาผู้วิจัย หรือผู้รับการพัฒนาศิลปะตนเอง คนอื่น หรือผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญ เพื่อรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำด้านความรู้และทักษะในการบริหาร

4.3 ผู้รับการพัฒนาศิลปะ ทำแบบฝึกและตอบคำถาม พร้อมให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 3 ความรู้และทักษะในการบริหาร

**ระยะที่ 5** ศึกษาคู่มือการพัฒนาและฝึกปฏิบัติตามคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 4 เรื่องคุณธรรมและจริยธรรม ประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้

5.1 ผู้รับการพัฒนาศิลปะ คีรติการศึกษาคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษา หัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ชุดที่ 4 ด้วยตนเอง โดยใช้เวลาในการศึกษา 1 สัปดาห์ (ศึกษา วันละ 3 ชั่วโมง รวม 21 ชั่วโมง)





5.2 ผู้รับการพัฒนาดตนเอง สรุปความรู้และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความหมาย ของคุณธรรมและจริยธรรมและภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมจริยธรรม ความสำคัญของคุณธรรมและ จริยธรรมและภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมและจริยธรรม องค์ประกอบของคุณธรรมและจริยธรรม หลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรม คุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและ จริยธรรม หลักธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพของนักบริหาร หลักนิติธรรมกับฝ่ายตุลาการ ความเป็น อิสระของผู้พิพากษา กับเศรษฐกิจพอเพียงตามแนวพระราชดำริ...องค์ผู้ตลอดธรรม คุณธรรมจริยธรรม และจิตสำนึกของผู้พิพากษาต่อการปฏิบัติหน้าที่ในพระปรมาภิไธยพระมหากษัตริย์ แนวคิดเกี่ยวกับการ ดำรงตนในศาลและนอกศาลของผู้พิพากษาและคู่สมรส แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและ จริยธรรมของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม การบริหารศาลยุติธรรมด้วยพุทธวิธี กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ และหนังสือเวียนที่เกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรมที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรรู้ ในคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 4

ศึกษาการศึกษารายการกรณี โดยการตั้งประเด็นคำถาม-ตอบ พร้อมแลกเปลี่ยน เรียนรู้ร่วมกันในระหว่างผู้รับการพัฒนาดตนเองด้วยกันและผู้วิจัยอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการทบทวน ความรู้ความเข้าใจและนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของ ตนในด้านคุณธรรมและจริยธรรม เมื่อมีข้อสงสัยให้ปรึกษาผู้วิจัย หรือผู้รับการพัฒนาดตนเองคนอื่น หรือ ผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญ เพื่อรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและ จริยธรรม

5.3 ผู้รับการตนเอง ทำแบบฝึกและตอบคำถาม พร้อมให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคู่มือ การพัฒนา ชุดที่ 4 คุณธรรมและจริยธรรม

**ระยะที่ 6** การติดตามและประเมินผล เป็นระยะการติดตามผลการพัฒนาภาวะผู้นำของ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม หลังสิ้นสุดการศึกษาคู่มือการพัฒนาเป็นเวลา 6 สัปดาห์ (จำนวน 42 วันๆ ละ 3 ชั่วโมง รวม 126 ชั่วโมง) แล้ว หลังสิ้นการศึกษาคู่มือการพัฒนาเป็นระยะเวลา 1 สัปดาห์แล้ว โดยให้ผู้รับการพัฒนาดตนเองประเมินความมีภาวะผู้นำในแต่ละด้านของตนเอง ประเมินโดย ผู้บังคับบัญชา ได้แก่ อธิบดีผู้พิพากษาศาลภาค และ/หรือรองอธิบดีผู้พิพากษาศาลภาค และ/หรือผู้พิพากษา หัวหน้าศาลประจำสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาศาลภาค และหรือเลขานุการศาลยุติธรรมประจำภาค ที่ ผู้รับการพัฒนาดตนเองอยู่ใต้บังคับบัญชา จำนวน 3 คน และประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะชั้นต้น ผู้พิพากษา/ผู้พิพากษาอาวุโส ผู้อำนวยการประจำศาล หัวหน้าส่วน/ หัวหน้ากลุ่มงาน และเจ้าหน้าที่ ในศาลจังหวัด ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัด หรือศาลแขวง ที่ ผู้รับการพัฒนาดตนเองเป็นผู้บังคับบัญชา ตำแหน่งละ 1 คน รวมศาลละ 5 คน จำนวน 4 ศาล รวม 20 คน โดยผู้วิจัยเลือกศาลที่ทดลองใช้รูปแบบและคู่มือการพัฒนาแบบเจาะจง ในศาลจังหวัด ศาลเยาวชน

และครอบครัวจังหวัด ในสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาภาค 4 ทั้งหมด ได้แก่ 1) ศาลจังหวัดขอนแก่น 2) ศาลจังหวัดสกลนคร 3) ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดมหาสารคาม และ 4) ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดสกลนคร ทั้งนี้เนื่องจากจะทำให้ได้รับความสะดวกในการประสาน เพื่อนำรูปแบบและคู่มือการพัฒนาไปทดลองใช้และเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการตอบแบบประเมินตนเองและแบบประเมินผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ ความรู้และทักษะในการบริหาร และคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อประเมินระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลซึ่งเป็นผู้รับการพัฒนาตนเอง หลังจากศึกษาคู่มือการพัฒนาแล้วว่ามีพัฒนาภาวะผู้นำในแต่ละด้านเพิ่มมากขึ้นหรือไม่อย่างไร

นอกจากนั้น ยังจะต้องประเมินโดยการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชา ได้แก่ อธิบดีผู้พิพากษาภาค หรือรองอธิบดีผู้พิพากษาภาค หรือผู้พิพากษาหัวหน้าศาลประจำสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาภาค หรือเลขานุการศาลยุติธรรมประจำภาค ที่ผู้รับการพัฒนาตนเองอยู่ได้บังคับบัญชา จำนวน 1 คน และสัมภาษณ์ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะชั้นต้น หรือผู้พิพากษา/ผู้พิพากษาอาวุโส หัวหน้าส่วน/หัวหน้ากลุ่มงาน และเจ้าหน้าที่ ในศาลจังหวัด ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัด ที่ผู้รับการพัฒนาตนเองเป็นผู้บังคับบัญชา ตำแหน่งละ 1 คน ศาลละ 3 คน จำนวน 4 ศาล รวม 12 คน ในศาลที่ทดลองใช้รูปแบบและคู่มือการพัฒนาดังกล่าวข้างต้น โดยผู้วิจัยสัมภาษณ์ด้วยตนเอง หรือโดยทางโทรศัพท์ หรือโดยการให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ตอบแบบประเมินโดยการสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยบุคคลที่ให้การสัมภาษณ์กับบุคคลที่ตอบแบบประเมินเป็นบุคคลคนละกลุ่มกัน ยกเว้นศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดมหาสารคามที่มีจำนวนผู้พิพากษาเพียง 2 คน ซึ่งไม่เพียงพอที่จะแยกตอบแบบประเมินผู้พิพากษาหัวหน้าศาลและตอบแบบประเมินผู้พิพากษาหัวหน้าศาลโดยการสัมภาษณ์ได้ จึงสามารถตอบแบบประเมินทั้ง 2 แบบได้ ทั้งนี้เพื่อยืนยันผลการทดลองใช้รูปแบบและคู่มือการพัฒนาอีกชั้นหนึ่งว่าข้อมูลที่ได้มีความสอดคล้องกับกลุ่มบุคคลที่ตอบแบบประเมินหรือไม่อย่างไร

## การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมดำเนินการดังนี้

**ระยะที่ 1** ประเมินผลก่อนการพัฒนา โดยให้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่รับการพัฒนาตนเองประเมินตนเอง และให้ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาประเมิน ก่อนการศึกษาคู่มือการพัฒนา เพื่อ



จะได้ทราบว่า ก่อนเข้ารับการพัฒนาผู้รับการพัฒนาตนเองมีระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมความเป็นภาวะผู้นำทั้ง 4 องค์ประกอบ ประกอบด้วย ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา มนุษยสัมพันธ์ และบุคลิกภาพ ความรู้และทักษะในการบริหารและคุณธรรมและจริยธรรมอยู่ในระดับใด

**ระยะที่ 2** ประเมินผลระหว่างการพัฒนา โดยให้ผู้รับการพัฒนาตนเองประเมินตนเอง โดยการสรุปความรู้และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความหมาย และแนวคิด ในคู่มือการพัฒนาแต่ละชุดในทุกระยะ โดยมีการตั้งประเด็นคำถาม-ตอบ พร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในระหว่างผู้รับพัฒนาตนเองด้วยกัน อาจมีการตั้งไลน์กลุ่มขึ้นมาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้รับพัฒนาตนเองด้วยกัน และกับผู้วิจัย ซึ่งเป็นการทบทวนความรู้ความเข้าใจและประเมินตนเองในระหว่างการพัฒนาในองค์ประกอบแต่ละด้านอย่างต่อเนื่อง

**ระยะที่ 3** ประเมินผลหลังการพัฒนา เป็นการประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม หลังสิ้นสุดการศึกษาคู่มือการพัฒนาครบถ้วนทั้ง 4 ชุด เป็นเวลา 6 สัปดาห์(ศึกษาวันละ 3 ชั่วโมง รวม 126 ชั่วโมงแล้ว เว้นระยะเวลา 2 สัปดาห์หลังสิ้นสุดการศึกษา โดยให้ ผู้รับพัฒนาตนเองประเมินความมีภาวะผู้นำของตนเอง ประเมินโดยผู้บังคับบัญชาและโดยผู้ใต้บังคับบัญชา โดยตอบแบบประเมินตนเองและแบบประเมินผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ ความรู้และทักษะในการบริหาร และคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อประเมินระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมความมีภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมของผู้รับพัฒนาตนเองว่ามีการพัฒนาเพิ่มมากขึ้นหรือไม่อย่างไร และประเมินโดยการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นบุคคลคนละกลุ่มกับกลุ่มบุคคลที่ตอบแบบประเมินผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ยกเว้นศาลที่มีตำแหน่งผู้ที่ตอบแบบประเมินไม่เพียงพอ เพื่อยืนยันผลการทดลองใช้อีกชั้นหนึ่งว่า ข้อมูลที่ได้มีความสอดคล้องกับกลุ่มบุคคลที่ตอบแบบประเมินหรือไม่ อย่างไร



## กำหนดการศึกษาคู่มือการพัฒนา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม

**สัปดาห์ที่ 1** (ระหว่างวันที่ 17 ตุลาคม 2558 – วันที่ 23 ตุลาคม 2558)

(ศึกษารวันละ 3 ชั่วโมง รวม 21 ชั่วโมง)

1. ประเมินผลก่อนการพัฒนา โดยให้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่เข้ารับการพัฒนาดตนเอง ประเมินความมีภาวะผู้นำของตนเองในแต่ละองค์ประกอบ และให้ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ประเมินผู้รับการพัฒนาดตนเอง ก่อนการศึกษาคู่มือการพัฒนา โดยตอบแบบประเมินตนเองและแบบ ประเมินผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ความรู้และประสบการณ์ ในวิชาชีพผู้พิพากษา มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ ความรู้และทักษะในการบริหาร และคุณธรรมและ จริยธรรม (ใช้เวลาตอบแบบประเมิน 30 นาที)

2. ผู้รับการพัฒนาดตนเอง ศึกษาคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 1 เรื่องความรู้และประสบการณ์ใน วิชาชีพผู้พิพากษา ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- 2.1 ความหมายของความรู้
- 2.2 ความหมายของประสบการณ์
- 2.3 ความหมายของวิชาชีพ
- 2.4 ความหมายของความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา
- 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา
- 2.6 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาของ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม
- 2.7 แนวคิดเรื่องบทบาทหน้าที่และทักษะของตุลาการ
- 2.8 ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาเกี่ยวกับความสง่างามและความ น่าเชื่อถือเมื่อนั่งบัลลังก์
- 2.9 กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ คำแนะนำ และข้อบังคับต่างๆ ในราชการศาลยุติธรรมที่ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรรู้
- 2.10 ความรู้และประสบการณ์ในทางวิชาการด้านอื่นที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรรู้
- 2.11 การจัดระบบสมานฉันท์และสันติวิธีคดีอาญา
- 2.12 การไกล่เกลี่ยและประนอมข้อพิพาท



## **สัปดาห์ที่ 2 (ระหว่างวันที่ 24 ตุลาคม 2558 – วันที่ 30 ตุลาคม 2558)**

### **(ศึกษารวันละ 3 ชั่วโมง รวม 21 ชั่วโมง)**

1. ผู้รับการพัฒนาตนเอง ทำแบบฝึกหัดหลังศึกษาข้อมูลจากเอกสารคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 1 เป็นการทบทวนความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย และแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม แนวคิดเรื่องบทบาทหน้าที่และทักษะของตุลาการ แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาเกี่ยวกับความสง่างามและความน่าเชื่อถือเมื่อนั่งบัลลังก์ ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ประกาศ คำแนะนำ และข้อบังคับต่างๆ ในราชการศาลยุติธรรมที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรรู้ และความรู้ในทางวิชาการด้านอื่นที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรรู้ ความรู้เกี่ยวกับการจัดระบบสมานฉันท์และสันติวิธีคดีอาญา และการไกล่เกลี่ยและการประนอมข้อพิพาท ซึ่งได้จากการศึกษาเอกสาร ตลอดจนจนศึกษากรณีศึกษา และฝึกตอบคำถาม

2. ผู้รับการพัฒนาตนเอง สรุปความรู้และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้ตามที่ศึกษาในข้อ 1 โดยการตั้งประเด็นคำถาม-ตอบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องและนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองในด้านความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา

## **สัปดาห์ที่ 3 (ระหว่างวันที่ 31 ตุลาคม 2558 – วันที่ 6 พฤศจิกายน 2558)**

### **(ศึกษารวันละ 3 ชั่วโมง รวม 21 ชั่วโมง)**

1. ผู้รับการพัฒนาตนเอง ศึกษาคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 2 เรื่อง มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.1 มนุษยสัมพันธ์ ประกอบด้วย ความหมายของมนุษยสัมพันธ์ ความสำคัญและประโยชน์ของมนุษยสัมพันธ์ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ หลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน และภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในด้านมนุษยสัมพันธ์

1.2 บุคลิกภาพ ประกอบด้วย ความหมายของบุคลิกภาพ ลักษณะทั่วไปของบุคลิกภาพ ความสำคัญของบุคลิกภาพ ขอบข่ายของบุคลิกภาพ ทฤษฎีบุคลิกภาพ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพ ลักษณะของบุคลิกภาพที่ดี และภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในด้านบุคลิกภาพ

1.3 มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ

1.4 แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาล

ยุติธรรม

1.5 แนวทางของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลออกใหม่กับการบริหารงานศาลอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ผู้รับการพัฒนาตนเอง ทำแบบฝึกหัดหลังศึกษาข้อมูลจากเอกสารคู่มือการพัฒนาชุดที่ 2 เป็นการทบทวนความเข้าใจถึงความหมาย แนวคิดที่เกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ ซึ่งได้จากการศึกษาคู่มือการพัฒนา ตลอดจนศึกษากรณีศึกษาและฝึกตอบคำถาม

3. ผู้รับการพัฒนาตนเอง สรุปความรู้และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความหมาย และแนวคิด ในเรื่องมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ โดยการตั้งประเด็นคำถาม-ตอบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องและนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองในด้านมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 2

#### **สัปดาห์ที่ 4 (ระหว่างวันที่ 7 พฤศจิกายน 2558 - วันที่ 13 พฤศจิกายน 2558)**

(ศึกษารวันละ 3 ชั่วโมง รวม 21 ชั่วโมง)

1. ผู้รับการพัฒนาตนเอง ศึกษาคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 3 เรื่อง ความรู้และทักษะในการบริหาร ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.1 ความหมายของการบริหารและทักษะในการบริหาร

1.2 ความสำคัญของทักษะในการบริหาร

1.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับทักษะในการบริหาร

1.4 กระบวนการบริหารจัดการ

1.5. แนวคิดเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล

1.6 แนวคิดเรื่องบทบาทหน้าที่และทักษะของตุลาการ

1.7 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านความรู้และทักษะในการบริหารของผู้พิพากษาหัวหน้า

ศาลในศาลยุติธรรม

1.8 งานบริหารในส่วนงานคดีและงานในฐานะหัวหน้าส่วนราชการที่ผู้พิพากษาหัวหน้า

ศาลควรรู้

1.9 ความรู้เกี่ยวกับนโยบายประธานศาลฎีกา แผนยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์/พันธกิจ ในการ

บริหารศาลยุติธรรม

1.10 กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ หนังสือเวียน และคำแนะนำของประธาน

ศาลฎีกาที่เกี่ยวข้องในราชการศาลยุติธรรมที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรรู้

1.11 บทบาทผู้พิพากษาหัวหน้าศาลกับการบริหารงานศาล



- 1.12 การพัฒนาบทบาทผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในการปฏิรูประบบยุติธรรมไทย
- 1.13 ปัญหาการบริหารงานของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม
- 1.14 การเพิ่มประสิทธิภาพการพิจารณาคดีในศาลชั้นต้น
- 1.15 การพัฒนากระบวนการพิจารณาในศาลชั้นต้น
- 1.16 การบริหารงานคดี
- 1.17 แนวทางแก้ไขการพิจารณาคดีอาญาของศาลชั้นต้นให้มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม
- 1.18 การป้องกันการพิจารณาคดีล่าช้า

2. ผู้รับการพัฒนาตนเอง ศึกษาการศึกษารายกรณีในแต่ละองค์ประกอบย่อย ฝึกตอบคำถามกรณีศึกษาในกระดาษ A4 เมื่อมีข้อสงสัยให้ปรึกษาผู้วิจัย หรือผู้รับการพัฒนาตนเองคนอื่น หรือผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเรื่อง ความรู้และทักษะในการบริหาร และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สรุปตามประเด็นที่กำหนด

### **สัปดาห์ที่ 5 (ระหว่างวันที่ 14 พฤศจิกายน 2558 – วันที่ 20 พฤศจิกายน 2558)**

(ศึกษารวันละ 3 ชั่วโมง รวม 21 ชั่วโมง)

1. ผู้รับการพัฒนาตนเอง ทำแบบฝึกหัดหลังศึกษาข้อมูลจากเอกสารคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 3 ซึ่งเป็นการทบทวนความเข้าใจเกี่ยวกับ ความหมายของการบริหารและทักษะในการบริหาร ความสำคัญของทักษะในการบริหาร แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับทักษะในการบริหาร กระบวนการบริหารจัดการ แนวคิดเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล แนวคิดเรื่องบทบาทหน้าที่และทักษะของตุลาการ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านความรู้และทักษะในการบริหารของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม งานบริหารในส่วนงานคดีและงานในฐานะหัวหน้าส่วนราชการที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรรู้ ความรู้เกี่ยวกับนโยบายประธานศาลฎีกา แผนยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์/พันธกิจในการบริหารศาลยุติธรรม ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ หนังสือเวียน และคำแนะนำของประธานศาลฎีกาที่เกี่ยวข้องในราชการศาลยุติธรรมที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรรู้ บทบาทผู้พิพากษาหัวหน้าศาลกับการบริหารงานศาล การพัฒนาบทบาทผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในการปฏิรูประบบยุติธรรมไทย ปัญหาการบริหารงานของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม การเพิ่มประสิทธิภาพการพิจารณาคดีในศาลชั้นต้น การพัฒนากระบวนการพิจารณาในศาลชั้นต้น การบริหารงานคดี แนวทางแก้ไขการพิจารณาคดีอาญาของศาลชั้นต้นให้มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม และการป้องกันการพิจารณาคดีล่าช้า

2. ผู้รับการพัฒนาตนเอง สรุปความรู้และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีและหลักการของความรู้และทักษะในการบริหารดังกล่าว โดยการตั้งประเด็นคำถาม-ตอบ แลกเปลี่ยน

เรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้เข้ารับการฝึกปฏิบัติด้วยกันและกับผู้วิจัยอย่างต่อเนื่องแล้วนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่และปรับพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง ด้านความรู้และทักษะในการบริหาร ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 3

### **สัปดาห์ที่ 6 (ระหว่างวันที่ 21 พฤศจิกายน 2558 – วันที่ 27 พฤศจิกายน 2558)**

(ศึกษารวันละ 3 ชั่วโมง รวม 21 ชั่วโมง)

1. ผู้รับการพัฒนาตนเอง ศึกษาคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 4 เรื่อง คุณธรรมและจริยธรรม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- 1.1 ความหมายของคุณธรรมและจริยธรรมและภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมจริยธรรม
- 1.2 ความสำคัญของคุณธรรมและจริยธรรมและภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมจริยธรรม
- 1.3 องค์ประกอบของคุณธรรมและจริยธรรม
- 1.4 หลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรม
- 1.5 คุณลักษณะของภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม
- 1.6 หลักธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพของนักบริหาร
- 1.7 หลักนิติธรรมกับฝ่ายตุลาการ
- 1.8 ความเป็นอิสระของผู้พิพากษา กับเศรษฐกิจพอเพียงตามแนวพระราชดำริ...องค์

ผู้คณาจารย์

- 1.9 คุณธรรมจริยธรรม และจิตสำนึกของผู้พิพากษาต่อการปฏิบัติหน้าที่ในพระปรมาภิไธยพระมหากษัตริย์
- 1.10 แนวคิดเกี่ยวกับการดำรงตนในศาลและนอกศาลของผู้พิพากษาและคู่สมรส
- 1.11 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรมของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม

- 1.12 การบริหารงานศาลด้วยพุทธวิธี
- 1.13 กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ และหนังสือเวียนเกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรมที่

ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรรู้

2. ผู้รับการพัฒนาตนเอง ศึกษาการศึกษารายกรณีในแต่ละองค์ประกอบย่อย ฝึกตอบคำถามกรณีศึกษาในกระดาษ A4 เมื่อมีข้อสงสัยให้ปรึกษาผู้วิจัย หรือผู้รับการพัฒนาตนเองคนอื่น หรือผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญ เพื่อรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเรื่อง คุณธรรมและจริยธรรม พร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สรุปตามประเด็นที่กำหนด





3. ผู้รับการพัฒนาตนเอง ทำแบบฝึกหัดหลังศึกษาข้อมูลจากเอกสารคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 4 ซึ่งเป็นการทบทวนความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ ความรู้ในด้านคุณธรรมและจริยธรรม ตามหัวข้อในข้อ 1 ตั้งแต่ข้อ 1.1-1.12

4. ผู้รับการพัฒนาตนเอง สรุปความรู้และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี ด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยการตั้งประเด็นคำถาม-ตอบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้รับการพัฒนาตนเองด้วยกันและกับผู้วิจัยอย่างต่อเนื่อง แล้วนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 4

5. ประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำหลังการพัฒนา โดยเว้นระยะเวลา 2 สัปดาห์หลังสิ้นสุดการศึกษาคู่มือการพัฒนาครบทั้ง 4 ชุด

6. สรุปผลการทดลองใช้รูปแบบและคู่มือการพัฒนา สรุปและอภิปรายผลจากการทดลองใช้รูปแบบจากคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม จำนวน 4 ชุด

.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

## บรรณานุกรม

- ครูอภิชัย ธิณทัฬ. (2558). เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/201434>.
- ชรินดา พิมพบุตร. (2556). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหาร สหกรณ์ออมทรัพย์ครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ธวัชชัย ไพโหล. (2555). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับนักวิชาการศึกษาใน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
- ธิดารัตน์ โยธาวงษ์ ตุลากัน. (2547). โครงสร้าง บทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม. กรุงเทพฯ : สำนักงานศาลยุติธรรม.
- ปราโมทย์ ฉิมพินิจ. (2547). ความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานระหว่างข้าราชการตุลาการและข้าราชการ ศาลยุติธรรม. กรุงเทพฯ : สำนักงานศาลยุติธรรม.
- พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน. (2542). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน. กรุงเทพฯ : นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.
- พิชากพ พันธุ์แพ. (2554). ผู้นำกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิเชษฐ วงศ์เกียรติขจร. (2553). ผู้นำการบริหารยุคใหม่. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- ภานุศักดิ์ คำแพง. (2550). ตัวส่วนตัวภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : สุตรไพศาล.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2555). หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ มนตรี จำกัด.
- ละม้าย กิตติพร. (2555). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการของบุคลากรในสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วรกัญญาพิไล แกระหัน. (2555). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วรรณวิมล อัมรินทร์นุเคราะห์. (2553). การจัดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.



วรวัฒน์ คงสถาพรกุล. (2551). *คุณลักษณะของผู้พิพากษาผู้บริหารในศาลชั้นต้นที่จะนำองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ*. รายงานส่วนบุคคลการอบรมหลักสูตร “ผู้พิพากษาผู้บริหารในศาลชั้นต้น” รุ่นที่ 6. กรุงเทพฯ : สำนักงานศาลยุติธรรม.

สายันต์ บุญใบ. (2555). *การวิจัยและพัฒนาตัวแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของประธานสาขาวิชาคนตรีในมหาวิทยาลัยราชภัฏ*. วิทยานิพนธ์ ค.ด.. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏ สกลนคร.

สำนักงานศาลยุติธรรม. (2551). *แบบประเมินบุคคลและรายงานการปฏิบัติราชการของข้าราชการตุลาการ*. กรุงเทพฯ : สำนักงานศาลยุติธรรม.

\_\_\_\_\_. (2552). *ประมวลจริยธรรมข้าราชการตุลาการ*. กรุงเทพฯ : สำนักงานศาลยุติธรรม.

\_\_\_\_\_. (2553). *คู่มือผู้พิพากษาหัวหน้าศาล*. กรุงเทพฯ : ชวนพิมพ์ 50.

\_\_\_\_\_. (2554 ก). *ระเบียบคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม ว่าด้วยหลักเกณฑ์การแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายแต่งตั้งและการเลื่อนเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งข้าราชการตุลาการ*. กรุงเทพฯ : สำนักงานศาลยุติธรรม.

\_\_\_\_\_. (2554 ข). *ศาลยุติธรรมกับการพัฒนาวิชากฎหมายสู่สากล*. กองการต่างประเทศ : สำนักงานศาลยุติธรรม.

\_\_\_\_\_. (2556). *เอกสารการอบรมหลักสูตรผู้พิพากษาผู้บริหารในศาลชั้นต้น รุ่นที่ 12*. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม.

สิรินทร ไพราม ศุภสิทธิ์. (2556). *ปัญหาในการบริหารงานของผู้ดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาล*.

รายงานส่วนบุคคลการอบรมหลักสูตร “ผู้พิพากษาผู้บริหารในศาลชั้นต้น” รุ่นที่ 12. กรุงเทพฯ : สำนักงานศาลยุติธรรม.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). *ภาวะความเป็นผู้นำ*. พิมพ์ครั้งที่ 10 กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.



## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบรูปแบบและคู่มือการพัฒนา

- |   |   |
|---|---|
| 1. ศาสตราจารย์ ดร.พล.ต.ต จักรพงษ์ วิวัฒน์วานิช<br>(น.บ., น.ม., ป.ร.ม., น.บ.ท., ป.ร.ด.)                    | อาจารย์ประจำคณะตำรวจศาสตร์<br>โรงเรียนนายร้อยตำรวจ  |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร.ปรีชา คัมภีรปกรณ์<br>(กศ.บ.(เกียรตินิยม), ค.ม., Ph.D (Educational<br>Administration) | อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหาร<br>การศึกษาและภาวะผู้นำ<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร                                |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัชชัย ไพใหญ่<br>(กศ.บ., กศ.ม., ค.ด.)  | อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหาร<br>การศึกษาและภาวะผู้นำ<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร                                |
| 4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวี วาจาสิทธิ์<br>(กศ.บ., กศ.ม., กศ.ด.)  | ผู้ช่วยรองอธิการบดี<br>ฝ่ายบัณฑิตศึกษา<br>มหาวิทยาลัยปทุมธานี   |
| 5. นายมน โสครีสาคร<br>(น.บ., น.ม., น.บ.ท.)  | รองอธิบดีผู้พิพากษาภาค 4<br>สำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาภาค 4   |
| 6. นายวิมล สุนนท์<br>(น.บ. (เกียรตินิยมอันดับ 2), น.ม., น.บ.ท.)   | รองอธิบดีผู้พิพากษาภาค 4<br>สำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาภาค 4   |
| 7. นายกฤษณพล ณ ถลาง<br>(น.บ., น.บ.ท.)   | ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัด<br>พระนครศรีอยุธยา<br>ศาลจังหวัดพระนครศรีอยุธยา                                     |
| 8. นายชูชาติ เทพวิระ<br>(น.บ., น.บ.ท.)  | ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเยาวชนและ<br>ครอบครัวจังหวัดเลย<br>ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดเลย                           |
| 9. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ชัยวัฒน์ ศิริวัฒนกุล<br>(ร.บ.บ., น.ม., น.บ.ท.)                                      | ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะชั้นต้นในศาล<br>เยาวชนและครอบครัวจังหวัดอุดรธานี<br>ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัด<br>อุดรธานี |
| 10. นางอรุณีย์ ปัทมาภรณ์<br>(น.บ., น.ม., น.บ.ท.)  | ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะชั้นต้นในศาล<br>จังหวัดภูเขียว<br>ศาลจังหวัดภูเขียว   |



### คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร

ประธานกรรมการ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์

กรรมการ

รองศาสตราจารย์ ดร.สายนต์ บุญใบ

กรรมการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

## คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ชุดที่ 1

### เรื่อง ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา



ระยะเวลา 2 สัปดาห์ (ศึกษารวันละ 3 ชั่วโมง รวม 42 ชั่วโมง)

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนิตนเอง มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา
2. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนิตนเอง สามารถวิเคราะห์ ความหมายและแนวคิด ในเรื่องความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา
3. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนิตนเอง ตระหนักในความสำคัญของความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาและสามารถนำไปใช้ได้ถูกต้องและเกิดประสิทธิผลสูงสูดในการบริหารงานศาลยุติธรรม

#### เนื้อหา

1. ความหมายของความรู้
2. ความหมายของประสบการณ์
3. ความหมายของวิชาชีพ
4. ความหมายของความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา
5. แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา

6. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม
7. แนวคิดเรื่องบทบาทหน้าที่และทักษะของตุลาการ
8. ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาเกี่ยวกับความสง่างามและความน่าเชื่อถือเมื่อนั่งบัลลังก์
9. กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ คำแนะนำ และข้อบังคับต่างๆ ในราชการศาลยุติธรรมที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรรู้
10. ความรู้และประสบการณ์ในทางวิชาการด้านอื่นที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรรู้
11. การจัดระบบสมานฉันท์และสันติวิธีคดีอาญา
12. การไกล่เกลี่ยและการประนอมข้อพิพาท

### สื่อประกอบกิจกรรม

1. คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ชุดที่ 1 เรื่อง ความรู้และประสบการณ์วิชาชีพผู้พิพากษา
2. การศึกษารายกรณี
3. แบบฝึก
4. กระดาษคำตอบ
5. กระดาษ A4
6. ปากกา

### ขั้นตอนการดำเนินงานกิจกรรม

1. ผู้รับการพัฒนาตนเอง ศึกษาเอกสารคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ชุดที่ 1 เรื่อง ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาด้วยตนเองตามระยะเวลาที่กำหนด เมื่อมีข้อสงสัยให้ปรึกษาผู้วิจัย หรือผู้รับการพัฒนาคนอื่นหรือผู้เชี่ยวชาญ เพื่อรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเรื่อง ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา พร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สรุปรตามประเด็นที่กำหนด
2. ผู้รับการพัฒนาตนเอง ทำแบบฝึกหลังศึกษาข้อมูลจากเอกสารคู่มือ ซึ่งเป็นการทบทวนความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย แนวคิดที่เกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพ ผู้พิพากษาซึ่งได้จากการศึกษาเอกสารงานวิจัย รวมทั้งบทสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่ผ่านการดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมาแล้ว โดยหลายท่านดำรงตำแหน่งและเคยดำรงตำแหน่งในระดับสูงของศาลยุติธรรม

อีกทั้งหลายท่านเป็นหรือเคยเป็นกรรมการตุลาการ ศาลยุติธรรม (ก.ต.) และ/หรือกรรมการบริหาร ศาลยุติธรรม (ก.บ.ศ.) โดยในระหว่างการดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาล บุคคลดังกล่าวได้ใช้ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา บริหารงานศาลจนประสบความสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ ตลอดจนศึกษาการศึกษารายกรณีและฝึกตอบคำถาม

3. ผู้รับการพัฒนาตนเอง สรุปความรู้และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความหมาย และแนวคิด ในเรื่องความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา โดยการตั้งประเด็นคำถาม-ตอบ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องและนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่และปรับปรุงพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมของตนเอง ด้านความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา

#### การประเมินผล

1. ประเมินผลก่อนการพัฒนา โดยให้ผู้รับการพัฒนาตนเองประเมินตนเอง ประเมินโดยผู้บังคับบัญชาและโดยผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการตอบแบบประเมินตนเองและแบบประเมิน ผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ก่อนศึกษาคู่มือการพัฒนา

2. ประเมินผลระหว่างการพัฒนา โดยให้ผู้รับการพัฒนาตนเองประเมินตนเอง และผู้วิจัยประเมินผู้รับการพัฒนา จากการทำกิจกรรมตามที่กำหนด ประเมินความสนใจและตั้งใจในการศึกษา คู่มือ ชุดที่ 1 เรื่อง ความรู้และประสบการณ์วิชาชีพในผู้พิพากษา ประเมินโดยการซักถาม การตอบข้อซักถามและการให้ข้อคิดเห็นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้รับการพัฒนาตนเองในระหว่างการศึกษาข้อมูลและฝึกทำกิจกรรม

3. ประเมินผลหลังการพัฒนา โดยให้ผู้รับการพัฒนาตนเองประเมินตนเอง ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาประเมิน โดยการตอบแบบประเมินตนเองและแบบประเมินผู้พิพากษาหัวหน้าศาล หลังจากศึกษาคู่มือการพัฒนาและฝึกทำกิจกรรมครบตามกำหนดระยะเวลาแล้ว





## ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา

### 1. ความหมายของความรู้ (Knowledge)

**ความรู้ (Knowledge)** คือ ข้อมูลที่อยู่ในตัวคนหรืออยู่ในสมอง ซึ่งการฝึกอบรมที่ดีก็คือ การทำให้ข้อมูลเข้าไปอยู่ในสมองของผู้รับการฝึกให้มากที่สุดจึงจะทำให้ผู้รับการฝึกเกิดการเรียนรู้มากที่สุด มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับความรู้ไว้ ดังนี้

พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน (2542, หน้า 395) ได้ให้ความหมายของความรู้ไว้ว่า ความรู้ หมายถึง สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียนการค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากการประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยินได้ฟังการคิดหรือการปฏิบัติของวิชาในแต่ละสาขา และ ศิริชัย กาญจนวาสี (2548, หน้า 3-4) ได้ให้ความหมายของความรู้ (Knowledge) ไว้ว่า ความรู้ หมายถึง การที่คนมีความรู้และความเข้าใจในแนวคิดและทฤษฎีทางการบริหารตามตำแหน่งหน้าที่ของตน ดังนั้นในการประเมินด้านความรู้หรือเรียกว่าการประเมินด้านพุทธิพิสัย (Cognitive Domain) เป็นจุดมุ่งหมายทางการศึกษาที่แสดงลำดับขั้นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในสมอง ซึ่งเป็นการเรียนรู้ทางด้านสติปัญญาเกี่ยวกับความรู้ ความคิด และการแก้ปัญหา Benjamin S. Bloom et al (1956) ได้จัดลำดับเป็น 6 ชั้น ดังนี้ ความรู้ (Knowledge or Recall) ความเข้าใจ (Comprehension) การนำไปใช้ (Application) การวิเคราะห์ (Analysis) การสังเคราะห์ (Synthesis) และการประเมินผล (Evaluation)

อีกทั้ง ชนวัฒน์ โภญจนาวรรณ, (2550 หน้า 167-168) ได้ให้ความหมายของความรู้ไว้ว่า ความรู้ หมายถึง อำนาจ (Knowledge is Power) ดังนั้นการเรียนรู้จึงเป็นปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จให้กับบุคคลและองค์กร ผลการของเรียนรู้เป็นการพัฒนาความสามารถในการดำเนินชีวิต เพื่อสามารถจัดการกับปัญหาของตัวเอง รวมทั้งจัดการกับสถานการณ์และปัญหารอบๆ ตัวเราได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Education) ทำให้เกิดสังคมการเรียนรู้หรือการดำรงความเป็นองค์กรอัจฉริยะ ซึ่งคนในองค์กรมีการเรียนรู้ตลอดเวลา เช่น ในการทำงานที่เน้นการเรียนรู้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Working Process) ทั้งนี้เพราะสังคมมีการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร การเปลี่ยนแปลงนี้จึงเป็นแรงผลักดันที่สำคัญยิ่งที่ทำให้แต่ละองค์กรต้อง

เรียนรู้ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และเพิ่มความสามารถในการปรับปรุงการลงทุน และคุณภาพขององค์การ สังคมการเรียนรู้นั้นจะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม (Innovation) หรือการสร้างองค์ความรู้ใหม่ โดยมีเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นกลไกสำคัญในการดำเนินงานและสนับสนุนแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งก็คือกระบวนการจัดการความรู้ กล่าวกันว่า อารูธที่ชี้ขาดความสำเร็จขององค์กรท่ามกลางสงครามเศรษฐกิจ ได้แก่ การเรียนรู้ (Learning) องค์ความรู้ (Knowledge) และทักษะที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Skills) ดังนั้น หน่วยงานที่สามารถจัดการความรู้หรือสร้างองค์ความรู้ได้ย่อมมีโอกาสประสบความสำเร็จได้ต่อไป สอดคล้องกับประพนธ์ ผาสุขยัต (2550, หน้า 21) กล่าวเชิงปฏิบัติการว่า ความรู้มักแบ่งเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ดังนี้ 1) ความรู้ที่เห็นได้ชัดจนเป็นรูปธรรมเป็นความรู้ที่อยู่ในตำรา เช่น พวกหลักวิชาหรือทฤษฎีทั้งหลายอันได้มาจากการวิเคราะห์สังเคราะห์ผ่านกระบวนการพิสูจน์ผ่านกระบวนการวิจัย เรามักเรียกกันทั่วๆ ไปว่าเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และ 2) ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) เป็นสิ่งที่เห็นได้ไม่ชัดที่ฝังลึกอยู่ในตัวคนเป็นความรู้ที่มาจากการปฏิบัติบ้างก็จัดว่าเป็น “เคล็ดวิชา” เป็น “ภูมิปัญญา” เป็นสิ่งที่มาจากการใช้วิจารณ์ญาณปฏิภาณไหวพริบเป็นเทคนิคเฉพาะตัวของปฏิบัติแต่ละท่านถึงแม้ความรู้ประเภทที่สองนี้จะเห็นได้ไม่ชัดเหมือนความรู้ประเภทแรกแต่ก็เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้งานบรรลุผลสำเร็จได้เช่นกัน

นอกจากนั้น ลัดดา เจียมจิตต์ตรง และคณะ (2550, หน้า 57-69) ได้กล่าวถึง ความรู้ที่ดีว่า ต้องอาศัยองค์ประกอบหลัก คือ 1) “คน” ถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด เป็นแหล่งความรู้และผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ 2) “เทคโนโลยี” เป็นเครื่องมือเพื่อช่วยในการจัดการความรู้ในลักษณะของการ “เข้าถึง” ความรู้ซึ่งเหมาะสำหรับความรู้แบบชัดแจ้ง และช่วยในการ “ถ่ายทอด” เหมาะสำหรับความรู้แบบซ่อนเร้น ซึ่งต้องอาศัยการถ่ายทอด โดยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นหลัก และส่วนมากนิยมนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงคนเข้าด้วยกัน 3) “กระบวนการจัดการความรู้” เป็นการบริหารจัดการ เพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปสู่ผู้ใช้งาน เพื่อเกิดการปรับปรุงและการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้น และสมศักดิ์ คงเที่ยง (2550 หน้า 33) กล่าวว่า ความรู้มีหลายลักษณะ เช่น ความรู้ตามข้อเท็จจริงที่ได้รับการถ่ายทอดมาหรือความเชื่อ และความรู้ในการหาความรู้ในการหาความหมายและกฎเกณฑ์ข้อเท็จจริงต่างๆ เป็นการแปลความหมายจากข้อเท็จจริงที่มีอยู่ซึ่งความสามารถในความหมายใหม่ๆ นั้น เป็นความสามารถทางวิชาการที่ทำให้เกิดความคิดในการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ

ประกอบกับแบบการประเมินและรายงานการปฏิบัติราชการของข้าราชการตุลาการ (2551, หน้า 4) ได้ให้ความหมายของความรู้ที่ผู้พิพากษาต้องมีไว้ว่า ความรู้ หมายถึง ความรู้วิชากฎหมายระเบียบ ประกาศ คำแนะนำและข้อบังคับต่างๆ ในราชการศาลยุติธรรม หลักเกณฑ์การปฏิบัติราชการศาลยุติธรรมเกี่ยวกับการพิจารณาพิพากษาคดีและคำพิพากษาศาลฎีกา หรือความรู้ทางวิชาการอื่นที่

จำเป็นแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่และนิภา วิริยะพิพัฒน์ (2555, หน้า 101-119) ได้กล่าวถึงความรู้ที่ใช้ในองค์กรว่า ควรให้ความสำคัญกับกระบวนการจัดการความรู้ในบริบทขององค์กรในประเทศไทย 7 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้ คือ 1) การบ่งชี้ความรู้ เป็นการพิจารณาว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กรคืออะไร องค์กรมีความจำเป็นเช่นใด ที่จะต้องรู้อะไรบ้าง ในการที่จะบรรลุเป้าหมาย ต้องทราบ ว่าองค์กรขาดความรู้อะไร และจะต้องมีแผนที่ความรู้ (Knowledge Mapping) เพื่อรู้ความสำคัญและจัดลำดับความรู้ วางขอบเขต จัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ เป็นเรื่องของการสร้างความรู้ใหม่ การแสวงหาความรู้จากภายนอก โดยต้องรักษาความรู้เดิม และการกำจัดความรู้ที่ไม่ใช่เพื่อจัดทำความรู้ให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ และจัดเก็บความรู้ประเภทต่างๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อผู้นำไปใช้จะได้สามารถค้นหาและนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างง่ายและรวดเร็ว 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร เช่น การจัดทำรูปแบบเอกสารให้มีมาตรฐานเดียวกัน การใช้ภาษาเดียวกัน กำหนดความหมายเหมือนกัน ทำให้สามารถป้อนข้อมูล จัดเก็บ ค้นหา ใช้ข้อมูลได้สะดวกและรวดเร็ว เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน 5) การเข้าถึงความรู้ ผู้ใช้สามารถเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวกผ่านช่องทางต่างๆ เช่น การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เว็บไซต์ เป็นต้น 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ สามารถทำได้หลายวิธี โดยความรู้ชัดแจ้งจะเน้นเครื่องมือและเทคโนโลยี ทำในรูปแบบเอกสาร ฐานความรู้ หรือเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่รวบรวมจัดเก็บอย่างเป็นระบบ พร้อมนำความรู้ไปได้ทันที สำหรับวิธีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ที่นำมาใช้ในองค์กรอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน คือ การจัดการความรู้ผ่านชุมชนนักปฏิบัติที่รวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการ มีความสนใจในเรื่องเดียวกัน มีเป้าหมายร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันเป็นระยะๆ ตลอดเวลา ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและอินเทอร์เน็ต จึงเอื้อให้เกิดการพัฒนา สร้างองค์ความรู้ เป็นการยกระดับความรู้ให้แก่องค์กร 7) การเรียนรู้ เป็นการนำเอาความรู้ไปใช้ประโยชน์ในองค์กร ทำให้เกิดการเรียนรู้และเกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ เพิ่มขึ้น เมื่อนำความรู้มาใช้อีก ก่อให้เกิดการหมุนเวียนกลับไปเป็นองค์ความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง จึงเป็นวงจรการเรียนรู้ที่ไม่มีสิ้นสุด เกิดการต่อยอดความรู้และผลักดันให้เกิดนวัตกรรมความรู้ให้แก่องค์กร

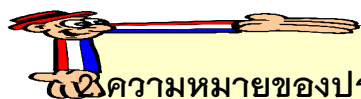
ตลอดจน สุวัฒน์ วิวัฒนานนท์, อัคพงษ์ สุขมาตย์ และนิธิวัฒน์ อินทลิลิติ (2555, หน้า 49) ได้เสนอรายละเอียดเกี่ยวกับความรู้ว่า ประกอบไปด้วย 6 ระดับ จากการเรียนรู้ตามแนวการพัฒนาของ Bloom กล่าวคือ 1) ระดับความรู้ความจำ (Memory) 2) ระดับความเข้าใจ (Comprehension) 3) ระดับการประยุกต์ใช้ (Application) 4) ระดับการวิเคราะห์ (Analysis) 5) ระดับการสังเคราะห์ (Synthesis) และ 6) ระดับการประเมิน (Evaluation) และ นิสตารค์ เวชยานนท์ (2556, หน้า 166) กล่าวว่า ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลจำเพาะที่เป็นศาสตร์ ซึ่งความรู้ที่เป็นองค์ประกอบของสมรรถนะมี 2

ระดับ คือ 1) รูปแบบพื้นฐานที่ส่งให้แสดงทักษะต่างๆ ออกมา และ 2) ทักษะเฉพาะของบุคคลที่จะเปลี่ยนความรู้ให้กลายเป็นสมรรถนะ ในการพัฒนาทักษะของตนเองให้ได้ผลดีนั้นจะต้องจัดลำดับความสำคัญของความรู้ที่ต้องการสร้างเป็นทักษะเฉพาะของตน มีทักษะอยู่หลายอย่างที่ต้องใช้ความรู้ไหวพริบปฏิภาณของบุคคลนั้น โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ความรู้ความจำ (Knowledge) คือความสามารถในการเจาะลึกได้ถึงเรื่องราวต่างๆ ที่เคยมีประสบการณ์มาก่อนจะโดยวิธีใดก็ตาม เช่น จากการเรียนรู้ในห้องเรียน ฟังวิทยุ ดูโทรทัศน์ อ่านหนังสือพิมพ์ การบอกเล่าต่อๆ กันมา เป็นต้น รวมทั้ง จักรีรัตน์ แสงวารี (สัมภาษณ์, 2 สิงหาคม 2558) ได้กล่าวถึง ความรู้ (Knowledge) ว่าหมายถึงความสามารถที่นำไปสู่การกระทำที่มีประสิทธิภาพ ความรู้เป็นสารสนเทศที่เปลี่ยนแปลงบางสิ่งบางอย่างไปสู่การปฏิบัติ หรือการทำให้คนหรือองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ความรู้เป็นความคิดและการกระทำที่ได้รับการยอมรับโดยคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งของสังคมและความรู้เป็นการใช้สารสนเทศ (Information) เพื่อประโยชน์ด้านใดด้านหนึ่งเพื่อทำให้เกิดความเฉลียวฉลาด (Wisdom) โดยสารสนเทศนั้นได้ผ่านการประมวลผลแล้ว เพื่อใช้ในการตัดสินใจดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่ง กับ นันทิพา กงวิไล (2558, หน้า 2) ได้ให้ความหมายของความรู้ (Knowledge) ไว้ว่า ความรู้หมายถึง สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด การเปรียบเทียบเชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ ได้โดยไม่จำกัดช่วงเวลาหรือกล่าวได้ว่าเป็นสารสนเทศที่ก่อให้เกิดประโยชน์กับเราในการนำไปใช้งาน

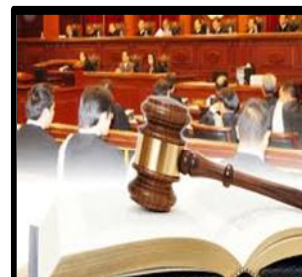
สำหรับนักวิชาการต่างประเทศ Alipour, H. and others (2010, PP. 1346–1350) ได้กล่าวถึงความรู้ไว้ว่า ต้องประกอบไปด้วย 6 ตัวแปร ได้แก่ 1) การสร้างความรู้ (Knowledge creation) 2) การได้มาซึ่งความรู้ (Knowledge gaining) 3) การเรียนรู้ในองค์กร (Organizational learning) 4) การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge allocation and transformation) 5) การนำความรู้ไปใช้ (Knowledge utilization) และ 6) การเก็บรักษาความรู้ (Knowledge saving) และ Thammakoranonta, N. & Malison, K. (2011, PP. 87–104) ได้กล่าวถึงความรู้ไว้ว่า ความรู้ต้องการอาศัย 5 กระบวนการดังต่อไปนี้ คือ 1) การสร้างความรู้ (Knowledge creation) 2) การสะสมความรู้ (Knowledge accumulation) 3) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge sharing) 4) การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (Knowledge utilization) 5) การหาความรู้ภายใน (Knowledge internalization) ทั้งนี้ มุ่งเน้นเป็นที่เรื่องของความรู้ที่เปรียบเสมือนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่จะช่วยทำให้องค์กรนั้นยังคงรักษาความได้เปรียบในธุรกิจของการแข่งขัน โดยได้มีการจัดเอาการจัดการความรู้นำมาใช้ในการพัฒนาองค์กร ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรสามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุป ความรู้ หมายถึง การเรียนรู้ที่ได้มาจากการศึกษาจากประสบการณ์หรือการ  
ระลึกรู้ถึงได้ในข้อเท็จจริงทฤษฎี กฎเกณฑ์ รวมถึงสิ่งของ และเหตุการณ์ต่างๆ ที่บุคคลสังเกตและ  
เก็บรวบรวมเป็นความจำสะสมซึ่งแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมที่สามารถสังเกตและวัดได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี



## ความหมายของประสบการณ์ (Experience)



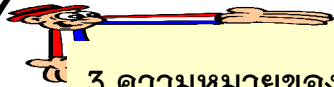
คำว่า **ประสบการณ์ (Experience)** ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

พจนานุกรม ฉบับมติชน (2547, หน้า 532) ได้ให้ความหมายของประสบการณ์ไว้ว่า ประสบการณ์ หมายถึง ความชัดเจนที่เกิดจากการกระทำหรือได้พบเห็นมา และอารี สุทธิพันธ์ (อ้างถึงใน สุนทรศาสตร์ 419317, 2554, หน้า 2) ได้ให้ความหมายของประสบการณ์ไว้ว่า ประสบการณ์ เป็นคำที่เรากำหนดขึ้นเพื่อที่จะอธิบายถึงสิ่งที่เราได้สัมผัสหรือปะทะกับโลกภายนอก หลังจากได้มีประสบการณ์แล้วก็สามารถที่จะจำแนกแยกแยะสิ่งที่รับรู้มันได้ เก็บสะสมเอาไว้เป็นความรู้ซึ่งจะช่วยให้เกิดการรู้ตัวหรือมีสติ จึงเชื่อกันว่าเมื่อเรามีประสบการณ์มากก็จะสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ได้มาก สอดคล้องกับ กীরติ บุญเจือ (อ้างถึงใน สุนทรศาสตร์ 419317, 2554, หน้า 2) กล่าวว่า ประสบการณ์ของมนุษย์เกิดจากการสัมผัสระหว่างโลกภายนอกกับประสาทสัมผัส ได้แก่ อวัยวะรับสัมผัสทั้ง 5 ของเราได้ปะทะเข้าโลกภายนอก เช่น ตาสัมผัสหรือปะทะเข้ากับรูป เราก็เรียกว่าจักขุสัมผัสเป็นประสบการณ์ทางตา จึงสรุปได้ว่า ประสบการณ์หมายถึงสิ่งที่รู้โดยอายตนะไม่ว่าจะเป็นภายในหรือภายนอก แต่เมื่อพูดลอยๆ มักหมายถึงสิ่งที่รู้โดยอายตนะภายนอกหรือผัสสะเท่านั้น

อีกทั้ง วิกีพีเดียสารานุกรมเสรี (2556, หน้า 1) ได้ให้ความหมายของประสบการณ์ไว้ว่า ประสบการณ์ หมายถึง ความชัดเจนที่เกิดจากการกระทำหรือได้พบเห็นมา และประสบการณ์ก็เป็นสิ่งที่มีคุณค่าในการเรียนรู้ทุกๆ ด้าน ประสบการณ์มีอยู่ 2 ลักษณะ คือ 1) ประสบการณ์ตรง เป็นประสบการณ์ที่เราได้ปะทะหรือสัมผัสด้วยตัวเอง ได้พบเอง กระทำเอง ได้ยินได้ฟังเอง 2) ประสบการณ์รอง หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า "ประสบการณ์ทางอ้อม" เป็นประสบการณ์ที่ได้รับการถ่ายทอดหรือรับรู้มาอีกทอดหนึ่ง

สำหรับนักวิชาการต่างประเทศ Mowday et al. (1982, pp. 28-35) ได้ให้ความหมายของประสบการณ์ในการทำงาน (Work Experience) ไว้ว่า ประสบการณ์ในการทำงาน หมายถึง ทักษะที่ดีที่มีต่อผู้ร่วมงานในองค์กร การฟังจากผู้บังคับบัญชาการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา ความรู้ลึกกว้างงานมีความสำคัญเป็นสิ่งที่มิมีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร กล่าวคือ พนักงานที่มีประสบการณ์ที่ประทับใจในงาน

กล่าวโดยสรุป ประสบการณ์ หมายถึง ความชัดเจนที่เกิดจากการกระทำหรือได้พบเห็นมา และเป็นสิ่งที่มีคุณค่าในการเรียนรู้ในทุกๆ ด้าน



### 3. ความหมายของวิชาชีพ (Profession)



คำว่า "วิชาชีพ (profession)" ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

จิรนิติ หะวานนท์ (2554, หน้า 27-28) ได้ให้ความหมายของวิชาชีพไว้ว่า "วิชาชีพ" มาจากคำว่า "วิชา" กับ "อาชีพ" หมายถึง อาชีพที่ต้องใช้วิชาความรู้ ถ้าไม่มีความรู้พิเศษจะปฏิบัติอาชีพนี้ไม่ได้ ความรู้นี้ได้มาจากการศึกษาอบรมโดยเฉพาะ อันที่จริงอาชีพทุกอาชีพต้องอาศัยความรู้ทั้งนั้น แต่วิธีการได้ความรู้มานั้นอาจไม่เหมือนกัน เช่น ได้มาจากบรรพบุรุษ ได้มาจากการอบรมจากสถานศึกษา เป็นต้น การอบรมพิเศษนั้นจะต้องเน้นการอบรมทางความคิด ตัวอย่างของวิชาชีพ ได้แก่ วิชาชีพกฎหมาย แพทย์ บัญชี เป็นต้น ทั้ง 3 อย่างนี้มีการอบรมทางความคิดเป็นพิเศษ มีข้ออบรมความรู้ในการทำงานอย่างเดียว แต่จะต้องอบรมปลูกฝังอุดมคติในวิชาชีพนั้นด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการปลูกฝังคุณธรรม ในกรณีนักวิทยาศาสตร์จัดให้เป็นผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งแตกต่างจากวิชาชีพ

สำหรับภาษาอังกฤษ คำว่า "Profession" มาจากคำว่า "Profess" ซึ่งแปลว่า สาบาน หมายความว่า ผู้ประกอบวิชาชีพจะต้องสาบานตนว่าจะรับใช้ประชาชน คำที่ใช้ในภาษาอังกฤษจึงสื่อความหมายให้เห็นลักษณะของวิชาชีพยิ่งกว่าคำที่ใช้ในภาษาไทย เพราะทำให้เห็นภาพชัดว่าเป็นอาชีพที่มีคุณธรรมประจำอยู่ ได้แก่ การอุทิศตนเพื่อสาธารณะ

วิชาชีพต้องมีคุณธรรมประจำใจ ตัวอย่างเช่น วิชาชีพทางการแพทย์มีคุณธรรมประจำวิชาชีพ คือ ความเมตตา วิชาชีพกฎหมายมีคุณธรรมประจำวิชาชีพ คือ ความยุติธรรม ตรงนี้ทำให้การอบรมอย่างที่เป็นวิชาชีพแตกต่างจากการอบรมอย่างอื่น เพราะฉะนั้นนักเคมี นักวิทยาศาสตร์ นักชีววิทยา มีการอบรมความรู้เกี่ยวกับการประกอบอาชีพของตน แต่ไม่ได้บอกว่าจะต้องมีความเมตตา มีความยุติธรรม เพราะฉะนั้นอาชีพนักวิทยาศาสตร์แม้จะต้องมีความรู้มากมาย เรียกว่าผู้เชี่ยวชาญ ไม่ใช่วิชาชีพ

ลักษณะของวิชาชีพอีกประการหนึ่ง ซึ่งสำคัญมากและเป็นเงื่อนไขที่จะอธิบายคุณลักษณะอื่นของวิชาชีพ คือ วิชาชีพนั้นจะต้องมีการผูกขาด คนอื่นจะมากกระทำไม่ได้ จำกัดเฉพาะบุคคลบางคนเท่านั้นที่จะมาประกอบวิชาชีพได้ สาเหตุแห่งการผูกขาด เนื่องมาจากวิชาชีพต้องมีการอบรมความคิดเป็นพิเศษ ผู้ที่ไม่ได้อบรมวิชาชีพแบบนี้จะเข้ามาประกอบวิชาชีพไม่ได้ และวิชาชีพเป็นอาชีพที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอดของสังคม เช่น แพทย์มีความสำคัญต่อความอยู่รอดของสังคมด้านสุขภาพอนามัย กฎหมายมีความสำคัญต่อความอยู่รอดของสังคมด้านดูแลความสงบเรียบร้อยและให้ความเป็นธรรม ผู้ที่จะเข้าทำอาชีพที่มีความสำคัญต่อสังคมจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติเป็นพิเศษที่ได้รับการคัดเลือกแล้ว คนอื่นจะกระทำไม่ได้ โดยลักษณะประการนี้ทำให้วิชาชีพต้องผูกขาดไม่ให้คนอื่นทำ

ถ้าคนอื่นเข้ามาทำอาจเป็นสาเหตุให้สังคมเดือดร้อน เช่น หมอที่เข้ามารักษาโรคอย่างแพทย์คนไข้อาจตายได้ นักกฎหมายก็เช่นเดียวกัน ลูกความถูกฟ้องร้องว่ากระทำความผิด พวกทนายหรือดีนโรดตินศาลไม่มีความรู้ข้อกฎหมายไม่สามารถยกข้อกฎหมายขึ้นต่อสู้คดีได้

อีกทั้ง จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556, หน้า 154-155) กล่าวถึงวิชาชีพ (Profession) ไว้ว่า เป็นอาชีพให้บริหารแก่สาธารณชนที่ต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญเป็นการเฉพาะ ไม่ซ้ำซ้อนกับวิชาชีพอื่น และมีมาตรฐานในการประกอบวิชาชีพ โดยผู้ประกอบวิชาชีพต้องฝึกอบรมทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติอย่างเพียงพอก่อนที่จะประกอบวิชาชีพ ต่างกับอาชีพ (Career) ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ต้องทำให้สำเร็จ โดยอาจมุ่งหวังค่าตอบแทนเพื่อการดำรงชีพเป็นหลัก ซึ่งวิชาชีพที่ได้รับการยกย่องให้เป็นวิชาชีพชั้นสูง ผู้ประกอบวิชาชีพย่อมต้องมีความรับผิดชอบอย่างสูงตามมา เพราะมีผลกระทบต่อผู้รับบริการและสาธารณชน โดยผู้ประกอบวิชาชีพต้องประกอบวิชาชีพด้วยวิธีการแห่งปัญญา (Intellectual Method) ได้รับความศึกษาอบรมอย่างเพียงพอ (Long Period of Training) มีอิสระในการใช้วิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพ (Professional Autonomy) และมีจรรยาบรรณของวิชาชีพ (Professional Ethics) รวมทั้งต้องมีสถาบันวิชาชีพ (Professional Institution) หรือองค์กรวิชาชีพ (Professional Organization) เป็นแหล่งกลางในการสร้างสรรค์จรรยาบรรณวิชาชีพ

นอกจากนั้น ทศนิยม บัวคำ (2556, หน้า 1) ได้ให้ความหมายของวิชาชีพ หรือ Profession ไว้ว่า วิชาชีพ หมายถึง งานที่ตนได้ปฏิญาณว่าจะอุทิศตัวทำไปตลอดชีวิต เป็นงานที่ต้องได้รับการอบรมสั่งสอนมานาน เป็นงานที่มีขนบธรรมเนียมและจรรยาของหมู่คณะโดยเฉพาะ ได้รับค่าตอบแทนในลักษณะค่าธรรมเนียม (Fee) มีค่าจ้าง (Wage)

การมีวิชาชีพ (Profession) ซึ่งจะต้องมีองค์ประกอบหลักสำคัญของการเป็นวิชาชีพ ดังนี้

1. มีองค์ความรู้เฉพาะของตน ผู้ประกอบวิชาชีพจะต้องเข้ารับการศึกษ ฝึกอบรมให้มีความรู้ในศาสตร์เฉพาะของวิชาชีพนั้นๆ
2. มีความเป็นอิสระในการประกอบวิชาชีพ เป็นการประกอบวิชาชีพที่มีมาตรฐานการปฏิบัติเป็นการเฉพาะสำหรับวิชาชีพนั้นๆ โดยมีองค์ความรู้เป็นพื้นฐาน บุคคลอื่นไม่สามารถจะมาสั่งการให้ปฏิบัติอย่างนั้นอย่างนี้ได้ นอกจากนี้การปกครองตนเองภายในวิชาชีพเดียวกันยังเป็นอิสระจากการควบคุมของคนนอกวิชาชีพ เช่น ถ้าสมาชิกคนใดกระทำความผิด การพิจารณาจะเริ่มจากคณะกรรมการขององค์กรวิชาชีพก่อน
3. มีกฎหมายรองรับการประกอบวิชาชีพ หมายถึง จะต้องมีกฏขึ้นทะเบียนเพื่อขออนุญาตประกอบวิชาชีพ ได้แก่ ใบประกอบวิชาชีพ
4. มีจรรยาบรรณ ตราขึ้นเพื่อผู้ประกอบวิชาชีพดำรงตน หรือประพฤติตนอยู่ในความถูกต้องดีงามต่อผู้รับบริการ ต่อเพื่อนผู้ร่วมวิชาชีพ ต่อตนเอง และต่อสังคมส่วนรวม

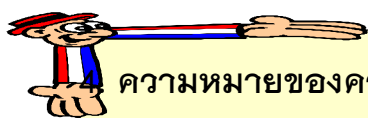


5. มีสำนึกที่จะให้บริการ เมื่อถูกเรียกร้องการบริการจะต้องเต็มใจที่จะให้บริการแก่ผู้มารับบริการได้เสมอ บางครั้งอาจจะต้องสละความสุขส่วนตัว มีความภาคภูมิใจในวิชาชีพของตน

ตลอดจน Oxford Advanced Learner's Dictionary (1989, p.993) ได้ให้ความหมายของคำว่า "profession" ที่แปลว่า "วิชาชีพ" ไว้ว่า "profession: paid occupation especially one that requires advanced education and training" ซึ่งแปลว่า "วิชาชีพ" หมายถึงอาชีพที่ได้รับค่าตอบแทน โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะต้องเป็นอาชีพที่ต้องการการศึกษาและการฝึกอบรมในระดับสูง" ซึ่งก็ตรงกับที่ ส.เสถบุตร ได้อธิบายคำแปลของคำว่า "profession" ไว้ในพจนานุกรม New Modern English-Thai Dictionary ว่า คำว่า "profession" นั้น หมายถึง "อาชีพที่ใช้การศึกษาสูง เช่น ทนายความ แพทย์ วิศวกร ครู ฯลฯ" อีกทั้งยังมีคำอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งล้วนมีความหมายว่า "อาชีพ" แต่ไม่ใช่วิชาชีพได้แก่คำว่า "Career" ซึ่งแปลว่าอาชีพ แต่ไม่ใช่วิชาชีพ คำว่า "Trade" ซึ่งหมายถึงอาชีพต่างๆ ไป รวมทั้งการค้าแต่ไม่รวมการกสิกรรม และยังมีกิจกรรมอื่นๆ ที่อาจจะเป็นอาชีพ หรือไม่เป็นอาชีพก็ได้ ดังนี้ Avocation, Calling, Employment, Occupation, Pursuit, Vocation โดยทุกๆ ไปคำเหล่านี้แปลเป็นภาษาไทยว่าอาชีพทั้งสิ้น (ส.เสถบุตร, 2536, หน้า 1137)

ส่วนคำว่า "วิชาชีพ" นั้นมีคำแปลคำเดียวในภาษาอังกฤษคือคำว่า "Profession" ซึ่ง Gruen RL, Cruess SR & Kirksey TD. (2003, pp. 605-608) ได้สรุปว่า วิชาชีพมีลักษณะสำคัญ 4 ประการคือ 1) มีความเป็นเอกเทศในการใช้ความรู้ที่เป็นวิชาเฉพาะทางของตนเอง 2) มีเสรีภาพในการทำวิชาชีพ และมีการควบคุมกันเองในหมู่สมาชิก 3) เห็นแก่ประโยชน์ของผู้รับบริการและสังคมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน และ 4) มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้ได้ตามมาตรฐานและมีการพัฒนาด้านวิชาการ และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

กล่าวโดยสรุป วิชาชีพ หมายถึง อาชีพที่ใช้ทักษะ ความรู้เชิงทฤษฎี และความรู้ในเชิงปฏิบัติขั้นสูงผสมกันในการปฏิบัติงานในกลุ่มผู้ประกอบการอาชีพเดียวกัน เป็นอาชีพที่ต้องใช้วิชาความรู้เป็นพิเศษที่ได้จากการศึกษาอบรมโดยเฉพาะ เน้นการอบรมทางความคิด เพื่อปลูกฝังคุณธรรมและมีมาตรฐานในการประกอบอาชีพนั้น



## ความหมายของความรู้และประสบการณ์ ในวิชาชีพผู้พิพากษา



จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้มีการให้ความหมายของความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาไว้ ดังนี้

### 4.1 ความหมายของความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาตามแบบประเมินบุคคลและรายงานการปฏิบัติราชการของข้าราชการตุลาการ

แบบการประเมินบุคคลและรายงานการปฏิบัติราชการของข้าราชการตุลาการ (2551, หน้า 4-5) ได้ให้ความหมายของความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาไว้ ดังนี้

4.1.1 ความรู้ หมายถึง ความรู้วิชากฎหมาย ระเบียบ ประกาศ คำแนะนำ และข้อบังคับต่างๆ ในราชการศาลยุติธรรม หลักเกณฑ์การปฏิบัติราชการศาลยุติธรรมเกี่ยวกับการพิจารณาพิพากษาคดีและคำพิพากษาศาลฎีกา หรือความรู้ทางวิชาการอื่นที่จำเป็นแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่ มีความรู้ความสามารถ และความล้นที่ชัดเจน ในการใช้กฎหมายว่าด้วยวิธีพิจารณาความ กฎหมายลักษณะพยาน คำพิพากษาศาลฎีกาและความแนบเนียนในอันที่จะควบคุมการพิจารณาคดีให้สำเร็จไปโดยถูกต้องและรวดเร็ว เป็นผลดีแก่ราชการศาล ตลอดจนการรู้ระเบียบงานโดยทั่วไปในศาลหรือหน่วยงานราชการที่ตนสังกัด ในการบันทึกความเห็นฟังแสดงให้เห็นชัดว่ามีความรู้ความสามารถช่วยในการปฏิบัติราชการได้ดีเพียงใด

4.1.2 ความสามารถในงานคดี โดยแยกใช้สำหรับตำแหน่งที่พิจารณาคดี หรือตรวจสำนวนคดี และร่างคำพิพากษา ดังนี้

4.1.2.1 ความสามารถในการนั่งพิจารณาคดี การสื่อสารกับคู่ความอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่ ความสามารถในการทำคำสั่ง คำร้อง คำขอต่างๆ หรือความสามารถในการตรวจสำนวนคดีและร่างคำพิพากษาของศาลสูง การศึกษาค้นคว้าข้อเท็จจริงและข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้อง หมายถึง การเตรียมพร้อมก่อนขึ้นนั่งพิจารณาคดี สงบ เยือกเย็น จับประเด็นอันเป็นข้อสำคัญในคดี สามารถชี้แจงให้คู่ความเข้าใจชัดเจน โดยไม่ใช้อารมณ์ ความสามารถในการทำคำสั่ง คำร้อง คำขอต่างๆ และความสามารถในการตรวจสำนวนคดีและร่างคำพิพากษาของศาลสูง ตลอดจนศึกษาค้นคว้า ข้อเท็จจริงและข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้อย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่

4.1.2.2 ความสามารถในการวิเคราะห์ สรุปเหตุผล ทำคำพิพากษาและคำสั่งวินิจฉัยชี้ขาดคดีหรือการเสนอความเห็นในทางวิชาการ การอธิบายและชี้แจงแนวความคิดข้อเท็จจริงและข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนครบถ้วน ถูกต้อง รวดเร็วและเป็นธรรม หมายถึง ความมีทักษะและความเชี่ยวชาญในการพิจารณาพิพากษาอรรถคดี การเสนอความเห็นในทางวิชาการ รวมทั้งการ

อธิบาย และชี้แจงแนวความคิด ข้อเท็จจริงและข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้อย่างชัดเจนเป็นไปด้วยความรอบคอบ ถูกต้อง รวดเร็วและเป็นธรรม

4.1.2.3 ความสามารถในการพิจารณาคดีตามกฎหมายมาตรฐานของศาลหรือตามที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งการบริหารคดีให้เสร็จสิ้นภายในเวลาที่เหมาะสม หมายถึง มีความรู้ความสามารถและความสันทัดจัดเจนในการพิจารณาคดีให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานของศาลสูงที่วางไว้ หรือที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งความสามารถในการเตรียมคดีโดยการศึกษา การวางแผน และดำเนินกระบวนการพิจารณาคดีให้เสร็จไปโดยรวดเร็วตามแผนที่วางไว้

4.1.2.4 ความสามารถในการบันทึกคำพยานและรายงานกระบวนการพิจารณาคดีได้อย่างถูกต้องครบถ้วนและตรงประเด็น หรือความสามารถในการทำคำบันทึก ทักท้วงสนับสนุน หรืออธิบายร่างคำพิพากษาของศาลสูงได้ตรงตามปัญหาอย่างเหมาะสม หมายถึง ความสามารถในการจับประเด็นข้อพิพาทแห่งคดี ความรวดเร็ว และรัดกุม ในการบันทึกคำเบิกความของพยาน ตลอดจนความละเอียด รอบคอบ ความมีระเบียบเรียบร้อยในการบันทึกคำพยาน และการหมายเหตุเอกสารในสำนวนคดี รวมทั้งรายงานกระบวนการพิจารณาคดีได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วนและตรงประเด็น ตลอดจนความสามารถในการบันทึก ทักท้วง สนับสนุน หรืออธิบายร่างคำพิพากษาได้ตรงตามปัญหาอย่างเหมาะสม

4.1.3 ความสามารถในงานที่รับผิดชอบ โดยแยกใช้สำหรับตำแหน่ง ผู้บริหารศาล เลขาธิการศาล หรือตำแหน่งทางวิชาการ

4.1.3.1 ความสามารถในการศึกษาค้นคว้าข้อเท็จจริงและข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้อง การเสนอความเห็นในทางวิชาการ การบรรยายการอธิบายและชี้แจงด้วยความรอบคอบชัดเจน ถูกต้อง ครบถ้วนอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่ หมายถึง ความสามารถในการศึกษาค้นคว้าข้อเท็จจริงและข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ รวมทั้งการเสนอความเห็นในทางวิชาการ การบรรยาย การอธิบายและชี้แจงด้วยความรอบคอบชัดเจนถูกต้องครบถ้วน

4.1.3.2 ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาสรุปเหตุผล และวินิจฉัยสั่งการ หรือการแก้ไขปัญหาอย่างทันการ ด้วยความละเอียดรอบคอบ ถูกต้องและรวดเร็ว หมายถึง ความมีทักษะและความเชี่ยวชาญในการวินิจฉัยสั่งการ หรือจัดการแก้ไขปัญหาด้วยความละเอียด รอบคอบ ถูกต้อง และรวดเร็ว

4.1.3.3 ความสามารถในการยกร่าง ตรวจร่าง เสนอความเห็นในการออกกฎหมาย ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง และข้อบังคับต่างๆ อย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่ และงานที่ได้รับมอบหมายที่มีความยุ่งยากซับซ้อนเป็นพิเศษ หมายถึง มีความเชี่ยวชาญในการยกร่าง หรือตรวจร่าง ตลอดจนเสนอความเห็นในการออกกฎหมาย ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง และข้อบังคับต่างๆ ในงานที่

ได้รับมอบหมายแม้งานนั้นจะยุ่งยากซับซ้อนเป็นพิเศษก็สามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่

4.1.3.4 ความสามารถในการกำหนดทิศทาง การดำเนินงานของงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ ความสามารถในการทำงานประสานหรือร่วมมือกับหน่วยงานฝ่ายอื่นและจัดการงานให้เสร็จภายในเวลาที่เหมาะสม หมายถึง ความสามารถในการวางแผนการดำเนินงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ ทั้งประสานหรือร่วมมือกับหน่วยงานฝ่ายอื่นได้อย่างเหมาะสม

#### 4.2 ความหมายของความรู้และประสบการณ์วิชาชีพผู้พิพากษาตามหลักเกณฑ์การแต่งตั้งผู้พิพากษากลางของประเทศแคนาดา

สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2556, หน้า 28) กล่าวว่าในประเทศแคนาดามีการจัดทำเอกสารชื่อ “Federal Judicial Appointment Process” ซึ่งระบุหลักเกณฑ์ในการเลือกเพื่อแต่งตั้งผู้พิพากษากลาง (Federal judge) ไว้ 3 แนวทาง ซึ่งแนวทางหนึ่งได้พิจารณาหลักเกณฑ์ในเรื่องความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในวิชาชีพ ผู้พิพากษา (Professional competence and experience) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- 4.2.1 ความรู้ความสามารถเชี่ยวชาญทางกฎหมาย (Proficiency in law)
- 4.2.2 มีประสบการณ์และความรอบรู้ทางกฎหมาย (Well rounded legal experience)
- 4.2.3 มีความรู้และประสบการณ์ที่เอื้อต่อการดำรงตำแหน่ง (Advocacy experience)
- 4.2.4 มีความยึดมั่นในหลักกฎหมาย (Commitment to law)
- 4.2.5 มีความสามารถในการปฏิบัติตามข้อบัญญัติ (Ability to exercise role conferred by Charter)
- 4.2.6 มีมาตรฐานและมีชื่อเสียงที่ดีในชีวิตและการทำงาน (Standard and reputation)
- 4.2.7 มีวุฒิภาวะที่จะดำรงตำแหน่งนั้นและมีการตัดสินใจที่ตรงไปตรงมา (Mature and objective judgment)
- 4.2.8 มีนิสัยรักงาน (Work habits)
- 4.2.9 มีทักษะในการเขียนและการสื่อสาร (Writing and communication skills)
- 4.2.10 มีทักษะทางด้านการบริหารจัดการองค์กร คน และเวลา (Organizational skills in people and time management)
- 4.2.11 ไม่เก็บตัวหรือรักสันโดษมากเกินไป (Collegiality)
- 4.2.12 มีความสามารถเชิงวิชาการ (Scholarly ability)
- 4.2.13 บรรลุความสำเร็จและมีบทบาทโดยมีบทความหรือหนังสือ (Achievements and contribution in books and articles)

4.2.14 มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Areas of Specialization, non-mainstream legal experience)

### 4.3 ความหมายของความรู้และประสบการณ์วิชาชีพผู้พิพากษาตามหลักเกณฑ์การโยกย้ายแต่งตั้งผู้พิพากษาของประเทศออสเตรเลีย

สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2556, หน้า 29-30) กล่าวว่าในประเทศออสเตรเลียนี้ออสเตรเลียมีหลักเกณฑ์ในการโยกย้ายแต่งตั้งผู้พิพากษา โดยใช้เกณฑ์ “The Law Council of Australia Selection Criteria” ซึ่งเป็นนโยบายที่เกิดจากข้อเสนอแนะตาม “Attributes of Candidates for Judicial Office” โดยจำแนกเกณฑ์ 3 ประเภทและที่เกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์วิชาชีพผู้พิพากษามีดังนี้

4.3.1 ความรู้และประสบการณ์ทางกฎหมาย (Legal knowledge and experiences) โดยการเป็นผู้พิพากษาต้องมีความรู้และประสบการณ์ทางกฎหมาย ความรู้และประสบการณ์ “ที่จำเป็น (Necessary)” และความรู้และประสบการณ์ “ที่พึงประสงค์ (Desirable)” ทั้งนี้ ประสบการณ์จากการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้พิพากษาและการพิจารณาคดีถือเป็นความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็น ส่วนความรู้และประสบการณ์ที่พึงประสงค์นั้น เป็นความรู้และประสบการณ์ที่หากได้รับแล้วจะส่งเสริมการบรรลุความสำเร็จในวิชาชีพและมีประสิทธิภาพในด้านกฎหมายที่ปฏิบัติอยู่ (Will have obtained a high level of professional achievement and effectiveness in the area of law) ซึ่งในสหราชอาณาจักรเองก็ต้องการคุณสมบัติที่เป็นความรู้และประสบการณ์ของผู้พิพากษาในลักษณะนี้เช่นกัน ในนิวซีแลนด์และทาสมาเนีย ถือเป็นส่วนที่จะบ่งบอกถึงความเป็นเลิศทั้งปวงในความเป็นวิชาชีพทางกฎหมาย (Demonstrated overall excellence in a legal occupation)

4.3.2 คุณสมบัตินทางวิชาชีพ (Professional qualities) โดยคุณสมบัตินทางวิชาชีพที่พึงประสงค์สำหรับการสร้างความเป็นวิชาชีพผู้พิพากษา คือ

4.3.2.1 การให้เหตุผลเชิงวิชาการและเชิงวิเคราะห์

4.3.2.2 การวินิจฉัยที่สมเหตุสมผล

4.3.2.3 ความสามารถในการทำหน้าที่ของผู้พิพากษาและความพร้อมในการวินิจฉัย

คดี

4.3.2.4 ทักษะการสื่อสารทั้งทางวาจาและการเขียน

4.3.2.5 การมีอำนาจบารมี (เป็นความสามารถในการควบคุมและส่งเสริมการทำงานในขณะที่ทำให้การดำเนินงานอย่างยุติธรรมและเต็มที่)

4.3.2.6 การมีศักยภาพและความปรารถนาที่จะสามารถทำงานหนักได้อย่างต่อเนื่อง

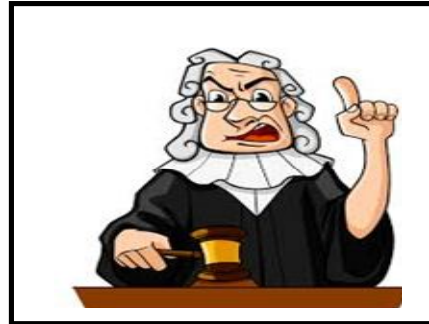
4.3.2.7 ทักษะการบริหารจัดการ รวมทั้งการบริหารจัดการทางคดี

4.3.2.8 มีความคุ้นเคย การใช้งานในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย หรือ  
ศักยภาพ ที่จะบรรลุความสามารถในการใช้งาน

4.3.2.9 มีความปรารถนาในการสร้างความสนใจใฝ่รู้ในการศึกษาด้านศาล  
กล่าวโดยสรุป ความหมายของความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา หมายถึง  
การเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ในวิชากฎหมาย การมีความรู้เกี่ยวกับระเบียบ ประกาศ คำแนะนำ  
และข้อบังคับต่างๆ ในราชการศาลยุติธรรม การมีความสามารถในงานคดี วิเคราะห์ สรุปเหตุผลทำ  
คำพิพากษาหรือคำสั่ง บันทึกคำพยานและรายงานกระบวนการพิจารณา และการมีความรู้ความสามารถ  
ในทางวิชาการด้านอื่น อีกทั้งมีการนำความรู้ความสามารถและประสบการณ์ดังกล่าวมาใช้ในการ  
ปฏิบัติหน้าที่

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

## 5. แนวคิดเกี่ยวกับความรู้ และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา



### 5.1 แนวคิดเกี่ยวกับความเหมาะสม ในการใช้ดุลพินิจในการปฏิบัติหน้าที่ผู้พิพากษา

สุรชัย รัตนอุดม (2555, หน้า 103-114) ได้กล่าวถึง แนวคิดเกี่ยวกับความเหมาะสมในการใช้ดุลพินิจในการปฏิบัติหน้าที่ผู้พิพากษาไว้ว่า ประมวลจริยธรรมข้าราชการตุลาการ ได้บัญญัติถึงอุดมการณ์ของผู้พิพากษาไว้ในบทบัญญัติข้อ 1 มีข้อความตอนหนึ่งว่า “หน้าที่สำคัญของผู้พิพากษา คือ การประสาทความยุติธรรมแก่ผู้มีบรรดาศักดิ์ ซึ่งต้องปฏิบัติด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เทียงธรรม และถูกต้องตามกฎหมาย และนิติประเพณี...” โดยอ้างถึงคำกล่าวของศาสตราจารย์ ธานีรินทร์ กรัยวิเชียร ซึ่งได้กล่าวไว้ในปาฐกถาพิเศษเรื่อง “การใช้ดุลพินิจของศาลยุติธรรม” เมื่อวันที่ 29 กันยายน 2544 มีความตอนหนึ่งว่า “การประสิทธิประสาทความยุติธรรมก็คือการใช้ดุลพินิจของศาล” ซึ่งท่านเห็นว่สิ่งสำคัญที่สุดอยู่ที่ “ความพอเหมาะพอดี” ที่เรียกเป็นภาษาอังกฤษว่า “The sense of proportion” ความพอเหมาะพอดี หรือการยึดถือสายกลางนี้ ควรเป็นคุณสมบัติสำคัญของผู้พิพากษา ซึ่งจะเป็นคุณสมบัติอันดีบรองก็เฉพาะเรื่องความซื่อสัตย์สุจริตเท่านั้น ถ้าความพอเหมาะพอดีขาดหายไป ความยุติธรรมก็จะขาดไปด้วย อีกประการหนึ่ง การใช้ดุลพินิจต้องสอดคล้องกับสามัญสำนึกด้วยจึงจะบังเกิดความยุติธรรมอย่างแท้จริง ยกตัวอย่าง คดีความผิดลหุโทษคดีหนึ่งมีโทษปรับอย่างสูงไม่เกิน 1,000 บาท ศาลชั้นต้นแห่งหนึ่งเรียกหลักประกันเพื่อปล่อยชั่วคราวถึง 200,000 บาท การเรียกหลักประกันรายนี้เกินความพอดีไปมาก ชั้นศาลอุทธรณ์ก็ยังสั่งให้มีหลักประกันไว้ตามเดิมอีก

โดยสุรชัย รัตนอุดม กล่าวว่า ขณะที่ตนดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลแขวงแห่งหนึ่งระหว่าง พ.ศ. 2513-2514 ได้จ่ายสำนวนคดีความผิดฐานขับรถยนต์โดยประมาทชนคนได้รับบาดเจ็บรักษาเพียง 5 วันหายให้ผู้พิพากษาท่านหนึ่งพิจารณา จำเลยให้การรับสารภาพ ผู้พิพากษาพิพากษาจำคุก 1 เดือนเต็มตามที่กฎหมายบัญญัติและปรับ 900 บาท ซึ่งอัตราค่าปรับชั้นสูงคือ 1,000 บาท (ประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 390) รับสารภาพลดหนึ่งในสาม คงจำคุก 20 วัน ปรับ 600 บาท เปลี่ยนโทษจำคุกเป็นกักขัง 1 วัน เท่ากับค่าปรับ 5 บาท เมื่อท่านตรวจสำนวนตอนเย็นรู้สึกตกใจมากเพราะคดีนี้เป็นความผิดลหุโทษแต่ผู้พิพากษาท่านนั้นวางโทษเกินความพอดีไปมาก มาตราฐานการลงโทษปานกลางหรือ...ต๊อกลง (ศาลเรียกกันทั่วไปว่ายี่ต๊อกลง) ถ้าจะลงโทษจำคุก รับสารภาพลดกึ่งหนึ่งแล้ว คงจำคุกไม่เกิน 5 วันหรือ 10 วัน และรอการลงโทษ 1 ปี ส่วนโทษปรับ รับสารภาพลดกึ่งหนึ่งแล้วก็จะปรับอย่างสูงเพียง 500 บาท และการรับสารภาพลดหนึ่งในสามก็ไม่มีใน...ต๊อกลง ตั้งแต่บัดนั้น

ท่านจึงไม่จ่ายสำนวนความผิดฐานขบถยนต์โดยประมาทเป็นเหตุให้ผู้อื่นได้รับบาดเจ็บให้ผู้พิพากษาท่านนั้นพิจารณาพิพากษาอีก เพราะเข้าใจว่าผู้พิพากษาท่านนั้นคงจะเคยถูกรยนต์จนจนได้รับบาดเจ็บมาก่อนจึงมีโทษคดี ลงโทษผู้กระทำผิดฐานนี้อย่างรุนแรง

ผู้พิพากษาอีกท่านหนึ่งในศาลจังหวัดแห่งหนึ่ง ลงโทษจำคุกจำเลยฐานมีกระสุนปืนเพียง 1 นัด โดยไม่ได้รับอนุญาต ให้จำคุก 5 ปีและคดีขบถยนต์โดยประมาทเป็นเหตุให้ชนคนตาย 1 คน จำคุก 10 ปีเต็มตามที่กฎหมายบัญญัติ โดยไม่เหลือเพดานไว้ลงโทษผู้มีอาวุธปืนหรือกระสุนปืนจำนวนมาก หรือมีผู้ถึงแก่ความตายจำนวนมากเพราะการขบถยนต์โดยประมาทของจำเลยไว้บ้างเลย

ตัวอย่างการลงโทษในคดีที่ยกมานี้แสดงว่าศาลไม่ได้ประสาทความยุติธรรมแก่ ผู้มีอรรถคดีตามอุดมการณ์ที่กล่าวข้างต้น แต่เป็นการลงโทษเสมือนเป็นการแก้แค้นตามทฤษฎีการลงโทษในสมัยโบราณซึ่งปัจจุบันไม่มีประเทศที่เจริญแล้วใดในโลกนำมาใช้อีก

จากประสบการณ์ 33 ปี ที่ท่านดำรงตำแหน่งผู้พิพากษามาได้พบเห็นการประสาทความยุติธรรมของผู้พิพากษามาหลายแบบ โดยผู้พิพากษาบางท่านก็เป็นเทพเจ้าแห่งความปราณีโดยเมตตาปราณีต่อจำเลยไปหมดโดยไม่คำนึงถึงทฤษฎีในการลงโทษหนักเบาให้เหมาะสมตามสภาพความผิด ผู้พิพากษาบางท่านก็เป็นมือเพชรฆาตใครผิดก็เอาเป็นเอาตาย ไม่ผ่อนหนักผ่อนเบาตามพฤติการณ์หรือไม่คำนึงถึงเหตุเฉพาะตัวจำเลยหรือผู้เสียหายในแต่ละคดีซึ่งแตกต่างกันไปในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นต่างเวลาและสถานที่นั้น ซึ่งควรได้รับโทษแตกต่างกัน โดยวิธี รัตนอุดม เคยได้รับมอบหมายให้เป็นผู้บรรยายในการอบรมผู้ช่วยผู้พิพากษา และผู้พิพากษาหัวหน้าศาลซึ่งได้รับแต่งตั้งใหม่หลายรุ่น ตั้งแต่ พ.ศ.2523-2531 รุ่นละ 2 ชั่วโมง ในหัวข้อ “ดุลยพินิจในการกำหนดโทษ” ซึ่งเป็นเวลาที่น้อยมากจึงทำให้ท่านไม่แน่ใจว่าจะได้ผลตามที่ผู้จัดการอบรมมุ่งหมายมากนักน้อยเพียงไร

กรณีดุลยพินิจในการกำหนดโทษโดยเฉพาะเจาะจง โดยประสงค์เพียงแค่ยกตัวอย่างคดีต่างๆ ที่ปฏิบัติตามด้วยตนเองและที่ได้ทราบจากการปฏิบัติของผู้พิพากษาท่านอื่น เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้พิพากษารุ่นน้องใช้ประกอบการพิจารณาในการปฏิบัติหน้าที่ต่อไปเท่านั้น โดยเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในคดีต่างๆ ที่จะกล่าวต่อไปนี้เกิดขึ้นมา 30-50 ปีในสมัยที่ท่านยังรับราชการอยู่ ซึ่งจะเป็นแนวทางให้เกิดข้อควรคำนึงในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้พิพากษาในยุคปัจจุบันได้

คดีแรก จำเลยซึ่งเป็นหญิงถูกฟ้องว่ามีวัดระบุเปิดซึ่งเป็นส่วนประกอบของอาวุธร้ายแรงไว้ในครอบครองโดยไม่ได้รับอนุญาต จำเลยให้การรับสารภาพ และยื่นคำร้องว่าดินระเบิดนั้นมีไว้เพื่อการระเบิดหินหาแร่เท่านั้น แต่ศาลไม่ได้อ่าน จำคุกจำเลย 8 ปี รับสารภาพลดทึ่งหนึ่งแล้วคงจำคุก 4 ปี จำเลยมีญาติเป็นเพื่อนกับผู้พิพากษาท่านหนึ่ง จึงให้ญาติขอคำแนะนำจากผู้พิพากษาท่านนั้น ผู้พิพากษาแนะนำให้อุทธรณ์คำพิพากษา อ้างเหตุว่าดินระเบิดนั้นนำไปใช้ระเบิดหินหาแร่เท่านั้นไม่ได้นำไปใช้ประกอบเครื่องกระสุนปืน ต่อมาจำเลยสืบทราบว่าคุณคดีชั้นอุทธรณ์ผู้ใดเป็นเจ้าของสำนวน



ผู้พิพากษาแนะนำให้ไปหาท่านที่บ้าน อย่าเอาของไปให้เพราะท่านจะหาว่าดูถูก ให้เล่าข้อเท็จจริงให้ท่านฟัง และขอความกรุณาการลงโทษให้ด้วย ผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์เปิดประตูบ้านให้ เมื่อทราบว่ามีเรื่องอะไรก็ไม่ยอมให้เข้าบ้านและให้ไปพบที่ศาลอุทธรณ์ ซึ่งขณะนั้นมีอยู่ศาลเดียว ท่านให้เล่าข้อเท็จจริงให้ฟังต่อหน้าองค์คณะในคดีนั้น ท่านฟังแล้วเชิญจำเลยกลับไปได้ ต่อมาอีกหลายเดือน ศาลอุทธรณ์พิพากษาแก้เป็นจำคุกจำเลย 1 ปี โทษจำคุกให้รอไว้ 1 ปี จำเลยไปหาท่านที่บ้านในวันขึ้นปีใหม่ พร้อมนำของขวัญเล็กๆ น้อยๆ ไปให้ท่าน แต่ท่านไม่ยอมให้เข้าบ้านอีกและไม่ยอมรับของขวัญด้วย สมควรได้รับการยกย่องเป็นตุลาการตัวอย่าง

คดีเรื่องต่อไป ขณะที่วิรัช รัตนอุดม เป็นผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลอาญา ระหว่าง พ.ศ. 2517-2522 ข้อเท็จจริงได้ความว่า นาง ก. หญิงหม้ายอยู่กินกับนาย ข. มาไม่ถึงปี นาย ข. ก็คิดนอกใจจะยกฐานะนางสาว ค. บุตรเลี้ยงอายุ 19 ปี มาเป็นภรรยาอีกคนหนึ่ง แต่นางสาว ค. ไม่ยินยอม เพราะมีคู่รักชื่อ พลตำรวจ ง. อยู่ก่อนแล้ว คดีหนึ่ง นาย ข. กลับเข้าบ้านตอนดึก เห็นนางสาว ค. พลอดรักอยู่กับ พลตำรวจ ง. จึงเข้าห้ามปรามด้วยความหึงหวงถึงขั้นทะเลาะวิวาทกัน หลังจากนั้น นาย ข. ไปแจ้งความดำเนินคดีกับ พลตำรวจ ง. ฐานบุกรุกเคหะสถานเวลากลางคืน นางสาว ค. ซึ่งตั้งครรภ์อ่อนๆ กับพลตำรวจ ง. จึงหนีพ่อเลี้ยงไปอยู่กับ พลตำรวจ ง. ในชั้นศาล ท่านสอบข้อเท็จจริงแล้วได้ความดังกล่าว จำเลยให้การรับสารภาพ จึงตัดสินจำคุกพลตำรวจ ง. 1 ปี รับสารภาพลดกึ่งหนึ่ง คงจำคุก 6 เดือน โทษจำคุกให้รอลงอาญาไว้ 1 ปี โจทก์อุทธรณ์ขอให้ไม่รอการลงโทษ ศาลอุทธรณ์ลงโทษจำคุกจำเลย 6 เดือนโดยไม่รอการลงโทษ อ้างเหตุว่าจำเลยเป็นเจ้าของพนักงานรัฐกฎหมายยังกระทำความผิด จำเลยยื่นคำร้องขอให้ศาลอนุญาตให้จำเลยฎีกาคำพิพากษาศาลอุทธรณ์ ท่านจึงอนุญาตให้ฎีกา อ้างเหตุผลว่านางสาว ค. กำลังตั้งครรภ์และติดตามไปอยู่กินกับจำเลย หากจำเลยถูกจำคุก นางสาว ค. จะไร้ที่พึ่งและถูกพ่อเลี้ยงข่มเหงเอาเป็นภรรยาน้อยต่อไป ลูกที่เกิดมาก็จะไร้ที่พึ่งอนาคตมืดมน ท่านเสนอให้อธิบดีผู้พิพากษาศาลอาญาอนุญาตให้จำเลยประกันตัวระหว่างฎีกา ซึ่งอธิบดีผู้พิพากษาศาลอาญาอนุญาตให้จำเลยประกันตัวระหว่างฎีกา ขณะที่ท่านยังคงรับราชการที่ศาลอาญาอีกหลายปี เมื่อคำพิพากษาฎีกาตกมาถึงศาลอาญา ท่านจึงได้มีโอกาสอ่านคำพิพากษาฎีกา ให้จำเลยฟังด้วยตนเอง โดยศาลฎีกาพิพากษาแก้คำพิพากษาศาลอุทธรณ์เป็นให้รอการลงโทษจำเลยไว้ 1 ปี ขณะนั้นนางสาว ค. อุ้มลูกอายุประมาณ 2 ปี กำลังน่ารักมาฟังคำพิพากษาฎีกาด้วย ท่านอ่านคำพิพากษาด้วยน้ำตาไหลซึมโดยไม่รู้ตัวเพราะดีใจที่ได้ช่วยสามีภรรยาและบุตรเล็กๆ ได้อยู่กินกันต่อไป ด้วยความสุขแทนที่จะมีอนาคตมืดมนทั้งแม่และลูกตามคำพิพากษาศาลอุทธรณ์ เรื่องนี้พิสูจน์ได้ว่าศาลอุทธรณ์ใช้ดุลยพินิจเกินความเหมาะสมพอดี ข้ออ้างที่ศาลอุทธรณ์ยกมาว่าจำเลยเป็นเจ้าพนักงานรัฐกฎหมายยังกระทำความผิดเองก็ไม่ถูกต้อง เพราะจำเลยไม่ได้กระทำความผิดในหน้าที่และโจทก์ไม่ได้ฟ้อง

ว่าจำเลยกระทำผิดต่อตำแหน่งหน้าที่ราชการ จำเลยเข้าไปในบ้านผู้เสียหายเพื่อพบคู่รักในฐานะบุคคลธรรมดาคนหนึ่งเท่านั้น

คดีอาญาอีกเรื่องหนึ่ง โจทก์ฟ้องว่าจำเลยขับรถยนต์โดยประมาทชนบุตรโจทก์ซึ่งเป็นนักเรียนอายุ 5 ปีถึงแก่ความตาย คดีนี้เกิดเหตุขณะที่ท่านเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลอาญา เช่นเดียวกัน ชั้นไต่สวนมูลฟ้องโจทก์เบิกความว่าบุตรโจทก์ลงจากรถโรงเรียนซึ่งจอดส่งนักเรียนในตอนเย็นที่ถนนซอยในหมู่บ้านจัดสรร ผู้ตายลงจากรถโดยไม่มีเจ้าหน้าที่โรงเรียนคอยดูแล เดินอ้อมไปทางหัวรถโรงเรียน พอไพล่พ้นจากหัวรถที่จอดก็ถูกรถยนต์จำเลยซึ่งขับมาช้าๆ แซงรถยนต์ที่จอดขึ้นไป เมื่อเห็นเด็กไพล่พ้นจากหัวรถที่จอดออกมาก็เหยียบห้ามล้อรถหยุดทันที หัวรถจำเลยกระทบตัวเด็กพอดี โดยรถจำเลยไม่ได้แล่นทับเด็กที่ล้มลงไป ศีรษะขาดพื้นบาดแผลที่ร่างกายก็ไม่มี แต่สมองได้รับความกระทบกระเทือนจนถึงแก่ความตาย ท่านเห็นว่าการดำเนินคดีไปน่าจะลงโทษจำเลยไม่ได้ เพราะเป็นความผิดของเด็กผู้ตายที่ไพล่ออกไปในจังหวะที่จำเลยขับรถมาพอดีท่านจึงไกลเกลี่ยให้จำเลยชดใช้ค่าเสียหายให้โจทก์ซึ่งเป็นบิดาผู้ตายเท่าที่จะสามารถทำได้ โจทก์ซึ่งมีฐานะร่ำรวยไม่ยินยอมรับค่าเสียหายต้องการให้จำเลยถูกจำคุกอย่างเดียวให้เงินที่ล้านก็ไม่เอา ท่านเห็นว่าหากดำเนินคดีไปและศาลยกฟ้อง โจทก์จะต้องวิพากษ์วิจารณ์ศาลไปในทางเลื่อมเสียว่าศาลไม่ให้ความยุติธรรม ซึ่งเป็นความยุติธรรมตามความนึกคิดของโจทก์เท่านั้น ไม่ใช่ความยุติธรรมตามกฎหมาย หากข่าวนี้แพร่หลายไปประชาชนก็จะพลอยสิ้นศรัทธาต่อศาลไปด้วย ท่านใช้ความพยายามไกลเกลี่ยอย่างไรโจทก์ก็ไม่ยอมรับค่าเสียหายจึงเลื่อนคดีไปให้โจทก์ไปลองคิดดู คดีนี้โจทก์จำเลยและศาลรู้สึกเสียใจทุกฝ่าย การชดใช้ค่าเสียหายที่สูงเกินฐานะของจำเลยซึ่งเป็นข้าราชการบำนาญ ได้รับบำนาญเพียงเดือนละไม่กี่พันบาท (ตามค่าของเงินในสมัยนั้น) นัดที่ 2 ท่านเสนอขอให้โจทก์ตั้งมูลนิธิตุศลส่วนกุศลให้แก่บุตร โดยให้จำเลยออกเงินจำนวนหนึ่งร่วมทำบุญตามกำลังความสามารถ ในที่สุดโจทก์ยอมตั้งมูลนิธิและจำเลยช่วยออกเงินช่วยการกุศลจำนวนหนึ่ง โจทก์ยอมถอนฟ้อง คดีนี้ท่านมีความประทับใจอีกครั้งหนึ่งที่สามารถพูดจาให้โจทก์จำเลยปรองดองกันได้ เป็นการใช้ดุลยพินิจประສາทความยุติธรรมตามอุดมการณ์ของผู้พิพากษา

จากที่กล่าวมาแล้วเป็นเรื่องการใช้ดุลยพินิจของผู้พิพากษาว่าจะปฏิบัติหน้าที่อย่างไรจึงจะเกิดความเหมาะสมพอดีในการประສาทความยุติธรรม แต่ที่จะกล่าวต่อไปเป็นเรื่องอุดมการณ์ของผู้พิพากษาซึ่งเป็นเรื่องสำคัญอีกเรื่องหนึ่ง เพราะเกี่ยวกับจิตใจของผู้มีหน้าที่ประສาทความยุติธรรมว่าเมื่อมีเหตุการณ์เกิดขึ้นเฉพาะหน้า จะตัดสินใจอย่างไรเพื่อรักษาศักดิ์ศรีของตุลาการและรักษาความยุติธรรมซึ่งเป็นอุดมการณ์ของผู้พิพากษาไว้ให้ได้

เรื่องที่ 4 ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดแห่งหนึ่งเป็นคนสมถะ ซื่อสัตย์และยุติธรรมเป็นอย่างยิ่ง คดีอาญาเรื่องหนึ่งมีผู้ไปวิ่งเต้นนำสินบนไปให้ท่านที่บ้าน ท่านบอกให้เอาเงินคืนไป มิฉะนั้น

จะแจ้งตำรวจจับ ผู้วิ่งเต้นจึงนำเงินคืนไปหลังจากนั้นจำเลยผู้วิ่งเต้นก็เกิดประหวั่นพรั่นพรึงว่าคดีนี้ต้องติดคุกแน่ แต่เหตุการณ์กลับตาลปัตร ท่านตัดสินยกฟ้องปล่อยจำเลยผู้นำเงินไปให้พ้นข้อกล่าวหาไป มีผู้ไปถามท่านว่าจำเลยเอาเงินไปตัดสินบนท่าน เท่ากับถูกท่านทำโมฆะหรือไม่จึงไม่โกรธ ไปเมตตาจำเลยทำไม ท่านตอบว่าท่านลืมเรื่องนอกศาลหมดแล้ว ถ้ามัวมาคิดเป็นอารมณ์ก็เสียความยุติธรรมหมด นับว่าท่านเป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริตเป็นยุติธรรม

เรื่องที่ 5 ผู้พิพากษาศาลจังหวัดแห่งหนึ่ง มีคนนำเงินไปมอบให้เพื่อตัดสินให้โจทก์ชนะคดี ท่านรับเงินไว้ ในวันอ่านคำพิพากษาเมื่อคู่ความพร้อมกันในห้องพิจารณาแล้ว ท่านเรียกทนายโจทก์มาอยู่ต่อหน้าแล้วถามว่า “ทำไมลื้อให้คนเอาเงินไปให้อ้าว” พลังส่งเงินคืนให้ทนายโจทก์แล้วอ่านคำพิพากษาให้โจทก์ชนะคดีซึ่งเป็นคดีแพ่งและพูดกับตัวโจทก์ซึ่งเป็นหญิงสูงอายุน่าสงสารว่า “ยายไม่ต้องเอาเงินให้ศาล ศาลมีเงินเดือนกินแล้ว ถ้าจะให้เงินก็ให้กับนายนั่นเพราะเขาช่วยให้ยายชนะคดี” ทนายจำเลยคดีนี้เล่าว่าจำเลยไม่อุทธรณ์คำพิพากษาเพราะโจทก์ชนะคดีจริงๆ ท่านผู้นี้ก็เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริตและยุติธรรมอีกท่านหนึ่ง

เรื่องที่ 6 ผู้พิพากษาคนเดียวกับเรื่องที่ 4 และที่ 5 เมื่อถึงกำหนดย้ายไปอยู่ศาลอื่นวันเดินทางเที่ยวรำล้าประชาชน และถามประชาชนว่าระหว่างที่ท่านรับราชการที่ศาลนั้นมีคนเห็นว่าท่านเป็นอย่างไร ทุกคนตอบว่า “ท่านเป็นคนบริสุทธิ์และยุติธรรม” แต่เมื่อท่านไปถามทนาย (คนเดียวกับทนายจำเลยในเรื่องที่ 5) ทนายตอบว่า “ท่านเป็นคนบริสุทธิ์ที่ไม่ยุติธรรมอย่างยิ่ง” ท่านถามว่าไม่ยุติธรรมอย่างไร ทนายตอบว่า “ใครขึ้นบ้านท่านไม่ได้ท่านตัดสินให้แพ้นหมด ลูกความผมคดีจะชนะอยู่แล้วเอาข่าวสารไปให้ท่านเลยติดคุกอย่างนี้ จะเรียกว่ายุติธรรมได้อย่างไร คนเราเวลาถูกความก็ซมซานไปหาที่พึ่งท่านควรอภัยให้เขาบ้าง ปากกาของท่านไม่ใช่ธรรมดาท่านตัดสินให้ใครแพ้ อุทธรณ์ฎีกาอย่างไรก็ฟังไม่ขึ้น” ผู้พิพากษาท่านนั้นฟังแล้วยกมือไหว้แล้วตอบว่า “ขอบคุณมาก ไม่มีใครเดือนผมอย่างนี้เลย ผมจะจำไว้” ผู้พิพากษาท่านจึงขึ้นชื่อว่าเป็นผู้ซื่อสัตย์สุจริต แต่ไม่ยุติธรรม

เรื่องที่ 7 ที่ศาลแห่งหนึ่ง ผู้พิพากษาท่านหนึ่งมีเพื่อนเป็นทนายความซึ่งว่าความที่ศาลนั้นเป็นประจำ เป็นศาลที่มีอำนาจพิจารณาพิพากษาเฉพาะคดีแพ่ง คดีเรื่องใดที่มีทนายความเพื่อนของท่านรับความให้ ท่านจะต้องตัดสินให้ลูกความของเพื่อนแพ้คดีทุกเรื่องจนเพื่อนทนายได้แต่บ่นว่าไม่รู้จะเป็นเพื่อนกันไปทำไม เรื่องที่ควรชนะก็ต้องตัดสินให้ชนะถึงจะถูกต้อง แต่ก็ไม่ได้ร้องเรียนต่อผู้บังคับบัญชาของผู้พิพากษาเพราะเกรงใจเพื่อน

เรื่องที่ 8 ผู้พิพากษาท่านหนึ่ง คดีอาญาที่ท่านตัดสินศาลสูงมักจะพิจารณายืนเป็นส่วนใหญ่จนเป็นที่รู้จักกันทั่วไป มีผู้สืบหาเหตุผลก็ได้ความว่าผู้พิพากษาท่านนี้จะปักใจเชื่อพยานโจทก์ปากแรกเสมอ ถ้าท่านเชื่อว่าจำเลยทำผิดท่านก็จะจดแต่ข้อที่จะลงโทษจำเลย ถ้าพยานโจทก์ปากแรกท่านไม่เชื่อก็จะจดแต่ข้อที่ยกฟ้อง ส่วนพยานโจทก์ปากอื่นๆ ก็จดให้สอดคล้องกับพยานปากแรก ฉะนั้นเมื่อ

ท่านเขียนคำพิพากษาลงโทษหรือยกฟ้องจึงอุทธรณ์ฎีกาไม่ขึ้น คือศาลสูงมักจะเห็นด้วยกับพิพากษาของท่านเป็นส่วนใหญ่

ผู้พิพากษาท่านที่ 8 นี้ เมื่อเกษียณอายุแล้ว ประกอบอาชีพส่วนตัว แต่ได้ถูก ทำร้ายจนเสียชีวิต โดยวิรัช รัตนอุดม กล่าวว่า ท่านสอบผู้ช่วยพิพากษาได้เมื่อ พ.ศ. 2498 นับเป็นรุ่นที่ 1 ท่านพุทธทาสภิกขุ ได้บรรยายอบรมผู้ช่วยผู้พิพากษาให้เข้าใจธรรมชาติของผู้ที่จะเป็นผู้พิพากษา และตอบคำถามเกี่ยวกับการตัดสินคดีประหารชีวิตจำเลยว่า “การที่ผู้พิพากษาตัดสินประหารชีวิตจำเลยนั้น ผู้พิพากษาไม่บาปเพราะผู้พิพากษาเป็นแต่เพียงผู้ชี้กรรม แต่ถ้า ผู้พิพากษาชี้ผิด ชี้พลาด ชี้ขาด ชี้เกิน ส่วนที่ชี้ผิด ชี้พลาด ชี้ขาด หรือชี้เกินนั้นเป็นกรรมของ ผู้พิพากษานั่นเอง”

ตามคำตอบของท่านพุทธทาสภิกขุนี้ เห็นว่าน่าจะใช้กับโทษอื่นๆ และคดีแพ่งด้วยเพราะการชี้กรรม ถ้าชี้ผิด ชี้พลาด ชี้ขาด หรือชี้เกินก็บาปด้วยกันทั้งนั้น ผู้พิพากษาท่านที่ 8 น่าจะบาปมากกว่าท่านที่ 6 และที่ 7 เพราะการรับฟังพยานปากเดียวแล้วพิพากษาลงโทษหรือยกฟ้องเป็นการผิดกฎหมายและมีโอกาสที่จะชี้ผิด ชี้พลาด ชี้ขาด หรือชี้เกินได้มากกว่าท่านอื่น ท่านถูกแทงด้วยมีดหลายแผลจนถึงแก่ความตาย โดยคนร้ายไม่ได้ใช้ปืนซึ่งยิงนัดเดียวก็ทำให้ตายได้เป็นการแสดงความโหดร้ายแสดงว่าบาปกรรมที่ท่านได้ก่อไว้ได้ตามท่านทันในชาตินี้แล้ว

ผู้พิพากษาท่านที่ 6-8 แม้จะไม่มีพฤติการณ์ว่าไม่ซื่อสัตย์สุจริต แต่ก็ขาดอุดมการณ์ของผู้พิพากษาข้ออื่นๆ ทั้งหมด ซึ่งศาสตราจารย์ ธาณินทร์ กรัยวิเชียร เขียนหนังสือชื่อ “การปรับปรุงศาลยุติธรรม” มีข้อความตอนหนึ่งว่า “คำว่าซื่อสัตย์ สุจริต เทียงธรรม ถูกต้องตามกฎหมายและนิติประเพณี ในบทบัญญัติข้อ 1 ของประมวลจริยธรรมข้าราชการตุลาการนั้น เกรงว่ายังไม่เพียงพอที่จะครอบคลุมให้ได้ความหมายเต็มตามคำว่า “Integrity” แม้จะมีคำอธิบายประกอบแล้วก็หาเพียงพอไม่ จึงคิดว่าเมื่อไม่มีคำแปลโดยตรง ก็น่าจะนำเอาความหมายของคำว่า “integrity” ที่อ้างถึงข้างต้นมาใช้แทนนั่นคือคำว่า การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม อันเป็นที่รวมของความถูกต้องทั้งปวง หากผู้ใดเป็นผู้ที่ยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมแล้วก็ย่อมจะต้องประพฤติตนอยู่ในกรอบของคุณงามความดี กฎหมาย และศีลธรรมเสมอ”

“การยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรม” คือ ยารักษาโรคขาดอุดมการณ์ของผู้พิพากษาดังที่กล่าวข้างต้น ผู้พิพากษาท่านที่ 6-8 แม้จะได้ชื่อว่าเป็นผู้ซื่อสัตย์ สุจริต แต่เป็นผู้ไม่ยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม จึงเป็นผู้ปราศจากอุดมการณ์ของผู้พิพากษาจึงต้องการรักษาด้วยยาขนานที่ศาสตราจารย์ ธาณินทร์ กรัยวิเชียร กล่าวไว้ในหนังสือเรื่อง “การปรับปรุงศาลยุติธรรม” แต่ขึ้นอยู่กับผู้เป็นโรคขาดอุดมการณ์ของผู้พิพากษาจะยอมรับการรักษาด้วยยาขนานดังกล่าวหรือไม่ ถ้ายอมรับการรักษาก็สอดคล้องกับที่บัญญัติไว้ในประมวลจริยธรรมข้าราชการตุลาการดังที่ยกมากล่าวไว้ในตอนต้นของบทความ แต่ถ้าไม่ยอมรับการรักษาก็เป็นกรรมของผู้มีอรรถคดีและสังคมทั่วไปด้วย

## 5.2 แนวคิดเกี่ยวกับเกี่ยวกับเทคนิคในการทำคำพิพากษาและคำสั่ง

พิรพล พิश्यวัฒน์ (2553, หน้า 94–107) กล่าวว่า การตัดสินคดีบางเรื่องหากผิดพลาด อาจเกิดความเสียหายขึ้นได้ เช่น คดีแพ่งบางเรื่องถ้าตัดสินไปแล้ว หากใช้ถ้อยคำกำกวมอ่านแล้วบังคับ คดีไม่ถูกก็มี หรือคดีอาญาซึ่งมีโทษจำคุกหากผิดพลาดไปแล้วแก้ไขยาก คำพิพากษาศาลฎีกาที่ผ่านมา ถือว่าอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน มีเพียงส่วนน้อยที่ถูกวิพากษ์วิจารณ์ ถูกหยิบยกขึ้นมาพูดบ่อยๆ เช่น เรื่อง ลักขณน และเรื่องพิจารณาคดีล่าช้า

คดีที่ศาลพิพากษาจำคุกจำเลยซึ่งเป็นเด็ก เช่น จำคุก 25 ปี แต่เปลี่ยนโทษจำคุกเป็น ส่งตัวไปฝึกอบรมที่สถานพินิจฯ 5 ปี แต่มีต่อท้ายคำพิพากษาอีกว่า เมื่อจำเลยอายุครบ 24 ปีบริบูรณ์ แล้วให้ส่งไปจำคุกจนกว่าจะครบกำหนดระยะเวลาดังกล่าว ฟังดูแล้วเหมือนกับไม่น่าจะมีปัญหาอะไร แต่ความจริงมีปัญหาต้องตีความถ้อยคำที่ว่าจำคุกจนกว่าจะครบกำหนดระยะเวลาดังกล่าว หมายความว่าอย่างไร เรื่องนี้มีเรื่องระยะเวลาเกี่ยวข้องอยู่ 2 ตอน ตอนแรก คือจำคุก 25 ปี ตอนหลังฝึกอบรม 5 ปี ปรากฏว่าศาลล่างตีความว่า เมื่อจำเลยอายุครบ 24 ปีบริบูรณ์แล้วจะต้องส่งไปจำคุกอีก 20 ปี ความจริงแล้วคดีนี้โทษจำคุกไม่มีแล้วเพราะเราเปลี่ยนโทษจำคุกเป็นฝึกอบรมแล้ว การตีความผิดเลย กลายเป็นมีความเสียหายเกิดขึ้น จึงควรระมัดระวัง

กรณีจำคุกเกินกฎหมายกำหนด หากคดีถึงที่สุดแล้วแก้ไขไม่ได้เพราะไม่รู้จะแก้ไขอย่างไร ถ้าจำคุกต่ำกว่าที่กฎหมายกำหนดยังไม่ร้ายแรงเท่า หากถามว่าถูกต้องหรือไม่ก็คงไม่ถูกต้อง แต่จำเลย ได้รับประโยชน์เพราะปล่อยไปเร็ว แต่กรณีจำคุกเกินกฎหมายอาจจะเป็นเรื่องใหญ่

เทคนิคการทำคำพิพากษาและคำสั่งวินิจฉัยชี้ขาดคดี เทคนิค คือ ศิลปะหรือกลวิธีวิชา เฉพาะนั้นๆ พูดถึงศิลปะจะต้องนึกถึงว่าอะไรๆ ที่ออกมาแล้วดูดี งานฝีมือ งานชิ้นเยี่ยม แต่เมื่อมาใช้ใน คำพิพากษาก็เป็นเรื่องที่ว่าทำอะไรให้เราตัดสินคดีให้ถูกต้องเป็นธรรม สำนวนโวหารอ่านแล้วดูดี ซึ่งเป็นงานที่ไม่ใช่ง่าย ตัดสินคดีให้ถูกต้องเป็นหัวใจอยู่แล้วที่ทุกคนต้องการเห็น สำนวนโวหารอย่างไร ถึงจะดีเป็นสิ่งที่ต้องจดจำและทำตามๆ กันมา ผู้ใหญ่แนะนำอะไรก็จำไว้และปฏิบัติตามแต่แค่นั้นดูดี บางครั้งเห็นไม่เหมือนกันก็มี บางท่านชอบสั้นหากเขียนยาวๆ ท่านจะถูกตัดสินลง บางท่านชอบยาวหาก เขียนสั้นรู้สึกอ่านแล้วกระโดดๆ ท่านก็จะถูกเติมเข้าไป เพราะฉะนั้นถ้าเพื่อท่านเจ้าของร่างคำพิพากษา ถูกแก้ไขบ้างก็อย่าไปเครียดมาก แต่การขอแก่นั้นอยู่ที่คำพูด โดยพูดอย่างไรให้ไปด้วยกันด้วยดี ไม่ควร ใช้คำพูดแรงผู้ช่วยผู้พิพากษาศาลฎีกาตรวจแก้ท่านก็จะอย่าเน้นมาก ขนาดพูดแล้วจะเอาให้มีเสียง สะท้อนมาว่าเจ้าของร่างคำพิพากษาเขียนอย่างนั้นอย่างนี้ ผู้ช่วยผู้พิพากษาศาลฎีกาวิพากษ์วิจารณ์ว่า ไม่ดีขณะเดียวกันก็มีเสียงสะท้อนมาจากผู้เขียนว่าผู้ช่วยผู้พิพากษาศาลฎีกาคณะนั้นตรวจไม่ค่อยดี ไม่ค่อยถูกใจเหมือนกัน ที่ควรแก้ไขแก้ ที่แก้ไปแก้ไขอะไรก็ไมรู้ เรื่องเล็กน้อยไปแก้ไขทำไม เป็นเรื่องที่ต้อง เปิดใจกว้างทั้งสองฝ่าย ถ้าเผื่อถึงขั้นไม่ลงตัวก็ว่ากันไปตามหน้าที่ก็แล้วกันมีทางออกอยู่แล้ว ส่งมาตาม

ขั้นตอนถึงผู้ตรวจสั่งออกจะดูเองว่าจะเอาอย่างไร บางเรื่องสั่งออกไม่ได้ก็ส่งให้ท่านประธานศาลฎีกา อีกต่อหนึ่ง บางเรื่องกระทบความยุติธรรมคือไม่ถูกต้อง ท่านก็สั่งโอนสำนวน มีขั้นตอนในการแก้ปัญหา อีก เพราะฉะนั้นไม่ต้องเครียดมาก ทำงานที่ศาลฎีกาบางที่ทำงานนานๆ ก็เครียดบ้าง จึงมีชั่วโมงที่มี บุคลากรภายนอกมาพูดเรื่องทำอย่างไรให้หายเครียด

เทคนิคการเขียนคำพิพากษาหรือคำสั่งวินิจฉัยชี้ขาดคดี สรุปแล้วก็คือ ทำอย่างไรก็ได้ให้ คำพิพากษาหรือคำสั่งคำร้องเขียนออกมาแล้วถูกต้องเป็นธรรม อ่านแล้วเข้าใจและดูดี สามารถชักจูง ให้คนฟังและอ่านคล้อยตามได้ ที่ว่าดีก็คือคำพิพากษาหรือคำสั่งนั้นตัดสินถูกต้อง คู่ความและประชาชน อ่านแล้วยอมรับได้ อ่านแล้วเข้าใจง่าย แต่ไม่ใช่จะใช้ภาษาง่ายจนอ่านแล้วเหมือนกับเด็กประถมเขียน เป็นเรื่องต้องใช้ศัพท์ให้เหมาะสมตามสมควร ใช้ภาษากฎหมาย ตัดลีนอยู่ในประเด็น มีเหตุผลดี ต้อง ไม่สั้นและไม่ยาวเกินไป เพราะถ้าเขียนสั้นเกินไปคนที่ค่อนข้างละเอียดชอบยาวก็จะบอกว่าไม่ดี ถ้าคนที่ชอบสั้นหากเขียนยาวเขาก็บอกว่าไม่ดี ภาษาที่เขียนจะต้องใช้ภาษาเขียนไม่ใช่ภาษาพูด เป็นภาษาราชการ คำพิพากษาเป็นเรื่องที่ค่อนข้างจริงจัง เป็นคำสั่งที่ใช้คำศัพท์โบราณไม่เป็นที่นิยมใช้แล้ว

การเขียนคำพิพากษาในเชิงเหมือนนวนิยายก็ไม่นิยม การเขียนนวนิยายเป็นเรื่องไม่จริงจัง แนวโน้มคำพิพากษาปัจจุบันจะออกไปในทางสั้นกะทัดรัด ข้อความไหนที่ไม่จำเป็นจะถูกตัดออก การเติมข้อความต้องแน่ใจว่าไม่ผิด บางเรื่องไม่เติมก็ถูกแล้ว แต่พอเติมเข้าไปแล้วชักไม่แน่ใจเหมือนกัน ว่าถูกหรือไม่ เคยเห็นคำพิพากษาศาลล่างฟ้องเรื่องเกี่ยวกับมีเมทแอมเฟตามีนไว้ในครอบครองโดย ผ่าฝืนต่อกฎหมาย จำเลยให้การปฏิเสธ อ้างว่าเมทแอมเฟตามีนของกลางไม่ได้ยึดได้ที่จำเลยแต่ยึดได้ที่อื่น ถูกแก๊ง ทางนำสืบโจทก์ก็สืบยืนยันตามสูตรเหมือนที่เราเจอทุกๆ ไป รวมความแล้วฟังได้ตาม พยานโจทก์ก็คือจำเลยผิด ศาลพิเคราะห์แล้วสรุปข้อเท็จจริงฟังได้ว่าจำเลยกระทำผิดตามฟ้องจริง ที่จำเลยต่อสู้อ้างหลักฐานที่อยู่หรือที่ต่อสู้ว่าไม่ได้กระทำผิดนั้นฟังไม่ได้ ซึ่งวินิจฉัยเท่านี้ก็ดูดีแล้ว แต่ ถ้อยคำในคำพิพากษามีข้อความที่เกินมาว่าที่จำเลยต่อสู้ว่าของกลางไม่ได้ยึดได้ที่จำเลยนั้นแม้จะฟังได้ เช่นนั้นจำเลยก็ไม่พ้นผิดนั้นเห็นว่ามีปัญหา เพราะถ้ายึดได้ที่อื่นดังที่จำเลยต่อสู้ จะมีปัญหาทันทีว่า จำเลยอาจจะไม่ผิด ตัวอย่างอื่น เช่น ฟ้องจำเลยข่มขืนกระทำชำเรา จำเลยรับว่าร่วมประเวณีกับ ผู้เสียหายจริง แต่อ้างว่าผู้เสียหายยินยอม ในคำพิพากษาพิเคราะห์มาว่า พยานโจทก์รับฟังได้ เชื่อทาง ฝ่ายผู้เสียหายว่า จำเลยข่มขืนกระทำชำเราผู้เสียหายจริงข้อเท็จจริงฟังได้ว่าจำเลยกระทำผิด แต่มี ข้อความต่ออีกว่าที่จำเลยอ้างว่าผู้เสียหายยินยอมก็ไม่เห็นมีพยานบุคคลมาสืบสนับสนุนให้เห็นจริง เช่นนั้นทำให้คิดว่าศาลต้องการจะให้สืบว่าหากยินยอมต้องมีพยานอื่นมาเบิกความว่า มีพยานรู้เห็นว่า ผู้เสียหายยินยอมให้จำเลยร่วมประเวณีด้วย แล้วจำเลยจะไปหาพยานที่ไหนได้ จะกลายเป็นว่าถ้า จำเลยจะกระทำผิดข้อหาอย่างนี้จะต้องไปบอกคนอื่นก่อนว่าจะไปปล้ำผู้เสียหาย ซึ่งในความเป็นจริงคง ไม่มีจำเลยคนไหนไปบอกคนอื่นเช่นนั้น ถ้าจำเลยจะทำผิดก็ไปทำเสียๆ บางคดีผู้หญิงอาจจะยินยอมก็

มี พฤติการณ์ที่จะฟังว่าผู้เสียหายยินยอมหรือไม่ ต้องพิจารณาเหตุในเหตุการณ์ หรือซักค้านเอาว่ามี พฤติการณ์อย่างไรที่ชี้ให้เห็นว่าผู้เสียหายยินยอม

โดยใครที่จะเป็นผู้เขียนคำพิพากษาได้ดี ผู้นั้นต้องเป็นผู้ตัดสินคดีมามากมีประสบการณ์ มากได้เห็นข้อมูลต่างๆ มาก มีความรอบรู้ในกฎหมายดี นอกจากนี้ก็ต้องมีความรู้ทั่วๆ ไป ทันเหตุการณ์ ด้วย การได้อ่านคำพิพากษาศาลฎีกามากๆ จะช่วยได้มาก คำพิพากษาจะเรียบคมเข้าตาคนอ่านเป็นที่ ชื่นชมยกย่อง เมื่ออ่านคำพิพากษาแล้วยอมรับว่าโต้แย้งได้ยาก แต่ถ้าหากอ่านแล้วไม่เห็นด้วยผิดหลัก กฎหมายโต้แย้งได้ง่ายก็ไม่ได้รับคำชม

แบบของคำพิพากษามีอยู่ 5 แบบ จะใช้แบบไหนในคู่มือท่านก็ใช้ไปเลยแต่ส่วนใหญ่ที่เห็น อยู่ในเวลานี้ก็คือแบบดั้งเดิม มีบางคนพูดว่ามีหลายแบบให้เลือก แบบที่ง่ายๆ ทำไม่ไม่ค่อยเลือกทำกัน อาจเป็นเพราะผู้พิพากษาฝึกอบรมเรียนรู้กันมาอย่างไรก็ทำกันอย่างนั้น ทำกันมาเป็นเวลานานจึง คุ่นเคยกับแบบเก่า สิ่งที่ดีแต่ยังใหม่ไม่คุ่นเคยก็คงต้องปล่อยให้เวลาผ่านไปสักกระยะหนึ่ง รอให้ ผู้พิพากษารุ่นใหม่ๆ ที่เขานิยมชมชอบกับแบบฟอร์มใหม่ๆ เมื่อมีผลงานออกมาได้เร็วและมากขึ้นก็จะ ชิมชับคุ่นเคยไปเอง แต่แบบฟอร์ม 5 แบบเท่าที่เห็น แต่ละแบบจะง่ายขึ้นเรื่อยๆ ใช้วิธีแบบง่ายๆ เขียนได้ เร็ว แต่จะเป็นภาระหนักที่คนตรวจสอบออกตรวจยากขึ้น ถ้ามาซ้ำที่คนตรวจประโยชน์ที่ได้รับก็น้อย อาจจะไม่ได้รับผลเท่าที่ควร ถ้ารายละเอียดตรงนั้นก็ไม่มี ตรงนี้ก็ไม่มี ผู้ตรวจก็ต้องเอาสำนวนมาดู เรื่องนี้ก็ต้องเอาสำนวนมาดู เรื่องนั้นก็ต้องเอาสำนวนมาดูงานก็จะไปได้ซ้ำ

ผู้พิพากษาผู้ใหญ่เคยแนะนำว่า คำพิพากษาที่เราตัดสินมีเหตุผลหลักๆ สัก 3 หรือ 4 ข้อ ก็เพียงพอ โดยอย่าเขียนสั้นเกินไปหรืออย่ายาวเกินไป และไม่ใช้เรื่องที่จะใช้ลำดับสำนวน แต่ไฉน สำนวนที่ดีจะต้องมีลักษณะอย่างไร โดยอ้างว่าศาสตราจารย์ ธานีรินทร์ กรีวิเชียร เคยแนะนำไว้ว่า คำพิพากษา ต้องมีคุณลักษณะดังนี้

1. ต้องแจ้งชัดปราศจากช่องโหว่
2. สั้นกะทัดรัด
3. ใช้ถ้อยคำให้เป็นระเบียบเดียวกัน
4. สุภาพนุ่มนวล
5. ใช้ถ้อยคำตามตัวบทกฎหมาย
6. จูงใจให้ผู้ฟังผู้อ่านคล้อยตามได้

นอกจากนั้น ยังอ้างถึงคำแนะนำของสมบูรณ บัญญัติ ซึ่งเคยให้แนะนำไว้ว่า สำนวน ไฉนที่ดีนั้นจะต้อง

1. อยู่ในประเด็น
2. ละเอียดแจ่มแจ้ง

3. ถ้อยคำรัดกุม

4. ใช้ภาษาที่ดี

คำพิพากษาต้องอยู่ในประเด็น เพราะว่าคดีที่เขาพิพาทกันโจทก์ฟ้อง จำเลยให้การ มีจุดหรือประเด็นที่จะต้องชี้ขาดว่าใครผิดใครถูก คือข้อพิพาทกันตามที่โจทก์ฟ้อง จำเลยให้การนั่นเอง ซึ่งในศาลชั้นต้นจะชี้สองสถานกำหนดประเด็นเป็นข้อๆ แต่ว่าพอมาถึงชั้นฎีกาประเด็นอาจจะไม่ตรงกับที่ศาลชั้นต้นชี้ก็ได้ เพราะเขาอาจฎีกาขึ้นมาแค่บางประเด็น ประเด็นที่ไม่ได้อุทธรณ์ไม่ฎีกาก็หายไป ประเด็นบางประเด็นอาจจะไม่ได้เกิดจากการอุทธรณ์ฎีกา แต่อาจเกิดจากคำแก้ก็ได้ ประเด็นที่เกิดจากคำแก้เป็นอย่างไร ท่านที่เคยเจอในชั้นอุทธรณ์มาแล้วคงไม่ยาก ตัวอย่างก็คือ โจทก์ฟ้องเรื่องเงินกู้ จำเลยให้การต่อสู้ในเรื่องเกี่ยวกับเนื้อหาสาระว่าไม่ได้กู้หรือกู้จริงแต่ใช้แล้ว และยังต่อสู้ด้วยว่า ฟ้องโจทก์ขาดอายุความ ฟ้องโจทก์เคลือบคลุม ซึ่งถ้าหากว่าศาลตัดสินว่าฟ้องขาดอายุความเท่านี้ก็พิพากษายกฟ้องได้ เพราะว่าโดยหลักการเขียนคำพิพากษาหากมีหลายประเด็น ถ้าเราสามารถยกประเด็นซึ่งเป็นปัญหาข้อกฎหมายวินิจฉัยชี้ขาดแล้วทำให้คดีเสร็จไปทั้งเรื่องได้ เรายินิจฉัยประเด็นนั้นเพียงประเด็นเดียวก็พอ ไม่จำเป็นต้องวินิจฉัยประเด็นอื่นอีก ถ้าหากว่าวินิจฉัยเรื่องฟ้องขาดอายุความจบยกฟ้องได้ โจทก์ต้องอุทธรณ์ ซึ่งก็ต้องอุทธรณ์ว่าคดีไม่ขาดอายุความจำเลยก็แก้คดีมาตามรูปแบบคือ ต้องแก้ว่าฟ้องขาดอายุความและอาจกล่าวสู้เรื่องฟ้องเคลือบคลุมด้วย ดังนี้ หากศาลอุทธรณ์ตัดสินว่าฟ้องไม่ขาดอายุความ ก็มีประเด็นที่จะต้องวินิจฉัยซึ่งเกิดจากคำแก้ของจำเลยคือฟ้องโจทก์เคลือบคลุมหรือไม่ด้วย ถ้าหากว่าฟ้องโจทก์เคลือบคลุมก็ยกฟ้องเรื่องนี้ได้

การชี้สองสถานเป็นเรื่องที่จะทำให้คดีง่ายขึ้น เราจึงกำหนดการชี้สองสถาน แต่ว่าบางเรื่องง่ายอยู่แล้ว เราดูคำฟ้องคำให้การแล้วไม่ต้องชี้สองสถานก็ได้ สามารถตัดสินตามคำฟ้องคำให้การซึ่งเป็นเรื่องง่ายๆ นั้นได้แต่บางเรื่องเห็นมีการสั่งชี้สองสถาน โดยสั่งให้โจทก์สืบก่อน แต่ความจริงคดีนั้นโจทก์ฟ้องสืบกว่าหน้า จำเลยสู้หาหน้า อ่านดูแล้วไม่ใช่เรื่องง่ายเลยจึงสงสัยว่าที่สั่งชี้สองสถานเพราะอะไรกันแน่ สงสัยว่าจับประเด็นไม่ถูกมากกว่า คำพิพากษาบางเรื่องตัดสินไปพาดพิงกับบุคคลภายนอก ไปตำหนิเขาไปว่าเขาซึ่งดูไม่ดี เพราะบุคคลภายนอกเขาไม่ได้เกี่ยวข้องด้วย เขาไม่มีโอกาสมาแก้ตัว ศาลไปตำหนิเขาอย่างเดียวนั้นเป็นเรื่องที่ไม่สมควร ถ้อยคำบางคำเช่นใช้คำว่าที่ศาลอุทธรณ์พิพากษาจำคุกจำเลยเพียง 1 ปีนั้นก็เป็ผลดีแก่จำเลยอยู่แล้วเป็นถ้อยคำตำหนิจำเลยว่่าที่ทำผิดนั้นลงโทษน้อยน่าจะโดนหนักกว่านี้ แต่ศาลฎีกายังปรารถนให้จึงลงโทษแค่นี้ หรือใช้คำว่าที่ศาลอุทธรณ์กำหนดให้จำเลยจ่ายค่าอุปการะเลี้ยงดูแค่เดือนละ 3,000 บาทก็น้อยอยู่แล้ว ถ้อยคำลักษณะนี้เป็นถ้อยคำที่ถือว่าไม่จำเป็น คำที่ออกมาในทางตำหนิเขาไม่ควรเขียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งอย่าไปว่าศาลล่างเพราะศาลฎีกาก็ผ่านศาลล่างมาแล้ว บางทีศาลชั้นต้นอาจจะใช้คำซึ่งไม่ถูกใจบ้างหลุดไปบ้าง อ่านแล้วให้ทำใจ ส่วนที่บอกว่าคำพิพากษาควรจะต้องละเอียดดูดีคือต้องมีเหตุผล อ่านแล้วฟัง



แล้วต้องรู้ว่าโจทก์หรือจำเลยชนะเพราะอะไร ต้องวินิจฉัยปัญหาข้อเท็จจริงหรือข้อกฎหมายให้มีเหตุมีผล ปัญหาข้อเท็จจริงกับปัญหาข้อกฎหมายบางทีก็เป็นปัญหา บางท่านใช้คำว่าที่ศาลอุทธรณ์ฟังข้อเท็จจริงมาว่า จำเลยชั้บรถโดยประมาทถ้าไม่ใช่นักกฎหมายอ่านก็คงไม่รู้หรอก แต่ถ้าเป็นนักกฎหมายอ่านแล้วก็รู้เพราะว่าที่ศาลอุทธรณ์ฟังข้อเท็จจริงมาว่าจำเลยชั้บรถโดยประมาทนั้นความจริงการฟังว่าชั้บรถโดยประมาทเป็นข้อกฎหมาย การเขียนว่าที่จำเลยใช้อาวุธปืนยิงผู้ตายนั้นมีข้อสันนิษฐานของกฎหมายอยู่แล้วว่าการใช้ปืนยิงมีเจตนาฆ่า ความจริงไม่มีข้อสันนิษฐานกฎหมายว่าการใช้อาวุธปืนยิงแปลว่ามีเจตนาฆ่าข้อเท็จจริงหรือข้อกฎหมายบางครั้งแยกยาก ผู้พิพากษาผู้ใหญ่บางท่านเล่าให้ฟังแบบซ้ำๆ ว่าปัญหาข้อไหนไม่ใช่ปัญหาข้อกฎหมายอันนั้นแหละคือปัญหาข้อเท็จจริงก็ยังไม่เอาไปใช้งานไม่ได้อยู่ดี ข้อเท็จจริงบางทีวินิจฉัยมาเป็นเรื่องที่ไม่ปรากฏอยู่ในสำนวนก็มีเป็นความรู้สึกที่คิดเอาเอง โดยหลักจะต้องเป็นข้อเท็จจริงที่โจทก์หรือจำเลยสืบ ต้องมีพยานว่ากล่าวขึ้นมา

ในชั้นฎีกาเรื่องไหนที่ไม่เคยว่ากล่าวมาในศาลชั้นต้นหรือศาลชั้นอุทธรณ์ หากหยิบยกขึ้นมาในชั้นฎีกาไม่รับวินิจฉัย เรื่องนี้มีให้เห็นบ่อย คำพิพากษาในส่วนที่วินิจฉัยปัญหาข้อเท็จจริงถ้อยคำที่เราจะใช้บ่อยๆ ก็คือพยานเบิกความสอดคล้องต้องกัน โดยเฉพาะคดียาเสพติดพยานเบิกความเหมือนเป็นสูตร พยานเบิกความสอดคล้องต้องกัน หมายความว่าพยานโจทก์หรือพยานจำเลยก็แล้วแต่ แต่ละปากเบิกความแล้วตรงกันเป็นประโยชน์แก่ฝ่ายเขา พยานเบิกความเจือสม เจือสมหมายความว่า พยานของอีกฝ่ายหนึ่งเบิกความแล้วมาสอดคล้องตรงกับอีกฝ่ายหนึ่ง เรื่องทำความเห็นรายงานชั้นสูตรพลิกศพของแพทย์มีเล่ามาซ้ำๆ เช่นกัน คงจะเป็นแพทย์จบใหม่ออกไปต่างจังหวัดเป็นคดีฆ่าคนตาย มีแพทย์มาชั้นสูตรพลิกศพ ในรายงานชั้นสูตรพลิกศพของแพทย์ทำยฟ้องระบุความเห็นถึงสาเหตุของการตายว่า ตายเพราะไม่หายใจเพราะทุกรายก็ตายเพราะไม่หายใจทั้งนั้นแหละ คำว่าเบิกความลอยๆ หมายความว่าอย่างไร เบิกความลอยๆ ก็คือ เบิกความโดยที่ไม่มีพยานอื่นมาสนับสนุน การเบิกความลอยๆ เป็นเรื่องที่ทำให้พยานไม่มีน้ำหนักควรแก่การรับฟัง เวลาเขียนคำพิพากษาบางคดีเนื้อหาของเรื่องไม่ยุ่งยาก พยานมีน้อย คำพิพากษาศาลล่างเขียนไว้ก็ชัดเจนถูกต้องแล้วต้องพิพากษายืนซึ่งคำพิพากษาศาลสูงจะต้องไม่ลอกคำพิพากษาศาลล่าง แต่บางครั้งจะเขียนแปลกไปอีกก็เขียนยาก ข้อเท็จจริงก็มีอยู่แค่นั้น เนื้อหาก็ก็นั่นๆ เช่น คดียาเสพติดเรื่องเล็กๆ มีผู้พิพากษาผู้ใหญ่แนะนำว่า หากต้องเขียนตามศาลล่างเราก็ตอบท้ายไปว่าที่ศาลอุทธรณ์วินิจฉัยให้เหตุผลมาโดยละเอียดนั้นศาลฎีกาเห็นพ้องด้วย ตรงนี้เท่ากับว่าเป็นการให้เกียรติศาลอุทธรณ์ว่าท่านเขียนดีแล้ว กรณีนี้ถือเป็นข้อยกเว้นและใช้เท่าที่จำเป็นจริงๆ

คำพิพากษาที่ควรกล่าวอีกอย่างหนึ่งก็คือถ้อยคำต้องรัดกุม ที่ว่ารัดกุม คืออ่านแล้วไม่ให้เกิดความเป็นอื่นได้อีก อีกเรื่องก็คือคำปฏิเสธซ้อนปฏิเสธ อ่านแล้วเข้าใจยากเป็นภาษาไทยที่อ่าน

แล้วต้องมาแปลกันอีก คำบางคำเป็นคำซ้อนกันซึ่งให้ใช้ได้ เช่น คำว่าบ้านเรือน ความจริงบ้านกับเรือน ความหมายเหมือนกัน ใช้กันกว้างขวางแพร่หลายแล้ว ไม่ต้องแก้ก็ได้ อีกคำหนึ่งที่มีปัญหาก็คือ จีงพิพากษาว่าห้ามจำเลยและบริวารอย่าเกี่ยวข้องกับที่ดินพิพาทต่อไป ห้ามแล้วก็ยังมีคำว่าอย่าด้วย ตกลงห้ามหรือไม่ห้ามความจริงใช้ว่าห้ามจำเลยและบริวารเกี่ยวข้องกับที่ดินพิพาทอีกต่อไป ดีกว่าคำว่า ห้ามมิให้ใช้ได้หรือไม่ ปกติใช้คำว่าห้ามอย่างเดียว เช่นห้ามทำอย่างโน้นทำอย่างนี้ ห้ามเดินผ่านลัดสนาม แต่คำว่าห้ามมิให้ก็เป็นเรื่องที่ใช้กันแพร่หลายแล้ว ยุติแล้วว่าห้ามมิให้ก็ไม่เป็นไร คำพิพากษาต้องเขียน เป็นภาษาราชการ ต้องไม่เขียนแบบนวนิยาย บทกวี หรือแบบรามเกียรติ์ เช่น ใช้คำว่าบัดนี้ศาลจะได้ วินิจฉัยพยานหลักฐานของโจทก์ต่อไป คำว่า บัดนี้ เมื่อนั้น เราไม่นิยมใช้ในคำพิพากษาการเขียนคำ พิพากษาในลักษณะที่ใช้ภาษาโบราณอ่านแล้วรู้สึกเพลินดี คำเก่าๆ เช่น พยานปากนี้เป็นพยาน ผู้นั่งใน พินัยกรรมก็ไม่นิยม อ่านแล้วไม่รู้ว่าหมายความว่าอย่างไร สรุปแล้วไม่ต้องใช้ภาษาที่อ่านแล้ววิจิตรมาก คำว่า พยานหลักฐานมีน้ำหนักมั่นคงฟังได้ว่า มีผู้พิพากษาผู้ใหญ่ทักท้วงว่าถึงขนาดใช้คำว่ามั่นคงได้ หรือไม่ เพราะคดีอาญาอาจจะยากที่จะหาพยานที่ครบถ้วนถึงขนาดใช้คำว่ามั่นคงแม้เป็นประจักษ์พยาน เบิกความยืนยันว่าจำเลยคือคนร้าย ถ้ามั่นคงจริงหรือเปล่า ก็ยังไม่แน่เลย่ว่าที่จริงแล้วอาจจำผิดก็ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าจำเลยเป็นฝาแฝดโอกาสจำผิดก็มีสูงเหมือนกัน แล้วจะบอกว่าฟังมั่นคงได้ อย่างไร ใช้เพียงคำว่าพยานหลักฐานของโจทก์มีน้ำหนักฟังได้วาก็พอแล้ว แต่คำนี้เท่าที่เห็นทุกคนใช้มา กันหมด อาจเป็นเพราะเรื่องภาระการพิสูจน์ในคดีอาญา พยานหลักฐานของโจทก์จะต้องฟังโดย ปราศจากความสงสัยรับฟังได้ว่า ที่ว่าฟังโดยปราศจากสงสัยก็คือมั่นคงฟังได้ว่า ยอมรับว่าเรื่องนี้ผ่าน มาไม่รู้ก็ฟังเรื่องแล้วก็เป็นอย่างนี้ทั้งนั้น หากยืนยันจะใช้ก็ใช้ได้

### 5.3 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในการเขียนคำพิพากษา

สมพงษ์ เหมวิมล (2554, หน้า 63-78) กล่าวว่า การเขียนคำพิพากษาเป็นงานหลักของผู้พิพากษาศาลาการตั้งแต่เริ่มเข้ามาทำหน้าที่ตราพิจารณารัฐในชีวิตราชการ อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง เปลี่ยนหน้าที่ไปเป็นผู้บริหารงานศาลบ้างแต่ก็นับเป็นช่วงเวลาส่วนน้อย ในที่สุดก็ต้องกลับมาทำหน้าที่เขียนคำพิพากษาอีกแม้แต่คนต่างอาชีพก็ยังสังเกตได้ หมอก็ยังเคยถามผู้พิพากษาว่า “ผู้พิพากษานอกจากสืบพยาน และเขียนคำพิพากษาแล้ว ทำอย่างอื่นอีกไหม” ซึ่งแสดงว่าคนนอกวงการก็ยังรู้ว่าผู้พิพากษามีหน้าที่สืบพยานแล้วก็เขียนคำพิพากษาเป็นส่วนใหญ่

ปัญหาว่าจะทำหน้าที่ดังกล่าวให้ดีได้อย่างไรนั้น ทุกวันนี้ก็นับเป็นศาสตร์ที่ลึกลับซึ่งต้องช่วยกันค้นหาและพัฒนากันไปอย่างไม่หยุดยั้งขณะเดียวกันก็ต้องรักษารูปแบบตามที่กฎหมายกำหนดไว้ด้วย อย่างไรก็ตามก็ยังเป็นที่ยอมรับกันว่า หากผู้พิพากษาท่านใดเขียนคำพิพากษาได้ดี กล่าวคือ ตรงกับข้อเท็จจริงที่สืบพยานมา สอดคล้องกับตัวกฎหมาย และประกอบไปด้วยเหตุผล ก็ถือว่า

ผู้พิพากษาท่านนั้นได้ทำหน้าที่ได้อย่างสมบูรณ์ นายกอง และ เป็นแบบอย่างที่ดีได้ ส่วนคำพิพากษาที่มีลักษณะตรงกันข้ามก็ย่อมมีผลตรงกันข้ามเช่นกัน

### 5.3.1 ปฐมบทก่อนเขียนคำพิพากษา

ก่อนที่จะถึงขั้นตอนคำพิพากษาผู้พิพากษาย่อมต้องเก็บข้อมูล โดยในศาลชั้นต้น ผู้พิพากษาต้องออกนั่งพิจารณาเพื่อดำเนินการสืบพยานส่วนในศาลอุทธรณ์และศาลฎีกาตามกฎหมาย ย่อมต้องถือข้อเท็จจริงที่ศาลชั้นต้นสืบพยานมาเป็นหลัก ยกเว้นคดีเลือกตั้งและคดีอาญาสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองที่ผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์และศาลฎีกา ต้องขึ้นบัลลังก์ไต่สวนพยานเองแล้วจึงมีคำพิพากษา

การสืบพยานจึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญ หากได้ข้อเท็จจริงไม่ครบถ้วนหรือผิดเพี้ยนไปจากคำเบิกความของพยาน ย่อมทำให้ข้อมูลที่จะนำมาเขียนคำพิพากษาบกร่องซึ่งอาจทำให้ผลของคำพิพากษาคิดเพี้ยนไปด้วย โดยพยานหลักฐานที่คู่ความจะนำมาสืบได้ก็ต้องผ่านการแจ้งความจำนงจะสืบโดยการระบุไว้ในบัญชีระบุพยานให้ถูกต้องตามกฎหมาย เช่น กรณีคดีแพ่งก็ต้องถือตาม ประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง มาตรา 88 ส่วนคดีอาญาก็ต้องถือตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา มาตรา 173/1 หรือ 229/1 เป็นต้น

ผู้พิพากษาต้องบันทึกคำเบิกความที่เป็นข้อเท็จจริง ให้ตรงกับที่พยานเบิกความซึ่งปกติต้องบันทึกเป็นภาษาไทยที่เป็นภาษาเขียนไม่ใช่ภาษาพูด เคยพบคดีหนึ่ง ผู้พิพากษาบันทึกคำเบิกความตอนหนึ่งว่า “ระหว่างทางคนร้ายสองคนเอาปืนมาจี้ข้าฯ และพูดว่า มีตังค์เท่าไรเอามาให้หมด ข้าฯกลัวจึงควักตังค์ให้คนร้ายไปประมาณ 1,500 บาท ฯ” ซึ่งที่ถูกต้องควรใช้คำว่า “เงิน” แทนคำว่า “ตังค์” หรือสแตงค์ที่ชาวบ้านเรียกกันซึ่งถือว่าเป็นภาษาพูด

เว้นแต่จำเป็นต้องใช้ภาษาพูดในคดีบางประเภท เช่น คดีหมิ่นประมาท หรือดูหมิ่นผู้อื่นอาจต้องบันทึกตามคำเบิกความทุกคำ เพราะเป็นถ้อยคำที่ฝ่ายโจทก์อ้างว่าหมิ่นประมาทหรือดูหมิ่นตน และศาลต้องพิเคราะห์คำพูดของจำเลยนั้นโดยตรงว่าเข้าข่ายความผิดหรือไม่ เช่น จำเลยพูดว่า “อีนางมารร้าย แกทำให้ชีวิตครอบครัวของฉันแตกแยกฯ” อย่างนี้ก็ต่อบันทึกไปตามที่จำเลยพูด

ในการบันทึกคำพยานก็ต้องใช้ความระมัดระวังบันทึกให้ตรงตามคำเบิกความของพยานด้วย มีตัวอย่างคดีหนึ่งบันทึกว่า “.....จำเลยกับผู้เสียหายกอดปล้ำกันอยู่ในน้ำ จำเลยกำลังได้เปรียบเพราะผู้เสียหายหมดแรง จำเลยจึงขึ้นคร่อมและกดผู้เสียหายให้จมน้ำ จังหวะนั้นข้าฯ วิ่งไปถึงและตะโกนห้าม จำเลยก็ต่อผู้เสียหายและขึ้นจากน้ำ ข้าฯกับนายปิ่นจึงลงไปช่วยผู้เสียหายขึ้นจากน้ำได้ฯ” บันทึกไว้อย่างนี้ทำให้เกิดปัญหาว่าตกลงจำเลย “ปล่อย” หรือ “ต่อย” ผู้เสียหายก่อนขึ้นจากน้ำกันแน่ เพราะหากดูเหตุการณ์ตามคำเบิกความก่อนและหลังที่เรียกว่า “บริบท” (context) ก็น่าจะเป็นคำว่า “ปล่อย” มิใช่ “ต่อย” การบันทึกลักษณะนี้มีผลของคำพิพากษาอาจต่างกัน เพราะหากจำเลยต่อย

ก่อนขึ้นจากน้ำทั้งที่ผู้เสียหายหมดแรง และถูกกดน้ำ ผู้เสียหายอาจถึงตายได้ก็อาจเป็นความผิดฐานพยายามฆ่า แต่ถ้า “ปล่อย” ก็แสดงว่าจำเลยไม่ประสงค์จะฆ่าอาจผิดฐานทำร้ายผู้อื่นเท่านั้น ซึ่งมีใช้ความผิดร้ายแรงเมื่อได้ข้อเท็จจริงจากคำเบิกความแล้ว ผู้พิพากษาต้องทำหน้าที่ชี้แจงน้ำหนักคำพยานว่า คำเบิกความของพยานคนใดรับฟังได้หรือไม่ มีน้ำหนักน่าเชื่อถือเพียงใด ซึ่งเป็นไปตามประเภทของพยานว่าเป็นประจักษ์พยานพยานบอกเล่า พยานชัดทอด พยานที่มีความสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องโดยตรงกับโจทก์หรือจำเลย เช่น เป็นสามี หรือภรรยา หรือเป็น “พยานคนกลาง” เป็นต้น

### 5.3.2 มาตรฐานการพิสูจน์

เป็นการวางมาตรฐานว่าถ้าหากโจทก์หรือจำเลยซึ่งมีหน้าที่นำสืบหรือภาระการพิสูจน์ (Burden of proof) สามารถทำได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดศาลก็จะพิพากษาให้ตามที่โจทก์ฟ้อง เช่น ในคดีอาญาก็จะพิพากษาลงโทษจำเลย ส่วนคดีแพ่งพิพากษาให้จำเลยชำระหนี้ให้โจทก์ เป็นต้น

ในทางปฏิบัติเมื่อเขียนคำพิพากษามักจะอ้างอิงมาตรฐานการพิสูจน์อยู่ 2 กรณี กรณีแรกในคดีอาญา โจทก์ต้องสืบให้เห็นโดยปราศจากเหตุอันควรสงสัยว่า จำเลยกระทำความผิด (Proof beyond a reasonable doubt) ส่วนคดีแพ่งโจทก์ต้องนำสืบให้เห็นว่าข้อเท็จจริงน่าจะเป็นไปตามที่โจทก์หรือจำเลยผู้มีหน้าที่นำสืบทางแพ่งนำสืบมา ซึ่งในทางปฏิบัติในคำพิพากษามักเขียนว่า พยานหลักฐานของโจทก์หรือจำเลยมีน้ำหนักรับฟังมากกว่าอีกฝ่ายข้อเท็จจริงน่าเชื่อตามที่โจทก์ (จำเลย) นำสืบมาว่า ....แล้วพิพากษาให้โจทก์หรือจำเลยชนะคดีไปนั่นเอง (Proof on the balance of probability หรือ Proof on the balance of preponderance)

สำหรับคดีแพ่ง กฎหมายมักคุ้นเคยกับหลักตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่งที่ว่า ผู้ใดกล่าวอ้างข้อเท็จจริงใด ผู้นั้นมีหน้าที่นำพยานหลักฐานมาพิสูจน์ให้ศาลเห็นว่าข้อเท็จจริงเป็นดังที่กล่าวอ้าง เช่น จำเลยผิดสัญญาซื้อขาย สัญญาเช่าทรัพย์จึงต้องชำระหนี้ให้โจทก์ เป็นต้น คดีละเมิดโจทก์มีภาระการพิสูจน์ว่า จำเลยจงใจหรือประมาทเลินเล่อกระทำต่อโจทก์โดยผิดกฎหมาย ทำให้โจทก์ได้รับความเสียหายต่อทรัพย์สิน ร่างกาย เสรีภาพ แม้กระทั่งผู้ถูกกระทำถึงแก่ความตาย ในกรณีหลังนี้โจทก์ซึ่งอาจเป็นทายาทของผู้ตายต้องพิสูจน์ให้ศาลเห็นเช่นนั้น แต่บางกรณีหากมีข้อสันนิษฐานเป็นคุณแก่ฝ่ายใด ฝ่ายนั้นมีภาระการพิสูจน์เพียงว่ากรณีเข้าเงื่อนไขที่จะได้รับประโยชน์จากข้อสันนิษฐานนั้นแล้ว

### 5.3.3 การเขียนคำพิพากษา : ขั้นตอน ข้อควรปฏิบัติหรือละเว้น

#### 5.3.3.1 ขั้นตอนการเขียนคำพิพากษา

หลักการตลาดที่ผู้ประสงค์จะผลิตสินค้าออกวางขายในท้องตลาดต้องคำนึงถึง

- Product ผู้ผลิตต้องคิดให้ดีว่าจะผลิตสินค้าอะไรที่จำเป็นที่ต้องการของตลาดขายได้ง่ายไม่ต้องเอาทุนไปจม
- Place จะนำสินค้าไปวางขายที่ไหนดี จะขายที่สยามพารากอนเพื่อลูกค้าระดับสูง รายได้สูง หรือวางขายในร้านสะดวกซื้อ หรือวางขายตามตลาดนัดก็พอ
- Price จะตั้งราคาขายเท่าไรดี ขายราคาสูงให้คนมีรายได้หรือขายราคาย่อมเยา เพื่อขายได้มาก
- Promotion จะส่งเสริมการขายอย่างไรให้สินค้าติดตลาด เช่น ขายเหล้าแถมเบียร์ยี่ห้อใหม่ ซื้อม 1 แกรม 1 ซื้อม 1 ซั้ว ซั้วต่อไปขาย 1 บาท เป็นต้น

จากที่กล่าวมาเป็นเรื่องธุรกิจที่มีทฤษฎีมากมาย ส่วนวงกฎหมายก็มีทฤษฎีหรือแนวความคิดเฉพาะเรื่องคู่กัน เช่น ความรับผิดโดยเคร่งครัด (Strict Liability) ที่นำมาใช้กับกฎหมายสิ่งแวดล้อม กฎหมายว่าด้วยสินค้าไม่ปลอดภัย เป็นต้น

แต่ในการเขียนคำพิพากษาไม่มีทฤษฎีเฉพาะจนครบขบวนการเพียงแต่บรรพตูลากรได้วางแนวทางให้คำแนะนำที่มีคุณค่าไว้ ซึ่งแนวทางหรือคำแนะนำดังกล่าว เมื่อนำมาคิดวิเคราะห์โดยอาศัยประสบการณ์ในการทำงานศาลมานานพอสมควร คิดว่าการเขียนคำพิพากษานอกจากต้องได้ข้อมูลที่ถูกต้องตามกฎหมายโดยการสืบพยานดังกล่าวโดยลำดับแล้ว ผู้เขียนคำพิพากษาศวศึกษาบทบัญญัติของกฎหมายที่เกี่ยวกับการทำคำพิพากษาหรือคำสั่ง เช่น ประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง มาตรา 141 ประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา มาตรา 192 เป็นต้น คำแนะนำ หรือแนวทางซึ่งบรรพตูลากรมักแสดงไว้ในตำรากฎหมายของท่าน และที่ไม่ควรละเว้นคือหมั่นศึกษาคำพิพากษาของศาลฎีกาอย่างสม่ำเสมอด้วย

โดยบทบัญญัติของกฎหมาย คำสอน คำแนะนำ และคำพิพากษาของศาลฎีกาดังกล่าว กระบวนการเขียนคำพิพากษาน่าจะถือได้ว่าเป็นเรื่องของ 4 R ดังนี้

1. Read
2. Research
3. Reason
4. Result

สำหรับ R แรก เป็นขั้นตอนสำคัญก่อนลงมือเรียบเรียงคำพิพากษาต้อง “read” หรืออ่านคำฟ้อง คำให้การ คำเบิกความ รวมทั้งสรรพเอกสารที่คู่ความอ้างส่งในระหว่างพิจารณาให้ละเอียดถี่ถ้วนว่าเป็นเรื่องอะไร ข้อต่อสู้เป็นอย่างไร พยานแต่ละฝ่ายเบิกความมีเนื้อหาสาระอย่างไร หากอ่านครบถ้วนแล้วจะทราบคร่าวๆ ว่าควรเขียนคำพิพากษาโดยวางโครงสร้างอย่างไร และเห็นผลของคำพิพากษาล่างๆ แล้วในการอ่านสำนวนดังกล่าว อย่าลืมพิจารณาว่าถ้อยคำที่บันทึกไว้เป็นคำใด

แน่ จะเป็น “ปล่อย” หรือ “ต่อ” ที่ยกตัวอย่างไปในหัวข้อปฐมบทของการเขียนคำพิพากษา วิธีการ คือ ต้องพิจารณา “บริบท” (context) หรือข้อความก่อนและหลังคำที่เป็นปัญหาแต่มีข้อพึงระวังว่า แม้จะเห็นว่าฉบับที่คำเบิกความมาไม่ถูกต้องก็ตาม ก็อย่าไปซีดฆ่าแก้ไขแม้จะเป็นการบันทึกไว้เองก็ตาม เพราะคู่ความส่วนใหญ่ถ่ายเอกสารคำเบิกความนั้นไปแล้วอาจเกิดข้อโต้แย้งได้ ควรคิดและจดจำไว้ในใจใช้ประกอบในขั้นตอนซึ่งนำหน้าคำเบิกความของพยานดีกว่า

ส่วน R ที่สอง “research” ที่แปลกันว่าวิจัย การสืบเสาะ ค้นหาความรู้ คงไม่ถึงขนาดต้องค้นคว้าทำเป็นเอกสารวิจัย เพียงแต่เมื่ออ่านคำเบิกความแล้วทราบว่าเป็นเรื่องอะไร ปัญหาหรือประเด็นที่ต้องวินิจฉัยเป็นอย่างไร มีปัญหาข้อกฎหมายหรือข้อเท็จจริงอย่างไรแล้วก็ควรลงมือศึกษาเรื่องนั้นๆ จากหนังสือคำอธิบาย คำพิพากษาศาลฎีกาที่เกี่ยวข้อง หากเป็นคนทั่วไปคิดเห็นอย่างไร แต่มีใช้เพื่อตัดสินใจตามกระแสสังคม เพียงนำมาประกอบเวลาที่ต้องชั่งน้ำหนักพยานหลักฐานเท่านั้น มีอดีตตุลาการผู้ใหญ่และถือเป็นบรรพตตุลาการที่คนในแวดวงศาลให้ความเชื่อถือมากที่สุดท่านหนึ่งกล่าวในเรื่องนี้ว่าเคยมีความคิดที่จะเสนอตั้งที่ปรึกษาประจำตัวผู้พิพากษา อาจเป็นสามีหรือภริยาของผู้พิพากษาก็ยิ่งดีเพราะปรึกษาได้ตลอดเวลา เพื่อให้ผู้พิพากษาหยั่งรู้ความคิดของคนธรรมดาบ้าง แต่ความคิดของท่านไม่สำเร็จดังนี้ R ที่สอง จึงเป็นการหาข้อมูล ความรู้ เตรียมพร้อมไว้เพื่อชั่งน้ำหนักพยานหลักฐานในตอนเขียนคำพิพากษานั้นเอง

สำหรับ R ตัวที่สาม “reason” นั้นเป็นส่วนสำคัญของคำพิพากษาเพราะจะตัดสินใจไปอย่างไรต้องมีเหตุผลว่าเหตุใดต้องตัดสินเช่นนั้น ตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง มาตรา 141 บัญญัติมาบังคับไว้แล้วว่าคำพิพากษา หรือคำสั่งของศาลต้องกล่าวหรือแสดงเหตุผลแห่งคำวินิจฉัยทั้งปวง ส่วนประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา มาตรา 186 ก็บัญญัติทำนองเดียวกัน เหตุผลที่จะต้องแสดงมีอะไรบ้างก็สุดแต่ข้อเท็จจริงที่พิจารณาได้ความเป็นเรื่องๆ ไป และมักให้เหตุผลในขั้นตอนซึ่งนำหน้าพยานหลักฐาน เช่น ปัญหาว่าจำเลยเป็นคนร้ายใช้อาวุธปืนยิงผู้ตายตามฟ้องหรือไม่ ศาลเชื่อว่าจำเลยเป็นคนร้ายโดยแสดงผลมาเป็นลำดับ กล่าวคือ เหตุเกิดในเวลากลางวัน โดยมีประจักษ์พยานมาเบิกความยืนยันว่าเห็นจำเลยใช้อาวุธปืนยิงผู้ตาย โดยก่อนยิงผู้ตายกับจำเลยได้เถียงกันเป็นเวลานาน 10 นาที และพยานรู้จักจำเลยมาก่อน พยานจึงมีเวลาและโอกาสเห็นและจำจำเลยได้ทั้งข้อเท็จจริงก็ไม่ปรากฏว่าพยานมีสาเหตุโกรธเคืองกับจำเลยมาก่อน จึงไม่มีเหตุระแวงสงสัยว่าจะแกล้งเบิกความเพื่อปรักปรำจำเลย จำเลยก็ให้การรับสารภาพในชั้นสอบสวน ทั้งพยานงานสอบสวนไปชี้ที่เกิดเหตุประกอบคำรับสารภาพ ฯลฯ ดังนี้ เป็นต้น หากคำพิพากษาไม่มีเหตุผล มีแต่ผลว่าวินิจฉัยอย่างไร นอกจากจะไม่น่าเป็นไปตามที่กฎหมายบัญญัติไว้ดังกล่าวมาแล้ว คู่ความ โดยเฉพาะจำเลยย่อมมีความรู้สึกได้แย้ง หรือรู้สึกว่าได้ไม่ได้รับความเป็นธรรมได้

ในคดีแพ่ง หากประเด็นที่ต้องวินิจฉัยว่าจำเลยขับรถโดยประมาทชนรถยนต์ของโจทก์เป็นเหตุให้โจทก์ได้รับบาดเจ็บและรถยนต์ของโจทก์ได้รับความเสียหายหรือไม่ หากจำเลยถูกฟ้องคดีอาญาและศาลพิพากษาคดีถึงที่สุดแล้วว่าจำเลยประมาท ในการวินิจฉัยคดีส่วนแพ่งต้องถือตามข้อเท็จจริงที่ปรากฏในคดีอาญา คือ จำเลยประมาท การพิพากษาคดีแพ่งก็สะดวกขึ้นแต่หากยังไม่มีผลการฟ้องคดีอาญา โจทก์ก็มีภาระการพิสูจน์ หรือหน้าที่นำสืบว่า จำเลยขับรถด้วยความประมาทเลินเล่ออย่างไร สมมุติข้อเท็จจริงว่าเหตุเกิดเวลากลางคืนและขณะฝนตก ถนนที่เกิดเหตุเป็นถนนแคบมี 2 ช่องทางเดินรถสวนกัน รถของจำเลยเป็นรถบรรทุกหกล้อ และข้างทางที่จำเลยขับรถมามีการขุดซ่อมท่อระบายน้ำตลอดแนว ส่วนโจทก์ขับรถยนต์นั่งส่วนบุคคลในทิศทางสวนมา

โดยเหตุผลที่ศาลระบุในคำพิพากษาว่า จำเลยขับรถโดยประมาทอาจได้แก่ “ขณะเกิดเหตุเป็นเวลากลางคืนและฝนกำลังตก ทิศนวิสัยไม่ดี จำเลยก็ขับรถบรรทุกหกล้อซึ่งเป็นรถขนาดใหญ่มาตามถนนที่แคบ และยังปรากฏว่ามีการซ่อมท่อระบายน้ำข้างทางด้วย จำเลยจึงต้องเพิ่มความระมัดระวังในการขับรถในสภาวะดังกล่าว โจทก์เบิกความยืนยันว่าเห็นจำเลยขับรถสวนทางมาด้วยความเร็วสูง และล้าเข้ามาในช่องทางเดินรถของโจทก์ซึ่งพยายามใช้สัญญาณแตรและกระพริบไฟเตือนแล้ว แต่จำเลยยังคงขับรถมาชนรถยนต์ของโจทก์ได้รับความเสียหาย และโจทก์ได้รับบาดเจ็บตำราวจโทติดศักดิ์ ยิ้มสวย พนักงานสอบสวนพยานของโจทก์อีกปากหนึ่งก็เบิกความสนับสนุนว่าเมื่อได้รับแจ้งทางวิทยุสื่อสารแล้วก็ออกไปดูที่เกิดเหตุทันที ถึงที่นั่นพบรถทั้งสองคันยังอยู่ในที่เกิดเหตุและพบเศษกระจกและเศษวัสดุของรถส่วนใหญ่ตกอยู่ในช่องทางรถของโจทก์ ซึ่งเชื่อว่าเป็นจุดชนสอบถามแล้วจำเลยยอมรับว่ารีบขับไปส่งสินค้าให้ลูกค้า ก่อนรถชนกันจำเลยบังคับรถหลบหลุมริมทาง จังหวะนั้นก็ชนกับรถยนต์ของโจทก์ ส่วนพยานหลักฐานของจำเลยคงมีเพียงตัวจำเลยเบิกความโดยไม่มีพยานหลักฐานอื่นสนับสนุนว่า โจทก์เป็นฝ่ายประมาทโดยขับรถล้าเข้ามาในช่องทางเดินของจำเลย ข้อเท็จจริงน่าเชื่อว่าจำเลยขับรถมาด้วยความประมาทโดยขับรถด้วยความเร็วในสภาพถนนที่แคบและกำลังสร้างท่อระบายน้ำข้างทางจนชนรถยนต์ของโจทก์ที่แล่นสวนทางมาได้รับความเสียหายและโจทก์ได้รับบาดเจ็บ...” เป็นต้น

R ตัวสุดท้าย “result” คือส่วนที่ศาลชี้ขาดให้ลงโทษจำเลยในคดีอาญาให้จำเลยชำระหนี้แก่โจทก์ในคดีแพ่งหรือพิพากษายกฟ้อง ซึ่งตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง มาตรา 141(5) คือ “คำวินิจฉัยแห่งคดี ทั้งคำอุทธรณ์”

ส่วนคดีอาญาตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา คือมาตรา 186(8) คือ “คำชี้ขาดหรือยกฟ้องหรือลงโทษ” มีข้อสังเกตว่า คำพิพากษาคดีอาญาต้องมีคำวินิจฉัยในเรื่องของกลาง ส่วนคดีแพ่งศาลต้องมีคำวินิจฉัยเรื่องค่าฤชาธรรมเนียม

### 5.3.3.2 ข้อพึงปฏิบัติหรือละเว้นในคำพิพากษา

เรื่องที่จะกล่าวต่อไปนี้ไม่ใช่ข้อห้าม ข้อจำกัดตามที่กฎหมายบัญญัติไว้เพราะเชื่อว่าท่านทั้งหลายคงศึกษามาพอสมควรแล้ว แต่เป็นเรื่องอื่นที่จะช่วยเสริมให้คำพิพากษามีความสมบูรณ์ดีขึ้น

#### 5.3.3.2.1 ควรใช้ถ้อยคำกฎหมาย

คำพิพากษานอกจากจะต้องใช้ภาษาเขียน มิใช่ภาษาพูดแล้วใช้คำที่บัญญัติไว้ในเรื่องนั้นๆ ด้วย เช่น กรรมสิทธิ์รวม หรือ เจ้าของรวม มิใช่เจ้าของร่วม ต้นเงิน มิใช่เงินต้น สามภรรยา มิใช่สามภรรยา (ทั้งประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ และ ประมวลกฎหมายอาญาใช้เหมือนกัน) มาตรา 1461 สำหรับคดีแพ่ง หรือมาตรา 71 สำหรับคดีอาญา เป็นต้น

#### 5.3.3.2.2 งดใช้คำย่อ

คำย่อที่ไม่เป็นที่แพร่หลายโดยไม่อธิบายความหมายที่แท้จริง ผู้อ่านคำพิพากษาอาจไม่เข้าใจ หรือ ใช้คำย่อมากเกินไป

ตัวอย่าง (ที่ไม่ดี)

“พี่น้องทั้งหลายไม่ต้องกลัวไ้ ผ.ภ.ร. และ จ.ท.ร. เพราะเมื่อวานท่าน ร.ม.ต. ให้สัมภาษณ์ใน น.ส.พ. ว่า ค.ร.ม. ให้อนุมัติให้ ก.อ.ร.ม.น. ร่วมกับ สสส.กชต. อนุญาตให้ ทส.ปช. และ ลส.ปช. ทำการสู้กับ ผ.ภ.ร. และ จ.ท.ร. ขอให้ท่านทั้งหลายสบายใจ สพม.ย.ท.”

#### 5.3.3.2.3 งดใช้คำไทยคำฝรั่ง

ทั้งนี้เพราะโดยหลักกระบวนการพิจารณาในศาลไทยให้ใช้ภาษาไทย แม้ต้นฉบับแผนกระดาษไม่ว่าอย่างใดๆ ที่ทำขึ้นเป็นภาษาต่างประเทศ ศาลยังต้องสั่งให้คู่ความฝ่ายที่อ้างทำคำแปลมาด้วย (ประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่งมาตรา 46) หากใช้คำไทยคำฝรั่งคำนอกจากไม่เป็นไปตามกฎหมายแล้วคำพิพากษาจะสับสนและรกรุงรังไปหมด ทั้งคู่ความที่ไม่สนัทภาษาต่างประเทศอาจไม่ทราบความหมาย

ตัวอย่าง (ที่ไม่ดี)

“เมื่อ DREAM จะทำอะไรต้อง DISCUSS ปัญหารอบด้านก่อนเพื่อจะ DECIDE ว่าจะทำหรือไม่จึงจะ DESIGN ทำงานได้ถูกต้องแล้วจึง DIG เอาความรู้ความสามารถมา DO ตาม PLAN ที่วางไว้”

#### 5.3.3.2.4 หลีกเลี่ยงใช้คำฟุ่มเฟือย

การเขียนคำพิพากษาควรใช้คำให้กระชับหลีกเลี่ยงคำซ้ำ คำพิพากษาจึงจะสละสลวยและถูกหลักภาษาไทยด้วยพึงระลึกว่าคำพิพากษาของศาลเป็นตัวอย่างในการใช้ภาษาไทยที่ดีมาช้านานควรเป็นแบบอย่างที่ดีต่อไป คำที่มักนำมาใช้คือคำว่า “ทำการ”



ตัวอย่าง ในงานวันต้นไม้แห่งชาติ บทความเชิญชวนให้ปลูกต้นไม้มีใจความว่า “ต้นไม้เป็นไม้ที่สวยงามโดยเฉพาะไม้กัต แต่ก่อนที่จะทำการตัดต้องทำการตัดแต่งบำรุงให้สวยงามเสียก่อน แล้วนำลวดมาทำการตัดให้ได้ตามรูปทรงตามต้องการ จากนั้นนำต้นไม้ที่เตรียมไว้มาทำการปลูกในภาชนะที่ตัดลวดไว้ทำการใส่ปุ๋ยบำรุงรักษา” ซึ่งจะเห็นได้ว่าใช้คำว่า “ทำการ” ฟุ่มเฟือย

ในการเขียนคำพิพากษาเช่นกัน มีอยู่คดีหนึ่งคำพิพากษาใจความว่า “หลังจากทำการสืบสวนแล้ว ร้อยตำรวจเอกนิธิ พนักงานสอบสวนก็ทำการขอหมายจับจากศาล จากนั้นก็นำหมายดังกล่าวไปทำการจับกุมจำเลยมาทำการสอบสวนแล้วสรุปสำนวนทำการส่งฟ้องต่อพนักงานอัยการต่อไป” อย่างนี้ก็ใช้คำว่า “ทำการ” ฟุ่มเฟือยเช่นกัน

#### 5.3.3.2.5 ย่อหน้าสุดท้าย

ย่อหน้าสุดท้ายของคำพิพากษามักจะลงท้ายว่า “พิพากษาว่า” ...หรือพิพากษาให้จำเลยชำระเงิน...ควรระบุแต่ผลลัพธ์สุดท้าย (Result) ไม่ควรระบุสถานการณ์ในรายละเอียดของคู่ความอีกโดยควรกล่าวในส่วนของเหตุผลที่บุคคลนั้นๆ ต้องรับผิดชอบตามกฎหมาย

ตัวอย่างที่ไม่ดี “ศาลพิพากษาให้จำเลยทั้งหกในฐานะ ผู้ออกตัวผู้จ่ายผู้สลัก หลังผู้อวัลผู้สอดเข้าแก้หน้าและผู้สมอ้างยามประสงค์ ร่วมกันใช้เงินตามตัวแลกเงิน จำนวน 500,000 บาท ให้แก่ใจท์ผู้ทรงตัวแลกเงิน”

กล่าวโดยสรุป จากที่กล่าวมาทั้งหมดนี้เพื่อแสดงให้เห็นกระบวนการก่อนเรียงคำพิพากษา แนวความคิดตลอดจนข้อแนะนำในการเขียนหรือเรียงคำพิพากษาให้เป็นไปตามกฎหมายกำหนด และมีความสมบูรณ์ทั้งด้านเหตุผลและความสละสลวยซึ่งจะเป็นแบบอย่างในการใช้ภาษาต่อไป

### 5.4 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานคดีของศาลชั้นต้น

บรรศักดิ์ ทวีพัฒน์ (2549, หน้า 6-32) กล่าวว่า การปฏิบัติหน้าที่ของผู้พิพากษาเกี่ยวข้องกับโดยตรงกับสำนวนความและคำพิพากษา ซึ่งผู้พิพากษาทุกท่านต่างมุ่งประสงค์ให้งานในหน้าที่สามารถอำนวยความสะดวกให้แก่คู่ความอย่างแท้จริง แต่สภาพในปัจจุบันที่ปริมาณคดีเพิ่มมากขึ้นจึงเป็นธรรมดาอยู่เองที่สำนวนความและคำพิพากษาจะขาดความสมบูรณ์ไปบ้าง ทั้งที่สำนวนความและคำพิพากษาเป็นเครื่องบ่งชี้ให้เห็นถึงความสามารถความละเอียดรอบคอบ และประสบการณ์ในการทำคดี ดังนั้น เพื่อช่วยให้ผู้พิพากษาสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ครบถ้วนสมบูรณ์ ศาลอุทธรณ์และศาลอุทธรณ์ภาคต่างรวบรวมข้อสังเกตการปฏิบัติงานคดีของศาลชั้นต้นไว้ จึงได้นำมาเผยแพร่เพื่อจะได้เป็นประโยชน์แก่ผู้พิพากษาทุกท่านในการทำสำนวนความและคำพิพากษาให้มีความสมบูรณ์ถูกต้องยิ่งขึ้น

#### 5.4.1 คดีแพ่ง

**5.4.1.1 การชี้สองสถาน** การชี้สองสถานเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้การพิจารณาพิพากษาคดีสั้นเข้า สะดวกแก่การพิจารณาพิพากษาคดีทั้งศาลชั้นต้นและศาลสูง แต่การชี้สองสถานยังมีน้อย

จึงควรซื้อสองสถานให้มากขึ้น และในการซื้อสองสถานควรกำชับให้ทนายความมาศาลด้วยตนเองเพื่อจะได้สอบถามข้อเท็จจริงและเห็นชอบในการกำหนดประเด็นข้อพิพาท ประเด็นใดที่คู่ความพัวพันกันได้ หรือสละได้ก็ให้รับกันหรือสละเสีย ประเด็นที่ยังโต้เถียงกันอยู่ก็สอบถามข้อเท็จจริงและพยานหลักฐานให้ได้ความว่ายังโต้เถียงกันอยู่ในจุดใดจะได้นำสืบกันตรงจุดนั้น โดยไม่ต้องนำสืบหรือถามพยานถึงข้ออื่นให้เสียเวลา การสอบถามข้อเท็จจริงและพยานหลักฐานนี้ ถ้าคู่ความหรือทนายความยังไม่สามารถตอบได้ในวันนี้ก็เลื่อนการซื้อสองสถานออกไปดีกว่าที่ต้องเสียเวลาในการสืบพยานยืดเยื้อ นอกจากนี้การสอบข้อเท็จจริงอย่างละเอียดยังเป็นประโยชน์ที่อาจทำให้มีช่องทางไกล่เกลี่ยให้คู่ความ ประนีประนอมยอมความกันได้อีกด้วย ทั้งนี้ การซื้อสองสถานควรกำหนดประเด็นให้กระชับและกำหนดประเด็นให้ครบถ้วนและถูกต้องด้วย มิเช่นนั้นอาจทำให้เสียความเป็นธรรม

ในคดีพิพาทกันด้วยเรื่องที่ดินหากจำเลยให้การต่อสู้ว่าที่ดินพิพาทไม่ใช่ของโจทก์ แต่เป็นของจำเลยหากฟังว่าโจทก์มีสิทธิครอบครองจำเลยได้แย่งการครอบครองของโจทก์เกิน 1 ปีแล้ว ดังนี้ คดีคงมีประเด็นข้อพิพาทเพียงว่า โจทก์หรือจำเลยเป็นเจ้าของที่ดินพิพาทไม่อาจมีประเด็นเรื่องการแย่งการครอบครองตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 1375 วรรคสอง เพราะการแย่งการครอบครองจะเกิดขึ้นได้ก็แต่ในที่ดินของผู้อื่นเท่านั้น (คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 2970/2540 และ 6567/2541)

**5.4.1.2 คดีที่พิพาทกันเกี่ยวกับที่ดินขับซ่อนหรือยากแก่การเข้าใจ** การสั่งให้จัดทำแผนที่พิพาทให้ชัดเจน จะทำให้สะดวกแก่การพิจารณาพิพากษา

**5.4.1.3 ค่าขึ้นศาล** ค่าขึ้นศาลที่คู่ความจะต้องเสียในเวลายื่นคำฟ้องยื่นอุทธรณ์หรือยื่นฎีกาแล้วแต่กรณีนั้น ผู้พิพากษาควรระมัดระวังตรวจสอบให้ครบถูกต้อง ปัญหาที่พบเสมอมีดังนี้

5.4.1.3.1 ผู้อุทธรณ์ไม่เสียค่าขึ้นศาลชั้นอุทธรณ์

5.4.1.3.2 คู่ความไม่เสียค่าขึ้นศาลในอนาคตเกี่ยวกับค่าเสียหายหรือดอกเบี้ยนับแต่วันฟ้องเป็นต้นไป

(1) โจทก์ฎีกาขอให้ขับไล่จำเลยออกจากที่ดินพิพาท กับให้จำเลยใช้ค่าเสียหายเดือนละ 10,000 บาท นับแต่วันที่ 26 พฤศจิกายน 2536 ซึ่งเป็นเวลาหลังจากวันฟ้อง เป็นต้นไป จนกว่าจำเลยจะออกจากที่ดินพิพาท จึงต้องเสียค่าขึ้นศาลสำหรับคำขอในอนาคตจำนวน 100 บาท ตามตาราง 1 ข้อ 4 ท้ายประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่งอีกส่วนหนึ่งด้วย โจทก์ยื่นฎีกาโดยมิได้เสียค่าขึ้นศาลจำนวนนี้มาเป็นการไม่ถูกต้อง (คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 4472/2542)

(2) โจทก์ฟ้องขอให้บังคับจำเลยทั้งสามชำระต้นเงิน 600,000 บาท พร้อมดอกเบี้ยอัตราร้อยละ 7.5 ต่อปี ในต้นเงิน 600,000 บาท นับแต่วันฟ้องเป็นต้นไปจนกว่าจะชำระเสร็จ ศาลชั้นต้นและศาลอุทธรณ์ภาค 1 พิพากษายกฟ้อง โจทก์ฎีกาขอให้พิพากษากลับ ให้คืนเงินตามฟ้อง

พร้อมดอกเบี้ยแก่โจทก์ ซึ่งโจทก์พึงต้องเสียค่าขึ้นศาลในทุนทรัพย์ 600,000 บาท และค่าขึ้นศาลในอนาคต 100 บาท แต่โจทก์เสียค่าขึ้นศาลชั้นฎีกามาเพียงตามทุนทรัพย์ 600,000 บาท ยังไม่ได้เสียค่าขึ้นศาลอนาคตจึงไม่ถูกต้อง (คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 5235/2542)

5.4.1.3.3 กรณีมีฟ้องแย้งมักจะสัมพันธ์เกี่ยวกับค่าฤชาธรรมเนียมฟ้องแย้งหรือผู้อุทธรณ์ไม่ได้เสียค่าขึ้นศาลชั้นอุทธรณ์ไม่ได้เสียค่าขึ้นศาลชั้นอุทธรณ์ในทุนทรัพย์ส่วนที่ฟ้องแย้งด้วย

(1) คดีฟ้องขับไล่จำเลยออกจากที่ดิน ขณะยื่นฟ้องโจทก์เสียค่าขึ้นศาลอย่างคดีไม่มีทุนทรัพย์ เมื่อจำเลยยื่นคำให้การต่อสู้กรรมสิทธิ์กลายเป็นคดีมีทุนทรัพย์ต้องให้ตีราคาทรัพย์สินที่ดินพิพาทและเสียค่าขึ้นศาลเพิ่ม

(2) โจทก์ฎีกาขอให้ศาลฎีกาพิพากษากลับคำพิพากษาศาลอุทธรณ์ภาค 1 โดยขอให้พิพากษายืนตามคำพิพากษาศาลชั้นต้นและให้ยกฟ้องแย้งของจำเลย ซึ่งจะต้องเสียค่าขึ้นศาลมาเฉพาะทุนทรัพย์ส่วนตามฟ้องโจทก์จึงไม่ถูกต้อง (คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 7490/2541)

5.4.1.3.4 คดีหลายสำนวนรวมพิจารณาเข้าด้วยกันต้องเสียค่าขึ้นศาลแยกแต่ละสำนวน

(1) คดีมีทุนทรัพย์และไม่มีทุนทรัพย์รวมอยู่ในคดีเดียวกันให้เสียค่าขึ้นศาลแบบคดีมีทุนทรัพย์แต่น้อยกว่า 200 บาท โดยยกเว้นไม่ต้องเสียค่าขึ้นศาลแบบคดีไม่มีทุนทรัพย์ (คำพิพากษาศาลฎีกา 10/2540) (ปัจจุบันให้คิดตามตาราง 1 ท้าย ประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง อัตราใน (1) แต่ไม่น้อยกว่าอัตราใน (2)(ก) หรือ (ข) แล้วแต่กรณี)

(2) คดีสองสำนวนศาลชั้นต้นพิจารณาพิพากษารวมกัน โจทก์แต่ละสำนวนฟ้องว่าที่ดินพิพาทเป็นของโจทก์ ขอให้ห้ามจำเลยแต่ละสำนวนและบริวารเข้าเกี่ยวข้อง จำเลยแต่ละสำนวนให้การต่อสู้ว่าที่ดินพิพาทตามฟ้องเป็นของจำเลย ขอให้ยกฟ้อง กรณีเป็นเรื่องพิพาทกันด้วยกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สิน ค่าฟ้องของโจทก์แต่ละสำนวนจึงเป็นคำขอให้ปลดเปลื้องทุกข้ออ้างคำนวณเป็นราคาเงินได้เป็นคดีมีทุนทรัพย์ โจทก์ทั้งสองสำนวนต้องเสียค่าขึ้นศาลตามจำนวนทุนทรัพย์ ตามตาราง 1 (1) ข้อ ก ท้ายประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่งการที่โจทก์ทั้งสองซึ่งเป็นจำเลยทั้งสองในสำนวนหลังเสียค่าขึ้นศาลในชั้นฎีกาเพียงสำนวนเดียวเป็นการไม่ถูกต้อง (คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 3805-3806/2542)

5.4.1.3.5 คดีมีโน้สಾರೆ่ ตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง มาตรา 190 จัดว่า ให้เสียค่าขึ้นศาลในศาลชั้นต้นเท่ากับคดีที่มีคำขอปลดเปลื้องทุกข้ออ้างไม่อาจคำนวณเป็นราคาเงินได้ 200 บาท (ปัจจุบันเสียค่าขึ้นศาลตามตาราง 1 ท้ายประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง คือ อัตราร้อยละ 2 แต่ค่าขึ้นศาลรวมกันแล้วไม่เกิน 1,000 บาท) แต่ในชั้นอุทธรณ์หรือฎีกาให้เสียตาม

จำนวนทุนทรัพย์หรือราคาทรัพย์สินที่พิพาทซึ่งอาจจะมากกว่า 200 บาท (ปัจจุบันอาจจะมากกว่า 1,000 บาท) ก็ได้

5.4.1.3.6 คดีร้องขอให้เพิกถอนการขายทอดตลาด การเรียกเก็บค่าธรรมเนียมมักจะไม่วุ่นวาย ซึ่งต้องเสียค่าธรรมเนียมศาลตามตาราง 1 และตาราง 2 ทำประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง ดังนี้ (คำพิพากษาศาลฎีกา 335/3541)

#### ในศาลชั้นต้น

1. ค่าคำร้อง ตาม 2 (3) 20 บาท
2. ค่าคำสั่ง ตาม 2 (7) 50 บาท

รวม 70 บาท

หมายเหตุ ปัจจุบันไม่ต้องเสียค่าธรรมเนียมในส่วนนี้

#### ในศาลชั้นอุทธรณ์หรือศาลฎีกา

1. ค่าขึ้นศาลชั้นอุทธรณ์หรือฎีกา ตาม (2)(ก) 200 บาท
2. ค่าคำสั่งในชั้นอุทธรณ์หรือฎีกา ตาม 2(7) 100 บาท

รวม 300 บาท

หมายเหตุ ปัจจุบันเสียเฉพาะค่าขึ้นศาลชั้นอุทธรณ์หรือฎีกา 200 บาท เท่ากับคดีไม่มีทุนทรัพย์ ส่วนค่าคำสั่งไม่ต้องเสีย

5.4.1.3.7 ค่าขึ้นศาลในชั้นอุทธรณ์ที่เรียกผิดเสมอ เช่น ทุนทรัพย์ ที่พิพาทกันในศาลชั้นต้นมีจำนวนเงิน 500,000 บาท เมื่อคดีขึ้นไปสู่ศาลอุทธรณ์ คู่ความคงได้เถียงกันในจำนวนเงิน 300,000 บาท ค่าขึ้นศาลในชั้นอุทธรณ์ก็ต้องเสียจากทุนทรัพย์ 300,000 บาท แต่ศาลชั้นต้นเรียกค่าขึ้นศาลมาตามทุนทรัพย์ที่พิพาทกันในศาลชั้นต้นคือเรียกค่าขึ้นศาลจากทุนทรัพย์ 500,000 บาท หรือคดีที่พิพาทกันในศาลชั้นต้นในที่ดิน 2 แปลง เมื่อคดีขึ้นไปสู่ศาลอุทธรณ์ คู่ความคงได้เถียงกันเฉพาะในที่ดินแปลงเดียวค่าขึ้นศาลในชั้นอุทธรณ์ก็ต้องเสียจากทุนทรัพย์ในที่ดินแปลงเดียว แต่ศาลชั้นต้นมักเรียกค่าขึ้นศาลมาตามทุนทรัพย์ที่พิพาทกันในศาลชั้นต้น คือ เรียกค่าขึ้นศาลจากทุนทรัพย์ในที่ดินทั้งสองแปลง ทำให้ศาลอุทธรณ์ต้องสั่งคืนค่าขึ้นศาลที่เรียกเกินอยู่เสมอ

5.4.1.3.8 กรณีคดีมีทุนทรัพย์ แต่เสียค่าขึ้นศาลมาอย่างคดีไม่มีทุนทรัพย์

(1) โจทก์ฟ้องว่าจำเลยบุกรุกที่ดินของโจทก์ ขอให้ขับไล่จำเลยและเรียกให้จำเลยใช้ค่าเสียหาย จำเลยต่อสู้กรรมสิทธิ์จึงเป็นคดีมีทุนทรัพย์ตามราคาที่ดินพิพาท 150,000 บาท รวมกับค่าเสียหายก่อนฟ้อง ศาลอุทธรณ์ภาค 3 พิพากษา ให้ขับไล่จำเลยและให้จำเลยใช้ค่าเสียหายแก่โจทก์เดือนละ 500 บาท จำเลยฎีกา คดีจึงมีทุนทรัพย์ที่พิพาทกันในชั้นศาลฎีกาคือราคาที่ดิน 150,000 บาทกับค่าเสียหายก่อนฟ้องเป็นเงิน 2,500 บาท รวมจำนวนทุนทรัพย์ 152,000 บาท ซึ่งจำเลยต้องเสีย

ค่าขึ้นศาลชั้นฎีกาเป็นเงิน 3,812.50 บาท แต่จำเลยยื่นฎีกาโดยเสียค่าขึ้นศาลชั้นฎีกาอย่างคดีไม่มี  
ทนายทนายเพียง 200 บาท จึงไม่ถูกต้อง (คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 4911/2542)

(2) โจทก์ฟ้องขอให้เพิกถอนนิติกรรมซื้อขายที่ดินและบ้านพิพาท และจดทะเบียนโอนที่ดินและบ้านพิพาทคืนให้โจทก์ จำเลยทั้งสองให้การว่านิติกรรมซื้อขายที่ดินและบ้าน  
พิพาทสมบูรณ์ถูกต้องตามกฎหมายแล้ว เป็นคำขอให้ปลดเปลื้องทุกข์อาจคำนวณเป็นราคาเงินได้ เป็น  
คดีมีทนายทนายตามราคาที่ดินและบ้านพิพาทตามสัญญาขายที่ดินเป็นเงิน 400,000 บาท ดังนั้น การที่  
จำเลยทั้งสองเสียค่าขึ้นศาลชั้นฎีกาอย่างคดีไม่มีทนายทนายจึงยังไม่ถูกต้อง (คำพิพากษาศาลฎีกา  
ที่ 2319/2542)

(3) ผู้ร้องยื่นคำร้องขอให้ศาลมีคำสั่งว่าผู้ร้องได้กรรมสิทธิ์ในที่ดินพิพาททั้งสอง  
แปลงโดยการครอบครองปรปักษ์ ผู้คัดค้านยื่นคำคัดค้านว่าที่ดินพิพาทเป็นกรรมสิทธิ์ของทายาทผู้รับ  
มรดกของนาย ๕. ผู้นำที่ดินพิพาทสองแปลงมาจำนองไว้แก่ผู้คัดค้าน จึงเป็นคดีพิพาทเกี่ยวกับ  
กรรมสิทธิ์ในที่ดินตามคำร้องขอ เป็นคดีที่มีทนายทนายและต้องแยกทนายทนายเป็นรายแปลง (คำพิพากษา  
ศาลฎีกาที่ 2931/2544)

#### 5.4.1.3.9 กรณีเสียค่าขึ้นศาลไม่ครบตามประเด็น

(1) จำเลยฎีกาขอให้ศาลฎีกาพิพากษากลับคำพิพากษาศาลล่างทั้งสองโดย  
จำเลยไม่ต้องโอนที่ดินพิพาทราคา 500,000 บาท และใช้ค่าเสียหายจำนวน 500,000 บาทให้แก่โจทก์  
ทั้งสาม ดังนั้น จำเลยจึงต้องเสียค่าขึ้นศาลในชั้นฎีกาทั้งจากราคาที่ดินพิพาทและค่าเสียหายดังกล่าว  
แต่จำเลยเสียค่าขึ้นศาลเฉพาะค่าเสียหายเท่านั้น จำเลยจึงเสียค่าขึ้นศาลไม่ครบถ้วน (คำพิพากษา  
ศาลฎีกาที่ 634/2541)

(2) โจทก์ฟ้องว่าทางพิพาทเป็นที่ดินของโจทก์ ขอให้บังคับจำเลยทั้งสองร่วมกัน  
ระวางแนวเขตในการรังวัดที่ดินของโจทก์ จำเลยทั้งสองให้การว่าทางพิพาทเป็นทางสาธารณะจึงเป็นการ  
ได้เถียงการมีกรรมสิทธิ์ในที่ดินของโจทก์ และหากโจทก์ชนะคดีก็จะได้ซึ่งกรรมสิทธิ์ในทางพิพาท กรณี  
จึงเป็นคดีมีทนายทนายจะต้องเสียค่าขึ้นศาลในอัตราสองบาทห้าสิบสตางค์ต่อทุกหนึ่งร้อยบาท แต่ไม่เกิน  
สองแสนบาท ตามตาราง 1 ข้อ 1 (ก) ท้ายประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง (ปัจจุบัน ทนายทนาย  
ไม่เกิน 50 ล้านบาทเสียอัตราร้อยละ 2 แต่ไม่เกิน 2 แสนบาท ส่วนที่เกิน 50 ล้านบาทเสียเพิ่มอีกร้อย  
ละ 0.1) นอกเหนือจากทนายทนาย (ค่าเสียหาย) 1,000,000 บาท ที่โจทก์ได้ชำระค่าขึ้นศาลไว้แล้ว  
(คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 1287/2541)

#### 5.4.1.4 ค่าฤชาธรรมเนียม ปัญหาที่พบในทางปฏิบัติ เช่น

5.4.1.4.1 ไม่เสียค่าอ้างเอกสารหรือชำระไม่ครบถ้วน (ปัจจุบันไม่ต้องเสีย)

5.4.1.4.2 ในการยื่นอุทธรณ์หรือฎีกา นอกจากจะต้องชำระค่าธรรมเนียมศาล แล้วผู้อุทธรณ์หรือฎีกายังต้องนำเงินค่าธรรมเนียมที่จะต้องให้แก่คู่ความอีกฝ่ายหนึ่งตามคำพิพากษา หรือคำสั่งมาวางศาลพร้อมอุทธรณ์หรือฎีกาด้วยตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง มาตรา 229 และแม้เป็นการอุทธรณ์คำสั่งระหว่างพิจารณา เช่น คำสั่งของศาลชั้นต้นที่ไม่อนุญาตให้เลื่อนคดี เมื่อศาลชั้นต้นพิพากษาแล้วก็ต้องอยู่ในบังคับมาตรา 229 แห่งประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง ด้วย

ผลของการไม่นำเงินค่าธรรมเนียมที่ต้องใช้แทนคู่ความอีกฝ่ายหนึ่งมาวางศาล พร้อมอุทธรณ์ทำให้เป็นอุทธรณ์ที่ไม่ชอบ ศาลชั้นต้นชอบที่จะสั่งไม่รับอุทธรณ์หรือหากศาลชั้นต้นสั่งรับอุทธรณ์มาแล้วศาลอุทธรณ์ย่อมไม่รับไว้พิจารณา

(1) จำเลยอุทธรณ์ขอให้ศาลอุทธรณ์มีคำพิพากษากลับคำสั่งระหว่างพิจารณาของศาลชั้นต้นและให้สืบพยานต่อไป เท่ากับขอให้ศาลอุทธรณ์มีคำพิพากษายกคำพิพากษาศาลชั้นต้น และสืบพยานต่อไป จำเลยจึงต้องนำเงินค่าธรรมเนียมซึ่งจะต้องให้แก่คู่ความอีกฝ่ายหนึ่งตามคำพิพากษาหรือคำสั่งมาวางพร้อมอุทธรณ์ (คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 2889/2540)

(2) จำเลยอุทธรณ์ขอให้ศาลอุทธรณ์ภาค 2 มีคำพิพากษากลับคำสั่งของศาลชั้นต้นและให้ดำเนินกระบวนการพิจารณาใหม่ เท่ากับให้ศาลอุทธรณ์ภาค 2 พิจารณายกคำพิพากษาศาลชั้นต้นและให้พิจารณาคดีใหม่ จำเลยจึงต้องนำเงินค่าธรรมเนียมซึ่งจะต้องให้แก่คู่ความอีกฝ่ายหนึ่งตามคำพิพากษาหรือคำสั่งมาวางศาลพร้อมอุทธรณ์ตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง มาตรา 229 เมื่อจำเลยไม่นำค่าธรรมเนียมมาวางศาลพร้อมอุทธรณ์ จึงเป็นอุทธรณ์ที่ไม่ชอบ (คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 7/2544)

(3) ศาลชั้นต้นสั่งยกคำแถลงขอขยายระยะเวลายื่นคำร้องขอให้พิจารณาใหม่ และยกคำร้องขอให้พิจารณาใหม่ หากจำเลยไม่เห็นด้วยต้องทำเป็นอุทธรณ์ตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง มาตรา 223 และมาตรา 229 แม้จะเป็นอุทธรณ์คำสั่งของศาลชั้นต้นในชั้นขอให้พิจารณาใหม่ แต่เป็นการยื่นอุทธรณ์ภายหลังที่ศาลชั้นต้นพิพากษาชี้ขาดตัดสินคดีแล้ว จำเลยจึงต้องนำเงินค่าธรรมเนียมซึ่งจะต้องให้แก่โจทก์ตามคำพิพากษาศาลชั้นต้นมาวางศาลพร้อมอุทธรณ์ตาม มาตรา 229 เมื่อจำเลยไม่นำมาวางศาลพร้อมอุทธรณ์ที่ไม่ชอบด้วยกฎหมาย (คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 437/2544)

#### 5.4.1.5 ใบแต่งตั้งนาย ปัญหาที่พบเสมอๆ เช่น

5.4.1.5.1 ผู้อุทธรณ์ไม่มีใบแต่งตั้งนาย

5.4.1.5.2 ผู้อุทธรณ์มีใบแต่งตั้งนาย แต่

(1) ทนายความไม่ได้ลงชื่อในใบแต่งตั้งนาย

(2) ใบแต่งตั้งนายไม่ได้ให้อำนาจนายความอุทธรณ์

(3) ศาลชั้นต้นไม่ได้สั่งใบแต่งตั้งนาย

#### 5.4.1.6 อื่นๆ เช่น

5.4.1.6.1 ศาลชั้นต้นไม่ส่งสำเนาคำร้องให้คู่ความอีกฝ่ายหนึ่งคัดค้านก่อน ซึ่งตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง มาตรา 21(2) ถ้ากฎหมายมิได้บัญญัติไว้ว่าคำขออันใด จะทำได้แต่ฝ่ายเดียวมิให้ศาลทำคำสั่งเรื่องนั้นๆ โดยมีได้ให้คู่ความอีกฝ่ายหนึ่งหรือคู่ความอื่นๆ มีโอกาสคัดค้านก่อน ดังนั้น เมื่อมีคำขอของคู่ความฝ่ายใดยื่นเข้ามาและกฎหมายมิได้บัญญัติไว้ให้ทำได้ แต่ฝ่ายเดียวโดยหลักแล้วต้องส่งสำเนาให้คู่ความอีกฝ่ายหนึ่งว่าจะคัดค้านหรือไม่ก่อนเสมอ

5.4.1.6.2 ศาลชั้นต้นไม่ส่งสำเนาอุทธรณ์ให้คู่ความอีกฝ่ายหนึ่งแก่ เช่น คู่ความ อุทธรณ์คำสั่งศาลชั้นต้นในชั้นบังคับคดี ศาลชั้นต้นเห็นว่าส่งสำนวนไปยังศาลอุทธรณ์แล้ว เมื่อคู่ความ ยื่นอุทธรณ์คำสั่งดังกล่าว ศาลชั้นต้นมีคำสั่งว่า “ส่งศาลอุทธรณ์เพื่อพิจารณาสั่ง” โดยไม่ได้สั่งให้ส่ง สำเนาอุทธรณ์ให้แก่คู่ความอีกฝ่ายหนึ่งแก่ก่อน

5.4.1.6.3 เมื่อคู่ความยื่นคำร้องหรือคำขอต่างๆ และศาลชั้นต้นมีคำสั่งว่า “รอไว้สั่งในวันนัด” แต่เมื่อถึงวันนัด ศาลชั้นต้นไม่ได้สั่งคำร้องหรือคำขอดังกล่าว จึงควรมีระบบเตือน ความจำไม่ให้หลงลืมเพราะบางเรื่องไม่ส่งคำร้องดังกล่าวกระบวนการพิจารณาหลังจากนั้นอาจไม่ชอบด้วย กฎหมาย เช่น คำร้องขอแก้ไขเพิ่มเติมคำฟ้องหรือคำให้การ

5.4.1.6.4 การเขียนส่งคำฟ้อง คำร้อง และคำขอต่างๆ หากต้องเขียน คำฟ้อง คำร้อง หรือคำขอต่างๆ ที่มีข้อความยาวๆ น่าจะเขียนลงในรายงานกระบวนการพิจารณาหรือ บริเวณที่ว่างๆ ไม่ควรเขียนส่งแทรกตามบรรทัดในคำฟ้อง คำร้อง หรือคำขอนั้นเพราะทำให้อ่านยาก

5.4.1.6.5 การส่งคำร้องขอขยายระยะเวลาอุทธรณ์ ควรสั่งให้ชัดเจนว่า ครบกำหนดอุทธรณ์เมื่อไหร่และอนุญาตให้ขยายระยะเวลาถึงวันที่เท่าไรไม่ควรสั่งอนุญาตเฉยๆ

5.4.1.6.6 คดีแพ่งกรณีโจทก์หลายคนที่ฟ้องรวมกันมาในที่ดินแปลงใหญ่ซึ่งอาจ เป็นเรื่องต่างคนต่างใช้สิทธิเฉพาะตัวตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง มาตรา 55 ทุนทรัพย์ ในการยื่นอุทธรณ์จึงต้องพิจารณาแยกกันสำหรับโจทก์แต่ละคนว่าคดีต้องห้ามอุทธรณ์ข้อเท็จจริง หรือไม่ (คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 5174/2537)

5.4.1.6.7 คำฟ้องอุทธรณ์ไม่ลงชื่อผู้อุทธรณ์หรือเรียงเป็นอุทธรณ์ไม่สมบูรณ์ตาม ประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง มาตรา 67(5)

5.4.1.6.8 เมื่อคู่ความยื่นสัญญาประนีประนอมยอมความในคดีที่อยู่ในระหว่าง พิจารณาของศาลอุทธรณ์ ให้ศาลชั้นต้นออกนั่งพิจารณาตรวจความถูกต้องและลงชื่อในสัญญาแล้วจึง ส่งสัญญาประนีประนอมยอมความไปยังศาลอุทธรณ์ เพื่อมีคำพิพากษตามยอม

5.4.1.6.9 กรณีขออุทธรณ์เฉพาะปัญหาข้อกฎหมายโดยตรงต่อศาลฎีกา ตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง มาตรา 223 ทวิ ต้องทำเป็นคำร้องยื่นพร้อมอุทธรณ์ เมื่อศาลชั้นต้นสั่งรับอุทธรณ์และส่งสำเนาให้จำเลยอุทธรณ์ หากไม่มีคู่ความอื่นยื่นอุทธรณ์และจำเลยไม่คัดค้านคำร้อง

ถ้าศาลชั้นต้นเห็นว่าเป็นการอุทธรณ์เฉพาะปัญหาข้อกฎหมายเมื่อเจ้าหน้าที่รายงานมาก็จะส่งอนุญาตให้อุทธรณ์โดยตรงต่อศาลฎีกา แต่ส่วนมากศาลชั้นต้นมักส่งศาลอุทธรณ์ ถ้าศาลชั้นต้นยกคำร้อง เพราะเห็นว่าเป็นการอุทธรณ์ในปัญหาข้อเท็จจริง ผู้อุทธรณ์อุทธรณ์คำสั่งศาลชั้นต้นไปยังศาลฎีกาภายใน 15 วัน

5.4.1.6.10 โดยปกติเมื่อศาลชั้นต้นไม่รับอุทธรณ์ คู่ความมีสิทธิยื่นคำร้องอุทธรณ์คำสั่งไม่รับอุทธรณ์ ศาลชั้นต้นต้องสั่งรับคำร้องอุทธรณ์คำสั่งไม่รับอุทธรณ์เสมอแล้วส่งมาให้ศาลอุทธรณ์พิจารณา จะสั่งไม่รับคำร้องอุทธรณ์คำสั่งของผู้อุทธรณ์ไม่ได้

## 5.4.2 คดีอาญา

### 5.4.2.1 กรณีทนายความ

(1) สอบเรื่องทนายความ หากไม่สอบเรื่องทนายความโดยเฉพาะคดีที่จำเลยรับสารภาพทำให้ศาลอุทธรณ์ต้องยื่นสำนวนให้ศาลชั้นต้นดำเนินการใหม่ ซึ่งจำเลยอาจกลับคำให้การได้ คดีที่มีโทษจำคุกก่อนเริ่มการพิจารณาจะต้องสอบถามจำเลยก่อนว่ามี และต้องการทนายความหรือไม่ ตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา มาตรา 173 วรรคสอง ถ้าไม่ปฏิบัติตามพิจารณาของศาลชั้นต้นไม่ถูกต้องศาลอุทธรณ์จำต้องยื่นสำนวนให้ศาลชั้นต้นดำเนินการให้ถูกต้อง (คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 7571/2541 และ 2020/2543)

(2) ใบแต่งตั้งทนายไม่ถูกต้อง เช่น ตัวความพิมพ์ลายนิ้วมือ แต่ไม่มีพยานรับรองลายพิมพ์นิ้วมือทนายความ ไม่ได้ระบุให้ทนายความมีอำนาจอุทธรณ์หรือกรณีนิติบุคคลใบแต่งตั้งทนายไม่มีตราของนิติบุคคลประทับ

5.4.2.2 สอบคำให้การจำเลย รวมทั้งเรื่องการขอให้นับโทษต่อ ขอให้บวกโทษหรือขอให้เพิ่มโทษ

(1) บางศาลแบบพิมพ์สอบคำให้การจำเลยมีข้อความไม่ชัดเจนตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา มาตรา 173

(2) กรณีโจทก์ขอให้นับโทษต่อ ขอให้บวกโทษ หรือขอให้เพิ่มโทษ ศาลชั้นต้นควรตรวจสอบให้ชัดเจน เช่น กรณีบวกโทษ ควรตรวจสอบว่าเคยต้องโทษและศาลรอกการลงโทษตามฟ้องจริง กรณีเพิ่มโทษ ควรตรวจสอบว่าเคยต้องโทษและพ้นโทษจริงตามฟ้อง โดยใช้ถ้อยคำ ดังนี้



การขอนับโทษต่อ “...และ/แต่รับว่าเป็นบุคคลคนเดียวกับจำเลยคดีที่โจทก์  
ขอให้นับโทษต่อ”

การขอให้บวกโทษ “...และ/แต่รับว่าเคยต้องโทษและศาลรอการลงโทษจริง  
ตามฟ้อง”

การขอให้เพิ่มโทษ “...และ/แต่รับว่าเคยต้องโทษและพ้นโทษจริงตามฟ้อง

(3) กรณีโจทก์ขอให้นับโทษจำคุกต่อในคดีที่ฟ้องมาในวันเดียวกัน ควรกำชับ  
เจ้าหน้าที่ซึ่งลงสารบบความเรื่องการออกหมายเลขคดีแดงในแต่ละคดีให้เรียงลำดับตามคดีที่ตัดสิน  
ก่อนหลัง

(4) คดีอาญาที่โจทก์ขอให้นับโทษต่อหรือบวกโทษ แต่ศาลไม่ได้สอบว่าจำเลยเป็น  
บุคคลเดียวกับจำเลยในคดีที่ขอให้นับโทษต่อหรือบวกโทษ แม้จำเลยให้การรับสารภาพตามฟ้อง  
ก็มีอาจนับโทษต่อหรือบวกโทษตามที่โจทก์ฟ้องได้ (คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 7114/2542 และ 1770/2545)

(5) การบวกโทษและการเพิ่มโทษคดีก่อนดังกล่าวต้องถึงที่สุดแล้ว (คำพิพากษา  
ศาลฎีกาที่ 2023/2541) ส่วนการนับโทษต่อไม่จำเป็นต้องรอให้คดีนั้นถึงที่สุดเสียก่อน (คำพิพากษา  
ศาลฎีกาที่ 2342346/2542)

(6) คดีที่ฟ้องขอให้ลงโทษฐานลักทรัพย์หรือรับของโจร หรือข้อหาตาม  
พระราชบัญญัติ ศุลกากร มาตรา 27.27 ทวิ ต้องสอบคำให้การจำเลยให้แน่ชัดว่ารับสารภาพฐานใด  
กรณีจำเลยให้การรับสารภาพฐานรับของโจร ต้องระมัดระวังเรื่องการสั่งคืนหรือใช้  
ราคาทรัพย์สินด้วย โดยให้ดูการบรรยายฟ้องเป็นสำคัญว่าจำเลยรับของโจรไปกี่รายการ ถ้ารับเพียงบาง  
รายการศาลจะพิพากษาให้จำเลยรับผิดในทรัพย์ที่ถูกลักไปทั้งหมดไม่ได้ (คำพิพากษาศาลฎีกาที่  
855/2530 ประชุมใหญ่)

ถ้าโจทก์นำสืบเรื่องราคาทรัพย์สินไม่ได้ ศาลก็ไม่กำหนดให้จำเลยใช้ราคาต้องไปว่ากล่าว  
ทางแพ่ง (คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 3154/2533 และ 6234/2537)

ถ้าได้ความว่าจำเลยชดเชยค่าเสียหายแก่ผู้เสียหายครบถ้วนแล้วต้องยกคำขอคืนหรือ  
ใช้ราคาทรัพย์สินนั้น (คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 6553/2541)

#### 5.4.2.3 กรณีจำเลยอายุน้อย ต้องลดมาตราส่วนโทษให้ตามประมวลกฎหมาย

อาญา มาตรา 75 หากโจทก์ขอให้กำหนดโทษที่รอการกำหนดไว้ในคดีก่อน ซึ่งเป็นคดีของศาลเยาวชน  
แล้วบวกเข้ากับคดีของศาลจังหวัด ศาลชั้นต้นที่เป็นศาลจังหวัดมักไม่ได้สอบจำเลยว่าจะกระทำความผิดใน  
คดีก่อนจำเลยอายุเท่าใด และให้การรับสารภาพหรือปฏิเสธ โดยเฉพาะอย่างยิ่งมักจะพลั้งพลอนไม่ได้  
ลดมาตราส่วนโทษให้

**5.4.2.4 กรณีจำเลยตายระหว่างการพิจารณาของศาลอุทธรณ์** ศาลชั้นต้นต้องไต่สวนหรือสอบโจทก์ก่อนส่งให้ศาลอุทธรณ์

**5.4.2.5 คดีศาลแขวงหรือคดีที่ต้องนำวิธีพิจารณาความอาญาในศาลแขวงมาใช้** บังคับในศาลจังหวัด

(1) หากไม่ได้พิมพ์คำพิพากษาด้วยวาจาทำให้ไม่สะดวกในการพิจารณาพิพากษาของศาลอุทธรณ์ เพราะบางครั้งอ่านลายมือไม่ออกและศาลชั้นต้นมักจะใช้ข้อความว่า จำเลยมีความผิดตามฟ้อง โดยไม่ระบุว่าผิดกฎหมายใด มาตราใด วรรคใด ทำให้มีปัญหาเพราะบางครั้งการกระทำของจำเลยไม่ได้เป็นความผิดทุกมาตราในฟ้อง

(2) กรณีคำพิพากษาศาลแขวงที่เป็นแบบพิมพ์ข้อความใดที่ไม่ได้ใช้ให้ชัดเจนให้ชัดเจน

**5.4.2.6 ก่อนอ่านคำพิพากษา** ควรตรวจสอบว่า วินิจฉัยหรือลงโทษครบตามฐานความผิดที่โจทก์ฟ้องหรือไม่โทษที่ลงสูงหรือต่ำกว่าที่กฎหมายกำหนดหรือไม่ วินิจฉัยเต็มตามคำขอทำฟ้องของโจทก์หรือไม่ เช่น เวลากกลางคืน ใช้ราคาทรัพย์สิน ขอให้เพิ่มโทษ ขอให้บวกโทษ หรือขอให้นับโทษต่อ เป็นต้น

**5.4.2.7 กรณีมีการสืบเสาะและพินิจพนักงานควบคุมประพฤติ** หากไม่บันทึกในรายงานกระบวนการพิจารณาให้ปรากฏว่าได้แจ้งรายงานการสืบเสาะให้จำเลยรับทราบแล้ว ทำให้ไม่สามารถรับฟังข้อเท็จจริงที่เป็นผลร้ายแก่จำเลยได้

**5.4.2.8 ในคดีบางประเภท** เช่น คดีลักทรัพย์หรือบุกรุก หากฟ้องโจทก์บรรยายว่าจำเลยกระทำผิดเวลาใดไม่ปรากฏชัด เมื่อจำเลยรับสารภาพศาลชั้นต้นต้องสอบจำเลยให้ชัดว่าจำเลยกระทำผิดเวลากลางคืนหรือกลางวัน มิฉะนั้นจะลงโทษจำเลยโดยถือว่ากระทำผิดในเวลากลางคืนไม่ได้

ในความผิดฐานลักทรัพย์ตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 335 โจทก์บรรยายฟ้องว่า จำเลยกระทำผิดเวลาใดไม่ปรากฏชัด จำเลยให้การรับสารภาพ ศาลชั้นต้นมิได้สอบจำเลยว่ากระทำผิดเวลากลางวันหรือกลางคืน แต่กลับลงโทษจำเลยฐานลักทรัพย์ในเวลากลางคืนซึ่งไม่ถูกต้อง (เทียบเคียงคำพิพากษาศาลฎีกาที่ 1661/2542 ประชุมใหญ่)

**5.4.2.9 ในคดีที่ผู้ประกันอุทธรณ์ขอให้งดหรือลดค่าปรับ** ศาลชั้นต้นต้องส่งสำเนาอุทธรณ์ให้พนักงานอัยการแก้ด้วย เพราะพนักงานอัยการมีสิทธิอุทธรณ์คำสั่งงดหรือปรับของศาลชั้นต้น (คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 2266/2515 และ 613/2515)

**5.4.2.10 กรณีที่ศาลชั้นต้นมีคำสั่งให้ส่งสำเนาให้คู่ความอีกฝ่าย** ต้องตรวจดูว่าเจ้าหน้าที่ศาลส่งสำเนาและมีรายการงานส่งหมายแล้วหรือไม่ ก่อนส่งสำนวนไปศาลอุทธรณ์ กรณีมีคู่ความหลายรายมีการส่งสำเนาอุทธรณ์ให้คู่ความครบทุกรายหรือไม่

**5.4.2.11 คดีที่ศาลชั้นต้นลงโทษจำคุกตลอดชีวิตหรือประหารชีวิตโจทก์จำเลยไม่อุทธรณ์** ศาลชั้นต้นต้องส่งสำนวนไปให้ศาลอุทธรณ์พิจารณาพิพากษา ตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา มาตรา 245 วรรค 2 ดังนั้น ก่อนออกหมายจำคุกถึงที่สุดต้องตรวจสำนวนดูให้มั่นใจว่าเป็นคดีที่ต้องปฏิบัติตามบทบัญญัติดังกล่าวหรือไม่

**5.4.2.12 จำเลยตายระหว่างอุทธรณ์** ต้องไต่สวนก่อนส่งสำนวนไปศาลอุทธรณ์

**5.4.2.13 คำร้องขอปล่อยจำเลยชั่วคราวระหว่างอุทธรณ์** ตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา มาตรา 106 (4) วรรคสอง เมื่อศาลชั้นต้นมีคำพิพากษาแล้ว แต่ยังไม่ได้ส่งสำนวนไปยังศาลอุทธรณ์ หากจำเลยยื่นคำร้องขอให้ปล่อยชั่วคราวระหว่างอุทธรณ์ ศาลชั้นต้นมีอำนาจที่จะสั่งอนุญาตให้ปล่อยชั่วคราวได้เท่านั้น มิฉะนั้นให้รีบส่งคำร้องไปให้ศาลอุทธรณ์พิจารณาสั่ง ศาลชั้นต้นไม่มีอำนาจสั่งไม่อนุญาตให้ปล่อยชั่วคราวระหว่างอุทธรณ์

**5.4.2.14 คำฟ้องอุทธรณ์ไม่ลงชื่อผู้อุทธรณ์หรือผู้เรียง** จึงเป็นฟ้องอุทธรณ์ที่ไม่สมบูรณ์ตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง มาตรา 67(5) ประกอบประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา มาตรา 15

**5.4.2.15 กรณีพยายามกระทำความผิดหรือเป็นผู้สนับสนุนตามประมวลกฎหมายอาญา** มาตรา 80 และ 86 ต้องลงโทษเพียง 2 ใน 3 ส่วน

**5.4.2.16 กรณีร่วมกระทำความผิดตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป** คำพิพากษาศาลชั้นต้นต้องปรับบทตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 83 ถ้าเป็นตัวการร่วมกระทำความผิดต้องระบุตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 83 ไว้ในคำพิพากษาด้วย (คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 446/2536 และ 1191/2536)

**5.4.2.17 กรณีโทษปรับไม่ถึง 200 บาท** การบังคับโทษปรับในคำพิพากษาให้ใช้คำว่า “หากไม่ชำระค่าปรับให้จัดการตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 29” ไม่ต้องระบุมตรา 30 ไว้เพราะกักขังแทนไม่ได้ (คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 2987/2543)

**5.4.2.18 การลงโทษปรับและการกักขังแทนค่าปรับ**

(1) กรณีลงโทษปรับนิติบุคคลให้ระบุเฉพาะประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 29 เท่านั้น

(2) กรณีลงโทษจำคุกและปรับด้วยนั้น หากจะระบุประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 29, 30 ควรใช้ข้อความว่า “หากไม่ชำระค่าปรับให้จัดการตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 29, 30” ไม่ควรใช้ข้อความว่า “ให้กักขังแทนค่าปรับตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 29, 30” เพราะเป็น

การกล่าวในคำพิพากษาโดยก้าวล่วงผิดลำดับไป (เทียบเคียงคำพิพากษาศาลฎีกาที่ 153/2472 และ 650/2478)

(3) การลงโทษปรับจำเลยหลายคนตาม พระราชบัญญัติ ศาลากรช ต้องปรับรวมกันไปสำหรับความผิดครั้งหนึ่ง มิใช่ปรับเรียงรายตัวตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 31 (คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 401/2509 และ 6796/2542) และถ้ามีจำเลยหลายคนให้เฉลี่ยการกักขังแทนค่าปรับ (คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 535/2539)

(4) กรณีจะต้องกักขังแทนค่าปรับเกินกำหนด 1 ปี จะต้องสั่งในคำพิพากษาจะสั่งในหมายกักขังระหว่างอุทธรณ์หรือฎีกาไม่ได้

**5.4.2.19 คดีที่รอกการลงโทษ** ควรระบุดตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 56 ไว้ในคำพิพากษาดำเนินเพื่อความชัดเจนว่าอาศัยอำนาจตามกฎหมายใด

**5.4.2.20 บางครั้งคดีข้อหาบางข้อหาอาจขาดอายุความ** เช่น มีและพาอาวุธปืนกับฆ่าผู้อื่น ข้อหาตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 371 ซึ่งมีอายุความ 1 ปี อาจขาดอายุความได้ต้องยกฟ้องเฉพาะข้อหาความผิดตามมาตราดังกล่าว (คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 259/2544, คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 4534/2544)

**5.4.2.21 มาตราใดไม่ได้บัญญัติบทความผิดไว้ชัดแจ้งในตัวเอง** เช่น ตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 365 ต้องปรับบทประกอบ มาตรา 362 หรือมาตรา 364 ซึ่งเป็นบทพื้นฐานด้วยเสมอ (คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 155/2532, 772/2534 และ 5302/2540) หรือตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 227 ตี ต้องปรับประกอบมาตรา 276 ด้วย (คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 1458/2531)

#### **5.4.2.22 ความผิดหลายกระทง**

(1) แม้บางกระทงศาลวางโทษจำคุกตลอดชีวิตหรือประหารชีวิตแล้วก็ตาม ก็ยังต้องวางกำหนดโทษในความผิดกระทงอื่นๆ ด้วยเมื่อลงโทษแล้วจึงนำโทษทุกกระทงมารวมกัน (คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 1906/2533)

(2) คดีที่จำเลยมีความผิดหลายกระทง บางกระทงโทษหนักถึงประหารชีวิตให้ใช้ถ้อยคำในคำพิพากษาว่า “...เมื่อลงโทษประหารชีวิตจำเลยในความผิดกระทงแรกแล้ว ก็ไม่อาจนำโทษจำคุกในความผิดกระทงอื่นมารวมอีกได้คงให้ประหารชีวิตจำเลยสถานเดียว” โดยไม่ปรับบทตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 91(3) เพราะตามบทบัญญัติดังกล่าวจะนำมาใช้กรณีที่ศาลลงโทษประหารชีวิตจำเลยในความผิดกระทงที่หนักที่สุดไม่ได้ (คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 5865/2543)

(3) ส่วนคดีที่ความผิดกระหนงหนักจำคุกตลอดชีวิต ให้ใช้คำว่า “เมื่อรวมโทษทุกกระหนงแล้วคงจำคุกตลอดชีวิตสถานเดียวตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 91(3)” (คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 294/2530 และ 631/2530)

**5.4.2.23 กรณีฟ้องขอให้ลงโทษซ้ำหาหนัก** เช่น ตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 288, 80 (พยายามฆ่า) แต่ทางพิจารณาได้ความว่าผิดเพียงฐานทำร้ายร่างกายถึงสาหัส ตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 297(8) เฉพาะกรณีที่โจทก์บรรยายฟ้องเข้าองค์ประกอบของประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 297(8) มาด้วย ควรระบุในคำพิพากษาดังกล่าวให้ยกฟ้องพยายามฆ่าตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 288, 80 (ตามแนวคำพิพากษาศาลฎีกาที่ 2176/2543 และ 4934/2545)

**5.4.2.24 การเพิ่มและการลดโทษ** การเพิ่มโทษตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 92, 93 หรือ พระราชบัญญัติยาเสพติดให้โทษฯ มาตรา 97 ต้องกำหนดโทษที่จะลงแก่จำเลยก่อน จากนั้นจึงเพิ่มหนึ่งในสามหรือกึ่งหนึ่งแล้วแต่กรณี ไม่ใช่คิดคำนวณรวมกันไปในคราวเดียวเหมือนกับการระวางโทษหนักขึ้นกึ่งหนึ่งตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 336 ทวิ, 340 ตรี

(1) กรณีลดมาตราส่วนโทษนั้น ฟังวางโทษภายในอัตราที่ได้ลดมาตราส่วนจากโทษที่กฎหมายกำหนดสำหรับความผิดนั้นๆ แล้วคำพิพากษาศาลฎีกาที่ 1541/2513 และ 1265/2514 ใช้คำว่า “ลดมาตราส่วนโทษให้ตามมาตรา 76 หนึ่งในสามแล้วจำคุก...”

(2) ฟังระมัดระวังในกรณีที่กฎหมายใช้ถ้อยคำว่า “เพิ่มโทษ” กับ “ต้องระวางโทษหนักกว่าที่บัญญัติไว้กึ่งหนึ่ง” ซึ่งแตกต่างกัน

**5.4.2.25 การปรับบทความผิด** หากความผิดในมาตรานั้นมีหลายวรรค ต้องระบุวรรคตามความผิดที่ลงโทษด้วย

**5.4.2.26 ในความผิดฐานลักทรัพย์** ตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 335 มักไม่ระบุวงเล็บและวรรค หรือระบุวงเล็บไม่ครบถ้วน ศาลฎีกาพิพากษาแก้ (คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 1083/2542 และ 261/2542) คำพิพากษาต้องปรับบทลงโทษให้ถูกต้องตามแนวคำพิพากษาศาลฎีกา เช่น

(1) คดีปลอมเอกสารและใช้เอกสารปลอม ศาลฎีกาใช้รูปแบบดังนี้ “พิพากษาว่า จำเลยมีความผิดตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 264 วรรคแรก มาตรา 268 วรรคแรก ประกอบด้วยมาตรา 264 วรรคแรก เนื่องจากจำเลยเป็นผู้ปลอม และใช้เอกสารปลอมนั่นเอง จึงลงโทษฐานใช้เอกสารปลอม ตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 268 วรรคแรก ประกอบด้วยมาตรา 264 ประกอบด้วยมาตรา 268 วรรคสอง จำคุก....” (คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 4381/2541, 2642/2541 และ 7571/2544)

(2) คดีบุกรุกโดยมีเหตุฉกรรจ์ตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 365 ศาลฎีกาใช้รูปแบบ ดังนี้ “จำเลยมีความผิดตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 365(2) ประกอบด้วย มาตรา 362, 83”

**5.4.2.27 คดีที่เป็นกรรมเดียวผิดต่อกฎหมายหลายบท แต่ละบทมีระวางโทษเท่ากัน** มักมีปัญหาในการรอกการลงโทษ กล่าวคือ ไม่ระบุให้ชัดเจนว่าลงโทษบทใด เช่น ข้อหาฆ่าคนตายโดยเจตนาไว้ในครอบครองเพื่อจำหน่ายและจำหน่ายไปทั้งหมดในคราวเดียวกัน ตามพระราชบัญญัติยาเสพติดฯ มาตรา 15 วรรคหนึ่ง, 66 วรรคหนึ่ง ทางปฏิบัติจะต้องใช้ถ้อยให้ได้ใจความว่าเป็นการกระทำความผิดกรรมเดียวเป็นความผิดต่อกฎหมายหลายบทตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 90 ซึ่งแต่ละบทมีระวางโทษเท่ากันให้ลงโทษฐาน....(เลือกฐานใดก็ได้) จำคุก....ปี (คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 7895/2538 และ 7816/2544)

#### 5.4.2.28 ความผิดตามพระราชบัญญัติอาวุธปืน

5.4.2.28.1 กรณีกรรมเดียวหรือหลายกรรม มักปรับบทไม่ถูกต้อง ความผิดฐานมีอาวุธปืนหรือเครื่องกระสุนปืนไว้ในครอบครองให้แยกพิจารณาว่าเป็นประเภทเดียวกันหรือไม่ ซึ่งมีอยู่ 2 ประเภท คือ (1) ประเภทที่นายทะเบียนอาจออกใบอนุญาตให้ได้ (2) ประเภทที่นายทะเบียนไม่อาจออกใบอนุญาตให้ได้ (คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 3539/2542)

5.4.2.28.2 กรณีมีอาวุธปืนหรือเครื่องกระสุนปืนประเภทเดียวกัน แม้จะมีหลายชนิดและหลายกระบอก เช่น .357, .38 และไม่ว่าจะเป็นปืนมีทะเบียนหรือไม่ก็ตามก็เป็นความผิดกรรมเดียว (คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 7777/2540)

5.4.2.28.3 กรณีมีอาวุธปืนหรือเครื่องกระสุนปืนต่างประเภทกันเป็นความผิดหลายกรรม (คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 3539/2542)

5.4.2.28.4 ความผิดตามมาตรา 72 วรรคสอง ต้องเป็นเพียงกรณีมีเครื่องกระสุนปืนไว้ในครอบครองโดยไม่ได้รับอนุญาตเท่านั้น โจทก์ฟ้องว่าจำเลยมีอาวุธปืนและเครื่องกระสุนปืนไว้ในครอบครองโดยไม่ได้รับอนุญาต ที่ศาลล่างทั้งสองพิพากษาว่าจำเลยมีความผิดตามมาตรา 7, 72 วรรคหนึ่ง วรรคสอง จึงไม่ถูกต้อง (คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 1683/2542)

5.4.2.28.5 ข้อหาอาวุธปืนหรือวัตถุระเบิดที่นายทะเบียนไม่อาจออกใบอนุญาตให้ได้ แล้วใช้อาวุธปืนดังกล่าวไปกระทำความผิดตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 288 ถือว่าเป็นการกระทำความผิดกฎหมายหลายบท ต้องลงโทษตาม พระราชบัญญัติ อาวุธปืนฯ มาตรา 78 วรรคสอง ซึ่งเป็นบทหนัก มิใช่ผิดฐานมีอาวุธปืนฯ กรรมหนึ่ง และฐานฆ่าผู้อื่นอีกกรรมหนึ่ง (คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 1350/2540 (ประชุมใหญ่ 5448/2540 และ 6255/2541)

ถ้าเป็นการฆ่าโดยไตร่ตรองไว้ก่อนให้ลงโทษตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 284(4) ซึ่งเป็นบทหนัก (คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 5133/2545) ทางปฏิบัติส่วนใหญ่มักจะลืมปรับ บทความผิดตาม พระราชบัญญัติอาวุธปืนฯ มาตรา 78 วรรคสาม และมักจะลงโทษเป็น 2 กรรมซึ่งขัด กับแนวคำพิพากษาศาลฎีกา

5.4.2.28.6 ข้อหาฆ่าอาวุธปืนหรือเครื่องกระสุนปืนคนละชนิดและขนาดกัน ซึ่งใช้ยิงด้วยกันไม่ได้ถือเป็นกรรมเดียวผิดต่อกฎหมายสองบท คือ นอกจากผิดตามพระราชบัญญัติ อาวุธปืนฯ มาตรา 72 วรรคหนึ่งแล้วยังผิดวรรคสองด้วย การที่ศาลไม่ปรับบทตามมาตรา 72 วรรค สองมาด้วยไม่ถูกต้อง (คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 3283/2545)

5.4.2.28.7 มีอาวุธปืนไม่มีหมายเลขทะเบียน กับมีอาวุธปืนของผู้อื่นที่ได้รับ ใบอนุญาตแล้วไว้ในครอบครองคราวเดียวกัน ตามพระราชบัญญัติอาวุธปืนฯ มาตรา 72 วรรคหนึ่ง, วรรคสาม ถือเป็นกรรมเดียวผิดกฎหมายสองบทเช่นกัน ต้องลงโทษด้วย มาตรา 72 วรรคหนึ่ง ซึ่งเป็น บทหนัก (คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 80/2545)

5.4.2.28.8 พิพากษาลงโทษไม่ครบถ้วนตามคำขอท้ายฟ้อง เช่น ข้อหาพาอาวุธปืน มักจะลืมปรับบทลงโทษตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 371

5.4.2.29 คดียาเสพติดที่คาบเกี่ยวระหว่างกฎหมายเดิมกับกฎหมายที่แก้ไขใหม่ การปรับบทความผิดต้องชัดเจนว่าลงโทษตามกฎหมายเดิมหรือกฎหมายที่แก้ไขใหม่

5.4.2.29.1 คดียาเสพติดฯ ตามที่แก้ไขใหม่ บางฐานความผิดกฎหมายให้ระวาง โทษทั้งจำคุกและปรับ ซึ่งตาม มาตรา 100/1 วรรคหนึ่ง บัญญัติให้ศาลลงโทษปรับด้วยเสมอจะไม่ปรับ เลยโดยอาศัยอำนาจตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 20 มาใช้ไม่ได้ถือว่าขัดต่อกฎหมาย อย่างไร ก็ตาม ศาลสามารถลงโทษปรับน้อยกว่าที่กฎหมายกำหนดไว้ได้ ตาม มาตรา 100/1 วรรคสอง แต่ควร แสดงเหตุผลตามกฎหมายให้ชัดเจน

5.4.2.29.2 ฟ้องว่ามีเมทแอมเฟตามีนไว้ในครอบครองเพื่อจำหน่ายและจำหน่าย หมดไปในคราวเดียว ศาลชั้นต้นพลังเพลอมิได้พิพากษาว่า การกระทำของจำเลยเป็นกรรมเดียวและ ลงโทษบทใดซึ่งเป็นบทหนักเป็นการไม่ชอบ (คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 7816/2544)

5.4.2.29.3 คดีที่โจทก์ฟ้องขอให้ลงโทษจำเลยข้อหาฆ่ามีเมทแอมเฟตามีนไว้ใน ครอบครองเพื่อจำหน่าย มิได้ฟ้องขอให้ลงโทษฐานเสพและจำหน่ายเมทแอมเฟตามีน ดังนั้น เงินสด สมุดเงินฝากธนาคารและอุปกรณ์การเสพ ศาลไม่อาจรับได้ เพราะมิใช่เป็นเครื่องมือ เครื่องใช้หรือวัตถุ อื่นซึ่งจำเลยได้ใช้ในการกระทำความผิดตามที่โจทก์ฟ้องดังที่บัญญัติไว้ในมาตรา 102 แห่ง พระราชบัญญัติยาเสพติดฯ (คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 3608/2537)

5.4.2.29.4 คดีที่โจทก์ฟ้องขอให้ลงโทษจำเลยข้อหาผลิตเมทแอมเฟตามีนเพื่อจำหน่าย มิได้ขอให้ลงโทษฐานจำหน่ายเมทแอมเฟตามีน แต่ขอให้ริบเงินสดที่จำเลยได้จากการจำหน่ายเมทแอมเฟตามีน ศาลไม่อาจริบเงินสดดังกล่าวได้เพราะถือว่าเงินสดจำนวนดังกล่าวมิใช่เครื่องมือเครื่องใช้หรือวัตถุอื่นที่จำเลยได้ใช้ในการกระทำความผิดตามที่โจทก์ฟ้องขอให้ลงโทษ (คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 2610/2543)

5.4.2.29.5 คดีที่จำเลยกระทำความผิดตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2545 ฐานมีเมทแอมเฟตามีนไว้ในครอบครองเพื่อจำหน่ายและจำหน่ายจำนวนสิบห้าหน่วยการใช้ขึ้นไปหรือมีน้ำหนักสุทธิตั้งแต่หนึ่งจุดห้ากรัมขึ้นไป แต่โจทก์มิได้บรรยายปริมาณสารบริสุทธิ์ หรือมีปริมาณคำนวณเป็นสารสุทธิไม่ถึงสามร้อยเจ็ดสิบมิลลิกรัม ต้องปรับบทลงโทษตามพระราชบัญญัติยาเสพติดให้โทษ พ.ศ. 2522 มาตรา 15 วรรคหนึ่ง และวรรคสาม (2), 66 วรรคหนึ่ง ซึ่งต้องระวางโทษตั้งแต่สี่ปีถึงสิบห้าปี หรือปรับตั้งแต่แปดหมื่นบาทถึงสามแสนบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ

5.4.2.29.6 กรณีที่โจทก์ฟ้องหลายข้อหา แต่ศาลชั้นต้นลงโทษบางข้อหา หรือกรณีที่โจทก์ฟ้องข้อหาเมียเสพติดให้โทษในประเภท 1 ไว้ในครอบครองเพื่อจำหน่าย แต่ศาลชั้นต้นลงโทษฐานมีไว้ในครอบครองโดยไม่ได้รับอนุญาต ศาลชั้นต้นจะต้องพิพากษายกฟ้องข้อหาที่ไม่ได้ลงโทษตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา มาตรา 186(8) โดยใช้ข้อความว่า “ข้อหาอื่นให้ยก”

#### 5.4.2.29.7 การเพิ่มโทษ

(1) กรณีโจทก์ขอให้เพิ่มโทษกึ่งหนึ่งตามพระราชบัญญัติยาเสพติดฯ มาตรา 97 แต่ศาลชั้นต้นเพิ่มโทษหนึ่งในสามตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 92

(2) กรณีเพิ่มโทษตามพระราชบัญญัติยาเสพติดฯ มาตรา 97 ให้เพิ่มทั้งโทษจำคุกและโทษปรับ

5.4.2.30 **ความผิดฐานช่วยซ่อนเร้น** ช่วยจำหน่าย ช่วยพาเอาไปเสีย ซื้อมาและรับไว้ซึ่งยาสูบที่มีผู้นำเข้ามาในราชอาณาจักรโดยรู้ว่าเป็นของที่นำเข้ามาโดยหลีกเลี่ยงอากร เป็นความผิดตามพระราชบัญญัติศุลกากร มาตรา 27 ทวิ และมียาสูบจำนวนดังกล่าวโดยมิได้ปิดแสตมป์ยาสูบไว้ในครอบครองเพื่อขายเป็นความผิดตามพระราชบัญญัติยาสูบ เป็นความผิดกรรมเดียวต่อกฎหมายหลายบทลงโทษตามพระราชบัญญัติศุลกากร ซึ่งเป็นบทหนัก (คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 2816/2529)

5.4.2.31 **คดีความผิดตามพระราชบัญญัติสุรา** มักปรับบทความผิดไม่ถูกต้องครบถ้วน กล่าวคือ ฐานทำสุรากลั่นและสุราแช่เป็นกรรมเดียวกันกระตงหนึ่ง ฐานมีสุรากลั่นและสุราแช่เป็นกรรมเดียวกันกระตงหนึ่ง ฐานขายสุรากลั่นและสุราแช่เป็นกรรมเดียวกัน อีกกระตงหนึ่ง (เทียบเคียงคำพิพากษาศาลฎีกาที่ 3310/2541 และ 1141/2534)



#### 5.4.2.32 การจ่ายสินบนนำจับตาม พ.ร.บ.ป่าไม้

5.4.2.32.1 คดีที่ศาลพิพากษาว่า จำเลยมีความผิดตามพระราชบัญญัติป่าไม้และพระราชบัญญัติอุทยานแห่งชาติ แต่ลงโทษตามพระราชบัญญัติอุทยานแห่งชาติซึ่งเป็นบทหนักนั้น ศาลไม่อาจสั่งให้จ่ายสินบนนำจับได้ เพราะพระราชบัญญัติอุทยานแห่งชาติไม่มีบทบัญญัติให้จ่ายสินบนนำจับ

5.4.2.32.2 คดีที่ศาลลงโทษจำเลยในความผิดหลายกระทงมีทั้งความผิดตามพระราชบัญญัติป่าไม้และพระราชบัญญัติป่าสงวนแห่งชาติหรืออุทยานแห่งชาติด้วยนั้น ต้องระบุให้ชัดแจ้งว่าจ่ายสินบนนำจับฐานใดและจำนวนเท่าใดจากเงินค่าปรับหรือจ่ายจากเงินขายของกลางที่ศาลสั่งริบ แล้วแต่กรณี มิใช่สั่งให้จำเลยเป็นผู้จ่ายสินบนนำจับเพราะมาตรา 74 จัตวา ไม่ได้บัญญัติให้จำเลยเป็นฝ่ายจ่าย (คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 7117/2540) เพราะพระราชบัญญัติป่าไม้เท่านั้นที่มีบทบัญญัติให้จ่ายสินบน ส่วนความผิดตามพระราชบัญญัติป่าสงวนแห่งชาติและพระราชบัญญัติอุทยานแห่งชาติไม่มีบทบัญญัติให้จ่ายสินบนนำจับ

5.4.2.33 จำเลยลักลอบปรับคิลินวิหตุคมนาคมของโทรศัพท์เคลื่อนที่ ของบุคคลอื่นและของจำเลยเอง รวม 3 เครื่อง การลักลอบปรับคิลินวิหตุคมนาคมและนำออกให้ประชาชนเช่าบริการจะกระทำในเวลาเดียวกัน แต่ก็เป็นกรกระทำที่สามารถแยกจากกันเป็นรายๆ ได้ตามจำนวนโทรศัพท์เคลื่อนที่ที่จำเลยลักลอบปรับคิลินและนำออกให้ประชาชนเช่าบริการ จึงเป็นความผิดหลายกรรมต่างกันรวม 3 กระทง (คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 5281/2544) อำนาจลงโทษจำเลยตามฐานความผิดที่ถูกต้องได้ตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา มาตรา 192 วรรคห้า (คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 7711/2544)

#### 5.4.2.34 ความผิดตามพระราชบัญญัติจราจรทางบกฯ

(1) ความผิดตามพระราชบัญญัติจราจรทางบก พ.ศ. 2522 มาตรา 160 วรรคสอง โจทก์ต้องบรรยายฟ้องว่า จำเลยไม่หยุดช่วยเหลือตามสมควร เป็นเหตุให้ผู้อื่นได้รับอันตรายหรือถึงแก่ความตาย จึงจะลงโทษตามมาตรา 160 วรรคสองได้ (คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 3518/2538 และ 7982/2538) บางครั้งโจทก์ก็ไม่ได้บรรยายฟ้องมาแต่ศาลชั้นต้นไปลงโทษตามมาตรา 160 วรรคสองด้วย ซึ่งไม่ถูกต้อง

(2) ฟ้องว่าขับรถโดยประมาทเป็นเหตุให้ผู้อื่นถึงแก่ความตาย ขอให้ลงโทษตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 291 และพระราชบัญญัติจราจรทางบกฯ มาตรา 43, 157, 160 นั้น หลายคดีที่โจทก์ได้บรรยายฟ้องด้วยว่า จำเลยขับรถโดยไม่คำนึงถึงความเดือดร้อนหรือความปลอดภัยของผู้อื่น ซึ่งเป็นความผิดตามพระราชบัญญัติจราจรทางบกฯ มาตรา 43(8) ประกอบมาตรา 160 วรรคสาม แต่ศาลชั้นต้นมักสับสนปรับบทในความผิดฐานนี้ด้วย

### 5.4.3 ข้อสังเกตทั่วไป

5.4.3.1 ลายพิมพ์นิ้วมือของผู้แต่งทนายความจะต้องมีผู้รับรองลายพิมพ์นิ้วมือ 2 คน (คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 3381/2542)

5.4.3.2 ผู้พิพากษาศาลชั้นต้นต้องลงชื่อให้ครบองค์คณะในรายงานกระบวนการพิจารณา

5.4.3.3 การบันทึกคำเบิกความเกี่ยวกับชื่อบุคคล สถานที่ และสิ่งของต่างๆ ต้องชัดเจน ควรดูเอกสารที่คู่ความอ้างส่งประกอบว่าชื่อตรงกันหรือไม่ เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาในชั้นตอน เรียงคำพิพากษา

5.4.3.4 ชื่อพยานในขณะบันทึกคำเบิกความของพยานไม่ตรงกับชื่อและนามสกุลของพยานตามบัญชีระบุพยาน โดยไม่ได้สอบถามว่าชื่อใดถูก ชื่อใดผิด

5.4.3.5 การหมายเอกสารต้องชัดเจน เรียงลำดับครบถ้วนและไม่ซ้ำซ้อน

5.4.3.6 ควรตรวจแก้ไขคำเบิกความพยานให้ถูกต้องและลงชื่อกำกับ

5.4.3.7 คำร้อง คำขอ บางอย่างยังไม่ได้สั่ง เช่น คำร้องขอเข้าเป็นคู่ความแทนที่คู่ความผู้มรณะ เมื่อมีการอุทธรณ์ ศาลอุทธรณ์ต้องย้อนสำนวนไปให้ศาลชั้นต้นสั่งคำร้องและพิพากษาใหม่

5.4.3.8 การส่งสำเนาคำคู่ความให้คู่ความอีกฝ่าย ต้องตรวจสอบว่าส่งให้ได้หรือไม่ ศาลอุทธรณ์ต้องย้อนสำนวนให้ศาลชั้นต้นดำเนินการ ซึ่งเกิดความล่าช้า คู่ความได้รับความเสียหาย

5.4.3.9 กรณีคำพิพากษา

5.4.3.9.1 หากมีการแก้ไขตกเติมคำพิพากษา ผู้พิพากษาต้องลงชื่อกำกับไว้ด้วย

5.4.3.9.2 เจ้าหน้าที่พิมพ์คำพิพากษาพิมพ์ตกหรือผิด แต่ผู้พิพากษาไม่ได้ตรวจแก้ไขให้ถูกต้อง

5.4.3.9.3 ตัวสะกดภาษาไทยและคำทับศัพท์ภาษาต่างประเทศพิมพ์หรือบันทึกผิด

5.4.3.9.4 ศาลชั้นต้นมักจะใช้คำลักษณะนามตามที่โจทก์บรรยายฟ้อง ซึ่งมักใช้คำไม่ถูกต้อง ควรใช้หลักเกณฑ์ตามที่ราชบัณฑิตยสถานกำหนด

5.4.3.9.5 ศาลชั้นต้นมักจะเขียนทะเบียนรถตามที่โจทก์ฟ้องมาซึ่งไม่ถูกต้องตามทะเบียนรถที่ใช้ตามกฎหมายจราจร ซึ่งออกตามความในพระราชบัญญัติรถยนต์

5.4.3.10 การตรวจรับอุทธรณ์ต้องตรวจให้รอบคอบ โดยควรดูว่า

5.4.3.10.1 ต้องห้ามอุทธรณ์หรือไม่

5.4.3.10.2 ทนายความที่ลงชื่อเป็นผู้อุทธรณ์มีอำนาจหรือไม่

5.4.3.10.3 มีการอนุญาตให้อุทธรณ์ในปัญหาข้อเท็จจริงหรือไม่

5.4.3.10.4 ยื่นอุทธรณ์ภายในกำหนดหรือไม่ (ถ้ามีการขอขยายเวลาควรระบุวัน  
สิ้นสุดให้ชัด)

5.4.3.10.5 จ่ายสำเนาอุทธรณ์ให้คู่ความอีกฝ่ายครบหรือไม่

5.4.3.10.6 ผู้เรียงอุทธรณ์หากไม่ใช่ตัวความต้องเป็นทนายความบุคคลอื่นเรียง  
ไม่ได้เพราะขัดต่อ พระราชบัญญัติทนายความฯ ถือเป็นอุทธรณ์ที่ไม่ชอบ โดยเฉพาะอุทธรณ์ที่ยื่นผ่าน  
พคตี่เรือนจำ บางครั้งมีนักโทษเป็นผู้เรียง ถือว่าขัดต่อกฎหมาย

5.4.3.11 กรณีจำเลยกระทำผิดลักษณะเดียวกันหลายๆ คดี หรือจำเลยหลายคน  
กระทำความผิดในลักษณะเดียวกันหลายๆ คดี หรือจำเลยหลายคนกระทำความผิดในลักษณะ  
เหมือนกัน หรือคดีแพ่งที่มีลักษณะเดียวกันหลายๆ คดี ขอให้ส่งสำนวนขึ้นมาพร้อมกัน หรือขอให้แจ้งให้  
ทราบในหนังสือนำเสนอ

## 5.5 แนวคิดเกี่ยวกับการใช้ดุลพินิจกำหนดโทษ

### 5.5.1 ความหมายของดุลพินิจในการกำหนดโทษ

กิริติ กาญจนรินทร์ (อ้างถึงใน ชีระชัย กระแสทรง, หน้า 3) ได้กล่าวถึงความหมาย  
ของดุลพินิจในการกำหนดโทษไว้ ดังนี้

คำว่า "**ดุลพินิจ**" หมายความว่า การวินิจฉัยตามเหตุผลหรือการวินิจฉัยที่เห็นสมควร

คำว่า "**วินิจฉัย**" หมายความว่า การตัดสินใจ ชี้ขาด ลงความเห็น พิจารณา ไตร่ตรอง  
ใคร่ครวญ

คำว่า "**ดุลพินิจในการกำหนดโทษ**" หมายถึง การวินิจฉัยหรือตัดสินโทษตาม  
สมควร (เป็นธรรม) ของผู้พิพากษา โดยคำนึงถึงความร้ายแรงของการกระทำความผิดตามประเภท  
จำเลย และความสามารถในการบังคับโทษ

ทิษณู เพ็งไพบุลย์ (2556, หน้า 8-30) ได้กล่าวถึงแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการใช้  
ดุลพินิจกำหนดโทษไว้ว่า กฎหมายและโทษตามกฎหมายเป็นเครื่องมือสำคัญในการป้องกัน  
อาชญากรรมไม่ให้คนกระทำความผิดขึ้นได้ เมื่อผู้ใดฝ่าฝืนกฎหมายก็ต้องได้รับโทษ ดังนั้น การที่จะลงโทษ  
บุคคลใดต้องกำหนดเป็นกฎหมายให้ชัดเจน สำหรับการบัญญัติกฎหมายนั้นเป็นหน้าที่ของฝ่าย  
นิติบัญญัติ ซึ่งฝ่ายนิติบัญญัติกำหนดกรอบในการลงโทษไว้ในกฎหมายอาญาเรียกว่าอัตราโทษหรือ  
ระวางโทษทุกมาตรา โดยกำหนดช่องกว้างของโทษไว้เป็นกรอบชั้นหนึ่งเพื่อให้ฝ่ายตุลาการใช้อดุลพินิจใน  
การลงโทษให้เหมาะสมตามข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นในความผิดต่างๆ และให้เหมาะสมกับตัวผู้กระทำผิดเป็น  
รายๆ ไปด้วยโดยไม่ขัดกับหลักความเสมอภาค ผู้พิพากษาจึงต้องทำตัวให้ปราศจากอคติ ใช้ดุลพินิจอยู่  
บนพื้นฐานของความเป็นกลาง และควรต้องมียึดความรู้เกี่ยวกับอาชญาวิทยาและทัณฑวิทยาโดย  
ศึกษาทฤษฎีการลงโทษต่างๆ เพื่อกำหนดโทษให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการลงโทษทางอาญา

ซึ่งในการกำหนดโทษดังกล่าวบางประเทศมีมาตรการให้ศาลใช้ดุลพินิจให้เหมาะสมกับผู้กระทำผิดอย่างกว้างขวาง โดยพิจารณาถึงความน่าตำหนิของผู้กระทำ สภาพแวดล้อมและความเป็นอันตรายของผู้คนที่จะก่อให้เกิดการกระทำผิดขึ้น หากปล่อยออกสู่สังคม ในขณะที่เดียวกันถ้าศาลเห็นว่าเป็นบุคคลที่ไม่เป็นอันตรายต่อสังคม กฎหมายกำหนดมาตรการอื่นที่ไม่ใช่การจำคุกเพื่อให้ศาลมีอำนาจใช้เพื่อการลงโทษผู้กระทำผิดโดยชุมชน ทั้งนี้เพื่อหลีกเลี่ยงไม่ให้ผู้กระทำผิดต้องถูกลงโทษจำคุกและมีโอกาสปรับตัวเข้าสู่สังคมได้เร็วขึ้นโดยไม่ต้องผ่านเรือนจำ ซึ่งมาตรการทางเลือกเหล่านี้เป็นอีกมาตรการหนึ่งที่น่าจะนำมาใช้ในการลงโทษผู้กระทำผิดในกฎหมายไทยซึ่งปัจจุบันยังไม่มีมากนัก

### 5.5.2 ทฤษฎีการลงโทษและวัตถุประสงค์ของการลงโทษ

ธีระชัย กระแสทรง (2556, หน้า 7-10) กล่าวถึงทฤษฎีการลงโทษและวัตถุประสงค์ของการลงโทษไว้ ดังนี้

#### 5.5.2.1 ทฤษฎีการลงโทษ ในปัจจุบันแบ่งเป็นทฤษฎีใหญ่ๆ ได้ 3 ทฤษฎี คือ

##### 1. ทฤษฎีการลงโทษเพื่อแก้แค้นทดแทน (Retributive Theory) มีพื้นฐาน

ความคิดมาจากลัทธิเจตจำนงอิสระที่เรียกว่า (Free Will) ลัทธินี้มีความเชื่อเป็นพื้นฐานว่ามนุษย์มีเหตุผล มีอิสระเสรีภาพ มีเสรีภาพที่จะกระทำการใดๆ ภายใต้ความคิด ความเชื่อและการตัดสินใจของตนเอง รวมทั้งความสามารถของบุคคลในการใช้เหตุใช้ผล ฉะนั้นการที่มนุษย์กระทำการใด มนุษย์ย่อมมีเหตุผลเป็นของตนเอง ดังนั้น มนุษย์จึงต้องรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเองที่ได้กระทำลงไป หากเป็นการกระทำที่ดี เขาย่อมได้รับผลดีตอบแทน แต่หากเป็นการกระทำที่ไม่ดี หรือเป็นการกระทำที่ฝ่าฝืนต่อกฎเกณฑ์ของสังคม เขาย่อมได้รับการตำหนิ หรือได้รับการลงโทษจากสังคมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การที่สังคมลงโทษเขาก็เพราะเหตุที่มาจากการกระทำผิดของเขาหาใช้สิ่งอื่นใดไม่ เมื่อเขากระทำผิดเขาย่อมสมควรถูกลงโทษ การลงโทษจึงเป็นการทดแทนการกระทำผิดของเขานั้นเอง

##### 2. ทฤษฎีการลงโทษเพื่อข่มขู่ยับยั้ง (Deterrence Theory) มีแนวคิดว่า

การลงโทษนั้นสามารถข่มขู่และยับยั้งตัวผู้กระทำผิดที่ได้รับโทษ และบุคคลอื่นที่เห็นตัวอย่างของการถูกลงโทษ เกิดความเกรงกลัวโทษจนไม่กล้ากระทำความผิด การลงโทษเพื่อข่มขู่ยับยั้งมีวัตถุประสงค์หลัก 2 ประการ คือ

- (1) เพื่อยับยั้งตัวผู้กระทำผิดที่ถูกลงโทษไม่ให้กระทำผิดซ้ำอีก เพราะเกิดความเกรงกลัวในโทษที่จะได้รับอันเป็นผลให้ตัดโอกาสที่จะกระทำผิดขึ้นอีก
- (2) เพื่อยับยั้งบุคคลอื่นมิให้กระทำความผิด เนื่องจากได้เห็นผลร้ายของการกระทำผิดและการรับโทษ จนไม่อยากจะกระทำความผิดเพราะเกรงกลัวในโทษ

การลงโทษเพื่อข่มขู่ยับยั้งนี้อาจกล่าวได้ในอีกความหมายหนึ่งคือ เป็นการป้องกันมิให้เกิดการกระทำความผิดขึ้นอีกนั่นเอง ซีซาร์ แบ็คคาเรีย อธิบายว่า การลงโทษที่สามารถข่มขู่ยับยั้งผู้กระทำผิดได้นั้น ควรต้องมีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

- (1) การลงโทษต้องทำด้วยความรวดเร็ว
- (2) ความแน่นอนในการลงโทษ และ
- (3) ความเคร่งครัดหรือความรุนแรงในการลงโทษ

**3. ทฤษฎีการลงโทษเพื่อแก้ไขฟื้นฟู (Rehabilitative Theory)** ทฤษฎีนี้มีแนวคิดว่าการลงโทษควรมีเพื่อการแก้ไขฟื้นฟูผู้กระทำผิดให้กลับตัวเป็นคนดี เพื่อไม่ให้ผู้กระทำผิดกลับมากระทำความผิดซ้ำ รวมทั้งพยายามที่จะช่วยให้ผู้กระทำผิดกลับคืนสู่สังคมได้ตามปกติ จึงต้องมีการให้การเรียนรู้ การอบรม ให้เพียงพอที่เขาจะใช้ในการดำเนินชีวิตได้ เช่น การฝึกอาชีพ รวมทั้งการพยายามช่วยให้ผู้กระทำผิดไม่รู้สึกล้มต่ำจากการที่ได้รับการลงโทษ

หลักการลงโทษตามทฤษฎีการลงโทษเพื่อแก้ไขฟื้นฟู ประกอบไปด้วย

- (1) หลีกเลี่ยงไม่ให้ผู้กระทำผิดต้องประสบกับสิ่งที่ทำลายคุณลักษณะประจำตัวของเขา โดยให้ใช้วิธีการอื่นแทนการลงโทษจำคุกระยะสั้น
- (2) การลงโทษต้องเหมาะสมกับการกระทำความผิดเป็นรายบุคคล
- (3) เมื่อผู้กระทำผิดแก้ไขดีตั้งเดิมแล้วให้หยุดการลงโทษ และให้มีการปรับปรุงการลงโทษระหว่างที่มีการคุมขัง

#### 5.5.2.1 วัตถุประสงค์ของการลงโทษ มีอยู่ 4 กรณี คือ

**1. เพื่อแก้แค้นทดแทน** ถือหลักการที่ว่า บุคคลใดกระทำความผิด บุคคลนั้นต้องได้รับผลตอบแทนจากการกระทำนั้นให้สาสมแก่การกระทำนั้น โดยไม่ได้สนใจต่ออนาคตของผู้ถูกลงโทษว่า เมื่อเขาได้รับการลงโทษแล้วผลจะเป็นอย่างไร จะกลับตัวเป็นคนดีได้หรือไม่ หลักการนี้ยึดถือมาตั้งแต่สมัยโบราณจนถึงปัจจุบัน จนมีการกล่าวกันทั่วไปว่าเป็นระบบการลงโทษแบบตาต่อตา ฟันต่อฟัน แต่ปัจจุบันการลงโทษโดยถือหลักการแก้แค้นทดแทนได้วิวัฒนาการไปตามแนวความคิดทางอาชญวิทยาสมัยใหม่ คือ หลีกเลี่ยง เลิกใช้วิธีการที่ทารุณ ทรมานร่างกาย จึงใช้โทษจำคุกแทน มากน้อยตามแต่ลักษณะความหนักเบาแห่งการกระทำความผิด

#### ข้อเสียในการลงโทษเพื่อแก้แค้นทดแทน

1. มีลักษณะก่อให้เกิดผลร้ายแก่ตัวผู้กระทำความผิด และเป็นการลงโทษเพื่อทดแทนความผิดที่ได้กระทำไปแล้ว โดยไม่คำนึงถึงแนวทางแก้ไขตัวผู้กระทำความผิด
2. การกำหนดอัตราส่วนความรุนแรงในการลงโทษเป็นวิธีการปฏิบัติที่เป็นอุปสรรคต่อการแก้ไขผู้กระทำความผิดเป็นรายบุคคล เพราะในทางปฏิบัติไม่อาจที่จะวัดขนาดของ

ความผิดและความรุนแรงของอาชญากรรมให้เป็นสัดส่วนที่แน่ชัดเพื่อกำหนดโทษให้เหมาะสมกับความผิดนั้นได้อย่างแท้จริง

3. การกระทำความผิดของบุคคล มิได้เป็นไปตามหลักจิตอิสระ (Free Will) เสมอไปเพราะการกระทำความผิดของบุคคลอาจเกิดจากแรงจูงใจต่างๆ หลายอย่างที่แตกต่างกัน ดังนั้นการที่จะลงโทษผู้กระทำความผิดเพื่อตอบแทนหรือแก้แค้นจากผลหรือลักษณะของความผิดที่บุคคลนั้นกระทำแล้วไม่ได้ (กิตติพจน์ เตชะพิพัฒน์ชัย, 2551, หน้า 5)

**2. เพื่อเป็นการข่มขู่ยับยั้งการกระทำผิด** ถือหลักการที่ว่า เมื่อเกิดการกระทำผิดขึ้นแล้ว ไม่สามารถย้อนเวลากลับไปไม่ให้เกิดการกระทำผิดนั้นเกิดขึ้นได้ จึงมีจุดมุ่งหมายใช้การลงโทษเพื่อเป็นการป้องกันมิให้เกิดการกระทำผิดลักษณะนั้นเกิดขึ้นอีก โดยใช้การลงโทษเป็นการขู่ให้บุคคลในสังคมเกรงกลัวโทษและไม่กล้ากระทำผิด วัตถุประสงค์การลงโทษเพื่อป้องกันนี้อาจแบ่งได้เป็น 2 ประการ คือ

(1) การลงโทษเพื่อข่มขู่ยับยั้งโดยเฉพาะหรือป้องกันโดยเฉพาะ เป็นการลงโทษผู้กระทำความผิดเป็นรายบุคคล เพื่อยับยั้งมิให้เขากระทำผิดซ้ำ

(2) การลงโทษเพื่อข่มขู่ยับยั้งโดยทั่วไปหรือป้องกันทั่วไป เป็นการลงโทษผู้กระทำความผิดเพื่อเป็นตัวอย่างให้สังคมทั่วไปเห็น เพื่อที่จะได้เกรงกลัวโทษจากการกระทำผิด และไม่คิดที่จะกระทำผิดอีก

**3. เพื่อเป็นการแก้ไขผู้กระทำความผิด** ถือหลักการที่ว่า การลงโทษควรมีไว้เพื่อการแก้ไขฟื้นฟูผู้กระทำความผิดให้กลับตัวเป็นคนดี มีจุดมุ่งหมายใช้การลงโทษเพื่อยับยั้งผู้กระทำความผิดไม่ให้เกิดมากระทำผิดซ้ำ โดยทำให้ผู้กระทำความผิดที่ถูกลงโทษสำนึกได้ว่าเขาไม่ควรกระทำผิด รวมทั้งพยายามช่วยเหลือให้ผู้กระทำความผิดกลับคืนสู่สังคมได้ตามปกติ โดยให้ผู้กระทำความผิดได้รับการเรียนรู้ การอบรมให้เพียงพอที่เขาใช้ในการดำเนินชีวิตต่อไปได้ เช่น การฝึกวิชาชีพ รวมทั้งการพยายามช่วยให้ผู้กระทำความผิดไม่รู้สึกลี้ภัยจากการที่ได้รับการลงโทษไปแล้ว

**4. เพื่อเป็นการป้องกันสังคมและเป็นการป้องกันอาชญากรรม** การลงโทษผู้กระทำความผิดเป็นการดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมาย เป็นการรักษากฎระเบียบ แบบแผนของสังคมและเป็นการป้องกันสังคมให้ปลอดภัย รวมทั้งเป็นการป้องกันอาชญากรรมไม่ให้เกิดขึ้นโดยการกระทำผิดซ้ำของผู้กระทำความผิดนั้น และเป็นการข่มขู่ผู้อื่นไม่ให้เอาเยี่ยงอย่าง นับเป็นการป้องกันสังคมและอาชญากรรมทั้งทางตรงและทางอ้อม และทำให้ประชาชนเคารพและปฏิบัติตามกฎหมาย

แต่ในปัจจุบันแนวคิดเกี่ยวกับการลงโทษผู้กระทำความผิดเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม คือ จากการแก้แค้นทดแทน เป็นการแก้ไขฟื้นฟู ซึ่งมุ่งเน้นให้โอกาสในการกลับตนเป็นพลเมืองดีของผู้กระทำความผิดภายหลังการพ้นโทษ รวมถึงการปฏิบัติต่อผู้กระทำความผิดโดยคำนึงถึงศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์

เป็นสิ่งสำคัญ ดังจะเห็นได้จากข้อกำหนดตามหลักปฏิญญาสากลว่าด้วยสิทธิมนุษยชน ข้อกำหนดตามมาตรฐานขั้นต่ำขององค์การสหประชาชาติ รวมทั้งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ได้ให้ความสำคัญคุ้มครองต่อสิทธิมนุษยชน

### 5.5.3 ความเห็นเกี่ยวกับการใช้ดุลพินิจกำหนดโทษ

**ความเห็นแรก** สุรสิทธิ์ แสงวิโรจน์พัฒน์ (อ้างถึงใน ทิชณู เพ็งไพบูลย์, 2556, หน้า 10-11) กล่าวว่า จากการศึกษาระมวลกฎหมายเยอรมัน เห็นว่า การใช้ดุลพินิจกำหนดโทษที่เหมาะสมกับความผิดและตัวผู้กระทำความผิดแต่ละรายจะคำนึงถึงวัตถุประสงค์ในการลงโทษหลายวัตถุประสงค์ประกอบกันในลักษณะผสมผสาน โดยมีบทบัญญัติของกฎหมายเป็นบรรทัดฐานให้ศาลใช้เป็นแนวทางในการใช้ดุลพินิจกำหนดโทษ ในขณะที่กฎหมายไทยหากจะให้บรรลุผลตามหลักการดังกล่าวไม่อาจใช้แนวคิดการใช้ดุลพินิจกำหนดโทษที่ว่า การใช้ดุลพินิจกำหนดโทษต้องเป็นกลางปราศจากอคติใดๆ การกำหนดโทษต้องเป็นไปตามอัตราโทษที่กำหนดไว้ในกฎหมาย และการกำหนดโทษต้องอยู่ภายใต้มาตรฐานเดียวกันได้ กล่าวคือ การใช้ดุลพินิจที่เป็นกลางและปราศจากอคตินั้น ไม่ได้จำกัดเฉพาะในชั้นกำหนดโทษแต่รวมถึงในชั้นพิจารณาพิพากษาคดีด้วย อย่างไรก็ตาม การใช้ดุลพินิจที่เป็นกลางและปราศจากอคตินั้นไม่น่าจะใช้ประเด็นหลักในเรื่องของการใช้ดุลพินิจกำหนดโทษที่เหมาะสมกับความผิดและตัวผู้กระทำความผิดแต่ละราย เพราะแม้จะมีการใช้ดุลพินิจที่เป็นกลางและปราศจากอคติก็อาจเป็นการใช้ดุลพินิจกำหนดโทษที่ไม่เหมาะสมกับความผิดและตัวผู้กระทำความผิดแต่ละรายได้ นอกจากนี้ประเด็นหลักในเรื่องของความเป็นกลางปราศจากอคตินั้นน่าจะเป็นประเด็นหลักในเรื่องของการคัดค้านผู้พิพากษามากกว่า สำหรับการกำหนดโทษต้องเป็นไปตามอัตราโทษที่กำหนดไว้ในกฎหมายนั้นก็ไม่น่าจะใช้ประเด็นหลักในเรื่องของการใช้ดุลพินิจกำหนดโทษที่เหมาะสมกับความผิดและตัวผู้กระทำความผิดแต่ละรายเช่นกัน เพราะการที่ศาลใช้ดุลพินิจกำหนดโทษ แม้ว่าศาลจะกำหนดโทษให้ เป็นไปตามอัตราโทษที่กำหนดไว้ในกฎหมายก็ไม่ได้หมายความว่า จะเป็นการใช้ดุลพินิจกำหนดโทษที่เหมาะสมกับความผิดและตัวผู้กระทำความผิดแต่ละราย เพราะความผิดแต่ละฐานนั้นฝ่ายนิติบัญญัติ กำหนดอัตราโทษไว้ค่อนข้างกว้าง ส่วนการกำหนดโทษที่ต้องอยู่ภายใต้มาตรฐานเดียวกันที่เรียกว่า การกำหนดโทษตามบัญญัติมาตรฐานการลงโทษนั้น บัญชีมาตรฐานการลงโทษไม่สามารถนำไปสู่เป้าหมายของการใช้ดุลพินิจกำหนดโทษที่เหมาะสมกับความผิดและตัวผู้กระทำความผิดแต่ละรายเพราะบัญญัติมาตรฐานการลงโทษให้ความสำคัญเฉพาะแต่การใช้ดุลพินิจกำหนดโทษในส่วนของความร้ายแรงของการกระทำความผิดและถ้าจะว่าไปแล้วบัญญัติมาตรฐานการลงโทษก็ไม่ได้แก้ปัญหาของการใช้ดุลพินิจกำหนดโทษในส่วนของสภาพ ความร้ายแรงของการกระทำความผิดได้เสียทีเดียว โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีข้อเสนอให้มีบัญญัติมาตรฐานการลงโทษกลางขึ้นมาใช้ทั่วประเทศ เพราะปัญหาว่าความผิดอาญารฐานใด

ฐานหนึ่ง จะมีผลกระทบต่อความสงบสุขของชุมชนใดชุมชนหนึ่งนั้นก็ไม่ได้หมายความว่า จะมีผลกระทบเท่าๆ กันในทุกชุมชน สภาพความร้ายแรงของการกระทำผิดในความผิดอาญาฐานใดฐานหนึ่ง จึงสามารถที่จะมีความแตกต่างออกไปจากกันได้ในแต่ละชุมชน นอกจากนี้ถ้าจะเป็นที่ยอมรับกันได้ว่า บัญชีมาตรฐานการลงโทษเป็นสิ่งที่สวนทางกับการใช้ดุลพินิจกำหนดโทษในส่วนของการกำหนดโทษให้เหมาะสมกับผู้กระทำผิดเป็นรายๆ ไป เพราะบุคคลย่อมมีความแตกต่างกันออกไปไม่ว่าจะเป็นในแง่ของ พื้นฐานความเป็นมาของชีวิต สาเหตุของการกระทำผิด เป็นต้น

ดังนั้น การที่จะบรรลุผลตามหลักการใช้ดุลพินิจกำหนดโทษที่เหมาะสมกับความผิด และตัวผู้กระทำผิดแต่ละรายต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ในการลงโทษและข้อเท็จจริงต่างๆ ในคดี แต่อย่างไรก็ตาม เนื่องจากตามกฎหมายไทยไม่มีการบัญญัติหลักการว่าด้วยการใช้ดุลพินิจกำหนดโทษไว้ อย่างประมวลกฎหมายอาญาเยอรมัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อเท็จจริงใดที่ควรนำมาพิจารณา ประกอบการใช้ดุลพินิจกำหนดโทษจึงควรที่จะมีการบัญญัติหลักเกณฑ์ดังกล่าวไว้ในประมวลกฎหมายอาญาอันจะทำให้การใช้ดุลพินิจกำหนดโทษของศาลเป็นไปในแนวทางเดียวกันและยังทำให้การคำนึงถึง วัตถุประสงค์ในการลงโทษจากการใช้ดุลพินิจกำหนดโทษมีความชัดเจนขึ้น รวมทั้งหลักการที่ว่าโทษ ต้องได้สัดส่วนกับความร้ายแรงของการกระทำผิดมีความชัดเจนขึ้นด้วยเพราะจะทำให้หลักการดังกล่าว ที่แต่เดิมเป็นแต่ความเห็นในทางตำรากลายเป็นกฎหมายที่มีผลบังคับใช้และผูกมัดศาลให้ต้อง คำนึงถึงหลักการดังกล่าวในการใช้ดุลพินิจกำหนดโทษ

**ความเห็นที่สอง** ณรงค์ ใจหาญ และคณะ (อ้างถึงใน ทิชณู เพ็งโงงกุลย์, 2556, หน้า 12-13) กล่าวว่า จากการศึกษาวิเคราะห์แนวทางการกำหนดโทษของประเทศไทย อังกฤษ สหรัฐอเมริกา ฝรั่งเศส เยอรมัน และญี่ปุ่น ได้สรุปข้อแตกต่างของการกำหนดโทษในแต่ละประเทศไว้ หลายประการ กล่าวโดยเฉพาะในส่วนกระบวนการกำหนดโทษซึ่งศาลนำมาใช้กำหนดโทษให้เหมาะสม กับผู้กระทำผิดนั้น มีแนวทางที่กำหนดไว้ในกฎหมายชัดเจน ในกฎหมายสหรัฐอเมริกาและในมลรัฐ มิชิแกน โดยมิตคณะกรรมาธิการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ ในขณะที่กฎหมาย อังกฤษมีแนวทางการพัฒนาให้มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนเพื่อใช้กับผู้พิพากษาทั่วประเทศ แต่ไม่ได้กำหนด รายละเอียดในแนวทางกำหนดโทษเหมือนกับกฎหมายสหรัฐอเมริกา ในการค้นหาเหตุผลหรือแนวทางการกำหนดโทษสำหรับความผิดแต่ละฐานมีหลักที่ชัดเจนว่ามีความสัมพันธ์กับความร้ายแรงของ อันตรายที่เกิดขึ้นในสังคมแต่ละสังคม ส่วนมาตรการอื่นๆ ที่ศาลจะนำมาใช้ในการปฏิบัติแก่ผู้กระทำผิด นั้น กฎหมายอังกฤษและกฎหมายสหรัฐอเมริกาใช้มาตรการนอกเรือนจำและให้มีการลงโทษโดยชุมชน หลายกรณี ส่วนกฎหมายฝรั่งเศสและกฎหมายเยอรมันกำหนดโทษเสริมเพื่อให้ศาลนำมาใช้ นอกเหนือจากโทษจำคุกหรือโทษปรับ และมีผลให้ผู้กระทำผิดได้รับการฟื้นฟู ผู้เสียหายได้รับการ เยียวยา และใช้เพื่อป้องกันสังคม สำหรับประเทศไทยควรกำหนดประเภทของโทษให้มากกว่าที่มาตร



18 แห่งประมวลกฎหมายอาญากำหนดเพื่อให้ศาลเลือกใช้ให้เหมาะสมกับผู้กระทำผิด และสอดคล้องกับแนวทางของกรมราชทัณฑ์และกระทรวงยุติธรรมที่กำลังส่งเสริมให้ประชาชน ชุมชน เข้ามามีบทบาทในการปฏิบัติต่อผู้กระทำผิดมากขึ้นเพราะวิธีการเพื่อความปลอดภัยและหลักเกณฑ์การรอการลงโทษของประเทศไทยเป็นมาตรการที่นำมาใช้ในกรอบที่ยังแคบอยู่และมีเงื่อนไขหลายประการ เพราะแนวคิดเดิมเป็นแนวคิดที่นำคนเข้าสู่ระบบเรือนจำเป็นหลัก แต่หากเป็นแนวคิดใหม่ที่ใช้มาตรการชุมชนมีส่วนร่วมเป็นหลัก การนำเข้าสู่เรือนจำเป็นข้อยกเว้น มาตรการที่จะนำมาใช้เพื่อเป็นเครื่องมือแก่ศาล มีดังนี้

- (1) คำสั่งให้ฟื้นฟูและลงโทษโดยชุมชน
- (2) คำสั่งให้คุมความประพฤติ
- (3) คำสั่งให้ทำงานบริการสังคม
- (4) คำสั่งห้ามออกนอกสถานที่
- (5) คำสั่งห้ามเข้าใกล้ตัวผู้เสียหาย
- (6) คำสั่งให้ชดใช้ค่าเสียหายแก่ผู้เสียหาย
- (7) คำสั่งให้โฆษณาคำพิพากษา
- (8) คำสั่งให้กักขังแทนโทษจำคุก (มากกว่าที่กำหนดไว้ในมาตรา 23 โทษจำคุกไม่เกิน 3 ปี)

- (9) คำสั่งให้ปิดกิจการ
- (10) คำสั่งห้ามออกเช็คมีกำหนดเวลา

มาตรการเหล่านี้มีบางมาตรการที่ศาลสั่งได้อยู่แล้วตามประมวลกฎหมายอาญา แต่มาตรการอื่นก็ควรนำมาบัญญัติไว้ในประมวลกฎหมายอาญาไทย เพื่อให้ศาลเลือกใช้ในการปฏิบัติต่อผู้กระทำผิดที่เหมาะสมและเป็นการป้องกันภัยอันตรายแก่สังคม

ในการที่ศาลจะนำการกำหนดชั้นของโทษจำคุกและมาตรการอื่นมาใช้แก่ ผู้กระทำผิดให้เหมาะสมนั้นกฎหมายต่างประเทศกำหนดแนวทางการใช้ดุลพินิจของศาลไว้ชัดเจน สำหรับประเทศไทยจึงควรให้มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการกำหนดโทษ โดยมีระเบียบของศาลเกี่ยวกับการกำหนดโทษหรือแนวทางที่ชัดเจนและเปิดเผยต่อสาธารณชน ซึ่งเป็นระเบียบหรือแนวทางให้ศาลในการกำหนดอัตราโทษที่จะลงในแต่ละคดี โดยมีการแสดงวิธีการคำนวณอัตราโทษที่จะลงในแต่ละคดี เหตุผลในการกำหนดอัตราโทษแต่ละคดี และเหตุผลที่กำหนด อัตราโทษแตกต่างจากหลักเกณฑ์ที่วางไว้ เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบการใช้ดุลพินิจของศาลในการลงโทษในแต่ละคดีต่อสาธารณชน ทั้งนี้ควรจัดทำโดยคณะบุคคลที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์เกี่ยวกับการกำหนดอัตราโทษ และใช้ในทุกเขตอำนาจศาลของประเทศไทย

**ความเห็นที่สาม** ศรัณย์ พรหมสุรินทร์ (อ้างถึงใน ทิชณู เพ็งไพบูลย์, 2556, หน้า 13-14) เห็นว่าควรกำหนดบัญญัติมาตรฐานการลงโทษกลางขึ้นเพื่อใช้ในศาลต่างๆ ทั่วประเทศ เพื่อให้การลงโทษได้มาตรฐานเดียวกัน แม้บางครั้งอาจมองไปว่าเป็นการลดบทบาทหรือก้าวก่ายการใช้ดุลพินิจของศาล แต่ก็ต้องยอมรับว่าในทางปฏิบัติจะให้ศาลใช้ดุลพินิจเองทุกเรื่องย่อมเป็นไปได้ เพราะคดีความที่เข้ามาสู่ศาลมีจำนวนมากและนับวันจะเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ผู้พิพากษาก็มีอยู่จำนวนมาก ศาลก็เพิ่มขึ้นอีกหลายศาล จะให้ผู้พิพากษาทุกคนตัดสินคดีได้มาตรฐานเดียวกันโดยอาศัยหลักความยุติธรรมตามธรรมชาติ หรือสามัญสำนึกของวิญญูชนคงเป็นเรื่องยาก ทั้งบัญญัติมาตรฐานการลงโทษดังกล่าวก็ไม่ใช่งกฎหมายที่ศาลจะต้องถือปฏิบัติตามโดยเคร่งครัดทุกคดี คงเป็นเพียงแนวทางที่ควรถือปฏิบัติตามเท่านั้น หากคดีใดมีข้อเท็จจริงที่แตกต่างออกไปเป็นพิเศษ ศาลก็อาจใช้ดุลพินิจลงโทษสูงหรือต่ำกว่าที่ปรากฏ ในบัญญัติมาตรฐานการลงโทษก็ได้ อันแสดงให้เห็นว่าศาลยังคงมีอำนาจใช้ดุลพินิจได้อย่างเต็มที่ เพียงแต่หากศาลจะลงโทษแตกต่างจากบัญญัติมาตรฐานการลงโทษก็ควรมีเหตุผลประกอบ ว่าเหตุใดจึงลงโทษเช่นนั้น และยังแสดงถึงความโปร่งใสในการทำงานของศาลที่มีความยุติธรรมปราศจากอคติอีกด้วย ทั้งบัญญัติมาตรฐานการลงโทษนี้ควรจะเป็นเปิดเผย แต่ไม่ถึงขนาดต้องป่าวประกาศให้ผู้คนทราบเพราะไม่ใช่กฎหมาย

**ความเห็นที่สี่** อุทิศ สุภาพ (อ้างถึงใน ทิชณู เพ็งไพบูลย์, 2556, หน้า 14-15) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ในการลงโทษควรนำมาประยุกต์ใช้ร่วมกันเพื่อให้มีความเหมาะสมเกิดประโยชน์สูงสุด และมีความเป็นเอกภาพอยู่ในกรอบแนวคิดที่มีเหตุผลมีผลถูกต้องเป็นไปในแนวทางเดียวกัน โดยให้คำนึงถึงวัตถุประสงค์ในการลงโทษที่เป็นหลักก่อน แล้วนำวัตถุประสงค์ในการลงโทษอื่นมาเสริมแนวทางในการกำหนดโทษดังกล่าวมีบางประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกาและเยอรมันนำมาบัญญัติไว้ในกฎหมายอาญาเพื่อให้ศาลกำหนดโทษตามดุลพินิจของตนเองภายในกรอบของโทษที่กฎหมายกำหนดไว้ โดยให้ศาลคำนึงถึงวัตถุประสงค์ในการลงโทษ และอาศัยข้อเท็จจริงที่สำคัญ ได้แก่ พฤติการณ์แห่งคดีและประวัติภูมิหลังของผู้กระทำผิดมาช่วยเป็นข้อมูลประกอบในการใช้ดุลพินิจกำหนดโทษให้เหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการลงโทษให้มากที่สุด สำหรับกฎหมายไทยไม่ได้กำหนดหลักเกณฑ์ทั่วไปสำหรับเป็นแนวทางให้ศาลนำมาใช้ประกอบดุลพินิจในการกำหนดโทษไว้โดยตรง แต่กำหนดวัตถุประสงค์ในการลงโทษไว้ในแต่ละมาตราแตกต่างกัน จึงถือว่ากฎหมายไทยไม่มีเนื้อหาที่เป็นแนวทางให้ศาลคำนึงถึงองค์ประกอบหรือเงื่อนไขอะไรบางอย่างเพื่อให้ศาลนำมาใช้ในการกำหนดโทษไว้อย่างชัดเจน แต่ก็ได้กำหนดให้ศาลใช้ดุลพินิจในการลดโทษ เพิ่มโทษ หรือยกเว้นโทษไว้ในบททั่วไป การที่ฝ่ายนิติบัญญัติไม่ได้กำหนดแนวทางในการกำหนดโทษไว้ในกฎหมายอาจเป็นเพราะฝ่ายนิติบัญญัติเชื่อว่าศาลหรือผู้พิพากษาคงจะใช้ดุลพินิจได้ถูกต้องและเป็นมาตรฐานเดียวกัน ดังนั้น

หากผู้พิพากษาขาดกรอบแนวคิดที่ถูกต้องและมีประสบการณ์น้อยก็อาจใช้ดุลพินิจในการกำหนดโทษไม่เหมาะสมเท่าที่ควรได้ จึงควรต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับหลักอาชญาวิทยาและทัณฑวิทยาให้ผู้พิพากษามากขึ้นเพื่อให้เป็นมาตรฐานและมีกรอบแนวคิดไปในแนวทางเดียวกันก็จะทำให้ปัญหาในการลงโทษลดน้อยลงอันอาจส่งผลให้การอุทธรณ์ฎีกาเกี่ยวกับดุลพินิจในการลงโทษลดน้อยลงไปด้วย ซึ่งผลดังกล่าวนี้อาจนำไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายเกี่ยวกับการอุทธรณ์ฎีกาในประเด็นเรื่องการลงโทษให้มีข้อจำกัดในการอุทธรณ์ฎีกายิ่งขึ้น แต่หากกำหนดโทษไม่มีแนวคิดหรือเหตุผลที่ถูกต้องไว้ ในคำพิพากษาแล้ว ในอนาคตฝ่ายนิติบัญญัติก็คงจะกำหนดแนวทางในการกำหนดโทษไว้ในกฎหมายเพื่อเป็นกรอบให้ผู้พิพากษาได้คำนึงถึง ดังนั้น จึงควรพัฒนาแนวคิดในการลงโทษ ให้ได้มาตรฐานเพื่อเป็นองค์ความรู้แก่ผู้พิพากษาทุกคน เช่น การอบรมหรือสัมมนาให้ผู้พิพากษามีกรอบแนวคิดในการใช้ดุลพินิจกำหนดโทษให้มีความเหมาะสม รวมทั้งควรกำหนดเนื้อหาเกี่ยวกับการใช้ดุลพินิจในการกำหนดโทษไว้ในหลักสูตรการอบรมผู้ช่วยผู้พิพากษาด้วยหรือผู้ที่จะเป็นผู้พิพากษาก็ควรจะต้องผ่านการทดสอบในเรื่องการใช้ดุลพินิจในการกำหนดโทษด้วย ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ที่เข้ามาเป็นผู้พิพากษาชนวนขององค์ความรู้เกี่ยวกับหลักอาชญาวิทยาและทัณฑวิทยาไว้ตั้งแต่เบื้องต้น รวมทั้งนำความรู้ที่มีมาประยุกต์ใช้ได้อย่างถูกต้องแท้จริง หากมีการพัฒนาดังกล่าวฝ่ายนิติบัญญัติก็คงจะไม่สอหดแทรกโดยการกำหนดแนวทางในการกำหนดโทษที่ศาลจะต้องคำนึงถึงไว้ในกฎหมายเพื่อเป็นกรอบให้ศาลได้ใช้ปฏิบัติต่อไป

จากแนวความคิดดังกล่าวข้างต้นมีหลักการที่ตรงกันคือการใช้ดุลพินิจ กำหนดโทษ จะต้องให้มีความเหมาะสมกับความผิดและตัวผู้กระทำผิดแต่ละราย โดยคำนึงถึงข้อเท็จจริงแห่งคดีและวัตถุประสงค์ในการลงโทษที่มีอยู่หลายทฤษฎีโดยนำมาประยุกต์ใช้ในลักษณะผสมผสานกัน แต่ต่างกัน ในวิธีการดำเนินการตามหลักการดังกล่าว โดยฝ่ายหนึ่ง เห็นควรนำสิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการใช้ดุลพินิจกำหนดโทษดังกล่าวไปบัญญัติไว้ในกฎหมายเพื่อให้มีผลบังคับใช้และผูกมัดศาล ส่วนอีกฝ่ายหนึ่งเห็นว่าควรดำเนินการให้มีระเบียบของศาล วางแนวทางการกำหนดโทษ จัดทำบัญชีมาตรฐานการลงโทษกลางเพื่อเป็นแนวทางสำหรับศาลต่างๆ ทั่วประเทศ หรือเพียงแต่เพิ่มองค์ความรู้ในด้านอาชญาวิทยาและทัณฑวิทยาให้แก่ผู้พิพากษามากยิ่งขึ้น สำหรับ ทิชณู เพ็งไพบูลย์ (2556, หน้า 15) มีความเห็นว่าพฤติการณ์แห่งคดีและประวัติภูมิหลังของผู้กระทำผิดอันเป็นข้อเท็จจริงแห่งคดีที่ผู้พิพากษาจะต้องคำนึงถึงในการใช้ดุลพินิจกำหนดโทษนั้น ศาลฎีกาของประเทศไทยได้วางหลักเกณฑ์เป็นบรรทัดฐานไว้แล้ว แม้จะยังไม่มีการบัญญัติไว้ก็ตาม ดังจะเห็นได้จากมาตรฐานสากลที่ศาลต่างประเทศกำหนดเหตุพิเศษอันควรเพิ่มโทษหรือลดหย่อนผ่อนโทษไว้ (ประสพสุข บุญเดช, อ้างถึงใน ทิชณู เพ็งไพบูลย์, 2556, หน้า 15-27) กล่าวคือ

#### 5.5.4 เหตุร้ายแรงอันควรเพิ่มโทษ

เหตุที่ 1. จำเลยเป็นผู้ชักจูงให้จำเลยอื่นกระทำความผิด หรือเป็นหัวหน้าหรือมีบทบาทเด่นกว่าจำเลยอื่น

เหตุที่ 2. ความผิดได้กระทำขึ้นเพื่อประโยชน์ในการหลบหนีหรือขัดขวางการจับกุมที่ชอบด้วยกฎหมาย หรือเพื่อหลบหนีที่คุมขัง

เหตุที่ 3. ความผิดได้กระทำขึ้นโดยการจ้างวานหรือเพื่อให้ได้มาซึ่งเงินตรา

เหตุที่ 4. ความผิดได้กระทำขึ้นเพื่อทำลายหรือขัดขวางการปฏิบัติราชการตามกฎหมายหรือการบังคับใช้กฎหมาย

เหตุที่ 5. ความผิดได้กระทำต่ออดีตหรือผู้ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่ผู้รักษากฎหมาย เจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ พัดคดี พนักงานดับเพลิง เจ้าหน้าที่การแพทย์ฉุกเฉิน พนักงานรพพยาบาล ผู้พิพากษา พนักงานศาล พนักงานอัยการ ลูกขุนหรือพยานโจทก์ ในขณะที่ปฏิบัติงานตามหน้าที่หรือเพราะเหตุที่ได้ปฏิบัติงานตามหน้าที่

เหตุที่ 6. ความผิดมีลักษณะเป็นการชั่วร้าย โหดร้ายหรือทารุณเป็นพิเศษ

เหตุที่ 7. จำเลยรู้ดีว่าได้ก่อให้เกิดความเสียหายต่อชีวิตของบุคคลมากกว่าหนึ่งคนโดยใช้อาวุธปืนหรืออุปกรณ์ซึ่งโดยปกติจะเกิดอันตรายต่อชีวิตของบุคคลมากกว่าหนึ่งคน

เหตุที่ 8. จำเลยดำรงตำแหน่งที่ปฏิบัติงานเพื่อประชาชนในขณะที่กระทำความผิดและความผิดนั้นเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานดังกล่าว

เหตุที่ 9. จำเลยมีหรือใช้อาวุธอันตรายในขณะที่กระทำความผิด

เหตุที่ 10. ผู้เสียหายยังอ่อนอายุมากหรือชรามากหรือมีความบกพร่องทางร่างกายหรือจิตใจ

เหตุที่ 11. จำเลยกระทำความผิดในขณะที่ได้รับการปล่อยชั่วคราวในคดีอุกฉกรรจ์อื่น

เหตุที่ 12. จำเลยเข้าไปเกี่ยวข้องกับบุคคลที่อายุต่ำกว่า 16 ปี ในการกระทำความผิด

เหตุที่ 13. ความผิดนั้นเกี่ยวข้องกับความพยายามหรือการเอาไปซึ่งทรัพย์สินมีมูลค่าสูง หรือความเสียหายก่อให้เกิดความสูญเสียอันมีมูลค่าสูง หรือความผิดนั้นเกี่ยวข้องกับสิ่งของผิดกฎหมายจำนวนมาก

เหตุที่ 14. ใช้ความได้เปรียบจากฐานะอันควรเชื่อถือหรือไว้วางใจกระทำความผิด

เหตุที่ 15. จำเลยเคยถูกลงโทษมาก่อน หรือถูกลงโทษในความผิดทางอาญาให้จำคุกเกินกว่า 60 วัน

### 5.5.5 เหตุอันควรลดหย่อนผ่อนโทษ

เหตุที่ 1. จำเลยไม่มีประวัติในการกระทำความผิดทางอาญาหรือมีประวัติการกระทำความผิดไม่ร้ายแรงซึ่งจำคุกไม่เกิน 60 วัน

เหตุที่ 2. จำเลยกระทำความผิดเพราะถูกขู่บังคับ หรือภายใต้อำนาจซึ่งไม่สามารถขัดขืนอันยังไม่ถึงขนาดเป็นเหตุยกเว้นโทษ แต่ก็เป็นที่เหตุให้ลดความรับผิดชอบของจำเลยลงอย่างชัดเจน

เหตุที่ 3. จำเลยเป็นผู้กระทำความผิดโดยไม่แสดงอาการปรีชาหรือมีส่วนร่วมในการกระทำความผิดเพียงเล็กน้อย

เหตุที่ 4. จำเลยมีข้อบกพร่องทางร่างกายหรือจิตใจอันยังไม่ถึงขนาดเป็นเหตุยกเว้นโทษ แต่ก็เป็นที่เหตุให้ลดความรับผิดชอบของจำเลยอย่างชัดเจน

เหตุที่ 5. ความอ่อนนุชฉะวาระหรือข้อจำกัดในความรู้สึกนึกคิดของจำเลยขณะกระทำความผิดอันเป็นเหตุให้ลดความรับผิดชอบของจำเลยอย่างชัดเจน

เหตุที่ 6. จำเลยได้ชดใช้ค่าเสียหายให้แก่ผู้เสียหายทั้งหมดหรือเป็นส่วนใหญ่แล้ว

เหตุที่ 7. ผู้เสียหายอายุเกิน 16 ปี และสมัครใจร่วมในการกระทำของจำเลย หรือยินยอมในการกระทำดังกล่าว

เหตุที่ 8. จำเลยช่วยเหลือการจับกุมผู้กระทำความผิดคนอื่นหรือให้การเป็นพยานโจทก์ด้วยความสัตย์จริงในการฟ้องผู้กระทำความผิดคนอื่น

เหตุที่ 9. จำเลยกระทำโดยบันดาลโทสะอย่างมากหรือความสัมพันธ์ระหว่างจำเลยกับผู้เสียหายมีเหตุอันควรบรรเทาโทษ

เหตุที่ 10. จำเลยไม่อาจคาดหมายได้ตามสมควรว่าการกระทำของตนจะก่อให้เกิดหรือน่าจะเกิดอันตรายต่อกายหรือความกลัวอย่างรุนแรง หรือจำเลยได้ใช้ความระมัดระวังที่จะหลีกเลี่ยงผลเช่นนั้นแล้ว

เหตุที่ 11. จำเลยมีเหตุอันสมควรเชื่อว่าการกระทำของตนชอบด้วยกฎหมาย

เหตุที่ 12. ก่อนการจับกุมหรือเมื่อเริ่มดำเนินกระบวนการทางอาญาจำเลยสมัครใจบอกกล่าวการกระทำผิดต่อเจ้าหน้าที่ผู้รักษากฎหมาย

เหตุที่ 13. จำเลยเป็นบุคคลที่มีความประพฤติดีหรือมีชื่อเสียงดีในชุมชนที่อาศัยอยู่

เหตุที่ 14. จำเลยเป็นผู้เยาว์และมีผู้ดูแลที่เชื่อถือได้

## 5.5.6 แนวคำพิพากษาศาลฎีกาเกี่ยวกับเหตุอันควรเพิ่มโทษและเหตุอันควรลดหย่อนผ่อนโทษ

### 5.5.6.1 เหตุร้ายแรงอันควรเพิ่มโทษ

เหตุที่ 1. จำเลยเป็นผู้ชักจูงให้จำเลยอื่นกระทำความผิดหรือมีบทบาทเด่นกว่าจำเลยอื่น คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 1199/2510 จำเลยที่ 1 เป็นนักเรียนหัดขับรถยนต์ ยังไม่ได้รับใบอนุญาตขับขี่ จำเลยที่ 2 ได้รับใบอนุญาตขับขี่แต่ยังไม่ได้รับใบอนุญาตเป็นครูฝึกสอนขับรถยนต์ได้นั่งควบคุมไปด้วย ถนนที่จำเลยที่ 1 หัดขับอยู่นั้นไม่ได้รับอนุญาตให้เป็นถนนสำหรับฝึกหัดขับรถยนต์ ในวันเวลาเกิดเหตุถนนตอนนั้นมีความพลุกพล่าน ฝนตก ถนนลื่น จำเลยที่ 1 ขับจะเลี้ยวรถสามล้อเครื่อง หรือหักหลบรถสามล้อเครื่องไม่พ้น จำเลยที่ 2 จึงเข้าช่วยถือพวงมาลัยและให้จำเลยที่ 1 ปลอ่ยมือ จำเลยที่ 1 ปลอ่ยมือแต่เท้ายังเหยียบคันเร่งน้ำมันอยู่ จำเลยที่ 2 หักพวงมาลัยเบนขวา เพื่อให้พ้นรถสามล้อเครื่องเป็นเหตุให้รถพุ่งเข้าชนต้นไม้และคนถึงบาดเจ็บและตาย จำเลยที่ 1 และที่ 2 จึงมีความผิดตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 291 ให้ลงโทษจำคุกจำเลยที่ 1 มีกำหนด 3 ปี จำเลยที่ 2 มีกำหนด 5 ปี

คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 313/2529 จำเลยทั้งสามรุมชกต่อผู้เสียหายแล้วจำเลยที่ 1 ใช้มีดตัดกระดาดขีกรีดใบหน้าผู้เสียหายจนได้รับอันตรายสาหัสหน้าเสียโฉมติดตัว ถือได้ว่าจำเลยทั้งสามเป็นตัวการร่วมทำร้ายผู้เสียหายจนเป็นเหตุให้ได้รับอันตรายสาหัส ตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 297(4) แต่เมื่อพิเคราะห์พฤติการณ์ของการกระทำความผิดแล้ว สมควรกำหนดโทษให้จำเลยที่ 2 และที่ 3 ลดหลั่นจากจำเลยที่ 1 ผู้เป็นต้นเหตุ ให้ลงโทษ จำเลยที่ 1 จำคุก 3 ปี สำหรับจำเลยที่ 2 และที่ 3 จำคุกคนละ 1 ปี

เหตุที่ 4. ความผิดได้กระทำขึ้นเพื่อทำลายหรือขัดขวางการปฏิบัติราชการตามกฎหมายหรือการบังคับใช้กฎหมาย

คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 423/2472 การกระทำความผิดโดยพะเนางของอาจต่อหน้าประชาชนไม่หวั่นเกรงอำนาจบ้านเมืองมีสมาคมหนุนหลัง ควรลงโทษหนัก

คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 1282/2530 จำเลยใช้อาวุธปืนยิงนาย ก. แล้วหลบหนีพลตำรวจ ช. เห็นเหตุการณ์จะเข้าจับกุม จำเลยใช้อาวุธปืนยิงขัดขวางกระสุนปืนถูกพลตำรวจ ช. ถึงแก่ความตายอีกคนหนึ่ง ดังนี้ โจทก์มีพยานบุคคลมาเบิกความยืนยันว่าจำเลยเป็นผู้กระทำความผิด พยานหลักฐานโจทก์พอฟังลงโทษจำเลยได้ แม้จำเลยจะให้การรับสารภาพ คำรับสารภาพของจำเลยก็ไม่ใช่ประโยชน์แก่การพิจารณา และไม่มีเหตุบรรเทาโทษอย่างอื่น กรณีไม่สมควรลดโทษให้ พิพากษาให้ประหารชีวิตจำเลย

เหตุที่ 6. ความผิดมีลักษณะเป็นการชั่วร้าย โหดร้าย หรือทารุณเป็นพิเศษ

คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 372/2471 ลอบทำร้ายโดยเขาไม่รู้ตัว ไม่มีโอกาสป้องกันตัวได้ขณะอยู่ในบ้านเรือนโดยปกติสุข ศาลลงโทษหนัก

คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 109/2472 กรณีวิวาทโดยฉกฉวยศาลมั่งกลึงโทษเบา แต่ถ้ำเล็กกันแล้วยังผูกใจเจ็บติดตามไปทำร้ายอีกเป็นการร้ายแรง ศาลลงโทษหนัก

คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 2976/2516 ผลิตฟิล์มภาพยนตร์ร่วมประเวณีต่างๆ ยั่วยุกามารมณ์และขัดต่อศีลธรรมอย่างมาก แม้จะประกอบการค้ามีฐานะดีและต้องหาเลี้ยงมารดา ผู้ชราก็ไม่เป็นเหตุรอกการลงโทษ

คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 1343/2527 จำเลยทั้งสองร่วมกันวางเพลิงเผาโรงเรือนที่ตนอยู่อาศัยเพื่อที่จะได้รับเงินค่าประกันอัคคีภัย ที่เกิดเหตุตั้งอยู่ในย่านชุมชนมีอาคารร้านค้าแออัด และติดต่อกันเป็นระยะทางยาวประมาณ 800 เมตร หากเจ้าหน้าที่ไม่สามารถสกัดเพลิงไว้ได้ทันท่วงที่ย่อมจะเกิดเพลิงไหม้ลุกลามใหญ่โตก่อให้เกิดความวิบัติเสียหายต่อชีวิตและทรัพย์สินของบุคคลอื่นอย่างใหญ่หลวง จำเลยมีเจตนาชั่วร้ายมุ่งแต่ประโยชน์ส่วนตัวโดยมิได้คำนึงถึงความทุกข์ร้อนเสียหายที่จะเกิดแก่ผู้อื่น การกระทำของจำเลยเป็นการบ่อนทำลายเศรษฐกิจของประเทศเป็นภัยต่อสังคมอย่างยิ่ง เป็นความผิดตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 218 ให้จำคุกจำเลยทั้งสองคนละ 15 ปี

คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 1510/2530 จำเลยที่ 1 อายุ 19 ปี จำเลยที่ 2 อายุ 17 ปี เป็นนักเรียนโรงเรียนช่างกลแห่งหนึ่ง เมื่อเลิกเรียนแล้วได้ไปดื่มสุราที่ร้านอาหารที่มีดนตรีแสดงจนตีเกือบ 24 นาฬิกา แล้วแสดงความประพฤติไม่ดีจะไม่จ่ายค่าอาหาร ครั้นถูกติดตามทวงค่าอาหารก็เกิดความไม่พอใจและไปพาพวกมายิงพนักงานร้านอาหารนั้นจนถึงแก่ความตาย แสดงว่าจำเลยที่ 1 และที่ 2 รู้สึกผิดชอบเป็นผู้ใหญ่และประพฤติตนเป็นอาชญากรเหี้ยมโหดถึงกับฆ่าผู้ประกอบการงานโดยสุจริตเป็นภัยแก่สังคมอย่างยิ่ง ไม่สมควรได้รับการลดมาตราส่วนโทษลงอีก

คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 1844/2536 การที่จำเลยกับพวกมีปากกาติดตัวเป็นอาวุธได้ร่วมกันข่มขืนใจผู้เสียหายโดยการทำร้ายร่างกายและใช้ปากกาเป็นอาวุธกรีดแขนผู้เสียหายจนผู้เสียหายให้เงินแก่จำเลยกับพวกจำนวน 20 บาท เป็นการข่มขืนใจผู้อื่นให้ยอมให้หรือยอมจะให้จำเลยได้รับประโยชน์เป็นทรัพย์สินโดยใช้กำลังประทุษร้ายจนผู้ถูกข่มขืนใจยอมเช่นนั้น จึงเป็นความผิดฐานกรรโชกทรัพย์ตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 337 วรรคสอง (2) จำเลยอายุ 18 ปี รู้ผิดชอบชั่วดีแล้ว ยังไม่เห็นสมควรลดมาตราส่วนโทษให้ ให้ลงโทษจำคุก 2 ปี แม้ว่าจำเลยจะยังเป็นนักศึกษาและทรัพย์สินที่ได้ไปจำนวนเล็กน้อย แต่พฤติการณ์ของจำเลยเป็นการกระทำอุกอาจและเป็นภัยร้ายแรงในสถานศึกษา ซึ่งเป็นสถานที่ ที่ควรมีความปลอดภัยสูงกว่าสถานที่อื่นทั่วไป จึงไม่สมควรรอกการลงโทษจำเลย

เหตุที่ 7. จำเลยรู้ดีว่าได้ก่อให้เกิดความเสียหายต่อชีวิตของบุคคลมากกว่าหนึ่งคน โดยใช้อาวุธหรืออุปกรณ์ซึ่งโดยปกติจะเกิดอันตรายต่อชีวิตของบุคคลมากกว่าหนึ่งคน

คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 2217/2515 ข้าราชการเปิดสังหารใส่กลุ่มคนในงานวัด ทำให้คนตาย 7 คน บาดเจ็บอีก 5 คน เป็นการใช้อาวุธร้ายแรงมีอำนาจทำลายกว้างขวาง แม้ไม่ถึงกับทารุณโหดร้ายตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 289 (5) ก็ควรลงโทษหนัก

เหตุที่ 8. จำเลยดำรงตำแหน่งที่ปฏิบัติงานเพื่อประชาชนในขณะที่กระทำผิดและความผิดนั้นเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานดังกล่าว

คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 1928/2492 เจ้าพนักงานใช้อำนาจเป็นเครื่องมือกระทำผิด ศาลลงโทษหนัก

คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 154/2503 กำหนดกระทำผิดโดยใช้เล่ห์เหลี่ยมเพทุบาย ลู้คดีมีชั้นเชิง ไม่สำนึกในการกระทำผิด อัตราโทษในความผิดตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 200 จำคุกตั้งแต่ 6 เดือน ถึง 7 ปี ศาลล่างลงโทษ 1 ปี เบาไป แก้เป็นลงโทษจำคุก 3 ปี

คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 88/2536 การแจ้งความเท็จของจำเลยมีลักษณะเป็นการร้ายแรงที่โจทก์อาจต้องได้รับโทษทางอาญาได้ เมื่อพิจารณาถึงฐานะของจำเลยซึ่งเป็นผู้ใหญ่บ้านในตำบลเดียวกับภูมิลำเนาของโจทก์ จำเลยควรปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างและประโยชน์ในท้องถิ่น แต่กลับกระทำในทางตรงกันข้ามอย่างไม่สมควร ที่ศาลล่างใช้ดุลพินิจลงโทษจำเลยฐานแจ้งความเท็จ จำคุก 4 เดือน โดยไม่รอการลงโทษนั้นเหมาะสมแก่รูปเรื่อง ไม่มีเหตุที่จะเปลี่ยนแปลงดุลพินิจเป็นอย่างอื่น

เหตุที่ 10. ผู้เสียหายยังอ่อนอายุ หรือชรามาก หรือมีความบกพร่องทางร่างกาย หรือจิตใจ

คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 557/2471 บุกรุกเข้าไปฆ่าเด็กที่อยู่บ้านคนเดียว ไม่มีกำลังป้องกันตัว เป็นการร้ายกาจหวาดเสียวแก่ประชาชนทั่วไป ศาลพิพากษาประหารชีวิต

คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 1812/2520 จำเลยอายุ 36 ปี กับชายอีก 2 คน ฆ่าเราเด็กหญิงอายุ 10 ปี ในบ้านเด็กซึ่งอยู่ใกล้กันเวลาผู้ใหญ่ไม่อยู่เป็นภัยต่อสังคม ศาลลงโทษหนัก

คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 2449/2529 จำเลยทั้งสองใช้มีดปลายแหลมขู่เชือด บังคับพาผู้เสียหายซึ่งเป็นไข้แต่กำเนิดไปที่ป่าละเมาะ แล้วพลัดกันข่มขืนกระทำชำเราผู้เสียหาย ดังนี้ เป็นการโทรมหญิง ให้จำคุกฐานข่มขืนกระทำชำเราอันมีลักษณะเป็นการโทรมหญิง คนละ 10 ปี และฐานพาหญิงไปเพื่ออนาจาร คนละ 3 ปี รวมจำคุกคนละ 13 ปี จำเลยทั้งสองรับสารภาพ ชั้นสอบสวนลดโทษให้หนึ่งในสาม คงจำคุกคนละ 8 ปี 8 เดือน



เหตุที่ 13. ความผิดนั้นเกี่ยวข้องกับความพยายามหรือการเอาไปซึ่งทรัพย์สินอันมีมูลค่าสูง หรือความเสียหายก่อให้เกิดความสูญเสียอันมีมูลค่าสูง หรือความผิดนั้นเกี่ยวข้องกับสิ่งของผิดกฎหมายจำนวนมาก

คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 747/2489 กระทำโดยประมาทหลายประการทำให้รถไฟชนกันคนตายและเสียหายร้ายแรงแก่รัฐและประชาชน ศาลลงโทษหนัก

คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 1110/2523 ตั้งโรงงานใช้เครื่องจักรแปรรูปไม้เพื่อการค้า เป็นการทำลายทรัพยากรที่สำคัญของประเทศ นับว่าร้ายแรงมาก ศาลลงโทษหนัก

คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 1552/2537 เจ้าพนักงานจับจำเลยได้พร้อมเมทแอมเฟตามีน 5,989 เม็ด ซึ่งเป็นจำนวนมากเกินกว่าที่จำเลยจะมีไว้เสพอเอง ทั้งจำเลยนำสืบรับว่าไปรับยาเม็ดของกลางเพื่อนำไปมอบให้ ต. จึงเป็นการมิไว้ในครอบครองเพื่อขายและเป็นการขายวัตถุออกฤทธิ์ต่อจิตและประสาทดังกล่าว ให้จำคุก 15 ปี คำให้การชั้นจับกุมและทางนำสืบของจำเลยเป็นประโยชน์แก่การพิจารณา ลดโทษให้หนึ่งในสาม คงจำคุก 10 ปี ริบของกลาง

คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 263/2538 เฮโรอีนของกลางมีน้ำหนักคำนวณเป็นสารบริสุทธิ์ 7,521 กรัม ซึ่งเป็นปริมาณสูงมาก นับเป็นภัยต่อสังคมและประเทศชาติอย่างร้ายแรง ที่ศาลล่างพิพากษาลงโทษประหารชีวิตจำเลย ลดโทษให้กึ่งหนึ่งแล้วกำหนดโทษเป็นจำคุกตลอดชีวิตนั้นเหมาะสมกับพฤติการณ์และความร้ายแรงแห่งการกระทำผิดแล้ว

เหตุที่ 14. จำเลยใช้ความได้เปรียบจากฐานะอันควรเชื่อถือหรือไว้วางใจกระทำ ความผิด

คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 1651/2530 จำเลยอายุ 25 ปี รู้สึกผิดชอบชั่วดีแล้ว ยังมีความโลภถึงขนาดลักทรัพย์ของผู้เสียหายซึ่งเป็นน้ำมีราคาถึง 400,000 บาทเศษ ทั้งๆ ที่ผู้เสียหายมีความทุกข์ต้องหนีร้อนมาพึ่งเย็น จำเลยก็ได้มีจิตเมตตากลับซ้ำเติมด้วยการลักทรัพย์ของมีค่าจนแทบหมดตัว แล้วยังสร้างหลักฐานเท็จเพื่ออำพรางคดีอีก จำเลยจึงไม่สมควรจะได้รับการปรานีให้รอการลงโทษ

คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 1330/2539 การที่จำเลยที่ 1 ซึ่งเป็นภริยาโจทก์ขอสลากกินแบ่งจากโจทก์ไปตรวจผลการออกรางวัลแล้วไม่คืนให้โจทก์ กลับนำไปมอบให้ธนาคารขอรับเงินรางวัลแทนและนำเงินมาเข้าบัญชีเงินฝากของจำเลยที่ 2 ซึ่งเป็นพ่อตาของโจทก์นั้นเป็นการฉวยโอกาสจากการเป็นบุคคลในครอบครัวเดียวกันและใกล้ชิดสนิทสนมกันยกยอกเงินรางวัลที่ 1 จำนวน 6,000,000 บาท อันนับได้ว่าเป็นโชคลาภสูงสุดของโจทก์ไปด้วยความละโมภโลภมาก ไม่คำนึงถึงบาปบุญคุณโทษและศีลธรรมอันดี อีกทั้งยังขาดเมตตาธรรมต่อโจทก์ผู้สมควรจะได้รับประโยชน์และความสุข

จากโชคลาภดังกล่าว จนกระทั่งในที่สุดใจก็ถึงแก่ความตายเพราะถูกฆ่าตายในระหว่างพิจารณาคดีของศาลชั้นต้น ตามพฤติการณ์แห่งคดี จึงไม่มีเหตุที่จะลงโทษจำเลยทั้งสองสถานเบา

### 5.5.6.2 เหตุอันควรลดหย่อนผ่อนโทษ

เหตุที่ 1. จำเลยไม่มีประวัติในการกระทำความผิดทางอาญา หรือมีประวัติการกระทำความผิดที่ไม่ร้ายแรงซึ่งจำคุกไม่เกิน 60 วัน

คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 467/2537 กัญชาที่จำเลยมีไว้ในครอบครองและจำหน่ายมีน้ำหนักเพียง 15.8 กรัม โดยสภาพความผิดไม่ถึงกับร้ายแรงมาก แม้จำเลยจะเคยต้องคำพิพากษาให้จำคุกตามคำพิพากษาศาลชั้นต้น ก็ปรากฏว่าจำเลยไม่ได้รับโทษจำคุก เพราะคดีดังกล่าวศาลให้รอกการลงโทษไว้ จึงสมควรให้โอกาสจำเลยอีกครั้งเพื่อกลับตนเป็นพลเมืองดีโดยการรอกการลงโทษและคุ้มครองประพฤติดี

คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 181/2538 จำเลยเป็นชาวบ้านชั้นรายนต์รับคนสัญชาติลาว จำนวน 10 คน เข้ามาในราชอาณาจักรไทย โดยได้ค่าโดยสารเพียงคนละ 100 บาทเท่านั้น จำเลยไม่เคยกระทำความผิดมาก่อนสมควรให้โอกาสจำเลยกลับตนเป็นพลเมืองดี โดยการรอกการลงโทษให้จำเลย

คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 4766/2538 จำเลยนำภาพถ่ายของ ม. มาตัดให้พอดีกับภาพถ่ายในบัตรประจำตัวประชาชนของ น. ที่แท้จริงแล้วนำภาพถ่ายที่ตัดแล้วปิดทับภาพถ่ายของ น. ที่ติดอยู่ในบัตรประจำตัวประชาชนของ น. ดังกล่าว แล้วถ่ายภาพบัตรดังกล่าวอัดพลาสติกมอบให้ ม. โดยคิดค่าทำ 15 บาท จำเลยมีความผิดฐานปลอมเอกสารราชการ ตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 265 ที่ศาลชั้นต้นให้ลงโทษจำคุก 1 ปี นั้น เห็นว่าจำเลยเป็นหญิง อายุ 65 ปี ไม่ปรากฏว่าจำเลยได้รับโทษจำคุกมาก่อน และเงินที่จำเลยได้รับมีจำนวนเพียง 15 บาท สมควรรอกการลงโทษไว้มีกำหนด 2 ปี แต่ให้ปรับจำเลย 4,000 บาท อีกสถานหนึ่ง

คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 3093/2539 แม้ความผิดฐานขับรถบรรทุกน้ำหนักเกินอัตราที่จำเลยก่อขึ้นจะก่อให้เกิดความเสียหายแก่เศรษฐกิจของชาติ ตลอดจนจนชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนโดยส่วนรวมดังที่โจทก์ฎีกา แต่ความเสียหายดังกล่าวก็เชื่อว่าเกิดขึ้นโดยพลันทันทีไม่เมื่อไม่ปรากฏว่าจำเลยเคยกระทำความผิดใดมาก่อน ย่อมน่าจะให้โอกาสจำเลยกลับตัวประพฤติตนเป็นพลเมืองดีต่อไป ที่ศาลล่างลงโทษจำคุกและปรับแต่ให้รอกการลงโทษจำคุกโดยกำหนดเงื่อนไขเพื่อคุ้มครองประพฤติดีด้วยจึงเหมาะสมแก่พฤติการณ์แห่งคดีแล้ว

คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 3094/2539 การที่จำเลยมีอาชีพขายผ้าโสร่งเร่ตามหมู่บ้านและตลาดนัดทั้งเงินสดและเงินผ่อนโดยใช้รถจักรยานยนต์เป็นพาหนะ วันเกิดเหตุจำเลยขี่มอไซค์ปั่นของกลางจากเพื่อนไว้ป้องกันตัว ขณะเดินทางเกิดอุบัติเหตุบนท้องถนนรถจักรยานยนต์ชนกัน จำเลยสลบไป มอไซค์ปั่นของกลางตกอยู่ในที่เกิดเหตุ ดังนั้นเมื่อไม่ปรากฏว่าจำเลยได้รับโทษจำคุกมา

ก่อนและข้อเท็จจริงในทางพิจารณาไม่ปรากฏว่าจำเลยจะนำอาวุธปืนไปใช้ในการกระทำผิด พฤติการณ์แห่งการกระทำผิดยังไม่ร้ายแรงนัก จึงให้การลงโทษจำคุกให้แก่จำเลย

เหตุที่ 3. จำเลยเป็นผู้กระทำผิดโดยไม่แสดงอาการปฏิกิริยาหรือมีส่วนร่วม ในการกระทำผิดเพียงเล็กน้อย

คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 866/2516 ตั๋วการที่ไม่ได้ลงมือฆ่า ศาลไม่ลงโทษประหารชีวิต เพียงให้จำคุกตลอดชีวิต

คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 2703/2537 จำเลยที่ 2 ขับรถยนต์กระบะผ่านทางรถไฟด้วยความเร็วสูงลอดเครื่องกั้นผ่านทางรถไฟไปชนกับขบวนรถไฟซึ่งจำเลยที่ 1 ขับด้วยความประมาทเช่นเดียวกัน เป็นเหตุให้ผู้ที่นั่งมาในรถยนต์ถึงแก่ความตาย 2 คน การที่ศาลล่างลงโทษจำคุกจำเลยที่ 1 และที่ 2 เพียง 1 ปี นับได้ว่าเป็นการใช้ดุลพินิจลงโทษจำเลยทั้งสอง ในสถานเบาอยู่แล้ว ไม่มีเหตุเปลี่ยนแปลงแก้ไข แต่พฤติการณ์และสภาพความผิดจำเลยที่ 1 ไม่ร้ายแรง อีกทั้งจำเลยที่ 1 เป็นผู้มีความดีมาก่อนจึงมีเหตุสมควรรอการลงโทษให้แก่จำเลยที่ 1

เหตุที่ 6. จำเลยได้ชดใช้ค่าเสียหายให้แก่ผู้เสียหายทั้งหมดหรือเป็นส่วนใหญ่แล้ว

คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 1633/2514 ส่งเงินใช้คืนบางส่วนที่ยักยกออกไปเป็นเหตุกำหนดโทษจำคุกเบาลง

คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 612/2515 ลักทรัพย์ 18,550 บาท ได้คืนหมดแล้ว ไม่ควรลงโทษชั้นสูงเต็มอัตรา

คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 1238-1239/2518 หญิงปลอมเอกสารเพื่อยักยกเงิน ได้ใช้เงินคืนผู้เสียหาย ผู้เสียหายไม่เอาความ ศาลลงโทษเบา

คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 5699/2537 จำเลยพรากรผู้เยาว์อายุกว่าสิบห้าปี แต่ยังไม่เกินสิบแปดปีไปเสียจากผู้เสียหายเพื่อการอนาจาร แต่ระหว่างพิจารณาของศาลฎีกา ผู้เสียหายและจำเลยแถลงว่าได้ตกลงประนีประนอมยอมความกันโดยจำเลยตกลงชดใช้ค่าเสียหายให้แก่ผู้เสียหาย 100,000 บาท ผู้เสียหายไม่ติดใจเอาความกับจำเลยอีกต่อไป จึงมีเหตุอันควรปรานี รอการลงโทษให้จำเลย

คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 421/2539 จำเลยขับรถชนคนชราชอยหมู่บ้านเข้าถนนใหญ่แล้วเลี้ยวขวาไม่หยุดให้รถที่กำลังแล่นบนถนนใหญ่ผ่านไปก่อน เป็นเหตุให้รถยนต์ของจำเลยชนกับรถจักรยานยนต์ที่ผู้ตายขับมา เมื่อบิดามารดาผู้ตายได้รับค่าเสียหายเป็นที่พอใจแล้ว จึงสมควรรอการลงโทษจำคุกจำเลยไว้มีกำหนด 2 ปี

เหตุที่ 7. ผู้เสียหายอายุเกิน 16 ปี และสมัครใจร่วมในการกระทำของจำเลย หรือยินยอมในการกระทำดังกล่าว

คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 654/2539 ก่อนที่ผู้ตายกับกลุ่มของจำเลยที่ 4 จะมีเรื่องทะเลาะโต้เถียงทำทนายให้ออกมาชกต่อยกันจนพวกของจำเลยที่ 4 ออกมาชกต่อยผู้ตาย แล้วเกิดการชุลมุนต่อสู้จนผู้ตายถูกจำเลยที่ 4 ใช้ขวดน้ำอัดลมขนาด 1 ลิตร ตีทำร้ายถึงแก่ความตายนั้น ผู้ที่ก่อเหตุให้เกิดพฤติการณ์ดังกล่าวก็คือผู้ตาย กรณีมีเหตุสมควรลดโทษจำเลยที่ 4

คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 703/2539 พนักงานของโจทก์ร่วมส่งมอบเงินให้แก่จำเลยที่นำเช็คมาเบิกเงินเกินจำนวนไป เนื่องจากมิได้ดูจำนวนเงินให้รอบคอบ จำเลยเบียดบังเอาเงินของตนจึงมีความผิดฐานยักยอก จำเลยมีอายุมากถึง 62 ปี อีกทั้งพฤติการณ์ในการกระทำผิดก็ไม่ร้ายแรงนัก ประกอบกับความประมาทเลินเล่อของพนักงานโจทก์ร่วมมีส่วนล่อใจให้จำเลยกระทำผิดด้วย กรณีนี้จึงมีเหตุอันควรปรานีโดยรอกการลงโทษจำคุกให้จำเลย

เหตุที่ 9. จำเลยกระทำโดยบันดาลโทสะอย่างมากหรือความสัมพันธ์ระหว่างจำเลยกับผู้เสียหายมีเหตุอันควรบรรเทาโทษ

คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 1001/2512 ทางผู้ตายเพราะเมาสุราร้ายวุ่นจนโกรธขึ้นมาลงโทษจำคุก 20 ปี ไม่ประหารชีวิต

คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 25/2513 ทางผู้เสียหายเพราะโกรธโดยได้ยินเสียงบุตรร้องเข้าใจว่าบุตรถูกข่มเหงประกอบทั้งเป็นหญิง ควรกำหนดโทษให้น้อยลง

คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 2388/2537 การที่จำเลยที่ 1 ถูกโจทก์ร่วมพูดจาหมิ่นประมาทว่าเที่ยวชอบเล่นซู้แล้วรังแกและทำร้าย จำเลยที่ 1 จึงใช้มีดแทงโจทก์ร่วม 3 ครั้ง เป็นการพยายามฆ่าโจทก์ร่วมโดยป้องกันสิทธิของตนเกินสมควรแก่เหตุ แต่พฤติการณ์แห่งคดีเป็นข้อน่าเห็นใจจำเลยที่ 1 อย่างมาก สมควรลงโทษจำเลยที่ 1 ในสถานเบาและรอกการลงโทษไว้

คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 2853/2538 เหตุเกิดคดีนี้เพราะผู้ตายเป็นผู้ก่อทั้งสิ้น ทั้งก่อนเกิดเหตุผู้ตายได้ขู่เข็ญจะใช้อาวุธปืนยิงพ่อตาของผู้ตาย จนต้องไปแจ้งความต่อเจ้าพนักงานตำรวจให้มาระงับเหตุครั้งหนึ่งแล้ว การที่จำเลยใช้อาวุธปืนยิงผู้ตาย 4 นัด โดยป้องกันเกินกว่ากรณีแห่งการจำเป็นต้องป้องกันจึงเป็นพฤติการณ์ที่สมควรรอกการลงโทษให้แก่จำเลย

เหตุที่ 11. จำเลยมีเหตุอันสมควรเชื่อว่าการกระทำของตนชอบด้วยกฎหมาย

คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 989/2480 กระทำโดยหลงผิดว่ากระทำได้ แม้จะไม่เข้าหลักเกณฑ์ที่จะได้รับการยกเว้นโทษ ศาลก็ลงโทษเบา

คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 96/2488 ทนายความปลอมลายมือชื่อตัวความในใบมอบฉันทะให้รับเงินจากศาล ตัวความเบิกความว่าได้อนุญาตให้ทนายความรับเงินจากศาลได้ เป็นความผิดฐานปลอมเอกสารสิทธิ แต่ควรลงโทษเบา

คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 737/2496 ยิงภริยาตายโดยคิดว่าเป็นคนร้าย

ต้องสูญเสียมากอยู่แล้ว ศาลลงโทษเบา

คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 1408/2537 จำเลยใช้มีดแทงผู้ตาย เป็นการป้องกันแต่เกินสมควรแก่เหตุ ลงโทษจำคุก 6 ปี คำรับสารภาพชั้นจำคุกและคำให้การชั้นสอบสวนเป็นประโยชน์แก่การพิจารณา ลดโทษให้หนึ่งในสาม คงจำคุก 4 ปี

คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 5333/2538 จำเลยเปิดร้านขายยาแผนปัจจุบันและมียาโคบาลซึ่งมีเฟโมลีนอันเป็นวัตถุออกฤทธิ์ประเภท 2 ไว้เพื่อจำหน่าย การมีเฟโมลีนไว้ในครอบครองเพื่อขายมิใช่เป็นความผิดในตัวเอง แต่เป็นความผิดเพราะมีประกาศกระทรวงสาธารณสุขกำหนดให้เป็นวัตถุออกฤทธิ์ประเภทที่ 2 ซึ่งเดิมจัดอยู่ในวัตถุออกฤทธิ์ประเภทที่ 4 ซึ่งจำเลยได้รับอนุญาตให้ขายได้ตามสภาพและพฤติการณ์จำเลยอาจไม่รู้ว่าเป็นการกระทำที่ผิดต่อกฎหมาย จำเลยอายุ 42 ปี ประกอบอาชีพสุจริตเปิดร้านขายยาแผนปัจจุบัน โดยรับใบอนุญาต มีครอบครัวต้องรับผิดชอบ สมควรลงโทษสถานเบาและรอกการลงโทษจำคุกให้แก่จำเลย

เหตุที่ 12. ก่อนการจับกุมหรือเมื่อเริ่มดำเนินกระบวนการทางอาญา จำเลยสมัครใจบอกกล่าวการกระทำผิดต่อเจ้าหน้าที่ผู้รักษากฎหมาย

คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 1428/2520 มอบตัวต่อพนักงานสอบสวนแต่โดยดี เพื่อต่อสู้คดี ควรลงโทษเบา

คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 720/2536 เจ้าพนักงานตำรวจตรวจค้นบ้านจำเลยเพื่อหาเฮโรอีนของกลาง น้ำหนัก 37.782 กรัม การที่จำเลยได้นำเจ้าพนักงานตำรวจตรวจค้นบริเวณบ้านดังกล่าวยอมเป็นประโยชน์แก่การพิจารณาอยู่บ้าง เป็นเหตุลดโทษ

คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 1740/2538 จำเลยหยุดยั้งไม่ทำร้ายผู้เสียหายต่อไป ทั้งๆ ที่มีโอกาสจะทำร้ายต่อไปได้และได้เข้ามามอบตัวต่อพนักงานสอบสวนนับว่ามีเหตุอันควรปราณีสมควรรอกการลงโทษและคุ้มครองความประพฤติไว้เพื่อให้โอกาสกลับตัวเป็นพลเมืองดี

เหตุที่ 13. จำเลยเป็นบุคคลที่มีความประพฤติดี หรือมีชื่อเสียงดีในชุมชนที่อาศัยอยู่

คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 1161/2538 จำเลยทั้งสองรับราชการครู หน้าที่หลักคือการสอนหนังสือ จำเลยทั้งสองได้รับแต่งตั้งจากผู้บังคับบัญชาให้ร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ราชการพิเศษควบคุมการก่อสร้างต่อเติมอาคารวิทยาลัยปราชญ์วังานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี การที่จำเลยทั้งสองทุจริตร่วมกันเอาเหล็กโลโก้เกจ 21 ท่อน ที่เหลือจากการก่อสร้างต่อเติมซึ่งมีราคาไม่มากไปขาย พฤติการณ์แห่งการกระทำผิดจึงไม่ร้ายแรง จำเลยทั้งสองรับราชการมาโดยไม่มีเรื่องเสื่อมเสียมาก่อน ทั้งจำเลยที่ 2 ก็มีอายุถึง 60 ปีแล้ว สมควรให้โอกาสกลับตัวเป็นพลเมืองดีโดยการรอกการลงโทษจำคุกให้จำเลยทั้งสอง

คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 1281-1282/2538 จำเลยที่ 1 และที่ 2 รับราชการ จำเลยที่ 3 เป็นนายควม จำเลยที่ 4 ขณะเกิดเหตุรับราชการ จำเลยทั้งสี่ประกอบสัมมาอาชีพมาก่อนเป็นปกติ ที่ศาลล่างใช้ดุลพินิจไม่รอกการลงโทษจำคุกให้จำเลยทั้งสี่ในความผิดฐานนำเรือที่ไม่ได้รับอนุญาต ใช้เรือมาใช้รับจ้างขนคนโดยสาร เมื่อยานพาหนะนั้นมีลักษณะหรือการบรรทุกजनน่าจะเป็นอันตรายนั้นหนักเกินไป สมควรรอกการลงโทษให้

คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 2087/2539 จำเลยเพียงเป็นผู้ซื้อสิทธิครอบครอง และเข้ายึดถือครอบครองป่าสงวนต่อบุคคลอื่น จำเลยรับราชการครูมาจนเกษียณอายุ ได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ได้รับเหรียญกาชาดสมนาคุณ และได้รับประกาศเกียรติคุณบัตร แสดงว่าเป็นผู้ประพฤติดีมาตลอด กรณีมีเหตุสมควรให้จำเลยปรับตัวให้เข้ากับสังคมเป็นพลเมืองดีต่อไป ที่ศาลล่างลงโทษจำคุกจำเลย 9 ปี หนักเกินไป สมควรกำหนดโทษให้เบาลงเป็นจำคุก 3 ปี ปรับ 150,000 บาท ลดโทษให้หนึ่งในสาม คงจำคุก 2 ปี ปรับ 100,000 บาท โทษจำคุกให้รอกการลงโทษไว้

เหตุที่ 14. จำเลยเป็นผู้เยาว์และมีผู้ดูแลที่เชื่อถือได้

คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 892/2507 จำเลยอายุ 19 ปี ให้ผู้เสียหายนั่งซ้อนท้ายรถจักรยานยนต์ตามที่เคยกระทำก่อนเกิดเหตุ ตนเองก็บาดเจ็บเล็กน้อย ศาลลงโทษเบาและรอกการลงโทษ

คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 1061/2514 จำเลยอายุ 15 ปี ป้องกันเกินกว่าเหตุ ศาลลงโทษเบา

คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 1287/2538 ขณะกระทำผิดจำเลยทั้งสามยังเป็นเยาวชน จำเลยที่ 1 และที่ 2 ถูกควบคุมอยู่ในสถานพินิจเกือบ 1 ปี นับว่าเป็นเวลานานพอ ที่จะหลาบจำแล้ว ผู้ปกครองของจำเลยทั้งสามมาศาลและแถลงขอโอกาสที่จะอบรมสั่งสอน มิให้จำเลยทั้งสามประพฤติตัวเช่นนี้อีก จำเลยทั้งสามสำนึกผิดและชดใช้เงินค่าเสียหาย จนใจทักร่วมไม่ติดใจเอาความทางแพ่งสมควรให้โอกาสจำเลยทั้งสามกลับตัวเป็นพลเมืองดีของชาติต่อไปจึงให้รอกการลงโทษจำเลยทั้งสามและคุมประพฤติไว้

คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 1942/2538 จำเลยและพวกกับผู้เสียหายทั้งสี่เป็นนักศึกษาต่างสถาบัน ซึ่งมีเรื่องยกพวกทำร้ายร่างกายกันเป็นประจำในขณะที่สวมเครื่องแบบนักศึกษา แม้ไม่เคยรู้จักกัน การที่จำเลยกับพวกมีอาวุธปืน มีด และก้อนหินขู่บังคับผู้เสียหายทั้งสี่ให้ถอดเสื้อฝีกงานและหัวเข็มขัดซึ่งมีราคาเพียงเล็กน้อยให้จำเลยกับพวกนั้นมิได้มีเจตนาเอาทรัพย์สินดังกล่าวไปเป็นของตนเองหรือผู้อื่นหากแต่เป็นการแสดงอำนาจบาตรใหญ่ ทำไปด้วยความคะนองตามนิสัยวัยรุ่นที่ความประพฤติไม่เรียบร้อยเพื่อหยามศักดิ์ศรีของนักศึกษาต่างสถานศึกษาเท่านั้น สมควรให้โอกาสจำเลยกลับตัวสักครั้งหนึ่ง จึงให้รอกการลงโทษจำคุกไว้มีกำหนด 2 ปี

ดุลพินิจในการกำหนดโทษของศาลฎีกาประเทศไทยเมื่อเปรียบเทียบกับศาลในประเทศอื่นแล้วเห็นได้ว่ามีมาตรฐานที่ชัดเจนคล้ายคลึงกัน ดังนั้นจึงไม่จำเป็นที่จะต้องนำข้อเท็จจริงแห่งคดีที่ต้องคำนึงถึงในการใช้ดุลพินิจกำหนดโทษไปบัญญัติไว้ในกฎหมาย เพียงแต่จัดทำบัญชีมาตรฐานการลงโทษกลางขึ้นเพื่อให้ศาลต่างๆ ทั่วประเทศใช้เป็นแนวทางในการจัดทำบัญชีมาตรฐานการลงโทษของแต่ละศาลโดยให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้นด้วยการให้มีข้อเท็จจริงแห่งคดีที่ผู้พิพากษาควรคำนึงถึงในการใช้ดุลพินิจกำหนดโทษ ประกอบกับการเพิ่มความรู้ทางด้านอาชญาวิทยาและทัณฑวิทยาให้แก่ผู้พิพากษา สำหรับมาตรการอื่นนอกจากการลงโทษตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 18 ที่ให้ศาลเลือกใช้ให้เหมาะสมกับความผิดและตัวผู้กระทำผิดทั้งสองตลอดทั้งชีวิตประสงคในการลงโทษตามทฤษฎีทางอาชญาวิทยาและทัณฑวิทยานั้น ประธานศาลฎีกาได้ออกคำแนะนำของประธานศาลฎีกาเกี่ยวกับวิธีการรอกการกำหนดโทษประกาศเมื่อวันที่ 27 กันยายน 2555 โดยวางแนวทางการพิจารณาใช้วิธีการรอกการกำหนดโทษตลอดจนการกำหนดเงื่อนไขเพื่อคุ้มครองประพฤตินอื่นตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 56 วรรคสอง (5) ให้จำเลยปฏิบัติเพิ่มเติมได้ ดังนี้

- (1) ให้ชดใช้ค่าสินไหมทดแทนแก่ผู้เสียหายหรือเยียวยาความเสียหายทางร่างกายหรือจิตใจให้แก่ผู้เสียหายโดยวิธีอื่นตามที่จำเลยและผู้เสียหายตกลงกัน
- (2) ให้เข้ารับคำแนะนำจากแพทย์ นักจิตวิทยา นักสังคมสงเคราะห์ หรือบุคคลซึ่งกำหนดให้คำปรึกษาเพื่อแก้ไขปัญหาด้านจิตใจหรือทางสังคม ตามที่ศาลกำหนด
- (3) ให้ปฏิบัติตามกิจตามที่ศาลเห็นสมควรและจำเลยยินยอม
- (4) ให้บริจาคเงินเพื่อการกุศลหรือสาธารณประโยชน์ตามที่จำเลยยินยอม
- (5) ห้ามออกนอกสถานที่อยู่อาศัยในระหว่างเวลาที่ศาลกำหนด
- (6) ห้ามเข้าไปในสถานที่ที่ศาลกำหนด
- (7) ให้ทำทัณฑ์บนว่าจะไม่ก่อเหตุร้ายหรือก่อให้เกิดภัยอันตรายแก่ผู้อื่น
- (8) ไม่เสพสุราหรือยาเสพติดให้โทษ
- (9) ไม่ประพฤตินหรือกระทำการอย่างหนึ่งอย่างใดอันอาจนำไปสู่การกระทำผิดอีก

โดยคำแนะนำดังกล่าวเป็นการเปิดช่องทางให้ศาลนำมาตราการอื่นนอกจากการลงโทษตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 18 มาใช้ได้ แต่มีข้อที่ต้องพิจารณาต่อไปคือการนำคำแนะนำดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติ

### 5.5.7 แนวคำพิพากษาศาลฎีกาเกี่ยวกับการกระทำความผิดฐานฆ่าผู้อื่น

โดยบันดาลโทสะและฐานฆ่าผู้อื่นโดยป้องกันเกินสมควรแก่เหตุ

ธีระชัย กระแสทรง (2556, หน้า 10-19) ได้อ้างถึงแนวคำพิพากษาศาลฎีกาเกี่ยวกับการกระทำความผิดฐานฆ่าผู้อื่นโดยบันดาลโทสะและฐานฆ่าผู้อื่นโดยป้องกันเกินสมควรแก่เหตุไว้ ดังนี้

#### 5.5.7.1 ฐานฆ่าผู้อื่นโดยบันดาลโทสะ

1. คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 4407/2554 ผู้ตายมีพฤติการณ์เป็นอันธพาลและข่มเหงรังแกผู้อ่อนแอกว่า โดยข่มขู่รีดไถเงินจากจำเลยซึ่งเป็นนักศึกษา และถือวิสาสะพาพรรคพวกเข้าไปมั่วสุมเสพยาเสพติดให้โทษในห้องพักของจำเลย อันเป็นการแสดงอำนาจบาตรใหญ่จนจำเลยต้องย้ายที่อยู่ แต่ผู้ตายก็ยังตามไปจนพบและบังคับขอเงินจากจำเลยทั้งที่ไม่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันแต่อย่างใด โดยในวันเกิดเหตุขณะที่จำเลยจะไปวิทยาลัย ผู้ตายก็ข่มขู่บังคับให้จำเลยหาเงินให้ก่อนและขู่ว่าถ้าไม่ได้ต้องถึงแก่ความตาย ถือได้ว่าจำเลยถูกข่มเหงอย่างร้ายแรงด้วยเหตุอันไม่เป็นธรรม เมื่อจำเลยวิ่งหลบหนีผู้ตายยังวิ่งไล่ตามจำเลย การที่จำเลยใช้เหล็กชุดซาฟท์แทงผู้ตาย จึงเป็นการกระทำโดยบันดาลโทสะ ตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 288 ประกอบมาตรา 72 จำเลยอยู่ในวัยศึกษาเล่าเรียนโดยไปศึกษาต่อที่วิทยาลัยเทคนิค และบิดามารดาจำเลยมีฐานะยากจน แต่จำเลยยังถูกผู้ตายรีดไถเงินเป็นประจำ อันเป็นการบีบบังคับจิตใจจำเลย ทำให้น่าเห็นใจ ประกอบกับบิดามารดาผู้ตายได้รับชดเชยค่าเสียหายเป็นเงิน 50,000 บาท จนพอใจและไม่ติดใจเอาเรื่องจำเลยและขอให้ลงโทษสถานเบา ศาลอุทธรณ์ จำคุก 5 ปี ลงโทษให้กึ่งหนึ่ง คงจำคุก 2 ปี 6 เดือน โทษจำคุกรอการลงโทษไว้ 5 ปี คумประพฤติจำเลยโดยให้ไปรายงานตัวต่อพนักงานคุมประพฤติทุก 4 เดือนต่อครั้ง มีกำหนด 2 ปี ศาลฎีกายืน

2. คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 3471/2553 จำเลยเป็นตำรวจมีหน้าที่ดูแลรักษาความสงบเรียบร้อย การที่ อ.กับพวกไล่ทำร้ายกลุ่มวัยรุ่น จำเลยเข้าห้ามปรามและสั่งให้ทุกฝ่ายหยุดและนั่งลง กลุ่มวัยรุ่นปฏิบัติตาม แต่ อ.ไม่ปฏิบัติตาม กลับทำร้ายอำนาจตามกฎหมายของจำเลย โดยเข้าไปเตะวัยรุ่นที่นั่งตามคำสั่งของจำเลย ย่อมทำให้จำเลยโกรธเคือง ถือเป็นการถูกข่มเหงอย่างร้ายแรงด้วยเหตุอันไม่เป็นธรรม จำเลยจึงทำร้าย อ. ผู้ตายเข้าไปตีแวงจำเลยไว้ จำเลยเข้าใจว่าผู้ตายเป็นพวกเดียวกันกับ อ. การที่จำเลยใช้อาวุธปืนยิงผู้ตายจึงเป็นการกระทำโดยบันดาลโทสะ ลงโทษตาม ป.อาญา มาตรา 288 ประกอบมาตรา 72 ศาลฎีกา จำคุก 5 ปี

3. คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 900/2553 การที่ผู้ตายเข้าไปลวนลาม ช. บุตรสาวของจำเลยถึงในบ้าน เป็นการข่มเหงอย่างร้ายแรงด้วยเหตุอันไม่เป็นธรรม จำเลยยิงผู้ตายในแทบจะทันทีหลังจากถูกข่มเหง การกระทำของจำเลยเป็นการฆ่าผู้อื่นโดยบันดาลโทสะ ศาลชั้นต้น จำคุก 15 ปี



ลตโทษหนึ่งในสาม คงจำคุก 10 ปี ศาลอุทธรณ์แก้เป็น จำคุก 6 ปี ลตโทษหนึ่งในสาม คงจำคุก 4 ปี ศาลฎีกายืนยัน

4. คำพิพากษาฎีกาที่ 8041/2548 จำเลยใช้อาวุธปืนยิงผู้ตาย โดยมีเจตนาฆ่า เนื่องจากโกรธที่ผู้ตายบุกรุกเข้ามาอยู่กับนางสาว ป. ลำพังสองต่อสองในห้องนอนของนางสาว ป. ซึ่งเป็นบุตรสาวในบ้านของจำเลยในเวลากลางคืน มิใช่เป็นการกระทำเพื่อป้องกันตนโดยชอบ แต่ นางสาว ป. อายุ 18 ปี เป็นบุตรสาวและอยู่ในความปกครองดูแลของจำเลยซึ่งเป็นบิดา แม้ผู้ตายจะเป็นคนรักของนางสาว ป. แต่ก็ลักลอบคบหากันโดยจำเลยและแม่. ซึ่งเป็นบิดามารดาไม่เคยทราบ ขณะเกิดเหตุเป็นยามวิกาล เวลาถึง 1 นาฬิกาเศษ ผู้ตายแอบเข้ามาในบ้านทางช่องหน้าต่างห้องนอนของนางสาว ป. ชั้นบนของบ้านซึ่งอยู่ติดกับห้องนอนของจำเลยและอยู่กันลำพังเพียงสองต่อสอง ย่อมเป็นการกระทำที่อุกอาจผิดแบบธรรมดาสามัญ ขัดต่อศีลธรรมอันดี ขาดความเคารพยำเกรง กระทบกระเทือนต่อจิตใจของจำเลย ผู้เป็นบิดา ป. และเป็นเจ้าของบ้านอย่างร้ายแรง นับได้ว่าเป็นการข่มเหงจำเลยอย่างร้ายแรงด้วยเหตุอันไม่เป็นธรรม จำเลยใช้อาวุธปืนสั้นติดตัวไปในขณะนั้นเนื่องจากได้ยินเสียงดังผิดปกติในห้องนอนของนางสาว ป. ยิงผู้ตายในช่วงเวลาเดียวกัน เป็นการกระทำต่อผู้ข่มเหงในขณะนั้นเอง การกระทำของจำเลยจึงเป็นความผิดฐานฆ่าผู้อื่นโดยเหตุบันดาลโทสะ ศาลอุทธรณ์ จำคุก 3 ปี ศาลฎีกายืนยัน

5. คำพิพากษาฎีกาที่ 3955/2547 การที่จำเลยใช้อาวุธปืนยิงผู้ตายเนื่องจากผู้ตายกับ น. ภริยาจำเลยอยู่ด้วยกันภายในห้องนอนตามลำพังสองต่อสอง และจำเลยพบเห็นเหตุการณ์โดยไม่คาดคิดมาก่อน จำเลยเกิดความโมโหหรือมีอารมณ์โกรธ จึงยิงไปในขณะนั้นทันทีที่พบเห็น เป็นการกระทำโดยเหตุบันดาลโทสะ ศาลชั้นต้น จำคุก 11 ปี ลตโทษให้หนึ่งในสาม ศาลอุทธรณ์แก้เป็น จำคุก 5 ปี ลตโทษให้หนึ่งในสาม ศาลฎีกาแก้เป็น จำคุก 3 ปี ลตโทษให้หนึ่งในสาม คงจำคุก 2 ปี โทษจำคุกให้รอการลงโทษไว้ 3 ปี และคุมประพฤติโดยให้รายงานตัว 3 เดือนต่อครั้งภายในระยะเวลาคุมประพฤติ

นอกจากนี้ ยังได้อ้างถึงแนวคำพิพากษาฎีกาที่ 386/2546, 7774/2544, 1821/2543, 6988/2542 และ 2040/2542

#### 5.5.7.2 ฐานฆ่าผู้อื่นโดยป้องกันเกินสมควรแก่เหตุ

1. คำพิพากษาฎีกาที่ 5544/2553 ผู้ตายเป็นฝ่ายก่อเหตุทำร้ายจำเลยก่อน ถือได้ว่าการกระทำของผู้ตายเป็นภัยอันตรายต่อจำเลย ซึ่งเกิดจากการประทุษร้ายอันละเมิดต่อกฎหมายแล้ว เมื่อจำเลยพยายามหลีกเลี่ยงการต่อสู้โดยวิ่งหลบหนี แต่ผู้ตายซึ่งถือขวดกับพวกยังคงวิ่งไล่ตามจำเลยและผู้ตายจะขว้างขวดใส่จำเลย อันเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นต่อเนื่องเชื่อมโยงกัน หากผู้ตายขว้างขวดใส่จำเลยอาจทำให้จำเลยได้รับอันตรายได้ หรือหากวิ่งทันจำเลยก็อาจทำร้ายจำเลยได้ ภัยอันตรายที่เกิด

จากผู้ตายจึงยังไม่หมดไป จำเลยย่อมมีสิทธิป้องกันตัวได้ แต่จำเลยมีอาวุธปืนที่ร้ายแรงกว่า จำเลยจึงอาจยิงชู้หรือเลือกยิงร่างกายส่วนที่สำคัญน้อยหรือเป็นอันตรายน้อยเพื่อยับยั้งผู้ตายกับพวกมิให้เข้ามาทำร้ายจำเลย แต่จำเลยกลับยิงผู้ตายที่บริเวณหน้าอกอันเป็นอวัยวะสำคัญของร่างกาย การกระทำของจำเลยจึงเป็นการป้องกันเกินกว่ากรณีจำต้องกระทำเพื่อป้องกัน ตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 69 ศาลฎีกา จำคุก 4 ปี ลดโทษหนึ่งในสาม คงจำคุก 2 ปี 8 เดือน

2. คำพิพากษาฎีกาที่ 7940/2551 บ้านและบริเวณบ้านของจำเลยถือว่าเป็นเคหะสถานที่ประชาชนทั่วไปย่อมเห็นว่าเป็นที่ปลอดภัยไม่ควรถูกบุคคลอื่นรุกล้ำเข้ามากระทำการอันไม่ชอบด้วยกฎหมาย จำเลยไม่จำเป็นต้องหลบหนีและมีสิทธิที่จะป้องกันสิทธิของตนเพราะจำเลยเป็นผู้สุจริตหาต้องถูกบังคับให้ไปเสียจากเคหะสถานของจำเลยซึ่งมีสิทธิที่จะอยู่อาศัยและเคลื่อนไหวโดยอิสระ หากจำเลยจำต้องหนีแล้วเสรีภาพของจำเลยก็จะถูกกระทบกระเทือน ผู้ตายขับรถเข้ามาในบริเวณบ้านของจำเลยเพื่อจะบังคับ ผ. ซึ่งเป็นบุตรสาวของจำเลยและเคยเป็นภริยาของผู้ตายให้ไปอยู่กินด้วยกันเช่นเดิมแล้วเกิดการโต้เถียงกัน จำเลยพูดจาห้ามปราม ผู้ตายไม่ฟังและได้ลงจากรถพร้อมกับถืออาวุธมีดยาว 12 นิ้ว เดินไปหาจำเลย จำเลยจึงวิ่งขึ้นไปบนบ้านหยิบเอาอาวุธปืนยาวกึ่งอัตโนมัติ ขนาด .22 ซึ่งเป็นอาวุธที่จำเลยได้รับอนุญาตให้มีและใช้ ทั้งเป็นอาวุธปืนที่ปกติใช้ยิงนกหรือสัตว์ขนาดเล็กและมีแรงปะทะน้อยลงจากบ้าน เพื่อปรามมิให้ผู้ตายทำร้ายจำเลยหรือทำลายทรัพย์สินของจำเลยหรือบังคับให้ ผ. ไปอยู่กับผู้ตาย โดยไม่มีภริยาอาการที่จะยิงทำร้ายผู้ตายซึ่งถูก ผ. โอบกอดไว้ ดังนี้จะถือว่าจำเลยมีเจตนาสมัครใจเข้าทะเลาะวิวาทกับผู้ตายหาได้ไม่ หลังจากนั้นสักครู่ผู้ตายสะบัดตัวหลุดและเดินเข้าหาจำเลยเพื่อทำร้ายจนห่างประมาณ 1 วา โดยมีอาวุธมีดยาวเช่นนี้ นับว่าเป็นภยันตรายที่ใกล้จะถึงแล้วจำเลยย่อมมีสิทธิจะป้องกันเนื่องจากหากปล่อยให้ผู้ตายเข้ามาใกล้กว่านั้นโอกาสที่จะใช้อาวุธปืนยาวยิงเพื่อป้องกันตัวย่อมจะขัดข้อง การที่จำเลยใช้อาวุธปืนดังกล่าวยิงไปที่ผู้ตาย 1 นัด แต่ผู้ตายยังเดินเข้ามาหาจำเลยอีก จำเลยจึงยิงผู้ตายอีก 2 นัด ติดต่อกันผู้ตายจึงล้มลง นับว่าเป็นการพอสมควรแก่เหตุในวิสัยและภาวะเช่นนั้น แต่หลังจากผู้ตายล้มลงนอนหงายจำเลยยังเดินเข้าไปยิงผู้ตายอีก 2 นัด จึงเป็นการกระทำเกินสมควรแก่เหตุ จำเลยจึงมีความผิดฐานฆ่าผู้อื่นโดยป้องกันเกินสมควรแก่เหตุ ศาลฎีกา จำคุก 4 ปี

3. คำพิพากษาฎีกาที่ 4600/2543 ผู้ตายเมาสุราเข้าไปในร้านของ ส.และบิบบค ส.บนเตียงนอน ผู้ตายถอดเสื้อแล้วเข้ามาถอดปล้ำทำอนาจารและลาก ส.ออกมาจากร้าน ถือว่าเป็นการทำร้ายร่างกายและข่มเหงจิตใจ ส.อย่างร้ายแรง จำเลยซึ่งเป็นน้องชาย ส.อยู่ในเหตุการณ์ ย่อมมีสิทธิที่จะป้องกันภยันตรายในขณะนั้นแทน ส.ได้ ผู้ตายไม่มีอาวุธ เมื่อจำเลยยิงผู้ตายขณะถอดปล้ำ ส. 1 นัด ถูกที่หัวไหล่ซ้ายแล้ว ผู้ตายล้มลงแสดงว่าจำเลยหยุดยั้งผู้ตายมิให้กระทำต่อ ส.ได้พอแล้ว แม้ผู้ตายจะลุกขึ้นมาจะเข้ามาทำร้ายจำเลยอีก แต่สภาพของผู้ตายยังเมาสุราและถูกยิงได้รับบาดเจ็บย่อมไม่

สามารถต่อสู้กับจำเลยได้อีก การที่จำเลยยิงผู้ตายซ้ำที่หน้าท้องจนผู้ตายล้มลงถึงแก่ความตาย จึงเป็นการกระทำที่ป้องกันเกินสมควรแก่เหตุและเกินกว่ากรณีแห่งความจำเป็น ตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 69 ศาลชั้นต้น จำคุก 9 ปี ศาลฎีกาแก้เป็น จำคุก 4 ปี 6 เดือน ลดโทษหนึ่งในสาม คงจำคุก 3 ปี

4. คำพิพากษาฎีกาที่ 1333/2543 ผู้ตายฉุดจำเลยเข้าไปในป่าข้างทางและปลุกปล้ำเพื่อจะข่มขืนกระทำชำเรา จำเลยจึงใช้อาวุธปืนพกที่ติดตัวยิงใส่ผู้ตายเพื่อป้องกันตัว แต่การที่จำเลยใช้อาวุธปืนยิงผู้ตายหลายนัด บางนัดถูกที่หน้าอกขวาใต้นม ที่ชายโครงขวา ที่หน้าท้องและหน้าท้องซ้าย อันเป็นอวัยวะสำคัญพอที่จะยับยั้งผู้ตายได้แล้ว ซึ่งจำเลยไม่จำเป็นต้องยิงถึงหลายนัด ดังนั้นการกระทำของจำเลยจึงเป็นการป้องกันเกินสมควรแก่เหตุ แต่เมื่อพิเคราะห์ถึงว่าผู้ตายมีรูปร่างสูงใหญ่ แข็งแรง และมีเกรียงเป็นอาวุธ อีกทั้งจำเลยเป็นหญิงอยู่ในภาวะตื่นเต้นตกใจกลัว จึงไม่สมควรลงโทษ ตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 69

5. คำพิพากษาฎีกาที่ 3441/2541 เมื่อผู้ตายเป็นผู้ก่อเหตุขึ้นก่อนโดยตบตีทำร้ายและเตะจำเลยก่อนฝ่ายเดียว อันถือได้ว่าเป็นภยันตรายซึ่งเกิดจากการประทุษร้ายอันละเมิดต่อกฎหมาย และเป็นภยันตรายที่ใกล้จะถึง จำเลยย่อมมีสิทธิที่จะป้องกันตนเองได้ แต่ขณะเกิดเหตุผู้ตายเพียงแต่ตบเตะจำเลยโดยไม่มีอาวุธแต่อย่างใด การที่จำเลยใช้อาวุธมีดเสือกแทงที่ช่องท้องของผู้ตายอันเป็นอวัยวะที่สำคัญ แม้จะแทงไปเพียง 1 ครั้ง แต่ถูกลำไส้และเส้นเลือดแดงใหญ่ในช่องท้องฉีกขาดเป็นเหตุให้ผู้ตายถึงแก่ความตายทันที แสดงว่าจำเลยมีเจตนาฆ่าผู้ตาย จึงเป็นการกระทำที่เกินสมควรแก่เหตุ การกระทำของจำเลยย่อมเป็นความผิดฐานฆ่าผู้อื่นโดยเจตนาเพื่อป้องกันเกินสมควรแก่เหตุตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 288 ประกอบมาตรา 69 จำคุก 2 ปี ลดกึ่งหนึ่ง คงจำคุก 1 ปี

นอกจากนี้ ยังอ้างถึงแนวคำพิพากษาศาลฎีกาที่ 6473/2536, 2767/2536, 1579/2534, 99/2534 และ 2108/2532

จากการศึกษาคำพิพากษาศาลฎีกาในความผิดฐานฆ่าผู้อื่นโดยบันดาลโทสะ และฐานฆ่าผู้อื่นโดยป้องกันเกินสมควรแก่เหตุ ที่นำมาเป็นตัวอย่างในการศึกษาเบื้องต้นพบว่ามูลเหตุที่ทำให้เกิดความผิดของทั้งสองฐานนี้มีความคล้ายกัน คือ ตัวผู้ตายหรือผู้ที่ได้รับผลร้ายจากการกระทำ ความผิดนั้นๆ เป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการกระทำผิด โดยเป็นผู้ก่อให้เกิดการกระทำโดยบันดาลโทสะ และเป็นผู้ก่อให้เกิดการใช้สิทธิป้องกัน การกำหนดโทษแก่ผู้กระทำผิดจึงต้องนำเอาพฤติการณ์แห่งการกระทำของผู้ตายที่มีส่วนก่อให้เกิดการกระทำผิดนั้นมาประกอบการใช้ดุลพินิจด้วย และจากตัวอย่างคำพิพากษาศาลฎีกาที่นำมาศึกษาดังกล่าวพบว่าอัตราโทษที่ลงแก่จำเลยในความผิดฐานฆ่าผู้อื่นโดยบันดาลโทสะ ก่อนลดมาตราส่วนโทษตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 78 อยู่ในระหว่าง 2 ปี ถึง 6 ปี เมื่อมีเหตุรอกการลงโทษก็รอกการลงโทษให้และคุมความประพฤติไว้ ส่วนความผิดฐานฆ่าผู้อื่นโดย

ป้องกันเกินสมควรแก่เหตุ อยู่ในระหว่าง 2 ปี ถึง 10 ปี เมื่อมีเหตุรอกการลงโทษหรือการลงโทษให้และคุ้มครองประพฤติไว้เช่นเดียวกัน และสำหรับความผิดฐานฆ่าผู้อื่นโดยป้องกันเกินสมควรแก่เหตุ เมื่อมีเหตุงดเว้นไม่ลงโทษ ศาลก็ไม่ลงโทษได้ (คำพิพากษาฎีกาที่ 1333/2543) (ธีระชัย กระแสทรง, 2556, หน้า 22-23)

### 5.5.8 การลงโทษจำคุก

กิตติพจน์ เตชะพิพัฒน์ชัย (2551, หน้า 11-13) ได้กล่าวถึงการลงโทษจำคุกไว้ ดังนี้

#### 5.5.8.1 ความหมายของการลงโทษจำคุก

โทษจำคุกเป็นมาตรการอย่างหนึ่งของรัฐ ใช้โดยอาศัยคำพิพากษาของศาล เพื่อควบคุมผู้กระทำความผิดทางอาญา โดยจำกัดสิทธิเสรีภาพและอิสรภาพของผู้กระทำความผิด แต่การลงโทษจำคุกนี้ไม่จำเป็นที่จะต้องใช้กับผู้กระทำความผิดอาญาทุกคนเสมอไป การลงโทษจำคุกทำให้เกิดความสูญเสียทางเศรษฐกิจ ทั้งของรัฐและเอกชน ดังนั้นการลงโทษผู้กระทำความผิดจำต้องมีความเหตุผลอันสมควร และอยู่ในหลักเกณฑ์แห่งความเป็นธรรม

#### 5.5.8.2 รูปแบบการลงโทษจำคุก

การลงโทษจำคุกผู้กระทำความผิดมี 2 รูปแบบดังนี้คือ

##### 1. การลงโทษจำคุกแบบมีกำหนดเวลาแน่นอน เป็นรูปแบบการลงโทษ

ผู้กระทำความผิดโดยมีกำหนดเวลาแน่นอน เป็นการจำกัดการใช้ดุลพินิจในการพิจารณาลงโทษผู้กระทำความผิดและสกัดกั้นโอกาสแห่งการพิจารณาพักการลงโทษของผู้กระทำความผิดซึ่งเป็นอุปสรรคต่อกระบวนการทางทัณฑปฏิบัติแผนใหม่ เนื่องจากไม่เปิดโอกาสให้ผู้กระทำความผิดที่ได้กลับเนื้อกลับตัวเป็นคนดีได้ โดยได้รับการพิจารณาพักการลงโทษ หรือได้รับการพิจารณาปลดปล่อยก่อนกำหนด อนึ่ง การลงโทษจำคุกตลอดชีวิตก็เป็นการลงโทษประเภทนี้

##### 2. การลงโทษจำคุกแบบไม่มีกำหนดเวลาแน่นอน เป็นการลงโทษจำคุก

ผู้กระทำความผิดโดยศาลพิพากษาลงโทษจำคุก แต่ไม่กำหนดระยะเวลาลงโทษจำคุกผู้กระทำความผิดไว้แน่นอน ซึ่งเป็นการใช้มาตรการลงโทษผู้กระทำความผิดที่สอดคล้องกับหลักพิทักษ์ความปลอดภัยแก่ชุมชน และเป็นการปฏิบัติต่อผู้กระทำความผิดเป็นรายบุคคล โดยมีจุดประสงค์จะทำให้ผู้กระทำความผิดตั้งใจที่จะรับการอบรมให้เป็นผู้ที่มีความประพฤติดี ถ้ากลับตัวเป็นคนดีได้ก็จะได้รับการพิจารณาปลดปล่อยเร็วขึ้น

การลงโทษจำคุกแบบไม่มีกำหนดเวลาแน่นอนนี้ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

(1) การลงโทษจำคุกผู้กระทำความผิดแบบไม่มีกำหนดเวลาแน่นอน แต่มีการกำหนดจำนวนโทษขั้นสูงและขั้นต่ำไว้ ระบบนี้ได้พัฒนามาจากแนวคิดที่ว่า การลงโทษผู้กระทำความผิดจำเป็นต้องจำกัดระยะเวลาการควบคุมให้เหมาะสมกับลักษณะพฤติกรรมและความก้าวหน้าแห่งการ

แก้ไขความประพฤติของอาชญากร ด้วยการกำหนดหลักการปฏิบัติให้สอดคล้องในการลงโทษระหว่าง ศาลและราชทัณฑ์ โดยการเปิดโอกาสให้ศาลเป็นผู้ใช้ดุลพินิจกำหนดโทษขั้นสูงและขั้นต่ำแก่ผู้กระทำความผิด ในเบื้องต้นไว้ เมื่อผู้กระทำความผิดถูกส่งตัวไปควบคุมในเรือนจำหรือทัณฑสถานแล้ว จึงเป็นอำนาจ ของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์เช่น คณะกรรมการพักการลงโทษ เป็นผู้พิจารณาเมื่อถึงช่วงเวลาระหว่างโทษ ขั้นต่ำและขั้นสูงที่ศาลพิพากษาไว้ว่าผู้กระทำความผิดสมควรได้รับการพักโทษหรือปลดปล่อยแล้ว หรือไม่

(2) การลงโทษจำคุกแบบไม่มีกำหนดเวลาแน่นอน และไม่ได้กำหนดโทษขั้นต่ำ หรือขั้นสูงไว้ ระบบนี้เกิดขึ้นเป็นครั้งแรกที่มลรัฐมิชิแกน ในปี ค.ศ.1867 ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยให้ เจ้าหน้าที่บริหารงานราชทัณฑ์หรือคณะกรรมการพักการลงโทษเป็นผู้ใช้ดุลพินิจพิจารณาปลดปล่อย ผู้กระทำความผิด ภายหลังจากที่ศาลได้พิพากษาลงโทษจำคุกผู้กระทำความผิดแต่ไม่มีการกำหนด ระยะเวลาจำคุกไว้แน่นอน แต่จะเป็นความเสี่ยงต่อกระบวนการยุติธรรมและประสบปัญหาในการ ปฏิบัติเนื่องจากเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ขาดข้อมูลที่จะพยากรณ์ว่าผู้กระทำความผิดคนใดมีความประพฤติ เหมาะสม สมควรที่จะได้รับการปลดปล่อย และนอกจากนั้นยังขาดผู้เชี่ยวชาญหรือเจ้าหน้าที่วิเคราะห์ ผลทางทัศนคติปฏิบัติได้อย่างถูกต้องแน่นอนจึงไม่อาจพิจารณาปลดปล่อยผู้กระทำความผิดได้ตาม หลักการดังกล่าว ทำให้ผู้กระทำความผิดที่ได้รับโทษจำคุกต้องถูกควบคุมตัวอยู่นานเกินกำหนด ทำให้ ผู้ต้องโทษมีความวิตกกังวลและเป็นอุปสรรคต่อการแก้ไขตัวผู้กระทำความผิด

**5.5.8.3 ผลเสียของการลงโทษจำคุก** เป็นการก่อให้เกิดความสูญเสียทางเศรษฐกิจ ของรัฐ เนื่องจากผู้กระทำความผิดซึ่งต้องรับโทษจำคุก ก็ถือเป็นทรัพยากรบุคคลของรัฐ และการที่ รัฐจะต้องควบคุมผู้กระทำความผิดไว้นั้นย่อมเกิดความสูญเสีย ต้องจัดสถานที่และอาหารแก่ผู้ต้องโทษ ตลอดจนเงินค่าใช้จ่ายในการจ้างบุคลากรมาควบคุม ผู้ต้องโทษ ทำให้รัฐต้องสูญเสียค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ เป็นจำนวนมาก และตัวของผู้ได้รับโทษจำคุกต้องถูกจำกัดอิสรภาพไม่สามารถประกอบอาชีพเลี้ยงดู ครอบครัวได้ เป็นเหตุให้ครอบครัวผู้กระทำความผิดเกิดความทุกข์ยากและอาจจะเป็นเหตุให้ถูกฟ้อง หย่า ซึ่งจะทำให้เกิดปัญหาสังคมอีกทอดหนึ่ง ตลอดจนธุรกิจหรือผู้ร่วมงานของผู้กระทำความผิดอาจ ได้รับความเสียหายทางธุรกิจเพราะขาดผู้ร่วมงาน นอกจากนั้นผู้ต้องโทษอาจเสียสิทธิในการสมัครเข้า รับราชการ (ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2518 มาตรา 24 และ กฎ ก.พ. ฉบับที่ 7 พ.ศ.2518 ข้อ 1) และเสียสิทธิในการเป็นสมาชิกทางการเมืองและสมัครเข้ารับเลือกตั้ง

กล่าวโดยสรุป หลักการใช้ดุลพินิจกำหนดโทษที่มีประสิทธิภาพต้องเหมาะสมกับ ความผิดและตัวผู้กระทำความผิดแต่ละราย ทั้งต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการลงโทษตามทฤษฎีทาง อาชญาวิทยาและทัณฑวิทยา โดยผู้พิพากษาต้องคำนึงถึงข้อเท็จจริงแห่งคดี ได้แก่ พฤติการณ์แห่งคดี และประวัติภูมิหลังของผู้กระทำความผิด กับหลักทฤษฎีการลงโทษ การที่จะบรรลุผลดังกล่าวเป็นที่ยอมรับ

กันว่าต้องมีแนวทางการกำหนดโทษ แต่คงมีความเห็นแตกต่างกันอยู่ว่าแนวทางการกำหนดโทษนั้น ควรจะมีอยู่ในลักษณะใด บางฝ่ายเห็นว่าควรบัญญัติไว้ในกฎหมาย บางฝ่ายเห็นว่าควรออกเป็นระเบียบของศาล จัดทำบัญชีมาตรฐานการลงโทษกลาง ตลอดจนการอบรมเพิ่มความรู้ทางอาชญาวิทยา และทัณฑวิทยาให้แก่ผู้พิพากษาการใช้ดุลพินิจในการกำหนดโทษเป็นหน้าที่ของผู้พิพากษา สิ่งที่ผู้พิพากษาต้องคำนึงถึงในการใช้ดุลพินิจกำหนดโทษ คือ ต้องไม่มีอคติ เข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ คำนึงถึงข้อเท็จจริงต่างๆ เช่น ลักษณะของผู้กระทำผิด ลักษณะของผู้ถูกทำร้าย ผลของการกระทำ ความผิด สาเหตุแห่งการกระทำ ความผิด สภาพและพฤติการณ์แห่งการกระทำ ความผิด คำนึงถึงทฤษฎี การลงโทษและวัตถุประสงค์ของการลงโทษ และการกำหนดโทษต้องอยู่ภายใต้มาตรฐานเดียวกัน

เมื่อปรากฏว่าศาลฎีกาของประเทศไทยใช้ดุลพินิจกำหนดโทษโดยคำนึงถึงข้อเท็จจริงแห่งคดีและหลักทฤษฎีการลงโทษอันเป็นการวางหลักเกณฑ์เป็นบรรทัดฐาน เทียบเคียงได้กับ มาตรฐานสากลอยู่แล้ว จึงไม่จำเป็นต้องนำแนวทางการกำหนดโทษไปบัญญัติไว้ในกฎหมายอีก แต่เห็น ควรสนับสนุนแนวคิดที่ให้จัดทำบัญชีมาตรฐานการลงโทษกลางขึ้นเพื่อใช้ในศาลต่างๆ ทั่วประเทศ แม้จะมีข้อกังวลอยู่ว่าการใช้บัญชีมาตรฐานการลงโทษจะทำให้ การกำหนดโทษของผู้พิพากษา ไม่ยืดหยุ่น แข็งกระด้างเกินไป ไม่เหมาะสมกับความผิดและตัวผู้กระทำผิด แต่ก็สามารถทำให้บัญชี มาตรฐานการลงโทษมีความยืดหยุ่นตามข้อเท็จจริงแห่งคดีและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการ ลงโทษได้ โดยในการจัดทำบัญชีมาตรฐานการลงโทษควรศึกษาคำพิพากษาศาลฎีกาที่ตัดสินคดี ความผิดฐานต่างๆ ไว้แล้วก็จะทราบอัตราโทษสุทธิ ที่ศาลฎีกากำหนดสำหรับความผิดนั้นๆ แล้ว รวบรวมไว้เป็นสถิติข้อมูล และให้มีข้อเท็จจริงเกี่ยวกับเหตุพิเศษอันควรเพิ่มโทษหรือลดหย่อนผ่อนโทษ จากโทษปกติที่ถือว่าเป็นมาตรฐานสากลก็จะช่วยย้ำเตือนข้อเท็จจริงแห่งคดีที่ผู้พิพากษาคควรคำนึงถึงใน การใช้ดุลพินิจกำหนดโทษ ทั้งยังเป็นการช่วยให้เหตุผลในคำพิพากษาด้วยในขณะเดียวกัน สำหรับการ ค้นหาค่าข้อเท็จจริงเกี่ยวกับพฤติการณ์แห่งคดีและประวัติภูมิหลังของผู้กระทำผิด ผู้พิพากษาคควรต้องสั่ง ให้มีการสืบเสาะก่อนในคดีที่ยังไม่มีประวัติภูมิหลังของผู้กระทำผิดโดยแน่ชัด เพราะในคำฟ้องของ พนักงานอัยการส่วนใหญ่จะมีข้อเท็จจริงเกี่ยวกับพฤติการณ์แห่งคดีไม่ละเอียดพอ ส่วนประวัติภูมิหลัง ของผู้กระทำผิดนั้นส่วนใหญ่จะไม่ปรากฏในคำฟ้องเว้นแต่จะมีคำขอให้เพิ่มโทษหรือบวกโทษ ซึ่งจะมี ประวัติการกระทำผิดเพียงบางส่วน ยิ่งเป็นคดีความผิดที่กระทำโดยประมาทจะไม่มีคำขอเพิ่มโทษมา ด้วย เนื่องจากกฎหมายไม่ได้กำหนดให้เพิ่มโทษได้ จึงไม่มีโอกาสทราบประวัติของผู้กระทำผิด นอกจากนี้ในระหว่างการพิจารณาคดีก็ได้ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับประวัติของผู้กระทำผิดน้อย เนื่องจาก คู่ความอาจนำสืบไว้ไม่ละเอียด ผู้พิพากษาจึงควรเปลี่ยนบทบาทและทัศนคติในการพิจารณาพิพากษา คดีโดยเปลี่ยนจากการวางเฉยเป็นค้นหาความจริงให้มากกว่าเดิม เมื่อเห็นว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม ด้วยการซักถามพยานโดยอาศัยอำนาจตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา มาตรา 228

และ 235 เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงแห่งคดีเพียงพอที่จะนำมาประกอบการใช้ดุลพินิจกำหนดโทษได้อย่างเหมาะสม

นอกจากการจัดทำบัญชีมาตรฐานการลงโทษกลางดังกล่าวเพื่อเป็นเครื่องมือให้ผู้พิพากษาใช้ประกอบดุลพินิจกำหนดโทษแล้ว สำหรับตัวผู้พิพากษาเองก็เห็นควรสนับสนุนแนวคิดที่จัดให้มีการอบรมหรือสัมมนาเกี่ยวกับการใช้ดุลพินิจกำหนดโทษเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ด้านอาชญาวิทยาและทัณฑวิทยาให้มากขึ้น อันจะทำให้มีกรอบแนวคิดไปในแนวทางเดียวกัน สำหรับมาตรการอื่นที่จะนำมาใช้เพิ่มเติมจากโทษที่ประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 18 กำหนดไว้ตามคำแนะนำของประธานศาลฎีกานั้น หน่วยงานที่รองรับการปฏิบัติตามคำพิพากษาหรือคำสั่งของศาลซึ่งในกรณีนี้น่าจะเป็นกรมคุมประพฤติ ควรจะมีการประสานงานให้มีแผนงานรองรับนโยบายดังกล่าวให้ชัดเจนและมีความพร้อมทั้งในด้านบุคลากร สถานที่ เครื่องมือเครื่องใช้และงบประมาณ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนและนโยบายที่กำหนดไว้ให้เกิดประสิทธิภาพ อันจะทำให้คำพิพากษาหรือคำสั่งของศาลเกิดประสิทธิผลเป็นที่ยอมรับของสังคมได้ เช่น ในกรณีที่ศาลมีคำสั่งห้ามออกนอกสถานที่ หรือห้ามเข้าเขตกำหนด ศาลต้องออกคำสั่งให้ใช้เครื่องติดตามตัวอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งขณะนี้กรมคุมประพฤติกำลังจัดหาเครื่องติดตามตัวอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการคุมความประพฤติเด็กและเยาวชน ดังนั้นจึงควรมีการประสานงานให้กรมคุมประพฤติมีแผนงานจัดหาเครื่องติดตามตัวอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในกรณีผู้ใหญ่ที่ศาลรอกการกำหนดโทษและวางเงื่อนไขห้ามออกนอกสถานที่หรือห้ามเข้าเขตกำหนดด้วย อันจะเป็นการสนองรับนโยบายของประธานศาลฎีกาดังกล่าว

### 5.6 ความรู้เกี่ยวกับการประกันตัวและปัญหาการบังคับตามสัญญาประกัน

เนื่องจากในปัจจุบันสภาวะเศรษฐกิจของประเทศประสบปัญหาจึงได้มีการกระทำความผิดในทางอาญาเกิดขึ้นหลายรูปแบบผู้ต้องหาหรือจำเลยที่ถูกจับบางรายไม่สามารถที่จะประกันตัวเองหรือไม่มีญาติพี่น้องมาประกันตัวทำให้ผู้ต้องหาหรือจำเลยต้องถูกควบคุมตัวทำให้ขาดอิสระเสรีภาพในการดำเนินชีวิต จึงทำให้บุคคลหรือนิติบุคคลได้เข้ามาเกี่ยวข้องกับกระบวนการยุติธรรม โดยเข้ามาเป็นผู้ประกันตัวผู้ต้องหาหรือจำเลยเป็นจำนวนมาก ผู้ประกันบางรายก็ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และอยู่ภายในกรอบของสัญญาประกัน แต่ผู้ประกันบางรายโดยเฉพาะนายประกันอาชีพบางรายไม่ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และอยู่ภายในกรอบของสัญญาประกันทำให้ผู้ต้องหาหรือจำเลยต้องเสียค่าใช้จ่ายในการประกันตัวเป็นจำนวนมากเพื่อแลกกับอิสรภาพของตนเอง บางครั้งจะเป็นประโยชน์กับผู้ต้องหาหรือจำเลยแต่บางครั้งก็เหมือนกับซ้ำเติมผู้ต้องหาหรือจำเลยซ้ำอีก ทั้งที่ยังไม่ทราบว่าการทำความผิดตามที่ถูกกล่าวหา หรือถูกฟ้องหรือไม่ ทำให้ผู้ต้องหาหรือจำเลยต้องเป็นหนี้เป็นสินเสียค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนมาก เช่นในบางกรณีผู้ต้องหาหรือจำเลยได้ตกลงทำสัญญากับผู้ประกันไว้แล้วว่าจะต้องเสียค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนเงิน 100,000 บาท ในการประกันตัวในครั้งนั้นๆ แต่ผู้ประกันบางรายซึ่งเป็นนายประกัน

อาชีพได้แสวงหาผลประโยชน์จากอิสรภาพของผู้ต้องหาหรือจำเลย นอกเหนือจากที่ตกลงกันได้โดยจะเรียกร้องเงินจากผู้ต้องหาหรือจำเลยทุกครั้งที่มีการส่งตัวผู้ต้องหา (ชั้นฝากขัง) หรือจำเลย (ชั้นพิจารณา) จำนวนครั้งละมากๆ ทำให้ผู้ต้องหาหรือจำเลยเดือดร้อนต้องหาเงินมาให้แก่ผู้ประกันตามจำนวนที่เรียกร้อง หากผู้ต้องหาหรือจำเลยไม่สามารถหาเงินมาให้ นายประกันก็จะอ้างเหตุโดยยื่นคำร้องต่อศาลว่าผู้ต้องหาหรือจำเลยมีพฤติการณ์จะหลบหนีและขอส่งตัวผู้ต้องหาหรือจำเลยต่อศาล

นอกจากนี้ยังมีผู้ประกันบางรายที่มาทำสัญญาประกันตัวผู้ต้องหาหรือจำเลยไม่ได้ใช้หลักทรัพย์ของตนเอง แต่กลับไปใช้หลักทรัพย์ของบุคคลอื่นโดยวิธีการไปเช่าหลักทรัพย์ของบุคคลอื่นมาประกันตัวผู้ต้องหาหรือจำเลย เมื่อมีการผิดสัญญาประกันตัวจึงยากแก่การที่จะบังคับตามสัญญาประกัน โดยเจ้าของหลักทรัพย์ที่แท้จริงอ้างว่าไม่ได้มอบอำนาจให้ผู้ประกันนำหลักทรัพย์ของตนเองมาประกันตัวผู้ต้องหาหรือจำเลยบ้าง ถูกหลอกลวงบ้างทำให้ต้องเสียเวลาบางครั้งศาลถึงกับจะต้องไต่สวนให้ได้ความจริงเสียก่อนจึงจะดำเนินการบังคับตามสัญญาประกันต่อไปได้ (เลิศชาย สุวพงษ์, 2551, หน้า 1)

### 5.6.1 การประกันตัวผู้ต้องหาหรือจำเลย

เลิศชาย สุวพงษ์ (2551, หน้า 2-11) ได้กล่าวถึงการประกันตัวผู้ต้องหาหรือจำเลยในคดีอาญาไว้ ดังนี้

#### 5.6.1.1 ช่วงระยะเวลาในการยื่นคำร้องขอให้ปล่อยชั่วคราว มีดังนี้

1. การร้องขอให้ปล่อยชั่วคราวระหว่างฝากขังเมื่อผู้ต้องหาถูกพนักงานสอบสวนหรือพนักงานอัยการนำตัวมาขออนุญาตศาลฝากขัง ระหว่างที่การสอบสวนยังไม่เสร็จสิ้น ผู้ต้องหาที่มีสิทธิยื่นคำร้องขอปล่อยชั่วคราวต่อศาล
2. การร้องขอให้ปล่อยชั่วคราวระหว่างการพิจารณาของศาลชั้นต้น เมื่อจำเลยถูกพนักงานอัยการฟ้องต่อศาลแล้ว จำเลยมีสิทธิยื่นคำร้องขอให้ปล่อยชั่วคราวต่อศาล  
ในคดีที่ราษฎรเป็นโจทก์เมื่อศาลมีคำสั่งประทับฟ้องและหมายเรียกจำเลยให้มาแก้คดี จำเลยมีสิทธิยื่นคำร้องขอให้ปล่อยชั่วคราวต่อศาล ทั้งนี้ จะยื่นคำร้องขอให้ปล่อยชั่วคราวก่อนวันนัดหรือในวันนัดที่ระบุในหมายเรียกก็ได้
3. การร้องขอให้ปล่อยชั่วคราวชั้นอุทธรณ์ฎีกา เมื่อจำเลยถูกกักขังหรือจำคุกโดยผลของคำพิพากษาของศาลชั้นต้น ศาลอุทธรณ์ ศาลอุทธรณ์ภาค แล้วแต่กรณีจำเลยมีสิทธิยื่นคำร้องขอปล่อยชั่วคราวก่อนที่จะยื่นอุทธรณ์หรือยื่นฎีกา หรือจะยื่นคำร้องขอให้ปล่อยชั่วคราวพร้อมกันกับยื่นอุทธรณ์หรือยื่นฎีกา หรือจะยื่นหลังจากยื่นอุทธรณ์หรือยื่นฎีกาแล้วก็ได้
4. การร้องขอให้ปล่อยชั่วคราวบุคคลที่ถูกกักขังหรือจำคุกในกรณีอื่น เช่น ศาลออกหมายจับพยานที่จงใจไม่มาศาลหรือกรณีละเมิดอำนาจศาล หรือลูกหนี้นี้ตาม คำพิพากษาที่ถูก



จับกุมโดยเหตุฉุกเฉินขัดแย้งกับคำบังคับตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง มาตรา 300 เป็นต้น บุคคลเช่นนี้มีสิทธิ ยื่นคำร้องขอปล่อยชั่วคราวได้

### **ข้อสังเกต**

การอนุญาตให้ปล่อยชั่วคราวในชั้นสอบสวน ชั้นพิจารณาของศาลชั้นต้น ศาลอุทธรณ์ หรือศาลฎีกาใช้ได้เฉพาะในชั้นนั้น เมื่อชั้นของการดำเนินคดีเปลี่ยนไปก็ต้องยื่นคำร้องขอให้ปล่อยชั่วคราวใหม่

#### **5.6.1.2 ผู้มีสิทธิยื่นคำร้องขอให้ปล่อยผู้ต้องหาหรือจำเลยชั่วคราว**

ผู้มีสิทธิยื่นคำร้องขอให้ปล่อยผู้ต้องหาหรือจำเลยชั่วคราว ได้แก่

1. ผู้ต้องหา จำเลย หรือบุคคลที่ศาลออกหมายจับเนื่องจากจิตใจไม่มาศาลตามหมายเรียก หรือกรณีละเมิดอำนาจศาลหรือถูกหนีตามคำพิพากษาที่ถูกจับโดยเหตุฉุกเฉินขัดแย้งกับคำบังคับตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง มาตรา 300

2. ผู้มีประโยชน์เกี่ยวข้องกับบุคคลตามข้อ 1. เช่น บุพการี ผู้สืบสันดาน สามี ภริยา ญาติ พี่น้อง ผู้บังคับบัญชา นายจ้าง บุคคลที่เกี่ยวข้องทางสมรส บุคคลที่ศาลเห็นว่ามี ความสัมพันธ์ใกล้ชิดเสมือนเป็นญาติพี่น้อง หรือมีความสัมพันธ์ในทางอื่นที่ศาลเห็นสมควร หรือนิติบุคคล เช่น บริษัท ห้างหุ้นส่วนจำกัด สำหรับกรณีผู้ต้องหาหรือจำเลยเป็นกรรมการผู้แทน ตัวแทน หุ่นส่วน พนักงานหรือลูกจ้างของนิติบุคคลนั้น

#### **5.6.1.3 ประเภทของการปล่อยตัวชั่วคราว**

การที่ศาลอนุญาตให้ปล่อยผู้ต้องหาหรือจำเลยชั่วคราวแบ่งได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. **การปล่อยชั่วคราวโดยไม่มีประกัน** คือการปล่อยผู้ต้องหาหรือจำเลยชั่วคราว โดยไม่ต้องทำสัญญาประกันและไม่ต้องมีหลักประกัน เพียงแต่ให้ผู้ต้องหาหรือจำเลยสาบานหรือ ปฏิญาณว่าจะมาตามนัดหรือหมายเรียกเท่านั้น

2. **การปล่อยชั่วคราวโดยมีประกัน** คือการปล่อยผู้ต้องหาหรือจำเลยชั่วคราว โดยก่อนปล่อยไปผู้ประกันต้องลงลายมือชื่อในสัญญาประกันต่อศาลว่าจะปฏิบัติตามนัดหรือ หมายเรียกของศาล ถ้าไม่ปฏิบัติตามจะถูกปรับจำนวนเงินที่กำหนดไว้ในสัญญาประกัน

3. **การปล่อยชั่วคราวโดยมีประกันและหลักประกัน** คือ การปล่อยผู้ต้องหา หรือจำเลยชั่วคราวโดยผู้ประกัน หรือผู้เป็นหลักประกันต้องลงลายมือชื่อในสัญญาประกันต่อศาลว่าจะ ปฏิบัติตามนัดหรือหมายเรียกของศาล และมีการวางหลักประกันไว้เพื่อที่จะสามารถบังคับเอา กับหลักประกันตามจำนวนที่ระบุไว้เมื่อมีการผิดสัญญา

#### 5.6.1.4 เอกสารที่ต้องใช้ประกอบคำร้องขอให้ปล่อยชั่วคราว

เอกสารที่ใช้ประกอบคำร้องขอให้ปล่อยชั่วคราวมีดังนี้

1. บัตรประจำตัวประชาชน บัตรประจำตัวเจ้าหน้าที่ของรัฐ หรือบัตรประจำตัวพนักงานรัฐวิสาหกิจของผู้ขอประกันอย่างใดอย่างหนึ่ง
2. ทะเบียนบ้านของผู้ขอประกัน
3. กรณีผู้ขอประกันต่อคู่สมรสจะต้องแสดงเอกสารเพิ่มเติม ได้แก่ บัตรประจำตัวประชาชน บัตรประจำตัวเจ้าหน้าที่ของรัฐหรือบัตรประจำตัวพนักงานรัฐวิสาหกิจอย่างใดอย่างหนึ่งและทะเบียนบ้านของคู่สมรส ใบสำคัญการสมรส หนังสือให้ความยินยอมของคู่สมรส
4. กรณีชื่อของเจ้าของหลักทรัพย์ไม่ตรงกับที่ปรากฏในเอกสารแสดงสิทธิในหลักทรัพย์ต้องมีหนังสือรับรองว่าเป็นบุคคลคนเดียวกันหรือหลักฐานการเปลี่ยนชื่อหรือชื่อสกุล
5. กรณีผู้ต้องหาหรือจำเลยเป็นชาวต่างชาติ หากมีหนังสือเดินทาง (Passport) ต้องนำมาแสดงด้วย

#### 5.6.1.5 การลงลายมือชื่อในคำร้องขอให้ปล่อยชั่วคราว

ในบางกรณีผู้ต้องหาหรือจำเลยถูกนำตัวไปควบคุมที่สถานีตำรวจหรือเรือนจำแล้ว แต่ผู้ร้องขอประกันมายื่นคำร้องขอให้ปล่อยชั่วคราวต่อศาลโดยยังไม่ได้ให้ผู้ต้องหาหรือจำเลยลงชื่อในคำร้องนั้นด้วย และหากให้ผู้ต้องหาหรือจำเลยลงลายมือชื่อก่อนจะเสียเวลามากเพื่อคุ้มครองสิทธิของผู้ต้องหาหรือจำเลยตามสมควร ศาลอาจจะอะลุ้มอล่วยพิจารณาสั่งคำร้องขออนุญาตให้ปล่อยชั่วคราวได้โดยไม่ต้องให้ผู้ต้องหาหรือจำเลยลงลายมือชื่อก่อน โดยมีข้อควรระวังว่าผู้ร้องขอประกันจะต้องมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดเสมือนเป็นญาติพี่น้อง หรือมีความสัมพันธ์ในทางอื่นที่ศาลเห็นสมควรกับผู้ต้องหาหรือจำเลยด้วย เพื่อป้องกันการร้องขอปล่อยชั่วคราวผู้ต้องหาหรือจำเลยโดยมีเจตนาร้าย ทั้งนี้ควรหมายเหตุไว้อย่างแจ่มชัดในหมายปล่อยว่า หากผู้ต้องหาหรือจำเลยไม่ยินยอมให้ผู้มีหน้าที่ควบคุมผู้ต้องหาหรือจำเลยงดการปล่อยชั่วคราว และคืนหมายปล่อยแก่ศาลทันที และควรหมายเหตุชื่อและชื่อสกุลของ ผู้ขอประกันไว้ในหมายปล่อยด้วย

#### 5.6.1.6 การขอให้ปล่อยผู้ต้องหา หรือจำเลยที่เป็นชาวต่างประเทศ

ในกรณีที่ศาลอนุญาตให้ปล่อยชั่วคราวผู้ต้องหาหรือจำเลยที่เป็นชาวต่างประเทศ ควรให้ผู้ต้องหาหรือจำเลยแจ้งที่อยู่ติดต่อได้ไว้ให้ชัดเจนด้วย เช่น โรงแรม หรือสถานทูตและต้องแจ้งสำนักงานตรวจคนเข้าเมืองระงับการเดินทางออกนอกประเทศ โดยส่งสำเนาหนังสือเดินทางของผู้ต้องหาหรือจำเลยไปให้ด้วยเพื่อความสะดวกในการตรวจสอบชื่อภาษาต่างประเทศและศาลอาจกำหนดเงื่อนไข โดยสั่งให้ผู้ต้องหาหรือจำเลยส่งมอบหนังสือเดินทางไว้ที่ศาล เพื่อเป็นหลักประกัน

เพิ่มเติมด้วยก็ได้ และหากผู้ต้องหาหรือจำเลยต้องการเดินทางไปต่างประเทศก็ต้องมาขออนุญาตศาลเป็นคราวๆ ไป โดยกรณีเช่นนี้ศาลอาจสั่งให้วางหลักประกันเพิ่มเติมอีกก็ได้

#### 5.6.1.7 หลักการสำคัญในการสั่งคำร้องขอให้ปล่อยชั่วคราว

การสั่งคำร้องขอให้ปล่อยชั่วคราวผู้ต้องหาหรือจำเลยมีหลักที่สำคัญคือ

1. พิจารณาสั่งอย่างรวดเร็วและจะเรียกหลักประกันจนเกินควรแก่กรณีได้ การไม่ให้ประกันต้องอาศัยเหตุตามหลักเกณฑ์ที่บัญญัติไว้ในกฎหมายและต้องแจ้งเหตุผลให้ผู้ต้องหาหรือจำเลยและผู้ต้องขอประกันทราบเป็นหนังสือโดยเร็ว ทั้งนี้ ตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา มาตรา 107 มาตรา 108 และมาตรา 108/1

2. พิจารณาสั่งอนุญาตหรือไม่อนุญาตให้ปล่อยชั่วคราวตามหลักเกณฑ์ของประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา มาตรา 108 และมาตรา 108/1

3. พิจารณาตามระเบียบราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรมว่าด้วยการปล่อยชั่วคราว พ.ศ. 2548

4. พิจารณาตามข้อบังคับของประธานศาลฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขเกี่ยวกับการเรียกประกันหรือหลักประกันในการปล่อยชั่วคราวผู้ต้องหาหรือจำเลยในคดีอาญา พ.ศ. 2548

#### 5.6.1.8 การสั่งอนุญาตให้ปล่อยชั่วคราวโดยมีเงื่อนไข

ในกรณีที่ศาลเห็นสมควร ศาลอาจอนุญาตให้ปล่อยชั่วคราวโดยมีเงื่อนไขเกี่ยวกับที่อยู่ของผู้ต้องหาหรือจำเลย หรือจะกำหนดให้ผู้ต้องหาหรือจำเลยปฏิบัติเพื่อป้องกันการหลบหนีหรือภัยอันตรายหรือความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากการปล่อยชั่วคราวก็ได้ เช่น ให้ผู้ต้องหาหรือจำเลยไปรายงานตัวต่อเจ้าพนักงานตามที่ศาลกำหนด หรือห้ามเดินทางออกนอกราชอาณาจักรหรือให้ละเว้นกิจกรรมบางอย่างที่อาจเป็นเหตุให้เกิดการกระทำผิดขึ้นอีก เป็นต้น ผู้ต้องหาหรือจำเลยและผู้ประกันต้องปฏิบัติตามเงื่อนไขดังกล่าว แต่มีข้อควรระวังว่าศาลจะกำหนดภาระหน้าที่หรือเงื่อนไขให้ผู้ต้องหาหรือจำเลยหรือผู้ประกันปฏิบัติเกินความจำเป็นแก่กรณีมิได้

#### ข้อสังเกต

1. กรณีมีเหตุน่าสงสัยว่าผู้ต้องหาหรือจำเลยเป็นผู้ร้ายข้ามชาติกระทำผิดในลักษณะองค์กรอาชญากรรมหรือกระทำความผิดขึ้นอีกศาลควรเรียกพนักงานสอบสวน หรือพนักงานอัยการแล้วแต่กรณีมาสอบถามประกอบพิจารณาสั่งคำร้องด้วย

2. ในกรณีที่พนักงานสอบสวน เจ้าพนักงานที่มีอำนาจจับกุม สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง หรือหน่วยงานอื่นมีหนังสือขอความร่วมมืออาศัยตัวหรือขอให้ส่งผู้ต้องหาหรือจำเลย เช่น เป็นผู้ต้องหาคดีสำคัญซึ่งกักตัวไว้เพื่อรอส่งตัวออกนอกราชอาณาจักร มีข้อควรระวังว่าหากศาลจะ

อนุญาตให้ปล่อยชั่วคราวควรสั่งให้เจ้าหน้าที่มีหนังสือแจ้งให้หน่วยงานดังกล่าวทราบก่อนมีการปล่อยตัวผู้ต้องหาหรือจำเลย ทั้งนี้เพื่อป้องกันมิให้ผู้ต้องหาหรือจำเลยหลุดพ้นจากผู้ที่ขอความร่วมมือมา

#### 5.6.1.8 หลักประกัน

หลักประกันที่ใช้ในการขอให้ปล่อยผู้ต้องหาหรือจำเลยชั่วคราวได้แก่

1. เงินสด

2. หลักทรัพย์อื่นเช่น

2.1 ที่ดินมีโฉนดหรือหนังสือรับรองการทำประโยชน์ (น.ส. 3 หรือ น.ส. 3 ก.)

กรรมสิทธิ์ห้องชุด

2.2 พันธบัตรรัฐบาล สลากออมสิน บัตรหรือสลากออมทรัพย์ทวีสินของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรตัวแลกเงินที่ธนาคารเป็นผู้จ่ายและธนาคารผู้จ่ายได้รับรองตลอดไปแล้ว ตัวสัญญาใช้เงินที่ธนาคารเป็นผู้ออกตัวหรือเช็คที่ธนาคารเป็นผู้ส่งจ่าย (แคชเชียร์เช็ค) หรือเช็คที่ธนาคารรับรองแล้ว

2.3 เงินฝากธนาคาร

2.4 หนังสือค้ำประกันหรือหนังสือรับรองของธนาคาร

2.5 หนังสือรับรองของบริษัทประกันภัย

2.6 อื่นๆ เช่นรถยนต์หรือรถจักรยานยนต์

3. บุคคลเป็นประกันหรือหลักประกัน

(1) ส่วนราชการ กรณีข้าราชการหรือลูกจ้างของทางราชการที่ต้องหาคดีอาญาตามระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการช่วยเหลือข้าราชการหรือลูกจ้างของทางราชการที่ต้องหาคดีอาญา

(2) ผู้มีตำแหน่งข้าราชการ ข้าราชการบำนาญ สมาชิกวุฒิสภา ผู้บริหารราชการส่วนท้องถิ่น สมาชิกสภาท้องถิ่น พนักงานองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น พนักงานรัฐวิสาหกิจ พนักงานของรัฐประเภทอื่นๆ ลูกจ้างของทางราชการหรือรัฐวิสาหกิจ ผู้บริหารพรรคการเมืองและทนายความ ทั้งนี้บุคคลดังกล่าวต้องเป็นผู้มีความสัมพันธ์กับผู้ต้องหาหรือจำเลย เช่น เป็นผู้บุพการี ผู้สืบสันดาน สามี ภรรยา ญาติพี่น้อง ผู้บังคับบัญชา นายจ้าง บุคคลที่เกี่ยวข้องกันโดยทางสมรส หรือมีความสัมพันธ์ในทางอื่นที่ศาลเห็นสมควรโดยสามารถทำสัญญาประกันได้ในวงเงินไม่เกิน 10 เท่าของอัตราเงินเดือนหรือรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

(3) ผู้ประกอบวิชาชีพ เช่น แพทย์ เภสัชกร พยาบาล วิศวกร สถาปนิก ทนายความ ครู ผู้ประกอบวิชาชีพด้านสื่อสารมวลชน หรือผู้ประกอบวิชาชีพอื่นตามที่ศาลเห็นสมควร เมื่อตกเป็นผู้ต้องหาหรือจำเลยอาจใช้ตนเองเป็นหลักประกันได้ ในกรณีความผิดที่ตนถูกกล่าวหาเกิด

จากการปฏิบัติหน้าที่หรือการปฏิบัติงานในการประกอบวิชาชีพโดยสามารถทำสัญญาประกันได้ในวงเงินไม่เกิน 15 เท่าของอัตราเงินเดือน หรือรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

(4) บางกรณีที่มีความผิดไม่ร้ายแรง ศาลอาจอนุญาตให้บิดา มารดา เป็นผู้ร้องขอประกันบุตรได้โดยไม่ต้องมีหลักประกัน

(5) นิติบุคคลในกรณีที่มีการกรรมการ ผู้แทน ตัวแทน หุ่นส่วน พนักงานหรือลูกจ้างของนิติบุคคลนั้นตกเป็นผู้ต้องหาหรือจำเลย

#### 5.6.1.9 ข้อปฏิบัติเมื่อมีการนำหลักทรัพย์มาใช้ในการขอให้ปล่อยชั่วคราว

1. กรณีที่ใช้ที่ดินมีโฉนด น.ส. 3 หรือ น.ส. 3 ก. หรือ กรรมสิทธิ์ห้องชุดมาเป็นหลักทรัพย์ ต้องมีหนังสือรับรองประเมินราคาที่ดินจากสำนักงานที่ดินจังหวัดหรือจากที่ว่าการอำเภอหรือเขตในเขตที่ดินตั้งอยู่แล้วแต่กรณี ซึ่งออกให้ภายในระยะเวลาไม่เกิน 6 เดือน รับรองโดยเจ้าพนักงานที่ดินจังหวัดหรือผู้ปฏิบัติราชการแทนหรือผู้ทำการแทน กรณีรับรองโดยสำนักงานที่ดินอำเภอผู้รับรองราคาประเมินจะต้องเป็นนายอำเภอหรือผู้อำนวยการเขตหรือปลัดอำเภอผู้ทำการแทนหรือเจ้าหน้าที่บริหารงานที่ดินอำเภอ

2. หลักทรัพย์ที่มีชื่อเจ้าของหลายคน ผู้มีชื่อร่วมกันสามารถนำมาเป็นหลักประกันในการร้องขอให้ปล่อยชั่วคราวได้เต็มเนื้อที่ในโฉนดหรือหนังสือสำคัญนั้น แต่หากเจ้าของเพียงบางคนนำมาร้องขอให้ปล่อยชั่วคราวก็จะนำมาใช้ได้เฉพาะส่วนของตนเท่านั้น

3. การมอบอำนาจให้ผู้อื่นนำหลักทรัพย์มาร้องขอให้ปล่อยชั่วคราวในการมอบอำนาจจะต้องมีหนังสือมอบอำนาจหรือใบมอบอำนาจตาม ประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง มาตรา 47 ประกอบประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา มาตรา 15 และผู้รับมอบอำนาจจะต้องแนบสำเนาบัตรประจำตัวประชาชน บัตรประจำตัวเจ้าหน้าที่ของรัฐ หรือบัตรประจำตัวพนักงานรัฐวิสาหกิจและสำเนาทะเบียนบ้านของตนเองมาแสดงด้วย

ทั้งนี้ หนังสือมอบอำนาจต้องทำ ณ ที่ว่าการอำเภอหรือเขตซึ่งเป็นภูมิลำเนาของเจ้าของหลักทรัพย์หรือทรัพย์นั้นตั้งอยู่โดยนายอำเภอหรือผู้อำนวยการเขต หรือผู้รักษาราชการแทนลงลายมือชื่อและประทับตราประจำตำแหน่งรับรองการมอบอำนาจ หรือทำหนังสือมอบอำนาจในศาลต่อหน้าเจ้าหน้าที่ศาล

4. กรณีนำสิ่งปลูกสร้างในที่ดินมาเป็นหลักทรัพย์พร้อมกับโฉนด น.ส. 3 หรือ น.ส. 3 ก. จะต้องแสดงหลักฐานสำเนาทะเบียนบ้านและหนังสือรับรองราคาประเมินสิ่งปลูกสร้างจากอำเภอหรือเขตที่ดินตั้งอยู่ด้วย

5. การใช้เงินฝากธนาคารมาเป็นหลักทรัพย์จะต้องมีหนังสือรับรองของธนาคารมาแสดงประกอบด้วยว่า ผู้ร้องขอประกันมีเงินอยู่ตามจำนวนที่ปรากฏในสมุดเงินฝากหรือใบรับฝาก

ประจำของธนาคารจริง และธนาคารจะไม่ให้เจ้าของบัญชีถอนเงินจำนวนนั้นจนกว่าศาลจะมีคำสั่งเพิกถอนเป็นลายลักษณ์อักษรและเมื่อทำสัญญาประกันแล้วศาลจะต้องมีหนังสือแจ้งอายัดเงินในบัญชีไปยังธนาคารด้วยทุกครั้ง

6. กรณีหลักทรัพย์เป็นพันธบัตรกรณีพิเศษ เช่น พันธบัตรออมทรัพย์ช่วยชาติ ปี 2545 ขอให้ค้ำประกันถึงวันครบกำหนดชำระคืนต้นเงินด้วย เพราะเมื่อมีการบังคับคดีก่อนครบกำหนดชำระต้นเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทยจะไม่ส่งเงินพันธบัตรมาให้ศาล จึงไม่อาจบังคับคดีได้ทันที หรือ สลากออมสินพิเศษซึ่งมีกำหนดชำระต้นเงิน 3 ปี หากถอนก่อนกำหนดจะได้เงินคืนไม่ครบ

7. กรณีใช้บุคคลเป็นหลักประกันต้องมีหนังสือรับรองจากต้นสังกัดแสดงสถานะตำแหน่ง และระดับอัตราเงินเดือน

กรณีผู้ต้องหาหรือจำเลยเคยได้รับอนุญาตให้ปล่อยชั่วคราวมาแล้วก่อนฟ้องตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา มาตรา 113/1 หากประสงค์จะขอให้ปล่อยชั่วคราวต่อไปโดยใช้หลักประกันเดิม

1. กรณีใช้เงินสดหรือหลักทรัพย์อื่นเป็นหลักประกันผู้ต้องหาหรือจำเลยที่เคยได้รับอนุญาตให้ปล่อยชั่วคราวในชั้นพนักงานสอบสวน หรือพนักงานอัยการและยังมิได้รับหลักประกันคืน หากประสงค์จะขอให้ปล่อยชั่วคราวต่อไปสามารถยื่นคำร้องขอต่อศาลขอให้ถือเอาเงินสดหรือหลักทรัพย์อื่นที่เคยใช้เป็นหลักประกันนั้นเป็นหลักประกันต่อไปโดยยื่นหลักฐานการปล่อยชั่วคราวซึ่งออกโดยพนักงานสอบสวน หรือพนักงานอัยการและสำเนารายละเอียดของหลักประกันดังกล่าวมาด้วย เมื่อศาลอนุญาตแล้วศาลจะมีหนังสือให้พนักงานสอบสวนหรือพนักงานอัยการส่งเงินสดหรือหลักทรัพย์อื่นมาให้ศาลต่อไป

2. กรณีใช้บุคคลเป็นประกันหรือหลักประกัน บุคคลที่เป็นประกันหรือหลักประกันอาจร้องขอให้ศาลถือเอาบุคคลนั้นเป็นประกันหรือหลักประกันในการขอให้ปล่อยชั่วคราวต่อไปได้

#### 5.6.1.10 การขอให้ปล่อยชั่วคราวโดยการใช้หนังสือรับรองของบริษัท ประกันภัยเป็นหลักประกัน

การขอให้ปล่อยชั่วคราวโดยการใช้หนังสือรับรองของบริษัทประกันภัยเป็นหลักประกันหรือที่เรียกกันว่า **“การประกันภัยอิสรภาพ”** เป็นการประกันภัยที่มีแนวความคิดมาจากการเพิ่มทางเลือกให้แก่ประชาชนในการหาหลักประกันมาวางศาลเนื่องจากปัจจุบันผู้ต้องหาหรือจำเลยต้องถูกควบคุมตัวไว้ในระหว่างดำเนินคดีเป็นจำนวนมากคนที่มีหลักทรัพย์ก็สามารถนำหลักทรัพย์มาเป็นหลักประกันในการขอให้ปล่อยชั่วคราวได้ คนที่ไม่มีก็ต้องถูกคุมขัง หรือบางคนก็ต้องไปเช่าหลักทรัพย์ของนายประกันมาเป็นหลักประกันก่อให้เกิดปัญหามากมาย การประกันภัยอิสรภาพจะทำ

ให้ประชาชนได้รับความสะดวกยิ่งขึ้น โดยสามารถใช้หนังสือรับรองของบริษัทประกันภัยมาวางเป็นหลักประกันในการขอให้ปล่อยผู้ต้องหาหรือจำเลยชั่วคราวได้

### 1. รูปแบบการประกันภัยอิสระภาพ

การทำประกันภัยอิสระภาพมีให้เลือก 2 แบบ คือ

แบบที่ 1 การทำประกันภัยอิสระภาพก่อนการกระทำความผิด

แบบที่ 2 การทำประกันภัยอิสระภาพหลังการกระทำความผิด

### 2. สิทธิของผู้เอาประกันภัย หรือบริษัทประกันในการบอกเลิกกรมธรรม์

การประกันภัยอิสระภาพทั้งสองแบบทั้งฝ่ายผู้เอาประกันและผู้รับประกันภัย ไม่สามารถบอกเลิกกรมธรรม์ประกันภัยในระหว่างที่ออกไปแล้วได้

### 3. กรณีผู้ต้องหาหรือจำเลยหลบหนี

ศาลจะมีคำสั่งให้ปรับตามสัญญาประกัน บริษัทประกันภัยจะต้องจ่ายค่าปรับตามที่ได้ออกหนังสือรับรองไว้ต่อศาลภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้งจากศาล บริษัทประกันภัยสามารถไปดำเนินการไกล่เกลี่ยเอาแก่ผู้ประกันในภายหลังได้

บริษัทประกันภัยสามารถดำเนินการให้มีการติดตามเพื่อให้มีการจับกุมผู้ต้องหาหรือจำเลยกลับมาสู่คดีต่อไปได้ ส่วนหนังสือรับรองฉบับเดิมจะนำมาใช้ขอให้ปล่อยชั่วคราวอีกไม่ได้

แต่หากผู้ต้องหาหรือจำเลยกลับมามอบตัวต่อศาลด้วยตนเองและผู้เอาประกันภัยยินยอมชำระค่าปรับตามจำนวนที่ศาลกำหนดหรือชำระเงินให้แก่บริษัทประกันภัยตามจำนวนที่บริษัทประกันภัยได้ชำระแก่ศาลไปก่อนหน้านั้นแล้ว บริษัทประกันภัยก็ต้องดำเนินการเพื่อให้มีการใช้หนังสือรับรองนั้นขอให้ปล่อยชั่วคราวต่อไปได้

### 4. ผู้เอาประกันภัยสามารถขอหนังสือรับรองใหม่ได้

กรณีที่ผู้เอาประกันภัยได้ใช้หนังสือรับรองเพื่อขอให้ปล่อยชั่วคราวไปแล้ว แต่ยังไม่เต็มวงเงินที่ระบุไว้ในหน้าตารางกรมธรรม์ ผู้เอาประกันภัยสามารถขอหนังสือรับรองฉบับใหม่ มีวงเงินประกันภัยเท่ากับจำนวนเงินเอาประกันภัยที่คงเหลืออยู่ได้ โดยการแจ้งเป็นหนังสือไปยังบริษัทประกันภัยที่ซื้อประกันภัย

#### 5.6.1.11 ความรับผิดชอบของผู้ประกันและผู้เป็นหลักประกัน

เมื่อศาลอนุญาตให้ปล่อยผู้ต้องหาหรือจำเลยชั่วคราวแล้ว ต่อมาผู้ประกันไม่สามารถส่งตัวผู้ต้องหาหรือจำเลยตามนัดเป็นการผิดสัญญาประกัน

กรณีผู้ต้องหา จำเลย หรือผู้ประกันตายก่อนผิดสัญญาประกันหรือผู้ประกัน ไม่สามารถส่งตัวผู้ต้องหาหรือจำเลยในวันนัดได้เนื่องจากผู้ต้องหาหรือจำเลยถูกจับหรือถูกคุมขังในคดีอื่นอยู่ก่อนแล้ว ไม่เป็นการผิดสัญญาประกัน

ดังนั้น เมื่อผู้ประกันผิดสัญญาประกันต่อศาลแล้วทางปฏิบัติศาลจะสั่งปรับผู้ประกันและผู้เป็นหลักประกันเต็มตามสัญญา โดยให้ผู้ประกันและผู้เป็นหลักประกันนำเงินค่าปรับมาชำระภายใน 30 วัน

เมื่อศาลสั่งปรับผู้ประกันและผู้เป็นหลักประกันแล้วต่อมาผู้ประกันหรือผู้เป็นหลักประกันนำตัวผู้ต้องหาหรือจำเลยมาส่งศาลได้ และยื่นคำร้องขอลดหรือลดค่าปรับ ศาลอาจใช้ดุลพินิจลดหรือลดหย่อนค่าปรับได้ตามที่เห็นสมควรตาม ประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา มาตรา 119

### 5.6.2 การบังคับตามสัญญาประกัน

เมื่อมีการผิดสัญญาประกันและศาลมีคำสั่งปรับผู้ประกันแล้ว แม้ในวันนั้นผู้ประกันจะไม่มาศาลก็ต้องถือว่าผู้ประกันทราบคำสั่งปรับผู้ประกันแล้ว ศาลไม่จำเป็นต้องแจ้งคำสั่งปรับประกันให้ผู้ประกันทราบคำสั่งอีก และเพื่อความรวดเร็ว ศาลจะสั่งให้ออกค้ำประกันให้ผู้ประกันชำระค่าปรับภายในเวลาที่กำหนดในวันเดียวกันด้วย หากครบกำหนดแล้วผู้ประกันไม่ชำระค่าปรับ ผู้อำนวยการประจำศาลยุติธรรมในฐานะเจ้าพนักงานจะขอให้ศาลออกหมายบังคับคดีแล้วส่งไปยังเจ้าพนักงานบังคับคดีพร้อมเอกสารเกี่ยวกับหลักทรัพย์ที่วางประกันไว้เพื่อให้ดำเนินการยึดทรัพย์บังคับคดีตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา มาตรา 119 วรรคสอง

ผู้ประกันเมื่อทราบค้ำประกันแล้ว แต่ไม่ชำระค่าปรับภายในกำหนดผู้อำนวยการประจำศาลยุติธรรมหรือพนักงานอัยการจะยื่นคำร้องต่อศาลขอหมายตั้งพนักงานบังคับคดีอย่างไรก็ดี เมื่อศาลมีคำสั่งตั้งเจ้าพนักงานบังคับคดีแล้วเจ้าพนักงานศาลจะส่งคำสั่งให้เจ้าพนักงานบังคับคดีดำเนินการยึดทรัพย์ของผู้ประกันมาขายทอดตลาดเพื่อชำระค่าปรับตามสัญญาประกันต่อไป หากขายทอดตลาดแล้วได้เงินไม่ครบตามสัญญาประกันก็ต้องยึดทรัพย์อื่นของผู้ประกันมาชำระจนครบ สำหรับกรณีหลักประกันเป็นเงินสดเมื่อครบกำหนดแล้วผู้ประกันไม่ชำระค่าปรับ ผู้อำนวยการประจำศาลยุติธรรมต้องทำรายงานเสนอศาล เพื่อขอให้ถอนเงินที่วางเป็นประกันนั้นนำมาชำระเป็นค่าปรับ



หม่อมราชวงศ์ดำรงรักษ์ เกษมสันต์ (2551, หน้า 3-12) กล่าวถึงปัญหาการบังคับคดี นายประกันและแนวทางในการแก้ไขไว้ ดังนี้

### 5.6.2.1 ปัญหาการบังคับคดีนายประกัน

#### 5.6.2.1.1 ปัญหาเกี่ยวกับตัวบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับการบังคับคดี

##### 1. ปัญหาเกี่ยวกับผู้รับผิดชอบในการบังคับคดี

เดิมเมื่อศาลออกหมายบังคับคดีแล้ว ศาลจะส่งหมายบังคับคดีไปยัง กรมบังคับคดีหรือสำนักงานบังคับคดีประจำจังหวัดนั้นๆ เพื่อดำเนินการยึดหรืออายัดทรัพย์สินของ นายประกัน ส่วนผู้นำยึดศาลจะกำหนดให้เป็นหน้าที่ของนายประกัน หรือพนักงานอัยการแล้วแต่กรณี แต่ในทางปฏิบัตินายประกันหรือพนักงานอัยการมักจะไม่ให้ความร่วมมือต่อเจ้าพนักงานบังคับคดี เจ้าพนักงานบังคับคดีจึงต้องขอความร่วมมือไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับหลักทรัพย์ เช่น หาก หลักประกันที่นำมาเป็นประกันเป็นที่ดินหรือโฉนด หรือหนังสือรับรองการทำประโยชน์ เจ้าพนักงาน บังคับคดีจะติดต่อไปยังเจ้าพนักงานที่ดิน เพื่อขอความร่วมมือในการส่งช่างรังวัดมาชี้ตำแหน่งที่ดิน ประกอบการยึด ภายหลังจึงเปลี่ยนให้เจ้าพนักงานบังคับคดียึด ณ ที่ทำการของเจ้าพนักงานบังคับคดี แล้วแจ้งการยึดไปยังเจ้าพนักงานที่ดิน หากเป็นการปล่อยชั่วคราวโดยไม่มีหลักทรัพย์ใดมาวางเป็น ประกัน ก็เป็นการยากที่เจ้าพนักงานบังคับคดีจะออกไปสืบทรัพย์ด้วยตนเองเพราะมิใช่ผู้นำยึด ส่วน พนักงานอัยการก็จะไม่สืบทรัพย์เพื่อนำยึดเช่นเดียวกัน ปัจจุบันมีการแก้ไขประมวลกฎหมาย วิธีพิจารณาความอาญา มาตรา 119 ให้ศาลชั้นต้นที่พิจารณาคดีมีอำนาจออกหมายบังคับ คดีเอาแก่ทรัพย์สินของบุคคลซึ่งต้องรับผิดชอบตามสัญญาประกันได้เสมือนหนึ่งเป็นลูกหนี้ตามคำพิพากษา และให้ถือว่าหัวหน้าสำนักงานประจำศาลยุติธรรมเป็นเจ้าหนี้ตามคำพิพากษา ในส่วนที่เกี่ยวกับหนี้ตาม สัญญาประกันดังกล่าว แต่ผู้อำนวยการสำนักงานประจำศาลยุติธรรมเป็นข้าราชการประจำ ซึ่งต้อง ปฏิบัติหน้าที่ประจำ ณ ที่ทำการตามเวลาราชการจึงเป็นการยากที่จะออกไปสืบหาทรัพย์ของ นายประกันด้วยตนเอง แม้จะมอบหมายให้เจ้าหน้าที่อื่นภายในศาลทำการแทน แต่เจ้าหน้าที่แต่ละคนก็ มีงานประจำของตนเองซึ่งต้องปฏิบัติ ณ ที่ทำการเช่นเดียวกัน จึงก่อให้เกิดปัญหาทำนองเดียวกัน และ ปัญหานี้มักเกิดกับกรณีที่ใช้บุคคลเป็นประกัน โดยเฉพาะตำแหน่งที่เป็นข้าราชการทหาร ซึ่งมีบ้านพัก อยู่ในเขตทหารยิ่งเป็นการยากที่จะเข้าไปในหน่วยงานทหารเพื่อตรวจสอบทรัพย์สิน และบางกรณี นายประกันก็มีภูมิลำเนาอยู่ไกลจากที่ทำการของผู้อำนวยความสะดวกสำนักงานประจำศาลยุติธรรม ทำให้ไม่มี เวลาและค่าใช้จ่ายในการออกไปสืบหาทรัพย์สินของนายประกัน นอกจากนี้แม้จะพบทรัพย์ในบ้านเรือน ของนายประกัน แต่ในความเป็นจริงอาจเป็นทรัพย์ของผู้อื่น หากมีการยึดทรัพย์ของผู้นั้น เขาอาจใช้ สิทธิร้องขอให้ปล่อยทรัพย์ ซึ่งอาจมีความเสียหายเกิดขึ้น ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติหรือศาลต้องรับผิดชอบต่อ ความเสียหายนั้นตามแต่กรณี ทำให้ผู้ปฏิบัติไม่กล้าที่จะเสี่ยงภัยเช่นนั้น อีกทั้งผู้อำนวยการสำนักงาน

ประจำศาลมีการย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งกันอยู่เสมอ ผู้อำนวยการคนแรกก็จะผลักดันให้ผู้อำนวยการคนต่อไปดำเนินการภายในระยะเวลาบังคับคดีที่เหลืออยู่ไปเรื่อยๆ เพราะไม่มีใครกล้าเสี่ยงภัยดังกล่าวจนกระทั่งพ้นระยะเวลาบังคับคดีและก่อให้เกิดปัญหาได้เถียงกันว่า ผู้อำนวยการคนใดจะต้องรับผิดชอบต่อการละเลยดังกล่าวมาน้อยกว่ากันเพียงใด

## 2. ปัญหาเกี่ยวกับนายประกัน

ตามหลักเกณฑ์การปล่อยชั่วคราวโดยใช้บุคคลเป็นประกัน ผู้ร้องขอประกันต้องมีตำแหน่งหน้าที่การงานหรือมีรายได้แน่นอนและมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับผู้ต้องหาหรือจำเลย การกำหนดความสัมพันธ์ใกล้ชิดนี้ ก่อให้เกิดมุมมองคือ มุมมองของผู้ต้องหาหรือจำเลยมักจะไม่อาจหลบหนี เพราะหากตนเองหลบหนี ญาติหรือผู้มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดตนเองอาจได้รับความเดือดร้อน เพราะต้องถูกบังคับให้ชำระค่าปรับ แต่หากจะมองให้ลึกซึ้งลงไปต้องคำนึงว่าเป้าหมายของการทำงานคือต้องนำผู้ต้องหาหรือจำเลยเข้ามาสู่ระบบการพิจารณาเพื่อพิสูจน์ความจริงว่า จำเลยกระทำผิดหรือบริสุทธิ์ ยิ่งกว่าการได้เงินค่าปรับจากนายประกัน การให้ญาติหรือผู้มีความสัมพันธ์ใกล้ชิด อาจเป็นการซื้อทางหลบหนีแก่ผู้ต้องหาหรือจำเลย เมื่อผู้ต้องหาหรือจำเลยหลบหนี ญาติหรือผู้มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับจำเลยมักจะไม่ปล่อยให้ศาลดำเนินการบังคับคดีโดยไม่สนใจติดตามจับกุมผู้ต้องหาหรือจำเลยซึ่งมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับตนกลับเข้ามาสู่ระบบการพิจารณาคดี หรือรับโทษตามกฎหมาย ก่อให้เกิดสำนวนนายประกันค้างค่าปรับ ต่างกับนายประกันที่ไม่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับจำเลยมักจะเป็นผู้ขอคัดสำเนาหมายจับไปติดตามจับกุมผู้ต้องหาหรือจำเลยนั้นกลับมา เพื่อขอลดหรือลดค่าปรับแล้วแต่กรณี

## 3. ปัญหาเกี่ยวกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับทรัพย์สินของนายประกัน

บุคคลประเภทนี้ได้แก่ ธนาคารซึ่งนายประกันมีเงินฝาก เจ้าพนักงานที่ดิน นายทะเบียนขนส่ง นายทะเบียนเครื่องจักร ฯลฯ ตลอดจนบุคคลอื่นซึ่งสามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับการมีอยู่ของทรัพย์สินของนายประกัน ซึ่งเคยพบเสมอๆ ว่าบางหน่วยงานไม่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูล

### 5.6.2.1.2 ปัญหาเกี่ยวกับหลักประกัน

ตามหลักเกณฑ์การปล่อยชั่วคราว หลักประกันมีอยู่ 3 ประเภท คือ เงินสด หลักทรัพย์อื่นๆ และบุคคลเป็นประกัน

1. เงินสดเป็นหลักประกัน จะไม่มีปัญหาในการบังคับคดีเพราะเมื่อศาลสั่งปรับนายประกันแล้วก็จะสั่งให้ริบเงินสดชำระเป็นค่าปรับ ปัญหาเพียงการหลงลืมไม่ส่งเงินเป็นรายได้แผ่นดินเท่านั้น

## 2. หลักทรัพย์อื่นๆ

### (1) ที่ดินมีโฉนด หรือ น.ส. 3 หรือ น.ส.3 ก. หรือกรรมสิทธิ์ห้องชุด

โดยปกติเป็นหลักประกันที่น่าเชื่อถือประเภทหนึ่ง วิธีการนำหลักประกันดังกล่าวมาประกัน แต่มีข้อสังเกตว่าราคาประเมินเป็นเพียงราคาที่ดินเฉลี่ย ราคาที่แท้จริงของที่ดินซึ่งเป็นหลักประกันจะอยู่ในเกณฑ์สูงหรือต่ำกว่าราคาประเมินได้ เคยมีเจ้าหน้าที่ตามคำพิพากษานำหลักฐานเกี่ยวกับการประเมินราคาที่ดินมาขอให้เจ้าพนักงานที่ดินนำยึด โดยปรากฏในบันทึกการตรวจสภาพที่ดินในขณะจำนองของเจ้าหน้าที่ตามคำพิพากษาว่า ที่ดินที่ประสงค์จะขอให้อึดเป็นที่ดินถมแล้ว พร้อมทั้งจะปลูกสร้างอาคารต่างๆ แต่เมื่อเดินทางไปยึด ณ ตำแหน่งที่ดินตั้งอยู่จึงพบว่า เป็นบ่อปลาลึกจากระดับถนนประมาณ 2 เมตร นอกจากนี้ ผู้ที่เป็นนายประกันอาชีพมักจะกว่านซื้อที่ดินที่ไม่ค่อยมีราคาสูงหรืออยู่ในสภาพเสื่อมโทรม แต่มีราคาประเมินอยู่ในเกณฑ์ดีมาเป็นหลักประกัน จึงทำให้เจ้าพนักงานบังคับยึดทรัพย์ในคดีที่ผิดสัญญาประกันได้ ดังนั้น หากเจ้าพนักงานบังคับคดียึดที่ดิน ณ ที่ทำการของเจ้าพนักงานบังคับคดีโดยยึดถือเพียงราคาประเมินที่ทางราชการรับรองมา และไม่ได้ออกไปตรวจสอบสภาพที่ดินจริง ย่อมก่อให้เกิดการเรียกหลักประกันต่ำกว่าจำนวนเงินที่นายประกันจะต้องรับผิดชอบตามสัญญา และก่อให้เกิดผลเสียหาย กล่าวคือ การยึดหรืออายัดทรัพย์สินของลูกหนี้ตามคำพิพากษานั้น ห้ามมิให้อึดหรืออายัดทรัพย์สินของลูกหนี้ตามคำพิพากษาเกินกว่าที่จะพอชำระหนี้ให้แก่เจ้าหน้าที่ตามคำพิพากษา พร้อมทั้งค่าฤชาธรรมเนียมในการบังคับคดี อนึ่ง ถ้าได้เงินมาที่จะชำระหนี้แล้ว ห้ามมิให้อึดหรืออายัดคอกอขายทอดตลาดหรือจำหน่ายโดยวิธีอื่น เว้นแต่ได้มีกฎหมายบัญญัติไว้ตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง มาตรา 284 วรรคแรก สมมุติว่าศาลตีราคาหลักประกันคดีหนึ่งจำนวน 100,000 บาท นายประกันยื่นขอปล่อยชั่วคราวโดยนำหนังสือรับรองการประเมินชั่วคราวที่ดินจากเจ้าพนักงานที่ดินจำนวน 100,000 บาท แต่ความจริงที่ดินมีสภาพไม่ดี มีราคาซื้อขายสูงสุดเพียง 80,000 บาทเท่านั้น หากเจ้าพนักงานบังคับคดียึดที่ดิน ณ ที่ทำการของเจ้าพนักงานบังคับคดีดังเช่นที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เจ้าพนักงานบังคับคดีก็จะประเมินราคาที่ดินตามที่เจ้าพนักงานที่ดินแจ้งมา ทำให้ไม่สามารถยึดทรัพย์เพิ่มเติมได้อีก ทั้งที่มีส่วนที่ขาดหายไปจำนวน 20,000 บาท หากการขายทอดตลาดล่วงเลยมาจนพ้นเวลา 10 ปี และการขายทอดตลาดไม่คุ้มค่าปรับก็จะไม่สามารถบังคับคดีทรัพย์สินใดๆ ของนายประกันได้อีก ดังนั้นคำพิพากษาศาลฎีกาที่ 5344/2536 ซึ่งวินิจฉัยว่า การร้องขอให้บังคับคดีตามคำพิพากษา เจ้าหน้าที่ตามคำพิพากษาจะต้องขอให้ศาลออกหมายบังคับคดีและแถลงต่อเจ้าพนักงานบังคับคดีให้อึดทรัพย์ของลูกหนี้ตามคำพิพากษาให้ครบถ้วนภายใน 10 ปี นับแต่วันที่คำพิพากษาหรือคำสั่ง ดังนั้น หากเจ้าพนักงานบังคับคดียึดทรัพย์ของลูกหนี้ตามคำพิพากษามาแล้ว ขายทอดตลาดได้เงินไม่คุ้มหนี้ และโจทก์ประสงค์จะบังคับคดีอีก โจทก์แถลงขอให้เจ้าพนักงานบังคับ

คดียึดทรัพย์สินอื่นของลูกหนี้เมื่อเกินกำหนด 10 ปีแล้วไม่ได้ (ปัจจุบันมีแนวคำพิพากษาศาลฎีกาที่ 1441/2558 ให้สามารถบังคับคดีได้แม้จะเกิน 10 ปี)

(2) **หลักทรัพย์อื่น** นอกจากที่กล่าวในข้อ (1) ซึ่งได้แก่ เงินฝากธนาคาร หนังสือค้ำประกันหรือหนังสือรับรองของธนาคาร หนังสือรับรองของบริษัทประกันภัย หรือกรมธรรม์ประกันอัคคีภัย เป็นต้น หลักทรัพย์เหล่านี้ไม่ค่อยมีปัญหาในการบังคับคดี เมื่อมีการผิดสัญญาประกัน ศาลจะแจ้งไปยังธนาคารหรือบริษัทประกัน ธนาคารหรือบริษัทประกันจะส่งเงินมาชำระค่าปรับตามคำสั่งศาล ปัญหาคงมีเพียงบางกรณีที่มีการชำระล่าช้าและต้องออกหนังสือเตือน แต่ในที่สุดก็ได้รับชำระหนี้โดยไม่ต้องบังคับคดี

### 3. บุคคลเป็นประกัน

การประกันโดยบุคคลมีหลักเกณฑ์คือ ต้องมีหนังสือรับรองจากต้นสังกัด แสดงตำแหน่งและอัตราเงินเดือนว่าเป็นข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจ หรือข้าราชการการเมืองระดับใด มีอัตราเงินเดือนเท่าใด มีเงินเดือนล่าสุดหลังจากหักค่าใช้จ่ายต่างๆ แล้วคงเหลือสุทธิเท่าใดและผู้ขอประกันต้องมีความเกี่ยวข้องของผู้พันใกล้ชิดกับผู้ต้องหาหรือจำเลย เช่น บุพการี ผู้สืบสันดาน สามี ภรรยา เป็นต้น หลักประกันประเภทนี้มีปัญญามากในการบังคับคดีเพราะผู้ประกันไม่ต้องนำทรัพย์สินใดมาวางประกัน คงใช้เพียงตำแหน่งซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นข้าราชการมาแสดง ก่อให้เกิดปัญหา คือ เมื่อมีการผิดสัญญาประกันก็ไม่ปรากฏหลักทรัพย์ที่จะยึดและจะอายัดเงินเดือนไปยังต้นสังกัดก็ไม่ได้ เพราะตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง มาตรา 286 วางหลักว่า เงินเดือน ค่าจ้าง บำนาญ บำเหน็จ เบี้ยหวัด หรือรายได้อื่นในลักษณะเดียวกันของข้าราชการ เจ้าหน้าที่ หรือลูกจ้างในหน่วยราชการ และเงินสงเคราะห์ บำนาญ หรือบำเหน็จ ที่หน่วยราชการจ่ายให้แก่คู่สมรส หรือญาติที่ยังมีชีวิตอยู่ของบุคคลเหล่านั้น ไม่อยู่ในการรับผิดชอบแห่งการบังคับคดี นอกจากนี้ เงินเดือน ค่าจ้าง บำนาญ ค่าชุดใช้ เงินสงเคราะห์หรือรายได้อื่นในลักษณะเดียวกันของพนักงาน ลูกจ้าง หรือคนงานซึ่งมิใช่ข้าราชการที่นายจ้างจ่ายให้แก่บุคคลเหล่านั้น คู่สมรส หรือญาติที่ยังมีชีวิตอยู่ของบุคคลเหล่านั้น เป็นจำนวนรวมกันไม่เกินเดือนละหนึ่งหมื่นบาทก็ไม่อยู่ในความรับผิดชอบแห่งการบังคับคดีเช่นเดียวกัน ทำให้ไม่สามารถอายัดเงินเดือนตามหลักเกณฑ์ดังกล่าวได้ และการสืบหาทรัพย์สินอื่นของนายประกันก็มีอุปสรรคมากดังกล่าวมาแล้ว

นอกจากนี้ยังมีปัญหาอื่นอีก ซึ่งได้แก่

- กรณีมีการประกันหลายครั้ง โดยเปลี่ยนผู้ประกันหลายคน เคยพบปัญหาว่ามีการออกหมายบังคับคดีผิดคน

- กรณีใช้หลักทรัพย์เดียวกันประกันหลายคดี เคยพบว่ามี การตรวจคืนหลักประกันไปในบางคดีโดยสัญญาประกันยังไม่สิ้นสุดครบทุกคดี

- สัญญาประกันสิ้นสุดแล้วแต่ยังไม่แจ้งถอนการยึด
- นายประกันถูกพิทักษ์ทรัพย์เด็ดขาด แต่ไม่มีผู้ใดตรวจสอบจนกระทั่งพ้นเวลายื่นขอชำระหนี้ตามกฎหมายล้มละลายก่อให้เกิดหนี้สูญ
- การบังคับคดีแทนโดยปกติจะต้องปรากฏว่ามีทรัพย์ของนายประกันอยู่นอกเขตอำนาจศาลที่ออกหมายบังคับคดี มีบางส่วนพบว่ายังไม่มีการตรวจพบทรัพย์ที่จะยึด แต่ศาลที่ออกหมายบังคับคดีส่งหมายบังคับคดีไปให้ศาลที่นายประกันมีภูมิลำเนาอยู่ดำเนินการ ซึ่งเป็นการไม่ถูกต้อง

#### 5.6.2.2 แนวทางแก้ไขปัญหาในการบังคับคดีนายประกัน

ตามคู่มือการปล่อยชั่วคราวซึ่งจัดทำโดยคณะจัดทำคู่มือการปล่อยชั่วคราว สำนักประธานศาลฎีกา สำนักงานศาลยุติธรรม พ.ศ. 2549 วางแนวทางการปฏิบัติงานกรณีผิดสัญญาประกันว่าให้มีศูนย์บังคับคดีประจำศาลประกอบด้วย

1. ผู้อำนวยการสำนักงานประจำศาลเป็นผู้บังคับบัญชา
2. หัวหน้างาน 1 ตำแหน่ง (โดยตั้งจากหัวหน้ากลุ่มงานคดี หรือหัวหน้างานอื่น)
3. เจ้าหน้าที่ธุรการ 1 ตำแหน่ง
4. เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล 1 ตำแหน่ง

#### ขั้นตอนการปฏิบัติงานการผิดสัญญาประกัน

1. เมื่อศาลมีคำสั่งออกหมายจับปรับนายประกัน
2. งานที่เกี่ยวข้องกับคำสั่งศาลนำสำนวนพร้อมคำสั่งศาล ส่งศูนย์บังคับคดี
3. เจ้าหน้าที่ธุรการศูนย์บังคับคดีลงสมุดคุมลงข้อมูลในโปรแกรมคอมพิวเตอร์เกี่ยวกับการบังคับคดี
4. เจ้าหน้าที่ธุรการศูนย์บังคับคดี ออกหมายจับ ออกหมายแจ้งนายประกัน ธนาคาร บริษัทประกันภัยแล้วแต่กรณี ให้นำเงินค่าปรับมาชำระภายในกำหนดที่ศาลสั่ง
5. พิมพ์ออกหมายจับ และออกหมายเลข ออกหมายแจ้งให้นายประกัน ธนาคาร บริษัทประกันภัยแล้วแต่กรณี ให้นำเงินค่าปรับมาชำระภายในกำหนดระยะเวลาที่ศาลสั่ง
6. นำสำนวนพร้อมหมายต่างๆ เสนอศาลเพื่อลงลายมือชื่อในหมาย
7. เจ้าหน้าที่ของส่งสารบรรณเพื่อส่งไปบังคับคดีต่อไป
8. ส่งสำนวนคืนงานฝากขัง งานเก็บสำนวนคดีดำ งานเก็บสำนวนคดีแดง และงานที่เกี่ยวข้อง รอใบตอบรับกลับมา ตรวจนับระยะเวลาการชำระ หากนายประกันนำเงินชำระค่าปรับมาชำระภายในกำหนดหรือศาลมีคำสั่งลดหรือลดค่าปรับ งานที่เกี่ยวข้องส่งสำนวนไปให้ศูนย์บังคับคดี

รับเงินค่าปรับออกใบเสร็จ เก็บรักษาเงินแต่ละวัน ส่งงานการเงิน หากเกินกำหนดระยะเวลา นายประกัน  
ไม่นำเงินมาชำระให้งานที่เกี่ยวข้องส่งสำนวนไปยังศูนย์บังคับคดี

9. ศูนย์บังคับคดีทำรายงานเสนอผู้อำนวยการ เพื่อทำคำร้องให้ศาลสั่งตั้ง  
เจ้าพนักงานบังคับคดี

10. ศาลมีคำสั่งตั้งเจ้าพนักงานบังคับคดีส่งงานออกหมาย ตั้งเจ้าพนักงาน  
บังคับคดี ในกรณีโฉนดที่ดินให้ขอรับใบโฉนดที่ดินจากงานประชาสัมพันธ์ไปยังสำนักงานบังคับคดีพร้อม  
หนังสือส่ง

11. กรณีหลักทรัพย์อย่างอื่น เช่น บุคคล จะต้องมีการสืบทรัพย์ เป็นโจทก์นำ  
ยึดและชี้ทรัพย์ ผู้อำนวยการ ดำเนินการ

12. แผนกการเงินส่งข้อมูลนายประกันผิดสัญญาประกันและการบังคับคดี  
ประจำเดือนมาที่ศูนย์บังคับคดี

13. เจ้าพนักงานบังคับคดีดำเนินการเรียบริยพร้อมหรือบางส่วน งานที่  
เกี่ยวข้องนำสำนวนผู้อำนวยการ แจ้งศูนย์บังคับคดีเพื่อบันทึกข้อมูล

14. เจ้าพนักงานบังคับคดีจัดทำรายงานการบังคับคดีประจำเดือนเสนอ  
ผู้อำนวยการ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาล จัดทำสถิติและจำนวนทุนทรัพย์ที่ปรับทั้งหมด ส่งงานสารบรรณ  
จากขั้นตอนการปฏิบัติงานดังกล่าวยังคงมีปัญหาว่า ทำอย่างไรจึงจะบังคับคดีเอา  
แก่ทรัพย์สินของนายประกันได้เต็มจำนวนค่าปรับ การสืบหาทรัพย์สินของนายประกันควรกระทำถึง  
เพียงใด จึงจะเพียงพอให้ผู้รับผิดชอบในการบังคับคดี ไม่ต้องรับผิดชอบจากการบังคับคดีล่าช้าหรือไม่  
สามารถบังคับคดี จนต้องจำหน่ายหนี้สูญเพราะพ้นระยะเวลาบังคับคดีตลอดจนความเสียหายอันเกิด  
จากการยึดทรัพย์ที่มีทรัพย์สินของนายประกันและทำอย่างไร จึงจะบังคับคดีได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### แนวทางแก้ไขก่อนนายประกันผิดสัญญา

1. ออกแบบฟอร์มคำร้องปล่อยชั่วคราวให้มีคำชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับ  
กิจการและทรัพย์สินของผู้ประกันให้มากขึ้นกว่าบัญชีทรัพย์เดิมในลักษณะเดิมคำในช่องว่าง เช่น

1.1 ผู้ขอประกันมีที่ดินจำนวน.....แปลง โฉนด/น.ส.3/น.ส.3 ก. เลขที่.....  
เนื้อที่.....ไร่ .....งาน.....ตารางวา ที่ดินตั้งอยู่ที่.....ราคาประมาณ.....บาท

1.2 ผู้ขอประกันมีเงินฝากบัญชีธนาคาร..... บัญชีประเภท.....เลขที่  
บัญชี.....

1.3 ผู้ขอประกันมีรถยนต์จำนวน.....คัน ยี่ห้อ.....หมายเลขทะเบียน  
.....ราคาประมาณ.....บาท

1.4 ผู้ขอประกันมีหุ้นอยู่ในบริษัท.....จำนวน.....หุ้น เลขที่.....ราคา  
ประมาณ.....บาท

1.5 สิทธิเรียกร้องที่ผู้ขอประกันมีสิทธิเรียกร้องจากลูกหนี้ได้แก่.....  
เหล่านี้เป็นต้น

นอกจากนี้ควรกำหนดให้นายประกันจัดทำแผนที่บ้านของนายประกันแผนที่  
ตั้งทรัพย์สิน พร้อมภาพถ่าย ทรัพย์สินที่เป็นหลักประกันเพื่อประโยชน์ในการสืบหาทรัพย์สินในภายหลัง แม้การที่  
นายประกันต้องกรอกข้อความในช่องว่างดังกล่าวจะทำให้การยื่นขอประกันล่าช้า แต่ก็อาจผ่อนผันให้  
จัดส่งภายหลังได้

2. การประกันด้วยบุคคลควรให้วางเงินประกันหรือหลักทรัพย์ร่วมด้วยเพื่อ  
บรรเทาความเสียหาย กรณีผิดสัญญาประกัน

3. จัดทำตารางพิมพ์หมึกสีแดง กรณีที่ใช้หลักทรัพย์เดียวกันประกันหลายคดี  
ว่ามีการประกันคดีใดบ้าง จำนวนกี่คดี และกรณีมีการประกันหลายครั้งในคดีเดียว ก็ให้ประทับตาราง  
ด้วยหมึกสีแดง สำหรับรายที่ถอนประกันแล้ว ให้ปรากฏชัดเจนว่า“ถอนประกันแล้ว” เพื่อป้องกันมิให้  
ตรวจคืนหลักทรัพย์ผิดพลาด หรือบังคับคดีนายประกันผิดคน

4. ต้องมีการตรวจสอบสภาพของนายประกันอย่างสม่ำเสมอ แม้จะยังไม่ผิด  
สัญญาประกัน หากนายประกันถูกพิทักษ์ทรัพย์เด็ดขาดก่อนผิดสัญญาประกัน ก็ควรให้เปลี่ยน  
หลักประกันใหม่

### แนวทางแก้ไขภายหลังผิดสัญญาประกัน

1. ควรแยกสำนวนปรับนายประกันออกจากสำนวนหลัก เมื่อสำนวนหลักถูก  
ส่งไปยังศาลอุทธรณ์หรือศาลฎีกาเพื่อพิจารณาประเด็นความผิดของจำเลย ก็ยังสามารถตรวจ  
คืนหลักประกัน เปลี่ยนหลักประกัน หรือบังคับคดีเอาแก่หลักประกันต่อไปได้ โดยไม่ต้องรอให้สำนวน  
กลับมาจากศาลสูง

2. ต้องตรวจสอบสภาพการล้มละลายของนายประกันทุกเดือนว่านายประกัน  
ถูกพิทักษ์ทรัพย์เด็ดขาดหรือไม่ หากนายประกันถูกพิทักษ์ทรัพย์เด็ดขาด ต้องนำหนี้ค่าปรับนี้ไปขอรับ  
ชำระหนี้ภายในกำหนดระยะเวลา 2 เดือน นับแต่วันโฆษณาคำสั่งพิทักษ์ทรัพย์เด็ดขาดแล้ว มิฉะนั้นจะ  
ไม่สามารถจะบังคับให้นายประกันชำระหนี้ได้

3. การนำยึดที่ดินที่เป็นหลักประกัน ต้องนำเจ้าพนักงานบังคับคดีไปยึด ณ  
ที่ตั้งที่ดินอย่างแท้จริง เพื่อจะได้ทราบสภาพที่แท้จริงประกอบการประเมินราคาที่ดิน ไม่ควรยึดที่ดิน ณ  
ที่ทำการเจ้าพนักงานบังคับคดี หากพบว่าที่ดินแท้จริงมีสภาพไม่ดีจะได้ประเมินราคาให้เหมาะสม ทำให้

สามารถยึดทรัพย์อื่นในส่วนที่ขาดต่อไปได้ทันทีโดยไม่ต้องรอให้ขายทอดตลาดที่ดินที่เป็นหลักประกันก่อน

4. สืบหาหลักทรัพย์โดยมีหนังสือสอบถามไปยังหน่วยงาน หรือบุคคลซึ่งสามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับทรัพย์สินของนายประกันได้ ซึ่งได้แก่ ธนาคารต่างๆ กรมที่ดิน กรมการขนส่งทางบก ฯลฯ ขอทราบว่ามีเงินฝากอยู่ในบัญชีที่ธนาคารนั้นหรือไม่ มีที่ดินหรือรถยนต์เป็นของตนเองหรือไม่ หากมีทรัพย์สินก็ให้ดำเนินการยึดหรืออายัดแล้วแต่กรณี นอกจากนี้อาจตรวจสอบไปยังสำนักงานบังคับคดีประจำศาลที่นายประกันมีภูมิลำเนาว่ามีเจ้าหนี้รายใดยึดหรืออายัดทรัพย์สินของนายประกันไว้บ้าง เพื่อจะได้ดำเนินการเฉลี่ยต่อไป และควรสอบถามทุกกระยะ 1 ปี อีกทั้งผู้อำนวยการสำนักงานประจำศาล ควรขอให้ศาลออกหมายเรียกนายประกัน หรือบุคคลอื่นที่เชื่อว่าอยู่ในฐานะที่จะให้ถ้อยคำอันเป็นประโยชน์มา ไต่สวนเกี่ยวกับทรัพย์สินนายประกันได้ ตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง มาตรา 277 ประกอบประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา มาตรา 15 โดยปกตินายประกันที่มาศาลจะขอผ่อนชำระเป็นการบรรเทาความเสียหายได้ในระดับหนึ่ง

5. เมื่อระยะเวลาบังคับคดีได้ครบกำหนดสิบปี นับแต่วันที่ศาลมีคำสั่งปรับนายประกัน หากค่าปรับอยู่ในเกณฑ์ฟ้องให้ล้มละลายได้ก็ควรพิจารณาในข้อนี้ด้วยว่า จะดำเนินคดีล้มละลายได้หรือไม่

#### บทสรุปและข้อเสนอแนะ

ปัญหาสำคัญของ การปล่อยชั่วคราว และการบังคับคดีนายประกัน คือทำอย่างไรที่จะป้องกันมิให้จำเลยหลบหนีในระหว่างการปล่อยชั่วคราว หากมีการหลบหนีจนศาลมีคำสั่งปรับนายประกัน จะมีมาตรการใดที่จะบังคับให้นายประกันชำระหนี้ได้ครบถ้วน เอกสารนี้ จึงเป็นส่วนหนึ่งในการนำเสนอข้อคิดและแนวทางในการบังคับคดีนายประกัน ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ให้ผู้สั่งอนุญาตให้ปล่อยชั่วคราว และผู้มีหน้าที่ในการบังคับคดีตามสัญญาประกันมีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน หากการปล่อยชั่วคราวมีมาตรฐานในการบังคับคดีหลักประกันอย่างมีประสิทธิภาพ โอกาสที่ผู้ต้องหาหรือจำเลยจะได้รับให้พิจารณาให้ปล่อยชั่วคราวก็จะมีมากขึ้น เป็นการคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพของผู้ถูกจับให้สามารถพิสูจน์ความผิดได้อย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องถูกคุมขังระหว่างสอบสวนหรือพิจารณากับเป็นการเร่งรัดนายประกันให้ติดตามจับกุมผู้ต้องหาหรือจำเลยที่หลบหนี กลับมาสู่กระบวนการพิจารณาหรือรับโทษตามกฎหมายอันเป็นประโยชน์ต่อประชาชน ดังนั้นจึงควรจัดให้มีการอบรมสัมมนา ร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติทั่วทุกภูมิภาค และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อประสานงานและระดับความคิด กำหนดเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติต่อไป



### 5.7 ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับ

ทานนท์ สันติพิทักษ์ (2556, หน้า 1-22) กล่าวว่า ประเทศไทยในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลังจากที่เกิดวิกฤติเศรษฐกิจทำให้ธนาคารประสบปัญหาหนี้ไม่ก่อให้เกิดรายได้ จึงไม่มีการปล่อยสินเชื่อ ดังนั้น ธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคล (Non-bank) ได้เข้ามามีบทบาทในการเป็นแหล่งเงินทุน โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีรายได้น้อยสามารถกู้ยืมเงินโดยไม่จำเป็นต้องมีหลักทรัพย์หรือบุคคลใดมาค้ำประกัน ทำให้ธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคล (Non-bank) เป็นที่รู้จักกันมากขึ้น แต่การคิดดอกเบี้ยของธุรกิจสินเชื่อดังกล่าวจะคิดในอัตราที่ค่อนข้างสูงและไม่เป็นธรรมต่อผู้บริโภค แม้จะมีพระราชบัญญัติห้ามเรียกดอกเบี้ยเกินอัตรา พุทธศักราช 2475 มาตรา 3 ห้ามมิให้คิดดอกเบี้ยเกินร้อยละ 15 ต่อปีก็ตาม แต่ผู้ประกอบการธุรกิจสินเชื่อดังกล่าวกับผู้บริโภคต่างร่วมมือร่วมใจกันหลีกเลี่ยงกฎหมาย เพราะผู้ประกอบการธุรกิจอยากได้ดอกเบี้ยสูงๆ ส่วนผู้บริโภคต้องการกู้ยืมเงินเนื่องจากมีความจำเป็นที่จะต้องใช้จ่ายเงิน ด้วยเหตุดังกล่าวจึงทำให้ธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคลเติบโตอย่างรวดเร็ว ต่อมากระทรวงการคลังเกิดความกังวลและเห็นว่าจะต้องหาหนทางหรือมีมาตรการในการควบคุมดูแลธุรกิจสินเชื่อดังกล่าว เพื่อคุ้มครองผู้บริโภคซึ่งก็คือประชาชนโดยทั่วไป และเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาลูกกลามจนส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจของประเทศอันอาจเกิดขึ้นในอนาคต ตลอดจนเพื่อให้ผู้ประกอบการธุรกิจอยู่ภายใต้หลักเกณฑ์การกำกับดูแลที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน กระทรวงการคลังจึงได้ออกประกาศกระทรวงการคลังเรื่องกิจการที่ต้องขออนุญาตตามข้อ 5 แห่งประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 58 (เรื่อง สินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับ) ลงวันที่ 9 มิถุนายน 2548 ซึ่งในข้อ 8 ได้กำหนดให้ ผู้ประกอบการธุรกิจต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ วิธีการ เงื่อนไขที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด ซึ่งได้กำหนดให้สินเชื่อส่วนบุคคลซึ่งเป็นกิจการที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับธนาคาร เป็นกิจการที่ต้องขออนุญาต โดยผู้ที่ประกอบธุรกิจจะต้องมีทุนจดทะเบียนซึ่งชำระแล้วไม่ต่ำกว่าห้าสิบล้านบาทและต้องได้รับอนุญาตเป็นหนังสือจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง โดยยื่นผ่านธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งประกาศของกระทรวงการคลังฉบับดังกล่าวได้กำหนดให้ผู้ประกอบการธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคลจะต้องปฏิบัติตามเงื่อนไขต่างๆ ที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับเรื่อง ดอกเบี้ย ค่าปรับ ค่าบริการ และค่าธรรมเนียม ทั้งนี้ อัตราดอกเบี้ยที่เรียกเก็บต้องไม่เกินกว่าอัตราที่กฎหมายกำหนด และเมื่อรวมดอกเบี้ย ค่าปรับ ค่าบริการ และค่าธรรมเนียม แล้วต้องไม่เกินกว่าอัตราที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด และหากผู้ประกอบการใดฝ่าฝืนหรือละเลยไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไขในการดำเนินงานประการใดประการหนึ่ง ธนาคารแห่งประเทศไทยมีอำนาจที่จะสั่งให้ผู้ประกอบการดังกล่าวแก้ไขการที่ฝ่าฝืนละเลยภายในระยะเวลาที่กำหนด หากผู้ประกอบการใดไม่แก้ไขให้ถูกต้องภายในระยะเวลาที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังโดยคำแนะนำของธนาคารแห่งประเทศไทยมีอำนาจสั่งระงับการดำเนินงานทั้งหมดหรือแต่บางส่วนเป็นการชั่วคราวได้ และหากผู้ประกอบการ

ไม่ดำเนินการตามคำสั่งดังกล่าวของรัฐมนตรี รัฐมนตรีก็มีอำนาจที่จะสั่งเพิกถอนการอนุญาตให้ประกอบธุรกิจได้ นอกจากนี้ ประกาศฉบับดังกล่าวยังให้อำนาจธนาคารแห่งประเทศไทยแต่งตั้งพนักงานของตนให้เป็นพนักงานเจ้าหน้าที่ ซึ่งมีอำนาจตรวจสอบการดำเนินการให้เป็นไปตามที่กฎหมายได้กำหนดไว้ พร้อมทั้งให้อำนาจดำเนินคดีกับผู้ที่ปฏิบัติฝ่าฝืนกฎเกณฑ์ดังกล่าวด้วย

ปัญหาสำคัญคือ เมื่อธนาคารแห่งประเทศไทยได้อาศัยอำนาจตามประกาศกระทรวงการคลังและได้ออกประกาศ เรื่อง การกำหนด หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการประกอบธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับ สำหรับผู้ประกอบการที่มีใช้สถาบันการเงิน ลงวันที่ 20 กรกฎาคม 2549 ซึ่งในข้อ 4.5 (1) ได้กำหนดว่า ผู้ประกอบธุรกิจอาจเรียกเก็บดอกเบี้ย ค่าปรับ ค่าบริการ และค่าธรรมเนียมใดๆ เกี่ยวกับสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับ ทั้งนี้ดอกเบี้ยที่เรียกเก็บต้องไม่เกินกว่าอัตราที่กฎหมายกำหนดไว้ (ร้อยละ 15 ต่อปี) โดยอัตรารวมสูงสุดของดอกเบี้ย ค่าปรับ ค่าบริการ และค่าธรรมเนียมใดๆ ดังกล่าว รวมกันแล้วต้องไม่เกินร้อยละ 28 ต่อปี (Effective rate) จะเห็นได้ว่า ข้อกำหนดที่ระบุว่า “อัตรารวมสูงสุดของดอกเบี้ย ค่าปรับ ค่าบริการ และค่าธรรมเนียมใดๆ ดังกล่าว รวมกันแล้วต้องไม่เกินร้อยละ 28 ต่อปี ” ซึ่งข้อกำหนดดังกล่าวก่อให้เกิดปัญหาในการตีความว่า นอกจากดอกเบี้ยจะคิดเป็นร้อยละต่อปีได้แล้ว ค่าธรรมเนียมจะคิดเป็นร้อยละต่อปีได้หรือไม่ เช่น หากมีการกู้ยืมเงินในแต่ละครั้ง ผู้ประกอบธุรกิจคิดดอกเบี้ยในอัตราร้อยละ 15 ต่อปี และคิดค่าธรรมเนียมการชำระเงินในอัตราร้อยละ 13 ต่อปี ผู้ประกอบธุรกิจจะคิดดอกเบี้ยและค่าธรรมเนียมดังกล่าวได้หรือไม่ หากคิดได้ก็เสมือนกับว่า ผู้ประกอบธุรกิจจะคิดดอกเบี้ยได้มากถึงร้อยละ 28 ต่อปี ดังนั้น จึงควรที่จะศึกษาและวิเคราะห์ถึงข้อกำหนดดังกล่าวเพื่อเป็นการพิทักษ์รักษาประโยชน์ของประชาชน และเป็นการป้องกันปัญหาจากธุรกิจที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ตลอดจนเพื่อให้ผู้ประกอบการดำเนินธุรกิจอย่างเป็นธรรม

### 5.7.1 แนวคิดและกฎหมายเกี่ยวกับสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับที่มีใช้สถาบันการเงิน

หลังจากที่เกิดวิกฤติเศรษฐกิจแล้ว ธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคล (Non-bank) ได้เข้ามามีบทบาทในการเป็นแหล่งเงินกู้ โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีรายได้น้อยสามารถกู้ยืมเงินโดยไม่จำเป็นต้องมีหลักทรัพย์หรือบุคคลใดมาค้ำประกัน ทำให้ธุรกิจนี้เป็นที่นิยมของผู้มีรายได้น้อย จึงมีการจัดตั้งบริษัทที่ประกอบธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคลเป็นจำนวนมากและเติบโตอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ บริษัทดังกล่าวมีการคิดดอกเบี้ยในอัตราที่สูง รวมทั้งยังคิดค่าบริการ ค่าใช้จ่าย และค่าธรรมเนียมต่างๆ เช่น ค่าธรรมเนียมในการชำระเงิน และค่าธรรมเนียมในการชำระเงิน เป็นต้น ต่อมากระทรวงการคลังเกิดความกังวล และเห็นว่าจะต้องหาหนทางหรือมีมาตรการในการควบคุมดูแลธุรกิจสินเชื่อดังกล่าว เพื่อคุ้มครองผู้บริโภค ซึ่งก็คือประชาชนโดยทั่วไป และเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาลูกกลามจนส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจของ

ประเทศอันอาจเกิดขึ้นในอนาคต ตลอดจนเพื่อให้ผู้ประกอบการธุรกิจทั้งหลายอยู่ภายใต้หลักเกณฑ์การกำกับดูแลที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน

ดังนั้น กฎหมายที่ใช้ในการควบคุมดูแลผู้ประกอบการธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคลที่มีใช้สถาบันการเงิน มีดังต่อไปนี้

### 1. ประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 58

ประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 58 มีบทบัญญัติที่กำหนดเพื่อควบคุมดูแลผู้ประกอบการธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคลที่มีใช้สถาบันการเงิน คือ ความในข้อ 5 ข้อ 7 ข้อ 8 และ ข้อ 14 ซึ่งความในข้อ 5 บัญญัติว่า “เมื่อได้มีประกาศของรัฐมนตรีกำหนดกิจการอย่างหนึ่งอย่างใดดังระบุไว้ต่อไปนี้ หรือกิจการอันมีสภาพคล้ายคลึงกัน ให้เป็นกิจการที่ต้องขออนุญาต ห้ามมิให้ผู้ใดประกอบกิจการนั้น เว้นแต่จะได้รับอนุญาตจากรัฐมนตรี

- (1) การประกันภัย
- (2) การคลังสินค้า
- (3) การธนาคาร
- (4) การออมสิน
- (5) เครดิตฟองซิเอร์
- (6) การรับรองหรือรับซื้อตัวเงิน
- (7) การจัดหาซึ่งเงินทุนแล้วให้ผู้อื่นกู้เงินนั้น หรือเอาเงินนั้นซื้อหรือซื้อลดซึ่งตัวเงินหรือตราสารเปลี่ยนมืออื่นหรือตราสารการเครดิต

(8) การซื้อ ขาย หรือแลกเปลี่ยนตราสารแสดงสิทธิในหนี้หรือทรัพย์สิน เช่น พันธบัตร หุ้น กู้ หรือตราสารพาณิชย์ หรือการทำหน้าที่เป็นตัวแทน นายหน้า ผู้จัดการ หรือผู้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการลงทุนในตราสารดังกล่าว หรือการจัดให้มีตลาดหรือสถานที่อันเป็นศูนย์กลางการซื้อ ขาย หรือแลกเปลี่ยนตราสารดังกล่าว

การประกาศตามวรรคหนึ่ง รัฐมนตรีจะกำหนดประเภทหรือลักษณะของกิจการด้วยก็ได้”

ความในข้อ 7 บัญญัติว่า “ในการอนุญาตหรือให้สัมปทานตามข้อ 4 และข้อ 5 รัฐมนตรีจะกำหนดเงื่อนไขใดๆ ตามที่เห็นว่าจำเป็น เพื่อความปลอดภัยหรือผาสุกของประชาชนไว้ด้วยก็ได้

เงื่อนไขที่กำหนดตามวรรคหนึ่ง รัฐมนตรีจะแก้ไขเปลี่ยนแปลง หรือเพิ่มเติมก็ได้ แต่ต้องกำหนดระยะเวลาการใช้บังคับเงื่อนไขที่แก้ไข เปลี่ยนแปลง หรือเพิ่มเติมตามที่รัฐมนตรีเห็นสมควร”

ความในข้อ 8 บัญญัติว่า “ ให้กระทรวงการคลังมีอำนาจและหน้าที่เกี่ยวกับ  
กิจการดังต่อไปนี้ หรือกิจการที่มีสภาพคล้ายคลึงกัน

- (1) การธนาคาร
- (2) การออมสิน
- (3) เครดิตฟองซิเอร์
- (4) การรับรองหรือรับซื้อตั๋วเงิน
- (5) การจัดหาเงินลงทุนแล้วให้ผู้อื่นกู้เงินนั้น หรือเอาเงินนั้นซื้อหรือซื้อลด  
ซึ่งตั๋วเงินหรือตราสารเปลี่ยนมืออื่น หรือตราสารการเครดิต
- (6) การซื้อ ขาย หรือแลกเปลี่ยนตราสารแสดงสิทธิในหุ้นหรือทรัพย์สิน เช่น  
พันธบัตร หุ้น หุ้นกู้ หรือตราสารพาณิชย์ หรือการทำหน้าที่เป็นตัวแทน นายหน้า ผู้จัดการ หรือผู้ให้  
คำแนะนำเกี่ยวกับการลงทุนในตราสารดังกล่าว หรือการจัดให้มีตลาดหรือสถานที่อื่นเป็นศูนย์กลาง  
การซื้อขาย หรือแลกเปลี่ยนตราสารดังกล่าว”

อีกทั้งความในข้อ 14 บัญญัติว่า “ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังอาจ  
มอบหมายให้ธนาคารแห่งประเทศไทยเป็นผู้ดำเนินการตามที่กระทรวงการคลังมีอำนาจและหน้าที่ตาม  
ประกาศของคณะปฏิวัติฉบับนี้ได้

เมื่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังได้มอบหมายให้ธนาคารแห่งประเทศไทย  
เป็นผู้ดำเนินการตามวรรคหนึ่งแล้ว ให้ผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทยมีอำนาจแต่งตั้งพนักงาน  
ธนาคารแห่งประเทศไทยเป็นพนักงานเจ้าหน้าที่ เพื่อปฏิบัติกิจการตามที่ธนาคารแห่งประเทศไทยได้รับ  
มอบหมาย”

ซึ่งจะเห็นได้ว่า ธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคลที่ใช้สถาบันการเงิน เป็นกิจการอันมี  
สภาพคล้ายคลึงกันกับกิจการธนาคาร และกิจการจัดหาเงินลงทุนแล้วให้ผู้อื่นกู้เงิน จึงเป็น  
กิจการที่ต้องขออนุญาตจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังตามประกาศนี้ ซึ่งรัฐมนตรียังกล่าวอาจ  
มอบหมายให้ธนาคารแห่งประเทศไทยเป็นผู้ดำเนินการตามที่กระทรวงการคลังมีอำนาจและหน้าที่ได้

## 2. ประกาศกระทรวงการคลัง

ประกาศกระทรวงการคลัง เรื่อง กิจการที่ต้องขออนุญาตตามข้อ 5 แห่งประกาศ  
ของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 58 (เรื่อง สินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับ) ออกประกาศโดยอาศัยอำนาจ  
ตามความในข้อ 5 ข้อ 7 ข้อ 8 และข้อ 14 แห่งประกาศของคณะปฏิวัติฉบับที่ 58 ลงวันที่ 26 มกราคม  
2515 ว่าด้วยการควบคุมกิจการค้าขายอันกระทบถึงความปลอดภัยหรือพาสูกแห่งสาธารณชน อันเป็น  
ประกาศของคณะปฏิวัติที่มีบทบัญญัติบางประการเกี่ยวกับ การจำกัดสิทธิและเสรีภาพของบุคคล ซึ่ง  
มาตรา 29 ประกอบกับมาตรา 35 มาตรา 48 และมาตรา 50 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย

บัญญัติให้กระทำได้โดยอาศัยอำนาจตามบทบัญญัติแห่งกฎหมาย รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังจึงออกประกาศกำหนดให้การให้สินเชื่อส่วนบุคคลอันเป็นกิจการที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับการธนาคาร ซึ่งมีลักษณะตามที่ระบุไว้ในประกาศนี้ เป็นกิจการที่ต้องขออนุญาต

สาระสำคัญของประกาศกระทรวงการคลังฉบับนี้ มีดังต่อไปนี้

1. มีการให้นิยามถ้อยคำต่างๆ ที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจ เช่น คำว่า

“สินเชื่อส่วนบุคคล” หมายความว่า การให้กู้ยืมเงิน การรับซื้อ ซื้อลด หรือรับช่วงซื้อลดตัวเงิน หรือตราสารเปลี่ยนมืออื่นใด แก่บุคคลธรรมดาโดยมิได้ระบุวัตถุประสงค์หรือมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้า หรือบริการและไม่มีวัตถุประสงค์เพื่อนำไปใช้ในการประกอบธุรกิจของตนเอง

“สินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับ” หมายความว่า สินเชื่อส่วนบุคคล เฉพาะที่ไม่มีทรัพย์สินหรือทรัพย์สินเป็นหลักประกัน และเพื่อประโยชน์แห่งประกาศฉบับนี้ ให้รวมถึงสินเชื่อที่เกิดจากการให้เช่าซื้อ และการให้เช่าซื้อแบบลิสซิ่ง ในสินค้าที่ผู้ประกอบการธุรกิจมิได้จำหน่ายเป็นทางการค้าปกติ ยกเว้นในสินค้าประเภทรถยนต์และรถจักรยานยนต์

ทั้งนี้ ไม่รวมถึง สินเชื่อเพื่อการศึกษา สินเชื่อเพื่อการเดินทางไปทำงานในต่างประเทศ สินเชื่อเพื่อรักษาพยาบาล สินเชื่อเพื่อสวัสดิการพนักงานที่หน่วยงานต้นสังกัดได้มีการทำสัญญากับผู้ประกอบการและสินเชื่อตามที่ธนาคารแห่งประเทศไทยประกาศกำหนด

“ผู้บริโภค” หมายความว่า ผู้บริโภคตามกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองผู้บริโภค

“ผู้ประกอบการ” หมายความว่า ผู้ประกอบธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับเป็นทางค้าปกติ เป็นต้น เพื่อความชัดเจน แ่ม่นอน และมีมาตรฐานในการดำเนินการ

2. กำหนดให้ผู้ประกอบธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับเป็นกิจการที่ต้องขออนุญาต โดยยกเว้นให้ผู้ประกอบธุรกิจดังกล่าวที่เป็นสถาบันการเงิน หรือผู้ประกอบการที่ให้สินเชื่อส่วนบุคคลแก่ผู้บริโภคเพื่อชำระค่าสินค้า ค่าบริการ หรือ ค่าอื่นใดอันเป็นธุรกิจของตนเอง

3. กำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะประกอบธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับ กล่าวคือ ต้องเป็นนิติบุคคลประเภทบริษัทจำกัด หรือบริษัทมหาชนจำกัด และต้องได้รับอนุญาตเป็นหนังสือจากรัฐมนตรี นอกจากนี้ ยังกำหนดหลักฐานหนังสือสำคัญต่างๆ ที่ต้องนำมายื่นขออนุญาต เช่น สำเนาใบสำคัญแสดงการจดทะเบียนบริษัท สำเนาหนังสือบริคณห์สนธิของบริษัท เป็นต้น และวิธีการในการขออนุญาตประกอบธุรกิจโดยจะต้องยื่นผ่านธนาคารแห่งประเทศไทย

4. กำหนดให้ผู้ประกอบธุรกิจต้องมีทุนจดทะเบียน ไม่น้อยกว่า 50 ล้านบาท

5. กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ หรือเงื่อนไขในการประกอบธุรกิจ ซึ่งธนาคารแห่งประเทศไทยเป็นผู้กำหนด ดังนี้

- 5.1 คุณสมบัติของผู้ใช้บริการสินเชื่อบุคคลภายใต้การกำกับ
- 5.2 ดอกเบี้ย ค่าปรับ ค่าบริการ ค่าธรรมเนียมใดๆ เกี่ยวกับสินเชื่อบุคคล
- ภายใต้การกำกับ
- 5.3 การตรวจสอบและการรักษาความปลอดภัยเกี่ยวกับสินเชื่อส่วนบุคคล
- ภายใต้การกำกับ
- 5.4 การเรียกให้ชำระหนี้และการติดตามทวงถามให้ชำระหนี้
- 5.5 การจำหน่ายและโอนหนี้
- 5.6 การปฏิบัติและการจัดการเกี่ยวกับข้อมูลผู้บริโภค
- 5.7 การปฏิบัติเมื่อมีข้อร้องเรียน
- 5.8 การจัดทำบัญชีและรายงาน
- 5.9 เรื่องอื่นๆ ที่ธนาคารแห่งประเทศไทยเห็นว่าจำเป็นเพื่อความปลอดภัยหรือ
- ความผาสุกของประชาชน

6. กำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะเป็นกรรมการ ผู้จัดการ หรือพนักงานผู้มีอำนาจในการจัดการของผู้ประกอบธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับ

7. สำหรับผู้ประกอบธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับที่ฝ่าฝืนหรือละเลยไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไข หรือมีฐานะการเงินหรือดำเนินงานที่อาจเป็นเหตุให้เกิดความเสียหายแก่ประโยชน์ของประชาชนอย่างร้ายแรง ให้ธนาคารแห่งประเทศไทยมีอำนาจสั่งให้ผู้ประกอบธุรกิจนั้นแก้ไขการฝ่าฝืน หรือแก้ไขฐานะการเงิน หรือการดำเนินงานให้ถูกต้องภายในระยะเวลาที่กำหนด และให้รายงานรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังทราบโดยเร็ว

8. ในการตรวจสอบการดำเนินงานของกิจการสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับ ให้ธนาคารแห่งประเทศไทยมีอำนาจแต่งตั้งพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทยเป็นพนักงานเจ้าหน้าที่เพื่อตรวจสอบการดำเนินงานของกิจการ

9. กำหนดบทเฉพาะกาลให้ผู้ประกอบธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับ อยู่ในวันที่ประกาศฉบับนี้ใช้บังคับ ถ้าประสงค์จะประกอบกิจการต่อไป ให้ยื่นขอรับอนุญาตภายใน 60 วัน และในกรณีผู้ประกอบธุรกิจดังกล่าวมีทุนจดทะเบียนซึ่งชำระแล้วต่ำกว่า 50 ล้านบาท จะต้องเพิ่มทุนให้ครบภายใน 6 เดือนนับแต่วันที่ประกาศฉบับนี้มีผลบังคับใช้

### 3. ประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย

ประกาศกระทรวงการคลังให้อำนาจธนาคารแห่งประเทศไทยในการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการประกอบธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับ สำหรับผู้ประกอบธุรกิจที่มีใช้สถาบันการเงิน ลงวันที่ 20 มิถุนายน 2548 โดยอาศัยอำนาจตามความในข้อ 8

แห่งประกาศกระทรวงการคลัง เรื่อง กิจการที่ต้องขออนุญาตตามข้อ 5 แห่งประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 58 ออกข้อกำหนดซึ่งมีสาระสำคัญ ดังนี้

(1) กำหนดคำนิยามคำว่า “สินเชื่อส่วนบุคคล” “สินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับ” “ผู้ประกอบการธุรกิจ” และ “สำนักงานสาขา”

(2) คุณสมบัติของผู้ใช้บริการสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับ โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้ใช้บริการสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับที่เป็นบุคคลธรรมดา ซึ่งจะใช้บริการได้ต่อเมื่อผู้ประกอบการธุรกิจพิจารณาแล้วเห็นว่า เป็นผู้ที่มีฐานะทางการเงินเพียงพอสำหรับการชำระหนี้ได้

(3) การกำหนดวงเงินสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับ โดยผู้ประกอบการธุรกิจ จะให้วงเงินสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับแก่ผู้บริโภคแต่ละรายได้ไม่เกิน 5 เท่าของรายได้ของผู้บริโภคเฉลี่ยต่อเดือน หรือกระแสเงินสดหมุนเวียนในบัญชีเงินฝากของผู้บริโภคซึ่งฝากไว้กับสถาบันการเงินเฉลี่ยต่อเดือนเป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 6 เดือน

(4) ให้ผู้ประกอบการธุรกิจปฏิบัติในเรื่องการเรียกเก็บดอกเบี้ย ค่าปรับ ค่าบริการ ค่าธรรมเนียมใดๆ และค่าใช้จ่ายตามที่ได้จ่ายไปจริงและพอสมควรแก่เหตุ เกี่ยวกับสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับ ดังต่อไปนี้

ก) ผู้ประกอบการธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคลอาจเรียกเก็บดอกเบี้ย ค่าปรับ ค่าบริการ และค่าธรรมเนียมใดๆ ได้ไม่เกินอัตราร้อยละ 15 ต่อปี โดยอัตรารวมสูงสุดของดอกเบี้ย ค่าปรับ ค่าบริการ และค่าธรรมเนียมใดๆ รวมกันแล้วต้องไม่เกินร้อยละ 28 ต่อปี (Effective rate)

ข) นอกจากดอกเบี้ย ค่าปรับ ค่าบริการ หรือค่าธรรมเนียมใดๆ ตามข้อ (ก) แล้ว ผู้ประกอบการธุรกิจอาจเรียกเก็บค่าใช้จ่ายตามที่ได้จ่ายไปจริงและพอสมควรแก่เหตุได้ ตามรายการที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดแบบแนบท้ายประกาศฉบับนี้ เฉพาะค่าใช้จ่ายที่ผู้ประกอบการธุรกิจต้องจ่ายให้แก่ราชการ ค่าใช้จ่ายที่ผู้ประกอบการธุรกิจต้องจ่ายให้แก่บุคคลอื่นโดยมีหลักฐานการชำระเงินที่สามารถตรวจสอบได้ และค่าใช้จ่ายที่ทำให้ต้นทุนในการดำเนินงานเพิ่มขึ้นเนื่องจากการให้บริการ

ค) ห้ามมิให้ผู้ประกอบการธุรกิจนำดอกเบี้ย ค่าปรับ ค่าบริการ ค่าธรรมเนียมใดๆ ตาม ข้อ (ก) และค่าใช้จ่ายตาม ข้อ (ข) มารวมกับจำนวนหนี้ที่ค้างชำระเพื่อคิดดอกเบี้ยและค่าปรับอีก

(5) ให้ผู้ประกอบการธุรกิจ ประกาศเผยแพร่ดอกเบี้ย ค่าปรับ ค่าบริการ ค่าธรรมเนียมค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับ ดังต่อไปนี้

(ก) ปิดประกาศรายละเอียดเกี่ยวกับอัตราดอกเบี้ย ค่าปรับ ค่าบริการ ค่าธรรมเนียมใดๆ และค่าใช้จ่ายตามที่ได้จ่ายไปจริงไว้ในที่เปิดเผย ณ สำนักงานทุกแห่ง เผยแพร่รายละเอียดไว้ในเว็บไซต์ของผู้ประกอบการธุรกิจ นอกจากนี้ให้จัดเก็บต้นฉบับไม่ว่าจะอยู่ในรูปแบบใดๆ

เป็นเวลาไม่ต่ำกว่า 10 ปี แจ้งรายละเอียดให้แก่ผู้ที่ประสงค์จะขอสินเชื่อทราบเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจในการขอสินเชื่อ

(ข) กรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ย ค่าปรับ ค่าธรรมเนียมใดๆ ซึ่งทำให้ผู้บริโภคเสียประโยชน์ ให้ผู้ประกอบการธุรกิจแจ้งเป็นหนังสือแก่ผู้บริโภคภายในเวลาอันควรด้วย นอกจากเกณฑ์ที่กล่าวมา หากมีการเปลี่ยนแปลงค่าใช้จ่ายตามที่ได้จ่ายไปจริงและพอสมควร ซึ่งทำให้ผู้บริโภคเสียประโยชน์ ผู้ประกอบการธุรกิจต้องได้รับความยินยอมจากผู้บริโภคเสียก่อน เว้นแต่ผู้บริโภคให้สิทธิผู้ประกอบการดำเนินการเป็นอย่างอื่น อย่างไรก็ตามไม่ว่าจะมีการตกลงใดๆ ไว้ ผู้ประกอบการธุรกิจต้องประกาศการเปลี่ยนแปลงให้ผู้บริโภคทราบล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 30 วัน ก่อนการเปลี่ยนแปลงจะมีผลใช้บังคับ

(6) การเรียกให้ชำระหนี้และการติดตามทวงถามให้ชำระหนี้ โดยให้ผู้ประกอบการธุรกิจทำเป็นหนังสือแจ้งเตือนผู้บริโภคล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 20 วัน ก่อนดำเนินการบังคับชำระหนี้ และจัดส่งใบแจ้งหนี้ให้แก่ผู้บริโภคทราบล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 10 วันก่อนวันถึงกำหนดชำระหนี้หรือหักบัญชี ทั้งนี้ ในกรณีที่มีการคิดดอกเบี้ยหรือค่าใช้จ่ายในหนี้ค้างชำระให้แสดงรายละเอียดในใบแจ้งหนี้ด้วย

(7) การปฏิบัติและการจัดการเกี่ยวกับข้อมูลของผู้บริโภค โดยผู้ประกอบการธุรกิจต้องจัดให้มีข้อมูลเกี่ยวกับผู้บริโภคที่ถูกต้องและครบถ้วนเพื่อประกอบการพิจารณาอนุมัติและกำหนดวงเงินที่เหมาะสม และสอดคล้องกับความสามารถในการชำระหนี้ของลูกหนี้ โดยใช้ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลจากแหล่งข้อมูลกลางที่เชื่อถือได้ เช่น บริษัทที่ประกอบธุรกิจข้อมูลเครดิต เป็นต้น หรือจัดตั้งศูนย์ข้อมูลเพื่อใช้ข้อมูลร่วมกัน เพื่อสอบประวัติส่วนตัวของผู้บริโภค และวงเงินสินเชื่อที่ได้รับทั้งสิ้น ตลอดจนข้อมูลอื่นๆ

(8) การปฏิบัติเมื่อมีข้อร้องเรียน ให้ผู้ประกอบการธุรกิจจะต้องตรวจสอบเมื่อมีผู้บริโภคร้องเรียนเกี่ยวกับการใช้บริการสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับ และแจ้งความคืบหน้าให้ผู้บริโภคทราบภายใน 7 วัน นับจากวันที่ได้รับแจ้งการร้องเรียน

(9) การกำหนดนโยบาย แผนงาน และการประชาสัมพันธ์ ให้ผู้ประกอบการธุรกิจมีการกำหนดนโยบายและแผนงานในการดำเนินธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับ ดังนี้ โดยให้มีการกำหนดนโยบาย และแผนงานในการดำเนินธุรกิจเสนอคณะกรรมการของผู้ประกอบการธุรกิจ รวมทั้งจัดให้มีระเบียบ หรือพิธีปฏิบัติของเจ้าหน้าที่ในการติดต่อหาผู้บริโภครายใหม่ หรือติดต่อกับผู้บริโภคเก่าเพื่อเสนอสินเชื่อประเภทใหม่

(10) การจัดทำบัญชีและการรายงาน ให้ผู้ประกอบการธุรกิจต้องจัดทำรายงานตามแบบที่กำหนด และส่งมายังธนาคารแห่งประเทศไทยภายใน 21 วันนับจากวันสิ้นเดือน รวมทั้งจัดส่งสำเนารายงานดังกล่าวให้แก่กระทรวงการคลัง



สำหรับผู้ประกอบธุรกิจอยู่ในวันที่ประกาศกระทรวงการคลัง เรื่อง กิจการที่ต้องขออนุญาตตามข้อ 5 แห่งประกาศคณะปฏิวัติฉบับที่ 58 (เรื่อง สิ้นเชื้อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับ) ลงวันที่ 9 มิถุนายน 2548 มีผลใช้บังคับ และประสงค์จะประกอบกิจการนั้นต่อไป ให้เริ่มรายงานข้อมูลตั้งแต่ข้อมูลเดือนมิถุนายน 2548 เป็นต้นไป โดยให้ส่งรายงานประจำเดือนมิถุนายน 2548 ถึง สิงหาคม 2548 มายังธนาคารแห่งประเทศไทยและจัดส่งสำเนารายงานให้กระทรวงการคลังภายในวันที่ 21 ตุลาคม 2548

ต่อมาได้มีการยกเลิกประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย เรื่อง การกำหนด หลักเกณฑ์วิธีการ และเงื่อนไขในการประกอบธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับ สำหรับผู้ประกอบธุรกิจที่มีใช้สถาบันการเงิน ลงวันที่ 20 มิถุนายน 2548 เสีย และได้ออกประกาศธนาคารแห่งประเทศไทยฉบับใหม่ เนื่องจากประกาศฉบับเดิมได้มีผลใช้บังคับมาเป็นเวลาครบหนึ่งปีแล้ว จึงได้มีการประเมินความคุ้มครองที่ให้แก่ผู้บริโภค โดยธนาคารแห่งประเทศไทยได้ปรึกษากับผู้ประกอบธุรกิจ และเห็นสมควรร่วมกันที่จะเพิ่มเงื่อนไขเพื่อความเป็นธรรมแก่ผู้บริโภคยิ่งขึ้น โดยให้ผู้ประกอบธุรกิจจัดทำตารางแสดงภาระหนี้ เพื่อให้ผู้บริโภคมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจกู้เงิน และจัดทำใบเสร็จรับเงินที่แสดงรายละเอียดเงินต้นและดอกเบี้ยทั้งในส่วนที่ได้ชำระแล้ว ส่วนที่ค้างชำระและส่วนที่ยังไม่ถึงกำหนดชำระ เพื่อให้ผู้บริโภคมีหลักฐานสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งได้ประกาศฉบับใหม่ ณ วันที่ 20 กรกฎาคม 2549

## 5.7.2 ดอกเบี้ย และ ค่าธรรมเนียมการใช้วงเงินตามที่กฎหมายบัญญัติ

### 5.7.2.1 ดอกเบี้ย

ดอกเบี้ย หมายถึง ค่าตอบแทนที่บุคคลหนึ่งต้องให้ให้แก่บุคคลอีกคนหนึ่ง เพื่อการที่ได้ใช้เงินของบุคคลนั้น หรือเพื่อทดแทนการไม่ชำระหนี้ หรือชำระหนี้ไม่ถูกต้อง

ดอกเบี้ยอาจเกิดจากการทำสัญญากู้ยืมเงิน ซึ่งสัญญากู้ยืมเงินเป็นนิติกรรม 2 ฝ่าย เกิดขึ้นด้วยการแสดงเจตนาตรงกันของคู่สัญญา ดังนั้น คู่สัญญาจะตกลงกันว่าจะคิดดอกเบี้ยต่อกันหรือไม่ก็ได้ หากตกลงจะคิดดอกเบี้ย ถ้าไม่ขัดต่อกฎหมาย ข้อตกลงนั้นก็ใช้บังคับได้ โดยผู้กู้มีหน้าที่ต้องเสียดอกเบี้ยตามที่ตกลงกันได้

ดอกเบี้ยจะพิจารณามีอยู่ 2 กรณี ดังต่อไปนี้

1. ดอกเบี้ยกรณีผู้ให้กู้เป็นผู้ประกอบธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับ
2. ดอกเบี้ยกรณีผู้ให้กู้เป็นสถาบันการเงิน

#### 1. ดอกเบี้ยกรณีผู้ให้กู้เป็นผู้ประกอบธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้

การกำกับ เนื่องจากผู้ประกอบธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับ มีใช้สถาบันการเงิน ดังนั้น การคิดดอกเบี้ยจึงต้องเป็นไปตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 654 ซึ่งบัญญัติว่า

“ท่านห้ามมิให้คิดดอกเบี้ยเกินร้อยละสิบห้าต่อปี ถ้าในสัญญากำหนดดอกเบี้ยเกินกว่านั้น ก็ให้ลดลงมาเป็นร้อยละสิบห้าต่อปี” ผลของกฎหมายมาตรานี้ก็คือ ถ้าคู่สัญญาตกลงกันว่าการกู้ยืมเงินคิดดอกเบี้ยร้อยละ 20 ต่อปี กฎหมายถือว่าให้ลดลงมาเป็นดอกเบี้ยร้อยละ 15 ต่อปี แต่หลังจากประกาศใช้ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ในมาตราดังกล่าวแล้ว ต่อมาในปี พ.ศ.2475 มีพระราชบัญญัติห้ามเรียกดอกเบี้ยเกินอัตรา พ.ศ. 2475 ประกาศใช้บังคับ โดยมาตรา 3 แห่งพระราชบัญญัตินี้กำหนดว่า “บุคคลใดให้บุคคลอื่นยืมเงินโดยคิดดอกเบี้ยเกินอัตราที่กฎหมายกำหนดไว้มีความผิดฐานเรียกดอกเบี้ยเกินอัตรา ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกิน 1 ปี หรือปรับไม่เกิน 1,000 บาท หรือทั้งจำทั้งปรับ” ดังนั้น หากผู้ประกอบการยืมเงินหรือส่วนบุคคลภายใต้การกำกับคิดดอกเบี้ยเกินกว่าร้อยละ 15 ต่อปี ย่อมเป็นการขัดต่อพระราชบัญญัติห้ามเรียกดอกเบี้ยเกินอัตรา พ.ศ. 2475 ดังนั้น ดอกเบี้ยทั้งหมดจึงตกเป็นโมฆะ

**2. ดอกเบี้ยกรณีผู้ให้กู้เป็นสถาบันการเงิน** ที่ว่าสัญญากู้ยืมเงินที่ตกลงกันกำหนดดอกเบี้ยเกินร้อยละ 15 ต่อปี ข้อตกลงเรื่องดอกเบี้ยเป็นโมฆะนั้น ไม่ใช้ในกรณีที่ธนาคารพาณิชย์หรือสถาบันการเงินอื่นให้กู้ยืมเพราะพระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2522 มาตรา 14 บัญญัติ ให้ธนาคารแห่งประเทศไทยมีอำนาจกำหนดดอกเบี้ยหรือส่วนลดที่ธนาคารพาณิชย์อาจเรียกได้ โดยการกำหนดดังกล่าวต้องได้รับความเห็นชอบจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง ส่วนสถาบันการเงินตามพระราชบัญญัติดอกเบี้ยเงินให้กู้ยืมของสถาบันการเงิน พ.ศ.2523 หมายถึงธนาคารแห่งประเทศไทย ธนาคารพาณิชย์ตามกฎหมายว่าด้วยการธนาคารพาณิชย์ บริษัทเงินทุน บริษัทหลักทรัพย์ และบริษัทเครดิตฟองซิเอร์ตามกฎหมายว่าด้วยการประกอบธุรกิจเงินทุน ธุรกิจหลักทรัพย์ ธุรกิจเครดิตฟองซิเอร์ และสถาบันการเงินที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังกำหนดโดยคำแนะนำของธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งได้แก่ ธนาคารออมสิน ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ออมทรัพย์ บริษัทประกันชีวิต กองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาาระบบสถาบันการเงินและบริษัทบริหารสินทรัพย์สถาบันการเงิน เป็นต้น พระราชบัญญัติดอกเบี้ยเงินให้กู้ยืมของสถาบันการเงิน พ.ศ. 2523 มาตรา 3 บัญญัติว่า เพื่อประโยชน์ในการแก้ไขภาวะเศรษฐกิจของประเทศ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังโดยคำแนะนำของธนาคารแห่งประเทศไทยมีอำนาจกำหนดอัตราดอกเบี้ยที่สถาบันการเงินอาจคิดจากผู้กู้ยืม หรือคิดให้ผู้ให้กู้ยืมให้สูงกว่าร้อยละ 15 ต่อปีได้ และมาตรา 6 บัญญัติว่า เมื่อรัฐมนตรีกำหนดอัตราดอกเบี้ยตามมาตรา 4 แล้วมิให้นำมาตรา 224 แห่งประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์มาใช้บังคับแก่การคิดดอกเบี้ยของสถาบันการเงิน ดังนั้น เมื่อรัฐมนตรีประกาศกำหนดอัตราดอกเบี้ยที่สถาบันการเงินอาจคิดจากผู้กู้ยืมให้สูงกว่าร้อยละ 15 ต่อปีแล้ว สถาบันการเงินก็มีสิทธิให้กู้ยืมโดยคิดดอกเบี้ยในอัตราดังกล่าวได้ แต่ประกาศกระทรวงการคลังและประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย แม้ว่าจะประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้ว

ศาลฎีกาก็ยังถือว่าเป็นข้อเท็จจริงที่ศาลไม่อาจรับรู้ได้เอง เป็นหน้าที่ของสถาบันการเงินที่ประสงค์จะได้ ดอกเบี้ยเกินร้อยละ 15 ต่อปี จะต้องนำสืบ

### 5.7.2.1. ค่าธรรมเนียม

ค่าธรรมเนียม หมายถึง ค่าบริการที่เรียกเก็บตามกฎหมาย

#### 1. ค่าธรรมเนียมกรณีผู้ให้กู้เป็นผู้ประกอบธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้

**การกำกับ** เนื่องจากประกาศธนาคารแห่งประเทศไทยเรื่อง การกำหนด หลักเกณฑ์ วิธีการ และ เงื่อนไขในการประกอบธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับ สำหรับผู้ประกอบธุรกิจที่มีใช้สถาบัน การเงิน ลงวันที่ 20 กรกฎาคม 2549 ข้อ 4.5 กำหนดว่า อัตราารวมสูงสุดของดอกเบี้ย ค่าปรับ ค่าบริการ และค่าธรรมเนียมใดๆ รวมกันแล้วต้องไม่เกินร้อยละ 28 ต่อปี (Effective rate) ซึ่งในประกาศ ดังกล่าวไม่ได้ระบุว่าค่าธรรมเนียมอะไร แต่ค่าธรรมเนียมดังกล่าวเป็นค่าธรรมเนียมที่ผู้ประกอบ ธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับเป็นผู้ตั้งขึ้น เพื่อเรียกเก็บจากผู้บริโภค เช่น ค่าธรรมเนียมแรก เข้า ค่าธรรมเนียมรายปี ค่าธรรมเนียมการทำสัญญา ค่าธรรมเนียมการยื่นกู้ ค่าธรรมเนียมการใช้ วงเงิน ค่าธรรมเนียมในการชำระหนี้ก่อนครบกำหนด และค่าธรรมเนียมการโอนเงินให้สินเชื่อเข้าบัญชี เงินฝากของผู้บริโภค เป็นต้น ซึ่งค่าธรรมเนียมดังกล่าวมีมากมาย ทั้งนี้ ในประกาศธนาคารแห่งประเทศไทยจึงออกข้อกำหนดเพื่อควบคุมไม่ให้ผู้ประกอบธุรกิจเรียกเก็บค่าธรรมเนียมต่างๆ มากเกินความ จำเป็น

**2. ค่าธรรมเนียมกรณีผู้ให้กู้เป็นสถาบันการเงิน** เนื่องจากประกาศธนาคาร แห่งประเทศไทยที่ สนส. 83/2551 เรื่อง หลักเกณฑ์การปฏิบัติในเรื่องดอกเบี้ย ค่าบริการต่างๆ และเบี้ย ปรับที่สถาบันการเงินอาจเรียกได้ในการประกอบธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับ ได้กำหนดให้ สถาบันการเงินอาจเรียกเก็บดอกเบี้ยในหนี้ค้างชำระ หรือดอกเบี้ยในระหว่างเวลาผิดนัดชำระหนี้ หรือ ค่าบริการต่างๆ หรือเบี้ยปรับในการชำระหนี้ล่าช้ากว่ากำหนดจากผู้บริโภค ทั้งนี้ เมื่อคำนวณรวมกัน แล้วต้องไม่เกินร้อยละ 28 ต่อปี (Effective rate) และประกาศดังกล่าวยังให้คำนิยาม “ค่าบริการต่างๆ” หมายความว่า บรรดาเงิน ทรัพย์สิน หรือสิ่งอื่นที่อาจคิดคำนวณได้เป็นเงิน นอกเหนือจากดอกเบี้ยที่ สถาบันการเงินได้รับจากลูกค้าเนื่องจากการให้สินเชื่อไม่ว่าจะเรียกชื่อว่า ค่าบริการ ค่าธรรมเนียม หรือ ค่าใช้จ่ายอื่นใดก็ตาม แต่ไม่รวมถึงเบี้ยปรับที่อาจเรียกได้ ตามมาตรา 46(7) แห่งพระราชบัญญัติธุรกิจ สถาบันการเงิน พ.ศ. 2551 ดังนั้น ค่าธรรมเนียมก็เป็นส่วนหนึ่งของค่าบริการต่างๆ

### 5.7.3 การคิดดอกเบี้ยและค่าธรรมเนียมการใช้วงเงินของผู้ประกอบธุรกิจสินเชื่อ บุคคลภายใต้การกำกับ

จากการศึกษาผู้ประกอบธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับ พบว่าหลังจากที่ ธนาคารแห่งประเทศไทยได้ออกประกาศ เรื่อง การกำหนด หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการ

ประกอบธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับสำหรับผู้ประกอบธุรกิจที่มีใช้สถาบันการเงิน ลงวันที่ 20 กรกฎาคม 2549 แล้ว ในปัจจุบันมีบริษัทที่ประกอบธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับหลายบริษัท เช่น

1. บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)
2. บริษัท บัตรกรุงศรีอยุธยา จำกัด
3. บริษัท พรอมิส (ประเทศไทย) จำกัด
4. บริษัท อยุธยา แคปปิตอล เซอร์วิสเชส จำกัด
5. บริษัท อีซี บาย จำกัด (มหาชน)
6. บริษัท อีออน ธนสินทรัพย์ (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน)
7. บริษัท แคปปิตอล โอเค จำกัด
8. บริษัท เจเนอรัล คาร์ด เซอร์วิสเชส จำกัด
9. บริษัท เทลโก้ คาร์ด เซอร์วิสเชส จำกัด
10. บริษัท อยุธยา คาร์ด เซอร์วิสเชส จำกัด เป็นต้น

สำหรับรายงานวิจัยนี้ เลือกศึกษาเฉพาะบริษัทบัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน) เท่านั้น ซึ่งผลจากการศึกษาปรากฏว่า บริษัทบัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน) เป็นนิติบุคคลประเภทบริษัทมหาชน จำกัด บริษัทดังกล่าวมีการให้สินเชื่อหลายประเภท เช่น สินเชื่อพร้อมใช้เคทีซี เป็นต้น ซึ่งสินเชื่อพร้อมใช้เคทีซีดังกล่าว มีหลักเกณฑ์และเงื่อนไขคือ หากผู้บริโภคกู้ยืมเงินประเภทสินเชื่อนี้กับบริษัท บริษัทจะอนุมัติวงเงินสินเชื่อให้ และบริษัทจะโอนเงินกู้บางส่วนเข้าบัญชีธนาคารของผู้บริโภค ส่วนเงินกู้ที่เหลือ บริษัทจะออกบัตรเบิกถอนเงินสดพร้อมรหัสส่วนตัวให้ผู้บริโภคเบิกถอนเงินในวงเงินที่อนุมัติ โดยบริษัทจะคิดดอกเบี้ย ค่าบริการ และค่าธรรมเนียมต่างๆ ดังต่อไปนี้

- 1) ดอกเบี้ยในอัตราร้อยละ 15 ต่อปี
- 2) ค่าธรรมเนียมการใช้วงเงินในอัตราร้อยละ 13 ต่อปี
- 3) ค่าบริการ และค่าธรรมเนียมต่างๆ

ซึ่งในเรื่องนี้มีแนวคำพิพากษาศาลฎีกาที่เกี่ยวข้องอยู่ 2 ฎีกา คือ คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 5298/2551 (ประชุมใหญ่) และ คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 4001/2551

**คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 5298/2551 (ประชุมใหญ่)** ป.วิ.พ. มาตรา 4 (1) บัญญัติว่า คำฟ้อง ให้เสนอต่อศาลที่จำเลยมีภูมิลำเนาอยู่ในเขตศาล หรือต่อศาลที่มูลคดีเกิดขึ้นในเขตศาล ไม่ว่าจะจำเลยจะมีภูมิลำเนาอยู่ในราชอาณาจักรหรือไม่ คำว่า มูลคดีเกิดขึ้น หมายถึง เหตุอันเป็นที่มาแห่งการโต้แย้งสิทธิอันจะทำให้โจทก์มีอำนาจฟ้อง เมื่อโจทก์อนุมัติวงเงินสินเชื่อบุคคลให้แก่จำเลย ณ ที่ทำการของโจทก์ ซึ่งอยู่ในเขตอำนาจของศาลแขวงปทุมวัน ต่อมาจำเลยผิดสัญญาไม่ชำระหนี้ให้แก่โจทก์

ทำให้โจทก์ได้รับความเสียหาย จึงเห็นได้ว่าเหตุอันเป็นที่มาแห่งการโต้แย้งสิทธิที่ทำให้โจทก์มีอำนาจฟ้อง จำเลยเกิดขึ้น ณ ที่ทำการของโจทก์ซึ่งเป็นสถานที่อนุมัติสินเชื่อบุคคลให้แก่จำเลย อันอยู่ในเขตอำนาจของศาลแขวงปทุมวัน ดังนั้น โจทก์จึงมีอำนาจเสนอคำฟ้องคดีนี้ต่อศาลแขวงปทุมวันได้ ตามบทบัญญัติแห่งกฎหมายดังกล่าว การที่โจทก์ใช้โทรศัพท์แจ้งเรื่องการอนุมัติสินเชื่อบุคคลให้แก่จำเลยเป็นเพียงการอำนวยความสะดวกให้แก่จำเลยซึ่งเป็นลูกค้าเท่านั้น หากทำให้มูลคดีที่เกิดขึ้น ณ ที่ทำการของโจทก์เปลี่ยนแปลงไปไม่

โจทก์เป็นบริษัทจำกัดมิใช่สถาบันการเงินตามกฎหมาย ขณะทำสัญญาฯ ยังไม่มีประกาศกระทรวงการคลังและประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย กำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขในการประกอบธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคลสำหรับผู้ประกอบธุรกิจที่มีใช้สถาบันการเงิน ดังนั้น การเรียกดอกเบี้ยเงินกู้จึงต้องอยู่ภายใต้บังคับของ ป.พ.พ. มาตรา 654 และ พ.ร.บ.ห้ามเรียกดอกเบี้ยเกินอัตรา พ.ศ.2475 มาตรา 3 ห้ามมิให้คิดดอกเบี้ยเกินร้อยละ 15 ต่อปี แม้โจทก์จะคิดผลประโยชน์ตอบแทนตามสัญญาเป็นค่าบริการครั้งแรก และค่าธรรมเนียมการใช้วงเงินต่างหากจากดอกเบี้ยปกติที่เรียกเก็บโดยใช้ชื่อเรียกแตกต่างออกไป แต่ผลประโยชน์ดังกล่าวก็เป็นค่าตอบแทนที่จำเลยต้องใช้ให้แก่โจทก์จากการได้กู้ยืมเงิน ดังนั้น เงินที่โจทก์คิดเป็นค่าบริการครั้งแรกและค่าธรรมเนียมการใช้วงเงินดังกล่าวจึงเป็นดอกเบี้ยของสัญญากู้ยืมเงิน โจทก์ได้รับผลประโยชน์คิดเป็นดอกเบี้ยทั้งหมดตามสัญญา ได้แก่ ค่าบริการครั้งแรก ค่าธรรมเนียมการใช้วงเงินและดอกเบี้ยที่เรียกเก็บรายเดือน อันเป็นการคำนวณจากต้นเงินและดอกเบี้ยทั้งหมดที่คำนวณไว้ล่วงหน้าเป็นเวลา 2 ปี โดยจำเลยต้องผ่อนชำระต้นเงินและดอกเบี้ยให้แก่โจทก์เท่ากันทุกเดือนโดยที่จำนวนดอกเบี้ยที่จำเลยต้องชำระมิได้ลดลงตามสัดส่วนของต้นเงินที่ลดลง จึงเป็นอัตราดอกเบี้ยคงที่ (Flat rate) เมื่อคำนวณเป็นดอกเบี้ยตามอัตราปกติ (Effective rate) ซึ่งเกินกว่าอัตราร้อยละ 15 ต่อปี อันเป็นการฝ่าฝืนต่อบทบัญญัติแห่ง ป.พ.พ. มาตรา 654 และ พ.ร.บ.ห้ามเรียกดอกเบี้ยเกินอัตรา พ.ศ. 2475 มาตรา 3 ข้อตกลงที่เกี่ยวกับผลประโยชน์จากการกู้ยืมในสัญญาในส่วนที่ถือเป็นดอกเบี้ยทั้งหมดจึงตกเป็นโมฆะ โจทก์ไม่มีสิทธิเรียกดอกเบี้ยในอัตราดังกล่าวจากจำเลย และต้องหักเงินค่าบริการแรกที่โจทก์เรียกเก็บไปแล้วออกจากต้นเงินที่จำเลยต้องรับผิดชอบต่อโจทก์ตามสัญญาด้วย ปัญหาดังกล่าวเป็นปัญหาข้อกฎหมายเกี่ยวด้วยความสงบเรียบร้อยของประชาชน ศาลฎีกามีอำนาจยกขึ้นวินิจฉัยได้

**จากคำพิพากษาศาลฎีกาดังกล่าว** จะเห็นได้ว่า โจทก์มิใช่สถาบันการเงินตามกฎหมาย และขณะทำสัญญาฯ ยังไม่มีประกาศกระทรวงการคลังและประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย กำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขในการประกอบธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคลสำหรับผู้ประกอบธุรกิจที่มีใช้สถาบันการเงิน โดยศาลฎีกาได้วินิจฉัยว่า ค่าธรรมเนียมการใช้วงเงินเป็นดอกเบี้ย เมื่อนำมารวมกับดอกเบี้ยที่โจทก์เรียกเก็บ ซึ่งเกินกว่าอัตราร้อยละ 15 ต่อปี อันเป็นการฝ่าฝืนต่อบทบัญญัติแห่ง ป.พ.พ.

มาตรา 654 และ พ.ร.บ.ห้ามเรียกดอกเบี้ยเกินอัตรา พ.ศ.2475 มาตรา 3 ดังนั้น ดอกเบี้ยทั้งหมดจึงตกเป็นโมฆะ

**คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 4001/2551** ข้อกำหนดซึ่งธนาคารแห่งประเทศไทย ออกโดยอาศัยอำนาจตามความในข้อ 8 แห่ง ประกาศกระทรวงการคลัง เรื่อง กิจการที่ต้องขออนุญาต ตามข้อ 5 แห่งประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 58 (เรื่อง สิ้นเชื้อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับ) กำหนดหลักเกณฑ์วิธีการ และเงื่อนไขในการประกอบธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับของผู้ประกอบธุรกิจที่มีใช้ธนาคารพาณิชย์และบริษัทเงินทุนปฏิบัติในเรื่องดอกเบี้ย ค่าปรับ ค่าบริการ ค่าธรรมเนียมใดๆ ไว้ในข้อ 4.4 (1) ให้ผู้ประกอบธุรกิจอาจเรียกเก็บดอกเบี้ย ค่าปรับ ค่าบริการ ค่าธรรมเนียมใดๆ เกี่ยวกับสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับ ทั้งนี้ดอกเบี้ยที่เรียกเก็บต้องไม่เกินกว่าอัตราที่กฎหมายกำหนดไว้ (ร้อยละ 15 ต่อปี) โดยอัตรารวมสูงสุดของดอกเบี้ย ค่าปรับ ค่าบริการ ค่าธรรมเนียมใดๆ ดังกล่าว รวมกันแล้วต้องไม่เกินร้อยละ 28 ต่อปี (Effective rate) โจทก์จึงมีสิทธิเรียกเก็บดอกเบี้ย ค่าปรับ ค่าบริการ ค่าธรรมเนียมใดๆ โดยอัตรารวมสูงสุดไม่เกินร้อยละ 28 ต่อปี แต่ข้อเท็จจริงตามหนังสือแจ้งผลการพิจารณาสินเชื่อบุคคลปรากฏว่า ในการที่โจทก์อนุมัติเงินกู้ให้แก่จำเลยจำนวน 18,900 บาท นั้น โจทก์เรียกเก็บดอกเบี้ยจากจำเลยในอัตราร้อยละ 1.25 ต่อเดือน หรือร้อยละ 15 ต่อปี และค่าธรรมเนียมการใช้เงินอัตราร้อยละ 10 ต่อปี ของวงเงินกู้ที่โจทก์อนุมัติ กับค่าดำเนินการอนุมัติเงินกู้ซึ่งเป็นค่าบริการจำนวน 1,000 บาท ซึ่งสามารถคำนวณเป็นร้อยละได้อัตราร้อยละ 5.29 ของวงเงินกู้ที่โจทก์อนุมัติ เมื่อรวมอัตราดอกเบี้ย ค่าธรรมเนียมการใช้วงเงินและค่าดำเนินการอนุมัติเงินกู้ซึ่งเป็นค่าบริการเข้าด้วยกันแล้วจะเป็นอัตราร้อยละ 30.29 เกินกว่าอัตราร้อยละ 28 ต่อปี ที่ประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย กำหนดไว้ โจทก์ไม่มีสิทธิเรียกเก็บดอกเบี้ย ค่าบริการ และค่าธรรมเนียมในอัตราดังกล่าว การที่โจทก์คิดดอกเบี้ยค่าบริการและค่าธรรมเนียมในอัตราดังกล่าว จึงเป็นการต้องห้ามชัดแจ้งโดยกฎหมายและตกเป็นโมฆะตาม ป.พ.พ. มาตรา 150

**จากคำพิพากษาศาลฎีกาดังกล่าว** จะเห็นได้ว่า โจทก์ไม่ใช่สถาบันการเงินตามกฎหมาย แต่ขณะทำสัญญาผู้ได้มีประกาศกระทรวงการคลังและประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย กำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขในการประกอบธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคลสำหรับผู้ประกอบธุรกิจที่มีใช้สถาบันการเงิน โดยกำหนดให้ผู้ประกอบธุรกิจอาจเรียกเก็บดอกเบี้ย ค่าปรับ ค่าบริการ ค่าธรรมเนียมใดๆ เกี่ยวกับสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับ ทั้งนี้ดอกเบี้ยที่เรียกเก็บต้องไม่เกินกว่าอัตราที่กฎหมายกำหนดไว้ (ร้อยละ 15 ต่อปี) โดยอัตรารวมสูงสุดของดอกเบี้ย ค่าปรับ ค่าบริการ ค่าธรรมเนียมใดๆ ดังกล่าว รวมกันแล้วต้องไม่เกินร้อยละ 28 ต่อปี (Effective rate) โดยศาลฎีกาได้วินิจฉัยว่า โจทก์มีสิทธิเรียกเก็บดอกเบี้ย ค่าปรับ ค่าบริการ ค่าธรรมเนียมการใช้วงเงินในอัตรารวมสูงสุดไม่เกินร้อยละ

28 ต่อปีได้ แต่การที่โจทก์คิดดอกเบี้ย ค่าธรรมเนียมการใช้วงเงิน และค่าบริการดังกล่าวเกินกว่าอัตรา ร้อยละ 28 ต่อปี จึงเป็นการต้องห้ามชัดแจ้งโดยกฎหมายและตกเป็นโมฆะตาม ป.พ.พ. มาตรา 150 ซึ่งศาลฎีกาก็ไม่ได้วินิจฉัยว่า ค่าธรรมเนียมการใช้วงเงินเป็นดอกเบี้ยหรือไม่

**จากการศึกษาคำพิพากษาศาลฎีกาทั้งสองดังกล่าว** เห็นว่า คำพิพากษาศาลฎีกาทั้งสองไม่ขัดแย้งกัน เพียงแต่วินิจฉัยด้วยเหตุผลที่แตกต่างกันเท่านั้น เพราะค่าธรรมเนียมการใช้วงเงินเป็นดอกเบี้ย เนื่องจากตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ให้ความหมาย **ดอกเบี้ย** ว่า “เป็นค่าตอบแทนที่บุคคลหนึ่งต้องใช้ให้แก่บุคคลอีกคนหนึ่ง เพื่อการที่ได้ใช้เงินของบุคคลนั้น หรือเพื่อทดแทนการไม่ชำระหนี้ หรือชำระหนี้ไม่ถูกต้อง” ดังนี้ เมื่อผู้บริโภคกู้เงินจากผู้ประกอบธุรกิจ แม้ผู้ประกอบธุรกิจจะเรียกเก็บค่าธรรมเนียมการใช้วงเงินต่างหากจากดอกเบี้ยปกติที่เรียกเก็บก็ตาม แต่ค่าธรรมเนียมการใช้วงเงินดังกล่าวก็เป็นค่าตอบแทนที่ผู้บริโภคต้องใช้ให้แก่ผู้ประกอบธุรกิจอันมีลักษณะเป็นดอกเบี้ย ดังนั้น ค่าธรรมเนียมการใช้วงเงินจึงเป็นดอกเบี้ย นอกจากนี้แม้จะทำสัญญาว่าจะได้มีประกาศกระทรวงการคลังและประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย กำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไข ในการประกอบธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคล โดยกำหนดให้ผู้ประกอบธุรกิจอาจเรียกเก็บดอกเบี้ย ค่าปรับ ค่าบริการ ค่าธรรมเนียมใดๆ เกี่ยวกับสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับ ทั้งนี้ดอกเบี้ยที่เรียกเก็บต้องไม่เกินกว่าอัตราที่กฎหมายกำหนดไว้ (ร้อยละ 15 ต่อปี) โดยอัตราสูงสุดของดอกเบี้ย ค่าปรับ ค่าบริการ ค่าธรรมเนียมใดๆ ดังกล่าว รวมกันแล้วต้องไม่เกินร้อยละ 28 ต่อปี (Effective rate) ก็ตาม แต่ข้อกำหนดดังกล่าวได้ระบุเรื่องเกี่ยวกับดอกเบี้ยไว้อย่างชัดเจนว่า ดอกเบี้ยที่เรียกเก็บต้องไม่เกินกว่าอัตราที่กฎหมายกำหนดไว้ คือ ร้อยละ 15 ต่อปี ดังเห็นได้จากการที่ข้อกำหนดดังกล่าวได้วงเล็บระบุอัตราดอกเบี้ยไว้เป็นพิเศษ แต่ที่ข้อกำหนดดังกล่าวได้กำหนดต่อไปว่า อัตราสูงสุดของดอกเบี้ย ค่าปรับ ค่าบริการ และค่าธรรมเนียมใดๆ ดังกล่าว รวมกันแล้วต้องไม่เกินร้อยละ 28 ต่อปีนั้น ซึ่งเป็นการกำหนดที่ไม่ชัดเจน ก่อให้เกิดปัญหาในการตีความว่า ค่าธรรมเนียมการใช้วงเงินจะกำหนดเป็นอัตรา ร้อยละต่อปีได้หรือไม่ หากกำหนดได้ก็เสมือนกับว่า ผู้ประกอบธุรกิจสามารถคิดดอกเบี้ยได้สูงกว่า อัตราร้อยละ 15 ต่อปี โดยเรียกชื่อเป็นค่าธรรมเนียมการใช้วงเงินแทนที่จะเรียกว่าดอกเบี้ย อันเป็นการหลีกเลี่ยงกฎหมายเพื่อจะเรียกเก็บดอกเบี้ยได้ในอัตราสูงๆ ซึ่งในเรื่องนี้ ทานนท์ สันติพิทักษ์ มีความเห็นว่า ดอกเบี้ยและค่าปรับสามารถคิดเป็นอัตราร้อยละต่อปีได้ ส่วนค่าบริการและค่าธรรมเนียมไม่อาจคิดเป็นอัตราร้อยละต่อปี เพราะหากจะคิดค่าบริการและค่าธรรมเนียมก็ต้องคิดในแต่ละครั้งที่ได้ใช้บริการ ไม่ใช่คิดตลอดทั้งปี เช่น ค่าธรรมเนียมการใช้วงเงินคิดได้ไม่เกินร้อยละ 3 ของจำนวนเงินที่เข้าไปต่อการกู้หนึ่งครั้ง หรือ ค่าธรรมเนียมการใช้วงเงิน คิดไม่เกิน 200 บาทต่อครั้ง เป็นต้น ดังนั้น ค่าธรรมเนียมการใช้วงเงินจึงต้องกำหนดการใช้บริการในแต่ละครั้ง

### สรุปและข้อเสนอแนะ

ตามที่ธนาคารแห่งประเทศไทยได้อาศัยอำนาจตามประกาศกระทรวงการคลังและได้ออกประกาศ เรื่อง การกำหนด หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการประกอบธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคล ภายใต้การกำกับ สำหรับผู้ประกอบการที่มีใช้สถาบันการเงิน ลงวันที่ 20 กรกฎาคม 2549 ซึ่งในข้อ 4.5 (1) ได้กำหนดว่า ผู้ประกอบธุรกิจอาจเรียกเก็บดอกเบี้ย ค่าปรับ ค่าบริการ และค่าธรรมเนียมใดๆ เกี่ยวกับสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับ ทั้งนี้ดอกเบี้ยที่เรียกเก็บต้องไม่เกินกว่าอัตราที่กฎหมายกำหนดไว้ (ร้อยละ 15 ต่อปี) โดยอัตรารวมสูงสุดของดอกเบี้ย ค่าปรับ ค่าบริการ และค่าธรรมเนียมใดๆ ดังกล่าว รวมกันแล้วต้องไม่เกินร้อยละ 28 ต่อปี (Effective rate) นั้น ซึ่งมีเจตนารมณ์เพื่อเป็นการพิทักษ์รักษาประโยชน์ของประชาชน โดยมีให้ผู้ประกอบธุรกิจที่มีใช้สถาบันการเงินคิดดอกเบี้ยเกินกว่าอัตราร้อยละ 15 ต่อปี และเป็นการป้องกันปัญหาจากธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคลที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ตลอดจนเพื่อให้ผู้ประกอบการอยู่ภายใต้หลักเกณฑ์การกำกับดูแลที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน

อย่างไรก็ดี จากการศึกษาวิเคราะห์ประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย และแนวคำพิพากษาศาลฎีกาพบว่า ประกาศธนาคารแห่งประเทศไทยได้กำหนดให้ผู้ประกอบธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับต้องคิดดอกเบี้ยไม่เกินกว่าอัตราร้อยละ 15 ต่อปี ดังเห็นจากการที่ประกาศดังกล่าวได้วงเล็บอัตราดังกล่าวในข้อกำหนดไว้ชัดเจน แต่ที่ประกาศได้กำหนดต่อไปว่า อัตรารวมสูงสุดของดอกเบี้ย ค่าปรับ ค่าบริการ และค่าธรรมเนียมใดๆ ดังกล่าว รวมกันแล้วต้องไม่เกินร้อยละ 28 ต่อปี นั้น เห็นว่าเป็นการกำหนดที่ไม่ชัดเจน เพราะดอกเบี้ยและค่าปรับสามารถคิดเป็นอัตราร้อยละต่อปีได้ ส่วนค่าบริการและค่าธรรมเนียมหากจะคิดก็ต้องคิดในแต่ละครั้งที่ใช้บริการ ซึ่งไม่อาจคิดเป็นอัตราร้อยละต่อปีได้ ดังนั้น การที่ผู้ประกอบการสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับเรียกเก็บดอกเบี้ยในอัตราร้อยละ 15 ต่อปี และค่าธรรมเนียมการใช้จ่ายเงินในอัตราร้อยละ 13 ต่อปี จึงเป็นการเรียกเก็บค่าธรรมเนียมการใช้จ่ายเงินต่างหากจากดอกเบี้ยที่เรียกเก็บตามปกติ โดยใช้ชื่อเรียกให้แตกต่างออกไป แต่ค่าธรรมเนียมการใช้จ่ายเงินดังกล่าวก็เป็นค่าตอบแทนที่ผู้บริโภคต้องใช้ให้แก่ผู้ประกอบการสินเชื่อ อันมีลักษณะเป็นดอกเบี้ย เมื่อนำค่าธรรมเนียมการใช้จ่ายเงินมารวมกับดอกเบี้ยที่ผู้ประกอบการสินเชื่อเรียกเก็บย่อมเกินกว่าอัตราร้อยละ 15 ต่อปี ซึ่งเป็นการต้องห้ามชัดแจ้งโดยกฎหมาย จึงทำให้ดอกเบี้ยทั้งหมดตกเป็นโมฆะ

ดังนั้น เพื่อมิให้ผู้บริโภคซึ่งก็คือประชาชนโดยทั่วไปถูกเอารัดเอาเปรียบ อันจะทำให้คดีขึ้นสู่ศาลเป็นจำนวนมาก จึงต้องศึกษาเพื่อหาแนวทางการแก้ไขให้ธนาคารแห่งประเทศไทยออกประกาศของธนาคารควบคุมดูแลผู้ประกอบการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และถูกต้องตามกฎหมาย



### ข้อเสนอแนะ

1. ธนาคารแห่งประเทศไทยควรออกประกาศเกี่ยวกับดอกเบี้ย ค่าปรับ ค่าบริการ และค่าธรรมเนียมต่างๆ ให้ชัดเจน โดยเฉพาะเรื่องค่าธรรมเนียมการใช้งเงิน เช่น ควรระบุให้ชัดเจนว่า ค่าธรรมเนียมการใช้งเงินคิดได้ไม่เกินร้อยละ 3 ของจำนวนเงินที่กู้ไปต่อการกู้หนึ่งครั้ง หรือ ค่าธรรมเนียมการใช้งเงิน คิดไม่เกิน 200 บาทต่อครั้ง เป็นต้น

2. ออกกฎหมายและบทลงโทษให้หนักขึ้น หากผู้ประกอบการธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคล ภายใต้การกำกับ ไม่ปฏิบัติตามประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย

3. เพิ่มช่องทางให้ผู้บริโภคที่ถูกเอาเปรียบจากผู้ประกอบการธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคล ภายใต้การกำกับและได้รับความเสียหาย โดยการฟ้องคดีแบบเป็นกลุ่มได้ เนื่องจากผู้บริโภคส่วนใหญ่ เป็นผู้ที่มีรายได้น้อย การว่าจ้างทนายความต้องเสียค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนมาก หากฟ้องคดีแบบเป็นกลุ่มได้ ก็สามารถลดค่าใช้จ่ายได้มาก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

## 6. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านความรู้และ ประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาของ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม



### 6.1 หลักการเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านความรู้และ ประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม

เนื่องจากผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม เป็นผู้บริหารองค์กรในศาลชั้นต้น โดยเป็นผู้บังคับบัญชาทั้งผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ธุรการในศาล และเป็นผู้ที่จะต้องนำนโยบาย ศาลยุติธรรมและนโยบายประธานศาลฎีกาไปปฏิบัติให้บังเกิดผลสำเร็จในด้านอำนวยความสะดวก ให้แก่ประชาชนด้วยความเสมอภาค รวดเร็ว ถูกต้องและเป็นธรรม ดังนั้นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงมีความจำเป็นจะต้องมีภาวะผู้นำด้านความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษามากกว่าผู้พิพากษา และเจ้าหน้าที่ธุรการในศาล เพื่อที่จะให้เป็นที่ยอมรับ เชื่อถือศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถให้ คำปรึกษา แนะนำ และจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ร่วมแรงร่วมใจในการทำงานด้วยความเต็มใจ ทั้งนี้ เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

เกียรติศักดิ์ ชัยวงษ์ (2551, หน้า 9-11) กล่าวว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเป็นผู้มีบทบาทอย่างมากในการกำกับดูแลกิจการของศาลให้เป็นไปตามนโยบายของสำนักงานศาลยุติธรรมและของประธานศาลฎีกา จึงควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้ คือ

1. **มีภาวะผู้นำ (Leadership)** กล่าวคือ เนื่องจากธรรมชาติและพฤติกรรมของมนุษย์ มักไม่ชอบให้ใครมาเคี่ยวเข็ญ ผู้นำจึงควรเป็นผู้แนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน ปลอดภัยและให้กำลังใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาเวลามีปัญหา มิใช่คอยซ้ำเติม ผู้นำจะต้องเป็นผู้ปรับปรุงระบบงานให้ดีขึ้น เมื่อมีข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน ผู้นำจะต้องจะต้องมีการประเมินตนเอง ประเมินระบบงานว่าปัญหาเกิดจากสาเหตุใด มิใช่ยิ่งสร้างปัญหาโดยการหาแพะมารับบาปแทนตน ผู้นำต้องเป็นตัวอย่างที่ดี สร้างศรัทธา และความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสามารถในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุน และสร้างบรรยากาศในการทำงานให้แต่ละคนสบายใจและมีความสุข และมีความภูมิใจในผลงานขององค์กร

2. **มีความสนใจเรื่องราวและธรรมชาติของมนุษย์** รับรู้ถึงความต้องการความจำเป็น สามารถเข้าถึงปัญหาและแก้ปัญหาในองค์กรได้

**3. มีความเข้าใจหน้าที่หลักของงาน** สามารถทำการพัฒนางาน กำกับดูแลงานและสมาชิกในองค์กรได้อย่างทั่วถึง หากจุดอ่อนขององค์กรแล้วรีบเร่งแก้ไข หากจุดด้อยของพนักงานและทำการฝึกอบรมพัฒนาคุณภาพในการทำงาน

**4. มีความพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหา และแก้ไขปัญหาค่าที่จะเกิดขึ้น** รู้จักการประสานงานกับทุกส่วนงาน ทั้งงานภายในและภายนอกองค์กร มีความสามารถดึงเอาความสามารถเฉพาะตัวของสมาชิกในองค์กรออกมาใช้ให้เหมาะสมกับกาลเทศะ รู้จักจุดไฟในตัวสมาชิกให้เกิดความพร้อมและยินดีที่จะเสียสละให้กับองค์กร

**5. มีการให้กำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน** เพื่อให้พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่มากกว่าจะคอยจับผิด และหากมีความผิดพลาดเกิดขึ้นเนื่องจากการทำงานต้องเร่งวิเคราะห์หาสาเหตุและแนวทางแก้ไขต่อไป

**6. มีการให้ความรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพงานแก่พนักงาน** ตั้งเป้าหมายของการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง พยายามศึกษาหาความรู้หรือวิทยาการสมัยใหม่มาปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง

**7. มีการจัดทำวิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยงาน** จากนั้นจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนโครงการ มีการวิเคราะห์แผน ประกาศเป็นนโยบายขององค์กร แล้วจัดทำกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ประเมินผลที่ได้รับจากโครงการที่จัดทำ ให้ความรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพงาน ตั้งเป้าหมายของการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง

**8. มีการจัดทำแผนภูมิบันทึกลักษณะงาน (Documentary Chart)** รากฐานสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีและเป็นสิ่งง่ายที่ผู้บริหารมักมองข้าม คือ การเขียน การบันทึกประกอบการทำงาน หรือการมอบหมายงานและติดตามผลงาน และปัจจุบันสำนักงานศาลยุติธรรมได้นำมาใช้บ้างแล้ว คือ การทำ JSO (Judicial Administration Standardization for Organization) หลักการคือ เขียนในสิ่งที่ทำ ทำในสิ่งที่เขียน

#### **ข้อที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลหรือผู้บริหารควรละเว้น**

1. สั่งงานหรือมอบหมายงานไม่มีความชัดเจน ให้นโยบายโลเลไม่มั่นคงเปลี่ยนแปลงแทบทุกวัน
2. ตัดสินใจโดยไร้เหตุผล เรียกประชุมโดยไร้สาระ
3. ไม่พยายามสร้างระบบงานที่ดี ปรับปรุงระบบงานให้ดีขึ้นและไม่พยายามศึกษาว่าระบบงานที่ดีเป็นอย่างไร
4. ให้ข่าวสารไม่น่าเชื่อถือ หรือปกปิดข่าวสารที่ควรให้รู้
5. เก็บเรื่องที่ดีควรปฏิบัติ

6. สร้างความวิตกกังวลในสถานที่ทำงาน หรือพูดจาไม่สุภาพเพื่อให้พนักงานเกรงกลัว

7. ไม่มีการฝึกอบรม ไม่มีการสอนงานแก่ผู้ไม่รู้ มุ่งแต่ลงโทษมีผู้ใต้บังคับบัญชาที่กระทำผิด

วรวัฒน์ คงสถาพรกุล (2551, หน้า 9-11) กล่าวว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลซึ่งเป็นผู้บริหารในศาลชั้นต้นที่จะนำองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ นอกจากจะมีภาวะผู้นำหรือเป็นผู้ที่มีความสามารถที่จะชักชวนผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจกับตนดำเนินการไปสู่จุดหมายของตนได้แล้ว ยังจะต้องนำระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในองค์กรศาลยุติธรรมก็จะทำให้งานประสบผลสำเร็จตามที่วางเป้าหมายได้ ซึ่งหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ที่จะนำมาใช้เป็นหลักในการบริหารงานในองค์กรนั้น มีดังนี้

**1. หลักนิติธรรม (The Rule Law)** หลักนิติธรรมหมายถึงการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจ หรืออำนาจของตัวบุคคล จะต้องคำนึงถึงความเป็นธรรม และความยุติธรรม รวมทั้งมีความรัดกุมและรวดเร็วด้วย

**2. หลักคุณธรรม (Morality)** หลักคุณธรรมหมายถึงการยึดมั่นในความถูกต้อง ดีงาม การส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้บุคลากรมีความซื่อสัตย์จริงใจ ชยันตทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตเป็นนิสัย

**3. หลักความโปร่งใส (Accountability)** หลักความโปร่งใส หมายถึง ความโปร่งใส หรือการทำงานที่ไม่มีการทุจริต คอร์รัปชัน

**4. หลักการมีส่วนร่วม (Participation)** หลักการมีส่วนร่วมหมายถึง การให้โอกาสให้บุคลากรหรือผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมทางการบริหารจัดการ เกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ เช่น กระทำในรูปของการเป็นคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และหรือ คณะทำงาน โดยให้ข้อมูล ความคิดเห็น แนะนำปรึกษา ร่วมวางแผนและร่วมปฏิบัติด้วยกัน

**5. หลักความรับผิดชอบ (Responsibility)** หลักความรับผิดชอบหมายถึง การตระหนักในสิทธิและหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาการบริหารจัดการ การกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา และการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง รวมทั้งความกล้าที่จะยอมรับผลดี และผลเสียจากการกระทำของตนเอง

**6. หลักความคุ้มค่า (Cost-effectiveness or economy)** หลักความคุ้มค่า หมายถึง การบริหารจัดการ และใช้ทรัพยากรที่มีขีดจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยบรรณรังค์ให้บุคลากรมีความประหยัดใช้วัสดุอุปกรณ์อย่างคุ้มค่า เช่น เมื่อไม่อยู่ในห้องทำงานหรือใน บัลลังก์ควรปิดไฟฟ้าและปิดเครื่องปรับอากาศ

นอกจากนั้นข้าราชการศาลยุติธรรมที่จะทำงานให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้น จะต้องปฏิบัติตัวหรือปฏิบัติตนเองให้เป็นไปตามสมรรถนะหลักของศาลยุติธรรม หมายถึง สมรรถนะที่ข้าราชการศาลยุติธรรมจะต้องมีเพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ ประกอบด้วย 13 สมรรถนะหลักคือ

### 1. ความรอบรู้ในงาน ประกอบด้วยความรู้ในด้านต่าง ๆ 7 ด้าน คือ

1.1 **ความรู้เกี่ยวกับงานศาลยุติธรรม** หมายถึง มีความรู้ความเข้าใจในภาพรวมของงานศาลยุติธรรม ในส่วนที่เกี่ยวกับบทบาทภารกิจ อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ โครงสร้าง นโยบาย แผนกลยุทธ์ และระบบงานสำนักงานศาลยุติธรรม พระธรรมนูญ ศาลยุติธรรม พระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการศาลยุติธรรม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ของศาลยุติธรรม

1.2 **ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการยุติธรรม** หมายถึง มีความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับนโยบายทางอาญา ทางแพ่ง และทางปกครอง สำหรับระบบงานยุติธรรม บทบาทภารกิจ อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ โครงสร้าง การบริหารงานยุติธรรม ระบบงานของหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรม และระบบงานศาลอื่น

1.3 **ความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารศาลยุติธรรม** หมายถึง มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับรัฐธรรมนูญ กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน กฎหมายว่าด้วยการปรับปรุงกระทรวงทบวงกรม กฎหมายว่าด้วยข้อมูลข่าวสารของทางราชการ กฎหมายว่าด้วยความรับผิดชอบละเมิดของเจ้าหน้าที่ ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการควบคุมภายใน และแนวทางการบริหารราชการสมัยใหม่

1.4 **ความรู้เกี่ยวกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม** หมายถึง การติดตามความเคลื่อนไหวการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก

1.5 **ความรู้เกี่ยวกับภาษาไทย** หมายถึง มีความรู้ความสามารถในการใช้ภาษาไทย ทั้งด้านการอ่าน จับใจความ ย่อความ เขียนและสื่อสารข้อมูลต่างๆ กับบุคคลอื่นได้ถูกต้องชัดเจน

1.6 **ความรู้ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ** หมายถึง ความรู้และเข้าใจระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและสามารถใช้ในการปฏิบัติงานได้

1.7 **ความรู้ภาษาอังกฤษ** หมายถึง มีความรู้และเข้าใจภาษาอังกฤษเบื้องต้นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในระดับที่สามารถสื่อสารขั้นพื้นฐานกับคนอื่นได้

2. **มีมนุษยสัมพันธ์** การสร้างความสัมพันธ์อันดีในทางสังคมระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีเครือข่ายในการปฏิบัติงาน การสร้างความรู้สึกร่วมกัน มีความเข้าใจ

และไว้วางใจกัน ก่อให้เกิดการติดต่อประสานงาน การขอความร่วมมือหรือความช่วยเหลือให้เป็นไป ด้วยความราบรื่นและบรรลุความสำเร็จ

**3. การทำงานเป็นทีม** ตั้งใจจริงในการทำงานร่วมกับคนอื่น โดยมีเป้าหมายร่วมกัน สร้างกลุ่มบุคคล โดยแบ่งงานกันตามความถนัด อาศัยความสัมพันธ์ร่วมมือประสานกัน พึ่งพาอาศัย ซึ่งกันและกัน มีความจริงใจต่องาน และผู้ร่วมงาน เพื่อให้เกิดพลังในการปฏิบัติงาน เกิดสัมฤทธิ์ผลตาม เป้าหมาย

**4. จิตสำนึกในการให้บริการ** เข้าใจความต้องการและความคาดหวังของ ผู้รับบริการ กระตือรือร้นในการให้บริการช่วยเหลือเอื้ออาทร เสริมสร้าง และรักษาความสัมพันธ์อันดี

**5. ให้เกียรติและเคารพสิทธิของผู้อื่น** การยอมรับนับถือในศักดิ์ศรี และสิทธิของ ผู้ร่วมงาน และผู้รับบริการ ร่วมถึงการไม่ล่วงละเมิดสิทธิของผู้อื่น

**6. ความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม** การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ทั้ง ต่อตนเองและผู้อื่น โปร่งใส สามารถแสดงออกถึงคุณธรรม คุณงามความดีทั้งกาย วาจาและใจ

**7. ทักษะที่ดีต่อองค์กร** รักษาภาพลักษณ์และสร้างความเชื่อถือศรัทธาให้เกิดแก่ องค์กร ปกป้องชื่อเสียง จงรักภักดีและภูมิใจที่ได้ปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร (พร้อมที่จะสนับสนุนและนำพา องค์กรไปสู่วิสัยทัศน์)

**8. ความเสียสละ** ตั้งใจอุทิศเวลา แรงกาย แรงใจ และความสุขส่วนตัวเพื่อประโยชน์ ต่อองค์กรและสังคม

**9. ความใฝ่รู้** ความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ที่เป็นประโยชน์เพิ่มเติม ตลอดเวลา ตลอดจนนำความรู้มาพัฒนาศักยภาพในการทำงานและองค์กรโดยรวม

**10. ความรับผิดชอบ** สำนึกในบทบาทหน้าที่ของตนตามที่ได้รับมอบหมาย ทำงาน เต็มความสามารถและรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะดีหรือไม่ หาสาเหตุและแก้ไขปรับปรุงใน ส่วนที่บกพร่องให้เป็นผลดีต่อองค์กรและสังคม

**11. ความคิดเชื่อมโยงเป็นองค์กรรวม** ความสามารถเชื่อมโยงแนวคิดหรือ องค์กรประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเข้าหาแกนหลักได้อย่างเหมาะสม เพื่ออธิบายหรือให้เหตุผลสนับสนุน เรื่องใดเรื่องหนึ่งได้อย่างครบถ้วนทุกมุม

**12. ความคิดเป็นระบบ** สามารถคิดอย่างมีเหตุผลเป็นลำดับขั้นตอนเพื่อให้เกิด สัมฤทธิ์ผลในการทำงาน

**13. ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์** ความสามารถในการขยายขอบเขตความคิดออกไป จากกรอบความคิดเดิมที่มีอยู่ สู่ความคิดใหม่ๆ ที่ไม่เคยมีมาก่อน เพื่อค้นหาคำตอบที่ดีที่สุดให้กับ ปัญหาที่เกิดขึ้นรวมถึงเพื่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน

การพัฒนาบุคลากรในศาลยุติธรรม หากทางผู้บริหารศาลยุติธรรมสามารถพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่ข้าราชการของศาลยุติธรรมจะต้องมีตามที่กล่าวมานั้น ก็จะทำให้งานในองค์การนั้นสามารถสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายขององค์การ ซึ่งปริมาณคดีที่ค้างพิจารณาอยู่ในศาลก็ลดลงจำนวนลงได้อย่างแน่นอน

## 6.2 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมตามความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องและจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทางด้านกฎหมาย ซึ่งส่วนใหญ่ผ่านการดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมาแล้ว และหลายคนดำรงตำแหน่งสำคัญมาก่อน อาทิ องคมนตรี/อดีตนายกรัฐมนตรี ประธานศาลฎีกา รองประธานศาลฎีกา อธิบดีผู้พิพากษภาค รองอธิบดีผู้พิพากษภาค เลขาธิการสำนักงานศาลยุติธรรม รองเลขาธิการสำนักงานศาลยุติธรรม รวมทั้งบางคนเคยดำรงตำแหน่งและ/หรือดำรงตำแหน่งกรรมการศาลยุติธรรม (ก.บ.ศ.) และ/หรือตำแหน่งกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ซึ่งได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมไว้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### 6.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมตามความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในเอกสารงานวิจัยของ นิธิมณี คังขมณี ยงเกียรติกานต์

นิธิมณี คังขมณี ยงเกียรติกานต์ (2553, หน้า 34-70) ได้ทำรายงานวิจัยผลงานส่วนบุคคลในหัวข้อ "บทบาทผู้พิพากษาหัวหน้าศาลกับการบริหารงานศาล" โดยออกแบบสอบถามความคิดเห็นไปยังผู้พิพากษาที่ผ่านการดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมาแล้วและระหว่างดำรงตำแหน่ง ประสบความสำเร็จในเชิงบริหารเป็นที่ประจักษ์ บางท่านได้รับรางวัลศาลดีเด่น จำนวน 29 คน เกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลซึ่งได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งใหม่ ปัญหา อุปสรรค หลักการ กลยุทธ์ วิธีบริหารงานศาลให้ประสบความสำเร็จ พร้อมทั้งข้อเสนอแนะในการดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ซึ่งบางคนได้ให้ความเห็นที่เกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาไว้ซึ่งผู้วิจัยขอนำเสนอบางท่าน ดังนี้

6.2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาของ **กมลธีรเวชพลกุล** ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่ง ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องรู้กฎหมายและระเบียบการปฏิบัติราชการทั้งด้านตุลาการและตุลาการเพื่อเป็นที่พึงให้แก่ผู้พิพากษาและตุลาการในศาลได้

**6.2.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาของ เกรียงศักดิ์ โฆมานะสิน** ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ ดังนี้

1. ทบทวนความรู้ด้านกฎหมายเพื่อให้สามารถให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้พิพากษาได้ถูกต้อง
2. ศึกษาสภาพสังคมและวัฒนธรรมของท้องถิ่นในจังหวัดโดยสอบถามจากผู้พิพากษาที่อยู่เดิมถ้าหากมี หรือเข้าเยี่ยมเยียนผู้ว่าราชการจังหวัดแล้วสอบถามหรือสอบถามจากเจ้าหน้าที่ซึ่งเป็นคนท้องถิ่น

**6.2.1.3 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาของ ครรชิต วงศ์ไทย** ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ ดังนี้

1. ศึกษา กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำแนะนำของประธานศาลฎีกาเกี่ยวกับเรื่องที่ต้องปฏิบัติงานของศาล เช่น การพิจารณาคดีต่อเนื่อง การจ่ายสำนวนคดีการปล่อยชั่วคราว
2. ศึกษากฎระเบียบที่ต้องใช้ในการปฏิบัติหน้าที่
3. ศึกษากฎหมายที่ออกใช้บังคับใหม่เพื่อสามารถให้คำแนะนำแก่ผู้พิพากษาได้

**6.2.1.4 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาของ ธนสิทธิ์ นิลกำแหง** ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ ดังนี้

1. ศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ ทั้งด้านกฎหมายและด้านสหวิทยาการอื่นๆ
2. มีความรู้ทางจิตวิทยา
3. เป็นที่ปรึกษาที่ดีของทุกๆ คน ต้องแม่นยำกฎหมาย กฎและระเบียบต่างๆ
4. ใช้ความรู้ทางด้านสหวิทยาการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

**6.2.1.5 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาของ รัฐพลี ตั้งใจตรง** ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ว่า จะต้องศึกษาระเบียบราชการที่เกี่ยวข้อง

**6.2.1.6 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาของ เรวัตกร สกุลคล้าย** ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ ดังนี้

1. ความรู้ความสามารถในทางคดีและวิชาการ



2. ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในทางวิชาการและในทางคดี เพื่อจะได้เป็นที่พึ่งของ ผู้พิพากษา ตุรกรและประชาชน

3. ศึกษาระเบียบและแนวปฏิบัติทางตุรกรให้เคล่วคล่องชำนาญไม่ควรอายเมื่อ ไม่รู้จักต้องถาม

**6.2.1.7 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาของ วรณัฐร์ สังข์ใหม่** ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษา หัวหน้าศาลไว้ว่า จะต้องศึกษาความรู้ด้านกฎหมายสำหรับศาลพิเศษ เช่น ศาลเยาวชนและครอบครัว เป็นต้น

**6.2.1.8 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาของ วรพจน์ วัชรรงค์กุล** ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษา หัวหน้าศาลไว้ว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องมีความรู้ ความสามารถในการพิจารณาพิพากษาคดีทั้ง ข้อเท็จจริงและข้อกฎหมาย เป็นหลักให้ผู้พิพากษาในศาลได้

**6.2.1.9 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาของ วิภา ลีลาวิวัฒน์** ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องมีความรอบรู้ในงานทุกด้าน เป็นที่พึ่งพาและยอมรับของผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา

**6.2.1.10 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาของ วีระพงษ์ สุตาวงศ์** ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษา หัวหน้าศาลไว้ดังนี้

1. มีความรู้กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ การบริหารคน การบริหารงาน
2. มีความรู้เกี่ยวกับเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมในพื้นที่ที่ต้องออกไปรับ

ราชการ

**6.2.1.11 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาของ เสกสิทธิ์ สุขใจ** ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องมีความรู้ทางวิชาการ เพื่อให้คำปรึกษาแก่ ผู้พิพากษา

**6.2.1.12 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาของ สมเกียรติ เต็งสุวรรณ** ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษา หัวหน้าศาลไว้ว่า จะต้องศึกษาเกี่ยวกับสภาพคดีในท้องที่ที่จะไปดำรงตำแหน่ง

**6.2.1.13 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาของ สุวิมล ทัสสิโร** ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาล

ไว้ว่า จะต้องศึกษาข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับศาลนั้น เช่น กฎหมายเด็กและเยาวชน กฎหมายเกี่ยวกับความมั่นคง (ศาล 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้) กฎหมายป่าไม้ หรือกฎหมายศุลกากร (ศาลที่มีป่าไม้จำนวนมากหรือศาลชายแดน) พระธรรมนูญศาลยุติธรรม (ศาลแขวง) หรือศาลที่มีผู้พิพากษาน้อย

**6.2.1.14 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาของ อาคม รุ่งแจ้ง** ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ว่า จะต้องพยายามหาข้อมูลและรายละเอียดเกี่ยวกับจังหวัดที่จะไปรับราชการ ทั้งด้านการทำงานอาชีพ ผู้นำชุมชน ตลอดจนผู้มีอิทธิพลในท้องถิ่นที่อาจต้องสัมผัส

**6.2.1.15 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาของ อาเล็ก จรรยาทรัพย์กิจ** ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ดังนี้

1. ความรู้ด้านกฎหมายที่จะให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบ
2. ควรศึกษาว่าศาลที่จะไปดำรงตำแหน่งมีผู้เกี่ยวข้องประเภทใดบ้าง เช่น ศาลเยาวชนและครอบครัว มีผู้พิพากษาสมทบ มีคณะกรรมการมูลนิธิประจำศาล มีกรรมการสงเคราะห์ มีสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน เป็นต้น
3. ควรสลับรับฟังข้อมูลต่างๆ จากหัวหน้าศาลที่จะไปแทน
4. ควรสลับรับฟังข้อมูลต่างๆ จากอธิบดีผู้พิพากษาภาคที่ไม่ได้ย้าย
5. ควรหนักแน่น รับฟังพิจารณาข้อมูลและข้อเท็จจริงให้สมบูรณ์ก่อนที่จะ

ตัดสินใจ

นอกจากนี้ ยังมีแนวคิดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาจากผู้เชี่ยวชาญทางด้านกฎหมาย ที่ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์มาทั้งโดยการไปสัมภาษณ์ด้วยตนเอง การสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ และโดยผู้ถูกสัมภาษณ์ตอบแบบสัมภาษณ์ด้วยตนเองโดยส่วนใหญ่ผู้เชี่ยวชาญดังกล่าวเป็นผู้พิพากษาซึ่งเคยดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมาแล้วและระหว่างดำรงตำแหน่งประสบความสำเร็จในเชิงบริหารเป็นที่ประจักษ์ บางท่านเป็นรองคณบดี/อดีตนายกรัฐมนตรี ประธานศาลฎีกา รองประธานศาลฎีกา เลขาธิการสำนักงานศาลยุติธรรม รองเลขาธิการสำนักงานศาลยุติธรรม อธิบดีผู้พิพากษาภาค กรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต) กรรมการบริหารศาลยุติธรรม (ก.บ.ศ.) และศาสตราจารย์ทางด้านกฎหมาย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

**6.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมตามความเห็นของ จักรพงษ์ วิวัฒน์วานิช**

จักรพงษ์ วิวัฒน์วานิช (สัมภาษณ์, 27 ตุลาคม 2557) ได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาไว้ว่า ความรู้ทางด้านวิชาการของ

ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลก็มีความสำคัญ เพราะผู้บริหารจะต้องมีความรู้มากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา โดยจะต้องความรู้ทางด้านกฎหมาย การบริหารงานคดีและการบริหารงานทั่วไป ได้แก่ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ เป็นต้น

### 6.2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมตามความเห็นของ ชาตรี พงษ์อาภา

ชาตรี พงษ์อาภา (สัมภาษณ์, 20 พฤศจิกายน 2557) ได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาไว้ว่า การจะขึ้นดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลนั้นจะต้องใช้เวลากว่า 20 ปี ความรู้และความชำนาญในการพิจารณาพิพากษาและการเรียงคำพิพากษา จึงสั่งสมมานานและจะต้องให้คำแนะนำแก่ผู้พิพากษาในศาลนั้นๆ ได้

### 6.2.4 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมตามความเห็นของ ดิเรก อิงคินันท์

ดิเรก อิงคินันท์ (สัมภาษณ์, 21 พฤศจิกายน 2557) ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาไว้ว่า ด้านงานวิชาการ หลายครั้งที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลอาจพบปัญหาข้อกฎหมายต่างๆ ในสำนวน การให้คำแนะนำแก่ผู้พิพากษาในศาลที่ตนรับผิดชอบในข้อขัดข้องเนื่องในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลนับเป็นอีกบทบาทหนึ่งในฐานะผู้นำของศาลที่จะช่วยให้ข้อขัดข้องดังกล่าวนั้นหมดไปได้นั้น ในเรื่องของความรู้ด้านวิชาการนับเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญของการเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาล เพราะหากไม่สามารถที่ไขข้อขัดข้องในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้พิพากษาได้อย่างถูกต้องปัญหาย่อมเกิดขึ้น ฉะนั้น ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องหมั่นศึกษาเพิ่มเติมและทบทวนความรู้ทั้งด้านวิชาการ ในที่นี้คือตัวบทกฎหมายต่างๆ และความรู้รอบตัวอย่างสม่ำเสมอด้วย

### 6.2.5 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมตามความเห็นของ ธนรัตน์ ทั้งทอง

ธนรัตน์ ทั้งทอง (สัมภาษณ์, 27 พฤศจิกายน 2557) ได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาไว้ว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลนอกจากจะเป็นผู้พิพากษาที่ทำหน้าที่พิจารณาพิพากษาคดีด้วยตนเองแล้ว ยังต้องให้คำปรึกษาแก่ผู้พิพากษาที่อยู่ในสังกัด จึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำด้านวิชาการให้เป็นที่เชื่อถือศรัทธาต่อบุคคลทั่วไป ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา เช่น มีความรู้และประสบการณ์ทางกฎหมาย กระบวนการยุติธรรม มีความสามารถศึกษาค้นคว้าข้อเท็จจริงและข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องงานในหน้าที่ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทางวิชาการ ใฝ่รู้ รักการศึกษาค้นคว้า มีกระบวนการแสวงหาความรู้และ

การจัดข้อมูลที่เป็นระบบ สนใจข่าวสารสิ่งใหม่ๆ รอบตัวอยู่เสมอไม่นำความรู้ทางวิชาการมาหาประโยชน์ ใช้วิชาการเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมโดยไม่คำนึงถึงส่วนตัว มีใจเปิดกว้างทางวิชาการ ให้เกียรติเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น มีความสามารถทางการรับเข้าและการถ่ายทอดทางวิชาการ เสวนาแลกเปลี่ยนความรู้อยู่เสมอ มีความคิดเชิงวิเคราะห์วิจารณ์ใช้เหตุผลในการแก้ไขปัญหา มีความเพียรในการศึกษาวิชาการ

#### 6.2.6 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมตามความเห็นของ ธานี นธ์ กรัยวิเชียร

ธานี นธ์ กรัยวิเชียร (สัมภาษณ์, 23 พฤศจิกายน 2557) ได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาไว้ว่า ด้านความรู้ความสามารถทางวิชาการของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลก็เป็นเรื่องสำคัญเพราะผู้ที่มีความรู้ความสามารถมักจะได้รับการเคารพนับถือจากบุคคลในวงการศาลยุติธรรม ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่มีความรู้ความสามารถจะเป็นที่พึ่งแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ โดยเฉพาะความรู้ทางด้านกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ซึ่งนับว่ามีความจำเป็นมากเพราะผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องให้คำปรึกษาแก่ผู้พิพากษาในข้อขัดข้องในการทำงาน อีกทั้งจะต้องทำตัวเป็นแบบอย่างและให้คำแนะนำที่ดีแก่ผู้พิพากษาในศาล

#### 6.2.7 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมตามความเห็นของ ธานี สิงหนาท

ธานี สิงหนาท (สัมภาษณ์, 6 พฤศจิกายน 2557) ได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาไว้ว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องมีความรู้ในด้านวิชาการเพื่อให้เป็นที่พึ่งของผู้พิพากษาในศาลได้ โดยผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องมีความรู้ในด้านกฎหมายทุกเรื่อง ได้แก่ กฎหมายแพ่ง กฎหมายอาญาและพระราชบัญญัติต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกฎหมายที่ออกใหม่หรือแก้ไขใหม่ เนื่องจากผู้พิพากษาที่ไม่ได้ไปอบรมอาจจะไม่มีความรู้ในเรื่องนั้น ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงจำเป็นต้องเรียนรู้เพื่อที่จะให้คำปรึกษาแก่ผู้พิพากษาได้

#### 6.2.8 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมตามความเห็นของ นุจรินทร์ จันทรพรายศรี

นุจรินทร์ จันทรพรายศรี (สัมภาษณ์, 7 พฤศจิกายน 2557) ได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาไว้ว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องมีความรู้และประสบการณ์ในการพิจารณาคดี นอกจากความรู้ในเรื่องกฎหมายสารบัญญัติและกฎหมายวิธีสบัญญัติแล้ว ยังจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับพระราชบัญญัติต่างๆ ด้วย เพราะ

ในการพิจารณาคดีในศาลจะมีความผิดเกี่ยวกับพระราชบัญญัติต่างๆ หลากหลาย ซึ่งบางครั้งผู้พิพากษาจะไม่มีประสบการณ์ในเรื่องเหล่านี้ ดังนั้น ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงต้องเตรียมความพร้อมเพื่อให้คำปรึกษาแก่ผู้พิพากษาในศาล อีกทั้งจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับการใช้ดุลพินิจในการกำหนดโทษที่จะลงแก่ผู้กระทำความผิดด้วย โดยศึกษาข้อมูลจากพื้นที่ใกล้เคียงเพื่อเป็นฐานนำมาเทียบเคียงกัน และดูบัญชีหลักเกณฑ์การกำหนดอัตราโทษของศาลที่ปฏิบัติกันมาว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

### 6.2.9 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมตามความเห็นของ วินัส สุนนท์

วินัส สุนนท์ (สัมภาษณ์, 24 ตุลาคม 2557) ได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาไว้ว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเป็นผู้พิพากษาที่มีอาวุโสสูงที่สุดในศาลนั้นๆ จึงต้องเป็นผู้ที่ต้องศึกษาค้นคว้าชอกกฎหมายต่างๆ ให้ชำนาญเสมอ รวมทั้งกฎหมายที่ประกาศใช้ใหม่ และต้องศึกษาคำพิพากษาศาลฎีกาใหม่ๆ เพราะผู้พิพากษาหัวหน้าศาลย่อมเป็นที่ปรึกษาของผู้พิพากษาในศาลทั้งในชอกกฎหมายและคำพิพากษาศาลฎีกา เพื่อให้การพิจารณาพิพากษาคดีในศาลเป็นไปโดยถูกต้องตามกฎหมายและตามคำพิพากษาศาลฎีกา อีกทั้งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องเป็นผู้ที่แม่นยำในประเด็นแห่งคดี และสรุปข้อเท็จจริงในสำนวนได้อย่างถูกต้องชัดเจนในสำนวนคดีที่ผู้พิพากษานำคดีมาปรึกษา เพราะเมื่อรับฟังข้อเท็จจริงได้อย่างถูกต้องตรงกับความจริงแล้วก็จะนำไปสู่การวินิจฉัยชอกกฎหมายได้อย่างถูกต้องและเป็นธรรมต่อไป

### 6.2.10 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมตามความเห็นของ วิรัช ชินวินิจกุล

วิรัช ชินวินิจกุล (สัมภาษณ์, 4 ธันวาคม 2557) ได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาไว้ว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมีอำนาจหน้าที่ให้คำแนะนำแก่ผู้พิพากษาในศาลที่ตนเองเป็นผู้บังคับบัญชาในข้อขัดข้องเนื่องในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้พิพากษาตามพระธรรมนูญศาลยุติธรรม ดังนั้น ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงต้องมีภาวะผู้นำทางด้านวิชาการโดยเฉพาะความรู้ความสามารถทางด้านกฎหมายจะต้องมีความแม่นยำในชอกกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ทั้งนี้เพื่อจะได้ให้คำแนะนำแก่ผู้พิพากษาได้อย่างถูกต้อง นอกจากนี้ยังจะต้องมีความรู้รอบตัวในเรื่องอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม เป็นต้น

### 6.2.11 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมตามความเห็นของ วิรุฬห์ แยมละม้าย

วิรุฬห์ แยมละม้าย (สัมภาษณ์, 5 พฤศจิกายน 2557) ได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาไว้ว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจำเป็น

จะต้องมีความรู้ในด้านวิชาการเพราะคดีในศาลมีหลากหลายประเภท ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงต้องมีความรู้ในทุกเรื่อง ทั้งในข้อกฎหมายและการดำเนินกระบวนการพิจารณาในศาล ตลอดจนการเขียนคำพิพากษา โดยผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องมีความรู้ในเรื่องข้อกฎหมายเป็นอย่างดี เนื่องจากหน้าที่ประการหนึ่งของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลตามพระธรรมนูญศาลยุติธรรมจะต้องให้คำแนะนำแก่ผู้พิพากษาในศาลนั้นในข้อขัดข้องเนื่องในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้เป็นที่พึ่งของผู้พิพากษาได้

#### 6.2.12 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมตามความเห็นของ สมชาย เจริญเรือง

สมชาย เจริญเรือง (สัมภาษณ์, 1 ธันวาคม 2557) ได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาไว้ว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องมีความรู้ความสามารถทางด้านกฎหมาย มีความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานศาลยุติธรรม และมีความรอบรู้ทั่วไปในด้านอื่นๆ เช่น ด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง เป็นต้น

#### 6.2.13 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมตามความเห็นของ สราวุธ เบญจกุล

สราวุธ เบญจกุล (สัมภาษณ์, 20 พฤศจิกายน 2557) ได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาไว้ว่า ด้านความรู้ความสามารถทางกฎหมายเป็นสิ่งที่อยู่ในตัวผู้พิพากษาทุกคนอยู่แล้ว เนื่องจากผู้ที่จะเป็นผู้พิพากษาได้จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ในเรื่องวิชาการทางกฎหมาย และการตัดสินใจคดีเป็นอย่างดีอยู่แล้ว

นอกจากนั้น จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งผ่านการดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมาแล้ว โดยบุคคลดังกล่าวดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งระดับสูงในศาลยุติธรรม อาทิ อดีตประธานศาลฎีกา อดีตรองประธานศาลฎีกา อธิบดีผู้พิพากษาศาลฎีกา อีกทั้งเป็นและ/หรือเคยเป็นกรรมการบริหารศาลยุติธรรม (ก.บ.ศ.) เลขาธิการสำนักงานศาลยุติธรรม และกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) จำนวน 10 คน ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบหลักของความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาไว้ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย คือ

1. ความรู้และประสบการณ์ในวิชากฎหมาย
2. ความรู้เกี่ยวกับระเบียบ ประกาศ คำแนะนำและข้อบังคับต่างๆ ในราชการศาลยุติธรรม
3. ความสามารถในงานคดี วิเคราะห์ สรุปเหตุผลทำคำพิพากษาหรือคำสั่ง บันทึกคำพยานและรายงานกระบวนการพิจารณา

#### 4. ความรู้ความสามารถในทางวิชาการด้านอื่น

โดยผู้เชี่ยวชาญทุกคนเห็นด้วยกับองค์ประกอบย่อยทั้ง 4 องค์ประกอบดังกล่าว ตามที่ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์มา โดยบางท่านได้ให้เหตุผลประกอบ และบางท่านยังให้เหตุผลเพิ่มเติมว่าควรให้มีองค์ประกอบย่อยเพิ่มเติม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 6.2.14 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมตามความเห็นของ จิตตรา กาญจนะประเสริฐ

จิตตรา กาญจนะประเสริฐ (สัมภาษณ์, 17 กุมภาพันธ์ 2558) เห็นด้วยกับองค์ประกอบย่อยทั้ง 4 องค์ประกอบ โดยให้เหตุผลประกอบว่า การที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ทางกฎหมายมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา ระเบียบ หนังสือเวียน แนวทางปฏิบัติต่างๆ ที่สำนักงานศาลยุติธรรมได้ออกเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติไม่ว่าจะเกี่ยวกับคดีข้อแนะนำประธานศาลฎีกา การเงิน การบัญชี พัสดุ และความรู้รอบตัวที่จะนำมาแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ปฏิบัติหรือเล่าสู่กันฟังว่าเป็นการมองโลกกว้าง มิใช่รู้แต่เฉพาะงานด้านเดียว

#### 6.2.15 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมตามความเห็นของ เจริญ ดวงสุวรรณ

เจริญ ดวงสุวรรณ (สัมภาษณ์, 25 กุมภาพันธ์ 2558) เห็นด้วยกับองค์ประกอบย่อยทั้ง 4 องค์ประกอบ โดยให้เหตุผลประกอบว่า ในเรื่องความรู้และประสบการณ์ในวิชากฎหมาย ผู้พิพากษาทุกคนจะต้องมีอยู่แล้ว สำหรับความรู้เกี่ยวกับระเบียบ ประกาศ คำแนะนำและข้อบังคับต่างๆ ในราชการศาลยุติธรรม ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลก็ต้องมีความรู้เพิ่มเติมเข้ามาและความสามารถในการงานคดี วิเคราะห์ สรุปเหตุผล ทำคำพิพากษาหรือคำสั่ง ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลก็จำเป็นจะต้องมี เพราะจะต้องให้คำปรึกษาแก่ผู้พิพากษาภายในศาลในการวิเคราะห์เหตุผลในการทำคำพิพากษาหรือคำสั่ง ส่วนเรื่องความรู้ความสามารถในทางวิชาการด้านอื่นผู้พิพากษามักให้ความสนใจน้อย เนื่องจากจะให้ความสนใจในด้านกฎหมายมากกว่า ดังนั้นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงควรมีความรู้ด้านจิตวิทยา มวลชน วัฒนธรรมและวิถีชีวิตของบุคคลในท้องถิ่นที่ไปปฏิบัติหน้าที่ รวมทั้งความรู้ด้านนิติวิทยาศาสตร์ เป็นต้น

#### 6.2.16 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมตามความเห็นของ ณิช อิมสุขศรี

ณิช อิมสุขศรี (สัมภาษณ์, 3 กุมภาพันธ์ 2558) เห็นด้วยกับองค์ประกอบย่อยทั้ง 4 องค์ประกอบ โดยให้เหตุผลประกอบว่า เนื่องจากผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเป็นผู้มีประสบการณ์ในด้านการ

พิจารณาพิพากษาคดีมาเกือบ 20 ปี ย่อมสามารถนำความรู้วิชาการด้านกฎหมาย รวมทั้งข้อสังเกตต่างๆ ในการทำคดีมาถ่ายทอดให้ผู้พิพากษาในศาลทราบได้เป็นอย่างดี

**✎ 6.2.17 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมตามความเห็นของ ปกรณ์ สุวรรณพรหมา**

ปกรณ์ สุวรรณพรหมา (สัมภาษณ์, 19 กุมภาพันธ์ 2558) เห็นด้วยกับองค์ประกอบย่อย ทั้ง 4 องค์ประกอบ นอกจากนี้ยังมีความเห็นเพิ่มเติมว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรให้ความสำคัญแก่ทุกคดีเท่าๆ กัน ศึกษาวิทยาการใหม่ๆ และมีความรู้รอบตัวอย่างดี สามารถให้คำแนะนำในเรื่องอื่นๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ และสามารถนำความรู้ทั่วไปมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้ดี

**✎ 6.2.18 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมตามความเห็นของ ประคอง เตกฉัตร**

ประคอง เตกฉัตร (สัมภาษณ์, 2 กุมภาพันธ์ 2558) เห็นด้วยกับองค์ประกอบย่อยทั้ง 4 องค์ประกอบ นอกจากนี้ยังมีความเห็นเพิ่มเติมว่า ผู้บริหารไมใช่นักวิชาการจึงต้องมีความรู้เพิ่มเติมด้านงบประมาณ การเงิน การบัญชี การทำโครงการต่างๆ ต้องมีความรู้ด้านพันธกิจของสำนักงานศาลยุติธรรม และต้องมีความรู้เกี่ยวกับระบบของสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาภาค เป็นต้น


**✎ 6.2.19 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมตามความเห็นของ ภัทรศักดิ์ วรรณแสง**

ภัทรศักดิ์ วรรณแสง (สัมภาษณ์, 26 มกราคม 2558) เห็นด้วยกับองค์ประกอบย่อยทั้ง 4 องค์ประกอบ นอกจากนี้ยังมีความเห็นเพิ่มเติมว่า ในฐานะผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรมีการวิเคราะห์ปัญหาที่พบเห็น และเสนอแนะให้มีการแก้ไขเพราะเป็นผู้ปฏิบัติโดยตรง สำหรับความรู้ด้านกฎหมายนั้นต้องศึกษาให้เท่าทัน กฎ ระเบียบใหม่ๆ เพื่อให้การพิจารณาพิพากษาคดีและการเผยแพร่ความรู้แก่ประชาชนเป็นประโยชน์อย่างถูกต้องเป็นธรรม

**✎ 6.2.20 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมตามความเห็นของ วิบูลย์ แสงชมพู**

วิบูลย์ แสงชมพู (สัมภาษณ์, 28 กุมภาพันธ์ 2558) เห็นด้วยกับองค์ประกอบย่อยข้อ 1-3 ส่วนข้อ 4 คือความรู้ความสามารถในทางวิชาการด้านอื่น ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลอาจมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล



 6.2.21 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมตามความเห็นของ สบโชค สุขารมณ

สบโชค สุขารมณ (สัมภาษณ์, 2 กุมภาพันธ์ 2558) เห็นด้วยกับองค์ประกอบย่อยทั้ง 4 องค์ประกอบ โดยให้เหตุผลว่า ประสบการณ์และความรู้ในทางกฎหมายถือว่าเพียงพอสำหรับการเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลกับการบริหารงาน รวมทั้งการเงิน การงบประมาณต่างๆ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องมีความรู้ความเข้าใจเป็นอย่างดีพร้อมจะให้ตรวจสอบได้ การทำคำพิพากษาควรให้เป็นแบบอย่างแก่ผู้พิพากษาในศาลและต้องมีความรู้ความสามารถในวิชาการด้านอื่นๆ ด้วย จะทำให้งานของศาลดีขึ้น ต้องศึกษาค้นคว้าอยู่เสมอ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

## 7. แนวคิดเรื่องบทบาทหน้าที่และทักษะของตุลาการ



สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัย

ธรรมศาสตร์ (2556, หน้า 18-20) ได้กล่าวถึง บทบาทของผู้พิพากษาในการดำเนินคดีและการตัดสินชี้ขาด มีผลต่อการสร้างบรรทัดฐานพฤติกรรมให้แก่สมาชิกในสังคมอย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้น การปฏิบัติหน้าที่ของผู้พิพากษาจึงเป็นการแบกรับภาระความกดดันให้ต้องดำเนินการในกระบวนการยุติธรรมอย่างถูกต้องเป็นธรรม สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงค่านิยมของสังคมและความคาดหวังของประชาชน

หากจะมองบทบาทที่สำคัญของผู้พิพากษาหรือตุลาการในทางทฤษฎี Frank Schmalleger (อ้างถึงใน สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2556, หน้า 18) กล่าวว่าศาลหรือผู้พิพากษามีบทบาทที่สำคัญ โดยมีบทบาทหลัก 3 ประการ คือ

**1. การแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง (Conflict resolution)** กล่าวคือ ความขัดแย้งของบุคคลในสังคมย่อมเกิดขึ้นได้เสมอ และต้องมีบุคคลที่เป็นคนกลางที่จะช่วยวินิจฉัยและแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งมิให้ลุกลามบานปลาย ทั้งนี้ ต้องเป็นการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง ซึ่งได้รับการยอมรับจากคู่กรณีและเป็นที่ยุติ ศาลจะเป็นผู้ที่แก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในสังคมได้ดีและเหมาะสมที่สุด

**2. การควบคุมทางสังคม (Social control)** กล่าวคือ การควบคุมทางสังคมเป็นกลไกสำคัญที่จะสร้างความสงบสุขของสังคม กฎหมายและการบังคับใช้กฎหมายอย่างเที่ยงตรงและจริงจังจะเป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพ ในการควบคุมพฤติกรรมการกระทำของบุคคลให้ไม่ละเมิดสิทธิของบุคคลอื่นๆ และสร้างบรรทัดฐานของสังคม (Social norms) ให้สมาชิกอยู่ร่วมกันได้โดยสันติ

**3. การบัญญัติกฎหมาย (Law making)** กล่าวคือ บทบาทของศาลในการบัญญัติกฎหมาย ได้แก่ การวินิจฉัยและการตีความบทบัญญัติกฎหมาย ซึ่งการที่ศาลได้พิจารณาตัดสินคดีต่างๆ ที่เกิดขึ้นก็เป็นเสมือนการบัญญัติกฎหมาย (Judge made rules) ในรูปของคำพิพากษาที่ได้รับการยอมรับ คำพิพากษาต่างๆ จะเป็นบรรทัดฐานและแนวทางการประพฤติปฏิบัติของประชาชนต่อไป

Roger Hanson (อ้างถึงใน สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2556, หน้า 18) ผู้เชี่ยวชาญด้านการปฏิรูปงานยุติธรรมและเป็นที่ปรึกษาศาลในการพัฒนางานศาลมา มากกว่า 30 ปี ในประเทศสหรัฐอเมริกาได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้พิพากษาว่า ปัจจุบันนี้มีการเปลี่ยนแปลงไปมาก แม้ว่าจะมีผู้พิพากษาบางคนจะเห็นว่าการเป็นผู้พิพากษาในปัจจุบันก็คล้ายคลึงกับเมื่อ 30 ปีที่ผ่านมาก็ตาม ผลการศึกษาเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับบทบาทผู้พิพากษาในเชิงการวิเคราะห์ พบว่ามี 5 ประการ คือ ผู้พิพากษา มีบทบาทเป็น

1. ผู้ควบคุมการปฏิบัติงานศาลในฐานะ “The Task Performer” โดยเน้นตั้งแต่กระบวนการเริ่มการฟ้องร้องคดี ไปจนถึงการควบคุมดูแลกระบวนการพิจารณาคดีให้ดำเนินไปโดยเรียบร้อย

2. ผู้ตัดสินคดีในฐานะ “The Adjudicator” โดยเน้นที่การพิพากษาคดี

3. ผู้บัญญัติกฎหมายในฐานะ “The Law Maker” โดยเน้นที่การตีความกฎหมายให้เหมาะสมสอดคล้อง กับความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อม

4. ผู้บริหารในฐานะ “The Administrator” โดยเน้นที่การให้คำแนะนำแก่ผู้พิพากษาที่อยู่ในระดับล่างและผู้ปฏิบัติงานได้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้อง

5. ผู้ปกป้องรัฐธรรมนูญในฐานะ “The Constitutional Defender” โดยเน้นที่การช่วยปกป้องดูแลรัฐธรรมนูญ และเกิดผลลัพธ์ที่ดีตรงกับความต้องการของสังคม ในหลายๆ ประเทศเห็นว่าบทบาทของผู้พิพากษาในการพิจารณาคดีนั้น ไม่เพียงเกี่ยวข้องเฉพาะในด้านกฎหมายเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงการออกคำสั่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อคุ้มครองคู่ความ และการดำเนินการต่างๆ เช่นในคดีทรัพย์สินคดีครอบครัวและมรดก คดีการใช้ความรุนแรงในครอบครัว (Domestic violence) คดีเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ การควบคุมพฤติกรรม การกระทำผิดของเด็กและเยาวชน เป็นต้น ศาลจึงต้องมีการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ นอกจากนี้ บทบาทของผู้พิพากษาในปัจจุบันยังเกี่ยวข้องกับการเป็นผู้แก้ไขหรือยุติปัญหา จึงมีแนวคิดเกี่ยวกับศาลแก้ไขปัญหา (Problem-solving courts) และผู้พิพากษาที่เป็นผู้แก้ไขปัญหาแก่ประชาชน (Problem-solving judges) ด้วย

ดังนั้น การคัดเลือกตุลาการเข้ามาดำรงตำแหน่งจึงต้องคัดเลือกคนที่มีความรู้ความสามารถที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดีในสถานการณ์ปัจจุบัน Livingston Armytage (อ้างถึงใน สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2556, หน้า 19) มีความคิดเห็นว่า ทักษะพื้นฐานที่ผู้พิพากษาจะต้องเรียนรู้และผ่านการฝึกอบรม ได้แก่

1. ทักษะการศึกษาวิจัยทางกฎหมาย (Legal research skills)
2. ทักษะการศึกษาวิจัยโดยคอมพิวเตอร์ (Computer research skills)
3. ทักษะการวินิจฉัย (Decision-making skills)
4. ทักษะการเขียนคำพิพากษา (Judgment writing skills)
5. ทักษะการสื่อสาร (Communication skills)
6. ทักษะการประเมินวิเคราะห์พยานหลักฐาน (Assessing evidence skills)
7. ทักษะการบริหารจัดการคดี (Case management skills)
8. ทักษะในการลดปริมาณคดีที่ค้างคั่ง (Backlog reduction skills)
9. ทักษะการระงับข้อพิพาททางเลือก (Alternative dispute resolution: ADR skills)

โดยทักษะข้างต้นดังกล่าวนี้ สามารถพัฒนาได้จากการผ่านประสบการณ์การทำงานและการฝึกอบรม ทั้งนี้การฝึกอบรมมีจุดมุ่งหมายให้บุคลากรปฏิบัติงานให้ได้ผลและบรรลุเป้าหมายในการทำงาน ทักษะใหม่ๆ ที่จำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติงานในปัจจุบัน ได้แก่ ทักษะในการติดต่อสื่อสาร การใช้คอมพิวเตอร์หรือการบริหารจัดการคดี อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ยอมรับกันว่ามีความสำคัญไม่น้อยกว่ากันคือ การศึกษาวิจัยทางกฎหมายเนื่องจากจะเป็นสิ่งที่ช่วยให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มในการแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง นอกเหนือจากการฝึกอบรมตามระบบที่เป็นทางการแล้ว ยังมีการฝึกอบรมทักษะหรือความรู้ความสามารถเป็นกรณีพิเศษระหว่างที่ปฏิบัติงานหรือการดำรงตำแหน่งก็สามารถทำได้ ทั้งนี้ ความมุ่งหมายในการฝึกอบรมในระหว่างการปฏิบัติงานนั้นไม่เพียงแต่มุ่งให้บุคลากรได้มีการเรียนรู้รับรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น ตลอดจนผลกระทบที่มีต่อการปฏิบัติงาน แต่ยังคงต้องเรียนรู้การปฏิบัติงานหรือการแก้ไขข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงานของศาลอื่นๆ ทั่วโลก รวมถึงข้อพิพาทระหว่างบุคคล ข้ามประเทศ รูปแบบทางธุรกิจใหม่ๆ อาชญากรรมใหม่ๆ เป็นต้น การเรียนรู้สิ่งเหล่านี้เป็นการกระตุ้นให้มีความรู้เท่าทันสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์การและสนับสนุนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์มากขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็สามารถยกระดับความรู้และสร้างทัศนคติใหม่ๆ ที่กว้างขวางตามทันความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

## 8. ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาเกี่ยวกับความสง่างามและความน่าเชื่อถือเมื่อนั่งบัลลังก์



สมพงษ์ เหมวิมล (2555ก, หน้า 21-28, 2555 ข, หน้า 136-144 ) ได้กล่าวถึง ความสง่างามและความน่าเชื่อถือของผู้พิพากษาเมื่อนั่งบัลลังก์ที่จะช่วยเสริมให้ดูดีมีสง่ายิ่งขึ้นไว้ ดังนี้

### 8.1 การเตรียมตัวให้พร้อมก่อนขึ้นบัลลังก์

8.1.1 เตรียมความรู้โดยจัดหาตัวบทกฎหมายให้พร้อมที่ดีที่สุดคือประมวลกฎหมายที่พิมพ์ใหม่ทันสมัยและแก้ไขเป็นปัจจุบันแล้ว เคยมีผู้ใหญ่บางท่านกล่าวว่า "เรียนกฎหมาย เรียนง่ายแต่ลำบากตลอดชีวิต " ในสมัยนี้ต้องกล่าวว่า "เรียนสนุก นั่งลูกสบาย ไปมาสะดวก " ที่ลำบากก็เพราะกฎหมายมีการแก้ไขเสมอ หากไม่ติดตามก็ใช้กฎหมายผิด ล้าสมัย ยิ่งเป็นผู้พิพากษาก็ทำให้ขาดความน่าเชื่อถืออย่างสิ้นเชิง ฉะนั้นควรใช้กฎหมายที่พิมพ์ใหม่ควรลงทุนเพื่อความปลอดภัย หากติดของเก่าก็ควรแก้ไขให้ทันสมัยก่อนเสมอ อาจใช้แผ่นแทรก หรือขีดฆ่าให้ชัดเจน

นอกจากประมวลกฎหมายแพ่ง ประมวลกฎหมายอาญา ประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง และประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญาที่ใช้บ่อยแล้ว ให้หาพระราชบัญญัติที่มีโทษในทางอาญาและกฎหมายรัฐธรรมนูญเก็บไว้ใช้งานด้วยและที่สำคัญควรมีพจนานุกรมทั้งไทยและอังกฤษหรือภาษาอื่นๆ ที่สนใจด้วย

### 8.1.2 การศึกษาสำนวนที่ต้องพิจารณาอีกครั้ง กล่าวคือ

8.1.2.1 ดูคำฟ้อง คำให้การ คำคู่ความอื่นและอย่าลืมดูด้วยว่าคู่ความยื่นบัญชีระบุพยานไว้ถูกต้องหรือไม่

8.1.2.2 ตรวจสอบว่ามีคำร้องคำขอที่ยังรอไว้สั่งในวันนัดหรือไม่ (มักลืมสั่ง)

8.1.2.3 เตรียมพร้อมเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป (คาดเดา) หากจำเลยให้การรับสารภาพจะตัดสินได้ทันทีหรือต้องสืบประกอบคำรับสารภาพ กรณีจำเลยเลื่อนคดีหลายนัดแล้ว หากครั้งนี้ขอเลื่อนอีกควรสั่งอย่างไร พิจารณาว่ามีพฤติการณ์ถึงขั้นประวิงคดีหรือไม่

### 8.1.3 เตรียมตัวให้พร้อมปรากฏต่อหน้าสาธารณชน

8.1.3.1 ผมนั่งเรียบร้อยหรือไม่ บางคนอ่านหนังสือเพลินใช้หิวลับคางอยู่บนทรงผมหรือใช้หนังสือกรัดไว้ก็ดูแปลกประหลาด

8.1.3.2 สวมสูท หรือไม่

8.1.3.3 รูดซิปรีเรียบร้อย กัดกระดุมครบหรือไม่

## 8.2 มารยาทของผู้พิพากษาเมื่อปรากฏตัวต่อหน้าคู่ความและขณะนั่งอยู่บนบัลลังก์

**8.2.1 ขึ้นบัลลังก์ให้ตรงเวลา** อย่าให้คู่ความที่พร้อมแล้วรอคอยนานๆ เช่น คำเปรียบเทียบกับที่ว่า "ความยุติธรรมก็เหมือนขบวนรถไฟที่มักมาสายเสมอ" "ความยุติธรรมที่ล่าช้าก็คือการปฏิเสธความยุติธรรม" (Justice delayed is Justice denied)

วิธีตรวจสอบว่าคู่ความพร้อมในบัลลังก์หรือไม่ก็ควรใช้ตัวช่วยคือหน้าบัลลังก์โดยสอบถามความพร้อม เมื่อเห็นว่าพร้อมแล้วควรรีบขึ้นบัลลังก์ แต่ถ้าขณะฝึกอบรมกับอาจารย์อย่าเพิ่งขึ้นบัลลังก์ก่อน ควรหาโอกาสเรียนอาจารย์ว่าคู่ความพร้อมแล้วซึ่งท่านก็จะนำขึ้นบัลลังก์เอง

**8.2.2 ใช้วาจาเหมาะสม กิริยางดงาม** โดยควรพูดจากับคู่ความด้วยความสุภาพ ไม่ควรตะคอกหรือยกตนข่มท่าน หรือขู่ไว้ก่อน สรรพนามที่ใช้เรียกคู่ความควรใช้ให้เหมาะสมแทนตัวผู้พิพากษาว่า "ศาล" เพราะตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง มาตรา 1 ประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา มาตรา 2(1) ศาล หมายถึง สถาบัน หรือ ผู้พิพากษาและแทน "พยาน" ที่มาเบิกความว่า "พยาน" หากมีอายุมากหรือในชนบทก็อาจเรียก คุณลุง คุณป้า คุณยายก็น่าจะมีผลทางจิตวิทยา ทำให้พยานที่สูงอายุแล้วไม่ขัดเขินและไม่ประหม่า ไม่ควรเรียกว่า พี่ น้อง หรือใช้สรรพนามเรียกพยานว่า "เรา" บางท่านติดปากมักถามว่า "แล้วเราว่าอย่างไร" หรือ "เราชื่ออะไร" ซึ่งเป็นกรณีที่ไม่เหมาะสม พยานอาจเกิดความรู้สึกว่าถูกแบ่งแยกหรือลดคุณค่า เคยมีเรื่องมีราวใหญ่โตมาแล้วเป็นคดีที่ศาลแขวง มีผู้พิพากษาชั้นผู้ใหญ่ท่านหนึ่งเป็นโจทก์ฟ้องผู้อื่น เมื่อท่านมาเบิกความเป็นพยานผู้พิพากษาเจ้าของสำนวนใช้สรรพนามว่า "เรา" แทน ท่านผู้พิพากษานั้น ท่านโกรธมากพูดต่อว่า เมื่อเสร็จการเบิกความเข้าพบท่านหัวหน้าศาลและต่อว่าผู้พิพากษาเจ้าของสำนวนค่อนข้างรุนแรงเป็นทำนองว่ารู้ไหมว่าผมเป็นใคร ทำไมเรียกผมอย่างนั้นเป็นเรื่องใหญ่โตได้ ทั้งที่ท่านเป็นเจ้าของสำนวนอาจไม่ได้คิดอะไร เพียงใช้ถ้อยคำไม่เหมาะสม ถ้าเป็นโจทก์ก็ควรเรียกว่า "โจทก์" เป็นจำเลยก็เรียก "จำเลย" "พยานโจทก์" หรือ "พยานจำเลย" แล้วแต่กรณีซึ่งเป็นคำตามกฎหมาย ตรงกันข้ามหากคู่ความไม่ว่าจะเป็นโจทก์ จำเลยหรือพยานเรียกผู้พิพากษาว่า "พี่" ซึ่งก็เคยมีเสมอๆ อาจเกิดจากความไม่ตั้งใจหรือไม่มีเจตนา แต่เป็นความเคยชินไม่ควรต่อว่า

อย่างไรก็ดี ไม่ควรใช้ถ้อยคำนอบน้อมมากเกินไป เช่น พูดกับคู่ความว่า "รบกวนนั่งรอหรือพูดเสียงดังหน่อย" ซึ่งพนักงานต้อนรับหรือบริการมักพูดกัน ในสมัยหนึ่ง มีทนายความตัวใหญ่เสียงดังและเป็นบุตรของผู้พิพากษามาว่าความทนายความคนนี้มีมักจะไม่ค่อยสุภาพหรือสรวมเวลาถามพยานหรือแถลงต่อศาลก็มักใช้คอกพยาน หรือขอบบัลลังก์เป็นที่พักแขนอาจเกิดจากความไม่ตั้งใจก็ได้ ท่านก็อาจมองข้ามไปใช้หลักเมตตา แต่ถ้าทำบ่อยนักภาพที่ปรากฏต่อผู้อื่นในบัลลังก์ก็จะไม่ดีหรือไม่สมควร ก็อาจพูดที่เล่นที่จริงว่า ทนายโจทก์หรือทนายจำเลยอย่าทำคอกพยาน (เดี๋ยวนี้เป็นการแก้ไอ) หรือบัลลังก์รุนแรงนักเดี๋ยวถล่มหรือพังหมด เท่านั้นเขาคงรู้ตัวแล้วอย่าถึงกับไปต่อว่าหรือขู่

เป็นการละเมิดอำนาจศาลหรือถ้าทนายความลงชื่อในรายงานโดยอาศัยขอบบัลลังก์เป็นที่รองเขียน อาจจะมีปัญหามากกว่า "ตรงนี้บัลลังก์ของศาลนะไปเขียนข้างล่างสะดวกกว่า" เท่านั้นที่สร้างความประทับใจได้ ซึ่งคำพูดและกริยาที่แสดงอย่างเหมาะสมก็จะสร้างความประทับใจได้

**8.2.3 อย่าทำตามอารมณ์** ควรระงับอารมณ์ หรือระงับความโกรธให้ได้ การแสดงท่าทางหรือน้ำเสียงอย่าให้ถูกจับได้ว่าโกรธหรืออารมณ์พุ่งพล่านควรระงับไว้ หากทนไม่ได้จริงๆ ก็อาจขอพักการพิจารณาจากบัลลังก์มาพักในห้องสักครู่จะดีกว่า อย่าเริ่มต้นอาชีพด้วยการพูดด้วยความโกรธหรือใช้อารมณ์เพราะจะเป็นอย่างนี้ติดตัว ที่เรียกว่ามีบัลลังก์เข้าสิงเหมือนคนหัดขับรถ ถ้าขับรถเร็วตั้งแต่หัดก็จะเป็นคนขับรถเร็วไปตลอดชีวิตอันตรายพอๆ กัน นอกจากนี้จึงทำดีต่อคู่ความ ผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะหน้าบัลลังก์เพราะชื่อเสียงเกียรติคุณของท่านอยู่ที่ปากของคนเหล่านี้เหมือนคำคมที่ว่า "จงทำดีต่อคนรุ่นหลัง เพราะเขาจะเป็นผู้เขียนประวัติศาสตร์หรือเรื่องราวของเราเมื่อเราจากไป"

ในประเทศอังกฤษมีเรื่องเล่าว่า มีชายชราหูหนวกปรากฏตัวในคอกจำเลยในข้อหากระทำอนาจารเล่นสวาท หลังจากศาลพิจารณาสเสร็จแล้ว ผู้พิพากษาถามกับจำเลยว่า "แกมันโง่เฒ่าลามกต้องติดคุก 2 ปี" จำเลยพูดว่า "อะไรนะไม่ได้ยิน" ผู้คุมที่อยู่ใกล้จำเลยก็ตะโกนข้างหูจำเลยว่า "ได้เท่าท่านว่าแกมันโง่เฒ่าถ้าต้องติดคุก 3 ปี" ท่านผู้พิพากษาก็ตะโกนกลับไปว่า "ผู้คุมแกไม่มีอำนาจมาแก้ไขคำพิพากษาของฉันนะ"

อุทาหรณ์อีกเรื่องเกิดที่ต่างประเทศเช่นกัน ในยุคโบราณมีผู้พิพากษาท่านหนึ่งเป็นคนปากกล้า คุต้น ไม่เอื้ออาทรต่อผู้ใด ผู้พิพากษาส้มัยก่อนใช้ลาเป็นพาหนะ ต่อมาลาตัวนั้นตายมีผู้คนไปงานศพของลาเนืองแน่น แต่เมื่อผู้พิพากษาปากกล้าท่านนี้ตายมีคนไปร่วมงาน หยอมนแหยม ซึ่งการปฏิบัติที่ไม่เหมาะสมไม่ควรส่งผลอย่างไร

**8.3 การวางตัวเป็นกลาง** กล่าวคือ ไม่ทำให้คู่ความเกิดความารู้สึกว่าเอนเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ในความเป็นจริงขณะเป็นผู้ช่วยผู้พิพากษาใหม่ๆ ก็ยังสามารถสมาคมกับเพื่อนฝูงได้ เปรียบเสมือนพระบวชใหม่ เณรบวชใหม่ เวลาเจอสีกาที่เป็นแฟนก็ยังอดมองอาลัยอารมณ์ไม่ได้ แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าห้ามคบกับเพื่อนเก่า หากขึ้นบัลลังก์เห็นเพื่อนเข้ามาทำหน้าที่ในบัลลังก์จะเป็นทนายความหรืออัยการก็อย่าทำเป็นไม่รู้จักรหรือปึงตึง แค่มองยิ้มให้เล็กน้อยเหมือนมองคนทั่วไปก็ ไม่เสียหายมีผู้พิพากษาท่านหนึ่งเล่าให้ฟังว่าตอนขึ้นบัลลังก์เจอเพื่อนหญิงที่เป็นทนายความ ในวันนัดไกล่เกลี่ย ท่านก็พูดกับทนายอีกฝ่ายว่า "รู้ไหมทนายผู้หญิงฝ่ายนั้นเป็นเพื่อนกันตอนเรียนหนังสือน่าจะเจอจายอมกันซะ" ซึ่งถ้าพูดอย่างนี้น่าจะอันตราย เวลาจะสั่งหรืออธิบายขณะนั่งบัลลังก์ ควรเรียกคู่กรณีมาฟังพร้อมกัน อย่าพูดซุบซิบกับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง อีกฝ่ายอาจจะระแวงได้

**8.4 การตั้งคำถาม** นอกจากศาลจะถามพยานให้แสดงตัว เช่น ชื่อ ชื่อสกุล อาชีพ อายุ ที่อยู่ ความเกี่ยวข้องกับคู่ความแล้ว ศาลยังมีอำนาจถามคู่ความเองด้วยตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง มาตรา 116 แต่ในทางปฏิบัติจะให้ผู้อ้างพยานซักถาม จากนั้นให้ทนายความอีกฝ่ายถามค้านและให้ฝ่ายอ้างพยานถามติง ปัญหาว่านอกจากถามเพื่อให้พยานแสดงตนแล้วควรถามอย่างไรอีก มีบัญญัติไว้แล้วตามมาตรา 119 กล่าวคือ มีอำนาจถามพยานด้วยถ้อยคำใดๆ ตามที่เห็นจำเป็น หรือให้คำเบิกความของพยานบริบูรณ์หรือชัดเจนยิ่งขึ้นตามมาตรา 119 เช่น ถามให้พยานอธิบาย ถ้อยคำที่อ้างถึงบางคำ เช่น "เถียงนา" ก็ให้อธิบายว่ามันคืออะไร พยานก็อาจอธิบายว่าเป็นกระท่อมนาที่ใช้ขนอนฝ่านา "ขน่า" คือ กระท่อม กระท่อม "กูโบะ" คือ ที่ฝังศพชาวมุสลิม "มัสราเซะ" คือ สถานที่ประกอบศาสนกิจของชาวไทยมุสลิม เป็นต้น โดยอย่าไปถามเพื่อให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้เปรียบในเชิงพยานหลักฐาน ซึ่งต้องพิจารณาเป็นเรื่องๆ ไป

**8.5 การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า** กล่าวคือ ปัญหาดังกล่าวอาจเกิดจากคู่ความ ทนายความ หรือตัวผู้พิพากษาเองก็ได้ มีบ่อยครั้งที่คู่ความทะเลาะกันในบัลลังก์ถึงขั้นทำร้ายร่างกายก็จะต้องเป็นกรรมการห้ามหรือระงับเหตุ ปกติบนบัลลังก์จะมีออกหรือกริ่งไว้เรียกหน้าบัลลังก์หรือเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยก็กดกริ่งหรือออกเรียกตัวช่วยมาระงับเหตุ หากไม่มีก็ต้องลงมือห้ามเองโดยเตือนสติ อาจพูดว่า "ตอนนี้เราอยู่ในสถานที่ราชการที่ต้องรักษาความสงบเรียบร้อย ขอให้อยู่ในความสงบด้วย" อาจพูดเตือนสติโดยแอบอ้างเบื้องสูงเล็กน้อยว่า "ตอนนี้เราอยู่ต่อหน้าพระบรมฉายาลักษณ์ด้วยกันทุกคน ทำอย่างนี้มันถูกแล้วหรือ"

การลักลอบส่งยาเสพติดให้จำเลยในบัลลังก์ก็เป็นกรณีที่พบบ่อย ถ้าอย่างนี้ต้องเชิญ ตำรวจศาลหรือเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยมาควบคุมตัวไว้ทั้งผู้ให้และผู้รับเพราะทำผิดกฎหมาย และเป็นความผิดซึ่งหน้า โดยทั้งกรณีการทะเลาะวิวาทชกต่อยกันหรือการลักลอบส่งอาวุธหรือ ยาเสพติดในบัลลังก์ เป็นการกระทำความผิดตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่งเรื่องละเมิดอำนาจศาลตามมาตรา 31(1) คือ ประพฤติตนไม่เรียบร้อยในบริเวณศาล ซึ่งผู้พิพากษาอาจสั่งลงโทษได้ทันทีตามมาตรา 33 คือ ไล่ออกจากบริเวณศาล หรือลงโทษจำคุก หรือปรับ หรือทั้งจำทั้งปรับ

แต่ถ้าขณะเป็นผู้ช่วยผู้พิพากษาคงเป็นหน้าที่ของ Tutor ซึ่งผู้พิพากษาต้องบันทึก รายละเอียดและพฤติการณ์ละเมิดอำนาจศาลในรายงานกระบวนการพิจารณาและเรียนปรึกษา Tutor ถ้าท่านไม่ได้อยู่บนบัลลังก์ขณะนั้น อย่าเผลอสั่งลงโทษเองปกติหากชกต่อยกันก็มักลงโทษปรับคนละ 500 บาท ส่วนกรณีอาวุธปืนหรือยาเสพติด จำเลยผู้รับหรือผู้ส่งมักถูกจำคุกทันทีไม่เกิน 6 เดือน

ความจริงเรื่องละเมิดอำนาจศาลเป็นเรื่องละเอียดอ่อน คู่ความหรือแม้แต่ทนายความมักไม่เข้าใจ คิดว่าศาลต้องการมีอำนาจไว้จัดการกับคู่ความ ที่จริงแล้วเป็นการปกป้องส่วนรวมหรือแม้แต่ คู่ความเอง ดังนั้นการใช้อำนาจลงโทษละเมิดอำนาจศาล แม้ท่านเป็นผู้พิพากษาเองก็ควรบันทึก



เหตุการณ์ พุทธการณให้ละเอียดแล้วลงบัลลังก์มาปรึกษาผู้พิพากษาหัวหน้าศาล อธิบดีผู้พิพากษาหรือองค์คณะแล้วแต่กรณี กล่าวคือ ปรึกษากันให้ดีก่อนลงโทษ

**8.6 การไกล่เกลี่ยและประนีประนอมยอมความ** เป็นวิธีพิจารณาที่สำคัญอีกประการหนึ่งเพราะคดีเสร็จไปโดยไม่ได้ออกแรงสู้บพยาน

การไกล่เกลี่ยเป็นภารกิจที่กฎหมายให้ผู้พิพากษาปฏิบัติทุกโอกาส ทุกวาระแม้จะอ่านคำพิพากษาแล้วก็ยังไกล่เกลี่ยได้ แต่อย่าลืมว่า "ไกล่เกลี่ย" เท่านั้นห้าม "เกลี้ยกล่อม" หน่วยงานอื่นใช้วิธีเกลี้ยกล่อมได้ แต่ศาลต้องพิจารณาโดยเปิดเผยโดยเฉพาะคดีอาญาเกลี้ยกล่อมเป็นเรื่องผิดกฎหมายและอันตราย ไกล่เกลี่ยแตกต่างจากเกลี้ยกล่อมโดยสิ้นเชิง ดังตารางต่อไปนี้

ไกล่เกลี่ย	เกลี้ยกล่อม
1. เป็นเรื่องบุคคลสามฝ่ายโดยสองฝ่ายแรกพิพาทกัน ศาลเป็นฝ่ายที่สามทำหน้าที่คนกลาง	1. มักเป็นเรื่องของสองฝ่ายๆ หนึ่งมีอำนาจเหนือกว่า
2. พุดจาให้โอนอ่อนเข้าหากันต่างได้รับประโยชน์	2. เป็นเรื่องการจูงใจให้ฝ่ายหนึ่งยินยอมปฏิบัติเพียงฝ่ายเดียว
3. มีบทบัญญัติของกฎหมายให้อำนาจ (ป.วิ.พ. มาตรา 20, 20 ทวิ)	3. ไม่มีบทบัญญัติของกฎหมายสนับสนุน เพราะเป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสม

หากพิจารณาตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 "ไกล่เกลี่ย" หมายถึง พุดจาให้ปรองดองกัน พุดจาให้ตกลงกัน ลูบไล้ ทำให้เรียบร้อย ทำให้มีส่วนเสมอกัน เรียกอีกอย่างว่า เกลี้ยไกล่ "เกลี้ยกล่อม" หมายถึง ชักชวนจูงใจให้ร่วมพวก พุดจูงใจให้คล้อยตามหรือปฏิบัติตาม และหากดูตาม Dictionary ส่วนไกล่เกลี่ย = To Mediate เกลี้ยกล่อม = To Convince

ดังนั้นการทำหน้าที่ของผู้พิพากษาต้องระวังอย่าให้การไกล่เกลี่ยกลายเป็นเกลี้ยกล่อม เพราะจะเป็นการบังคับคู่ความไป บางกรณีอาจขัดต่อกฎหมายด้วย เมื่อทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยได้ หน้าที่ต่อไปก็คือการทำสัญญาประนีประนอมยอมความและพิพากษาตามยอมให้คู่ความ คดีก็เสร็จไปโดยการประนีประนอมยอมความตาม ประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง มาตรา 138

บางท่านอาจสงสัยว่าในคดีอาญาผู้พิพากษาไกล่เกลี่ยให้คู่ความตกลงกันได้หรือไม่สามารถใช้กระบวนการไกล่เกลี่ยได้ทั้งคดีแพ่งและคดีอาญา โดยเฉพาะคดีอาญาที่เป็นความผิดอันยอมความได้ หรือคดีความผิดต่อส่วนตัว เช่น หมิ่นประมาท ฉ้อโกง แม้แต่การข่มขืนกระทำชำเรา บางกรณีหากคู่ความตกลงกันแล้วคดีก็เสร็จไปโดยไม่ต้องสู้บพยานเช่นกัน เพียงแต่ไม่ต้องมีการทำ

สัญญาประนีประนอมยอมความและพิพากษาไปตามยอมเช่นคดีแพ่ง แต่เป็นเรื่องที่ผู้เสียหายหากพอใจก็อาจถอนคำร้องทุกข์หรือถอนฟ้องซึ่งเป็นเหตุให้สิทธิดำเนินคดีอาญาระงับไปตาม ประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา มาตรา 39

ความยากง่ายในการไกล่เกลี่ย เคยมีคดีกาแพแก้วเดียวเป็นความกันมา 3 ศาล กล่าวคือเรื่องนี้เกิดขึ้นเมื่อ 40 กว่าปีมาแล้วที่จังหวัดอ่างทอง นายจรัสเป็นโจทก์ฟ้องร้อยตำรวจเอกเสนีย์เป็นจำเลยอ้างว่าจำเลยซื้อกาแพโจทก์ไป 1 แก้ว ราคา 60 สตางค์แล้วไม่ชำระราคา จำเลยให้การต่อสู้คดีว่าชำระราคาแล้วและจำเลยขอวางเงิน 1 บาทต่อศาล แต่ไม่ยอมรับผิด ศาลชั้นต้นเห็นว่าเมื่อจำเลยวางเงินแล้ว คดีไม่มีประโยชน์จะพิจารณาจึงพิพากษายกฟ้อง โจทก์อุทธรณ์ ศาลอุทธรณ์พิพากษายืนโจทก์ฎีกา ศาลฎีกาเห็นว่าคดียังมีประเด็นข้อพิพาทกันอยู่ว่าจำเลยได้ชำระหนี้แล้วหรือยัง ศาลไม่ได้ตัดสินว่าใครแพ้ใครชนะในประเด็น เพียงแต่สั่งให้โจทก์รับเงินไป ไม่เป็นการพิพากษาตามยอมจึงพิพากษาให้ศาลชั้นต้นดำเนินกระบวนการพิจารณาใหม่ คือสืบพยานโจทก์จำเลยแล้วตัดสินตามรูปคดีอีกครั้ง (คำพิพากษาฎีกาที่ 529/2505) นั่นคือต้องต่อสู้ความกันใหม่ที่ศาลจังหวัดอ่างทองเป็นรอบที่ 2

กล่าวโดยสรุป จากคำแนะนำดังกล่าวข้างต้น ผู้พิพากษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้พิพากษาซึ่งเพิ่งได้ดำรงตำแหน่งใหม่ สามารถนำความรู้ดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่บนบัลลังก์ให้สัมฤทธิ์ผล เมื่อปฏิบัติงานมากขึ้นย่อมเกิดความชำนาญและสามารถทำหน้าที่ได้โดยสมบูรณ์เป็นที่เชื่อถือของผู้มาติดต่อศาลต่อไป

## 9. กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ คำแนะนำ และข้อบังคับ ต่างๆ ในราชการศาลยุติธรรมที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรรู้



ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในฐานะผู้บริหารหน่วยงานในระดับศาลชั้นต้น จำเป็นจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ประกาศ คำแนะนำ และข้อบังคับต่างๆ ในราชการศาลยุติธรรม เพื่อที่จะได้นำความรู้ในเรื่องดังกล่าวมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่และให้คำปรึกษาแก่ผู้พิพากษา ผู้อำนวยการประจำศาล และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องของทุกฝ่าย ดังนั้น ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงจะต้องมีความรู้ในเรื่องต่อไปนี้

### 9.1 กฎหมายสารบัญญัติ และกฎหมายวิธีสบัญญัติ

เนื่องจากทั้งกฎหมายสารบัญญัติและกฎหมายวิธีสบัญญัติ มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ของผู้พิพากษา ดังนั้นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงมีความจำเป็นจะต้องมีความรู้ในกฎหมายสารบัญญัติและกฎหมายวิธีสบัญญัติเป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งกฎหมายที่แก้ไขใหม่ และกฎหมายที่ออกใหม่ ดังต่อไปนี้

9.1.1 พระราชบัญญัติแก้ไขเพิ่มเติมประมวลกฎหมายอาญา (ฉบับที่ 22) พ.ศ. 2558 (แก้ไขเพิ่มเติมความหมายของ "เจ้าพนักงาน" ความหมายและโทษของความผิด ลหุโทษ ความผิดเกี่ยวกับการกระทำชำเราศพ และมาตรา 397

<http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2558/A/010/43.PDF>

9.1.2 พระราชบัญญัติแก้ไขเพิ่มเติมประมวลกฎหมายอาญา (ฉบับที่ 23) พ.ศ. 2558 (แก้ไขเพิ่มเติม ป.อ. มาตรา 277, 285/1 และ 321/1)

<http://www.ilaw.or.th/sites/default/files/%E0%B8%AD%E0%B8%B2%E0%B8%8D%E0%B8%B2%E0%B8%89.23.PDF>

9.1.3 พระราชบัญญัติว่าด้วยความผิดบางประการต่อการเดินอากาศ พ.ศ. 2558  
<http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2558/A/010/28.PDF>

9.1.4 พระราชบัญญัติการรับขนทางอากาศระหว่างประเทศ พ.ศ. 2558  
<http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2558/A/010/12.PDF>

9.1.5 พระราชบัญญัติธุรกิจสถาบันการเงิน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2558  
<http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2558/A/010/40.PDF>

9.1.6 พระราชบัญญัติราชบัณฑิตยสภา พ.ศ. 2558  
<http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2558/A/010/1.PDF>

9.1.7 พระราชบัญญัติการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการที่แต่งตั้งตาม  
ประกาศและคำสั่งของคณะกรรมการรักษาความสงบแห่งชาติฉบับ พ.ศ. 2558  
<http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2558/A/010/51.PDF>

9.1.8 พระราชบัญญัติงาช้าง พ.ศ. 2558  
<http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2558/A/003/1.PDF>

9.1.9 พระราชบัญญัติการกลับไปใช้สิทธิในบำเหน็จบำนาญตามพระราชบัญญัติ  
บำเหน็จบำนาญข้าราชการ พ.ศ. 2494 พ.ศ. 2557  
<http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2557/A/077/6.PDF>

9.1.10 พระราชบัญญัติแก้ไขเพิ่มเติมประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ (ฉบับที่ 20)  
พ.ศ. 2557 (แก้ไขบทบัญญัติเกี่ยวกับ ค่าประกัน และจำนอง)  
<http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2557/A/077/14.PDF>

9.1.11 พระราชบัญญัติแก้ไขเพิ่มเติมประมวลรัษฎากร (ฉบับที่ 38) พ.ศ. 2557  
<http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2557/A/077/21.PDF>

9.1.12 พระราชบัญญัติกองอาสารักษาดินแดน (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2557  
<http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2557/A/079/1.PDF>

9.1.13 พระราชบัญญัติจัดตั้งศาลปกครองและวิธีพิจารณาคดีปกครอง (ฉบับที่ 7)  
พ.ศ. 2557 <http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2557/A/079/4.PDF>

9.1.14 พระราชบัญญัติแก้ไขเพิ่มเติมพระราชกำหนดพิทักษ์ตราศุลกากร พ.ศ. 2530  
(ฉบับที่ 8) พ.ศ. 2557 <http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2557/A/079/11.PDF>

9.1.15 พระราชบัญญัติศุลกากร (ฉบับที่ 21) พ.ศ. 2557  
<http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2557/A/079/15.PDF>

9.1.16 พระราชบัญญัติการคุ้มครองคนไร้ที่พึ่ง พ.ศ. 2557  
<http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2557/A/083/1.PDF>

9.1.17 พระราชบัญญัติการขนส่งทางบก (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2557 (แก้ไขเพิ่มเติม มาตรา  
4(5), 5(2)(ข), 6 วรรคสี่, 16, 39/1, 49, 74/1, 125/1, 144, 144/1, 148/1 และ 148/2)  
<http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2557/A/083/10.PDF>

9.1.18 พระราชบัญญัติรถยนต์ (ฉบับที่ 17) พ.ศ. 2557 (มีการแก้ไขเพิ่มเติมหลาย  
มาตราเพื่อให้สอดคล้องกับการเทคโนโลยีการผลิตรถยนต์ในปัจจุบัน)  
<http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2557/A/083/15.PDF>

9.1.19 พระราชบัญญัติแก้ไขเพิ่มเติมประมวลรัษฎากร (ฉบับที่ 39) พ.ศ. 2557

<http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2557/A/087/1.PDF>

9.1.20 พระราชบัญญัติป้องกันการทารุณกรรมและการจัดสวัสดิภาพสัตว์ พ.ศ. 2557

<http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2557/A/087/4.PDF>

9.1.21 พระราชบัญญัติสถานพยาบาลสัตว์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2557

<http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2557/A/087/14.PDF>

9.1.22 พระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2557

<http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2557/A/087/19.PDF>

9.1.23 พระราชบัญญัติการขนส่งทางบก (ฉบับที่ 13) พ.ศ. 2557 (แก้ไขเพิ่มเติมเพื่อให้หน่วยงานที่เปลี่ยนแปลงไปเนื่องจากมีการปรับปรุงการบริหารราชการได้รับยกเว้นการขออนุญาตประกอบการขนส่งส่วนบุคคลและยกเว้นภาษีประจำปี)

<http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2557/A/087/31.PDF>

9.1.24 พระราชบัญญัติการรับคนโดยสารทางถนนระหว่างประเทศ พ.ศ. 2557

<http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2557/A/082/1.PDF>

9.1.25 พระราชบัญญัติมาตราชั่งตวงวัด (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2557

<http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2557/A/082/10.PDF>

9.1.26 พระราชบัญญัติศุลกากร (ฉบับที่ 22) พ.ศ. 2557

<http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2557/A/082/26.PDF>

9.1.27 พระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2557

<http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2557/A/089/1.PDF>

9.1.28 พระราชบัญญัติสงวนและคุ้มครองสัตว์ป่า (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2557

<http://www.ratchakitcha.soc.go.th/RKJ/special/newrkj.jsp...>

9.1.29 พระราชบัญญัติจราจรทางบก (ฉบับที่ 9) พ.ศ. 2557 (แก้ไขเพิ่มเติมวรรคหนึ่งของมาตรา 140 เพื่อให้เจ้าพนักงานสามารถส่งใบสั่งไปทางไปรษณีย์ให้ผู้ฝ่าฝืนได้กรณีไม่หยุดรถ)

<http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2557/A/089/11.PDF>

9.1.30 พระราชบัญญัติจราจรทางบก (ฉบับที่ 10) พ.ศ. 2557 (แก้ไขเพิ่มเติมกรณีผู้ขับขี่ไม่ยอมให้ทดสอบโดยไม่มีเหตุอันควร ให้สันนิษฐานว่าเป็นผู้ขับขี่รถในขณะที่เมาสุราหรือของเมาอย่างอื่น) <http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2557/A/089/14.PDF>

9.1.31 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับชั่วคราว) พุทธศักราช 2557

<http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2557/A/055/1.PDF>

9.1.32 ประกาศคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ฉบับที่ 115/2557 เรื่องแก้ไขเพิ่มเติมประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา (เปลี่ยนอำนาจในการเสนอความเห็นในการฟ้องหรือไม่ฟ้องคดีจากเดิมต้องเสนอผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นเสนอต่อสายงานของตำรวจแทน)  
[http://www.isranews.org/isra-news/item/31529-aa\\_31529.html](http://www.isranews.org/isra-news/item/31529-aa_31529.html)

9.1.33 พระราชบัญญัติแก้ไขเพิ่มเติมประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง (ฉบับที่ 26)พ.ศ. 2558 (แก้ไขเพิ่มเติมเกี่ยวกับการดำเนินคดีแบบกลุ่ม)  
[http://library2.parliament.go.th/giventake/content\\_nla2557/law28-080458-1.pdf](http://library2.parliament.go.th/giventake/content_nla2557/law28-080458-1.pdf)

9.1.34 พระราชบัญญัติแก้ไขเพิ่มเติมประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ (ฉบับที่ 21) พ.ศ. 2558 (แก้ไขเพิ่มเติมให้ผู้ค้าประกันที่เป็นนิติบุคคลรับผิดชอบอย่างลูกหนี้ร่วมได้)  
<http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2558/A/063/30.PDF>

## 9.2 กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ หนังสือเวียน ข้อกำหนดและคำแนะนำของประธานศาลฎีกาที่เกี่ยวข้องในราชศาลยุติธรรม

ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรมีความรู้เกี่ยวกับระเบียบประกาศ ข้อบังคับ หนังสือเวียนและคำแนะนำที่เกี่ยวข้องในราชการศาลยุติธรรมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา ดังนี้

9.2.1 พระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2551

9.2.2 พระราชบัญญัติ เหมียญจักรมาลา และเหมียญจักรพรตมาลา พ.ศ. 2484

9.2.3 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม พ.ศ. 2543 (เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับวินัย)

9.2.4 การไกล่เกลี่ยข้อพิพาท พ.ศ.2544 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

9.2.5 การจ่ายเงินรางวัลและค่าใช้จ่ายแก่ทนายความที่ศาลตั้งให้ผู้ต้องหาหรือจำเลย ตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญามาตรา 173 พ.ศ.2548 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

9.2.6 การจ่ายเงินรางวัลและค่าใช้จ่ายแก่ทนายความที่ศาลตั้งให้ผู้เสียหายตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา มาตรา 44/2 วรรคสอง พ.ศ.2550

9.2.7 การช่วยเหลือข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรมซึ่งเป็นผู้ถูกกล่าวหา ผู้ต้องหา คู่ความ ผู้เสียหาย หรือเป็นคู่กรณีผู้ถูกฟ้องคดี หรือผู้ฟ้องคดี อันเนื่องมาจากการปฏิบัติราชการตามหน้าที่ พ.ศ. 2557

9.2.8 ค่าใช้จ่ายในการตรวจพิสูจน์พยานหลักฐานทางวิทยาศาสตร์ตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง มาตรา 128/1พ.ศ.2554

- 9.2.9 ค่าใช้จ่ายในการตรวจพิสูจน์พยานหลักฐานทางวิทยาศาสตร์ตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา มาตรา 244/1 พ.ศ.2554
- 9.2.10 ค่าใช้จ่ายและค่าตอบแทน ผู้เชี่ยวชาญ แพทย์จิตแพทย์ นักสังคมสงเคราะห์ นักจิตวิทยา หรือเจ้าพนักงานอื่นในคดีเยาวชนและครอบครัว พ.ศ. 2556
- 9.2.11 ค่าตอบแทนในการส่งคำคู่ความหรือเอกสารในคดีผู้บริโภค พ.ศ. 2557
- 9.2.12 ค่าป่วยการทนายความที่ศาลแต่งตั้งในคดีครอบครัว พ.ศ. 2555
- 9.2.13 ค่าป่วยการที่ปรึกษากฎหมายที่ศาลแต่งตั้งให้แก่เด็กหรือเยาวชน พ.ศ.2555 และที่แก้ไขเพิ่มเติม
- 9.2.14 ระเบียบคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม ว่าด้วยหลักเกณฑ์การแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายแต่งตั้งและการเลื่อนเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งข้าราชการตุลาการ พ.ศ. 2554
- 9.2.15 หลักเกณฑ์และแนวทางในการโยกย้ายแต่งตั้งข้าราชการตุลาการในจังหวัดชายแดนภาคใต้
- 9.2.16 ระเบียบ ก.ต.ว่าด้วยหลักเกณฑ์การแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายแต่งตั้งและการเลื่อนเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งข้าราชการตุลาการ (ฉบับที่ 11)
- 9.2.17 ระเบียบ ก.ต. ว่าด้วยหลักเกณฑ์การแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายและการเลื่อนเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งข้าราชการตุลาการและบัญชีลำดับศาล
- 9.2.18 ระเบียบราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม ว่าด้วยการปล่อยชั่วคราวในคดีความผิดสุโทษและความผิดที่มีโทษปรับสถานเดียว พ.ศ. 2544
- 9.2.19 ระเบียบราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม ว่าด้วยแนวปฏิบัติในการนั่งพิจารณาคดีครบองค์คณะและต่อเนื่อง พ.ศ. 2545
- 9.2.20 ระเบียบราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม ว่าด้วยแนวปฏิบัติในการออกหมายจับและหมายค้นในคดีอาญา พ.ศ. 2545
- 9.2.21 ระเบียบราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม ว่าด้วยแนวปฏิบัติในการออกหมายขังในคดีอาญา พ.ศ. 2545
- 9.2.22 ระเบียบราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม ว่าด้วยการกำหนดจำนวนชั่วโมงที่ถือเป็นการทำงานหนึ่งวันและแนวปฏิบัติในการให้ทำงานบริการสังคม พ.ศ. 2546
- 9.2.23 ระเบียบราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม ว่าด้วยแนวปฏิบัติในการคุ้มครองสิทธิเสรีภาพหรือเยาวชนซึ่งถูกดำเนินคดีอาญา พ.ศ. 2548

9.2.24 ระเบียบราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม ว่าด้วยการปล่องชั่วคราว พ.ศ.2548

9.2.25 ระเบียบราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม ว่าด้วยการคุ้มครองและค่าตอบแทน  
พยานในคดีอาญา พ.ศ. 2548

9.2.26 ระเบียบราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม ว่าด้วยแนวทางในการปฏิบัติต่อ  
พยาน พ.ศ. 2548

9.2.27 ระเบียบราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม ว่าด้วยการคืนค่าขึ้นศาล พ.ศ. 2553

9.2.28 ข้อบังคับของประธานศาลฎีกา ว่าด้วยการส่งคำคู่ความและเอกสารทางคดี  
พ.ศ. 2545

9.2.29 ข้อบังคับของประธานศาลฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการออก  
คำสั่งหรือหมายอาญา พ.ศ. 2548

9.2.30 ข้อบังคับของประธานศาลฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขเกี่ยวกับ  
การเรียกประกันหรือหลักประกันในการปล่อยชั่วคราวผู้ต้องหาหรือจำเลย ในคดีอาญา พ.ศ. 2548

9.2.31 ข้อบังคับของประธานศาลฎีกา ว่าด้วยการส่งคำคู่ความหรือเอกสารต่อพนักงาน  
เจ้าหน้าที่ของศาลหรือต่อคู่ความอีกฝ่ายหนึ่งโดยทางไปรษณีย์ โทรสาร หรือจดหมายอิเล็กทรอนิกส์  
พ.ศ. 2550

9.2.32 ข้อบังคับของประธานศาลฎีกา ว่าด้วยวิธีการดำเนินคดีคุ้มครอง สวัสดิภาพ  
พ.ศ. 2554

9.2.33 ข้อบังคับของประธานศาลฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขในการ  
จัดทำแผนแก้ไขบำบัดฟื้นฟูหลังฟ้องคดี พ.ศ. 2556

9.2.34 ข้อบังคับของประธานศาลฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขในการ  
กำหนดมาตรการแทนการพิพากษาคดี พ.ศ. 2556

9.2.35 ข้อบังคับของประธานศาลฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์ วิธีการสอดส่องความ  
ประพฤติของเด็กหรือเยาวชน และจัดทำรายงานเสนอต่อศาล พ.ศ. 2556

9.2.36 ข้อบังคับประธานศาลฎีกา ว่าด้วยการสืบพยานคดีอาญาในลักษณะประชุมทาง  
จอภาพ พ.ศ. 2556

9.2.37 ข้อบังคับประธานศาลฎีกา ว่าด้วยการสืบพยานคดีอาญาโดยไม่ให้พยาน  
เผชิญหน้าโดยตรงกับจำเลย พ.ศ. 2556

9.2.38 ข้อบังคับประธานศาลฎีกา ว่าด้วยการสอบถามผู้ต้องหาหรือทำการ ไล่สวน  
พยานหลักฐานในการออกหมายขังผู้ต้องหาในลักษณะการประชุมทางจอภาพ พ.ศ. 2556



9.2.39 ข้อบังคับประธานศาลฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการอนุญาตให้พนักงานเจ้าหน้าที่ได้มาซึ่งข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการกระทำความผิดฐานค้ามนุษย์ พ.ศ. 2551

9.2.40 ข้อกำหนดของประธานศาลฎีกา เกี่ยวกับการพิจารณาและวินิจฉัยสิทธิสมัครรับเลือกตั้ง คุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามมิให้ใช้สิทธิสมัครรับเลือกตั้งของผู้สมัครรับเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร

9.2.41 ข้อบังคับของประธานศาลฎีกา ว่าด้วยการส่งคำคู่ความและเอกสารทางคดี พ.ศ. 2545

9.2.42 ข้อบังคับของประธานศาลฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการ เกี่ยวกับการออกคำสั่งหรือหมายอาญา พ.ศ. 2548

9.2.43 ข้อบังคับของประธานศาลฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขเกี่ยวกับการเรียกประกันหรือหลักประกันในการปล่อยชั่วคราวผู้ต้องหาหรือจำเลยในคดีอาญา พ.ศ. 2548

9.2.44 ข้อบังคับของประธานศาลฎีกา ว่าด้วยการส่งคำคู่ความหรือเอกสารต่อพนักงานเจ้าหน้าที่ของศาลหรือต่อคู่ความอีกฝ่ายหนึ่งโดยทางไปรษณีย์ โทรสาร หรือจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2550

9.2.45 ข้อบังคับของประธานศาลฎีกา ว่าด้วยวิธีการดำเนินคดีคุ้มครอง สวัสดิภาพ พ.ศ. 2554

9.2.46 ข้อบังคับของประธานศาลฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขในการจัดทำแผนแก้ไขบำบัดฟื้นฟูหลังฟ้องคดี พ.ศ. 2556

9.2.47 ข้อบังคับของประธานศาลฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขในการกำหนดมาตรการแทนการพิพากษาคดี พ.ศ. 2556

9.2.48 ข้อบังคับของประธานศาลฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์ วิธีการสอดส่องความประพฤติของเด็กหรือเยาวชน และจัดทำรายงานเสนอต่อศาล พ.ศ. 2556

9.2.49 ข้อบังคับประธานศาลฎีกา ว่าด้วยการสืบพยานคดีอาญาในลักษณะประชุมทางจอภาพ พ.ศ. 2556

9.2.50 ข้อบังคับประธานศาลฎีกา ว่าด้วยการสืบพยานคดีอาญาโดยไม่ให้พยานเผชิญหน้าโดยตรงกับจำเลย พ.ศ. 2556

9.2.51 ข้อบังคับประธานศาลฎีกา ว่าด้วยการสอบถามผู้ต้องหาหรือทำการไต่สวนพยานหลักฐานในการออกหมายซึ่งผู้ต้องหาในลักษณะการประชุมทางจอภาพ พ.ศ. 2556

9.2.52 ข้อบังคับประธานศาลฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการอนุญาตให้พนักงานเจ้าหน้าที่ได้มาซึ่งข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการกระทำความผิดฐานค้ามนุษย์ พ.ศ. 2557

9.2.53 ข้อกำหนดของประธานศาลฎีกา เกี่ยวกับการพิจารณาและวินิจฉัยสิทธิสมัครรับเลือกตั้ง คุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามมิให้ใช้สิทธิสมัครรับเลือกตั้งของผู้สมัครรับเลือกตั้ง สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ.2550

9.2.54 ข้อกำหนดของประธานศาลฎีกา ว่าด้วยการไกล่เกลี่ย พ.ศ. 2554

9.2.55 ข้อกำหนดของประธานศาลฎีกา ว่าด้วยการดำเนินกระบวนการพิจารณาของเจ้าพนักงานในคดีผู้บริโภค พ.ศ. 2551

9.2.56 ข้อกำหนดของประธานศาลฎีกา ว่าด้วยวิธีการชำระค่าธรรมเนียมศาล พ.ศ. 2554

9.2.57 ข้อกำหนดของประธานศาลฎีกาว่าด้วยแนวทางการนำสืบพยานหลักฐานและการสืบพยานบุคคลที่อยู่นอกศาลโดยระบบการประชุมทางจอภาพ พ.ศ. 2556

9.2.58 ข้อกำหนดของประธานศาลฎีกา ว่าด้วยแนวทางการพิจารณากระบวนการจัดทำแผนแก้ไขบำบัดฟื้นฟูก่อนฟ้องคดี พ.ศ. 2557

9.2.59 คำแนะนำของประธานศาลฎีกา เกี่ยวกับการดำรงตนของข้าราชการตุลาการ

9.2.60 คำแนะนำของประธานศาลฎีกา เกี่ยวกับการนั่งพิจารณาคดีต่อเนื่องและครบองค์คณะ

9.2.61 คำแนะนำของประธานศาลฎีกา เกี่ยวกับบัญชีมาตรฐานกลางหลักประกันการปล่อยชั่วคราวผู้ต้องหาหรือจำเลย พ.ศ. 2547

9.2.62 คำแนะนำของประธานศาลฎีกา เกี่ยวกับการพิจารณาส่งผู้ต้องหาไปเข้ารับการอบรมแทนการดำเนินคดีอาญาตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร พ.ศ. 2551

9.2.63 คำแนะนำของประธานศาลฎีกา เกี่ยวกับการพิจารณาคำร้องขอจับกุมและควบคุมตัวบุคคลตามพระราชกำหนดบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน พ.ศ. 2548

9.2.64 คำแนะนำของประธานศาลฎีกา เกี่ยวกับการดำเนินคดีสิ่งแวดล้อม

9.2.65 คำแนะนำของประธานศาลฎีกา เกี่ยวกับขั้นตอนการเบิกจ่ายเงินรางวัลและค่าใช้จ่ายทนายความที่ศาลตั้ง

9.2.66 คำแนะนำของประธานศาลฎีกา เกี่ยวกับวิธีการรอกการกำหนดโทษ

9.2.67 คำแนะนำของประธานศาลฎีกา เกี่ยวกับการไต่สวนมูลฟ้อง

#### **หมายเหตุ:**

ผู้เข้ารับการศึกษาปฏิบัติ สามารถค้นหารายละเอียดของข้อมูลได้จากเว็บไซต์ของสำนักงานศาลยุติธรรม สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรม (กศ.) สำนักงานคณะกรรมการบริหาร

ศาลยุติธรรม (กบศ.) สำนักงานคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (กต.) และสำนักประธานศาลฎีกา ตามรายละเอียดเว็บไซต์ ต่อไปนี้

<http://www.ojc.coj.go.th/info.php?cid=6&pm=6>.

[http://www.ojc.coj.go.th/info.php?info=sub\\_menu&cid=19&pm=7](http://www.ojc.coj.go.th/info.php?info=sub_menu&cid=19&pm=7).

[http://www.ojc.coj.go.th/system/www\\_ojc/p\\_na/rule/r\\_v2.pdf](http://www.ojc.coj.go.th/system/www_ojc/p_na/rule/r_v2.pdf)

[http://www.jla.coj.go.th/info.php?info=sub\\_menu\\_set&cid=27&pm=8](http://www.jla.coj.go.th/info.php?info=sub_menu_set&cid=27&pm=8)

[http://www.ojac.coj.go.th/info.php?info=sub\\_menu&cid=1](http://www.ojac.coj.go.th/info.php?info=sub_menu&cid=1)

[http://www.ojac.coj.go.th/info.php?info=sub\\_menu&cid=1&pm=2](http://www.ojac.coj.go.th/info.php?info=sub_menu&cid=1&pm=2)

<http://www.ojac.coj.go.th/info.php?cid=8&pm=8>

<http://www.ojac.coj.go.th/index.php>

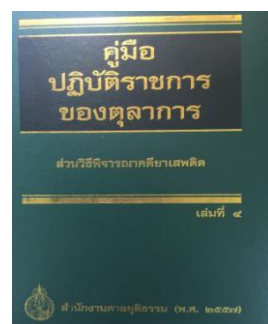
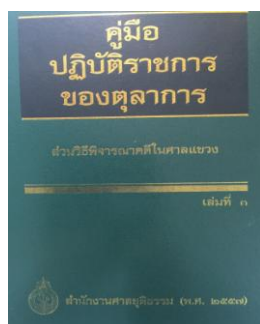
<http://www.opsc.coj.go.th/info.php?cid=12&pm=12>

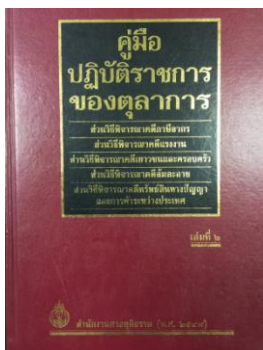
<http://www.opsc.coj.go.th/info.php?cid=13&pm=13>

<http://www.opsc.coj.go.th/info.php?cid=15&pm=15>

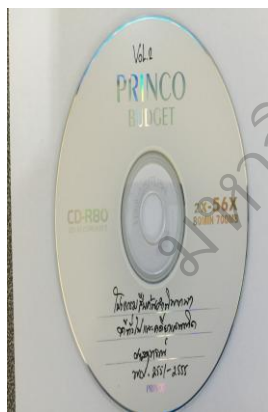
<http://www.opsc.coj.go.th/info.php?cid=16&pm=16>

### 9.3 หนังสือคู่มือเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการศาลยุติธรรม





9.4 ซิตีโปรแกรมสืบค้นกฎหมายและคำพิพากษาศาลสูง



## 10. ความรู้และประสบการณ์ในทางวิชาการ ด้านอื่นที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรรู้



นอกจากความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพของผู้พิพากษาในเรื่องต่างๆ ดังกล่าวมาแล้ว ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในฐานะที่เป็นผู้บริหารงานศาลทั้งในด้านการพิจารณาพิพากษาคดีและในด้านการบริหารงานศาล มีความจำเป็นจะต้องมีความรู้ความสามารถในทางวิชาการด้านอื่นๆ ดังต่อไปนี้ด้วย

### 10.1 ความรู้และประสบการณ์ทางนิติวิทยาศาสตร์

สรารุช เบญจกุล (2550, หน้า 64-67) กล่าวถึง นิติวิทยาศาสตร์กับกระบวนการยุติธรรมว่า ในปัจจุบันได้เกิดปัญหาทางด้านอาชญากรรมขึ้นมากมาย ซึ่งการที่จะเอาตัวผู้กระทำ ความผิดที่แท้จริงมาลงโทษตามกระบวนการยุติธรรมนั้นเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะจะต้องมีการรวบรวมพยานหลักฐานมายืนยันให้สามารถพิสูจน์ความผิดได้อย่างชัดเจน ดังนั้นในประเทศที่พัฒนาแล้ว เช่น ประเทศญี่ปุ่นประเทศในแถบทวีปยุโรป และประเทศสหรัฐอเมริกา จึงมีการนำเอาความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีต่างๆ มาพัฒนาใช้ในการพิสูจน์หลักฐานต่างๆ ให้ได้ผลที่ถูกต้องแท้จริงตามหลักวิทยาศาสตร์ เพื่อติดตามเอาตัวผู้กระทำ ความผิดมาลงโทษ

นิติวิทยาศาสตร์ (Forensic Science) คือ การนำความรู้ทางวิทยาศาสตร์ทุกสาขา มาประยุกต์ใช้เพื่อประโยชน์ในด้านกฎหมาย ทั้งประโยชน์ทางนิติบัญญัติในเรื่องการออกกฎหมาย และประโยชน์ของการคลี่คลายปัญหาและการพิสูจน์ข้อเท็จจริงในคดีความเพื่อผลในการบังคับใช้กฎหมายและการลงโทษ นิติวิทยาศาสตร์จำแนกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. นิติวิทยาศาสตร์ที่เป็นวิทยาศาสตร์ธรรมชาติ เช่น วิชาพิสูจน์หลักฐาน รวมถึงการตรวจสถานที่เกิดเหตุและเก็บรวบรวมวัตถุพยานในสถานที่เกิดเหตุ
2. นิติวิทยาศาสตร์ที่เป็นวิทยาศาสตร์ประยุกต์ โดยการนำความรู้ทางวิทยาศาสตร์ในสาขาต่างๆ มาประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อกระบวนการยุติธรรม

นิติวิทยาศาสตร์สำคัญๆ ที่ถูกนำมาใช้ประโยชน์ในงานสืบสวนสอบสวนนั้นมีอยู่มากมาย อาทิ การตรวจสถานที่เกิดเหตุและการถ่ายรูป การตรวจลายนิ้วมือ ฝ่ามือฝ่าเท้า การตรวจเอกสาร เช่น ตรวจลายเซ็น ลายมือเขียน การตรวจทางฟิสิกส์ เช่น ตรวจร่องรอยการเหี่ยวชนรถ การตรวจทางนิติเวช เช่น งานนิติพยาธิ งานนิติวิทยา งานชีวเคมี และการตรวจทางชีววิทยา เช่น ตรวจเส้นผม เลือด อสุจิ และตรวจรหัสพันธุกรรม (DNA) เป็นต้น พยานหลักฐานทางนิติวิทยาศาสตร์นั้นน้ำหนักและเป็นที่ยอมรับในนานาอารยประเทศ

### 10.1.1 หลักฐานสำคัญทางนิติวิทยาศาสตร์

แม้ว่าหลักฐานทางวิทยาศาสตร์จะมีอยู่มากมายหลายประเภท แต่การพิสูจน์ DNA นั้นได้รับความสนใจเป็นพิเศษสังเกตได้จากปัจจุบันเมื่อมีคดีซับซ้อน คดีฆาตกรรม หรือคดีที่จำเป็นต้องพิสูจน์ความเป็นพ่อแม่ของเด็กเกิดขึ้นประชาชนต่างให้ความสนใจและคาดหวังกับการตรวจพิสูจน์ DNA เป็นสำคัญ

DNA เป็นสารพันธุกรรมของสิ่งมีชีวิต (มนุษย์ พืช สัตว์) ที่ถูกได้รับการถ่ายทอดมาจากพ่อหนึ่งส่วนและจากแม่อีกหนึ่งส่วน DNA มีอยู่ในนิวเคลียสของเซลล์ต่างๆ เช่น เซลล์เม็ดเลือด โลหิตแดง โลหิตขาว เซลล์ผิวหนัง เยื่อกระพุ้งแก้ม กระจก หรือปลายรากเส้นผม เป็นต้น DNA จะเป็นตัวกำหนดข้อมูลในการสร้างสารชีวโมเลกุล ดังนั้น สิ่งมีชีวิตชั้นสูงและชั้นต่ำจึงมี DNA เป็นรหัสหรือแบบพิมพ์ในการสร้าง และมีจุด DNA ที่เหมือนกันทั้งหมด ยกเว้นฝาแฝดที่เกิดมาจากไข่ใบเดียวกัน เท่านั้นจากความจำเพาะที่มีอยู่ในชุด DNA แต่ละหน่วยนี้เองเรียกว่าลายพิมพ์ DNA ในทางนิติวิทยาศาสตร์จึงได้นำมาเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการตรวจพิสูจน์ เพื่อระบุยืนยันตัวบุคคลในทางคดีและยังใช้พิสูจน์ความสัมพันธ์ของพ่อแม่ลูกได้

### 10.1.2 หลักฐานทางนิติวิทยาศาสตร์กับกระบวนการพิจารณาคดีอาญา

โดยทั่วไปกระบวนการพิจารณาคดีอาญามีข้อที่ต้องวินิจฉัยชี้ขาดอยู่ 2 ประการ คือ ข้อกฎหมายประการหนึ่งและข้อเท็จจริงอีกประการหนึ่ง หลักในการวินิจฉัยนั้นจะต้องพิจารณาค้นคว้าหาข้อเท็จจริง หรือความสัจจริงในคดีว่าเป็นอย่างไร แล้วจึงยกข้อกฎหมายขึ้นปรับวินิจฉัยว่า จำเลยควรจะได้รับโทษหรือควรได้รับการปล่อยตัวไป ตามกฎหมายลักษณะพยาน ข้อเท็จจริงที่ศาลจะรับรู้ได้เองนั้นจำกัดอยู่เพียงข้อเท็จจริงที่เป็นไปตามธรรมดาธรรมชาติซึ่งบุคคลธรรมดาจะพึงรู้ได้เองแล้ว ข้อเท็จจริงอย่างอื่นที่อยู่นอกเหนือไปจากความรู้ของคนธรรมดาสามัญศาลรับรู้เองไม่ได้ เพราะฉะนั้นฝ่ายผู้กล่าวหาจะต้องพิสูจน์ให้ประจักษ์แก่ศาลว่าผู้ต้องหาได้กระทำการที่อ้างว่าเป็นความผิดนั้นจริง

พยานหลักฐานทางนิติวิทยาศาสตร์เป็นพยานหลักฐานที่เกิดขึ้นด้วยการวิเคราะห์ หรือวิจัย ซึ่งในทางกฎหมายถือว่าพยานหลักฐานเหล่านี้เป็นพยานหลักฐานอย่างหนึ่งที่จะนำเข้าสู่กระบวนการพิจารณาหรือจะนำเข้าสู่ความรู้ของศาลเพื่อให้ศาลวินิจฉัยว่าจำเลยมีความผิดหรือไม่โดยกำหนดวิธีการนำสืบไว้ กล่าวคือ หากคู่ความประสงค์จะอ้างหลักฐานทางนิติวิทยาศาสตร์เข้าสู่สำนวนเพื่อนำสืบข้อเท็จจริงให้นำสืบโดยผู้เชี่ยวชาญซึ่งได้ทำการตรวจหรือว่าได้ตรวจ ได้วิเคราะห์ หรือได้วิจัยสังเกตเหตุการณ์หรือสิ่งของต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับในคดีนั้นมาแล้ว ฉะนั้นจึงกล่าวได้ว่าพยานหลักฐานทางนิติวิทยาศาสตร์นี้ก็คือพยานความเห็นของผู้เชี่ยวชาญตามกฎหมายนั่นเอง

ที่ผ่านมาได้มีการนำหลักฐานทางนิติวิทยาศาสตร์มาช่วยคลี่คลายคดีต่างๆ ที่มีความสำคัญและมีความยุ่งยากซับซ้อน ทั้งที่เกิดขึ้นทั้งในประเทศและต่างประเทศมาแล้วหลายคดี ในประเทศสหรัฐอเมริกาคดีที่มีการนำหลักฐานทางนิติวิทยาศาสตร์มาช่วยในการคลี่คลายคดี ได้แก่ คดีลอบสังหารประธานาธิบดีเคนเนดี พุศุคจิกายน ค.ศ.1963 คดีโอ เจ ซิมป์สัน ฆาตกรรมภรรยาและเพื่อน มิถุนายน ค.ศ. 1994 และคดีฆาตกรรมไร้ศพ เหตุเกิดที่รัฐฟลอริดา เป็นต้น สำหรับในประเทศไทย คดีที่สำคัญที่มีการนำหลักฐานทางนิติวิทยาศาสตร์มาช่วยในการคลี่คลายคดี คือ คดีฆาตกรรมอำพรางที่ฟาร์มวิดเดนฮิลล์ หมู่บ้านฮอว์ตัน ในปี ค.ศ. 1984

ในประเทศไทย คดีที่สำคัญและมีความซับซ้อนซึ่งคลี่คลายลงได้โดยอาศัยหลักฐานทางนิติวิทยาศาสตร์ ได้แก่ คดีฆาตกรรม น.ส.ดอริส ฟอน ฮาเฟิน นางแบบสาวชาวเดนมาร์ก เมื่อ 24 มกราคม พ.ศ. 2511 คดีฆาตกรรมนางศยามล พ.ศ. 2536 คดีฆาตกรรมนายแสงชัย สุนทรวัฒน์ พ.ศ. 2539 คดีฆาตกรรม น.ส.เจนจิรา พลอยอุจน์ศรี นักศึกษาแพทย์ปี 5 พ.ศ. 2541 และคดีล่าสุดที่อยู่ในกระแสความสนใจของประชาชน คือ คดีฆาตกรรมแพทย์หญิงผัสพร โดยศาลฎีกาพิพากษาประหารชีวิตนายแพทย์วิสุทธิ คดีนี้ถึงแม้ว่าจะไม่พบศพของผู้เสียชีวิต แต่ผลการพิสูจน์ DNA ประกอบพยานแวดล้อมต่างๆ จึงเชื่อได้ว่าแพทย์หญิงผัสพรเสียชีวิตแล้ว

กล่าวโดยสรุป ถือได้ว่านิติวิทยาศาสตร์เป็นการประยุกต์ใช้ความรู้ทางวิชาการด้านต่างๆ มาผนวกเข้ากับการบังคับใช้กฎหมาย เพื่อประโยชน์ในการสืบสวน พิสูจน์หลักฐาน และดำเนินคดีตามกฎหมายเพื่อนำไปสู่การนำตัวผู้กระทำความผิดทางอาญามาลงโทษ เพราะหากปราศจากหลักฐานทางนิติวิทยาศาสตร์คดีสำคัญๆ ที่สลับซับซ้อนหลายคดี คงจะไม่สามารถนำตัวผู้กระทำความผิดมาลงโทษได้ ทำให้ส่งผลร้ายต่อสังคมเพราะมีโอกาสที่ผู้หนึ่งจะกระทำความผิดแบบเดิมซ้ำอีก นอกจากนั้นการนำเอาหลักนิติวิทยาศาสตร์มาใช้ควบคู่กับกระบวนการยุติธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพเช่นนี้ ย่อมเป็นมาตรการในการป้องกันและปราบปรามการก่ออาชญากรรมด้วยอีกทางหนึ่ง

## 10.2 ความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับธรรมชาติของวัตถุพยาน

สุภารวรรณ เศรษฐบรรจง (2549, 71-85) กล่าวว่า วัตถุพยานเป็นเพียงบางส่วนของข้อเท็จจริงและข้อมูลที่ได้จากการตรวจวิเคราะห์วัตถุพยานนั้นจะเป็นผลจากการทำงานที่ค่อนข้างยุ่งยากและอาศัยความอดทนสูงในสถานที่เกิดเหตุเป็นเบื้องต้นแรก และในบางกรณีจะเป็นผลจากการทำงานที่มีความซับซ้อนและต้องอาศัยความชำนาญอย่างมากด้วยวัตถุพยานหลายชนิดสามารถถูกตรวจค้น เก็บรวบรวม และตรวจวิเคราะห์ทางห้องปฏิบัติการได้ แต่วัตถุพยานที่เก็บได้จากสถานที่เกิดเหตุเหล่านั้นจะไม่มีคุณค่าใดๆ เลยหากบุคคลที่เกี่ยวข้องไม่มีความพยายามที่จะแปลผลการตรวจพิสูจน์วัตถุพยานให้เป็นประโยชน์ต่อการพิจารณาคดี จึงเป็นการดียิ่งหากผู้เกี่ยวข้องได้ศึกษาและมีความรู้เกี่ยวกับวิธีการจัดการกับวัตถุพยานแต่ละชนิดนั้นได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม ตลอดจนมี

ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับวัตถุพยาน รวมทั้งปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อคุณค่าทางคดีของวัตถุพยานนั้นด้วย ซึ่งจะทำให้สามารถเข้าใจวัตถุพยานได้อย่างเป็นระบบ และแปลผลพยานหลักฐานเหล่านั้นเมื่อถูกนำเสนอในชั้นพิจารณาของศาลได้เป็นอย่างดี

เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องจึงควรมีความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับธรรมชาติของวัตถุพยานในหัวข้อต่อไปนี้ด้วย

1. การตรวจพิสูจน์วัตถุพยาน (Evidence identification)
2. การถ่ายโอนวัตถุพยาน (Evidence transfer)
3. สภาพแวดล้อมของวัตถุพยาน (Evidence environment)
4. การปนเปื้อนของวัตถุพยาน (Evidence contamination)

#### 10.2.1 การตรวจพิสูจน์วัตถุพยาน

ความหมายของคำว่า “การตรวจพิสูจน์” วัตถุพยานนั้นจะประกอบด้วยขั้นตอนการตรวจทางวิทยาศาสตร์หลายระดับ ตั้งแต่ระดับที่ใช้วิธีการตรวจแบบง่ายๆ จนถึงระดับที่ใช้วิธีการตรวจค่อนข้างซับซ้อนหรือใช้เทคโนโลยีขั้นสูง ในแต่ละระดับก็จะมีนัยสำคัญของการตรวจพิสูจน์ที่แตกต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับชนิดของวัตถุพยาน จำนวนของวัตถุพยาน สภาพของวัตถุพยาน และแหล่งที่พบวัตถุพยานนั้นด้วย

รูปแบบหนึ่งของการตรวจพิสูจน์วัตถุพยานที่พบได้บ่อย ก็คือการตรวจพิสูจน์วัตถุพยานที่เป็นเพียงวัตถุอันเดียวหรือสารชนิดเดียวในกรณีเช่นนี้ห้องปฏิบัติการจะตรวจพิสูจน์วัตถุพยานด้วยการอาศัยคุณสมบัติทางกายภาพ คุณสมบัติทางฟิสิกส์ และ/หรือ คุณสมบัติทางเคมีของวัตถุพยานนั้น ตัวอย่างเช่น ห้องปฏิบัติการสามารถตรวจพิสูจน์สารที่สงสัยว่าเป็นสารเฮโรอีนจากการที่สารนั้นได้รับการตรวจวิเคราะห์คุณสมบัติต่างๆ แล้วได้ข้อมูลที่เชื่อถือได้ด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ว่ามีคุณสมบัติที่สัมพันธ์และสอดคล้องตรงกันกับคุณสมบัติของสารเฮโรอีน เป็นต้น

ในบางกรณีอาจตรวจพิสูจน์วัตถุพยานตั้งแต่สองอันขึ้นไปว่าวัตถุเหล่านั้นเป็นวัตถุที่เคยอยู่รวมกันเป็นวัตถุอันเดียวกันมาก่อนซึ่งในแง่กฎหมายแล้วการตรวจพิสูจน์แบบนี้มักจะให้ข้อมูลที่ค่อนข้างแน่ชัดและไม่คลุมเครือ เช่น การแสดงให้เห็นว่าขอบของเศษกระดาษที่ถูกฉีกขาดเป็นหลายชิ้นนั้นสามารถนำมาเรียงปะติดปะต่อกันเข้าเป็นกระดาษแผ่นเดียวกันได้อย่างพอดี หรือปลายที่หักของเศษไม้สองอันสามารถนำมาต่อเข้าเป็นไม้อันเดียวกันได้อย่างแนบสนิท เป็นต้น

ในหลายกรณีการตรวจพิสูจน์วัตถุพยานอาจอาศัยสมมุติฐานที่ว่าวัตถุอันหนึ่งเมื่อสัมผัสกับวัตถุอีกอันหนึ่งอาจจะทิ้งรอยประทับ รอยกด หรือรอยพิมพ์ ที่มีลักษณะเฉพาะตัวอันเป็นเอกลักษณ์ของวัตถุอันนั้นไว้ ตัวอย่าง เช่น รอยลายนิ้วมือของผู้ต้องสงสัยที่ติดอยู่บนบริเวณขอบของแก้วน้ำซึ่งสามารถนำมาตรวจพิสูจน์ว่าเป็นลายนิ้วมือของผู้ต้องสงสัยได้อย่างแน่นอน หรือร่องรอย



ร่องเท้าที่ประทับอยู่ในสถานที่เกิดเหตุซึ่งสามารถนำมาใช้พิสูจน์ได้ว่าเป็นรอยลึกของร่องเท้าที่มีลักษณะจำเพาะตรงกับลักษณะที่ปรากฏบนร่องเท้าที่ผู้ต้องสงสัยใช้ สวมใส่ เป็นต้น

บ่อยครั้งที่การตรวจพิสูจน์วัตถุพยานจะเป็นการตรวจเปรียบเทียบวัตถุพยานที่ส่งมาให้ตรวจตั้งแต่สองอันขึ้นไปว่าวัตถุพยานเหล่านั้นจะมาจากแหล่งเดียวกันหรือไม่ การตรวจพิสูจน์แบบนี้ อาจจะไม่สามารถสรุปความเห็นที่แน่นอนลงไปได้ว่าเป็นวัตถุที่มาจากแหล่งเดียวกันอย่างไร้ข้อสงสัย ตัวอย่างเช่น การตรวจเปรียบเทียบเส้นผมที่เก็บมาจากเสื้อผ้าของผู้เสียหายกับตัวอย่างเส้นผมของผู้ต้องสงสัยว่ามีลักษณะทางกายภาพที่น่าจะมาจากแหล่งเดียวกันหรือไม่ เป็นต้น หรืออาจจะสามารถสรุปความเห็นที่แน่นอนจากแหล่งเดียวกันก็ได้ ตัวอย่างเช่น การตรวจโครโมโซม (DNA profile) จากเซลล์รากเส้นผมหรือคราบเลือดที่เก็บได้ในสถานที่เกิดเหตุเปรียบเทียบกับตัวอย่างเซลล์รากเส้นผมหรือตัวอย่างเลือดที่ได้มาจากผู้ต้องสงสัยหรือผู้ต้องหา เป็นต้น

### 10.2.2 การถ่ายโอนวัตถุพยาน

เมื่อมีการสัมผัสระหว่างพื้นผิวสองพื้นผิวที่เป็นส่วนหนึ่งของบุคคล วัตถุ หรือสถานที่ จะเกิดการแลกเปลี่ยนสารระหว่างกันเสมอทำให้มีการถ่ายโอนชิ้นส่วนของวัตถุระหว่างพื้นผิวที่มีการสัมผัสนั้นซึ่งหลักการอันนี้มาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนของ Locard (Locard's theory of interchange or Locard's principle of exchange "There is no such thing as a clean contact between two objects. Come in contact they mutually contaminate each other with minute fragments of material.") ซึ่งหมายความว่าบุคคลที่อยู่ในสถานที่เกิดเหตุมักจะทิ้งร่องรอยหรือบางสิ่งในสถานที่เกิดเหตุและมักจะนำเอาสิ่งที่เขาสัมผัสในสถานที่เกิดเหตุติดไปด้วยเสมอ โดยทั่วไปการถ่ายโอนวัตถุพยานจะเป็นไปได้ 2 รูปแบบ คือการถ่ายโอนวัตถุพยานที่มีปริมาณน้อยมาก (trace transfer evidence) เช่น เส้นใย เส้นผม คราบเลือด เศษแก้ว เศษดิน ฯลฯ และการถ่ายโอนวัตถุพยานที่เป็นรูปแบบ (pattern transfer evidence) เช่น รอยประทับรอยพิมพ์ หรือรอยกดของวัตถุต่างๆ เป็นต้น และในหลายกรณีจะเป็นการถ่ายโอนวัตถุพยานทั้ง 2 รูปแบบ เช่น รอยร่องเท้าที่มีคราบเลือดติดอยู่ รอยประทับที่มีเศษเส้นใยติดอยู่ รอยลายนิ้วมือที่มีคราบเลือดติดอยู่ เป็นต้น

ในการใช้วัตถุพยานเป็นส่วนหนึ่งของการพิสูจน์ผู้กระทำความผิดหรือใช้พิสูจน์การกระทำความผิดจึงอาศัยหลักการของทฤษฎีดังกล่าว โดยเฉพาะคดีอาชญากรรมที่ใช้ความรุนแรง หลักการข้อนี้จะนำไปสู่การค้นหาวัตถุพยานที่มีขนาดเล็กมากอย่างถ่วงถ่วงด้วยคุณสมบัติที่ว่าวัตถุพยานที่มีขนาดเล็กมากนี้แม้จะยากต่อการมองเห็นได้ด้วยตาเปล่าแต่จะมีความสำคัญทางคดีอย่างมาก อาชญากรที่ก่ออาชญากรรมที่ใช้ความรุนแรงอาจคิดถึงวิธีที่จะลบรอยลายนิ้วมือแฝงหรือทำลายอาวุธที่ใช้ในการก่ออาชญากรรม แต่มักจะคิดไม่ถึงว่าวัตถุพยานที่มีขนาดเล็กมากนี้สามารถถ่ายโอนไปยังผู้เสียหาย เสื้อผ้าและสภาพแวดล้อมของผู้เสียหาย ตลอดจนสถานที่เกิดเหตุได้ ซึ่งการถ่ายโอนนี้

สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ การถ่ายโอนโดยตรงหรือการถ่ายโอนแบบปฐมภูมิ (direct or primary transfer) และการถ่ายโอนโดยอ้อมหรือการถ่ายโอนแบบทุติยภูมิ (indirect or secondary transfer)

**10.2.2.1 การถ่ายโอนโดยตรง** หมายถึง การที่วัตถุพยานถ่ายโอนไปอันเป็นผลจากการสัมผัสโดยตรงระหว่างผู้ต้องสงสัย ผู้เสียหาย และสถานที่เกิดเหตุ เช่น เส้นใยเสื้อผ้าของผู้เสียหาย อาจถ่ายโอนไปยังเสื้อผ้าของผู้ต้องสงสัยได้อย่างง่ายดายในขณะที่มีการต่อสู้ดิ้นรนและจะมีการถ่ายโอนในทางกลับกันด้วย หรือผู้ต้องสงสัยอาจได้รับบาดเจ็บจากการถูกแทงและทิ้งรอยเลือดไว้บนพื้นของสถานที่เกิดเหตุซึ่งเป็นลักษณะการถ่ายโอนโดยตรงเช่นกัน เป็นต้น

**10.2.2.2 การถ่ายโอนโดยอ้อม** หมายถึง การที่วัตถุพยานสามารถที่จะถ่ายโอนจากสถานที่ที่ผู้เสียหายและผู้ต้องสงสัยสัมผัสไปยังสถานที่อื่นได้ ตัวอย่าง เช่น เส้นใย เส้นผม เศษดิน และเศษใบไม้ จากสถานที่เกิดเหตุสามารถถ่ายโอนไปยังเสื้อผ้าของผู้ต้องสงสัย หรือติดไปกับตัวของผู้ต้องสงสัยเอง และทิ้งร่องรอยไว้ในรถยนต์ของผู้ต้องสงสัยดังนั้นรถยนต์จะได้รับวัตถุพยานที่มาจากสถานที่เกิดเหตุหรือจากผู้เสียหายโดยอ้อม เช่นนี้เรียกว่าการถ่ายโอนโดยอ้อม

ความแตกต่างระหว่างลักษณะของการถ่ายโอนมีความสำคัญเนื่องจากในบางกรณีอาจมีความจำเป็นที่จะต้องขยายพื้นที่ในการค้นหาวัตถุพยานที่มีขนาดเล็กมากนี้ไปไกลจากสถานที่เกิดเหตุ การค้นหาและเก็บรวบรวมวัตถุพยานที่มีการถ่ายโอนโดยอ้อมนี้จะช่วยให้มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับการเคลื่อนไหวและลักษณะการดำเนินการของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับอาชญากรรมเหล่านั้นได้

วัตถุพยานที่มีการถ่ายโอนระหว่างที่เกิดอาชญากรรมนั้นในที่สุดก็จะมาหยุดอยู่ที่สถานที่ใดสถานที่หนึ่ง ซึ่งจะขึ้นอยู่กับลักษณะการกระทำทางกายภาพของบุคคลที่เกิดขึ้นก่อน ระหว่างและหลังการก่ออาชญากรรมนั้นว่าเป็นอย่างไรไม่ว่าการถ่ายโอนจะเกิดขึ้นระหว่างคน ระหว่างวัตถุหรือระหว่างคน สิ่งของ และสถานที่ การปรากฏอยู่ของวัตถุพยานที่มีขนาดเล็กมากนั้นสามารถช่วยยืนยันหรือช่วยสนับสนุนข้อมูลของพยานหลักฐานอื่นในคดีให้มีความหนักแน่นขึ้น ช่วยสนับสนุนว่าผู้กระทำความผิดได้เข้าไปอยู่ในสถานที่เกิดเหตุ และยังช่วยชี้้นำการสืบสวนสอบสวนให้มีความก้าวหน้าต่อไปด้วยการค้นหาและการเก็บรวบรวมวัตถุพยานจึงเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญยิ่ง ตัวอย่าง เช่น ถ้าผู้ต้องสงสัยคุกเข่าอยู่บนพรมในขณะที่ทำร้ายร่างกายผู้เสียหายอย่างรุนแรงก็คาดได้ว่าเส้นใยของพรมบริเวณเข้าและปลายขาของกางเกงขายาวที่ผู้ต้องสงสัยสวมใส่อยู่ขณะเกิดเหตุการณ์ดังกล่าว กางเกงขายาวตัวนั้นจึงควรได้รับการจัดการอย่างถูกต้องและเหมาะสมตั้งแต่ขั้นตอนการค้นหา จนกระทั่งถึงขั้นตอนการตรวจวิเคราะห์ในห้องปฏิบัติการในลักษณะที่จะป้องกันและระวังรักษาให้

เส้นใยนั้นยังคงอยู่ซึ่งสิ่งนี้อาจจะดูเหมือนว่าเป็นเรื่องเล็กน้อยแต่มันอาจกลายเป็นประเด็นสำคัญในทางพิจารณาคติของศาลได้หากพนักงานอัยการหรือทนายความพยายามที่จะทำให้วัตถุพยานดังกล่าวเป็นพยานหลักฐานที่สนับสนุนคำให้การของผู้เสียหายที่อ้างว่ามีการกระทำเช่นนั้นเกิดขึ้นจริง

### 10.2.3 สภาพแวดล้อมของวัตถุพยาน

คำว่า “สภาพแวดล้อม” ในที่นี้จะหมายถึงบริเวณที่จำเพาะแห่งใดแห่งหนึ่งที่ประกอบด้วยวัตถุหลายๆ ประเภทและหลายๆ ชนิด การอยู่ปะปนกันของวัตถุเหล่านี้จะส่งผลถึงการตรวจวิเคราะห์คุณลักษณะของวัตถุพยานทั้งหลายเหล่านั้นร่วมกันซึ่งจะสามารถบ่งบอกถึงสภาวะที่ค่อนข้างเป็นเอกลักษณ์สำหรับสถานที่ใดสถานที่หนึ่งได้ เมื่อบุคคลเข้าไปในสถานที่ใดสถานที่หนึ่งจะมีการถ่ายโอนร่วมกันของวัตถุต่างๆ มากมายที่เดิมอยู่ในสภาพแยกกันอยู่เหล่านั้น ซึ่งเมื่อนำข้อมูลที่ได้จากการตรวจวิเคราะห์วัตถุเหล่านั้นมาประมวลจะสามารถใช้เป็นพยานหลักฐานทางคดีได้เป็นอย่างดีโดยทั่วไปแล้วปริมาณและความหลากหลายของวัตถุที่ถ่ายโอนจากสภาพแวดล้อมไปยังบุคคลจะขึ้นกับจำนวนและชนิดของวัตถุที่ปรากฏอยู่ในสถานที่แห่งนั้น พฤติการณ์ของเหตุการณ์ และการเคลื่อนไหวของบุคคล ตลอดจนระยะเวลาของการสัมผัสกับวัตถุเหล่านั้น หลักการเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของวัตถุพยานจึงช่วยเพิ่มคุณค่าที่เหนือกว่าของวัตถุพยานที่มีขนาดเล็กมาก

ตัวอย่างในทางปฏิบัติที่อาจพบได้ในบางสถานการณ์ เช่น ชิ้นส่วนผ้าในห้องนอน ไม่ว่าจะเป็นผ้าคลุมเตียง พรหมเช็ดเท้า ม่าน หรือผ้าคลุมเก้าอี้ อาจประกอบด้วยชนิดและสีของเส้นใยที่แตกต่างกันได้หลากหลาย และเป็นไปได้ที่ชิ้นส่วนของผ้าแต่ละชิ้นอาจประกอบด้วยชนิดและสีของเส้นใยที่แตกต่างกันเช่นกัน ผ้าคลุมเตียงอาจทำมาจากเส้นใยฝ้าย เส้นใยโพลีเอสเตอร์ และเส้นใยอะซิเตทเป็นส่วนประกอบหลัก เมื่อผู้ต้องสงสัยเข้ามาในห้องเพื่อข่มขืนกระทำชำเราผู้เสียหายอาจนำเอาเส้นใยดังกล่าวติดไปกับเสื้อผ้าที่เขาสวมใส่หรือติดไปกับตัวเองก็ได้ หากตรวจพบว่ามีเส้นใยแปลกปลอมบนเสื้อผ้าของผู้ต้องสงสัยที่สอดคล้องหรือเข้ากันได้กับเส้นใยที่ปรากฏตามปกติในสภาพแวดล้อมของสถานที่เกิดเหตุก็จะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงผู้ต้องสงสัยกับห้องนอนนั้นได้

เพื่อที่จะใช้ประโยชน์จากหลักการสภาพแวดล้อมของวัตถุพยานนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพจึงควรมีความรู้ความเข้าใจพื้นฐานทางด้านโครงการของพยานหลักฐานบางประการ เพื่อประโยชน์ในการสืบสวนสอบสวนทางคดี หลักการที่สำคัญซึ่งควรนำมาพิจารณาร่วมกันในการที่จะให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์นี้ คือ

1. วัตถุพยานที่ถูกถ่ายโอนไปนั้นมักจะแสดงถึงธรรมชาติของสภาพแวดล้อมครั้งสุดท้ายที่ได้รับการสัมผัสกับบุคคลหรือสิ่งของนั้น ทั้งนี้ควรระลึกไว้เสมอว่าลักษณะธรรมชาติของวัตถุพยานนั้นมักจะคงสภาพอยู่เพียงชั่วคราวเท่านั้น

2. หากมีการปรากฏอยู่ของวัตถุพยานที่มีคุณลักษณะจำเพาะก็จะเพิ่มน้ำหนักความน่าเชื่อถือของพยานหลักฐานมากขึ้น แต่ถ้าเป็นเพียงวัตถุพยานที่มีคุณลักษณะจำเพาะ ซึ่งมักจะเป็นวัตถุพยานประเภทที่พบได้บ่อยทั่วไปในสถานที่เกิดเหตุ น้ำหนักของพยานหลักฐานก็อาจจะน้อยลง

3. จะเป็นประโยชน์อย่างมากหากสามารถแสดงให้เห็นว่าวัตถุพยานหลายชนิดเหล่านั้นสามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมกับสิ่งของหรือบุคคลที่สงสัยนั้นได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากสามารถแสดงให้เห็นว่าบริเวณที่ค้นพบวัตถุพยานสอดคล้องต้องกันกับการกระทำหรือการเคลื่อนไหวของบุคคลหรือสิ่งของที่เกิดขึ้นหรือได้ใช้ในการกระทำอาชญากรรมนั้น

4. วัตถุพยานที่ถูกถ่ายโอนยิ่งมีปริมาณมากขึ้นก็จะเพิ่มความหนักแน่นของความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมกับบุคคลหรือสิ่งของ และความสำคัญของการข้อนี้ก็จะยิ่งเพิ่มมากขึ้นหากประเภทของวัตถุพยานที่ตรวจสอบมีจำกัด ตัวอย่าง เช่น หากตรวจพบเส้นผมของผู้เสียหายหลายเส้นบนเสื้อผ้าของผู้ต้องสงสัยจะมีนัยสำคัญมากกว่าการตรวจพบเส้นผมเพียงเส้นเดียว เพราะอาจจะช่วยชี้แนะให้เห็นว่ามี การต่อสู้ดิ้นรนเกิดขึ้น เป็นต้น

อย่างไรก็ตามการนำหลักการสภาพแวดล้อมของวัตถุพยานมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพนั้นมักจะถูกจำกัดการใช้หรือไม่มีการนำมาใช้เลย ทั้งนี้เป็นเพราะเหตุผล

2 ประการ คือการค้นหาวัตถุพยานในสถานที่ที่เกิดอาชญากรรมนั้นส่วนใหญ่มักจะค้นหาวัตถุที่ดูเหมือนว่าเป็นสิ่งแปลกปลอมของสถานที่เกิดเหตุ นั้น ดังนั้นวัตถุสิ่งใดก็ตามที่เป็นที่ทราบกันมาก่อนว่าเดิมมีอยู่ในสถานที่แห่งนั้นก่อนและระหว่างเวลาที่เกิดอาชญากรรมมักจะไม่ถูกเก็บรวบรวมส่งตรวจ ดังเช่นในกรณีของห้องนอนที่ยกมาเป็นอุทธรณ์ ตัวอย่างเส้นใยที่มาจากพรม ผ้ามุลมเตียง ผ้ามุลมเก้าอี้และผ้าอื่นๆ จะไม่ถูกเก็บส่งตรวจด้วย ซึ่งเส้นใยที่เป็นวัตถุพยานบนเสื้อผ้าของผู้ต้องสงสัยที่ติดตามจากสิ่งของในห้องนอนนั้นจะไม่มีคุณค่าทางคดีหากปราศจากการตรวจเปรียบเทียบกับเส้นใยที่เป็นส่วนประกอบของวัตถุสิ่งของที่ประกอบเป็นสภาพแวดล้อมในสถานที่เกิดเหตุ นั้น

นอกจากนี้ วัตถุพยานที่มีการถ่ายโอนมักจะถูกนำเสนอต่อศาลในลักษณะที่แยกกันเป็นแต่ละส่วนโดยปราศจากการวางแผนที่จะนำเสนออย่างเป็นระบบที่จะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุพยานเหล่านั้น จึงทำให้ไม่สามารถนำเสนอวัตถุพยานในลักษณะที่จะนำไปสู่ข้อสรุปที่ว่าผู้เสียหายและผู้ต้องสงสัยเคยอยู่ในสถานที่นั้นร่วมกันมาก่อนได้

#### 10.2.4 การปนเปื้อนของวัตถุพยาน

ความรับผิดชอบที่สำคัญมากอันหนึ่งในการจัดการวัตถุพยานทั้งในสถานที่เกิดเหตุ และในห้องปฏิบัติการก็คือ การป้องกันหรือหลีกเลี่ยงการปนเปื้อนของวัตถุพยานเหล่านั้น วัตถุพยานมักจะถูกปนเปื้อนได้ง่ายทั้งนี้อาจจะเป็นผลมาจากอิทธิพลของธรรมชาติหรือสภาพแวดล้อมในสถานที่เกิดเหตุที่วัตถุพยานปรากฏอยู่เป็นระยะเวลายาวนานก่อนที่จะถูกค้นพบ เมื่อค้นหาวัตถุพยานได้แล้วจึง

ควรให้ความสนใจเป็นพิเศษที่จะหยุดยั้งหรือจำกัดการปนเปื้อนที่อาจจะเกิดขึ้นในภายหลังได้นอกจากนี้ควรระมัดระวังที่จะไม่ให้เกิดการปนเปื้อนที่เป็นผลมาจากความเลินเล่อจากการเก็บ การรักษา และการส่งต่อวัตถุพยานไปยังห้องปฏิบัติการอย่างไม่ถูกวิธี ซึ่งในที่นี้จะแบ่งสาเหตุที่ทำให้เกิดการปนเปื้อนออกเป็น 4 ประการ คือ

#### 10.2.4.1 ธรรมชาติของสภาพแวดล้อมของวัตถุพยาน

วัตถุพยานอาจอยู่ในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันบางสภาพแวดล้อมอาจมีสภาวะตามธรรมชาติที่ทำให้เกิดการปนเปื้อนของวัตถุพยานได้อย่างง่ายมากจนเจ้าหน้าที่จะต้องใช้ความระมัดระวังอย่างยิ่งในการเก็บรวบรวมและเคลื่อนย้ายวัตถุพยาน ตัวอย่างเช่น ในสถานที่เกิดเหตุที่มีคราบเลือดของตัวผู้เสียหายและของผู้ต้องสงสัยอยู่ในบริเวณเดียวกัน ซึ่งอาจจะเกิดการปนเปื้อนของคราบเลือดทั้งสองแหล่งได้ หรือในสภาพแวดล้อมที่มีวัตถุสิ่งของที่ทำจากผ้าหลายอย่างก็อาจจะทำให้มีความยากลำบากมากขึ้นที่จะเก็บรวบรวมและจำแนก เส้นใยของวัตถุสิ่งของที่ไม่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ได้ เจ้าหน้าที่จึงควรตระหนักถึงความเป็นไปได้ที่สภาพแวดล้อมของสถานที่เกิดเหตุอาจจะทำให้เกิดการปนเปื้อนประเภทนี้ได้ วิธีการที่ดีที่สุดที่จะใช้ควบคุมการปนเปื้อนดังกล่าว ก็คือควรที่จะสำรวจสภาพแวดล้อมของสถานที่เกิดเหตุในเบื้องต้นก่อนเพื่อที่จะบอกได้คร่าวๆ ว่าวัตถุสิ่งของใดที่อาจมีการปนเปื้อนได้บ้าง การประเมินสภาวะของสภาพแวดล้อมอย่างถี่ถ้วนก่อนที่จะทำการการค้นหาและเก็บรวบรวมวัตถุพยานจะช่วยให้สามารถวางแผนกลยุทธ์ในการที่จะหลีกเลี่ยงความยากลำบากในเรื่องดังกล่าวได้เป็นอย่างดี

#### 10.2.4.2 บุคลากรที่เป็นเจ้าหน้าที่ในสถานที่เกิดเหตุ

เจ้าหน้าที่ที่เข้าไปถึงสถานที่เกิดเหตุคนแรกอาจจะทำให้เกิดการปนเปื้อนของวัตถุพยานได้หากผู้นั้นไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคุณค่าของวัตถุพยานแต่ละชนิดที่มีผลต่อการดำเนินคดีอาญาในแต่ละฐานความผิด ในทางปฏิบัติควรจะมีเจ้าหน้าที่ทำหน้าที่เป็นผู้สำรวจสภาพแวดล้อม ประเมินสถานการณ์ ทำการค้นหาและเก็บรักษาวัตถุพยาน ซึ่งควรที่จะจำกัดจำนวนของเจ้าหน้าที่ให้น้อยที่สุด เพื่อที่จะทำให้การจัดการกับวัตถุพยานเป็นไปอย่างเป็นระบบและลดการปนเปื้อนให้มากที่สุด ควรค้นหาและเก็บรวบรวมวัตถุพยานอย่างถูกต้อง เหมาะสม และสมบูรณ์ตามหลักวิชาการและตามกฎหมาย มีการแยกเก็บเป็นสัดส่วน ทำสัญลักษณ์หรือเครื่องหมายป้องกันความสับสนและการสับเปลี่ยน บรรจุหีบห่อปิดผนึกอย่างรัดกุม ระบุวันเดือนปี เวลาและบริเวณที่เก็บพร้อมทั้งรายละเอียดต่างๆ ของวัตถุพยานนั้นมีการขนส่งวัตถุพยานอย่างเหมาะสมและอยู่ในความควบคุมโดยตลอด มีการบันทึกเป็นหลักฐานในการส่งมอบวัตถุพยานในแต่ละขั้นตอน และมีความต่อเนื่องของการครอบครองวัตถุพยานจนกระทั่งไปถึงห้องปฏิบัติการเพื่อทำการตรวจพิสูจน์ต่อไปหรือจนกระทั่งนำสืบวัตถุพยานในชั้นศาล ทั้งนี้เพื่อลดการปนเปื้อนอันเป็นผลที่เกิดจากเจ้าหน้าที่นั่นเองโดยเฉพาะอย่างยิ่งการปนเปื้อนที่

อาจพบได้บ่อย เช่น เส้นใยของเสื้อผ้าที่เจ้าหน้าที่สวมใส่อาจปนเปื้อนติดไปกับผู้เสียหายหรือศพหรือในสถานที่เกิดเหตุ จึงควรสวมเสื้อผ้าที่ทอจากเส้นใยพิเศษและได้รับการทออย่างแน่นหนาเพื่อเส้นใยจะไม่หลุดง่ายและยากต่อการเป็นที่สะสมวัตถุแปลกปลอมอื่นๆ ด้วย และควรสวมเสื้อผ้าในลักษณะที่เป็นเสื้อกางเกงติดกันเป็นชุดเดียวพร้อมทั้งมีหมวกคลุมศีรษะและสวมรองเท้าปิดชิดด้วย

นอกจากนี้ เจ้าหน้าที่ในสถานที่เกิดเหตุผู้ที่มีหน้าที่ในการเก็บรวบรวมวัตถุพยาน ควรตระหนักด้วยว่าเขาเหล่านั้นก็สามารถเพิ่มโอกาสของการปนเปื้อนอันเนื่องมาจากการจัดการกับวัตถุพยานที่มากเกินไปด้วย จึงควรจัดการกับวัตถุพยานน้อยที่สุดเท่าที่จำเป็นและด้วยความระมัดระวัง สิ่งที่สำคัญยิ่งอีกประการหนึ่งที่ไม่ควรละเลยก็คือ การป้องกันรักษาสถานที่เกิดเหตุไม่ให้บุคคลอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องเข้ามาได้ พยายามรักษาสถานที่เกิดเหตุให้คงอยู่ในสภาพเดิม และจำกัดจำนวนเฉพาะเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องเท่าที่จำเป็นเท่านั้น ซึ่งควรมีการบันทึกเวลาที่มาถึงและเวลากลับของเจ้าหน้าที่เหล่านั้นด้วย โดยควรเริ่มกระทำตั้งแต่ที่เจ้าหน้าที่คนแรกมาถึงสถานที่เกิดเหตุจนกระทั่งเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องคนสุดท้ายทำการตรวจสอบสถานที่เกิดเหตุเสร็จสิ้นแล้ว

#### 10.2.4.3 ภาชนะที่ใช้ในการบรรจุวัตถุพยาน

เมื่อค้นพบวัตถุพยานอันหนึ่งควรบันทึกและทำเครื่องหมายหรือสัญลักษณ์เพื่อการพิสูจน์ในภายหลังเก็บรวบรวมไว้ในภาชนะที่เหมาะสมที่มีการระบายละเอียดของวัตถุพยาน ภาชนะควรได้รับการปิดผนึกตั้งแต่อยู่ในสถานที่เกิดเหตุ และจะไม่ถูกเปิดจนกว่าวัตถุพยานนั้นจะถูกนำไปตรวจพิสูจน์ในห้องปฏิบัติการ ไม่ควรเก็บวัตถุพยานทั้งหมดไว้ในภาชนะอันเดียวกันแล้วขนส่งเคลื่อนย้ายไปยังอีกสถานที่หนึ่งแล้วจึงเอาออกมาแยกใส่ภาชนะและระบายละเอียดของวัตถุพยานในภายหลังในสถานที่ต่างกัน เพราะการทำเช่นนี้ไม่เพียงแต่จะทำให้มีการปนเปื้อนมากขึ้นแล้วยังทำให้ไม่สามารถบอกได้อย่างแน่ชัดว่าวัตถุพยานอันนั้นเป็นอันที่นำออกมาจากวัตถุพยานอันอื่นที่เคยถูกเก็บอยู่รวมกันในภาชนะเดียวกันก่อน ซึ่งอาจจะเป็นข้อสงสัยที่ประเด็นได้แย้งในทางพิชการณาคดีในชั้นศาลได้

นอกจากนี้ ภาชนะที่ใช้บรรจุวัตถุพยานจะใช้รักษาวัตถุพยานให้คงอยู่ในสภาพเดิมปราศจากการปนเปื้อน และป้องกันการสูญเสียมวลก็ควรจะต้องได้รับการปฏิบัติเช่นเดียวกับการปฏิบัติต่อวัตถุพยานนั่นเอง อีกทั้งจะต้องระมัดระวังมิให้ภาชนะนั้นมีการปนเปื้อนก่อนที่จะถูกนำไปใช้บรรจุวัตถุพยานหรือในระหว่างบรรจุวัตถุพยานนั้นด้วย

#### 10.2.4.4 สภาพแวดล้อมของห้องปฏิบัติการ

วัตถุพยานอาจถูกปนเปื้อนในขณะที่อยู่ในห้องปฏิบัติการก็ได้ซึ่งสภาพแวดล้อมของห้องปฏิบัติการที่มีการควบคุมอย่างเหมาะสมจะช่วยลดหรือจำกัดการปนเปื้อนให้น้อยลงได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแนวทางปฏิบัติที่ใช้ในการจัดการและดำเนินการกับวัตถุพยานที่ใช้ปฏิบัติเป็นประจำในห้องปฏิบัติการแต่ละแห่งนั้น การเก็บรักษาวัตถุพยานอย่างถูกต้องและเหมาะสมตั้งแต่ในสถานที่เกิด

เหตุจะช่วยลดการปนเปื้อนในห้องปฏิบัติการได้และจะช่วยให้เจ้าหน้าที่ในห้องปฏิบัติการสามารถแยกเก็บและแยกตรวจวิเคราะห์วัตถุพยานได้อย่างเหมาะสม

นอกจากนี้ ควรมีการปรึกษาหารือและประสานงานกันระหว่างเจ้าหน้าที่ในห้องปฏิบัติการเพื่อให้มีความเข้าใจอย่างถูกต้องเกี่ยวกับวิธีการค้นหาการเก็บรวบรวม การรักษา การบรรจุใส่ภาชนะ การบันทึกรายละเอียดการส่งต่อวัตถุพยานไปยังห้องปฏิบัติการเพื่อให้การปฏิบัติงานดังกล่าวเป็นไปอย่างถูกต้อง สมบูรณ์และมีประสิทธิภาพมากที่สุด

กล่าวโดยสรุป ปัจจุบันนี้เทคโนโลยีทางวิทยาศาสตร์และเทคนิควิธีการตรวจวิเคราะห์ทางห้องปฏิบัติการที่ใช้ในการตรวจพิสูจน์วัตถุพยานเพื่อค้นหาข้อเท็จจริงแห่งคดีมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น แม้จะเป็นผลดีในการช่วยให้ได้ข้อมูลที่มีความกระจ่างมากขึ้น แต่ก็อาจทำให้บุคคลทั่วไปที่ไม่มีความรู้ทางวิทยาศาสตร์เข้าใจข้อเท็จจริงเหล่านั้นยากขึ้นเช่นกัน พนักงานอัยการหรือทนายความจึงไม่เพียงแต่นำสืบวัตถุพยานในศาลเท่านั้นแต่จะต้องแสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวข้องของทางคดีของวัตถุพยานเหล่านั้นได้อย่างชัดเจนและปราศจากข้อสงสัย อีกทั้งจะต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษในการนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับธรรมชาติพื้นฐานของวัตถุพยาน วิธีการนำเสนอ และการใช้ภาษาที่บุคคลทั่วไปคุ้นเคยและเข้าใจง่ายมากที่สุดด้วย การให้ความรู้เกี่ยวกับวัตถุพยานที่สามารถเข้าถึงได้นี้จะช่วยให้ศาลเข้าใจประเด็นสำคัญของพยานหลักฐานที่เกี่ยวข้องนั้น แต่ถ้าการนำเสนอทำให้ศาลสับสน ชัดแย้ง หรือไม่สามารรถโน้มน้าวให้ศาลเชื่อได้ก็จะไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของพนักงานอัยการหรือทนายความที่ต้องการพิสูจน์ให้ศาลเห็นว่าจำเลยนั้นได้กระทำความผิดตามฟ้องได้

### 10.3 ความรู้ทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม

ความรู้ทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม ก็มีความจำเป็นที่จะต้องนำมาใช้ในการบริหารหน่วยงาน เพื่อให้รู้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยเฉพาะผู้ศึกษาและผู้รับการพัฒนาตนเองซึ่งเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลย่อมมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้ผู้ศึกษาและผู้รับการพัฒนาตนเองสามารถหาความรู้ดังกล่าวได้จากแหล่งข้อมูลความรู้ที่หลากหลาย ทางเว็บไซต์ ดังต่อไปนี้

10.3.1 ข่าวเศรษฐกิจ-ข่าวเศรษฐกิจโลก-ข่าวเศรษฐกิจไทย-ข่าว ข่าว วันนี้

<http://news.kapook.com/economy>.

10.3.2 เศรษฐกิจ-ข่าวไทยรัฐออนไลน์ <http://www.thairath.co.th/economy>.

10.3.3 เศรษฐกิจ-มติชนออนไลน์ <http://www.dailynews.co.th/economy>.

10.3.4 ข่าวเศรษฐกิจ : มติชนออนไลน์

<http://www.matichon.co.th/business.php>.

10.3.5 INN News-ข่าวด่วน ประเด็นร้อน-ข่าวเศรษฐกิจ

<http://www.innnews.co.th/shownews/summary?category=2>.

10.3.6 รวมข่าววันนี้/เศรษฐกิจ สังคม/ประชาไท/หนังสือพิมพ์ออนไลน์

<http://www.prachatai.com/monitor/2>.

10.3.7 ข่าวเศรษฐกิจ-M Thai News <http://news.mthai.com/economy>.

10.3.8 กรุงเทพธุรกิจ (ข่าวต่างประเทศ)

<http://www.bangkokbiznews.com/foreign>.

10.3.9 ข่าวเศรษฐกิจ-ครอบครัวข่าว 3

<http://www.krobkruakao.com/%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%B8%B2%E0%B8%A7%E0%B9%80%E0%B8%A8%E0%B8%A3%E0%B8%A9%E0%B8%90%E0%B8%81%E0%B8%B4%E0%B8%88/>.

10.3.10 เศรษฐกิจไทย-ข่าวเศรษฐกิจไทย-RYT9.com

<http://www.ryt9.com/tag/%E0%B9%80%E0%B8%A8%E0%B8%A3%E0%B8%A9%E0%B8%90%E0%B8%81%E0%B8%B4%E0%B8%88%E0%B9%84%E0%B8%97%E0%B8%A2>.

10.3.11 ข่าวเศรษฐกิจล่าสุด-RYT9.com. <http://www.ryt9.com/economy-latest/>.

10.3.12 ฐานเศรษฐกิจ/connecting opportunity. <http://www.thansettakij.com/>.

10.3.13 แหล่งข้อมูล ด้านเศรษฐกิจและการเงิน-ธนาคารแห่งประเทศไทย

<https://www.bot.or.th/Thai/Segmentation/Student/Pages/InfomationSource.aspx>.

10.3.14 AEC NEWS: ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

<http://www.aecnews.co.th/aec/>.

10.3.15 ข่าวรายวัน-หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ

<http://www.thansettakij.com/>.

10.3.16 ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน-กรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ

<http://www.mfa.go.th/asean/th/customize/30641-%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%8A%E0%B8%B2%E0%B8%84%E0%B8%A1%E0%B9%80%E0%B8%A8%E0%B8%A3%E0%B8%A9%E0%B8%90%E0%B8%81%E0%B8%B4%E0%B8%88%E0%B8%AD%E0%B8%B2%E0%B9%80%E0%B8%8B%E0%B8%B5%E0%B8%A2%E0%B8%99.html>.

10.3.17 ศูนย์บริการข้อมูลเศรษฐกิจระหว่างประเทศ-กระทรวงการต่างประเทศ.

<http://www.mfa.go.th/business/>.



- 10.3.18 ข่าวสารและกิจกรรม ด้านเศรษฐกิจในต่างแดน-ศูนย์บริการข้อมูล  
[http://www.mfa.go.th/business/th/abroad-news/87.](http://www.mfa.go.th/business/th/abroad-news/87)
- 10.3.19 ภาวะเศรษฐกิจรายไตรมาสและแนวโน้มเศรษฐกิจไทย  
[http://www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=433.](http://www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=433)
- 10.3.20 สถานการณ์ด้านเศรษฐกิจ-กระทรวงเกษตรและสหกรณ์  
[http://www.moac.go.th/more\\_news.php?cid=35.](http://www.moac.go.th/more_news.php?cid=35)
- 10.3.21 ข่าวการเมือง ข่าวการเมืองล่าสุด ข่าวการเมืองวันนี้  
[http://news.kapook.com/politic.](http://news.kapook.com/politic)
- 10.3.22 การเมือง ข่าวไทยรัฐออนไลน์ [http://www.thairath.co.th/pol.](http://www.thairath.co.th/pol)
- 10.3.23 INN News-ข่าวด่วนประเด็นร้อน-ข่าวการเมือง  
[http://www.innnews.co.th/shownews/summary?category=1.](http://www.innnews.co.th/shownews/summary?category=1)
- 10.3.24 การเมือง/เดลินิวส์ [http://www.dailynews.co.th/politics.](http://www.dailynews.co.th/politics)
- 10.3.25 ข่าวการเมือง-M Thai News  
[http://news.mthai.com/category/hot-news/politics-news.](http://news.mthai.com/category/hot-news/politics-news)
- 10.3.26 ข่าวการเมือง การเมือง ข่าวการเมืองวันนี้ พรรคการเมือง รัฐมนตรี  
[http://news.mthai.com/category/hot-news/politics-news.](http://news.mthai.com/category/hot-news/politics-news)
- 10.3.27 ข่าวการเมือง : มติชนออนไลน์  
[http://www.matichon.co.th/politic.php.](http://www.matichon.co.th/politic.php)
- 10.3.28 ข่าวการเมือง : ผู้จัดการออนไลน์  
[http://www.matichon.co.th/politic.php.](http://www.matichon.co.th/politic.php)
- 10.3.29 ข่าวการเมืองล่าสุด RYT9.com. [http://www.ryt9.com/politics-latest/.](http://www.ryt9.com/politics-latest/)
- 10.3.30 แนวหน้า : การเมือง [http://www.naewna.com/politic.](http://www.naewna.com/politic)
- 10.3.31 นสพ.คอม-หนังสือพิมพ์คอตคอม-รวมข่าวการเมือง  
[http://www.norsorpor.com/politic.](http://www.norsorpor.com/politic)
- 10.3.32 กรุงเทพธุรกิจ/การเมือง [http://www.bangkokbiznews.com/politics.](http://www.bangkokbiznews.com/politics)
- 10.3.33 สำนักข่าว : กรมประชาสัมพันธ์/การเมือง/มั่นคง  
[http://thainews.prd.go.th/website\\_th/news/index/category/3.](http://thainews.prd.go.th/website_th/news/index/category/3)
- 10.3.34 ข่าวการเมือง-โลกวันนี้  
[http://www.lokwanee.com/web2013/?cat=164.](http://www.lokwanee.com/web2013/?cat=164)
- 10.3.35 สำนักข่าวอิสรา [http://www.isranews.org/.](http://www.isranews.org/)

10.3.36 รายงานภาวะสังคม

[http://social.nesdb.go.th/social/Default.aspx?tabid=40.](http://social.nesdb.go.th/social/Default.aspx?tabid=40)

10.3.37 การวิเคราะห์กระแสโลกาภิวัตน์และผลกระทบต่อสังคมไทย

[http://www.oknation.net/blog/current/2008/09/15/entry-8.](http://www.oknation.net/blog/current/2008/09/15/entry-8)

10.3.38 แนวโน้มเศรษฐกิจการเมืองและสังคม-ผลกระทบต่อสังคมและแรงงาน

[http://www.prachatai.com/journal/2014/10/56094.](http://www.prachatai.com/journal/2014/10/56094)

10.3.39 ข่าวสังคมออนไลน์

[http://news.mthai.com/category/hot-news/social-news.](http://news.mthai.com/category/hot-news/social-news)

10.3.40 INN News-ข่าวด่วน ประเด็นร้อน-ข่าวสังคม

[http://www.innnews.co.th/shownews/summary?category=3.](http://www.innnews.co.th/shownews/summary?category=3)

10.3.41 ข่าวปัญหาสังคม ข่าวเดือนภัยสังคม-ข่าว ข่าว วันนี้-กระปุก

[http://www.innnews.co.th/shownews/summary?category=3.](http://www.innnews.co.th/shownews/summary?category=3)

10.3.42 ข่าวสังคม-แนวหน้า [http://www.naewna.com/lady/gallery.](http://www.naewna.com/lady/gallery)

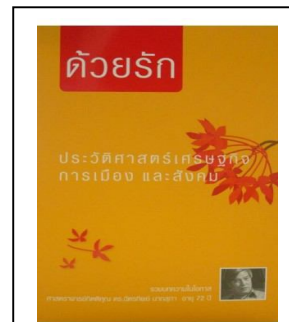
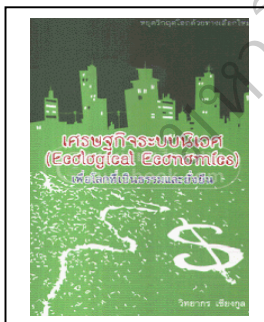
10.3.43 ข่าวสังคม-สำนักข่าวทีนิวส์ [http://social.tnews.co.th/.](http://social.tnews.co.th/)

10.3.44 ข่าวสังคม-กรมประชาสัมพันธ์

[http://tv11.prd.go.th/tv11/main.php?filename=news\\_social.](http://tv11.prd.go.th/tv11/main.php?filename=news_social)

10.3.45 ข่าวสังคม/KPPNEWS [http://www.kppnews.net/category/social.](http://www.kppnews.net/category/social)

10.3.46 หนังสือเกี่ยวกับเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม



## 10.4 ความรู้เกี่ยวกับภาษา ขนบธรรมเนียม ประเพณี และวัฒนธรรมท้องถิ่น

### 10.4.1 สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ

<http://www.mfa.go.th/dvifa/th/home>.

### 10.4.2 ภาษาต่างประเทศในภาษาไทย

<http://www.ipesp.ac.th/learning/thai/chapter3-3.html>.

### 10.4.3 การเขียนหนังสือราชการภาษาอังกฤษ

[http://www.camt.cmu.ac.th/th/research/research\\_engform.php](http://www.camt.cmu.ac.th/th/research/research_engform.php).

### 10.4.4 ความสำคัญของภาษาถิ่น

[http://www.baanjomyut.com/library\\_2/extension-1/dialect/01.html](http://www.baanjomyut.com/library_2/extension-1/dialect/01.html).

### 10.4.5 ความเป็นมาของภาษาถิ่น

[http://www.baanjomyut.com/library\\_2/extension-1/dialect/02.html](http://www.baanjomyut.com/library_2/extension-1/dialect/02.html).

### 10.4.6 ประเภทของภาษาถิ่น

[http://www.baanjomyut.com/library\\_2/extension-1/dialect/03.html](http://www.baanjomyut.com/library_2/extension-1/dialect/03.html).

### 10.4.7 คุณค่าของภาษาถิ่น

[http://www.baanjomyut.com/library\\_2/extension-1/dialect/04.html](http://www.baanjomyut.com/library_2/extension-1/dialect/04.html).

### 10.4.8 ภาษาถิ่นอีสาน

<http://www.ipesp.ac.th/learning/thai/chapter4-5.html>.

### 10.4.9 ภาษาอีสานวันละคำสองคำ

<http://pantip.com/topic/30542682>.

### 10.4.10 ภาษาอีสานตามหมวดอักษร

<http://www.isangate.com/word/letter.html>.

### 10.4.11 ภาษาเหนือ คำเมือง ภาษาถิ่นเหนือ

<http://www.rakjung.com/thai-no78.html>.

### 10.4.12 ภาษาเหนือเบื้องต้นที่ควรรู้

<https://www.gotoknow.org/posts/248586>.

### 10.4.13 เรียนภาษาเหนือเบื้องต้นสำหรับท่านที่สนใจ /MThai Webboard

<http://talk.mthai.com/topic/86311>.

### 10.4.14 สอนภาษาเหนือ : ประโยคภาษาเหนือที่พบเห็นได้บ่อย

[http://xn--q3cau0bcjkf5bb1d4f.blogspot.com/2013/09/blog-post\\_73.html](http://xn--q3cau0bcjkf5bb1d4f.blogspot.com/2013/09/blog-post_73.html).

10.4.15 ภาษาเหนือน่ารู้

[https://blog.eduzones.com/rabbitsmile/123276.](https://blog.eduzones.com/rabbitsmile/123276)

10.4.16 ภาษาใต้วันละหลายคำ

[http://www.oknation.net/blog/chaimanu/2009/08/19/entry-1.](http://www.oknation.net/blog/chaimanu/2009/08/19/entry-1)

10.4.17 รวมคำภาษาใต้

[https://blog.eduzones.com/moobo/123251.](https://blog.eduzones.com/moobo/123251)

10.4.18 ภาษาใต้

[http://www.thamnong.com/hs9dmc/phasatai.htm.](http://www.thamnong.com/hs9dmc/phasatai.htm)

10.4.19 มาเรียนรู้ภาษาใต้-ตรังโซน

[http://www.trangzone.com/pasa.php.](http://www.trangzone.com/pasa.php)

10.4.20 ภาษาใต้วันละคำ-YouTube

[https://www.youtube.com/watch?v=BUw2Tg3NhrY.](https://www.youtube.com/watch?v=BUw2Tg3NhrY)

10.4.21 เรียนภาษาอังกฤษออนไลน์-Englishtown.com

[http://www.englishtown.com/thth/lp/os/englishtown1/?ps=y&gclid=CJrd3\\_D818cCFRYTjgodJAENQg#.](http://www.englishtown.com/thth/lp/os/englishtown1/?ps=y&gclid=CJrd3_D818cCFRYTjgodJAENQg#)

10.4.22 เรียนภาษาอังกฤษด้วยตัวเอง ใครว่าเป็นไปไม่ได้

[https://www.youtube.com/watch?v=\\_AVOR2AqyBg.](https://www.youtube.com/watch?v=_AVOR2AqyBg)

10.4.23 ภาษาอังกฤษพื้นฐาน เรียนภาษาออนไลน์

[http://thai.langhub.com/th-en/beginner-english.](http://thai.langhub.com/th-en/beginner-english)

10.4.24 Daily English/เรียนภาษาอังกฤษง่ายๆ ด้วยตัวเอง

[http://www.dailyenglish.in.th/.](http://www.dailyenglish.in.th/)

10.4.25 CAI สนทนาภาษาอังกฤษ ชุดที่ 1 English Conversation

[http://www.dailyenglish.in.th/.](http://www.dailyenglish.in.th/)

10.4.26 วัฒนธรรมภาคเหนือ

[https://sites.google.com/site/mhutooo/wathnthrrm.](https://sites.google.com/site/mhutooo/wathnthrrm)

10.4.27 วัฒนธรรมต่างๆ ในภูมิภาคของไทย

[https://sites.google.com/site/30279get/home/wathnthrrm-tang-ni-phumiphakh-khxng-thiy.](https://sites.google.com/site/30279get/home/wathnthrrm-tang-ni-phumiphakh-khxng-thiy)

10.4.28 วัฒนธรรม ประเพณีของ 4 ภาคของประเทศไทย

[http://0057.blogspot.com/2012/09/4.html.](http://0057.blogspot.com/2012/09/4.html)

10.4.29 ศาสนาและประเพณี-ความรู้ทางชนบธรรมเนียมประเพณี

<http://chm-thai.onep.go.th/chm/tk/RegionLife.html>

10.4.30 ประเพณีไทย-ประเพณีไทยๆ

<http://www.xn--k3cikmwc5gwb5fxbya.com/>

10.4.31 ประเพณีและวัฒนธรรมในท้องถิ่น

<https://sites.google.com/site/socialscience31/hnwy-kar-reiyn-ru-thi-4-chumchn-khxng-chan/1-2-prapheni-laea-wathnthrm-ni-thxng-thin>

10.4.32 ความรู้ทางชนบธรรมเนียมประเพณี

<http://chm-thai.onep.go.th/chm/tk/RegionLife.html>

10.4.33 วัฒนธรรมไทย ประเพณีและภูมิปัญญาไทย

<http://toey122336.blogspot.com/p/blog-page.html>

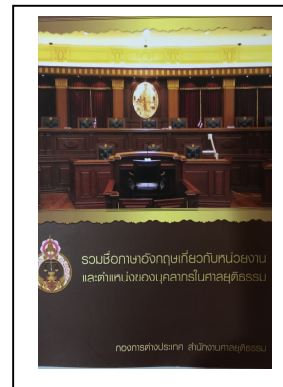
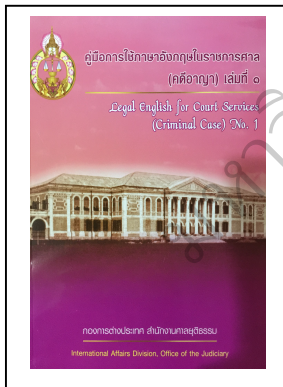
10.4.34 ประเพณีท้องถิ่นภาคอีสาน

<http://khanitha56-khanitha.blogspot.com/>

10.4.35 วัฒนธรรมภาคใต้

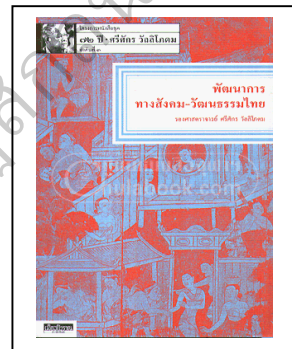
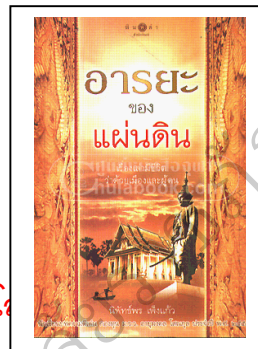
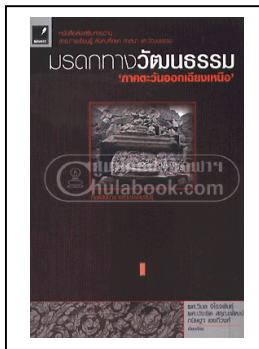
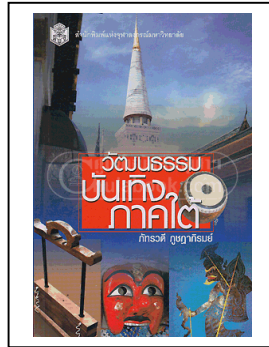
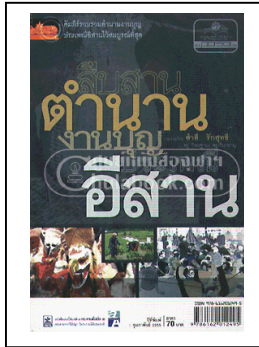
[http://culture-spu.blogspot.com/p/blog-page\\_1052.html](http://culture-spu.blogspot.com/p/blog-page_1052.html)

10.4.36 หนังสือเกี่ยวกับภาษาอังกฤษ



## 10.4.37 หนังสือเกี่ยวกับ ขนบธรรมเนียม ประเพณี และวัฒนธรรม

ท้องถิ่น



ศักดิ์ดา วะสมบัตติ (2551, หน้า 4–19) ได้กล่าวถึงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในศตวรรษที่ 21 ดังนี้

## 10.5.1 ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศ

คำว่า เทคโนโลยีสารสนเทศหรือ Information Technology นั้นมีสาระสำคัญอยู่ที่คำว่า สารสนเทศ (information) ซึ่งถ้าพิจารณาอย่างกว้างๆ หมายถึงข้อมูลหรือข้อเท็จจริงอันเป็นรายละเอียดเกี่ยวกับเหตุการณ์ การกระทำ บุคคล หน่วยงาน เช่น ลูกค้ารายหนึ่งสั่งซื้อสินค้าอะไรบ้าง เป็นจำนวนเท่าใด แต่ถ้าพิจารณาให้เจาะจงมากยิ่งขึ้น สารสนเทศหมายถึงผลที่ได้จากการนำข้อมูลที่เป็นรายละเอียดมาประมวลให้เป็นข้อสรุปที่ทำให้เห็นภาพกว้างๆ ของเหตุการณ์ที่เกิดได้ชัดเจนขึ้น เช่นการนำข้อมูลเกี่ยวกับการสั่งซื้อสินค้าของลูกค้าตลอดเดือนก่อนมาประมวลทำให้ทราบว่า สินค้าใดเป็นที่ต้องการมาก สินค้าใดขายได้น้อยหรือไม่มีใครสั่งซื้อ หรือลูกค้ารายใดสั่งซื้อสินค้ามากน้อยผิดปกติ การทราบสารสนเทศเหล่านี้ทำให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในด้านการสั่งซื้อได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น เช่นสามารถเพิ่มกำลังการผลิตสินค้าที่กำลังเป็นที่นิยม หรือค้นหาข้อมูลและสารสนเทศเพิ่มเติม คือ ตรวจสอบการจ่ายเงินของลูกค้าที่สั่งซื้อสินค้ามากผิดปกติว่าได้จ่ายเงินงวดก่อนๆ ตรงเวลาหรือไม่ แล้วจึง

ตัดสินใจว่าจะส่งสินค้าให้ตามสั่งหรือไม่ ฯลฯ เมื่อพิจารณาในแง่นี้ จึงอาจกล่าวได้ว่าเทคโนโลยีสารสนเทศก็คือเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานต่างๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับสารสนเทศ ซึ่งหากแยกย่อยไปอีกคือการจัดเก็บข้อมูลมาประมวลผล การจัดทำรายงานสารสนเทศ การจัดส่งรายงานสารสนเทศไปให้ผู้ใช้ ฯลฯ เทคโนโลยีใดที่เข้าข่ายการใช้งานลักษณะนี้อาจจัดว่าเป็นเทคโนโลยีสารสนเทศได้ อย่างไรก็ตาม โดยทั่วไปแล้วนิยามกล่าวว่าเทคโนโลยีสารสนเทศประกอบด้วย เทคโนโลยีสารสนเทศสองสาขา คือ

- เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เป็นเทคโนโลยีที่มีบทบาทสำคัญในการจัดเก็บ บันทึกประมวลข้อมูลให้เป็นสารสนเทศ และจัดทำรายงานต่างๆ คอมพิวเตอร์ที่ใช้กันอยู่ในเวลานี้มีหลายประเภทหลายขนาด ขนาดใหญ่ที่สุดก็คือซูเปอร์คอมพิวเตอร์ (super computer) ซึ่งสามารถทำงานได้เร็วมาก อาจบอกเลขได้เร็วถึงพันล้านจำนวนต่อวินาที และใช้งานพยากรณ์อากาศ งานด้านการทหาร และงานด้านอวกาศ คอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ที่นิยมใช้ในงานธนาคาร หรืองานที่มีข้อมูลมากๆ คือเครื่องเมนเฟรม (mainframe) ซึ่งสามารถบอกเลขได้เร็วนับร้อยล้านจำนวนต่อวินาที คอมพิวเตอร์ขนาดย่อมลงมาคือ มินิคอมพิวเตอร์ (minicomputer) ซึ่งนิยมใช้ในงานด้านธุรกิจทั่วไป และบอกเลขได้ด้วยความเร็วเป็นรองเครื่องเมนเฟรมบ้างเล็กน้อย และคอมพิวเตอร์ที่พบเห็นกันทั่วไปตามหน่วยงานห้างร้านคือคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล (Personal computer) หรือเรียกย่อๆ ว่าเครื่องพีซี คอมพิวเตอร์ที่ใช้อยู่ทุกวันนี้ประกอบด้วยอุปกรณ์ต่างๆ หลายอย่างสำหรับช่วยในการบันทึกเก็บข้อมูล อุปกรณ์หลักชนิดสำหรับแสดงผลลัพธ์ เช่น จอภาพ เครื่องพิมพ์ ลำโพง และที่สำคัญคือประกอบด้วยหน่วยประมวลผล (Central Processing Unit หรือ CPU) ซึ่งบางครั้งก็เรียกว่า ไมโครโพรเซสเซอร์ (Microprocessor)

- เทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคม คือ เทคโนโลยีที่ใช้ในการสื่อสารที่เรารู้จักกันทั่วไปแต่ในที่นี้เราหมายถึงเทคโนโลยีสำหรับรับ-ส่งข้อมูล และรายงานสารสนเทศผ่านระยะทางที่ห่างไกล เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกันสามารถติดต่อสื่อสารกันได้อย่างกว้างขวางและรวดเร็ว อุปกรณ์ที่ใช้ในการสื่อสารโทรคมนาคมได้แก่ โทรศัพท์ โทรสาร และโทรศัพท์มือถือระบบต่างๆ นอกจากนั้น ยังรวมถึงเทคโนโลยีต่างๆ ที่ใช้ช่วยให้การสื่อสาร โทรคมนาคมเป็นไปอย่างกว้างขวางรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เช่น เทคโนโลยีดาวเทียมสื่อสาร เทคโนโลยีเครือข่ายคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีเส้นใยนำแสง ฯลฯ แต่โดยทั่วไปหมายถึงเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีการสื่อสารโทรคมนาคม เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์นั้นมีความสามารถพื้นฐานในด้านการบันทึกข้อมูลที่เกิดขึ้นแล้วนำมาประมวลผล จัดทำเป็นรายงานต่างๆ เช่น ในงานบัญชี เราก็ใช้คอมพิวเตอร์บันทึกการสั่งซื้อสินค้าของลูกค้า แล้วคำนวณยอดรวม คำนวณส่วนลด คำนวณภาษี คำนวณค่าส่งสินค้า แล้วจัดทำใบส่งของ และใบแจ้งหนี้เพื่อส่งให้สินค้า ข้อมูลเหล่านี้เมื่อครบเดือนก็นำมาคำนวณเป็นรายงานภาษียื่นต่อกรมสรรพากร และใช้เพื่อตรวจสอบการชำระหนี้ของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว สำหรับการสื่อสาร

โทรคมนาคมนั้น เข้ามามีส่วนร่วมด้วยก็ตรงที่การบันทึกข้อมูลนั้นอาจเกิด ณ จุดที่อยู่ห่างไกลจากเครื่องคอมพิวเตอร์ แต่ก็สามารถส่งข้อมูลผ่านระบบโทรคมนาคมจากจุดบันทึกข้อมูลมายังเครื่องคอมพิวเตอร์ได้อย่างรวดเร็ว หากมีแต่เครื่องคอมพิวเตอร์โดยไม่มีระบบโทรคมนาคม ก็เกิดความยุ่งยากที่จะต้องให้คนถือข้อมูลมาส่งให้พนักงานคอมพิวเตอร์ เมื่อรวมทั้งสองเทคโนโลยีเข้าด้วยกันจึงเกิดประโยชน์มาก

### 10.5.2 เทคโนโลยีสารสนเทศของศาลยุติธรรม

ศาลยุติธรรมมีการสร้างและพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นระยะเวลาพอสมควร แต่ที่ผ่านมามีการให้ความสำคัญในเรื่องนี้ในลำดับต้นมาอย่างไม่เด่นชัดมากนัก อย่างไรก็ตาม การให้ความสำคัญที่เด่นชัดปรากฏในแผนยุทธศาสตร์ศาลยุติธรรมปี 2549 –2552 และแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร (Information and Communications Technology : ICT ) xu 2547–2551

#### 10.5.2.1 วิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ศาลยุติธรรมปี 2549 –2552

ก. วิสัยทัศน์ ICT ของศาลยุติธรรม เป็นองค์กรทันสมัยที่มีการนำ ICT มาใช้สนับสนุนภารกิจงานด้านตุลาการอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล และมุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางการให้บริการสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับงานคดีแก่ประชาชนด้วยข้อมูลที่ทันสมัย ถูกต้อง รวดเร็วและเสมอภาค

#### ข. พันธกิจ (Mission) พันธกิจด้าน ICT ของสำนักงานศาลยุติธรรม

1. พัฒนาและส่งเสริมการนำ ICT มาใช้ในการบริหารภายในองค์กร
2. พัฒนาบุคลากรในองค์กรทุกระดับให้สามารถใช้ ICT ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. เสริมสร้างและพัฒนาระบบข้อมูล/สารสนเทศขององค์กรให้มาตรฐานและสามารถเชื่อมโยงเครือข่ายเพื่อการสื่อสาร และเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงาน อันจะนำไปสู่การเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านตุลาการ
4. เผยแพร่ข้อมูลและข่าวสารด้านตุลาการ เพื่อให้สาธารณชนเกิดความรู้ความเข้าใจและมีส่วนร่วมในกระบวนการยุติธรรม

#### ค. ยุทธศาสตร์ (Strategy)

ยุทธศาสตร์โดยรวม (Strategy) ของศาลยุติธรรม คือ “การอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ” โดยมีกลุ่มงานหลักไว้ 8 กลุ่มงาน ดังนี้

- กลุ่มงานหลักที่ 1 การพัฒนาระบบการพิจารณา พิพากษาคดี
- กลุ่มงานหลักที่ 2 กับหน่วยราชการสร้างมาตรฐานระบบระบบรับข้อพิพาทในศาล
- กลุ่มงานหลักที่ 3 การคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของประชาชน



กลุ่มงานหลักที่ 4 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร  
 กลุ่มงานหลักที่ 5 การปรับปรุงโครงสร้างและการบริหารการจัดการ  
 กลุ่มงานหลักที่ 6 การยกระดับทรัพยากรบุคคล  
 กลุ่มงานหลักที่ 7 การส่งเสริมความร่วมมือกับหน่วยราชการและภาคส่วนอื่น

ของสังคม

กลุ่มงานหลักที่ 8 การสนับสนุนการวิจัยศาลยุติธรรม

กรอบยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ

1. นำ ICT มาใช้สนับสนุนกระบวนการบริการด้านอำนวยความยุติธรรมให้ เป็นไปอย่างสะดวก รวดเร็ว เป็นธรรมและตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างทันท่วงที
2. พัฒนาระบบข้อมูล ฐานข้อมูล และสารสนเทศให้ถูกต้องทันสมัยและ ตอบสนองต่อภารกิจของศาลยุติธรรม
3. พัฒนาระบบเครือข่าย เชื่อมโยง ของศาลยุติธรรมให้รองรับการสื่อสาร ข้อมูลของศาลได้อย่างทั่วถึงและทันต่อความต้องการ
4. นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาเพิ่มประสิทธิภาพระบบข้อมูล ฐานข้อมูล ระบบ เครือข่ายและการให้บริการประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และทันต่อความต้องการ
5. พัฒนาให้ศาลยุติธรรมเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านตุลาการที่สามารถให้บริการ ข้อมูล เพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนากฎหมาย และการเรียนรู้ของประชาชน

#### 10.5.2.2 ระบบการปฏิบัติงานของศาลชั้นต้น

ในปัจจุบันการปฏิบัติงานธุรการในได้ใช้โปรแกรมปฏิบัติงานของสำนักงานศาล ซึ่งมีดังนี้

##### ก. งานรับฟ้อง

ดำเนินการรับฟ้อง และรับคำคู่ความต่างๆ จัดทำสารบบความ จัดทำสารบบ คำพิพากษา งานออกหมายค้น หมายจับ และหมายต่างๆ รับ-ส่ง หมาย รวมทั้งติดตามรายงานผล ดำเนินการในงานของศาลชำนาญพิเศษและศาลอื่นๆ ปฏิบัติงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย

คดีหลักที่:	พ.100/51	เลขคดีที่:	100 / 51
วันที่รับฟ้อง:	18 มกราคม 2551	เลขแดงที่:	279 / 51
คำฟ้อง/ร้อง:	1	คำฟ้อง:	ม/มเลขที่
ประเภทคดี:	แพ่ง	ความ:	1
โจทก์/ผู้ร้อง:	นางอังคณา เหล่าไพบูรณ์	แพ่ง:	
จำเลย/ผู้ตาย:	นางสาวอินทร์ กอชณิน		
ชื่อกฎหมายบังคับ:	สมิ จ่านอง		
เขตเกิด:	2	ทำเนียบ:	
แพ่งประเภท:			
ทุนทรัพย์:	200,000.00		
ทำเนียบ:			
วันนัดพิจารณาคดี:			
ชื่ออัยการ:			
คดีรับโอนหรือไม่:	1	คดีศาล:	
ประเภทคดี:			

ภาพที่ 1 ตัวอย่างหน้าจอภาพการลงข้อมูลงานรับฟ้อง

## ข. งานประชาสัมพันธ์และบริการประชาชน

ดำเนินการประชาสัมพันธ์และผลิตเอกสารประชาสัมพันธ์ ให้คำปรึกษา แนะนำด้านกฎหมายและอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนผู้มาติดต่อราชการ ให้บริการช่วยเหลือ ประชาชนในการเขียนคำร้อง คำขอ คำแถลง คำคู่ความต่างๆ และคำฟ้องคดีมีโนสาร่า ดำเนินการ ขอลปล่อยชั่วคราว ดำเนินการในงานของศาลชั้นอุทธรณ์พิเศษและศาลอื่นๆ ถ่ายรูป ถ่ายวีดิโอ และจัดทำ หนังสือของศาล และงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย ปฏิบัติงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย

คดีหลัก:	พ.100/51
หมายเลขแดงที่:	279 พ.ศ. 25 51
ความ:	แพ่ง
โจทก์:	นางอังคณา เหล่าไพบูรณ์
จำเลย:	นางสาวอินทร์ กอชณิน
ชื่อกฎหมายบังคับ:	สมิ จ่านอง
ขอประกันในคดี:	
ตั้งประกัน:	

คำร้อง/สัญญาประกันบัญชี

สมุดนัดประชาสัมพันธ์

ภาพที่ 2 ตัวอย่างหน้าจอภาพการลงข้อมูลงานประชาสัมพันธ์และบริการประชาชน

### ค. งานการเงินและบัญชี

ดำเนินการรับ-จ่ายเงิน เก็บรักษาเงินและเอกสารหลักฐานทางการเงินทุกประเภท จัดตั้งงบประมาณประจำปีในส่วนของงบประมาณประจำปี ดำเนินการเกี่ยวกับเงินนอกงบประมาณ จัดทำบัญชีเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ จัดเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการใช้จ่ายเงินงบประมาณประจำปีในแต่ละหมวดรายจ่าย ดำเนินการในงานของศาลชำนาญพิเศษ และศาลอื่นๆ ปฏิบัติงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย

### ง. งานพัสดุ

ดำเนินการจัดหา จัดซื้อ จัดจ้าง จัดทำบัญชีครุภัณฑ์ ตรวจสอบพัสดุ ครุภัณฑ์ประจำปี เบิก-จ่ายพัสดุ ดูแล ซ่อมบำรุงรักษาครุภัณฑ์และอื่นๆ ปฏิบัติงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย

### จ. งานสารบรรณ

มีหน้าที่และรับผิดชอบเกี่ยวกับการรับ-ส่งหนังสืองานโต้ตอบ เกี่ยวกับการโต้ตอบหนังสือราชการ จัดเก็บ ค้นหาหนังสือ รับ-ส่งประเด็นศาลอื่น จัดทำทะเบียนประวัติและเก็บรักษาแฟ้มประวัติข้าราชการและลูกจ้าง ขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์

### ฉ. งานห้องสมุด

รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดหาหนังสือกฎหมายและหนังสืออื่นๆ ประจำห้องสมุด จัดทำแฟ้มกฎหมายใหม่

### ช. งานสถิติ

จัดทำรายงานความประจำวันจัดทำรายงานความประจำเดือน จัดทำรายงานความประจำปี จัดทำรายงานความประจำวัน จัดทำรายงานความประจำเดือน จัดทำรายงานความประจำปี

### ซ. งานเก็บสำนวนคดีดำ-แดง

งานตรวจสอบ ควบคุม ความเคลื่อนไหว จัดเก็บ จ่ายสำนวนความและเอกสาร เก็บรักษาพยานเอกสาร วัตถุ ทรัพย์สิน และของกลางในคดี ดำเนินการเกี่ยวกับการปลดทำลายสำนวนความ บริการถ่ายเอกสารให้ประชาชนและคู่ความ ปฏิบัติงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย

ภาพ 2-3 ตัวอย่างหน้าจอภาพการลงข้อมูลงานเก็บสำนวนความ ดำ-แดง

คำศัพท์	คำสั้งศาล	สำนวน	ออกวันนัด	ห้องเก็บสำนวน	สำนวนเข้า	รับสำนวน
อ. 100/51						
คดีหมายเลขคำที่:	100 พ.ศ. 25 51		สำนวนเข้าวันที่:	18 มกราคม 2551		
คดีหมายเลขแดงที่:	71 พ.ศ. 25 51		สำนวนออกวันที่:			
โจทก์:	พนักงานอัยการจังหวัดหนองคาย		ผู้เบิกสำนวน:	13 อยู่ในห้องสำนวน		
จำเลย:	นางทองหลั่น สุดสิทธิ์ กับพวกรวม 2 คน		เบิกไปทำอะไร:	2 เก็บแดง		
ข้อหา:	ความผิดต่อ พ.ร.บ. การพนัน		ปฏิบัติคนสุดท้าย:			
หมายเหตุ:			เวลาที่ปฏิบัติ:			

ภาพที่ 3 ตัวอย่างหน้าจอภาพการลงข้อมูลงานเก็บสำนวนความ คำ-แดง

### ฉ. งานหน้าบัลลังก์

ช่วยผู้พิพากษาค้นหาตัวบทกฎหมาย คำพิพากษาศาลฎีกา ช่วยผู้พิพากษายกร่างและตรวจทานคำพิพากษา ในส่วนที่มีใช้การวินิจฉัย ปฏิบัติงานหน้าบัลลังก์ และบันทึกคำพยาน ศาล งานพิมพ์คำพิพากษา สารบบคำพิพากษา โกล่เกลี่ยและประนอมข้อพิพาท การจัดทำแผนที่พิพาท และการเดินเผชิญสืบ การบังคับคดีและดำเนินการตามคำสั่งศาล ให้บริการข้อมูลทางวิชาการ

#### 10.5.2.3 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในศาลต้นแบบ (ศาลชั้นต้น)

ได้มีการปรับระบบการทำงานใหม่ในศาลต้นแบบ โดยจัดกลุ่มการทำงานและความรับผิดชอบดังนี้

##### ก. กลุ่มงานรับฟ้อง ประกอบด้วย

1. งานคัดฟ้อง/ฝากขัง รับผิดชอบระบบควบคุมตรวจสอบการออกหมายซึ่งหมายปล่อยโดยอัตโนมัติ ระบบควบคุมวันครบกำหนดรายงานตัววันเบิกตัวผู้ต้องหาหมายปล่อย
2. งานรับฟ้อง รับผิดชอบงานระบบบันทึกภาพและประวัติผู้ต้องหา ระบบทำคำพิพากษาความรับสารภาพทางคอมพิวเตอร์ งานปล่อยชั่วคราว ระบบการทำคำร้องขอทางคอมพิวเตอร์ ระบบควบคุมติดตามการบังคับคดี
3. งานหมายจับหมายค้น รับผิดชอบงานระบบการออกหมายจับหมายค้นทางอิเล็กทรอนิกส์

ข. กลุ่มงานเก็บสำนวนคดีคำ รับผิดชอบงานระบบควบคุมและติดตามผลการส่งหมาย ระบบการออกหนังสือแจ้งเตือนคู่ความและพยานในคดีต่อเนื่องและแจ้งยกเลิกวันนัด ระบบเตรียมการจ่ายสำนวนทางคอมพิวเตอร์

**ค. กลุ่มงานหน้าบัลลังก์** รับผิดชอบงานระบบศูนย์นัดความในบัลลังก์ ระบบการพิมพ์คำเบิกความ รายงานกระบวนการพิจารณา ระบบการออกหมายและใบรับเงิน ระบบการลงสารบบความคดีแดงและการออกคำบังคับในบัลลังก์

**ง. กลุ่มงานเก็บสำนวนคดีแดง** รับผิดชอบงานระบบการลงคำคู่ความ ระบบการออกหมายบังคับคดี

**จ. กลุ่มงานอุทธรณ์ ฎีกา** รับผิดชอบงาน ระบบควบคุมการส่งสำนวนไปศาลสูง

**ฉ. กลุ่มงานบริหาร** รับผิดชอบงานระบบบริหารและควบคุมการทำงานทางคอมพิวเตอร์ ระบบจ่ายสำนวนทางคอมพิวเตอร์

**ช. งานการเงิน** รับผิดชอบงานระบบการออกใบเสร็จรับเงินทางคอมพิวเตอร์ (ใบเสร็จเดียว)

**ซ. งานสารบรรณ** รับผิดชอบงานระบบควบคุมหมายข้ามเขต ระบบการออกหนังสือ

### 10.5.3 การต่อ ยอดเทคโนโลยีสารสนเทศและการบูรณาการบริการประชาชน

ดังได้กล่าวมาแล้วในบทนำว่าศาลได้สร้างและพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์หลากหลายมาช่วยในการปฏิบัติงาน ระบบการทำงานและฐานข้อมูลได้รับการพัฒนามาพอสมควรแล้ว แต่ยังไม่ได้ใช้ประโยชน์สูงสุดนำไปให้บริการและอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนผู้ใช้บริการอย่างเต็มศักยภาพของระบบ การต่อ ยอดมาใช้บริการประชาชนในเบื้องต้นเห็นว่าจะต้องจัดระบบข้อมูลเพื่อตอบคำถามพื้นฐาน กล่าวคือ งานที่มาใช้บริการนั้นผู้ให้บริการจะต้องติดต่อกับเจ้าหน้าที่หรือช่องใด การดำเนินให้แล้วเสร็จจะใช้เวลานานเพียงใด และหากเรื่องที่ติดต่อใช้บริการยังไม่แล้วเสร็จ เรื่องนั้นอยู่ระหว่างดำเนินการขั้นตอนใด จะต้องมีระบบแสดงข้อมูลเรื่องที่กำลังติดต่อและดำเนินการอยู่นั้น ในลักษณะที่เป็นปัจจุบัน (Real-time) ตัวอย่างของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการตอบคำถามพื้นฐาน โดยผู้ให้บริการไม่ต้องสอบถามมีดังนี้

### 10.5.3.1 ระบบสัญญาณไฟจราจรดิจิทัล



ภาพที่ 4 สัญญาณไฟจราจรที่มีตัวเลขแสดงเวลา ได้ให้ข้อมูลแก่ผู้ขับรถยนต์ว่ายังมีเวลาที่จะผ่านสัญญาณไฟไปได้อีกนานเท่าใด ในทางตรงข้ามก็แจ้งฝ่ายที่อยู่ช่องทางตรงข้ามว่าต้องรออีกนานเท่าใด ทำให้ผู้ขับรถยนต์สามารถประเมินสถานการณ์และใช้ความเร็วในการขับให้เหมาะสมได้ ซึ่งการประเมินลักษณะนี้แทบจะเป็นไปไม่ได้หากไม่มีเวลาแสดงไว้



ภาพที่ 5 ในเมืองที่มีปัญหาการจราจรทางรถยนต์ สิ่งที่ใช้ถนนกั่วงวลและตั้งคำถามคือถนนที่มุ่งหน้าไปมีสภาพการจราจรเป็นอย่างไร และจะมีทางเลือกในการใช้เส้นทางอย่างไร และอาจต้องใช้ระยะเวลาในการเดินทางนานกว่าปกติหรือไม่ ข้อมูลสภาพการจราจรที่แสดงตามแผนผังในภาพนี้ได้ตอบคำถามเบื้องต้นของผู้ใช้ถนนแล้ว

10.5.3.2 ระบบการแจ้งข้อมูลด้วยจอ LCD ในท่าอากาศยาน



ภาพที่ 6 ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ



ภาพที่ 7 ท่าอากาศยานเชียงใหม่

ภาพที่ 6 และ 7 จอ LCD ในท่าอากาศยานสุวรรณภูมิและเชียงใหม่ตามลำดับ ข้อมูลที่ปรากฏแสดงข้อมูลเกี่ยวกับเที่ยวบินว่าเดินทางไปหรือมาจากที่ใด จะออกเดินทางเมื่อใด จะล่าช้าหรือเป็นไปตามกำหนด สำหรับภาพหลังแสดงสถานะของเที่ยวบินด้วยว่าอยู่ระหว่างดำเนินการอะไร ข้อมูลที่ปรากฏสามารถตอบพื้นฐานโดยผู้โดยสารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องไม่ต้องสอบถาม

### 10.5.3.3 ระบบการแจ้งข้อมูลทางเว็บไซต์



Carrier	Num	Gate	Terminal	From	Arrival Time	Status	Description
American Airlines	AA298	47A	T4	Honolulu	7:27 AM	delayed	Estimated time of arrival
Alaska Airlines	AS1871	47A	T4	Honolulu	7:27 AM	delayed	Estimated time of arrival
MEXICANA	MX3137	47A	T4	Honolulu	7:27 AM	delayed	Estimated time of arrival
QANTAS	QF3253	47A	T4	Honolulu	7:27 AM	delayed	Estimated time of arrival
UNITED	UA5711	88A	8	St George	7:28 AM	early	Estimated time of arrival
NORTHWEST AIRLINES	NW5534	44C	T4	Santa Barbara	7:28 AM	early	Estimated time of arrival
Alaska Airlines	AS4384	44C	T4	Santa Barbara	7:28 AM	early	Estimated time of arrival
American Airlines	AA3034	44C	T4	Santa Barbara	7:28 AM	early	Estimated time of arrival

ภาพที่ 8

ที่มา : <http://www.lawa.org/lax/>

### Tulsa International Airport



Airline / Flight	To	Gate	Sched	Est	Status
AMERICAN	ST LOUIS	21	10:30A	11:15A	DELAYED
SOUTHWEST	DALLAS LOVE	55	10:45A	10:45A	BOARDING
SOUTHWEST	LAS VEGAS	58	10:50A	10:50A	BOARDING
AMERICAN	DALLAS/FT WORTH	27	11:20A	11:20A	ON TIME
NORTHWEST	MEMPHIS	20	11:25A	11:25A	ON TIME

\*click a flight for more detail

FIND A FLIGHT >

ภาพที่ 9

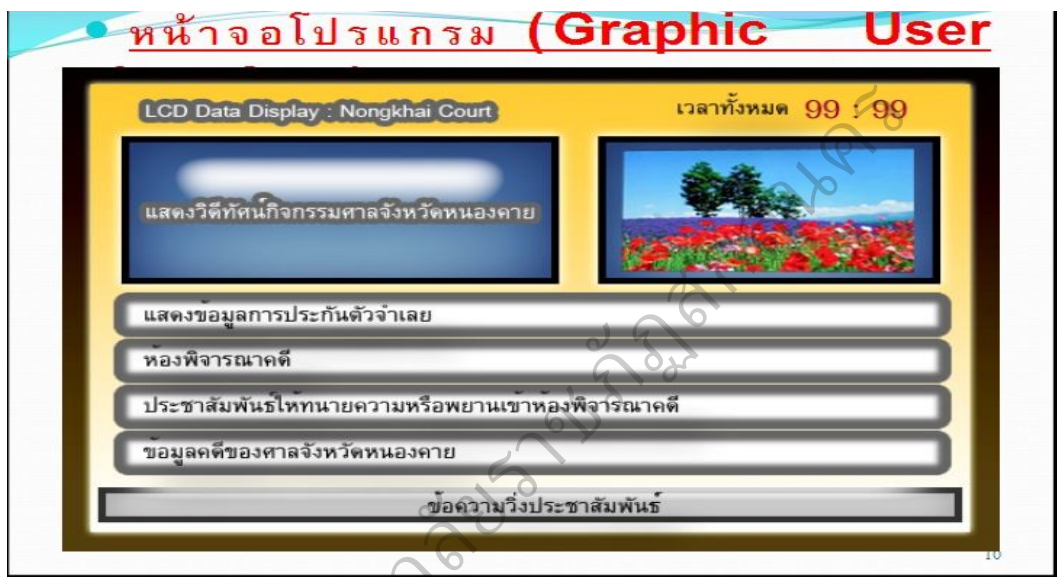
ที่มา : <http://www.tulsaairports.com/index.cfm>

ภาพที่ 8 และ 9 หน้าจอคอมพิวเตอร์ของท่าอากาศยานชั้นนำซึ่งได้แจ้งข้อมูลพื้นฐานสำหรับผู้ให้บริการเช่นกัน



### 10.5.3.4 ลักษณะและวิธีการบูรณาการสารสนเทศ

ฐานข้อมูลและมาตรฐานในการทำงานที่มีอยู่แล้วจากระบบงานที่เป็นอยู่และที่อยู่ระหว่างการดำเนินการจะนำมาใช้ประกอบในการประมวลผลและแจ้งข้อมูลแก่ผู้มาใช้บริการศาล อุปกรณ์หลักหลักคือ จอ LCD สำหรับประชาชน ผู้อำนวยการสำนักงานประจำศาล และผู้พิพากษา หัวหน้าศาล หน้าจอ LCD สามารถออกแบบได้หลากหลายโปรแกรมที่ติดตั้งเพิ่มเติมได้แก่ Macromedia Flash หน้าจอในขณะนี้ยังไม่มีการติดต่อใช้บริการอาจมีลักษณะง่ายตามภาพข้างล่างนี้



ภาพที่ 10 งานบริการแจ้งข้อมูลแก่ประชาชนผู้มาติดต่อสามารถทำได้หลายประการ ดังนี้

#### 1. การแสดงความคืบหน้าของงานที่มาขอรับบริการจากศาล

ทันทีที่ประชาชนมาติดต่อใช้บริการ เจ้าหน้าที่ศาลจะต้องลงข้อมูลเพื่อเป็นจุดเริ่มต้นการแสดงเวลาดำเนินการเวลา เช่น ยื่นคำร้องปล่อยชั่วคราว เวลา 10.00 น. ถ้าตามมาตรฐานการปฏิบัติของศาลกำหนดเวลาไว้ 30 นาที เมื่อลงข้อมูลแล้ว บนจอ LCD จะขึ้นชื่อและเลขคดี เรื่องที่มาติดต่อ พร้อมกำหนดเวลาเริ่มต้น (10:00) แล้วเสร็จ (10:30) บนจอ LCD มีลักษณะทำนองเดียวกันกับการแจ้งข้อมูลของท่าอากาศยาน นอกจากนี้ในจอภาพก็แสดงสัญลักษณ์ให้ทราบด้วยว่าเรื่องที่ติดต่ออยู่ระหว่างการดำเนินการของงานฝ่ายใด เช่น ปล่อยชั่วคราว ขณะเวลา 10.45 น. เจ้าหน้าที่เสนอผู้พิพากษาแล้ว บนจอแสดงสัญลักษณ์ว่าอยู่ที่ผู้พิพากษา เมื่อดำเนินการเสร็จแล้ว ข้อมูลบนจอก็จะปรากฏเช่นเดียวกับการแจ้งเตือนให้ผู้โดยสารขึ้นเครื่องบิน หรือแจ้งว่าเครื่องบินได้ขึ้น



ลำดับ	ผู้ยื่น	หมายเลขคดี	คู่ความ	เรื่องที่ยื่น	เริ่ม	คาดว่าจะเสร็จ	การดำเนินการ	หมายเหตุ
1	นางวัลลิภา	1134/2551	อัยการฯ V นายคำถึง	ประกันตัว	10:00	10:30	เสร็จแล้ว	10:25
2	นายองอาจ	1211/2551	อัยการฯ V นายคำเนิน	รับเงิน ค่าเสียหาย	10:30	11:15	การเงิน/ เตรียมเช็ค	ตาม กำหนด
3	นายสนธิ	6935/2549	อัยการฯ V นายสนธิ	ประกันตัว	10:40	11:10	ตรวจ เอกสาร/ หลักประกัน	ตาม กำหนด
4								

ลำดับ	ผู้ยื่น	หมายเลขคดี	คู่ความ	เรื่องที่ยื่น	เริ่ม	คาดว่าจะเสร็จ	การดำเนินการ	หมายเหตุ
1	นางวัลลิภา	1134/2551	อัยการฯ V นายคำถึง	ประกันตัว	10:00	10:30	เสร็จแล้ว	10:25
2	นายองอาจ	1211/2551	อัยการฯ V นายคำเนิน	รับเงิน ค่าเสียหาย	10:30	11:15	เสร็จแล้ว	<b>11:05</b>
3	นายสนธิ	6935/2549	อัยการฯ V นายสนธิ	ประกันตัว	10:40	11:10	เสนอสถา	ล่าช้า ติดต่อ ปชส.
4								

ภาพที่ 5 แสดงจอภาพ เมื่อเวลา 11:05 น. งานลำดับที่ 2 เสร็จ ลำดับที่ 3 ล่าช้าเรื่องเอกสาร

ลำดับ	ผู้ยื่น	หมายเลขคดี	คู่ความ	เรื่องที่ยื่น	เริ่ม	คาดว่าจะเสร็จ	การดำเนินการ	หมายเหตุ
1	นางวัลลิกา	1134/2551	อัยการฯ V นายคำเก็ง	ประกันตัว	10:00	10:30	เสร็จแล้ว	
2	นายองอาจ	1211/2551	อัยการฯ V นายคำเนิน	รับเงิน ค่าเสียหาย	10:30	11:15	เสร็จแล้ว	
3	นายสนธิ	6935/2549	อัยการฯ V นายสนธิ	ประกันตัว	10:40	11:10	เสนอศาล	ล่าช้า ติดต่อ ปชส.
4	นายคำ	661/2551	อัยการฯ V นายวิน	ประกันตัว	11:08	11:38	เสนอศาล	ตาม กำหนด
5								

ภาพที่ 6 แสดงจอภาพ เมื่อเวลา 11:08 น. งานลำดับที่ 2 เริ่มต้น ลำดับที่ 3 ล่าช้าเรื่องเอกสาร

ข้อมูลการตั้งแต่เริ่มติดต่อ จนทำงานแล้วเสร็จในแต่ละขั้นตอนของเจ้าหน้าที่และผู้พิพากษาจะมีสรุปไว้ทำนองเดียวกันกับข้อมูลเที่ยวบิน มีลักษณะเช่นเดียวกับรายการเวลาขึ้นและลงของเครื่องบิน หรือข้อมูลการส่งสินค้าของไปรษณีย์ลงทะเบียนซึ่งปรากฏข้อมูลการส่งทุกทอด

## 2. การแจ้งข้อมูลในกรณีอื่น

ก. แจ้งพยานในที่พักพยานให้เข้าห้องพิจารณาและเตรียมตัว



ข. แจ้งเตือนคู่ความให้เข้าห้องพิจารณา



ค. ใช้จอภาพเพื่อการประชาสัมพันธ์ การศึกษา และบันเทิง เช่น ลงประกาศของศาลของตนและศาลอื่นที่แจ้งมา สารคดีเกี่ยวกับศาล กฎหมาย และเรื่องที่น่าสนใจ ข่าวโดยเชื่อมต่อกับโทรทัศน์ ภาพยนตร์ที่น่าสนใจอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์



#### 10.5.3.5 การพัฒนาต่อไป

การเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตที่เหมาะสม เชื่อมเครือข่ายระดับภาคและระดับประเทศเป็นระบบเดียวกัน เมื่อมีการเชื่อมต่อแล้วผู้บริหารในภาคและในส่วนกลางสามารถที่จะดูการทำงานของแต่ละศาลด้วยข้อมูลแบบ Real-time ทำให้รู้ปัญหาการทำงานบริการประชาชนได้โดยไม่ต้องรอกการรายงานจากศาล สามารถมองเห็นปัญหาได้ครอบคลุมมากขึ้นในเวลาอันรวดเร็ว

#### 10.5.3.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการบูรณาการ

##### 1. ประโยชน์ต่อผู้ติดต่อใช้บริการของศาล

ก. ได้รับความสะดวกในระหว่างรอผลการติดต่อราชการ ทราบความชัดเจนและความคืบหน้าของงานที่มาติดต่อ เมื่อทราบความชัดเจน ในขณะที่รอผู้มาติดต่อสามารถทำงานอย่างอื่น หรือไปพักผ่อนบริเวณที่ศาลอาจจัดไว้ให้ เช่น มุมกาแฟ โดยตรวจสอบทางจอ LCD และช่วยลดความเครียดในการมาติดต่องานศาลด้วย เพราะสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับเวลาที่จะทราบผลของการดำเนินการในเรื่องที่ติดต่อ

ข. สามารถติดตามงานที่มาติดต่อในเวลาที่เหมาะสม กล่าวคือ หากระยะเวลาในการดำเนินการที่ศาลแจ้งในเบื้องต้นยังไม่ผ่านพ้นไป ผู้มาติดต่อไม่มีความจำเป็นที่จะต้องไปสอบถาม แต่เมื่อระยะเวลาดังกล่าวพ้นไปแล้ว เช่น ข้อมูลจาก LCD แจ้งว่าเรื่องที่ยื่นประกันจะแล้วเสร็จเวลา 11 นาฬิกา เมื่อถึงเวลาดังกล่าวแล้ว เรื่องยังไม่เสร็จ จึงมีเหตุผลเหมาะสมที่ผู้ยื่นเรื่องจะเข้าไปสอบถาม

ติดตามเรื่อง และข้อนี้ทำให้ลดปัญหาการไม่เข้าใจกับเจ้าหน้าที่ซึ่งมักเกิดเกิดขึ้นเนื่องจากผู้มาติดต่อไม่ทราบแน่ชัดว่าเรื่องที่ติดต่อจะเสร็จเมื่อใด และมีความพยายามที่จะเร่งรัดโดยไม่มีเหตุผล ในขณะที่เดียวกันการแจ้งดังกล่าวก็เป็นการกระตุ้นให้ศาลพยายามในการดำเนินการตามกำหนดเวลาดังกล่าวด้วย

ค. ข้อมูลที่ปรากฏบนจอภาพเป็นข้อมูลปัจจุบัน (Real-time) ปรากฏให้เห็นโดยทั่วกันในทันที ในกรณีที่เกิดปัญหาผู้ติดต่อใช้บริการมีโอกาสได้รับการแก้ไขในระยะเวลาอย่างรวดเร็วทั้งจากหัวหน้างาน ผู้อำนวยการ หรือผู้พิพากษาหัวหน้าศาลซึ่งได้รับทราบข้อมูลเดียวกันจากจอภาพของตน

## 2. ประโยชน์ต่อการบริหารงานศาลยุติธรรม

ก. ผู้บริหารของศาลทราบประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในศาล ทำให้ได้ข้อมูลในการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานของศาล สามารถใช้ข้อมูลประกอบการพิจารณาประเมินประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในศาล ใช้เป็นฐานในการแก้ไขข้อบกพร่องและเสริมสร้างความแข็งแกร่งบุคลากรได้ เนื่องจากข้อมูลตั้งแต่ขั้นเริ่มต้นจนถึงเสร็จสิ้นงานจะปรากฏให้เห็น และสามารถเรียกดูบทสรุปย้อนหลังได้ ผู้บริหารศาลสามารถใช้เป็นข้อมูลในการประเมิน เช่น เรื่องขอปล่อยชั่วคราว หากนายดำเป็นผู้รับผิดชอบจะทำแล้วเสร็จใน 30 นาที แต่หากนายแดงซึ่งอยู่ในงานเดียวกันเป็นผู้รับผิดชอบแล้วจะใช้เวลาเรื่องละ 1 ชั่วโมง การเปรียบเทียบการทำงานจึงมีข้อมูลที่เป็นรูปธรรมอ้างอิง การที่มีข้อมูลสรุปดังกล่าวผู้บริหารสามารถที่จะพบเห็นพัฒนาการ และการเบี่ยงเบนหรือความผิดปกติของการดำเนินงานในศาลได้อย่างรวดเร็ว และทราบปริมาณงานที่เจ้าหน้าที่รับผิดชอบซึ่งใช้ประกอบในการมอบหมายงานที่เหมาะสมต่อไป

ข. ผู้บริหารของศาลและหัวหน้างานสามารถตรวจสอบและทราบความผิดปกติที่ปรากฏขึ้นในทันทีที่เกิดปัญหา และสามารถแก้ไขได้โดยเร็ว

ค. บุคลากรของศาลสามารถทำงานได้เต็มที่ เนื่องจากมีระบบที่อำนวยความสะดวกผู้มาติดต่ออยู่แล้ว

ง. เมื่อทำเป็นระบบทั่วประเทศและเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน ผู้บริหารของศาลยุติธรรมสามารถเห็นการดำเนินงานบริการประชาชนของศาลอย่างเป็นปัจจุบัน ทำได้ง่าย และลดต้นทุนการบริหารงาน

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาและผู้รับการพัฒนาตนเองยังสามารถหาความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศเพิ่มเติมได้จากแหล่งเรียนรู้ ดังต่อไปนี้

### 1. ความรู้พื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ

[http://culture-spu.blogspot.com/p/blog-page\\_1052.html](http://culture-spu.blogspot.com/p/blog-page_1052.html)

2. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับเทคโนโลยี  
[http://www.mcukk.com/project/files/sanka\\_and\\_it\\_km.pdf](http://www.mcukk.com/project/files/sanka_and_it_km.pdf)
3. เทคโนโลยีสารสนเทศ-ความรู้  
<http://guru.sanook.com/2934/>
4. เทคโนโลยีกับการจัดการความรู้  
<http://www.chumphon.doae.go.th/Knowledge/km5.pdf>
5. เทคโนโลยีทางการศึกษา  
<http://www.kmutt.ac.th/av/HTML/techno/note.htm>
6. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์และระบบสารสนเทศ  
<http://www.kmutt.ac.th/av/HTML/techno/note.htm>
7. เทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์  
<http://www.nattapon.com/lessons/information-technology-computer/>
8. ไอทีไกด์ คอมพิวเตอร์และไอทีที่คุณอยากรู้  
<http://www.it-guides.com/>
9. เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่  
[http://www.radompon.commlearningpage\\_id=89](http://www.radompon.commlearningpage_id=89)
10. เทคโนโลยีสารสนเทศ  
[http://www.radompon.com/mlearning/?page\\_id=20](http://www.radompon.com/mlearning/?page_id=20)
11. การจัดการสารสนเทศ  
[http://www.radompon.com/mlearning/?page\\_id=18](http://www.radompon.com/mlearning/?page_id=18)
12. เทคโนโลยีสารสนเทศในชีวิตประจำวัน  
[http://www.radompon.com/mlearning/?page\\_id=42](http://www.radompon.com/mlearning/?page_id=42)
13. ผลกระทบของเทคโนโลยีสารสนเทศ  
[http://www.radompon.com/mlearning/?page\\_id=92](http://www.radompon.com/mlearning/?page_id=92)
14. เทคโนโลยีสื่อสารข้อมูล  
[http://www.radompon.com/mlearning/?page\\_id=79](http://www.radompon.com/mlearning/?page_id=79)
15. เทคโนโลยีสมัยใหม่กับการศึกษา  
<https://www.gotoknow.org/posts/382648>
16. เทคโนโลยีสื่อสารสมัยใหม่  
<http://www.tanti.ac.th/Com-tranning/IT/technof8.htm>

17. เทคโนโลยีสมัยใหม่กับการศึกษายุคปัจจุบัน

[http://55010913190.blogspot.com/2012/09/blog-post\\_30.html](http://55010913190.blogspot.com/2012/09/blog-post_30.html).

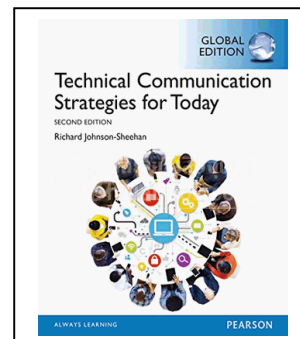
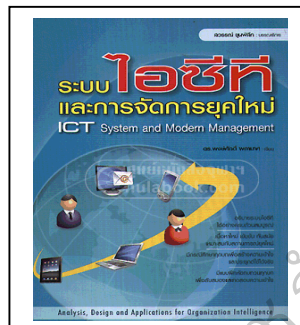
18. กฎหมายเทคโนโลยีสารสนเทศของประเทศไทย

<http://55010913190.blogspot.com/>.

19. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่

<https://sites.google.com/site/pinchorn/kar-prayukt-chi-thekhnoloyi>.

20. หนังสือเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ





## 11. การจักระบบสมานฉันท์และสันติวิธีคดีอาญา



สุภชัย ศิริบุรณ (หน้า 3-26) ได้กล่าวถึงการจักระบบสมานฉันท์และสันติวิธีคดีอาญา โดยอ้างถึงการจักระบบดังกล่าวในศาลจังหวัดระนอง โดยมีรายละเอียดดังนี้

สืบเนื่องจากสภาพปัญหาเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองในปัจจุบัน ทำให้ประชาชนขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสิทธิหน้าที่ตามกฎหมาย และขั้นตอนการดำเนินคดีในศาลยุติธรรม ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้คู่ความหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับคดีถูกหลงกลจากการหาประโยชน์ของบุคคลบางคนได้ ประกอบกับประธานศาลฎีกามีนโยบายเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการอำนวยความยุติธรรมให้แก่ประชาชนและสังคมด้วยความถูกต้อง รวดเร็ว เป็นธรรมและทั่วถึง เพื่อเป็นหลักประกันสิทธิเสรีภาพของประชาชน รวมถึงการสร้างความปลอดภัยและสมานฉันท์ในสังคม ด้วยการเคารพสิทธิของปัจเจกชน ประกอบกับสำนักงานศาลยุติธรรมได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานให้ครอบคลุมทุกมิติ รวมทั้งกำหนดยุทธศาสตร์เชิงรุกที่จะสร้างพลังในการอำนวยความยุติธรรมแก่สังคม จำนวน 5 ยุทธศาสตร์ ซึ่งยุทธศาสตร์ที่สำคัญประการหนึ่งคือ การรักษาความเข้มแข็ง และมุ่งสู่ความเป็นเลิศในการอำนวยความยุติธรรมและการเพิ่มศักยภาพ ระบบสนับสนุนการอำนวยความยุติธรรม ตลอดจนการให้บริการประชาชน และสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยกำหนดพันธกิจให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ดังกล่าวในการอำนวยความยุติธรรม ด้วยการนำระบบการระงับข้อพิพาทด้วยวิธีการอื่น และการคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของประชาชนเป็นพันธกิจสำคัญด้วย ในขณะที่ปัจจุบันมีปริมาณคดีที่เกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก ผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ศาลมีจำนวนไม่เพียงพอที่จะรองรับปริมาณคดีที่เพิ่มขึ้น ทำให้คดีเกิดความล่าช้า ดังนั้น เพื่อให้นโยบายดังกล่าวสัมฤทธิ์ผลอย่างเป็นรูปธรรม ศาลจึงจัดตั้ง “ศูนย์สมานฉันท์และสันติวิธี” ขึ้น เพื่อส่งเสริมสนับสนุน ให้ประชาชนระงับข้อพิพาทในคดีอาญาด้วยหลักสมานฉันท์และสันติวิธี โดยให้ความรู้ถึงสิทธิหน้าที่ตามกฎหมาย อันจักทำให้ประชาชนสามารถรับรู้ถึงขั้นตอนการดำเนินคดี ตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุดกระบวนการของศาลยุติธรรม ผลดีผลเสียถึงการดำเนินคดีในศาล และมุ่งสร้างความสัมพันธ์ อันดีระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องในคดี และมุ่งเน้นให้ผู้กระทำผิดรู้สึกในการกระทำของตน และหาหนทางแก้ไขเยียวยาแก่ผู้เสียหายและแก่สังคม ทำให้ข้อพิพาทระงับลงได้ด้วยหลักสมานฉันท์ อันเป็นการอำนวยความยุติธรรมทางเลือกหนึ่ง ควบคู่ไปกับการพิจารณาคดีของศาล ซึ่งจะส่งผลดีต่อผู้กระทำผิด ผู้เสียหาย และสังคมส่วนรวม รวมทั้งสามารถ ลดปริมาณคดีที่เข้าสู่การพิจารณาในชั้นสืบพยาน อันจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการคดีในศาลให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

## 11.1 กระบวนการสมานฉันท์และสันติวิธี

### 11.1.1 ความหมายและแนวคิดของการสมานฉันท์

กระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ หมายถึง กระบวนการส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนใช้วิธีการระงับข้อพิพาททางเลือกว่าด้วยหลักการสมานฉันท์และสันติวิธี ซึ่งมุ่งเน้นที่จะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างคู่กรณี หรือผู้กระทำความผิดกับผู้เสียหาย นอกจากนี้ ยังเป็นการเยียวยาความเสียหาย โดยการชดใช้ค่าเสียหายให้แก่ผู้เสียหาย และสร้างจิตสำนึกรับผิดชอบให้แก่ผู้กระทำความผิดให้เกิดความตระหนักในการกระทำความผิดของตน และเข็ดหลาบในการกระทำ ความผิดซ้ำ รวมทั้งยังทำให้คู่กรณีเกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน และการมีส่วนร่วมกันแก้ไข และป้องกัน ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และลดความยุ่งยากของขั้นตอนและวิธีการตามกระบวนการพิจารณาคดี ลง โดยมีการบริหารจัดการคดีอย่างเป็นระบบตั้งแต่เริ่มต้นชั้นฝากขังและรับฟ้องเป็นต้นไปจนถึงสิ้นสุด กระบวนการ ซึ่งคู่ความทุกฝ่ายต้องยินยอมเข้าสู่กระบวนการสมานฉันท์ เพราะแนวทางการสร้างความ สมานฉันท์แตกต่างจากกระบวนการพิจารณาของศาลตามปกติ เนื่องจากกระบวนการพิจารณาคดีเป็นการ ค้นหาข้อเท็จจริงว่าผู้ใดถูก-ผู้ใดผิด หรือเป็นการค้นหาความเสียหายที่แท้จริง แต่กระบวนการสร้างความ สมานฉันท์เป็นการให้ความรู้เกี่ยวกับสิทธิและหน้าที่ตามกฎหมาย ขั้นตอนการดำเนินคดีของศาล ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการผลดี-ผลเสีย ในการดำเนินคดีในศาลแก่คู่ความเป็นรายคดี ตลอดจนสร้างจิตสำนึกและความรับผิดชอบในการกระทำ โดยให้ผู้พิพากษาประจำศูนย์สมานฉันท์เป็นผู้ ดำเนินการ ทำให้ประชาชนสามารถสอบถามข้อสงสัยต่างๆ จากผู้พิพากษาได้โดยตรง มีผลให้ ประชาชนไม่ถูกหลอกลวงจากผู้แสวงหาประโยชน์ในทางมิชอบและสามารถตัดสินใจได้ว่าจะให้การต่อ ศาลอย่างไร

นอกจากนี้ ยังเป็นกระบวนการที่กำหนดให้ผู้พิพากษาผู้สมานฉันท์ให้ความรู้และสร้าง ความเข้าใจคู่ความที่เข้าสู่กระบวนการสมานฉันท์เป็นรายคดีเกี่ยวกับสิทธิหน้าที่ต่างๆ ตามกฎหมายซึ่ง เป็นหลักสิทธิขั้นพื้นฐาน ตลอดจนถึงขั้นตอนของศาลตั้งแต่ต้นจนเสร็จสิ้นกระบวนการทางเลือกในการ ระงับข้อพิพาท ผลดีผลเสียของการดำเนินคดีและผลของการนำคดีเข้าสู่กระบวนการสมานฉันท์ ตอบ ปัญหาข้อสงสัยแก่คู่ความเพื่อสร้างจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม

หลักการและแนวคิดที่สำคัญของกระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ คือการชดใช้ ค่าเสียหายให้ผู้เสียหายทั้งด้านทรัพย์สิน ร่างกายและจิตใจ เพื่อให้ผู้เสียหายพอใจที่ได้รับการเยียวยา จากผู้กระทำผิด ฝ่ายผู้กระทำผิดเองก็เกิดการสำนึกในการกระทำของตน เกิดความเข็ดหลาบไม่คิด หวนกลับไปกระทำผิดซ้ำอีก ทั้งสองฝ่ายเกิดความเข้าใจกัน ก่อให้เกิดประโยชน์ช่วยลดขั้นตอนความ ยุ่งยากและวิธีการในการค้นหาความจริงและมุ่งเน้นลงโทษผู้กระทำผิดตามกระบวนการยุติธรรมหลัก ร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นและป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นอีกในภายหน้าเพื่อให้ชุมชนเกิดความเข้มแข็ง

การสมานฉันท์กับการไกล่เกลี่ย ต่างเป็นวิธีการระงับข้อพิพาททางเลือกด้วยกัน เป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและการพัฒนาในการอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนด้วยความถูกต้อง สะดวก รวดเร็ว และเป็นธรรม ต่างกันอยู่ที่หลักการและแนวคิดบางประการ เช่น การไกล่เกลี่ยมุ่งเน้น การแสวงหาข้อเท็จจริง ความถูกต้องของผู้กระทำเป็นหลัก ไม่เน้นความเข้าใจระหว่างผู้กระทำผิดกับ ผู้เสียหาย ลงโทษจำเลยตามความเสียหายที่จำเลยก่อขึ้นไม่คำนึงว่าผู้เสียหายพอใจกับโทษที่จำเลย ได้รับหรือไม่และจำเลยรู้สึกเกรงกลัวโทษที่ได้รับหรือไม่ ส่วนการสมานฉันท์ไม่มุ่งเน้นความถูกต้อง แต่จะ เน้นความเข้าใจกันระหว่างจำเลยกับผู้เสียหาย เน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องรวมถึงสังคม และชุมชน ให้จำเลยเกิดความสำนึกรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเองและผลกระทบต่อสังคม การสมานฉันท์จึงเป็นการพัฒนาการระงับข้อพิพาทด้วยการไกล่เกลี่ยให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### 11.1.2 วัตถุประสงค์ของการสมานฉันท์และสันติวิธี

- 11.1.2.1 เพื่อให้ความรู้ถึงสิทธิและหน้าที่ตามกฎหมายแก่ผู้ต้องหา จำเลย ผู้เสียหาย และผู้เกี่ยวข้องในคดี ตลอดจนประชาชนทั่วไป
- 11.1.2.2 เพื่อให้คู่ความผู้เกี่ยวข้องในคดีและประชาชนได้ทราบถึงขั้นตอนการดำเนิน กระบวนพิจารณาของศาลตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการ
- 11.1.2.3 เพื่อให้ความรู้แก่คู่ความและผู้เกี่ยวข้องในคดีได้ทราบถึงปัญหาข้อกฎหมายที่ เกี่ยวข้องในแต่ละคดี
- 11.1.2.4 เพื่อให้คู่ความผู้เกี่ยวข้องในคดีและประชาชนได้ทราบถึงทางเลือกในการระงับ ข้อพิพาทของศาลด้วยหลักสมานฉันท์และสันติวิธี
- 11.1.2.5 เพื่อคัดกรองและแยกประเภทคดีที่จะเข้าสู่ศูนย์สมานฉันท์และสันติวิธีและ การพิจารณาคดีของศาลต่อไป
- 11.1.2.6 เพื่อแก้ไขผู้กระทำผิดในคดีอาญาให้กลับตัวเป็นคนดี ป้องกันการกระทำ ความผิดซ้ำของจำเลยและเยียวยาความรู้สึกหรือความเสียหายแก่ผู้เสียหาย
- 11.1.2.7 เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการระงับข้อพิพาทด้วยหลักสมานฉันท์และสันติวิธี ให้เป็นที่ยอมรับและเป็นประโยชน์สูงสุด
- 11.1.2.8 เพื่อเป็นแบบอย่างในการระงับข้อพิพาทคดีอาญาด้วยสันติวิธีภายใต้กระบวนการ ไม่ใช้ความรุนแรงเพื่อสัมพันธภาพที่ดีของบุคคลและความสมานฉันท์ของสังคม
- 11.1.2.9 เพื่อลดปริมาณคดีที่จะเข้าสู่การพิจารณาพิพากษาของศาลโดยวิธีการ สืบพยาน
- 11.1.2.10 เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมได้โดยสะดวก รวดเร็ว ประหยัดและเป็นธรรม

11.1.2.11 ลดปริมาณคดีที่จะมีการอุทธรณ์ฎีกา

### 11.1.3 ประโยชน์ของกระบวนการสร้างความสมานฉันท์และสันติวิธี ได้แก่

11.1.3.1 เข้าใจ ทำให้คู่ความเข้าใจในสิทธิและหน้าที่ตามกฎหมาย กระบวนการระงับข้อพิพาทในศาลและขั้นตอนการดำเนินคดีของศาลตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการ ตลอดจนผลดีผลเสียในการดำเนินคดีในศาล

11.1.3.2 เข้าถึง ทำให้คู่ความและประชาชนสามารถเข้าถึงความยุติธรรมมากขึ้น จนสามารถตัดสินใจได้ว่าจะดำเนินคดีต่อไปอย่างไร

11.1.3.3 พัฒนา เมื่อคู่ความสามารถเข้าใจและเข้าถึงความยุติธรรมได้ง่าย ศาลก็สามารถพิจารณาคดีได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้องและเป็นธรรม

11.1.3.4 สะดวก วิธีการและขั้นตอนไม่ยุ่งยากและซับซ้อน ตลอดจนมีความเป็นกันเอง

11.1.3.5 รวดเร็ว ใช้ระยะเวลาดำเนินการไม่นานก็สามารถให้คู่ความหรือประชาชนเข้าใจได้อย่างดี ไม่ต้องเสียเวลานานในการดำเนินกระบวนการพิจารณา

11.1.3.6 ประหยัด ไม่เสียค่าธรรมเนียมหรือค่าใช้จ่ายใดๆ ประหยัดทั้งเวลาและค่าใช้จ่ายของทั้งคู่ความและศาล

11.1.3.7 เป็นธรรม คู่ความเป็นผู้เสนอ ยอมรับและตกลงตัดสินใจว่าจะดำเนินคดีของตนอย่างไรต่อไป

11.1.3.8 ลดปริมาณคดีในศาล ทำให้การพิจารณาคดีของศาลเป็นไปโดยรวดเร็ว ไม่ทำให้คดีค้างพิจารณาอยู่ในศาล

### 11.1.4 ประเภทคดีที่จัดให้มีการสมานฉันท์

11.1.4.1 คดีอาญาทุกประเภท เว้นแต่คดีอาญาที่อยู่ในหลักเกณฑ์การไกล่เกลี่ยของศูนย์ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของศาล

11.1.4.2 คดีที่ผู้ประนีประนอมไกล่เกลี่ยไม่สำเร็จและคู่ความมีความประสงค์ขอให้ผู้พิพากษาประจำศูนย์สมานฉันท์ดำเนินการต่อไป โดยให้อยู่ในดุลพินิจของผู้พิพากษาประจำศูนย์ว่าจะดำเนินการต่อไปหรือไม่ เว้นแต่คู่ความมีพฤติการณ์ในการประวิงคดี

11.1.4.3 คดีที่ศาลนัดพิจารณาต่อเนื่อง เมื่อผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเห็นสมควรให้นำเข้าศูนย์สมานฉันท์

11.1.4.4 คดีที่ศาลเห็นสมควร

### 11.1.5 การจักระบบงานสมานฉันท์และสันติวิธี

ศาลจังหวัดระนองมีการเปิดศูนย์สมานฉันท์และสันติวิธี โดยแยกต่างหากจากงานอื่น โดยศูนย์สมานฉันท์ของศาลจังหวัดระนองมีหน้าที่บริหารจัดการคดี ส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชน ระวังข้อพิพาทด้วยหลักสมานฉันท์และสันติวิธี โดยให้ความรู้เกี่ยวกับสิทธิและหน้าที่ต่างๆ ตามกฎหมาย ขั้นตอนการดำเนินคดีของศาลยุติธรรมตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดต่างๆ ในศาล และสร้างจิตสำนึกและความรับผิดชอบในการกระทำของคู่ความและประชาชนอันมีต่อสังคมส่วนรวม โดยมุ่งเน้นให้ผู้พิพากษาหรือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้ดำเนินการดังกล่าวแก่คู่ความเป็นรายคดี

จัดให้มีการอบรมเพื่อให้ความรู้และความเข้าใจในระเบียบและการดำเนินโครงการต่อเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน การประชาสัมพันธ์โครงการ จัดประชุมหน่วยงานผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินการตามโครงการ การดำเนินการสมานฉันท์ รวมถึงการสมานฉันท์สัญจรโดยเข้าไปดำเนินการสมานฉันท์ในเรือน

### 11.1.6 ขั้นตอนการดำเนินการ

11.1.6.1 แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อดำเนินการจัดตั้งศูนย์สมานฉันท์และสันติวิธี

11.1.6.2 แต่งตั้งคณะทำงานส่งเสริมและสนับสนุนการระงับข้อพิพาทคดีอาญาด้วยหลักสมานฉันท์และสันติวิธี เพื่อศึกษาและรวบรวมปัญหาข้อขัดข้องให้คำแนะนำและเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหา ติดตามประเมินผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนดำเนินการอื่นๆ ที่จำเป็น เพื่อให้การสมานฉันท์สัมฤทธิ์ผล

11.1.6.3 จัดประชุมเชิงวิชาการและประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ความรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์เกี่ยวกับกระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์และสันติวิธีในรูปแบบต่างๆ ให้แก่ผู้พิพากษาและผู้เกี่ยวข้องกับการบวนการยุติธรรม

11.1.6.4 สนับสนุนให้ผู้พิพากษาและข้าราชการศาลยุติธรรมนำความรู้ ประสบการณ์ และแนวทางการระงับข้อพิพาทคดีอาญาด้วยวิธีสมานฉันท์ที่เหมาะสมไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

11.1.6.5 จัดตั้งศูนย์สมานฉันท์และสันติวิธีเพื่อให้ความรู้ ความเข้าใจแก่ชุมชน

11.1.6.6 รวบรวมและจัดทำรายงานการดำเนินการ ปัญหาข้อขัดข้องและผลการดำเนินการอย่างเป็นทางการ

### 11.1.7 แนวทางการปฏิบัติงานของศูนย์สมานฉันท์และสันติวิธี มีดังนี้

11.1.7.1 แยกคน คือ การแยกผู้พิพากษาที่ทำหน้าที่สมานฉันท์ออกจากผู้พิพากษาที่พิจารณาคดีดังกล่าว กล่าวคือ ผู้พิพากษาที่พิจารณากับผู้พิพากษาที่ทำหน้าที่สมานฉันท์จะต้องเป็น

คนละคนกัน ซึ่งจะทำให้คู่ความมั่นใจว่าผู้พิพากษาที่พิจารณาคดีไม่รู้ข้อเท็จจริงต่างๆ ที่จำเลยพุดคุยกับผู้พิพากษาในห้องสมานฉันท์

**11.1.7.2 แยกสำนวน** คือ จัดให้มีการแยกสำนวนสมานฉันท์ ออกจากสำนวนเดิม ข้อเท็จจริงที่เกิดจากกระบวนการสมานฉันท์ถือเป็นความลับ ไม่สามารถใช้อ้างอิงเป็นพยานในการพิจารณาคดี เว้นแต่คู่ความยินยอมให้บันทึกไว้เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาต่อไปได้ จึงทำให้คู่ความกล้าพูดและสอบถามผู้พิพากษาได้โดยตรง

**11.1.7.3 แยกห้อง** คือ จัดให้มีห้องสมานฉันท์แยกต่างหากจากห้องพิจารณาคดี มีลักษณะเป็นห้องประชุม มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวก และมีเจ้าหน้าที่คอยให้บริการตลอดเวลา สำหรับผู้พิพากษาและทนายความที่ทำหน้าที่ในห้องนี้จะไม่สวมชุดครุย

### 11.1.8 แนวปฏิบัติในการนำคดีเข้าสู่ศูนย์สมานฉันท์และสันติวิธี

ในการนำคดีเข้าสู่ศูนย์สมานฉันท์และสันติวิธีของศาลจังหวัดระนอง ใช้หลักการเดียวกับศาลอาญากรุงเทพใต้ กล่าวคือ เมื่อโจทก์ฟ้องคดีต่อศาลแล้ว หากจำเลยให้การปฏิเสธ ให้งานรับฟ้องส่งสำนวนคดีไปเข้าสู่ศูนย์สมานฉันท์และสันติวิธี ส่วนคดีที่จำเลยให้การรับสารภาพไม่ว่าจะเป็นคดีที่ฟ้องในเวรชี้ หรือคดีที่ต้องสืบพยานประกอบคำรับสารภาพหรือไม่ ผู้พิพากษาเวรชี้ตัดสินคดีได้เลย หรือสั่งสืบเสาะแล้วนัดตัดสิน จะไม่มีนำคดีเข้าสู่ศูนย์สมานฉันท์และสันติวิธี

### 11.1.9 มาตรการควบคุมการปฏิบัติงานสมานฉันท์และสันติวิธีของศาล

**11.1.9.1 มาตรการการจัดทำสำนวนสมานฉันท์** การจัดตั้งสำนวนสมานฉันท์แยกต่างหากจากสำนวนพิจารณาหลัก โดยกำหนดเลขสำนวนสมานฉันท์ขึ้นด้วยอักษร สส. โดยเมื่องานรับฟ้องส่งสำนวนมายังศูนย์สมานฉันท์จะต้องจัดตั้งสำนวนสมานฉันท์ให้แล้วเสร็จในวันเดียวกัน ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

- 1) ลงเลขคำสมานฉันท์ในสมุดสารบบคำสมานฉันท์
- 2) ลงสารบบคดีสมานฉันท์ในโปรแกรมคอมพิวเตอร์
- 3) สั่งพิมพ์ปกสำนวน และพิมพ์เอกสารประกอบในสำนวนสมานฉันท์
- 4) ลงเลขแดงสมานฉันท์ในสมุดสารบบแดงสมานฉันท์
- 5) สั่งพิมพ์รายงานความสารบบคดีสมานฉันท์เก็บเข้าแฟ้มเพื่อการตรวจสอบ
- 6) เก็บสำนวนสมานฉันท์เรียงตามวันนัดพิจารณา

**11.1.9.2 มาตรการในการออกหมายนัดสมานฉันท์ไปยังผู้เสียหาย** เจ้าหน้าที่ประจำศูนย์สมานฉันท์จะต้องทำการออกหมายนัดไปยังผู้เสียหายทันทีที่ได้รับสำนวนมาจากงานรับฟ้อง และลงสารบบการส่งหมายทางไปรษณีย์ตอบรับในโปรแกรมส่งคำคู่ความ หากส่งหมายนัดให้ผู้เสียหาย

ทางไปรษณีย์ไม่ได้ ก็จะมีมาตรการในการส่งหมายนัดให้แก่ผู้เสียหายโดยส่งเป็นหมายศาล ส่งโดยเจ้าพนักงานศาล

**11.1.9.3 มาตรการในการเสนอสำนวนพิจารณาหลักให้ผู้พิพากษาประจำศูนย์สมานฉันท์ทราบก่อนถึงวันนัดไม่น้อยกว่า 3 วัน** โดยเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์สมานฉันท์จะติดตามสำนวนจากส่วนงานต่างๆ ที่สำนวนพิจารณาหลักอยู่เพื่อเสนอผู้พิพากษาประจำศูนย์สมานฉันท์ศึกษาคดีก่อนถึงวันนัดสมานฉันท์

**11.1.9.4 มาตรการในการจัดทำสถิติการดำเนินงานสมานฉันท์ประจำเดือน** โดยให้เจ้าหน้าที่ประจำศูนย์สมานฉันท์เสนอรายงานสมานฉันท์ประจำเดือนให้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ผู้อำนวยการสำนักกระบวนพิจารณา และอธิบดีผู้พิพากษาภาคทราบทุกเดือน ก่อนหรือภายในวันที่ 5 ของเดือนถัดไป

**11.1.9.5 มาตรการในการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของศูนย์สมานฉันท์**

- 1) จะต้องมีการจัดทำแผนดำเนินงานสมานฉันท์ประจำปี
- 2) จะต้องมีการเผยแพร่ข่าวการจัดกิจกรรมศูนย์สมานฉันท์ให้ประชาชนทั่วไปได้รับทราบ
- 3) จะต้องมีการเผยแพร่สถิติการดำเนินงานสมานฉันท์ประจำเดือนให้ประชาชนทั่วไปได้รับทราบเป็นประจำทุกเดือน

**11.1.10 แนวทางและขั้นตอนในการดำเนินกระบวนการสมานฉันท์และสันติวิธี**

**11.1.10.1 แนวทางในการสมานฉันท์และสันติวิธี**

**1. กรณีการเข้าสู่ศูนย์สมานฉันท์และสันติวิธีก่อนฟ้องคดี (ชั้นฝากขัง)**

1) การให้ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับสิทธิหน้าที่และขั้นตอนการดำเนินคดีในศาลยุติธรรม โดยแจกแผ่นพับประชาสัมพันธ์ และเปิด VCD ให้ผู้ต้องหาทุกคนที่พนักงานสอบสวนนำตัวมาฝากขังต่อศาลในครั้งแรก

2) ผู้ต้องหาหรือผู้เสียหายยื่นคำร้องแสดงความประสงค์ต่อศาลขอเข้าสู่ศูนย์สมานฉันท์และสันติวิธี

**2. กรณีการเข้าสู่ศูนย์สมานฉันท์และสันติวิธีหลังจากโจทก์ฟ้องคดีแล้ว (ในวันสอบคำให้การนัดแรก)**

- 1) กรณีพนักงานอัยการเป็นโจทก์
- 2) คดีที่เข้าสู่ศูนย์สมานฉันท์ต้องเป็นคดีที่ไม่อยู่ในหลักเกณฑ์ที่จะไกล่เกลี่ยได้ หากคดีอยู่ในหลักเกณฑ์ที่สามารถไกล่เกลี่ยได้ก็จะนำเข้าสู่ศูนย์ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทศาลจังหวัด

### 3. กระบวนการเข้าสู่ศูนย์สมานฉันท์และสันติวิธี ขณะคดีอยู่ในระหว่างพิจารณา

บรรดาคดีที่อยู่ในระหว่างการพิจารณาสืบพยานโจทก์หรือจำเลย คู่ความอาจร้องขอให้ส่งสำนวนคดีเข้าสู่กระบวนการสมานฉันท์และสันติวิธีได้ หากผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเห็นสมควรอนุญาต ก็ให้นำคดีเข้าสู่ศูนย์สมานฉันท์และสันติวิธี เพื่อดำเนินการต่อไป

#### 11.1.10.2 ขั้นตอนการดำเนินกระบวนการสมานฉันท์และสันติวิธี

- 1) แนะนำผู้ดำเนินการ เกี่ยวกับ ชื่อ ชื่อสกุล ตำแหน่ง
- 2) ให้คู่ความ และผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น โจทก์ จำเลย ผู้เสียหาย ญาติของคู่ความ หรือคู่กรณี และผู้เกี่ยวข้องแนะนำตนเองเกี่ยวกับ ชื่อ ชื่อสกุล ความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับ คดีหรือกับ คู่ความอื่น
- 3) แนะนำกระบวนการสมานฉันท์
 

ตามระเบียบศาลจังหวัดระนองว่าด้วย แนวปฏิบัติในการสมานฉันท์และสันติวิธี ข้อ 12. ที่ว่ากระบวนการสมานฉันท์และสันติวิธีเป็นกระบวนการส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนระงับข้อพิพาทด้วยหลักการสมานฉันท์และสันติวิธี โดยให้ความรู้เกี่ยวกับสิทธิและหน้าที่ต่างๆ ตามกฎหมาย ขั้นตอนการดำเนินคดีของศาล ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการผลดีและผลเสียของการดำเนินคดีในศาล การสร้างจิตสำนึกและความรับผิดชอบในการกระทำของคู่ความอันมีต่อสังคมส่วนรวม โดยมุ่งเน้นให้ผู้พิพากษา หรือผู้ทรงคุณวุฒิดำเนินการดังกล่าวแก่คู่ความเป็นรายคดี ตลอดจนวิธีการระงับข้อพิพาทที่เกิดขึ้นจากการกระทำผิด โดยการเยียวยาความเสียหายแก่ผู้เสียหายและชุมชน รวมทั้งตอบปัญหาข้อสงสัยต่างๆ แก่คู่ความ
- 4) แนะนำกฎ กติกา เพื่อสร้างความมั่นใจแก่คู่ความและผู้ที่เกี่ยวข้อง
  - ข้อเท็จจริงที่ได้จากกระบวนการถือเป็นความลับ ไม่สามารถนำไปเปิดเผยหรืออ้างอิงเป็นพยานหลักฐานได้ เว้นแต่คู่ความยินยอม
  - หากการดำเนินกระบวนการไม่สำเร็จ หรือจำเลยปฏิเสธผู้พิพากษาที่จะทำหน้าที่พิจารณาต่อไปเป็นคนละคนกัน
  - ไม่มีการเกลี้ยกล่อมให้รับสารภาพหรือรับข้อเท็จจริง (ต้องสมัครใจ)
  - ไม่มีการต่อรองเรื่องโทษ
  - ต้องพูดกันแต่ความจริง จึงจะสามารถแก้ไขปัญหาได้และเป็นประโยชน์แก่คู่ความ ทั้งข้อเท็จจริงดังกล่าวไม่ผูกพันคู่ความ เว้นแต่คู่ความยินยอม
  - สามารถพูดคุยสอบถามข้อสงสัยจากผู้พิพากษาได้ทุกเรื่อง เว้นแต่การต่อรองเรื่องโทษและการปรึกษาแนวทางการต่อสู้คดี
  - เรื่องที่พูดคุยกันในกระบวนการไม่ผูกพันศาลผู้พิพากษาและคู่ความ



- กรณีอาจมีการสอบถามเรื่องโทษในคดีลักษณะเดียวกับที่โจทก์ฟ้องและศาลเคยพิพากษาลงโทษไปแล้วได้ แต่ไม่ผูกพันคดีนี้ซึ่งศาลอาจลงโทษเท่าคดีดังกล่าว หรือหนักกว่า หรือเบากว่าก็ได้ ขึ้นอยู่กับพฤติการณ์แห่งคดี และรายละเอียดอื่นๆ เป็นเรื่องๆ ไป

#### 5) เข้าสู่กระบวนการ

- อ่านอธิบายฟ้องให้จำเลยฟัง (ประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา มาตรา 172)

- อธิบายข้อเท็จจริงตามฟ้อง และบทกฎหมายที่โจทก์ขอให้ลงโทษ

- สิทธิหน้าที่ตามกฎหมายของจำเลย โจทก์ ผู้เสียหาย

- ขั้นตอนการดำเนินคดีของศาลตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุดกระบวนการ

- ผลดี และผลเสีย ในการดำเนินคดีในศาล ผลจากกรณีที่ทำผิดจริง หรือ

จริง และให้การรับสารภาพ รวมทั้งกรณีที่ทำผิดไม่ได้กระทำผิด และให้การปฏิเสธ

- ประโยชน์ที่ได้รับจากการให้การรับสารภาพในกรณีที่กระทำผิดจริง หรือกรณีให้การปฏิเสธ

- อธิบายเรื่องการให้การต่อสู้คดีหรือปฏิเสธ หมายถึง (ประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา มาตรา 185) จำเลยมิได้กระทำความผิด หรือการกระทำของจำเลยไม่เป็นความผิด หรือจำเลยมิได้กระทำตามฟ้องโจทก์ทั้งหมดหรือบางส่วน หรือมีเหตุอื่นใดที่จำเลยจะไม่ต้องรับโทษตามกฎหมาย เช่น ป้องกัน จำเป็น บันดาลโทษ เป็นต้น

- สร้างจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อสังคม จำเลยย่อมรู้ว่าตนเป็นผู้กระทำความผิดหรือไม่ หากกระทำความผิดจริง และให้การรับสารภาพ รวมถึงการแก้ไขเยียวยาแก่ผู้เสียหาย

ย่อมได้รับการให้อภัย และเป็นประโยชน์ต่อคู่ความ แก่การพิจารณาคดี และสังคมส่วนรวม

- ตอบปัญหาข้อซักถามของคู่ความ

- จำเลยสามารถเข้าใจกระบวนการดำเนินคดีทุกขั้นตอน รู้ผลดี ผลเสีย และสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องว่าจะให้การต่อศาลอย่างไรจึงจะเป็นประโยชน์แก่ตนเอง และแก่การพิจารณาของศาล รวมทั้งไม่ถูกหลอก

#### 6) การสิ้นสุดกระบวนการสมานฉันท์และสันติวิธี

(1) จำเลยสำนึกในความผิดโดยให้การรับสารภาพและได้พยายามแก้ไขเยียวยาความเสียหายหรือบรรเทาผลร้ายอย่างเหมาะสมแล้ว หรือมีเหตุบรรเทาโทษประการอื่น ศาลอาจมีคำสั่งให้สืบเสาะ หรือสืบพยานประกอบคำรับสารภาพของจำเลยและมีคำพิพากษา กรณีศาลรอกการกำหนดโทษ รอกการลงโทษ ใช้วิธีการเพื่อความปลอดภัย หรือกลางโทษในสถานเบา ศาลอาจกำหนด

เงื่อนไขต่างๆ ให้จำเลยปฏิบัติเพื่อแก้ไขฟื้นฟูพฤติกรรมของจำเลยหรือเพื่อคุ้มครองผู้เสียหายหรือสังคม เช่น

- การรายงานตัวต่อเจ้าพนักงานคุมความประพฤติ
- การทำงานบริการสังคม
- การประกอบอาชีพเพื่อหารายได้มาชดใช้ค่าสินไหมทดแทนแก่ผู้เสียหาย
- การห้ามการประกอบกิจกรรมบางอย่างอันอาจนำไปสู่การกระทำ

ความผิดอีก

- การศึกษาต่อในโรงเรียนหรือสถานศึกษาอื่น
- การห้ามเสพสุราหรือสิ่งเสพติดอย่างอื่นให้เข้ารับการบำบัดรักษาติดสุรา

หรือสิ่งเสพติด

- การปฏิบัติตามข้อตกลงที่ได้ทำไว้กับผู้เสียหายอันเป็นส่วนหนึ่งของการบรรเทาผลร้าย แก้ไขฟื้นฟู หรือป้องกันมิให้ผู้กระทำความผิด กระทำหรือมีโอกากระทำความผิดซ้ำอีก เป็นต้น

(2) จำเลยให้การปฏิเสธ ให้ส่งสำนวนคดีเข้าสู่ระบบต่อเนื่อง ซึ่งอาจมีการรับข้อเท็จจริงที่เป็นประโยชน์แก่การพิจารณา ซึ่งมีเหตุผลประเด็นได้เถียง ลดจำนวนพยานที่ต้องมาเบิกความ ลดค่าใช้จ่าย ลดเวลาสืบพยาน หรือลดโทษให้แก่จำเลย

(3) กรณีที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเห็นว่าคดีไม่สมควรดำเนินการสมานฉันท์ ฯ หรือการดำเนินการระบวรการดังกล่าวอาจเป็นเหตุให้การพิจารณาคดีล่าช้าจนส่งผลกระทบต่ออำนาจความยุติธรรม ก็ให้ส่งสำนวนคดีดังกล่าวคืนให้องค์คณะผู้พิพากษาทำการพิจารณาพิพากษาต่อไป

(4) ผู้พิพากษาในการสมานฉันท์ เห็นว่าข้อพิพาทดังกล่าวไม่อาจยุติลงได้ด้วยกระบวนการดังกล่าว หรือกระบวนการสมานฉันท์ไม่เป็นประโยชน์แก่คดีต่อไป

(5) คู่ความฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งถอนตัวจากกระบวนการสมานฉันท์

(6) คู่ความสามารถระงับข้อพิพาทได้โดยวิธีอื่น

#### 11.1.11 ข้อควรรู้เกี่ยวกับกระบวนการสร้างความสมานฉันท์และสันติวิธี

11.1.11.1 ข้อเท็จจริงใด ๆ ที่เกิดขึ้นจะไม่สามารถนำไปใช้อ้างอิงในกระบวนการพิจารณาคดีปกติของศาลได้ เว้นแต่คู่ความยินยอมให้นำข้อเท็จจริงนั้นไปใช้อ้างอิงในการพิจารณาคดีของศาลต่อไปได้ (ให้การรับสารภาพหรือยอมรับข้อเท็จจริง อันทำให้การพิจารณาของศาลรวดเร็วและถือเป็นประโยชน์แก่การพิจารณา)

11.1.11.2 การให้บริการของศูนย์สมานฉันท์ฯ เน้นการให้ความรู้ความเข้าใจและตอบข้อสงสัยแก่ประชาชนทั่วไป ไม่มีการตอรองในเรื่องโทษและไม่ใช้ศูนย์ที่ปรึกษากฎหมาย

11.1.11.3 ระบบงานของศูนย์สมานฉันท์เป็นกระบวนการแยกต่างหากจากการดำเนินคดีปกติ ไม่เป็นเหตุให้นำไปอ้างเพื่อเลื่อนการพิจารณาคดีของศาล

11.1.11.4 ผู้พิพากษาประจำศูนย์สมานฉันท์มีหน้าที่ให้ความรู้เกี่ยวกับสิทธิและหน้าที่ต่างๆ ตามกฎหมาย ขั้นตอนการดำเนินคดีของศาล อธิบายข้อกฎหมายที่โจทก์ฟ้อง หากจำเป็น รับสารภาพ พิพากษาคดีโดยมีผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเป็นที่ปรึกษา

11.1.11.5 ผู้พิพากษาซึ่งทำหน้าที่ดำเนินกระบวนการสมานฉันท์ในคดีเรื่องใดแล้วจะพิจารณาคดีเรื่องนั้นอีกไม่ได้ เว้นแต่คู่ความไม่คัดค้าน

11.1.11.6 กรณีผู้พิพากษาเป็นผู้ดำเนินกระบวนการสมานฉันท์และคู่ความตกลงกันได้ ด้วยการถอนฟ้อง ถอนคำร้องทุกข์ ยอมความ หรือจำเลยให้การรับสารภาพ ให้ถือว่าผู้พิพากษาทำหน้านั้นเป็นเจ้าของสำนวนมีอำนาจสั่งคดีและพิพากษาคดีจนเสร็จสิ้น

#### 11.1.12 ข้อดีของการนำวิธีสมานฉันท์มาใช้ในคดีอาญา

การยุติข้อพิพาทในคดีอาญาโดยกระบวนการยุติธรรมหลักตามปกติ ศาลจะเป็นผู้ตัดสินตามข้อเท็จจริงที่ได้ความจากการพิจารณาคดีและพิพากษาตามบทบัญญัติที่กฎหมายกำหนด จึงไม่แน่ว่าจะเป็นผลดีหรือเป็นที่พอใจคู่ความทั้งสองฝ่ายหรือไม่ แต่หากนำวิธีสมานฉันท์มาใช้ในคดีอาญา เป็นการให้คู่ความเข้าใจสิทธิและหน้าที่ตามกฎหมาย ขั้นตอนการดำเนินคดีของศาลตั้งแต่เริ่มจนถึงสิ้นสุด สามารถเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเลือกวิธีระงับข้อพิพาทได้ด้วยตนเองและเกิดความพอใจทุกฝ่ายที่เข้าร่วมกระบวนการ ได้รับคำแนะนำในการดำเนินคดีที่ถูกต้อง ทั้งยังเป็นวิธีที่สะดวก ไม่เป็นพิธีการมากนัก มีความรวดเร็วและไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ

การสมานฉันท์เป็นการสร้างความยุติธรรมในเชิงสร้างสรรค์ โดยให้ผู้เสียหายที่ได้นับผลกระทบจากอาชญากรรมและผู้กระทำผิดมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น จึงเป็นการส่งเสริมการคุ้มครองด้านสิทธิมนุษยชนของผู้เสียหายและผู้กระทำผิด เมื่อการสมานฉันท์เป็นผลสำเร็จจะช่วยรักษาสัมพันธ์ภาพให้คู่ความดำเนินธุรกิจร่วมกันได้ต่อไป ประสานความบาดหมาง เก็บรักษาความลับทางธุรกิจ

เมื่อผู้เสียหายได้รับการชดเชยเยียวยาความเสียหาย ไม่ว่าจะเป็นการชดเชยค่าเสียหายเป็นตัวเงิน การคืนทรัพย์สิน หรือแม้แต่การขอโทษ ขอขมา ก็อาจทำให้ผู้เสียหายไม่ติดใจไม่เอาความกับจำเลยผู้กระทำผิดผู้กระทำผิดเกิดจิตสำนึกรับผิดขอต่อการกระทำของตน ไม่คิดที่จะกระทำความผิดอีก ก่อให้เกิดความสงบสุขแก่ชุมชน สังคมและประเทศชาติ

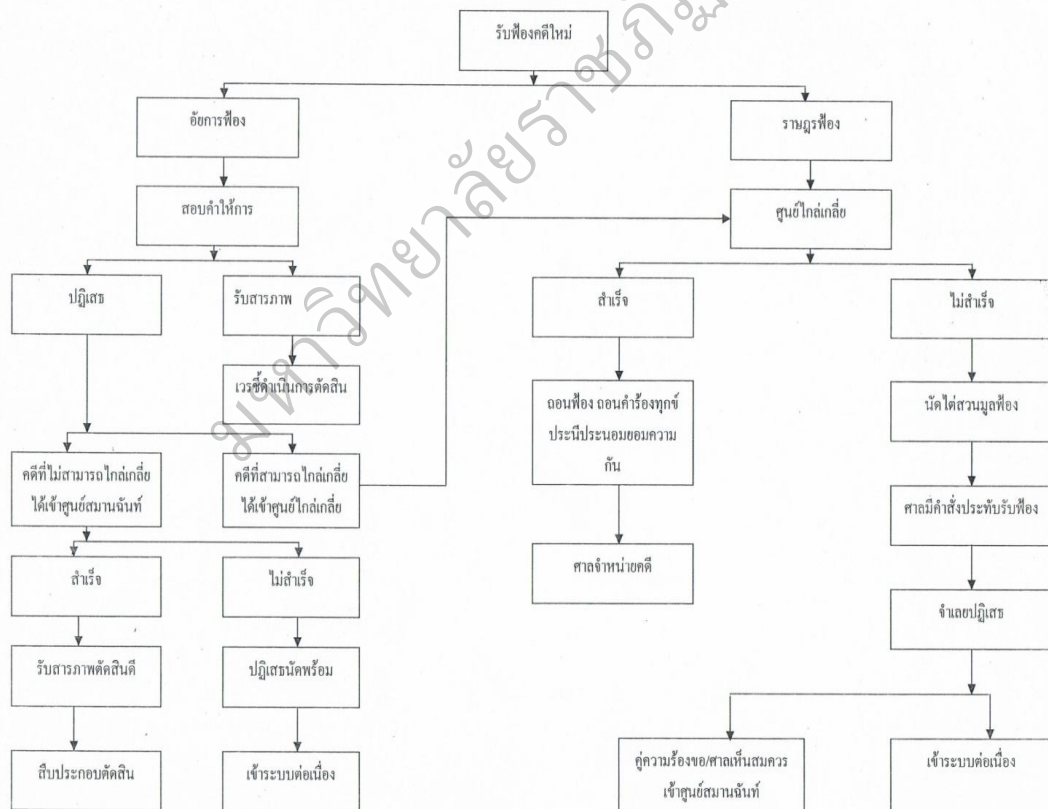
แม้จำเลยและผู้เสียหายที่เข้าสู่กระบวนการสมานฉันท์จะไม่สามารถเจรจาตกลงกันได้ เป็นผลสำเร็จในทุกประเด็น เช่น ผู้เสียหายเรียกค่าเสียหายเป็นจำนวนมากในขณะที่ความสามารถในการเยียวยาของจำเลยทำได้จำกัดเพียงบางส่วน แต่จากการที่ได้เข้าร่วมการสมานฉันท์ก็อาจมีผล ทำให้ข้อขัดแย้งลดลง เพื่อให้ศาลใช้ดุลพินิจในการลงโทษ ลดโทษรอการลงโทษ หรือคุมประพฤติให้เหมาะสมกับพฤติการณ์แห่งคดีได้

ในด้านการบริหารงานคดีของศาล เมื่อการสมานฉันท์เป็นผลสำเร็จ จะเป็นการลดปริมาณงานคดีที่เข้าสู่การสืบพยานและคดีจะค้างการพิจารณาซึ่งมีอยู่เป็นจำนวนมากและเป็นปัญหา ด้านการบริหารงานคดี

**11.1.13 กระบวนการเข้าสู่ศูนย์สมานฉันท์และสันติวิธี**

การจัดคดีเข้าสู่ระบบ กรอบและแนวทางขั้นตอนของกระบวนการสมานฉันท์และสันติวิธีตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จสิ้น จะมีความชัดเจนในการปฏิบัติงานตามภาพประกอบต่อไปนี้

แผนผังกระบวนการเข้าสู่ศูนย์รับข้อพิพาท โดยวิธีสมานฉันท์ฯ



ภาพที่ 11 แผนผังกระบวนการเข้าสู่ศูนย์รับข้อพิพาทโดยวิธีสมานฉันท์

## 11.2 สภาพของปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหา

### 11.2.1 อุปสรรคในการดำเนินการ

ศาลจังหวัดระนองประสบปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการสมานฉันท์ จึงได้พยายามหาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาและอุปสรรค รวมถึงข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นหลายๆ ประการ เพื่อให้การสมานฉันท์และสันติวิธีที่มีประสิทธิภาพ

แนวทางในการแก้ไขปัญหาคือความผิดพลาดในการปฏิบัติงานศูนย์สมานฉันท์และสันติวิธีของศาลจังหวัดระนอง

1. มาตรการการจัดทำสำนวนสมานฉันท์ กรณีที่ไม่ได้มีการจัดตั้งสำนวน แต่คู่ความประสงค์ที่จะทำการสมานฉันท์ก็สามารถตั้งสำนวนสมานฉันท์ฯ ให้เป็นปัจจุบันได้ทันที
2. มาตรการในการออกหมายนัดสมานฉันท์ไปยังผู้เสียหาย กรณีใกล้ถึงวันนัดแล้วยังไม่ได้ออกหมายนัดไปยังผู้เสียหาย ก็จะไปประสานงานผู้เสียหายทางโทรศัพท์แทน โดยจะติดต่อขอหมายเลขโทรศัพท์ของผู้เสียหายจากพนักงานอัยการเจ้าของสำนวน เพื่อติดต่อผู้เสียหายให้มาในวันนัดสมานฉันท์
3. มาตรการในการเสนอสำนวนพิจารณาหลักให้ผู้พิพากษาประจำศูนย์สมานฉันท์ทราบก่อนถึงวันนัดไม่น้อยกว่า 3 วัน มีการจัดทำปฏิทินนัดสมานฉันท์ เพื่อใช้ตรวจสอบการเสนอสำนวนพิจารณาหลักแก่ผู้พิพากษาประจำศูนย์สมานฉันท์
4. มาตรการในการจัดทำสถิติการดำเนินงานสมานฉันท์ประจำเดือน มีการตรวจสอบสถิติคดีเข้าสู่ศาลให้ถูกต้องตรงกับงานรับฟ้อง และตรวจสอบสถิติคดีที่เข้าสู่กระบวนการสมานฉันท์แล้ว คู่ความยื่นอุทธรณ์ฎีกาให้ตรงกับสถิติของงานอุทธรณ์ฎีกา ก่อนที่จะสรุปสถิติการดำเนินงานสมานฉันท์ประจำเดือน
5. มาตรการในการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ศูนย์สมานฉันท์ รับทราบนโยบายของผู้พิพากษาหัวหน้าศาล และผู้พิพากษาประจำศูนย์สมานฉันท์ เพื่อจัดทำแผนเพื่อเผยแพร่การดำเนินงานสมานฉันท์ประจำปีถัดไป

การดำเนินการสมานฉันท์และสันติวิธีของศาลต้องอาศัยอัตรากำลังของผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ในศาลเพื่อให้ความรู้และความเข้าใจแก่บุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น คู่ความ ผู้เสียหาย ผู้มีส่วนได้เสียในคดี จำเลย พนักงานอัยการ เจ้าพนักงานตำรวจ เรือนจำ ซึ่งจำเลยบางคนอาจได้รับการปล่อยชั่วคราว ส่วนจำเลยบางคนถูกคุมขังในเรือนจำในขณะที่การสมานฉันท์นั้น จำเป็นต้องมีผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ศาลเข้าร่วมดำเนินการ แต่ผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ศาลมีจำนวนไม่มาก ประกอบกับปริมาณคดีที่ค้างพิจารณาอยู่ในศาลมีจำนวนมาก จำนวนผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ศาลจึงไม่เพียงพอที่จะร่วมดำเนินการสมานฉันท์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ศาลจังหวัดระนอง

ได้มีโครงการสมานฉันท์สัญจร ครั้งที่ 1 ในเรือนจำจังหวัดระนอง ซึ่งต้องอาศัยอัตรากำลังของผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ศาลเป็นสำคัญ แต่มีข้อจำกัดเกี่ยวกับจำนวนผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ศาลดังกล่าว ทำให้ไม่อาจดำเนินการสมานฉันท์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและทั่วถึง ศาลจังหวัดระนองจึงไม่สามารถจัดโครงการสมานฉันท์สัญจรครั้งต่อไปได้

ความร่วมมือจากบุคคล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น โจทก์ จำเลย ทนายโจทก์ ทนายจำเลย ผู้เสียหาย ผู้มีส่วนได้เสียในคดี ญาติของบุคคลที่เกี่ยวข้อง พนักงานอัยการ เจ้าพนักงานตำรวจ เรือนจำ มีความสำคัญต่อการดำเนินการเป็นอย่างมาก เช่น หากโจทก์ จำเลย ทนายโจทก์ ทนายจำเลย ผู้เสียหาย ไม่เข้าใจเจตนารมณ์ของการสมานฉันท์และสันติวิธี และไม่ประสงค์จะเข้าร่วมกระบวนการสมานฉันท์และสันติวิธีก็ย่อมไม่อาจเข้าสู่กระบวนการได้

การดำเนินการสมานฉันท์ของศาลจังหวัดระนองประสบปัญหาเกี่ยวกับขั้นตอนและกระบวนการทางกฎหมาย กล่าวคือ เมื่อศาลได้ดำเนินการสมานฉันท์สัญจรในเรือนจำ ปรากฏว่ามีผู้ต้องหา และจำเลยให้ความสนใจจำนวนมาก เมื่อผู้ต้องหาเกี่ยวกับคดีเล็กๆ น้อยๆ ที่อยู่ในชั้นสอบสวน ขอให้การรับสารภาพ เช่น คดีมีเมทแอมเฟตามีนไว้ในครอบครองจำนวน 1 เม็ด หรือคดีลหุโทษ ซึ่งอาจได้รับการรอกการลงโทษ แต่พนักงานอัยการยังไม่สามารถฟ้องคดีได้เนื่องจากต้องรอฟังงานสอบสวนรวบรวมพยานหลักฐานให้แล้วเสร็จ ซึ่งคดีส่วนใหญ่จะต้องมีการรวบรวมพยานหลักฐานในส่วนที่เป็นเอกสารจากผู้เชี่ยวชาญ เช่น ผลการตรวจพยานวัตถุของกลาง ผลการตรวจสอบประวัติการกระทำ ความผิด ผลการตรวจสอบทางนิติวิทยาศาสตร์ เป็นต้น แต่พนักงานสอบสวนยังไม่ได้รับเอกสารดังกล่าว และไม่มีกำหนดเวลาที่แน่นอนว่าจะได้รับเอกสารดังกล่าวเมื่อใด จึงไม่แน่ว่าการสอบสวนจะแล้วเสร็จเมื่อใด ทำให้ผู้ต้องหาที่ประสงค์จะรับสารภาพดังกล่าวต้องถูกคุมขังต่อไปเพื่อรอกระบวนการสอบสวนให้แล้วเสร็จ หรือครบกำหนดเวลาที่อาจฝากขังได้ ทั้งนี้ ผู้ต้องหาในคดีนั้นอาจได้รับการรอกการลงโทษจากคดีดังกล่าว และปล่อยตัวไปได้โดยเร็ว

สำหรับในการสมานฉันท์สัญจรในกรณีที่จำเลยถูกคุมขังอยู่ในเรือนจำ การดำเนินโครงการของศาลจังหวัดระนองจึงต้องได้รับความร่วมมือจากเรือนจำจังหวัดระนอง ซึ่งคดีที่จำเลยถูกคุมขังอยู่ในเรือนจำมีจำนวนมาก และเรือนจำมีข้อจำกัดเกี่ยวกับช่วงเวลาที่ผู้ถูกคุมขังแต่ละคนจะต้องประกอบกิจกรรมต่างๆ ตามเวลาที่เรือนจำกำหนดไว้ เช่น การออกกำลังกาย การรับประทานอาหารในแต่ละมื้อ หรือเวลาในการเข้าเรือนนอน แต่การดำเนินการสมานฉันท์ต้องใช้เวลาในการอธิบายถึงข้อดีข้อเสีย ในการดำเนินคดีในศาล และประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้าสู่กระบวนการสมานฉันท์ รวมถึงการสร้างจิตสำนึกของคู่กรณีให้ตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวมต่อไป ซึ่งการสมานฉันท์ภายในเรือนจำในแต่ละวันมีเวลาที่จำกัด ประกอบกับมีจำเลยที่ให้ความสนใจในการสมานฉันท์ที่มีเป็น

จำนวนมาก ทำให้การดำเนินการสมานฉันท์ในแต่ละวันเป็นไปอย่างเร่งรีบ และต้องเสียเวลาเข้าไปดำเนินการสมานฉันท์ภายในเรือนจำเป็นเวลาหลายวัน

### 11.2.2 ปัญหาที่เกิดขึ้นในทางปฏิบัติ

การนำวิธีการสมานฉันท์มาใช้ในการระงับข้อพิพาทในคดีอาญาในปัจจุบันเกิดปัญหาดังนี้

1. การนำวิธีสมานฉันท์มาใช้ยังไม่มีการวางระบบทุกศาล ยังไม่มีกฎหมายบัญญัติเป็นการเฉพาะให้อำนาจศาลนำคดีเข้าสู่การสมานฉันท์ ดังเช่นในคดีแพ่งตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง มาตรา 20 หากศาลใดไม่มีการนำวิธีสมานฉันท์มาใช้หรือยังไม่ได้เปิดกระบวนการสมานฉันท์พิจารณาคดีของศาลก็ไม่อาจนำกระบวนการสมานฉันท์ทั้งระบบมาใช้ในการระงับข้อพิพาทในคดีอาญาให้เป็นผลสำเร็จในแต่ละคดีโดยพลการ

2. สำหรับศาลที่มีความพร้อมและได้ดำเนินการจัดตั้งกระบวนการสมานฉันท์เปิดทำการอย่างเป็นทางการแล้ว แต่วิธีการสมานฉันท์ยังเป็นหลักการและแนวคิดที่ยังไม่ถูกนำมาใช้ปฏิบัติอย่างแพร่หลาย ประชาชนทั่วไปไม่เคยไปศาล หรือคู่ความที่มีคดีสู่ศาลแล้ว ก็ยังขาดความรู้ความเข้าใจและไม่เห็นถึงประโยชน์หรือข้อดีในการนำวิธีการสมานฉันท์มาใช้ในการระงับข้อพิพาท ส่วนผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรงก็ขาดการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนและผู้ที่เกี่ยวข้องกับคดี หรือผู้ที่สนใจเข้าใจในระบบและมีทางเลือกในการตัดสินใจหาทางออกให้กับข้อพิพาทของตน

3. เมื่อมีการจัดตั้งศูนย์สมานฉันท์และสันติวิธีประจำศาลแล้วจะต้องมีบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ประจำศูนย์เป็นการเฉพาะต่างหากจากบุคลากรประจำศาลทั่วไป ในทางปฏิบัติการขอเพิ่มอัตรากำลังใหม่ย่อมเป็นไปได้ยากหรือล่าช้า จึงมักเอาเจ้าหน้าที่ฝ่ายอื่นมาปฏิบัติแทน จึงเกิดปัญหาที่ได้เจ้าหน้าที่ที่ไม่มีความรู้ความสามารถหรือประสบการณ์ตรงมาปฏิบัติหน้าที่ประจำศูนย์

4. กรณีจำเลยต้องชั่งระหว่างพิจารณา การนำจำเลยเข้าห้องสมานฉันท์ต้องมีเจ้าพนักงานตำรวจประจำศาลหรือเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์เป็นผู้ควบคุมตัว ซึ่งเจ้าหน้าที่ดังกล่าวมีงานประจำที่ต้องควบคุมตัวจำเลยและผู้ต้องหาเข้าห้องพิจารณาคดี ซึ่งมักไม่เพียงพอกับปริมาณคดีอยู่แล้ว ทำให้เกิดปัญหาการขาดแคลนเจ้าหน้าที่เพิ่มขึ้นอีก

5. การนำคดีเข้าสู่กระบวนการสมานฉันท์ต้องผ่านขั้นตอนและวิธีการตามลำดับยอมใช้ระยะเวลาานาน หากเริ่มดำเนินการช่วงบ่ายและไม่สำเร็จจะต้องนำคดีเข้าสู่ระบบการพิจารณาคดีตามปกติ หากสำเร็จก็จะต้องทำคำพิพากษาหรือออกหมาย ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาหนึ่ง ทำให้ผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องต้องทำงานล่วงเลยเวลาราชการในแต่ละวัน

กล่าวโดยสรุป การยุติข้อพิพาทด้วยวิธีการสมานฉันท์และสันติวิธี นอกจากจะทำให้คู่ความได้รับความสะดวก รวดเร็ว เป็นธรรม และเกิดความพึงพอใจแล้ว ยังเป็นกระบวนการ

เสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจในข้อเท็จจริงและข้อกฎหมายให้แก่ผู้มีอรรถคดี ทั้งโจทก์ จำเลย และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ รวมทั้งกระบวนการดังกล่าวยังส่งผลให้ผู้กระทำความผิดและบุคคลที่เกี่ยวข้องตระหนักและรู้สำนึกถึงการกระทำอันผิด ชอบ ชั่ว ดี ตลอดจนการเยียวยา และให้อภัย เพื่อดำรงสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน อันเป็นประโยชน์ต่อคู่ความและบุคคลที่เกี่ยวข้องที่จะอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างสงบสุขต่อไป

การสมานฉันท์และสันติวิธีเป็นการระงับข้อพิพาททางเสือกที่สามารถลดปริมาณคดีลงอย่างรวดเร็ว ลดเวลาและขั้นตอนการพิจารณาและพิพากษาคดี ทำให้เกิดความสะดวกแก่คู่ความ ศาล เจ้าหน้าที่ศาล และบุคคลหรือองค์กรที่เกี่ยวข้อง ทั้งยังเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายของทางราชการและของคู่ความ นอกจากนี้ ยังทำให้คู่ความและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับคดีได้รับประโยชน์สูงสุดและเกิดความพึงพอใจจากการได้รับโอกาสและความเป็นธรรมอย่างเต็มที่ อันนำไปสู่การอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างสงบสุขต่อไป ซึ่งการดำเนินการสมานฉันท์และสันติวิธีให้ประสบความสำเร็จไปด้วยดีนั้น นอกจากจะต้องมีองค์ประกอบของระบบการสมานฉันท์และสันติวิธีที่มีประสิทธิภาพแล้ว ยังจะต้องมีสถานที่ที่สะดวกและเอื้อต่อบรรยากาศในการดำเนินการตามขั้นตอนในการสมานฉันท์และสันติวิธี ตลอดจนการดำเนินการกระบวนการต่างๆ ยังต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลและหน่วยงานทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กร ซึ่งการที่มีบุคคลภายในองค์กรที่มีความรู้ความสามารถร่วมการดำเนินการการสมานฉันท์และสันติวิธีจะทำให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว และหน่วยงานภายนอกองค์กรต้องให้ความร่วมมือและสนับสนุนในการดำเนินการ นอกจากนี้ จะต้องได้รับความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ศาลจึงจะต้องปรับปรุงระบบการสมานฉันท์และสันติวิธีให้มีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้ผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องมีความรู้ความสามารถในการดำเนินการสมานฉันท์และสันติวิธี รวมทั้งการประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรม ตลอดจนการอธิบายเพื่อทำความเข้าใจกับคู่ความและบุคคลที่เกี่ยวข้องให้เห็นถึงแง่ดีของการสมานฉันท์และสันติวิธี ซึ่งหากสามารถเพิ่มจำนวนบุคคลากรที่รับผิดชอบศูนย์สมานฉันท์และสันติวิธี ทั้งผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องให้เพียงพอต่อปริมาณคดีที่เพิ่มมากขึ้น ศาลจึงจะมีความสามารถในการอำนวยความสะดวกได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

#### คำถามที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการสมานฉันท์

1. รับสารภาพในศูนย์สมานฉันท์กับรับสารภาพในชั้นพิจารณามีผลทางคดีต่างกันหรือไม่
2. จำเลยจะขอปรึกษาญาติหรือทนายความได้หรือไม่ หากไม่มีทนายความ ศาลจะต้องตั้งทนายความให้จำเลยก่อนเข้าสู่กระบวนการหรือไม่
3. หากผู้เสียหายกับจำเลยตกลงกันได้แล้วศาลจะรอการลงโทษหรือไม่



4. ความผิดเกี่ยวกับยาเสพติดจำเลยขอใช้สิทธิตาม พ.ร.บ. ยาเสพติดฯ มาตรา 100/2 ได้หรือไม่
5. คดียาเสพติดไม่มีผู้เสียหายจะสมานฉันท์ได้หรือไม่
6. พนักงานอัยการโจทก์จะต้องเข้าร่วมกระบวนการสมานฉันท์หรือไม่
7. การฟ้องชำระค่าเสียหาย ศาลจะดำเนินการอย่างไรเพื่อควบคุมการเยียวยาให้เป็นไปตามข้อตกลง
8. หากจำเลยให้การรับสารภาพจะได้รับการปล่อยตัวชั่วคราวหรือไม่
9. หากจำเลยให้การรับสารภาพแต่ขอให้ศาลเลื่อนการอ่านคำพิพากษาไปได้หรือไม่
10. จำเลยให้การรับสารภาพในศูนย์สมานฉันท์มีสิทธิยื่นอุทธรณ์ฎีกา คัดค้านคำพิพากษาหรือไม่

#### ข้อเสนอแนะ

1. คดีที่จำเลยให้การรับสารภาพและพิพากษาคดีได้เลยนั้น ควรจะต้องดำเนินการกระบวนการสมานฉันท์และสันติวิธีในส่วนที่เกี่ยวกับค่าเสียหาย ตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา มาตรา 44/1 ซึ่งอาจมีผลต่อการกำหนดโทษของจำเลย
2. หากอาคาร สถานที่ และระบบรักษาความปลอดภัยบางศาลมีข้อจำกัด หากเป็นคดีที่จำเลยต้องขังควรจัดโครงการสมานฉันท์สัญจรในเรือนจำ
3. ให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการสมานฉันท์และสันติวิธีแก่ผู้พิพากษาทุกคน จัดประชุมสัมมนาแลกเปลี่ยนปัญหาและแนวทางแก้ไขแต่ละศาล
4. กำหนดโทษให้เหมาะสมกับข้อเท็จจริงที่ปรากฏในสำนวน เพราะการสมานฉันท์และสันติวิธีทำให้ได้ข้อเท็จจริงโดยความยินยอมของโจทก์ ผู้เสียหาย จำเลย และบุคคลที่เกี่ยวข้อง

## 12. การไกล่เกลี่ยและการประนอมข้อพิพาท

สุพจน์ เกิดสันเทียะ (2551, หน้า 1-14)  
กล่าวถึงการไกล่เกลี่ยและการประนอมข้อพิพาทไว้  
ดังนี้



การไกล่เกลี่ย เป็นกระบวนการระงับข้อพิพาท  
ที่มีบุคคลที่สามมาช่วยเหลือให้คู่ความเจรจาต่อรองกันได้สำเร็จ โดยเป็นผลผลิตผลประการหนึ่งซึ่ง  
เกิดขึ้นจากความล้มเหลวของการเจรจาต่อรองแต่มีใช้เป็นการเข้ามาแทนที่การเจรจาต่อรอง  
กระบวนการดังกล่าวมีประโยชน์ในการช่วยให้คู่ความทั้งสองฝ่ายหรือทุกฝ่ายสามารถหาข้อตกลง  
ร่วมกัน จากกรณีที่มีการพิพาทกันนั้นได้ผู้ไกล่เกลี่ยจะเป็นคนกระตุ้นให้คู่ความตกลงกันได้ง่ายขึ้น แต่  
ไม่มีอำนาจในการกำหนดข้อตกลงให้แก่คู่ความแต่อย่างใด กล่าวคือ ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจข้อ  
พิพาทเหมือนดังอนุญาโตตุลาการหรือผู้พิพากษา โดยเพียงสามารถแปลข้อความ แนะนำ เสนอแนะ  
ล่อใจ เกลี่ยกล่อม หรือชี้แนะหนทางที่เป็นไปได้ในการแก้ไขข้อพิพาทให้แก่คู่ความเท่านั้น  
เป้าหมายของการไกล่เกลี่ยโดยทั่วไปไม่ใช่เพื่อที่จะชี้แนะข้อตกลงให้แก่คู่ความ แต่ค่อนข้างไปในทางที่จะช่วย  
ทำให้การเจรจาต่อรองง่ายเข้าและทำความเข้าใจให้แก่การติดต่อเจรจาระหว่างคู่ความ จนกระทั่ง  
ได้รับข้อตกลงร่วมกัน หรือมองเห็นทางออกของปัญหา ผู้ไกล่เกลี่ย คือ ผู้ที่พยายามนำทางให้คู่ความ  
เพื่อที่พวกเขาจะได้พบกับทางออกของปัญหาที่เป็นที่พอใจของทุกฝ่าย

การไกล่เกลี่ยเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยความสมัครใจของคู่ความทั้งสองฝ่ายเป็นสำคัญ กล่าวคือ  
คู่ความอาจขอยกเลิกการไกล่เกลี่ยเสียเมื่อใดก็ได้ ลักษณะที่ขาดสภาพบังคับเช่นนี้ย่อมหมายความว่า  
ตัวผู้ไกล่เกลี่ยเองก็สามารถที่จะถอนตัวออกจากการเป็นผู้ไกล่เกลี่ยหรือสั่งยกเลิกการไกล่เกลี่ยเสีย  
เมื่อใดก็ได้เช่นกัน ดังนั้น เมื่อผู้ไกล่เกลี่ยเห็นว่าเรื่องที่พิพาทกันเป็นเรื่องที่ไม่เหมาะแก่การไกล่เกลี่ย  
หรือคู่ความมีจุดประสงค์อื่นที่แอบแฝงอยู่ในการขอให้มีการไกล่เกลี่ยหรือคู่ความต้องการอาศัย  
ผู้ไกล่เกลี่ยเพื่อเอาเปรียบคู่ความฝ่ายตรงข้ามแล้ว ผู้ไกล่เกลี่ยก็ควรที่จะต้องตัดสินใจว่าเจตนาและ  
ทัศนคติของคู่ความในเรื่องที่พิพาทกันนั้นเหมาะแก่การไกล่เกลี่ยหรือไม่ หรืออีกนัยหนึ่งคู่ความทั้งสอง  
ทั้งสองฝ่ายสนใจที่จะเจรจาดตกลงระงับข้อพิพาทกันอย่างจริงจังหรือไม่เต็มใจที่จะเจรจากับคู่ความฝ่าย  
ตรงข้ามหรือไม่ และไม่ต้องการให้การเจรจาล้มเหลวลงหรือไม่ หากสิ่งที่เป็นเบื้องต้นดังกล่าวนี้มีอยู่  
จริงการไกล่เกลี่ยก็ย่อมสามารถที่จะประสบผลสำเร็จขึ้นได้

### 12.1 ความหมายของไกล่เกลี่ย

คำว่า “การไกล่เกลี่ย” หมายถึง กระบวนการแก้ปัญหาคข้อพิพาทโดยมีบุคคลที่สามที่เป็น  
คนกลางเข้าช่วยเหลือแนะนำในการเจรจาต่อรองของคู่ความเพื่อระงับข้อพิพาท

การไกล่เกลี่ยมิใช่สิ่งที่เข้ามาแทนที่การเจรจาต่อรอง แต่เป็นสิ่งที่เข้ามาเสริมการเจรจาต่อรองของคุณภาพให้มีโอกาสตกลงได้มากขึ้น ทั้งนี้เพราะในการเจรจาต่อรองของคุณภาพที่กระทำกันเองนั้นมักจะมีปัจจัยต่างๆ เข้ามาแทรกแซงอันทำให้คุณภาพไม่ได้เจรจาตรงตามประเด็นปัญหาที่พิพาท หรือไม่อาจหันหน้าเข้าเจรจากันได้เลย ปัจจัยดังกล่าวอาทิ อารมณ์โกรธ ความไม่เชื่อถือ ใ้วางใจกัน ความไม่เข้าใจปัญหาและวิธีการแก้ปัญหา รวมทั้งทิวทัศน์และการถือดีกับความหยิ่งในศักดิ์ศรี ซึ่งมีอยู่ในตัวของบุคคลทุกคน ซึ่งทำให้การเจรจากันของคุณภาพประสบความสำเร็จ และการแก้ปัญหาอุปสรรคของการเจรจาตกลงกันเองที่เหมาะสมดียิ่งก็คือการมีคนกลางเข้าไกล่เกลี่ยด้วยการช่วยเหลือให้คุณภาพได้เข้าใจในปัญหาที่พิพาท กำหนดแนวทางการเจรจาต่อรอง ลดทิวทัศน์และอารมณ์โกรธของคุณภาพ กับชี้แนะแนวทางให้คุณภาพเห็นถึงทางออกเพื่อระงับข้อพิพาทด้วย

สำหรับแนวทางการไกล่เกลี่ยนั้น โดยที่การไกล่เกลี่ยเป็นกระบวนการซึ่งบุคคลที่สามที่เป็นคนกลางเข้าช่วยเหลือในการเจรจาต่อรองของคุณภาพให้เป็นผลสำเร็จ ดังนั้น บทบาทของผู้ไกล่เกลี่ยจึงต้องเริ่มต้นตั้งแต่การสร้างบรรยากาศของการไกล่เกลี่ยให้คุณภาพที่พูดจาต่อรองกัน การอำนวยความสะดวกในการติดต่อเจรจา หาทางออกในการแก้ปัญหา เป็นที่ปรึกษาเพื่อหาข้อตกลงร่วมกัน รวมทั้งช่วยคุณภาพในการทำข้อตกลง เช่น สัญญาประนีประนอมยอมความด้วย

## 12.2 วัตถุประสงค์ของการไกล่เกลี่ย

โดยที่การไกล่เกลี่ย คือ กระบวนการระงับข้อพิพาทด้วยการแก้ปัญหาอุปสรรคของการเจรจาต่อรองและยุติข้อพิพาทซึ่งเป็นที่น่าพอใจของทุกฝ่าย ดังนั้น วัตถุประสงค์ของการไกล่เกลี่ย จึงมีเพื่อการดังต่อไปนี้ คือ

**1. คุณภาพยอมความ** เป็นการระงับข้อพิพาททั้งหมด ซึ่งเมื่อคุณภาพยอมความกันแล้วก็จะทำสัญญาประนีประนอมยอมความกัน และกระบวนการพิจารณาต่อมาคือศาลจะมีคำพิพากษาบังคับให้ตามข้อตกลงของคุณภาพนั้น เรียกว่า มีคำพิพากษาตามยอม

**2. โจทก์ถอนฟ้อง** เป็นกรณีที่ไกล่เกลี่ยแล้วคุณภาพตกลงกันได้ โดยโจทก์พอใจแล้วตกลงระงับข้อพิพาทด้วยการถอนฟ้องไป เพราะไม่ติดใจเรียกร้องสิ่งใดจากจำเลยอีก

**3. คุณภาพรับข้อเท็จจริง** การไกล่เกลี่ยอาจทำให้คุณภาพได้ทราบถึงประเด็นปัญหาข้อพิพาทที่แท้จริงว่าอยู่ตรงจุดใด เมื่อเป็นดังนี้ แม้การไกล่เกลี่ยแล้วตกลงกันไม่ได้ทั้งหมด แต่คุณภาพก็อาจรับข้อเท็จจริงกันบางประการ เป็นผลทำให้การดำเนินกระบวนการพิจารณาสืบพยานต่อไปจะกระทำเฉพาะข้อเท็จจริงที่เหลือซึ่งเป็นประเด็นปัญหาโดยแท้ของคดีเท่านั้น การรับข้อเท็จจริงนี้ แม้จะไม่ทำให้ข้อพิพาทยุติลงโดยสิ้นเชิง แต่ก็มีส่วนช่วยให้การพิจารณาคดีสะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น

จากวัตถุประสงค์ดังได้กล่าวไปแล้ว จะเห็นได้ว่าการไกล่เกลี่ยนั้นมีได้มุ่งหมายเพื่อให้คุณภาพระงับข้อพิพาทอย่างเดียว แต่ยังคงมีวัตถุประสงค์อย่างอื่นอีกและแม้ไกล่เกลี่ยแล้วจะไม่บรรลุ

วัตถุประสงค์ถึงขั้นทำให้คู่ความยอมความให้โจทก์ถอนฟ้อง หรือให้คู่ความรับข้อเท็จจริงก็ตาม แต่การไกล่เกลี่ยก็ก่อให้เกิดประโยชน์อื่นตามมาหลายประการ อาทิ ทำให้คู่ความมีโอกาสได้พูดคุยกันและทำความเข้าใจปัญหาได้ส่วนหนึ่ง ทำให้สัมพันธภาพดีขึ้นแม้ข้อขัดแย้งยังคงมีอยู่ และที่สำคัญคือทำให้คู่ความได้เห็นแนวคิดของการประนีประนอมยอมความซึ่งมีคดีจำนวนมากที่ไกล่เกลี่ยไม่สำเร็จแล้วต้องส่งสำนวนคืนสู่การพิจารณาปกติ แต่ภายหลังคู่ความก็ตกลงกันได้และทำสัญญาประนีประนอมยอมความกัน โดยข้อตกลงดังกล่าวก็อยู่ในแนวทางเดียวกันกับข้อตกลงที่ได้มีการเสนอขึ้นในระหว่างการไกล่เกลี่ยนั่นเอง

### 12.3 สาเหตุที่ต้องมีผู้ไกล่เกลี่ย

ในการเจรจาต่อรองที่คู่ความกระทำการเจรจากันเองนั้น มักจะมีปัจจัยต่างๆ ที่เข้ามาแทรกแซงซึ่งทำให้การเจรจาไม่สามารถกระทำสืบต่อไปได้ เช่น อารมณ์โกรธที่เกิดจากการโต้เถียงกัน ความไม่น่าเชื่อถือหรือความไม่ไว้วางใจต่อกัน ความไม่เข้าใจหรือไม่สามารถอธิบายให้ฝ่ายตรงข้ามเข้าใจได้ การไม่รู้จักริธีแก้ไขปัญหา ความไม่รู้กฎหมายเกี่ยวกับเรื่องที่กำลังเจรจากันอยู่ ความไม่เข้าใจประเด็นของปัญหา หรือความไม่สบอารมณ์ในตัวฝ่ายตรงข้ามและการไม่อยากพูดจาด้วยกับฝ่ายตรงข้าม เป็นต้น ซึ่งล้วนแต่เป็นอุปสรรคที่ทำให้การเจรจาดังกล่าวไม่ประสบผลสำเร็จทั้งสิ้น การไกล่เกลี่ยจึงเป็นกระบวนการที่สามารถเข้ามาแก้ไขปัญหานี้ได้ โดยมีผู้ไกล่เกลี่ยซึ่งเป็นคนกลางเข้ามาช่วยให้คู่ความทั้งสองฝ่ายประสบความสำเร็จในการเจรจาต่อรอง ผู้ไกล่เกลี่ยจะสามารถช่วยให้คู่ความดำเนินการเจรจาต่อไป โดยเฉพาะในกรณีที่มีประเด็นที่จะต้องพิจารณาอยู่เป็นจำนวนมาก การมีคนกลางจะทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างคู่ความเป็นไปอย่างได้ผลและทำให้คู่ความแต่ละฝ่ายรู้ถึงจุดยืนของฝ่ายตรงข้าม ผู้ไกล่เกลี่ยสามารถชี้ให้เห็นหรือกำหนดจุดรวมของเรื่องราวที่พิพาทกันในเบื้องต้นออกมาเพื่อหาทางระงับข้อพิพาทนั้นๆ สามารถกระตุ้นให้เกิดการจัดการแก้ไขเกี่ยวกับปัญหาที่พิพาทได้อย่างง่ายดายและรวดเร็วขึ้น สามารถช่วยลดช่องว่างระหว่างคู่ความในกรณีที่คู่ความฝ่ายหนึ่งคาดหวังจากฝ่ายตรงข้ามมากเกินไป ในขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งก็แข่งกร้าวไม่ยอมยืดหยุ่นให้เลย ในระหว่างการไกล่เกลี่ย ผู้ไกล่เกลี่ยสามารถกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในจุดยืนของคู่ความ แปลจุดยืนและข้อเสนอของคู่ความฝ่ายหนึ่งให้คู่ความอีกฝ่ายหนึ่งเข้าใจรับความคิดของคู่ความมา และนำความคิดนั้นไปสู่การพิจารณากันอย่างเป็นเรื่องเป็นราว ช่วยเหลือคู่ความในการทำความเข้าใจและตีความในปัญหาที่พิพาทแต่ละประเด็น กำหนดหนทางที่จะดำเนินการในการเจรจาต่อรอง และกำหนดการเปลี่ยนแปลงเคลื่อนไหวของสภาพปัญหา ช่วยบรรเทาวิกฤตการณ์ทางด้านอารมณ์ของคู่ความในขณะเจรจา และทำให้การตัดด้านเกี่ยวกับข้อตกลงชั่วคราวที่ทำขึ้นลดน้อยลง ในบางครั้งผู้ไกล่เกลี่ยอาจชี้แนะหรือใช้วิธีสร้างความกดดันในระดับต่างๆ กันแก่คู่ความ เพื่อให้การตัดสินใจ หรือให้เหตุผลหรือข้อเสนอแก่คู่ความทั้งสองฝ่ายโดยไม่ขัดต่อความเป็นกลางด้วยก็ได้ นอกจากนี้ ผู้ไกล่เกลี่ยยังเป็น

ผู้ช่วยเปิดโอกาสให้คุณได้เห็นภาพที่แท้จริงของเรื่องที่เกิดขึ้น ได้มองเห็นข้อเรียกร้องทั้งหลายได้อย่างชัดเจน ซึ่งรวมทั้งโอกาสที่จะได้มาตามข้อเรียกร้องนั้นด้วย เป็นผู้ช่วยให้คุณเกิดความคิดเมื่อรู้ว่าบุคคลอื่นที่มีสถานะเป็นคนกลางมีความคิดเห็นอย่างไรในเรื่องของคุณช่วยเป็นสะพานเชื่อมระหว่างคุณความให้สามารถถ่ายทอดสิ่งที่เป็นความลับหรือเป็นเรื่องส่วนตัวผ่านไปให้แก่กันได้โดยไม่เป็นภัยต่อจุดยืนในเบื้องต้นของพวกตน เพราะหากตนเป็นผู้พูดเองแล้วก็อาจถูกนำมาใช้อ้างอิงจนเกิดภาวะพิพาทพิพวนไม่สามารถเจรจากันต่อไปได้ ผู้ไกล่เกลี่ยจะเป็นผู้ช่วยสำรวจข้อขัดแย้ง ช่วยลดข้อขัดแย้ง ช่วยแก้ไขปัญหาให้แก่คุณความทุกฝ่าย และช่วยทำให้ข้อพิพาททั้งหลายยุติลงอย่างฉันทมิตรภาพ และในที่สุดการมีผู้ไกล่เกลี่ยซึ่งมีความรู้ทางกฎหมายมาช่วยให้คำแนะนำยังเป็นการหลีกเลี่ยงผลที่จะตามมาในทางลบ เช่น การถูกดำเนินคดีตามกฎหมายได้อีกด้วย

#### 12.4 ที่มาของการไกล่เกลี่ย

การไกล่เกลี่ยในห้องพิจารณาโดยผู้พิพากษาเจ้าของสำนวนและการไกล่เกลี่ยตามระบบไกล่เกลี่ยเพื่อยังให้เกิดการประนีประนอมยอมความในศาลนั้น มีประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่งมาตรา 19 มาตรา 20 มาตรา 20 ทวิ และกฎหมายจัดตั้งศาลกับระเบียบของศาลกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และขั้นตอนของการไกล่เกลี่ยไว้ ส่วนทางปฏิบัติในการนำคดีเข้าสู่กระบวนการไกล่เกลี่ยนั้นปฏิบัติได้ 2 ทาง คือ

1. ศาลไกล่เกลี่ยเอง เป็นกรณีที่ผู้พิพากษาเจ้าของสำนวนเป็นฝ่ายเริ่มไกล่เกลี่ยเองในห้องพิจารณาหรือแนะนำชักชวนให้คุณความส่งคดีเข้าสู่ระบบไกล่เกลี่ย
2. คู่ความขอให้ศาลไกล่เกลี่ย มักเป็นกรณีที่ผู้พิพากษาเจ้าของสำนวนได้ดำเนินการไกล่เกลี่ยเองในห้องพิจารณาแล้ว แต่คู่ความตกลงกันไม่ได้ ต่อมาภายหลังคู่ความประสงค์จะให้ศาลไกล่เกลี่ยอีก จึงแถลงขอให้ผู้พิพากษาเจ้าของสำนวนไกล่เกลี่ยหรือส่งคดีเข้าสู่ระบบไกล่เกลี่ย

#### 12.5 ผลของการไกล่เกลี่ย

การไกล่เกลี่ยนั้นคู่ความประสงค์จะให้ผลเป็นการระงับข้อพิพาทได้ไม่ว่าทั้งหมดหรือบางส่วน ดังนี้

1. คู่ความยอมความกันโดยทำสัญญาประนีประนอมยอมความและศาลมีคำพิพากษาตามยอม เป็นการระงับข้อพิพาทได้ทั้งหมด เพราะคู่ความพอใจในข้อตกลง โดยข้อตกลงนั้นได้พิจารณาไว้ในชั้นไกล่เกลี่ยแล้วว่าคุณสามารถปฏิบัติตามได้ ทำให้ไม่ต้องมีการอุทธรณ์หรือฎีกาต่อไป ถือเป็น การระงับข้อพิพาทโดยสิ้นเชิง
2. โจทก์ถอนฟ้อง ผลของการไกล่เกลี่ยโดยโจทก์ถอนฟ้องนี้ ถือว่าการไกล่เกลี่ยสำเร็จทั้งหมดเช่นเดียวกัน และน่าจะเป็นความสำเร็จที่มีผลในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีของคุณความ และความสำเร็จในภาพรวมน่าจะมีมากกว่ากรณีคู่ความยอมความเสียอีก

**3. คู่ความรับข้อเท็จจริง** กรณีถือว่าผลการไกล่เกลี่ยสำเร็จเพียงบางส่วน แต่ก็ทำให้คู่ความเข้าใจถึงปัญหาข้อพิพาทและแนวทางการดำเนินคดีของตนต่อไป กับลดขั้นตอนของการพิจารณาคดีด้วยการรับข้อเท็จจริงที่พิพาทกันบางส่วนจนกระทั่งเหลือเพียงเนื้อหาของข้อพิพาทที่แท้จริงที่ต้องพิจารณาสืบพยานกันต่อไป

#### 12.6 คดีที่สามารถนำเข้าสู่ระบบไกล่เกลี่ยได้

1. คดีแพ่งทุกคดี
2. คดีอาญาที่ราษฎรฟ้องเองหรือคดีอาญาที่สามารถยอมความได้
3. คดีแพ่งเกี่ยวเนื่องกับคดีอาญาและผู้เสียหายยื่นคำร้องค่าสินไหมทดแทน

#### 12.7 ขั้นตอนการขอเข้าไกล่เกลี่ยระงับข้อพิพาท

##### 1. กรณีก่อนวันนัดพิจารณา

คู่ความแสดงความประสงค์ขอเข้าไกล่เกลี่ย โดยมาติดต่อด้วยตนเอง หรือ ส่งไปรษณียบัตรตอบกลับ หรือโทรศัพท์ติดต่อมาที่ศูนย์ไกล่เกลี่ยฯ

##### 2. กรณีในวันนัดพิจารณา

คู่ความแสดงความประสงค์ขอเข้าไกล่เกลี่ย โดยแจ้งต่อเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์ไกล่เกลี่ย หรือเจ้าหน้าที่หน้าบัลลังก์ประจำห้องพิจารณาคดีก่อนเวลานัดพิจารณาคดี

#### 12.8 ขั้นตอนการดำเนินคดีเข้าสู่ศูนย์ไกล่เกลี่ยข้อพิพาท

**โจทก์ยื่นฟ้องคดีที่งานรับฟ้อง (เจ้าหน้าที่รับฟ้องแนะนำ)**

1. เชิญชวนโจทก์เข้าสู่ระบบไกล่เกลี่ย
2. ให้โจทก์กรอกแบบสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อติดต่อคู่ความในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท
3. กำหนดวันเวลานัดหมายเพื่อการไกล่เกลี่ยก่อนวันนัดพิจารณา

**การส่งหมายของเจ้าพนักงานศาล (เจ้าหน้าที่ส่งหมายแนะนำ)**

1. เชิญชวนจำเลยเข้าสู่ระบบไกล่เกลี่ย
2. อธิบายประโยชน์ของการไกล่เกลี่ย
3. สอบถามข้อมูลของจำเลย เช่น สถานที่ทำงานและเบอร์โทรศัพท์ของจำเลยที่สามารถติดต่อได้สะดวกที่สุด

**ส่งหมายเรียกและสำเนาคำฟ้องให้แก่จำเลย (พร้อมเอกสารไกล่เกลี่ยที่แนบ)**

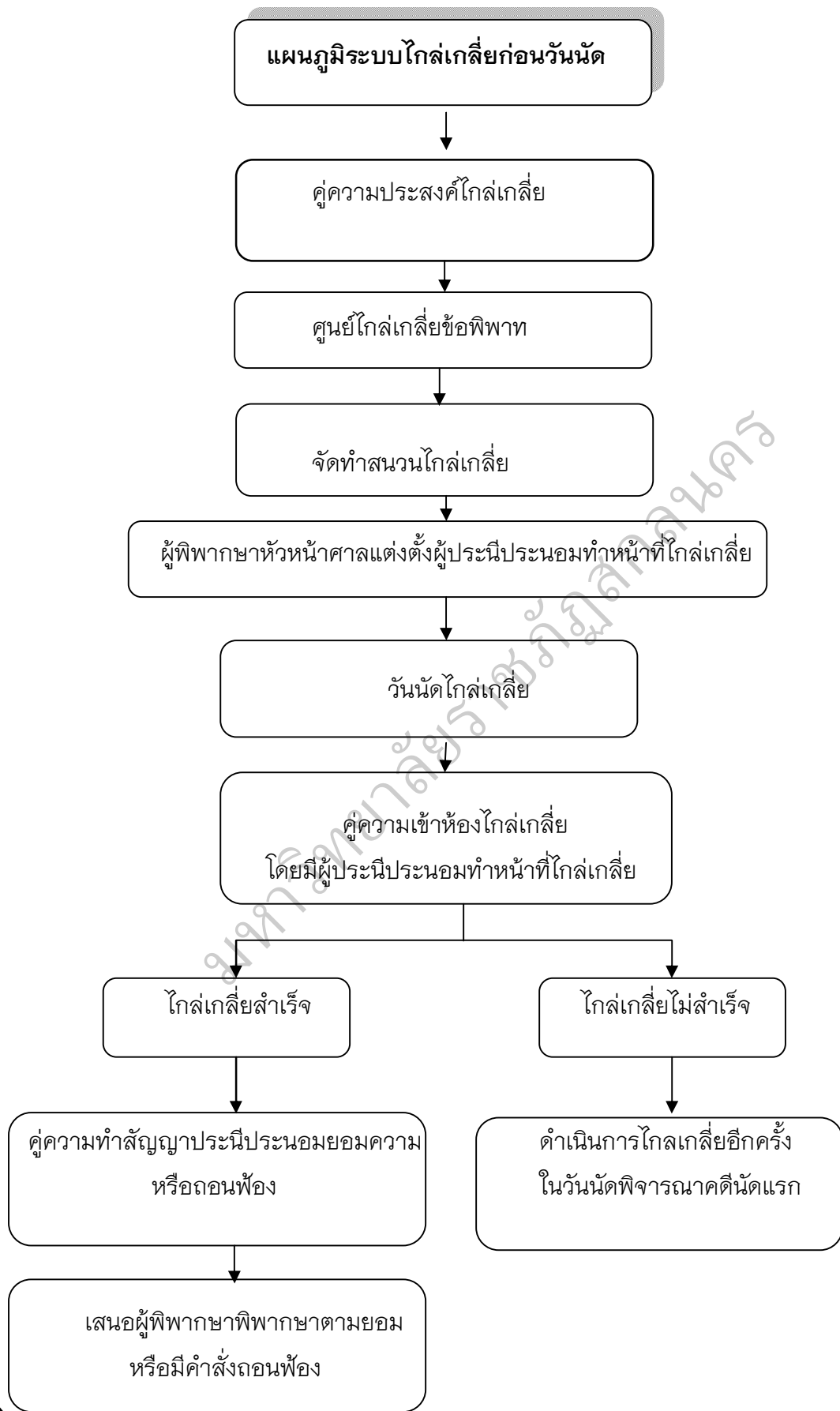
1. หนังสือเชิญชวนจำเลยเข้าสู่การไกล่เกลี่ย
2. การ์ดเชิญชวนจำเลยเข้าสู่การไกล่เกลี่ย
3. ไปรษณียบัตรตอบกลับของจำเลย
4. แผ่นพับเผยแพร่การไกล่เกลี่ย

### เจ้าหน้าที่ศูนย์ไกล่เกลี่ยติดต่อโจทก์จำเลย

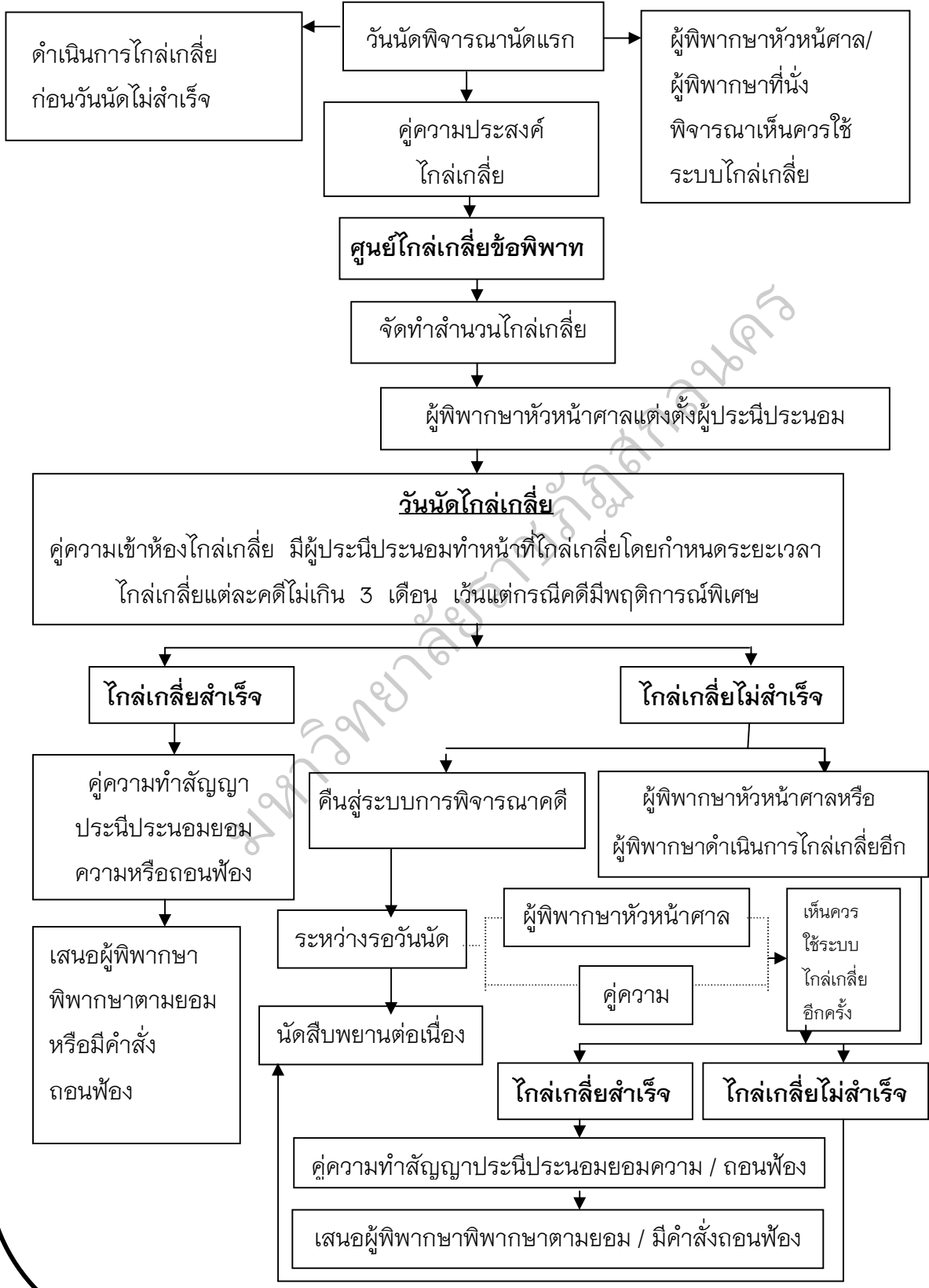
1. ตรวจสอบสำนวนทุกเรื่องที่ฟ้องแต่ละวันเพื่อหาข้อมูลของโจทก์จำเลย
2. ติดต่อกลับไปยังจำเลยทางโทรศัพท์ เพื่อเชิญชวนและอธิบายประโยชน์ของการไกล่เกลี่ย
3. จำเลยส่งไปรษณียบัตรตอบกลับหรือจำเลยติดต่อกลับทางโทรศัพท์ เจ้าหน้าที่ศูนย์ไกล่เกลี่ยฯ จะประสานงานระหว่างโจทก์จำเลยเพื่อเข้าไกล่เกลี่ยก่อนวันนัด
4. กำหนดวันเวลานัดหมายเพื่อการไกล่เกลี่ยก่อนวันนัดพิจารณาคดีตามที่โจทก์กำหนดไว้ตั้งแต่วันยื่นฟ้อง หากวันว่างไม่ตรงกันก็ขอวันนัดจากจำเลยใหม่เพิ่มอีกหลายๆ วัน
5. ติดต่อกลับไปยังโจทก์เพื่อหาวันนัดไกล่เกลี่ยที่ตรงกันอีกครั้ง
6. ติดต่อกลับไปยังจำเลยเพื่อยืนยันวันเวลานัดไกล่เกลี่ย
7. ติดต่อกลับไปยังโจทก์เพื่อยืนยันวันเวลานัดไกล่เกลี่ย

ศูนย์ไกล่เกลี่ยจัดทำสำนวนไกล่เกลี่ย  
และนำคดีเข้าสู่ระบบไกล่เกลี่ย





**แผนภูมิระบบไกล่เกลี่ยในวันนัดและหลังวันนัด**



## 12.9 แนวคิดหลักของระบบไกล่เกลี่ยมีอยู่ 3 ประการด้วยกัน คือ

1. **ทุกฝ่ายต้องสมัครใจเข้าสู่ระบบไกล่เกลี่ย** กล่าวคือ การนำคดีเข้าสู่ระบบไกล่เกลี่ยนั้นคู่ความทุกฝ่ายจะต้องสมัครใจที่จะให้ผู้พิพากษาไกล่เกลี่ย และตัวผู้พิพากษาเองก็ต้องสมัครใจเข้าทำหน้าที่ผู้ไกล่เกลี่ยด้วย

ในส่วนตัวคู่ความจะต้องสมัครใจเข้าสู่ระบบไกล่เกลี่ยและเจรจาตกลงกัน ตั้งแต่ก่อนส่งคดีเข้าสู่ระบบไกล่เกลี่ย ระหว่างไกล่เกลี่ย และแม้แต่บรรลุข้อตกลงแล้วแต่เกิดเปลี่ยนใจไม่ยอมตกลงด้วยต่อไปก็ขอยกเลิกการไกล่เกลี่ยได้ ซึ่งทางปฏิบัติก็คือก่อนส่งคดีเข้าสู่ระบบไกล่เกลี่ย ผู้พิพากษาเจ้าของสำนวนจะต้องสอบถามคู่ความทั้งสองฝ่ายว่าสมัครใจจะให้ส่งคดีเข้าสู่ระบบไกล่เกลี่ยหรือไม่ ซึ่งหากคู่ความสมัครใจผู้พิพากษาเจ้าของสำนวนจะต้องจัดแจ้งความสมัครใจนั้นไว้ในรายงานกระบวนการพิจารณาแล้วดำเนินการต่อไปในเรื่องการส่งคดีเข้าสู่ระบบไกล่เกลี่ย และในระหว่างการไกล่เกลี่ย หากคู่ความฝ่ายใดไม่สมัครใจที่จะทำการไกล่เกลี่ยต่อไปก็เพียงแต่แถลงแจ้งความประสงค์ให้ผู้ไกล่เกลี่ยทราบ ผู้ไกล่เกลี่ยจะต้องส่งสำนวนคืนสู่การพิจารณาตามปกติ นอกจากนี้แม้การเจรจาจะดำเนินการถึงขั้นบรรลุข้อตกลง และอยู่ระหว่างการทำสัญญาประนีประนอมยอมความหรือดำเนินการตามที่ตกลงกันต่อไป คู่ความฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งอาจขอยกเลิกการไกล่เกลี่ยและให้ส่งสำนวนคืนสู่การพิจารณาตามปกติได้โดยไม่ต้องผูกมัดว่าจะต้องไกล่เกลี่ยต่อไป

2. **การไกล่เกลี่ยเป็นการทำให้คู่ความเกิดความพอใจแล้วตกลงระงับข้อพิพาทกัน** การค้นหาความพอใจของคู่ความเป็นหัวใจของการไกล่เกลี่ย เพราะถ้าผู้ไกล่เกลี่ยรู้ถึงความพอใจของคู่ความแล้ว ผู้ไกล่เกลี่ยก็จะรู้แนวทางการดำเนินการไกล่เกลี่ย และรู้จุดที่จะประสานประโยชน์ของคู่ความให้เป็นที่พอใจของทุกฝ่าย ซึ่งนำไปสู่ข้อตกลงที่เป็นธรรม

3. **ระบบไกล่เกลี่ยเป็นระบบที่มีพื้นฐานมาจากอำนาจการไกล่เกลี่ยของผู้พิพากษาตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง** กล่าวคือ การไกล่เกลี่ยตามระบบไกล่เกลี่ยไม่มีกฎหมายเฉพาะเรื่องบัญญัติรับรองให้อำนาจไว้ จึงอาศัยอำนาจตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่งมาตรา 19 มาตรา 20 และมาตรา 20 ทวิ มารองรับการจัดระบบ แต่ได้ลดขั้นตอนการปฏิบัติ วิธีการทำงานและอำนาจของผู้พิพากษาลงมาเพื่อสร้างบรรยากาศในการเจรจาต่อรองของคู่ความและลดอุปสรรคต่างๆ

## 12.10 การจัดระบบไกล่เกลี่ย

1. **แยกคน คือ** ในกรณีใช้ผู้พิพากษาเป็นผู้ไกล่เกลี่ยจะต้องแยกผู้พิพากษาซึ่งทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยออกจากผู้พิพากษาเจ้าของสำนวน กล่าวคือ ผู้พิพากษาผู้ไกล่เกลี่ยกับผู้พิพากษาเจ้าของสำนวนจะต้องเป็นคนละคนกัน การแยกผู้พิพากษาผู้ไกล่เกลี่ยออกจากผู้พิพากษาเจ้าของสำนวนนั้นทำให้คู่ความมั่นใจว่าผู้พิพากษาที่พิจารณาคดีจะไม่รู้เห็นเหตุการณ์ในห้องไกล่เกลี่ย ไม่รู้ไม่เห็นสิ่งที่

คู่ความพูดเจรจาต่อรองหรือยอมรับข้อเท็จจริงใดๆ และการยอมรับข้อเท็จจริงนั้นจะไม่มีผลต่อคดีหรือทำให้ผู้พิพากษาเจ้าของสำนวนซึ่งจะตัดสินคดีของตนมีอคติต่อตน เพราะหากคดีตกลงกันไม่ได้ผู้ไกล่เกลี่ยจะต้องส่งสำนวนคืนแก่ผู้พิพากษาเจ้าของสำนวนเพื่อดำเนินกระบวนการพิจารณาต่อไป ตามปกติผลของการแยกคน ทำให้คู่ความกล้าพูดกล้าเปิดเผยความจริงมากขึ้น อันจะทำให้การเจรจาได้ผลดี

**2. แยกสำนวน** ตามระบบไกล่เกลี่ยจะมีการแยกสำนวนไกล่เกลี่ยจะมีการแยกสำนวนไกล่เกลี่ยออกจากสำนวนเดิม โดยตั้งเป็นสำนวนใหม่ผูกติดไว้กับสำนวนเดิม คล้ายกับสำนวนประเด็นและบรรดาเอกสารหรือรายงานกระบวนการพิจารณาของศาล ซึ่งอาจบันทึกข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการไกล่เกลี่ยไว้จะรวมอยู่ในสำนวนไกล่เกลี่ย ทั้งนี้เพื่อไม่ให้ข้อเท็จจริงที่จดบันทึกไว้ในการไกล่เกลี่ยปรากฏในสำนวนเดิม และหากคู่ความตกลงกันไม่ได้ก็จะปลดสำนวนไกล่เกลี่ยนี้ออกเผาทำลายเสีย เพื่อมิให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งใช้อ้างอิงเป็นพยานหลักฐานในชั้นพิจารณาได้นอกจากนี้ โดยที่กำหนดให้การไกล่เกลี่ยเป็นความลับ ดังนั้น ที่หน้าสำนวนไกล่เกลี่ยหรือในรายงานกระบวนการพิจารณาชั้นไกล่เกลี่ยนัดแรกจะมีข้อความเขียนระบุไว้ให้คู่ความทั้งสองฝ่ายรับทราบเป็นข้อตกลงว่า

“ข้อเท็จจริงและการดำเนินการในชั้นไกล่เกลี่ยไม่อาจนำไปเป็นพยานหลักฐานในการดำเนินกระบวนการพิจารณาใดๆ ให้ถือว่าข้อเท็จจริงในการไกล่เกลี่ยนี้เป็นความลับ และคู่ความทั้งสองฝ่ายสละสิทธิที่จะอ้างเป็นพยานหลักฐานในการพิจารณาคดี”

การมีข้อกำหนดดังกล่าว จะทำให้คู่ความมีความมั่นใจในชั้นหนึ่งว่า แม้อคติจะตกลงกันไม่ได้โดยการเจรจาไม่ประสบความสำเร็จ คดีของตนก็จะไม่เสียหายหรือเสียเปรียบ จะทำให้กล้าเปิดเผยข้อเท็จจริงอย่างเต็มที่

**3. แยกห้อง** การจัดระบบไกล่เกลี่ย จะต้องจัดห้องไกล่เกลี่ยแยกต่างหากออกจากห้องพิจารณา และให้มีลักษณะเป็นห้องประชุม จะมีขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ก็ได้ แต่ต้องเป็นสัดส่วน โดยเฉพาะไม่พลุกพล่าน และจัดที่นั่งเป็นโต๊ะประชุมรูปตัวยูหรือจัดเป็นโต๊ะกลมก็ได้ โดยให้มีขนาดพอเหมาะกะห้องโดยมีส่วนประกอบ อาทิ ปูพรม ติดแอร์ และมีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่างๆ พร้อมเพรียง เช่น โทรศัพท์สายตรง เครื่องถ่ายเอกสาร เครื่องรับส่งโทรสาร และมีเจ้าหน้าที่คอยบริการตลอดเวลา รวมทั้งจัดเครื่องดื่ม น้ำชา กาแฟ ไว้บริการ ขณะเจรจาซึ่งจะทำให้บรรยากาศของการไกล่เกลี่ยเป็นกันเองเป็นส่วนตัว เอื้ออำนวยต่อการเจรจา ทั้งคู่ความและผู้ไกล่เกลี่ยมีสิทธิในการเจรจา นอกจากนี้หากคู่ความมีข้อหารือกับผู้ใดก็สามารถโทรศัพท์ติดต่อได้ทันที และหากต้องการรายละเอียดก็สามารถส่งโทรสารโต้ตอบกันได้

ในการจัดห้องไกล่เกลี่ยให้มีรูปแบบดังกล่าว มีวัตถุประสงค์เพื่อให้การไกล่เกลี่ยมีลักษณะที่คู่ความไม่ว่าจะเป็นฝ่ายโจทก์หรือฝ่ายจำเลย และผู้พิพากษาผู้ไกล่เกลี่ยอยู่ในระดับเดียวกัน และหันหน้าเข้าหากัน แล้วประชุมปรึกษาหารือกันเพื่อยุติข้อพิพาท

## 12.11 ประโยชน์ของการไกล่เกลี่ย

ประโยชน์ของการไกล่เกลี่ย หากกล่าวเป็นคำขวัญสั้นๆ และได้ใจความ คือ **“ลดคดี ลดเวลา ลดค่าใช้จ่าย ไม่มีผู้ใดแพ้”**

### 1. ประโยชน์ต่อคู่ความ

1.1 ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย ไม่ต้องเสียเวลาไปศาล และรอคอยวันที่ศาลจะตัดสิน ซึ่งถ้ามีอุทธรณ์ฎีกาต่อไปก็ต้องเสียเวลาคอยนานยิ่งขึ้นไปอีก การตกลงและทำสัญญาประนีประนอมยอมความกันในศาลย่อมได้รับคืนค่าธรรมเนียมจากศาลเป็นกรณีพิเศษ เป็นการลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินคดีด้วย

1.2. มีผลทางด้านความรู้สึกและจิตใจ โดยต่างฝ่ายต่างรู้สึกว่าตนได้รับความยุติธรรม ทั้งถือว่าเป็นผู้ชนะทั้งสองฝ่ายไม่มีผู้ใดแพ้ และไม่มีใครต้องเสียหน้า

1.3 ยุติความขัดแย้ง และทำให้สัมพันธภาพกลับคืนดีดังเดิม โดยเฉพาะอย่างยิ่งคดีที่เกี่ยวข้องกับครอบครัว ข้อนี้จะมีความสำคัญยิ่ง

1.4 ยุติคดีหรือข้อพิพาทได้โดยเด็ดขาดอย่างแท้จริง เพราะทั้งสองฝ่ายพอใจในข้อตกลงจึงไม่มีการอุทธรณ์ฎีกาและไม่ต้องบังคับคดี เพราะเป็นข้อตกลงที่ทั้งสองฝ่ายได้พิจารณาแล้วว่าสามารถปฏิบัติได้

### 2. ประโยชน์ต่อศาล

2.1 คดีความเสร็จสิ้นไปโดยรวดเร็ว ไม่ต้องเสียเวลาในการพิจารณาคดี และลดปริมาณคดีของศาล

2.2 ลดปริมาณคดีในชั้นอุทธรณ์ฎีกา

2.3 ลดปริมาณงานในชั้นบังคับคดี เพราะเมื่อคู่ความได้เจรจาและตกลงกันเพื่อยุติข้อพิพาทในทางใดทางหนึ่ง คู่ความยอมคดีพิจารณาแล้วว่าตนสามารถปฏิบัติตามข้อตกลงได้ ดังนั้นจึงไม่มีเหตุที่จะต้องบังคับคดี

2.4 คู่ความมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้พิพากษาผู้ไกล่เกลี่ยและสถาบันศาล เพราะถือว่าระบบไกล่เกลี่ยของศาลเป็นกระบวนการที่ศาลจัดทำให้โดยไม่คิดค่าใช้จ่าย และเปิดโอกาสคู่ความได้มีทางเลือกในการระงับข้อพิพาทที่เป็นประโยชน์ต่อคู่ความทุกฝ่าย

### 3. ประโยชน์ต่อรัฐ

3.1 ประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินกระบวนการพิจารณา การดำเนินกระบวนการพิจารณาที่ต่อเนื่องยาวนานจะเพิ่มภาระให้แก่รัฐบาลมากขึ้น เช่น ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าบุคลากร เป็นต้น

3.2 เศรษฐกิจไม่หยุดชะงักเพราะคดีพิพาทคาราคาซังอยู่ในศาลนาน กล่าวคือ หากมีการยึดหรืออายัดทรัพย์สินพิพาทไว้หรือห้ามชั่วคราวมิให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งกระทำการบางอย่างล้วนแต่

เป็นการสร้างปัญหาและเป็นเหตุให้เศรษฐกิจหยุดชะงัก โดยเฉพาะคดีที่เกี่ยวกับการก่อสร้างโครงการขนาดใหญ่ คดีเกี่ยวกับบอสังหาริมทรัพย์ที่จะต้องมีการดำเนินการโดยริบด่วน เป็นต้น

## 12.12 อุปสรรคของการไกล่เกลี่ย และแนวทางการแก้ไข

อุปสรรคของการไกล่เกลี่ยประการหนึ่งที่มีมักจะเกิดขึ้นอยู่เสมอ ได้แก่ การที่ทนายความของคุณซึ่งไม่เข้าใจความหมายของการไกล่เกลี่ยพยายามปกป้องลูกความของตนในลักษณะของการต่อสู้โต้เถียงข้อเท็จจริงกับคู่ความอีกฝ่ายหนึ่ง การต่อสู้โต้เถียงข้อเท็จจริงเช่นนี้เป็นเรื่องของการว่าความในศาลและเป็นการต่อสู้กัน ซึ่งไม่เป็นประโยชน์ต่อการเจรจาของคุณความแต่อย่างใด เพราะการดำเนินการในชั้นไกล่เกลี่ยเป็นเรื่องของมองหาหนทางที่จะยอมชอมกัน ลดหย่อนผ่อนปรนกัน ในทำนองถอยหลังกันคนละก้าว การเจรจาต่อรองจึงจะมีหนทางที่จะประสบความสำเร็จได้ ดังที่ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 850 บัญญัติไว้ว่า “การประนีประนอมยอมความคือสัญญาซึ่งเป็นคู่สัญญาทั้งสองฝ่ายระงับข้อพิพาทอันใดอันหนึ่งซึ่งมีอยู่ หรือจะมีขึ้นนั้นให้เสร็จไปด้วยต่างยอมผ่อนผันให้แก่กัน” ดังนั้น เมื่อไม่มีการยอมผ่อนผันให้แก่กัน ก็ย่อมจะไม่ใช้กรณีที่เรียกว่าเป็นการประนีประนอมยอมความกันสมดังเจตนาของการไกล่เกลี่ย ในทางปฏิบัติผู้ไกล่เกลี่ยบางคนจะใช้วิธีอธิบายให้ทนายความที่เข้ามาร่วมประชุมไกล่เกลี่ยเข้าใจเสียตั้งแต่ต้น และในระหว่างเจรจา หากมีกรณีที่มีทนายความพยายามโต้เถียงข้อเท็จจริงแทนตัวความเกิดขึ้น ผู้ไกล่เกลี่ยก็จะอธิบายและชี้ให้เห็นถึงความขัดข้องเช่นนั้นอีกครั้งหนึ่ง ในบางครั้งทนายความไม่ยอมเข้าใจว่าผู้ไกล่เกลี่ยกำลังปฏิบัติหน้าที่อะไรอยู่ ผู้ไกล่เกลี่ยก็อาจจะต้องแยกทนายความผู้นั้นออกจากห้องประชุมเสียก่อน แล้วถามตัวความว่ายังประสงค์จะหาทางประนีประนอมยอมความกับคู่ความฝ่ายตรงข้ามหรือไม่ หากยังต้องการอยู่ก็ต้องไปพูดให้ทนายความของตนเข้าใจหรือไม่เปิดโอกาสให้ตัวความตัดสินใจว่าจะทำการเจรจาต่อไปด้วยตนเองโดยไม่ต้องมีทนายความอยู่ในห้องประชุมด้วยหรือไม่ ทั้งนี้จะต้องไม่ปิดโอกาสที่ตัวความจะนำผลการเจรจาไปปรึกษากับทนายความของตนให้แน่ใจเสียก่อน หลังจากนั้นจึงจะให้เซ็นสัญญาตกลงกับคู่ความทั้งสองฝ่ายตรงข้าม อย่างไรก็ตาม การไกล่เกลี่ยนั้นจะต้องมีหลักการว่าตัวความต้องมีความแน่ใจในข้อตกลงที่จะทำกันขึ้นนั้นและตัวความต้องมีอิสระอย่างเต็มที่ที่จะปรึกษากับใครก็ได้ที่ตนเชื่อถือหรือไว้วางใจ เช่น บิดามารดา สามีหรือภรรยา ทนายความ หรือแม้กระทั่งเพื่อนที่ตนไว้วางใจ

“การลงทุนในการเจรจา” ก็เป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งของการไกล่เกลี่ย ซึ่งหมายความว่าหากคู่ความไม่ต้องการลงทุนทำอะไรก่อนที่จะทำการตัดสินใจ โอกาสที่จะตกลงกับฝ่ายตรงข้ามก็จะมีน้อย เพราะตนเองยังไม่ได้เสียอะไรไปที่จะทำให้ การทำความเข้าใจตกลงกับฝ่ายตรงข้ามคุ้มค่ากับสิ่งที่ตนเสียไปเลย ตัวอย่างเช่น หากคู่ความได้มีการเจรจากับฝ่ายตรงข้ามมาอย่างเหน็ดเหนื่อยใช้เวลาไปแล้วมากมาย ได้มีโอกาสพินิจพิเคราะห์ในปัญหาที่พิพาทแล้วอย่างถ่องแท้ จนมองไม่เห็นหนทางอื่นที่ดีกว่าข้อตกลงที่ได้รับการเสนอมาแล้ว โอกาสที่คู่ความจะยอมตกลงด้วยตามข้อเสนอนั้นก็ย่อมจะมีมาก ใน

ทำนองว่าสู้กันมาจนเหนื่อยแล้ว จึงยอมตกลง ความเหนื่อยยากและเวลาที่ใช้ไปนั่นก็คือสิ่งที่เรียกว่าเป็นการ “ลงทุน” ไปในความหมายนี้อย่างไรก็ตาม จังหวะที่ผู้ใกล้เกลี่ยจะเสนอทางออกสุดท้ายให้แก่คู่ความในตอนนี้จะต้องระวังให้ดี เพราะหากเสนอเร็วเกินไปคู่ความซึ่งยังลงทุนไปไม่มากพอ ก็อาจจะไม่ตกลงด้วยก็เป็นได้โดยเฉพาะในเรื่องการเสนอให้ “พบกันครึ่งทาง” ซึ่งมักจะเป็นวิธีที่นำมาใช้ปฏิบัติกัน อยู่เสมอจะเห็นได้ว่า หากรีบเสนอเสียตั้งแต่ตอนต้นของการเจรจา คู่ความมักจะไม่ยอมตกลงด้วย แต่จะได้ผลอย่างยิ่งเมื่อคู่ความมองไม่เห็นหนทางอื่นที่ดีว่าการพบกันครึ่งทางเช่นนี้

เมื่อคู่ความรู้สึกกังวลใจหรือไม่สบายใจกับข้อขัดแย้ง การใกล้เกลี่ยมักจะประสบกับความไม่สำเร็จ สาเหตุหนึ่งอาจเป็นเพราะคู่ความไม่ยอมให้ความร่วมมือในการค้นหาหนทางออกในการแก้ไขปัญหาซึ่งตนเองรู้ดีกว่าใครๆ สาเหตุอื่นก็คือการที่คู่ความไม่ยอมพูดถึงเรื่องที่เจรจากันให้หมดเปลือก โดยเกรงว่าจะต้องพูดถึงเรื่องที่ทำให้ตนรู้สึกกังวลใจหรือไม่สบายใจนั้น ลักษณะเช่นนี้ผู้ใกล้เกลี่ยจะต้องเฉลียวฉลาดในการจับคำพูดหรือดูกิริยาท่าทางที่บ่งบอกถึงความไม่สบายใจหรือความกังวลใจนั้น แล้วหาทางอธิบายหรือขจัดความกังวลใจหรือไม่สบายใจดังกล่าวออกมา แล้วหาทางแก้ไขปัญหาในเรื่องนั้นให้แก่คู่ความ ก่อนที่จะเข้าสู่เนื้อเรื่องที่ใกล้เกลี่ยต่อไป

ในกรณีที่มีคำพิพากษาของศาลมาแล้วก่อนการใกล้เกลี่ย เช่น การใกล้เกลี่ยคดีของศาลสูง คำพิพากษาของศาลชั้นต้นเป็นส่วนหนึ่งที่จะต้องพูดถึงและจัดการอย่างระมัดระวังเพราะการมีคำพิพากษาในเรื่องที่พิพาทมาแล้วนั้น จะทำให้เป็นเรื่องที่หนักแน่น ซึ่งคู่ความฝ่ายที่ได้รับประโยชน์จากคำพิพากษาจะนำมาใช้อ้างอิงในการเจรจาอยู่เสมอ การโน้มน้าวใจให้คู่ความฝ่ายที่ชนะคดียอมลดหย่อนผ่อนปรนให้ฝ่ายตรงข้ามมากกว่าที่คู่ความฝ่ายนั้นจะได้จากคำพิพากษาจึงควรที่จะเน้นในเรื่องของการชี้ให้เห็นถึงความคุ้มค่าของการตกลงกันเสียตั้งแต่เดี๋ยวนี้แทนการรอคำพิพากษาของศาลสูง เรื่องการเสียเวลาและค่าใช้จ่าย เรื่องความสัมพันธ์ทางธุรกิจในอนาคต เรื่องความน่าเชื่อถือของธุรกิจที่จะต้องเสียไป เป็นต้น โดยไม่วิพากษ์วิจารณ์คำพิพากษาของศาลชั้นต้นและไม่เน้นในเรื่องการคาดหมายให้คู่ความฟังในทำนองว่าศาลสูงอาจกลับคำพิพากษาของศาลชั้นต้นได้ แต่อาจชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ของการไม่ต้องเสี่ยงกับคำพิพากษาของศาลสูงก็น่าจะเพียงพอ

นอกจากนี้ ปรัชญา กำเหนิดฤทธิ (2551, หน้า 9-17) ยังได้กล่าวถึงปัญหาและแนวทางแก้ไขของงานใกล้เกลี่ยไว้ ดังนี้

### 12.12.1 ปัญหาการใกล้เกลี่ยข้อพิพาทก่อนฟ้อง

แม้สำนักงานศาลยุติธรรมและศาลบางศาลจะพัฒนาระบบใกล้เกลี่ยให้มีทั้งคดีแพ่งและคดีอาญาในความผิดอันยอมความกันได้ แต่ปัญหาการพิจารณาคดีล่าช้า หรือคดีค้างอยู่ในศาลก็ยังมีปริมาณที่สูงมากขึ้นทุกปี โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีการพิจารณาคดีแบบต่อเนื่อง โดยทั่วไปพบว่า

การพิจารณาคดีในศาลชั้นต้นเสร็จไปโดยรวดเร็วกว่าเดิม แต่กลับปรากฏคดีค้างในศาลสูงเพิ่มมากขึ้น สำนักงานศาลยุติธรรมจึงมีนโยบายในการลดปริมาณคดีก่อนขึ้นสู่ศาล โดยในปีพ.ศ. 2545 มอบหมายให้สำนักกระบวนพิจารณาดำเนินการโครงการส่งเสริมการระงับข้อพิพาทในส่วนภูมิภาค เน้นการดำเนินการไกล่เกลี่ยด้านชุมชนมากขึ้น และส่งเสริมให้ประชาชนเข้ามามีบทบาทและมีส่วนร่วมในกระบวนการระงับข้อพิพาทในสังคมโดยการจัดอบรมอาสาสมัครไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในชุมชน เพื่อให้ผู้นำชุมชนมีความรู้ความเข้าใจในเทคนิคการไกล่เกลี่ยและประนอมข้อพิพาทมากขึ้น

ต่อมาในปี พ.ศ.2549 สำนักกระบวนพิจารณาได้ร่วมมือกับศาลจังหวัดและกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา จัดกิจกรรมรณรงค์การไกล่เกลี่ยข้อพิพาทก่อนฟ้อง ในการแก้ไขข้อขัดแย้งระหว่างนักเรียนนักศึกษากับทางกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา เพื่อเป็นการช่วยลดปริมาณคดีที่จะเข้าสู่ศาล และเพื่อหาทางออกของปัญหาร่วมกัน โดยมีผู้ประนีประนอมประจำศาลและอาสาสมัครไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในชุมชน (อ.ก.ช.) ทำหน้าที่เป็นผู้ไกล่เกลี่ย ตามนโยบายของประธานศาลฎีกา “ยุติธรรมนำสู่ความสมานฉันท์” ที่เน้นการไกล่เกลี่ยข้อพิพาททั้งในและนอกศาลปรากฏว่ามีศาลต่างๆ เข้าร่วม 20 จังหวัด จำนวนผู้เข้าไกล่เกลี่ยก่อนฟ้องรวม 6,973 ราย ซึ่งทำให้คดีส่วนนี้ไม่ต้องฟ้องต่อศาล

นอกจากนั้น ยังมีการดำเนินการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทก่อนฟ้องของธนาคารออมสินกับลูกหนี้ภายใต้โครงการ “สมานฉันท์ทุกถิ่นไทย เทิดไท้องค์ราชันย์”

ต่อมาสำนักกระบวนพิจารณาจัดทำแบบสอบถามผู้พิพากษา เรื่องการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทก่อนฟ้อง ในโครงการสัมมนาบทบาทของศาลยุติธรรมกับไกล่เกลี่ยข้อพิพาทก่อนฟ้องพบว่า มีผู้เห็นว่าศาลมีความจำเป็นในการดำเนินการเกี่ยวกับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทก่อนฟ้อง ส่งเสริมการดำเนินการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทก่อนฟ้อง ขยายความรับผิดชอบงานด้านไกล่เกลี่ยข้อพิพาทก่อนฟ้องเพิ่มมากขึ้น และการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทก่อนฟ้องมีประโยชน์ต่อประชาชนที่มีความขัดแย้งในชุมชน ระดับความคิดเห็นทุกข้ออยู่ในระดับมาก

ปัญหาที่สำคัญประการหนึ่ง คือ มีศาลที่เข้าร่วมโครงการ จำนวนเพียง 20 จังหวัดในหลายๆ ศาลยังไม่มีดำเนินการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทก่อนฟ้อง และแม้ว่าบางศาลจะดำเนินการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทก่อนฟ้องไปบ้าง แต่ก็ขาดความต่อเนื่องและชัดเจน ทั้งนี้ น่าจะเป็นเพราะทัศนคติของผู้พิพากษา โดยเฉพาะผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเห็นว่าการดำเนินการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทก่อนฟ้องจะต้องเป็นคดีที่ฟ้องต่อศาลแล้วเท่านั้น ประกอบกับอัตรากำลังผู้พิพากษาและข้าราชการศาลยุติธรรมมีไม่เพียงพอไม่สามารถจัดบุคลากรมาดำเนินการการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทก่อนฟ้องได้อย่างจริงจัง ที่สำคัญนโยบายของสำนักงานศาลยุติธรรมในการดำเนินการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทก่อนฟ้องก็ไม่ชัดเจน ขาดความเชื่อมโยงและประสานงานทั้งในระดับสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาภาคและผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ปัญหาการดำเนินการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทก่อนฟ้องจึงยังล้าหลังไม่เป็นเอกภาพทั่วทั้งประเทศ



### 12.12.2 ปัญหาการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีอาญา

โดยปกติการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีอาญาดำเนินการเฉพาะคดีในความผิดอันยอมความกันได้ และในคดีอาญาที่ผู้เสียหายมีสิทธิเรียกร้องค่าสินไหมทดแทนในทางแพ่งจากจำเลยได้ ที่เรียกว่าคดีแพ่งเกี่ยวเนื่องกับคดีอาญาที่มีอัตราโทษจำคุกไม่สูงนัก เช่น ความผิดฐานทำให้ผู้อื่นได้รับอันตรายสาหัสหรือถึงแก่ความตายโดยประมาท แต่ในคดีอาญาที่รัฐเท่านั้นเป็นผู้เสียหาย เช่น ความผิดฐานมีและพกพาอาวุธปืนโดยไม่ได้รับอนุญาต ความผิดต่อพระราชบัญญัติยาเสพติดให้โทษบางคดี ฯลฯ ส่วนมากหลายศาลจะไม่นำคดีเหล่านี้เข้าสู่การไกล่เกลี่ย

ในการศึกษาแนวความคิดกระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ จะเห็นได้ว่าการฟื้นฟูความสัมพันธ์ในคดีอาญานั้นไม่ได้จำกัดประเภทของคดีแต่อย่างใด ดังนั้น คดีเหล่านี้เราคงไม่ปฏิเสธว่าชุมชนเป็นผู้เสียหาย และอาจดำเนินการไกล่เกลี่ยได้เพื่อสร้างสำนึกรับผิดชอบต่อส่วนรวมให้แก่จำเลย และชุมชนได้รับการเยียวยาความเสียหาย ในทางปฏิบัติพบว่าที่ศูนย์ประนอมข้อพิพาทของศาลอาญามีการนำคดีอาญาทุกประเภทเข้าสู่การไกล่เกลี่ย แต่ผลของการไกล่เกลี่ยมิได้จำกัดผูกมัดผู้พิพากษาเจ้าของสำนวนหรือผู้พิพากษาที่เป็นคณะกรรมการประจำศูนย์ประนอมจะต้องพิพากษารอการลงโทษจำคุกให้แก่จำเลยเสมอไป แต่พบว่าจะลงโทษเป็นคุณแก่จำเลยเท่าที่จะเป็นไปได้เท่านั้น ปัญหาที่สำคัญคือ ในศาลทั่วไปยังไม่มี การนำคดีอาญาเหล่านี้เข้าสู่การไกล่เกลี่ยข้อพิพาท โดยเฉพาะคดีอุกฉกรรจ์ จึงน่าสนใจว่า คดีอาญาเหล่านี้สามารถนำเข้าสู่ระบบการไกล่เกลี่ยได้แค่ไหน เพียงใด

### 12.12.3. แนวทางแก้ไขปัญหาการไกล่เกลี่ย

#### 12.12.3.1 แนวทางแก้ไขปัญหาการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทก่อนฟ้อง

จากปัญหาการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทก่อนฟ้องที่กล่าวมาข้างต้น เห็นว่า สำนักกระงับข้อพิพาทจะต้องเป็นหน่วยงานหลัก และเป็นผู้นำด้านการฝึกอบรมพัฒนาผู้ไกล่เกลี่ยให้มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ และผลักดันให้ศูนย์ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทชุมชนประสานกับส่วนราชการฝ่ายปกครองในส่วนภูมิภาค ทั้งนี้ ภายใต้การนำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาล และการกำกับดูแลของอธิบดีผู้พิพากษาภาค ซึ่งต้องดำเนินการอย่างจริงจัง การดำเนินการดังกล่าวจะส่งผลลดข้อพิพาทในชุมชนได้ เนื่องจากตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2550 มาตรา 61/1 มาตรา 61/2 และมาตรา 61/3 ให้อำเภอมีอำนาจหน้าที่ในการไกล่เกลี่ยหรือจัดไกล่เกลี่ยข้อพิพาท โดยให้มีคณะบุคคลซึ่งคัดเลือกจากบุคคลที่มีความรู้หรือมีประสบการณ์เหมาะสมกับการทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาท เป็นผู้ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยและประนอมข้อพิพาทของประชาชน ในเรื่องที่พิพาททางแพ่งเกี่ยวกับที่ดิน มรดก และข้อพิพาททางแพ่งอื่นที่มีทุนทรัพย์ไม่เกิน 200,000 บาท หรือมากกว่านั้น ตามที่กำหนดในพระราช

ศฤงษฎีกา โดยการคัดเลือกบุคคลผู้ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยของอำเภอ นั้นจะสอดคล้องกับอาสาสมัคร  
ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทชุมชน (อ.ก.ช.) ของศาล

### 12.12.3.1 แนวทางแก้ไขปัญหาการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีอาญา

ในศาลที่ยังมิได้มีการจัดตั้งศูนย์ไกล่เกลี่ยหรือศูนย์ประนอมข้อพิพาทเรื่องนี้อาจจะ  
เป็นเรื่องใหม่หรืออาจจะล้าหน้าเกินไป แต่ในศาลส่วนใหญ่ที่มีการจัดตั้งศูนย์ไกล่เกลี่ยอยู่แล้วน่าจะจุด  
ประกายความคิดในเรื่องนี้ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในศาลเยาวชนและครอบครัว เพราะเป็นศาลที่มี  
ลักษณะพิเศษมุ่งแก้ไขเยาวชนที่กระทำผิดมากกว่าจะลงโทษ เท่าที่ผ่านมาสำนักระงับข้อพิพาท และ  
สถาบันที่พัฒนาศักดิ์พยายามเผยแพร่ให้ความรู้แนวความคิดกระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์  
(Restorative Justice) มาโดยตลอด และศาลเยาวชนและครอบครัวก็มีวิธีการประชุมกลุ่มครอบครัวอยู่  
แล้วในขั้นตอนของการพิจารณาคดี ดังนั้น ในเรื่องนี้หากพิเคราะห์ให้ดีการสร้างสรรค์คดีหรือความเข้าใจ  
การไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีอาญาจึงมิใช่เรื่องยุ่งยากแต่อย่างใด เห็นว่าคดีอาญาทุกเรื่องเข้าสู่  
กระบวนการไกล่เกลี่ยได้ทั้งสิ้น โดยยึดหลักการที่สำคัญที่การเยียวยาความเสียหายให้แก่ผู้ได้รับความ  
เสียหายจากการกระทำของจำเลย และจำเลยเองก็รู้สำนึกในการกระทำของตนพร้อมที่จะขออภัยต่อ  
ผู้เสียหายหรือชุมชน แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับวิถีชีวิตและหลักคิดในทางศาสนาของคนไทยที่ให้  
อภัยแก่กันมากกว่าการแก้แค้นลงโทษ ดังนั้น การไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีอาญาจึงน่าจะดำเนินการได้  
ยิ่งในปัจจุบันความขัดแย้งทางความคิดในสังคมค่อนข้างสูงและมีการล่องละเมิดกฎหมายต่างๆ เป็นอัน  
มาก การฟื้นความสัมพันธ์ในสังคมเป็นเรื่องสำคัญที่ศาลยุติธรรมต้องเป็นผู้ดำเนินการ และคงต้องเป็น  
หน้าที่ของสำนักระงับข้อพิพาทที่จะต้องเป็นหลักในการนำเสนอแก่ศาลต่างๆ

กล่าวโดยสรุป การไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในศาลเป็นกระบวนการระงับข้อพิพาทโดย  
ทางอื่น นอกจากการพิจารณาคดีตามปกติของศาลที่มีประโยชน์เป็นอย่างมาก และประสบความสำเร็จ  
อย่างยิ่งรวมเป็นที่นิยมมากขึ้น โดยการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในศาลเริ่มต้นโดยการไกล่เกลี่ยเฉพาะคดีแพ่ง  
และศาลเป็นผู้จัดระบบกับให้บริการโดยคู่ความไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย รวมทั้งผู้พิพากษาเป็นผู้ไกล่เกลี่ย  
ด้วย ต่อมาสำนักงานศาลยุติธรรมและศาลบางศาลได้พัฒนาระบบไกล่เกลี่ยในศาลให้มีการไกล่เกลี่ย  
ทั้งคดีแพ่งและคดีอาญาที่เป็นความผิดอันยอมความได้ และมีการฝึกอบรมบุคคลที่ไม่ได้เป็น  
ผู้พิพากษาอาชีพ เช่น ผู้พิพากษาสมทบหรือบุคคลภายนอกให้เข้าทำหน้าที่เป็นผู้ไกล่เกลี่ยและ  
ผู้ประนีประนอม ซึ่งประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจ และเชื่อว่าในอนาคตคงจะมีกฎหมายเฉพาะที่  
บัญญัติกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการไกล่เกลี่ยทั้งในศาลและนอกศาลรวมทั้งมีบทบัญญัติบังคับให้คดี  
บางประเภทต้องทำการไกล่เกลี่ยก่อนจึงสามารถนำคดีไปฟ้องต่อศาลได้ ทั้งนี้เป็นไปตามแนวที่คิด  
ว่า “ศาลเป็นที่พึ่งสุดท้ายของประชาชน” กล่าวคือ ประชาชนผู้มีข้อพิพาทต้องหาทางระงับ

ข้อพิพาทด้วยตนเองโดยทางอื่นก่อน หากไม่สำเร็จท้ายที่สุดจึงนำคดีไปสู่ศาลในฐานะที่ศาลเป็นที่พึ่งสุดท้ายของประชาชน

โดยมีข้อเสนอแนะควรมีการประชาสัมพันธ์การไกล่เกลี่ยข้อพิพาทเชิงรุก โดยการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อโทรทัศน์ การประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อวิทยุ มีการประชาสัมพันธ์ด้วยวิธีหอบกระจายข่าวแต่ละหมู่บ้าน โดยการสำรวจว่าแต่ละหมู่บ้านมีเครื่องกระจายเสียงแบบเปิดซีดีหรือเทป เพื่อเปิดกระจายเสียงประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการไกล่เกลี่ยให้ชาวบ้านแต่ละหมู่บ้านทราบถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการไกล่เกลี่ย เมื่อมีคดีมาถึงศาลจะต้องทำอย่างไรบ้าง การเผยแพร่ความรู้กฎหมายสู่ผู้นำชุมชน ตลอดจนการไกล่เกลี่ยก่อนฟ้อง จัดอบรมผู้ทำหน้าที่เป็น ผู้ประนีประนอม เพื่อให้มีความรู้ความชำนาญ ตลอดจนให้ทราบข้อมูลและข่าวสารที่จะเป็นประโยชน์ต่อการไกล่เกลี่ยอยู่เสมอ ๆ

## บทสรุปและการนำไปใช้

### 1. บทสรุป

จากการศึกษาคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ชุดที่ 1 เรื่อง ความรู้และประสบการณ์วิชาชีพผู้พิพากษา ซึ่งผู้รับการพัฒนาตนเองได้ศึกษาเนื้อหาในส่วนต่างๆ ประกอบด้วย 1) ความหมายของความรู้ 2) ความหมายของประสบการณ์ 3) ความหมายของวิชาชีพ 4) ความหมายของความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา 5) แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา 6) แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม 7) แนวคิดเรื่องบทบาทหน้าที่และทักษะของตุลาการ 8) ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาเกี่ยวกับความสง่างามและความน่าเชื่อถือเมื่อนั่งบัลลังก์ 9) กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ คำแนะนำ และข้อบังคับต่างๆ ในราชการศาลยุติธรรมที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรรู้ และ 10) ความรู้ความสามารถในทางวิชาการด้านอื่นที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรรู้ 11) การจัดระบบสมานฉันท์และสันติวิธีคดีอาญา 12) การไกล่เกลี่ยและการประนีประนอมข้อพิพาท

โดยการศึกษาดังกล่าว จะทำให้ผู้รับการพัฒนาตนเองได้รับความรู้เกี่ยวกับความหมาย ความสำคัญ องค์ประกอบของความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ ตลอดจนแนวคิดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาจากทั้งนักวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้พิพากษาที่ผ่านการดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมาแล้ว โดยหลายคนดำรงตำแหน่งและ/หรือเคยดำรงตำแหน่งสำคัญในศาลยุติธรรมและบางคนเป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานภายนอก อีกทั้งผู้รับการพัฒนาตนเองยังจะได้รับความรู้จากการศึกษาเพิ่มเติมจากแหล่งข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ

ประกาศ คำสั่ง ข้อบังคับและหนังสือเวียนต่างๆ จากแหล่งข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตตามเว็บไซต์ต่างๆ ที่ผู้วิจัยใส่ไว้ในคู่มือการพัฒนาชุดนี้แล้ว เนื่องจากผู้วิจัยไม่สามารถบรรจุเนื้อหาทั้งหมดไว้ในคู่มือการพัฒนาได้เพราะเนื้อหามีจำกัด ทั้งนี้ผู้รับการพัฒนาดตนเองจะต้องหมั่นศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมด้วยตนเองอย่างสม่ำเสมอ

นอกจากนี้ ผู้รับการพัฒนาดตนเองยังจะต้องศึกษาหาความรู้ในทางวิชาการด้านอื่นเพิ่มเติมเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ อาทิ ความรู้ทางด้านเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม ความรู้ทางภาษาต่างประเทศ/ภาษาท้องถิ่น ความรู้เกี่ยวกับขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรมท้องถิ่น ตลอดจนความรู้ทางด้านเทคโนโลยี วิทยาการและสารสนเทศสมัยใหม่ เป็นต้น

## 2. การนำไปใช้

หลังจากผู้รับการพัฒนาดตนเองได้รับความรู้ดังกล่าวข้างต้นแล้ว หากผู้รับการพัฒนาดตนเองเป็นผู้ดำรงตำแหน่งพิพากษาหัวหน้าศาล ผู้รับการพัฒนาดตนเองก็จะสามารถนำความรู้ต่างๆ ที่ได้รับจากการศึกษาไปใช้ในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์วิชาชีพในผู้พิพากษาของตนเองให้มีความเชี่ยวชาญยิ่งขึ้น และสามารถนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้ ดังนี้

2.1 สามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการศึกษา โดยเฉพาะความรู้เกี่ยวกับกฎหมายที่ออกใหม่หรือแก้ไขเพิ่มเติม รวมทั้งความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากศึกษาแนวคิดและจากคำแนะนำของผู้พิพากษาและผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญจากการสัมภาษณ์มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่และใช้ในการให้คำแนะนำแก่ผู้พิพากษาในศาลในข้อขัดข้องในการปฏิบัติหน้าที่

2.2 สามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการศึกษา ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ คำแนะนำ ข้อบังคับและหนังสือเวียนต่างๆ ในราชการศาลยุติธรรม มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่และให้คำแนะนำแก่ผู้พิพากษา ผู้อำนวยการฯ ประจำศาล ตลอดจนเจ้าหน้าที่ธุรการทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานของศาลที่ตนเองรับผิดชอบเป็นไปตามนโยบาย แผนยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์/พันธกิจ ของศาลยุติธรรม

2.3 สามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางในการพิจารณาพิพากษาคดีของศาลชั้นต้น เทคนิคในการทำคำพิพากษาและคำสั่งชี้ขาดคดี การวิเคราะห์ สรุปเหตุผลทำคำพิพากษาหรือคำสั่ง รวมทั้งความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการสืบค้น คำพิพากษาหรือคำสั่งของศาลสูงจากโปรแกรมคำพิพากษาและตำราต่างๆ มาใช้ในการตรวจสอบสำนวนคดี รายงานกระบวนพิจารณาและร่างคำพิพากษาที่ผู้พิพากษาพิจารณาหรือพิพากษาคดีเสร็จแล้วในเบื้องต้นแต่ละวัน และก่อนส่งสำนวนพร้อมร่างคำพิพากษาไปให้สำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาภาคตรวจหากเข้าเงื่อนไขที่ต้องรายงานคดี

2.4 สามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาทางวิชาการด้านอื่น ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ภาษา ขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรมท้องถิ่น และเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนความรู้ในด้านสหวิทยาอื่นๆ ที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรรู้ ความรู้เกี่ยวกับการจัดระบบ สमानฉันทและสันติวิธี และความรู้เกี่ยวกับการไกล่เกลี่ยและการประนอมข้อพิพาท มาใช้ในการ บริหารงานศาลให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์

นอกจากนี้ผู้รับการพัฒนาตนเอง มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องหมั่นฝึกฝนตนเองอยู่ สม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในฐานะเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ดี และมี ประสิทธิภาพ ได้แก่ ทักษะการเขียนคำพิพากษา ทักษะการสื่อสาร ทักษะการประเมินวิเคราะห์ พยานหลักฐาน ทักษะการบริหารจัดการคดีเพื่อลดปริมาณคดีที่ค้างคั่ง ทักษะในการระงับข้อพิพาท ทางเลือก เป็นต้น โดยทักษะข้างต้น สามารถพัฒนาได้ผ่านประสบการณ์การทำงานและการศึกษา อบรมและฝึกปฏิบัติ ทั้งนี้ การศึกษาและฝึกปฏิบัติมีจุดมุ่งหมายให้การปฏิบัติงานให้ได้ผลและบรรลุ เป้าหมายในการทำงาน

ตลอดจนผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมีความจำเป็นจะต้องฝึกทักษะใหม่ๆ ที่จำเป็นสำหรับ ผู้ปฏิบัติงานในปัจจุบัน ได้แก่ ทักษะในการติดต่อสื่อสาร การใช้คอมพิวเตอร์ อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ยอมรับ กันว่ามีความสำคัญไม่น้อยกว่ากัน คือ ทักษะการศึกษาวินิจฉัยทางกฎหมาย เนื่องจากจะเป็นสิ่งที่ช่วยให้ ผู้พิพากษามีความคิดริเริ่มในการแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา นอกเหนือจากการ ฝึกอบรมตามระบบที่เป็นทางการแล้ว ยังมีการฝึกอบรมทักษะหรือความรู้ความสามารถเป็นกรณีพิเศษ ระหว่างที่ปฏิบัติงานหรือการดำรงตำแหน่งก็สามารถทำได้ ทั้งนี้ ความมุ่งหมายในการฝึกอบรมใน ระหว่างการปฏิบัติงานนั้นไม่เพียงแต่มุ่งให้ผู้พิพากษาได้มีการเรียนรู้ รับรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่ เกิดขึ้น และผลกระทบที่มีต่อการปฏิบัติงาน แต่ยังคงต้องเรียนรู้การปฏิบัติงานหรือการแก้ไขข้อผิดพลาด จากการปฏิบัติงานของศาลอื่นๆ ทั่วโลก รวมถึงข้อพิพาทระหว่างบุคคลข้ามประเทศ รูปแบบทางธุรกิจ ใหม่ๆ อาชญากรรมใหม่ๆ เป็นต้น การเรียนรู้สิ่งเหล่านี้จะเป็นการกระตุ้นให้มีผู้ศึกษาและรับการพัฒนา ตนเองมีความรู้เท่าทันสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์การและสนับสนุนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับ สถานการณ์มากขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็สามารถยกระดับความรู้และสร้างทัศนคติใหม่ๆ ที่กว้างขวางตาม ทันความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา



## บรรณานุกรม

- กิตติพงษ์ เตชะพิพัฒน์ชัย. (2551). *การใช้ดุลพินิจกำหนดโทษจำคุกผู้กระทำความผิดอาญา*. รายงานส่วนบุคคลการอบรมหลักสูตร “ผู้พิพากษาผู้บริหารในศาลชั้นต้น” รุ่นที่ 6. กรุงเทพฯ : สำนักงานศาลยุติธรรม.
- เกียรติศักดิ์ ชัยวงษ์. (2551). *การเพิ่มสมรรถนะบุคลากรในศาลชั้นต้น*. รายงานส่วนบุคคลการอบรมหลักสูตร “ผู้พิพากษาผู้บริหารในศาลชั้นต้น” รุ่นที่ 6. กรุงเทพฯ : สำนักงานศาลยุติธรรม.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2556). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จักรพงษ์ วิวัฒน์วานิช. (2557). (วันที่ 27 ตุลาคม 2557). ศาสตราจารย์ประจำคณะตำรวจศาสตร์. โรงเรียนนายร้อยตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ. สัมภาษณ์.
- จักรีรัตน์ แสงวาริ. (2558). (วันที่ 2 สิงหาคม 2558). ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำคณะนิติศาสตร์. มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต. สัมภาษณ์.
- จิตตรา กาญจนประเสริฐ. (2558). (วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2558). ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลอุทธรณ์. ศาลยุติธรรม. สัมภาษณ์.
- จิรนิติ หะวานนท์. (2554). *หลักวิชาชีพและจรรยาบรรณของนักกฎหมาย*. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- เจริญ ดวงสุวรรณ. (2558). (วันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2558). ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลประจำสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาศาล 8. ศาลยุติธรรม. สัมภาษณ์.
- ชนวัฒน์ โภจนาวรรณ. (2550). *การจัดการสารสนเทศสำหรับผู้นำองค์กรและผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ : ธรรมมลการพิมพ์.
- ชาติรี พงษ์อาภา. (2557). (วันที่ 20 พฤศจิกายน 2557). ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลแรงงานภาค 2. ศาลยุติธรรม. สัมภาษณ์.
- ณรัช อิมสุขศรี. (2558). (วันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2558). ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะศาลแพ่ง. ศาลยุติธรรม. สัมภาษณ์.

ดำรงรักษ์ เกษมสันต์, หม่อมราชวงศ์. (2551). *ปัญหาและแนวทางในการบังคับคดีนายประกัน*.

รายงานส่วนบุคคลการอบรมหลักสูตร “ผู้พิพากษาผู้บริหารในศาลชั้นต้น” รุ่นที่ 0.

กรุงเทพฯ : สำนักงานศาลยุติธรรม.

ดิเรก อิงคนินันท์. (2557). (วันที่ 21 พฤศจิกายน 2557) ประธานศาลฎีกา. ศาลยุติธรรม. สัมภาษณ์.

ทัศนีย์ บัวคำ. (2556). *สมาคมวิชาชีพสาธารณสุข*. เข้าถึงได้จาก <https://www.facebook.com/SmakhmWichachiphSatharnsukh/posts/453246531437300>.

SmakhmWichachiphSatharnsukh/posts/453246531437300.

ทานนท์ สันติพิทักษ์. (2556). *ดอกเบี้ยและค่าธรรมเนียมการใช้เงิน กรณีศึกษาเกี่ยวกับ*

*ผู้ประกอบการกิจสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับที่มีใช้สถาบันการเงิน*. รายงานส่วน

บุคคลการอบรมหลักสูตร “ผู้พิพากษาผู้บริหารในศาลชั้นต้น” รุ่นที่ 12. กรุงเทพฯ :

สำนักงานศาลยุติธรรม.

ทิษณู เพ็งโพลย์. (2556). *การใช้ดุลพินิจกำหนดโทษ*. รายงานส่วนบุคคลการอบรมหลักสูตร

“ผู้พิพากษาผู้บริหารในศาลชั้นต้น” รุ่นที่ 12. กรุงเทพฯ : สำนักงานศาลยุติธรรม.

ชนรัตน์ ทั้งทอง. (2557). (วันที่ 27 พฤศจิกายน 2557). ผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์ประจำสำนักประธาน

ศาลฎีกา. ศาลยุติธรรม. สัมภาษณ์.

ชานินทร์ กรัยวิเชียร. (2557). (วันที่ 23 พฤศจิกายน 2557). องคมนตรี/อดีตนายกรัฐมนตรีก่อน. ทำเนียบ

องคมนตรี. สัมภาษณ์.

ธานี สิงหนาท. (2557). (วันที่ 6 พฤศจิกายน 2557). ผู้ช่วยผู้พิพากษาศาลฎีกา

ศาลยุติธรรม. สัมภาษณ์.

ธีระชัย กระแสทรง. (2556). *ดุลพินิจในการกำหนดโทษคดีอาญา ศึกษากรณีอัตราโทษที่เหมาะสม*

*สำหรับความผิดฐานฆ่าผู้อื่นโดยบันดาลโทสะ และฐานฆ่าผู้อื่นโดยป้องกันเกินสมควรแก่เหตุ*.

รายงานส่วนบุคคลการอบรมหลักสูตร “ผู้พิพากษาผู้บริหารในศาลชั้นต้น” รุ่นที่ 11. กรุงเทพฯ :

สำนักงานศาลยุติธรรม.

นนทิภา กงวิไล. (2558). *ความรู้ (Knowledge)...* เข้าถึงได้จาก <http://web.wattana.ac.th/mainessay/0014.pdf>.

mainessay/0014.pdf.

นิธิมณี ดั่งชมณี ยงเกียรติกานต์. (2553). *บทบาทผู้พิพากษาหัวหน้าศาลกับการ*

*บริหารงานศาล*. รายงานส่วนบุคคลการฝึกอบรมหลักสูตร “ผู้พิพากษาผู้บริหารใน

ศาลชั้นต้น” รุ่นที่ 8. กรุงเทพฯ : สำนักงานศาลยุติธรรม.

นิภา วิระยะพิพัฒน์. (2555). *ไขปัญหา KM ในองค์กร : ประเด็นที่ต้องทบทวน*. วารสารวิชาการ

มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 32(2), 101-119.

นิสดารค์ เวชยานนท์. (2556). *การประเมินบุคคล*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิต

พัฒนบริหารศาสตร์.

นุจรินทร์ จันทร์พรายศรี. (วันที่ 7 พฤศจิกายน 2557). ผู้พิพากษาศาลฎีกา ศาลยุติธรรม. สัมภาษณ์.

บรรศักดิ์ ทวีพัฒน์. (2549). ข้อเสนอแนะการปฏิบัติงานคดีของศาลชั้นต้น. ศาลยุติธรรมปริทัศน์, 1(3), 6-32.

บุญดี บุญญากิจ และคณะ. (2547). การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : จีรวัดณ์ เอ็กซ์เพรส.

บุรชัย ศิริมหาสาคร. (2548). IDEA CAN DO มุขบริหารสู่การเป็นผู้นำ เล่ม 1. นครปฐม : สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา.

ปกรณ์ สุวรรณพรหมา. (2558). (วันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2558). ผู้พิพากษาศาลฎีกา.ศาลยุติธรรม. สัมภาษณ์.

ประคอง เตกฉัตร. (2558). (วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2558). ผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์. ศาลยุติธรรม. สัมภาษณ์.

ประพนธ์ ผาสุกยี่ต. (2550). การจัดการความรู้ (KM) ฉบับขับเคลื่อน LO. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ไยใหม่.

ปรัชญา กำเหนิดฤทธิ์. (2551). การบริหารจัดการงานใกล้เกลี่ยในศาล. ส่วนบุคคลการอบรมหลักสูตร “ผู้พิพากษาผู้บริหารในศาล ชั้นต้น” รุ่นที่ 6. กรุงเทพฯ : สำนักงานศาลยุติธรรม.

พจนานุกรม ฉบับมติชน. (2547). พจนานุกรม ฉบับมติชน/บริษัทมติชน. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มติชน.

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน. (2542). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน. กรุงเทพฯ : นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.

พีรพล พิชัยวัฒน์. (2553). เทคนิคการทำคำพิพากษาและคำสั่งชี้ขาดคดี. วารสารศาลยุติธรรมปริทัศน์, 5(2), 94-107.

ภัทรศักดิ์ วรรณแสง. (2558). (วันที่ 26 มกราคม 2558). เลขาธิการสำนักงานศาลยุติธรรม. สำนักงานศาลยุติธรรม. สัมภาษณ์.

ภัทรา นิคมานนท์. (2543). การประเมินผลการเรียน. กรุงเทพมหานคร: ทิพย์วิสุทธิ.

ลัดดา เจียมจิตต์ตรงและคณะ. (2550). เทคโนโลยีกับการจัดการความรู้ในองค์กร. วารสารวิทยบริการ, 18(2), 57-69.

เลิศชาย สุวงษ์. (2551). การประกันตัวผู้ต้องหาหรือจำเลยในคดีอาญากับการบังคับตาม สัญญาประกัน. รายงานส่วนบุคคลการอบรมหลักสูตร “ผู้พิพากษาผู้บริหารในศาลชั้นต้น” รุ่นที่ 6. กรุงเทพฯ : สำนักงานศาลยุติธรรม.

วรวัฒน์ คงสถาพรกุล. (2551). คุณลักษณะของผู้พิพากษาผู้บริหารในศาลชั้นต้นที่จะนำองค์กรให้เกิด



ประสิทธิ์ภาพ. รายงานส่วนบุคคลการอบรมหลักสูตร “ผู้พิพากษาผู้บริหารในศาล ชั้นต้น”  
รุ่นที่ 6. กรุงเทพฯ : สำนักงานศาลยุติธรรม.

วิกิพีเดียสารานุกรมเสรี. (2556). *ประสบการณ์*. เข้าถึงได้จาก <https://th.wikipedia.org/wiki/ประสบการณ์>.

วิเชียร วิทย์อุดม. (2548). *ภาวะผู้นำ*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : ซีระฟิล์มและโซเท็กซ์.

วินัส สุนนท์. (2557). (วันที่ 24 ตุลาคม 2557). รองอธิบดีผู้พิพากษาภาค 4. ศาลยุติธรรม.  
สัมภาษณ์.

วิรัช ชินวินิจกุล. (2557). (วันที่ 4 ธันวาคม 2557). รองประธานศาลฎีกา. ศาลยุติธรรม. สัมภาษณ์.

วิรุฬห์ แยมละม้าย. (2557). (วันที่ 5 พฤศจิกายน 2557). ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัด  
พระโขง. ศาลยุติธรรม. สัมภาษณ์.

ศักดิ์ดา วัฒนสมบัติ (2551). *เทคโนโลยีสารสนเทศ : การต่อยอดและบูรณาการบริการประชาชน*.  
รายงานส่วนบุคคลการอบรมหลักสูตร “ผู้พิพากษาผู้บริหารในศาลชั้นต้น” รุ่นที่ 6.  
กรุงเทพฯ : สำนักงานศาลยุติธรรม.

ศิริชัย กาญจนวาสี. (2548). *ทฤษฎีการประเมิน*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ส.เสถบุตร. (2536). *New Modal English-Thai Dictionary*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (2556). *รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์*  
*การพัฒนากระบวนการย้ายข้าราชการตุลาการ*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เดือนตุลา.

สบโชค สุขารมณ์. (2558). (วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2558). ผู้พิพากษาอาวุโสในศาลฎีกา/อดีตประธาน  
ศาลฎีกา. ศาลยุติธรรม. สัมภาษณ์.

สมชาย เगरุ่งเรือง. (2557). (วันที่ 1 ธันวาคม 2557). ผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์. ศาลยุติธรรม.  
สัมภาษณ์.

สมศักดิ์ คงเที่ยง. (2550). *สารานุกรมวิชาชีพครูเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว*  
*เนื่องในโอกาสฉลองสิริราชสมบัติครบ 60 พรรษา*. กรุงเทพฯ : ม.ป.ท.

สรารุช เบญจกุล. (2550). *หลักฐานทางนิติวิทยาศาสตร์กับกระบวนการยุติธรรม*. วารสารศาล  
ยุติธรรมปริทัศน์, 1(9), 64-67.

\_\_\_\_\_. (2557). (วันที่ 20 พฤศจิกายน 2557). รองเลขาธิการสำนักงานศาลยุติธรรม. สำนักงานศาล  
ยุติธรรม. สัมภาษณ์.

สำนักงานศาลยุติธรรม. (2551). *แบบประเมินบุคคลและรายงานการปฏิบัติราชการของข้าราชการ*  
*ตุลาการ*. กรุงเทพฯ : สำนักงานศาลยุติธรรม.

สุนทรศาสตร์ 419317. (2556). เข้าถึงได้จาก <https://homhuan2554.files>.

wordpress.com/2011/07/e0b89de0b897e0b897e0b8b5e0b988=4.pdf.

- สุพจน์ เกิดสันเทียะ. (2551). *การใกล้เกลี่ยข้อพิพาท*. รายงานส่วนบุคคลการอบรมหลักสูตร “ผู้พิพากษาผู้บริหารในศาลชั้นต้น” รุ่นที่ 6. กรุงเทพฯ : สำนักงานศาลยุติธรรม.
- สุภชัย ศิริบุรณ. (2556). *การจัดระบบสมานฉันท์และสันติวิธีคดีอาญาในศาลจังหวัดระนอง*. รายงานส่วนบุคคลการอบรมหลักสูตร “ผู้พิพากษาผู้บริหารในศาลชั้นต้น” รุ่นที่ 6. กรุงเทพฯ : สำนักงานศาลยุติธรรม.
- สุภาวรรณ เศรษฐบรรจง. (2549). *ธรรมชาติของวัตถุประสงค์*. ศาลยุติธรรมปริทัศน์, 1(3), 71-85.
- สุรัช รัตนอุดม. (2555). *ความพอเหมาะพอดีในหน้าที่ผู้พิพากษา*. วารสารศาลยุติธรรมปริทัศน์, 6(4), 103-114.
- สุวัฒน์ วิวัฒน์านนท์, อัคพงษ์ สุขมาตย์ และนิธิวัฒน์ อินทสิทธิ์. (2555). *พัฒนาทักษะการคิด*. กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- Alipour, H. and others (2010). *The role of knowledge management in the achievement of competitive advantage : A case study of Iran Alborze Insurance Company in Western Mazandaran*. African Journal of Business Management, 4(7), 1346-1350.
- Gruen RL, Cruess SR, Kirksey TD. (2003). *Professionalism in Surgery*. J AM CollSurg.
- Irick, L. M. (2007). *Managing Tacit Knowledge In Organizations*. Journal of Knowledge Management Practice, 8(3), 1-8.
- Mowday, R.T.Porter, I.W.and Steer, R.M. (1982). *Employee Organization Linkage Academy Press*. New York.
- Oxford Advanced Learner's Dictionary. (1989). Oxford: Oxford University Press.
- Thammakoranonta, N. & Malison, K. (2011). *The Influence of knowledge management on the Job Satisfaction of SME Employees*. NIDA Development Journal. 51(4), 87-104

กิจกรรมที่ 1  
การศึกษารายกรณี



**กรณีศึกษา : องค์ประกอบหลัก ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา  
องค์ประกอบย่อยที่ 1 ความรู้และประสบการณ์ในวิชากฎหมาย**



นายสมชายเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดแห่งหนึ่ง นายสมศักดิ์กับนายสมพงษ์ ซึ่งเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าคณะชั้นต้นทั้งสองคนมาปรึกษานายสมชาย โดยนายสมศักดิ์อ้างว่าที่ศาลเดิมในการออกหมายเมื่อคดีถึงที่สุดในคดีอาญาจะถือเอาวันสุดท้ายที่ได้รับอนุญาตให้มีขยายระยะเวลายื่นอุทธรณ์หรือฎีกาเป็นหลักไม่ว่าฝ่ายที่ขอขยายระยะเวลาจะเป็นคู่ความฝ่ายใด ส่วนนายสมพงษ์อ้างว่าที่ศาลเดิมของตนจะถือเอาวันสุดท้ายที่จำเลยได้รับอนุญาตให้ขยายระยะเวลายื่นอุทธรณ์หรือฎีกา โดยทั้งสองฝ่ายต่างก็อ้างว่าที่ศาลเดิมที่ตนเคยอยู่ปฏิบัติถูกต้อง

ถ้าท่านเป็นนายสมชายผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดดังกล่าว จะคำให้แนะนำแก่บุคคลทั้งสองให้ปฏิบัติอย่างไร โดยอ้างหลักอะไร เพราะเหตุใด



**กรณีศึกษา : องค์ประกอบหลัก ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา  
องค์ประกอบย่อยที่ 2 ความรู้เกี่ยวกับระเบียบ ประกาศ คำแนะนำ และ  
ข้อบังคับต่างๆ ในราชการศาลยุติธรรม**



นายศักดิ์ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดแห่งหนึ่ง ในคืนวันหนึ่งมีร้อยตำรวจโทสมยศมายื่นคำร้องขอออกหมายค้นบ้านหลังหนึ่งซึ่งเป็นของนักการเมืองท้องถิ่นชื่อดังคนหนึ่ง เนื่องจากสืบทราบว่านายโหดผู้ต้องหาคดีฆ่าเจ้าพ่อคาเฟ่แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ตามหมายจับของศาลอาญาหลบหนีเข้ามาพักอาศัยอยู่ในบ้านหลังดังกล่าว นายศักดิ์ผู้พิพากษาศาลจังหวัดคนหนึ่งได้รับคำสั่งแต่งตั้งจากนายศักดิ์ให้ปฏิบัติหน้าที่เวรออกหมายค้น-หมายจับ ในคืนดังกล่าวได้โทรศัพท์มาปรึกษานายศักดิ์ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลว่าร้อยตำรวจโทสมยศสามารถมายื่นคำร้องขอออกหมายค้นบ้านนักการเมืองชื่อดังเพื่อจับกุมนายโหดในเวลากลางคืนได้หรือไม่ และนายศักดิ์ผู้พิพากษาจะสามารถออกหมายค้นบ้านหลังดังกล่าวให้แก่ร้อยตำรวจโทสมยศได้โดยลำพังหรือไม่

ถ้าท่านเป็นนายศักดิ์ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดดังกล่าว จะให้คำปรึกษาแก่นายศักดิ์ผู้พิพากษาอย่างไร เพราะเหตุใด



**กรณีศึกษา : องค์ประกอบหลัก ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา  
องค์ประกอบย่อยที่ 3 ความสามารถในงานคดี วิเคราะห์ สรุปเหตุผล  
ทำคำพิพากษาหรือคำสั่ง บันทึกคำพยาน และรายงานกระบวนการพิจารณา**



นายแดงผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดแห่งหนึ่ง ตรวจสำนวนคดีและร่างคำพิพากษาคดีอาญาเรื่องหนึ่งที่นายดำผู้พิพากษาลูกศาลเป็นเจ้าของสำนวน ก่อนที่จะส่งสำนวนพร้อมร่างคำพิพากษาไปให้อธิบดีผู้พิพากษาศาลตรวจอีกชั้นหนึ่ง พบว่าในร่างคำพิพากษาของนายดำมีการใช้ถ้อยคำไม่ถูกหลักภาษาไทยหลายแห่ง และอ้างมาตราในกฎหมายไม่ถูกต้อง นอกจากนั้นนายแดงยังไม่เห็นด้วยที่นายดำจะพิพากษายกฟ้องโจทก์ เนื่องจากเห็นว่าพยานหลักฐานของโจทก์มีน้ำหนักเพียงพอที่จะพิพากษาลงโทษจำเลยได้ นายแดงจึงเรียกนายดำมาพบแจ้งความเห็นของตนให้ทราบ นายดำเห็นด้วยที่จะแก้ไขถ้อยคำและมาตราในกฎหมายตามคำแนะนำของนายแดง แต่ไม่เห็นด้วยที่จะกลับคำพิพากษาของตนให้ลงโทษจำเลยตามความเห็นของนายแดง

ถ้าท่านเป็นนายแดงผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดดังกล่าว จะดำเนินการเกี่ยวกับร่างคำพิพากษาดังกล่าวนั้นอย่างไร เพราะเหตุใด



**กรณีศึกษา : องค์ประกอบหลัก ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา  
องค์ประกอบย่อยที่ 4 ความรู้ความสามารถในทางวิชาการด้านอื่น**



นายเที่ยงธรรมได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดแห่งหนึ่ง ในวันหนึ่งมีนายเที่ยงตรงผู้พิพากษาหัวหน้าคณะชั้นต้นในศาลดังกล่าวมาปรึกษาเกี่ยวกับคดีที่นายแดงซึ่งเป็นเยาวชนถูกฟ้องเป็นจำเลยในข้อหาบุกรุกเคหสถานและทำร้ายร่างกายนางดำซึ่งเป็นบุพการีเนื่องจากนายแดงชอบดื่มสุราเป็นอาชิวเวลาเมาสุราก็มักจะมาขอเงินจากมารดาไปเล่นการพนัน หากนางดำไม่ให้เงินก็จะถูกนายแดงทำร้ายร่างกายอยู่เป็นประจำ นายเที่ยงตรงเห็นว่านางดำกับนายแดงเป็นมารดาและบุตรกัน ในครั้งแรกนี้จึงยังไม่ต้องการจะลงโทษจำคุกนายแดงหรือส่งนายแดงไปฝึกอบรมที่ศูนย์ฝึกอบรมแต่ก็ไม่ต้องการให้นายแดงเข้าไปในเคหสถานของนางดำและทำร้ายร่างกายนางดำอีก จึงต้องการรอกการลงโทษจำคุกให้แก่นายแดงเป็นเวลา 2 ปี และต้องการติดเครื่อง อี.เอ็ม. (Electronic Monitoring) ไว้ที่ข้อเท้าของนายแดง แต่นายเที่ยงตรงไม่มีความรู้เกี่ยวกับการใช้เครื่อง อี.เอ็ม. (Electronic Monitoring) ดังกล่าว และไม่ทราบว่าจะจดยางานกระบวนการพิจารณาและมีคำสั่งเกี่ยวกับเรื่องนี้จะทำอย่างไร จึงมาปรึกษานายเที่ยงธรรมผู้พิพากษาหัวหน้าศาล

ถ้าท่านเป็นนายเที่ยงธรรมผู้พิพากษาหัวหน้าศาลดังกล่าว จะให้คำปรึกษาและแนะนำแก่นายเที่ยงตรงอย่างไร



กิจกรรมที่ 2 ทำแบบฝึก  
แบบฝึกชุดที่ 1  
เรื่อง ความรู้และประสบการณ์ใน  
วิชาชีพผู้พิพากษา







## แบบฝึกที่ 1.1

**คำชี้แจง** เมื่อศึกษาคู่มือการพัฒนาเล่มที่ 1 แล้ว จงวิเคราะห์ สรุป และตอบคำถามต่อไปนี้

1. ตามความเห็นของท่าน ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาหมายความว่าอย่างไร

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

2. ท่านคิดว่า ความรู้และประสบการณ์และวิชาชีพผู้พิพากษามีความสำคัญกับการบริหารงานในหน่วยงาน/องค์กรของท่านหรือไม่ เพราะเหตุใด

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

3. ให้ท่านเลือกแนวคิด ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาที่ท่านเห็นว่าตรงกับทัศนคติของท่าน พร้อมทั้งให้เหตุผล

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

4. ท่านคิดว่าผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรจะมีความรู้ความสามารถทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม ภาษา และเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือไม่ เพราะเหตุใด

5. ท่านมีหลักการนำความรู้และประสบการณ์วิชาชีพผู้พิพากษา มาใช้ในการบริหารงานในหน่วยงานของท่านให้ประสบความสำเร็จได้อย่างไร จงอธิบาย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์



## แบบฝึกที่ 1.2

**คำชี้แจง**จงทำเครื่องหมายกากบาท (X) ทับตัวเลือกที่ถูกที่สุดเพียงข้อเดียว

1. นายแดงและนายดำผู้พิพากษาเจ้าของสำนวนและองค์คณะพิจารณาพิพากษาคดีอาญาฐานฆ่าผู้อื่นโดยเจตนาเรื่องหนึ่งเห็นว่านายเหี่ยมจำเลยคดีดังกล่าวฆ่านายขาวผู้ตายจริงเนื่องจากนายขาวไปทวงหนี้เงินกู้ จึงเห็นสมควรพิพากษาลงโทษประหารชีวิตนายเหี่ยมเพื่อให้ตายตามนายขาวไป กรณีดังกล่าวถือว่าบุคคลทั้งสองใช้ดุลพินิจในการกำหนดโทษ โดยมีวัตถุประสงค์อย่างไร

- ก. การลงโทษเพื่อทดแทน
- ข. การลงโทษเพื่อป้องกัน
- ค. การลงโทษเพื่อปรับปรุงแก้ไขฟื้นฟู
- ง. การลงโทษเพื่อป้องกันสังคม

2. นายเที่ยงตรงเป็นเจ้าของสำนวนคดีที่นายแดงซึ่งเป็นเยาวชนถูกฟ้องเป็นจำเลยในข้อหาทำร้ายร่างกายนางดำซึ่งเป็นมารดา สาเหตุเนื่องมาจากนายแดงชอบดื่มสุราเป็นอาจิมเวลาเมาสุราก็มักจะมาขอเงินจากนางดำไปเล่นการพนัน หากไม่ให้เงินก็จะถูกทำร้ายอยู่เป็นประจำ นายเที่ยงตรงเห็นว่าเป็นมารดาและบุตรกัน จึงยังไม่ต้องการจะลงโทษจำคุกนายแดงหรือส่งนายแดงไปฝึกอบรม แต่ก็ไม่ต้องการให้นายแดงเข้าไปในเคหสถานของนางดำและทำร้ายร่างกายนางดำอีก จึงต้องการรอการลงโทษจำคุกให้แก่นายแดงและต้องการติดเครื่อง อี.เอ็ม. (Electronic Monitoring) แต่นายเที่ยงตรงไม่มีความรู้ในเครื่องดังกล่าว และไม่ทราบว่าจะจดยางานกระบวนการพิจารณาและมีคำสั่งเกี่ยวกับเรื่องนี้จะทำอย่างไร ดังนี้ นายเที่ยงตรงขาดคุณสมบัติในเรื่องความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา (Professional competence and experience) ตามหลักเกณฑ์การแต่งตั้งผู้พิพากษากลางของประเทศแคนาดา ในข้อใดมากที่สุด

- ก. มีความรู้ความสามารถเชี่ยวชาญทางกฎหมาย (Proficiency in law)
- ข. มีประสบการณ์และความรอบรู้ทางกฎหมาย (Well rounded legal experience)
- ค. มีความรู้และประสบการณ์ที่เอื้อต่อการดำรงตำแหน่ง (Advocacy experience)

ง. มีทักษะในการเขียนและการสื่อสาร (Writing and communication skills)

3. จากโจทย์ในข้อ 2 นายเที่ยงตรงใช้ดุลพินิจในการกำหนดโทษนายแดงผู้กระทำความผิดในทางอาญา โดยมีวัตถุประสงค์อย่างไร

- ก. การลงโทษเพื่อทดแทน
- ข. การลงโทษเพื่อป้องกัน
- ค. การลงโทษเพื่อปรับปรุงแก้ไขฟื้นฟู
- ง. การลงโทษเพื่อป้องกันสังคม

4. คดีแพ่งประเภทใดที่ควรจะต้องมีการชี้สองสถาน

- ก. คดีแพ่งที่มีโจทก์หลายคน
- ข. คดีแพ่งที่มีจำเลยคน
- ค. คดีแพ่งที่จำเลยบางคนขาดนัดยื่นคำให้การ
- ง. คดีแพ่งที่มีประเด็นข้อพิพาทยุ่งยากซับซ้อน

5. นายสมชายเป็นเจ้าของสำนักงานคดีอาญาเรื่องหนึ่ง หลังจากสืบพยานเสร็จแล้วไม่สามารถทำคำพิพากษาได้ เพราะไม่แน่ใจว่าจะพิพากษาลงโทษหรือยกฟ้องจำเลย เนื่องจากคำเบิกความของพยานโจทก์ขัดแย้งกัน จึงนำสำนักงานคดีไปปรึกษานายสมพงษ์ผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ดังนี้ นายสมพงษ์จะใช้ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาในข้อใดเพื่อให้คำปรึกษาคดีแก่นายสมชายผู้พิพากษาลูกศาล

- ก. ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา
- ข. ความรู้เกี่ยวกับระเบียบ ประกาศ คำแนะนำและข้อบังคับต่างๆ ในราชการศาลยุติธรรม
- ค. ความสามารถในการงานคดี วิเคราะห์ สรุปเหตุผลทำคำพิพากษาหรือคำสั่ง บันทึกคำพยานและรายงานกระบวนการพิจารณา
- ง. ความรู้ความสามารถในทางวิชาการด้านอื่น

6. ข้อใดไม่ใช่ หลักเกณฑ์ในเรื่องความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษาในการเลือกเพื่อแต่งตั้งผู้พิพากษากลาง (Federal Judge) ในประเทศแคนาดา

- ก. มีประสบการณ์และความรอบรู้ทางกฎหมาย (Well rounded legal experience)
- ข. มีความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวกับการดำรงตำแหน่ง (Advocacy experience)
- ค. มีมาตรฐานทางจริยธรรม (Ethical standards)
- ง. มีนิสัยรักงาน (Work habits)

7. ข้อใด**ไม่ใช่** คุณสมบัติทางวิชาชีพ (Professional qualities) ที่พึงประสงค์สำหรับการสร้างความเป็นวิชาชีพผู้พิพากษาในประเทศไทย

- ก. การให้เหตุผลเชิงวิเคราะห์
- ข. ความยุติธรรม
- ค. การวินิจฉัยที่สมเหตุสมผล
- ง. ทักษะการสื่อสารทั้งวาจาและการเขียน

8. ศาสตราจารย์ ธานีินทร์ ทรัพย์วิเชียร ได้ให้คำแนะนำว่าคำพิพากษาที่ดีจะต้องมีลักษณะอย่างไร

- ก. ต้องแจ้งชัดปราศจากช่องโหว่
- ข. สั้นกะทัดรัด
- ค. จูงใจให้ผู้อ่านคล้อยตามได้
- ง. ถูกทุกข้อ

9. ข้อใดกล่าวถึง ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา**ไม่ถูกต้อง**

- ก. การเรียนรู้และความชัดเจนที่เกิดจากการกระทำของผู้พิพากษา
- ข. การจัดตั้งสมาคมวิชาชีพอย่างเป็นทางการ
- ค. มีความแนบเนียนในอันที่จะควบคุมการพิจารณาคดีให้สำเร็จไปโดยถูกต้องและรวดเร็ว
- ง. มีความเชี่ยวชาญในการประกอบวิชาชีพของตนในระดับปานกลางขึ้นไป

10. ใครมีความสามารถในงานคดีของวิชาชีพผู้พิพากษาน้อยที่สุด

- ก. สุจิตมีความสามารถในการนั่งพิจารณาคดี
- ข. สุรัชย์มีความสามารถในการบริหารคดีโดยยึดความรวดเร็วเป็นหลัก
- ค. สุชาติมีความสามารถในการตรวจสำนวนคดีและร่างคำพิพากษาของศาล
- ง. สุพจน์มีความสามารถในการบันทึกคำพยานและรายงานกระบวนการพิจารณาคดีได้อย่างถูกต้องครบถ้วนและตรงประเด็น





กระดาษคำตอบ แบบฝึกที่ 1.2  
เรื่องความรู้และประสบการณ์วิชาชีพในผู้พิพากษา

ชื่อ.....เลขที่.....

ข้อ	ก	ข	ค	ง
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				



## แนวคำตอบแบบฝึกที่ 1.1

### ข้อ 1

ตามความเห็นของข้าพเจ้า ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา หมายความว่า การเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ในวิชากฎหมาย การมีความรู้เกี่ยวกับระเบียบ ประกาศ คำแนะนำ และข้อบังคับต่างๆ ในราชการศาลยุติธรรม การมีความสามารถในงานคดี วิเคราะห์ สรุปเหตุผลทำ คำพิพากษาหรือคำสั่ง บันทึกคำพยานและรายงานกระบวนการพิจารณา และการมีความรู้ความสามารถ ในทางวิชาการด้านอื่นๆ ทั้งนี้เพื่อที่จะได้นำความรู้ความสามารถและประสบการณ์ดังกล่าวมาใช้ในการ ปฏิบัติหน้าที่

### ข้อ 2

ข้าพเจ้าคิดว่า ความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา มีความสำคัญกับการบริหารงาน ในหน่วยงานของข้าพเจ้าเป็นอย่างมาก เนื่องจากบุคคลซึ่งเป็นผู้บริหารในหน่วยงานของข้าพเจ้า กล่าวคือผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ย่อมมีความจำเป็นจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ในวิชาชีพผู้พิพากษาเป็น อย่างดี นอกจากนั้นยังจะต้องมีประสบการณ์ในการประกอบวิชาชีพผู้พิพากษาซึ่งผู้พิพากษามาเป็น ระยะเวลาพอสมควรสมควรกว่าจะได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง จึงจะได้รับความเชื่อถือศรัทธาจาก ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งที่เป็นผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ธุรการ ตลอดจนบุคคลในกระบวนการยุติธรรมที่ เกี่ยวข้อง โดยผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องหมั่นศึกษาหาความรู้และสะสมประสบการณ์ในเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ศึกษา ระเบียบ ข้อบังคับ คำแนะนำของประธานศาลฎีกา และหนังสือเวียนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติงานของศาล เช่น การนั่งพิจารณาคดีต่อเนื่องและครบองค์คณะ การจ่ายสำนวนคดี การปล่อยชั่วคราว เป็นต้น

2. ศึกษากฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ได้แก่ กฎหมายแพ่ง กฎหมายอาญา กฎหมาย วิธีพิจารณาคดีแพ่ง กฎหมายวิธีพิจารณาคดีอาญา พระธรรมนูญศาลยุติธรรม กฎหมายของ ศาลพิเศษและศาลชั้นอุทธรณ์พิเศษ ตลอดจนพระราชบัญญัติต่างๆ อยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง

กฎหมายออกใช้บังคับใหม่ หรือกฎหมายที่มีการแก้ไขเพิ่มเติม ทั้งนี้เพื่อที่จะสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาไปให้คำแนะนำแก่ผู้พิพากษาได้

3. ศึกษาหาความรู้ทางวิชาการด้านอื่น อาทิ ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีท้องถิ่น ภาษาทั้งภาษาต่างประเทศและภาษาท้องถิ่นที่ไปปฏิบัติราชการอยู่ รวมทั้งความรู้ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ความรู้ทางนิติวิทยาศาสตร์ เป็นต้น

4. ศึกษาแนวคำพิพากษาและแนวปฏิบัติของศาลสูง โดยติดตั้งโปรแกรมสืบค้น คำพิพากษาของศาลสูงไว้ในเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อความสะดวกในการสืบค้นหาแนวคำพิพากษาหรือคำสั่งของศาลสูง ตลอดจนโปรแกรมสืบค้นกฎหมายต่างๆ

### ข้อ 3

ข้าพเจ้าเลือกแนวคิดของอาเล็ก จรรยาทรัพย์กิจ ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ ดังนี้

1. ควรต้องมีความรู้ด้านกฎหมายที่จะให้คำปรึกษาแนะนำ และในการตรวจสอบจำนวนคดี  
2. ควรศึกษาว่าศาลที่จะไปดำรงตำแหน่งมีผู้เกี่ยวข้องประเภทใดบ้าง เช่น ศาลเยาวชนและครอบครัว มีคณะกรรมการมูลนิธิประจำศาล มีกรรมการสงเคราะห์ มีสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน เป็นต้น

3. ควรสดับตรับฟังข้อมูลต่างๆ จากหัวหน้าศาลที่จะไปแทน

4. ควรสดับตรับฟังข้อมูลต่างๆ จากอธิบดีผู้พิพากษาภาคที่ไม่ได้ย้าย

5. ควรหนักแน่น รับฟังพิจารณาข้อมูลและข้อเท็จจริงให้สมบูรณ์ก่อนที่จะตัดสินใจ

เนื่องจากเห็นว่าแนวความคิดดังกล่าวเป็นแนวความคิดที่ดี เพราะบุคคลที่จะเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลย่อมมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรู้ความสามารถทางด้านกฎหมายมากกว่าผู้พิพากษาในศาลที่ตนเองเป็นผู้บังคับบัญชา เพื่อที่จะได้นำความรู้ดังกล่าวมาให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้พิพากษาในศาลในข้อขัดข้องในการปฏิบัติหน้าที่ได้ อีกทั้งจะได้ใช้ความรู้ความสามารถดังกล่าวในการตรวจสอบจำนวนคดีของผู้พิพากษาได้ถูกต้อง และหากเป็น ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลพิเศษ ได้แก่ ศาลเยาวชนและครอบครัว ก็ต้องมีความรู้กฎหมายที่ใช้ในศาลเยาวชนและครอบครัวเป็นอย่างดี อาทิ พระราชบัญญัติศาลเยาวชนและครอบครัวและวิธีพิจารณาคดีเยาวชนและครอบครัว พ.ศ. 2553 พระราชบัญญัติคุ้มครองเด็ก พ.ศ. 2546 พระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ถูกกระทำด้วยความรุนแรงในครอบครัว พ.ศ.2550 เป็นต้น

นอกจากนี้ ยังเห็นด้วยกับความเห็นที่ว่าก่อนที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะไปดำรงตำแหน่ง ควรจะต้องศึกษาข้อมูลจากผู้พิพากษาหัวหน้าศาลคนก่อนและอธิบดีผู้พิพากษาภาคที่ไม่ได้ย้ายว่าบุคลากร



ในศาล ได้แก่ ผู้พิพากษา ผู้อำนวยการประจำศาล และเจ้าหน้าที่ ซึ่งตนเองจะไปบริหาร แต่ละคนมีคุณลักษณะอย่างไรบ้าง ยากง่ายต่อการปกครองบังคับบัญชาหรือไม่อย่างไร ทั้งนี้เพื่อที่จะได้เตรียมตัวในการไปเป็นผู้ปกครองบังคับบัญชา

#### ข้อ 4

ข้าพเจ้าเห็นว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรจะต้องมีความรู้ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ภาษา และเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้วย นอกจากความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพทางด้านกฎหมาย เนื่องจากการบริหารงานในปัจจุบันผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ก้าวให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ในยุคโลกาภิวัตน์ ดังนั้น ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง เพื่อที่จะได้นำวิชาความรู้ในเรื่องเหล่านี้มาปรับใช้ในการปฏิบัติหน้าที่และบริหารงานศาล กล่าวคือ หากในปัจจุบันสถานะทางด้านเศรษฐกิจของประเทศอยู่ในภาวะวิกฤติ ก็มีความจำเป็นที่จะต้องบริหารงานศาลด้วยความประหยัดในทุกด้าน และรอบรู้เกี่ยวกับสภาพสังคมและการเมืองในปัจจุบันว่ามีแนวโน้มเป็นอย่างไรบ้าง ทั้งนี้เพื่อที่จะได้นำความรู้เหล่านั้นมาปรับใช้ให้เหมาะสม

นอกจากนี้ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมีความจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ในภาษาต่างประเทศ โดยเฉพาะภาษาอังกฤษ ซึ่งเป็นภาษาสากล เพราะจะทำให้ภาพลักษณ์ของผู้บริหารมีความสง่างามยิ่งขึ้น อีกทั้งจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับภาษาท้องถิ่น ขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรมท้องถิ่นที่ตนเองไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลพอสมควร เพื่อที่จะได้สามารถสื่อสารกับประชาชนผู้มาติดต่อหรือมาศาลได้อย่างถูกต้อง และปฏิบัติตนให้เข้ากับประเพณีวัฒนธรรมท้องถิ่นได้อย่างเหมาะสม ส่วนเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบันก็นับว่ามีความจำเป็นและสำคัญมากในการปฏิบัติงาน เพราะหากผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไม่รู้เท่าทันกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ก็จะกลายเป็นคนล้าสมัยไป โดยเฉพาะความรู้เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องสามารถใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ได้ดีพอสมควร เพื่อที่จะสามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการสืบค้นหาข้อมูลสำคัญเพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ เช่น สืบค้นหาตัวอย่างคำพิพากษาหรือคำสั่งของศาลสูง สืบค้นหากฎหมายที่ออกใหม่หรือแก้ไขใหม่ สืบค้นหาแหล่งความรู้ในเรื่องต่างๆ ที่ต้องการทราบได้ทางอินเทอร์เน็ต นอกจากนั้นก็ยังสามารถใช้พิมพ์คำพิพากษา และงานอื่นๆ ในการปฏิบัติหน้าที่

ด้วยเหตุผลดังกล่าวมาข้างต้น ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ภาษา และเทคโนโลยีสารสนเทศ

## ข้อ 5

ข้าพเจ้าในฐานะผู้พิพากษาหัวหน้าศาล มีหลักในการนำความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพผู้พิพากษา มาใช้ในการบริหารงานในหน่วยงานให้ประสบความสำเร็จได้ ตามแนวทางดังต่อไปนี้

1. นำความรู้และประสบการณ์ในวิชากฎหมายที่ได้รับจากการสะสมประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ผู้พิพากษามากหลายปี และที่ได้รับจากการศึกษาคู่มือการพัฒนาใช้ในการให้คำแนะนำและแก้ไขปัญหาให้แก่ผู้พิพากษาในศาลในข้อขัดข้องในการปฏิบัติหน้าที่

2. นำความรู้ที่ได้รับจากการศึกษา ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ คำแนะนำ ข้อบังคับ และหนังสือเวียนต่างๆ ในราชการศาลยุติธรรมตามเว็บไซต์ที่ให้มาในคู่มือการพัฒนา เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่และให้คำแนะนำแก่ผู้พิพากษา ผู้อำนวยการประจำศาล ตลอดจนเจ้าหน้าที่ธุรการทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานของศาลที่ตนรับผิดชอบเป็นไปตามนโยบายแผนยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์/พันธกิจ ของศาลยุติธรรม

3. นำความรู้ความสามารถในงานคดี วิเคราะห์ สรุปเหตุผลทำคำพิพากษาหรือคำสั่งการบันทึกคำพยานและรายงานกระบวนการพิจารณา ทั้งความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการสืบค้นแนวคำพิพากษาหรือคำสั่งของศาลสูงจากโปรแกรมคำพิพากษาศาลสูง และตำราต่างๆ ตลอดจนคำแนะนำและแนวคิดของผู้พิพากษาและผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้คำแนะนำไว้ในคู่มือการพัฒนา มาใช้ในการตรวจสอบสำนวนคดี โดยตรวจรายงานกระบวนการพิจารณาและร่างคำพิพากษาที่ผู้พิพากษาพิจารณาหรือพิพากษาคดีเสร็จแล้วในเบื้องต้นในแต่ละวัน และก่อนส่งสำนวนพร้อมร่างคำพิพากษาไปให้สำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาภาคตรวจก่อนอ่าน กรณีเข้าเงื่อนไขที่จะต้องรายงานคดี

4. นำความรู้ความสามารถในทางวิชาการด้านอื่น ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ภาษา ขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรมท้องถิ่น และเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนความรู้ความสามารถในเรื่องอื่นๆ มาใช้ในการบริหารงานศาล ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์



### เฉลยแบบฝึกที่ 1.2

1.	ก	6.	ค
2.	ค	7.	ข
3.	ค	8.	ง
4.	ง	9.	ง
5.	ค	10.	ข

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี



## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบรูปแบบและคู่มือการพัฒนา

- |  |   |
|--|---|
| 1. ศาสตราจารย์ ดร.พล.ต.ต จักรพงษ์ วิวัฒน์วานิช<br>(น.บ., น.ม., ป.ร.ม., น.บ.ท., ป.ร.ด.)                     | อาจารย์ประจำคณะตำรวจศาสตร์<br>โรงเรียนนายร้อยตำรวจ  |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร.ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์<br>(กศ.บ.(เกียรตินิยม), ค.ม., Ph.D (Educational<br>Administration) | อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหาร<br>การศึกษาและภาวะผู้นำ<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร                                |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหญ่<br>(กศ.บ., กศ.ม., ค.ด.)  | อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหาร<br>การศึกษาและภาวะผู้นำ<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร                                |
| 4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวิ วาจาสิทธิ์<br>(กศ.บ., กศ.ม., กศ.ด.)   | ผู้ช่วยรองอธิการบดี<br>ฝ่ายบัณฑิตศึกษา<br>มหาวิทยาลัยปทุมธานี   |
| 5. นายมน โขศรีสาคร<br>(น.บ., น.ม., น.บ.ท.)   | รองอธิบดีผู้พิพากษาภาค 4<br>สำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาภาค 4   |
| 6. นายวิมล สุพนนท์<br>(น.บ. (เกียรตินิยมอันดับ 2), น.ม., น.บ.ท.)   | รองอธิบดีผู้พิพากษาภาค 4<br>สำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาภาค 4   |
| 7. นายกฤษณพล ณ ถลาง<br>(น.บ., น.บ.ท.)  | ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัด<br>พระนครศรีอยุธยา<br>ศาลจังหวัดพระนครศรีอยุธยา                                     |
| 8. นายชูชาติ เทพวิระ<br>(น.บ., น.บ.ท.)   | ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเยาวชนและ<br>ครอบครัวจังหวัดเลย<br>ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดเลย                           |
| 9. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ชัยวัฒน์ ศิริวัฒนกุล<br>(ร.บ.บ., น.ม., น.บ.ท.)                                       | ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะชั้นต้นในศาล<br>เยาวชนและครอบครัวจังหวัดอุดรธานี<br>ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัด<br>อุดรธานี |
| 10. นางอรุณีย์ ปัทมาภรณ์<br>(น.บ., น.ม., น.บ.ท.)   | ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะชั้นต้นในศาล<br>จังหวัดภูเก็ต   |

ศาลจังหวัดภูเก็ต

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร

ประธานกรรมการ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์

กรรมการ

รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ

กรรมการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต

# คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ชุดที่ 2 เรื่อง มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ



ระยะเวลา 1 สัปดาห์ (ศึกษาวันละ 3 ชั่วโมง รวม 21 ชั่วโมง)

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนิตนเอง มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ
2. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนิตนเอง สามารถวิเคราะห์แนวคิด หลักการและทฤษฎีของมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ
3. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนิตนเอง ตระหนักในความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ แล้วนำไปใช้ได้อย่างถูกต้องเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารงานศาลยุติธรรม

## เนื้อหา

1. มนุษยสัมพันธ์
  - 1.1 ความหมายของมนุษยสัมพันธ์
  - 1.2 ความสำคัญและประโยชน์ของมนุษยสัมพันธ์
  - 1.3 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์
  - 1.4 หลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน
  - 1.5 ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในด้านมนุษยสัมพันธ์
2. บุคลิกภาพ
  - 2.1 ความหมายของบุคลิกภาพ
  - 2.2 ลักษณะทั่วไปของบุคลิกภาพ
  - 2.3 ความสำคัญของบุคลิกภาพ

- 2.4 ขอบข่ายของบุคลิกภาพ
- 2.5 ทฤษฎีบุคลิกภาพ
- 2.6 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพ
- 2.7 ลักษณะของบุคลิกภาพที่ดี
- 2.8 ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในด้านบุคลิกภาพ
3. มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ
4. แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม
5. แนวทางของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลออกใหม่กับการบริหารงานศาลอย่างมีประสิทธิภาพ

### สื่อประกอบกิจกรรม

1. คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ชุดที่ 2 เรื่อง มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ
2. การศึกษารายกรณี
3. แบบฝึก
4. กระดาษคำตอบ
5. กระดาษ A4
6. ปากกา

### ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม

1. ผู้รับการพัฒนารับผิดชอบ ศึกษาเอกสารคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ชุดที่ 2 เรื่อง มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพด้วยตนเอง ตามระยะเวลาที่กำหนด เมื่อมีข้อสงสัยให้ปรึกษาผู้วิจัย หรือผู้รับการพัฒนารับผิดชอบคนอื่น หรือผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญ เพื่อรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ เรื่อง มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ พร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้สรุปตามประเด็นที่กำหนด
2. ผู้รับการพัฒนารับผิดชอบ ทำแบบฝึกหลังศึกษาข้อมูลจากเอกสารคู่มือการพัฒนา ซึ่งเป็นการทบทวนความเข้าใจเกี่ยวกับ ความหมายของมนุษยสัมพันธ์ ความสำคัญและประโยชน์ของมนุษยสัมพันธ์ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ หลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงานของผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ความหมายของบุคลิกภาพ ความสำคัญของบุคลิกภาพ ขอบข่ายของบุคลิกภาพ ทฤษฎีบุคลิกภาพ ปัจจัยที่มีผลต่อบุคลิกภาพ ลักษณะของบุคลิกภาพที่ดี มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ และแนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และ



บุคลิกภาพของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ตลอดจนศึกษาศึกษาการศึกษารายกรณีและฝึกตอบคำถาม

3. ผู้รับการพัฒนาตนเอง สรุปความรู้และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความหมายหลักการแนวคิด และทฤษฎีของมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ โดยการตั้งประเด็นคำถาม-ตอบ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างผู้รับการพัฒนาตนเองด้วยกันและกับผู้วิจัยอย่างต่อเนื่อง

4. ผู้รับการพัฒนาตนเอง นำความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมของตนเอง ด้านมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ

### การประเมินผล

1. ประเมินผลก่อนการพัฒนา โดยให้ผู้รับการพัฒนาตนเองประเมินตนเอง ประเมินโดยผู้บังคับบัญชาและโดยผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการตอบแบบประเมินตนเองและแบบประเมินผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ก่อนศึกษาคู่มือการพัฒนา

2. ประเมินผลระหว่างการพัฒนา โดยให้ผู้รับการพัฒนาตนเองประเมินตนเอง และผู้วิจัย ประเมินผู้รับการพัฒนาตนเอง จากการทำกิจกรรมตามที่กำหนด ประเมินความสนใจและความตั้งใจในการศึกษาคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 2 เรื่อง มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ โดยการซักถาม การตอบข้อซักถามและการให้ข้อคิดเห็นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้รับการพัฒนาตนเองด้วยกันและผู้วิจัย ในระหว่างการศึกษาข้อมูลและฝึกทำกิจกรรม

3. ประเมินผลหลังการพัฒนา โดยให้ผู้รับการพัฒนาตนเองประเมินตนเอง ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาประเมิน โดยการตอบแบบประเมินตนเองและแบบประเมินผู้พิพากษาหัวหน้าศาล หลังจากศึกษาคู่มือพัฒนาครบทุกชุดตามกำหนดระยะเวลาแล้ว นอกจากนี้ ยังมีการประเมินโดยการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเป็นคนละกลุ่มกันกับกลุ่มบุคคลที่ตอบแบบประเมิน เพื่อยืนยันผลการทดลองใช้คู่มือพัฒนาอีกชั้นหนึ่ง

## 1. มนุษยสัมพันธ์



### 1.1 ความหมายของมนุษยสัมพันธ์

มนุษยสัมพันธ์เป็นพฤติกรรมที่มีปฏิสัมพันธ์กัน ระหว่างบุคคลกับบุคคลหรือบุคคลกับหมู่คณะ โดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการสร้างความสัมพันธ์ ความร่วมมือ ช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อความสำเร็จของงาน โดยคำนึงถึงความรู้สึกความต้องการของบุคคล ได้มีผู้ให้ความหมายของมนุษยสัมพันธ์ไว้หลายท่าน ดังนี้

จุมพล สวัสดิยากร (2550, หน้า 12) ได้ให้ความหมายของมนุษยสัมพันธ์ไว้ว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ลักษณะของความเป็นมนุษย์ ลักษณะของมนุษยชาติของผู้ที่มีจิตใจสูง ความผูกพันของมนุษย์ที่มีต่อกัน และ กิตติ วัฒนกุล (2552, หน้า 40) ได้ให้ความหมายของมนุษยสัมพันธ์ไว้ว่า มนุษยสัมพันธ์ คือ วิชาที่ว่าด้วยความสัมพันธ์เป็นกระบวนการของการปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ระหว่างบุคคล อีกทั้งเกรียงศักดิ์ ราชโคตร (2552, หน้า 4) ได้กล่าวถึง มนุษยสัมพันธ์ ว่าหมายถึง พฤติกรรมของมนุษย์ที่แสดงออกต่อกันในสังคม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของตนเอง การที่คนซึ่งอยู่ร่วมกันมีการโต้ตอบและมีการตอบสนองต่อกันและกัน ซึ่งอาจเป็นทั้งความสัมพันธ์ในทางที่ดีหรือไม่ดีก็ได้ เช่น ความร่วมมือ การแข่งขัน การต่อต้าน การต่อสู้ เป็นต้น

รวมทั้ง พูนศักดิ์ ดวงใจ (2554, หน้า 9) ได้สรุปว่า มนุษยสัมพันธ์เป็นพฤติกรรมที่มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลกับบุคคลหรือบุคคลกับหมู่คณะ โดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ในการสร้างความสัมพันธ์ ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อความสำเร็จของงาน โดยคำนึงถึงความรู้สึกความต้องการของบุคคล สอดคล้องกับสุดสาคร เวชชชัย (2554, หน้า 3) กล่าวว่า ในด้านการบริหาร มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การเรียนรู้ถึงความต้องการที่แท้จริงของบุคลากรภายในองค์กร และของตัวผู้บังคับบัญชาเพื่อปรับปรุงตนเองและเพิ่มขีดความสามารถและภาวะการเป็นผู้นำ ดึงดูดให้ทราบถึงความคาดหวังของบุคคลที่เข้ามาทำงานร่วมกันทั้งในด้านผลตอบแทน ความพึงพอใจในงาน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชาหรือการได้รับความชื่นชม และมองเห็นคุณค่าของบุคคล ทั้งต้องเรียนรู้ให้เข้าใจธรรมชาติและปัญหาเมื่อคนต้องมาทำงานร่วมกัน และหาวิธีแก้ไขเพื่อจูงใจให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข บนพื้นฐานของมิตรภาพ สามารถดึงศักยภาพและความสามารถที่อยู่ในตัวของ บุคคลออกมา เพื่อพัฒนาองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่วางไว้

ส่วนเทพ สงวนกิตติพันธุ์ (2556, หน้า 1) ได้ให้ความหมายมนุษยสัมพันธ์ไว้ว่า มนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) หมายถึง ความสัมพันธ์เกี่ยวของระหว่างมนุษย์ด้วยกันหรือความสัมพันธ์

ระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับกลุ่มหรือสังคม อันจะเป็นสะพานทอดไปสู่การสร้างมิตรภาพ ความพึงพอใจ รักใคร่สนิทสนม ก่อให้เกิดความสุข อันนำมาซึ่งความร่วมมือร่วมใจกันที่จะกระทำสิ่งต่างๆ ร่วมกันให้บรรลุความต้องการได้ มนุษย์เราโดยสัญชาตญาณแล้วย่อมต้องการเข้าสังคม ต้องการคบหาสมาคมกับบุคคลทั่วไป ต้องการเป็นที่ยอมรับของสังคม ต้องการมิตรภาพที่ดีและมีความรู้สึกพึงพอใจ เมื่อเรามีความจำเป็นต้องเข้าสังคม การมีความสัมพันธ์ระหว่างกันย่อมเกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นมนุษย์จึงควรรู้จักปรับปรุงตนเองเพื่อให้สามารถสัมพันธ์กับผู้อื่นได้อย่างราบรื่นบังเกิดผลดี ไม่เกิดความขัดแย้งหรือโกรธเคืองกันความสามารถเข้ากับคนได้เป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินชีวิต ผู้ที่ล้มเหลวในการดำเนินชีวิตก็คือไม่สามารถเข้ากับคนได้ แม้จะมีความรู้ความสามารถสูงสักเพียงใด แต่ถ้าไม่สามารถใช้ความรู้ความสามารถดังกล่าวมาพัฒนาตนให้สามารถเข้ากับคนอื่นได้แล้วก็จะพบกับความล้มเหลวในชีวิตได้

นอกจากนั้น ทิพย์ นิลนพคุณ (2557, หน้า 1) ได้ให้ความหมายมนุษยสัมพันธ์ไว้ว่า มนุษยสัมพันธ์ เป็นเรื่องราวที่ว่าด้วยพฤติกรรมของบุคคลที่มาเกี่ยวข้องกันในการทำงานในองค์กรหรือหน่วยงาน เพื่อให้การทำงานดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานก็คือ สร้างความราบรื่นในการทำงานร่วมกัน สร้างความเข้าใจอันดีและความสามัคคี ก่อให้เกิดความรักใคร่และความสำเร็จในการทำงานร่วมกัน เป็นปัจจัยที่ช่วยเพิ่มผลผลิตและเป็นเครื่องมือช่วยในการแก้ปัญหาและขจัดความขัดแย้ง หลักของมนุษยสัมพันธ์คือการตอบสนองความต้องการของมนุษย์ โดยใช้หลักปฏิบัติที่ว่าเมื่อเราต้องการสิ่งใด ผู้อื่นก็มีความต้องการสิ่งนั้นเช่นกัน ส่วนในด้านจิตใจก็ให้ยึดหลักที่ว่าเอาใจเขามาใส่ใจเราโดยมนุษยสัมพันธ์นั้นเกี่ยวข้องกับศาสตร์สาขาต่างๆ เช่น วิทยาศาสตร์ การแพทย์ จิตวิทยา จิตวิเคราะห์และความแตกต่างระหว่างบุคคล

กล่าวโดยสรุป มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมที่มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลกับบุคคลหรือบุคคลกับหมู่คณะ โดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อความสำเร็จของงาน โดยคำนึงถึงความรู้สึกความต้องการของบุคคล แสดงลักษณะด้านจิตใจของบุคคลที่ส่งเสริมให้บุคคลนั้นสามารถสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม การให้ความเอาใจใส่ การเป็นผู้รับฟังที่ดี สนใจการกระทำและความรู้สึกของผู้อื่น การรักษาและพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รวมทั้งการให้เกียรติบุคคลอื่น โดยลักษณะความสัมพันธ์นั้นจะก่อให้เกิดความร่วมมือ ความสามัคคีและความจงรักภักดี ซึ่งเป็นกระบวนการทางสังคมที่จะนำไปสู่ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานและการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้และเกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลสูงสุด

## 1.2 ความสำคัญและประโยชน์ของมนุษยสัมพันธ์

มนุษยสัมพันธ์ เป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับมนุษย์ทุกคนในสังคม ไม่ว่าจะอยู่ในฐานะหรือสถานภาพใดก็ตาม เพราะผู้ที่ไม่มีมนุษยสัมพันธ์ย่อมเป็นที่ชื่นชอบของผู้อื่น มีความคล่องตัวในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นที่จะทำให้ได้รับความร่วมมือ ช่วยเหลือทำงานร่วมกัน เพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ แต่ถ้าผู้ที่ไม่ไม่มีมนุษยสัมพันธ์ก็จะอยู่ในสถานะที่เข้ากับคนอื่นได้ยาก ขาดการยอมรับนับถือ จะทำให้ขาดความมั่นใจในตนเองอันจะเป็นผลทำให้เกิดความเบื่อหน่ายต่อหน้าที่การงานอันจะเป็นผลต่อการปฏิบัติตามมาด้วย ได้มีผู้กล่าวถึงความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ไว้หลายท่าน ดังนี้

สมพร สุทัศนีย์ (2548, หน้า 14) กล่าวถึงความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ว่า แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านการดำเนินชีวิตในสังคม ด้านการบริหารงานในองค์การ ด้านเศรษฐกิจ และด้านการเมือง และเกรียงศักดิ์ ราชโคตร (2552, หน้า 9-10) กล่าวถึงความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ว่า ก่อให้เกิดผลกระทบที่ดีทั้งในการดำเนินชีวิตประจำวันและการทำงานร่วมกัน หลายประการดังนี้

1. มนุษยสัมพันธ์ระหว่างบุคคลระดับใกล้ชิด ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในครอบครัว เมื่อสมาชิกสามารถนำหลักของมนุษยสัมพันธ์มาใช้ในการปฏิบัติติดต่อเกี่ยวข้องกันได้เหมาะสมย่อมส่งผลถึงความเข้าใจ ความเห็นใจ ความรับผิดชอบร่วมกันและโน้มนำไปสู่การประพฤติที่สนองตอบความต้องการซึ่งกันและกัน นำมาซึ่งความกลมเกลียวรักใคร่สามารถช่วยเหลือเกื้อกูลกันได้ต่อไป

2. มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน องค์การต่างๆ เป็นที่รวมของบุคคลหลากหลายอาชีพหลายระดับ ต่างเข้าทำงานด้วยจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน กระบวนการบริหารจัดการจึงต้องสนองตอบความต้องการบรรลุเป้าหมายของคนทำงานและขององค์การด้วย ขณะเดียวกันก็ต้องพิจารณาว่าความสำเร็จของงานมิได้ขึ้นอยู่กับความสำคัญของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพียงอย่างเดียวแต่จำเป็นต้องอาศัยทั้งทักษะเฉพาะงาน (Technical Skills) ทักษะทางความคิด (Conceptual Skills) และทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) ความจำเป็นในทักษะทั้ง 3 นี้ อาจมากน้อยต่างกันไปตามระดับและบทบาทในการทำงาน ความสำเร็จของงานย่อมต้องอาศัยคนเก่งงาน (Task Ability) และเก่งคน (Social Ability) การเก่งงาน หมายถึง การมีความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญในงานหรือวิชาชีพของตน สามารถจัดดำเนินการได้อย่างถูกต้องรวดเร็วและทำนายผลได้ ส่วนเก่งคน หมายถึง การมีความสามารถในการเข้าใจ ให้การยอมรับบุคคลที่เกี่ยวข้องด้วย สามารถปฏิบัติตัวต่อผู้อื่นด้วยความเหมาะสม นำไปสู่ความพึงพอใจ ความไว้วางใจ รักใคร่ และการร่วมมือด้วยความเต็มใจ บุคคลใดที่มีความสามารถทั้ง 2 ประการนี้ ย่อมมีโอกาสเป็นหัวหน้าหรือผู้นำได้ไม่ยากนัก

3. มนุษยสัมพันธ์เพื่อมนุษยชาติ แม้ว่ายุคปัจจุบันมีคนใช้คอมพิวเตอร์กันทั้งโลกทั้งในบ้านและที่ทำงาน ซึ่งแสดงถึงความหมายมนุษยสัมพันธ์ว่ามีความก้าวหน้าทางวิทยาการอย่างสูง แต่

พบว่าประเทศมหาอำนาจทั้งสหรัฐอเมริกาและญี่ปุ่น มีประชากรส่วนหนึ่งที่ไม่สามารถปรับตัวได้ เกิดภาวะเครียดซึ่งเรียกว่า "Future Shock" สภาวะส่วนใหญ่เกิดมาจากภาวการณ์ปรับตัวไม่ได้บุคคลอื่นเนื่องมาจากคนหันไปสนใจวัตถุมากกว่าจิตใจของมนุษย์ คนที่ปรับตัวไม่ได้ จะแยกไม่ออกกระหว่างการมีชีวิตอยู่เพื่อทำงานหรือทำงานเพื่อยังมีชีวิตให้อยู่รอด ในโลกของการทำงานจึงมักเปลี่ยนจากสาเหตุต่างๆ เช่น ขาดความพึงพอใจ ไม่อดทน พยายามแสวงหาสิ่งใหม่ๆ ดังนั้นถ้าเราสามารถประยุกต์ความรู้เกี่ยวกับการนำไปใช้ เพื่อสนองความต้องการของคนทำงานและองค์การส่งเสริมให้มนุษย์ทุกคนเข้าใจตนเอง คำหนึ่งถึงการมีบทบาทและหน้าที่ที่ต้องตระหนักคือการแก้ปัญหา การแบ่งปันกันด้วยการใช้ปัญญา ไม่ใช้การเบียดเบียนกันด้วยอำนาจ และความโลภอาจลดความสับสน และชะลอวิกฤติการณ์ของปัญหาต่างๆ ในโลกได้

ส่วนเกรียงศักดิ์ ราชโคตร (2552, หน้า 13-14) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของมนุษย์สัมพันธ์ว่าเกี่ยวข้องกับคนทุกคนตลอดชีวิต มนุษย์ต้องมีการติดต่อ มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันตลอดเวลาและทุกหนทุกแห่ง ทั้งนี้เพื่อให้มีความสุขในชีวิตส่วนตัว มีความคิดสร้างสรรค์ มีความสงบ ความเรียบร้อย และความเจริญก้าวหน้าแก่หมู่คณะและสังคมประเทศชาติได้อย่างถาวร ประโยชน์ของมนุษย์สัมพันธ์สรุปได้ดังนี้

1. ทำให้เข้าใจธรรมชาติด้านต่างๆ ของมนุษย์
2. ทำให้เข้าใจความต้องการพื้นฐานของมนุษย์และสามารถสนองความต้องการพื้นฐานที่เหมือนกันและแตกต่างกันได้
3. ทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีในการคบหาสมาคมกับผู้อื่น
4. ทำให้เกิดความรักใคร่ เชื้อถือ ศรัทธา จากบุคคลในครอบครัว องค์การและสังคมได้
5. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยเฉพาะผู้บริหารการมีมนุษย์สัมพันธ์จะช่วยให้งานสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ
6. ช่วยลดปัญหาความขัดแย้งในการทำงานและการอยู่ร่วมกัน
7. ทำให้บุคคลมีแรงจูงใจในการทำงาน มีความสามัคคีกลมเกลียวรักองค์การและทำให้องค์การมีความมั่นคงเป็นปึกแผ่น
8. เป็นปัจจัยสำคัญในการประสานประโยชน์ของสังคม ป้องกันและแก้ปัญหาสังคม เศรษฐกิจการเมืองได้
9. ทำให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกันพร้อมที่จะต่อสู้เพื่อประโยชน์ส่วนรวม
10. ทำให้ตนเองมีความสุข ผู้อื่นมีความสุขและสังคมมีประสิทธิภาพ

อีกทั้ง ดาราวรรณ ไคลมณี (2552, หน้า 31-33) กล่าวถึง คุณลักษณะที่ดีมีมนุษย์สัมพันธ์การสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้ได้รับความสำเร็จนั้นมีคุณลักษณะจำเป็นหลายอย่างที่จะต้องคำนึงถึงในการปรับปรุงแก้ไข และสร้างให้เกิดขึ้นแต่ละบุคคล ที่เรียกว่า มีคุณลักษณะมนุษยสัมพันธ์ที่ดีดังต่อไปนี้

1. การมีท่าทางที่ดี ลักษณะการเข้าคน กิริยามารยาทเรียบร้อย การพูดคุยนุกสนาน ตลกขบขันเบิกบาน ผู้คบหาด้วยความสบายใจ มีลักษณะโอภาปราศรัย
2. บุคลิกภาพ (Personality) รูปร่างหน้าตา การแต่งตัว การเคลื่อนไหว กิริยาท่าทาง การพูดจา
3. ความเป็นเพื่อน (Friendliness) สนทนสนมกลมเกลียวเป็นเพื่อนกันได้ง่าย เป็นกันเอง
4. มีความอ่อนน้อม (Modesty) รวมทั้งกิริยามารยาทสุภาพ พูดจาอ่อนน้อมถ่อมตน
5. การมีน้ำใจช่วยเหลือ (Helpfulness) เต็มใจช่วยเหลือผู้อื่น ช่วยด้วยกำลังกาย กำลังความคิด กำลังเงิน ในลักษณะเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่
6. การให้ความร่วมมือ (Cooperation) การให้ความร่วมมือในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น ไม่เห็นแก่ตัว เห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญและให้การช่วยเหลือ
7. การมีความกรุณา (Kindness) เอื้อเฟื้อ น้ำใจโอบอ้อมอารีแก่ผู้ได้รับความทุกข์ยาก กรุณาปราณีแก่คนทั่วไป
8. เป็นคนมีประโยชน์ (Contribution) ช่วยเหลือกิจการงานแก่คนทั่วไปโดยมิได้หวังประโยชน์ อำนาจประโยชน์แก่สังคม ไม่ว่าจะป็นด้วยความคิด กำลังกายหรือกำลังทรัพย์
9. มีการสร้างสรรค์ (Constructiveness) หมายถึง มีความคิดและมีการกระทำที่สร้างสรรค์ ไม่ใช่ความคิดที่คอยทำลาย หรือกลั่นแกล้งถ่วง หรือหน่วงเหนี่ยวความเจริญก้าวหน้าของผู้อื่น
10. การมีอารมณ์ดี (Good Emotion) การควบคุมและใช้อารมณ์ได้เหมาะสม
11. มีความกระตือรือร้น (Enthusiasm) คือ ความมีชีวิตจิตใจ ไม่เชื่องซึมหรือมีนชา เบิกบาน แจ่มใส
12. มีความรับผิดชอบ (Responsibility) ต่อการทำงาน คำพูด คำมั่นสัญญา รักษาเวลา ทำให้เป็นผู้มีเกียรติ และมีความซื่อตรง ซื่อสัตย์สุจริต
13. มีความอดทน (Patience) อดทนต่อความเหน็ดเหนื่อย ความยากลำบาก อดทนต่อกิริยาท่าทาง การกระทำ คำพูดที่ไม่สบอารมณ์ หรือทำให้เราโกรธ
14. มีความขยันขันแข็ง (Diligence) ขยันต่อการทำงาน ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบไม่เป็นคนเกียจคร้าน ทำให้ภาพพจน์และนิยมเลื่อมใสเสียไป

15. มีความพยายาม (Attempt) มีความพยายามพากเพียรที่จะฝึกฝน ฝึกหัดคนให้มีคุณสมบัติทางมนุษยสัมพันธ์อย่างไม่ทอดย พยายามปรับปรุงแก้ไขตนเองอยู่เสมอพยายามเอาชนะใจคนและอุปสรรคต่างๆ อันจะเป็นหนทางนำไปสู่ความสัมพันธ์ที่ดี

16. มีปฏิภาณ (Intelligence) ฝึกปฏิภาณไหวพริบ ความแพรวพราวในการสร้างบรรยากาศความสัมพันธ์กับผู้อื่น การพูดคุย การเสนอความคิดเห็นปฏิภาณนี้สามารถเตรียมและฝึกฝนได้

นอกจากนั้น ผุสดี พฤกษ์วัน (อ้างถึงใน ดาราวรรณ ไคลมณี. 2552, หน้า 35-36) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการมีมนุษยสัมพันธ์ว่าอยู่ที่การนำไปใช้ปฏิบัติ มนุษยสัมพันธ์ที่มีใช้หลายระดับ ประโยชน์จะเกิดการใช้ในทุกระดับ ดังนี้

1. ระหว่างบุคคลต่อบุคคล ถ้าทำตัวให้มีความสัมพันธ์อันดีกับคนอื่น การร่วมมือ การประสานงาน ความเต็มใจทำงานก็ย่อมจะเกิดตามขึ้นมาเอง งานก็สำเร็จลุล่วงไปโดยเราไม่ต้องออกแรงมาก เรื่องนี้รวมตลอดไปจนถึงการใช้ชีวิตประจำวันของเราต่อผู้อื่นด้วย

2. ระหว่างคนในกลุ่ม ในปัจจุบันคนทำงานคนเดียวไม่ได้ ถ้าทำงานคนเดียวคนอื่นจะหาว่าผิดปกติ ทำงานไม่เป็น ดังนั้นคนฉลาดจึงต้องทำงานเป็นกลุ่ม ถ้าใครสามารถรวมคนให้ทำงานเป็นกลุ่มได้หรือทำงานแทนตนได้นั้นนับว่าเป็นยอดคน เป็นคนทันสมัย มีวิสัยทัศน์ มีความเป็นผู้นำ

3. ระหว่างองค์การกับพนักงาน ลูกจ้าง หรือปัญหาแรงงานสัมพันธ์ เป็นปัญหาใหญ่ ปัญหาหนึ่งที่สร้างปัญหาให้แก่เศรษฐกิจและการบริหารงาน แรงงานสัมพันธ์ (Employee's Relation) จะช่วยลดความขัดแย้งระหว่างลูกจ้างต่อลูกจ้าง ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างลงไปได้ เมื่อไม่มีความเข้าใจระหว่างกันไม่ว่าในระดับไหน ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้ในทุกระดับ จากจุดเล็กไปหาจุดใหญ่ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจึงมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจและการบริหารงานด้วย

ประกอบกับ ชีรรัตน์ กิจจารักษ์ (อ้างถึงใน ชัยยา ทองอาบ. 2553. หน้า 18) กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีจะทำให้เกิดการยอมรับนับถือเกียรติภูมิ คุณค่า และความผาสุกของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์การหรือหน่วยงานผู้บริหารที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะเป็นคนที่พูดจาดี ถูกหูคน ให้กำลังใจกับทุกคน แสดงความยินดีแก่ทุกคนแสดงความยินดีเมื่อมีใครได้ดีทุกคน มีความมั่นใจในความดีของผู้อื่น เห็นอกเห็นใจ พยายามสร้างภาพการทำงานในโรงเรียนให้ดีที่สุด น่าอยู่ที่สุด และมีความสุขที่สุดสำหรับทุกคน ทำให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน ขจัดความขัดแย้ง และความตึงเครียดในองค์การหรือหน่วยงานได้เสมอ มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ใจกว้าง หน้าตารับแขก และความรู้สึกควบคุมอารมณ์ของตนเอง ไม่ให้มีใจอ่อนไหวต่อเหตุการณ์

สำหรับ ศศิกา เขียนนอก และ วิภาพร มาพบสุข (อ้างถึงใน พูนศักดิ์ ดวงใจ, 2554, หน้า 11) ได้สรุปถึงความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ไว้ว่า มนุษยสัมพันธ์มีส่วนช่วยเพิ่มผลผลิต เพิ่ม

ประสิทธิภาพในการทำงาน เพิ่มขวัญและกำลังใจผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งความอยู่รอดของคนในกลุ่ม และความมั่นคงของหน่วยงาน รวมทั้งทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ และประสิทธิภาพส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคลในหน่วยงานด้วย จะเห็นได้ว่ามนุษยสัมพันธ์ในการทำงานนั้นมีความสำคัญกับทุกองค์การ โดยเกี่ยวข้องกับฝ่ายผู้ที่เป็นผู้บริหารรวมทั้งระบบการบริหารฝ่ายผู้ปฏิบัติงานและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งหากองค์การใดบุคลากรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีแล้วก็จะทำให้การทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยอีกหนึ่งตัวคือการสร้างแรงจูงใจและขวัญในการทำงาน มนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาต้องพยายามที่จะค้นหาวิธีการในรูปแบบต่างๆ เพื่อกระตุ้นหรือผลักดันให้บุคลากรในองค์การมีความต้องการ มีความกระตือรือร้น และมีความตั้งใจทำงาน เพื่อให้เกิดผลผลิตที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด

การสร้างแรงจูงใจในการทำงานโดยใช้หลักมนุษยสัมพันธ์จำเป็นต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับงาน เหมาะสมกับบุคคลแต่ละคน แต่ละกลุ่มบุคคล และแต่ละกรณี ซึ่งมี 5 เทคนิค ดังนี้



ภาพประกอบ 1 การสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยหลักมนุษยสัมพันธ์

ที่มา : วิภาพร มาพบสุข (2548, หน้า 288 อ้างถึงใน พูนศักดิ์ ดวงใจ.2554, หน้า 11)

หลักมนุษยสัมพันธ์ยังมีความสำคัญในการสร้างขวัญในการทำงาน โดยขั้นแรกต้องศึกษาถึงสาเหตุการขาดขวัญในการทำงานของพนักงาน เช่น พนักงานไม่พอใจในตำแหน่งงานที่ได้รับ เพราะไม่ตรงกับความต้องการ ความสามารถ หรือความถนัดของตน ไม่ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน หรือไม่ได้รับความเป็นธรรมในการทำงาน เป็นต้น และเมื่อทราบสาเหตุการขาดขวัญในการทำงานแล้วจัดการดำเนินการแก้ไขสาเหตุดังกล่าว

อีกทั้ง ระวีวรรณ เสวตามร (อ้างถึงใน พูนศักดิ์ ดวงใจ. 2554, หน้า 13) ได้สรุปประโยชน์ของมนุษยสัมพันธ์ไว้ ดังนี้



1. ทำให้เกิดความราบรื่นในการคบหาสมาคม มีความเข้าใจที่ดีต่อกัน
2. ทำให้เกิดความพอใจ ยินดีในการปฏิบัติงาน
3. ทำให้บุคคลร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน และประกอบกิจกรรมต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี
4. ทำให้บุคคลมีเมตตา กรุณาต่อผู้อื่น ซึ่งจะช่วยลดปัญหาความขัดแย้งและปัญหาที่เกิดขึ้นในครอบครัว ในองค์กรหรือหน่วยงาน รวมทั้งในสังคมโดยทั่วไป
5. ทำให้บุคคลมีความรัก ความกลมเกลียว ความสามัคคี ซึ่งจะช่วยให้ชีวิตมีความสุขและมีสุขภาพชีวิตที่ดี
6. ทำให้บุคคลเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน เพราะทุกคนต่างร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน ทุกคนมีความรักเพื่อนพ้อง และรักหน่วยงานจึงจะมีผลทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ
7. ทำให้ทุกคนมีความสุข สังคมมีความสงบ ทุกองค์การมีความมั่นคงและมีความเจริญก้าวหน้า
8. ทำให้เกิดปัจจัยในการเพิ่มผลผลิต

ตลอดจน สุตสาคร เวชยชัย (2554, หน้า 3) กล่าวว่า ธรรมชาติของมนุษย์จำเป็นต้องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลต่างๆ ตั้งแต่ในครอบครัว สังคม และในการทำงานในองค์กรต่างๆ โดยเฉพาะในการทำงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับคน มักจะพบปัญหาความขัดแย้ง ความไม่เข้าใจกัน มีอคติต่อกัน มีพฤติกรรมที่ทำให้เกิดความไม่พอใจซึ่งกันและกันและอาจถึงขั้นไม่สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ ดังนั้น หากบุคคลเหล่านี้ได้ศึกษาและเรียนรู้เรื่องมนุษยสัมพันธ์หรือพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร และการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกันของบุคคลใน องค์กร ก็จะช่วยบรรเทาภาคในการทำงานดีขึ้น การติดต่อประสานงานดีขึ้น สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพไม่เกิดความขัดแย้ง บรรลุความต้องการและเป้าหมายในการทำงาน มีความสุขในงานที่ทำ รู้สึกว่าตนเองมีค่า เกิดความผูกพันกับองค์กร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรหรือหน่วยงานนั้น รวมถึงลดถึงประชาชนที่มาติดต่อกับองค์กรหรือหน่วยงานนั้นก็จะได้บริการที่ดี สะดวกและรวดเร็ว

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า มนุษยสัมพันธ์ก่อให้เกิดความราบรื่นในการคบหาสมาคมและมีความเข้าใจอันดีต่อกัน มนุษยสัมพันธ์ก่อให้เกิดความพึงพอใจ ความยินดี เพิ่มพลังความสามัคคีสามัคคีในการทำงาน มนุษยสัมพันธ์ก่อให้เกิดความเชื่อถือรักใคร่ ประองคองซึ่งกันและกัน มนุษยสัมพันธ์ก่อให้เกิดความสำเร็จในกิจการที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกันมนุษยสัมพันธ์ก่อให้เกิดปัจจัยในการเพิ่มปริมาณผลงานและอาจรวมถึงคุณภาพด้วย มนุษยสัมพันธ์เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาและขจัดข้อขัดแย้งต่างๆ ความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ก่อให้เกิดความราบรื่นในการคบหาสมาคมทำ

ให้องค์การเกิดความมั่นคง มีความพึงพอใจ ความยินดี เกิดความสามัคคีในหมู่คณะซึ่งมนุษยสัมพันธ์ ยังมีความสำคัญในการบริหารงานอย่างยิ่ง ที่จะทำให้อุบัติการณ์เกิดการยอมรับนับถือ ยินดีช่วยเหลืออันจะ นำไปสู่ความสำเร็จในกิจการที่มีเป้าหมายหรือจุดประสงค์เดียวกัน

### 1.3 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์

การที่จะเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ได้นั้น ต้องเข้าใจความต้องการและธรรมชาติของมนุษย์ ซึ่งจะทำให้เกิดความมั่นใจในการติดต่อสัมพันธ์ได้อย่างราบรื่น เรายังต้องคิดและคำนึงถึงองค์ประกอบ บางอย่างของบุคคลหรือกลุ่มคนที่ใช้ในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ด้วย ดังนี้

เกรียงศักดิ์ ราชโคตร (2552, หน้า 104-108) ได้อธิบายทฤษฎีหน้าต่างหัวใจของ Johari ที่เกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ในเรื่องการจัดคุณลักษณะของแต่ละบุคคลออกเป็น 4 ส่วนหรือหน้าต่าง 4 บานไว้เพื่อสร้างบรรยากาศที่อบอุ่น พร้อมทั้งจะเปิดตนเองต่อผู้อื่นมากเพียงใด คนอื่นก็พร้อมที่จะ สนองตอบมากเพียงนั้น เป็นผลต่อการจัดสิ่งขวางกั้นและการเป็นอยู่ทางสังคม รวมทั้งในแง่ของ ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล เรารู้จักคนอื่นมากเท่าไรเราก็ยิ่งมีความเข้าใจและเรียนรู้ถึงจุดแข็งและจุดอ่อน มากขึ้นเท่านั้น กล่าวคือ หน้าต่าง 4 บานประกอบไปด้วย

1. พื้นที่สาธารณะ (Public Area) เป็นพื้นที่ที่ตนเองและผู้อื่นรู้ซึ่งจะเรียกว่าเป็น "พื้นที่ เปิด" พฤติกรรมที่แสดงออกในพื้นที่นี้ไม่จำเป็นต้องมีการปกป้องตนเอง ซึ่งจะรู้จักคุ้นเคยทั้งตนเองและ ผู้อื่นรอบข้าง เช่น ความมีหน้ามีตาในสังคม เป็นต้น

2. พื้นที่ลับ (Secret Area) ได้แก่ พื้นที่ที่ตนเองรู้จักตนเอง แต่ผู้อื่นไม่รู้ ซึ่งจะเรียกว่า "พื้นที่ซ่อนเร้น" ซึ่งเป็นพื้นที่ที่ทุกคนจะเก็บเป็นความลับเพราะกลัวว่าผู้อื่นจะทำการโต้ตอบความลับนี้ มักเป็นเรื่องของความรู้สึกเจตคติและพฤติกรรม

3. พื้นที่บอด (Blind Area) ได้แก่ พื้นที่ของผู้อื่น ที่คนอื่นรู้จักแต่ตนเองไม่รู้ ซึ่งเป็น พื้นที่บอดสำหรับตนเอง เพราะคนอื่นอาจจะไม่บอกกล่าวให้เจ้าตัวรู้ เพราะกลัวว่าเขาจะไม่พอใจและ เรียกพื้นที่นี้อีกอย่างหนึ่งว่า "พื้นที่กลืนไม่สะอืด"

4. พื้นที่มืด (Dark Area) เป็นพื้นที่ที่ตนเองไม่รู้และผู้อื่นก็ไม่รู้ แต่เป็นพื้นที่ที่บรรจขีต ความสามารถและความถนัดต่างๆ ที่ยังไม่ค้นพบ และยังไม่เป็นที่รู้จัก ซึ่งเรียกพื้นที่นี้ว่า "อนาคต" หรือ "ไม่ค้นพบ" หรือเรียกง่ายๆ ว่า "พื้นที่ไม่ทราบ"

ทฤษฎีหน้าต่างของ Johari เป็นแนวทางในการสร้างกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหา รวมทั้ง เป็นกลยุทธ์เพื่อการเจรจาต่อรอง เนื่องจากการรู้ข้อมูลความต้องการของผู้อื่น นั่นก็หมายความว่าเราสามารถเปิดพื้นที่ซ่อนเร้นออกมาได้ จึงทำให้อยู่ในสถานะที่ได้เปรียบและมีโอกาสในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ได้ต่อไป

ส่วน Davis (อ้างถึงใน พูนศักดิ์ ดวงใจ. 2554, หน้า 14) กล่าวถึงแนวคิดในเรื่องธรรมชาติของมนุษย์สัมพันธ์ว่าธรรมชาติของมนุษย์มีความแตกต่างกันพื้นฐาน 4 ประการ ดังนี้

1. ความแตกต่างระหว่างบุคคล บุคคลจะมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว (Uniqueness) และจะทำให้แต่ละคนแตกต่างไปจากคนอื่น ในเรื่องสติปัญญา ร่างกาย จิตใจ ฯลฯ

2. การคำนึงถึงบุคคลในลักษณะส่วนรวมทั้งหมด (A Whole Person) บุคคลจะมีลักษณะหลายประการประกอบขึ้นเป็นตัวของเขาเองไม่ว่าจะเป็นเรื่องทางกายภาพหรือจิตใจ เรื่องความรู้ประสบการณ์ ฯลฯ แต่ละเรื่องไม่แยกจากกันและจะมีผลกระทบถึงกันเพราะทุกเรื่องจะผสมผสานเป็นตัวของเขาเองทั้งหมด ในการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลนั้นเราไม่อาจเลือกติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลเพียงเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เราต้องติดต่อกับบุคคลในลักษณะส่วนรวม

3. พฤติกรรมของบุคคลจะมีสาเหตุ (Caused Behavior) สาเหตุที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมนั้น เกิดจากการจูงใจในการค้นหาเป้าหมายที่ทำให้ชีวิตสมหวัง ความต้องการของมนุษย์นั้น แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ความต้องการขั้นพื้นฐาน (Basic Needs) และความต้องการภายหลัง (Meta Needs) โดยความต้องการพื้นฐานนั้นจะมีความสำคัญเป็นลำดับก่อนหลัง 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ความต้องการทางด้านร่างกาย เป็นความต้องการที่เกิดจากแรงผลักดันภายในเพื่อความจำเป็นในการดำรงชีวิต เช่น ความหิว ฯลฯ

ขั้นที่ 2 ความต้องการความปลอดภัย เป็นความต้องการความรู้สึกรับประกันความปลอดภัยจากอันตราย

ขั้นที่ 3 ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ เช่น ความเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ความต้องการได้รับความยอมรับจากผู้อื่น

ขั้นที่ 4 ความต้องการมีชื่อเสียง เช่น ต้องการได้รับการยกย่องสรรเสริญ

ขั้นที่ 5 ความต้องการการยอมรับในความสามารถ ซึ่งเป็นความต้องการสูงสุดของมนุษย์ที่ทำให้สามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข

4. ศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ (Human Dignity)

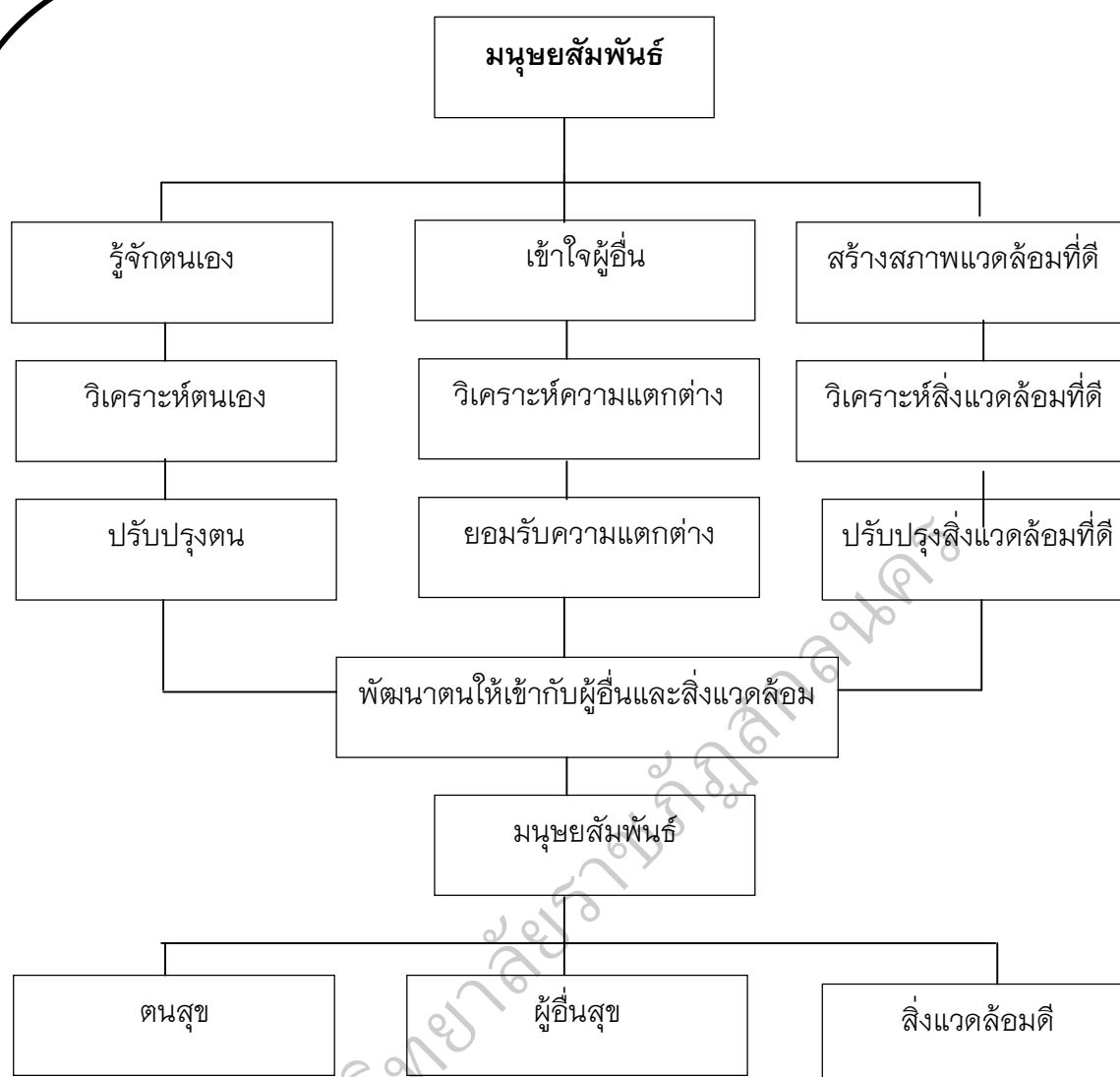
อีกทั้ง วิจิตร อวระกุล (อ้างถึงใน ดาราวรรณ ไศลมณี 2552, หน้า 30) กล่าวว่า การสร้างมนุษย์สัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในกลุ่มคนไม่ว่าจะเป็นกลุ่มใดจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบของมนุษย์สัมพันธ์ซึ่งเป็นปัจจัยสนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคของความสัมพันธ์ของกลุ่มแล้วดำเนินการสร้างเสริมพัฒนาและปรับปรุงปัจจัยต่างๆ เหล่านั้นให้เป็นปัจจัยที่เอื้อต่อมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีให้ได้ สำหรับองค์ประกอบของมนุษย์สัมพันธ์นี้มีด้วยกัน 2 ประการคือ

1. ความเข้าใจตนเอง หมายถึง ความเข้าใจในความต้องการของตนเอง การรู้จุดเด่น จุดด้อยของตน การรู้ถึงจุดที่จะต้องปรับปรุงพัฒนาคน ความเข้าใจบุคคลอื่น หมายถึง การที่เราเข้าใจ ความต้องการหรือปัญหาของบุคคลอื่น บุคลิกลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลนั้นๆ และธรรมชาติของคน

2. ความแตกต่างของบุคคล หมายถึง ลักษณะที่ทำให้คนแต่ละคนไม่เหมือนกันซึ่งแต่ละคนย่อมมีความคิดจิตใจสติปัญญาความสามารถเจตคติประสบการณ์ต่างๆ กัน สิ่งที่ทำให้มนุษย์เราแตกต่างกันไม่เหมือนกันนั้นมาจากหลายสาเหตุด้วยกันอาจประมวลได้ดังนี้ คือรูปร่างหน้าตา (appearance) อารมณ์ (emotion) นิสัย (habit) เจตคติ (attitude) พฤติกรรม (behavior) ความถนัด (aptitude) ความสามารถ (ability) สุขภาพ (health) รสนิยม (taste) และสังคม (social) ความแตกต่างจากสาเหตุดังกล่าวเป็นสาเหตุให้มนุษย์ขัดแย้งกัน ไม่สามารถเข้ากันหรือสัมพันธ์กันได้ หากขาดความรู้ ความเข้าใจเกิดการดูหมิ่นเหยียดหยามไม่เคารพสิทธิ ไม่ให้เกียรติเคารพนับถือในความแตกต่างกันถือว่าเป็นสิ่งธรรมดาสามัญทั่วไป ถ้าเราได้เข้าใจในเรื่องเหล่านี้แล้วความขัดแย้งก็จะลดน้อยลงหรือสามารถขจัดออกไปได้ ความสัมพันธ์กับผู้อื่นก็จะดีขึ้น

นอกจากนั้น วิภาพร มาพบสุข (อ้างถึงใน พูนศักดิ์ ดวงใจ. 2554, หน้า 18) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบในการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ไว้ ดังนี้

1. เข้าใจตนเอง หมายถึง การรู้จักวิเคราะห์ตนเองและปรับปรุงตนเอง เพื่อพัฒนาตนเองให้เข้ากับผู้อื่นและสิ่งแวดล้อมได้ดี
2. เข้าใจผู้อื่น หมายถึง การรู้ถึงความต้องการและสามารถวิเคราะห์บุคลิกลักษณะเฉพาะตัวเองและธรรมชาติของคนได้
3. การยอมรับความแตกต่าง หมายถึง บุคคลแต่ละคนมีความคิด จิตใจ อารมณ์ เซาว์ปัญญา ความสามารถ เจตคติ และประสบการณ์แตกต่างกัน ซึ่งเป็นสิ่งยอมรับได้
4. การสร้างสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ดี หมายถึง การรู้องค์ประกอบต่างๆ ของสังคมที่ประกอบด้วย มนุษย์ สภาพแวดล้อม ทั้งที่เป็นวัตถุ สภาพแวดล้อมธรรมชาติและสภาพแวดล้อมที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม เพื่อนำมาสร้างให้สังคมและสิ่งแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพ ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 องค์ประกอบมนุษย์สัมพันธ์

ที่มา : ริเรองรอง รัตนวิไลสกุล (อ้างถึงใน พูนศักดิ์ ดวงใจ. 2554, หน้า 18)

ภาพประกอบที่ 2 อธิบายได้ว่า มนุษย์สัมพันธ์จะเกิดขึ้นได้จากองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ ความเข้าใจในตนเอง ความเข้าใจผู้อื่น ความแตกต่างของบุคคล ความเข้าใจตนเอง หมายถึง การรู้จักตนเองอย่างถ่องแท้ว่าตนเองมีความสามารถทางด้านใด มีความรับผิดชอบ เข้าใจธรรมชาติต่างๆ ของตนเอง และปฏิบัติตนไปในขอบเขตสิทธิหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจที่มีอยู่ตลอดจนการปรับปรุงแก้ไขพัฒนาตนเอง ขณะที่รู้จักตนเองก็ควรรู้จักผู้อื่น รู้ถึงธรรมชาติของมนุษย์ ความต้องการของมนุษย์ และยอมรับความแตกต่างของมนุษย์เพราะมนุษย์ทุกคนต้องมีชีวิตอยู่ร่วมกัน ต้องทำงานร่วมกัน ติดต่อสื่อสารกัน ที่จะนำไปสู่การสร้างมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี ทำให้อยู่ในสังคมด้วยความสุข และในสภาพแวดล้อมที่ดี ทำให้เกิดสังคมที่มีคุณภาพมีประสิทธิภาพในการทำงานย่อมทำให้สังคมสงบสุข

สอดคล้องกับพรรณทิพย์ ศิริวรรณบุศย์ (อ้างถึงใน การบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Approach), 2557, หน้า 18-19) มีความเห็นว่าองค์ประกอบของมนุษยสัมพันธ์ มี 3 ประการด้วยกัน ได้แก่ การรู้จักตน การเข้าใจผู้อื่น และการมีสภาพแวดล้อมที่ดี โดยได้เสนอเป็น แผนภูมิแสดงองค์ประกอบของมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งเมื่อนำมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานในองค์การ อาจกล่าวได้ว่า องค์ประกอบของมนุษยสัมพันธ์ในองค์การประกอบด้วยการ รู้จักตน การเข้าใจเพื่อนร่วมงาน และการสร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานให้ดีซึ่งอาจจะเขียนเป็น แผนภาพแสดงองค์ประกอบของมนุษยสัมพันธ์ในหน่วยงานได้ ดังนี้

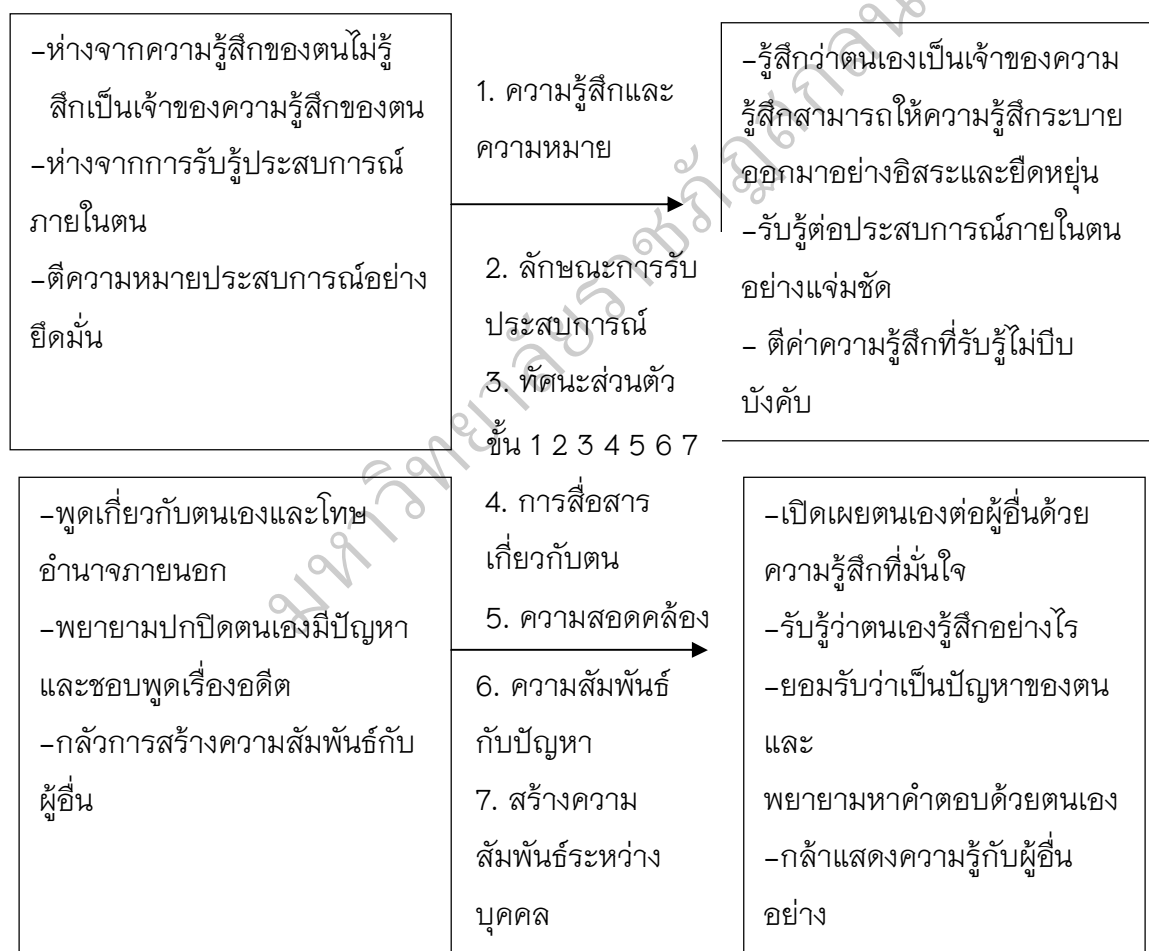
แนวความคิดมนุษยสัมพันธ์		
รู้จักตน	เข้าใจผู้อื่น	สร้างสภาพแวดล้อมที่ดี
วิเคราะห์ตน	วิเคราะห์ความแตกต่างของผู้อื่น	วิเคราะห์สิ่งแวดล้อม
ปรับปรุงตน	ยอมรับความแตกต่าง	ปรับปรุงสิ่งแวดล้อม
พัฒนาคนให้เข้ากับผู้อื่น และสิ่งแวดล้อม		
แนวความคิดมนุษยสัมพันธ์		
ตนสุข	ผู้อื่นสุข	สิ่งแวดล้อมดี

ภาพประกอบ 3 องค์ประกอบของแนวความคิดมนุษยสัมพันธ์

จากแผนภาพประกอบ 3 ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ในหน่วยงาน จะเห็นได้ว่า มนุษยสัมพันธ์ในหน่วยงานมีองค์ประกอบเป็น 3 ประการ คือ การรู้จักตน การเข้าใจเพื่อนร่วมงานและสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี ในเรื่องของกรรู้จักตนนั้นบุคคลควรต้องวิเคราะห์ตนเพื่อให้รู้จักตัวเองอย่างแท้จริงทั้งลักษณะที่ดีและไม่ดีแล้วปรับปรุงตนในส่วนที่เป็นลักษณะที่ไม่ดี ซึ่งอาจสร้างปัญหาและอุปสรรคในการทำงานและการสร้างสัมพันธ์กับผู้อื่น นอกจากจะเป็นแนวทาง ให้วิเคราะห์เพื่อนร่วมงานและเข้าใจเพื่อนร่วมงานให้มากขึ้นแล้ว ยังช่วยยอมรับความแตกต่าง ระหว่างบุคคลและพัฒนาตนให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ดี ส่วนความเข้าใจในเรื่องของสิ่งแวดล้อมในที่ทำงานดีจะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมในที่ทำงานแล้ว ปรับปรุงให้ดีขึ้น รวมทั้งเป็นแนวทางพัฒนาตนให้เข้ากับที่ทำงานให้ได้ด้วย ซึ่งทั้งหมดดังกล่าวนี้จะส่งผลต่อมนุษยสัมพันธ์ในองค์การ เมื่อมนุษยสัมพันธ์ในองค์การดีก็จะทำให้บุคคลเป็นสุข เพื่อนร่วมงานสุขและสิ่งแวดล้อมในที่ทำงานดี ซึ่งหมายถึงประสิทธิภาพที่ดีขององค์การ

จึงเห็นได้ว่า การศึกษาในเรื่ององค์ประกอบของมนุษย์สัมพันธ์ดังกล่าวจะช่วยให้บุคคลเกิดความเข้าใจ และเกิดแรงกระตุ้นในการประพฤติปฏิบัติให้เกิดองค์ประกอบดังกล่าว อันนำมาซึ่งความสัมพันธ์อันดีใน องค์การ

ประกอบกับ อัจฉนา ศรีสุรพล (อ้างถึงใน พูนศักดิ์ ดวงใจ. 2554, หน้า 20) ได้กล่าวถึง ทฤษฎียึดบุคคลเป็นศูนย์กลางว่าเป็นทฤษฎีที่นำไปใช้เพื่อสร้างมนุษย์สัมพันธ์ได้ทุกรูปแบบ โดยมี หลักการง่ายๆ ที่ว่า “รู้จักตัวคุณ-เป็นตัวของคุณ” คนเราต้องคำนึงเสมอว่าเราไม่เหมือนใครในโลกนี้ ดังนั้นการเป็นตัวเราเองได้เป็นศักยภาพที่สูงยิ่ง ตามทฤษฎียึดบุคคลเป็นศูนย์กลางของ Rogers มี หลักการว่า “บุคคลสามารถสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นได้ จากการเรียนรู้กระบวนการ เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องของบุคลิกภาพ” ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 โครงสร้างการเปลี่ยนแปลงและความสัมพันธ์ระหว่างกลไกการเปลี่ยนแปลง (แนวตั้ง) กับกระบวนการต่อเนื่อง (แนวนอน)

ที่มา : ชีระ ประพฤติกิจ (อ้างถึงใน พูนศักดิ์ ดวงใจ, 2554, หน้า 20)

#### 1.4 หลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน

เกรียงศักดิ์ ราชโคตร (2552, หน้า 185-188)

กล่าวถึงหลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานไว้ดังต่อไปนี้

##### 1. การสำรวจตนเอง ในการสมาคมกับบุคคลอื่น

ในชีวิตประจำวันนั้น เราควรสำรวจตนเองว่าเรามีสิ่งใดบกพร่องมากไป หรือไม่ หากมีควรหาทางแก้ไขปรับปรุงตนเอง การชมตนเองมากเกินไปนั้นมีผลเสียมาก เช่น ทำให้บางคนสืมตัวคิดว่าตนเองดีแล้ว ไม่ต้องปรับปรุงแก้ไข เป็นต้น แต่บางครั้งคำชมก็จำเป็นเหมือนกัน ถ้าคำชมนั้นเป็นคำชมที่จริงใจจากผู้อื่น อย่างไรก็ตาม เราควรรู้จักประมาณตน มองตนเองโดยไม่ลำเอียง หรือเชื่อคำชมของผู้อื่นง่ายเกินไป

2. การศึกษาสิ่งที่ควรรู้เกี่ยวกับบุคคล บุคคลโดยทั่วไปมักมีลักษณะที่คล้ายๆ กันอยู่หลายประการ หากเราได้ตระหนักถึงลักษณะเหล่านี้ ก็จะช่วยเสริมการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลอื่นได้ง่ายขึ้น และดำรงความสัมพันธ์อันดีให้มั่นคงได้ ลักษณะต่างๆ เกี่ยวกับบุคคลดังกล่าวมีดังนี้

- 2.1 ไม่ชอบให้ใครตำหนิ
- 2.2 อยากมีชื่อเสียงเด่น
- 2.3 ชอบคนที่อารมณ์ดีมากกว่าอารมณ์เสีย
- 2.4 ไม่ชอบให้ใครได้เถียง
- 2.5 อยากให้บุคคลอื่นเคารพนับถือ
- 2.6 ชอบเห็นการรับผิดชอบเมื่อกระทำผิด
- 2.7 ต้องการให้เป็นที่กันเองกับทุกคน
- 2.8 ชอบให้ผู้อื่นพูดในเรื่องที่ตนสนใจ
- 2.9 ชอบให้ผู้อื่นฟังเมื่อตนพูด

3. การผูกมิตร หลักเบื้องต้นในการผูกมิตร เพื่อเสริมสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกันให้ยั่งยืนมีดังนี้

- 3.1 ความจริงใจต่อกัน
- 3.2 การช่วยเหลือกัน
- 3.3 ความมีน้ำใจต่อกัน
- 3.4 การให้เกียรติซึ่งกันและกัน

อีกทั้ง นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (อ้างถึงใน ดาราวรรณ ไชยมณี. 2552, หน้า 33-35) ได้ระบุเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ในทางการบริหารและองค์ประกอบที่เกี่ยวกับการสร้างมนุษยสัมพันธ์ไว้พอสรุปได้ดังนี้





มนุษย์สัมพันธ์ในทางบริหารสร้างขึ้นจากพื้นฐานของความนับถือซึ่งกันและกันที่มั่นคงมี  
ไมตรีจิต ศรัทธา จริ่งใจในศักดิ์ศรี และคุณค่าของมนุษย์ด้วยกัน จึงต้องพัฒนาทักษะที่จะสัมพันธ์ตนเอง  
กับบุคคลอื่นๆ กับสถานการณ์ทางสังคมที่ตนอยู่ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการ  
การสร้างมนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน มีข้อควรพิจารณาดังนี้

1. การสื่อสาร หรือการสื่อความหมายที่ดี (Communication) การสื่อสารเป็นการส่ง  
ข่าวสารข้อเท็จจริงให้คนในหน่วยงานทราบความจริง ทราบความเคลื่อนไหวของงาน การสื่อสารที่ดีจะ  
ช่วยสร้างความเข้าใจ ความร่วมมือและการประสานงานที่ดีขึ้นในหน่วยงาน เกิดทัศนคติที่ดีและเป็นแรง  
กระตุ้นจูงใจให้คนอยากทำงาน ช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน การใช้ภาษาท่าทางในการสื่อสารกัน  
ควรจะต้องเลือกใช้ให้ถูก ให้เหมาะกับคน สถานที่ บรรยากาศและเวลา เพื่อป้องกันการแปล  
ความหมายผิดๆ ไป

2. การรับรู้ (Perception) การรับรู้โดยบุคคลต่างกัน ย่อมเกิดผลแตกต่างกัน  
ถ้าภูมิหลังประสบการณ์ ความต้องการ ความใกล้ชิดกับหน่วยงาน ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของคน  
ในตำแหน่งต่างๆ กัน ย่อมก่อให้เกิดข้อขัดแย้งขึ้นได้ คนเรามักจะเข้าข้างตนเองว่าดีว่าถูกต้อง แต่คนอื่น  
อาจมองเราไปอีกในแง่อื่นๆ ก็ได้ โดยเฉพาะบุคลิกภาพของคนก็เป็นส่วนหนึ่งที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งใน  
การรับรู้ของคนอื่นๆ ก็ได้ ดังนั้นการรับรู้โดยการเข้าใจพื้นฐานซึ่งกันและกันก็จะช่วยลดความขัดแย้งกัน  
ได้มาก

3. การใช้อำนาจโดยตำแหน่ง (Authority) อำนาจโดยตำแหน่งส่วนใหญ่จะหมายถึง  
ผู้มีตำแหน่งสูงกว่า จะใช้อำนาจทางตำแหน่งกับบุคคลที่อยู่ต่ำกว่า พฤติกรรมการใช้ของแต่ละบุคคลที่มี  
ตำแหน่งสูงจะมีความแตกต่างกัน บางคนใช้อำนาจไปตามประเพณี บางคนใช้ด้วยเหตุผล บางคนใช้โดย  
อาศัยบุคลิกภาพส่วนตัว การจะทำงานในหน่วยงานด้วยกันให้ได้ผลดีจึงจำเป็นต้องมีความเข้าใจกันถึง  
อำนาจหน้าที่ มีการอธิบายชี้แจงให้เกิดการยอมรับนับถือในอำนาจนั้นและไม่ยอมรับในพฤติกรรมที่  
แสดงออกของผู้ใช้อำนาจเกินขอบเขต การใช้อำนาจที่ผิดพลาดย่อมเป็นอันตรายต่อความสัมพันธ์ของ  
คนที่ทำงานร่วมกันได้

4. ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นองค์ประกอบอีกแบบหนึ่ง ที่มีผลกระทบต่อการ  
ปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากร ผู้นำ คือผู้ที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานจะต้อง  
รักษาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน อำนวยความสะดวกในการให้บุคลากรมีปฏิสัมพันธ์กัน  
และรักษาความสามัคคีกลมเกลียวของบุคคลในหน่วยงาน ผู้นำจะเป็นผู้ชี้แนะบังคับบัญชาและสื่อสาร  
งานให้คนได้มีความเข้าใจในแผนงาน วิธีการปฏิบัติงานแสวงหาความร่วมมือและตีความหมายบทบาท  
ของแต่ละคนให้เข้าใจ ความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับความสามารถและรูปแบบของความเป็นผู้นำการ  
ตัดสินใจ ผู้นำมีอิทธิพลต่อการทำงานของบุคคลในหน่วยงาน การรู้จักใช้สิ่งจูงใจเป็นเครื่องกระตุ้น

ในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นเทคนิคอย่างหนึ่งที่ผู้นำจะต้องศึกษาและจะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับคน

5. การจูงใจ (Motivation) สิ่งจูงใจมีอิทธิพลต่อการทำงานของบุคคลและสิ่งจูงใจที่จะให้กับคนแต่ละคนนั้นอาจมีความแตกต่างกันไป ความต้องการและลักษณะประเภทของบุคคลสิ่งจูงใจ อาจจะเป็นในด้านวัตถุ ได้แก่ เงิน สิ่งของ เป็นโอกาสในการทำงานใหญ่ๆ สภาพทางกายอันเป็นสิ่งที่พึงปรารถนา บรรยากาศแห่งความเป็นมิตร งานที่ท้าทายให้อยากทำ สิ่งเหล่านี้จะต้องมีการศึกษาและสำรวจลักษณะบุคลิกของแต่ละคนที่ร่วมกันทำงานและนำมากระตุ้นมอบให้แต่ละคนตามความต้องการ บุคลากรที่ทำงานร่วมกันก็ควรศึกษาให้เข้าใจและรู้จักเสียสละและเลือกใช้กับเพื่อนร่วมงานของตน เพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศของการทำงานร่วมกันให้ได้

6. การบำรุงขวัญ (Morale) ขวัญเป็นการแสดงออกทางสภาวะจิตใจ หรือความรู้สึกทัศนคติของคนในหน่วยงานที่มีต่องาน ต่อบุคคล หรือเพื่อนร่วมงาน ต่อองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่ต่อความสำเร็จตามความมุ่งหมายขององค์การ ต่อความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ ขวัญของคนในหน่วยงานจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องตรวจสอบอยู่เสมอ ขวัญในหน่วยงานจะมองได้จากทัศนคติของคนที่มีต่อหน่วยงาน ความกระตือรือร้นของคนทำงาน ความสามัคคีกลมเกลียวของคนในหน่วยงาน การมีส่วนร่วมช่วยเหลือในกิจกรรมต่างๆ ที่มีขึ้นในหน่วยงาน ดังนั้นในหน่วยงานจึงมีความจำเป็นจะต้องมีการบำรุงขวัญเพื่อให้คนทำงานร่วมกันด้วยดีและทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ส่วนสันทัด ตะสิวนิช (2553 หน้า 46-47) กล่าวว่า การสร้างมนุษยสัมพันธ์เมื่อทำได้แล้วจะอำนวยความสะดวกให้แก่การดำรงชีวิต ครอบครัวและการทำงาน สำหรับในด้านการทำงานนั้น มีข้อที่ควรปฏิบัติดังนี้

1. การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลในองค์การมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การสร้างความเชื่อมั่นให้กับเพื่อนร่วมงาน การเอาใจใส่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเองให้เข้ากันได้กับเพื่อนร่วมงาน
2. การควบคุมพฤติกรรมและเจตนาของคนอื่น เมื่อต้องการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน มีสิ่งที่ควรปฏิบัติ คือ การสร้างความประทับใจให้กับเพื่อนร่วมงาน คำหนึ่งถึงเสมอว่าเพื่อนร่วมงานทุกคนเป็นผู้มีคุณค่า การสั่งหรือติดต่องานไม่ควรใช้วิธีพูดผ่านคนอื่น
3. วิธีสร้างเสน่ห์ในบุคลิกภาพ การเป็นคนมีเสน่ห์จะช่วยให้บุคคลที่อยู่รอบข้างอยากเข้ามาใกล้ชิดและปรารถนาจะร่วมงานด้วย การสร้างเสน่ห์สามารถทำได้โดยการใช้น้ำเสียงหรือคำพูด การแสดงออกทางร่างกาย การใช้ภาษาที่เหมาะสม การพัฒนาบุคลิกภาพให้สง่างาม การแต่งกายให้เหมาะสมกับกาลเทศะและการมีความมั่นใจในตนเอง

4. การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา การปฏิบัติงานในองค์กรบังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาจำเป็นต้องสื่อสารเพื่อร่วมกันดำเนินงานให้บรรลุภารกิจขององค์กร โดยผู้บังคับบัญชาจะทำหน้าที่อำนวยความสะดวกให้นโยบายและข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและเหมาะสมแก่ผู้ร่วมงาน และในทางตรงกันข้ามก็ต้องรับฟังข่าวสารข้อมูล ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน เพื่อให้สามารถประสานงานในการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ในการวินิจฉัยตัดสินใจก็เป็นหน้าที่ที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บังคับบัญชาและเป็นศิลปะปะอันหนึ่งในการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรต้องรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการวินิจฉัยสั่งการที่เกิดขึ้น ภาระหน้าที่ที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งก็คือการสั่งการ โดยการสั่งการนั้นสามารถทำได้หลายรูปแบบ เช่น การสั่งงานด้วยวาจาและการสั่งงานเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งต้องเลือกใช้ให้เหมาะสม และยังสามารถสั่งโดยใช้การบังคับหรือออกคำสั่ง การสั่งงานแบบขอร้อง การสั่งงานแบบแนะนำ การสั่งงานแบบอาสาสมัคร ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับว่าตัวผู้บริหารจะเลือกใช้การสั่งงานแบบใด

นอกจากนี้ ริเรอรอง รัตนิไลสกุล (อ้างถึงใน พูนศักดิ์ ดวงใจ. 2554, หน้า 22) กล่าวว่า การมีมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานมีดังนี้

1. ให้ความเคารพต่อตนเองและผู้อื่น การทำงานร่วมกัน หากเรามีความเคารพต่อความรู้ความสามารถของตนแล้ว ผลงานที่ได้ก็จะออกมาตามที่หวัง ในขณะเดียวกันถ้าเราเคารพในความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงานด้วยงานก็จะสามารถสัมฤทธิ์ผลตามต้องการ
2. เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในกลุ่มอย่างแท้จริงไม่ว่าจะด้วยความคิดเห็น การปฏิบัติหรือการตัดสินใจก็ตาม จงอย่ากระทำตนเป็นเหยื่อที่แฝงตัวอยู่กับผู้อื่นคอยแต่กีดกันทำลายมิให้ประโยชน์แก่ผู้ที่ตนอาศัย จงเป็นผู้ให้มากกว่าผู้รับด้วยการให้ความร่วมมือในงานของกลุ่มอย่างแท้จริง
3. ทำความเข้าใจต่อบทบาทของกันและกัน กล่าวคือ ไม่ก้าวร้าวใส่ร้ายในหน้าที่การงานของผู้อื่น ต้องสังวรอยู่เสมอว่าขอบข่ายอำนาจหน้าที่ของตนมีแค่ไหน ดังคำกล่าวที่ว่า เป็นพยาบาลทำตัวให้เป็นหมอ เป็นเสมียนทนายนายความอย่าเป็นทนายนายความเสียเอง
4. อดทนต่อปฏิกิริยาต่อต้าน ไม่ว่าจะจากผู้ร่วมงานหรือหัวหน้างานให้คิดเสียว่าคนรักเท่าผีหนึ่งคนชังเท่าผีหนึ่งร้อย จงอย่าคิดว่าทุกคนที่เรารู้จักจะรักเห็นดีเห็นชอบไปกับเราด้วย
5. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานทุกคนได้เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม กล่าวคือ ต้องกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทุกคนได้มีส่วนร่วมในกลุ่ม ไม่ควรเอาแต่ประโยชน์ส่วนตัวหรือเอาแต่ใจฝ่ายเดียว แต่ต้องคำนึงถึงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดในกลุ่มด้วยเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน เพราะจะนำทางไปสู่งานที่มีประสิทธิภาพ
6. ต้องมีความมั่นใจและเชื่อในความสามารถของตนว่าเหมาะสมกับงานนั้นหรือไม่ เพื่อจะได้ไม่เป็นตัวถ่วง หรือไปสร้างความขัดแย้งให้แก่กลุ่มเพราะความไม่รู้ไม่เข้าใจเป็นสาเหตุ

7. ใจกว้างและเปิดโอกาสให้มีการโต้ตอบกันแบบสื่อสาร 2 ทาง เพื่อชี้แจงข้อบกพร่องข้อขัดแย้งกันระหว่างทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจเหมือนกันและตรงกัน

8. ใช้วิธีการพูดที่มีประสิทธิภาพทั้งวาจาและกิริยาท่าทางให้ดูแล้วชื่นใจ การพูดเร็วเกินไปอาจทำให้คนไม่ยอมฟัง การพูดเชื่องช้าอาจทำให้คนเบื่อหน่าย การพูดจาที่ใช้ท่าทางหน้าตามากเกินไปก็จะทำให้คู่สนทนาเมื่อยหน้าเมื่อยตัวไปด้วย ฉะนั้น การพูดจาจะต้องทั้งจังหวะ และมีท่าทางประกอบตามความเหมาะสมควรสนทนาปราศรัยอย่างเป็นกันเอง ไม่ผูกขาดอยู่คนเดียวหรือฟังอย่างเดียว และที่สำคัญก็คือการเป็นคนช่างเจรจาก็มีใช้เป็นหนทาง การมีมนุษยสัมพันธ์เสมอไปถ้าหากการพูดนั้นไม่ได้มาจากความจริงใจ

9. ให้หลักการสื่อสารที่ดี กล่าวคือ ไม่ควรมีการต่อเติมเสริมแต่ง ตัดทอน หรือลำเอียงจะต้องมีการโต้ตอบที่ชัดเจน เพื่อให้มีการส่งข้อมูลนั้นถูกต้อง

10. ปรับตัวให้เข้าหาผู้อื่น การที่จะให้คนหลายๆ คนปรับตัวเข้าหาเรานั้นย่อมเป็นการยาก แต่ถ้าเราปรับตัวเข้าหาผู้อื่นย่อมง่ายกว่า และยังเป็นผลทำให้เกิดเสน่ห์ต่อตนเองด้วย ดังนั้น การสร้างมนุษยสัมพันธ์ควรเริ่มต้นจากความรู้สึกภายใน คือ จิตใจจะต้องเป็นผู้มีความรู้สึกที่ดี ปราศจากที่ติต่อผู้อื่น มีอารมณ์มั่นคง ยิ้มแย้มแจ่มใส ยึดหยุ่นตามสถานการณ์ เอาใจเขามาใส่ใจเรา มีกิริยา วาจา สุภาพ ให้เกียรติยกย่องผู้ร่วมงานมีความเสมอต้นเสมอปลาย รวมทั้งยึดมั่นในหลักธรรม พระพุทธศาสนา ขณะเดียวกันก็ฝึกปฏิบัติตนต่อผู้อื่นด้วยกิริยามารยาทที่ดีมีความจริงใจตลอดจนให้ความช่วยเหลือผู้อื่นตามโอกาส

ประกอบกับ เทพ สงวนกิตติพันธุ์ (2556, หน้า 2-3) ได้ให้แนวคิดในการสร้างมนุษยสัมพันธ์โดยยึดหลักธรรมคำสอนในพุทธศาสนาไว้ว่าประกอบด้วย

1. สังคหวัตถุ 4 สิ่งที่ควรสงเคราะห์แก่กัน 4 ประการ ได้แก่
  - 1.1 ทาน : การให้ (วัตถุทาน, ธรรมทาน, อภัยทาน)
  - 1.2 ปิยวาจา : การเจรจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน
  - 1.3 อัถตจริยา : การประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่นและสังคม
  - 1.4 สมานัตตตา : การเป็นผู้วางตนเสมอคนอื่น (มีสัมมาคารวะ)
2. พรหมวิหาร 4 ธรรมประจำใจอันประเสริฐ 4 ประการ ได้แก่
  - 2.1 เมตตา : ความรัก ความปรารถนาดี อยากให้เขามีความสุข  
(ช่วยทำลาย : ความเกลียดชัง อาฆาต พยาบาท)
  - 2.2 กรุณา : ความสงสาร ปรารถนาให้เขาพ้นทุกข์  
(ก่อให้เกิด : การช่วยเหลือ การเอื้อเฟื้อ และการเสียสละ)
  - 2.3 มุทิตา : ยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีสุข

(ลด : ความอิจฉาริษยา)

2.4 อุเบกขา : มีใจเป็นกลางด้วยปัญญา ไม่ลำเอียงด้วยรักหรือชัง

(ละเลิก : ความมีอคติต่อกัน)

3. สร้างสุขในสังคมด้วยหลัก “เกื้อยอ”

3.1 ยิ้มแย้ม (ทำจิตใจเป็นสุข)

3.2 ยับยั้ง (ไม่ทำตามใจตนเอง รู้จักใช้เหตุใช้ผล)

3.3 ยึดหยุ่น (ไม่ยึดติดกับอะไรมากเกินไป)

3.4 ยกย่อง (รู้จักให้เกิดเกียรติกัน ชมเชยกัน)

3.5 ยินยอม (ยุติปัญหาที่อาจจะรุกรามใหญ่โต)

3.6 เยือกเย็น (จิตใจสงบเป็นสุข รู้จักให้อภัย)

3.7 ย่นย่อ (ทำเรื่องใหญ่ในกลายเป็นเรื่องเล็ก)

3.8 เยี่ยงอย่าง (ประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี)

3.9 ยืนยง (รักษาความดีของตนดุจเกลือกษาความเต็ม)

สอดคล้องกับ ปราณี สุรสิทธิ์ (2556, หน้า 286-289) กล่าวว่า ได้มีผู้กล่าวถึงหลักในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานโดยยึดหลักธรรมคำสอนในพุทธศาสนาไว้อย่างน่าสนใจดังต่อไปนี้

1. สังคหวัตถุ 4 ได้แก่

1.1 ทาน หมายถึง การให้ แบ่งปัน การช่วยเหลือด้วยสิ่งของ ตลอดจนการให้ความรู้และการแนะนำสั่งสอน

1.2 ปิยวาจา หมายถึง การเจรจาด้วยถ้อยคำไพเราะอ่อนหวานทำให้เกิดความรักใคร่ นับถือ ซึ่งมีความหมายสอดคล้องกับพฤติกรรม การมีมนุษยสัมพันธ์เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสมเพื่อสร้างสัมพันธ์ระหว่างกัน

1.3 อุตถจริยา หมายถึง การประพฤติที่มุ่งประโยชน์ช่วยแก้ไขและส่งเสริมจริยธรรม

1.4 สมานัตตตา หมายถึง ความสม่ำเสมอกับคนทั้งหลาย มีความเสมอต้นเสมอปลาย ควบคุมตนเองให้มีอารมณ์มั่นคง

2. พรหมวิหาร 4 ได้แก่

2.1 เมตตา หมายถึง ความมีไมตรีจิต มีความรัก ความปรารถนาดี เห็นอกเห็นใจ มีเจตนาบริสุทธิ์ที่จะช่วยให้เพื่อนมนุษย์มีความสุข ความสบาย

2.2 กรุณา เป็นความเอ็นดู หรือสงสาร ต้องการจะช่วยให้เขาพ้นจากความทุกข์ยากลำบาก ช่วยได้ทั้งทางกายและทางวาจา

2.3 มุทิตา เป็นความชื่นชมยินดีเมื่อเห็นบุคคลอื่นได้มีความสุข มีความเจริญในหน้าที่การงาน หรือการศึกษา หรือประสบความสำเร็จในชีวิตครอบครัว

2.4 อุเบกขา คือ วางตัวเป็นกลาง ไม่ดีใจ ไม่เสียใจ เมื่อคนอื่นประสบความสำเร็จ

### 3. อิทธิบาท 4 ได้แก่

3.1 ฉันทะ คือ ความพอใจ เต็มใจ ในภารกิจการทำงานที่มีอยู่ ผักไฟที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

3.2 วิริยะ คือ ความเพียรพยายามในการปฏิบัติภารกิจ หรือประกอบกิจการต่างๆ ในหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ไม่เกียจคร้าน ไม่หวั่นเกรงต่ออุปสรรคต่างๆ

3.3 จิตตะ คือ ความมีจิตใจจดจ่อ ผักไฟในงาน หรือหน้าที่ในความรับผิดชอบ เพื่อให้ภารกิจเหล่านั้นเป็นไปอย่างเรียบร้อย

3.4 วิมังสา คือ การหมั่นตรวจสอบเพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น

### 4. ขรวาสาธรรม 4 ได้แก่

4.1 สัจจะ คือ ความซื่อสัตย์และความจริงใจต่อตนเอง และผู้อื่นตลอดจนมีความกตัญญู รู้คุณต่อผู้มีพระคุณ มนุษย์สัมพันธ์ที่ถาวรย่อมตั้งอยู่บนความซื่อสัตย์และจริงใจต่อกัน

4.2 ทมะ คือ ความข่มใจ ได้แก่ รู้จักควบคุมอารมณ์ของตนไม่ให้เกิดความหวั่นไหวเป็นเหตุให้แสดงกิริยาหรือวาจาอันไม่สมควรออกมา

4.3 ขันติ คือ ความอดทน หรืออดกลั้น ต่อความยากลำบากในกิจการงาน และอดทนต่อสิ่งยั่วยุต่างๆ หรือบรรดากิเลสทั้งหลาย

4.4 จาคะ หรือ การเสียสละ ด้วยการให้ความช่วยเหลือเพื่อนมนุษย์ที่ตกยาก

### 5. เว้นจากอคติ 4 ได้แก่

5.1 ฉันทาคติ ลำเอียง เพราะความรักใคร่

5.2 โทสาคติ ลำเอียงเพราะโกรธหรือไม่ชอบหน้ากัน

5.3 โมหาคติ ลำเอียงเพราะความโง่เขลา หรือขาดข้อมูลที่ถูกต้อง

5.4 ภยาคติ ลำเอียงเพราะความกลัว

### 6. สัมปยุตธรรม ได้แก่

6.1 ธรรมัญญตา คือ ความเป็นผู้รู้จักเหตุ เป็นธรรมที่สอนให้ฝึกคิดให้รอบคอบก่อนพูด ก่อนทำการสิ่งใด เพราะผลที่ตามมาย่อมเกิดจากเหตุ

6.2 อุตถัญญตา คือ ความเป็นผู้รู้จักผล รู้ลึกตัวและพิจารณาเสมอว่า ความสุข ความทุกข์ ความพอใจ ความไม่พอใจ ความดีใจ และความเสียใจที่ได้รับนั้นเป็นผลมาจากเหตุอันใด

6.3 อัตตัญญูตา คือ ความเป็นผู้รู้จักตน รู้ตนว่าเป็นใคร อยู่ในฐานะตำแหน่งใด ควรวางตนอย่างไรจึงเหมาะสม ไม่เป็นที่รังเกียจของสังคม และเป็นที่ประทับใจแก่ผู้พบเห็น

6.4 มัตตัญญูตา คือ ความเป็นผู้รู้จักประมาณ หมายถึง ประพฤติปฏิบัติอยู่ในความพอดีพอเหมาะ พอดี ไม่มากเกินไป ไม่น้อยเกินไป คือ ให้มีสติคอยระวังการพูด การกระทำ ไม่ให้ตั้งเครียดจนเกินไปหรือหย่อนยานปล่อยปละละเลยจนเกินไป

6.5 กาลัญญูตา คือ ความเป็นผู้รู้จักเวลา รู้จักวางแผนล่วงหน้า รู้คุณค่าของเวลา และรู้จักใช้เวลาให้เป็นประโยชน์ รู้ว่าควรจะทำสิ่งใดเวลาใด

6.6 ปริสัญญูตา คือ ความเป็นผู้รู้จักชุมชน รู้จักสมาคมตลอดถึงกิริยาอาการที่จะแสดงออกในกลุ่มชนนั้นๆ เพื่อช่วยให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมทางสังคมอันเป็นผลให้บุคคลในสังคมนั้นยอมรับเรา

6.7 บุคคลัญญูตา คือ ความเป็นผู้รู้เลือกบุคคล โดยพิจารณาได้ว่าบุคคลใดที่ควรคบบุคคลใดไม่ควรคบ ควรเคารพบุคคลใด ควรวางใจบุคคลใด วางใจได้แค่ไหน บุคคลใดควรเชื่อถือ บุคคลใดควรช่วยเหลือเกื้อกูล ควรใช้บุคคลใดทำงานประเภทใด

ตลอดจน ทิพย์ นิลนพคุณ (2557, หน้า 2-3) ได้กล่าวว่า การสร้างมนุษยสัมพันธ์นั้น ไม่ใช่เรื่องยากเมื่อทำได้แล้วจะอำนวยความสะดวกให้การดำรงชีวิต ครอบคลุมและการทำงาน สำหรับในด้านการงานนั้นมีข้อที่ควรปฏิบัติคือ

1. การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลในองค์กร มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ การสร้างความเชื่อมั่นให้กับเพื่อนร่วมงาน การเอาใจใส่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเองให้เข้าได้กับเพื่อนร่วมงาน

2. การควบคุมพฤติกรรมและเจตนาอารมณ์ผู้อื่น เมื่อต้องการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงานมีสิ่งที่ควรต้องปฏิบัติ คือ การสร้างความประทับใจให้กับเพื่อนร่วมงาน การสร้างความเป็นมิตร มองหาส่วนดีและยอมรับความสามารถของเพื่อนร่วมงาน คำนึงถึงเสมอว่าเพื่อนร่วมงานทุกคนเป็นผู้มีคุณค่า การสั่งหรือติดต่องานไม่ควรใช้วิธีพูดผ่านกับคนอื่น

3. วิธีการสร้างเสน่ห์ในบุคลิกภาพ การเป็นคนมีเสน่ห์จะช่วยให้บุคคลที่อยู่รอบข้างอยากเข้ามาชิดใกล้ และปรารถนาจะร่วมงานด้วย การสร้างเสน่ห์สามารถทำได้โดยการใช้น้ำเสียงหรือคำพูด การแสดงออกทางร่างกาย การใช้ภาษาที่เหมาะสม การพัฒนาบุคลิกภาพให้สง่างาม การแต่งกายให้เหมาะสมกับกาลเทศะและการมีความมั่นใจในตนเอง

4. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา การปฏิบัติงานในองค์กร ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจำเป็นต้องมีการสื่อสารเพื่อร่วมกันดำเนินงานให้บรรลุภารกิจขององค์กร โดยผู้บังคับบัญชาจะทำหน้าที่อำนวยความสะดวกให้นโยบายและข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและ

เหมาะสมแก่พนักงาน และในทางตรงกันข้ามก็ต้องรับฟังข่าวสารข้อมูล ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นของพนักงาน เพื่อให้สามารถประสานงานในการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ในการวินิจฉัยตัดสินใจก็เป็นหน้าที่ที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บังคับบัญชาและเป็นศิลปะอันหนึ่งในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรต้องรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการวินิจฉัยสั่งการที่เกิดขึ้น ภาระหน้าที่ที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งก็คือการสั่งการ โดยในการสั่งการนั้นสามารถทำได้ในหลายรูปแบบ เช่น การสั่งงานด้วยวาจาและการสั่งงานเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมและยังสามารถสั่งโดยใช้การบังคับหรือออกคำสั่ง การสั่งงานแบบขอรอง การสั่งงานแบบแนะนำ การสั่งงานแบบอาสาสมัคร ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับว่าตัวผู้บริหารจะเลือกใช้การสั่งงานแบบใด

5. หลักปฏิบัติในการเป็นผู้ช่วยที่ดี การปฏิบัติตัวเป็นผู้ช่วยที่ดีนั้นจะใช้หลัก 3 ประสาน ก็คือ มือดี ใจดี ความคิดดี ซึ่งมือดีก็คือมีความรู้ความสามารถ ประสิทธิภาพและลักษณะท่าทางดี ใจดีก็คือมีความมั่นคงทางจิตใจ มีความรับผิดชอบ เอาใจใส่ในงาน มีความขยันหมั่นเพียรและอดทน ส่วนคิดดีก็คือ มีความคิดริเริ่ม มีความเป็นผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี รู้จักกาลเทศะ รู้จักช่องทางในการติดต่อสื่อสารและเป็นผู้รู้จักประมาณตน

กล่าวโดยสรุป หลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน แสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติของบุคคลต่อกลุ่มและสังคมที่เป็นกันเองที่จะร่วมกันทำงานอย่างมีความสุข ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีโดยการสร้างความเป็นกันเองให้ความช่วยเหลือด้วยความจริงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานพร้อมทั้งยกย่องผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้ทำดี ซึ่งเป็นการสร้างสัมพันธ์อันดีต่อกัน ผลที่เกิดขึ้นทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จในการบริหารงานตามวัตถุประสงค์

### 1.5 ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในด้านมนุษยสัมพันธ์

สุดสาคร เวชยชัย (2554, หน้า 3-13) กล่าวว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ต้องรับผิดชอบในราชการของศาลให้เป็นไปโดยเรียบร้อย ตามพระธรรมนูญศาลยุติธรรม มาตรา 11 และมาตรา 12 กับต้องถือปฏิบัติตามคำสั่งของประธานศาลฎีกาในฐานะประธานกรรมการบริหารศาลยุติธรรม ที่ให้ใช้แผนยุทธศาสตร์ศาลยุติธรรมเพื่อเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานและ พัฒนาศาล รวมทั้งสนองนโยบายของประธานศาลฎีกาเกี่ยวกับการบริหารงานศาลยุติธรรม ซึ่งการที่จะบริหารงานในศาลได้อย่างเรียบร้อยมีประสิทธิภาพจนบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายได้นั้นนอกจากจะได้รับการสนับสนุนทางด้านงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์และสถานที่ตลอดจนนำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารงาน แต่สิ่งสำคัญที่สุดที่จะทำให้งานในส่วนต่างๆ สำเร็จลงได้ตามประสงค์ นั้นคือ “คน” ดังนั้นผู้บริหารในศาลชั้นต้นนอกจากจะต้องศึกษาเกี่ยวกับหลักการบริหารในฐานะที่เป็นศาสตร์อย่างหนึ่งแล้ว ควรจะได้เรียนรู้ศิลปะการสร้างมนุษยสัมพันธ์ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับข้าราชการและลูกจ้าง ผู้ปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว



โดยสิ่งสำคัญที่จะสร้างมนุษยสัมพันธ์กับข้าราชการและลูกจ้างผู้ปฏิบัติงานในศาลหรือผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ผู้บริหารในศาลชั้นต้นควรได้เรียนรู้ให้เข้าใจถึงธรรมชาติและความต้องการที่แท้จริงของผู้ใต้บังคับบัญชา การที่จะเข้าใจถึงความต้องการนี้ ได้มีการส่งแบบสอบถามความ คิดเห็นให้ข้าราชการลูกจ้างในศาลจังหวัดดลิ่งชัน จำนวน 25 คน แสดงความเห็นในหัวข้อ “ผู้บริหารใน ความพึงพอใจของท่าน” และความคิดเห็นที่ได้รับจากแบบสอบถามนี้ทำให้เข้าใจถึงความต้องการของ ข้าราชการและลูกจ้างผู้ปฏิบัติงานในศาลจังหวัดดลิ่งชันส่วนหนึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับหลักการสร้าง มนุษยสัมพันธ์มีดังต่อไปนี้

**1.5.1 ปฏิบัติตัวเสมือนเพื่อนร่วมงาน** การที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะเข้าใจถึงความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต้องทำตัวเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี เมื่อไปรับหน้าที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ในศาลใดสิ่งแรกควรรู้จักยกย่องให้ความสำคัญในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน เช่น จดจำชื่อของทุกคนให้ ได้ก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกประทับใจในตัวผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่เห็นว่าเขาเป็นคนหนึ่งที่มี ความสำคัญในศาลนั้น แสดงความเป็นกันเองโดยเป็นฝ่ายเริ่มทักทายผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนเสมอ ทำตัว เสมอต้นเสมอปลาย ปฏิบัติตนสม่ำเสมอกับทุกคน หมั่นสอบถามถึงปัญหาและข้อขัดข้องในการทำงาน เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหาในการปฏิบัติงานหรือกับเพื่อนร่วมงานก็พร้อมร่วมรับรู้ปัญหา และร่วมกัน หาวิธีการแก้ไขปัญหานั้นก็จะเป็นที่เคารพยกย่อง ได้รับการยอมรับ เชื่อถือไว้ใจ พร้อมให้ความร่วมมือ ยอมพุดคุยอย่างเปิดใจ

**1.5.2 มีความจริงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา** โดยปกติผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะได้รับความเคารพนับถือจากข้าราชการและลูกจ้างผู้ปฏิบัติงานในศาล ทั้งนี้ ส่วนหนึ่งเนื่องจากการเป็นผู้พิพากษาที่ปฏิบัติหน้าที่ราชการในด้านการอำนวยความยุติธรรมแก่ประชาชนหรือคู่ความมาโดยตลอด ดังนั้น เมื่อผู้พิพากษานั้นได้ดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลแล้วควรปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจ มีเมตตา ให้เกียรติ คอยให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในกิจการ งานของศาลหรือเมื่อเขาได้รับความเดือดร้อน โดยไม่หวังสิ่งตอบแทน มีจิตใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของจำเป็น ให้ความรู้ ให้คำปรึกษากับทั้งให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ และพร้อมที่จะช่วยแก้ไขปัญหาก็เกิดขึ้นก็จะทำให้เป็นที่ศรัทธานับถือของผู้ใต้บังคับบัญชา

**1.5.3 เป็นคนมีเหตุผล** ยอมรับในความแตกต่างของคนรับฟังและเคารพในความคิดเห็น ของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาที่ดีพึงระลึกไว้เสมอว่า “คน” มีนิสัยใจคอ ทัศนคติ ความสนใจ ค่านิยมและคุณสมบัติส่วนตัวที่แตกต่างกัน รวมทั้งต่างกันที่บทบาทหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย แต่ “คน” มีคุณค่าของความเป็นคนที่เท่าเทียมกัน ผู้บังคับบัญชาจึงควรปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็น ธรรมเสมอกัน ไม่เลือกปฏิบัติและปราศจากอคติ ยอมรับความเป็นตัวตนและความสามารถที่แตกต่างกัน ของทุกคน เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะวิธีการทำงาน แล้วนำ

ข้อเสนอนี้มาประกอบเป็นแนวทางในการตัดสินใจ เมื่อผู้บังคับบัญชาทำผิดควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาชี้แนะข้อผิดพลาดนั้นได้อย่างตรงไปตรงมา ไม่ถือโกรธและพร้อมปรับปรุง แก้ไขข้อผิดพลาดนั้น เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น เช่น ปัญหาจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา ปัญหาความขัดแย้งระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา หรือปัญหาระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับประชาชนผู้มาติดต่องานศาล ผู้บังคับบัญชาควรใช้สติในการแก้ไขปัญหา ไม่ควรใช้อารมณ์ ควรสืบหาสาเหตุที่แท้จริงว่าปัญหาเกิดจากอะไร แล้วพิจารณาให้รอบคอบก่อนตัดสินใจ เมื่อตัดสินใจแล้วต้องอธิบายเหตุผลให้ทุกคนเข้าใจให้เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

#### 1.5.4 สร้างจิตสำนึกความรับผิดชอบร่วมกันในการทำงาน โดยแสดงให้เห็น

ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า ความรับผิดชอบในงานที่ทำนั้นมีใช้เพียงความรับผิดชอบในการทำหน้าที่ของตนเองเท่านั้น แต่หมายถึงทั้งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลและผู้ใต้บังคับบัญชาต้องร่วมกันรับผิดชอบต่อการกระทำหรือการปฏิบัติงานทั้งหมดภายในศาล โดยเมื่อจะ “รับผิดชอบ” หรือรับรู้ว่าอะไรผิดพลาดเสียหายและเสียหายเพราะอะไรเพียงใดนั้น ทุกคนต้องร่วมกันยอมรับความผิดนั้นด้วยใจจริงไม่แก้ตัวหรือโยนความผิดให้คนอื่น และร่วมกันหาวิธีแก้ไขความผิดนั้น ส่วนความ “รับผิดชอบ” นั้น ทำให้รู้ว่าการที่ทุกคนร่วมกันทำงานจนสำเร็จนั้นถูกต้องตามหลักวิชา และขั้นตอนการปฏิบัติจะได้ยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติต่อไป ความรับผิดชอบร่วมกันในการทำงาน จึงถือเป็นหน้าที่ที่ทุกคนได้รับมอบหมายให้ทำ และเมื่อทุกคนเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบนั้นแล้วสิ่งที่จะติดตามมากก็คือความมีระเบียบวินัยในการทำงานร่วมกับคนอื่น

#### 1.5.5 สร้างความสามัคคีในหมู่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการสร้างมิตรภาพให้เกิดขึ้น

ระหว่างผู้ร่วมงาน เช่น ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันทำงานในลักษณะที่ต้องปรึกษาหารือกัน ให้มีการสอนงานกัน และให้สับเปลี่ยนหมุนเวียนงานเพื่อให้เกิดความตื่นตัวและทดแทนกัน ทั้งทำให้บุคลากรมีความรอบรู้ในทุกด้าน ให้มีการร่วมมือกันปรับปรุงแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆ ทำให้เกิดความรู้สึกรักงาน รักองค์กร และภาคภูมิใจในองค์กร เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีปัญหาขัดแย้งกัน ได้พูดคุยปรับความเข้าใจกัน จัดให้ร่วมกันทำกิจกรรมที่มีประโยชน์ เช่น กิจกรรม 5 ส. กิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม บำเพ็ญประโยชน์ต่อสังคม กิจกรรมถ่ายทอดความรู้สู่เพื่อนร่วมงาน จัดให้มีการแข่งขันกีฬาเพื่อเชื่อมความสามัคคีทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน จัดให้มีการรับประทานอาหารร่วมกันเป็นระยะ จัดงานวันเกิดให้เจ้าหน้าที่ ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากการร่วมมือร่วมใจ ทำงานเพื่อส่วนรวมด้วยความเสียสละไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว จะเป็นพลังที่ยิ่งใหญ่ทำให้งานสำเร็จลงได้อย่างดี ทำให้ทุกคนมีความสุข

#### 1.5.6 หมั่นประชุมชี้แจงนโยบาย แผนงาน โครงการ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและแนวทางปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสสอบถามถึงปัญหาข้อขัดข้องในการทำงาน เพื่อมิให้

การทำงานเกิดข้อผิดพลาด และหากแนวทางปฏิบัติงานไม่ชัดเจน ควรประชุมพิจารณาจัดทำ “คู่มือปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่” โดยอาศัยหลักการ “เขียนในสิ่งที่ทำ” และ “ทำในสิ่งที่เขียน” โดยเริ่มจากการเขียนหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคนแต่ละตำแหน่ง และขยายไปในส่วนงานที่รับผิดชอบ ตลอดจนเกี่ยวโยงและสัมพันธ์กับส่วนงานอื่นๆ ให้ครอบคลุมทั้งศาล และให้ถือคู่มือนี้เป็นข้อตกลงร่วมกันในการปฏิบัติงาน เช่น จัดทำคู่มืองานรับฟ้องแพ่ง คู่มืองานรับฟ้องอาญา คู่มืองานคัดฟ้อง-ฝากขัง คู่มืองานฟื้นฟู คู่มืองานหน้าบัลลังก์ คู่มืองานศูนย์หน้าบัลลังก์ คู่มืองานศูนย์นัดความ คู่มือส่วนช่วยอำนวยการ คู่มืองานอุทธรณ์-ฎีกา คู่มืองานประชาสัมพันธ์ คู่มืองานบังคับคดีนายประกัน คู่มืองานหมายและคำคู่ความ คู่มืองานเก็บสำนวนคดีดำและเอกสาร คู่มืองานเก็บสำนวนคดีแดง และคู่มือการเงิน เป็นต้น นอกจากนี้ก็ต้องหมั่นประชุมทบทวนปรับปรุงคู่มือให้ทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงเหมาะสมกับสถานการณ์

**1.5.7 สร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีในการทำงาน** สิ่งแวดล้อมในที่นี้ หมายถึง องค์ประกอบต่างๆ ที่อยู่โดยรอบคนทำงาน เช่น เครื่องมือ เครื่องใช้ สถานที่ทำงาน รวมถึงเพื่อนร่วมงาน และตัวผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารจึงควรจัดให้มีเครื่องมือเครื่องใช้อย่างเพียงพอ อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้ดี สร้างบรรยากาศที่ดีในสถานที่ทำงาน เช่น มีเพลงฟัง มีภาพวิวธรรมชาติที่สวยงามติดตามติดที่ต่างๆ มีคำสุภาพติดในที่ที่สามารถเห็นได้ชัดเจน จัดให้ทำงานเป็นกลุ่มโดยให้คนที่มีความถนัดใกล้เคียงกันได้ทำงานร่วมกัน แต่ละกลุ่มไม่ควรให้มีคนมากเกินไปเพราะอาจทำให้เกิดความกดดันทำให้เสียความพึงพอใจต่อกัน จัดสวัสดิการในระหว่างทำงาน เช่น กาแฟ น้ำชา น้ำสะอาด ผลไม้ และอาหารว่าง ส่วนผู้บังคับบัญชาก็ควรทำตัวเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา

**1.5.8 เพิ่มพูนสมรรถภาพการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา** ผู้บริหารควรชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจและยอมรับถึงกระแสการเปลี่ยนแปลง เพราะการเปลี่ยนแปลงย่อมเกิดขึ้นตลอดเวลา ไม่มีสิ่งใดจะคงอยู่ในลักษณะเดิมได้ ผู้บังคับบัญชาจึงควรส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ รับการพัฒนาตนเอง เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพและองค์ความรู้ในทุกๆ ด้าน เช่น กำหนดให้มี การสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติงานได้ในทุกแผนกและทุกส่วน จัดกิจกรรมให้บุคลากรได้รับการถ่ายทอดความรู้ในการปฏิบัติงาน เช่น อบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการให้บริการประชาชน จัดมีการเรียนรู้การทำงานเป็นทีม อบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการปลดทำลายสำนวนและเอกสาร จัดโครงการแหล่งเรียนรู้สำหรับการศึกษาหาความรู้ของบุคลากร อบรมให้ความรู้ในการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เช่น นำระบบสารสนเทศสำนวนคดีศาลชั้นต้น ระบบหนังสือเวียนสำนักงานศาลยุติธรรม ระบบงานสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ ระบบการฝากขังทางไกลผ่านจอภาพ ระบบแจ้งเตือนพยานล่วงหน้าด้วย SMS มาใช้ ตลอดจนนำโปรแกรมสำเร็จรูปที่พัฒนาโดยสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ เช่น โปรแกรม

สารสนเทศสลิปเงินเดือน โปรแกรมรายงานผลการใช้จ่ายเงิน โปรแกรมพัฒนาระบบจัดการเนื้อหา เว็บไซต์ โปรแกรมสืบค้นข้อมูลทะเบียนราษฎร โปรแกรมบัญชีสำนักงานศาลยุติธรรม โปรแกรม e-mail สำนักงานศาลยุติธรรม และโปรแกรมป้องกันไวรัส เป็นต้น จัดทำบัญชีนัดความอัจฉริยะโดยการแสดงบัญชีนัดความประจำวันผ่านจอภาพอัตโนมัติ ซึ่งการเพิ่มพูนสมรรถภาพการทำงานของ ผู้ได้บังคับบัญชา นี้ นอกจากจะเป็นประโยชน์ต่อตัวผู้บังคับบัญชาแล้ว การบริหารงานของผู้บริหารใน ศาลชั้นต้นก็จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการที่วางไว้

**1.5.9 การสั่งงาน** ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ต้องการให้งานในศาลบรรลุเป้าหมาย ควรคำนึงถึงหลักในการสั่งงาน ดังนี้ คำสั่งนั้นควรเป็นคำสั่งที่ผู้บังคับบัญชาสามารถนำไปปฏิบัติได้ ควรสั่งงานทีละอย่างเพื่อไม่เป็นการสร้างแรงกดดันและบีบบังคับให้ผู้รับคำสั่งเกิดความเครียดและล้าสน ใช้ภาษาที่ชัดเจนสามารถเข้าใจได้ง่าย หากผู้รับคำสั่งไม่เข้าใจก็เปิดโอกาสให้ซักถาม ต้องแน่ใจว่าผู้รับคำสั่งมีความรู้ความสามารถที่จะทำงานได้ และควรสั่งงานให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติอย่างเสมอภาค และเป็นธรรม โดยไม่มีอคติหรือเลือกที่รักมักที่ชัง เลือกวิธีสั่งงานให้เหมาะสม เช่น ถ้าเป็นการสั่งงานประจำวัน งานที่มีรายละเอียดเล็กน้อย ควรสั่งงานด้วยวาจา แต่ถ้าสั่งงานผู้บังคับบัญชาจำนวนมาก มีรายละเอียดมาก หรือเป็นงานสำคัญที่ต้องมีหลักฐานอ้างอิง ควรสั่งเป็นเอกสาร คำสั่งควรเป็นลักษณะของการขอร้องเพื่อให้เห็นว่าผู้รับคำสั่งมีความสำคัญ ไม่ใช่สั่งด้วยน้ำเสียงที่รุนแรงแสดงอำนาจ แต่ใช้น้ำเสียงที่ธรรมดาหนักแน่นมั่นคง และเมื่อผู้รับคำสั่งทำงานผิดพลาดก็ควรให้อภัย และช่วยหาสาเหตุของความผิดพลาดนั้น

**1.5.10 มีความรู้ ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ และรู้จักกระจายอำนาจ** ผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ต้องบริหารงานศาลให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ศาลยุติธรรมและตามนโยบายของประธานศาลฎีกา จึงต้องเริ่มจากการวางแผนงานโครงการ โดยกำหนดวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับภารกิจประจำศาล หรือภารกิจตามแผนยุทธศาสตร์ศาลยุติธรรม และ วัตถุประสงค์นั้นต้องชัดเจน กะทัดรัด สามารถปฏิบัติและประเมินผลได้ โดยวิธีปฏิบัติจะ กำหนดเป็นกิจกรรมเรียงลำดับ ความสำคัญที่ต้องดำเนินการว่ามีเป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างไร ใครเป็นผู้รับผิดชอบ หรือปฏิบัติในแต่ละกิจกรรม ระยะเวลาปฏิบัติ วิธีการหรือขั้นตอนการปฏิบัติ จำนวนผู้ปฏิบัติ วัสดุ อุปกรณ์ที่ใช้และงบประมาณที่จะใช้ รวมทั้งต้องกำหนดให้มี ผู้ประสานงานในแต่ละกิจกรรม ตลอดจนวิธีการตรวจสอบติดตามผลการปฏิบัติงานในแต่ละกิจกรรม และการรายงานผลที่ชัดเจน ซึ่งขั้นตอนนี้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรแต่งตั้งคณะทำงานขึ้นมาเพื่อประชุมกำหนดแผนงาน หลังจากวางแผนเสร็จ เมื่อถึงขั้นลงมือปฏิบัติตามแผน ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลก็ควรมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบและผู้ปฏิบัติในแต่ละกิจกรรม โดยต้องชี้แจงให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายเข้าใจในแผนงานและวัตถุประสงค์ของแผน ตลอดจนประโยชน์ที่จะเกิดกับส่วนรวมเมื่อการดำเนินการสำเร็จตามแผน รวมถึงการมอบอำนาจบริหารงานให้เป็นไปตามแผน

ซึ่งจะเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงความรู้ ความสามารถพร้อมจะก้าวไปเป็นผู้บริหารระดับสูงต่อไป และเป็นการส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้จักทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม

ส่วนคณะทำงานจะคอยควบคุมติดตามผลการดำเนินงาน สรุปผลการดำเนินงานเป็นระยะ หากมีปัญหาหรือข้อบกพร่องก็ประชุมพิจารณา ปรับปรุงแก้ไข ส่วนผู้พิพากษาหัวหน้าศาลก็คอยกำกับดูแลติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาโดยให้คำปรึกษา ชี้แนะหรือคอยเป็นที่เลี้ยง เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความมั่นใจและภาคภูมิใจในความสามารถของตน โดยสูงสุดศาสตราจารย์ ดร. เวชชัช ได้เสนอการดำเนินการในการบริหารแผนงานงบประมาณ การเงิน และพัสดุ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ของศาลจังหวัดดลิ่งชัน เพื่อเป็นแนวทาง กล่าวคือ ศาลจังหวัดดลิ่งชันได้จัดทำแผนปฏิบัติการ 4 ปี แผนการดำเนินงานและแผนการใช้จ่ายเงิน งบประมาณโครงการและงานประจำ แผนการจัดซื้อจัดจ้างประจำปี ติดตามและควบคุมผลการดำเนินงานและผลการใช้จ่ายเงิน โดยมีรายงานผลการดำเนินงานไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องครบถ้วนภายในกำหนดระยะเวลา มีการรายงานสรุปผลการดำเนินงานและผลการใช้จ่ายฯ รายงานทางการเงินประจำเดือน งบเดือน รายงานการเงินประจำปี รายงานการตรวจสอบพัสดุประจำปี ตามแนวทางที่สำนักงานศาลยุติธรรมกำหนด มีแนวทางหรือมาตรการควบคุมและกำกับดูแลการบริหารงบประมาณ การเงินเพื่อให้มีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านความถูกต้อง ความครบถ้วน ความคุ้มค่า และทันเวลา ในรอบการประเมินศาลจังหวัดดลิ่งชัน ได้รับโอนเงินงบประมาณจำนวน 39,045,612.25 บาท และมีการเบิกจ่ายไปทั้งสิ้น 33,787,927.65 บาท อัตราการเบิกจ่ายคิดเป็น ร้อยละ 86.53

**1.5.11 สร้างจิตสำนึกให้ผู้ได้บังคับบัญชามีจิตใจให้บริการ** ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชา มีทัศนคติที่ดีในการให้บริการประชาชน ตามแผนยุทธศาสตร์ศาลยุติธรรมกำหนดไว้ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงควรชี้แจงให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจถึงภาระหน้าที่ที่ทุกคนจะต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าว ทั้งต้องโน้มน้าวให้ผู้ได้บังคับบัญชาปรับเปลี่ยนทัศนคติในการทำงานเพื่อให้บริการแก่ประชาชนผู้มาติดต่องานศาลให้ได้รับความสะดวก รวดเร็วและทั่วถึง และมีความรู้เกี่ยวกับการใช้สิทธิเสรีภาพที่ตนพึงได้รับตามกฎหมาย โดยอาจจะนำคำขวัญ หรือคำกล่าวของบุคคลสำคัญของโลกมาใช้ประกอบในการโน้มน้าวหรือจูงใจ เช่น คำกล่าวของมหาตมะคานธีที่ว่า “ลูกค้า” คือ แยกคนสำคัญที่สุดที่ได้มาเยือนเรา ณ สถานที่แห่งนี้ เขามีได้มาพึ่งพิงเรา เราต่างหากต้องพึ่งพาอาศัยเขา เรามีใช้บุคคลแปลกหน้า แต่เขาคือส่วนหนึ่งของสถานที่แห่งนี้ บริการจากพวกเรามิใช่การสงเคราะห์เขา เขาต่างหากที่กำลังสงเคราะห์พวกเราด้วยการยอมให้เรามีโอกาสได้รับใช้เขา ฉะนั้นเราต้องตระหนักอยู่ตลอดเวลาถึงการเป็นผู้รับใช้ลูกค้า ต้องทำให้สม่ำเสมอ ต้องให้ความเท่าเทียมกัน ต้องทำด้วยความจริงใจและมีน้ำใจ”

นอกจากนี้ ทั้งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลและผู้ใต้บังคับบัญชาต้องร่วมมือร่วมใจกัน ปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรมขึ้น เช่น จัดพนักงานต้อนรับประจำศาลโดยอาจให้แต่งกายชุดประจำท้องถิ่นที่ ศาลตั้งอยู่เพื่อคอยให้คำแนะนำแก่ประชาชนที่มาติดต่อ และประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารอันเป็นการ เสริมสร้างความเข้าใจที่ตรงระหว่างศาลกับประชาชน จัดเจ้าหน้าที่เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ ประชาชนในการยื่นคำร้อง และให้คำปรึกษาในคดีจัดการมรดก และให้ความสะดวกแก่ประชาชน สามารถคัดสำเนาคำสั่งของศาลได้ภายในวันที่ศาลมีคำสั่ง จัดทำบอร์ดและแผ่นพับแนะนำขั้นตอนการ ดำเนินงานในศาลให้ครอบคลุมทุกส่วนและระยะเวลาในการให้บริการประชาชนและคู่ความ ทำวีดีทัศน์ เผยแพร่งานศาล จัดทำจุลสารเผยแพร่ความรู้ด้านกฎหมาย จัดที่นั่งพักสำหรับประชาชนผู้มาติดต่อให้ เพียงพอ บริการน้ำดื่มที่สะอาด จัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ตและเครื่องพิมพ์ดีดบริการ ประชาชน สำหรับสืบค้นข้อมูลคดีและพิมพ์เอกสาร จัดให้มีห้องพยาบาล ตู้ยาสามัญ เพื่อเป็นการ รักษาพยาบาลเบื้องต้นแก่ประชาชนผู้มาศาลที่ป่วย จัดส่งเจ้าหน้าที่ไปออกรายการวิทยุชุมชนหรือ ออกไปบรรยายเพื่อเผยแพร่ความรู้ด้านกฎหมายและการติดต่องานศาล รวมทั้งการไกล่เกลี่ยและ ประนอมข้อพิพาท รวมทั้งเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการแก้ไขปรับปรุงงานศาล โดยอาจจัด ให้มีตู้แสดงความคิดเห็นหรือแสดงความคิดเห็นผ่านทาง website ของศาล หรือการประชุมรับฟัง ความเห็นและความต้องการของประชาชนผู้มาติดต่องานศาล และจัดส่งแบบสอบถามไปยังหน่วยงานที่ มีการติดต่อ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขการให้บริการ

**1.5.12 สร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงาน** การที่จะกระตุ้นให้ใต้บังคับ บัญชามีความกระตือรือร้นในการทำงาน และทำงานได้ดีมีประสิทธิภาพ ผู้บังคับบัญชาจำต้องปกครอง ผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยความเป็นธรรม เช่น มอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ พิจารณา ความดีความชอบตามผลงาน ยอมรับฟังความคิดเห็นของทุกคน แม้ความคิดเห็นนั้นจะต่างกับ ความเห็นของตน มีความเอื้ออาทรดูแลเอาใจใส่ทุกคนอย่างทั่วถึง รู้จักผ่อนปรนไม่เคร่งครัดในระเบียบ วินัยมากจนเกินไป ถ้าระเบียบวินัยนั้นไม่ขัดต่อกฎหมาย ตอบแทนการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่าง เหมาะสมและเป็นธรรม เช่น ตอบแทนในรูปเงินเดือนให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และความ รับผิดชอบ จ่ายเงินตอบแทนเมื่อทำงานล่วงเวลา ให้ความช่วยเหลือเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับอุบัติเหตุ จากการปฏิบัติงาน จัดให้มีสวัสดิการที่เพียงพอ เช่น จัดซื้อเสื้อประจำศาล จัดให้มีเงินรางวัลประจำปี ทำประกันชีวิตและอุบัติเหตุให้ จ่ายค่าเช่าบ้าน เงินช่วยเหลือบุตร เงินโบนัส จ่ายเงินช่วยเหลือในกรณี เจ็บป่วย ตาย โยกย้าย ลาออกหรือเกษียณอายุ สนับสนุนให้บุคคลการศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีและ ปริญญาโท โดยจัดหาแหล่งทุนเพื่อการศึกษา และพิจารณาเลื่อนตำแหน่งให้อย่างยุติธรรม

**1.5.13 ให้คำชมเชยและให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำความดี** เมื่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานสำเร็จ ผู้บังคับบัญชาควรให้รางวัลหรือคำชมเชย เช่น พுகยยกย่องในความดีหรือ

ความสำเร็จนั้นต่อหน้าเพื่อนร่วมงาน ตัดประกาศในที่ทำงานให้เห็นชัดเจน หรือให้สิ่งของเพื่อเป็นการตอบแทน ทำให้เห็นว่าเขามีความสำคัญสำหรับองค์กร

**1.5.14 ลงโทษเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำผิด** การจะลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้ความจริงก่อนว่า ผู้ใต้บังคับบัญชานั้นทำผิดจริงและเป็นความผิดที่ต้องได้รับโทษ ต้องลงโทษอย่างมีเหตุผลและยุติธรรม เช่น หากเป็นความผิดสถานเบา ก็อาจจะลงโทษโดยเพียงตำหนิเท่านั้น ซึ่งการตำหนิผู้ทำผิดควรทำเป็นส่วนตัว อย่าตำหนิต่อหน้าเพื่อนร่วมงาน อย่าใช้อารมณ์ ใช้ น้ำเสียงที่แสดงความเมตตาและจริงใจ สุภาพ นุ่มนวล อธิบายถึงสาเหตุแห่งความผิดพลาดเพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง แสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า การตำหนิของผู้บังคับบัญชานั้นมิใช่เป็นการซ้ำเติมเขา แต่เป็นการตำหนิด้วยความหวังดี พร้อมเสนอแนวทางแก้ไขข้อผิดพลาดนั้น

**1.5.15 การสร้างมนุษยสัมพันธ์โดยอาศัยหลักการ** หลักธรรมที่จะนำเสนอต่อไปนี้เป็นหลักการที่ผู้บริหารในศาลชั้นต้นพึงนำมาใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเป็นการยึดเหนี่ยวจิตใจ และก่อเกิดความสามัคคีร่วมมือร่วมใจทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ได้แก่

สังคหวัตถุ 4 มี “ทาน” หมายถึง การให้ความช่วยเหลือด้วยสิ่งของ ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการทำงาน แสดงน้ำใจไมตรีให้ความเป็นมิตร ช่วยบรรเทาความเดือดร้อน และส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำความดี หรือปฏิบัติหน้าที่ดีให้เจริญก้าวหน้า “ปิยวาจา” หมายถึง การใช้วาจาสุภาพ ให้เกียรติ แนะนำในสิ่งที่เป็นประโยชน์ ให้คำปรึกษา เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหา คอยพูดให้กำลังใจ “อิตถจริยา” หมายถึง ให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกำลังกาย สนับสนุนและร่วมมือทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ “สมานัตตตา” การเอาตัวเข้าสมาน ร่วมมือ ร่วมแก้ไขปัญหา ร่วมสุขร่วมทุกข์ ปฏิบัติต่อกันโดยเสมอภาค ทำตัวเสมอต้นเสมอปลาย

สาราณียธรรม พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต) ได้อธิบายหลักธรรมนี้ว่า : เป็นหลักธรรม ที่เป็นเหตุให้ระลึกถึงกัน ทำให้อยู่รวมในหมู่ด้วยดี มี 6 ประการ คือ (1) เมตตาการุญการ ทำต่อกัน ด้วยเมตตา คือ แสดงไมตรีและความหวังดีต่อเพื่อนร่วมงาน ร่วมกิจการ ร่วมชุมชนด้วยการช่วยเหลือธุรกิจต่างๆ โดยเต็มใจ แสดงอาการ กิริยาสุภาพ เคารพนับถือกันทั้งต่อหน้าและลับหลัง (2) เมตตาวชิกรรรม พุดกันด้วยเมตตา คือ ช่วยบอกกันถึงสิ่งที่เป็นประโยชน์ สั่งสอนและแนะนำ ตักเตือนกันด้วยความหวังดี กล่าววาจาสุภาพ แสดงความเคารพนับถือกันทั้งต่อหน้าและลับหลัง (3) เมตตาเมตตาธรรม ติดต่อกันด้วยเมตตา คือ มีจิตปรารถนาดี คิดทำสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่กัน มองกันในแง่ดี มีหน้าตายิ้มแย้มแจ่มใสต่อกัน (4) สาธารณโภคี ได้มาแบ่งกินกันใช้ คือ แบ่งปันจากผลที่ได้มา โดยชอบธรรม แม้เป็นของเล็กน้อยก็แจกจ่ายให้ได้มีส่วนร่วมใช้ร่วมบริโภคทั่วกัน (5) คีลสามัญญตา ประพฤติดีเหมือนเขา คือ มีความประพฤติสุจริตตั้งามรักษาระเบียบวินัยของส่วนรวม ไม่ทำตนให้เป็นที่น่ารังเกียจหรือเสื่อมเสียแก่หมู่คณะ (6) ทิฏฐิสามัญญตา ปรับความเห็นชอบร่วมกันได้ คือ เคารพรับ

ฟังความเห็นกัน มีความเห็นชอบร่วมกัน ตกลงกันได้ในหลักการสำคัญ ยึดถืออุดมคติ หลักแห่งความดีงามหรือจุดมุ่งหมายสูงสุดอันเดียวกัน

อัญญาบิดาองค์คุณกรนิกร เป็นหลักธรรมที่มีความจำเป็นในการสื่อสารด้วยวาจา หลักธรรม ดังกล่าว ได้แก่ “โสดา” คือ การรู้จักฟังเหตุผลของผู้อื่น “สาเวตา” คือ การรู้จักใช้คำพูดประกอบด้วยเหตุผลเพื่อให้คนอื่นฟังตน “วิญญาตา” คือ การเข้าใจคำพูดของคนอื่น “อุคคเหตา” คือ การเป็นผู้คงแก่เรียน ชอบศึกษาหาความรู้ในสาขาวิชาต่างๆ “ธารตา” คือ การเป็นผู้มีความจำดี จดจำถ้อยคำและเรื่องราวต่างๆ ได้ดี “อัทธานัตติ ชนาติ” คือ ถ้าจะพูดสิ่งใด หากไม่เกิดประโยชน์ไม่ควรพูดพูดแต่สิ่งที่มีสาระ “วิญญาเปตา” คือ การทำให้ผู้อื่นรู้ความหมายของคำพูด เป็นการใช้คำพูดที่ชัดเจน “โนจ กลหส สการโก” คือ การไม่ชวนทะเลาะเบาะแว้ง เป็นการหลีกเลี่ยงการโต้เถียงนั่นเอง

อภิธานิยธรรม 7 ประการ เป็นหลักธรรมในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความร่วมมือในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและก่อให้เกิดความสามัคคี ได้แก่ (1) หมั่นประชุมเนื่องนิตย์ การประชุมบ่อยๆ จะก่อให้เกิดความเข้าใจนโยบายต่างๆ เข้าใจ นิสัยใจคอซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดความใกล้ชิดสนิทสนม (2) เมื่อประชุมก็พร้อมเพรียงกันประชุม เมื่อเลิกประชุมก็พร้อมเพรียงกันเลิกและพร้อมเพรียงที่จะทำกิจเพื่อประโยชน์แก่ศาลและประชาชนผู้มาติดต่อ (3) ให้การเคารพและปฏิบัติตามธรรมเนียมประเพณีที่ดีของท้องถิ่น บ้านเมือง หรือองค์กร ไม่เพิกถอนสิ่งที่บัญญัติไว้ดีแล้ว และไม่บัญญัติสิ่งที่ไม่ดีงามขึ้นแทน (4) เมื่อได้ตั้งผู้ใดเป็นหัวหน้าก็ให้ความเคารพนับถือ ไม่ดูหมิ่น (5) ไม่ลุแก่อำนาจความอยากที่เกิดขึ้น (6) สิ่งใดที่เป็นที่เคารพสักการะของประชาชน ผู้ปกครองต้องเคารพนับถือสิ่งนั้นด้วย และไม่เลิกล้มพิธีกรรมอันชอบธรรมนั้นเสีย (7) กำหนดมาตรการให้การคุ้มครองแก่ผู้ประพฤติธรรมเข้ามาสู่แคว้นแล้ว เมื่อเข้ามาแล้วก็ให้ความอนุเคราะห์พอสมควร หมายความว่า เมื่อผู้บังคับบัญชาได้รับคนดีเข้ามาทำงานก็ต้องให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลตามสมควรไม่ทอดทิ้งให้ได้รับความลำบาก

การที่ผู้บังคับบัญชาใช้หลักธรรมในการบริหารงานดังกล่าวย่อมทำให้การบริหารงานประสบความสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์

กล่าวโดยสรุป การที่ศาลยุติธรรมและหน่วยงานในสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรม โดยเฉพาะศาลชั้นต้นซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีจำนวนมากที่สุดในศาลยุติธรรม จะปฏิบัติตามนโยบายของประธานศาลฎีกาและตามแผนยุทธศาสตร์ศาลยุติธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพจนบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการได้นั้น นอกจากจะได้รับการ สนับสนุนทางด้านงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ และสถานที่ ตลอดจนจรรยาบรรณเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารงานแล้ว แต่สิ่งสำคัญที่สุดที่จะทำให้งานต่างๆ สำเร็จลงได้ตามประสงค์นั้นคือ “คน” ดังนั้น ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลนอกจากจะต้อง



ศึกษาเกี่ยวกับหลักการบริหารแล้ว ควรได้เรียนรู้ศิลปะการสร้างมนุษยสัมพันธ์เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับข้าราชการและลูกจ้างผู้ปฏิบัติงาน เพื่อการบริหารงานบรรลุเป้าหมายดังกล่าว

## 2. บุคลิกภาพ



### 2.1 ความหมายของบุคลิกภาพ

บุคลิกภาพ หมายถึงลักษณะที่สำคัญต่อการปรับตัวของบุคคล ได้แก่ รูปร่าง หน้าตา ท่าทาง ความสามารถ แรงจูงใจ ที่สั่งสมและปฏิบัติมานานจนส่งผลและหล่อหลอมให้เกิดเป็น พฤติกรรมและอุปนิสัยเฉพาะตัวที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล เป็นภาพลักษณ์ที่พร้อมที่จะแสดงออก ต่อสิ่งแวดล้อม หรือสิ่งเร้าภายนอก ซึ่งแตกต่างกันไปตามประสบการณ์ของบุคคล อย่างไรก็ตาม เราไม่สามารถกล่าวได้ว่าคำจำกัดความที่ดีที่สุดและถูกต้องที่สุด ทั้งนี้เพราะคำจำกัดความแต่ละความหมาย ต่างก็มาจากความเชื่อในทฤษฎีบุคลิกภาพที่มีอยู่มากมายแตกต่างกัน (ภคพร บรรจงจัด, 2550, หน้า 16-21) ได้มีนักวิชาการให้ความหมายของบุคลิกภาพไว้ ดังนี้

กนกกาญจน์ สนิทपाल (2550, หน้า 9) ได้ให้ความหมายของบุคลิกภาพว่า หมายถึง พฤติกรรมภายในและภายนอกซึ่งเป็นเอกลักษณ์เฉพาะบุคคลตั้งแต่กำเนิด สามารถแก้ไข ปรับปรุง เสริมสร้างและพัฒนาได้จากการฝึกฝนทักษะต่างๆ อย่างต่อเนื่อง บุคลิกภาพที่แตกต่างกันของมนุษย์ เป็นผลมาจากปัจจัยสำคัญ 2 ประการ คือ พันธุกรรม (heredity) และ สภาพแวดล้อม (environment) และศรีเรือน แก้วกังวาล (2551, หน้า 5-6) ได้ให้ความหมายของบุคลิกภาพไว้ว่า บุคลิกภาพเป็น ลักษณะเฉพาะของตัวบุคคลในด้านต่างๆ ทั้งส่วนภายนอกและส่วนภายใน ซึ่งถูกหล่อหลอมประสม ประสานด้วยพันธุกรรม วัฒนธรรม การเรียนรู้ วิธีปรับตัวของบุคคล และสิ่งแวดล้อมที่เป็นนามธรรม และวัตถุธรรม แต่ไม่เป็นสิ่งตายตัว เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาจากการเรียนรู้และสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ไม่สามารถแยกบุคลิกภาพออกเป็นส่วนได้ เพราะทุกๆ ลักษณะของบุคลิกภาพต่างมีความสัมพันธ์ต่อกัน และมีผลกระทบต่อกันเป็นลูกโซ่ สอดคล้องกับ ดิณพัฒน์ แก้วยอด (2552, หน้า 14-16) ซึ่งได้ให้ความหมายบุคลิกภาพไว้ว่า บุคลิกภาพ หมายถึงลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคลทั้งทางร่างกายและ จิตใจที่แสดงออกทั้งเป็นพฤติกรรมภายนอกที่สามารถเห็นได้และพฤติกรรมที่ปิดบังซ่อนเร้น ได้แก่ กิริยา ท่าทาง การแสดงออกทางอารมณ์ การปรับตัว ความคิด ความสนใจ ค่านิยม เจตคติ ซึ่งเป็น ผลรวมขององค์ประกอบระหว่างร่างกาย จิตใจ สังคม และสิ่งแวดล้อมและเป็นลักษณะที่แสดงออก ชั่วๆ ในแต่ละบุคคล

ส่วนพระมหาบุญทัน อภิปัญญา โสยพัน (2552, หน้า 11) ได้ให้ความหมายของ บุคลิกภาพไว้ว่า บุคลิกภาพ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลใดบุคคลหนึ่งทั้งในสิ่งที่มองเห็นได้ ลักษณะของพฤติกรรมและสิ่งที่มองไม่เห็น เช่น ความคิด ความสนใจ ค่านิยม ซึ่งจะทำให้คนอื่นสามารถจะเข้าใจและแยกได้ว่าบุคคลนั้นแตกต่างจากคนทั่วไป และจงจิตต์ โศภนคณาภรณ์ (2554, หน้า 7) ได้ให้ความหมายของบุคลิกภาพไว้ว่า บุคลิกภาพหมายถึง การจัดระเบียบพลังภายในบุคคล ซึ่งประกอบด้วยความซับซ้อนของทัศนคติ ค่านิยม และการมองโลก ซึ่งจะก่อให้เกิดรูปแบบแห่งพฤติกรรมที่คงเส้นคงวาของปัจเจกบุคคล หรืออาจกล่าวได้ว่าบุคลิกภาพ คือ สภาพร่างกายที่เปลี่ยนแปลงได้ของปัจเจกบุคคล โดยมีระบบทางจิตและกายที่กำหนดบุคคลนั้น มีการปรับตัวต่อสภาพสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งทำให้แตกต่างจากบุคคลอื่น รวมทั้ง นิภาพร พวงมี (2554, หน้า 11-12) ได้ให้ความหมายของบุคลิกภาพไว้ว่า บุคลิกภาพ หมายถึง ส่วนผสมขององค์ประกอบต่างๆ จากภายในตัวบุคคล เช่น พันธุกรรม และภายนอกตัวบุคคลเช่นวัฒนธรรมประเพณีทางสังคม การเรียนรู้จากการสังเกตและประสบการณ์ตรง ซึ่งบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลมีทั้งส่วนที่เป็นเหมือนๆ กัน (Common) และส่วนที่เป็นลักษณะเฉพาะ (Unique) แตกต่างจากคนอื่น จึงทำให้แต่ละบุคคลมีเอกลักษณ์เฉพาะตนและเปลี่ยนแปลงได้ตามการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอก

อีกทั้ง ปราณี สุรสิทธิ์ (2556, หน้า 15) ได้ให้ความหมายของบุคลิกภาพไว้ว่า บุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะส่วนรวมของบุคคลหนึ่ง มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตนทั้งทางร่างกาย การแสดงออกทางพฤติกรรม ด้านอุปนิสัย จิตสำนึก อุดมคติ ก่อให้เกิดการปรับตัว และยุพิน มินสาคร (2558, หน้า 93) ได้รวบรวมความหมายของบุคลิกภาพจากนักจิตวิทยาที่ได้ให้ความหมายของคำว่า “บุคลิกภาพ” ไว้ต่างๆ ดังนี้

บุคลิกภาพ หมายถึง สภาวะทุกอย่างที่ประกอบกันขึ้นเป็นตัวบุคคล โดยหมายรวมถึง คุณสมบัติหรือคุณลักษณะทางจิตใจ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการกระทำของบุคคลในสถานการณ์ต่างๆ

บุคลิกภาพ เป็นหน่วยรวมของระบบทางกายและจิตภายในตัวบุคคล ซึ่งกำหนดลักษณะการปรับตัวเป็นแบบเฉพาะของบุคคลนั้นต่อสิ่งแวดล้อมของเขา

บุคลิกภาพของแต่ละบุคคลจะเห็นได้ชัดเจนจากลักษณะนิสัยในการคิดและการแสดงออกรวมทั้งทัศนคติและความสนใจต่างๆ กิริยาท่าทาง ตลอดจนปรัชญาชีวิตที่บุคคลนั้นยึดถือ

บุคลิกภาพครอบคลุมสภาวะทุกอย่าง ซึ่งประกอบขึ้นเป็นตัวบุคคล นับตั้งแต่สภาวะทางกาย อารมณ์ ทักษะ ความสนใจ ความคิดหวัง ความรู้สึก ลักษณะท่าทาง นิสัย ความสามารถทางปัญญา ตลอดจนความสำเร็จที่บุคคลนั้นได้รับ รวมทั้งการปรับตัวของแต่ละบุคคลในการเผชิญปัญหา หรือความคับข้องใจที่เกิดขึ้นในทุกสถานการณ์ของชีวิต ซึ่งก็นับว่าเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพ

สำหรับนักวิชาการต่างประเทศ Feist, J and Feist, Gregory J. (2006, p.4) ได้ให้ความหมายของบุคลิกภาพไว้ว่า บุคลิกภาพ คือ รูปแบบของลักษณะนิสัยที่ถาวรของบุคคลใดบุคคลหนึ่งและเป็นคุณลักษณะที่เป็นหนึ่งเดียวไม่เปลี่ยนแปลง ดังนั้นแต่ละบุคคลจึงมีการแสดงออกของพฤติกรรมที่แตกต่างกัน

กล่าวโดยสรุป บุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลในด้านต่างๆ ทั้งส่วนภายนอก คือ ส่วนที่มองเห็นชัดเจน เช่น รูปร่าง หน้าตา การแสดงท่าทาง และส่วนภายใน เช่น แรงจูงใจ ความถนัด ค่านิยม ความสนใจ สติปัญญาและความสามารถในการเข้าสังคมที่แตกต่างกันของแต่ละคน เป็นผลรวมขององค์ประกอบระหว่างร่างกาย จิตใจ สังคมและสิ่งแวดล้อมหล่อหลอมให้เกิดเป็นพฤติกรรมและอุปนิสัยเฉพาะตัวที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล ซึ่งจะ使人อื่นสามารถจะเข้าใจและแยกได้ว่าบุคคลนั้นแตกต่างจากคนทั่วไป ซึ่งบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลมีทั้งส่วนที่เป็นเหมือนๆ กันและส่วนที่แตกต่างจากคนอื่นจึงทำให้แต่ละบุคคลมีเอกลักษณ์เฉพาะตนและเปลี่ยนแปลงได้ตามการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอก

## 2.2 ลักษณะทั่วไปของบุคลิกภาพ

สุพานี สฤญวานิช (2552, หน้า 94) ได้สรุปลักษณะของบุคลิกภาพไว้ ดังนี้

1. บุคลิกภาพเป็นภาพรวมทุกแง่มุมของบุคคลนั้น
2. บุคลิกภาพสามารถสังเกตได้และวัดได้
3. บุคลิกภาพโดยทั่วไปจะคงที่และสม่ำเสมอ เช่น เป็นคนอารมณ์ขันพวงงายเป็นนิจ
4. บุคลิกภาพจะมีทั้งส่วนที่เห็นได้ง่ายและส่วนที่อยู่ลึก เช่น สภาวะภายในจิตใจของบุคคลนั้นๆ
5. บุคลิกภาพจะมีทั้งส่วนที่เป็นเหมือนๆ กัน (Common) และส่วนที่เป็นลักษณะเฉพาะ (Unique) ไม่เหมือนคนอื่น

การพัฒนาบุคลิกภาพ (Personality Development) (2558, หน้า 2) ได้กล่าวถึง ลักษณะทั่วไปของบุคลิกภาพ ไว้ดังนี้

1. บุคคลแต่ละคน มีลักษณะรูปร่างเป็นไปตามพันธุกรรม เมื่ออยู่ในสังคมจะเกิดการเรียนรู้และมีผลต่อบุคลิกภาพของบุคคล
2. บุคลิกภาพ เป็นลักษณะพฤติกรรมส่วนรวมของบุคคล ซึ่งหมายถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่ปรากฏออกมาจากตัวบุคคลนั้น
3. บุคลิกภาพของบุคคลจะเป็นอย่างไรขึ้นอยู่กับมุมมองเห็นของบุคคลอื่น
4. บุคลิกภาพเกิดจากการที่บุคคลใช้ความสามารถที่จะปรับตัวให้เข้ากับบุคคลอื่นได้

### 2.3 ความสำคัญของบุคลิกภาพ

อะริยา เลาสูโรยธิน (2553, หน้า 5) กล่าวว่า บุคลิกภาพมีความสำคัญต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ในสังคมทุกยุคทุกสมัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมปัจจุบันที่มีการแข่งขันกันสูงขึ้น บุคลิกภาพจึงเปรียบเสมือนใบเบิกทางที่จะนำเราไปสู่ความสำเร็จตามที่คาดหวังไว้ ดังนั้น บุคลิกภาพจึงมีความสำคัญ ดังนี้

1. บุคลิกภาพมีผลต่อการยอมรับและการปรับตัวให้เข้ากับคนอื่น ๆ บุคลิกภาพมีส่วนสำคัญในการช่วยให้บุคคลสามารถปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่น ๆ และสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกันได้ เช่น คนที่มีบุคลิกภาพเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีน้ำใจ อุดหนุน เสียสละ รู้จักมารยาทก็ย่อมจะเป็นที่ชื่นชอบและยอมรับจากคนทั่วๆ ไป ดังนั้น การที่จะปรับตัวให้เข้ากับคนอื่น ๆ ย่อมทำได้ง่าย

2. บุคลิกภาพมีผลต่อความสำเร็จในชีวิต ผู้ที่มีบุคลิกภาพดีย่อมได้เปรียบคนอื่น ๆ เสมอ ไม่ว่าจะเป็นการเรียน การทำงาน การเลือกคู่ครอง การเลือกผู้นำ ฯลฯ เพราะจะทำให้เกิดการยอมรับ เกิดความเชื่อมั่น และศรัทธาจากผู้พบเห็น เช่น นักศึกษาที่แต่งกายด้วยเครื่องแบบ นักศึกษาที่ถูกต้อง ย่อมทำให้ครูอาจารย์เกิดความเอ็นดู รู้สึกว่านักศึกษาเป็นคนเรียบร้อย น่ารัก ดังนั้น เมื่อนักศึกษามาขอความช่วยเหลือต่างๆ มักจะเป็นไปโดยง่าย

3. บุคลิกภาพมีผลต่อการตระหนักในเอกลักษณ์และการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เนื่องจากบุคลิกภาพเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล จึงช่วยให้เราสามารถจดจำและเข้าใจบุคคลแต่ละคนได้เป็นอย่างดี ตลอดจนรู้วิธีที่จะปรับตัวให้เข้ากับคนเหล่านั้นได้ จึงทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีต่อกันในสังคมและลักษณะเฉพาะบางอย่างของบุคคลสามารถเป็นต้นแบบของบุคลิกภาพที่ดีได้ เช่น ความอดทน ขยัน ซื่อสัตย์ รับผิดชอบ จึงสมควรได้รับการยกย่องและส่งเสริมให้คนรุ่นหลังได้ยึดถือเป็นแบบอย่างเพื่อเป็นมาตรฐานของสังคมอันจะทำให้สังคมนั้นๆ มีประชากรที่มีคุณภาพ

อีกทั้ง การพัฒนาบุคลิกภาพ (Personality Development) (2558, หน้า 3) ได้กล่าวถึงบุคลิกภาพว่ามีความสำคัญต่อการดำรงชีวิตในสังคมเป็นอย่างมาก ดังจะพิจารณาได้จากประเด็น ดังนี้

1. ความมั่นใจ ผู้มีบุคลิกภาพดีจะมีความมั่นใจในการแสดงออกมากขึ้นและมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จจึงมีมากขึ้น

2. การยอมรับของกลุ่ม ผู้ที่มีบุคลิกภาพดีย่อมเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไปและต้องการที่จะให้อยู่ในกลุ่ม

3. การปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่น การที่เรารู้บุคลิกภาพของผู้อื่นทำให้เราสามารถปรับตัวเข้ากับบุคคลและสถานการณ์ได้ดีขึ้น รวดเร็วขึ้น ง่ายขึ้น

4. ความสำเร็จ ผู้ที่มีบุคลิกภาพดีจะได้เปรียบคนอื่นเสมอ เพราะสามารถสร้างความศรัทธา น่าเชื่อถือแก่ผู้พบเห็น ได้รับความร่วมมือและการติดต่อด้วยดี ช่วยให้ทำงานได้สำเร็จง่ายขึ้น

5. เอกลักษณ์ของบุคคล บุคลิกภาพทำให้คนมีลักษณะเฉพาะตัว ซึ่งสามารถใช้เป็นแบบอย่างที่ดีและแบบอย่างที่ไม่ดีได้

ส่วน ยุพิน มินสาคร (2558, หน้า 94) เห็นว่า ผู้ที่มีบุคลิกภาพดีนั้น จะต้องเป็นผู้ที่มีสุขภาพจิตดีเป็นเบื้องต้น โดยจะเป็นผู้ที่สามารถมองเห็นสิ่งต่างๆ ตามที่เป็นจริงอย่างถูกต้อง ไม่ต่อต้านหรือยอมรับทุกสิ่งทุกอย่างโดยไร้หลักการและไม่ว่าอยู่ในสภาวะการณ์ใดๆ ก็ตามก็ยังสามารถประพฤติปฏิบัติได้อย่างคงเส้นคงวา นั่นก็คือการเป็นบุคคลที่สามารถปรับตัวได้ดี

การมีบุคลิกภาพที่ดีนั้นจะเป็นผลให้บุคคลนั้นมีลักษณะสำคัญที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิตในแง่มุมต่างๆ ดังนี้

1. มีความสามารถในการรับรู้และเข้าใจในสภาพความจริงได้อย่างถูกต้อง
2. การแสดงอารมณ์จะอยู่ในลักษณะและขอบเขตที่เหมาะสม
3. มีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นและสังคมได้ดี
4. มีความสามารถในการทำงานที่อำนวยประโยชน์ต่อผู้อื่นและสังคมได้
5. มีความรักและความผูกพันต่อผู้อื่น
6. มีความสามารถในการพัฒนาตนเอง และพัฒนาทางการแสดงออกของตนต่อผู้อื่น

ได้ดีขึ้น

กล่าวโดยสรุป จะเห็นได้ว่าบุคลิกภาพนั้นมีความสำคัญและเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไปว่าเป็นส่วนหนึ่งทำให้บุคคลมีความสำเร็จในอาชีพและเป็นที่ยอมรับศรัทธาของบุคคลรอบข้าง สามารถแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้พบเห็น

#### 2.4 ขอบข่ายของบุคลิกภาพ

การพัฒนาบุคลิกภาพ (Personality Development) (2558, หน้า 2-6) ได้กล่าวถึงแนวทางที่คนส่วนใหญ่ยึดถือในการพิจารณาบุคลิกภาพของคน มีดังนี้

1. ลักษณะทางกาย ได้แก่ รูปร่าง หน้าตา สัดส่วน ผิวพรรณ สีผม ความสูง น้ำหนัก เป็นลักษณะประจำตัวของบุคคล
2. ลักษณะทางใจ ได้แก่ ความคิด ความจำ จินตนาการ ความสนใจ ความตั้งใจ การตัดสินใจ สติปัญญา เป็นเรื่องเกี่ยวกับสมอง
3. อุปนิสัย ได้แก่ ความสุภาพอ่อนโยน ความซื่อสัตย์เชื่อถือได้ ความเคารพสิทธิส่วนบุคคล ไม่เห็นแก่ตัว มีศีลธรรมจรรยา ซึ่งเป็นกิจวัตรที่สอดคล้องกับสภาพของสังคม

4. อารมณ์ ได้แก่ ความรู้สึกแห่งจิตที่ก่อให้เกิดอาการต่างๆ เช่น ตื่นเต้น ตกใจ โกรธ กล้าหาญหวาดกลัว ร่าเริง หดหู่ หงุดหงิด วิดกกังวล ฯลฯ

5. การสมาคม คือ กิริยาท่าที อาการที่บุคคลแสดงต่อผู้อื่น เช่น เป็นคนชอบคบหาสมาคมกับผู้อื่น หรือเป็นคนเก็บตัว เห็นใจผู้อื่น ไม่แฉแสดผู้อื่น ฯลฯ

ผู้มีบุคลิกภาพดี เป็นผู้ที่มีความพื้นฐานด้านสุขภาพดี สามารถปรับตัวได้ดีและส่งผลทำให้บุคลิกภาพดีด้วยผู้มีบุคลิกภาพดีจะมีคุณลักษณะและความสามารถทางจิตใจที่สำคัญ ดังนี้

1. ความสามารถในการรับรู้ และเข้าใจสภาพเป็นจริงอย่างถูกต้อง บุคคลที่มีสุขภาพจิตสมบูรณ์ จะมีความสามารถในการรับรู้และเข้าใจสภาพความจริงทั้งความจริงภายนอกและความจริงภายใน เช่น สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ทางสังคม ความรู้สึกและความต้องการของเรา

2. การแสดงอารมณ์ในลักษณะและขอบเขตที่เหมาะสม ผู้ที่มีสุขภาพจิตดีจะสามารถควบคุมอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม แต่การควบคุมอารมณ์มากเกินไปเหตุจะมีผลร้าย คือ ทำให้มีอาการเครียดผิดปกติ ซึ่งจะก่อให้เกิดปัญหาในการดำเนินชีวิตและไม่สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองและขาดการยับยั้งชั่งใจ

3. ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ทางสังคม โดยธรรมชาติของมนุษย์จะไม่ชอบอยู่ลำพังจะต้องมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น มีส่วนร่วมในสังคม ต้องการได้รับการยกย่องและมีชื่อเสียงเป็นที่รักของทุกคนตลอดจนทำให้เกิดความรู้สึกปลอดภัยจากอันตรายต่างๆ และได้รับความไว้วางใจจากผู้อื่น

4. ความสามารถในการทำงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมและส่วนรวม คนเราจำเป็นต้องเลือกประกอบอาชีพที่ตนถนัด เพื่อให้ใช้ความรู้ความสามารถได้อย่างเต็มที่ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อตนเองในการทำงาน และเป็นประโยชน์ต่อสังคมโดยรวม

5. ความรักและความต้องการทางเพศ มีความสำคัญต่อสุขภาพจิตและส่งผลต่อบุคลิกลักษณะของบุคคล ความรักจะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ ความรักใคร่ผูกพันจะสร้างความปรารถนาและอุทิศตัวในการอยู่ร่วมกันและผูกพันกับผู้อื่น ซึ่งจะสร้างความสุขความพอใจ และเกิดความรู้สึกเป็นตัวของตัวเองและสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้อื่นด้วย

6. ความสามารถในการพัฒนาตน ตนในที่นี้หมายถึง ตนที่แท้จริงและตนที่แสดงออกต่อผู้อื่น ดังนั้นผู้มีสุขภาพจิตสมบูรณ์จะมีความรู้สึกต่อตนเองในแง่ดีและเข้าใจตนเอง ในบางครั้งคนเราก็อาจจะเกิดความรู้สึกขัดแย้ง ไม่เห็นด้วยกับสิ่งที่ตนต้องกระทำ แต่ต้องปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้อื่น ซึ่งอาจจะทำให้กระทบกระเทือนต่อความรู้สึกและความต้องการของตนเอง

## 2.5 ทฤษฎีบุคลิกภาพ

สุพานี สฤษฏีวานิช (2552, หน้า 95) กล่าวว่า ทฤษฎีบุคลิกภาพมีการศึกษาหลายกลุ่ม ดังนี้

1. ทฤษฎีกลุ่มคุณลักษณะ (Trait Theory) จะมุ่งศึกษาลักษณะนิสัย (Trait) ของบุคคล เป็นสำคัญ เช่น ทฤษฎีของ Gordon Allport
2. ทฤษฎีกลุ่มจิตวิเคราะห์ (Psychoanalytic Theory) ทฤษฎีที่มีชื่อเสียงในกลุ่มนี้ คือ ทฤษฎีของ Sigmund Freud และทฤษฎีของ Carl Gustav Jung เป็นต้น
3. ทฤษฎีกลุ่มมนุษยนิยม (Humanistic Theory) ทฤษฎีในกลุ่มนี้จะเป็นทฤษฎีของ นักมนุษยสัมพันธ์ เช่น ทฤษฎีของ Maslow
4. ทฤษฎีกลุ่มประสานนิยม (Integrative Theory) ทฤษฎีในกลุ่มนี้มุ่งศึกษาบุคลิกภาพของบุคคลโดยครอบคลุมทั้งอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิด ทักษะคิด ความคาดหวัง และพฤติกรรมต่างๆ ที่ แสดงออก

ในที่นี้จะขอกล่าวถึงทฤษฎีที่สำคัญๆ บางทฤษฎี ได้แก่

### ทฤษฎีจิตวิเคราะห์ Sigmund Freud (Psychoanalysis Theory)

เดวิด คัทวณิช (2548, หน้า 235) กล่าวว่า Sigmund Freud จิตแพทย์ชาวเวียนนา ประเทศออสเตรีย ผู้ก่อตั้งทฤษฎีจิตวิเคราะห์ โดยอาศัยข้อมูลและประสบการณ์จากการรักษาผู้ป่วยใน คลินิกของเขา Freud ได้ให้ความสนใจเกี่ยวกับบุคลิกภาพการแสดงออกของแต่ละคนเป็นอย่างมาก เพื่ออธิบายทำความเข้าใจ Freud ได้บัญญัติศัพท์เฉพาะขึ้นมาเพื่ออธิบายโครงสร้างบุคลิกภาพว่ามี องค์ประกอบที่เป็นระบบ 3 อย่าง คือ อิด (Id) อีโก้ (Ego) และซูปเปอร์อีโก้ (Superego) ระบบทั้ง 3 อย่างนี้จะรวมเป็นโครงสร้างของบุคลิกภาพ ระบบของจิตทั้ง 3 อย่าง อธิบายได้ ดังนี้

1. อิด (Id หรือ libido) หมายถึง แรงขับทางร่างกายที่กำกับบุคคลให้กระทำการต่างๆ ซึ่งติดตัวมาตั้งแต่เกิด และเป็นตัวกระตุ้นที่ค่อนข้างรุนแรง อันเกิดจากภาวะของจิตไร้สำนึกเปรียบได้กับ กิเลส ตัณหา หรือโลภ ที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง ในขั้นนี้เป็นความต้องการที่ขาดสิ่งยับยั้งจะเรียกว่า เป็นสันดานดิบก็ว่าได้ อิดจึงเป็นแรงกระตุ้นดิ้นรนชวนวាយที่จะประพฤติปฏิบัติ ไปตามหลักที่เรียกว่า “หลักแห่งความพอใจ” (pleasure principle) เพื่อหลีกเลี่ยงความเครียด (avoid tension) และแสวงหา ความพึงใจในทันที เพื่อว่าความรู้สึกและอารมณ์ที่จะได้รับเป็นไปในทางบวก

2. อีโก้ (Ego) เกิดจากอิดโดยผ่านการติดต่อและมีประสบการณ์กับสิ่งที่เกิดจริง (Reality principle) นั่นคือ แทนที่พลังงานอิดแสดงออกมาได้รับโทษก็มีอีโก้คอยกั้นขวางเอาไว้ เพื่อให้ สามารถเข้าสู่สังคมได้ อีโก้ทำหน้าที่เหมือนผู้บริหารหรือผู้จัดการของบุคลิกภาพ อีโก้จึงหมายถึงจิตที่รู้ สำนึก ที่ก่อตัวและพัฒนาขึ้นมาเมื่อเด็กเจริญเติบโต เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ และความรู้สึกนึก

คิดจากการเรียนรู้และประสบการณ์ที่สั่งสม จึงทำให้อีโก้ได้รับการพัฒนาจนทำให้บุคคลมีความสามารถในการคิดที่อยู่ในวิสัยแห่งความเป็นจริง (Realistic thinking) รวมทั้งมีความสามารถเผชิญกับสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม รู้ว่าอะไรควรหรือไม่ควรกระทำ การปฏิบัติการณ์ของอีโก้เป็นการปฏิบัติตามหลักที่เรียกว่า “หลักแห่งความเป็นจริง” ที่ทำให้พฤติกรรมของบุคคลสอดคล้องกับสังคมเป็นอย่างดี สิ่งที่เกิดขึ้นจริง (Reality) เกิดมาจากการที่ผู้บริโภคได้เรียนรู้และสั่งสมจากประสบการณ์มาตั้งแต่เด็กจนโต ทำให้เป็นคนมีความคิดและความสามารถในการจัดการกับสิ่งแวดล้อมตามหลักความจริง เช่น เมื่อรู้สึกหิว อิดจะเร่งให้ไปแย่งอาหารจากเพื่อน อีโก้ อาจจะนำทางให้ไปขออาหารหรือทำอาหารกินเอง หรือแม้แต่ไปหาทำงานเพื่อหาเงินมาซื้ออาหาร

3. ซุปเปอร์อีโก้ (Superego) หมายถึง องค์ประกอบส่วนที่สามของบุคลิกภาพเป็นส่วนของจิตที่เปรียบเสมือนเป็นตัวแทนของศีลธรรมจรรยาและระเบียบประเพณีของสังคมหรือเป็นโมรธรรมที่อยู่ในจิตของแต่ละบุคคล อันเกิดจากการเลี้ยงดูอบรมของครอบครัวและสังคม สามารถแยกออกได้ว่าอะไรคือความถูกต้องและเป็นสิ่งที่ดีงาม อะไรควรหรือไม่ควรกระทำ เปรียบเสมือนการทำหน้าที่ตรวจสอบและควบคุมทั้งอิดและอีโก้ เพื่อให้อีโก้ประพฤติปฏิบัติให้อยู่ในทำนองคลองธรรมเป็นที่ยอมรับของสังคม ไม่ปฏิบัติตามที่จิตเรียกร้องทุกอย่าง ซุปเปอร์ อีโก้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ Conscience และ Ego-ideal

1. Conscience คือ มโนธรรม เป็นลักษณะแสดงการกระทำที่ป้องกันการกระทำผิดศีลธรรม หรือไม่ยอมประพฤติดจริยธรรมที่เลว บุคลิกของคนประเภทนี้จะเคร่งต่อหลักศีลธรรม

2. Ego-ideal คือ อุดมคติ เป็นแรงกระตุ้นที่จะประพฤติปฏิบัติจริยธรรมที่ยึดถือเฉพาะเป็นความคาดหวังที่ดีงามเพื่อให้ตนเองเป็นอะไรดี ๆ อย่างหนึ่ง เช่น อยากเป็นคนเก่ง อยากเป็นผู้กล้าหาญ เป็นต้น

ปราณี สุรสิทธิ์ (2556, หน้า 38) กล่าวว่า สำหรับเรื่องสัญชาตญาณและแรงขับก็เป็นส่วนสำคัญ ซึ่ง Freud มีความเชื่อว่ามนุษย์มีสัญชาตญาณ (Instinct) 2 อย่างติดตัวมาแต่กำเนิด ได้แก่

1. สัญชาตญาณแห่งชีวิต (Life Instinct) บางท่านเรียกว่า สัญชาตญาณมุ่งเป็น ซึ่งหมายถึง การสืบพันธุ์ Freud เรียกพลังทางเพศนี้ว่า "Libido" Freud ย้ำความสำคัญของสัญชาตญาณนี้มากที่สุด และกล่าวว่ามนุษย์นั้นเต็มไปด้วยจุดตื่นตัวทางเพศ (Erogenous Zone)

2. สัญชาตญาณแห่งความตายหรือสัญชาตญาณแห่งการทำลาย (Death Instinct) Freud เชื่อว่ามนุษย์ทุกคนมีความอยากตาย (Death Wish) แรงขับที่ได้จากสัญชาตญาณนี้ก็คือความก้าวร้าว (Aggressive Drive) ซึ่งในขั้นต้นอาจเป็นแรงทำลายตนเอง แต่อาจหันไปหาเป้าหมายแทนได้ เพราะสัญชาตญาณแห่งชีวิตจะห้ามไว้



Freud อธิบายว่า บุคลิกภาพเป็นผลการกระทบกันระหว่างระบบโครงสร้างของจิต 3 ระบบ คือ Id Ego และ Superego การทำงานของจิตทั้ง 3 ระบบ มักจะมีข้อขัดแย้งเกิดขึ้นทำให้เกิดความวิตกกังวล (Anxiety) บุคคลจะหาทางลดความเครียดและความวิตกกังวลต่างๆ กัน กลายเป็นแบบแผนของบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล และพัฒนาการของบุคลิกภาพเป็นไปอย่างต่อเนื่องกันเป็นขั้นระหว่าง 5 ขวบแรก เป็นระยะที่เด็กใช้เวลาในการสร้างบุคลิกภาพที่ถาวรขึ้น เริ่มจาก 1) ขั้นแสวงหาความสุขจากปาก (Oral Stage) ในช่วงแรกเกิด - 1 ปี 2) ขั้นแสวงหาความสุขจากทวารหนัก (Anal Stage) ช่วง 1-3 ปี 3) ขั้นแสวงหาความสุขจากอวัยวะเพศ (Phallic Stage) อายุ 3-6 ปี 4) ขั้นแสวงหาความสุขจากสิ่งแวดล้อมรอบตัว (Latency Stage) เป็นระยะที่เด็กมีอายุ 6-12 ปี และ 5) ขั้นแสวงหาความสุขจากแรงกระตุ้นทางเพศ (Genital Stage) ระยะนี้เด็กจะมีอายุ 12 ปีขึ้นไป Freud เชื่อว่าระยะเวลาพัฒนาการของขั้นต่างๆ มีความเกี่ยวพันกันอย่างไรก็ดีถ้าระยะใดระยะหนึ่งไม่ได้รับการพัฒนาที่ถูกต้องเหมาะสมกับความพึงพอใจก็จะเกิดการชะงักงันในระยะนั้น นั่นคือเด็กจะเติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่มีบุคลิกภาพแสวงหาความสุขในระยะนั้นๆ ต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีจิตวิเคราะห์ของ Freud กล่าวถึง บุคลิกภาพของบุคคล ประกอบด้วยระบบ 3 ระบบ ที่มีความสัมพันธ์กันและปฏิบัติต่อกัน ฮิดเป็นแรงผลักดันที่เกิดขึ้นโดยปราศจากการคิดหาทางตอบสนองโดยไม่สนใจว่าถูกหรือผิด ฮิดก็เป็นการควบคุมบุคคลที่มีจิตสำนึก รู้ตัว เพื่อให้อยู่ในศีลธรรมจรรยาทางสังคมของซูเปอร์อีโก้ ที่ทำหน้าที่เป็นตัวคอยควบคุมให้มีความยับยั้งชั่งใจและแสดงพฤติกรรมที่สังคมยอมรับ

#### **ทฤษฎีจิตวิทยาของบุคคลของ Adler ( Adler's Individual Psychology)**

ทฤษฎีบุคลิกภาพของ Alfred Adler มีความคิดแตกต่างไปจาก Freud โดยเชื่อว่ามนุษย์มีจุดหมายปลายทางที่จะเดินไปสู่ความเด่นทั้งนั้น แต่การเลือกเดินทางย่อมมีวิถีชีวิต (Lifestyle) แตกต่างกัน ก่อให้เกิดบุคลิกภาพประจำตัว ปมเด่น-ปมด้อยของคนมีส่วนในการสร้างบุคลิกภาพ นอกจากนั้นยังมีเจตคติหรือทัศนคติต่อพ่อแม่ ความสัมพันธ์ภายในครอบครัวและอิทธิพลของวัฒนธรรมที่ช่วยกันเสริมสร้างบุคลิกภาพ (ล้วน สายยศและอังคณา สายยศ, อ้างถึงใน ภคพร บรรจงจัด, 2550, หน้า 18) สำหรับเรื่องเกี่ยวกับปมด้อย (Inferiority Complex) Adler กล่าวว่า คนเรามีปมด้อยมาตั้งแต่เกิดและเพราะปมด้อยนี้คนเราจึงพยายามดิ้นรนแสดงพฤติกรรมต่างๆ เพื่อลบล้างปมด้อย เครื่องแสดงให้เห็นถึงปมด้อย ได้แก่ ความโกรธ การร้องไห้ การแก้ตัวหรือการขอโทษ Adler กล่าวว่า โครงสร้างบุคลิกภาพของบุคคลเกิดขึ้นจากเป้าหมาย 2 ชนิด คือ 1) พยายามปรับตัวให้เข้ากับสังคม (Social Adaptation) 2) พยายามทรงไว้ซึ่งอำนาจ (Attainment of Power) พฤติกรรมและบุคลิกภาพของมนุษย์ได้รับการเร่งเร้าจากลักษณะสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลกับเพื่อนมนุษย์หรือกับพฤติกรรมสังคมเป็นสำคัญ แนวคิดของ Adler สรุปได้ ดังนี้

1. ประสบการณ์ในวัยเด็ก Adler เน้นการอบรมเลี้ยงดูในระยะ 5 ปีแรกของชีวิตซึ่งจะเป็นระยะสำคัญที่สุดต่อการพัฒนาบุคลิกภาพโดยกล่าวหาว่าเจตคติที่พ่อแม่มีต่อเด็กและสัมพันธ์ภาพภายในครอบครัวจะมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาบุคลิกภาพของเด็ก เช่น เด็กที่ถูกตามใจจนเสียคนเมื่อเติบโตเป็นผู้ใหญ่มักปรับตัวให้เข้ากับสังคมได้ยากเพราะมักทำอะไรตามใจตัวเองตั้งแต่เด็กอยากได้อะไรมักหยิบฉวยเอาตามใจชอบอยากได้อะไรก็ต้องให้ได้ตั้งใจไม่รู้จักทำมาหากินมีแต่การเรียกร้องจะเอาไม่มีการรู้จักให้ จากการวิจัยพบว่าอาชญากรส่วนมากมักได้รับการเลี้ยงดูในลักษณะนี้เด็กที่พ่อแม่ทะนุถนอมหรือตามใจลูกมากเกินไปย่อมจะทำให้ลูกหมดโอกาสที่จะเรียนรู้ในการต่อสู้เพื่อบรรลุถึงความเด่นอันเป็นจุดหมายที่คนเราปรารถนา เมื่อเติบโตขึ้นเป็นผู้ใหญ่ที่เอาแต่ใจตนเองเป็นบุคคลที่เห็นแก่ตัวอยากเป็นนายเหนือทุกคนและทุกเวลา เรียกร้องความสนใจจากผู้อื่นคอยแต่จะเป็นผู้รับ ไม่รู้จักเป็นผู้ให้บ้างเด็กที่ถูกพ่อแม่เกลียดชังหรือเด็กที่เกิดมาท่ามกลางการเกลียดชังระหว่างพ่อและแม่จะมีผลทำให้เด็กมักรู้สึกว้าโลกเป็นศัตรูกับตน เด็กจะมีทัศนคติว่าทุกคนไม่ชอบตน ดังนั้นจึงต้องต่อสู้ทุกวิถีทางเพื่อให้ได้มาซึ่งสิทธิต่างๆ ตลอดจนความสำเร็จในการแก้แค้นสังคมและผู้อื่น จึงมักเป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพไม่เป็นมิตรกับใครและคบหามิตรได้ยาก บิดามารดาที่ดูแลลูกด้วยความรักและความอบอุ่นจะสนับสนุนให้ลูกช่วยตัวเองสามารถยืนหยัดได้ด้วยตนเองให้เหตุผลและไม่ตามใจจนเกินเหตุมีความเข้าใจและไม่หักหาญเอาแต่ใจตนเองฝ่ายเดียว เด็กที่โชคริได้รับการเลี้ยงดูในบรรยากาศเช่นนี้จะเป็นผู้ที่กล้าหาญพอที่จะเผชิญความจริงในชีวิต มีความสนใจสังคมไม่เห็นแก่ตัวฝ่ายเดียวและมีจิตสำนึกที่ดีต่อการดำเนินชีวิต เด็กที่มีปมด้อยเมื่อเติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่มีความพึงใจว่าตนเองเป็นผู้มีเคราะห์กรรมต้องพบกับความล้มเหลวตลอดเวลา Adler อธิบายว่าการปรับปรุงตนเอง การได้รับการสนับสนุนและกำลังใจจะช่วยให้บุคคลเอาชนะปมด้อยและประสบผลสำเร็จในชีวิตได้

2. ความปรารถนามีปมเด่นและความรู้สึกมีปมด้อย มนุษย์ทุกคนมีแรงจูงใจที่สำคัญอยู่อย่างหนึ่งซึ่งครอบงำพฤติกรรมส่วนใหญ่และลักษณะบุคลิกภาพของตนซึ่งเป็นการปรารถนาที่จะมีปมเด่น (Striving for Superiority) ทุกคนอยากมีความเด่นสักอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง ซึ่งจะแตกต่างกันไปในแต่ละคนแต่ละวัยแต่ละช่วงอายุ แม้กระทั่งคนโรคจิตโรคประสาทก็ย่อมจะต่อสู้ดิ้นรนเพื่อให้เกิดปมเด่นซึ่งเป็นแนวในการดำเนินชีวิต บางคนอาจจะต้องต่อสู้ดิ้นรนเอาชนะความยากลำบากเพื่อสร้างปมเด่น แต่ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับความเข้มข้นของแรงปรารถนาในแต่ละบุคคล จุดอ่อนของบุคคลไม่เฉพาะทางกายเท่านั้น อาจมีจุดอ่อนที่เรียกว่า “ปมด้อย” ปมด้อยเหล่านี้อาจจะเกิดจากการที่เด็กได้รับการอบรมเลี้ยงดูจากพ่อแม่ในลักษณะผิดๆ จึงทำให้เด็กเกิดปมด้อยจากความรู้สึกว่าตนเองมีปมด้อยจึงเป็นแรงผลักดันให้ต่อสู้ดิ้นรนปรับปรุงตนเองเอาชนะความยากลำบากเพื่อสร้างปมเด่นขึ้นมา

3. ลำดับที่ของการเกิดมีผลต่อบุคลิกภาพ Adler ย้ำลำดับที่ของการเกิดทั้งเจตคติที่พ่อแม่มีต่อบุตรย่อมมีความหมายต่อบุคลิกภาพของบุคคลเป็นอย่างยิ่ง ถึงแม้เราจะเป็นลูกคนที่เท่าใดก็ตาม ถ้าพ่อแม่สามารถทำให้ลูกรู้ว่าลูกทุกคนเป็นที่ต้องการของพ่อแม่ ให้ความยุติธรรมไม่ลำเอียงต่อลูก ลูกย่อมเกิดความรู้สึกอบอุ่น ยอมรับนับถือตนเองและมีความเชื่อมั่นในตนเองเกิดขึ้นนอกจากอิทธิพลของครอบครัวแล้ว Adler ยังเน้นถึงอิทธิพลของสังคมและสิ่งแวดล้อมของวัฒนธรรมด้วยว่ามีความสำคัญต่อการสร้างบุคลิกภาพ สังคมจะกำหนดบทบาทหน้าที่ต่างๆ ให้กับบุคคล เช่น กำหนดพฤติกรรมระหว่างเพศชายและเพศหญิงที่แตกต่างกัน บุคคลย่อมมีความประพฤติต่างกันได้แก่ การแข่งขัน การร่วมมือ การยอมรับ การทำประโยชน์ให้กับสังคม เหล่านี้ล้วนแต่มีผลต่อบุคลิกภาพของบุคคล

### ทฤษฎีจิตวิเคราะห์ของ Jung (Jung's Psychoanalysis)

Carl G. Jung (อ้างถึงใน ภคพร บรรจงจัด. 2550, หน้า 20-24) นักจิตวิทยาชาวสวิสเซอร์แลนด์ เป็นบุคคลที่มีชื่อเสียงมากที่สุดคนหนึ่งของนักจิตวิทยาในกลุ่มจิตวิเคราะห์และเป็นเจ้าของจิตวิทยาสกุล "Analytical Psychology" กล่าวถึงโครงสร้างบุคลิกภาพที่ เรียกว่า Psyche ประกอบด้วย

1. จิตสำนึกอีโก้ (Conscious Ego) ประกอบด้วยการจำได้ การรู้สติ มีสัมปชัญญะรวมทั้งความรู้สึกนึกคิดต่างๆ ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการรู้จักเอกลักษณ์แห่งตน

2. ภาวะจิตใต้สำนึกของบุคคล (Personal Unconscious) ประกอบด้วยส่วนประสบการณ์ที่เคยอยู่ในจิตสำนึกมาก่อน แต่ถูกเก็บกดไว้และสามารถดึงขึ้นมาใช้ในจิตสำนึกได้ Jung อธิบายว่าประสบการณ์จิตสำนึกที่อยู่ในจิตใต้สำนึกเป็นประสบการณ์ที่สลับเปลี่ยนกันไปมา ถ้าความรู้สึกนึกคิดในจิตใต้สำนึกรวมกันเป็นหมวดหมู่ Jung เรียกสิ่งๆ ที่รวมกันเป็นหมวดหมู่ว่า ปม (Complex) เช่น การเกิดปมแม่อยู่ในจิตใต้สำนึกของผู้ชาย ปมนี้อาจจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม และบุคลิกภาพของเขาทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม ทั้งทางบวกและทางลบ ตัวอย่างเช่น ชายที่เลือกแต่งงานกับหญิงที่มีลักษณะบุคลิกภาพคล้ายแม่ของตน แสดงว่าชายผู้นี้มีปมแม่อยู่ในจิตใต้สำนึกของเขาซึ่งมีอิทธิพลต่อการเลือกคู่ครองด้วย

3. ภาวะจิตไร้สำนึกรวมหรือ Archetypes (Collective Unconscious หรือ Archetypes) เป็นกระบวนการของจิตไร้สำนึกที่ส่งสมลักษณะบุคลิกภาพของมนุษย์มาหลายชั่วอายุคน จึงทำให้มนุษย์ทุกชาติทุกภาษามีภาวะจิตไร้สำนึกรวมด้วยกันทั้งนั้น Jung เรียกกระบวนการนี้ว่า Archetypes ตัวอย่าง เช่น มนุษย์มีความโน้มเอียงที่จะกลัวความมืด กลัวงู และต้องการอำนาจ เป็นต้น ภาวะจิตไร้สำนึกรวม ซึ่งเป็นมรดกของความทรงจำที่ฝังอยู่ในจิตไร้สำนึกที่ได้รับการถ่ายทอดมาจาก

บรรพบุรุษดังกล่าวข้างต้นถือว่าเป็นรากฐานโครงสร้างของบุคคลและความทรงจำต่างๆ เหล่านี้จะแทรกเข้ามาอยู่ในจิตไร้สำนึก โดยแสดงออกเป็นฝัน เทพนิยาย พิธีกรรมทางศาสนา งานเขียน งานศิลปะ หรือ อาการโรคจิตโรคประสาท เป็นต้น

4. เพอร์โซนา (Persona) คือ ภาวะที่บุคคลแสดงออกตามสถานการณ์ที่สังคมกำหนดให้ซึ่งเปรียบเสมือนหัวโขนที่คนสวมเพื่อปิดบังใบหน้าที่แท้จริงไว้ การแสดงออกของบุคคลบางครั้งทำไปเพื่อสร้างความประทับใจให้กับบุคคลที่พบเห็นหรือบุคคลที่มาติดต่อเกี่ยวข้อง หากการแสดงบทบาทเช่นนี้มีความขัดแย้งกับบุคลิกภาพลักษณะนิสัยที่แท้จริงของตนอย่างมากบุคคลนั้นจะขาดความเป็นตัวของตัวเอง ถ้าเป็นมากๆ ก็จะมีความรู้สึกว่าตัวเองมีบุคลิกแบบเล่นละครหลอกตัวเองและผู้อื่นตลอดเวลา

5. เพศแฝงเร้น Jung เรียกลักษณะชายว่า แอนนิมา (Anima) และลักษณะหญิงว่า แอนนิมัส (Animus) Jung เชื่อว่าภายในตัวเองของบุคคลทั้งชายและหญิงต่างก็จะมีส่วนประกอบของเพศตรงข้ามอยู่ภายในตนเอง กล่าวคือ ผู้ชายแต่ละคนจะมีลักษณะความเป็นหญิงมีความสุขภาพอ่อนโยนในขณะที่ผู้หญิงแต่ละคนจะมีลักษณะคุณภาพจิตใต้สำนึกแสดงออกให้เห็นความเป็นเพศชาย แนวคิดดังกล่าวนี้มาจากความจริงที่ว่าทั้งผู้ชายและผู้หญิงจะมีจำนวนฮอร์โมนเพศชายและฮอร์โมนเพศหญิงมีความแตกต่างกันโดยจะปรากฏชัดเจนเมื่อทั้งผู้ชายและผู้หญิงมีวัยย่างเข้าสู่วุฒิภาวะแล้ว

Jung กล่าวว่าลักษณะความเป็นหญิงที่มีอยู่ในผู้ชายจะทำงานในทางด้านสร้างสรรค์หรือทางด้านบวกเพื่อใช้สำหรับเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดการเตือนเป็นประจำในกรณีที่พบเหตุการณ์ที่มีอันตรายและจะมีลักษณะความรู้สึกที่เป็นหญิงมีความสุขภาพอ่อนโยนตามปกติผู้ชายจะไม่มีความรู้สึกเป็นเช่นนี้ และลักษณะความเป็นหญิงที่สามารถใช้ในทางด้านทำลายหรือในทางด้านลบจะพบเห็นได้ในขณะที่ผู้ชายมีความรู้สึกโกรธ ลักษณะความเป็นเพศหญิงจะแสดงออกด้วยการบ่นตลอดเวลาและการมีจิตใจโหดร้ายลักษณะความเป็นชายในผู้หญิง สามารถแสดงออกในทางด้านสร้างสรรค์หรือทางด้านบวกเมื่อผู้หญิงมีการโต้เถียงจะแสดงออกถึงลักษณะความเป็นชายโดยการใช้คำพูดที่มีเหตุผลและเป็นตรรกวิทยา และลักษณะความเป็นชายในผู้หญิงสามารถใช้ในทางด้านทำลายหรือทางลบได้ในขณะที่มีการโต้เถียงอย่างรุนแรง จะมีจุดอ่อนคือขาดเหตุผลหรือไม่มีเหตุผล

6. เงาในใจ (Shadow) คือ ส่วนของจิตไร้สำนึกที่สัดรักับมนุษย์มีเหมือนกัน และเป็นส่วนที่ถูกเก็บไว้ในจิตไร้สำนึก เช่น ความก้าวร้าว ความต้องการได้รับการตอบสนองจากแรงขับทางเพศ เป็นต้น

ตามทัศนะของ Jung กล่าวสรุปได้ว่า บุคลิกภาพของบุคคลจะพัฒนาไปในลักษณะใดก็ย่อมจะเกี่ยวข้องกับภาวะจิตไร้สำนึกของบุคลิกภาพนั้นซึ่งประกอบด้วยลักษณะ Archetypes หลายๆ ชนิดที่สั่งสมมาจากสภาพแวดล้อมที่ต่างวัฒนธรรมกันมาหลายชั่วอายุคน ทั้งนี้

Jung ยังได้แบ่งบุคลิกภาพของบุคคลออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) บุคคลประเภทชอบสังคม (Introvert) หรือพวกแสดงตัว มีลักษณะเด่น คือ เป็นคนเปิดเผย ว่างใจ ชอบชอบสังสรรค์ มีเพื่อนมาก สนุกสนาน ชอบกิจกรรมที่ให้ความตื่นเต้น มองโลกในแง่ดี เปิดเผย มีแนวโน้มที่จะก้าวร้าว ว่างใจ ไม่ควบคุมอารมณ์ พุดงายๆ คือ มีอุปนิสัยที่เปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสมของสิ่งแวดล้อมและพร้อมที่จะเปลี่ยนตามสถานการณ์ใหม่ๆ ที่เหมาะสม 2) บุคคลประเภทเก็บตัว (Extrovert) มีลักษณะเด่น คือ ชอบเก็บตัวและผูกพันกับตนเองมากกว่าที่จะผูกพันกับสังคม เช่น ชอบแยกตัวจากคนอื่น ชอบอ่านหนังสือมากกว่าที่จะสนิทสนมกับเพื่อน ทำอะไรเต็มไปด้วยความระมัดระวังและมักมีแผนการล่วงหน้า เจ้าระเบียบ ซื่อสัตย์ ไม่ชอบความตื่นเต้น สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีกว่า ไม่ค่อยแสดงความว่างใจ อาจมองโลกในแง่ร้าย ให้ค่านิยมกับจริยธรรมสูง เป็นบุคคลที่มีกฎเกณฑ์แน่นอนในการควบคุมอุปนิสัยของตนเอง เชื่อถือตนเองและตัดสินใจโดยใช้ตัวเองเป็นหลัก

ตามทัศนะของ Jung หน้าที่ในการตัดสินใจและประเมินผลเกี่ยวกับประสบการณ์ที่ผ่านมาจากแต่ละบุคคลนั้น แบ่งได้ 4 ลักษณะคือ 1) ลักษณะการตัดสินใจแบบใช้ความคิด (Thinking) กับ 2) ชอบใช้ความรู้สึก (Feeling) ซึ่งส่วนนี้เป็นส่วนที่อยู่ในกระบวนการตัดสินใจและประเมินผลด้วยการใช้เหตุผล 3) การตัดสินใจด้วยไหวพริบหรือการสัมผัส (Sensing) และ 4) ลักษณะแบบการใช้สัญชาตญาณ (Intuitive) Jung จัดความรู้สึกและความคิดเข้าคู่กันเรียกว่า ความมีเหตุผล (Rational) เพราะว่าหน้าที่ ความมีเหตุผลจะต้องใช้การตัดสินใจและการใช้เหตุผลที่เป็นข้อพิจารณา ส่วนการสัมผัสและการรับรู้โดยสัญชาตญาณจัดว่า เป็นความไม่มีเหตุผลเนื่องจากไม่ใช้หลักเหตุผลทางจิตสำนึก อาจสรุปได้ว่าองค์ประกอบในการสร้างบุคลิกภาพของ Jung ขึ้นอยู่กับ

1. การคิดในสิ่งที่ไม่เป็นตัวตน (Thinking) เช่น ความกลัวเป็นอย่างไร ความยุติธรรมคืออะไร อาศัยหลักเหตุผล
2. ความรู้สึก (Feeling) เป็นแบบอัตนัย และเป็นเรื่องของค่านิยมที่รู้สึกว่าอะไรดี อะไรเลว ชอบหรือชัง สนุกหรือน่าเบื่อ
3. การกำหนดรู้ทางประสาทสัมผัส (Sensation) ได้แก่ การรับรู้เมื่อประสาททั้งห้าของเราได้รับการเร้าจากภายนอก เป็นการรับรู้ในปัจจุบัน เมื่อมีสิ่งใดมาสัมผัสประสาทจะรับรู้ทันที
4. การกำหนดรู้อันเกิดจากภายใน (Intuition) คือการรู้แจ้งแบบไม่มีเหตุผล

Jung ยังเอาบุคลิกประเภทชอบสังคม (Introvert) และบุคคลประเภทเก็บตัว (Extrovert) มาอธิบายร่วมกันกับองค์ประกอบ 4 ประการดังกล่าวข้างต้น ได้แบบของบุคลิกถึง 8 แบบ คือ



### ทฤษฎีคุณลักษณะของ Cattell (Cattell's Traits Theory)

Raymond B. Cattell (อ้างถึงใน เต็มศักดิ์ คทวณิช, 2548, หน้า 252) นักจิตวิทยาชาวอังกฤษ ได้สร้างทฤษฎีบุคลิกภาพโดยใช้วิธีวิเคราะห์องค์ประกอบ โดยมีความเชื่อว่า ตัวกำหนดพฤติกรรมจะสามารถศึกษาได้ด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis)

การวิเคราะห์องค์ประกอบ คือ วิธีการทางสถิติเพื่อวิเคราะห์ตัวแปรทางจิตวิทยาหรือทางการศึกษาหรือตัวแปรใดๆ ก็ตามทีสอบวัดหรือสังเกตมาได้ ถ้านำมาหาสหสัมพันธ์จะพบว่า บางตัวแปรมีสหสัมพันธ์สูง บางตัวแปรไม่มีสหสัมพันธ์กัน การที่ตัวแปรเหล่านั้นมีความสัมพันธ์กันสูง สะท้อนให้เห็นถึงลักษณะร่วมกันบางอย่างของตัวแปรเหล่านั้น นักวิเคราะห์องค์ประกอบสามารถเลือกตัวแปรบางตัวไปอธิบายหรือพยากรณ์สิ่งต่างๆ ได้โดยลดจำนวนตัวแปรให้น้อยลง Cattell กล่าวว่า บุคลิกภาพของแต่ละคนเป็นผลมาจากอิทธิพลของอุปนิสัยที่แตกต่างกัน ถ้าสามารถทำความเข้าใจอุปนิสัยที่มีระดับแตกต่างกันของบุคคลแต่ละคนได้ จะสามารถทำนายบุคลิกภาพของบุคคลนั้นได้ใกล้เคียงความเป็นจริงมากที่สุด โดยการหาความสัมพันธ์ของลักษณะต่างๆ จำแนกคุณลักษณะจากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ ได้องค์ประกอบกลุ่มใหญ่ 2 กลุ่มคือ Surface Traits และ Source Traits

ก. ลักษณะอุปนิสัยพื้นผิว (Surface Traits) สามารถสังเกตได้ง่ายจากพฤติกรรมของบุคคล โดยใช้วิธีการวิเคราะห์กลุ่ม (Cluster Analysis) นั่นคือ การจับกลุ่มของสหสัมพันธ์ภายในแต่ละตัวแปร

ข. ลักษณะอุปนิสัยดั้งเดิม (Source Traits) เป็นคุณลักษณะที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบขั้นสุดท้าย เป็นตัวแปรที่ซ่อนอยู่ภายในแต่มีอิทธิพลมาก เป็นตัวกำหนดการแสดงพฤติกรรมของคน และเป็นองค์ประกอบที่ควบคุมลักษณะอุปนิสัยพื้นผิว

จากองค์ประกอบอันดับที่ 2 นี้ Cattell นำมาจัดแบบ (Type) ของบุคลิกภาพได้เป็น 4 แบบ โดยจับเอาสองคู่สำคัญทำมาเรียง ได้แก่

1. High anxiety-Introversion เป็นพวกที่มีบุคลิกภาพแบบเครียด ตื่นตัว มีพิรุณ ไม่นั่นคง อัจฉาริษา ไม่แน่นอน เงียบ ซื่อายและซื่อฉลาด
2. Low anxiety-Introversion เป็นพวกที่มีบุคลิกภาพแบบอึดอาด เชื่องซึม ไร้ใจได้ปรับตัวได้ มีวุฒิภาวะ สงบเสงี่ยม ไม่ชอบอาศัยใคร ใจเย็น ซื่อาย ไม่แยแส เป็นคนเจ้าความคิด
3. High anxiety-Extroversion เป็นพวกที่มีบุคลิกภาพแบบเครียด ตื่นตัว ไม่นั่นคง น่าสงสัย อัจฉา ขณะเดียวกับก็ชอบเข้าสังคม มีความกระตือรือร้น ช่างพูด ทำจริงและยอมตาม
4. Low anxiety-Extroversion เป็นพวกที่มีบุคลิกภาพแบบอึดอาด ไร้ใจได้ไม่หวั่นไหวปรับตัวได้ มีวุฒิภาวะ รักสงบ อบอุ่น ชอบสังคม กระตือรือร้น ทำจริงและมีความเป็นอนุรักษ์นิยม

Cattell กล่าวว่า การศึกษาบุคลิกภาพจะต้องศึกษาพฤติกรรมทั้งหมดมิใช่ศึกษาเฉพาะส่วนหรือแบ่งออกเป็นส่วนๆ เพราะการจะเข้าใจพฤติกรรมได้อย่างชัดเจนก็ต่อเมื่อได้พิจารณาส่วนย่อยเหล่านี้ภายในกรอบของการปฏิบัติงานทั้งหมดแล้ว (เดมคักดี คทวณช.2548, หน้า 253)

### ทฤษฎีบุคลิกภาพตามลักษณะปรากฏการณ์ (Phenomenological Theories)

สุทธิรัตน์ พิมพ์พงศ์ (อ้างถึงใน ภคพร บรรจงจัด. 2550, หน้า 26) กล่าวว่า ทฤษฎีนี้มองความเป็นมนุษย์หรือตัวตน (Humanistic or self) มุ่งสนใจว่าการเข้าใจส่วนรวมแยกส่วนไม่ได้ มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพ (Potential) ที่จะพัฒนาไปในทางที่ดีถ้าได้อยู่ในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม นักจิตวิทยาในกลุ่มนี้ที่สำคัญ คือ Abraham Maslow และ Carl Rogers โดยทฤษฎีนี้ถือว่า ตัวตน (Self) เป็นโครงสร้างส่วนสำคัญของบุคลิกภาพ และมีข้อตกลงว่า มนุษย์เกิดมามีพื้นฐานของความคิดและมีคุณค่า น่าเชื่อถือ ทฤษฎีนี้จึงเน้นการรับรู้ (Perceptions) ความมุ่งหมาย (Meanings) ความรู้สึก (Feeling) และตัวตน (Self) และมองว่าแต่ละบุคคลตอบสนองต่อโลกในลักษณะความเป็นเอกลักษณ์ของเขา การรับรู้ของแต่ละบุคคลได้จากประสบการณ์ เจตนาขึ้นอยู่กับศักยภาพ และประสบการณ์เช่นกัน

แนวคิดของ Maslow (อ้างถึงใน ภคพร บรรจงจัด. 2550, หน้า 27) นักจิตวิทยาชาวอเมริกัน เชื่อว่ามนุษย์มีแรงผลักดันโดยธรรมชาติที่จะแสวงหาในสิ่งที่ดิ้นรน ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ ความอยากรู้อยากเห็น การสำรวจทำความเข้าใจ และที่สำคัญคือ มนุษย์มีแนวโน้มที่จะพัฒนาบุคลิกภาพไปสู่จุดสมบูรณ์ทุกคน (Self-Actualization) เชื่อว่ามนุษย์แสวงหาสิ่งดิ้นรน ค้นหาเป้าหมายของชีวิตให้ได้รับสิ่งที่มีความหมายต่อตน ความสามารถหรือศักยภาพของมนุษย์มีอยู่ตลอดและจะปรากฏออกมาถ้าอยู่ในสถานการณ์ที่เอื้ออำนวย Maslow ได้พัฒนาทฤษฎีบุคลิกภาพโดยเรียกว่า ลำดับขั้นของความต้องการ (Hierarchy of Needs) เขากล่าวว่า มนุษย์มีความต้องการติดตัวมาตั้งแต่เกิด ความต้องการหรือความปรารถนาดังกล่าวมีอยู่ 2 ประการคือ ความต้องการพื้นฐาน (Basic needs) และความต้องการขั้นสูง (Meta needs) โดยเชื่อว่า ถ้า ความต้องการขั้นต้นยังไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการขั้นสูงขึ้นไปก็จะไม่เกิด โดยจัดขั้นของความต้องการเรียงจากระดับต่ำสุดไปจนถึงระดับสูงสุด ได้แก่

ขั้นที่ 1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เช่น ต้องการเสื้อผ้า ไร่ปกปิดร่างกาย ต้องการอาหาร เมื่อดื่มน้ำเมื่อรู้สึกกระหาย ฯลฯ เพื่อให้ร่างกายดำรงชีพอยู่ได้ ถ้าความต้องการอย่างหนึ่งยังไม่ได้รับการตอบสนองก็จะกดความต้องการอีกอย่างหนึ่งไว้ เมื่อได้รับการตอบสนองแล้วก็จะมีความต้องการในขั้นต่อไป

ขั้นที่ 2 ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เมื่อความต้องการด้านร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการขั้นต่อไป คือ ความต้องการความปลอดภัยไม่ว่าจะเป็นในชีวิตหรือทรัพย์สิน เพื่อป้องกัน ปกป้อง จากความกลัว ความวิตกกังวลต่างๆ เช่น เด็กทารกร้องไห้



เพื่อต้องการให้ผู้ใหญ่ดูแลอยู่ใกล้ๆ หรือผู้ใหญ่เมื่อไปในสถานที่ที่อันตราย มักจะต้องการความช่วยเหลือ หรือต้องหาสิ่งป้องกันตัว เป็นต้น

ขั้นที่ 3 ความต้องการทางสังคม (Belongingness and love Needs) เป็นพัฒนาการอีกขั้นหนึ่ง เมื่อมนุษย์ได้กินอิ่ม ไม่มีอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สินแล้ว ย่อมต้องการความรักความอบอุ่น ต้องการให้คนอื่นรัก และยอมรับตัวเองเข้ากลุ่มหรือสังคม รวมถึงต้องการแสดงความรักต่อผู้อื่นด้วย เช่น ลูกย่อมต้องการให้พ่อแม่รัก เพื่อนฝูงนิยม ยอมรับ และตัวเองก็รักพ่อแม่และเพื่อนเช่นกัน

ขั้นที่ 4 ความต้องการความภาคภูมิใจ ได้รับความนิยมนับถือ (Self-Esteem needs) เมื่อพัฒนาความต้องการมีส่วนร่วมและต้องการความรักแล้ว ความต้องการขั้นต่อไป คือ ต้องการให้คนอื่นนิยมนับถือ หรือยกย่องตน เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจ ซึ่งคนที่จะมีคนอื่นยกย่องได้ ต้องมีบุคลิกที่มีความดีเด่นในตัวของตัวเอง มีความมั่นใจ เชื่อมมั่นในตัวเอง มีความสามารถ มีคุณงามความดี มีความเป็นอิสระ แล้วความนิยมยกย่องจากคนอื่นก็จะเกิดขึ้นได้ เช่น ต้องการให้คนอื่นให้เกียรติ ให้การยอมรับ เพื่อให้คนอื่นเห็นคุณค่าของตนนั่นเอง

ขั้นที่ 5 ความต้องการความสมหวังในชีวิต (Self-Actualization needs) เป็นความต้องการ ขั้นสูงของมนุษย์และถือเป็นความต้องการที่จะบรรลุถึงจุดประสงค์ของความสามารถ เป็นความปรารถนาที่อยากรู้และเข้าใจปรากฏการณ์ที่ก้าวพ้นเลยความอยากที่กล่าวมาแล้ว และได้รับความสำเร็จอย่างสมบูรณ์ Maslow เชื่อว่าการพัฒนาถึงระดับนี้ไม่ใช่ได้มาโดยวิธีอัตโนมัติ แต่เชื่อว่าการค้นคว้าด้วยความสามารถของเราทำให้มีความสุข แต่ขณะเดียวกันก็กลัวในความรับผิดชอบ และบางครั้งก็กลัวในสิ่งที่ไม่รู้จัก Maslow เรียกความกลัวแบบนี้ว่า Jonah complex

## 2.6 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพ

อะริยา เลาส์โยธิน (2553, หน้า 3-5) กล่าวว่า บุคลิกภาพของคนเราจะเป็นอย่างไร นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการ คือ

1. พันธุกรรม หมายถึง สิ่งที่ถ่ายทอดมาจากบรรพบุรุษและเป็นปัจจัยที่ส่งผลในการกำหนดพื้นฐานของบุคลิกภาพในขั้นต้นที่ค่อนข้างชัดเจน อันได้แก่ รูปร่าง ลักษณะของสีผิว สีผม สีตา ลักษณะของโครงกระดูก โครงสร้างของจมูก ปาก นิ้วมือ สัดส่วน ความแข็งแรงของร่างกาย และกล้ามเนื้อ กลุ่มเลือด เพศและลักษณะประจำเพศ โรคต่างๆ รวมถึงเซาว์ปัญญาและความถนัด

2. สภาพแวดล้อม หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบตัวเราไม่ว่าจะเป็นกลุ่มคน ขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรมต่างๆ ค่านิยม ความเชื่อ ทศนคติ คำสั่งสอน การอบรมเลี้ยงดู ฯลฯ ที่บุคคลได้รับซึ่งจะเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปรุงแต่งพื้นฐานของบุคลิกภาพที่ได้มาจากพันธุกรรมให้ดีขึ้นหรือเลวลงสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพ แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

2.1 สภาพแวดล้อมภายในครรภ์มารดา ในขณะที่ทารกอยู่ในครรภ์มารดาตลอดระยะเวลา 9 เดือนนั้น สุขภาพและการดูแลทารกภายในครรภ์ของมารดาเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อพัฒนาการ และบุคลิกภาพของเด็กภายหลังจากคลอดออกมาแล้ว ได้แก่ ภาวะโภชนาการของแม่ การได้รับรังสี โรคประจำตัวและโรคที่มารดาได้รับขณะตั้งครรภ์ ยาที่รับประทาน การดื่มเครื่องดื่มที่ผสมแอลกอฮอล์และการสูบบุหรี่ อายุของแม่ ภาวะหมู่เลือดที่เป็น Rh factor อารมณ์ของมารดา และภาวะการมีบุตรหลายคน

2.2 สิ่งแวดล้อมขณะคลอด เมื่อทารกครบกำหนดคลอดแล้ว ในขณะที่ทำคลอดทารกอาจได้รับความกระทบกระเทือนจากเครื่องมือที่ช่วยในการทำคลอด ทำให้สมองทารกได้รับอันตราย เกิดภาวะสมองขาดออกซิเจน หรือการติดเชื้อระหว่างทำคลอดซึ่งจะส่งผลต่อบุคลิกภาพในภายหลัง

2.3 สิ่งแวดล้อมหลังคลอด เมื่อทารกคลอดออกจากครรภ์มารดาแล้ว ทารกต้องเรียนรู้และปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมที่ตนเข้าไปเกี่ยวข้อง ซึ่งจะกลายมาเป็นประสบการณ์อย่างหนึ่งของชีวิตที่มีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพ ประสบการณ์ของชีวิตแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

ก. ประสบการณ์ร่วม (Common Experience) คือ ประสบการณ์ธรรมดาทั่วๆ ไปที่คนในสังคมได้รับเหมือนๆ กัน ได้แก่

- ขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรม เด็กจะถูกหล่อหลอมให้มีบุคลิกภาพตามขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมภายในสังคมของเขาตั้งแต่แรกเริ่มของชีวิต ไม่ว่าจะเป็นแนวความคิด ทศนคติ มารยาทในสังคม การแสดงออก ตลอดจนการดำเนินชีวิตในลักษณะต่างๆ อีกมากมาย เช่น ไม่ควรแต่งกายด้วยชุดสีดำเมื่อไปงานมงคล คนนับถือศาสนาอิสลามจะทำการละหมาดวันละ 5 ครั้ง คนนับถือศาสนาพุทธจะนิยมทำบุญตักบาตร สวดมนต์ ไหว้พระ

- บทบาทตามเพศ เช่น ผู้หญิงไทยต้องรักษานวลสงวนตัว มีความอ่อนหวาน ชายไทยต้องกล้าหาญเข้มแข็ง

- ประสบการณ์ในบทบาทอาชีพลักษณะงาน เช่น เป็นครูอาจารย์ต้องใฝ่หาความรู้ มีเมตตาต่อลูกศิษย์ เป็นแพทย์พยาบาลต้องมีจิตใจเมตตาต่อคนไข้ รักษาด้วยความจริงใจไม่รังเกียจ

- สภาพถิ่นที่อยู่อาศัย หมายถึง ดินฟ้าอากาศ สภาพทางภูมิศาสตร์ของแต่ละท้องถิ่นจะมีผลทำให้บุคคลมีนิสัยใจคอในการดำเนินชีวิตต่างกัน มีความขยันหมั่นเพียร ความอดทนแตกต่างกัน เช่น คนไทยในภาคใต้พูดเร็ว ชอบทานอาหารรสจัด รักพวกพ้อง คนไทยในภาคเหนือพูดจาไพเราะแต่มีลักษณะเอื้อนคำ ทำให้ดูช้า ใจเย็น

ข. ประสบการณ์เฉพาะ (Unique Experience) คือ ประสบการณ์ที่แต่ละคนได้รับมาโดยผู้อื่นไม่อาจจะประสบเช่นเดียวกันกับเรา เช่น

- การอบรมเลี้ยงดู การอบรมเลี้ยงดูของบิดามารดาในแต่ละครอบครัวจะแตกต่างกันไปตามความเชื่อและความปรารถนาของบิดามารดา ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและบุคลิกภาพของเด็กที่แตกต่างกัน เช่น บ้านที่เลี้ยงดูแบบประคบประหงมมากเกินไป จะทำให้เด็กขาดความรับผิดชอบ อดทนน้อย เอาแต่ใจตนเอง และมักพึ่งตนเองไม่ได้ เป็นต้น

- สถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคม เป็นสิ่งซึ่งทำให้โอกาสของบุคคลไม่เท่าเทียมกันมีผลทำให้เกิดความแตกต่างทั้งด้านความคิด ความเชื่อ ทักษะสติ ตลอดจนการแสดงออก เช่น เด็กที่ทางบ้านมีฐานะร่ำรวยมักจะช่วยเหลือตนเองไม่เก่ง ใช้จ่ายฟุ่มเฟือย ขาดความอดทน ส่วนเด็กที่ทางบ้านมีฐานะยากจนมักจะมีอดทน รู้จักต่อสู้ เห็นคุณค่าของเงิน

- การรับรู้ตนเองจากผู้อื่น เรารับรู้ตนเองได้จากผู้อื่นบอกหรือผู้อื่นปฏิบัติต่อเรา เช่น การที่บุคคลรอบข้างแสดงออกหรือบอกว่าเราเป็นคนโง่ เราก็จะเกิดการดูถูกตนเอง ไม่เชื่อและไม่ใช้ความสามารถของตนเองที่มีอยู่ให้เต็มที่ เป็นผลทำให้เกิดความล้มเหลวบ่อยๆ จึงทำให้เกิดการต่อยอดความรู้สึกว่าตนเองเป็นคนโง่จริงๆ ดังนั้น การแสดงออกก็จะเป็นไปตามการรับรู้ของตนเองและกลายมาเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพ

การพัฒนาบุคลิกภาพ (Personality Development) (2558, หน้า 2-3) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพ ได้แก่

1. พันธุกรรม (Heredity) เป็นสิ่งที่บุคคลได้รับการถ่ายทอดจากบรรพบุรุษ ได้แก่ รูปร่างหน้าตาผิวพรรณ ฯลฯ

2. ประสบการณ์ (Experience) เป็นการเรียนรู้และปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่บุคคลเข้าไปเกี่ยวข้อง ประสบการณ์มี 2 ประเภทคือ

2.1 ประสบการณ์ทั่วไป เป็นประสบการณ์ธรรมดาที่ทุกคนในสังคมได้รับเหมือนกัน เช่น ขนบธรรมเนียมประเพณี การเรียนรู้บทบาทของตนเอง

2.2 ประสบการณ์ส่วนตัว เป็นประสบการณ์ของแต่ละคนที่ประสบด้วยตนเองโดยที่บุคคลอื่นไม่เคยพบเช่นเดียวกับเรา หรือเราอาจจะเป็นผู้ที่ประสบเพียงคนเดียวก็ได้

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ทั้งพันธุกรรม ประสบการณ์ และสภาพแวดล้อมต่างมีบทบาทสำคัญในการหล่อหลอมบุคลิกภาพของคนแต่ละคนให้มีความแตกต่างกัน โดยสิ่งที่ถ่ายทอดผ่านทางพันธุกรรมเป็นรากฐานสำคัญในการกำหนดบุคลิกภาพและอาศัยสภาพแวดล้อมเป็นตัวขัดเกลา พัฒนาและเสริมสร้างบุคลิกภาพให้เป็นไปในแนวทางที่สังคมต้องการ

## 2.7 ลักษณะของบุคลิกภาพที่ดี

การพัฒนาบุคลิกภาพ (Personality Development) (2558, หน้า 5-6) กล่าวถึง ลักษณะของบุคลิกภาพที่ดีดังนี้

### 1. ลักษณะบุคลิกภาพทางกาย เป็นลักษณะที่มองเห็นได้โดยง่าย ซึ่งประกอบด้วย

1.1 รูปร่าง หน้าตา เป็นลักษณะภายนอกที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่บุคคลรอบข้าง และผู้ที่มาติดต่อ บุคคลที่มีรูปร่างหน้าตาดี ย่อมได้เปรียบบุคคลอื่น แต่จะต้องอาศัยลักษณะอย่างอื่น เช่น กิริยามารยาทดี มีความเป็นกันเอง มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และมีความสามารถในการพูดที่ดีเป็นส่วนประกอบด้วย

1.2 การแต่งกาย ผู้ที่มีบุคลิกภาพดีจะต้องแต่งกายให้ดูเหมาะสม มีรูปแบบของเสื้อผ้าและสีสันทันที่เหมาะสมตลอดจนมีความสะอาด การแต่งกายเป็นตัวแทนอย่างหนึ่งของคนที่สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้ง่ายและรวดเร็ว รวมทั้งเครื่องแต่งกายเป็นตัวกำหนดระเบียบของสังคม การแต่งกายให้เหมาะสมเป็นการให้เกียรติกัน และให้ความเคารพต่อสถานที่

1.3 ความสะอาดและสุขภาพอนามัย อนามัยส่วนต่างๆ ในร่างกายนับตั้งแต่ศีรษะจรดปลายเท้าจะต้องสะอาดทุกๆ ส่วน ซึ่งจะส่งผลให้สุขภาพอนามัยดีมีความสมบูรณ์

1.4 กิริยาท่าทาง เป็นลักษณะอย่างหนึ่งซึ่งจะสามารถสร้างความประทับใจให้กับผู้พบเห็นหรือมาติดต่อได้ ดังนั้นบุคคลจึงควรจะมีกิริยาท่าทางที่แสดงออกถึงความรวดเร็ว คล่องแคล่ว ว่องไว

2. บุคลิกภาพทางอารมณ์และจิตใจ เป็นสิ่งที่ส่งเสริมให้บุคลิกภาพทางกายให้งดงาม น่าศรัทธาเชื่อถือมากยิ่งขึ้น จึงควรมีบุคลิกภาพดังนี้

2.1 ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ คือ ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ โกรธ หลงไม่ให้เกิดขึ้นเพราะหากไม่สามารถควบคุมความโกรธของตนเองไว้ได้ก็จะเกิดการคดโกง หรือหากเกิดอารมณ์โกรธจะเกิดอาการหงุดหงิดไม่สามารถควบคุมสติ ขาดการยั้งคิดก็อาจจะทำให้การตัดสินใจผิดพลาด หรือทำงานบกพร่อง และการหลงงมงายในอบายมุข สิ่งเสพติด จะทำให้ละทิ้งหน้าที่การงานละทิ้งครอบครัวจนอาจทำให้ครอบครัวแตกแยกในที่สุด ดังนั้น บุคคลที่สามารถควบคุมอารมณ์ได้จะเป็นผู้ที่มีอารมณ์ดี ยิ้มแย้มแจ่มใสและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อคนใกล้ชิดและคนรอบข้าง

2.2 มีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน การที่บุคคลมีทัศนคติที่ดีต่องาน จะทำให้มีจิตมุ่งมั่นในการทำงาน ทุ่มเทในการทำงานทั้งร่างกายและจิตใจและพร้อมที่จะฝ่าฟันอุปสรรคต่างๆ ทำงานด้วยใจรักและทำงานโดยไม่หวังสิ่งตอบแทนใดๆ ก็ย่อมได้

2.3 มีความสามารถในการตัดสินใจ บุคคลที่มีความสามารถในการตัดสินใจส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่มีการประสบการณ์ในด้านต่างๆ รัฐบาลบาทหน้าที่ของตนเอง มองเห็นผลที่จะเกิดขึ้นตามมาจากการตัดสินใจของตนซึ่งส่วนใหญ่จะให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุดหรือองค์กรได้รับผลประโยชน์สูงสุด

### 3. บุคลิกภาพทางวาจา ลักษณะทางวาจาที่ดีควรมี

3.1 วาจาสุภาพนุ่มนวล การพูดที่ดีจะต้องพูดสุภาพนุ่มนวล และมีหางเสียง จะทำให้เป็นที่ชื่นชมรักใคร่ของคนทั่วไป และสามารถทำให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อทุกคน

3.2 ใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายและจดจำได้ง่าย บุคคลที่จะต้องติดต่อพบปะกับผู้อื่น จำนวนมากจำเป็นต้องสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจและแปลความหมายได้อย่างถูกต้อง จดจำง่าย จำเป็นต้องใช้ภาษาหรือคำพูดที่เหมาะสมกับผู้ฟัง จะทำให้เข้าใจได้ง่ายไม่สับสน หรืออาจจะต้องมีศิลปะในการจูงใจเป็นการสร้างบุคลิกภาพในการพูดได้อย่างดีเยี่ยม

3.3 น้ำเสียงและคำพูดที่เหมาะสม เป็นสิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่งที่ผู้พูดจะต้องระมัดระวังให้อยู่ในลักษณะที่พอดี ไม่แข็งกระด้างหรืออ่อนหวานเกินไป เช่น กระด้างจนเหมือนกับการเกรี้ยวกราด หรือนุ่มนวลมากจนเหมือนการเสแสร้งมีจริตมายาเกินพอดี ซึ่งจะเป็นผลเสียต่อผู้พูดและจะต้องเลือกใช้คำพูดที่เหมาะสมสุภาพไม่กระทบต่อจิตใจของผู้ฟัง

3.4 ใช้ภาษาที่เหมาะสม การพูดกับผู้อื่นไม่ว่าจะต่างสถานะกันอย่างไรก็ต้องใช้น้ำเสียงหรือภาษาที่เหมาะสมกับบุคคลนั้น จะต้องรู้สิ่งใดควรพูดสิ่งใดไม่ควรพูด และในการพูดจะต้องเลือกภาษาที่ถูกต้องและเหมาะสม

จึงสรุปได้ว่าบุคคลที่มีบุคลิกภาพที่ดีจะมีลักษณะเป็นคนที่ร่างกายสมบูรณ์แข็งแรง มีจิตใจร่าเริงแจ่มใส มองโลกในแง่ดี สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมและสังคมได้ดีในทุกสถานการณ์ เป็นบุคคลที่สามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลทั่วไป และปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นและเป็นที่พึงประสงค์ของสังคม บุคลิกภาพที่ดีช่วยให้บุคคลสามารถดำรงอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขและเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศก้าวหน้าได้

## 2.8 ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในด้านบุคลิกภาพ

งานในหน้าที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาล นอกจากในส่วนงานคดี งานธุรการโดยทั่วไปแล้ว ยังต้องเป็นตัวแทนศาลในระดับจังหวัดที่ต้องปฏิบัติหน้าที่ในงานรัฐพิธี งานพิธีการต่างๆ รวมทั้งจะต้องไปร่วมงานประเพณีต่างๆ ที่ทางจังหวัดหรือหน่วยงานอื่นจัดขึ้น ตลอดจนผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องถูกเชิญไปร่วมงานพิธีมงคลสมรส หรืองานมงคล หรืองานอื่นๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนจัดขึ้นตามที่มีผู้เชิญไปร่วมงานเนื่องจากเป็นบุคคลสำคัญ เป็นตัวแทนด้านตุลาการในระดับจังหวัด โดยไปร่วมงานทั้งในฐานะประธานในพิธีหรือในฐานะผู้ร่วมงาน ดังนั้น การมีภาวะผู้นำในด้านบุคลิกภาพของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องปฏิบัติตนเป็นผู้มีบุคลิกที่ดี

แต่งกายให้เหมาะสมกับตำแหน่งและกาลเทศะและประเภทของงาน ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาล เป็นบุคคลที่น่าเกรงขาม น่าเคารพนับถือ และน่าเชื่อถือศรัทธาของผู้ร่วมงานตลอดจนบุคคลทั่วไป

### 3. มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ



การมีมนุษยสัมพันธ์และการมีบุคลิกภาพที่ดี ย่อมมีความสัมพันธ์กัน เนื่องจากผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ดี ย่อมจะสามารถผูกสัมพันธ์ไมตรีกับบุคคลใกล้ชิด

ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนบุคคลต่างๆ ที่อยู่ใกล้ตัวหรือผู้มาติดต่อได้โดยง่าย เพราะ บุคคลต่างๆ เหล่านี้มักอยากจะอยู่ใกล้ชิดกับผู้ที่มีบุคลิกภาพดี แต่ในทางตรงกันข้ามหากบุคคลนั้นมี บุคลิกภาพที่ไม่ดีก็อาจเป็นเหตุให้บุคคลอื่นไม่อยากจะเข้าใกล้หรือผูกสัมพันธ์ไมตรีด้วยเพราะเกรงว่า ตนเองอาจจะพลอยกลายเป็นคนบุคลิกภาพที่ไม่ดีไปด้วย แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าผู้ที่มีบุคลิกภาพทาง ภายที่ไม่ดีจะไม่สามารถมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีได้เสมอไป เพราะหากบุคคลนั้นแม้จะมีบุคลิกภาพทางภายที่ไม่ดี แต่เป็นคนดี มีน้ำใจ มีจิตใจที่งดงาม มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ให้ความช่วยเหลือผู้อื่นอยู่เสมอ ก็ อาจจะสามารถเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีได้เช่นกัน

เมื่อนำความหมายของมนุษยสัมพันธ์และความหมายของบุคลิกภาพมาพิจารณาร่วมกันก็จะ ได้ความหมายของมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพว่า หมายถึง ความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างมนุษย์ ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน โดยเป็นลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลเป็นพฤติกรรมและอุปนิสัย เฉพาะตัวที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล ในด้านต่างๆ ทั้งภายนอกและภายใน ความสามารถในการเข้า สังคมที่แตกต่างกันของแต่ละคน รวมทั้งความฉลาดในการใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการสร้าง ความสัมพันธ์ ความร่วมมือ ช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อความสำเร็จของงาน โดยคำนึงถึงความรู้สึก ความต้องการของบุคคล สามารถสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม นำไปสู่ความร่วมมือ ร่วมใจในการปฏิบัติงานและการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้และเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลสูงสุด

กล่าวโดยสรุป มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ หมายถึง การเป็นผู้มีความสามารถ ประสานงานกับบุคคลภายในองค์กร สามารถประสานงานกับบุคคลภายนอกองค์กร มีกิริยามารยาทดี สุภาพอ่อนโยน ใช้งานเหมาะสมและวางตนเหมาะสมกับตำแหน่ง ฐานะและกาลเทศะ

#### 4. แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ ของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม



จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องและจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทางด้านกฎหมาย ซึ่งส่วนใหญ่ผ่านการดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมาแล้ว และหลายคนดำรงตำแหน่งและ/หรือเคยดำรงตำแหน่งระดับสูงในศาลยุติธรรมและหน่วยงานอื่น อาทิ องคมนตรี/อดีตนายกรัฐมนตรี้ รองประธานศาลฎีกา อธิบดีผู้พิพากษาภาค รองอธิบดีผู้พิพากษาภาค รองเลขาธิการสำนักงานศาลยุติธรรม รวมทั้งบางคนเคยดำรงตำแหน่งและ/หรือเคยดำรงตำแหน่งกรมศาลยุติธรรม (ก.บ.ศ.) และ/หรือตำแหน่งกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมไว้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

##### 4.1 แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพตามแบบการประเมินบุคคลและรายงานการปฏิบัติราชการของข้าราชการตุลาการ

แบบการประเมินบุคคลและรายงานการปฏิบัติราชการของข้าราชการตุลาการ (2551, หน้า 6) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับผู้พิพากษาด้านมนุษยสัมพันธ์ไว้ในตอนที่ 2 ข้อ 3.2 ว่า ผู้พิพากษาจะต้องมีความสามารถในการประสานงานภายในหน่วยงานและกับหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับด้านบุคลิกภาพไว้ในตอนที่ 3 การประเมินการปฏิบัติตน ข้อ 3 การดำรงตน การใช้กิริยามารยาท สุภาพ อ่อนโยน การใช้ถ้อยคำวาจาที่เหมาะสม การตรงต่อเวลา ซึ่งหมายถึง การมีกิริยาวาจาสุภาพเรียบร้อยในที่ทำงานหรือในขณะนั่งพิจารณาคดีได้อย่างเหมาะสมและเสมอภาคแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย มีอารมณ์เยือกเย็น อ่อนโยน และสง่างาม ใช้ถ้อยคำวาจาที่สุภาพ นำฟังต่อบุคคลทั่วไป ไม่ฉุนเฉียวโกรธง่าย รู้จักยับยั้งอารมณ์ ไม่แสดงกิริยาวาจาอันไม่สมควรต่อคู่ความและพยานความเอาใจใส่และเห็นความสำคัญของเวลาราชการและเวลาที่นัดไว้ในการปฏิบัติราชการ

##### 4.2 แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพตามประมวลจริยธรรมข้าราชการตุลาการ

ประมวลจริยธรรมข้าราชการตุลาการ (2552) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับผู้พิพากษาด้านบุคลิกภาพไว้ในหมวดที่ 2 จริยธรรมเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ในทางอรรถคดี (ข้อ 1) โดยกำหนดว่าในการนั่งพิจารณาคดี ผู้พิพากษาจักต้องวางตนเป็นกลางและปราศจากอคติ ทั้งพึงสำรวมตนให้เหมาะสม

กับตำแหน่งหน้าที่ แต่งกายเรียบร้อย ใช้วาจาสุภาพ ฟังความจากคู่ความและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายอย่างตั้งใจ ให้ความเสมอภาค และมีเมตตาธรรม

#### 4.3 แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพตามเอกสารงานวิจัยของ นิธิมณี คังขมณี ยงเกียรติกานต์

นิธิมณี คังขมณี ยงเกียรติกานต์ (2553, หน้า 34-70) ได้ทำรายงานวิจัยผลงานส่วนบุคคลในหัวข้อ "บทบาทผู้พิพากษาหัวหน้าศาลกับการบริหารงานศาล" โดยออกแบบสอบถามความคิดเห็นไปยังผู้พิพากษาที่ผ่านการดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมาแล้วและระหว่างดำรงตำแหน่ง ประสบความสำเร็จในเชิงบริหารเป็นที่ประจักษ์ บางท่านได้รับรางวัลศาลดีเด่น จำนวน 29 คน เกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลซึ่งได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งใหม่ ปัญหาอุปสรรค หลักการ กลยุทธ์ วิธีบริหารงานศาลให้ประสบความสำเร็จ พร้อมทั้งข้อเสนอแนะในการดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ซึ่งบางคนได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพไว้ ดังนี้

##### 4.3.1 แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพของ เกรียงศักดิ์ โฆมานะสิน

ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ ดังนี้

4.3.1.1 หมั่นเดินตรวจตราการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ พุดจาทักทาย และสอบถามปัญหาจากผู้มาติดต่อราชการ

4.3.1.2 ประสานงานกับหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมและหน่วยงานภายนอกให้สามารถทำงานร่วมกันและได้รับความร่วมมือด้วยดี

4.3.1.2 ในกรณีที่มึ้งงานพิธีหรืองานสำคัญของจังหวัด ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรไปร่วมงานด้วยทุกครั้ง เพื่อสร้างความคุ้นเคยกับข้าราชการในจังหวัด เพื่อประโยชน์ในการประสานงานในกรณีที่ผู้พิพากษาไปด้วยควรประสานงานกับทางจังหวัดเพื่อขอให้ช่วยจัดเตรียมที่นั่งให้ผู้พิพากษาด้วย

##### 4.3.2 แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพของ จรรย์ รัตตมณี ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ ดังนี้

4.3.2.1 ให้ความไว้วางใจกับผู้พิพากษาทุกท่านกับเจ้าหน้าที่ทุกคน และไม่ตั้งป้อมหรือมีอคติกับฝ่ายใดโดยเฉพาะพนักงานอัยการและทนายความ

4.3.2.2 ให้ความสำคัญกับงานที่ต้องรับผิดชอบในหน้าที่ทุกแผนก ทั้งในงานด้านคดีแก้ไขและติดตามปัญหาอย่างต่อเนื่องและจริงจังแต่ไม่จำเป็นต้องเคร่งเครียด

4.3.2.3 ทำงานทุกอย่างอย่างมีความสุข ให้ความสำคัญกับงานเต็มเวลา แม้บางครั้งจะเกินไปบ้าง แต่ให้มีความสุข

4.3.2.4 หากมีเวลาหมั่นเดินตรวจสอและสอบถามปัญหาจากประชาชนผู้มาติดต่อ บ้างหากพบปัญหาสามารถนำไปแก้ไขได้ทัน



4.3.2.5 เน้นการบริการประชาชนเพื่อให้ได้รับความสะดวกและยุติธรรม

**4.3.3 แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพของ ธนสิทธิ์ นิลกำแหง** ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ ดังนี้

4.3.3.1 ประสานบุคลากรทุกกลุ่มในศาล อบรม ประชุม ให้ความรู้ให้ทุกคนตระหนักในภาระหน้าที่ เสียสละ อุทิศตนแก่องค์กรของศาลยุติธรรม

4.3.3.2 ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

**4.3.4 แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพของ นวลทิพย์ ฉัตรชัยกุล** ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ ดังนี้

4.3.4.1 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีอย่างพอเหมาะพอควรกับหน่วยงานอื่นในจังหวัด

4.3.4.2 วางตนให้ผู้ใต้บังคับบัญชากล้าที่จะเข้าพบหรือเล่าปัญหาข้อขัดแย้ง ข้อคับข้องใจในการทำงานให้ฟัง จะทำให้ได้รับทราบข้อมูลซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการบริหารงานศาลเป็นอย่างมาก และควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นและร่วมแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยกัน หากมีความผิดพลาดบกพร่องเกิดจากการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถตำหนิหรือว่ากล่าวตักเตือนได้โดยใช้กิริยาวาจาที่เหมาะสม แต่ต้องพร้อมที่จะช่วยคิดแก้ปัญหาคความผิดพลาด บกพร่องที่เกิดขึ้นและพร้อมร่วมรับผิดชอบด้วย ไม่ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเผชิญและคิดแก้ไขแต่เพียงลำพัง

4.3.4.3 การแต่งกายและบุคลิกภาพที่เหมาะสม สามารถสร้างความประทับใจ และความน่าเชื่อถือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้อื่นได้มาก

4.3.4.4 ต้องละเอียด รอบคอบในการทำงานให้มาก เพื่อความปลอดภัยในชีวิตราชการ สร้างความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงาน

**4.3.5 แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพของ พิเชษฐ วังศานุต** ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ ดังนี้

4.3.5.1 สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ เชื่อใจและเป็นแบบอย่างที่ดีในทุกๆ ด้านเพื่อให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นศรัทธาในตัวผู้นำ

4.3.5.2 ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมปฏิบัติงานไม่ใช่มอบนโยบายเพียงอย่างเดียว

4.3.5.3 ปกครองแบบพี่น้อง พูดคุยปรึกษาได้แต่ต้องมีความเด็ดขาด

**4.3.6 แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพของ รัฐพลี ตั้งใจตรง** ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ ดังนี้

4.3.6.1 การวางตนและการประสานงานกับหน่วยงานอื่นในพื้นที่

4.3.6.2 มีนโยบายที่ดีในการบริหารงานบุคคล มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีมีการประสานที่ดีและเหมาะสมกับหน่วยงานภายนอก

**4.3.7 แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพของ รุ่งรัตน์ วิจิตรจงกล** ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ว่า ในการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาล สถานที่ทำงานมิได้จำกัดอยู่เฉพาะในห้องพักผู้พิพากษาหัวหน้าศาล การเดินไปทั่วๆ บริเวณและอาคารศาลจะทำให้ได้พบเห็นความเป็นไปในศาลด้วยตนเอง ได้พบปะบุคลากรในระดับล่างและจะทำให้ปัญหาเกี่ยวกับ สิ่งแวดล้อมหรือสภาพแวดล้อมได้รับการแก้ไข อยู่เสมอ หากมีความตั้งใจที่จะให้ความร่วมมือกับหน่วยงานท้องถิ่นในการออกไปทำงานโครงการต่างๆ ภายนอกองค์กรของตนก็อย่าลืมเอาใจใส่ และดูแลองค์กรของตนด้วย

**4.3.8 แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพของ เรวัตร์ สกุลคล้าย** ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ว่า จะต้องศึกษากุลยศัพท์และวิธีการที่จะครองใจคนทั้งนอกและในองค์กร เพื่อให้ได้รับความร่วมมือร่วมใจจากคนภายนอกผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่อย่างจริงจัง

**4.3.9 แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพของ วรพจน์ วัชรราชกุล** ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ดังนี้

4.3.9.1 ความสามารถในการติดต่อประสานงานกับส่วนราชการอื่น

4.3.9.2 ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลก็เหมือนหัวหน้าส่วนราชการอื่นๆ ที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องเป็นผู้กำกับดูแลและเป็นตัวแทนของศาลนั้นๆ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องรับผิดชอบกิจการทั้งปวงของศาลทั้งงานคดีและงานด้านธุรการ แม้จะยอมรับว่าผู้พิพากษาในศาลแต่ละคนจะมีอิสระในการพิจารณาคดี แต่แนวทางการพิจารณาพิพากษาคดีในศาลสามารถพูดคุยหารือกันและเห็นพ้องให้ใช้แนวทางที่มีความเห็นร่วมกันการที่ถูกที่ควรได้ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องเป็นผู้นำที่ใกล้ชิดเป็นกันเองกับผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ธุรการ ต้องรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นและต้องสามารถแก้ไขปัญหาให้ได้ การยอมรับว่าศาลนี้ยังคงมีปัญหาก็แก้ไขไม่ได้เป็นความคิดที่ไม่ถูกต้อง การมีมนุษยสัมพันธ์เป็นสิ่งสำคัญเพราะผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมิใช่ ผู้พิพากษาที่มีหน้าที่รับผิดชอบเพียงเฉพาะสำนวนคดีที่ได้รับมอบหมายอีกต่อไป

**4.3.10 แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพของ วิภา สิวาวิวัฒน์** ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ดังนี้

4.3.10.1 ความขยันขันแข็ง เสียสละ ทุ่มเทในการทำงานอย่างเอาจริงเอาจัง ในขณะเดียวกันต้องไม่สร้างความเครียดหรือความทุกข์แก่ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา

4.3.10.2 ความกระตือรือร้น ความมีมนุษยสัมพันธ์ต่อผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งการมีอารมณ์ขันพอเหมาะพอควร

4.3.10.3 ความจริงใจที่ผู้คนรอบข้างสัมผัสได้ จะขจัดปัญหาและอุปสรรค ทั้งหมด

**4.3.11 แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพของ วีระพงศ์ สุดาวรงค์** ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ดังนี้

4.3.11.1 พิจารณาผู้ใต้บังคับบัญชาที่สวาระ ไม่ใช่เพียงแค่รูปแบบ หากเขาทำดีพยายามขมลับหลัง ออกเดินตรวจศาล สอบถามสารทุกข์สุกดิบ โอบอ้อมอารีย์ ให้เกียรติผู้อื่นอย่าถือตัว ระวังเสมือว่ามารับใช้ ไม่ได้มาเป็นนายคนจะทำให้เป็นที่รัก

4.3.11.2 อย่าขาดงานพิธีโดยไม่จำเป็น งานเลี้ยงในกระบวนการยุติธรรม งานของผู้ใต้บังคับบัญชาก็เช่นกัน โดยการรู้จักให้เกียรติผู้อื่นก่อน ผู้อื่นจะให้เกียรติตอบ

4.3.11.3 วันแรกๆไปทำงาน เมื่อสักการะสิ่งศักดิ์สิทธิ์ในศาลและในจังหวัด หรือพระเถระผู้ใหญ่ในจังหวัด พบปะพูดคุยกับผู้พิพากษา อธิการของศาลแล้ว ให้ผู้อำนวยการนัดหมายไปเยี่ยมคารวะผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัด หากเราไปเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเยาวชนและครอบครัว เพื่อทำความรู้จักอย่าตั้งแง่ นอบน้อมถ่อมตนไว้ การมีสัมมาคารวะไม่ได้หมายถึงเป็นคนอ่อนแอ จะทำให้เขามองว่าเราเป็นผู้ใหญ่มีวัฒนธรรมแล้วจะเป็นประโยชน์ในการประสานงานต่อไปและระมัดระวังในการคบคน

**4.3.12 แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพของ ศิริชัย ศิริกุล** ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ดังนี้

4.3.12.1 มีความสัมพันธ์กับหน่วยงานในจังหวัด

4.3.12.2 ประสานการทำงานระหว่างผู้พิพากษาและอัยการ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานในจังหวัด

4.3.12.3 สร้างการมีส่วนร่วมให้กับผู้พิพากษา และอัยการให้มากขึ้น พยายามแก้ไขปัญหภายในศาลด้วยวิธีการที่นุ่มนวล ลดปัญหาความขัดแย้ง

**4.3.13 แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพของ เสกสิทธิ์ สุขใจ** ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ดังนี้

4.3.13.1 ไปร่วมงานพิธีต่าง ๆ

4.3.13.2 การวางตัวในการเข้าสังคมโดยให้คิดว่าเราเป็นตัวแทนของสถาบัน

4.3.13.3 สร้างความสัมพันธ์อันดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

**4.3.14 แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพของ สถาพร วงศ์ตระกูลรักษา** ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ดังนี้

4.3.14.1 ความมีมนุษยสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงานและบุคคลภายนอก

4.3.14.2 บุคลากรทั้งผู้พิพากษาและอัยการ เป็นหัวใจของการให้บริการ ต้องเข้าถึง เข้าใจต่อบุคลากร มิฉะนั้นอาจจะไม่สนองนโยบายของผู้บริหารได้

4.3.14.3 ประสานงานและร่วมมือต่อหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมและหน่วยงานในจังหวัด รวมทั้งภาคเอกชนและประชาชน เพื่อความเข้าใจที่ดีและการทำงานร่วมกัน

**4.3.15 แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพของ สมเกียรติ เต็งสุวรรณ์** ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ดังนี้

4.3.15.1 การประสานงานติดต่อกับหน่วยราชการอื่น

4.3.15.2 จัดกิจกรรมให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมมากที่สุด

**4.3.16 แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพของ สมศักดิ์ ชวัญแก้ว** ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ดังนี้

4.3.16.1 เรียนรู้หลักการประสานงานกับบุคคลในหน่วยงานอื่นที่ต้องเกี่ยวข้อง

4.3.16.2 เรียนรู้เกี่ยวกับหน่วยงานและหัวหน้าหน่วยงานอื่นที่จะต้องติดต่อ

ประสานงาน และเข้าร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานอื่นด้วยมิตรภาพ

4.3.16.3 มีความเอื้ออาทรต่อผู้ร่วมงาน เห็นอกเห็นใจ ช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกเมื่อผู้ร่วมงานมีปัญหา หรือประสบภัยทั้งในหน้าที่การงานและส่วนตัว

4.3.16.4 ตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเป็นผู้มีเกียรติน่าเกรงขาม จึงควรปรับบุคลิกให้เป็นคนสุภาพอ่อนโยน มีจิตใจดีงาม ยินดีรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ให้เกียรติผู้ร่วมงานและผู้อื่น

4.3.16.5 เมื่อประสบกับการกระทำหรือการแสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน หรือบุคคลภายนอกที่ตนเองไม่เห็นด้วยหรือไม่พอใจ ต้องเก็บอาการไม่แสดงออกด้วยการตอบโต้ด้วยถ้อยคำหรืออารมณ์ ให้ใช้สมาธิและปัญญาแก้ปัญหา หากเป็นปัญหาภายนอกให้นำมาปรึกษากับบุคลากรในหน่วยงานเพื่อทราบและแก้ไขต่อไป

4.3.16.6 การไปร่วมงานหรือร่วมกิจกรรม ควรชักชวนผู้พิพากษาไปร่วมเป็นคณะ และผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะแนะนำให้บุคคลอื่นรู้จักผู้พิพากษาที่ไปร่วมงานให้ได้รับเกียรติเข้าร่วมงาน

**4.3.17 แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพของ สาธิต สุทธิสัตยารักษ์** ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องพูดคุยและทำความเข้าใจกับผู้พิพากษา ผู้อำนวยการและเจ้าหน้าที่ธุรการ เพื่อปรับแนวคิดให้ตรงกันโดยมีจุดหมายให้งานของศาลประสบความสำเร็จด้วยดี ด้วยความรวดเร็วถูกต้องและเป็นธรรม

**4.3.18 แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพของ อภิรดี โพธิ์พร้อม** ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ดังนี้

4.3.18.1 ต้องเรียนรู้เทคนิคในการวางตัวให้เหมาะสมกับการเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาล แต่ในขณะเดียวกันจะต้องสามารถประสานงานกับภาครัฐและภาคเอกชนในพื้นที่เพื่อให้

เกิดเครือข่ายความร่วมมือสนับสนุนการปฏิบัติงานของศาล

4.3.18.2 **ครองใจ ครองคน** สร้างบรรยากาศในการทำงานให้ทุกคนในศาลเกิดความรู้สึกว่าศาลเป็นบ้านของทุกคนที่อยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเป็นหัวหน้าครอบครัวต้องดูแลเอาใจใส่ทุกคนในครอบครัวอย่างทั่วถึง ทั้งในเรื่องงานและปัญหาส่วนตัวเท่าที่จะทำได้ เมื่อทุกคนหลอมรวมใจเป็นคนในครอบครัวเดียวกันแล้วก็จะเกิดความรักในองค์กรพร้อมที่จะเสียสละเพื่อพัฒนาองค์กรของตนเอง

4.3.18.3 **การประสานงาน** ความมีมนุษยสัมพันธ์และวางตัวอย่างเหมาะสมในการเข้าสังคมจะช่วยส่งเสริมการทำงานของศาล ซึ่งจำเป็นต้องมีการประสานงานกับภาครัฐและเอกชนอื่น

**4.3.19 แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพของ อาเล็ก จรรยาทรัพย์ กิจ** ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ดังนี้

4.3.19.1 **การมีมนุษยสัมพันธ์**

4.3.19.2 **เมื่องานของศาลจะบรรลุเป้าหมายสำเร็จได้ด้วยบุคลากรทุกคนในศาลหรือที่เกี่ยวข้องกับศาล ไม่ว่าจะเป็นบุคคลภายนอก เช่น ทนายความ อัยการ ตำรวจ การเข้าถึงซึ่งความเข้าใจเพื่อความร่วมมือจากทุกฝ่ายจึงเป็นความจำเป็นที่สุด**

**4.3.20 แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพของ อำนาจ โชติชะวารา นนท์** ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ดังนี้

4.3.20.1 **การวางตัวให้เหมาะสม เตรียมตัวเตรียมใจในการแก้ไขปัญหาทุกปัญหา**

4.3.20.2 **การบริหารงานศาลให้ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากผู้พิพากษาในศาล ผู้อำนวยการและเจ้าหน้าที่ศาลทุกคน ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรมีมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลดังกล่าว คอยสอดส่อง ดูแล ช่วยเหลือสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนร่วมมือร่วมใจช่วยกันทำงานเพื่อประชาชนที่มีคดีความให้ได้รับการบริการและความยุติธรรมเสมอภาคกัน การวางตัวให้ผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ศาลเป็นที่เคารพและคอยสอบถามความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน เพื่อให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร สร้าง ความสามัคคีในหมู่คณะ**

4.3.20.3 **วางตัวให้เหมาะสมเป็นกันเองกับทุกคนโดยเฉพาะผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ศาล**

**4.4 แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพของ จักรพงษ์ วิวัฒน์วานิช**

จักรพงษ์ วิวัฒน์วานิช (สัมภาษณ์, 27 ตุลาคม 2557) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับผู้พิพากษาด้านมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพไว้ว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน และต้องแต่งกายให้ถูกกาลเทศะ วางตัวให้เหมาะสมกับตำแหน่ง เพื่อให้เป็นที่น่าเชื่อถือและถือน่าเกรงขาม

#### 4.5 แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพของ เชื้อชาย โพร็กกลิ่น

เชื้อชาย โพร็กกลิ่น (สัมภาษณ์, 28 พฤศจิกายน 2557) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับผู้พิพากษา ด้านมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพไว้ว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องมีบุคลิกภาพที่เหมาะสม สุภาพ เรียบร้อย ทั้งการแต่งกาย วาจา และกริยาท่าทาง ทั้งต่อข้าราชการตุลาการ ผู้พิพากษา และประชาชนทั่วไป เป็นตัวอย่างในด้านคุณธรรมจริยธรรมให้แก่ข้าราชการตุลาการและผู้พิพากษาและด้านมนุษยสัมพันธ์ ต้องดูแลเอาใจใส่และอนุเคราะห์ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ดูแลสอดส่อง ให้ความสะดวกแก่ทนายความ พยาน คู่ความ และประชาชนที่มาศาลให้ได้รับความสะดวก ได้รับการปฏิบัติอย่างมีอัธยาศัย ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ โดยเฉพาะหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรม เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลสำเร็จตามเป้าหมายของสำนักงานศาลยุติธรรมต่อไป จัดกิจกรรมให้เหมาะสมตามควรแก่กรณี ส่วนกิจกรรมของศาลและหน่วยงานที่จัดให้มีขึ้นตามวาระโอกาสรวมทั้งกิจกรรมภายในเพื่อสร้างความสามัคคี

#### 4.6 แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพของ ธนรัตน์ ทั้งทอง

ธนรัตน์ ทั้งทอง (สัมภาษณ์, 27 พฤศจิกายน 2557) ได้ให้แนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพไว้ว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์ในการประสานงาน ประสานความเข้าใจ และจะต้องมีบุคลิกภาพที่ดี เพราะผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพที่ดีย่อมได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลทั่วไป ผู้ใต้บังคับบัญชาผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา เมื่อได้รับการยอมรับแล้วการบริหารงานย่อมราบรื่น แต่หากมีบุคลิกภาพที่ไม่ดีย่อมไม่ได้รับการยอมรับนับถือศรัทธาจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

ภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ เช่น มีบุคลิกภาพทางกายที่ดีทั้งรูปลักษณ์ภายนอก ความสะอาดของร่างกาย โดยการแต่งกายที่เหมาะสม มีบุคลิกภาพภายในที่ดี มีความสามารถพูดได้ตอบด้วยความฉลาดแหลมคมอย่างมีเหตุผลมีข้อมูลที่สมบูรณ์ สื่อสารทุกทางได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีบุคลิกภาพทางอารมณ์และจิตวิทยาที่ดี โดยไม่หงุดหงิด ไม่ย่อท้อ มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย รักษาอารมณ์ ทนต่อความกดดันเหน็ดเหนื่อย สงบสันติ มีบุคลิกภาพทางสังคมที่ดีโดยมีความรู้ด้านพิธีการตามบรรทัดฐานทางสังคม มีบุคลิกภาพทางสติปัญญา โดยมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรอบรู้ในวิชาชีพของตนและข้อมูลที่ทันสมัยในทุกเรื่อง

#### 4.7 แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพของ ธานินทร์ ภัยวิเชียร

ธานินทร์ ภัยวิเชียร (สัมภาษณ์, 23 พฤศจิกายน 2557) ได้ให้แนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพไว้ว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลทั้งภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน ต้องมีไมตรีจิตกับหน่วยงานทางจังหวัดและทุกภาคส่วน โดยถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน หากสามารถให้ความช่วยเหลือกันได้ก็ต้องช่วยเหลือกันและบุคลิกภาพก็ถือเป็นเรื่องสำคัญ โดย

ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องแต่งกายให้สะอาดเรียบร้อย และวางตนให้เหมาะสมกับฐานะและกาลเทศะ

#### 4.8 แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพของ ธาณี สิงหนาท

ธานี สิงหนาท (สัมภาษณ์, 6 พฤศจิกายน 2557) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับผู้พิพากษาหัวหน้าศาลด้านมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพไว้ว่า ด้านบุคลิกภาพ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องแต่งกายให้สุภาพเรียบร้อยเหมาะสมตามกาลเทศะ ในการแต่งกายเพื่อออกงานสังคมจะต้องให้เหมาะสมกับยุคสมัยและประเพณีท้องถิ่น ด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลก็ต้องรู้จักประสานงานกับหน่วยงานภายนอก โดยเฉพาะในจังหวัดที่ต้องรับเสด็จบ่อยๆ จะต้องประสานงานกับผู้ว่าราชการจังหวัด ทหาร ตำรวจ และต้องไปร่วมงานประเพณีสำคัญๆ ทุกงาน

#### 4.9 แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพของ นุจรินทร์ จันทรพรายศรี

นุจรินทร์ จันทรพรายศรี (สัมภาษณ์, 7 พฤศจิกายน 2557) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับผู้พิพากษาด้านมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพไว้ว่า ด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในฐานะเป็นผู้นำองค์กร จึงต้องมีมนุษยสัมพันธ์กับทุกฝ่ายทั้งในศาลและนอกศาล โดยในศาลผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องลงมือปฏิบัติให้เป็นตัวอย่าง เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมและสร้างภูมิความรู้ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับผู้ว่าราชการจังหวัดซึ่งเป็นฝ่ายปกครอง ก็จะต้องมีมนุษยสัมพันธ์สร้างมิตรไมตรีที่ดีต่อกัน การแสดงความอ่อนน้อมถ่อมตนก็จะได้รับการตอบสนองและความเชื่อถือศรัทธามากยิ่งขึ้น และด้านบุคลิกภาพก็นับว่ามีความจำเป็นในระดับต้นๆ ที่ต้องปฏิบัติ โดยก่อนที่จะไปพบปะผู้ใด หรือแม้แต่ในการใช้ชีวิตประจำวัน บุคลิกภาพ รูปร่างหน้าตา และการแต่งกายต้องสะอาด ซึ่งจะเป็นสิ่งประทับใจในครั้งแรกที่พบกัน การแต่งกายถูกกาลเทศะ การพูดจาที่เหมาะสม เมื่อมีความประทับใจต่อกันแล้วการสื่อสารต่อไปก็จะง่ายขึ้น

#### 4.10 แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพของ วินัส สุนนท์

วินัส สุนนท์ (สัมภาษณ์, 24 ตุลาคม 2557) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับผู้พิพากษาด้านมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพไว้ว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีทั้งในศาลและนอกศาล กล่าวคือ ภายในศาลนั้นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องสร้างความรู้สึที่ดีให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในศาล ส่งเสริมให้เกิดความรักและสามัคคีภายในองค์กร การที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีนี้ย่อมเป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนภายในศาลกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นของตนหรือแจ้งเหตุขัดข้องหรืออุปสรรคในการทำงานอันเป็นประโยชน์ที่จะได้รับแก้ไขปัญหาดังกล่าวหรือหาทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวต่อไป ส่วนภายนอกศาลนั้นในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายนอก ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลนับว่าเป็นตัวแทนของศาลยุติธรรมในจังหวัดนั้นๆ ดังนั้น ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงต้องเป็นผู้ที่มีกิริยามารยาทที่ดี มีวาจาที่สุภาพ รู้จักให้เกียรติผู้อื่น ทั้งนี้ เพื่อให้ศาลยุติธรรมดำรงอยู่ได้อย่างมีเกียรติเป็นที่เชื่อถือแก่

บุคคลอื่น รวมทั้งเกิดความสะดวกราบรื่นในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ

#### 4.11 แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพของ วิรัช ชินวินิจกุล

วิรัช ชินวินิจกุล (สัมภาษณ์, 4 ธันวาคม 2557) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับผู้พิพากษาด้านมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพไว้ว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องติดต่อสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น ดังนั้นควรมีภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง อีกทั้งยังจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาภายในหน่วยงานเดียวกันทั้งที่เป็นผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ธุรการด้วย และด้านบุคลิกภาพ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในฐานะเป็นตัวแทนของศาลยุติธรรมในระดับจังหวัด จึงจำเป็นต้องเป็นผู้บุคลิกภาพที่ดี แต่งกายให้เหมาะสมกับกาลเทศะ รวมทั้งจะต้องวางตนให้เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ด้วย

#### 4.12 แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพของ วิรุฬห์ แยมละม้าย

วิรุฬห์ แยมละม้าย (สัมภาษณ์, 5 พฤศจิกายน 2557) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับผู้พิพากษาหัวหน้าศาลด้านมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพไว้ว่า ด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องเข้ากับทุกคนได้เป็นอย่างดี โดยจะต้องพูดคุยกับผู้พิพากษาในบางโอกาส มีจิตใจกว้างขวาง รวมทั้งมีปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกในด้านการขอความร่วมมือ ตลอดจนการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ กับหน่วยงานภายนอก และด้านบุคลิกภาพ การแต่งกายของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องภูมิฐาน สุภาพเรียบร้อยเหมาะสม มีบุคลิกท่าทางที่ดี และการวางตนที่ถูกต้องเหมาะสม ซึ่งจะทำให้ผู้พิพากษาในศาลให้ความเคารพนับถือและเชื่อมั่นในความเป็นผู้นำ

#### 4.13 แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพของ สถาพร วงศ์ตระกูลรักษา

สถาพร วงศ์ตระกูลรักษา (สัมภาษณ์, 19 พฤศจิกายน 2557) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับผู้พิพากษาหัวหน้าศาลด้านมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพไว้ว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเป็นผู้บริหารสูงสุดของศาลในจังหวัดนั้นๆ จึงต้องมีภาวะผู้นำในด้านมนุษยสัมพันธ์ สามารถเข้ากับผู้พิพากษาผู้พิพากษาสมทบ ผู้ประนีประนอม ข้าราชการธุรการและลูกจ้างของศาล ทนายความ ข้าราชการในจังหวัดรวมทั้งประชาชนที่มาติดต่อราชการ เพื่ออำนวยความสะดวกยุติธรรมให้แก่ประชาชนได้เป็นอย่างดี มีคำพูด คำจา และมีบุคลิกภาพน่าเชื่อถือ มอบความศรัทธาให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการสร้างขวัญและกำลังใจให้โดยวิธีง่ายๆ เช่น จัดเลี้ยงอาหารกลางวันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับชั้น โดยผู้พิพากษาหัวหน้าศาลร่วมรับประทานอาหารชนิดเดียวกัน ลดหรืองดเก็บดอกเบี้ยเงินกู้เงินสวัสดิการของศาล จัดหาผ้าพื้นเมืองให้สวมใส่ เมื่อมีผู้พิพากษาผู้ใหญ่มาตรวจราชการก็จะได้ใจผู้ใต้บังคับบัญชา และพร้อมที่จะปฏิบัติงานและทุ่มเทงานให้แก่ศาล



#### 4.14 แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพของ สมชาย เจริญเรือง

สมชาย เจริญเรือง (สัมภาษณ์, 1 ธันวาคม 2557) ได้ให้แนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพไว้ว่า ด้านมนุษยสัมพันธ์ การเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลนั้นถือได้ว่าเป็นตัวแทนขององค์กรในระดับสูงที่จะมีการพบปะปฏิสัมพันธ์กับบุคคลภายนอกองค์กรอื่น หรือหน่วยงานท้องถิ่น การประสานงานระหว่างหน่วยงานจะทำให้สามารถแก้ไขข้อขัดข้องระหว่างหน่วยงาน ซึ่งการมีสานสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกนั้นจำเป็นต้องกระทำในขอบเขตที่เหมาะสมเพื่อมิให้กระทบต่อภาพลักษณ์ของศาล ยุติธรรมด้วย และด้านบุคลิกภาพ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจำเป็นต้องมีบุคลิกภาพที่เหมาะสม มีความระมัดระวังในการวางตัวให้เหมาะสม เพราะถือเป็นตัวแทนของเจ้าหน้าที่ในระดับสูง ตลอดทั้งต้องมีการแต่งกายที่เหมาะสมเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้พบเห็นและสร้างความศรัทธาให้แก่ผู้เกี่ยวข้อง

#### 4.15 แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพของ สราวุธ เบญจกุล

สราวุธ เบญจกุล (สัมภาษณ์, 20 พฤศจิกายน 2557) ได้ให้แนวคิดเห็นเกี่ยวกับผู้พิพากษาหัวหน้าศาลด้านมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพไว้ว่า ด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดการร่วมมือร่วมใจกัน ให้มีการยอมรับนับถือของผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นหัวใจสำคัญที่จะทำให้เกิดความมีภาวะผู้นำ อีกทั้งมนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญเพราะจะต้องใช้ติดต่อกับหน่วยงานอื่น รวมทั้งกับบุคคลภายในองค์กรเนื่องจากจะต้องมีทั้งผู้นำและผู้ตามที่ดีทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และด้านบุคลิกภาพก็มีส่วนที่จะทำให้เป็นที่ยอมรับว่ามีภาวะความเป็นผู้นำ มี Charisma ในการเป็นผู้นำ อีกทั้งผู้นำจะต้องแก้ปัญหาต่างๆ ให้กับทุกคนเพื่อให้ทำงานอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข นำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายขององค์กร โดยจะต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ในการกระทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว

#### 4.16 แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพของ อนันต์ ธรรมราช

อนันต์ ธรรมราช (สัมภาษณ์, 27 พฤศจิกายน 2557) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับผู้พิพากษาหัวหน้าศาลด้านมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพไว้ว่า ด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องคบหากับส่วนราชการทุกส่วน เช่น ตำรวจ ทหาร ฝ่ายปกครอง โรงพยาบาล โรงเรียน เพื่อให้เกิดการประสานงาน ร่วมมือร่วมใจกัน เพราะบางครั้งต้องพึ่งพาอาศัยกันมาก และด้านบุคลิกภาพ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลก็ควรมีภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ ดังต่อไปนี้

4.16.1 ท่วงที ต้องวางให้เหมาะสมกับอัตภาพแห่งตน อย่าให้สูงต่ำกว่าฐานะของตน  
อย่าทะนงตนว่าวิเศษกว่าคนอื่น

4.16.2 กริยา สำเนียงส่อภาษา กริยาบอกระเบาะ อิริยาบถ 4 คือ ยืน เดิน นั่ง นอน ต้องเป็นไปด้วยดีไม่หยาบกระด้างมีความสุขสบายเรียบร้อย

4.16.3 วาจา ควรเปล่งวาจาไพเราะที่มีประโยชน์วางตนให้เหมาะสมแก่สังคมไม่เคอะเขิน

คิดทำอะไรต้องเตือนตนเองเสมอว่าเราคือผู้พิพากษา

นอกจากนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน ซึ่งผ่านการดำรงตำแหน่ง ผู้พิพากษาหัวหน้าศาล และดำรงตำแหน่งและ/หรือเคยดำรงตำแหน่งระดับสูงในศาลยุติธรรม อาทิ อดีตประธานศาลฎีกา รองประธานศาลฎีกา อธิบดีผู้พิพากษภาค เลขาธิการสำนักงานศาลยุติธรรม เป็นต้น อีกทั้งเป็นและ/หรือเคยเป็นกรรมการบริหารศาลยุติธรรม (ก.บ.ศ.) และกรรมการตุลาการ ศาลยุติธรรม (ก.ต.) ซึ่งได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม โดยองค์ประกอบหลักด้านมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. สามารถประสานงานกับบุคคลภายในองค์กร
2. สามารถประสานงานกับบุคคลภายนอกองค์กร
3. กิริยามารยาทดี สุภาพ อ่อนโยน ใช้วาจาเหมาะสม
4. วางตนเหมาะสมกับตำแหน่ง ฐานะและกาลเทศะ
5. การแต่งกายสะอาดเรียบร้อย ถูกกาลเทศะ

โดยผู้เชี่ยวชาญทั้ง 10 คน ดังกล่าว เห็นด้วยกับองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยทั้ง 5 องค์ประกอบดังกล่าว ตามที่ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์มา โดยบางท่านได้ให้เหตุผลประกอบ และบางท่านยังเห็นควรให้มีองค์ประกอบย่อยเพิ่มเติม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 4.17 แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพของ จิตตรา กาญจนะประเสริฐ

จิตตรา กาญจนะประเสริฐ (สัมภาษณ์, 17 กุมภาพันธ์ 2558) เห็นด้วยกับองค์ประกอบย่อย ทั้ง 5 องค์ประกอบ โดยให้เหตุผลประกอบว่า การเป็นผู้บริหารต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีในศาลก่อนอื่น เพื่อจะส่งภาพพจน์ที่ดีว่ามีความสามารถดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี และเมื่อต้องติดต่อกับหน่วยงานภายนอก ระดับจังหวัด ซึ่งอาจจะได้ยินชื่อเสียงจากการบริหารที่ดีในศาลแล้ว หน่วยงานภายนอกก็จะยอมรับในเบื้องต้นและเมื่อหน่วยงานระดับจังหวัดได้สัมผัสกับผู้บริหารที่ดีมีมนุษยสัมพันธ์ในด้านการเข้าสังคม โดยดูจากการวางตัว กิริยามารยาทที่สุภาพ การวางตนที่ดีแล้วก็จะได้รับการยอมรับ และให้ความร่วมมือในกิจกรรมที่ทำร่วมกันหรือที่ผู้บริหารขอความร่วมมือไป

#### 4.18 แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพของ เจริญ ดวงสุวรรณ

เจริญ ดวงสุวรรณ (สัมภาษณ์, 25 กุมภาพันธ์ 2558) เห็นด้วยกับองค์ประกอบย่อยทั้ง 5 องค์ประกอบ โดยให้เหตุผลประกอบว่า เนื่องจากองค์ประกอบด้านบุคลิกภาพนั้นเป็นสิ่งจำเป็น โดยผู้ดำรงตำแหน่งพิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตนเองในการพูด การวางตัว มีมนุษยสัมพันธ์เข้ากับทุกฝ่ายได้เป็นอย่างดี เพราะบทบาทของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมีหน้าที่ต้องประชาสัมพันธ์ศาลยุติธรรมด้วย จึงจำเป็นต้องสร้างภาพลักษณ์ให้องค์กรศาลยุติธรรมด้วย นอกจากนี้

การสื่อสารภายในองค์กรก็ต้องมีความชัดเจนในเป้าหมายและยุทธศาสตร์ โดยสามารถสื่อสารให้บุคคลภายในองค์กรเข้าใจถึงเป้าหมายและยุทธศาสตร์ของศาลได้ดี ตลอดจนสามารถสร้างความสามัคคีแก่บุคลากรภายในศาล

#### 4.19 แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพของ อนุรักษ์ อิมสุขศรี

อนุรักษ์ อิมสุขศรี (สัมภาษณ์, 3 กุมภาพันธ์ 2558) เห็นด้วยกับองค์ประกอบย่อยทั้ง 5 องค์ประกอบ โดยให้เหตุผลประกอบว่า เนื่องจากบุคคลที่จะดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาล นอกจากจะมีความรู้ความสามารถทางวิชาการ หรือการให้ข้อเสนอแนะในการพิจารณาพิพากษา อรรถคดีแก่ผู้พิพากษาในศาลแล้ว ภาพลักษณ์หรือบุคลิกภาพต่างๆ ทั้ง 5 หัวข้อย่อยก็เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้การบริหารงานของศาลสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีโดยปราศจากซึ่งปัญหา เพราะจะสร้าง ความเชื่อถือศรัทธาให้แก่บุคลากรทั้งในและนอกศาล

#### 4.20 แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพของ ปกรณ์ สุวรรณพรหมา

ปกรณ์ สุวรรณพรหมา (สัมภาษณ์, 24 กุมภาพันธ์ 2558) เห็นด้วยกับองค์ประกอบย่อยทั้ง 5 องค์ประกอบ นอกจากนี้ยังเห็นว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรให้ความสนิทสนมและเป็นกันเองกับเพื่อนร่วมงาน อย่าทำตัวเคร่งเครียดหรือกังวลมากเกินไป ควรมีอัธยาศัยไมตรี มีน้ำใจกับเพื่อนร่วมงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง เอาใจเขามาใส่ใจเรา สนใจในเรื่องส่วนตัวของเพื่อนร่วมงานบ้าง มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และมีความเมตตาากรุณา

#### 4.21 แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพของ ประคอง เตกฉัตร

ประคอง เตกฉัตร (สัมภาษณ์, 19 กุมภาพันธ์ 2558) เห็นด้วยกับองค์ประกอบย่อยทั้ง 5 องค์ประกอบ แต่ยังมีความเห็นเพิ่มเติมว่าองค์ประกอบย่อยทั้ง 5 องค์ประกอบดังกล่าวยังไม่เพียงพอ เพราะมีโครงการเฉพาะกิจอีกจำนวนมากที่เกี่ยวข้องกับสำนักต่างๆ เช่น สำนักวิชาการ สำนักกระบวนข้อพิพาท สำนักงบประมาณ สำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาภาค สำนักงานคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม สำนักงานคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรม สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรม เป็นต้น

#### 4.22 แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพของ ภัทรศักดิ์ วรรณแสง

ภัทรศักดิ์ วรรณแสง (สัมภาษณ์, 26 มกราคม 2558) เห็นด้วยกับองค์ประกอบย่อยทั้ง 5 องค์ประกอบ โดยมีความเห็นประกอบว่า การแต่งตั้งผู้พิพากษาอยู่ภายใต้ประมวลจริยธรรมตุลาการ จึงต้องทำความเข้าใจกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในการวางตัว การเข้าสังคมซึ่งมีข้อจำกัดมากกว่าข้าราชการอื่นๆ การประสานงานเรื่องการให้ความร่วมมือจึงอาจมีความเข้าใจผิดเกิดขึ้น หากไม่เข้าใจประมวลจริยธรรมตุลาการ

#### 4.23 แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพของ สบโชค สุCHARมณั

สบโชค สุCHARมณั (สัมภาษณ์, 2 กุมภาพันธ์ 2558) เห็นด้วยกับองค์ประกอบย่อยทั้ง 5 องค์ประกอบ โดยมีความเห็นประกอบว่า การประสานงานถือเป็นเรื่องสำคัญเพื่อให้งานของศาลลุล่วงไปได้ด้วยดี การมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้พิพากษาในศาลตลอดจนเจ้าหน้าที่การประสานงานกับบุคคลภายนอก ควรทำให้ดีเป็นอย่างยิ่ง บางครั้งเราไม่อาจทำได้ด้วยตนเองต้องอาศัยบุคคลภายนอกช่วยเหลือ กิริยามารยาทต้องดี พูดจาดี สุภาพ อ่อนน้อม ไม่เย่อหยิ่ง วางตัวให้เป็นที่เคารพ ทำอะไรให้รู้จักกาลเทศะ แต่งกายดีเหมาะสมกับเกียรติศักดิ์ ถูกต้องตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ

#### 5. แนวทางของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลออกใหม่กับการบริหารงานศาลอย่างมีประสิทธิภาพ

ธนศร สังวรเวชชภัณฑ (2551, หน้า 1-14) ได้กล่าวถึงสภาพปัญหาที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลออกใหม่ประสบและแนวทางในการแก้ไขปัญหาไว้ ดังนี้

##### 5.1 สภาพปัญหาที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลประสบ

ผู้พิพากษาไม่ว่าจะเป็นผู้ดำรงตำแหน่งอยู่ตามศาลชั้นต้นในส่วนภูมิภาคทั่วประเทศไทย การปฏิบัติหน้าที่มักจะเคยชินกับการตัดสินอรรถคดีพิพาท ไม่ว่าจะเป็นคนดีในส่วนแบ่ง อาญารวมถึงคดีอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องก็จะประสิทธิประสาทให้ความยุติธรรมแก่ประชาชนผู้มีความดีความ โดยมีหน้าที่ออกนั่งพิจารณาคดี รับฟังพยานหลักฐาน บันทึกคำพยาน จวบจนกระทั่งตัดสินคดีโดยการเขียนคำพิพากษาแล้วอ่านให้คู่ความฟัง หากมีปัญหา ก็จะแก้ไขแต่ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการนั่งพิจารณาคดี หากกระทบกระทั่งกับคู่ความก็มักจะแก้ปัญหาเฉพาะหน้ากันไปตามความสามารถของตนเอง รวมทั้งการนำประสบการณ์ของชีวิตในขอบเขตของการเป็นผู้พิพากษา และอายุราชการมาใช้ตามแต่ความสามารถของแต่ละบุคคลกันไป หรือแม้กระทั่งผู้พิพากษาที่ไม่ได้อยู่ตามหัวเมืองในส่วนภูมิภาคแต่ปฏิบัติหน้าที่ในส่วนกลาง ไม่ว่าจะอยู่ในศาลอุทธรณ์ ศาลฎีกา หรือผู้พิพากษาที่ทำงานในด้านของงานวิชาการในสำนักงานยุติธรรม ตลอดอายุราชการก็จะทำหน้าที่แบบซ้ำๆ แก้ปัญหาเฉพาะหน้าก็มักจะคล้ายคลึงกันมาโดยตลอด

เมื่อถูกเปลี่ยนสถานภาพเดิมที่เคยทำซ้ำๆ แก้ปัญหาซ้ำๆ ไปเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ซึ่งเป็นตำแหน่งในทางบริหารศาลชั้นต้นที่ได้รับมอบหมายให้ไปดำรงตำแหน่งในภูมิภาคตามหัวเมืองต่างๆ ซึ่งจะต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมความเป็นอยู่ ตลอดจนแนวคิดการวางตัว ทั้งของตนเองและ



ครอบครัว นอกจากนี้ยังมีอำนาจหน้าที่ที่เพิ่มมากขึ้นและเปลี่ยนแปลงจากเดิม การพบปะผู้คนก็แตกต่างโดยสิ้นเชิงที่เคยประสบพบมาโดยตลอดอายุราชการที่เป็นคู่ความกลับเปลี่ยนไป มีผู้พิพากษาในศาลนั้นเองที่ได้รับมอบหมายให้ไปดำรงตำแหน่ง บรรดาข้าราชการในศาลไม่ว่าจะตำแหน่งอะไรก็ตาม ประชาชนผู้มีอรรถคดีพิพาทในฐานะที่เปลี่ยนจากคู่ความเป็นเข้าพบผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเพื่อสิทธิหน้าที่ของเขา หรือแม้กระทั่งต้องการฟ้อง ร้องเรียนต่อผู้บังคับบัญชา ผู้พิพากษาทั้งปวงในศาลนั้นๆ ว่าดำเนินคดีในลักษณะที่ไม่ประสิทธิประสาทความยุติธรรมให้ นอกจากนี้ยังต้องพบปะกับผู้บริหารอื่นๆ ในจังหวัดนั้นๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้บังคับการตำรวจ ผู้บัญชาการทหารเหล่าหัวหน้าส่วนราชการ ในฐานะ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องวางตัวดำรงตนและโอภาปราศรัยกับผู้ที่เข้ามาติดต่อในรูปแบบต่างๆ อย่างไร

การปรับเปลี่ยนสถานะภาพโดยสิ้นเชิงเช่นนี้หากเป็นภาษาชาวบ้านก็คล้ายคลึงกับการหักดิบชีวิตของตนเอง ไม่รู้ว่าจะไปข้างหน้าในทางที่ดีขึ้นหรือแย่ลงไปกว่าเดิม คล้ายคลึงกับชีวิตที่เคยเป็นเคยมีก่อนสอบคัดเลือกเข้าเป็นผู้พิพากษาแล้วสอบผ่านได้รับตำแหน่งใหม่เป็นผู้ช่วยผู้พิพากษา ถูกปรับและเปลี่ยนพฤติกรรมและความประพฤติเดิมให้เข้ารีตเข้ารอยของการต้องเป็นผู้พิพากษาเพื่อตัดสินอรรถคดีพิพาทแก่บรรดาประชาชนผู้มีคดีความในศาลก็คล้ายคลึงเหมือนและใกล้เคียงกันในความรู้สึกของผู้ถูกปรับเปลี่ยน แตกต่างจากครั้งก่อนที่ตรงที่ต้องการเป็นผู้พิพากษาจึงพยายามอ่านหนังสือตำรารับตำราจนกระทั่งสอบผ่านเข้ามาได้แล้วปรับเปลี่ยนชีวิตจากเดิมที่เคยมีเคยเป็นให้มาเป็นผู้พิพากษาที่เหมาะสม แต่ครั้งนี้ถูกปรับเปลี่ยนบทบาทมาเป็นผู้บริหารศาลชั้นต้นแทนที่จะเป็นการบริหารเพียงแค่คู่ความและคดีอย่างเคยด้วยอายุราชการด้วยธรรมเนียมประเพณี ด้วยความเหมาะสมในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นคุณวุฒิ วิทยวุฒิ สิ่งที่ถูกปรับเปลี่ยนเหล่านี้ทำให้ผู้ที่จะไปเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลใหม่ ต้องประหวั่นพรั่นพรึงว่าจะเตรียมความพร้อมอย่างไร บ้างก็อาจกลัวการปรับเปลี่ยนของชีวิตแบบนั้นจนกระทั่งขอบด้วยการไม่ออกเป็นผู้บริหารศาลชั้นต้นเสียเลย ซึ่งเป็นที่น่าเสียดายเสียโอกาสในชีวิตของเขาเหล่านั้นไปเป็นอย่างยิ่ง แต่เมื่อตัดสินใจไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลชั้นต้นที่ได้รับมอบหมายแล้ว ปัญหาคือจะปรับเปลี่ยนตัวเองอย่างไรในทุกด้านเพื่อความพร้อม และเชื่อมั่นในการไปบริหารศาลชั้นต้นอย่างมีเสถียรภาพเป็นที่มาของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลออกใหม่ทุกคนจะต้องประสบเพราะศาลชั้นต้นเป็นประตูสู่ความยุติธรรมในเบื้องต้นเป็นเสมือนหน้าต่างของศาลยุติธรรมเลยก็ว่าได้ หากผู้พิพากษาหัวหน้าศาลซึ่งเป็นผู้บริหารศาลนั้นๆไม่มีความพร้อม ขาดความเชื่อมั่น หรือไปเพราะถูกบังคับให้ต้องไปเป็นผู้บริหารเช่นนี้แล้ว แทนที่ศาลชั้นต้นที่ได้รับมอบหมายให้ไปดำรงตำแหน่งจะเจริญก้าวหน้าจะเป็นประตูเบื้องต้นสู่ความยุติธรรมที่จะแสดงให้เห็นถึงศักยภาพโดยรวมของศาลยุติธรรม แต่จะกลายเป็นสิ่งที่แสดงออกต่อสาธารณชนทั่วไปโดยเฉพาะในภูมิภาคว่าผู้พิพากษากับศาลยุติธรรมก็มีเพียงนี้เองหรืออันเป็นเหตุให้เสื่อมภาพลักษณ์โดยรวมของศาลยุติธรรม

เป็นอย่างยิ่ง ตำแหน่งของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงประหนึ่งเป็นที่รวมของภาพพจน์โดยรวมของผู้พิพากษาและของศาลยุติธรรมทั้งประเทศก็ว่าได้ ดังนั้น ความพร้อมจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่ไม่อาจละเลยได้ในการออกไปดำรงตำแหน่งของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลออกใหม่

### รายละเอียดของปัญหา

ในการที่ผู้พิพากษาได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลนั้น ผู้พิพากษานั้นๆ เองมักจะประสบปัญหาที่ควรเกิดขึ้นกับทุกๆ คนที่ได้รับมอบหมายภารกิจอันนี้ กล่าวคือ สภาพภายในตัวผู้พิพากษาหัวหน้าศาลออกใหม่เอง นอกจากเรื่องของสภาวะทางจิตใจ แนวคิด พฤติกรรมซึ่งจะต้องปรับปรุงปรับแต่งเปลี่ยนแปลงแนวคิดอันใหม่จากเดิมมาเป็นผู้บริหารซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการไปดำรงตำแหน่งงานบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ แนวคิดซึ่งเดิมเคยอยู่กับกองตำรากฎหมายเพื่อประสิทธิประสาทความยุติธรรมแก่ประชาชนเหล่าผู้มีอรรถคดีพิพาท เปลี่ยนแนวความคิดใหม่นอกจากกองตำราที่หึงไม่ได้ในการศึกษาข้อกฎหมายแล้วก็จะต้องศึกษากฎหมาย ระเบียบปฏิบัติของสำนักงานศาลยุติธรรม ศึกษาแนวทางการบริหารงานศาลยุติธรรม ไม่ว่าจะอ่านระเบียบปฏิบัติเพื่อให้บริหารงานโดยถูกต้องตามระเบียบราชการ มิฉะนั้นความเสียหายจากการไม่ปฏิบัติตามระเบียบซึ่งเกิดขึ้นจะมีแก่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ออกใหม่เองและกับผู้เกี่ยวข้องอย่างหลีกเลี่ยงมิได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องการเงินซึ่งเป็นเรื่องใหม่ที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องรับผิดชอบอย่างหลีกเลี่ยงมิได้ ดังนั้น ระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการเงินของศาลจึงสำคัญอย่างยิ่งกับผู้พิพากษาหัวหน้าศาลออกใหม่ที่ต้องศึกษาอย่างละเอียด

นอกจากนี้ยังต้องมีแนวคิดในกรอบของการจัดการคดีที่ค้างค้างของศาลทั้งสิ้นทั้งปวง รวมทั้งคดีที่เกิดขึ้นใหม่ว่าจะจัดการอย่างไรให้สะดวก รวดเร็ว ประชาชนได้รับความยุติธรรมมากที่สุดเท่าที่จักทำได้ กรอบของแนวคิดจักต้องกว้างขยายออกไปอย่างมาก กล่าวคือ คิดอย่างผู้บริหาร มิใช่คิดอย่างผู้ได้รับมอบหมายงานให้ปฏิบัติ และเมื่อคิดอย่างผู้บริหารแล้วจะบริหารอย่างไร อย่างเป็นระบบ อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด นอกจากปรับเปลี่ยนแนวคิดแล้วการปรับเปลี่ยนสภาพจิตใจของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลออกใหม่เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ สภาพจิตใจซึ่งเดิมมุ่งมั่นที่จะดำรงไว้ซึ่งความยุติธรรมในการดำเนินกระบวนการพิจารณาให้ประชาชนเหล่าผู้มีคดีในศาลให้ได้รับความเป็นธรรม ต้องถูกเปลี่ยนแนวใหม่ให้กรอบสภาพจิตใจกว้างขวางมากขึ้น นอกจากเอื้อเพื่อแก่เหล่าประชาชนผู้มีอรรถคดีพิพาทแล้ว ต้องเอื้อเพื่อแก่ทุกคนผู้อยู่ในอำนาจบังคับบัญชาของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลนั้นๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้พิพากษาในศาลนั่นเอง เจ้าหน้าที่ในศาลนั้นๆ ทั้งหมดทั้งสิ้น การเอื้อเพื่อเพื่อแผ่หมายความรวมถึงเอาใจใส่ทุกข์สุขของผู้ที่อยู่ในอาณาปกครองด้วยเป็นสิ่งที่ไม่อาจละเลยได้เพราะหากผู้อยู่ในอาณาปกครองไม่เป็นสุขแล้วงานที่ได้รับมอบหมายจะดีและสำเร็จไปไม่ได้

ในเรื่องของสภาพจิตใจ ข้อสำคัญอย่างยิ่งของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลออกใหม่ที่มีกประสงค์คือ กลัวต่อการจะไปดำรงตำแหน่งหัวหน้าศาลเพราะไม่รู้จะทำอย่างไรดี จะวางตนอย่างไร จะเผชิญปัญหาและแก้ไขข้อขัดข้องหมองใจไปได้เพียงไร ข้อนี้ที่แก้ไขข้อขัดข้องได้ด้วยการเตรียมความพร้อมให้มากที่สุดก่อนไปดำรงตำแหน่ง รู้จักหน้าที่ รู้จักดำรงตนให้เหมาะกับสถานะภาพและสภาพการณ์ที่จักต้องเผชิญ ดังนั้นปัญหาของสภาพจิตใจย่อมขจัดให้หมดสิ้นไปได้ด้วยการเตรียมพร้อมสำหรับในด้านของพฤติกรรมก็เป็นสิ่งสำคัญอีกประการที่มีอาจจะเลยมองข้ามอะไรที่ดีอยู่แล้วก็ควรคงไว้ สำหรับอะไรที่ไม่ใคร่จะดีนั้นก็ควรปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะบุคลิกภาพ การแต่งกายให้เหมาะสมกับกาลเทศะ เพราะการเปลี่ยนจากผู้พิพากษาธรรมดามาเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเป็นหน้าตาหน้าตาสำคัญของศาลยุติธรรมทีเดียว ดังนั้น บุคลิกภาพที่เกิดจากพฤติกรรมจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะแสดงออกถึงภาพลักษณ์ของผู้พิพากษาโดยรวมให้บุคคลที่เกี่ยวข้องพบปะมองดูแล้วเห็นว่าเป็นและคือตัวแทนของสถาบันศาลยุติธรรม เนื่องจากผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมีหน้าที่บริหาร การเป็นนักบริหารที่ดีจำเป็นอย่างยิ่งและหลีกเลี่ยงไม่ได้คือการพบปะติดต่อกับงานนอกศาล และในศาลมากกว่าผู้พิพากษาปกติเพราะผู้พิพากษาปกติจะทำแต่งงานหน้าเดียวคือทำคดีพิพาทตามที่ได้รับมอบหมายให้ลุล่วงไป บุคลิกภาพและพฤติกรรมของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงเปรียบประดุจเสมอเหมือนตัวแทนของผู้พิพากษาทั้งปวง

ปัญหาต่อไปที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลออกใหม่ประสงค์คือ สภาพของครอบครัวยิ่งหากย้ายตามกันไปอยู่ในจังหวัดที่ได้รับมอบหมายให้ไปดำรงตำแหน่งแล้ว จำเป็นอย่างไรหลีกเลี่ยงมิได้ที่จักต้องปรับเปลี่ยนสถานะภาพเดิมที่เคยเป็นอยู่ในลักษณะผู้พิพากษาธรรมดามาเป็นครอบครัวของนักบริหาร การวางตัวในสังคมของคนในครอบครัวไม่ว่าจะเป็นบุตร ภริยา การประพฤติปฏิบัติตัว ถูกเริ่มจับตามองมากยิ่งขึ้นไปกว่าผู้พิพากษาธรรมดา โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งในศาลหัวเมืองเล็กๆ การถูกเฝ้ามองของคนโดยรอบย่อมมีมากยิ่งขึ้นกว่าในศาลหัวเมืองใหญ่ๆ เพราะมักเป็นที่รู้จักของบุคคลโดยทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งบางจังหวัดในศาลหัวเมืองเหล่านั้นหากมีงานพิธีบางอย่างคู่สมรสอาจต้องออกงานร่วมไปกับผู้พิพากษาหัวหน้าศาลด้วย การแต่งกายตามสมควรก็ดี การวางตัวอันเหมาะสมกับกาลสมัยก็ดีของคู่สมรสจึงเป็นสิ่งที่น่าระวัง เพราะเปรียบได้อย่างยิ่งกับหน้าตาของครอบครัวผู้พิพากษาหัวหน้าศาลและรวมไปถึงครอบครัวของผู้พิพากษาคนอื่นๆ โดยภาพรวม ดังนั้น จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จักต้องเตรียมความพร้อมให้กับครอบครัวด้วย

สภาพภายนอกตัวของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลออกใหม่จะพึงกระทบถึง ประการแรกที่จะกล่าวถึงคือเกี่ยวกับบุคคลภายนอกที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องมีปฏิสัมพันธ์ต่อ บุคคลแรกที่จะกล่าวถึงก็คือผู้พิพากษาในศาลชั้นต้นที่ได้รับมอบหมายให้ไปดำรงตำแหน่งนั่นเอง รวมถึง ผู้พิพากษาอาวุโสหากมี หากในศาลนั้นบุคคลทั้งหมดที่เกี่ยวข้องร่วมมือด้วยดีในการบริหารศาลให้เป็นไปตาม

แนวทางที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลวางแนวทางการบริหารไว้ ปัญหาที่จะเกิดก็มีเพียงเล็กน้อย หากไม่ให้ความร่วมมือเลยปัญหาหนักอกก็ฟังตกแก่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลผู้บริหารว่าจะขจัดปัดเป่าข้อขัดข้องที่ฟังบังเกิดขึ้นแล้วและอาจเกิดขึ้นอย่างไร ยิ่งเฉพาะหากปัญหาที่เกิดขึ้นเกิดกับผู้พิพากษาอาวุโสด้วยแล้ว เช่น ไม่ทำงานที่รับมอบหมาย ไม่เห็นด้วยกับแนวทางการบริหารงานของผู้พิพากษาหัวหน้าศาล อาจเพราะผู้พิพากษาอาวุโสเองเคยดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาผู้บริหารระดับสูงกว่าผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมาแล้ว และยิ่งไปกว่านั้นอาจดำรงถึงตำแหน่งสูงมากในทางบริหาร หากเป็นเช่นนี้แล้วผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะแก้ไขข้อขัดข้องอย่างไรให้เหมาะสม หรือหากมีการวิวาทไม่ถูกกันระหว่างผู้พิพากษาด้วยกันเองหรือระหว่าง ผู้พิพากษากับผู้พิพากษาอาวุโส ยิ่งนับเป็นเรื่องที่ยากต่อการแก้ปัญหาทั้งสิ้น อย่างไรก็ตาม ปัญหาทุกอย่างย่อมมีหนทางขจัดปัดเป่าให้สิ้นไปด้วยวิถีทางที่ฟังมีฟังเป็นของตัวปัญหา นั้นๆ เอง นอกจากนี้ หากเป็นศาลหัวเมืองที่ค่อนข้างใหญ่เป็นที่ตั้งของสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาศาล ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะประพฤติปฏิบัติวางตัวอย่างไรไม่ให้เกิดปัญหาและดำเนินการตามแนวทางที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งบริหารงานศาลอย่างมีประสิทธิภาพไปได้

นอกจากที่ต้องข้องเกี่ยวกับผู้พิพากษาแล้ว ข้าราชการในศาล เจ้าหน้าที่ศาล เจ้าพนักงานในศาล พนักงานรักษาความปลอดภัย เหล่านี้ล้วนแต่เป็นผู้อยู่ในพื้นที่แต่เดิมย่อมคุ้นเคยกับขนบธรรมเนียมจารีตประเพณีเดิมที่เคยประพฤติปฏิบัติมาตั้งแต่สมัยผู้พิพากษาหัวหน้าศาลคนเก่าที่เคยวางแนวทางการบริหารไว้ แต่เมื่อถูกเปลี่ยนแปลงแนวทางการบริหารจากเดิมที่เคยมีเคยเป็นให้ปรับเปลี่ยนแนวทางใหม่ความคิดใหม่ให้เป็นไปตามแนวทางของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลออกใหม่วางแนวทางการบริหารไว้ เช่นนี้ย่อมเป็นธรรมดาอยู่เองที่จักต้องมีผู้เห็นด้วยและผู้คัดค้าน อาจจะได้ตอบได้ในรูปแบบชัดเจน คือดีทั้งชัดขวางแบบแสดงออกอย่างรุนแรงเพราะพวกเขาเหล่านั้นถือว่าเป็นบุคคลผู้อยู่ในพื้นที่ย่อมเห็นว่าอะไรที่เป็นแนวทางเดิมๆ ที่เคยประพฤติปฏิบัติมาย่อมดีกว่าของใหม่ๆ ทั้งอาจมีแนวคิดที่ว่าผู้พิพากษาหัวหน้าศาลออกใหม่ยังไม่มีความรู้ความชำนาญในเชิงบริหารเพราะเป็นผู้บริหารมือใหม่ ยิ่งไปกว่านั้นก็อาจคิดไปได้ว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไม่ใช่คนในพื้นที่ย้ายมารับตำแหน่งไม่นานก็ต้องย้ายไปอยู่ที่อื่น จึงเพิกเฉยละเลยต่อนโยบายของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ให้ไว้ เช่นนี้ย่อมเป็นปัญหาที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ออกใหม่จักต้องหาทางแก้ไขเพราะเป็นปัญหาสำคัญอย่างยิ่ง ศาลยุติธรรมไม่อาจดำเนินไปได้อย่างราบรื่นหากไม่มีศักยภาพที่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน การบริหารย่อมไม่สามารถเป็นไปได้ด้วยดี ศาลชั้นต้นย่อมไม่อาจเป็นไปในแนวทางที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลวางแนวทางเอาไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสัมฤทธิ์ผลตามความมุ่งหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนั้น หากปัญหาขัดแย้งรุนแรงมากจนถึงขั้นวิวาทระหว่างเจ้าพนักงานในศาลเอง หรือระหว่างผู้พิพากษาหัวหน้าศาลออกใหม่จนล่วงรู้ไปถึงบุคคลภายนอกผู้เกี่ยวข้องย่อมก่อให้เกิดความเสื่อม หรือลดความศรัทธาถึงขั้นวิกฤตศรัทธาในความเชื่อมั่นต่อกระบวนการยุติธรรมได้ที่เดียว เพราะโฉมฉายศาลยุติธรรมจะรักษาไว้ซึ่งความยุติธรรม



ต่อบุคคลภายนอก ผู้มีอรรถคดีพิพาทได้เพราะแม้ภายในตัวศาลเองยังไม่อาจเป็นเอกภาพหนึ่งเดียวได้ เมื่อตัว ศาลชั้นต้นเองไม่อาจชำระไว้ซึ่งความยุติธรรมมีแต่เรื่องบาดหมางระหว่างกันภายในศาลความยุติธรรมเบื้องต้นที่จะมอบให้กับประชาชนจะมีได้อย่างไร นอกจากข้าราชการในศาลซึ่งเป็นคนในพื้นที่แล้วคู่ความผู้มีอรรถคดีพิพาท ไม่ว่าจะเป็นตัวคู่ความเองที่เดือดร้อนต้องอาศัยศาลเป็นที่พึ่ง อันนี้มักไม่ก่อปัญหาเท่าตัวทนายความ พนักงานอัยการ ซึ่งถือว่าเป็นเสมือนคู่ความในคดี นายประกันมีอาชีพประจำศาล เหล่านี้เมื่อเห็นว่าผู้พิพากษาหัวหน้าศาลออกใหม่และเพ็งโยกย้ายมาดำรงตำแหน่งมักก่อความเดือดร้อนรำคาญใจให้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะบางศาลหัวเมืองซึ่งมีปัญหาสะสมค้างคามานานระหว่างบุคคลเหล่านั้นกับผู้พิพากษาหัวหน้าศาล อีกทั้งบางคนอยากทดสอบวิทยากรกับผู้พิพากษาหัวหน้าศาลออกใหม่ว่าจะมีความรู้ความสามารถให้พวกเขาเหล่านั้นเชื่อถือได้มากน้อยเพียงไร หากทดสอบความรู้ความสามารถที่พวกเขาเหล่านั้นตั้งขึ้นมาในรูปแบบต่างๆ เพื่อทดลองวิชาไม่ผ่านก็มักจะเป็นมูลเหตุที่มาของปัญหาที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลออกใหม่ต้องแก้ไขไป จวบจนตลอดการรับราชการประจำในศาลชั้นต้นหัวเมืองนั้น แต่หากทดสอบผ่านและสามารถให้พวกเขาเหล่านั้นไว้วางใจ บางคนที่มีความสามารถในเชิงจิตวิทยาสูงนอกจากจะแก้ปัญหาข้อขัดข้องได้แล้ว ยังมีความสามารถถึงกับทำให้พวกเขาทดลองวิทยากรเหล่านั้นยอมรับผู้พิพากษาหัวหน้าศาลผู้ออกใหม่นั้นได้อย่างดี เหล่านี้จึงเป็นสภาพที่มาของปัญหาหนึ่งที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลออกใหม่จักต้องเผชิญ นอกจากนี้แล้วผู้พิพากษาหัวหน้าศาลออกใหม่ยังต้องพบปะกับข้าราชการฝ่ายอื่นในหัวเมืองที่ได้รับมอบหมายให้ไปดำรงตำแหน่ง อาทิ ผู้ว่าราชการจังหวัดซึ่งตามหัวเมืองต้องถือว่าเป็นพ่อเมืองเมืองนั้นๆ แม้ว่าผู้ว่าราชการจังหวัดจักเป็นหญิงคงเรียกว่าพ่อเมืองอยู่ดีเพราะไม่เคยหรือคุ้นกับคำว่าแม่เมือง เพราะคำว่าแม่เมืองมักใช้กับภริยาของผู้ดำรงตำแหน่งพ่อเมืองในหัวเมืองนั้นๆ จากผู้ว่าราชการจังหวัดที่ต้องประสบพบพานกันอยู่อย่างเป็นนิจเนื่องในงานพิธีการ งานรัฐพิธีต่างๆ ที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลออกใหม่จักต้องเข้าร่วมอย่างหลีกเลี่ยงเสียมิได้ ไม่ว่าจะเป็นวันเฉลิมพระชนมพรรษาพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว วันเฉลิมพระชนมพรรษาสมเด็จพระนางเจ้าพระบรมราชินีนาถ วันจักรี และวันสำคัญอื่นๆ นอกจากผู้ว่าราชการจังหวัดแล้ว รองผู้ว่าราชการจังหวัด หัวหน้าส่วนราชการในจังหวัดนั้นๆ เหล่านี้ย่อมต้องถูกหยิบยกมากล่าวถึงเช่นกัน เพราะตามศาลหัวเมืองต่างๆ จำเป็นอย่างหลีกเลี่ยงเสียมิได้ที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องพบปะสังสรรค์แลกเปลี่ยนนโยบายการบริหาร บางครั้งบางครั้งอาจต้องพึ่งพาขอความช่วยเหลือจากส่วนราชการเหล่านั้นก็มีอยู่เสมอ ย่อมเป็นที่แน่นอนอยู่แล้วว่า ปัญหาข้อขัดข้องหมองใจย่อมพึงเกิดพึงมีขึ้นเมื่อเกิดการกระทบกระทั่งอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เช่น ตามงานรัฐพิธีผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเองที่ออกใหม่ไม่เป็นที่รู้จักคุ้นเคยกับข้าราชการในจังหวัดนั้นซึ่งส่วนใหญ่จะโยกย้ายกันมาก่อนหน้าเพราะฤดูกาลโยกย้ายของส่วนราชการอื่นมักอยู่ในราวต้นเดือนตุลาคม ส่วนผู้พิพากษาหัวหน้าศาลออกใหม่อยู่ที่เดือนเมษายนย่อมเป็นธรรมดาอยู่เองว่าพวกเขาข้าราชการใน

พื้นที่เหล่านั้นย่อมต้องรู้จักมักคุ้นกันมาก่อนแต่พวกเขาเหล่านั้นไม่รู้จักผู้พิพากษาหัวหน้าศาลซึ่งเพิ่งย้ายมาดำรงตำแหน่งใหม่ ยิ่งหากถูกย้ายไปรับราชการในศาลจังหวัดก็ถือว่าเป็นที่สงรองจากผู้ว่าราชการจังหวัดในการจัดที่นั่งในงานรัฐพิธีต่างๆ แต่การโยกย้ายไปดำรงตำแหน่งใหม่ๆ ไม่เป็นที่รู้จักคุ้นเคยของพวกเขา การจัดเตรียมลำดับที่นั่งอาจผิดขั้นผิดตอน จนเกิดปัญหาขัดแย้งระหว่างผู้พิพากษาหัวหน้าศาลกับหัวหน้าส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง แม้บางครั้งมีปัญหาก้าวล่วงไปจนถึงขั้นขัดแย้งกันอย่างรุนแรงกับผู้ว่าราชการจังหวัดเลยก็มีอยู่หลายพื้นที่ตามศาลหัวเมืองต่างๆ จนถึงขั้นขนาดหากจังหวัดมีงานอะไรผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะไม่ยอมไปโดยเด็ดขาดเลยก็มีมาก ปัญหาความขัดแย้งเหล่านี้ย่อมทำให้การบริหารงานศาลยุติธรรมเป็นไปอย่างยากลำบากเพราะไม่ได้รับความสนับสนุนช่วยเหลือจากส่วนราชการในพื้นที่ที่เกี่ยวข้อง จึงถือเป็นปัญหาสำคัญอีกประการหนึ่งที่ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องแก้ไขข้อขัดข้องอันนี้มิให้เกิดขึ้น หากจังหวัดใดเกิดขึ้นแล้วก่อนได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลก็หาหนทางลดความขัดแย้งนั้นให้สิ้นไป ทั้งนี้ ก็เป็นไปเพื่อการบริหารศาลยุติธรรมให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุด

อีกทั้ง ยังมีปัญหาภายนอกตัวผู้พิพากษาหัวหน้าศาลประการถัดไปก็คือเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวอาคารสถานที่ ซึ่งก็หมายถึงที่ตั้งที่ทำการของศาลชั้นต้นหัวเมืองที่ได้รับมอบหมายให้ไปดำรงตำแหน่ง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องสภาพภูมิทัศน์โดยรอบตัวอาคารศาลยุติธรรม อาทิเช่น สภาพต้นไม้รอบอาคารศาล การจราจรในศาล ปัญหาของอาคารที่จอดรถไม่ว่าจะเป็นของผู้พิพากษาในศาล รวมถึงตลอดจนถึงของเจ้าหน้าที่และของประชาชนผู้มาติดต่อ สภาพแวดล้อมภายในตัวอาคารสถานที่เอง ความชำรุดบกพร่องหากเป็นศาลที่ได้ตั้งมานานย่อมมีการชำรุดบกพร่องของอาคารสถานที่ที่ใช้งานมานาน สภาพห้องพิจารณาคดี เครื่องใช้ประจำสำนักงาน อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ทั้งหลายว่าเพียงพอต่อความต้องการของบุคลากรในศาล ไม่ว่าจะเป็เฉพาะตัวผู้พิพากษาเอง หรือเครื่องมือเครื่องใช้ประจำของเจ้าหน้าที่ในศาล อาทิ เครื่องบันทึกคำพยานประจำตัวผู้พิพากษา เครื่องถอดเทปของเจ้าหน้าที่หน้าบัลลังก์ คอมพิวเตอร์ในห้องพิจารณาคดี เครื่องพิมพ์ประจำห้องพิจารณา คอมพิวเตอร์ประจำเจ้าหน้าที่ผู้ทำหน้าที่เกี่ยวข้องเพราะปัจจุบันระบบสารสนเทศเกี่ยวข้องอย่างมากกับการไหลไปมาของสำนวนความ หากระบบขัดข้องไม่สามารถออนไลน์หรือมีไม่เพียงพอเป็นปัญหาสำคัญทำให้คดีความหยุดชะงักอันเป็นการเสียซึ่งความยุติธรรมไปเพราะความล่าช้าเป็นการปฏิเสธซึ่งความยุติธรรมอย่างยิ่ง ความพร้อมและความเพียงพอของเครื่องมือเครื่องใช้ประจำศาลนั้นๆ ถือได้ว่าเป็นอาวุธยุทธโธปกรณ์เบื้องต้นอันนำไปสู่ความยุติธรรมที่รวดเร็ว เหล่านี้ล้วนเป็นปัญหาที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลออกใหม่จักพึงต้องประสบและต้องแก้ไขให้สำเร็จเรียบร้อยไปโดยดีเพื่อการบริหารศาลยุติธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้แล้วปัญหาที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องประสบพบเจออย่างหลีกเลี่ยงเสียมิได้คืองานสำนวนความ การวางทิศทางการไหลเคลื่อนของสำนวนให้รวดเร็วฉับไว คู่ความสามารถตรวจสอบได้โดยง่าย สำนวนความที่ค้างค้างอยู่ในศาลนั้นๆ ปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นการล่าช้าของการพิจารณาคดีของผู้พิพากษาเจ้าของสำนวนเองที่ทำสำนวนไม่แล้วเสร็จ การค้างเขียนคำพิพากษา หรือความล่าช้ายึดเยื้อของคดีความโดยคู่ความบางฝ่ายตั้งใจกระทำให้เกิดเพื่อผลประโยชน์แก่ตนเอง และความได้เปรียบในเชิงคดีความเหล่านี้ล้วนเป็นปัญหาที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลออกใหม่จักต้องพึงแก้ไขทั้งสิ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในศาลหัวเมืองที่เป็นเมืองใหญ่มักมีปัญหาคดีความจำนวนมากเป็นการยากแก่การบริหารสำนวนทั้งศาลให้เสร็จสิ้นไปโดยเร็ว ทั้งยากต่อการจ่ายสำนวนแก่ผู้พิพากษารวมตลอดถึงผู้พิพากษาอาวุโสประจำศาลนั้นๆ เพราะบางศาลมีผู้พิพากษาและผู้พิพากษาอาวุโสรวมกันแล้วเป็นจำนวนมากการจ่ายสำนวนให้ทำบางครั้งต้องจ่ายสำนวนเป็นเวลานานถึงนานมากเหล่านี้เป็นปัญหาสำคัญและเป็นปัญหาใหญ่ของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่จักต้องประสบ จะใช้วิธีแก้ไขปัญหการจ่ายสำนวนจำนวนมากอย่างไรให้ยุติธรรมและเหมาะสมแก่ผู้พิพากษา รวมถึงผู้พิพากษาอาวุโส ทั้งต้องถูกต้องตรงต่อความสามารถของผู้พิพากษาเหล่านั้นทั้งหมดจะได้ไม่เกิดความเหลื่อมล้ำบ้างก็ว่าได้สำนวนความมากไปน้อยไปจนกระทั่งถึงเรื่องการคืนสำนวนความแก่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลให้จ่ายสำนวนความใหม่เพราะจ่ายไม่ถูกต้องหรือไม่เหมาะสมกับความสามารถของผู้พิพากษาแต่ละคนและหากแม้แต่แก้ไขข้อขัดข้องเฉพาะเรื่องการจ่ายสำนวน งานบริหารศาลด้านอื่นๆ ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลก็จะหยุดชะงักด้วยเพราะผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมีหน้าที่ในด้านอื่นๆ นอกจากนี้สำนวนความอยู่อีกมากดังได้กล่าวมาเบื้องต้นไว้แล้วพลั้งเผลอ การบริหารงานสำนวนไม่ให้เกิดความล่าช้าจึงเป็นปัญหาสำคัญอย่างยิ่งของการบริหารศาลชั้นต้นเพราะความล่าช้าถือได้ว่าเป็นการปฏิเสธซึ่งความยุติธรรม

## 5.2 แนวทางแก้ไขปัญหา

ในแต่ละหัวข้อของแต่ละปัญหาได้สอดแทรกวิธีแก้ไขไว้บ้างแล้ว แต่อย่างไรก็ดีจะได้ยกหัวข้อวิธีการแก้ไขในแต่ละปัญหาที่ไม่ได้บรรยายอธิบายสอดแทรกไว้โดยละเอียดให้ละเอียดมากขึ้นในหัวข้อของการแก้ไขปัญหาไว้โดยสังเขปดังจะได้อธิบายต่อไป คือ โดยเหตุที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลออกใหม่ต้องปรับเปลี่ยนแนวคิด พฤติกรรม ความเป็นอยู่ สภาพครอบครัว สภาพจิตใจจากสถานะภาพผู้พิพากษาผู้เคยตัดสินอรรถคดีพิพาทมาโดยตลอดอายุราชการมาเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลอันเป็นตำแหน่งบริหารอันเป็นการยากอย่างยิ่งของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลออกใหม่จักพึงต้องประสบ ปัญหาหนักแก้ไขได้โดยการเตรียมความพร้อมด้วยการฝึกอบรมปลูกฝังแนวคิดใหม่ให้แก่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลออกใหม่ให้เป็นผู้บริหารมือใหม่ดังที่สำนักงานศาลยุติธรรมได้จัดฝึกและอบรมหลักสูตรผู้พิพากษาผู้บริหารในศาลชั้นต้น ดังที่ได้ทำการฝึกและอบรมอยู่นี้โดยจะไม่อธิบายถึงรายละเอียดของหลักสูตรนี้

แต่ก็เพิ่มประสิทธิภาพแก่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่จะออกใหม่ให้มีความพร้อมในการบริหารงาน ศาลยุติธรรมในหัวเมือง

เมื่อผู้พิพากษาหัวหน้าศาลออกใหม่หวั่นวิตกต่อการเป็นนักบริหารมือใหม่ก็ควรแก้ไขสภาพจิตใจ กล่าวคือ สภาพภายในจิตของแต่ละบุคคล เพราะบุคคลย่อมแสดงออกโดยการประพฤติปฏิบัติอย่างไรก็ตามด้วยจิตเป็นผู้สั่งการ เป็นผู้กำหนดแนวทางความประพฤติตลอดจนการกระทำที่แสดงออกต่อบุคคลอื่น จิตเป็นตัวสั่งการทั้งนั้น ดังนั้น การแก้ไขที่ฟังดูเหมือนง่ายแต่แท้จริงแล้วไม่ยากก็คือการฝึกจิตนั่นเอง คำถามมีต่อไปว่าจะฝึกจิตอย่างไรและฝึกไปแล้วมีประโยชน์ต่อการบริหารงานศาลยุติธรรม ตลอดจนมีประโยชน์หรือเกี่ยวข้องกับอย่างไรกับการเป็น ผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ตอบได้ว่า จิตฝึกได้ด้วยสมาธิ การทำสมาธิมิใช่หมายความว่าเพียงการประพฤติปฏิบัติธรรมเท่านั้น การทำสมาธิมิได้หมายความว่านั่งตัวให้ตรงดำรงจิตให้มั่นนึกถึงลมหายใจเข้าออกเพียงอย่างเดียวตามหลักกรรมที่บุคคลทั่วไปพึงเข้าใจ แต่การทำสมาธิตามหลักกรรมคำสอนขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้านั้น หมายถึง การกระทำทั้งปวงไม่ว่าเคลื่อนไหวหรือไม่เคลื่อนไหวร่างกายโดยเอาจิตเข้าไปรับรู้ถึงการกระทำนั้น จึงไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะกระทำได้ เพราะโดยสภาพทั่วไปของจิตมักซัดส่ายไปมาไม่อยู่นิ่ง มักทำอย่างคิดอีกอย่างเป็นธรรมดาอยู่เองของจิตที่ไม่ได้รับการฝึก จึงเกิดอาการหลงลืมว่าได้ทำอะไรไปแล้วหรือยังหรือลืมของไว้ตรงนั้นตรงนี้ นี่ก็เป็นผลมาจากการไม่มีสมาธินั่นเอง ดังนั้นการฝึกสมาธิก็คือการฝึกกำหนดจิตให้อยู่กับการกระทำทางกายนั้นเอง เมื่อเกิดสมาธิแล้วย่อมไม่ไหวหวั่นต่ออะไรก็ตามที่จะเกิดขึ้นทั้งปวง จะมีสติในการแก้ปัญหา ไม่ลนลาน และกลัวจนเกินความพอดีเพราะมีสมาธิเป็นตัวควบคุม และสามารถนำมาใช้ได้โดยตรงกับการเป็นนักบริหารมือใหม่เพราะสมาธิก่อให้เกิดปัญญา ปัญญาย่อมก่อให้เกิดความสงบยอมสยบไว้ซึ่งความเคลื่อนไหวโดยประการทั้งปวง ดังนั้นปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นกับผู้พิพากษาหัวหน้าศาลออกใหม่ที่หวั่นวิตกแก้ไขได้ด้วยการฝึกสมาธิ นี้เป็นการฝึกพลังภายในเพื่อประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารงานศาลชั้นต้นและอุปสรรคต่างๆ ย่อมแก้ไขได้โดยสมาธิที่เข้มข้นได้โดยตรง เมื่อจิตพร้อมที่จะปฏิบัติงานแล้วกายต้องพร้อมด้วย การเตรียมกายให้พร้อมก็คือพลังทางร่างกาย ผู้บริหารที่ดีควรมีสภาพที่แข็งแรงจักได้ทำหน้าที่ได้อย่างเข้มแข็งและทนทาน รวมทั้งยาวนาน กำลังกายที่แข็งแรงย่อมมีที่มาจากการฝึกออกกำลังกายให้พอเหมาะแก่อัตถะภาพอย่างสม่ำเสมอเป็นประจำนั่นเอง เพราะทุกคนปฏิเสธไม่ได้ว่าไม่ว่าจะมีแนวทางบริหารอย่างไรที่ดีที่สุดเตรียมความพร้อมขนาดใดในส่วนของเนื้อหาของการทำงาน หากร่างกายเจ็บป่วยกระเสาะกระแสะ ไม่มีความแข็งแรงเพียงพอ ก็ไม่สามารถที่จะบริหารงานศาลชั้นต้นที่ได้รับมอบหมายไปในทิศทางที่ต้องการได้ หรือทำได้แต่ไม่มีความทนทานต่องาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากได้รับมอบหมายให้ไปอยู่ในศาลหัวเมืองใหญ่ปริมาณงานภายในศาลนั้นๆ เองมีมาก ผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ในความดูแลก็มีจำนวนมาก ทั้งยังต้องมีหน้าที่ติดต่อกับประสานงานกับหน่วยราชการอื่นจำเป็นอย่างยิ่ง ที่ร่างกายต้องเข้มแข็งทนต่อ

แดดและฝนสามารถทำงานดังกล่าวให้ลุล่วงไปได้ การพิตร่างกายให้สมบูรณ์แข็งแรงจึงเป็นหลักสำคัญของนักบริหารที่ดี

ต่อไปคือเรื่องเกี่ยวกับสภาพของครอบครัวซึ่งถือเป็นปัญหาภายในของตัวผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเอง ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลออกใหม่จึงต้องเตรียมสภาพของครอบครัวให้พร้อมยิ่งไปอยู่ในศาลหัวเมืองที่บางโอกาสครอบครัวก็ต้องร่วมงานสำคัญร่วมไปด้วยกับผู้พิพากษาหัวหน้าศาลแล้ว การสร้างครอบครัวให้เหมาะสม การสร้างความเข้าใจให้ทั้งครอบครัวว่าตอนนี้อยู่ในสถานะที่จำเป็นต้องวางตัวเป็นแบบอย่างให้เหมาะสมกับการที่จะถูกจับตามองของบุคคลต่างๆ ไปในจังหวัดที่ได้รับมอบหมายให้ไปดำรงตำแหน่ง รวมทั้งการเตรียมเครื่องประดับเครื่องแต่งกายให้เหมาะสมตามควรแก่สภาพและฐานะจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะหลีกเลี่ยงไม่ได้

ครอบครัวเป็นสถาบันย่อยสถาบันหลักสำคัญทางด้านจิตใจของผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร เพราะหากไม่สามารถบริหารครอบครัวได้ดีแล้ว โฉนดเลยจะไปบริหารศาลยุติธรรมได้ดี หากครอบครัวมีปัญหา เป็นที่แน่ชัดได้เลยว่าสภาพจิตใจของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลย่อมมีปัญหาตามไปด้วย ข้อนี้จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการเตรียมพร้อมของนักบริหาร

แนวทางแก้ไขปัญหาต่อไป คือในระหว่างผู้พิพากษาหัวหน้าศาลกับบุคคลภายนอกไม่ว่าในศาลเองหรือหน่วยราชการอื่นๆ ก็คือสร้างความสนิทสนมคุ้นเคยซึ่งกันและกัน เช่น ในศาลนั่นเองก็ร่วมจัดให้มีการพบปะสังสรรค์ โดยการร่วมรับประทานอาหารร่วมกันในระหว่างผู้พิพากษาหัวหน้าศาลกับบุคคลภายในศาล อาจเป็นสัปดาห์ละครั้งหรือตามแต่เหมาะสม หรืออาจจัดให้มีกิจกรรมร่วมกันให้เกิดความเข้าใจกันและกันทั้งยังเป็นการลดช่องว่างระหว่างตัวผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเองกับบุคคลภายในศาลไม่ว่าจะเป็นผู้พิพากษา ข้าราชการในศาล เจ้าหน้าที่ หากสามารถเข้ากันได้ดีแล้วไม่มีงานอะไรที่บุคคลที่รวมกันเป็นปีกแผ่นจะฝ่าฟันไปไม่ได้ หากสร้างความเข้าใจอันนี้ได้ไม่ว่าแนวทางนโยบายใดที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมอบหมายบุคคลในศาลย่อมให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตาม ทั้งอาจมีแนวคิดข้อเสนอแนะในแต่ละปัญหาเพื่อหาทางร่วมมือกันแก้ไขเพราะการร่วมมือร่วมใจเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันนั่นเอง หากผู้พิพากษาหัวหน้าศาลละเลยไม่คลุกคลีหรือมีกิจกรรมร่วมกับผู้ภายในศาลแล้ว อาจเกิดความขัดแย้ง และการไม่เห็นด้วยกับงานที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมอบหมาย การบริหารศาลยุติธรรมจึงไม่อาจดำเนินไปได้ เพราะการไม่เข้าใจซึ่งกันและกันเป็นสาเหตุหลักของความขัดแย้ง และเป็นป่อเกิดของความไม่ได้รับความร่วมมือต่างๆ ที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมอบหมายให้ไป นอกจากนี้ในปัจจุบันปฏิเสธไม่ได้ว่าศาลยุติธรรมตามหัวเมืองจะอยู่ได้แต่เพียงลำพังโดยไม่ได้รับความร่วมมือกับหน่วยราชการที่เกี่ยวข้องไม่ได้ ทั้งปัจจุบันแทบทุกจังหวัด ผู้ว่าราชการจังหวัดมักจะมีการร่วมรับประทานอาหารเช้า หรือเย็นร่วมกัน เป็นการแก้ไขปัญหาระหว่างส่วนราชการเอง รวมทั้งการกำหนดนโยบายต่างๆ ของผู้ว่าราชการจังหวัดให้หัวหน้าส่วนราชการไปปฏิบัติตาม ซึ่งในการนี้ผู้ว่า

ราชการจังหวัดเองมักเชิญให้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเข้าร่วมด้วย หากผู้พิพากษาหัวหน้าศาลได้รับเกียรติอันดีและไม่ติดภารกิจสำคัญอื่นๆ ที่จำเป็นก็ควรร่วมเข้าประชุมสังสรรค์ด้วยแม้จะเป็นคนละหน่วยงานและ

ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไม่จำเป็นต้องปฏิบัติตามนโยบายของผู้ว่าราชการจังหวัดก็ตาม แต่การเข้าร่วมสังสรรค์เป็นการประสานที่ดียิ่งกว่าหน่วยงานราชการอื่นแสดงให้หน่วยราชการอื่นเห็นภาพลักษณ์ของศาลยุติธรรม เป็นการเผยแพร่งานศาลยุติธรรมอีกด้านหนึ่ง ทั้งเมื่อเกิดความสนิทสนมคุ้นเคยแล้วย่อมไม่ใช่เรื่องยากเลยที่หากบางครั้งศาลยุติธรรมต้องขอความร่วมมือในเรื่องต่างๆ จากจังหวัด ดังนั้น การเข้าร่วมพบปะสังสรรค์พูดคุยกันนี้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไม่ควรละเลยและมองข้ามไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากเป็นศาลเยาวชนและครอบครัวด้วยแล้วมีกิจกรรมที่ต้องประสานกับส่วนราชการอื่นโดยตลอด ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเยาวชนฯยิ่งไม่ควรละเลยมองข้ามการพบปะสังสรรค์นี้อันจะเป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งให้กลับกลายเป็นความคุ้นเคยไปก็จะเป็นผลดีต่อศาลในภายหน้า

การแก้ไขปัญหาคือไปในส่วนของการบริหารงานสำนวนได้กล่าวมาเบื้องต้นแล้วไปบ้างแล้ว การบริหารงานสำนวนในศาลหัวเมืองที่เป็นศาลใหญ่ก็แก้ไขได้โดยการใช้เทคโนโลยีเข้าช่วยเหลือโดยใช้คอมพิวเตอร์เข้าจ่ายสำนวนหากมีปริมาณมาก รวมทั้งใช้คอมพิวเตอร์ในการติดตามสำนวน การไหลเวียนของสำนวน จัดหมวดหมู่ของคดีให้เป็นระเบียบ ไม่ว่าจะตามอักษรหรือตามลำดับการเสร็จของสำนวนความ ไม่ว่าจะแยกเป็นคดีในส่วนแพ่งหรือในส่วนอาญา จะได้เป็นไปโดยความรวดเร็วในการติดตามค้นหา การเวียนของสำนวนอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการบริหารงานคดีให้เสร็จไปโดยรวดเร็ว ซึ่งจะปฏิเสธไม่ได้เลยว่าความล่าช้าเป็นการปฏิเสธซึ่งความยุติธรรมอย่างหนึ่งในการนี้หน่วยงานของศาลยุติธรรมเองได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในศาลซึ่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจักต้องปรับปรุงใช้ในศาลนั้นๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวทางแก้ไขปัญหาคือประการต่อไปเป็นเรื่องที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจำเป็นต้องดูแลให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยคือการจัดดูแลอาคารสถานที่ของศาลที่ได้รับมอบหมายให้ไปดำรงตำแหน่ง ปรับปรุงซ่อมแซมในส่วนที่สึกหรอ ดูแลความเป็นระเบียบเรียบร้อย ความสะอาด จัดหาน้ำดื่ม น้ำกินแก่ประชาชนผู้มาติดต่อพิพาท จัดการดูแลห้องน้ำประชาชนให้สะอาด ดูแลความเป็นระเบียบของช่องทางการเดินทางในบริเวณศาลโดยเฉพาะศาลในหัวเมืองใหญ่มักมีปัญหาเรื่องการจราจรช่องทางเดินทางในศาล ช่องที่จอดรถของคู่ความและของข้าราชการในศาลให้เป็นระเบียบและเพียงพอ เพราะเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งสำคัญเบื้องต้นสำหรับผู้มาติดต่อพิพาท นอกจากนี้ การจัดอุปกรณ์เครื่องมือใช้สอยให้เพียงพอกับบุคลากรในศาล หากบุคลากรในศาลเองขาดเครื่องมือเครื่องใช้ก็เปรียบเสมือนทหาร ตำรวจที่ขาดอาวุธย่อมไม่สามารถที่จะสู้รบกับเหล่าอริราชศัตรูหรือเหล่าอันทพาลได้ฉันใดก็ฉันนั้นหากเจ้าพนักงานศาลขาดเครื่องมือเครื่องใช้ไม่เพียงพอต่อความต้องการแล้วก็เป็นไปได้อย่างยิ่งที่ความยุติธรรมใน

เบื้องต้นจะสะดุดหยุดอยู่หรือสะดุดหยุดลงด้วยเหตุขาดอาวุธยุทธโปกรณ์ที่จะบริการแก่ประชาชน  
ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งในการที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องดูแลเอาใจใส่อย่างละเอียดเสียมิได้

การใช้บุคลากรให้เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมายเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งอีกประการ  
หนึ่งเพราะใช้คนผิดความเหมาะสมความเชี่ยวชาญที่เขาที่อยู่ย่อมเปรียบเสมือนเสียบุคลากรคนนั้นๆ ไป  
การก้าวไปข้างหน้ารวมทั้งความรวดเร็วของงานย่อมหยุดชะงักไปได้ เปรียบเสมือนฟันเฟืองของ  
เครื่องจักรกลซึ่งเครื่องจักรกลทุกชิ้นมีความจำเป็นที่จะขับเคลื่อนเครื่องจักรให้วิ่งและทำงานไปได้หาก  
นำเครื่องจักรกลคนละชิ้นไปใส่ผิดที่ผิดทางเครื่องจักรกลทั้งระบบย่อมหยุดชะงักถึงขนาดอาจพังไปได้  
ทั้งระบบ ดังนั้น ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงจำเป็นต้องดูแลและเอาใจใส่เรื่องการใช้บุคลากรให้เหมาะสม  
กับงานที่ได้รับมอบหมายอย่างยิ่ง

เมื่อผู้พิพากษาหัวหน้าศาลออกใหม่ได้รับความรู้ความเข้าใจ ความพร้อมไม่ว่าจะเป็นทั้ง  
ทางร่างกาย จิตใจ สภาพภายในตัวผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเอง สภาพครอบครัวที่พร้อม ก็สามารถลด  
ความขัดข้องในตัวของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลออกใหม่เอง ขจัดความวิตกกังวล ความเกรงกลัวในการ  
เปลี่ยนสถานะภาพจากผู้พิพากษาผู้มีหน้าที่ตัดสินอรรถคดีพิพาทมาโดยตลอดชีวิต เป็นผู้พิพากษา  
ผู้บริหารศาลชั้นต้นที่ได้รับมอบหมายให้ไปดำรงตำแหน่งย่อมสามารถบริหารศาลชั้นต้นที่ได้รับ  
มอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพอย่างมีแนวทางเป็นตัวของตัวเอง มีใจออกไปเป็นผู้บริหารอย่างงูๆ  
ปลาๆ บริหารไปตามหน้าที่ เอียงนี้ศาลยุติธรรมย่อมไม่อาจเจริญก้าวหน้าเป็นที่พึงของประชาชนผู้มี  
อรรถคดีพิพาทไปได้ ในประการหลังนี้เมื่อถูกขจัดปัดเป่าทิ้งไปได้แล้ว ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลออกใหม่ก็  
เปรียบเสมือนทหารที่ถูกฝึกมาอย่างเชี่ยวชาญเพื่อการรบอย่างพิเศษชนิดใดก็ฉันนั้น เมื่อผู้พิพากษา  
หัวหน้าศาลออกใหม่มีความพร้อมแล้ว เชื่อได้ว่าย่อมสามารถบริหารศาลชั้นต้นที่ได้รับมอบหมายอย่าง  
มีประสิทธิภาพ มากยิ่งไปกว่าบุคคลในภาวะเช่นเดียวกัน ความสามารถเท่าเทียมกันแต่ไม่ได้ฝึกฝนและ  
ถูกติดอาวุธทางปัญญาและความพร้อมให้ไป

## บทสรุปและการนำไปใช้

### 1. บทสรุป

จากการศึกษาคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมชุดที่  
2 เรื่องมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ ซึ่งผู้รับการพัฒนาตนเองได้ศึกษาเนื้อหาในส่วนต่างๆ  
ประกอบด้วย 1) มนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ ความหมายของมนุษยสัมพันธ์ ความสำคัญและประโยชน์ของ  
มนุษยสัมพันธ์ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ หลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน  
และภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในด้านมนุษยสัมพันธ์ 2) บุคลิกภาพ ได้แก่ ความหมายของ

บุคลิกภาพ ลักษณะทั่วไปของบุคลิกภาพ ความสำคัญของบุคลิกภาพ ขอบข่ายของบุคลิกภาพ ทฤษฎีบุคลิกภาพ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพ ลักษณะของบุคลิกภาพที่ดีและภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในด้านบุคลิกภาพ 3) มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ 4) แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม 5) แนวทางของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลออกใหม่กับการบริหารงานศาลอย่างมีประสิทธิภาพ

โดยการศึกษาดังกล่าว จะทำให้ผู้รับการพัฒนาตนเองได้รับความรู้เกี่ยวกับ ความหมาย ความสำคัญและประโยชน์ หลักการ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ หลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน ภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในด้านมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ อีกทั้งแนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม จากนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้พิพากษาที่ผ่านการดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมาแล้ว โดยหลายคนดำรงตำแหน่งและหรือเคยดำรงตำแหน่งสำคัญในศาลยุติธรรมและหน่วยงานอื่นมาแล้ว ตลอดจนแนวทางของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลออกใหม่กับการบริหารงานศาลอย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. การนำไปใช้

หลังจากผู้รับการพัฒนาตนเอง ได้รับความรู้ในเรื่อง มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ จากการศึกษาคู่มือพัฒนาดังกล่าวแล้ว ผู้รับการพัฒนาตนเองก็จะสามารถนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ในการบริหารงาน โดยการสร้างความสัมพันธ์ในทางสังคมระหว่างเพื่อนมนุษย์ ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน โดยเป็นลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลเป็นพฤติกรรมและอุปนิสัยเฉพาะตัวที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล ในด้านต่างๆ ทั้งส่วนภายนอกและส่วนภายใน ความสามารถในการปรับตัวเองให้เข้าสังคมที่แตกต่างกัน รวมทั้งมีความฉลาดในการใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการสร้างความสัมพันธ์ สร้างความร่วมมือ และช่วยเหลือซึ่งกันและกันในกลุ่มผู้ร่วมงานเพื่อความสำเร็จของงาน โดยคำนึงถึงความรู้สึก ความต้องการของบุคคล โดยมีกิริยามารยาทดี สุภาพอ่อนโยน ใช้วาจาเหมาะสมและวางตนเหมาะสมกับตำแหน่ง ฐานะและกาลเทศะ ซึ่งจะนำไปสู่ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้ เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุดขององค์การ

หากผู้รับการพัฒนาตนเอง เป็นผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลก็จะสามารถนำความรู้ต่างๆ ที่ได้รับเหล่านี้ ไปปรับใช้ในการพัฒนามนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพของตนเอง และปรับใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ได้ ดังนี้



2.1 สามารถนำไปใช้ในการประสานงานกับหน่วยงานภายในกระบวนการยุติธรรมและหน่วยงานภายนอกให้ได้รับความสะดวก โดยสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น และได้รับความร่วมมือด้วยดี

2.2 สามารถใช้สร้างมนุษยสัมพันธ์ ความเป็นกันเองกับผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ธุรการ ซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้ความช่วยเหลือด้วยความจริงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความไว้วางใจกับผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ทุกคน โดยไม่ตั้งป้อมหรือมีอคติกับฝ่ายใดไม่ว่าจะเป็นเจ้าพนักงานตำรวจ หรือพนักงานอัยการ หรือทนายความ ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

2.3 สามารถวางตนให้ผู้ใต้บังคับบัญชา กล้าที่จะเข้าพบหรือเล่าปัญหาข้อขัดแย้ง ข้อคับข้องใจในการทำงานให้ฟัง และสามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ด้วยดี

2.4 สามารถนำความรู้ดังกล่าวมาใช้ในการปรับเปลี่ยนการแต่งกายและเสริมสร้างบุคลิกภาพของตนให้เหมาะสมกับตำแหน่ง ฐานะ และกาลเทศะ เพื่อสร้างความประทับใจและความน่าเชื่อถือให้เกิดแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลผู้อื่นที่เกี่ยวข้อง

2.5 สามารถนำความรู้มาใช้สร้างความสมัครสมานสามัคคีให้เกิดขึ้นในหมู่คณะ สร้างความไว้วางใจเชื่อใจแก่ทุกคน และเป็นแบบอย่างที่ดีในทุกๆ ด้านแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นศรัทธาในตัวผู้นำ

2.6 สามารถนำความรู้มาสร้างการมีส่วนร่วมให้แก่ผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ธุรการให้มากขึ้น โดยพยายามแก้ไขปัญหภายในศาลด้วยวิธีการที่นิมนวล และลดปัญหาความขัดแย้ง

การมีมนุษยสัมพันธ์และการมีบุคลิกภาพที่ดีย่อมมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน เนื่องจากผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ดีย่อมจะสามารถผูกสัมพันธ์ไมตรีกับบุคคลใกล้เคียง ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนบุคคลต่างๆ ที่อยู่ใกล้ตัวหรือผู้มาติดต่อได้โดยง่าย เพราะบุคคลต่างๆ เหล่านี้มักอยากจะอยู่ใกล้ชิดกับผู้ที่มีบุคลิกภาพดี ส่งผลให้การทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข ผู้บริหารที่ดีจึงควรรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน พร้อมทั้งยกย่องผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำดี ซึ่งเป็นการสร้างสัมพันธ์อันดีต่อกัน โดยลักษณะความสัมพันธ์ที่ดีนั้นจะก่อให้เกิดความร่วมมือ ความสามัคคีและความจงรักภักดี ซึ่งเป็นกระบวนการทางสังคมที่จะนำไปสู่ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานและการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพของงานอย่างสูงสุด

### บรรณานุกรม

- กนกกาญจน์ ลินทิบาล. (2550). *การพัฒนาบุคลิกภาพตามแนวจิต 6 ในพระพุทธศาสนา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- กรมการพัฒนาชุมชน. (2550). *คู่มือการทำงานเป็นทีมของพัฒนากร*. กรุงเทพฯ : กระทรวงมหาดไทย.
- การบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Approach). (2557). เข้าถึงได้จาก <https://bemler.files.wordpress.com/.../human-relation-approach-1e0b89b...>
- การพัฒนาบุคลิกภาพ (Personality Development). (2558). เข้าถึงได้จาก [http://management.aru.ac.th/mnge/images/pdf/e-book/wanthanee/eb\\_chapter1.pdf](http://management.aru.ac.th/mnge/images/pdf/e-book/wanthanee/eb_chapter1.pdf).
- กิตติ วัฒนกุล. (2552). *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร หน่วยที่ 11-15*. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เกรียงศักดิ์ ราชโคตร. (2552). *มนุษยสัมพันธ์*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สหธรรมิก.
- จงจิตต์ โศภนคณาภรณ์. (2554). *วัฒนธรรมและบุคลิกภาพ*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- จักรพงษ์ วิวัฒน์วานิช. (2557). (วันที่ 27 ตุลาคม 2557). ศาสตราจารย์ประจำคณะตำรวจศาสตร์. โรงเรียนนายร้อยตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ. สัมภาษณ์.
- จิตตรา กาญจนะประเสริฐ. (2558). (วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2558). ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลอุทธรณ์. สำนักงานศาลยุติธรรม. สัมภาษณ์.
- จุมพล สวัสดิยากร. (2550). *หลักการบริหารและมนุษยสัมพันธ์*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สุวรรณภูมิ.
- เจริญ ดวงสุวรรณ. (2558). (วันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2558). ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลประจำสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตร 8. ศาลยุติธรรม. สัมภาษณ์.
- ชัยยา ทองอาบ (2553, หน้า 17). *การใช้หลักมนุษยสัมพันธ์เชิงพุทธในสำนักงาน ปลัดกระทรวงแรงงาน*. วิทยานิพนธ์ พ.ม. พระนครศรีอยุธยา : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- เชื้อชาย โพธิ์กลิ่น. (2557). (วันที่ 28 พฤศจิกายน 2557). ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลประจำสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตร 4. ศาลยุติธรรม. สัมภาษณ์.
- ณรัช อิมสุขศรี. (2558). (วันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2558). ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะศาลแพ่ง. ศาลยุติธรรม. สัมภาษณ์.

ดารารวรรณ ไคลมณี. (2552). การศึกษาความมีมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานของพนักงาน  
ระดับปฏิบัติการกรณีศึกษา : โรงแรมบันยันทรี กรุงเทพฯ. วิทยานิพนธ์ ศป.ม..

พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยนเรศวร.

ดิณพัฒน์ แก้วยอด. (2552). ความสนใจเลือกเรียนต่อสาขาเฉพาะทางในวิชาชีพแพทย์บุคลิกภาพและ  
ปัจจัยที่เกี่ยวข้องของนิสิตแพทย์ชั้นปีที่ 6 คณะแพทยศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ปีการศึกษา 2552. วิทยานิพนธ์ วท.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เต็มศักดิ์ คทวณิช. (2548). จิตวิทยาทั่วไป. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.

ทิพย์ นิลนพคุณ. (2557). มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน. เข้าถึงได้จาก [https://pirun.ku.ac.th/  
~agrpt/envelop/working%20process2.doc](https://pirun.ku.ac.th/~agrpt/envelop/working%20process2.doc)

เทพ สงวนกิตติพันธ์. (2556). มนุษย์สัมพันธ์ในหน่วยงาน. ศูนย์วิทย์พัฒนา มสธ.อุตรธานี.  
เข้าถึงได้จาก [www.stou.ac.th/Offices/.../Document/มนุษย์สัมพันธ์\(ก.ย.-ต.ค.56\).doc](http://www.stou.ac.th/Offices/.../Document/มนุษย์สัมพันธ์(ก.ย.-ต.ค.56).doc).

ธนรัตน์ ทังทอง. (2557). (วันที่ 27 พฤศจิกายน 2557). ผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์ประจำสำนัก  
ประธานศาลฎีกา ศาลยุติธรรม. สัมภาษณ์.

ธนศร สังวรเวชชภัณฑ์. (2551). แนวทางของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลออกใหม่กับการบริหารงาน  
ศาลที่ไปดำรงตำแหน่งอย่างมีประสิทธิภาพ. รายงานส่วนบุคคลการอบรมหลักสูตร  
“ผู้พิพากษาผู้บริหารในศาลชั้นต้น” รุ่นที่ 6. กรุงเทพฯ : สำนักงานศาลยุติธรรม.

ชานินทร์ กรัยวิเชียร. (2557). (วันที่ 23 พฤศจิกายน 2557). องคมนตรี/อดีตนายกรัฐมนตรื.  
ทำเนียบองคมนตรี. สัมภาษณ์.

ธานี สิงหนาท. (2557). (วันที่ 6 พฤศจิกายน 2557). ผู้ช่วยผู้พิพากษาศาลฎีกา. ศาลยุติธรรม.  
สัมภาษณ์.

นิธิมณี คังขมณี ยงเกียรติกานต์. (2553). บทบาทผู้พิพากษาหัวหน้าศาลกับการบริหารงาน  
ศาล. รายงานส่วนบุคคลการอบรมหลักสูตร “ผู้พิพากษาผู้บริหารในศาลชั้นต้น” รุ่นที่ 8.  
กรุงเทพฯ : สำนักงานศาลยุติธรรม.

นิภาพร พวงมี. (2554). บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบกับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพยาบาล  
โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์ ศป.ม. กรุงเทพฯ :  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

นุจรินทร์ จันทรพรายศรี. (2557). (วันที่ 7 พฤศจิกายน 2557). ผู้พิพากษาศาลฎีกา.  
ศาลยุติธรรม. สัมภาษณ์.

ปกรณ สุวรรณพรหมา. (2558). (วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2558). ผู้พิพากษาศาลฎีกา.  
ศาลยุติธรรม. สัมภาษณ์.

ประคอง เตกฉัตร. (2558). (วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2558). ผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์. ศาลยุติธรรม.  
สัมภาษณ์.

ปราณี สุรสิทธิ์. (2556). *การพัฒนาบุคลิกภาพเพื่องานนิเทศศาสตร์*. กรุงเทพฯ : แสงดาว.

พระมหาบุญทัน อภิปัญญา โสยพันธ์. (2552). *การศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา  
ชั้นพื้นฐานตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 4.*  
วิทยานิพนธ์ ค.ม. นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.

พูนศักดิ์ ดวงใจ. (2554). *ความคิดเห็นของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคอำเภอสันป่าตอง  
จังหวัดเชียงใหม่ที่มีต่อแนวทางในการสร้างมนุษยสัมพันธ์. การค้นคว้าอิสระบริหาร  
ธุรกิจมหาบัณฑิต*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.

ภคพร บรรจงจัด. (2550). *บุคลิกภาพกับกระบวนการตัดสินใจซื้อรถยนต์นั่งส่วนบุคคล  
ของพนักงานบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์ บ.ม. กรุงเทพฯ :  
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.

ภัทรศักดิ์ วรรณแสง. (2558). (วันที่ 26 มกราคม 2558). เลขาธิการสำนักงานศาลยุติธรรม.  
สำนักงานศาลยุติธรรม. สัมภาษณ์.

ยุพิน มินสาคร. (2558). *บุคลิกภาพและการพัฒนาบุคลิกภาพ*. เข้าถึงได้จาก  
<http://www.edupol.org/eduOrganize/eLearning/generalStaff/doc/group15/02/02.pdf>.

วินัส สุนนท์ (2557). (วันที่ 24 ตุลาคม 2557). รองอธิบดีผู้พิพากษาศาล 4. ศาลยุติธรรม. สัมภาษณ์.

วิรัช ชินวินิจกุล. (2557). (วันที่ 4 ธันวาคม 2557). รองประธานศาลฎีกา. ศาลยุติธรรม. สัมภาษณ์.

วิรุฬห์ แยมละม้าย. (2557). (วันที่ 5 พฤศจิกายน 2557). ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัด  
พระโขง. ศาลยุติธรรม. สัมภาษณ์.

ศรีเรื่อน แก้วกังวาล. (2551). *ลักษณะบุคลิกภาพของนักศึกษาไทย 6 สาขาอาชีพ (กฎหมาย,  
คอมพิวเตอร์, แพทยศาสตร์, มนุษยศาสตร์, วิศวกรรมศาสตร์ และเศรษฐศาสตร์) จากการ  
ชี้วัดของ Myers Briggs Type Indicator (MBTI)*. กรุงเทพมหานคร :  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สถาพร วงศ์ตระกูลรักษา. (2557). (วันที่ 19 พฤศจิกายน 2557). รองอธิบดีผู้พิพากษาศาลแพ่ง.  
ศาลยุติธรรม. สัมภาษณ์.

สบโชค สุขารมณ. (2558). (วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2558). ผู้พิพากษาอาวุโสในศาลฎีกา/อดีต ประธาน  
ศาลฎีกา. ศาลยุติธรรม. สัมภาษณ์.

สมชาย เगरุ่งเรือง. (2557). (วันที่ 1 ธันวาคม 2557). ผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์. ศาลยุติธรรม.  
สัมภาษณ์.

- สมพร สุทัศน์ีย์. (2548). *มนุษย์สัมพันธ์*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- สรารุช เบญจกุล. (2557). (วันที่ 20 พฤศจิกายน 2557). รองเลขาธิการสำนักงาน  
ศาลยุติธรรม. สำนักงานศาลยุติธรรม. สัมภาษณ์.
- สันทัด ศะสิวนิช. (2553). *การพัฒนาที่มีสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ : มติชน.
- สำนักงานศาลยุติธรรม. (2551). *แบบประเมินบุคคลและรายงานการปฏิบัติราชการของข้าราชการ  
ตุลาการ*. กรุงเทพฯ : สำนักงานศาลยุติธรรม.
- \_\_\_\_\_. (2552). *ประมวลจริยธรรมข้าราชการตุลาการ*. กรุงเทพฯ : สำนักงานศาลยุติธรรม.
- สุดสาคร เวชชัย. (2554). *ศิลปะการบริหารของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเพื่อนำองค์กรสู่ความสำเร็จ  
(กรณีศึกษา ทักษะของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในการติดต่อสัมพันธ์กับข้าราชการและลูกจ้าง  
ผู้ปฏิบัติงานในศาลชั้นต้นหรือทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์)*. รายงานส่วนบุคคลการอบรมหลักสูตร  
"ผู้พิพากษาผู้บริหารในศาลชั้นต้น" รุ่นที่ 9. กรุงเทพฯ : สำนักงานศาลยุติธรรม.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช . (2552). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิด และทฤษฎี คณะพานิช  
ศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- \_\_\_\_\_. (2548). *มนุษย์สัมพันธ์ (ฉบับแก้ไขปรับปรุง)*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อนันต์ ธรรมราช. (2557). (วันที่ 27 พฤศจิกายน 2557). รองอธิบดีผู้พิพากษาศาล 4.  
ศาลยุติธรรม. สัมภาษณ์.
- อะริยา เลาสุริโยธิน. (2553). *บทที่ 3 บุคลิกภาพ (Personality) เอกสารประกอบการสอนวิชาการ  
บริหารตนเอง*. เข้าถึงได้จาก [http://elearning2.utcc.ac.th/officialtcu/econtent  
/HG022/loadlesson3.pdf](http://elearning2.utcc.ac.th/officialtcu/econtent/HG022/loadlesson3.pdf).
- Feist, J and Feist, Gregory J. ( 2006). *Theories of Personality*. (6<sup>rd</sup> edition). New York :  
McGrawhill.

กิจกรรมที่ 1  
การศึกษารายกรณี



**กรณีศึกษา : องค์ประกอบหลัก มนุษย์สัมพันธ์และบุคลิกภาพ  
องค์ประกอบย่อยที่ 1 สามารถประสานงานกับบุคคลภายในองค์กร**

นายสมชายเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดแห่งหนึ่ง ส่วนนางสาวสมหญิงเป็นผู้พิพากษาซึ่งเกิดและมีภูมิลำเนาอยู่ที่กรุงเทพมหานครมาโดยตลอดไม่เคยพักอาศัยในต่างจังหวัดมาก่อน โดยนางสาวสมหญิงเพิ่งจะได้รับการแต่งตั้งจากศาลยุติธรรมให้มาดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาในต่างจังหวัดที่นายสมชายเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในครั้งแรก นางสาวสมหญิงยังไม่มี ความเคยชินกับความเป็นอยู่ในต่างจังหวัด อีกทั้งไม่คุ้นเคยกับการทำงานร่วมกับเจ้าหน้าที่ในต่างจังหวัด ในบางครั้งก็ไม่กล้าแสดงความคิดเห็นแม้ตนเองจะไม่เห็นด้วยเพราะเกรงว่าจะขัดกับแนวปฏิบัติที่ผู้พิพากษาคนเดิมและเจ้าหน้าที่เคยปฏิบัติไว้ ตลอดจนไม่คุ้นเคยกับขนบธรรมเนียมประเพณีของท้องถิ่น

ถ้าท่านเป็นนายสมชายผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะให้ความช่วยเหลือนางสาวสมหญิง ซึ่งเป็นผู้พิพากษาลูกศาลได้อย่างไร เพื่อให้นางสาวสมหญิงเกิดความประทับใจในความมีภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาล โดยการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานเพื่อให้นางสาวสมหญิงสามารถเข้ากับผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ได้ และเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้ตามความเหมาะสม อย่งไร



**กรณีศึกษา : องค์ประกอบหลัก มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ  
องค์ประกอบย่อยที่ 2 สามารถประสานงานกับบุคคลภายนอกองค์กร**

นายเที่ยงตรงได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดแห่งหนึ่ง ทราบว่าก่อนที่ตนเองจะไปดำรงตำแหน่งนายเก่งกาจผู้พิพากษาหัวหน้าศาลคนเดิมมักจะมีปัญหาในเรื่องการประสานงานกับบุคลากรในหน่วยงานต่างๆ อาทิ ผู้ว่าราชการจังหวัด อัยการจังหวัด ผู้บังคับการตำรวจภูธรจังหวัด ทนายความ เป็นต้น

ถ้าท่านเป็นนายเที่ยงตรงผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ท่านจะแก้ไขปัญหาดังกล่าว และมีแนวทางในการประสานงานกับบุคคลภายนอกองค์กรอย่างไร เพื่อให้การปฏิบัติงานของศาลเป็นไปด้วยความราบรื่น มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สำเร็จตามเป้าหมายของศาลยุติธรรม





**กรณีศึกษา : องค์ประกอบหลัก มนุษย์สัมพันธ์และบุคลิกภาพ  
องค์ประกอบย่อยที่ 3 กิริยามารยาทดี สุภาพอ่อนโยน ใช้วาจาสุภาพ**

นายสำรวจผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดแห่งหนึ่ง ร่วมนั่งพิจารณาคดีซึ่งนักการเมือง  
ท้องถิ่นฟ้องร้องกัน โดยทั้งสองฝ่ายต่างก็ว่าจ้างทนายความชื่อดังมาว่าความให้แก่ฝ่ายตนเองฝ่ายละ  
หลายคน ในการสืบพยานทนายความทั้งสองฝ่ายมักจะมีเรื่องโต้เถียงกันเป็นประจำ เพื่อแสดงให้  
คู่ความของตนเองมั่นใจและเชื่อถือในความสามารถของทนายความฝ่ายตนว่าคดีมีทางที่จะชนะแน่  
ในบางครั้งใช้เวลาโต้เถียงกันเป็นเวลานานมาก

ถ้าท่านเป็นนายสำรวจผู้พิพากษาหัวหน้าศาลและเป็นองค์คณะในการพิจารณาคดีนี้ จะมี  
วิธีการพูด หรือใช้วาจาอย่างไร เพื่อให้ทนายความทั้งสองฝ่ายหยุดโต้เถียงกันในระหว่างการพิจารณา  
คดี หรือให้โต้เถียงน้อยที่สุด



**กรณีศึกษา : องค์ประกอบหลัก มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ  
องค์ประกอบย่อยที่ 4 การวางตนเหมาะสมกับตำแหน่ง ฐานะ และ  
กาลเทศะ**

นายธรรมยุดิได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลแขวงที่จังหวัดแห่งหนึ่ง ซึ่งมีเพื่อนเก่าที่เคยเรียนหนังสืออยู่ในระดับชั้นมัธยมศึกษาโรงเรียนเดียวกันหลายคนประกอบอาชีพ ทุนายความ และพนักงานอัยการ โดยกลุ่มเพื่อนเหล่านั้นมักจะจัดงานพบปะสังสรรค์ระหว่างกลุ่มเพื่อน ที่เรียนโรงเรียนมัธยมด้วยกันเป็นประจำและมักจะชวนนายธรรมยุดิไปร่วมงานด้วยเสมอ

ถ้าท่านเป็นนายธรรมยุดิผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ท่านจะไปร่วมงานพบปะสังสรรค์ดังกล่าว นั้นหรือไม่ เพราะเหตุใด



**กรณีศึกษา : องค์ประกอบหลัก มนุษย์สัมพันธ์และบุคลิกภาพ  
องค์ประกอบย่อยที่ 5 การแต่งกายสะอาด เรียบร้อย ถูกกาลเทศะ**

นายสมณะเป็นคนประหยัดมัธยัสถ์ มีความเป็นอยู่อย่างเรียบง่าย ไม่ชอบเครื่องแต่งกายที่หรูหราและมีราคาแพง นายสมณะได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในจังหวัดแห่งหนึ่ง ซึ่งในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องไปร่วมงานพิธีและงานประเพณีต่างๆ ที่ทางจังหวัดหรือหน่วยงานต่างๆ ในจังหวัดจัดขึ้นอยู่เป็นประจำ โดยในแต่ละงานมีการกำหนดให้ผู้เข้าร่วมงานพิธีจะต้องแต่งกายให้เหมาะสมกับกาลเทศะและประเภทของงาน ในบางงานทางเจ้าภาพกำหนดให้ผู้เข้าร่วมงานต้องแต่งกายให้ถูกต้องตามแบบประเพณีของท้องถิ่น และบางครั้งจะต้องสวมเสื้อผ้าตามแบบของท้องถิ่นที่มีราคาแพงมาก

ถ้าท่านเป็นนายสมณะผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ท่านจะมีแนวทางในการแต่งกายอย่างไร เพื่อให้เหมาะสมกับตำแหน่งและถูกกาลเทศะ



กิจกรรมที่ 2 ทำแบบฝึก  
แบบฝึกชุดที่ 2  
เรื่อง มนุษย์สัมพันธ์และบุคลิกภาพ



## แบบฝึกที่ 2.1



**คำชี้แจง** เมื่อศึกษาคู่มือการพัฒนาชุดที่ 2 เรื่อง มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ แล้วจงวิเคราะห์ สรุป และตอบคำถามต่อไปนี้

1. ตามความเห็นของท่าน มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพหมายถึงอะไร

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่ามนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ มีความสำคัญกับการบริหารงานในหน่วยงาน/องค์กรของท่านหรือไม่ เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

.....

3. ให้ท่านเลือกแนวคิดทฤษฎี ความเห็นของนักการศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ ที่เห็นว่าตรงกับทัศนคติของท่าน พร้อมทั้งให้เหตุผล

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่า หลักสำคัญในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานควรจะต้องปฏิบัติอย่างไร  
จงอธิบาย



## แบบฝึกที่ 2.2



**คำชี้แจง** จงทำเครื่องหมายกากบาท (X) ทับตัวเลือกที่ถูกที่สุดเพียงข้อเดียว

1. นายสมพงษ์ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดแห่งหนึ่ง ได้สนับสนุนให้บุคลากรในศาลศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีและปริญญาโท โดยจัดหาแหล่งทุนเพื่อการศึกษาและมีการพิจารณาร่วมกับผู้อำนวยการประจำศาลในการให้ความคิดความชอบกับบุคลากรดังกล่าวอย่างยุติธรรม ท่านคิดว่า นายสมพงษ์มีหลักสร้างมนุษยสัมพันธ์ตามแนวคิดการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงาน ตรงกับข้อใดมากที่สุด

- ก. มีความรู้ ความสามารถ มีวิสัยทัศน์และรู้จักกระจายอำนาจ
- ข. สร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงาน
- ค. เพิ่มพูนสมรรถภาพการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
- ง. มีความจริงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ข้อใด**ไม่ใช่**ประโยชน์ของมนุษยสัมพันธ์

- ก. เข้าใจจิตใจของตนเองและคนอื่น
- ข. สร้างโอกาสในการแสวงหาประโยชน์ส่วนตนได้มาก
- ค. ร่วมมือปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ
- ง. เกิดขึ้นอย่างมั่นคงในหมู่บุคลากรภายในองค์กร

3. นายสมชายเป็นผู้พิพากษาในจังหวัดแห่งหนึ่งเป็นคนประหยัดมัธยัสถ์ ไม่ชอบแต่งกายด้วยเสื้อผ้ามีราคาแพง ซึ่งในการปฏิบัติหน้าที่ในบางครั้งต้องติดตามนายสมยศผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไปร่วมงานพิธีต่างๆ ที่ทางจังหวัดหรือหน่วยงานต่างๆ ในจังหวัดจัดขึ้นอยู่เป็นประจำ นายสมยศจึงเอาเสื้อผ้าของตนที่ไม่ค่อยได้ใช้ให้สมชายไว้สวมใส่หลายชุด ซึ่งสมชายก็รับไว้ด้วยความยินดี ท่านคิดว่าการกระทำของนายสมยศเป็นการใช้เทคนิคใดการสร้างแรงจูงใจในการทำงานข้อใด

- ก. เทคนิคการจูงใจด้วยงาน
- ข. เทคนิคการจูงใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นเงิน
- ค. เทคนิคการจูงใจด้วยความรู้สึทางใจ
- ง. เทคนิคการจูงใจด้วยสวัสดิการต่างๆ

4. การแสดงออกใดที่จะสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นยั่งยืนที่สุด

- ก. เป็นคนที่พูดจาดี
- ข. เป็นคนมีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่
- ค. เป็นคนมีบุคลิกภาพดี
- ง. เป็นผู้รับฟังที่ดี

5. หลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานควรยึดหลักคำสอนในพุทธศาสนาข้อใด

- ก. สังคหวัตถุ 4
- ข. พรหมวิหาร 4
- ค. อิทธิบาท 4
- ง. ถูกทุกข้อ

6. นายสำรวจผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดแห่งหนึ่งร่วมนั่งพิจารณาคดีสำคัญ โดยผู้มีอิทธิพลในท้องถิ่นฟ้องร้องกัน ทั้งสองฝ่ายต่างก็ว่าจ้างทนายความชื่อดังมาว่าความให้แก่ฝ่ายตน ในการสืบพยานทนายความทั้งสองฝ่ายมักจะโต้เถียงกันเป็นประจำเพื่อแสดงให้คู่ความของตนเองเชื่อถือในความสามารถของทนายความฝ่ายตน ถ้าท่านเป็นนายสำรวจจะนำหลักพรหมวิหาร 4 ในข้อใดมาใช้ในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ดีที่สุด

- ก. เมตตา
- ข. กรุณา
- ค. มุทิตา
- ง. อุเบกขา

7. ข้อใดไม่ใช่ทฤษฎีบุคลิกภาพ

- ก. ทฤษฎีจิตวิเคราะห์ของ Sigmund Freud
- ข. ทฤษฎีหน้าตาต่างหัวใจของ Jahari
- ค. ทฤษฎีจิตวิทยารายบุคคลของ Adler
- ง. ทฤษฎีคุณลักษณะของ Cattell

8. ข้อใดไม่ใช่องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมด้านมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ

- ก. สามารถประสานกับบุคคลภายนอกองค์กร
- ข. ความประพฤติดี การดำรงตนและชื่อเสียงเกียรติคุณ
- ค. กิริยามารยาทดี สุภาพ อ่อนโยน ใช้วาจาเหมาะสม
- ง. แต่งกายสะอาดเรียบร้อย ถูกกาลเทศะ



9. แนวคิดที่ว่าผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลทั้งภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน ไม่ใช่แนวคิดของใคร

- ก. ธานีินทร์ กรัยวิเชียร
- ข. นุจรินทร์ จันทรพรายศรี
- ค. ธนรัตน์ ทังทอง
- ง. วิรัช ชินวินิจกุล

10. ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลคนใดสามารถสร้างมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพที่ดีในการทำงานได้

- ก. อเนกแต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะ
- ข. .ปรีชาให้ความเสมอภาค และมีเมตตาธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- ค. ปิติวางตนให้เหมาะสมกับฐานะและกาลเทศะ
- ง. ถูกทุกข้อ





## กระดาษตอบ แบบฝึกที่ 2.2

เรื่องมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ

ข้อ	ก	ข	ค	ง
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

## แนวคำตอบแบบฝึกที่ 2.1



### ข้อ 1

มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ หมายถึง การเป็นผู้มีความสามารถในการประสานงานกับบุคคลหรือหน่วยงานภายในองค์กร และมีความสามารถในการประสานงานกับบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกองค์กร อีกทั้งเป็นผู้มีกิริยามารยาทดี สุภาพอ่อนโยน ใช้วาจาเหมาะสมและวางตนเหมาะสมกับตำแหน่ง ฐานะและกาลเทศะ

### ข้อ 2

มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ มีความสำคัญกับการบริหารงานในหน่วยงาน/องค์กรที่ข้าพเจ้าปฏิบัติงานอยู่ เนื่องจากมนุษยสัมพันธ์ก่อให้เกิดความราบรื่นในการคบหาสมาคมและมีความเข้าใจอันดีต่อกัน มนุษยสัมพันธ์ก่อให้เกิดความพึงพอใจ ความยินดี เพิ่มพลังความสมัครสมานสามัคคีในการทำงานของบุคลากรภายในหน่วยงานของข้าพเจ้า อีกทั้งมนุษยสัมพันธ์ก่อให้เกิดความเชื่อถือรักใคร่ ประองตองซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดความสำเร็จในกิจการที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน นอกจากนี้มนุษยสัมพันธ์ยังก่อให้เกิดปัจจัยในการเพิ่มปริมาณผลงานและอาจรวมถึงคุณภาพด้วย เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหา และขจัดข้อขัดแย้งต่างๆ ตลอดจนมนุษยสัมพันธ์ยังมีความสำคัญในการก่อให้เกิดความราบรื่นในการคบหาสมาคม ทำให้องค์กรเกิดความมั่นคง มีความพึงพอใจ ความยินดี เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ เป็นประโยชน์ในการบริหารงานหน่วยงานของข้าพเจ้าอย่างยิ่ง โดยจะทำให้บุคลากรเกิดการยอมรับนับถือ ยินดีช่วยเหลืออันจะนำไปสู่ความสำเร็จในกิจการที่มีเป้าหมายหรือจุดประสงค์เดียวกัน

สำหรับบุคลิกภาพนั้นก็มีความสำคัญและเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไปว่า เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้บุคคลมีความสำเร็จในอาชีพและเป็นที่ยอมรับของบุคคลรอบข้าง สามารถแก้ปัญหาได้ถูกต้อง เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้พบเห็น ดังนั้น หากบุคลากรในหน่วยงานของข้าพเจ้าส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพที่ดีย่อมจะส่งผลให้การทำงานในหน่วยงานของข้าพเจ้ามีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ เป็นที่พึงพอใจต่อผู้มาติดต่อและหน่วยงานศาลยุติธรรม

### ข้อ 3

ข้าพเจ้าเลือกแนวคิด และทฤษฎีหน้าต่างหัวใจของ Johari ที่เกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ในเรื่องการจัดคุณลักษณะของแต่ละบุคคลออกเป็น 4 ส่วนหรือหน้าต่าง 4 บานไว้เพื่อสร้างบรรยากาศที่อบอุ่น

พร้อมที่จะเปิดตนเองต่อผู้อื่นมากเพียงใด คนอื่นก็พร้อมที่จะสนองตอบมากเพียงนั้น เป็นผลต่อการจัดสิ่งขวางกั้นและการเป็นอยู่ทางสังคม รวมทั้งในแง่ของความสัมพันธ์ส่วนบุคคล เรารู้จักคนอื่นมากเท่าไรเราก็ยิ่งมีความเข้าใจและเรียนรู้ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนมากขึ้นเท่านั้น กล่าวคือ หน้าต่าง 4 บานประกอบไปด้วย

1. พื้นที่สาธารณะ (Public Area) เป็นพื้นที่ที่ตนเองและผู้อื่นรู้ ซึ่งจะเรียกว่าเป็น "พื้นที่เปิด" พฤติกรรมที่แสดงออกในพื้นที่นี้ไม่จำเป็นต้องมีการปกป้องตนเอง ซึ่งจะรู้จักคุ้นเคยทั้งตนเองและผู้อื่นรอบข้าง เช่น ความมีหน้ามีตาในสังคม เป็นต้น

2. พื้นที่ลับ (Secret Area) ได้แก่ พื้นที่ที่ตนเองนั้นรู้จักตนเอง แต่ผู้อื่นไม่รู้ ซึ่งจะเรียกว่า "พื้นที่ซ่อนเร้น" ซึ่งเป็นพื้นที่ที่ทุกคนจะเก็บเป็นความลับเพราะกลัวว่าผู้อื่นจะทำการโต้ตอบความลับนี้มักเป็นเรื่องของความรู้สึกเจตคติและพฤติกรรม

3. พื้นที่บอด (Blind Area) ได้แก่ พื้นที่ของคนๆ นั้น ที่คนอื่นรู้จักแต่ตนเองไม่รู้ ซึ่งเป็นพื้นที่บอดสำหรับตนเอง เพราะคนอื่นอาจจะไม่บอกกล่าวให้เจ้ตัวรู้ เพราะกลัวว่าเขาจะไม่พอใจและเรียกพื้นที่นี้อีกอย่างหนึ่งว่า "พื้นที่กลิ่นไม่สะอาด"

4. พื้นที่มืด (Dark Area) เป็นพื้นที่ที่ตนเองไม่รู้และผู้อื่นก็ไม่รู้ แต่เป็นพื้นที่ที่บรรจุกซ์ขีดความสามารถและความถนัดต่างๆ ที่ยังไม่ค้นพบ และยังไม่เป็นที่รู้จัก ซึ่งเรียกพื้นที่นี้ว่า "อนาคต" หรือ "ไม่ค้นพบ" หรือเรียกง่ายๆ ว่า "พื้นที่ไม่ทราบ" เนื่องจากข้าพเจ้าเห็นว่า ทฤษฎีหน้าต่างของ Johari เป็นแนวทางในการสร้างกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหา รวมทั้งเป็นกลยุทธ์เพื่อการเจรจาต่อรอง เนื่องจากการรู้ข้อมูลความต้องการของผู้อื่น นั่นก็หมายความว่าเราสามารถเปิดพื้นที่ซ่อนเร้นออกมาได้ จึงทำให้อยู่ในสถานะที่ได้เปรียบและมีโอกาสในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ได้ต่อไป

ส่วนแนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพ ข้าพเจ้าเลือกแนวคิดของอนันต์ ธรรมราช ซึ่งได้ให้แนวคิดด้านบุคลิกภาพของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรมีภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพดังต่อไปนี้

4.16.1 ท่วงที ต้องวางให้เหมาะสมกับอัตภาพแห่งตน อย่าให้สูงต่ำกว่าฐานะของตน อย่าทะนงตนว่าวิเศษกว่าคนอื่น

4.16.2 กริยา สำเนียงส่อภาษา กริยาบอกระบุถะกฐล อิริยาบถ 4 คือ ยืน เดิน นั่ง นอน ต้องเป็นไปด้วยดีไม่หยาบกระด้างมีความสุภาพเรียบร้อย

4.16.3 วาจา ควรเปล่งวาจาไพเราะที่มีประโยชน์วางตนให้เหมาะสมแก่สังคม ไม่เคอะเขิน คิดทำอะไรต้องเตือนตนเองเสมอว่าเราคือผู้พิพากษา

เนื่องจากข้าพเจ้าเห็นว่าหากสามารถนำแนวคิดดังกล่าวมาประพฤติปฏิบัติตนและปรับใช้ในการปฏิบัติหน้าที่อยู่เป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ ย่อมจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บริหารได้เป็นอย่างดี

#### ข้อ 4

ข้าพเจ้าคิดว่าหลักสำคัญในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานมีข้อควรปฏิบัติ ดังนี้

1. การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน กล่าวคือ สร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลในองค์กร โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การสร้างความเชื่อมั่นให้กับเพื่อนร่วมงาน การเอาใจใส่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเองให้เข้ากันได้กับเพื่อนร่วมงาน

2. การควบคุมพฤติกรรมและเจตนาภรณ์ผู้อื่น เมื่อต้องการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน มีสิ่งควรปฏิบัติ คือ การสร้างความประทับใจให้กับเพื่อนร่วมงาน คำหนึ่งถึงเสมอว่าเพื่อนร่วมงานทุกคนเป็นผู้มีคุณค่า การสั่งหรือติดต่องานไม่ควรใช้วิธีพูดผ่านคนอื่น

3. วิธีสร้างเสน่ห์ในบุคลิกภาพ การเป็นคนมีเสน่ห์จะช่วยให้บุคคลที่อยู่รอบข้างอยากเข้ามาใกล้ซิดและปรารถนาจะร่วมงานด้วย การสร้างเสน่ห์ที่สามารถทำได้โดยการใช้น้ำเสียงหรือคำพูด การแสดงออกทางร่างกาย การใช้ภาษาที่เหมาะสม การพัฒนาบุคลิกภาพให้สง่างาม การแต่งกายให้เหมาะสมกับกาลเทศะและการมีความมั่นใจในตนเอง

4. การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา การปฏิบัติงานในองค์กร ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจำเป็นต้องสื่อสารเพื่อร่วมกันดำเนินงานให้บรรลุภารกิจขององค์กร โดยผู้บังคับบัญชาจะทำหน้าที่อำนวยความสะดวกให้นโยบายและข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและเหมาะสมแก่ผู้ร่วมงาน และในทางตรงกันข้ามก็ต้องรับฟังข่าวสารข้อมูล ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน เพื่อให้สามารถประสานงานในการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ในการวินิจฉัยตัดสินใจก็เป็นหน้าที่ที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บังคับบัญชาและเป็นศิลปะอันหนึ่งในการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรต้องรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและ การวินิจฉัยสั่งการที่เกิดขึ้น ภาระหน้าที่ที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งก็คือการสั่งการ โดยการสั่งการนั้นสามารถทำได้หลายรูปแบบ เช่น การสั่งงานด้วยวาจาและการสั่งงานเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งต้องเลือกใช้ให้เหมาะสม และยังสามารถสั่งโดยใช้การบังคับหรือออกคำสั่ง การสั่งงานแบบขอรอง การสั่งงานแบบแนะนำ การสั่งงานแบบอาสาสมัคร ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับว่าตัวผู้บริหารจะเลือกใช้การสั่งงานแบบใด

**ข้อ 5**

ในฐานะที่ข้าพเจ้าเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดแห่งหนึ่ง จะนำหลักมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพมาใช้ในการบริหารงานในศาลของตน ดังต่อไปนี้

1. ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่อย่างเท่าเทียมกัน ให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหทั้งในด้านการงานและปัญหาครอบครัว
2. สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ เชื่อใจและเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกๆ ด้าน เพื่อให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นศรัทธาในตัวผู้นำ
3. ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมปฏิบัติงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ใช่เพียงแต่สั่งการแต่เพียงอย่างเดียว ปกครองแบบพี่น้อง สามารถพูดคุยปรึกษากันได้ในทุกเรื่อง ให้ทุกคนทำงานกันอย่างมีความสุข ไม่เข้มงวดหรือเคร่งครัดจนเกินไป แต่ก็ไม่หย่อนยาน
4. ประสานกับหน่วยงานภายนอกทั้งหน่วยงานฝ่ายปกครอง และหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรม รวมทั้งภาคเอกชนและประชาชน โดยจัดกิจกรรมร่วมกันอยู่เรื่อยๆ เพื่อที่จะให้เกิดความสะดวกในการประสานงานกันในการปฏิบัติงาน และร่วมงานพิธีที่แต่ละหน่วยงานจัดหากได้รับเชิญมา
5. แต่งกายให้เหมาะสมกับฐานะและกาลเทศะ รวมทั้งวางตัวให้เหมาะสมกับตำแหน่ง เพื่อสร้างความประทับใจและความน่าเชื่อถือศรัทธาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง
6. ใช้วาจาที่สุภาพ อ่อนโยน กับผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลทั่วไป โดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการปกครอง เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามและให้ความช่วยเหลือ โดยไม่พยายามใช้อำนาจสั่งการถ้าไม่จำเป็น

## เฉลยแบบฝึกที่ 2.2



1.	ข	6.	ง
2.	ข	7.	ข
3.	ค	8.	ข
4.	ข	9.	ค
5.	ง	10.	ง

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์





## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบรูปแบบและคู่มือการพัฒนา

- |  |   |
|--|---|
| 1. ศาสตราจารย์ ดร.พล.ต.ต จักรพงษ์ วิวัฒน์วานิช<br>(น.บ., น.ม., ป.ร.ม., น.บ.ท., ป.ร.ด.)                     | อาจารย์ประจำคณะตำรวจศาสตร์<br>โรงเรียนนายร้อยตำรวจ  |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร.ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์<br>(กศ.บ.(เกียรตินิยม), ค.ม., Ph.D (Educational<br>Administration) | อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหาร<br>การศึกษาและภาวะผู้นำ<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร                                |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไธล<br>(กศ.บ., กศ.ม., ค.ด.)   | อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหาร<br>การศึกษาและภาวะผู้นำ<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร                                |
| 4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทิว วาจาสิทธิ์<br>(กศ.บ., กศ.ม., กศ.ด.)   | ผู้ช่วยรองอธิการบดี<br>ฝ่ายบัณฑิตศึกษา<br>มหาวิทยาลัยปทุมธานี   |
| 5. นายมนเฒ่า ซอศรีสาคร<br>(น.บ., น.ม., น.บ.ท.)   | รองอธิบดีผู้พิพากษาภาค 4<br>สำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาภาค 4   |
| 6. นายวินัส สุมนนท์<br>(น.บ. (เกียรตินิยมอันดับ 2), น.ม., น.บ.ท.)  | รองอธิบดีผู้พิพากษาภาค 4<br>สำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาภาค 4   |
| 7. นายกฤษณพล ณ ฤทธา<br>(น.บ., น.บ.ท.)  | ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัด<br>พระนครศรีอยุธยา<br>ศาลจังหวัดพระนครศรีอยุธยา                                     |
| 8. นายชูชาติ เทพวิริยะ<br>(น.บ., น.บ.ท.)   | ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเยาวชนและ<br>ครอบครัวจังหวัดเลย<br>ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดเลย                           |
| 9. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ชัยวัฒน์ ศิริวัฒนกุล<br>(ร.บ.บ., น.ม., น.บ.ท.)                                       | ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะชั้นต้นในศาล<br>เยาวชนและครอบครัวจังหวัดอุดรธานี<br>ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัด<br>อุดรธานี |
| 10. นางอรุณีย์ ปัทมาภรณ์<br>(น.บ., น.ม., น.บ.ท.)   | ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะชั้นต้นในศาล<br>จังหวัดภูเขียว<br>ศาลจังหวัดภูเขียว   |

### คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร	ประธานกรรมการ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์	กรรมการ
รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ	กรรมการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของ  
ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม  
ชุดที่ 3  
เรื่อง ความรู้และทักษะในการบริหาร



ระยะเวลา 2 สัปดาห์ (ศึกษารวันละ 3 ชั่วโมง รวม 42 ชั่วโมง)

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาตนเอง มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหาร
2. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาตนเอง สามารถวิเคราะห์แนวคิด หลักการและทฤษฎี ในเรื่องความรู้และทักษะในการบริหาร
3. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาตนเอง ตระหนักในความสำคัญของความรู้และทักษะในการบริหาร แล้วนำไปใช้ได้อย่างถูกต้องเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารงานศาลยุติธรรม

#### เนื้อหา

1. ความหมายของการบริหารและทักษะในการบริหาร
2. ความสำคัญของทักษะในการบริหาร
3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับทักษะในการบริหาร
4. กระบวนการบริหารจัดการ
5. แนวคิดเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล
6. แนวคิดเรื่องบทบาทหน้าที่และทักษะของตุลาการ
7. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านความรู้และทักษะในการบริหารของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม

8. งานบริหารในส่วนงานคดีและงานในฐานะหัวหน้าส่วนราชการที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาล  
ควรรู้

9. ความรู้เกี่ยวกับนโยบายประธานศาลฎีกา แผนยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์/พันธกิจในการ  
บริหารศาลยุติธรรม

10. กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ หนังสือเวียน ข้อบังคับ ข้อกำหนดและคำแนะนำของ  
ประธานศาลฎีกาที่เกี่ยวข้องในราชการศาลยุติธรรมที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรรู้

11. บทบาทผู้พิพากษาหัวหน้าศาลกับการบริหารงานศาล

12. การพัฒนาบทบาทผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในการปฏิรูประบบยุติธรรมไทย

13. ปัญหาในการบริหารงานของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม

14. การเพิ่มประสิทธิภาพการพิจารณาคดีในศาลชั้นต้น

15. การพัฒนากระบวนการพิจารณาในศาลชั้นต้น

16. การบริหารงานคดี

17. แนวทางแก้ไขการพิจารณาคดีอาญาของศาลชั้นต้นให้มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม

18. การป้องกันการพิจารณาคดีล่าช้า

### สื่อประกอบกิจกรรม

1. คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ชุดที่ 3 เรื่อง  
ความรู้และทักษะในการบริหาร

2. การศึกษารายกรณี

3. แบบฝึก

4. กระดาษคำตอบ

5. กระดาษ A4

6. ปากกา

### ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม

1. ผู้เข้ารับการพัฒนาตนเอง ศึกษาเอกสารคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษา  
หัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ชุดที่ 3 เรื่อง ความรู้และทักษะในการบริหารด้วยตนเองตามระยะเวลาที่  
กำหนด เมื่อมีข้อสงสัยให้ปรึกษาผู้วิจัย หรือผู้รับการพัฒนาตนเองคนอื่น หรือผู้ทรงคุณวุฒิ หรือ  
ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเรื่อง ความรู้และทักษะในการบริหาร  
พร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สรุปตามประเด็นที่กำหนด

2. ผู้รับการพัฒนาตนเอง ทำแบบฝึกหัดหลังศึกษาข้อมูลจากเอกสารคู่มือการพัฒนา ซึ่งเป็น การทบทวนความเข้าใจเกี่ยวกับ ความหมายของทักษะในการบริหาร ความสำคัญของทักษะในการ บริหาร แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับทักษะในการบริหาร แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการ บริหารของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม แนวคิดเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล แนวคิด เรื่องบทบาทหน้าที่และทักษะของตุลาการ งานบริหารในส่วนงานคดีและงานในฐานะหัวหน้าส่วน ราชการที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรรู้ ความรู้เกี่ยวกับนโยบายประธานศาลฎีกา แผนยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์/พันธกิจในการบริหารศาลยุติธรรม กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ หนังสือเวียน และ คำแนะนำของประธานศาลฎีกาที่เกี่ยวข้องในราชการศาลยุติธรรมที่เกี่ยวข้องกับความรู้และทักษะใน การบริหาร ตลอดจนศึกษาการศึกษารายกรณีและฝึกตอบคำถาม

3. ผู้รับการพัฒนาตนเอง สรุปความรู้และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวคิด หลักการและ ทฤษฎีของความรู้และทักษะในการบริหาร โดยการตั้งประเด็นคำถาม-ตอบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ระหว่างผู้รับการพัฒนาตนเองด้วยกันและกับผู้วิจัยอย่างต่อเนื่อง

4. ผู้รับการพัฒนาตนเอง นำความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ หน้าที่และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมของ ตนเอง ด้านความรู้และทักษะในการบริหาร

### การประเมินผล

1. ประเมินผลก่อนการพัฒนา โดยให้ผู้รับการพัฒนาตนเองประเมินตนเอง ประเมินโดย ผู้บังคับบัญชาและโดยผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการตอบแบบประเมินตนเองและแบบประเมินผู้พิพากษา หัวหน้าศาล ก่อนศึกษาคู่มือการพัฒนา

2. ประเมินผลระหว่างการพัฒนา โดยให้ผู้รับการพัฒนาตนเองประเมินตนเอง และผู้วิจัย ประเมินผู้รับการพัฒนาตนเอง จากการทำกิจกรรมตามที่กำหนด ประเมินความสนใจและความตั้งใจใน การศึกษาคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 3 เรื่อง ความรู้และทักษะในการบริหาร โดยการซักถาม การตอบ ข้อซักถามและการให้ข้อคิดเห็นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้รับการพัฒนาตนเองและผู้วิจัย ในระหว่างการศึกษาข้อมูลและการฝึกทำกิจกรรม

3. ประเมินผลหลังการพัฒนา โดยให้ผู้รับการพัฒนาตนเองประเมินตนเอง ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาประเมิน โดยการตอบแบบประเมินตนเองและแบบประเมินผู้พิพากษาหัวหน้าศาล หลังจากศึกษาคู่มือพัฒนาครบทุกชุดตามกำหนดระยะเวลาแล้ว นอกจากนั้น ยังมีการประเมินโดย การสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นคนละกลุ่มกับกลุ่มบุคคลที่ตอบแบบประเมิน เพื่อยืนยันผลการทดลองใช้คู่มือพัฒนาอีกชั้นหนึ่ง

## ความรู้และทักษะในการบริหาร



### 1. ความหมายของการบริหารและทักษะในการบริหาร

ในการบริหารกิจการใดๆ ผู้บริหารจะต้องมีทักษะ ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ ตลอดจนต้องได้รับการฝึกอบรม จึงจะสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบให้บรรลุถึงจุดประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหาร และทักษะในการบริหารไว้ ดังนี้

พรหมเมศวร์ คำผาบ (2549, หน้า 9) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ที่จะทำให้งานต่างๆ ลุล่วงหรือสำเร็จ โดยใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ด้วยวิธีการดำเนินการตามกระบวนการบริหาร ซึ่งผู้บริหารต้องอาศัยทั้งอำนาจหน้าที่ ภาวะผู้นำ ทักษะและความรู้ทางการบริหารมาดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผล และวีรัช วิรัชนิภาวรรณ (2549, หน้า 39) ได้ให้ความเห็นว่า การบริหารในฐานะที่เป็นกระบวนการ หรือกระบวนการบริหาร เกิดได้จากหลายแนวคิด เช่น POSDCoRB เกิดจากแนวคิดของ Luther Gulick และ Lyndall Urwick ประกอบด้วยขั้นตอนการบริหาร 7 ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ(Organizing) การบริหารงานบุคคล (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting) ขณะที่กระบวนการบริหารตามแนวคิดของ Henry Fayol ประกอบด้วย 5 ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบังคับการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุมงาน (Controlling) หรือรวมเรียกว่า POCCC

ส่วนสายทอง โพธิ์น้ำเที่ยง (2550, หน้า 28) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การจัดการทรัพยากรต่างๆ ขององค์การอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์การ และเกษอมร มิ่งขวัญ (2551, หน้า 13) ได้สรุปว่า การบริหารเป็นกระบวนการและกิจกรรมที่สามารถใช้ในการบริหารงานในทุกระบบขององค์การ ข้อแตกต่างคือหน่วยงานหรือองค์การที่จะบริหารนั้นมีการกิจหลักอะไร เช่น การบริหารการศึกษา การกิจหลักก็คือการจัดการศึกษา ซึ่งมีกิจกรรมหลักคือการจัดการเรียน การสอนและการเรียนรู้ของผู้เรียน รวมทั้งสุนทร โคตรบรรเทา (2551, หน้า 3) ได้กล่าวถึงการบริหารตามความหมายของ Stephen P. Robbins ในปี 1978 ไว้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการในการกำหนดเป้าหมาย จัดสรรทรัพยากร และประสานงานให้บุคลากรใช้ความพยายามในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ต้อง

เป็นกระบวนการที่มีลักษณะที่สำคัญดังต่อไปนี้ คือ 1) เป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนนับแต่การกำหนดเป้าหมายจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ประสานงาน กำกับ ติดตาม และนิเทศ 2) เพื่อให้บุคลากรทำงานเต็มศักยภาพ 3) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ คือ ผลออกมาตามที่ต้องการโดยใช้ทรัพยากรที่จำเป็นและเกิดประโยชน์สูงสุด

อีกทั้ง ไชยา เกศารัตน์ (2555, หน้า 1) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การใช้ศิลปะในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น โดยใช้ทรัพยากรองค์การทั้งหลาย รวมถึงการคำนึงถึงสภาพแวดล้อมขององค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับทินกร แก้วกัญญา (2555, หน้า 13) ซึ่งได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลโดยใช้ปัจจัยการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุสิ่งของและวิธีการต่างๆ อย่างชาญฉลาดและมีศิลปะ กับจอมพงศ์ มงคลวนิช (2556, หน้า 22) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

สำหรับนักวิชาการต่างประเทศ Herbert A. Simon (อ้างถึงใน ไชยา เกศารัตน์, 2555, หน้า 2) กล่าวถึง การบริหาร หมายถึง กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป ร่วมกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

กล่าวโดยสรุป การบริหาร หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารใช้กระบวนการบริหาร ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการหรือการชี้แนะ และควบคุมการทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

ส่วนทักษะในการบริหารหรือทักษะในการจัดการหรือความสามารถในการบริหาร มีนักวิชาการ นักการศึกษา และเอกสารที่เกี่ยวข้องให้ความหมายไว้ ดังนี้

ทงศักดิ์ เจริญชัย (2549, หน้า 19) ได้ให้ความหมายของทักษะการบริหารไว้ว่า ทักษะการบริหาร หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่ได้ใช้ความรู้ ความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญในการนำเอาทรัพยากรมาดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จ และสมคิด บางโม (2550, หน้า 76) ได้ให้ความหมายของทักษะทางการจัดการไว้ว่า ทักษะทางการจัดการ หมายถึง ความรู้ความสามารถการใช้ศาสตร์และศิลป์ผลักดันให้กิจกรรมต่างๆ ในองค์การดำเนินไปสู่เป้าหมายและส่งผลให้งานประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับสำเร็จ ตาสว่าง (2550, หน้า 31) ซึ่งได้ให้ความหมายของทักษะในการบริหารงานไว้ว่า ทักษะในการบริหาร หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจและความชำนาญเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของตนเอง และมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับด้านความคิดรวบยอดด้านมนุษย์ ด้านการศึกษาและการสอน ด้านเทคนิค และด้านสติปัญญาที่มี

ความสัมพันธ์กัน มีการวางแผนงานและกำหนดการทำงานที่แน่ชัดด้วยความชำนาญหรือ ความเชี่ยวชาญ มาดำเนินการให้งานนั้นสำเร็จตามเป้าหมาย หรือเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้

อีกทั้ง ธาณี ชั้นบุญ (2551, หน้า 13) ได้ให้ความหมายของทักษะในการบริหารไว้ว่า ทักษะในการบริหาร หมายถึง ความสามารถ ความชำนาญ ความคล่องแคล่ว ว่องไว ถูกต้อง ในการบริหารงานของผู้บริหารที่แสดงว่าเป็นผู้บริหารที่ดี มีประสิทธิภาพ สามารถบริหารและนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ โดยสามารถแสดงออกได้ทางร่างกาย สติปัญญา เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป

ส่วนแบบการประเมินบุคคลและรายงานการปฏิบัติราชการตุลาการของสำนักงานศาลยุติธรรม (2551, หน้า 6) ได้ให้ความหมายของความสามารถในการบริหารของผู้พิพากษาไว้ว่า ความสามารถในการบริหาร หมายถึง เป็นผู้มีความสามารถในเชิงบริหาร มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นได้ทันที่ และเกิดประโยชน์ต่อองค์กร มีความสามารถในการบริหารงานบุคคล จัดระบบงาน และบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีความสามารถในการกำหนดนโยบายด้านพัฒนาองค์กรและบุคลากร รวมทั้งวิธีปฏิบัติงานอย่างมีระบบและมีแบบแผน มีทิศทางที่ชัดเจนเป็นผู้ให้ความสนใจในการปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์ที่วางไว้อย่างเคร่งครัดและป้องกันมิให้เกิดความเสียหายต่อทางราชการและประชาชน อีกทั้งมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาผู้พิพากษาในศาล หรือข้าราชการศาลยุติธรรมได้โดยเที่ยงธรรม เป็นที่เคารพนับถือแก่ ผู้พิพากษาที่อยู่ในศาลและข้าราชการศาลยุติธรรม และควบคุมดูแล ให้คำปรึกษาราชการในหน้าที่ได้โดยถูกต้องและเรียบร้อยตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ และเอาใจใส่ในการรักษาความสะอาดของสถานที่ราชการ การติดต่อกับประชาชน ผู้ร่วมงานและราชการส่วนอื่นๆ สามารถทำงานร่วมมือกับผู้อื่นในลักษณะที่เหมาะสมและเป็นผลดี

นอกจากนี้ รุสนีย์ กอศิริย์ (2551, หน้า 21) ได้ให้ความหมายของทักษะในการบริหารไว้ว่า ทักษะในการบริหาร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่จะแสดงออกอย่างชำนาญในการปฏิบัติงานประกันคุณภาพ ตามแนวคิดของ Katz ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิค และฉันทนา ภูมมา (2552, หน้า 20) ได้ให้ความหมายของทักษะในการบริหารไว้ว่า ทักษะในการบริหาร หมายถึง การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลใช้ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญในการดำเนินการ โดยใช้ทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า ด้วยกระบวนการทางการบริหาร ให้สำเร็จตามเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ กับสุภาพร รัตน์น้อย (2552, หน้า 22) ได้ให้ความหมายของทักษะการบริหารไว้ว่า ทักษะการบริหาร หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่ได้ใช้ความรู้ความชำนาญและความเชี่ยวชาญในการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์การให้คุ้มค่าบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่องค์การตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จ



สรุปได้ว่า ทักษะในการบริหาร หมายถึง ความสามารถ ความชำนาญ ความคล่องแคล่ว ว่องไว ถูกต้อง ในการบริหารงานของผู้บริหาร ที่แสดงว่าเป็นผู้บริหารที่ดีมีประสิทธิภาพ สามารถ บริหารและนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ โดยสามารถแสดงออกได้ทางร่างกาย สติปัญญา เป็นที่ยอมรับ ของบุคคลทั่วไป มีความสามารถและการวางตนในการเป็นผู้นำการแก้ปัญหา และการตัดสินใจ การบริหารและจัดระบบงาน การพัฒนาองค์กรและบุคลากร การปรับปรุงระบบการปฏิบัติงาน ความ เอาใจใส่ในการปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์เพื่อรักษาประโยชน์ของราชการและประชาชน ตลอดจนมี ความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาแก่ผู้พิพากษาในศาลและข้าราชการยุติธรรม และ การประสานงานภายในหน่วยงานและกับหน่วยงานอื่นอย่างมีประสิทธิภาพ



## 2. ความสำคัญของทักษะในการบริหาร

ในการบริหารงานของผู้บริหารจะต้องมี ความรู้ที่มาจากการศึกษาค้นคว้า หลักการ ทฤษฎี การฝึกอบรม แต่การบริหารงานโดยอาศัยแต่ความรู้เพียงอย่างเดียวจะประสบความสำเร็จ ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานจะต้องเป็นผู้มีประสบการณ์ มีความชำนาญ มีทักษะ การบริหารงานด้วย ดังที่นักการศึกษาได้กล่าวถึงความสำคัญของทักษะการบริหารไว้ ดังนี้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (อ้างถึงใน สำเร็จ ดาสว่าง, 2550, หน้า 30-31) กล่าวถึง ความสำคัญของ ทักษะในการบริหารไว้ดังนี้

1. ทักษะด้านความคิดรวบยอด เป็นทักษะที่ผู้บริหารต้องมีมากที่สุด ผู้บริหารจะต้อง รอบรู้งาน มีความรับผิดชอบในหน้าที่ รู้ความสัมพันธ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกันเป็นอย่างดี
2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นทักษะที่มีความสำคัญสำหรับผู้บริหารทุกระดับ เพราะ ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีการทำงานสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ ทักษะด้านนี้จะช่วยให้ผู้บริหารได้รับความ ร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
3. ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านนี้เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในกิจกรรม เฉพาะอย่างของผู้บริหาร ไม่ว่าจะเป็นวิธีการ กระบวนการในการปฏิบัติงานเพื่อสามารถแนะนำ แก้ปัญหาการปฏิบัติงานได้เพราะมีความเข้าใจลักษณะงาน

อีกทั้งพนัส หันนาคินทร์ (อ้างถึงใน รุสนีย์ กอติรีย์, 2551, หน้า 20) กล่าวว่า ทักษะที่จำเป็น สำหรับผู้บริหารในการบริหารงานให้ราบรื่นและสร้างทักษะเหล่านี้ให้เป็นสมบัติประจำตัว มีดังนี้

1. ทักษะในด้านกลวิธีการทำงาน ทักษะนี้จำเป็นต่อผู้บริหาร เพราะผู้บริหารจะต้องรู้ว่างานที่จะต้องทำในหน้าที่ของตนมีอะไรบ้าง จะทำงานนั้นๆ ได้อย่างไร รวมทั้งบทบาทหน้าที่ที่จะต้องทำ เพื่อให้งานสมบูรณ์ดียิ่งขึ้น

2. ทักษะในด้านความคิดรวบยอด ทักษะนี้จำเป็นต่อผู้บริหาร เพราะผู้บริหารต้องเข้าใจโครงสร้างและความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร การเข้าใจและการมองเห็นแนวโน้มของความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เป็นผู้ที่มิสายตาไกลพอที่จะหยั่งรู้ถึงผลที่จะเกิดขึ้นจากการกระทำและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงานในองค์กรของผู้บริหาร

3. ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านนี้จำเป็นต่อผู้บริหาร เพราะผู้บริหารจะต้องสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร รู้จักที่จะใช้ความสามารถที่มีอยู่ในตัวของผู้บริหารแต่ละคนมาใช้ประโยชน์ในการบริหารงาน รู้จักการประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับนับถือแก่บรรดาบุคคลในองค์กร และในสังคมโดยทั่วไป

สำหรับนักวิชาการต่างประเทศ Katz (อ้างถึงใน ธาณี ชัยบุญ, 2551, หน้า 19-20) ได้ศึกษาคุณสมบัติของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ สรุปได้ว่าผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับทักษะพื้นฐาน 3 ด้าน ดังนี้

1. ทักษะทางเทคนิค (Technical skill) คือความสามารถที่ใช้ความรู้ความสามารถเฉพาะอย่าง รวมถึง วิธีการ กระบวนการ ขั้นตอนหรือเทคนิคต่างๆ ตลอดจนการใช้เครื่องมือที่จำเป็น ทักษะทางเทคนิคที่สำคัญ คือ

- 1.1 การใช้เทคโนโลยี (Technological Skill)
- 1.2 การวิจัย (Research Skill)
- 1.3 การจัดการทรัพยากร (Resource Skill)
- 1.4 การจัดการบุคคล (Personal Skill)

2. ทักษะเชิงมนุษย์ (Human Skill) คือ เป็นทักษะในการทำงานกับคน มีความสามารถในการทำงานกับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพ ประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับแก่บุคลากรและสังคมทั่วไป สามารถจูงใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ทักษะเชิงมนุษย์ที่สำคัญ คือ

- 2.1 กระบวนการกลุ่ม (Group Process Skill)
- 2.2 มนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Skill)
- 2.3 การสร้างแรงจูงใจ (Motivation Skill)

3. ทักษะเชิงมโนคติหรือทักษะทางความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) คือ ทักษะที่มองเห็นภาพรวมของงาน เห็นความสำคัญของส่วนต่างๆ ของหน่วยงาน ซึ่งผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีมากที่สุด มีความสามารถในการเข้าใจโครงสร้างหน่วยงานโดยรวมทั้งภารกิจและหน้าที่ สามารถประสานสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอก มีความคิดต่อการทำงานในอนาคต แก้ปัญหาและตัดสินใจอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ ทักษะความคิดรวบยอดที่สำคัญ คือ

3.1 ความคิดกว้างไกล (Vision Skill)

3.2 การตัดสินใจ (Decision Skill)

3.3 ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Skill)

จากความสำคัญที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ผู้บริหารจะสามารถบริหารงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้นั้น ต้องมีทักษะที่สำคัญ 3 ทักษะ คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะเชิงมนุษย์และทักษะทางความคิดรวบยอด ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในการบริหารงานให้ราบรื่นและจำเป็นต้องสร้างทักษะเหล่านี้ให้เป็นสมบัติประจำตัวของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน

### 3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับทักษะในการบริหาร

ความสำเร็จของหน่วยงานหรือองค์การ สามารถพิจารณาได้จากประสิทธิผลของหน่วยงานในองค์การนั้น องค์ประกอบของความสำเร็จในการบริหารงานของผู้บริหารประการหนึ่ง ได้แก่ ทักษะการบริหารงาน ซึ่งเกิดจากการนำความรู้ความสามารถมาดำเนินการจนเกิดประสิทธิภาพ ทักษะการปฏิบัติงานของผู้บริหารจึงไม่ได้เกิดจากการมีสามัญสำนึกที่มีต่อการปฏิบัติหน้าที่เท่านั้น แต่เกิดจากการฝึกฝนหรือการพัฒนาในการปฏิบัติงานนั้นๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ได้มีนักการศึกษาไทยเสนอแนวคิดเกี่ยวกับทักษะในการบริหารไว้ดังนี้



บรูซ ซีริมหาสาคร (2548, หน้า 16) ได้สรุปว่า ผู้บริหารที่มีความสามารถจะต้อง “เก่งคน – เก่งงาน – เก่งคิด” ซึ่งในบรรดาทักษะทั้งสามนี้ ทักษะในด้านมโนคติ หรือการเก่งคิดเป็นทักษะที่สำคัญที่สุดของผู้บริหาร เพราะผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจ และกำหนดนโยบายให้ผู้อื่นนำไปปฏิบัติ (The Executive is a decider and not doer)

ดังนั้น ผู้บริหารที่เก่งจะต้องมีความฉลาด (I.Q) เหนือเกณฑ์เฉลี่ยของความฉลาดของผู้ร่วมงานในองค์กร และความฉลาดของผู้บริหารอาจดูได้จากวิสัยทัศน์ของผู้บริหารแต่ละคน ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์อันยาวไกลและถูกต้องแม่นยำย่อมเป็นผู้บริหารที่มีความสามารถมากกว่าเพราะสามารถนำพาหน่วยงานของตนให้พ้นจากวิกฤตการณ์ต่างๆ ก้าวล่วงไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองในอนาคต

ด้วยเหตุนี้ ในการสมัครรับเลือกเป็นผู้บริหารระดับสูงจะให้ผู้สมัครได้แสดงวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการทำงานในตำแหน่งนั้น เพื่อให้คณะกรรมการหรือผู้เกี่ยวข้องใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาว่ามีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งนั้นหรือไม่

ส่วนปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (อ้างถึงใน ดวงใจ ระยะเวลา, 2549, หน้า 34-35) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ควรมีทักษะ 3 ด้าน ที่ผสมกลมกลืนไปตามอัตราส่วนที่แตกต่างกัน ทักษะทั้ง 3 ได้แก่

1. ทักษะทางการจัดการ (Managerial Skill) ทักษะทางการจัดการ เป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะบริหารงาน และรักษาไว้ซึ่งความร่วมมือของบุคคลในการทำงาน การสร้างความก้าวหน้าและพัฒนาสถานศึกษา เพื่อผลผลิตและความสัมฤทธิ์ผลตามจุดหมายของสถานศึกษา ทักษะทางการจัดการ ได้แก่ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในการวางแผน การตัดสินใจ การสั่งงาน การควบคุมงาน การประสานงาน การจัดองค์การ การบริหารทรัพยากร รวมทั้งการประเมินผลและติดตามผลการทำงาน

2. ทักษะทางมนุษย์ (Human Skill) เป็นความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือในการทำงาน การสร้างแรงจูงใจพัฒนางาน ยอมรับความเปลี่ยนแปลง ลักษณะของผู้บริหาร ได้แก่ มีความเข้าใจถึงการเป็นผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้ากองแผนก ความรู้สึกของผู้อื่น ให้ความสำคัญกับทุกคน มีความจริงใจต่อผู้อื่น มีอารมณ์ขัน มองโลกในแง่ดี มีคุณธรรม ไม่เอาเปรียบผู้อื่น และคอยปรับปรุงบุคลิกของตนเสมอ

3. ทักษะทางเทคนิค (Technical Skill) ทักษะทางเทคนิค เป็นทักษะที่ผสมระหว่างความรู้และความสามารถในการทำงานของตน ผู้บริหารควรมีความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ต่างๆ ได้แก่ งานด้านวิชาการ งานด้านบริหารบุคคล งานด้านสิ่งอำนวยความสะดวก การเงิน ความรู้เหล่านี้จะช่วยให้บริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะทั้ง 3 ด้านนี้ ผู้บริหารระดับต่างๆ จะใช้แตกต่างกัน ผู้บริหารระดับสูงควรมีทักษะทางการจัดการ ได้แก่ ความสามารถในการตัดสินใจ การวางแผนงาน การจูงใจ การประสานงานต่างๆ เพื่อให้การดำเนินการไปด้วยดี ส่วนทักษะทางด้านมนุษย์เป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกระดับต้องมีอยู่แล้วเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ทักษะเชิงเทคนิคเป็นความสามารถในด้านความรู้และการทำงานในงานด้านนั้นๆ ทักษะในการบริหารงานของผู้บริหารนั้น นอกจากใช้ทักษะ 3 ด้านของ Katz แล้วยังต้องใช้ทักษะอย่างอื่นร่วมด้วยเพื่อให้งานออกมาสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

อีกทั้ง วิโรจน์ สารรัตน์ (อ้างถึงใน ดวงใจ ระยะเวลา, 2549, หน้า 33-34) กล่าวถึงผู้บริหารการศึกษาในปัจจุบันว่าจะต้องได้รับการพัฒนาทักษะเชิงมโนมิติ (Conceptual Skill) เพื่อให้มีความสามารถในการกำหนดทิศทางการพัฒนาหน่วยงานหรือสถานศึกษาของตนเองได้อย่างถูกต้องและถูกต้อง (Do the Rights) มากขึ้น ทั้งนี้ยังเป็นผลมาจากผู้บริหารเหล่านั้นจะได้รับการกระจายอำนาจการตัดสินใจในเรื่องสำคัญๆ มากขึ้น จะต้องมีบทบาทเป็นผู้พัฒนานโยบายมากกว่าการเป็นผู้นำนโยบายไปปฏิบัติมากขึ้นและแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่เป็นไปอย่างรวดเร็วจำเป็นต้องมีผู้บริหารที่มีทักษะในลักษณะดังกล่าวสูงกว่าที่เคยเป็นมา นอกจากการพัฒนาทักษะเชิงมโนทัศน์แล้ว ทักษะเชิงมนุษย์ (Human Skills) ก็มีความสำคัญและจำเป็นด้วยเช่นกัน เพราะการบริหารยุคที่มีการกระจายอำนาจและบุคลากรในองค์กรจะเป็นผู้มีความรู้และมาตรฐานสูงขึ้น จะทำให้ผู้บริหารต้องมีบทบาทในการเจรจาต่อรองกับกลุ่มผลประโยชน์ทางการศึกษา (Interest Groups) ต่างๆ ทั้งในโรงเรียนในสังคมและชุมชนมากขึ้น จึงจำเป็นต้องอาศัยภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership) สูงขึ้นมากกว่าที่จะอาศัยการสั่งการหรือใช้อำนาจบังคับดังที่ผ่านมา แต่อย่างไรก็ตาม การเรียนรู้เกี่ยวกับศาสตร์ทางการบริหาร เกี่ยวกับหลักการ แนวคิด และทฤษฎีต่างๆ ตามทัศนะเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Approach) เพื่อให้เกิดทักษะเชิงเทคนิค (Technical Skills) ก็ยังคงจำเป็นอยู่ด้วยเช่นกัน เพราะสิ่งเหล่านั้นจะสะท้อนให้เห็นถึงความเป็นวิชาชีพทางการบริหารได้ในระดับหนึ่งและเป็นสิ่งที่จะช่วยให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ ที่สามารถจะนำไปประยุกต์ใช้กับสภาพความเป็นจริงของหน่วยงานหรือท้องถิ่นได้อย่างเหมาะสม

ประกอบกับ วิมล นุชประไพ (2549, หน้า 66-70) ได้กล่าวถึง คุณสมบัติผู้นำที่พึงปรารถนาแบบไทยๆ ไว้ดังนี้

1. เก่ง กล้า รู้จักแก้ปัญหา รักความก้าวหน้า ให้เกียรติผู้อื่น มีความกรุณาและมีใจเป็นกลาง
2. ชยัน เอาจริงเอาจัง และมีความเพียร มีขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างมีระเบียบ
3. ความรู้ มีความรู้ทั้งด้านคุณวุฒิและคุณธรรม คำนวณให้ทันสมัยอยู่เสมอ คล่องแคล่วควบคุมอารมณ์ของตนได้ และมีความหวังในผลสำเร็จของงาน ควบคุมงานเป็นและมีเทคนิคในการควบคุม เป็นครูผู้แนะนำถ่ายทอดขั้นตอนวิธีการ และเทคนิคในการปฏิบัติให้กับผู้ร่วมงาน หรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้ได้รู้งาน เพื่อช่วยปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ได้ผลตามเป้าหมาย
4. งามทั้งกายและใจ โดยเฉพาะมีใจที่บริสุทธิ์ ยุติธรรม
5. ใจกว้าง มีความจริงใจ ทำงานอย่างจริงจัง รู้จักจัดองค์การ จัดลำดับความสำคัญของงานและรู้จักจัดคนเข้าทำงาน รวมทั้งจูงใจคนให้ทุ่มเทกายและใจให้กับงาน
6. ฉลาด เฉียบแหลม และฉับไว
7. เชื่อมั่นในตนเอง มีความชำนาญ เชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติ

8. ชื่อตรง ไม่มีเล่ห์เหลี่ยมและชื่อสัตย์จริงใจไม่คดโกง
9. ชมเชย ผู้ร่วมงานที่ดี ให้ปรากฏแก่สายตาผู้อื่น เพื่อให้กำลังใจเป็นครั้งคราว
10. ยกย่อง บุคคลที่ควรยกย่อง
11. เป็นคนดี ที่น่าคบในสายตาของบุคคลทั่วไป
12. ตระเตรียมงานไว้ล่วงหน้า เพื่อให้พร้อมที่จะปฏิบัติได้เมื่อถึงเวลา
13. ไถ่ถาม หรือถามไถ่ ทุกข์สุขของผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ให้กับผู้ปฏิบัติงานว่าได้รับการเอาใจใส่และเป็นกันเอง
14. เป็นที่พึ่งของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน
15. มีความเป็นไทยตามแบบอย่างของบรรพบุรุษ รู้จักทำนุบำรุงและส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย
16. น่าคบ
17. เด็ดเดี่ยว กล้าตัดสินใจ กล้ารับผิดชอบในผลงานที่เกิดจากการตัดสินใจเด็ดขาดว่าอย่างไรก็ดีทำไปตามนั้นอย่างตั้งใจและไม่ย่อท้อ
18. ตัดสินใจด้วยความรอบคอบด้วยการตรึกตรองอย่างตรงไปตรงมาอย่างต่อเนื่องติดต่อกันไปเพื่อให้งานเสร็จ ตรงต่อเวลา รู้จักตนเองเพื่อหาคำตอบที่ดีกว่าและรู้จักติดตามผลงาน
19. ถนัดในการปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วยความชำนาญ รู้จริง และอย่างแม่นยำ
20. มีเทคนิคในการเป็นผู้นำ เป็นบุคคลที่ทันสมัย รู้จักทำงานเป็นทีม ทำงานเสร็จทันเวลา ทันท่วงที รวบรวมทั้งมีท่วงทีทะมัดทะแมง
21. มีคุณธรรมประจำใจ กระทำแต่ความดี ละเว้นความชั่ว และทำใจให้บริสุทธิ์
22. เป็นนักบริหารที่ดี มีน้ำใจ มีความนุ่มนวล น่านับถือ และเป็นผู้นำทาง ชี้แนะและแนะนำที่ดี ถือนโยบายเป็นหลัก
23. มีบุคลิกดี เบิกบาน รู้จักบันทึกงานไว้เป็นหลักฐาน และให้บริการทางวิชาการแก่สังคม
24. ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมีประสิทธิผล ประหยัดและเป็นธรรมแก่ทุกฝ่ายอย่างมีประสพการณ์เป็นกันเอง เป็นประโยชน์แก่ทุกฝ่าย รู้จักการประนีประนอม การประสานงาน มีความประพฤติดี และมีความเป็นนักกีฬา และมีการปรับปรุงงานตามความเหมาะสม
25. เป็นผู้นำที่ดี ทำงานอย่างมีแผน รู้จักเผื่อแผ่ กล้าเผชิญความจริง มีผลงานและหวังในผลสำเร็จของงาน
26. ฝึกฝนตนเองอยู่เสมอในทุกด้านและกล้าฝ่าฟันอุปสรรค เพื่อให้งานสำเร็จบรรลุเป้าหมาย

27. มีความพยายาม รู้จักพอ มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ รวมทั้งรู้จักพูดคุยกับ  
ผู้ร่วมงานและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นครั้งคราว
28. เป็นผู้ฟังที่ดี ฟันฝ่าอุปสรรคได้อย่างไม่ท้อถอย
29. ภาษาดี ทั้งภาษาของประเทศตนเองและภาษาของประเทศอื่น มีความภูมิใจในงานที่  
ปฏิบัติ
30. ถ้าจบจากมหาวิทยาลัย จะได้รับการยอมรับจากสังคมมากขึ้น มีเมตตา มีไมตรีและ  
มีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
31. ยุติธรรม ให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย รู้จักยับยั้งใจ ยิ้มแย้มแจ่มใสกับทุกคนและ  
ยกโทษผู้กระทำผิด
32. รับผิดชอบในผลงานที่ได้ปฏิบัติ รักงาน รู้งาน มีความคิดริเริ่ม รักษาระเบียบ ทำงาน  
อย่างมีระบบ รักษาความจาสัตย์ รู้แพ้รู้ชนะรู้ถ้อย มีความรอบคอบและรู้จักให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานได้ดี
33. มีหลักในการบริหารงาน รู้จักจัดลำดับความสำคัญของงาน มีการเตรียมงาน  
ล่วงหน้า
34. กำหนดวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของงานไว้ก่อนปฏิบัติงานเสมอ เพื่อผู้อื่นจะ  
ปฏิบัติตามได้ถูกต้อง วางแผนงานไว้ก่อนการปฏิบัติ มีวิธีการปฏิบัติที่ถูกต้อง มีวิริยะ กระทำอย่างมี  
ความหวังและเป็นผู้มีวาจาดี
35. มีศิลปะในการบริหารงาน โดยเฉพาะในการสั่งการทำให้ผู้ร่วมงานมีศรัทธาที่จะ  
ปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดีที่สุด มีการศึกษาดี และพร้อมที่จะศึกษาเพิ่มเติมอยู่เสมอ
36. มีความสามารถ รู้งานจริงทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ สามารถสอนงานให้ผู้อื่น  
ปฏิบัติตามได้อย่างที่สุ
37. สุขภาพ รู้หลักในการสั่งการ มีสติสัมปชัญญะ สุขุม สාරวม มีสติปัญญาดี มีสมาธิ  
และเข้าสังคมเป็นและมีสุขภาพดี
38. เป็นหัวหน้างานที่ดี
39. ลงโทษเป็น คือ ลงโทษได้โดยผู้ที่ถูกลงโทษไม่โกรธ ทั้งนี้เพื่อปรามหรือเพื่อให้เข็ด  
หลาบหรือหลาบจำเท่านั้น
40. มีอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการ มีความอดกลั้น อดทน รู้จักให้อภัย ที่สำคัญคือ ต้องมี  
อารมณ์ดี ไม่เป็นคนเจ้าอารมณ์
41. เฮฮา รู้จักเข้าสังคม และมีการสังสรรค์ และให้ความเป็นกันเองกับผู้ร่วมปฏิบัติงาน  
บ้างในบางโอกาส

นอกจากนั้น สราวุธ เบญจกุล (2551, หน้า 38-42) ได้กล่าวถึงนักบริหารไว้ว่า การเป็นนักบริหารนั้นนับว่าเป็นงานที่ยากแล้ว การเป็นนักบริหารที่ดีนั้นยากกว่า เพราะผู้บริหารนั้นเปรียบเสมือนนักแก้ปัญหา ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นต่างก็แตกต่างกันออกไปทั้งสภาพปัญหาและองค์ประกอบ สำหรับปัญหาบางเรื่องต้องเด็ดขาด แต่กับบางปัญหากลับต้องยืดหยุ่น จึงเห็นได้ว่าการบริหารนั้นจำเป็นต้องใช้ทักษะทั้งศาสตร์และศิลป์ประกอบกัน อีกทั้งจะต้องมีความรับผิดชอบต่อองค์กรและบุคลากรในองค์กรเป็นอย่างดี จึงไม่ง่ายเลยสำหรับการเป็นนักบริหารที่ดี โดยนักบริหารที่ดีควรมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. มีความรับผิดชอบในหน้าที่ (Responsibility)
2. มีความรับผิดชอบในผลที่เกิดจากการกระทำของตน (Accountability)
3. มีความโปร่งใสตรวจสอบได้ (Transparency)
4. มีความยุติธรรม (Justice)

ผู้บริหารเปรียบเสมือนผู้นำขององค์กรซึ่งมีบทบาทในการกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการให้แน่นอนและชัดเจน สร้างแผนงานที่จะช่วยให้บรรลุเป้าหมาย สร้างแรงจูงใจในการลงมือทำ สร้างความมั่นใจแก่ตนเองและทีมเพื่อให้ทุกคนสามารถทำงานให้ดีที่สุด และสร้างความมุ่งมั่นไม่ทอดทิ้งเมื่อต้องเจออุปสรรค เพื่อความสำเร็จขององค์กร โดยความสำเร็จขององค์กรเกิดจากปัจจัย 5 ประการ

1. ความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับเป้าหมายและทิศทางขององค์กร
2. ความสามารถของผู้นำและสมาชิกในทีม
3. คนในองค์กรต้องซื่อสัตย์ต่อกัน
4. คนในองค์กรต้องมีความเป็นอันหนึ่งเดียวกัน
5. ความปรารถนาร่วมกันในการลงมือทำสิ่งต่างๆ เพื่อความสำเร็จ

แต่อย่างไรก็ตาม องค์กรไม่ได้ประกอบด้วยผู้นำแต่เพียงคนเดียว แต่องค์กรประกอบด้วยบุคลากรในองค์กรทุกคน เพราะฉะนั้นความเป็นผู้นำไม่ได้มีความสำคัญเฉพาะกับผู้บริหารองค์กรเพียงส่วนเดียวเท่านั้น แต่ควรมีอยู่ในทุกคนที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรด้วยเช่นกัน ภาวะความเป็นผู้นำนั้นเริ่มขึ้นง่ายๆ จากตัวท่านเอง จากคำกล่าวที่ว่า "มนุษย์จะพัฒนาการไปอย่างไรที่ตนคิด" อยากเห็นอนาคตเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ต้องเริ่มเปลี่ยนความคิดในปัจจุบัน โดยหลักที่ควรยึดถือในการทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร มีดังนี้

**1. การสร้างเป้าหมาย** ความยิ่งใหญ่ของจินตนาการมนุษย์ทุกคนนั้นมีจริง สังเกตจากข้อแตกต่างระหว่างคนเก่งธรรมดา กับคนเก่งระดับโลกคือจินตนาการ เช่น ผลงานวิจัยหลายอย่างที่ยังบอกว่ายากนักก็พบว่าระดับโลกแทบทุกคนเป็นเจ้าของจินตนาการ ก่อนที่เขาจะทำ เขาสามารถเห็น รู้สึกและประสบในสมองของเขาก่อน พูดย่างๆ เขา "เริ่มโดยมีเป้าหมายอยู่ในสมองก่อน" เพราะฉะนั้น ยิ่งคุณ



กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนมากเท่าไร ความสามารถก็จะพัฒนาเร็วมากขึ้นเท่านั้น และคุณอยากประสบความสำเร็จมากเท่าใดก็ทำได้ ดังคำกล่าวที่ว่า อยากเป็นเลิศในด้านใดก็ตาม ต้องมองเห็นผลที่ผลที่ต้องการก่อนมันเกิด

**2. ความไว้เนื้อเชื่อใจ** ความไว้เนื้อเชื่อใจจากผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานนั้นไม่ได้ได้มาง่ายๆ ต้องพิสูจน์กันด้วยผลงานเป็นระยะเวลาต่อเนื่องไม่ใช่สำเร็จครั้งเดียวก็เริ่มปล่อยปละละเลย ยิ่งเมื่อไรที่เริ่มงานใหม่ก็ต้องพิสูจน์ตนเองอีกครั้งเพราะทั้งผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานและผู้ร่วมงานต่างก็จ้องมองอยู่ ควรระลึกไว้อยู่เสมอตลอดการทำงานว่าความไว้เนื้อเชื่อใจนั้นเหมือนชื่อเสียงคือได้มายาก เสียไปง่าย

**3. ความเชื่อมั่นในตนเอง** ความเชื่อมั่นในตนเองมีความสำคัญมากกับการทำอะไรให้สำเร็จ ความเชื่อมั่นในตนเองสร้างขึ้นมาจากความสำเร็จเล็กๆ แต่ละครั้ง ครั้งแล้วครั้งเล่า ที่สำคัญความเชื่อมั่นในตนเองนั้น ไม่ควรจะมาสับสนกับความหยิ่งผยอง ไม่ใช่เป็นการโชว์ความก้าวร้าว คิดว่าเรา "แน่" หรือ "เก่ง" กว่าคนอื่น แต่ความเชื่อมั่นในตนเองที่ว่านี้ต้องเป็นความเชื่อมั่นในตนเองที่มาจากความรู้สึกข้างในลึกๆ ที่ว่า "เรามีความรู้จริง" ซึ่งก็มาจากการศึกษาที่ดี การเตรียมตัวอย่างดี นอกจากนี้ยังอาจมาจากประสบการณ์ที่ "ทำผิดพลาด" มาบ่อยๆ แต่ก็เรียนรู้จากความผิดพลาดนั้นอย่างรวดเร็วเช่นกัน

**4. อย่ากลัวคำวิจารณ์** ในการทำงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับนั้น จำต้องทำผลงานของตนให้ดีกว่าของคนอื่น และนอกจากคนที่ชื่นชมผลงานเราแล้วก็เตรียมตัวได้เลยว่า อาจจะต้องเจอคำวิจารณ์ เพราะคำวิจารณ์นั้นเป็นเรื่องธรรมดา ซึ่งบางครั้งอาจจะน่าฟัง น้อมรับไว้เป็นการเรียนรู้ แต่ไม่ควรให้คำวิจารณ์นั้นหักเหเราไปจากเป้าหมาย ดังคำกล่าวที่ว่า วิธีที่เร็วที่สุดที่จะบอกความแตกต่างระหว่างมือสมัครเล่นกับมืออาชีพ คือ การตอบรับกับคำวิจารณ์ มือสมัครเล่นกลัวคำวิจารณ์และเสียใจ ส่วนมืออาชีพรู้ว่าคำวิจารณ์เป็นเรื่องธรรมดาและไม่ได้สนใจอะไรมาก มือสมัครเล่น คือ คนที่คิดเล็กคิดน้อยในขณะที่มืออาชีพจะ "ยุ่ง" กับงานหรือการฝึกฝนมากกว่าที่จะมาคิดเรื่องเล็กๆ น้อยๆ แบบนั้น

**5. เคล็ดลับของการประสบความสำเร็จ คือ การพัฒนาทักษะ** "จงพัฒนาตนเองทีละนิดๆ ตลอดเวลา หลังงานแต่ละชิ้นสำเร็จลง ก็มาประเมินว่าเราสามารถพัฒนาอะไรได้บ้างแล้วก็ทำให้ดีขึ้นครั้งหน้า ทำอย่างนี้ทุกครั้ง" นี่เป็นปรัชญาชั้นเยี่ยมที่สามารถนำมาปฏิบัติได้จริงอย่างง่ายดาย การพัฒนาทีละนิดวันแล้ววันเล่า ครั้งแล้วครั้งเล่า สามารถเป็นจำนวนมหาศาลได้และจะกลายเป็นนิสัยที่ดี

**6. การเผชิญหน้ากับความผิดหวัง** ในชีวิตการทำงานเป็นไปได้ยากที่จะสมหวังตลอดเวลา จึงควรเผื่อใจไว้ให้กับความผิดหวัง ล้มเหลวบ้าง และไม่ควรตื่นตกใจกับความผิดหวังหรือ

ล้มเหลว นั่น แต่ควรยื่นหยัดสู้และลุกขึ้นมาใหม่เรียกชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือกลับคืนมา จริงๆ แล้ว สิ่งที่น่าตระหนกไว้เมื่อต้องพบเจอกับความผิดพลาด ล้มเหลว คือ การเรียนรู้ประสบการณ์

การไม่ย่อท้อ ต่อความผิดพลาด ล้มเหลว เป็นบทพิสูจน์ให้เห็นว่าเป็นคนที่มี “ความสามารถ” อย่างแท้จริง

นอกจากที่กล่าวมาข้างต้นแล้วยังมีหลักสำคัญอยู่อีกประการหนึ่ง นั่นก็คือ หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม สำหรับการบริหารองค์กรนั้น การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา เสริมสร้างการประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจร่วมกัน ซึ่งวิธีนี้ยังเป็นประโยชน์ในการสร้างความสามัคคี เป็นการลดช่องว่างและลดความขัดแย้งภายในองค์กร ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความผูกพันและเกิดความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ผลลัพธ์ที่ได้ออกมาคือความสำเร็จและความภาคภูมิใจของแต่ละคน ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามนโยบายที่ตั้งไว้ นั่นก็คือ ความก้าวหน้าขององค์กรนั่นเอง

ตลอดจน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (อ้างถึงใน สุภาพร รัตน์น้อย, 2552 หน้า 27-28) ได้กล่าวถึงความหมายและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะ 3 ด้าน ตามแนวคิดของ Katz ดังนี้

1. ทักษะทางเทคนิค (Technical Skill) หมายถึง ทักษะที่เกี่ยวข้องกับการมีความรู้ที่เชี่ยวชาญและชำนาญในกิจกรรมอย่างหนึ่ง พร้อมทั้งมีความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือ และเทคนิควิธีการในการทำกิจกรรม

2. ทักษะทางมนุษย์ (Human Skill) หมายถึง ทักษะที่ทำงานกับบุคคล ทักษะนี้จะช่วยให้ผู้บริหารทำงานกับปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มของบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการสร้างพลังแห่งความร่วมมือของทีมงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

3. ทักษะทางมโนคติ (Conceptual Skill) หมายถึง ความสามารถที่จะประสานสิ่งต่างๆ เข้าด้วยกันและสามารถที่จะมองเห็นองค์การในภาพรวม Katz เสนอแนะว่าการที่จะมองเห็นองค์การในภาพรวมได้นั้นจำเป็นต้องรู้ถึงการพึ่งพาอาศัยกันของส่วนต่างๆ หรือหน้าที่ต่างๆ ขององค์การ และเข้าใจการเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่งจะมีผลกระทบต่อส่วนอื่นๆ อย่างไรบ้าง

นอกจากนี้ ยังมีนักการศึกษาต่างประเทศได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับทักษะในการบริหารไว้ ดังนี้

Katz (อ้างถึงใน ดวงใจ ระยะเวลา, 2549, หน้า 29-30) เป็นนักวิชาการและนักธุรกิจที่ได้ค้นคิดวิธีการที่เรียกว่า “สามทักษะ” (Three-Skill Method) ได้กล่าวว่า การบริหารที่ประสบความสำเร็จผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะทั้งสามด้าน และควรจะพัฒนาทักษะเหล่านี้ให้ก้าวหน้าต่อไปอยู่เสมอทักษะทั้ง 3 ประการ คือ ทักษะด้านมโนคติ (Conceptual Skill) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) และทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) ทักษะเหล่านี้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ดังนั้น จึงเป็นการยากในการจะ

จำแนกแต่ละด้านในเวลาปฏิบัติจริง แต่เพื่อจุดมุ่งหมายในการวิเคราะห์ทักษะด้านต่างๆ Katz ได้จำแนกให้เห็นในรายละเอียดของทักษะแต่ละด้าน ดังนี้

1. ทักษะเชิงมโนคติ (Conceptual Skill) Katz ให้ความหมายไว้ว่า ผู้บริหารต้องสามารถเข้าใจหน่วยงานของตนในทุกลักษณะ และเห็นความสัมพันธ์ของหน่วยงานของตนที่มีต่อหน่วยงานหรือองค์การอื่น ผู้บริหารจึงต้องมีความรู้กว้างขวางในด้านสังคมศาสตร์ ประกอบด้วย สังคมวิทยา เศรษฐศาสตร์ การเมือง มานุษยวิทยา จิตวิทยา สังคมศาสตร์ ที่ผู้บริหารจะได้ทักษะนี้มา ผู้บริหารจะต้องศึกษาวิชาสามัญ (General Education) มากขึ้นเพื่อจะได้ทำงานให้มีประสิทธิภาพ ทักษะเชิงมโนคตินั้นผู้บริหารควรมีทักษะดังต่อไปนี้

1.1 การตัดสินใจ (Decision Making)

1.2 การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management)

2. ทักษะเชิงมนุษย์ (Human Skill) Katz ให้ความหมายไว้ว่าเป็นความสามารถของผู้บริหารในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยใช้ทักษะทางด้านมนุษย์อย่างดี ผู้บริหารต้องทำงานสัมพันธ์กับบุคคลหลายประเภท ซึ่งมีความแตกต่างกันทางด้านขนบธรรมเนียมและวัฒนธรรม สังคม สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ ทัศนคติและค่านิยม ผู้บริหารจะต้องศึกษาพฤติกรรมและพยายามเข้าใจบุคคลทุกประเภท ต้องมีความเห็นใจผู้อื่น ทักษะด้านนี้ผู้บริหารจะศึกษาได้จากประสบการณ์ในการทำงาน และจากวิชาทางสังคมศาสตร์ที่เกี่ยวกับจิตวิทยา ศึกษาความต้องการของมนุษย์ ชีวัญ กระบวนการหมู่พวกและสังคมวิทยา

3. ทักษะเชิงเทคนิค (Technical Skill) Katz ให้ความหมายไว้ว่า การที่ผู้บริหารสามารถทำงานด้านที่เกี่ยวกับกิจกรรมเฉพาะอย่างซึ่งเกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการ และ เทคนิค อาศัยความรู้ การวิเคราะห์ และรู้จักใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงาน ทักษะนี้เรียนรู้ได้ด้วยการปฏิบัติระหว่างฝึกหรือเตรียมตัวเป็นผู้บริหาร ทักษะเชิงเทคนิคนั้นผู้บริหารควรมีทักษะดังต่อไปนี้ด้วย

3.1 ทักษะด้านการวางแผน (Planning Skill)

3.2 ทักษะด้านกระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อความหมาย (Group Process and Communication Skill)

3.3 ทักษะด้านการจัดการ (Management and Organization Skill))

ส่วน Dubrin (อ้างถึงใน กัญญาณี รักษศ, 2551, หน้า 12-14) ได้กล่าวถึงทักษะที่จำเป็นทางการบริหาร หรือการจัดการ พอสรุปได้ว่า ทักษะที่จำเป็นสำหรับการจัดการหรือบริหารงานมีอยู่ 5 ด้านด้วยกัน คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษย์ ทักษะด้านความคิด ทักษะด้านการวินิจฉัย และ ทักษะด้านการเมือง ซึ่งทักษะ 3 ด้านแรก มีความจำเป็นต่อการบริหารงานอย่างยิ่ง ส่วนอีก 2 ทักษะก็มีความสำคัญเช่นกันซึ่งจะทำให้การบริหารงานสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และได้แบ่งผู้บริหารออกเป็น 3 ระดับ คือ

ผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารแต่ละระดับมีการใช้ทักษะในระดับที่แตกต่างกัน

1. ทักษะด้านเทคนิค มีความสำคัญมากที่สุด สำหรับผู้บริหารระดับต้น เนื่องจากทักษะนี้เกี่ยวข้องกับฝ่ายปฏิบัติ ความเข้าใจ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเฉพาะ ได้แก่ วิธีการปฏิบัติงาน กระบวนการ และเทคนิควิธีในการทำงาน และมีความสำคัญสำหรับผู้บริหารระดับกลางมากกว่าผู้บริหารระดับสูง

2. ทักษะด้านมนุษย์ มีความสำคัญสำหรับผู้บริหารระดับกลางมากกว่าผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับต้น ทักษะนี้มีความสำคัญสำหรับทุกระดับ เพราะเกี่ยวข้องกับมนุษย์ ซึ่งจะเป็นผู้ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

3. ทักษะด้านความคิด มีความสำคัญมากที่สุด สำหรับผู้บริหารระดับสูง เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงต้องมีความสามารถในการมององค์กรในภาพรวมทั้งหมด ซึ่งประกอบด้วยภาระหน้าที่ต่างๆ ขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับบุคคลทุกคนภายในองค์กรและภายนอกองค์กร และสำหรับผู้บริหารระดับกลางมีความสำคัญมากกว่าผู้บริหารระดับต้น

4. ทักษะด้านการวินิจฉัย มีความสำคัญมากที่สุดสำหรับผู้บริหารระดับสูง เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงมีภาระหน้าที่ค้นหาสาเหตุของปัญหา และจัดการแก้ไขปัญหาในองค์กร และมีความสำคัญสำหรับผู้บริหารระดับกลางมากกว่าผู้บริหารระดับต้น

5. ทักษะด้านการเมือง มีความสำคัญมากที่สุดสำหรับผู้บริหารระดับกลาง เนื่องจากผู้บริหารระดับกลางต้องรักษาอำนาจของตนที่มีและต้องการอำนาจนี้เพื่อตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไป

อีกทั้ง Giammatteo and Giammatteo (อ้างถึงใน ธนกร ธรรมลังกา, 2553, หน้า 9) เสนอว่าทักษะที่สำคัญของผู้นำ มีดังนี้

1. ทักษะด้านพฤติกรรมส่วนบุคคล ได้แก่ ความไวต่อความรู้สึกของกลุ่ม รู้จักฟังความคิดเห็น อดทนต่อคำวิพากษ์วิจารณ์หรือข้อเสนอแนะของผู้อื่น ช่วยให้ผู้อื่นเกิดความรู้สึกมีความสำคัญ และเข้าใจความต้องการและไม่ได้แย้ง

2. ทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร ได้แก่ การทำให้คนอื่นเข้าใจในสิ่งที่ปฏิบัติและเหตุผล การปฏิบัติสิ่งนั้น ทำให้เกิดการติดต่อสื่อสารที่ดีระหว่างสมาชิกรวมทั้งการปฏิบัติงาน

3. ทักษะด้านความเสมอภาค ได้แก่ เห็นความสำคัญของบุคคล มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ไม่เป็นผู้ผูกขาดด้านความคิดหรือการกระทำ และสร้างภาวะการณ์เป็นผู้นำให้เกิดขึ้นในตัวสมาชิก

4. ทักษะด้านการจัดการองค์กร ได้แก่ ความสามารถในการพัฒนาจุดมุ่งหมายขององค์กร ทั้งระยะสั้นและระยะยาว สามารถแยกแยะปัญหาต่างๆ ให้โอกาสคนอื่นมีความรับผิดชอบในงานและวางแผนปฏิบัติ ติดตามและประเมินผลงาน

5. ทักษะการตรวจสอบตนเอง ได้แก่ ความตระหนักในการสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติงาน ตระหนักในความรู้สึกของสมาชิกและมีความอดทน ตระหนักในการแสดงพฤติกรรมการหาข้อเท็จจริง ช่วยเหลือกลุ่มให้เข้าใจในตนเอง เจตคติ และค่านิยมที่พึงประสงค์

ประกอบกับ Haris (อ้างถึงใน ปาริชาติ กมลละบุตร, 2553, หน้า 16-17) ได้เสนอรายละเอียดของทักษะในการบริหารงานของผู้บริหารทั้ง 3 ด้าน ไว้ดังนี้

1. ทักษะทางเทคนิค ประกอบด้วย

- 1.1 การพูด ( Speaking)
- 1.2 การเขียน (Writing)
- 1.3 การอ่าน (Reading)
- 1.4 การฟัง (Listening)
- 1.5 การจัดลำดับเรื่อง (Outlining)
- 1.6 การสาธิต (Demonstrating)
- 1.7 การเขียนแผนภูมิ (Graphing)

2. ทักษะทางมนุษย์ ประกอบด้วย

- 2.1 การเข้าอกเข้าใจ (Emphasizing)
- 2.2 การรู้จักสัมภาษณ์ (Interviewing)
- 2.3 การรู้จักสังเกต (Observing)
- 2.4 การรู้จักการนำอภิปราย (Leading Discussions)
- 2.5 ความสามารถสะท้อนความรู้สึกและคิดออกมา (Reflection Feeling and Ideas)
- 2.6 การมีส่วนร่วมในการอภิปราย (Participating in Discussions)
- 2.7 การแสดงบทบาทสมมุติ (Role Playing)

3. ทักษะทางมโนคติ ประกอบด้วย

- 3.1 การมองเห็นภาพพจน์โดยส่วนรวม (Visualizing)
- 3.2 การวิเคราะห์ (Analyzing)
- 3.3 การวินิจฉัย (Diagnosing)
- 3.4 การรู้จักสังเคราะห์ (Synthesizing)
- 3.5 การรู้จักวิพากษ์วิจารณ์ (Criticizing)

### 3.6 การรู้จักใช้คำถาม (Questioning)

สรุปได้ว่า นักการศึกษาทั้งของไทยและต่างประเทศได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารไว้ว่า ผู้บริหารจะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จเพียงใดขึ้นอยู่กับทักษะที่สำคัญซึ่งมีอยู่ระหว่าง 3-5 ด้าน ซึ่งทักษะทั้ง 3-5 ด้านดังกล่าวนี้จะทำให้ผู้บริหารเป็นคนเก่งคิด เก่งคน และเก่งงาน ซึ่งเป็นคุณสมบัติประจำตัวที่สำคัญสำหรับผู้บริหารจะนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ

## 4. กระบวนการบริหารจัดการ (Management Process)

กระบวนการการบริหารจัดการ (Management Process) หมายถึง กระบวนการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร ซึ่งกระบวนการการบริหารจัดการนี้สามารถแสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวเนื่องกัน ได้อย่างมีปฏิสัมพันธ์สอดคล้องและต่อเนื่อง ทั้งนี้ หน้าที่ของการบริหารประกอบด้วยกิจกรรมพื้นฐาน 4 ประการหรืออาจแบ่งในลักษณะที่เป็นขั้นตอน ดังนี้



**1. การวางแผน (Planning)** เป็นสิ่งที่องค์กรต้องการเปลี่ยนแปลงในอนาคต การวางแผนเป็นสะพานเชื่อมระหว่างเหตุการณ์ปัจจุบันและอนาคตซึ่งทำได้โดยการ ให้บรรลุเป้าหมายผลลัพธ์ที่ต้องการ การวางแผนจึงต้องอาศัยการกำหนดกลยุทธ์ที่ประสิทธิภาพ แม้ว่าพื้นฐานของการจัดการโดยทั่วไปเป็นงานของผู้บริหารการวางแผนเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการปฏิบัติตามกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จและการประเมินกลยุทธ์ เพราะว่าการจัดการองค์กร การจูงใจ การจัดบุคคลเข้าทำงาน และกิจกรรมควบคุม ขึ้นกับการวางแผน กระบวนการวางแผนจะต้องประกอบด้วยผู้บริหารและพนักงานภายในองค์กร

การวางแผนจะช่วยให้องค์กรกำหนดข้อดีจากโอกาสภายนอกและทำให้เกิดผลกระทบบจากอุปสรรคภายนอกต่ำสุด โดยต้องมองเหตุการณ์ในอดีตและปัจจุบันเพื่อคาดคะเนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การวางแผน ประกอบด้วย การพัฒนาภารกิจ (Mission) การคาดคะเนเหตุการณ์ปัจจุบัน เหตุการณ์อนาคต และแนวโน้ม การกำหนดวัตถุประสงค์ และการเลือกกลยุทธ์ที่ใช้

การวางแผนจะช่วยให้ธุรกิจปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงของตลาดและสามารถกำหนดเป้าหมายได้ การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นต้องการให้องค์กรติดตามในลักษณะเชิงรุก (Proactive) มากกว่าที่จะเป็นเชิงรับ (Reactive) องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องควบคุมอนาคตขององค์กรมากกว่าที่จะรอรับผลจากอิทธิพลสภาพแวดล้อมภายนอกและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น การตัดสินใจ (Decision Making) ถือเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผน การปรับตัวเป็นสิ่งจำเป็นเพราะว่ามีการเปลี่ยนแปลงของตลาด

เศรษฐกิจ และคู่แข่งทั่วโลก จุดเริ่มต้นของความสำเร็จที่ดีของธุรกิจคือการวางแผนที่เหมาะสม เห็นผลได้จริง ยืดหยุ่น มีประสิทธิผล และทรงประสิทธิภาพ

**2. การจัดการองค์กร (Organizing)** จุดมุ่งหมายของการจัดการองค์กรคือ การใช้ความพยายามทุกกรณีโดยการกำหนดงานและความสำคัญของอำนาจหน้าที่ การจัดการองค์กร หมายถึง การพิจารณาถึงสิ่งที่ต้องการทำและผู้ที่จะทำรายงานมีตัวอย่างในประวัติ ศาสตร์ของธุรกิจที่มีการจัดองค์กรที่ดี สามารถประสบความสำเร็จในการแข่งขันและสามารถเอาชนะคู่แข่งได้ ธุรกิจที่มีการจัดองค์กรที่ดีสามารถจูงใจผู้บริหารและพนักงานให้มองเห็นความสำคัญของความสำเร็จขององค์กร

การกำหนดลักษณะเฉพาะของงาน (Work Specialization) โดยการแบ่งงาน ประกอบด้วยงานที่กำหนดออกมาเป็นแผนก การจัดแผนก และการมอบอำนาจหน้าที่ (Delegating Authority) การแยกงานออกเป็นงานย่อยตามการพัฒนารายละเอียดของงาน (Job Description) และคุณสมบัติของงาน (Job Specification) เครื่องมือเหล่านี้มีความชัดเจนสำหรับผู้บริหารและพนักงาน ซึ่งต้องการทราบลักษณะของงาน

การกำหนดแผนกในโครงสร้างขององค์กร (Organization Structure) ขนาดของการควบคุม (Span of Control) และสายการบังคับบัญชา (Chain of Command) การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ต้องการการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้าง เพราะตำแหน่งใหม่ๆ ที่สร้างขึ้นหรือลดลงหรือรวมกัน โครงสร้างองค์กรจะต้องระบุถึงวิธีการใช้ทรัพยากรและวิธีการซึ่งวัตถุประสงค์ มีการกำหนดขึ้นในธุรกิจ การสนับสนุนทรัพยากรและกำหนดวัตถุประสงค์ตามสภาพทางภูมิศาสตร์จะแตกต่างจากโครงสร้างด้านผลิตภัณฑ์หรือลูกค้า รูปแบบทั่วไปของการจัดแผนกคือ ตามหน้าที่ (Functional) ตามฝ่าย (Divisional) ตามหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic business unit) และด้านเมทริกซ์ (Matrix)

**3. การนำหรือการสั่งการ (Leading/Directing)** เป็นการใช้อิทธิพลเพื่อจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานและนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ระบุไว้ หรือเป็นกระบวนการจัดการให้สมาชิกในองค์กรทำงานร่วมกันได้ด้วยวิธีการต่างๆ เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่ซับซ้อนและเข้าใจองแท้ได้ยาก การนำหรือการสั่งการจึงต้องใช้ความสามารถหลายเรื่องควบคู่กันไป อาทิ ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร การจูงใจ การติดต่อสื่อสารในองค์กร และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น หน้าที่ในการนำหรือสั่งการนี้ มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าหน้าที่อื่น เพราะผู้บริหารต้องแสดงบทบาทของผู้สั่งการอย่างมีคุณภาพ ถ้าไม่เช่นนั้น แผนงานที่วางไว้ตลอดจนทรัพยากรที่จัดเตรียมไว้อาจไม่เกิดประสิทธิผล ถ้าผู้บริหารดำเนินกิจกรรมด้านการสั่งการไม่ดีพอ ดังนั้น การสั่งการจึงเป็นเรื่องของความรู้ความชำนาญ ประสบการณ์ และความสามารถที่จะชักจูงให้พนักงานร่วมกันปฏิบัติงานไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้องค์กรประสบความสำเร็จตามต้องการ

#### 4. การควบคุม (Controlling) การใช้ทรัพยากรต่างๆ ขององค์กร ถือว่าเป็น

กระบวนการตรวจสอบ หรือติดตามผลและประเมินการปฏิบัติงานในกิจกรรมต่างๆ ของพนักงาน เพื่อรักษาให้องค์กรดำเนินไปในทิศทางสู่เป้าหมายอย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์หลักขององค์กรในเวลาที่กำหนดไว้ องค์กรหรือธุรกิจที่ประสบความล้มเหลวอาจเกิดจากการขาดการควบคุม หรือมีการควบคุมที่ไร้ประสิทธิภาพ และหลายแห่งเกิดจากความไม่ใส่ใจในเรื่องของการควบคุม ละเลยเพิกเฉย หรือในทางกลับกันคือมีการควบคุมมากจนเกิดความผิดพลาดขององค์กรเอง การควบคุมจึงเป็นหน้าที่หลักทางการบริหารที่มีความสำคัญ ตั้งแต่เริ่มต้นจนจบกระบวนการทางการบริหาร (Management Meaning, 2558, (ออนไลน์), หน้า 2-4)



#### 5. แนวคิดเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล

สุพิน เกษาคุปต์ (อ้างถึงใน สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2556,

หน้า 5-14) กล่าวว่า บุคลากรเป็นกำลังสำคัญขององค์กร คุณภาพของบุคลากรในองค์กรนั้นๆ เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพและคุณภาพการปฏิบัติงานขององค์กร คุณภาพของบุคลากร หมายความว่า ความรู้ ความสามารถหรือสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างดีตรงกับหรือเหนือกว่าคำบรรยายลักษณะงานที่กำหนดไว้ รวมถึงความคาดหวังที่มีต่อผู้ดำรงตำแหน่งงานหนึ่งๆ การแต่งตั้งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานจึงเป็นปัจจัยสำคัญในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นกระบวนการในการแสวงหาคนเก่งคนดีมาทำงานกับองค์กร ต่อจากนั้นต้องพัฒนาให้เก่งยิ่งขึ้นและทำนุบำรุงรักษาบุคลากรเหล่านี้ให้มีขวัญกำลังใจ ทุ่มเทความรู้ความสามารถให้กับองค์กรมากที่สุด กระบวนการการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย กระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ การบรรจุแต่งตั้ง การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง เงินเดือนค่าตอบแทนและสวัสดิการ การให้รางวัลและวินัย การประเมินผล การปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร จนถึง การออกจากราชการ

หลักการสำคัญของการบริหารงานบุคคลที่ใช้ในภาครัฐราชการที่เป็นสากล คือ หลักคุณธรรม (Merit system) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่

1. หลักความสามารถ (Competence)
2. หลักความเสมอภาค (Equality)
3. หลักความมั่นคงในอาชีพ (Tenure)
4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political neutrality)



เหตุผลในการกำหนดให้ใช้หลักคุณธรรมในการบริหารงานบุคคลในภาครัฐการนั้น เพราะต่างก็ยอมรับว่างานราชการเป็นงานที่มีความสำคัญยิ่งต่อความเจริญก้าวหน้าและความสงบเรียบร้อยของประเทศ ตลอดจนความอยู่เย็นเป็นสุขของประชาชน ดังนั้น การคัดเลือกข้าราชการจึงต้องเลือกคนเก่งและคนดีตามหลักความสามารถ ให้มาทำงานให้กับราชการ หลักความเสมอภาค คือ การเปิดโอกาสให้ทุกคนที่มีคุณสมบัติขั้นต่ำตามที่กำหนดต้องมีโอกาสอย่างเท่าเทียมกันในการได้รับการพิจารณาคัดเลือกเข้ารับราชการ และเมื่อเข้ารับราชการแล้วก็ให้ถือว่าการทำงานราชการจะได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอในการดำรงชีพตามสถานภาพ โดยไม่จำเป็นต้องไปแสวงหาอาชีพการงานอื่นอีก ซึ่งสอดคล้องกับหลักความมั่นคงในอาชีพ ส่วนหลักความเป็นกลางทางการเมืองถูกกำหนดขึ้นเนื่องจากต้องการให้ข้าราชการทำงานรับใช้ประเทศชาติโดยปราศจากการแทรกแซงจากนักการเมืองที่อาจสั่งการ เพื่อผลประโยชน์ทางการเมืองเฉพาะของตนและพรรคการเมืองที่สังกัด (สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2556 หน้า 5-6, ธนรัตน์ ทั้งทอง, 2554, หน้า 8-9)

### 5.1 หลักการโยกย้ายแต่งตั้งบุคลากร

การโยกย้ายแต่งตั้ง หมายถึง การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่การงานตามความเหมาะสม การเปลี่ยนแปลง นั้นอาจเป็นการเปลี่ยนแปลงในแนวตั้ง (Vertical) ซึ่งเป็นทั้งการเปลี่ยนแปลงจากตำแหน่งที่อยู่ต่ำกว่าขึ้นไปสู่ตำแหน่งที่สูงกว่า เรียกว่า การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) แต่หากเปลี่ยนจากตำแหน่งที่อยู่สูงกว่าลงไปสู่ตำแหน่งที่ต่ำกว่า ที่เรียกว่า การลดตำแหน่ง (Demotion) และการเปลี่ยนแปลงในแนวราบ (Horizontal) ซึ่งอาจเป็นทั้งการเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ หรือการเปลี่ยนสถานที่ทำงานก็ได้โดยบางแห่งอาจใช้คำว่า การโอน-ย้ายหรือการโยกย้าย หลักการสำคัญในการบรรจุแต่งตั้งและโยกย้าย มีความคล้ายคลึงกับหลักการสรรหาคัดเลือกที่จะต้องแสวงหาผู้ที่มีคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับหน้าที่ ความรับผิดชอบของตำแหน่งนั้นๆ โดยอาจเพิ่มหลักอาวุโสและประสบการณ์ (Seniority and experience) การทำงานเข้าไปพิจารณาด้วย

อย่างไรก็ตาม ในการปฏิบัติโดยทั่วไป ระบบคุณธรรม (Merit system) ยังคงเป็นระบบหลักที่ใช้กระบวนการบริหารงานบุคคลตลอดทั้งกระบวนการ แต่นอกเหนือจากการยึดถือองค์ประกอบทั้ง 4 ของระบบคุณธรรมแล้ว อาจมีการกำหนดหลักการอื่นเพิ่มเติมเพื่อให้เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะภารกิจและการปฏิบัติงานขององค์การ ตลอดจนสถานการณ์พิเศษที่กำลังเกิดขึ้นในสังคมขณะนั้น อาจพอสรุปหลักเกณฑ์ทั่วไปที่ใช้ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งและโยกย้ายแต่งตั้งในปัจจุบันได้ดังนี้

1. หลักความรู้ความสามารถ (Competence) เป็นลักษณะประการหนึ่งของระบบคุณธรรม โดยเชื่อว่าคนที่มีความรู้ความสามารถสูงย่อมมีศักยภาพในการทำงานสูงด้วย เครื่องมือการ

วัดที่สำคัญ ได้แก่ การสอบ (Examination) การทดสอบ (Test) และการทดลองปฏิบัติงาน (Trial on the Job)

2. หลักอาวุโสและประสบการณ์ (Seniority and experience) ออาวุโส หมายถึง การที่บุคคลนั้นได้ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การมาเป็นระยะเวลาานาน ทำให้บุคคลนั้นมีความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมากกว่าคนที่ทำงานในระยะเวลาสั้น บุคคลที่มีอาวุโสจึงสมควรเลื่อนตำแหน่งก่อนบุคคลอื่น แต่การยึดหลักนี้เพียงประการเดียวอาจเกิดผลเสียในระยะยาวเพราะคนที่ มีอาวุโสหรือประสบการณ์เหนือกว่าคนอื่น อาจมิได้หมายความว่าเขาจะมีความรู้ความสามารถที่ เหมาะสมกับทุกๆ ตำแหน่งเสมอไป หากบุคคลนั้น มิได้มีการพัฒนาเพิ่มพูนความรู้

3. หลักความยุติธรรม หมายถึง การให้ความเสมอภาคแก่บุคลากรทุกคนที่มี คุณสมบัติตามกฎเกณฑ์ที่กำหนดและมีความเหมาะสมกับตำแหน่งได้รับการพิจารณาโดยเท่าเทียมกัน ทั้งนี้ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการเลือกปฏิบัติตามความพึงพอใจของผู้มีอำนาจที่สร้างความไม่พอใจและ การบั่นทอนขวัญกำลังใจแก่ผู้เกี่ยวข้อง

4. หลักความยืดหยุ่น หลักข้อนี้เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในสังคม ที่เป็นไปอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ทำให้การยึดหลักการใดหลักการหนึ่งอย่างเหนียวแน่นแต่ไม่สอดคล้อง กับสถานการณ์ที่เป็นจริง อาจสร้างปัญหาจนเกิดความขัดแย้งได้ ดังนั้น ในการพิจารณาโยกย้ายควรมี ความยืดหยุ่นเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้ง่าย กล่าวคือ จะต้องมีการทบทวน เปลี่ยนแปลงมาตรฐานหลักเกณฑ์ต่างๆ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์อย่างสม่ำเสมอ

5. หลักความสมัครใจ สำหรับภารกิจบางอย่างโดยเฉพาะงานที่เสี่ยงอันตราย หรือ ต้องปฏิบัติ ณ สถานที่เสี่ยงภัยในการพิจารณาเพื่อการโยกย้ายอาจต้องมีการสอบถามความสมัครใจ ของบุคคลก่อนที่จะทำประกาศเป็นคำสั่ง ทั้งนี้ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาในภายหลัง

6. หลักการจำแนกและจัดลำดับหน่วยงานในสังกัด บางองค์การอาจมีหน่วยงานย่อย หรือสาขากระจายอยู่ในทุกแห่งของประเทศ ดังนั้น ควรต้องจำแนกหน่วยงานเหล่านั้นและจัดลำดับให้ ชัดเจน โดยต้องคำนึงถึงระดับการพัฒนาของท้องถิ่น การคมนาคมติดต่อ ขนบประเพณี และความ มั่นคงปลอดภัย เป็นต้น เพื่อว่าบุคคลที่จะโยกย้ายไปดำรงตำแหน่งจะได้รู้ว่าหน่วยงานที่จะไปปฏิบัติ หน้าที่นั้นมีสภาพเป็นเช่นไร

7. หลักระยะเวลาที่แน่นอน ได้แก่ การกำหนดช่วงเวลาปฏิบัติงานให้ชัดเจนว่าบุคคล นั้นจะโยกย้ายไปปฏิบัติงานที่ใดเป็นระยะเวลาานานเท่าใด เมื่อครบกำหนดก็จะมีการดำเนินการให้มีการ โยกย้ายแต่งตั้งใหม่อีกรอบหนึ่ง

นอกจากหลักการทั้ง 7 ประการนี้ องค์การอาจกำหนดหลักเกณฑ์อื่นๆ เพิ่มเติมได้ตามความเหมาะสม เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจ ลักษณะงานและความจำเป็น ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อองค์การและสร้างการยอมรับและความพึงพอใจแก่สมาชิก

## 5.2 แนวคิดเรื่ององค์การกลางของการบริหารงานบุคคล

ในการทำหน้าที่การบริหารงานบุคคลภาครัฐของหน่วยราชการประเภทต่างๆ จะมีการตั้งองค์การกลางการบริหารงานบุคคลขึ้นเพื่อทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางการบริหารงานบุคคลขององค์การดูแลและสร้างความเป็นธรรม ตลอดจนพิทักษ์รักษาสีทธิและข้อกำหนดต่างๆ ให้แก่สมาชิกขององค์การหน้าที่หลักๆ โดยสรุปมีดังต่อไปนี้

1. ปกป้องและรักษาระบบคุณธรรม (Watchdog of Merit system)
2. ออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ รวมถึงหลักเกณฑ์ วิธีการ และมาตรฐานต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
3. ตรวจสอบให้ส่วนราชการต่างๆ ที่อยู่ภายใต้อำนาจหน้าที่ของตนจัดการบริหารงานบุคคลไปตามกฎหมายและวิธีการอื่นๆ ที่กำหนดไว้
4. เป็นหน่วยงานกลางที่ให้ความเป็นธรรมแก่ข้าราชการในลักษณะของตุลาการด้านการบริหารงานบุคคล
5. นำหลักการและวิธีการใหม่ด้านการบริหารงานบุคคลมาเผยแพร่และให้บริการทางวิชาการ ด้านบริหาร งานบุคคลแก่หน่วยงาน บุคลากรระดับต่ำลงมาอีกด้วย รวมทั้งให้คำปรึกษาด้านบริหารงานบุคคล
6. เป็นศูนย์กลางการสรรหา เลือกรสรร และพัฒนาข้าราชการ
7. เป็นศูนย์กลางทะเบียนประวัติข้าราชการ

### 5.2.1 หน้าที่และบทบาทขององค์การกลางการบริหารงานบุคคล

Donald E. Klingner and John Nalbandian (อ้างถึงใน สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2556, หน้า 8) ได้กล่าวถึงหน้าที่ที่สำคัญของระบบการบริหารงานบุคคลของภาครัฐ (Public personnel system) ไว้ 5 ประการ คือ

1. การจัดหา (Procurement) เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการประกาศ สรรหาและเลือกสรรบุคลากร
2. การจัดสรร (Allocation) ประกอบด้วยภารกิจในการกำหนดหน้าที่ การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย
3. การพัฒนา (Development) เป็นภารกิจในการฝึกอบรม ให้คำปรึกษา แนะนำกระตุ้นเพิ่มศักยภาพบุคลากรให้สูงขึ้น

4. การลงโทษ (Sanction) เกี่ยวข้องกับเรื่องวินัย การเจรจาต่อรอง แรงงานสัมพันธ์ การรับเรื่องราวร้องทุกข์และการอุทธรณ์

5. การควบคุมและการปรับตัว (Control and adaptation) ได้แก่ การกำหนดระบบการบริหารงานบุคคล การจัดระบบข้อมูลข่าวสาร การคาดการณ์เกี่ยวข้องกับหน้าที่การจัดหา จัดสรร พัฒนาและการลงโทษ

### 5.2.2 รูปแบบขององค์การกลางการบริหารงานบุคคล

รูปแบบขององค์การกลางการบริหารงานบุคคล โดยทั่วไปสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 รูปแบบ ดังนี้

1. แบบคณะกรรมการ (Commission type) ประกอบด้วยกรรมการที่มาจากกา  
แต่งตั้งจำนวน 3-7 คน โดยทำหน้าที่ในการวางนโยบายด้านการบริหารงานบุคคลให้ฝ่ายบริหาร  
กรรมการจะมีวาระการดำรงตำแหน่งอยู่ระหว่าง 1-2 ปี หรือ 2-4 ปี

2. แบบผู้อำนวยการ (Director type) เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับตัวบุคคลที่เป็น  
ผู้อำนวยการซึ่งมักจะคัดสรรจากนักบริหารงานบุคคลอาชีพ (Professional) รูปแบบนี้จะพบได้ใน  
องค์การธุรกิจเอกชนมากกว่าราชการ

3. แบบผสมระหว่างคณะกรรมการและผู้อำนวยการ (Mixed type) มีลักษณะเป็น  
การแยกอำนาจหน้าที่ด้านการกำหนดนโยบายกับการปฏิบัติออกจากกัน โดยมีคณะกรรมการบริหาร  
ทำหน้าที่กำหนดนโยบายด้านการบริหารงานบุคคล และมีผู้อำนวยการซึ่งเป็นผู้บริหารรับนโยบายไป  
ปฏิบัติ

### 5.3 แนวคิดเรื่องความรู้ความสามารถหรือสมรรถนะ (Competency)

การบริหารงานบุคคลในปัจจุบันให้ความสำคัญกับหลักความรู้ความสามารถ หรือ  
สมรรถนะเป็นอย่างยิ่งไม่ต่างไปจากอดีต และกลับจะมีมากขึ้นกว่าเดิม จะเห็นได้ว่าทฤษฎีและแนวคิด  
การบริหารทรัพยากรบุคคลสมัยใหม่ ได้ศึกษาและขยายความหมายของสมรรถนะ (Competency) ที่  
มากกว่าการมีความรู้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง แต่ยังครอบคลุมรวมถึงบุคลิกลักษณะและสิ่งที่เป็น  
ส่วนลึกที่ฝังอยู่ในคนแต่ละคน ดังที่นักวิชาการด้านการบริหารงานบุคคล นิยามความหมายของ  
สมรรถนะ ไว้ดังนี้

สำนักงานข้าราชการพลเรือนของไทย ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง  
คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ที่ทำให้บุคลากรบางกลุ่ม/บางคนในองค์การปฏิบัติงานได้ผลงานโดดเด่นกว่า  
คนอื่น ๆ โดยบุคลากรเหล่านี้แสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวมากกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ใน  
สถานการณ์หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น

David c. McClelland (อ้างถึงใน สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2556, หน้า 9) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัย Harvard กล่าวว่าสมรรถนะ คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าหรือไม่น้อยกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในงาน

ในหนังสือชื่อ Competency at Work: Models for Superior Performance ของ Lyle M. Spencer and Signe M. Spencer (อ้างถึงใน สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2556, หน้า 9) ได้ให้คำจำกัดความของสมรรถนะว่า สมรรถนะ หมายถึง ลักษณะที่เป็นฐานรากของบุคคลหนึ่งๆ ซึ่งมีความเชื่อมโยงเชิงเหตุและผลกับผลการปฏิบัติงานที่เหนือกว่าและ/หรือ ประสิทธิภาพที่สามารถอ้างอิง กับเกณฑ์มาตรฐานในงานหนึ่ง หรือสถานการณ์หนึ่งๆ ได้

จากความหมายข้างต้นอาจอธิบายได้ว่าสมรรถนะ หมายถึง ลักษณะที่เป็นฐานรากอันเป็นส่วนที่ฝังลึกภายในตัวบุคคล ที่สะท้อนให้เห็นถึงความสามารถของบุคคลนั้น และทำให้ผู้อื่นที่รู้จักสามารถคาดหมายพฤติกรรม หรือความสามารถในการปฏิบัติงานในสถานการณ์ที่หลากหลายและกว้างขวางว่าทำได้ดีไม่น้อยเพียงไร

สมรรถนะเป็นคุณสมบัติรวมของบุคคลซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลายอย่าง นักวิชาการเปรียบเทียบสมรรถนะว่าเป็นเหมือนหัวหอมที่มีเนื้อซ้อนทับกันเป็นชั้นๆ ชั้นที่อยู่ลึกสุดคือแก่นที่ถูกห่อหุ้มทับกันที่ละชั้นจนถึงผิวนอก ชั้นที่อยู่ภายนอกสังเกตเห็นได้ง่าย ส่วนชั้นที่อยู่ภายในสุดมีความสำคัญที่สุดแต่เห็นได้ยากองค์ประกอบทั้งหมดมี 5 ชั้น ได้แก่

1. แรงจูงใจ (Motives) ได้แก่ พลังต่างๆ ที่ฝังลึกอยู่ในใจของบุคคลและมีความต้องการที่จะได้รับการตอบสนอง เป็นแรงผลักดันให้เกิดพฤติกรรม เช่น คนที่มีแรงจูงใจด้านใฝ่สัมฤทธิ์สูง มักเป็นผู้มีจิตสำนึกที่จะทำงานต่างๆ ที่อยู่ในความรับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วงให้ดีที่สุด

2. ลักษณะเฉพาะของบุคคล (Personal traits) หมายถึง ลักษณะทางกายภาพของบุคคลรวมถึงพฤติกรรมที่แสดงออกในการตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่มักเป็นไปอย่างสม่ำเสมอต่อสถานการณ์ หรือข่าวสารที่ได้รับ เช่น ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ดีแม้อยู่ภายใต้ความกดดัน

3. มโนภาพเกี่ยวกับตนเอง (Self concept) คือ ความเข้าใจของบุคคลเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง เป็นระบบคุณค่า ความเชื่อ หรือทัศนคติที่บุคคลมีต่อตนเอง เช่น ความเชื่อมั่น/ไม่เชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง

4. ความรู้ (Knowledge) คือ ข้อมูลข่าวสารที่บุคคลมีอยู่ในเรื่องเฉพาะต่างๆ ผนวกกับประสบการณ์ที่บุคคลสั่งสมมา ซึ่งจะทำให้คาดการณ์ได้ว่าบุคคลผู้นั้นสามารถที่จะทำงานหรือแสดง

พฤติกรรมบางอย่างได้หรือไม่ อย่างไรก็ตาม เราไม่สามารถคาดการณ์ได้ว่าบุคคลนั้นจะลงมือทำหรือไม่

5. ทักษะ (Skill) คือ ความสามารถ ความชำนาญที่แสดงออกหรือกระทำการสิ่งหนึ่งสิ่งใดอย่างเชี่ยวชาญ ทักษะนี้มีได้ทั้งที่เป็นด้านการปฏิบัติงานและทักษะด้านสังคม

สมรรถนะ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการวางแผนในการแต่งตั้งบุคคลให้เหมาะสมกับการดำรงตำแหน่งต่างๆ การประเมินสมรรถนะในส่วนที่เป็นฐานรากทำได้ยากกว่าการประเมินความรู้และทักษะ เนื่องจากเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ส่วนความรู้และทักษะเป็นสมรรถนะที่เห็นได้ง่ายเมื่อแสดงออก การบริหารงานบุคคลแนวใหม่ในปัจจุบันนี้เน้นความสำคัญในเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผล การดำเนินงานขององค์การมีมุมมองว่า ลักษณะเฉพาะบุคคลเหล่านี้เองที่เป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันให้บุคลากรในองค์การแสดงพฤติกรรมต่างๆ ที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ขององค์การ

### 5.3.1 การนำสมรรถนะไปใช้ในการบริหารงานบุคคล

แนวคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency) ได้ถูกนำมาใช้ในการกำหนดคุณสมบัติในตำแหน่งงานต่างๆ ซึ่งทำในรูปของคำบรรยายลักษณะงาน (Job description) ในแต่ละตำแหน่ง โดยคำบรรยายลักษณะงานอาจประกอบด้วย

1. หน้าที่และความรับผิดชอบหลักของตำแหน่ง และวัตถุประสงค์ในการกำหนดตำแหน่งดังกล่าว
2. คุณวุฒิที่ต้องการ/จำเป็นในแต่ละตำแหน่ง
3. ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่ต้องการ

นอกจากนี้ องค์การสามารถนำเอาแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในกระบวนการบริหารงานบุคคลได้หลากหลายขั้นตอน ได้แก่

1. การสรรหา คัดเลือกบุคลากร (Recruitment and selection) สมรรถนะจะเป็นส่วนช่วยในการวิเคราะห์ พิจารณาว่าบุคคลที่จะเข้ามารับหน้าที่ในตำแหน่งงานต่างๆ นั้นจะต้องมีคุณสมบัติ ทักษะ ความรู้ ความสามารถอะไรและอย่างไรบ้างที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่นั้น
2. การวางแผนฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (Training and development plan) สมรรถนะสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรได้ดี โดยเฉพาะในเรื่องการวางแผนการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณสมบัติเป็นไปตามที่องค์การต้องการได้ถูกต้องชัดเจนมากขึ้น ตัวบุคลากรเองก็จะเห็นแนวทางในการพัฒนาตนเองที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายและภารกิจของหน่วยงานได้ดียิ่งขึ้น
3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) สมรรถนะเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงศักยภาพของบุคคลในการปฏิบัติงาน หน่วยงานที่มีการกำหนดสมรรถนะประจำ

ตำแหน่งไว้แล้วและประกาศให้รู้ชัดแจ้ง จะเป็นประโยชน์ต่อการนำมาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ดำรงตำแหน่ง ทั้งนี้ ต้องแจ้งให้ทราบถึงหลักเกณฑ์ในการประเมินด้วย ซึ่งรวมไปถึงการให้รางวัลและการลงโทษที่สอดคล้องกับผลการประเมินการปฏิบัติงาน

4. การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) เช่นเดียวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน สมรรถนะจะช่วยกำหนดอัตราค่าตอบแทนว่าสมรรถนะที่บุคคลมีอยู่นั้นควรจะได้รับค่าตอบแทนเท่าไร ซึ่งองค์การจะต้องพิจารณาให้ค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับความแตกต่างตามระดับสมรรถนะ

5. การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ (Career plan) ความก้าวหน้าในอาชีพเป็นสิ่งที่บุคลากรต้องการจะทราบเพื่อการวางแผนอนาคต จึงเป็นหน้าที่ประการหนึ่งของฝ่ายงานบุคคลที่จะจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าของแต่ละสายอาชีพและหากทำได้ควรทำไปถึงแต่ละกลุ่มงานหรือบุคคล เมื่อองค์การทราบว่าบุคคลหรือกลุ่มใดมีสมรรถนะอยู่ในระดับใดแล้ว การกำหนดการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพจะเป็นไปได้ง่ายและเหมาะสม บุคคลที่มีสมรรถนะสูงก็สมควรได้รับการแต่งตั้งให้อยู่ในตำแหน่งที่สำคัญและม้งานที่ท้าทายเหมาะกับระดับสมรรถนะของเขา องค์การจะได้บุคลากรที่มีความสามารถเหล่านี้ไปใช้ประโยชน์เต็มศักยภาพและสร้างสรรค์ผลงานที่ดีให้องค์การยิ่งขึ้น

จากที่ได้กล่าวมา สรุปได้ว่าการบริหารงานบุคคลทั้งกระบวนการจะต้องนำหลักสมรรถนะ (Competency) มาใช้เพราะไม่เพียงแต่ทำให้องค์การและระบบบริหารงานบุคคลจะได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติที่ต้องการเข้ามาทำงานร่วมกันแล้ว ยังเป็นประโยชน์ในการวางแผนเพื่อธำรงรักษาและพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพ เหล่านั้นเอาไว้ให้ได้มากและนานที่สุดด้วย

### 5.3.2 ประเภทสมรรถนะขององค์การ

โดยทั่วไปองค์การจะกำหนดสมรรถนะเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ สมรรถนะหลักขององค์การ (Core competency) ได้แก่ ความรู้ความสามารถและพฤติกรรมที่สมาชิกในองค์การพึงมีทุกคนไม่ว่าจะทำงานสายงานใด และสมรรถนะประจำสายงาน (Functional competency) ได้แก่ ความสามารถเฉพาะด้านที่บุคลากรในแต่ละสายงานที่สังกัดจำเป็นต้องมีเพื่อการทำงานให้ได้ผลดี

1. สมรรถนะหลักขององค์การ (Core competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบเพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน การกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้หรือตัวอย่างพฤติกรรมของสมรรถนะหลัก จะกำหนดจากหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง ภายใต้กรอบของวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลัก หรือกลยุทธ์ทิศทางขององค์การ องค์การแต่ละแห่งจะมีบุคลิกลักษณะที่เป็นเสมือนแก่นซึ่งแตกต่างกันไปตามเป้าหมาย ภารกิจ และประเภทยุทธศาสตร์ของงานที่ดำเนินการของแต่ละองค์การ

สมรรถนะชนิดนี้เป็นสิ่งที่ทุกคนในองค์การต้องมีเพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายและพันธกิจ วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ โดยสมรรถนะหลักจะถูกฝังรากลึกในตัวของบุคลากร และกลายเป็นสมรรถนะที่บุคคลในองค์การมีส่วนร่วมกัน

2. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional competency) เป็นการกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ โดยกำหนดในรูปแบบความรู้ ความสามารถ ทักษะ ที่ในแต่ละตำแหน่งต้องการ ความสามารถเหล่านี้จะเป็นสิ่งที่เพิ่มเติมนอกเหนือจากสมรรถนะหลัก ความสามารถเฉพาะด้านของบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถทำงานในตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบหนึ่งๆ ได้ตามความต้องการของงานนั้นๆ กล่าวคือสมรรถนะประจำสายงานเป็นสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามสายงานหนึ่งๆ

สมรรถนะหลักประจำองค์การ (Core competency) เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการสรรหาคัดเลือก และบรรจุแต่งตั้งบุคคล ให้เข้ามาทำงานได้ตรงตามคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่ง สมรรถนะหลักจะถูกกำหนดขึ้นจากนโยบาย ได้แก่ วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์/ยุทธศาสตร์ ซึ่งจะเป็นแนวทางในการสรรหาคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับองค์การที่สุดที่จะเข้ามาทำงานร่วมกัน นอกจากนี้ การนำสมรรถนะมาใช้ในการสรรหาคัดเลือกบุคคลเข้ามารับตำแหน่ง จะเป็นรากฐานในการสร้างความผูกพันที่บุคคลมีต่อองค์การด้วย อย่างไรก็ตาม ทุกคนควรมีทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานที่เหมาะสม เพราะเป็นสมรรถนะที่ไม่สามารถแยกออกจากกันได้

#### 5.4 แนวคิดเรื่องขวัญกำลังใจในการทำงาน

ทุกองค์การย่อมต้องการที่จะดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ แต่ผลการดำเนินงานขององค์การจำนวนไม่น้อยที่ปรากฏออกมาไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง แม้ว่าองค์การจะมีบุคลากรซึ่งมีความรู้ความสามารถสูงอยู่มากก็ตาม สาเหตุสำคัญอาจเป็นเพราะบุคลากรในองค์การยังมิได้ทุ่มเทการทำงานอย่างเต็มศักยภาพของตน อันเนื่องมาจากปัจจัยต่างๆ การสร้างขวัญและการจูงใจเป็นแนวคิดการบริหารงานบุคคลที่มีความสำคัญและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งเพราะสามารถนำมาใช้ในการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจและเต็มใจที่จะทำงานอย่างทุ่มเทให้กับองค์การ

ขวัญ (Morale) หมายถึง สภาวะทางจิตใจหรืออารมณ์ของบุคคลหรือกลุ่มคนที่มีต่อสถาบัน หน่วยงาน หรือจุดหมายขององค์การบนพื้นฐานของความภูมิใจและความเชื่อมั่นที่มีต่อสิ่งเหล่านั้น ในองค์การขวัญมักถูกใช้ในความหมายเดียวกับคำว่าจิตวิญญาณกลุ่ม (Esprit de Corps) ซึ่งหมายถึงความเชื่อมั่นของสมาชิกในกลุ่มที่มีต่อผู้นำหรือหน่วยงานของตนว่ามีความยอดเยี่ยมโดดเด่นทำหน้าที่ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม เกิดความภาคภูมิใจและเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง พลังที่ผลักดันหรือชักนำใมน้ำาบุคคลให้มีทัศนคติหรือพฤติกรรมไปในทิศทางที่ต้องการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ การ



จูงใจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหาร เนื่องจากเป็นธรรมชาติของมนุษย์ทุกคนที่ไม่ว่าจะทำอะไรก็ตามหากมีกำลังใจก็เกิดการทุ่มเทพลัง ทำงานได้มากกว่าปกติ และในทางตรงกันข้ามหากบุคคลขาดแรงจูงใจก็อาจไม่ทุ่มเทในการทำงานเท่าที่ควรจะทำ ในการเสริมสร้างขวัญและสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาจะต้องศึกษาวิเคราะห์ และเข้าใจความต้องการของบุคลากรในองค์การของตน ทฤษฎีและแนวคิดที่นำมาใช้ทำความเข้าใจและสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่สำคัญดังต่อไปนี้

#### 5.4.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์

Abraham Maslow (อ้างถึงใน สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่ง

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2556, หน้า 12) กล่าวว่า การแสดงพฤติกรรมของมนุษย์เกิดจากความต้องการบางอย่าง และจะเกิดความพึงพอใจเมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการของมนุษย์สามารถจัดเป็นลำดับขั้นได้ ความต้องการในขั้นแรกเมื่อได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นตัวจูงใจให้แสดงพฤติกรรมอีกต่อไป เมื่อต้องการจูงใจบุคคลนั้นอีกจะต้องกระตุ้นความต้องการลำดับขั้นที่สูงขึ้นไป

ลำดับขั้นความต้องการนี้ แบ่งเป็นความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) ความต้องการความปลอดภัย (Safety needs) ความต้องการทางสังคม (Social needs) ความต้องการมีเกียรติยศและชื่อเสียง (Esteem needs) และความต้องการประจักษ์ในตน (Self-actualization) หรือความต้องการเติมเต็มในส่วนที่ขาดหายไป (Self fulfillment)

#### 5.4.2 ทฤษฎี 2 ปัจจัย (Two-Factor Theory of Motivation)

Frederick Herzberg (อ้างถึงใน สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2556, หน้า 13) ได้ศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการทำงานของมนุษย์ สมมติฐานมีอยู่ว่าความไม่พึงพอใจของบุคคลนำไปสู่การหลีกเลี่ยงงานและความพึงพอใจทำให้งานเป็นตัวจูงใจให้คนทำงาน ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจนี้เป็นผลของปัจจัย 2 กลุ่ม คือ ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factor) ได้แก่ นโยบายขององค์กร การควบคุม อัตราค่าจ้างเงินเดือน ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ร่วมงานผู้บังคับบัญชา และผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนสภาพการทำงานที่ดี ปัจจัยเหล่านี้ทุกองค์การควรจัดให้อยู่ในสภาพที่ดีและเหมาะสม เพื่อให้บุคคลกรไม่เกิดความคับข้องใจ ความไม่พึงพอใจซึ่งนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ตกต่ำลง อย่างไรก็ตาม แม้จะมีปัจจัยเหล่านี้ที่ดีมิได้หมายความว่าเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรอย่างสำคัญ

ส่วนปัจจัยจูงใจ (Motivator factor) ได้แก่ ความก้าวหน้า ความสำเร็จ ชื่อเสียง การได้รับการยกย่อง การได้ทำงานในสิ่งที่ตนสนใจ สิ่งเหล่านี้เป็นตัวการซึ่งทำให้บุคคลเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานอย่างแท้จริงเมื่อได้รับการตอบสนอง แต่แม้ความต้องการในสิ่งเหล่านี้ไม่ได้รับการตอบสนองก็จะมีผลต่อการปฏิบัติงานใดๆ ในทางลบของบุคลากร ผู้นั้น

Herzberg มองว่าความสำคัญของการจูงใจอยู่ที่การตอบสนองของความต้องการขั้นสูงของมนุษย์ เพราะเมื่อบุคลากรมีความภาคภูมิใจในความสามารถของตน หรือได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองหรือมีความก้าวหน้าในอาชีพ องค์การย่อมจะได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่จากบุคลากรของตนเอง อย่างไรก็ตาม องค์การควรให้ความสำคัญกับปัจจัยทั้งสองประการ เพื่อจูงใจให้บุคลากรหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อองค์การ ทฤษฎี 2 ปัจจัยนี้ได้รับการยอมรับและถูกนำไปปรับใช้ในการออกแบบงานที่เรียกว่า การเพิ่มคุณค่าของงาน (Job enrichment) ซึ่งจะได้กล่าวไว้ในส่วนต่อไป

จากแนวคิดทฤษฎีข้างต้น สามารถประยุกต์เป็นเทคนิคการจูงใจที่องค์การสามารถนำมาใช้ให้เหมาะสมได้หลายแนวทาง ดังต่อไปนี้

1. การให้สิ่งตอบแทนทางเศรษฐกิจ (Economic rewards) เงินทองเป็นปัจจัยทางเศรษฐกิจขั้นพื้นฐานที่สามารถนำไปแลกเปลี่ยนเป็นสิ่งของต่างๆ เพื่อการดำรงชีวิต เงินตรายังเป็นเครื่องมือในการวัดสถานภาพทางสังคมของบุคคล เงินตราทวีความสำคัญเพิ่มขึ้นในสังคมที่มีความเจริญทางวัตถุสูง ทุกองค์การจึงต้องให้ความสำคัญต่อระบบค่าจ้างเงินเดือนของบุคลากร โดยการจ่ายค่าตอบแทนต้องเป็นไปอย่างยุติธรรมและมีคุณค่าเพียงพอกับผู้ที่จะได้รับ แต่จะต้องระลึกว่าเงินทองมิใช่เป็นแรงจูงใจที่ใช้ได้ผลเสมอไป เพราะความต้องการของบุคคลมีความแตกต่างกัน ขณะที่บางคนเห็นว่าปัจจัยทางเศรษฐกิจมีค่าที่สุดสำหรับชีวิต แต่คนอีกจำนวนไม่น้อยคิดว่าเงินทองมีเพียงเพื่อการยังชีพ สิ่งสำคัญที่สุดอาจมิใช่ตัวเงินแต่เป็นชื่อเสียงเกียรติยศก็เป็นได้ ความต้องการของคนเปลี่ยนแปลงได้ตามกาลเวลาและสถานการณ์ ดังนั้น การกำหนดสิ่งจูงใจเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจะต้องคำนึงถึงสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบคอบ

2. การออกแบบงาน (Job design) หมายถึง การกำหนดรายละเอียดของงานและแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อทำงานให้สำเร็จ การออกแบบงานในอดีตมุ่งที่งานเป็นหลัก ได้แก่ การเพิ่มปริมาณและคุณภาพของผลิตภัณฑ์ แต่ผลลัพธ์ คือ บุคคลเกิดความเบื่อหน่ายงาน ขาดความสนใจ แนวทางเดิมจึงได้รับการปรับปรุง เช่น การนำเทคนิคการเพิ่มขยายงาน (Job enlargement) และการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job rotation) มาใช้ แบบแรก หมายถึง การมอบหมายชนิดของงานให้แก่บุคคลมากขึ้นกว่าเดิมเพื่อลดความซ้ำซาก ส่วนแบบหลัง หมายถึง การสลับเปลี่ยนโยกย้ายให้บุคลากรไปทำหน้าที่ด้านอื่นๆ เพื่อลดความเบื่อหน่ายที่ต้องทำงานเดิมมานานๆ ทั้งสองแบบเป็นการสร้างแรงจูงใจที่มีระดับความรับผิดชอบอยู่ในแนวนอน ต่อมาเมื่อทฤษฎี 2 ปัจจัยได้รับการเผยแพร่และถูกนำมาปรับใช้เพื่อกระตุ้นแรงจูงใจของบุคลากรให้สูงขึ้นและเชื่อว่าจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เทคนิคดังกล่าวเรียกว่า การเพิ่มคุณค่าของงาน (Job enrichment)

การเพิ่มคุณค่าของงาน หมายถึง การออกแบบงานที่ทำให้งานนั้นมีคุณค่าต่อผู้ทำ เช่น การทำให้งานน่าสนใจ ทำทลายความสามารถและเปิดโอกาสให้บุคคลได้มีการพัฒนา มีความก้าวหน้า เนื้อหาสาระของงานนั้น มีความหลากหลายไม่ซ้ำซากหรือง่ายจนเกินไป เป็นงานที่แสดงความรู้ความชำนาญของผู้ทำ มีการให้อิสระในการเลือกวิธีการทำงานสร้างความรู้สึภาคภูมิใจแก่ ผู้ปฏิบัติว่าตนมีความสามารถทำงานได้สำเร็จ

3. การจัดระบบบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative management) เป็นแนวทางการบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนในการคิด การวางแผน และการตัดสินใจในงานต่างๆ ที่เขามีสวนรับผิดชอบอยู่ เป็นการทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของมีส่วนร่วมได้ส่วนเสียกับการดำเนินงานต่างๆ ขององค์การ เทคนิคอันหนึ่งที่ถูกนำไปใช้ในการบริหารที่ได้รับความนิยมจากองค์การประเภทต่างๆ เป็นอย่างมาก คือ การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ หรือ MBO (Management by objective)

รูปแบบการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ มุ่งให้ผู้บริหารทุกระดับกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนสำหรับหน่วยงานของตน เป้าหมายเหล่านี้จะต้องได้รับการเชื่อมประสานให้สอดคล้องกันเป็นเป้าหมายใหญ่ขององค์การ สิ่งที่มาคือความร่วมมือระหว่างบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อร่วมกันประสานเป้าหมายของการปฏิบัติงาน ตลอดจนการประเมินผลการดำเนินงานขององค์การ การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายจะทำให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจและมีความรับผิดชอบในกิจกรรมและเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน (สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2556 หน้า 6-14)

## 6. แนวคิดเรื่องบทบาทหน้าที่และทักษะของตุลาการ

สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2556, หน้า 18-20) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้พิพากษาในการดำเนินคดีและการตัดสินชี้ขาด มีผลต่อ



การสร้างบรรทัดฐานพฤติกรรมให้แก่สมาชิกในสังคมอย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้น การปฏิบัติหน้าที่ของผู้พิพากษาจึงเป็นการแบกรับภาระความกดดันให้ต้องดำเนินการในกระบวนการยุติธรรมอย่างถูกต้องเป็นธรรม สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงค่านิยมของสังคม และความคาดหวังของประชาชน หากจะมองบทบาทที่สำคัญของผู้พิพากษาหรือตุลาการในทางทฤษฎี Frank Schmalleger (2004) ได้กล่าวว่าการศาลหรือผู้พิพากษามีบทบาทที่สำคัญมีบทบาทหลัก 3 ประการ คือ

1. การแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง (Conflict Resolution) ความขัดแย้งของบุคคลในสังคมย่อมเกิดขึ้นได้เสมอ และต้องมีบุคคลที่เป็นคนกลางที่จะช่วยวินิจฉัยและแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง

มิให้ลูกกลามบานปลาย ทั้งนี้ ต้องเป็นการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งซึ่งได้รับการยอมรับจากคู่กรณี และเป็นที่ยุติ ศาลจะเป็นผู้ที่แก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในสังคมได้ดีและเหมาะสมที่สุด

**2. การควบคุมทางสังคม (Social Control)** การควบคุมทางสังคมเป็นกลไกสำคัญที่จะสร้างความสงบสุขของสังคม กฎหมายและการบังคับใช้กฎหมายอย่างเที่ยงตรงและจริงจัง จะเป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพในการควบคุมพฤติกรรมและการกระทำของบุคคลให้ไม่ละเมิดสิทธิของบุคคลอื่นๆ และสร้างบรรทัดฐานของสังคม (Social norms) ให้สมาชิกอยู่ร่วมกันได้โดยสันติ

**3. การบัญญัติกฎหมาย (Law Making)** บทบาทของศาลในการบัญญัติกฎหมาย ได้แก่ การวินิจฉัย และการตีความบทบัญญัติกฎหมาย ซึ่งการที่ศาลได้พิจารณาตัดสินคดีต่างๆ ที่เกิดขึ้นก็เป็นเสมือนการบัญญัติกฎหมาย (Judge made rules) ในรูปของคำพิพากษาที่ได้รับการยอมรับ คำพิพากษาต่างๆ จะเป็นบรรทัดฐานและแนวทางการประพฤติปฏิบัติของประชาชนต่อไป

Roger Hanson (2002) ผู้เชี่ยวชาญด้านการปฏิรูปงานยุติธรรม และเป็นทีปรึกษาศาลในการพัฒนางานศาลมากกว่า 30 ปี ในประเทศสหรัฐอเมริกา ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้พิพากษาว่า ปัจจุบันนี้มีการเปลี่ยนแปลงไปมาก แม้ว่าจะมีผู้พิพากษาบางท่านจะเห็นว่า การเป็นผู้พิพากษาในปัจจุบันก็คล้ายคลึงกับเมื่อ 30 ปีที่ผ่านมาก็ตาม ผลการศึกษาเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับทบาทผู้พิพากษาในเชิงการวิเคราะห์ พบว่ามี 5 ประการ คือ ผู้พิพากษามีบทบาทเป็น

1. ผู้ควบคุมการปฏิบัติงานศาล ในฐานะ “The Task Performer” โดยเน้นตั้งแต่กระบวนการเริ่มการฟ้องร้องคดี ไปจนถึงการควบคุมดูแลกระบวนการพิจารณาคดีให้ดำเนินไปโดยเรียบร้อย
2. ผู้ตัดสินคดี ในฐานะ “The Adjudicator” โดยเน้นที่การพิพากษาคดี
3. ผู้บัญญัติกฎหมาย ในฐานะ “The Law Maker” โดยเน้นที่การตีความกฎหมายให้เหมาะสม สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อม
4. ผู้บริหาร ในฐานะ “The Administrator” โดยเน้นที่การให้คำแนะนำแก่ผู้พิพากษาที่อยู่ในระดับล่างและผู้ปฏิบัติงานใต้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้อง
5. ผู้ปกป้องรัฐธรรมนูญ ในฐานะ “The Constitutional Defender” โดยเน้นที่การช่วยปกป้องดูแลรัฐธรรมนูญ และเกิดผลลัพธ์ที่ดีตรงกับความต้องการของสังคม

ในหลายๆ ประเทศเห็นว่าบทบาทของผู้พิพากษาในการพิจารณาคดีนั้น ไม่เพียงเกี่ยวข้องเฉพาะในด้านกฎหมายเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการออกคำสั่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อคุ้มครองคู่ความ และการดำเนินการต่างๆ เช่น ในคดีทรัพย์สิน คดีครอบครัวและมรดก คดีการใช้ความรุนแรงในครอบครัว (Domestic violence) คดีเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ การควบคุมพฤติกรรม การกระทำผิดของเด็กและเยาวชน เป็นต้น ศาลจึงต้องมีการพัฒนาการเรียนอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ นอกจากนี้ บทบาท

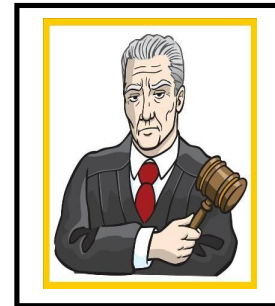
ของผู้พิพากษาในปัจจุบันยังเกี่ยวข้องกับการเป็นผู้แก้ไขหรือยุติปัญหา จึงมีแนวคิดเกี่ยวกับศาลแก้ไขปัญหา (Problem-solving courts) และผู้พิพากษาที่เป็นผู้แก้ไขปัญหาแก่ประชาชน (Problem-solving judges) ด้วย

ดังนั้น การคัดเลือกตุลาการเข้ามาดำรงตำแหน่งจึงต้องคัดเลือกคนที่มีความรู้ความสามารถที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดีในสถานการณ์ปัจจุบัน Livingston Armytage (2004) มีความคิดเห็นวาทักษะพื้นฐานที่ผู้พิพากษาจะต้องเรียนรู้และผ่านการฝึกอบรม ได้แก่

1. ทักษะการศึกษาวินิจฉัยทางกฎหมาย (Legal research skills)
2. ทักษะการศึกษาวินิจฉัยโดยคอมพิวเตอร์ (Computer research skills)
3. ทักษะการวินิจฉัย (Decision-making skills)
4. ทักษะการเขียนคำพิพากษา (Judgment writing skills)
5. ทักษะการสื่อสาร (Communication skills)
6. ทักษะการประเมินวิเคราะห์พยานหลักฐาน (Assessing evidence skills)
7. ทักษะการบริหารจัดการคดี (Case management skills)
8. ทักษะในการลดปริมาณคดีที่ค้างคั่ง (Backlog reduction skills)
9. ทักษะการระงับข้อพิพาททางเลือก (Alternative dispute resolution: ADR skills)

ทักษะข้างต้นนี้ สามารถพัฒนาได้จากการผ่านประสบการณ์การทำงานและการฝึกอบรม การฝึกอบรมมีจุดมุ่งหมายให้ตุลาการปฏิบัติงานให้ได้ผลและบรรลุเป้าหมายในการทำงาน ทักษะใหม่ๆ ที่จำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติงานในปัจจุบัน ได้แก่ ทักษะในการติดต่อสื่อสาร การใช้คอมพิวเตอร์หรือการบริหารจัดการคดี อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ยอมรับกันว่ามีความสำคัญไม่น้อยกว่ากัน คือ การศึกษาวินิจฉัยทางกฎหมายเนื่องจากจะเป็นสิ่งที่ช่วยให้ตุลาการมีความคิดริเริ่มในการแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง นอกเหนือจากการฝึกอบรมตามระบบที่เป็นทางการแล้ว ยังมีการฝึกอบรมทักษะหรือความรู้ความสามารถเป็นกรณีพิเศษระหว่างที่ปฏิบัติงานหรือการดำรงตำแหน่งก็สามารถทำได้ ทั้งนี้ ความมุ่งหมายในการฝึกอบรมในระหว่างการปฏิบัติงานนั้นไม่เพียงแต่มุ่งให้ตุลาการได้มีการเรียนรู้ รับรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น ตลอดจนผลกระทบที่มีต่อการปฏิบัติงาน แต่ยังคงต้องเรียนรู้การปฏิบัติงานหรือการแก้ไขข้อพิพาทจากการปฏิบัติงานของศาลอื่นๆ ทั่วโลก รวมถึงข้อพิพาทระหว่างบุคคลข้ามประเทศ รูปแบบทางธุรกิจใหม่ๆ อาชญากรรมใหม่ๆ เป็นต้น การเรียนรู้สิ่งเหล่านี้เป็นการกระตุ้นให้มีความรู้เท่าทันสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กรและสนับสนุนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์มากขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็สามารถยกระดับความรู้และสร้างทัศนคติใหม่ๆ ที่กว้างขวางตามทันความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

## 7. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านความรู้และทักษะ ในการบริหารของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม



### 7.1 ภาวะผู้นำด้านความรู้และทักษะในการบริหาร ของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม

ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเป็นผู้บริหารศาลชั้นต้น ได้แก่ ศาลจังหวัด ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัด และศาลแขวงทั่วประเทศ จึงเป็นผู้ที่มีความสำคัญมากในการอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน ขณะเดียวกันผู้พิพากษาหัวหน้าศาลยังเป็นตัวแทนของศาลยุติธรรมในการรับมอบนโยบายจากศาลยุติธรรมและประธานศาลฎีกา นำมากำหนดเป็นนโยบายของศาลที่ตนเองเป็นผู้บังคับบัญชา ซึ่งถือได้ว่าเป็นตัวแทนของศาลยุติธรรมและประธานศาลฎีกาซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดในการอำนวยความสะดวกยุติธรรมให้แก่ประชาชน ผลงานที่เกิดขึ้นของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในระหว่างที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในศาลทั่วประเทศคือความยุติธรรมที่ประชาชนทั่วประเทศรอคอยอยู่

เนื่องจากผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องบริหารงานทั้งในส่วนงานคดีและงานในฐานะหัวหน้าส่วนราชการ โดยเป็นผู้บังคับบัญชาทั้งผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ธุรการในศาล ดังนั้น ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำในด้านความรู้และทักษะในการบริหารทั้งในส่วนงานคดีและในส่วนงานธุรการเป็นอย่างดี ทั้งนี้ เพื่อให้จะได้ให้คำแนะนำและให้คำปรึกษาแก่ผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ในข้อขัดข้องในการปฏิบัติหน้าที่ได้ รวมทั้งจะได้ใช้ความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการงานศาลให้สำเร็จลุล่วงเป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ของศาลยุติธรรมและนโยบายประธานศาลฎีกาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 7.2 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านความรู้และทักษะในการบริหารของผู้พิพากษา หัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องและจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทางด้านกฎหมาย ซึ่งส่วนใหญ่ผ่านการดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมาแล้ว และหลายคนดำรงตำแหน่งในระดับสูงมาก่อน อาทิ องคมนตรี/อดีตนายกรัฐมนตรี ประธานศาลฎีกา รองประธานศาลฎีกา อธิบดีผู้พิพากษาภาค รองอธิบดีผู้พิพากษาภาค รองเลขาธิการสำนักงานศาลยุติธรรม รวมทั้งบางคนเคยดำรงตำแหน่งและ/หรือดำรงตำแหน่งกรรมการศาลยุติธรรม (ก.บ.ศ.) และ/หรือตำแหน่งกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) มาแล้ว ซึ่งได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมไว้ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### 7.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารตามแบบประเมินบุคคลและรายงานการปฏิบัติราชการของข้าราชการตุลาการ

แบบประเมินบุคคลและรายงานการปฏิบัติราชการของข้าราชการตุลาการ (2551, หน้า 6) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ ดังนี้

1. ความสามารถและการวางตนในการเป็นผู้นำ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การบริหารและจัดระบบงาน การพัฒนาองค์กรและบุคลากร การปรับปรุงระบบการปฏิบัติงาน ความเอาใจใส่ในการปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์เพื่อรักษาประโยชน์ของราชการและประชาชน หมายถึง เป็นผู้มีความสามารถในเชิงบริหาร มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นได้ทันที่และเกิดประโยชน์ต่อองค์กร หมายถึง มีความสามารถในการบริหารงานบุคคล จัดระบบงาน และบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีความสามารถในการกำหนดนโยบายด้านพัฒนาองค์กรและบุคลากร รวมทั้งวิธีปฏิบัติงานอย่างมีระบบและมีแบบแผน มีทิศทางที่ชัดเจน เป็นผู้ให้ความสนใจในการปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์ที่วางไว้อย่างเคร่งครัดและป้องกันมิให้เกิดความเสียหายต่อทางราชการและประชาชน

2. ความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาแก่ผู้พิพากษาในศาลและข้าราชการศาลยุติธรรมและการประสานงานภายในหน่วยงานและกับหน่วยงานอื่นอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาผู้พิพากษาในศาล หรือข้าราชการศาลยุติธรรมได้โดยเที่ยงธรรม เป็นที่เคารพนับถือแก่ผู้พิพากษาที่อยู่ในศาลและข้าราชการศาลยุติธรรม และควบคุมดูแลให้คำปรึกษาราชการในหน้าที่ได้โดยถูกต้องและเรียบร้อยตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ และเอาใจใส่ในการรักษาความสะอาดของสถานที่ราชการ การติดต่อกับประชาชน ผู้ร่วมงานและราชการส่วนอื่นๆ สามารถทำงานร่วมมือกับผู้อื่นในลักษณะที่เหมาะสมและเป็นผลดี

### 7.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารตามเอกสารงานวิจัยของ นิธิมณี คังขมณี ยงเกียรติกานต์

นิธิมณี คังขมณี ยงเกียรติกานต์ (2553, หน้า 34-70) ได้ทำรายงานวิจัยผลงานส่วนบุคคลในหัวข้อ "บทบาทผู้พิพากษาหัวหน้าศาลกับการบริหารงานศาล" โดยออกแบบสอบถามความคิดเห็นไปยังผู้พิพากษาที่ผ่านการดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมาแล้วและระหว่างดำรงตำแหน่ง ประสบความสำเร็จในเชิงบริหารเป็นที่ประจักษ์ บางคนได้รับรางวัลศาลดีเด่น จำนวน 29 คน เกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลซึ่งได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งใหม่ ปัญหาอุปสรรค หลักการ กลยุทธ์ วิธีบริหารงานศาลให้ประสบความสำเร็จ พร้อมทั้งข้อเสนอแนะในการดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหาร ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาเสนอไว้บางคน ดังนี้

### 7.2.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารของ กมล ธีรเวชพลกุล

ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ ดังนี้

1. เสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีคุณภาพและมีวิสัยทัศน์
2. ทำจิตใจให้หนักแน่น เป็นกลาง เหมาะสมกับการเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาล

เป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้พิพากษาและข้าราชการในศาลตลอดจนฝ่ายอื่นๆ

3. มีความสามารถแสดงความคิดเห็นหรือพูดในที่ชุมชนได้ดี มีมนุษยสัมพันธ์
4. รู้กฎหมายและระเบียบการปฏิบัติราชการทั้งด้านตุลาการและตุรการเป็นที่พึง

ให้แก่ผู้พิพากษาและตุรการในศาลได้

5. มีกลยุทธ์ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในทุกด้านโดยการลดขั้นตอนและระยะเวลาในงานลงให้เห็นเป็นรูปธรรม ด้วยการใช้อยุทธวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่อย่างต่อเนื่อง เสริมสร้างความเข้าใจ ความรู้ ทักษะที่ดีในการให้บริการแก่ข้าราชการทุกระดับเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีมและมีวัตถุประสงค์สูงสุด คือ เป็นวัฒนธรรมขององค์กรให้บุคลากรเหล่านี้ เป็นผู้ต่อยอดสู่รุ่นหลังอย่างไม่มีที่สิ้นสุด นอกจากนั้นให้มีการประชาสัมพันธ์ทั้งในหน่วยงานและภายนอกถึงลักษณะการให้บริการของศาลแก่ประชาชน กับสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมอื่น รวมทั้งทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

### 7.2.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารของ เกรียงศักดิ์

โหมมานะสิน ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ ดังนี้

1. แนวทางในการบริหารงานบุคคลเพื่อให้สามารถบริหารงานในศาลทั้งในส่วน

ตุลาการ และตุรการ

2. แนวทางในการบริหารงานคดีเพื่อให้สามารถพิจารณาคดีได้รวดเร็วและ

เป็นธรรม

3. งานด้านบัญชี รวมถึงวิธีการตรวจบัญชีและงบประมาณ

4. สร้างความเป็นเอกภาพทั้งในด้านการบริหารงานตุลาการและงานตุรการ โดย

สร้างความสามัคคีของผู้พิพากษาให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและสร้างความเชื่อมั่น ความน่าเคารพนับถือให้แก่ผู้พิพากษา ตลอดจนจัดการให้เจ้าหน้าที่ตุรการทำงานร่วมกับผู้พิพากษาด้วยความราบรื่นและรวดเร็ว ด้วยการมอบหมายให้ผู้พิพากษาช่วยดูแลงานตุรการในแต่ละด้านตามความเหมาะสมแก่ผู้พิพากษาแต่ละคน โดยเฉพาะผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องปรับตัวให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อำนวยการได้อย่างดีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน



5. ตรวจสอบคุณภาพการนัดพิจารณาคดีของศาลว่าใช้เวลานานแค่ไหน นับจากวันตรวจพยานหลักฐาน

6. ตรวจสอบบัญชีการเงินของศาลเป็นประจำทุกวัน เพื่อตรวจสอบการกระทบยอดว่าถูกต้องหรือไม่ ต้องเตรียมตัวศึกษาวิธีการตรวจสอบบัญชีการเงินของศาล

7. ทำความเข้าใจกับผู้พิพากษาว่าการพิจารณาพิพากษาคดีต้องเป็นไปในแนวทางเดียวกัน โดยหากคดีใดเป็นคดีที่สำคัญและเป็นที่น่าสนใจก็ควรให้ผู้พิพากษาเจ้าของสำนวนปรึกษาผู้พิพากษาหัวหน้าศาลก่อนพิพากษาคดี ตามพระธรรมนูญศาลยุติธรรม ที่ให้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลสามารถทำความเข้าใจแย้งได้

8. ตรวจสอบบัญชีมาตรฐานการลงโทษว่ามีความละเอียดเพียงพอหรือไม่ หากยังไม่ละเอียดควรประชุมผู้พิพากษาและทำการปรับปรุง เพื่อจะให้ใช้เป็นแนวทางในการพิพากษาคดีให้ เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

**7.2.2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารของ ครรชิต วงศ์ไทย** ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ ดังนี้

1. มีความรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำแนะนำของประธานศาลฎีกา เกี่ยวกับเรื่องที่ต้องปฏิบัติงานของศาล เช่น การพิจารณาคดีต่อเนื่อง การจ่ายสำนวนคดี การปล่อยชั่วคราว เป็นต้น

2. มีความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบที่ต้องใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ เช่น ข้อบังคับต่างๆ เกี่ยวกับการเงินและพัสดุ

3. ศึกษากฎหมายที่ออกใช้บังคับใหม่เพื่อสามารถให้คำแนะนำแก่ผู้พิพากษาได้

4. นัดประชุมผู้พิพากษาเพื่อหาแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ร่วมกัน

5. หากจำเป็นต้องออกคำสั่งเพื่อให้บุคลากรในศาลปฏิบัติตาม

6. ตรวจสอบบัญชีอัตราโทษให้ทันสมัยอยู่เสมอ หากล่าช้าสมควรตั้งคณะทำงานจัดทำบัญชีอัตราโทษให้เหมาะสมและหากความผิดฐานใดเข้ามาสู่ศาลบ่อยๆ ควรจัดทำบัญชีอัตราโทษให้ครบถ้วน

7. สุ่มตรวจเกี่ยวกับบัญชีการเงินและเงินคงเหลือเป็นระยะๆ เพื่อป้องกันการทุจริต

**7.2.2.4 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารของ จักรี พงษ์ธา** ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ ดังนี้

1. มีความรู้ระเบียบการเงินและพัสดุ การจัดซื้อ จัดจ้าง

2. มีความรู้เกี่ยวกับการจัดการองค์การภายใต้แผนและนโยบายที่จะก่อให้เกิด

### ประโยชน์สูงสุด

3. มีความสามารถในการพูดและแสดงความคิดเห็นในชุมชนสาธารณะ

#### 7.2.2.5 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารของ จรัญ รัตน์มณี

ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ ดังนี้

1. ศึกษาบทบาทและหน้าที่ในตำแหน่งที่ต้องไปดำรงอยู่ในจังหวัดนั้นๆ ว่าสภาพของปัญหาอะไรที่มี จากมากไปหาน้อย เพื่อจะได้ปรับบทบาทของตัวเองได้

2. วางตัวเป็นกลาง ไม่ปิดกั้นที่จะรับฟังความคิดเห็นจากคนภายในศาลและจากทนายความหรืออัยการ

3. ในเบื้องต้นแม้จะพบว่ามีปัญหาภายในศาลบางแผนกหรือปัญหาจากบุคคลภายนอก ให้นึกว่าเรามาเพื่อแก้ปัญหาไม่ใช่มาทำลายปัญหานั้น

#### 7.2.2.6 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารของ ธนสิทธิ์นิลกำแหง

ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ ดังนี้

1. มีความกระตือรือร้นในการเป็นผู้บริหาร ถือว่ามีโอกาสแสดงความรู้ความสามารถในการบริหาร

2. รับฟังความเห็นของผู้อื่น ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหาร เป็นที่ปรึกษาที่ดีของทุกๆ คน ต้องแม่นยำกฎหมาย กฎและระเบียบต่างๆ

3. ตัดสินใจเรื่องต่างๆ ด้วยความละเอียดรอบคอบ ไม่หุนหันพลันแล่น ใช้ความรู้ทางด้านสหวิทยาการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

4. ตัดสินใจเรื่องต่างๆ ด้วยความละเอียดรอบคอบ ไม่หุนหันพลันแล่น

#### 7.2.2.7 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารของ นวลทิพย์

ฉัตรชัยกุล ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ ดังนี้

1. มีความรู้เรื่องหลักการบริหารงานบุคคล

2. มีความรู้งานด้านบัญชีและการเงิน

3. ศึกษาเกี่ยวกับงานธุรการคดี

4. ศึกษาเกี่ยวกับงานธุรการด้านอื่นๆ เช่น พัสดุ จัดซื้อ จัดจ้าง

5. งานคดีควรคำนึงถึงคุณภาพมากกว่าปริมาณ เช่น ช่วงปลายปีควรเร่งรัดคดีแต่พอเหมาะพอควร หากเร่งรัดมากเกินไปอาจทำให้คุณภาพงานมีปัญหา ซึ่งอาจส่งผลเสียต่อคู่ความ ความยุติธรรม ตลอดจนความน่าเชื่อถือของผู้พิพากษาและสถาบันศาล

6. การบริหารงานต้องกล้าตัดสินใจ เมื่อข้อมูลพร้อม

7. พร้อมร่วมรับผิดชอบเมื่อมีปัญหาข้อผิดพลาดเกิดขึ้น ไม่โยนความผิดให้  
ผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงฝ่ายเดียว

8. ผู้ปฏิบัติ คือ ผู้รู้ปัญหาที่แท้จริง ในการแก้ปัญหาจึงควรให้ผู้ปฏิบัติงานแต่  
ละฝ่ายมีส่วนร่วม รับรู้และตัดสินใจร่วมกัน ซึ่งจะทำให้แก้ปัญหาได้ตรงจุดมากกว่าและไม่ก่อให้เกิด  
ปัญหาข้อขัดแย้งอย่างอื่นตามมา

**7.2.2.8 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารของ พงษ์ศักดิ์ ตระกูล  
ศิลป์** ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ ดังนี้

1. มีทัศนคติเชิงบวกในการบริหารงานและบุคลากร
2. มีภาวะผู้นำที่ดี
3. มีวิธีการให้คำปรึกษาในการพิจารณาพิพากษาคดีและการบริหารงานคดีอย่าง  
มีจิตวิทยา
4. ทราบถึงสภาพปัญหาในศาลที่ต้องแก้ไขต่อไปและการริเริ่มที่ดีในการ  
บริหารงานเพื่อสานต่อยอดให้เกิดการพัฒนาที่เป็นประโยชน์ยิ่งขึ้น
5. เอาใจใส่และเป็นที่พึ่งแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่เลือกปฏิบัติ ทั้งปัญหาในด้าน  
งานและส่วนรวม เมื่อการปฏิบัติงานเกิดความผิดพลาดหากมีใจตั้งใจจะทำผิดควรให้คำแนะนำแทนการ  
ตำหนิที่รุนแรง ซึ่งนอกจากผู้ปฏิบัติงานจะระมัดระวังแล้วยังมีกำลังใจปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นโดยเฉพาะ  
เจ้าหน้าที่ชั้นผู้น้อยจะเกิดความเชื่อมั่นต่อผู้บังคับบัญชาว่าเมื่อตั้งใจปฏิบัติงานแล้วเกิดผิดพลาดจะได้รับการ  
การพิจารณาที่ยุติธรรม ทำให้กล้ารายงานความผิดพลาดแทนการปกปิดความผิด
6. การมอบหมายงานที่ไม่เป็นภาระเกินไปแก่ผู้พิพากษาซึ่งมีอาวุโสลำดับรองลง  
ไป เช่น กำกับดูแลงานธุรการต่างๆ แทนผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ถือเป็นการให้เกียรติแก่ผู้พิพากษา โดย  
ต้องแสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจที่เรามีต่อวุฒิภาวะของผู้พิพากษา เพื่อให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายรู้สึก  
มีเกียรติ ทั้งจะทำให้เกิดความเคารพนับถือในหมู่ผู้พิพากษา แต่ทั้งนี้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องเป็น  
แบบอย่างของผู้นำที่ร่วมทุกข์ร่วมสุขกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเป็นที่ประจักษ์เสียก่อน ขณะเดียวกันต้อง  
เป็นผู้ใจหนักใจกว้างต่อความคิดเห็นของผู้อื่นและการมีอารมณ์ขันในการสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา  
อย่างถูกกาลเทศะ ทำให้ปัญหาใหญ่ๆ แก้ไขได้ไม่ยาก
7. มีเมตตาและยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งผู้พิพากษาและข้าราชการธุรการ  
เสมอต้นเสมอปลาย จะทำให้มีบารมีในการปกครอง
8. พุดคุยกับผู้พิพากษาในศาลอย่างพี่น้องให้มีส่วนร่วมรับรู้เรื่องการบริหารงานศาล  
และมีส่วนร่วมโดยเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นเสมอๆ เท่ากับเป็นการฝึกคิดในเรื่องการบริหารงาน  
เป็นการเพิ่มวุฒิภาวะของผู้จะเป็นหัวหน้าศาลในอนาคต หากมีความคิดเห็นที่ขัดแย้งให้ถือเป็นเรื่อง

ธรรมดา อย่าโกรธแต่แสดงวุฒิภาวะของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลโดยอธิบายเหตุผลจากประสบการณ์ที่มีมาก่อน และกล่าวว่าคุณค่าความคิดเห็นที่แตกต่างเป็นทางที่อาจทำให้สิ่งที่จะดำเนินการต่อไปมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น นอกจากนี้อาจมอบหมายให้ผู้ที่มีความเห็นที่แตกต่างร่วมทำงานด้วยกัน เพื่อให้เห็นว่าในที่สุดแล้วอาจมีได้เป็นตามที่เขาคิดหรือหากความคิดเห็นต่างนั้นนำมาปรับใช้จนงานสำเร็จก็ให้คำชมเชย ทั้งสองกรณีย่อมทำให้ผู้พิพากษาเคารพนับถือผู้พิพากษาหัวหน้าศาลยิ่งขึ้น การบริหารงานที่ประสบความสำเร็จย่อมเกิดจากการร่วมมือร่วมใจของผู้ร่วมงานทุกคน

9. มองผู้ใต้บังคับบัญชาให้ถือว่าเป็นคนอย่างไร โดยสังเกตจากวิธีแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ

10. พึงตระหนักว่าเขาเรียกว่าหัวหน้า แสดงว่าย่อมเหนือกว่าในความกล้าหาญอดทนและเสียสละตลอดจนประสบการณ์จะทำให้มีกำลังใจเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาใหญ่ๆ

**7.2.2.9 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารของ พิเชษฐ วังศานูตร** ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ ดังนี้

1. มีความรู้ต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารงานศาล
2. ศึกษาวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานศาลยุติธรรมและนโยบาย การบริหารของประธานศาลฎีกา
3. กำหนดนโยบายบริหารของผู้พิพากษาหัวหน้าศาล
4. ต้องศึกษาและให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ และนโยบายประธานศาลฎีกา เพราะเป็นกรอบในการปฏิบัติงาน
5. ให้บุคลากรทุกส่วนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน โดยทำงานเป็นทีม
6. เตรียมให้พร้อมทุกๆ ด้าน
7. สนุกกับการทำหน้าที่ผู้บริหาร

**7.2.2.10 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารของ ภาคมนต์ ศักดิ์ศรีมณีกุล** ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาซึ่งได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่ง ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ ดังนี้

1. ศึกษาแนวนโยบายและการพัฒนาศาล
2. ศึกษากลยุทธ์ในการบริหารงานและประสานใจผู้ร่วมงาน
3. บริหารงานศาลและจัดการคดีให้เสร็จอย่างรวดเร็วโดยเป็นธรรม
4. บทบาทและภาพพจน์ที่ดีของศาลต่อสังคมภายนอก
5. มีศิลปะในการครองตน ครองคน ครองงาน เปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็น ให้เกียรติผู้ร่วมงานและฝ่ายอื่นๆ ที่ต้องเกี่ยวข้องด้วยโดยเฉพาะในเรื่องงาน รู้ทันความคิด ไม่ตกเป็น

เครื่องมือให้ผู้อื่นเอาเปรียบในทางศีลธรรม อันจะเป็นการผดุงเกียรติศักดิ์ และภาพพจน์สถาบัน

#### 7.2.2.11 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารของ รัฐพลี ตั้งใจตรง

ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ ดังนี้

1. มีความรู้การบริหารงานคดีและการบริหารงานบุคคล
2. มีนโยบายและวิสัยทัศน์ในการบริหารงานศาล
3. สร้างทีมงานและทัศนคติในการทำงานที่ดีในหน่วยงาน
4. ศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล และเตรียมตัวเกี่ยวกับการ

ประสานงานกับบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกอย่างเหมาะสม ศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพปัญหาต่างๆ ของศาลที่จะไปรับตำแหน่ง รับฟังปัญหาและหาแนวทางแก้ไขปัญหามาผ่านการแลกเปลี่ยนกับผู้อยู่ในพื้นที่ เพื่อนผู้พิพากษาหัวหน้าศาลด้วยกันและผู้บังคับบัญชาโดยตรงในระดับภาค

#### 7.2.2.12 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารของ รุ่งรัตน์

วิจิตรจงกล ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ ดังนี้

1. ในการบริหารงานในตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ผ่านมาไม่สามารถสรุปได้ด้วยตนเองว่าประสบความสำเร็จหรือไม่แต่สามารถบอกได้ว่าในการปฏิบัติงานทุกอย่างในศาลจะได้รับความร่วมมือทั้งจากผู้พิพากษาในศาลและเจ้าหน้าที่ทุกระดับ โดยอาศัยการลงไปปฏิบัติงานร่วมกับเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงาน
2. ในส่วนผู้พิพากษาต้องให้เกียรติและรับฟังความคิดเห็นของผู้พิพากษาแต่ละคนในส่วนที่เกี่ยวกับงานคดีเพื่อให้ผู้พิพากษารู้สึกถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันระหว่างผู้พิพากษาหัวหน้าศาลและผู้พิพากษาในศาล

#### 7.2.2.13 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารของ เรวัต

สกุลคล้าย ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ ดังนี้

1. สภาพร่างกายและจิตใจต้องพร้อมที่จะปฏิบัติงาน ไม่เจ็บป่วยจนจะเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงาน
2. ความรู้ความสามารถในเชิงบริหารและการประสานงานต้องดีพร้อม
3. ทักษะด้านการแก้ปัญหาทั้งภายนอกและภายในองค์กรต้องดีพร้อม
4. ความรู้ความสามารถในทางคดีและวิชาการ
5. ทำตนเป็นตัวอย่างแก่คนทั้งหลายให้ประจักษ์ถึงความจริงใจ ความขยันขันแข็ง

ความมุ่งมั่นในการทำงาน

6. ทำตนให้เป็นที่ประจักษ์แก่ผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ว่า หัวหน้าศาลเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการทำงาน พร้อมที่จะแก้ปัญหาให้ทุกคน ทั้งปัญหาส่วนตัวและปัญหาทางหน้าที่การงานด้วยความจริงใจ ไม่ใช่คอยจับผิดผู้ใต้บังคับบัญชา

7. พยายามมองโลกในแง่ดี ถ้าปัญหามีมุมมองหลายมุมมอง ให้การมองในแง่ร้ายเป็นการมองในลำดับสุดท้าย

8. ทำงานเคียงบ่าเคียงไหล่กับผู้อำนวยความสะดวกประจำศาลและเจ้าหน้าที่อย่าทำให้เขารู้สึกว่าแบ่งเขาแบ่งเรา

9. ควรทำตัวเป็นผู้ร่วมแก้ปัญหา ไม่ใช่ผู้คอยจับผิด

10. แสดงภาวะผู้นำ ออกหน้าในเรื่องที่สมควรและปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชา

ตามควรแก่การเป็นหัวหน้า

**7.2.2.14 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารของ วรณัฐ สังข์ใหม่** ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ ดังนี้

1. มีความรู้ทางด้านแผนยุทธศาสตร์ของศาลยุติธรรม
  2. มีความรู้ด้านการวางแผน การงบประมาณ โครงการการเงิน และการพัสดุ
  3. ความรู้เรื่องการทำงานเป็นทีม
  4. การมีส่วนร่วมของบุคลากรในศาล
  5. ต้องกล้าแสดงความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ มิใช่รับแต่ชอบไม่ยอมรับผิดชอบ
  6. มีความเป็นผู้นำที่ดียอมรับฟังความคิดเห็นของคนรอบข้าง ทำงานเน้นประชาชนเป็นหลักกว่าประชาชนจะได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบริหารงานอย่างไร มิใช่ทำตามอำเภอใจอย่างเดียว
  7. มีการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
  8. มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า
  9. กำหนดวิสัยทัศน์ของตนที่ไปปฏิบัติราชการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสำนักงานศาลยุติธรรม โดยให้ข้าราชการในศาลมีส่วนร่วมเพื่อดำเนินการตามวิสัยทัศน์
  10. กำหนดเป้าประสงค์ให้เหมาะสมกับวิสัยทัศน์ของศาล กำหนดตัวชี้วัด ผลผลิตให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ จัดทำโครงการดำเนินงานให้เป็นไปตามตัวชี้วัด
  11. มีการประเมินผลการทำงานทุก 3 เดือน เพื่อปรับปรุงการทำงาน
  12. การพิจารณาความดีความชอบของผู้ปฏิบัติงาน ต้องทำด้วยความเป็นธรรม
- ควรให้ผู้พิพากษามีส่วนร่วมด้วย

### 7.2.2.15 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารของ วรพจน์

วัชรพงศ์กุล ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ ดังนี้

1. ความรู้ ความสามารถในการบริหารงานคดี เป็นหลักในการให้คำปรึกษาปัญหาข้อเท็จจริงและข้อกฎหมายแก่ผู้พิพากษา

2. ความสามารถในการบริหารงานธุรการคดีให้ดำเนินไปราบรื่น เรียบร้อย

### 7.2.2.16 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารของ วิภา สีลาวิวัฒน์

ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ ดังนี้

1. มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับระบบงานธุรการคดี

2. มีความรู้เกี่ยวกับการบริหาร การวางแผนงานการงบประมาณ ระเบียบ

เกี่ยวกับการเงินการคลัง

3. ความมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาระบบงานศาลยุติธรรมและเพิ่มศักยภาพของบุคลากร ด้านงานธุรการโดยเฉพาะข้าราชการศาลยุติธรรม

4. มีความเป็นผู้นำ มีความรอบรู้ ก้าวทันตลิ่งใจบนพื้นฐานข้อมูลที่ครบถ้วนถูกต้อง

5. มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาทุกด้าน

6. กำหนดนโยบายและแผนงานให้สอดคล้องกับปริมาณงานและบุคลากรโดยมีเป้าหมายในการพัฒนาระบบศาลยุติธรรมให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น มีการติดตามประเมินผลและตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรม

7. สร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปรับปรุงและพัฒนางาน ให้ก้าวหน้าไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่

8. สร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาด้วยระบบคุณธรรมและการตอบแทนที่เหมาะสมในด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและสวัสดิการที่นอกเหนือจากระเบียบทางราชการ

9. สร้างเสริมความรักสามัคคีในหมู่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้สามารถประสานงานและร่วมมือกันในการสร้างความคิดใหม่ๆ อยู่เสมอเพื่อนำพาไปสู่ความสำเร็จตามแผนงานที่วางไว้

10. เอาใจใส่ดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่มีใช้คอยจับผิด โดยเฉพาะการช่วยเหลือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มิให้ลุกลามจนกระทบต่อการปฏิบัติงานรวมทั้งเอาใจใส่ดูแลในเรื่องส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม

11. การครองใจผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้เสียก่อน จึงจะสามารถครองงานให้บรรลุเป้าหมายสำเร็จลุล่วงตามแผนงานที่วางไว้

12. ความมีวิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำ พร้อมทั้งจะพัฒนาองค์กรไปสู่

ความก้าวหน้าอยู่เสมอ

13. การรักษาสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีพร้อมที่จะทำงานอย่างเต็มที่ มิใช่ มอบหมายงานให้ผู้อื่นเสียเป็นส่วนใหญ่หรือไม่มีเวลาให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในเวลาที่ต้อง คำปรึกษาหรือคำแนะนำ

#### 7.2.2.17 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารของ วีระพงศ์

**สุดาวงศ์** ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ ดังนี้

1. หมั่นตรวจสำนวนคดีทุกเรื่องในศาลแม้จะใช้เวลามากในบางศาล แต่จะทำให้รู้ลักษณะคดี และการทำงานของทุกฝ่าย ตลอดจนข้อบกพร่องที่ควรต้องแก้ไข
2. แสดงให้เห็นว่าเราทำงานหนักและเสียสละกว่าทุกคน ไม่ใช่เอาแต่สิ่งทำให้เขา ยอมรับ เคารพนับถือและเชื่อถือและง่ายที่จะปกครองคน

#### 7.2.2.18 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารของ ศิริชัย ศิริกุล

ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ ดังนี้

1. ศึกษาระบบงานธุรการ โดยเฉพาะงานการเงิน ระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง และ ระบบบัญชีในศาล
2. ศึกษาสภาพของศาล ผู้พิพากษาและธุรการในปัญหาต่างๆ

#### 7.2.2.19 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารของ เสกสิทธิ์ สุขใจ

ซึ่งได้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ ดังนี้

1. ฝึกพูดในที่ชุมชน
2. เลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน
3. ทำตนให้เป็นตัวอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

#### 7.2.2.20 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารของ สถาพร

**วงศ์ตระกูลรักษา** ซึ่งได้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ ดังนี้

1. มีความรู้ทางวิชาการและการบริหารงาน
2. มีประสบการณ์และไหวพริบปฏิภาณ ทั้งมีเมตตาต่อบุคลากร
4. ความเอาใจใส่ทั้งในงานและบุคลากร
5. ต้องดูว่าประธานศาลฎีกาและสำนักงานศาลยุติธรรมกำหนดนโยบายอำนวยความสะดวกประชาชนไปในทิศทางใด แล้วนำนโยบายดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุงงานของศาล โดยเน้นดำเนินการด้วยความเที่ยงธรรมและรวดเร็ว พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะและทำงานเป็น



ทีม ทั้งสร้างจิตสำนึกในความรับผิดชอบ และสนองต่อการบริการประชาชนสูงสุด ทำแผน  
 ดำเนินการโดยปรับลดเวลาและค่าใช้จ่าย มีการประชุมวางแผนอย่างมีระบบ รวมทั้งการติดตามการ  
 ดำเนินงานด้วย และนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้อง ต้องรู้จักนำเทคโนโลยีมาปรับปรุงใช้ในการ  
 บริหารงานศาล ที่สำคัญต้องเข้าถึงและเห็นอกเห็นใจบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ทั้งผู้พิพากษาและ  
 ข้าราชการตุลาการ มีการประชาสัมพันธ์เชิงรุกเพื่อสร้างให้ประชาชนเข้าใจในเรื่องสิทธิและหน้าที่  
 ตามกฎหมาย ต้องเข้าใจและวางแผนบริหารงบประมาณได้ตามที่สำนักงานศาลยุติธรรมกำหนด

6. ผู้บริหารต้องมีระบบการบริหารจัดการคดี ให้เป็นไปโดยยุติธรรม รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

7. ต้องรักษาระบบงานที่ดีอยู่แล้วให้ยั่งยืนและนำระบบงานที่มีคุณภาพ  
 ลดขั้นตอนการดำเนินงานมาใช้เพื่อเพิ่มศักยภาพในการบริหารงาน

8. ประชาสัมพันธ์เชิงรุกทุกด้านเพื่อให้ประชาชนเข้าใจกิจการและการบริการของ  
 ศาล และนำความคิดเห็นของประชาชนมาวิเคราะห์และปรับปรุงงานของศาลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

9. ศึกษาและบริหารจัดการแผนงานและงบประมาณให้เป็นระบบและเข้าใจความ  
 เชื่อมโยงโดยจัดทำแผนปฏิบัติการและแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณประจำปีตลอดปีงบประมาณและมี  
 มีการวางแผนงบประมาณล่วงหน้า

#### 7.2.2.21 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารของ สมเกียรติ

**เต็งสุวรรณ** ซึ่งได้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ ดังนี้

1. การบริหารงานต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้ด้วยความเต็มใจ และสมัคร  
 ใจ

2. รับฟังความคิดเห็นของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในทุกเรื่องให้มากที่สุดเพื่อนำไปสู่  
 การตัดสินใจที่ดีที่สุด

3. การประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนที่มาใช้บริการที่ศาลเข้าใจบทบาทหน้าที่ของ  
 ศาล และหากคดีเรื่องใดสามารถที่จะไกล่เกลี่ยหรือประนีประนอมยอมความได้ก็ให้ดำเนินการเต็มที่  
 เพราะหากคดีสามารถไกล่เกลี่ยหรือทำยอมได้ก็จะทำให้คดีที่ขึ้นสู่ศาลลดลง

#### 7.2.2.22 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารของ สมศักดิ์

**ขวัญแก้ว** ซึ่งได้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ ดังนี้

1. เทคนิคและจิตวิทยาในการทำงานร่วมกับผู้อื่น

2. ทำความเข้าใจเกี่ยวกับงานตุลาการที่หัวหน้าศาลต้องปฏิบัติ

3. หาข้อมูลเกี่ยวกับผู้พิพากษา บุคลากรในศาลและพฤติกรรมชุมชน

4. เรียนรู้เกี่ยวกับคนในองค์กรเพื่อนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ในการมอบหมายงาน

ให้รับผิดชอบ และการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

### 7.2.2.23 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารของ สาธิต

**สุทธิสัตยารักษ์** ซึ่งได้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ ดังนี้

1. มีความรู้เรื่องงานการเงิน การคลัง
2. มีความรู้เกี่ยวกับการตรวจและจ่ายสำนวน
3. ความคิดริเริ่มในเรื่องการให้บริการในส่วนงานธุรการเพื่อกำหนดนโยบายในการทำงาน
4. ศึกษาระบบงานธุรการในแต่ละหน่วย ทำความเข้าใจระบบการจัดเก็บสำนวน การเคลื่อนไหวของสำนวนเพื่อหาจุดบกพร่องและหาทางแก้ไขให้การหาสำนวนง่าย สะดวกและให้บริการแก่ผู้ใช้บริการได้รวดเร็ว
5. หาประสบการณ์ในการดูงานศาลชั้นต้นในกรุงเทพมหานคร เช่น ศาลแพ่ง ศาลอาญา เป็นต้น

### 7.2.2.24 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารของ สุวิมล ทัสสร

ซึ่งได้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ ดังนี้

1. เทคนิคการบริหารจัดการงานคดี และการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท
2. ภาวะผู้นำและเทคนิคการประชุม
3. จิตวิทยาการบริหารงานและการบริหารคน
4. การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาปรับใช้กับการบริหารงานคดี
5. บริหารงานโดยใช้หลักระดมความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง
6. การจัดโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ จะต้องมอบหมายหน้าที่ผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน และมีการติดตามงานเป็นระยะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น
7. แจ่งวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแต่ละโครงการให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบและเข้าใจเพื่อให้การดำเนินงานได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมาย
8. สรุปผลการดำเนินโครงการ ทั้งนี้เพื่อให้การจัดโครงการในคราวต่อไปประสบความสำเร็จ
9. เรียนรู้แนวทางและกลยุทธ์วิธีการบริหารงานศาลของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลคนก่อนๆ หากมีปัญหาหรือข้อขัดข้องก็ให้พิจารณาเปลี่ยนแปลงหรือยกเลิก หากโครงการหรือแนวทางที่มีอยู่เดิมได้รับผลสำเร็จดีอยู่แล้วให้สนับสนุนให้ทำต่อไปจะทำให้ได้รับความร่วมมือจากผู้พิพากษาและบุคลากรในศาล มิใช่ยกเลิกหรือเปลี่ยนแปลงทันทีที่ได้รับตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะทำให้

ได้รับการต่อต้านในทันที

10. รับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องก่อนพิจารณาตัดสินใจ

#### 7.2.2.25 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารของ อุดลย์ ชันทอง

ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ ดังนี้

1. ความรู้และทักษะเกี่ยวกับการบริหาร ภาวะการณ์เป็นผู้นำ
2. หลักและเทคนิคในการบริหารงานคดี
3. ยุทธศาสตร์ศาลยุติธรรมและนโยบายประธานศาลฎีกาและบริหารงานตาม

นโยบายประธานศาลฎีกาและยุทธศาสตร์ศาลยุติธรรมเป็นหลักในเชิงรุก

#### 7.2.2.26 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารของ อภิรดี โพธิ์พร้อม

ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ ดังนี้

1. ด้านจิตสำนึกที่จะมุ่งมั่นในการทำงานและพร้อมที่จะรับผิดชอบงานในฐานะผู้บริหารศาล
2. ต้องมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารองค์กรภายใต้หลักการบริหารงานที่ดี มีการกำหนดนโยบายและเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจน สอดคล้องกับแนวนโยบายตามแผนยุทธศาสตร์
3. ต้องเรียนรู้เทคนิคการครองใจ ครองคน ซึ่งจะช่วยทุกคนในองค์กรร่วมมือกัน มุ่งมั่น ในการทำงานพร้อมจะฟันฝ่าต่ออุปสรรคร่วมกัน เพื่อไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร
4. ต้องมีความรู้ความเข้าใจในระบบงานยุติธรรมหรือมีเทคนิคในการแสวงหาความรู้ด้านดังกล่าวจากแหล่งข้อมูลต่างๆ เพื่อสามารถเป็นที่พึ่งให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น
5. มีความมุ่งมั่นในการทำงานในฐานะผู้นำองค์กร อันเป็นปัจจัยสำคัญที่จะเป็นพลังให้สามารถฟันฝ่าอุปสรรคไปสู่ความสำเร็จได้อย่างไม่ย่อท้อ
6. ทำความเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของศาลประเภทที่ไปดำรงตำแหน่ง แม้จะเป็นไปเพื่ออำนวยความสะดวกเหมือนกัน แต่การดำเนินงานของศาลแตกต่างกัน เช่น ศาลเยาวชนและครอบครัวกับศาลแขวงในกรุงเทพมหานครย่อมแตกต่างกัน จากนั้นก็ตรวจสอบสภาพปัญหาในด้านต่างๆ อาทิ บุคลากร ระบบงานและข้อจำกัดในการทำงาน เพื่อกำหนดนโยบายแผนงาน และยุทธศาสตร์ให้เหมาะสม
7. การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรในการกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาการดำเนินการ เจ้าหน้าที่ธุรการส่วนใหญ่มีประสบการณ์ ฐานที่ตนปฏิบัติเป็นอย่างดี แต่ไม่แสดงความคิดเห็นหรือภูมิรู้เกรงว่าจะข้ามหน้าข้ามตาผู้พิพากษาหัวหน้าศาล เทคนิคง่ายๆ ในบางเรื่องอาจทำได้

การจัดประชุมแบบไม่เป็นทางการ เช่น นัดกลุ่มงานแต่ละกลุ่มงานออกไปทานอาหารกลางวัน พูดคุย สอบถามข้อขัดข้องในการทำงาน และสอบถามถึงวิธีการแก้ไขข้อขัดข้องจากคนปฏิบัติงานนั่นเอง ซึ่ง การทำเช่นนี้จะทำให้ผู้ร่วมงานในศาลทุกคนรู้สึกถึงความสำคัญของตนเองในฐานะส่วนหนึ่งขององค์กร ภาควิชาและเต็มใจที่จะเข้ามาช่วยกันแก้ไขข้อขัดข้องและพัฒนาองค์กรไปกับผู้พิพากษาหัวหน้าศาล

8. พึงตระหนักอยู่เสมอว่าการรับตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาล โดยที่ท่านมิได้ ทำหน้าที่ให้สมกับบทบาทที่จะพัฒนาศาลให้สามารถอำนวยความสะดวกอย่างมีประสิทธิภาพ ย่อม มิควรค่าแก่การเข้าดำรงตำแหน่งดังกล่าวเพราะบทบาทของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลทั้งด้านการ บริหารงานยุติธรรมที่จะนำพาศาลที่อยู่ในความรับผิดชอบสามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายในการ อำนวยความสะดวกแก่ประชาชนและบทบาทด้านการดำรงตนของท่าน ตลอดจนครอบครัวและ บุคลากรทุกระดับในศาลภายใต้การกำกับดูแลของท่านส่งผลสะท้อนอย่างสำคัญต่อความเชื่อถือ ศรัทธาของประชาชนในพื้นที่ที่มีต่อสถาบันศาลยุติธรรม

**7.2.2.27 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารของ อาคม รุ่งแจ้ง**  
ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ ดังนี้

1. มีเป้าหมายในการทำงาน ซึ่งศึกษาได้จากแผนพัฒนางานของสำนักงาน ศาลยุติธรรม

2. เรื่องบุคลากรที่ต้องหากกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ไม่ดีของบุคคล ในหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ

3. หลักการในการบริหารงานศาล ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรจะต้องมี ความสามารถ 3 ประการ คือ ครอบตน ครอบคน และครองงานให้ได้

ประการแรก การครองตน ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรทำตนเองให้เป็น แบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการวางตนที่เหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการแต่งกาย การคบหา สماعกับผู้คนทั่วไป

ประการที่สอง การครองคน ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรมี กลยุทธ์ในการดูแล ผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างความเป็นกันเอง ดูแลสารทุกข์สุกดิบ มีความรัก ความเข้าใจและความเมตตา อันจะก่อให้เกิดความสามัคคีในการทำงาน

ประการที่สาม การครองงาน ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรมีแผนพัฒนางานศาล ที่ตนรับผิดชอบ ซึ่งศึกษาได้จากแผนพัฒนาศาลของสำนักงานศาลยุติธรรมและอาจปรับปรุงเพิ่มเติม มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาปรับร่วมเพื่อเพิ่มความสะดวก รวดเร็ว และประสิทธิผลในการทำงาน

4. ควรมีแนวทางในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงและพัฒนาระบบงานต่างๆ ใน

องค์กร เช่น ระเบียบ บัญชีอัตราโทษ และงานธุรการเกี่ยวกับระบบบัญชี

5. ควรศึกษาและเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งผู้พิพากษาและธุรการ ฟังระลึกว่าผู้พิพากษาจะมีความเป็นตัวของตัวเองสูง การปกครองบังคับบัญชาจะยากกว่าหน่วยงานอื่น ต้องหาเทคนิคจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญจะทำให้กิจการงานของศาลสำเร็จลุล่วงไปได้

#### 7.2.2.28 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารของ อาเล็ก

**จรรยาบรรณยัก** ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ ดังนี้

1. มีความรู้ด้านระเบียบกฎเกณฑ์การบริหารงานราชการทั่วไป  
2. มีความรู้ด้านกฎระเบียบการบริหารการเงิน  
3. การให้ความรู้ การให้คำแนะนำ การให้กำลังใจ การให้การพัฒนา และการให้คนได้ทำงานที่ถนัดและเหมาะสมล้นนำมาซึ่งความสำเร็จ

4. ควรหนักแน่น รับฟังพิจารณาข้อมูลและข้อเท็จจริงให้สมบูรณ์ก่อนที่จะตัดสินใจ

5. ต้องรู้จักทำให้งานเดินไปได้ถึงเป้าหมายด้วยงบประมาณที่มีอยู่

#### 7.2.2.29 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารของ อำนาจ

**โชติชะวารานนท์** ซึ่งได้ให้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้ ดังนี้

1. ต้องมีความรู้ในการบริหารจัดการคดี การจ่ายสำนวน การเรียกคืนสำนวน  
2. ต้องมีความคิดริเริ่มในการพัฒนาองค์กร  
3. ต้องมีความรู้ ความเข้าใจในการบริหารงบประมาณ ระเบียบการเงิน การคลัง  
4. สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ อย่าให้มีความขัดแย้งของบุคลากรภายในศาล  
5. ควรให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาองค์กรด้วยเสมอ

#### 7.2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารตามความเห็นของ เชื้อชายโพธิ์กลิ่น

เชื้อชาย โพธิ์กลิ่น (สัมภาษณ์, 28 พฤศจิกายน 2557) ได้ให้ความเห็นว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรมีองค์ประกอบภาวะผู้นำในด้านการบริหาร โดยต้องดูแลงานด้านธุรการและงานคดี ในส่วนของข้าราชการธุรการต้องบริหารงานบุคคลให้เหมาะสมและสอดคล้องกับงานในส่วนงานต่างๆ ของศาลให้เป็นไปโดยเรียบร้อย งานใดที่ติดขัดหรือมีปัญหาต้องเข้าไปแก้ไขให้งานนั้นเดินต่อไปได้ เช่น

การส่งหมาย การรับฟ้อง การเงินและ การคลัง และงานสนับสนุนการพิจารณาคดีให้ลุล่วงแล้วเสร็จไปโดยรวดเร็ว กำหนดให้การเลื่อนชั้นเงินเดือนประจำปีของข้าราชการตุลาการเป็นไปตามประสิทธิภาพในการทำงานให้สอดคล้องกับผลการประเมินผลงาน ในส่วนงานคดีต้องบริหารจัดการคดีให้พอเหมาะกับผู้พิพากษา ให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาการพิจารณาคดีของผู้พิพากษาโดยตรวจดูสำนวนประจำวันทุกสำนวน เพื่อการประเมินผลงานของผู้พิพากษาต่อไป นอกจากนี้ ต้องดูแลชีวิตความเป็นอยู่ของข้าราชการตุลาการ จัดสวัสดิการให้แก่ข้าราชการตุลาการ ดูแลการดำรงตนของผู้พิพากษา ดูแลความเป็นอยู่และให้ความสะดวกแก่ผู้พิพากษา ให้คำแนะนำและปรึกษาทางด้านวิชาการทั้งส่วนข้าราชการตุลาการ และการพิจารณาคดีของผู้พิพากษาด้วย

#### 7.2.4 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารตามความเห็นของ **ดิเรก**

##### **อิงคนินันท์**

ดิเรก อิงคนินันท์ (สัมภาษณ์, 21 พฤศจิกายน 2557) ได้ให้ความเห็นว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำด้านการบริหารของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องเป็นผู้นำในด้านงานคดีให้สำเร็จลุล่วงไปได้ตามพันธกิจที่ได้รับมอบหมายและด้วยความเรียบร้อย โดยภารกิจต่างๆ ของผู้พิพากษาหัวหน้าศาล เช่น การตรวจสำนวน การจ่ายสำนวน การสั่งคำร้อง คำขอต่างๆ ที่ยื่นต่อตนตามบทบัญญัติแห่งกฎหมายว่าด้วยวิธีพิจารณาความ การใช้ระเบียบต่างๆ โดยถูกต้อง เป็นต้น เพื่อให้คดีความต่างๆ ที่เข้ามาสู่ศาลจะต้องได้รับการพิจารณาโดยถูกต้อง รวดเร็ว และเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย

#### 7.2.5 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารตามความเห็นของ **ธนรัตน์**

##### **ทั้งทอง**

ธนรัตน์ ทั้งทอง (สัมภาษณ์, 27 พฤศจิกายน 2557) ได้ให้ความเห็นว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรมีองค์ประกอบภาวะผู้นำในการบริหาร เพราะเป็นตำแหน่งผู้บริหารงานศาล ทั้งในฐานะผู้บริหารงานคดี หัวหน้าส่วนราชการและผู้รับผิดชอบงานราชการศาล จึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำในการบริหาร เช่น ทักษะด้านการบริหารงานบุคคล การแก้ปัญหา มีความคิดริเริ่ม การกล้าตัดสินใจ การจูงใจ การครองใจคน มนุษยสัมพันธ์ การประสานงาน ประสานความเข้าใจ การบริหารความขัดแย้ง เข้าใจบทบาทหน้าที่ การมีเหตุผลความถูกต้อง มีวิสัยทัศน์ มีกลยุทธ์และเทคนิคในการนำไปสู่ความสำเร็จของงาน การพัฒนาองค์กรและบุคลากร

#### 7.2.6 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารตามความเห็นของ **ธานีรินทร์**

##### **กรัยวิเชียร**

ธานีรินทร์ กรัยวิเชียร (สัมภาษณ์, 23 พฤศจิกายน 2557) ได้ให้ความเห็นว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านทักษะในการบริหาร ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร และจะต้องไม่ทำตัวเหนือผู้ใต้บังคับบัญชาโดยถือว่าทุกคนมีความเสมอภาคกัน

### 7.2.7 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารตามความเห็นของ ธาณี

#### สิงหนาท

ธานี สิงหนาท (สัมภาษณ์, 6 พฤศจิกายน 2557) ได้ให้ความเห็นว่าผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องทำตัวให้เป็นที่ยอมรับของผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ธุรการในศาล การเป็นผู้นำจะต้องมีความคิดริเริ่มในสิ่งใหม่ๆ ในสิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลงไปในศาล เช่น การบริการประชาชน การใกล้ชิดข้อพิพาท เป็นต้น เพื่อให้คดีเสร็จไปโดยรวดเร็ว และให้ความเป็นธรรมกับประชาชนในศาล ดังนั้นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงควรมีองค์ประกอบภาวะผู้นำในด้านทักษะการบริหาร กล่าวคือ จะต้องมีความรู้ในการบริหารจัดการงานคดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งศาลที่มีปริมาณคดีมาก ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องมีทักษะในการบริหารงานคดีเป็นอย่างดีเพื่อให้คดีความในศาลเสร็จไปโดยรวดเร็ว

### 7.2.8 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารตามความเห็นของ

#### นุจรินทร์ จันทรพรายศรี

นุจรินทร์ จันทรพรายศรี (สัมภาษณ์, 7 พฤศจิกายน 2557) ได้ให้ความเห็นว่าผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรมีองค์ประกอบภาวะผู้นำในด้านการบริหาร กล่าวคือ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องมีความรู้ในระบบงานด้านธุรการทุกอย่าง เช่น ความรู้เกี่ยวกับงานการเงินและการบัญชี การงบประมาณ งานสารบัญ ระเบียบปฏิบัติต่างๆ การบริหารจัดการคดี เป็นต้น โดยจะต้องตรวจสอบสำนวนคดีที่ผ่านมาผู้พิพากษาทำอะไรไปบ้างแล้ว เพื่อเตรียมความพร้อมที่จะให้คำปรึกษาแก่ผู้พิพากษาในข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะสำนวนคดีที่คิดว่าจะมีปัญหาเวลาผู้พิพากษามาขอคำปรึกษา เพื่อให้สามารถให้คำตอบหรือให้คำแนะนำได้ทันที ซึ่งจะทำให้ผู้พิพากษาให้ความร่วมมือในการทำงานมากยิ่งขึ้น และสร้างความเชื่อถือศรัทธา

### 7.2.9 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารตามความเห็นของ มโน

#### ชอศรีสาคร

มโน ชอศรีสาคร (สัมภาษณ์, 20 พฤศจิกายน 2557) ได้ให้ความเห็นว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรมีภาวะผู้นำในด้านการบริหาร เพราะผู้พิพากษาหัวหน้าศาลนั้นเป็นผู้รับผิดชอบราชการของศาลทั้งในด้านตุลาการและงานธุรการ จึงต้องทำหน้าที่ทั้งในด้านการบริหารงานบุคคล บริหารงานงบประมาณและบริหารงานคดี เพื่อให้กิจการงานของศาลมีความเจริญก้าวหน้าเพื่อความสะดวกแก่ผู้มาติดต่อ และเพื่อให้การพิจารณาพิพากษาคดีต่างๆ เสร็จไปโดยถูกต้องรวดเร็วและเป็นธรรม

### 7.2.10 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารตามความเห็นของ วินัส

#### สุนนท์

วินัส สุนนท์ (สัมภาษณ์, 24 ตุลาคม 2557) ได้ให้ความเห็นว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเป็นผู้มีหน้าที่รับผิดชอบงานศาลทุกๆ ด้าน ซึ่งแบ่งหน้าที่ได้ 2 ด้านด้วยกัน คือ หน้าที่ด้านการพิจารณา

พิพากษาคดี กับส่วนที่เป็นงานบริหารที่สนับสนุนการพิจารณาพิพากษาคดี ดังนั้น ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรต้องมืองค์ประกอบภาวะผู้นำในด้านการบริหารด้วย เนื่องจากผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องนำนโยบายของประธานศาลฎีกามาปรับใช้ในการบริหารงานในศาลที่ตนเป็นหัวหน้าศาล และแจ้งนโยบายของประธานศาลฎีกาให้ผู้พิพากษาและบุคลากรในศาลได้ทราบและกำชับให้ปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด เช่น ต้องมีการพิจารณาคดีที่ต่อเนื่องอย่างเคร่งครัด คดีที่ค้างพิจารณาในศาลต้องไม่เกิน 2 ปี หรือคดีอาญาที่จำเลยต้องขังอยู่ในระหว่างการพิจารณาโดยไม่ได้รับการประกันตัวจะต้องนัดพิจารณาคดีไม่เกิน 6 เดือน เป็นต้น ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องสนองนโยบายของสำนักงานศาลยุติธรรม โดยนำนโยบายของสำนักงานศาลยุติธรรมมาปรับใช้ให้เกิดผลเป็นรูปธรรม รวมทั้งการบริหารงานในศาลต้องให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ศาลยุติธรรม

อีกทั้งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องเป็นผู้รู้จักจัดเรียงลำดับความยากง่ายของคดีเพื่อนำสำนวนคดีมาจ่ายให้แก่ผู้พิพากษาให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของ ผู้พิพากษาแต่ละคน ทั้งนี้ ต้องคำนึงถึงปริมาณคดีที่ผู้พิพากษาแต่ละคนได้รับไปแล้วมาประกอบการพิจารณาด้วย และผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องไม่มีอคติต่อผู้พิพากษาในการจ่ายสำนวน เช่น มักจะจ่ายสำนวนคดีที่มีความง่ายในการพิจารณาพิพากษาให้แก่ผู้พิพากษาที่มีความสนิทสนมกันกับผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ส่วนผู้พิพากษาที่ไม่ค่อยมีความสนิทสนมกันก็จะจ่ายสำนวนคดีที่มีความยากให้พิจารณาพิพากษา เป็นต้น

นอกจากความรอบรู้ในทางสำนวนคดีแล้ว ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลยังจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับทางด้านธุรการด้วย เช่น ต้องมีความรู้ทางด้านการเงินการคลัง การพัสดุ งานสารบรรณ เป็นต้น โดยผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องตรวจสอบเงินแต่ละประเภทที่นำฝากในบัญชีเงินฝากประจำวันแต่ละวันว่านำฝากเงินเป็นจำนวนเท่าใดและจำนวนเงินตรงตามที่ระบุไว้ในสมุดคุมบัญชีหรือไม่ และจำนวนเงินคงเหลือที่เก็บไว้ในตู้নিরภัยของศาลมีจำนวนเท่าใด ตรวจสอบการใช้จ่ายเงินของศาลว่าถูกต้องหรือตรงกับประเภทของงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรมาหรือไม่ รวมทั้งการตั้งเรื่องของบประมาณในปีถัดไปให้ถูกต้องและทันเวลาที่กำหนดไว้ เป็นต้น

#### 7.2.11 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารตามความเห็นของ วิรัช

##### ชินวินิจกุล

วิรัช ชินวินิจกุล (สัมภาษณ์, 4 ธันวาคม 2557) ได้ให้ความเห็นว่า บุคคลที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรมืองค์ประกอบภาวะผู้นำในด้านการบริหารด้วย เนื่องจากผู้พิพากษาหน้าศาลอยู่ในฐานะเป็นผู้บังคับบัญชาทั้งผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ธุรการ ดังนั้น ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงต้องมีทักษะในการบริหาร ทั้งในการบริหารจัดการงานคดี ซึ่งเป็นงานของผู้พิพากษา เช่น การตรวจสำนวน การจ่ายสำนวน เป็นต้น รวมทั้งการบริหารจัดการในส่วนงานธุรการ เช่น การเงินและบัญชี การพัสดุ การจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น



### 7.2.12 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารตามความเห็นของ วิรุฬห์

#### แย้มละม้าย

วิรุฬห์ แย้มละม้าย (สัมภาษณ์, 5 พฤศจิกายน 2557) ได้ให้ความเห็นว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจำเป็นต้องมีความรู้ด้านการบริหาร เพื่อบริหารจัดการทั้งในงานคดีและงานด้านธุรการ ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี การบริหารจัดการคดีต้องมีความสามารถในการจ่ายสำนวนคดีให้แก่ผู้พิพากษาในศาลให้มีความสัมพันธ์กับปริมาณคดีในศาล อีกทั้งพิจารณาจากความยากง่ายของคดีให้มีความสัมพันธ์กับผู้พิพากษาที่มีประสบการณ์น้อยและประสบการณ์มากด้วย

### 7.2.13 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารตามความเห็นของ สถาพร

#### วงศ์ตระกูลรักษา

สถาพร วงศ์ตระกูลรักษา (สัมภาษณ์, 19 พฤศจิกายน 2557) ได้ให้ความเห็นว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเป็นผู้บริหารสูงสุดของศาลเป็นเบอร์หนึ่งขององค์กรในจังหวัดนั้นๆ จึงต้องมีภาวะผู้นำในทุกๆ ด้าน โดยด้านบริหาร ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องสามารถจัดระบบงาน ทั้งงานพิจารณาคดีต่อเนื่องและครบองค์คณะ งานไกล่เกลี่ยข้อพิพาท การจัดองค์คณะให้เหมาะสมและสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง การควบคุมและเร่งรัดการพิจารณาพิพากษาให้อยู่ในกฎเกณฑ์เดียวกันกับที่สำนักงานศาลยุติธรรมต้องการ และต้องเป็นไปตามนโยบายของประธานศาลฎีกา

### 7.2.14 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารตามความเห็นของ สมชาย

#### เงารุ่งเรือง

สมชาย เงารุ่งเรือง (สัมภาษณ์, 1 ธันวาคม 2557) ได้ให้ความเห็นว่าผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรมีองค์ประกอบภาวะผู้นำในด้านการบริหารงานคดีและงานทั่วไป กล่าวคือ นอกจากงานบริหารคดีทั่วไปและงานจ่ายสำนวนให้ผู้พิพากษาแต่ละคน ซึ่งเป็นงานหลักของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลแล้ว ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลพึงต้องมีความใส่ใจในสวัสดิภาพและความเป็นอยู่ของผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ด้วย เพื่อเป็นขวัญกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนเปิดช่องทางให้มีการแสดงความคิดเห็นเพื่อให้มีการระดมความคิดเห็น อันจะเป็นประโยชน์ในการบริหารงาน และสามารถแก้ไขข้อขัดข้องในการบริหาร

### 7.2.15 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารตามความเห็นของ สราวุธ

#### เบญจกุล

สราวุธ เบญจกุล (สัมภาษณ์, 20 พฤศจิกายน 2557) ได้ให้ความเห็นว่า องค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลได้แก่ ด้านการบริหาร เนื่องจาก

ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องมีภาวะผู้นำในด้านการบริหารจัดการ โดยเฉพาะทักษะเกี่ยวกับเรื่องการบริหารงานบุคคล การบริหารความขัดแย้ง โดยบริบทที่สำคัญของการเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ทักษะที่เสริมภาวะผู้นำก็คือเรื่องการบริหารถือเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด

### 7.2.16 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารตามความเห็นของ อาเล็ก จรรยาทรัพย์กิจ

อาเล็ก จรรยาทรัพย์กิจ (สัมภาษณ์, 24 ตุลาคม 2557) ได้ให้ความเห็นว่า ในการดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลซึ่งเป็นตำแหน่งในทางบริหารนั้น ควรที่จะมีวิสัยทัศน์ในภาวะผู้นำที่จะต้องเรียนรู้ในเรื่องการบริหารงาน การบริหารบุคลากร และการบริหารทรัพยากร ดังนี้

1. การบริหารงาน ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องเข้าใจในยุทธศาสตร์หลักของสำนักงานศาลยุติธรรมก่อนว่ามีทิศทาง หรือแนวโน้มไปในทางใดบ้าง อาทิ การทำงานเชิงรุกในการบริการประชาชน หรือการทำงานที่เน้นแนวทางในการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน เป็นต้น การทำงานตามนโยบายต่างๆ ที่ได้รับมอบหมายจากส่วนกลาง รวมถึงการเข้าใจในปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดการพัฒนาในการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร นอกจากนี้ ควรเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของการดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลว่ามีความสำคัญอย่างไร มีอำนาจหน้าที่ที่มากน้อยเพียงใดในกรอบของการบริหารงานในศาลนั้นๆ การกำหนดบทบาทในแง่สังคม อาทิ การวางบทบาทในสังคมระดับภายในจังหวัดซึ่งเป็นส่วนภูมิภาค การมีส่วนร่วมในงานสังคมที่ได้รับเกียรติจากหน่วยงานอื่น การให้เกียรติแก่หน่วยงานอื่นๆ การประสานงานอันเป็นการประสานความร่วมมือทั้งภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน โดยคำนึงถึงองค์ประกอบต่างๆ ที่เป็นปัจจัยที่ไม่ว่าจะเป็นข้อเด่น ข้อด้อย ข้อจำกัดที่มีขึ้น ในบางครั้งอาจเกิดจากดำเนินการที่ผ่านมา หรือประสบการณ์ที่เคยเกิดมีขึ้น โดยมุ่งเน้นในการประสานความสัมพันธ์ที่ดีเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน ในการบริหารงานเมื่อเข้าใจในส่วนข้างต้นย่อมนำมาสู่การประยุกต์ศาสตร์ นโยบายอันเป็นกระบวนการทัศนในการทำงานให้เข้าสู่กระบวนการ (PROCESS) ที่ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลแต่ละคนจะมีการกำหนดกลยุทธ์ (STRATEGY) ที่เป็นกุศโลบายหรือแผนการในการทำงาน อาทิ การทำงานเป็นทีม การปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย (TARGET) ตามแนวทางในการทำงานของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลแต่ละคน

2. การบริหารบุคลากร นับเป็นเรื่องยากเพราะจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้ถึงความเข้าใจในบทบาท และหน้าที่ของบุคลากรแต่ละบุคคล ดังสุภาษิตที่ว่า "รู้เขารู้เรา รบร้อยครั้งชนะทั้งร้อยครั้ง" รวมถึงการที่ต้องเรียนรู้ถึงความถนัด ความสามารถพิเศษ ความตั้งใจจริง ความละเอียดลออในแต่ละบุคคล จะทำให้สามารถนำบุคลากรมาใช้ให้ถูกคนถูกงาน เพราะการทำงานของแต่ละบุคคลหากสามารถทำตามในสิ่งที่มีความชอบหรือความถนัด ย่อมสามารถทำงานนั้นๆ ได้เป็นอย่างดี สิ่งก็ตามมา

คือความมีประสิทธิภาพมีประสิทธิผลในการทำงาน ย่อมมุ่งไปสู่เป้าหมายให้เกิดความสำเร็จในการทำงานได้อย่างรวดเร็ว ฉะนั้นผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการ ต้องมีความตื่นตัวในการเรียนรู้ มีไหวพริบปฏิภาณที่เกิดจากการสั่งสมประสบการณ์ รู้จักที่จะสังเกต รู้จักการเก็บรายละเอียด รู้จักการแสดงออกถึงความรู้สึกในการแสดงความชื่นชมยินดี การให้เกียรติแก่ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา การเป็นผู้รอบรู้ การเป็นผู้นำที่ดีตามวาระและโอกาส การแสดงสปิริตทั้งในเรื่องการทำงานและในเรื่องส่วนบุคคล การให้โอกาสบุคคล การเป็นผู้ให้คำปรึกษา การเป็นผู้สอนผู้แนะนำ การวางแนวทางการลงโทษแก่ผู้ที่ขาดการให้ความร่วมมือในการทำงาน การรู้จักที่จะสร้างแรงบันดาลใจ การปลูกเร้าสามัญสำนึกที่ดี การสร้างความรับผิดชอบในการทำงาน สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่ก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการทำงานนำไปสู่ความสุขในการทำงานร่วมกัน "เปรียบเสมือนนาวาที่มีฝีพายจำนวนมากหากสามารถร่วมมือร่วมใจไปในทิศทางเดียวกันพร้อมๆกัน ย่อมนำไปสู่ชัยชนะในการทำงาน" เพราะนำไปสู่ความสำเร็จของการบริหารงาน

3. การบริหารทรัพยากร สิ่งที่น่าทึ่งที่สุด คือ งบประมาณที่จำกัด สิ่งที่คุณพิพากษาหัวหน้าศาลต้องมีความรู้เป็นอย่างยิ่งในเรื่องพื้นฐานของงบประมาณ การตรวจสอบงานการเงินเพราะมีความสำคัญ หากผิดพลาดไปเป็นความเสียหายทางการเงินที่อาจมีโทษทางวินัยตามมาด้วย การศึกษาพื้นฐานด้านนี้จะทำให้เรียนรู้ว่า งบประมาณรายรับ รายจ่ายมีอย่างไรบ้าง ดังมีคำอยู่คำหนึ่งที่ว่า "ของบได้ ใช้เงินเป็น" คือ รู้จักที่จะของบประมาณวางแผนการใช้เงินงบประมาณให้ทันปีงบประมาณ เพราะของบประมาณเป็นแต่ใช้ไม่เป็นสุดท้ายต้องส่งคืนงบประมาณอาจมีผลกระทบถึงการของบประมาณในไตรมาสหน้า อาทิ งบดำเนินการที่ได้รับจะต้องใช้จ่ายด้านใดบ้าง การส่งเงินคืน การรายงานด้านการเงิน ล้วนแต่มีผลกระทบกับการดำเนินการภายในองค์กรทั้งสิ้น บางครั้งมีการวางแผนการทำงานมาอย่างดีแต่ไม่มิงบประมาณในการทำงาน ย่อมทำให้การทำงานไม่สำเร็จตามเป้าหมายที่วางแผนไว้ได้

### 7.2.17 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารตามความเห็นของ อนันต์

#### ธรรมราช

อนันต์ ธรรมราช (สัมภาษณ์, 27 พฤศจิกายน 2557) ได้ให้ความเห็นว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรมีองค์ประกอบภาวะผู้นำในด้านการบริหาร เพราะผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องรู้จักการใช้คนให้ถูกกับงาน โดยใช้หลักนิติศาสตร์ผสมกับหลักรัฐศาสตร์ ต้องรู้จักยืดหยุ่น อย่าเถรตรง อย่าหักไม่ยอมงอ ใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ให้มาก เมื่อทำงานเสร็จควรยกย่องคนที่ควรยกย่อง ไม่เอาผลงานคนอื่นมาเป็นของตนและต้องมีความคิดสร้างสรรค์ตลอดเวลา

นอกจากนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งผ่านการดำรงตำแหน่ง ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมาแล้วและดำรงตำแหน่ง และ/หรือเคยดำรงตำแหน่งระดับสูงในศาลยุติธรรม อาทิ อดีตประธานศาลฎีกา อดีตรองประธานศาลฎีกา อดีตอธิบดีผู้พิพากษาศาลฎีกา เลขาธิการสำนักงาน

ศาลยุติธรรม อีกทั้ง เป็นและ/หรือเคยเป็นกรรมการบริหารศาลยุติธรรม (ก.บ.ศ.) และกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) จำนวน 10 คน เพื่อให้ยืนยันองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ซึ่งผู้เชี่ยวชาญได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบหลักความรู้และทักษะในการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย 4 องค์ประกอบ คือ

1. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล จัดระบบงานและการบริหารจัดการองค์กร

2. ความสามารถในการบริหารจัดการคดี

3. ความรู้เกี่ยวกับระเบียบการเงิน การบัญชี การจัดซื้อจัดจ้าง การวางแผนงบประมาณและการพัสดุ

4. มีวิสัยทัศน์ นโยบายและยุทธศาสตร์ในการบริหารงานศาลยุติธรรม

โดยผู้เชี่ยวชาญทุกคนเห็นด้วยกับองค์ประกอบย่อยทั้ง 4 องค์ประกอบดังกล่าว ตามที่ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์มา โดยบางคนได้ให้เหตุผลประกอบ และบางคนยังเห็นควรให้มีองค์ประกอบย่อยเพิ่มเติม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 7.2.18 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารตามความเห็นของ จิตตรา กาญจนะประเสริฐ

จิตตรา กาญจนะประเสริฐ (สัมภาษณ์, 17 กุมภาพันธ์ 2558) เห็นด้วยกับองค์ประกอบย่อยเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารทั้ง 4 องค์ประกอบ โดยมีความเห็นประกอบว่า การบริหารงานบุคคลเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องใช้ควบคู่กับการบริหารงานคดีและองค์กร กล่าวคือ ผู้บริหารจะต้องทำความรู้จักกับผู้ใต้บังคับบัญชา เรียนรู้ว่าแต่ละคนมีความสามารถด้านใดเพื่อจะแบ่งจ่ายงานให้ถูกต้องกับบุคคลที่มีความชำนาญเฉพาะด้านเชี่ยวชาญประเภทใด หรือเป็นนักเจรจาต่อรองจะได้ส่งงานที่จะต้องไกล่เกลี่ยให้ เป็นต้น เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงโดยรวดเร็วและถูกต้อง นอกจากนี้ ผู้บริหารจะต้องดูแลข้าราชการตุลาการซึ่งเป็นผู้ทำงานทางคดีรองรับการทำงานของผู้พิพากษา ตั้งแต่การเริ่มต้นของสำนวนความไม่ว่าจะเป็นคดีแพ่ง คดีอาญา การทำงานของข้าราชการตุลาการจะเป็นส่วนหนึ่งของงานผู้พิพากษา คู่กันไป ดังนั้น แม้ข้าราชการตุลาการจะมีผู้อำนวยการคอยกำกับดูแลแล้ว แต่ผู้บริหารก็ต้องรู้ในส่วนที่ข้าราชการตุลาการปฏิบัติ เพื่อจะได้ตรวจสอบสั่งการให้ถูกต้องได้ อันเป็นการใช้บุคลากรให้ตรงกับความชำนาญเพื่อความสำเร็จของงานที่รวดเร็วและถูกต้อง นอกจากนี้ การควบคุมระบบการเงิน การบัญชี พัสดุ การตรวจการจ้างก็เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารไม่สามารถละเลยได้เพราะจะเป็นอันตรายอย่างยิ่งหากเกิดการทุจริตขึ้น ผู้บริหารต้องรับผิดชอบด้วย การบริหารงานศาลผู้บริหารจะต้องบริหารตามยุทธศาสตร์ของศาลยุติธรรมเป็นหลัก รวมตลอดถึงปฏิบัติตามนโยบายของประธานศาลฎีกาด้วย

### 7.2.19 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารตามความเห็นของ เจริญ

#### ดวงสุวรรณ

เจริญ ดวงสุวรรณ (สัมภาษณ์, 25 กุมภาพันธ์ 2558) เห็นด้วยกับองค์ประกอบย่อยเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารทั้ง 4 องค์ประกอบ โดยมีความเห็นประกอบว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องมีทักษะในการบริหารเวลาในทุกๆ เรื่อง โดยเฉพาะการบริหารจัดการคดี การบริหารกิจกรรม และการรายงานสถิติคดี นอกจากนี้ ยังมีความเห็นเพิ่มเติมว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรจะต้องมีทักษะในการบริหารความขัดแย้งแก่บุคลากรภายในศาล เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้ตลอดจนมีเทคนิคในการบริหารงานด้วย

### 7.2.20 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารตามความเห็นของ ณิช

#### อิมสุขศรี

ณิช อิมสุขศรี (สัมภาษณ์, 3 กุมภาพันธ์ 2558) เห็นด้วยกับองค์ประกอบย่อยเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารทั้ง 4 องค์ประกอบ โดยมีความเห็นประกอบว่า เนื่องจากผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเป็นตำแหน่งบริหาร มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานศาลนั้นๆ ให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี จึงจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์กำหนดนโยบายในการบริหารงานอย่างเป็นรูปธรรมในหลายๆ ด้าน เช่น ด้านบริหารงานบุคคลหรือบุคลากร ด้านงบประมาณ และด้านบริหารจัดการคดี หากสามารถทำได้พร้อมๆ กันได้ดีแล้ว ย่อมสามารถจะพัฒนาศาลนั้นๆ ให้ก้าวเดินไปข้างหน้าได้อย่างดีสมบูรณ์แน่นอน

### 7.2.21 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารตามความเห็นของ ปกรณ์

#### สุวรรณพรหมา

ปกรณ์ สุวรรณพรหมา (สัมภาษณ์, 24 กุมภาพันธ์ 2558) เห็นด้วยกับองค์ประกอบย่อยเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารทั้ง 4 องค์ประกอบ นอกจากนี้ ยังมีความเห็นเพิ่มเติมว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรมีการสร้างเป้าหมายในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน มีความรู้ด้านเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### 7.2.22 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารตามความเห็นของ

#### ประคอง เตกฉัตร

ประคอง เตกฉัตร (สัมภาษณ์, 2 กุมภาพันธ์ 2558) เห็นด้วยกับองค์ประกอบย่อยเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารทั้ง 4 องค์ประกอบ แต่ให้เหตุผลว่า การขับเคลื่อนไม่ได้ทำได้โดยง่ายเพราะไม่สามารถเสื่อบุคลากรเองได้ อีกทั้งไม่สามารถควบคุมบุคลากรจากหน่วยงานภายนอกได้ เช่น พนักงานอัยการ ทนายความ เจ้าพนักงานบังคับคดี เจ้าพนักงานคุมประพฤติ เจ้าหน้าที่สถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน เป็นต้น วิสัยทัศน์และพันธกิจของสำนักงาน ศาลยุติธรรมไม่นิ่ง เจ้าหน้าที่เราไม่อาจให้คุณให้โทษได้ จึงทำให้การบริหารลำบาก

### 7.2.23 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารตามความเห็นของ

#### ภัทรศักดิ์ วรรณแสง

ภัทรศักดิ์ วรรณแสง (สัมภาษณ์, 26 มกราคม 2558) เห็นด้วยกับองค์ประกอบย่อยเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารทั้ง 4 องค์ประกอบ โดยมีเหตุผลประกอบว่าผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนนโยบายประธานศาลฎีกาและแผนยุทธศาสตร์ จึงต้องมีความรู้ความเข้าใจทั้งในภาพรวมและภาพเล็ก ภาพรวม คือ เข้าใจนโยบาย และแผนภาพเล็ก คือ การขับเคลื่อนสนองนโยบายและแผนดังกล่าว ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยองค์ประกอบทั้ง 4 ดังกล่าว

### 7.2.24 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารตามความเห็นของ

#### สุชาภรณ์

สุชาภรณ์ (สัมภาษณ์, 2 กุมภาพันธ์ 2558) เห็นด้วยกับองค์ประกอบย่อยเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารทั้ง 4 องค์ประกอบ โดยให้เหตุผลประกอบว่า การบริหารงานบุคคลและการจัดองค์กรเป็นเรื่องสำคัญต้องศึกษาเข้าใจให้ดี การจัดการคดีที่ดีจะทำให้การพิจารณาคดีเป็นไปอย่างรวดเร็วถูกต้องและเป็นธรรม การเงิน การบัญชี การจัดซื้อจัดจ้าง การงบประมาณและการพัสดุ ต้องมีความรู้ความสามารถ เนื่องจากการเงินการงบประมาณเป็นเรื่องสำคัญผิดพลาดไม่ได้ นอกจากนี้ ยังมีความเห็นเพิ่มเติมว่าผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องมีความคิดริเริ่มใหม่ๆ สามารถทั้งในงานคดีและงานด้านบริหาร

## 8. งานบริหารในส่วนงานคดีและงานในฐานะ

### หัวหน้าส่วนราชการที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรรู้

คู่มือผู้พิพากษาหัวหน้าศาล (2553, หน้า 1-169)

ได้กล่าวถึงงานของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในฐานะเป็นหัวหน้าส่วนราชการในศาลชั้นต้นไว้ ซึ่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานบริหารในส่วนงานคดีและงานในฐานะหัวหน้าส่วนราชการ ดังต่อไปนี้

#### 8.1 งานบริหารในส่วนงานคดี ประกอบด้วย

8.1.1 การบริหารงานคดี ได้แก่ การจ่ายสำนวนคดี การเรียกคืนสำนวนคดีและการโอนสำนวนคดี และการนั่งพิจารณาและพิพากษาคดีของผู้รับผิดชอบราชการศาล

8.1.2 การนั่งพิจารณาคดีครบองค์คณะและต่อเนือง ซึ่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องทราบตั้งแต่ความเป็นมาของการนั่งพิจารณาคดีครบองค์คณะและต่อเนือง ขั้นตอนการดำเนินการในระบบการนั่ง



พิจารณาคดีครอบครัวและต่อเนื่อง ตลอดจนกระบวนการที่สนับสนุนระบบการนั่งพิจารณาคดีครอบครัว  
คดีและต่อเนื่อง

8.1.3 การปล่อยชั่วคราวและการบังคับกรณีพิคสัญญาประกัน ได้แก่ การปล่อยชั่วคราว  
และแนวทางในการบังคับคดีกับนายประกัน

8.1.4 การอภัยโทษ ได้แก่ ศาลกับการดำเนินการกรณีการพระราชทานอภัยโทษ และ  
ข้อหาหรือเกี่ยวกับการพระราชทานอภัยโทษ

8.1.5 การปลดทำลายสำนวนและเอกสาร ได้แก่ การปลดทำลายสำนวนคดีแพ่ง การปลด  
ทำลายสำนวนคดีอาญา สำนวนความที่มีเงินค้างจ่ายเกินห้าปี สำนวนความที่มีคำสั่งให้เก็บรักษาไว้ และ  
ขั้นตอนการดำเนินการปลดทำลายสำนวน

8.1.6 คดีส่วนที่เกี่ยวข้องกับคดีปกครอง

## 8.2 งานในฐานะหัวหน้าส่วนราชการ ประกอบด้วย

8.2.1 การบริหารงานบุคคล ได้แก่ การพิจารณาความดีความชอบ ระเบียบการลาหยุด  
ราชการของข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม การเข้าพักในที่พักของทางราชการ ระเบียบเกี่ยวกับการ  
ใช้รถราชการ การจัดสวัสดิการภายในส่วนราชการ การขออนุญาตไปบรรยาย สอนเสริม เข้ารับการศึกษา  
ฝึกอบรม ประชุมปฏิบัติการ สัมมนา ดูงานหรือปฏิบัติการวิจัยในประเทศหรือต่างประเทศ และการ  
ดำเนินการทางวินัย

8.2.2 การงบประมาณ ได้แก่ งบประมาณกับศาล และลักษณะงบประมาณ

8.2.3 การเงิน ได้แก่ การตรวจสอบเกี่ยวกับการเงิน การจ่ายค่าปรับ การกันเงิน การส่งเงิน  
กลาง การแก้ไขปัญหา การเงินตามระเบียบคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรม และการทำความเข้าใจสมุด  
บัญชี

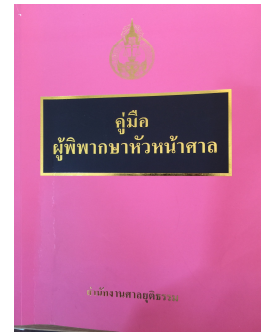
8.2.4 การพัสดุ ได้แก่ วิธีการจัดซื้อจัดจ้าง การมอบอำนาจดำเนินการจัดซื้อหรือจ้าง  
และการตรวจรับพัสดุ

8.2.5 การปฏิบัติกรณีการคัดเลือกผู้พิพากษาสมทบในคดีเยาวชนและครอบครัว

8.2.6 งานรัฐพิธี งานพิธี ได้แก่ ตำแหน่งที่หนึ่งของผู้พิพากษา การแต่งกาย การประดับ  
เครื่องอิสริยาภรณ์ การส่งคืนเครื่องราชอิสริยาภรณ์ การแต่งกายสำหรับบุคคลซึ่งไม่มีกฎหมายหรือ  
ข้อบังคับของทางราชการกำหนดให้มีเครื่องแบบเฉพาะ การแต่งกายในโอกาสต่างๆ เครื่องแต่งกายประจำ  
ชาติไทย คำขึ้นต้นและคำลงท้ายในการกราบบังคมทูล กราบทูล และทูลด้วยวาจา มารยาทไทย และ  
มารยาทสากลที่เป็นการให้เกียรติกันอย่างเป็นแบบพิธีการ เป็นต้น

ทั้งนี้ ผู้รับการพัฒนานตนเองในฐานะผู้พิพากษาหัวหน้าศาล สามารถศึกษารายละเอียดของ  
ข้อมูลดังกล่าวได้จากคู่มือผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ซึ่งทางศาลยุติธรรมได้มอบให้แก่ผู้เข้ารับการอบรม

หลักสูตร "ผู้พิพากษาผู้บริหารในศาลชั้นต้น" ในช่วงที่เข้ารับการอบรม  
อยู่ที่สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม ก่อนที่จะได้  
รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลแล้ว



## 9. ความรู้เกี่ยวกับนโยบายประธานศาลฎีกา แผนยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์/พันธกิจ ในการ บริหารศาลยุติธรรม



ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจำเป็นต้องมีความรู้  
เกี่ยวกับนโยบายประธานศาลฎีกา แผนยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์/  
พันธกิจในการบริหารศาลยุติธรรม ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้พิพากษา  
หัวหน้าศาลจะได้บริหารงานในศาลที่ตนเองเป็นผู้รับผิดชอบให้เป็นไปตามนโยบายประธานศาลฎีกา  
แผนยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์/พันธกิจของศาลยุติธรรม โดยผู้รับการพัฒนาดังกล่าวสามารถศึกษาข้อมูลใน  
เรื่องดังกล่าวได้จากเว็บไซต์ของสำนักงานศาลยุติธรรม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

9.1 นโยบายประธานศาลฎีกา [http://www.opsc.coj.go.](http://www.opsc.coj.go.th/userfiles/file/CJ%20Direk%20Policy%20TH%20EN.pdf)

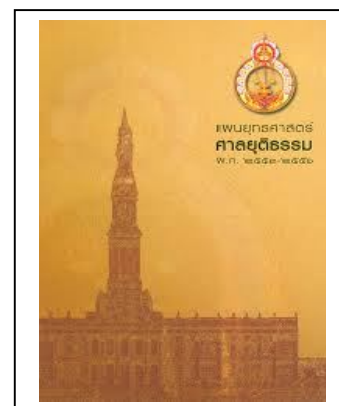
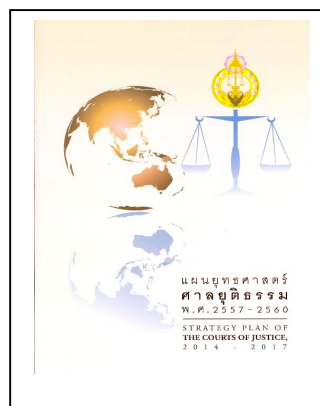
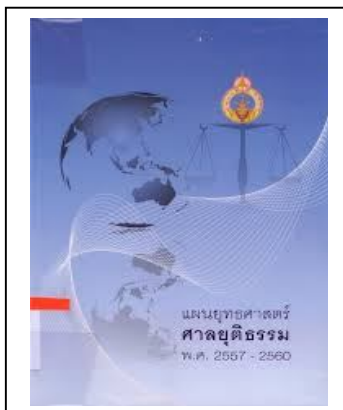
[th/userfiles/file/CJ%20Direk%20Policy%20TH%20EN.pdf](http://www.opsc.coj.go.th/userfiles/file/CJ%20Direk%20Policy%20TH%20EN.pdf)

9.2 แผนยุทธศาสตร์ศาลยุติธรรม

[http://www.oppb.coj.go.th/news\\_view.php?id\\_news=292](http://www.oppb.coj.go.th/news_view.php?id_news=292)

9.3 วิสัยทัศน์/พันธกิจศาลยุติธรรม

<http://www.oppb.coj.go.th/index.php>





## 10. กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ หนังสือเวียน ข้อบังคับ ข้อกำหนด และคำแนะนำของ ประธานศาลฎีกาที่เกี่ยวข้องในราชการ

### ศาลยุติธรรมที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรรู้

ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในฐานะเป็นผู้บริหารงานศาล  
ในระดับจังหวัด จำเป็นจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ  
ประกาศ หนังสือเวียน ข้อบังคับ ข้อกำหนด และคำแนะนำ  
ของประธานศาลฎีกา ที่เกี่ยวข้องกับความรู้อะกัษะในการ  
บริหารงานศาลยุติธรรม ดังนี้



- 10.1 พระราชบัญญัติ เหรียญจักรมาลา และเหริญจักรพรติมมาลา พ.ศ. 2484
- 10.2 การไกล่เกลี่ยข้อพิพาท พ.ศ. 2544 และที่แก้ไขเพิ่มเติม
- 10.3 การไกล่เกลี่ยเพื่อระงับข้อพิพาททางการเงิน พ.ศ. 2544
- 10.4 การรบบประมาณ พ.ศ. 2544 และที่แก้ไขเพิ่มเติม
- 10.5 การเงิน พ.ศ. 2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติม
- 10.6 การจัตุสรรอาคารที่พักของผู้พิพากษาศาลยุติธรรม พ.ศ. 2544 และที่แก้ไขเพิ่มเติม
- 10.7 การจ่ายเงินค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ พ.ศ. 2545
- 10.8 การจ่ายเงินค่าตอบแทนและค่าใช้จ่ายในการสอบ พ.ศ. 2553
- 10.9 การจ่ายเงินเพิ่มค่าครองชีพชั่วคราวของลูกจ้างชั่วคราวสำนักงานศาลยุติธรรม  
พ.ศ. 2549
- 10.10 การจ่ายเงินเพิ่มค่าครองชีพชั่วคราวข้าราชการตุลาการและดะไตะยุติธรรม (ฉบับที่  
3) พ.ศ. 2556
- 10.11 การจ่ายเงินเพิ่มค่าครองชีพชั่วคราวข้าราชการตุลาการและดะไตะยุติธรรม (ฉบับที่ 4)  
พ.ศ. 2557
- 10.12 การใช้จ่ายเงินค่าธรรมเนียมศาลเพื่อเสริมงบประมาณ พ.ศ. 2558
- 10.13 การใช้วิทยุโทรศัพท์เคลื่อนที่ พ.ศ. 2553 และที่แก้ไขเพิ่มเติม
- 10.14 การตรวจงานบริหารราชการของคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรม พ.ศ. 2544
- 10.15 การแต่งตั้งที่ปรึกษา อาจารย์พิเศษ หรือผู้เชี่ยวชาญประจำสถาบันพัฒนาข้าราชการ  
ฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม พ.ศ. 2546
- 10.16 การบริหารราชการศาลยุติธรรมในสวนภูมิภาค พ.ศ. 2548 และที่แก้ไขเพิ่มเติม
- 10.17 การบริหารหลักสูตรผู้บริหารกระบวนการยุติธรรมระดับสูง พ.ศ. 2553 และที่แก้ไข  
เพิ่มเติม

10.18 การเบิกจ่ายเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการตุลาการและ  
 คณะตุลาการ พ.ศ. 2550 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

10.19 การประชุมของคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรม พ.ศ. 2544

10.20 การปลดทำลายสำนวนความและเอกสาร พ.ศ. 2552

10.21 การไปศึกษา ฝึกอบรม ปฏิบัติการวิจัย และดูงาน ณ ต่างประเทศ พ.ศ. 2548 และที่  
 แก้ไขเพิ่มเติม

10.22 การพัสดุ พ.ศ. 2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

10.23 การมอบอำนาจของประธานศาลฎีกา พ.ศ. 2551

10.24 การมอบอำนาจของเลขาธิการสำนักงานศาลยุติธรรม พ.ศ. 2545

10.25 การรักษาความปลอดภัย พ.ศ. 2550

10.26 การลาหยุดราชการของข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรมและลูกจ้างของสำนักงาน  
 ศาลยุติธรรม พ.ศ. 2556

10.27 การศึกษาอบรมผู้ช่วยผู้พิพากษา พ.ศ. 2544 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

10.28 การให้ข่าวและบริการข่าวสารของศาลยุติธรรม พ.ศ. 2545

10.29 การให้บริการแก่ประชาชนผู้มาติดต่อราชการศาลยุติธรรม พ.ศ. 2552

10.30 การอนุมัติให้เดินทางไปราชการในราชอาณาจักรของข้าราชการฝ่ายตุลาการ  
 ศาลยุติธรรม พ.ศ. 2552

10.31 การอบรมและพัฒนาข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม พ.ศ. 2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

10.32 ข้อมูลข่าวสารของสำนักงานศาลยุติธรรม พ.ศ. 2555

10.33 เข็มเครื่องหมายเชิดชูเกียรติศาลยุติธรรม พ.ศ. 2548

10.34 คณะกรรมการวิทยาการศาลยุติธรรม พ.ศ. 2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

10.35 คณะกรรมการอบรมและพัฒนาข้าราชการศาลยุติธรรม พ.ศ. 2549

10.36 ค่าใช้จ่ายเครื่องแบบพิธีการ พ.ศ. 2549

10.37 ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการเลือกกรรมการบริหารศาลยุติธรรม กรรมการตุลาการ  
 ศาลยุติธรรมผู้ทรงคุณวุฒิ และกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรม พ.ศ. 2547

10.38 ค่าใช้จ่ายในการประชุมราชการศาลยุติธรรม และสำนักงานศาลยุติธรรม  
 พ.ศ. 2551 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

10.39 ค่าพาหนะเดินทาง ค่าเช่าที่พักและค่าตอบแทนอย่างอื่นของผู้พิพากษาสมทบ  
 ศาลเยาวชนและครอบครัว พ.ศ. 2555

- 10.40 ค่าป่วยการ ค่าพาหนะเดินทาง และค่าเช่าที่พัก ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญในคดี ผู้บริโภค พ.ศ. 2555
- 10.41 ค่าป่วยการของผู้ประนีประนอมคดีครอบครัว พ.ศ. 2555
- 10.42 เครื่องคอมพิวเตอร์พกพา พ.ศ. 2549
- 10.43 เครื่องแบบของข้าราชการตุลาการและตะโตะยุติธรรม พ.ศ. 2549 และที่แก้ไขเพิ่มเติม
- 10.44 เครื่องเรือนบ้านพักและอาคารชุดพักอาศัยข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม พ.ศ. 2557
- 10.45 งานธุรการเกี่ยวกับสำนวนความและเอกสาร พ.ศ. 2557
- 10.46 เงินค่าตอบแทนคณะกรรมการตรวจการจ้างและผู้ควบคุมงานก่อสร้าง พ.ศ. 2553
- 10.47 เงินค่าตอบแทนนอกเหนือจากเงินเดือนข้าราชการศาลยุติธรรมและลูกจ้างประจำ พ.ศ. 2547
- 10.48 เงินค่าตอบแทนพิเศษของข้าราชการศาลยุติธรรม พ.ศ. 2554
- 10.49 เงินค่าตอบแทนพิเศษลูกจ้างและพนักงานราชการศาลยุติธรรมของสำนักงานศาลยุติธรรม พ.ศ. 2556
- 10.50 เงินค่าตอบแทนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการตุลาการ พ.ศ. 2549
- 10.51 เงินค่าธรรมเนียบศาล เงินค่าปรับ และเงินกลาง พ.ศ. 2556
- 10.52 เงินค่าป่วยการและเงินค่าใช้จ่ายของสถาบันอนุญาโตตุลาการ พ.ศ. 2558
- 10.53 เงินค่ารับรอง พ.ศ. 2555
- 10.54 เงินสวัสดิการสำหรับการปฏิบัติงานประจำหน่วยงานในพื้นที่พิเศษ พ.ศ. 2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติม
- 10.55 เบี้ยประชุมกรรมการ อนุกรรมการ และค่าตอบแทนบุคคลหรือคณะบุคคล พ.ศ. 2551 และที่แก้ไขเพิ่มเติม
- 10.56 รถยนต์หุ้มเกราะป้องกันกระสุน พ.ศ. 2558
- 10.57 รตราชการและค่าตอบแทนหมาจ่ายแทนการจัดหารถประจำตำแหน่ง พ.ศ. 2547 และที่แก้ไขเพิ่มเติม
- 10.58 หลักเกณฑ์การเดินทางไปดูงาน และฝึกอบรม ณ ต่างประเทศ ของข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม พ.ศ. 2557
- 10.59 หลักเกณฑ์การติดตั้งและย้ายโทรศัพท์ของทางราชการ พ.ศ. 2551

- 10.60 หลักเกณฑ์และวิธีการในการทำและใช้เครื่องหมายราชการสำนักงาน  
ศาลยุติธรรม ตราสัญลักษณ์ศาลยุติธรรมและตราสัญลักษณ์สำนักงานศาลยุติธรรม พ.ศ. 2547
- 10.61 หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความเหมาะสมในระหว่างการดำรงตำแหน่งของ  
ผู้พิพากษาประจำศาล พ.ศ. 2545
- 10.62 หลักเกณฑ์และวิธีการเลือกกรรมการบริหารศาลยุติธรรม พ.ศ. 2544 และที่แก้ไข  
เพิ่มเติม
- 10.63 อาคารที่พักของศาลยุติธรรมในส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2554
- 10.64 อาคารที่พักประจำตำแหน่งของผู้พิพากษาศาลยุติธรรม พ.ศ. 2544
- 10.65 ระเบียบกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม ว่าด้วยการกำหนดเหตุจำเป็นอื่นอัน  
มิอาจก้าวล่วงได้ ในการสั่งให้ข้าราชการตุลาการไปช่วยทำงานชั่วคราว พ.ศ. 2550
- 10.66 ประกาศคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรมเรื่อง กรณีความผิดที่ปรากฏชัดแจ้ง  
พ.ศ. 2544
- 10.67 ประกาศคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการสอบสวน  
ข้อเท็จจริงในชั้นต้นกรณีข้าราชการตุลาการถูกกล่าวหาหรือเป็นที่สงสัยว่ากระทำผิดวินัย พ.ศ. 2544
- 10.68 ประกาศคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการอุทธรณ์  
คำสั่งคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรมประจำชั้นศาลที่ให้ยุติเรื่อง ขอบททวนคำสั่งลงโทษทาง  
วินัย พ.ศ. 2544
- 10.69 ระเบียบกรรมการบริหารศาลยุติธรรมว่าด้วยการใช้จ่ายเงินค่าธรรมเนียมศาลเพื่อ  
เสริมงบประมาณ พ.ศ. 2558
- 10.70 ระเบียบกรรมการบริหารศาลยุติธรรมว่าด้วยเงินค่าตอบแทนและค่าใช้จ่ายในการ  
ดำเนินการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการเป็นตุลาการ ฉบับที่ 7 พ.ศ. 2558
- 10.71 ระเบียบคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรมว่าด้วยการจัดสรรอาคารที่พักของ  
ผู้พิพากษาศาลยุติธรรม (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2557
- 10.72 ระเบียบคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรมว่าด้วยการอบรมและพัฒนาข้าราชการ  
ตุลาการศาลยุติธรรม (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2557
- 10.73 ระเบียบ รรราชการและค่าตอบแทนหมาจ่ายแทนการจัดหารถประจำตำแหน่ง  
(ฉบับที่ 11) พ.ศ. 2556
- 10.74 การเบิกจ่ายเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการตุลาการและ  
ตะไต้ยุติธรรม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2556

10.75 ระเบียบ เงินค่าตอบแทนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการ เป็นข้าราชการตุลาการ (ฉบับที่ 6) พ.ศ. 2556

10.76 ระเบียบ รดราชการและค่าตอบแทนเหมาจ่ายแทนการจัดหารถประจำตำแหน่ง (ฉบับที่ 10) พ.ศ. 2556

10.77 ระเบียบ เงินค่าธรรมเนียมศาล เงินค่าปรับและเงินกลาง พ.ศ. 2556

10.78 ระเบียบ เงินค่าตอบแทนพิเศษลูกจ้างและพนักงานราชการศาลยุติธรรมของ สำนักงานศาลยุติธรรม พ.ศ. 2556

10.79 ระเบียบคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรมว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการเลือก กรรมการบริหารศาลยุติธรรม พ.ศ. 2544

10.80 ระเบียบคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรมว่าด้วยการตรวจงานบริหารราชการของ คณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรมพ.ศ. 2544

10.81 หนังสือเวียนที่ ศย 003/ว 529 เรื่อง การขอสร้างเครื่องราชอิสริยาภรณ์ทดแทน ที่สูญหาย

10.82 หนังสือเวียนที่ ศย 003/ว 11(ป) การจัดทำแบบกรอกประวัติการขออนุญาตไป ฝึกอบรมหลักสูตรของหน่วยงานภายนอก

10.83 หนังสือเวียนที่ ศย 003/ว 107(ป) แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดทำรายงานบัญชี วันทำการและวันหยุดราชการ

10.84 หนังสือเวียนที่ ศย 003/ว 88(ป) เรื่อง ข้าราชการตุลาการไปเป็นกรรมการใน หน่วยงานราชการหรือหน่วยงานอื่นของรัฐ

10.85 แนวทางการพิจารณาอนุญาตให้ข้าราชการตุลาการลาไปศึกษาเพิ่มเติมในประเทศ ศย 003/ว 29 (ป)

10.86 หนังสือที่สำนักงานศาลยุติธรรมที่ ศย 003/ว 126 เรื่อง การจัดทำบัตรประจำตัว ข้าราชการตุลาการและตะไต้ยุติธรรม

10.87 หนังสือเวียนที่ ว 96/2535 เรื่อง การแก้ไขระเบียบกระทรวงยุติธรรม ว่าด้วยการ อนุมัติให้เดินทางไปราชการในราชอาณาจักร ของข้าราชการตุลาการ พ.ศ. 2525

10.88 หนังสือเวียนที่ ว 191/2550 เรื่อง การแต่งตั้งข้าราชการตุลาการไปเป็นกรรมการใน หน่วยงานราชการ หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ

10.89 หนังสือเวียนที่ ว 251/2544 เรื่อง ประกาศกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการอุทธรณ์คำสั่งคณะอนุกรรมการตุลาการศาลยุติธรรมประจำชั้นศาลที่ให้ยุติเรื่อง ขอบททวนคำสั่งลงโทษวินัย พ.ศ. 2544

10.90 หนังสือเวียนที่ ว 35/2546 เรื่อง การขอพระราชทานน้ำหลวงอาบศพ การขอพระราชทานเพลิงศพและหีบเพลิง

10.91 หนังสือเวียนที่ ว 73/2549 เรื่อง การรายงานเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้แก่ผู้พิพากษาสมทบ

10.92 หนังสือเวียนที่ ว 79/2546 เรื่อง การประเมินบุคคลและรายงานการปฏิบัติราชการของข้าราชการตุลาการ

10.93 หนังสือเวียนที่ ว 100/2547 เรื่อง การประเมินบุคคลและรายงานการปฏิบัติราชการของข้าราชการตุลาการ

10.94 หนังสือเวียนที่ ว 160/2550 เรื่อง การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์และเหรียญจักรพรรดิมาลา

10.95 หนังสือเวียนที่ ว 183/2549 เรื่อง ข้อหาหรือกรณีขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้แก่ผู้พิพากษาสมทบ

10.96 หนังสือเวียนที่ ว 192/2550 เรื่อง แนวทางการปฏิบัติในการอนุญาตให้ข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรมไปบรรยาย สอบ อบรม ทบทวนความรู้ หรือเข้าร่วมประชุม สัมมนา อภิปราย

10.97 หนังสือเวียนที่ ว 194/2550 เรื่อง การรายงานข้าราชการตุลาการเป็นความ

10.98 ระเบียบราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม ว่าด้วยการจ่ายสำนวนคดี พ.ศ. 2544

10.99 ระเบียบราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรมว่าด้วยการนั่งพิจารณาและพิพากษาคดีของผู้รับผิดชอบราชการศาล พ.ศ. 2544

10.100 ระเบียบราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม ว่าด้วยแนวปฏิบัติสำหรับผู้พิพากษาผู้รับผิดชอบราชการศาลชั้นต้นเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ของผู้พิพากษาอาวุโส พ.ศ. 2546

10.101 ระเบียบราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม ว่าด้วยการเรียกคืนและการโอนสำนวนคดี พ.ศ. 2547

10.102 ข้อบังคับของประธานศาลฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์ วิธีการ และการรายงานผลการไกล่เกลี่ยคดีครอบครัว พ.ศ. 2554

10.103 ข้อบังคับของประธานศาลฎีกา ว่าด้วยพินัยกรรม หลักเกณฑ์และวิธีการจดทะเบียนและลบชื่อออกจากทะเบียนผู้ประณีประนอมคดีครอบครัว พ.ศ. 2554

10.104 ข้อบังคับของประธานศาลฎีกา ว่าด้วยการอบรม ระเบียบปฏิบัติของที่ปรึกษากฎหมาย การจัดแจ้งและลบชื่อออกจากบัญชี พ.ศ. 2556

10.105 คำแนะนำของประธานศาลฎีกา เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมวันรพี

10.106 คำแนะนำของประธานศาลฎีกา เกี่ยวกับการปฏิบัติงานคดีในสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาภาค

10.107 คำแนะนำของประธานศาลฎีกา ว่าด้วยการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ประนีประนอมคดีครอบครัว พ.ศ. 2555

10.108 คำแนะนำของประธานศาลฎีกา เกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการคดี ตามพระราชบัญญัติป้องกันและปราบปรามการค้ามนุษย์ พ.ศ.2551

10.109 คำแนะนำของประธานศาลฎีกา เกี่ยวกับการนั่งพิจารณาคดีต่อเนื่องและครบองค์คณะ

10.110 ข้อกำหนดของประธานศาลฎีกา ว่าด้วยการไกล่เกลี่ย พ.ศ. 2554

**หมายเหตุ:** ผู้รับการพัฒนาตนเอง สามารถค้นหารายละเอียดของข้อมูลดังกล่าวได้จากเว็บไซต์ของสำนักงานศาลยุติธรรม สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรม (ก.ศ.) สำนักงานคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรม (ก.บ.ศ.) สำนักงานคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) และสำนักประธานศาลฎีกา ตามรายละเอียดเว็บไซต์ ต่อไปนี้

[http://www.ojc.coj.go.th/info.php?cid=6&pm=6.](http://www.ojc.coj.go.th/info.php?cid=6&pm=6)

[http://www.ojc.coj.go.th/info.php?info=sub\\_menu&cid=19&pm=7.](http://www.ojc.coj.go.th/info.php?info=sub_menu&cid=19&pm=7)

[http://www.ojc.coj.go.th/system/www\\_ojc/p\\_na/rule/r\\_v2.pdf](http://www.ojc.coj.go.th/system/www_ojc/p_na/rule/r_v2.pdf)

[http://www.jla.coj.go.th/info.php?info=sub\\_menu\\_set&cid=27&pm=8](http://www.jla.coj.go.th/info.php?info=sub_menu_set&cid=27&pm=8)

[http://www.ojac.coj.go.th/info.php?info=sub\\_menu&cid=1](http://www.ojac.coj.go.th/info.php?info=sub_menu&cid=1)

[http://www.ojac.coj.go.th/info.php?info=sub\\_menu&cid=1&pm=2](http://www.ojac.coj.go.th/info.php?info=sub_menu&cid=1&pm=2)

<http://www.ojac.coj.go.th/info.php?cid=8&pm=8>

<http://www.ojac.coj.go.th/index.php>

<http://www.opsc.coj.go.th/info.php?cid=12&pm=12>

<http://www.opsc.coj.go.th/info.php?cid=13&pm=13>

<http://www.opsc.coj.go.th/info.php?cid=15&pm=15>

<http://www.opsc.coj.go.th/info.php?cid=16&pm=16>

## 11. บทบาทผู้พิพากษาหัวหน้าศาลกับการบริหารงานศาล

นิริมณี คังขมณี ยงเกียรติกานต์, (2553, หน้า 4-32)

ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลกับการบริหารงานศาล



### 11.1 บทบาทหน้าที่ของผู้พิพากษาหัวหน้าศาล

ตามพระธรรมนูญศาลยุติธรรม มาตรา 11 บัญญัติให้  
ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องรับผิดชอบในราชการของศาลให้เป็นไปโดย  
เรียบร้อย และให้มีอำนาจหน้าที่ต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. นั่งพิจารณาและพิพากษาคดีใดๆ ของศาลนั้น หรือเมื่อได้ตรวจจำนวนคดีได้แล้วมีอำนาจทำความเข้าใจแย้งได้
2. สั่งคำร้อง คำขอต่างๆ ที่ยื่นต่อตนตามบทบัญญัติแห่งกฎหมายว่าด้วยวิธีพิจารณาความ
3. ระมัดระวังการใช้ระเบียบวิธีการต่างๆ ที่กำหนดขึ้นโดยกฎหมายหรือโดยประการอื่นให้เป็นไปโดยถูกต้อง เพื่อให้การพิจารณาพิพากษาคดีเสร็จเด็ดขาดไปโดยเร็ว
4. ให้คำแนะนำแก่ผู้พิพากษาในศาลนั้นในข้อขัดข้องเนื่องในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้พิพากษา
5. ร่วมมือกับเจ้าพนักงานฝ่ายปกครองในบรรดากิจการอันเกี่ยวกับการจัดวางระเบียบและการดำเนินการงานส่วนธุรการของศาล
6. ทำรายงานการคดีและกิจการของศาลส่งตามระเบียบ
7. มีอำนาจหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนด

ตามบทบัญญัติแห่งกฎหมายดังกล่าวจะเห็นได้ว่ากฎหมายได้มอบหมายอำนาจและหน้าที่แก่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลอย่างมากมาย แตกต่างจากผู้พิพากษาโดยสิ้นเชิง เพราะผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมีฐานะเป็นผู้รับผิดชอบงานศาลทุกด้าน สำหรับการบริหารงานบุคคลในส่วนของการธุรการ ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการศาลยุติธรรม พ.ศ. 2543 มาตรา 9 กำหนดให้ข้าราชการศาลยุติธรรมที่ทำงานประจำในศาลยุติธรรมต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้พิพากษาในศาลยุติธรรมแห่งนั้น ซึ่งสั่งในหน้าที่ราชการโดยชอบด้วยกฎหมายและระเบียบของทางราชการ และในวรรคสองยังกำหนดให้การเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีและการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งของข้าราชการศาลยุติธรรมที่ทำงานประจำในศาลยุติธรรม ให้ผู้บังคับบัญชาของข้าราชการศาลยุติธรรมนั้น ดำเนินการให้สอดคล้องกับผลการประเมินผลงานที่ผู้พิพากษาซึ่งเป็นหัวหน้าในศาลยุติธรรมแห่งนั้น จัดทำขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม ในส่วนของการบริหารงานบุคคลของผู้พิพากษานั้น ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไม่มีฐานะเป็นผู้บังคับบัญชาในส่วนของการพิจารณาพิพากษาคดี เนื่องจากตามพระธรรมนูญ



ศาลยุติธรรม มาตรา 11 กำหนดให้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องรับผิดชอบในราชการของศาล แต่ไม่มีบทบัญญัติไม่ว่าในมาตราใดที่ใช้คำว่าผู้บังคับบัญชา อีกทั้ง ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม พ.ศ. 2543 ก็ไม่ถือว่าผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมีฐานะเป็นผู้บังคับบัญชา แต่ถือว่าเป็นผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานหรือราชการของศาลดังเช่นที่บัญญัติไว้ในมาตรา 67 ซึ่งบัญญัติว่าข้าราชการตุลาการผู้ใดที่มีหน้าที่รับผิดชอบในงานของศาลยุติธรรมให้เป็นไปโดยเรียบร้อยตามที่กำหนดไว้ในพระธรรมนูญศาลยุติธรรม รู้ว่าผู้พิพากษาในศาลยุติธรรมที่ตนรับผิดชอบอยู่นั้นกระทำผิดวินัยแล้วไม่รายงานต่อคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.) เพื่อดำเนินการตามที่บัญญัติในส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 ของหมวดนี้ หรือไม่จัดการลงโทษตามอำนาจหน้าที่ หรือจัดการลงโทษโดยไม่สุจริต ให้ถือว่าข้าราชการตุลาการผู้นั้นกระทำผิดวินัย แสดงว่าส่วนที่เกี่ยวกับการใช้ดุลพินิจพิจารณาพิพากษาคดีไม่มีการบังคับบัญชา ทั้งนี้กฎหมายไม่ต้องการให้มีการแทรกแซงการใช้ดุลพินิจซึ่งอาจกระทบต่อความยุติธรรม

แต่ก็ยังมีความเข้าใจแบบผิดๆ ว่าผู้พิพากษามีดุลพินิจในการพิจารณาพิพากษาคดีอย่างไม่มีขอบเขต ต้องปราศจากการตรวจสอบซึ่งไม่ถูกต้อง ถ้าให้ปฏิบัติเช่นนั้นได้จะเกิดความวุ่นวายในการบริหารราชการศาล ประชาชนจะเป็นผู้เสียประโยชน์ เหตุนี้จึงเป็นที่สำนักงานศาลยุติธรรมต้องจัดเนื้อหา ในหลักสูตรอบรมผู้พิพากษาทุกหลักสูตรให้เข้าใจว่าคำว่ามีอิสระในการพิจารณาพิพากษาคดีของผู้พิพากษานั้น มิได้หมายความว่า จะพิจารณาพิพากษาคดีอย่างตามอำเภอใจหาได้ไม่ แต่ต้องอยู่ภายใต้กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่ออกชอบด้วยกฎหมายโดยผู้รับผิดชอบราชการศาลนั้นๆ เช่น บัญชีมาตรฐานการลงโทษ การแยกประเภทคดี การนัดความ การกำหนดระยะเวลาพิจารณาคดีแต่ละประเภท แม้แต่แนวทางการใช้ดุลพินิจของคดีแต่ละประเภทในศาลนั้นๆ ก็ควรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน คดีที่มีพฤติการณ์แห่งคดีเหมือนกันก็ต้องได้รับผลแห่งการพิจารณาพิพากษาที่ไม่แตกต่างกัน มิฉะนั้นจะกลายเป็นสองมาตรฐาน เนื่องจากผู้พิพากษามีพื้นฐานทางครอบครัว แนวคิด ทัศนคติ โลกทัศน์ที่แตกต่างกัน หากปล่อยให้ใช้ดุลพินิจโดยอิสระ 100 เปอร์เซ็นต์ ผลการพิจารณาพิพากษาคดีคงจะออกมาขัดแย้งกันจนไม่อาจอธิบายหรือชี้แจงให้คู่ความหรือประชาชนเข้าใจ

บทบาทของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงมีความแตกต่างจากนักบริหารทั่วไป เพราะเป็นการสวมหมวกสองใบ หมายความว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้บริหารแล้ว ยังมีสถานะเป็นผู้พิพากษาคณะหนึ่งในศาลนั้นๆ มีอำนาจพิจารณาพิพากษาคดีในศาลนั้นๆ เช่น ผู้พิพากษาคณะหนึ่ง ยิ่งกว่านั้นตามพระธรรมนูญศาลยุติธรรม มาตรา 11 (1) ยังให้อำนาจผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเมื่อได้ตรวจสำนวนคดีใดๆ แล้ว มีอำนาจทำความเข้าใจเห็นแย้งได้ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงมีอำนาจตรวจสำนวนแล้วทำความเข้าใจเห็นแย้งได้ทุกอย่าง ต่างจากผู้พิพากษาซึ่งไม่มีอำนาจตรวจสำนวนแล้ว ทำความเข้าใจเห็นแย้ง ทั้งนี้กฎหมายประสงค์ให้อำนาจผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในฐานะเป็นผู้รับผิดชอบราชการศาลให้มี

เครื่องมือในการบริหารราชการให้เกิดความเรียบร้อย กำกับการใช้ดุลพินิจเป็นไปในแนวทางเดียวกัน อันจะก่อให้เกิดความเป็นธรรมยิ่งขึ้น

### 11.1.1 การกำหนดนโยบาย

ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในฐานะเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดของศาลนั้นๆ ย่อมเป็นผู้กำหนดทิศทางการดำเนินงานของศาล จึงเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญ การบริหารงานในสมัยใหม่มีสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง ความต้องการและความคาดหวังของประชาชนที่จะต้องการได้รับการบริการที่มีคุณภาพ รวดเร็ว ถูกต้อง เทียบธรรม มีเพิ่มขึ้นตลอดเวลา หน่วยงานราชการในปัจจุบันจะบริหารงานแบบเช้าชามเย็นชามเหมือนเช่นสมัยก่อนอีกไม่ได้ ซึ่งจะเห็นได้ว่าหน่วยงานราชการในปัจจุบันต้องปรับตัว ปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ ไม่ว่าจะการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ให้ขั้นตอนการทำงาน กระชับ รวดเร็วขึ้น การกำหนดวิธีการทำงานโดยรวมการบริการไว้ในจุดเดียวเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชนที่มาติดต่อราชการ เป็นต้น โดยเฉพาะในปัจจุบันจะบริหารให้ประสบความสำเร็จโดยไม่ใช้หลักวิชาทางด้านบริหารมาใช้ย่อมเป็นไปไม่ได้เพราะวิชาบริหารสามารถกำหนดเป้าหมายพันธกิจที่สำคัญไปสู่เป้าหมาย รวมถึงการประเมินผล มีตัวชี้วัดผลงานเป็นขั้นเป็นตอน สามารถจับต้องเรื่องงานได้ชัดเจน ดังนั้น ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ได้รับแต่งตั้งใหม่จึงต้องกำหนดนโยบายของศาลนั้นๆ ให้สอดคล้องกับนโยบายประธานศาลฎีกาและยุทธศาสตร์ศาลยุติธรรม

#### การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ประจำศาล

การที่จะบริหารศาลให้ประสบความสำเร็จนั้น ในเบื้องต้นจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ซึ่งหมายถึงเป้าหมายในภาพรวมของศาลนั้นๆ โดยมีพันธกิจเป็นตัวกำกับให้เดินไปสู่วิสัยทัศน์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ ยังต้องกำหนดเป้าประสงค์หลักของแต่ละยุทธศาสตร์ มีตัวชี้วัดที่ชัดเจนเป็นรายปี โดยจะต้องกำหนดให้สอดคล้องกับนโยบายของประธานศาลฎีกาและแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานศาลยุติธรรมด้วย มิใช่กำหนดไปคนละทิศทาง นอกจากนี้จะต้องมีการประเมินผลการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ทุกๆ ปี

#### การกำหนดนโยบายประจำศาล

เมื่อเดินทางเข้ารับตำแหน่งในวันแรก ตามระเบียบราชการศาลจะมีบันทึกการส่งมอบงานระหว่างผู้พิพากษาหัวหน้าศาลคนเดิมกับผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่จะเดินทางไปรับตำแหน่งใหม่ ในทางปฏิบัติผู้พิพากษาหัวหน้าศาลคนเดิมอาจส่งมอบงานในหน้าที่ให้ผู้พิพากษาผู้มิอาวุโสสูงสุดเป็นผู้รับมอบงานในหน้าที่ เมื่อผู้พิพากษาหัวหน้าศาลคนใหม่เดินทางมารับตำแหน่ง ผู้พิพากษาผู้มิอาวุโสที่รับมอบหมายงานก็จะทำการส่งมอบงานต่อให้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลคนใหม่ ในบันทึกที่รับมอบหมายงานจะมีรายละเอียดเกี่ยวกับกิจการของศาลนั้นๆ เช่น จำนวนคดี การเงิน พัสดุ งานโครงการต่างๆ รายละเอียดในบันทึกส่งมอบงานเป็นสิ่งที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่รับมอบงานใหม่ควรศึกษาอย่าง

ละเอียด แต่ก็ยังหาเป็นการเพียงพอที่จะนำข้อมูลดังกล่าวซึ่งเป็นข้อมูลในปัจจุบันมากำหนดนโยบาย เสียทีเดียวไม่ จำเป็นต้องศึกษาข้อมูลสถิติทุกๆ ด้านของศาลในปีก่อนๆ ผู้พิพากษากิติ เจ้าหน้าที่ธุรการ กิติ ต่างได้เตรียมใจยอมรับการเปลี่ยนแปลงไว้ส่วนหนึ่งแล้ว จึงเป็นช่วงจังหวะที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ที่ได้รับแต่งตั้งใหม่ควรใช้โอกาสอันเหมาะสมทำการปรับเปลี่ยนระบบงานหรือแนวปฏิบัติที่ปฏิบัติจนเคยชินเสียตั้งแต่สัปดาห์แรกๆ หรือในเดือนแรกหลังทำการศึกษาวิเคราะห์ปัญหาอย่างละเอียดแล้ว เนื่องจากมนุษย์ทุกผู้ทุกนามจะเคยชินกับการปฏิบัติที่เป็นอยู่ กลัวการเปลี่ยนแปลงที่จะมีผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานของตน โดยเฉพาะการเปลี่ยนที่เป็นการเพิ่มภาระหรือขั้นตอนการปฏิบัติจะยิ่งได้รับการ ต่อต้าน หากพิจารณาดีแล้วว่า การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแนวปฏิบัติจะก่อให้เกิดความสะดวก ประหยัด เป็นธรรม รอบคอบ รัดกุม และเป็นประโยชน์แก่ประชาชนแล้ว ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องกล้าที่จะ เปลี่ยนแปลง โดยไม่ต้องกลัวแรงต้านทาน แต่ต้องอธิบายชี้แจงให้บุคลากรได้เกิดความเข้าใจ เมื่อ ระยะเวลาผ่านไปสักระยะก็จะได้รับการยอมรับ ถ้าไม่กล้าที่จะเปลี่ยนแปลง เมื่อหมดระยะเวลาการ ดำรงตำแหน่งแล้วก็อาจเสียใจ เสียตายโอกาสที่จะสร้างประโยชน์แก่องค์กร ประชาชนและสังคม โดยรวม นโยบายหลักๆ ที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรกำหนดประกอบด้วยเรื่องดังต่อไปนี้

### 1. ด้านการบริหารคดี

- 1.1 กำหนดเป้าหมายปริมาณคดีแล้วเสร็จต้องเพิ่มขึ้นจากปีก่อน
- 1.2 กำหนดเป้าหมายคดีที่ค้างพิจารณาจะต้องลดลงจากปีก่อน และกำหนด

เป้าหมายลดคดีที่ค้างนาน

- 1.3 กำหนดเป้าหมายคดีที่เข้าสู่ระบบไกล่เกลี่ยและเป้าหมายคดีที่ไกล่เกลี่ย

สำเร็จ

### 2. การบริหารงานธุรการ

- 2.1 กำหนดเป้าหมายงานธุรการให้ปฏิบัติงานได้ตามระเบียบ และคู่มือ

ปฏิบัติงาน

- 2.2 กำหนดเป้าหมายการลดระยะเวลาการดำเนินงานของแต่ละแผนงาน

เช่น งานพิมพ์คำพิพากษา งานสารบบ งานตรวจจ่ายคืนค่าธรรมเนียม เป็นต้น

- 2.3 กำหนดเป้าหมายการจัดกิจกรรมเผยแพร่ประชาสัมพันธ์บทบาทของ

ศาลยุติธรรมกับหน่วยงานภายนอก

### 3. การบริหารงานบุคคลและอาคารสถานที่

- 3.1 การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทั้งผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ธุรการ

- 3.2 การส่งเสริมด้านการจัดสวัสดิการ

- 3.3 การจัดการอาคารศาลและบ้านพักอาศัย

### 11.1.2 การปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบาย

เมื่อมีการกำหนดนโยบายแล้ว ก็จะต้องมีการกำกับดูแลให้เป็นไปตามนโยบาย หากไม่มีการปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายก็มีผลไม่ต่างจากไม่มีนโยบาย วิธีการดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบายจะต้องเริ่มที่การประชุมทำความเข้าใจกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ กำหนดวันเริ่มปฏิบัติ ในระยะเริ่มแรกผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องเอาใจใส่คอยสอดส่อง แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ให้กำลังใจแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ ต้องติดตามผลเป็นรายวัน ในบางกรณีอาจจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธีการให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

### 11.1.3 การประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบาย

ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายเป็นระยะเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง อุปสรรคต่างๆ ในรูปคณะกรรมการ โดยเฉพาะเพื่อตรวจสอบว่านโยบายที่กำหนดขึ้นประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด คู่ความ ประชาชนได้รับประโยชน์หรือไม่ การประเมินผลอาจต้องทำหลายวิธีประกอบกัน เช่น การให้ประชาชนหรือคู่ความส่งแบบสอบถาม การประชุมฟังความเห็นของผู้พิพากษาหรือเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ เป็นต้น

## 11.2 การบริหารงานบุคคล

การเป็นผู้บริหารย่อมต้องมียุทธศาสตร์ประกอบของบุคคลเข้ามาเกี่ยวข้อง และถือว่าเป็นเรื่องที่บริหารยากกว่าองค์ประกอบอื่นๆ เพราะในองค์การย่อมประกอบด้วยบุคคลหลากหลาย มีทัศนคติ ประสิทธิภาพ แนวคิด การได้รับการอบรมเรียนรู้ ที่ต่างกัน สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือ บุคคลกลัวการเปลี่ยนแปลง กลัวความไม่มั่นคงในชีวิตและการงาน เคยชินกับแนวปฏิบัติเดิมๆ

แต่อย่างไรก็ตาม แนวคิดการบริหารองค์การยุคใหม่ให้ถือว่าทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพย์สินที่มีค่ามากที่สุดขององค์กร เนื่องจากบุคลากรที่มีคุณภาพ มีศักยภาพสูง ต้องลงทุนอบรมอย่างมาก และสามารถสร้างสรรค์งาน หรือผลิตงานให้แก่องค์กรอย่างไม่จำกัด องค์กรต่างๆ จึงให้ความสำคัญแก่บุคลากรซึ่งถือเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุด

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ทัศนคติ (Attitude) และพฤติกรรม (Behavior) ไปในทิศทางที่ต้องการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นเรื่องการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยเน้นคนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา เนื่องจากคนเป็นทรัพยากรสำคัญ มีศักยภาพสูง มีความสามารถ มีคุณค่า หากสามารถดึงความสามารถออกมาใช้ได้ ก็จะสามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด คนสามารถรับการพัฒนา ขณะเดียวกันสามารถเป็นผู้ถ่ายทอดการพัฒนา เป็นได้ทั้งผู้พัฒนาและผู้รับการพัฒนา ดังนี้

1. จัดกิจกรรมเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความชำนาญให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ด้วยการพัฒนาในรูปแบบและวิธีการต่างๆ เช่น การฝึกอบรมความรู้

ในห้องเรียนทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงาน การประชุม/สัมมนาเชิงปฏิบัติการ การฝึกปฏิบัติจริง (On the job Training) การจัดปฐมนิเทศ การให้มีพี่เลี้ยงสอนงาน การศึกษาดูงาน การจัดทำคู่มือ การปฏิบัติงาน กิจกรรมเหล่านี้ได้เน้นการนำความรู้และทักษะมาใช้ในการพัฒนางานอย่างเป็นรูปธรรม โดยพิจารณาประเมินจากรายงานผลการพัฒนาที่เป็นการต่อยอดการนำความรู้มาปรับปรุงงาน เช่น ปรับกระบวนการ วิธีการ ขั้นตอนและแบบฟอร์ม เป็นต้น รวมถึงการสร้างวิทยากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานที่ตนปฏิบัติและสามารถถ่ายทอดความรู้นั้นให้ผู้อื่นร่วมงานได้

2. จัดกิจกรรมเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสลับเปลี่ยนหมุนเวียนเจ้าหน้าที่เพื่อการพัฒนา (Rotate) การมอบหมายงานหรือการกระจายอำนาจ (Empower) โดยพิจารณาจากจำนวนข้าราชการและลูกจ้างในหน่วยงานที่ได้รับการสลับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน เป็นการพัฒนาคนไปพร้อมกับการพัฒนางานด้วยวิธีการสร้างทักษะการทำงานที่มีความหลากหลายของหน่วยงาน สามารถทำงานแทนกันทุกแผนกงาน ทำให้มีความเข้าใจงานทั้งระบบในภาพรวม ก่อให้เกิดการถ่ายทอดความรู้และพัฒนาทักษะที่หลากหลาย ช่วยลดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรเมื่อมีการโยกย้าย หรือการลาหยุด ลาป่วย ขาดคนทำงานบางช่วงเวลา

3. ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม โดยการสร้างให้บุคลากรมีจรรยาบรรณทั้งต่อตนเองและต่อหน่วยงาน ด้วยการจัดกิจกรรมทางศาสนา กิจกรรมตามประเพณี กิจกรรมสาธารณประโยชน์ การทำบุญตักบาตร การปฏิบัติธรรมนั่งสมาธิ การรดน้ำผู้ใหญ่ การร่วมบริจาคสิ่งของ สละเวลาส่วนตัวเพื่อสาธารณประโยชน์ เพื่อให้บุคลากรมีศีลธรรม จริยธรรม ประพฤติตนอย่างเหมาะสม มีทัศนคติที่ดี ใช้วิชาชีพด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เสียสละ ไม่แสวงหาประโยชน์โดยชอบด้วยกฎหมาย ปราศจากอคติ ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถ รวดเร็ว ถูกต้อง

4. จัดกิจกรรมภายในหรือจัดร่วมกับหน่วยงานอื่นเพื่อสร้างขวัญกำลังใจแก่ข้าราชการ และลูกจ้าง เช่น การแข่งขันกีฬาเชื่อมความสามัคคี หรือการประกาศยกย่องเกียรติคุณ การประกวดข้าราชการดีเด่นประจำเดือนและประจำปี อันเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรัก ความสามัคคี มีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน อีกทั้งเป็นการส่งเสริมคุณภาพชีวิตให้มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี พร้อมปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ

5. จัดสวัสดิการภายในของหน่วยงานอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่องและทั่วถึง มีการจัดทำระเบียบ ประกาศ ข้อตกลง หรือหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน เช่น สวัสดิการเงินกู้โดยไม่คิดดอกเบี้ย เงินกู้เพื่อการศึกษา รวมถึงการจัดสวัสดิการส่งเสริมสุขภาพ เช่น การจ้างครูเต้น แอโรบิก การเล่นโยคะภายในหน่วยงาน การเลี้ยงอาหารกลางวันประจำเดือน ขนมและมูมกาแพ เงินขวัญถุงแต่งงานหรือคลอดบุตร เป็นต้น

6. ปรับปรุงแก้ไข พัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน โดยทบทวนและปรับปรุงคุณภาพของงานอย่างต่อเนื่อง ลดข้อจำกัดหรืออุปสรรค จุดอ่อนหรือปัญหา จัดประชุมหารือวิเคราะห์ ทำแผนพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

### 1. ผู้พิพากษา

ผู้พิพากษาถือว่าเป็นบุคลากรหลักขององค์กรศาล เพียบพร้อมด้วยคุณวุฒิซึ่งอย่างต่ำก็ต้องจบนิติศาสตรบัณฑิตและเนติบัณฑิต ในปัจจุบันผู้พิพากษาส่วนใหญ่จบการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี บ้างก็จบปริญญาโท ปริญญาเอกสาขาอื่นๆ และมีจำนวนไม่น้อยที่จบการศึกษาจากต่างประเทศ อีกทั้งก่อนเข้ารับหน้าที่ก็ได้รับการอบรมอย่างเข้มข้นจากสำนักงานศาลยุติธรรมก่อนได้รับการโปรดเกล้าฯ แต่หาใช่ว่าเมื่อได้รับการอบรมมามากแล้ว ก็ไม่ต้องได้รับการอบรมอีกเพราะคนเราต้องเรียนรู้ตลอดชีวิต เนื่องจากมีวิทยาการสมัยใหม่เกิดขึ้นตลอดเวลา อีกทั้งยังต้องศึกษาหาความรู้ในแขนงอื่นๆ เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาพิพากษาคดี

### 2. เจ้าหน้าที่ธุรการ

เจ้าหน้าที่ธุรการเป็นบุคลากรที่สำคัญทำหน้าที่สนับสนุนการพิจารณาพิพากษาคดีของผู้พิพากษา ถ้าไม่มีเจ้าหน้าที่ธุรการงานพิจารณาพิพากษาคดีก็ไม่อาจดำเนินไปได้ งานธุรการมีส่วนสำคัญอย่างยิ่ง เป็นด่านหน้าของงานที่พบบปะกับประชาชน ประชาชนจะเกิดความประทับใจในการมาศาลหรือไม่ก็อยู่ที่เจ้าหน้าที่ธุรการ คุณภาพและศักยภาพของธุรการจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ แต่เจ้าหน้าที่ธุรการมีข้อแตกต่างอยู่มาก ประกอบด้วยคุณวุฒิและวัยวุฒิที่หลากหลาย มีการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น จึงต้องได้รับการบริหารอย่างดีจึงจะสามารถนำศักยภาพในตัวเจ้าหน้าที่ธุรการมาใช้อย่างคุ้มค่า

### 3. คู่ความ และประชาชนผู้มาติดต่อราชการศาล

การบริหารราชการสมัยใหม่ ไม่ว่าจะเป็นหน่วยราชการใดก็ตาม ต้องยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางจึงจะสามารถแก้ปัญหาของประชาชนได้อย่างแท้จริง และได้รับการยอมรับจากสังคมโดยรวม การบริหารราชการศาลก็ไม่แตกต่าง กล่าวคือ ต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพการให้บริการของประชาชน ไม่ว่าจะเป็นงานคดี หรืองานธุรการก็ตาม ในด้านงานคดีต้องมีความถูกต้อง รวดเร็ว และเป็นธรรม ด้านธุรการต้องให้บริการประชาชนด้วยความเต็มใจ พุดจาสุภาพ และงานมีความรวดเร็ว ไม่ปล่อยให้ประชาชนรอนานโดยไม่มีเหตุผลสมควร ต้องคุ้มครองดูแลมิให้คู่ความหรือประชาชนที่มาติดต่อราชการศาลถูกพวกตื๋นโรงตื๋นศาลหลอกหลวง

#### 11.3 การบริหารงานศาล

ทุกองค์กรจะต้องมีการบริหารจัดการ สำหรับหน่วยงานราชการตามทฤษฎีด้านการบริหารถือเป็นองค์กรแบบเครื่องจักร เป็นองค์กรที่ไม่มีชีวิตชีวา ไม่มีความสามารถปรับตัว ให้ทันต่อ

การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ไม่สามารถสนองตอบต่อการแก้ปัญหาของประชาชน เป็นระบบ เข้าชามเย็นชาม แตกต่างจากองค์กรของภาคเอกชน เช่น บริษัท ห้างร้านต่างๆ ซึ่งต้องแข่งขันและต่อสู้ เพื่อความอยู่รอด ลักษณะของตัวองค์กรจึงเปรียบเสมือนองค์กรที่มีชีวิตสามารถปรับตัวให้เข้ากับ สภาพแวดล้อมได้ดี อย่างไรก็ตาม การบริหารองค์กรภาครัฐในปัจจุบันแตกต่างจากอดีตโดยสิ้นเชิง มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการบริหารจัดการ มีการจ้างวิทยากรหรือนักกลยุทธ์มาเป็นที่ปรึกษาวางระบบการบริหารตามหลักวิชา มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย มีตัวชี้วัด และมีการ ประเมินผล จะสังเกตได้ว่าองค์กรภาครัฐบางองค์กรมีคุณภาพในการให้บริการดีกว่าองค์กรภาคเอกชน เสียอีก และระยะเวลาในการให้บริการก็ลดลงอย่างมาก

ในส่วนขององค์กรศาลก็เช่นเดียวกัน มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ สำนักงานศาล ยุติธรรม ได้ว่าจ้างวิทยากรมาทำการวางระบบศาลหลายศาลซึ่งนำร่องในระบบ JSO แต่ก็ยังไม่ได้ ดำเนินการครบทุกศาล หากสังเกตเปรียบเทียบระบบงานศาลในอดีตกับปัจจุบันจะพบความ เปลี่ยนแปลงอย่างมากในทุกขั้นตอนงาน มีความพยายามคิดค้นวิธีการทำงานให้ขั้นตอนสั้นลง ประหยัด สะดวก เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชน อย่างไรก็ตามการบริหารองค์กรเปรียบเหมือนสิ่งมีชีวิต ต้องบริหารจัดการตลอดเวลา คิดค้นกลยุทธ์และวิธีการเพื่อรองรับปัญหาใหม่ๆ ซึ่งเกิดขึ้นตลอดเวลา เช่นกัน หากใช้ว่าเมื่อปรับปรุงองค์กรจนลงตัวแล้วก็ไม่ทำอะไรอีก เพราะนอกจากต้องรักษาคุณภาพการ ให้บริการตลอดเวลาแล้ว ยังต้องปรับปรุงให้ดียิ่งๆ ขึ้น ซึ่งจะได้กล่าวในแต่ละส่วนต่อไป

### 11.3.1 การบริหารส่วนงานคดี

#### 11.3.1.1 การจ่ายสำนวน

การจ่ายสำนวนนับว่าเป็นงานที่มีความสำคัญในลำดับต้นๆ ในหน้าที่ของ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาล การจ่ายสำนวนในสมัยก่อนผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมักจะเก็บสถิติการจ่าย สำนวนไว้ในกระตาะหรือบันทึกลับส่วนตัว รู้แต่เฉพาะผู้จ่ายสำนวน แต่ผู้พิพากษาที่ได้รับการจ่ายสำนวน ไม่มีโอกาสทราบและตรวจสอบสถิติการจ่ายสำนวน เกิดข้อครหาว่าเลือกที่รักมักที่ชัง จ่ายสำนวนไม่ เท่ากัน หรือจ่ายคดียุ่งยากซับซ้อนกับคดีไม่ยุ่งยากให้ผู้พิพากษาแต่ละคนไม่เท่าเทียมกัน อาจเป็นเพราะ พลังพลอหรือสถิติที่เก็บบันทึกลับไว้เกิดสูญหาย ประการสำคัญก็คือผู้พิพากษาที่ขยันตั้งใจทำงาน ทำให้ คดีเสร็จไปรวดเร็วก็จะได้รับการจ่ายสำนวนใหม่ ขณะเดียวกันผู้พิพากษาที่ทำงานล่าช้ากลับได้รับการ จ่ายสำนวนน้อยกว่า เหตุที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมักจะจ่ายสำนวนล่วงหน้าเพียงแค่ 1 สัปดาห์ โดยไม่มีการจัดเก็บสถิติคดีอย่างเป็นระบบ ทำให้ไม่มีสถิติที่บ่งชี้ว่าผู้พิพากษาแต่ละคนได้รับการ จ่ายสำนวนประเภทใดกี่สำนวน ทำคดีเสร็จไปกี่สำนวน มีการเลื่อนคดีกี่สำนวน เลื่อนคดีด้วย เหตุผลใด และไม่มีข้อมูลวันนัดและวันว่างของผู้พิพากษาในระยะยาว ทำให้ผู้พิพากษาที่เลื่อนคดีบ่อยๆ มีคดีทับถม นัดคดีมากขึ้นเรื่อยๆ ไม่มีวันว่างให้จ่ายสำนวนใหม่ ก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรม

ในระยะหลังศาลต่างๆ ได้ปรับเปลี่ยนระบบการพิจารณาคดีต่อเนื่องและครบองค์คณะ มีการแยกประเภทการพิจารณาคดีเป็น 2 ประเภท คือ คดีต่อเนื่องหมายถึงนัดพิจารณาคดีต่อเนื่องรวดเดียวจนจบ คดีซึ่งต้องเข้าคิวรอวันนัด กับคดีจัดการพิเศษซึ่งเป็นคดีไม่ยุ่งยาก สามารถพิจารณาให้แล้วเสร็จภายในนัดเดียว ทำให้สำนักงานศาลยุติธรรมต้องจัดโครงการพัฒนาระบบการนั่งพิจารณาคดีครบองค์คณะและต่อเนื่อง มีการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารสำนวนใหม่ทั้งระบบ การจ่ายสำนวนใหม่ก็ได้รับการวางระบบใหม่ โดยมีการเก็บสถิติการจ่ายสำนวนแยกประเภทตามความซับซ้อนของคดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีการจ่ายสำนวนล่วงหน้าเป็นระยะเวลายาวขึ้น กล่าวคือ คดีพิจารณาต่อเนื่องจ่ายสำนวนล่วงหน้า 3 เดือน ส่วนคดีจัดการพิเศษ จ่ายสำนวนล่วงหน้า 2 สัปดาห์ การจ่ายล่วงหน้ามากขึ้นทำให้สามารถบริหารการจ่ายสำนวนได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้นในการจ่ายสำนวนจึงควรแยกจ่ายและจัดเก็บสถิติการจ่าย ตามประเภทคดีดังต่อไปนี้

**1. คดีพิจารณาต่อเนื่อง** ให้จ่ายล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 3 เดือน และเนื่องจากคดีต่อเนื่องจะจ่ายให้นั่งพิจารณาครบองค์คณะ ดังนั้นจะมีผู้พิพากษาเป็นเจ้าของสำนวน 1 คน อีก 1 คน เป็นองค์คณะ การจ่ายสำนวนให้ดูจำนวนคดีที่จ่ายเป็นหลัก หากผู้พิพากษาคคนใดเลื่อนคดีบ่อยในเดือนหนึ่งๆ ก็จะมีคดีที่จ่ายใหม่และคดีที่ตนเลื่อนมารวมอยู่ด้วย ทำให้เดือนนั้นๆ มีคดีที่เป็นเจ้าของสำนวนมากกว่าองค์คณะ

**2. คดีจัดการพิเศษ** แม้ว่าจะเป็คดีประเภทจัดการพิเศษก็ตาม แต่ความซับซ้อนของเนื้อหาแห่งคดีก็ไม่เท่ากัน เช่น คดีจัดการมรดก กับคดีไต่สวนมูลฟ้อง หรือคดีสืบพยานประเด็น เป็นต้น ดังนั้นจำเป็นต้องแยกประเภทสำนวนเป็น 6-8 ประเภท เพื่อความยุติธรรมในการจ่ายสำนวน

**3. คดีสืบพยานล่วงหน้าและคดีไต่สวนฉุกเฉิน** เป็นกรณีคู่ความขอคุ้มครองชั่วคราวในเหตุฉุกเฉินหรือไต่สวนฉุกเฉินตามกฎหมายอื่นๆ ซึ่งถือว่าเป็นคดีที่ต้องอาศัยสมาธิ ความละเอียดรอบคอบภายในระยะเวลาอันจำกัด นับว่าเป็นเรื่องยุ่งยากไม่น้อย จึงควรแยกบัญชีจ่ายสำนวนเพื่อคุมปริมาณการจ่ายให้เท่าเทียมกัน

### 11.3.1.2 การตรวจสำนวน

ตามพระธรรมนูญศาลยุติธรรมมาตรา 11 (1) ให้อำนาจผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเมื่อได้ตรวจสำนวนคดีใดแล้ว มีอำนาจทำความเห็นแย้งได้ ความประสงค์ของกฎหมายต้องการให้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลสอดส่องกำกับการใช้ดุลพินิจของผู้พิพากษาในศาลให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน จึงให้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมีอำนาจตรวจสำนวนและทำความเห็นแย้งได้ แต่ต้องระมัดระวังการใช้อำนาจตามบทบัญญัติดังกล่าวให้อยู่ในขอบเขตที่เหมาะสม มิให้นำดุลพินิจของตนเองไปก้าวก่ายการใช้ดุลพินิจของผู้พิพากษา ดังนั้น ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงควรใช้อย่างจำกัด เฉพาะกรณีเรื่องที่



ผู้พิพากษาเจ้าของสำนวนเข้าใจผิดในหลักกฎหมาย หรือฟังข้อเท็จจริงผิดไปจากในสำนวน หรือกรณีที่ฝ่าฝืนต่อความเที่ยงธรรม หรือผิดจากแนวทางการใช้ดุลพินิจตามบัญญัติมาตรฐานการลงโทษของศาลนั้นๆ โดยไม่มีเหตุผลอ้างอิง จึงจะใช้อำนาจเข้าไปตรวจสอบการใช้ดุลพินิจเป็นเฉพาะคดีเท่าที่จำเป็น

ในงานประจำวันของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่สำคัญ คือ การตรวจความเรียบร้อยของสำนวนที่ผู้พิพากษาเจ้าของสำนวนและองค์คณะได้ดำเนินการพิจารณาในแต่ละครั้ง เพื่อตรวจสอบข้อบกพร่อง พลังเพลอ แนวทางการใช้ดุลพินิจในการเลื่อนคดี เพื่อจะได้ทราบปัญหาข้อขัดข้องในทางปฏิบัติ เช่น สัมสอบจำเลยในเรื่องทนายความ สัมสอบคำให้การจำเลย เป็นต้น หรือบางกรณีผู้พิพากษาเจ้าของสำนวนอาจไม่มีประสบการณ์เพียงพอเปิดโอกาสให้ทนายความอาจใช้เทคนิคการเลื่อนคดี หรือการดำเนินการพิจารณาที่เป็นการเอาเปรียบคู่ความอีกฝ่ายหนึ่ง หากตรวจสำนวนก็จะพบปัญหาดังกล่าว จะได้นำไปกำหนดเป็นนโยบายในการแก้ปัญหาเหล่านั้นๆ ซึ่งอาจมีปัญหาลักษณะใหม่ๆ ไม่ซ้ำกันเกิดขึ้นเรื่อยๆ

### 11.3.1.3 การให้คำปรึกษาคดี

ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเป็นผู้รับผิดชอบราชการศาล อีกทั้งตามพระธรรมนูญศาลยุติธรรมได้ให้อำนาจตรวจสำนวนคดีใดแล้ว มีอำนาจทำความเข้าใจเห็นแย้งได้จึงมีอำนาจที่ขอตรวจสำนวนในศาลที่ตนดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลได้ทุกคดี โดยเฉพาะคดีที่มีความสำคัญเกี่ยวแก่ตัวบุคคลที่เป็นคู่ความ คดีที่อยู่ในความสนใจของประชาชน หรือคดีที่มีทุนทรัพย์สูง คดีที่มีผลกระทบต่อประชาชนจำนวนมาก เหล่านี้ควรจะได้รับพิจารณาพิพากษาอย่างรอบครอบ รอบด้าน

ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงควรขอตรวจเพื่อความถูกต้องรอบคอบ รัดกุมและเป็นธรรม ดังนั้น เพื่อให้เกิดเข้าใจในทางปฏิบัติแก่ผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ธุรการ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรออกระเบียบเกี่ยวแก่ประเภทคดีที่ขอตรวจสำนวนแจ้งผู้ปฏิบัติทราบทั่วกัน นอกจากนี้ เพื่อป้องกันผู้พิพากษาเจ้าของสำนวนและองค์คณะหลงลืม ควรให้เจ้าพนักงานรับฟ้องตีตราไว้ที่ปกสำนวนตั้งแต่ตอนรับฟ้องว่าเป็นคดีที่ขอตรวจ

### 11.3.1.4. การปล่อยชั่วคราว

เสรีภาพของบุคคลย่อมได้รับความคุ้มครองโดยรัฐธรรมนูญและกฎหมาย งานปล่อยชั่วคราวนับว่าเป็นงานที่มีความสำคัญในลำดับต้นๆ ของงานทั้งหมดของศาลก็ว่าได้ เพราะผู้ต้องหาหรือจำเลยย่อมต้องดิ้นรนทุกวิถีทางให้ได้รับอิสรภาพ เหตุนี้ในทุกศาลจึงมีพวกมิจฉาชีพแอบแฝงตัวเข้าไปหากินทุกรูปแบบ เรียกค่าจ้างรับประกันตัวผู้ต้องหาหรือจำเลยในอัตราที่สูงเกินสมควร หรือการเรียกเงินอ้างว่าสามารถวิ่งเต้นให้ได้รับการปล่อยชั่วคราว เป็นต้น เป็นหน้าที่ลำดับแรกๆ ที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ได้รับแต่งตั้งใหม่ต้องให้ความสำคัญเข้าไปจัดการดูแลเป็นกรณีพิเศษ โดยปัญหาที่พบมีหลากหลายรูปแบบพอสรุปได้ดังนี้

1. นายประกันอาชีพเรียกอัตราค่าตอบแทนจากผู้ต้องหาหรือจำเลยที่สูงมากเป็นการเอาเปรียบผู้ต้องหาหรือจำเลย เพราะไม่มีกำหนดอัตราที่แน่นอน
  2. นายประกันอาชีพแอบอ้างเป็นเจ้าของหน้าที่ของศาลเนื่องจากใช้สถานที่ศาลเป็นที่ติดต่อ หรือเป็นบุคคลที่ศาลไว้วางใจมอบหมายให้เป็นนายประกันของศาล
  3. นายประกันอาชีพไม่คืนเงินค่าตอบแทนที่เรียกเก็บจากผู้ต้องหาหรือจำเลยในกรณีศาลมีคำสั่งไม่อนุญาตให้ประกันตัว โดยอ้างว่าเป็นค่าดำเนินการ
  4. นายประกันอาชีพต้องใช้หลักทรัพย์จำนวนมาก จึงหาช่องทางซื้อหลักทรัพย์ส่วนใหญ่จะเป็นที่ดินในแหล่งที่ราคาประเมินสูงกว่าราคาซื้อขายจริงมาก มีการแบ่งจัดสรรให้ราคาที่ดินสูงขึ้น และบางครั้งเป็นที่ดินที่มีสภาพเสียหายมีการขุดดินไปขายจนเป็นหลุมลึก หากนำออกขายจะได้ราคาต่ำกว่าราคาประเมินมาก ซึ่งศาลไม่เห็นสภาพความเป็นจริงของที่ดิน เพียงแต่เห็นเอกสารและมีคำสั่ง
  5. ผู้ต้องหาหรือจำเลยที่ว่าจ้างนายประกันอาชีพในการยื่นขอประกันตัวมีโอกาสหลบหนีจำนวนมาก เนื่องจากไม่รู้จักรหรือมีความเกี่ยวพันกันเพียงแต่เสียค่าตอบแทน การพิจารณาคดีของศาลจึงเป็นไปได้ด้วยความล่าช้า
  6. นายประกันอาชีพต้องใช้หลักประกันจำนวนมาก อาจกระทำผิดอาญาเกี่ยวกับการปลอมแปลงเอกสาร ไม่ว่าจะเป็นหลักฐานทางที่ดิน ใบมอบอำนาจ หรือหนังสือรับรอง เป็นต้น ศาลจึงต้องรับภาระมาดำเนินคดีกับนายประกัน (ประเสริฐศักดิ์ ณรงค์รักเดช, 2552, หน้า 9-10)
- เมื่อทราบปัญหาเบื้องต้นแล้ว จึงต้องวางมาตรการกำกับดูแล โดยยึดถือระเบียบข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรมว่าด้วยการปล่อยชั่วคราว พ.ศ.2548 คำแนะนำของประธานศาลฎีกาเกี่ยวกับบัญชีมาตรฐานกลางหลักประกันการปล่อยชั่วคราวผู้ต้องหาหรือจำเลย พ.ศ.2547 ดังนี้
1. โดยการติดประกาศระเบียบให้ทราบทั่วกัน เพื่อป้องกันนายประกันหรือพวกมิจฉาชีพหลอกลวงประชาชน
  2. ออกระเบียบว่าด้วยการปล่อยชั่วคราวของศาลนั้นๆ เพื่อกำหนดวิธีการปฏิบัติการเสนอสำนวน ขั้นตอนการส่งคำร้องขอปล่อยชั่วคราว และผู้มีอำนาจในการส่ง เป็นต้น
  3. จัดให้ขึ้นทะเบียนนายประกันอาชีพเป็นครั้งคราว ปีละ 2 ครั้ง โดยนายประกันอาชีพที่จะขึ้นทะเบียนจะต้องได้รับการตรวจสอบความน่าเชื่อถือก่อนว่าไม่เคยผิดสัญญาประกันต่อศาลใดๆ แล้วไม่ชำระค่าปรับ
  4. กำหนดให้นายประกันอาชีพที่ขึ้นทะเบียน จะต้องนำสำเนาเอกสารสิทธิของหลักประกันมาให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบก่อนไม่น้อยกว่า 1 เดือน โดยให้เจ้าหน้าที่ศาลตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารสิทธิและราคาประเมินไปยังสำนักงานที่ดิน

5. กำหนดอัตราค่าประกันตัวให้นายประกันถือปฏิบัติโดยเคร่งครัด
6. ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องเดินตรวจตรา คอยสอดส่องความเรียบร้อยบริเวณในศาล และนอกศาลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นการปรามพวกมิฉฉาชีพ
7. ปิดประกาศแจ้งเตือนประชาชนในเรื่องการถูกลอกวงเรียกเงินทองแลกกับการปล่อยชั่วคราว หากพบเห็นพฤติการณ์ไม่น่าไว้วางใจให้แจ้งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลหรือผู้อำนวยการตามหมายเลขโทรศัพท์ที่ระบุ
8. กำหนดตัวผู้พิพากษาที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการส่งคำร้องขอปล่อยชั่วคราวให้ชัดเจน เช่น ผู้พิพากษาหัวหน้าศาล หรือหากไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ก็ให้อาวุโสเป็นผู้มีอำนาจพิจารณาสั่ง ทั้งนี้ เพื่อป้องกันความลึกลับของดุลพินิจในการปล่อยชั่วคราว ซึ่งจะเป็นช่องโหว่ให้ฉฉาชีพหรือผู้เกี่ยวข้องนำไปหากิน
9. กำหนดระยะเวลาการส่งคำร้องขอปล่อยชั่วคราวให้ชัดเจนและรวดเร็ว พร้อมปิดประกาศให้ประชาชนทราบ พร้อมกำกับดูแลให้เป็นไปตามระยะเวลาที่ประกาศ

#### 11.3.1.5 งานไกล่เกลี่ย และประนอมข้อพิพาท

คดีจะเสร็จจากศาลด้วย 2 เหตุหลัก คือ การพิพากษาคดี และการไกล่เกลี่ย ในอดีตการไกล่เกลี่ยคดีในศาลไม่ได้รับความสนใจหรือให้ความสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารงานศาล ผู้พิพากษา หรือคู่ความ เนื่องจากปริมาณคดีที่ขึ้นสู่ศาลยังมีไม่มาก การพิจารณาใช้เวลาไม่นานนัก แต่มากระยะหลังมีคดีขึ้นสู่ศาลจำนวนมาก แม้จะเพิ่มจำนวนบุคลากรหรือทรัพยากร ตลอดจนวิธีการบริหารคดีแล้วก็ยังต้องใช้เวลาพิจารณาอยู่มาก เหตุนี้ ในระยะหลังหลายปีมานี้สำนักงานศาลยุติธรรมจึงได้ให้ความสำคัญไกล่เกลี่ย มีการตั้งสำนักกระงับข้อพิพาทขึ้นมาดูแลสนับสนุนเรื่องการไกล่เกลี่ยคดีโดยเฉพาะ มีการอบรมบุคลากรไม่ว่าจะเป็นผู้พิพากษา เจ้าหน้าที่ธุรการ และผู้ประนีประนอมเป็นระยะ มีการขึ้นทะเบียนผู้ประนีประนอมอย่างเป็นระบบ ทำให้งานไกล่เกลี่ยคดีในศาลประสบความสำเร็จค่อนข้างมาก

แต่อย่างไรก็ตาม หากใช้ว่างานไกล่เกลี่ยของแต่ละศาลได้มีการดำเนินการเป็นรูปธรรมแล้ว ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไม่จำเป็นต้องให้ความสำคัญ ในทางตรงข้ามผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องให้ความสำคัญในงานไกล่เกลี่ยในลำดับต้นๆ เหตุผลเพราะจะเป็นแนวทางที่ทำให้คดีเสร็จไปจากศาลโดยรวดเร็ว เป็นที่พอใจของคู่ความทุกฝ่าย ช่วยลดภาระของผู้พิพากษาในการพิจารณาอย่างมาก ดังนั้น ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงยังคงต้องวางระบบในการนำคดีเข้าสู่การไกล่เกลี่ยให้มากที่สุด เมื่อคดีเข้าสู่การไกล่เกลี่ยมากโอกาสไกล่เกลี่ยสำเร็จก็มีมากเป็นเงาตามตัว

### 11.3.2 การบริหารส่วนงานธุรการ

การพิจารณาพิพากษาคดีจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนหรือได้รับการช่วยเหลือในการจัดการอย่างมาก ลำพังผู้พิพากษาโดยไม่มีเจ้าหน้าที่ธุรการย่อมไม่อาจพิจารณาพิพากษาคดีได้ เพราะก่อนที่ผู้พิพากษาจะได้รับสำนวนมาพิจารณาพิพากษา หรือแม้แต่ในระหว่างพิจารณาพิพากษาก็ต้อง ได้รับการช่วยเหลือจากเจ้าหน้าที่ธุรการ เริ่มตั้งแต่ชั้นรับฟ้องจนคดีถึงที่สุดจะต้องมีงานธุรการเข้ามาเกี่ยวข้องไม่น้อยกว่า 5-6 งาน มีรายละเอียดดังนี้

#### 11.3.2.1 งานสนับสนุนงานสำนวนคดี

##### 1. งานรับฟ้อง

งานรับฟ้องเป็นด่านแรกที่คู่ความต้องติดต่อกับ นับเป็นงานที่สำคัญ สิ่งที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องให้ความสำคัญและดำเนินการปรับปรุงประสิทธิภาพของงานรับฟ้องเรื่อง ความถูกต้องและรวดเร็ว นอกจากงานรับฟ้องแล้วยังมีงานฝากขังในคดีอาญาอยู่ในเนื้อหาของงานรับฟ้องด้วย ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรตรวจสอบและปรับปรุงงานรับฟ้องในเรื่องดังต่อไปนี้

- 1) ต้องตรวจสอบความถูกต้องของงานรับฟ้อง เจ้าหน้าที่รับฟ้องควรต้องมีความรู้ด้านกฎหมายเพื่อช่วยกรองงานในเบื้องต้นแทนผู้พิพากษา ทั้งเนื้อหาแห่งคดี อำนาจฟ้อง เขตอำนาจศาล โดยเฉพาะค่าขึ้นศาลซึ่งมักจะคำนวณผิดพลาดบ่อยๆ บางคดีก็เก็บเกินกว่าที่กฎหมายกำหนด บางคดีก็เก็บต่ำกว่าที่กฎหมายกำหนด
- 2) อบรมให้เจ้าหน้าที่มีความรู้เกี่ยวกับชื่อเรื่องที่รับฟ้อง ทางปฏิบัติมักใช้ชื่อเรื่องสับสน บางครั้งก็ใช้ตามชื่อที่โจทก์ระบุมาในฟ้อง ควรอบรมเจ้าหน้าที่ให้ใช้ชื่อเรื่องตามคู่มือตรวจร่างของศาลสูง เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบหาข้อมูลภายหลัง
- 3) ให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติโดยแนบแบบเอกสารต่างๆ ตามโครงการพิจารณาคดีต่อเนื่อง และให้ผู้ยื่นฟ้องลงชื่อรับทราบแนวปฏิบัติ เพื่อคดีจะดำเนินไปได้โดยรวดเร็วปราศจากอุปสรรค
- 4) สำนักงานศาลยุติธรรมควรดำเนินการแก้ไขประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่งกำหนดให้ผู้ยื่นฟ้องวางเงินค่าใช้จ่ายในการดำเนินคดีต่อศาลในชั้นรับฟ้อง เพื่อความสะดวกในการดำเนินกระบวนการพิจารณา เช่น กรณีส่งหมายไม่ได้เพราะจำเลยไม่ยอมรับหมาย ก็ให้เจ้าหน้าที่เสนอศาลสั่งให้ส่งใหม่โดยวิธีปิดหมายและหักเงินจากค่าใช้จ่ายที่วางไว้
- 5) ในคำฟ้องควรต้องมีช่องให้ระบุเลขประจำตัวประชาชนของคุณความด้วย เพื่อป้องกันความผิดพลาดในการฟ้องผิดตัวและเพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบการฟ้องซ้ำ ฟ้องซ้อน
- 6) ในคดีขอจัดการมรดก ต้องเก็บชื่อเจ้ามรดกไว้ในสารบบ ป้องกันความผิดพลาด กรณีศาลมีคำสั่งให้ตั้งผู้จัดการมรดกของผู้ตายแล้ว ต่อมาทายาทอื่นมายื่นคำร้องขอให้ตั้งผู้จัดการมรดกรายเดียวกันอีก

7) ในคดีอาญาที่ได้รับการปล่อยชั่วคราวในชั้นสอบสวนโดยพนักงานสอบสวน เมื่อพนักงานอัยการยื่นฟ้องให้ถ่ายภาพจำเลยไว้ในสำนวน เพื่อประโยชน์ในการพิสูจน์ตัวบุคคลในภายหลัง และคดีที่ราษฎรยื่นฟ้อง เมื่อศาลมีคำสั่งประทับฟ้องในวันที่จำเลยมาทำสัญญาประกันตัวก็ให้ปฏิบัติเช่นเดียวกัน

8) งานฝากขังให้ถ่ายภาพผู้ต้องหาไว้ในคำร้องฝากขังตั้งแต่ครั้งแรกที่ฝากขัง เพื่อป้องกันการเปลี่ยนตัวผู้ต้องหาในภายหลัง

## 2. งานส่งหมาย

ในระยะหลังกลุ่มงานส่งหมายมีการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ แต่เดิมงานส่งหมาย จะไม่มีการลงบัญชีเป็นทางการ แต่ปัจจุบันจะต้องมีการลงบัญชีทุกครั้งที่ได้รับเงินค่าหมาย และต้องทำการตัดจ่ายหมายก่อนมอบสำเนาคำฟ้องพร้อมหมายให้พนักงานส่งหมายไปดำเนินการ ซึ่งขั้นตอนงานยุ่งยากขึ้น การตัดจ่ายหมายทำได้ช้าลง แต่งานส่งหมายเป็นระบบมากขึ้น สามารถตรวจสอบข้อมูลย้อนหลังได้ง่าย โปร่งใส การดำเนินคดีจะเป็นไปได้รวดเร็ว จะต้องเริ่มต้นทำงานรับฟ้องและงานส่งคำคู่ความ หรืองานส่งหมาย จะต้องทำการตัดจ่ายหมายให้พนักงานส่งหมายอย่างน้อยสัปดาห์ละ 2 วัน โดยเฉพาะในคดีผู้บริโภค กฎหมายกำหนดให้กำหนดนัดพิจารณาไม่เกิน 30 วัน ดังนั้นเมื่อได้รับฟ้องแล้ว จึงต้องดำเนินการส่งหมายโดยรวดเร็วที่สุด

ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องตรวจสอบงานส่งหมายให้มีความถูกต้องให้เป็นไปตามกฎหมาย ควรวางระบบการส่งหมายให้มีประสิทธิภาพ โดยดำเนินการดังนี้

1) วางระเบียบเกี่ยวกับการส่งหมาย ขั้นตอน วิธีการ และระยะเวลาที่ต้องส่งให้ชัดเจน

2) การรายงานผลการส่งหมายจะต้องมีความชัดเจน ต้องมีแผนที่ประกอบด้านหลัง รายงานการส่งหมายทุกครั้ง เพื่อป้องกันกรณีไม่ได้ไปส่ง แต่ทำรายงานเท็จ อีกทั้งจะใช้ประโยชน์ จากรายงานการส่งหมาย หากคู่ความขอให้พิจารณาคดีใหม่

3) หากพนักงานส่งหมายปฏิบัติผิดระเบียบ จะต้องได้รับการลงโทษตามลำดับความร้ายแรง

4) กำหนดให้ผู้ยื่นฟ้องเสนอสำเนาทะเบียนบ้านมาพร้อมคำฟ้อง และสั่งให้ปิดหมายตั้งแต่การส่งครั้งแรก

5) ประสานไปรษณีย์ท้องที่ขอความอนุเคราะห์ให้พนักงานส่งหมายสอบถามที่ตั้งของสถานที่ที่จะไปส่งหมายกรณีหาไม่พบ โดยได้รับยกเว้นค่าธรรมเนียม

6) กรณีส่งหมายไม่ได้เนื่องจากไม่พบบ้าน ให้เจ้าหน้าที่แผนกงานหมายโทรศัพท์แจ้งให้ผู้ยื่นฟ้องยื่นแถลงส่งแผนที่อยู่ต่อศาล หรือดำเนินการพาพนักงานส่งหมายไปส่งภายใน

3 วัน เมื่อได้รับโทรศัพท์แจ้งแล้ว ให้เจ้าหน้าที่ทำรายงานเกี่ยวกับวันเวลาโทรศัพท์และชื่อผู้รับแจ้งทางโทรศัพท์ที่ติดต่อแล้ว หากครบกำหนดแล้วผู้ยื่นฟ้องไม่มาดำเนินการตามคำสั่งก็จะสั่งจำหน่ายคดี หรือมีคำสั่งตามที่เห็นสมควร

### 11.3.2.2 งานช่วยอำนวยความสะดวก

งานสารบรรณเป็นงานโต้ตอบหนังสือ เป็นการสื่อสารกับบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก จึงเป็นงานที่มีความละเอียดอ่อน ต้องมีความถูกต้องเที่ยงตรง การสื่อสารจึงจะมีประสิทธิภาพ งานสารบรรณของศาลต่างๆ โดยมากจะร่างหนังสือโต้ตอบไม่ถูกต้องครบถ้วน ใช้ภาษาวกวนไม่สละสลวย กระทั่งความรู้สึกของผู้รับหนังสือ นอกจากนี้รูปแบบหนังสือก็ไม่เป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงต้องนำหนังสือโต้ตอบของเก่ามาตรวจสอบเบื้องต้นเพื่อประเมินว่าหนังสือโต้ตอบของศาลนั้นๆ มีมาตรฐานถูกต้องตามระเบียบหรือไม่ โดยการประสานหน่วยงานภายนอก เช่น มหาวิทยาลัยในท้องถิ่นที่ส่งอาจารย์มาบรรยายให้ความรู้เกี่ยวกับการร่างหนังสือโต้ตอบให้มีประสิทธิภาพ หลังจากนั้นต้องคอยตรวจสอบว่ามีมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นหรือไม่ ระยะเวลา ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลอาจต้องทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงคอยสอนการร่างหนังสือแก่เจ้าหน้าที่งานสารบรรณ

นอกจากนั้นปัญหาสำคัญของงานสารบรรณที่พบบ่อยๆ คือ การโต้ตอบหนังสือเป็นไปด้วยความล่าช้า มีหนังสือหลายๆ เรื่องที่โต้ตอบเมื่อพ้นกำหนด ก่อให้เกิดความเสียหายแก่ภาพลักษณ์ของศาล จึงต้องมีระบบตรวจสอบและรายงานหนังสือค้างการโต้ตอบต่อผู้พิพากษาหัวหน้าศาล เพื่อหาทางแก้ปัญหาต่อไป

### 11.3.2.2 งานการเงิน การบัญชี และพัสดุ

#### 1. งานการเงินการบัญชี

การบริหารการเงิน การบัญชีเป็นการนำเงินงบประมาณที่ได้รับมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการเพื่อให้งานตามภารกิจสำเร็จ ตามนโยบายปฏิรูประบบราชการของรัฐบาล ที่กำหนดปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจ และวิธีการบริหารของภาครัฐ โดยปรับเปลี่ยนระบบการเงิน การบัญชีและพัสดุ จากระบบบัญชีเกณฑ์เงินสดเป็นระบบเกณฑ์บัญชีคงค้างที่มุ่งเน้นผลผลิต หรือผลลัพธ์ ตั้งแต่ปี 2547 จึงยังถือว่าเป็นเรื่องใหม่แม้จะมีการปรับเปลี่ยนระบบบัญชีมาหลายปีแล้วก็ตามแต่ยังไม่ตกผลึก เจ้าหน้าที่การเงินยังไม่เข้าใจระบบบัญชีทั้งหมด เป็นเรื่องยุ่งยากสำหรับผู้ที่ไม่ได้จบการศึกษาวิชาบัญชี ผู้พิพากษาเกือบทั้งหมดไม่ได้จบการศึกษาทางด้านบัญชีจึงนับว่าเป็นเรื่องยุ่งยากไม่น้อยที่จะเป็นผู้ตรวจสอบรายงานการเงินและบัญชีได้อย่างถูกต้อง อีกทั้งการเงินและบัญชีเป็นเรื่องที่ผิดพลาดไม่ได้ เนื่องจากเงินงบประมาณของแผ่นดินย่อมตกน้ำไม่ไหลตกไฟไม่ไหม้ หมายความว่าหากใช้งบประมาณผิดระเบียบหรือเงินขาดบัญชี จะต้องหาผู้รับผิดชอบทางแพ่งมาชดเชยคืนแก่ราชการ

ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบราชการศาลในฐานะผู้บังคับบัญชาสูงขององค์กรย่อมไม่พ้นความรับผิดชอบ ดังนั้น ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงต้องทำความเข้าใจในหลักบัญชีของศาลให้เข้าใจในเบื้องต้นว่า มีกี่บัญชี มีบัญชีประเภทใดบ้าง และวิธีตรวจสอบหรือกระทบยอดของแต่ละบัญชีมีวิธีปฏิบัติอย่างไร โดยมีรายละเอียดดังนี้

### แนวทางการตรวจสอบบัญชีและการเงิน

ลำดับที่	เรื่องที่ตรวจสอบ	สมุดบัญชีและเอกสารที่เกี่ยวข้อง	วิธีการตรวจสอบ										
1	เงินสด คงเหลือ ประจำวัน	1. สมุดรายงานเงินคงเหลือประจำวัน 2. บัญชีเงินสด	1. ตรวจสอบจำนวนเงินคงเหลือในรายงานเงินคงเหลือประจำวันจะต้องเท่ากับยอดเงินคงเหลือในบัญชีเงินสด 2. เงินคงเหลือในรายงานเงินคงเหลือประจำวันจะต้องเท่ากับรายละเอียดเงินคงเหลือแต่ละประเภท (ยกเว้นเงินสดส่วนที่เป็นเงินที่ตรงดอกเบียฯ) รวมกันในช่องหมายเหตุของรายงานเงินคงเหลือประจำวัน 3. รายงานเงินคงเหลือประจำวันจะต้องมีลายมือชื่อกรรมการเก็บรักษาเงินที่ได้รับการแต่งตั้งครบทุกคน										
2	การรับเงิน	1. บัญชีเงินสด 2. ใบสำคัญการลงบัญชีด้านรับ 3. สำเนาใบเสร็จรับเงินเงินกลาง (แบบ 64) 4. สำเนาใบเสร็จรับเงินค่าธรรมเนียมศาล (แบบ 64 ทวิ) 5. สำเนาใบเสร็จรับเงินค่าปรับ (แบบ 64 ตรี) 6. สำเนาใบเสร็จรับเงินค่าส่งคำคู่ความ	1. ตรวจสอบการรับเงินกลาง เงินค่าส่งคำคู่ความ เงินค่าธรรมเนียมศาลและเงินค่าปรับ โดยการรวมจำนวนเงินที่ได้รับจากสำเนาใบเสร็จรับเงินแต่ละประเภทในแต่ละวันกับใบสำคัญการลงบัญชีรับ บันทึกการรับเงินนอกงบประมาณทาง <b>ด้านเดบิต</b> โดย <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;"><b>เดบิต</b> บัญชีเงินสด</td> <td style="width: 50%; text-align: right;">XX</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;"><b>เครดิต</b> บัญชีเงินรับฝากเงินกลาง</td> <td style="text-align: right;">XX</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">บัญชีเงินรับฝากค่าส่งคำคู่ความ</td> <td style="text-align: right;">XX</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">บัญชีเงินรับฝากค่าธรรมเนียมศาลและค่าปรับ</td> <td style="text-align: right;">XX</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">บัญชีค่าธรรมเนียมเสริมงบประมาณรอนำส่งสำนักงานศาลยุติธรรม</td> <td style="text-align: right;">XX</td> </tr> </table> 2. รายการบันทึกบัญชีรับเงินนอกงบประมาณ ในใบสำคัญการลงบัญชีรับจะต้องตรงกับรายการรับเงินนอกงบประมาณในบัญชีเงินสด <b>ด้านเดบิต</b> และบัญชีเงินนอกงบประมาณแต่ละประเภท <b>ด้านเครดิต</b>	<b>เดบิต</b> บัญชีเงินสด	XX	<b>เครดิต</b> บัญชีเงินรับฝากเงินกลาง	XX	บัญชีเงินรับฝากค่าส่งคำคู่ความ	XX	บัญชีเงินรับฝากค่าธรรมเนียมศาลและค่าปรับ	XX	บัญชีค่าธรรมเนียมเสริมงบประมาณรอนำส่งสำนักงานศาลยุติธรรม	XX
<b>เดบิต</b> บัญชีเงินสด	XX												
<b>เครดิต</b> บัญชีเงินรับฝากเงินกลาง	XX												
บัญชีเงินรับฝากค่าส่งคำคู่ความ	XX												
บัญชีเงินรับฝากค่าธรรมเนียมศาลและค่าปรับ	XX												
บัญชีค่าธรรมเนียมเสริมงบประมาณรอนำส่งสำนักงานศาลยุติธรรม	XX												

ลำดับ ที่	เรื่องที่ ตรวจสอบ	สมุดบัญชีและ เอกสารที่เกี่ยวข้อง	วิธีการตรวจสอบ
3	การ จ่ายเงิน	1. ใบสำคัญการลงบัญชี จ่าย 2. บัญชีธนาคารเงินกลาง 3. บัญชีธนาคาร ค่าธรรมเนียมศาลและ ค่าปรับ 4. บัญชีธนาคารค่าส่ง คำคู่ความ 5. ใบรับคืนเงินกลาง (แบบ 66) 6. ใบส่งคืนเงินค่า ธรรมเนียมศาลและค่าปรับ 7. หลักฐานการจ่ายเงินคืน เงินค่าส่งคำคู่ความ ได้แก่ ใบสำคัญจ่ายเงินค่าส่ง คำคู่ความ หรือหลักฐาน การนำเงินค่าส่งคำคู่ความ ส่งให้ศาลอื่นทางไปรษณีย์ หรือใบเสร็จรับเงินของ ไปรษณีย์ 8. ต้นข้อเช็คเงินค่าส่ง คำคู่ความ	1. ตรวจสอบการจ่ายเงินกลางจากใบรับคืนเงินกลาง (แบบ 66) กับใบสำคัญการลงบัญชีจ่าย <b>ด้านเครดิต</b> และต้นข้อเช็คเงินกลางกับบัญชีธนาคารเงินกลาง <b>ด้านเครดิต</b> โดย <b>เดบิต</b> บัญชีเงินรับฝากเงินกลาง XX <b>เครดิต</b> บัญชีธนาคารเงินกลาง XX 2. ตรวจสอบการจ่ายเงินคืนเงินค่าธรรมเนียมศาลและค่าปรับจากใบส่งคืนเงินค่าธรรมเนียมศาลและค่าปรับกับใบสำคัญการลงบัญชีด้านจ่าย <b>ด้านเครดิต</b> และต้นข้อเช็คเงินค่าธรรมเนียมศาลและค่าปรับกับบัญชีธนาคารเงินค่าธรรมเนียมศาลและค่าปรับ <b>ด้านเครดิต</b> โดย <b>เดบิต</b> บัญชีเงินรับฝากค่าธรรมเนียมและค่าปรับ XX <b>เครดิต</b> บัญชีธนาคารค่าธรรมเนียมศาลและค่าปรับ XX 3. ตรวจสอบการจ่ายเงินค่าส่งคำคู่ความ จากใบสำคัญการจ่ายเงินค่าส่งคำคู่ความ หรือใบเสร็จรับเงินของไปรษณีย์ (ส่งคำคู่ความทางไปรษณีย์) กับใบสำคัญการลงบัญชีจ่าย <b>ด้านเครดิต</b> และต้นข้อเช็คเงินค่าส่งคำคู่ความกับบัญชีธนาคารค่าส่งคำคู่ความ <b>ด้านเครดิต</b> โดย <b>เดบิต</b> บัญชีเงินรับฝากค่าส่งคำคู่ความ XX <b>เครดิต</b> บัญชีธนาคารค่าส่งคำคู่ความ XX 4. รายการที่บันทึกในใบสำคัญการลงบัญชีจ่ายจะต้องไปปรากฏในบัญชีแยกประเภทที่เกี่ยวข้องด้วยยอดจำนวนเงินที่เท่ากัน



ลำดับ ที่	เรื่องที่ ตรวจสอบ	สมุดบัญชีและ เอกสารที่เกี่ยวข้อง	วิธีการตรวจสอบ
4	การนำเงิน ฝาก ธนาคาร	1. บัญชีธนาคารเงินกลาง 2. บัญชีธนาคารค่าส่งคำ คู่ความ 3. บัญชีธนาคาร ค่าธรรมเนียมศาลและ ค่าปรับ 4. สำเนาใบนำฝากธนาคาร เงินนอกงบประมาณ 5. สมุดคู่ฝาก	ตรวจสอบการนำเงินฝากธนาคารจากสำเนาใบฝากธนาคาร กับใบสำคัญการลงบัญชีรับด้านเดบิต และสมุด คู่ฝากกับ บัญชีธนาคารแต่ละประเภท ด้านเดบิต โดย <b>เดบิต</b> บัญชีธนาคารเงินกลาง XX บัญชีธนาคารค่าส่งคำคู่ความ XX บัญชีธนาคารค่าธรรมเนียมศาล และค่าปรับ XX <b>เครดิต</b> บัญชีเงินสด XX
5	ค่าธรรมเนียม ศาล 50%	1. ใบสำคัญการลงบัญชี จ่าย 2. บัญชีธนาคาร ค่าธรรมเนียมศาลและ ค่าปรับ 3. ต้นข้อเช็คเงิน ค่าธรรมเนียมศาลและ ค่าปรับ 4. หนังสือการโอนเงินนอก งบประมาณ	ตรวจสอบการนำเงินค่าธรรมเนียมศาลร้อยละ 50 ส่ง สำนักงานศาลยุติธรรมเดือนละ 1 ครั้ง จากหนังสือการโอนเงิน นอกงบประมาณกับใบสำคัญการลงบัญชีจ่าย ด้าน <b>เครดิต</b> และต้นข้อเช็คเงินค่าธรรมเนียมศาลและค่าปรับกับบัญชี ธนาคาร เงินค่าธรรมเนียมศาลและค่าปรับ ด้าน <b>เครดิต</b> โดย <b>เดบิต</b> บัญชีค่าธรรมเนียมศาลเสริมงบประมาณ รอนำส่งสำนักงานศาลฯ XX <b>เครดิต</b> บัญชีธนาคารเงินค่าธรรมเนียม ศาลและค่าปรับ XX
6	เงินรายได้ แผ่นดิน	1. ใบสำคัญการลงบัญชี ทั่วไป 2. ใบสำคัญการลงบัญชี จ่าย 3. บัญชีธนาคาร ค่าธรรมเนียมศาลและ ค่าปรับ 4. ต้นข้อเช็คเงิน ค่าธรรมเนียมศาลและ ค่าปรับ 5. ใบนำส่งเงินรายได้ แผ่นดิน	ตรวจสอบการนำเงินค่าธรรมเนียมศาลและค่าปรับส่งคลังเป็น รายได้แผ่นดิน 2 สัปดาห์/ครั้ง โดยส่งจำนวน 3/4 ของยอดเงิน คงเหลือ จากใบนำส่งเงินรายได้แผ่นดินกับใบสำคัญการ ลงบัญชีจ่าย ด้าน <b>เครดิต</b> และต้นข้อเช็คเงินค่าธรรมเนียม ศาลและค่าปรับกับบัญชีธนาคารค่าธรรมเนียมศาลและค่าปรับ ด้าน <b>เครดิต</b> โดย <b>เดบิต</b> บัญชีรับฝากเงินค่าธรรมเนียมศาล และค่าปรับ XX <b>เครดิต</b> บัญชีเงินรายได้แผ่นดิน XX

ลำดับ ที่	เรื่องที่ ตรวจสอบ	สมุดบัญชีและ เอกสารที่เกี่ยวข้อง	วิธีการตรวจสอบ
			และ <b>เดบิต</b> บัญชีเงินรายได้แผ่นดินอื่นนำส่งคลัง XX <b>เครดิต</b> บัญชีธนาคารค่าธรรมเนียมศาล และค่าปรับ XX
7	รายงาน การเงินงบ ทศรอง	บัญชีแยกประเภททุกบัญชี	ณ วันสิ้นเดือน ตรวจสอบยอดเงินในงบทศรองจากยอดเงิน คงเหลือในบัญชีแต่ละบัญชีของส่วนราชการโดยยอดรวมของ บัญชีทางด้านเดบิตจะต้องเท่ากับยอดรวมของบัญชีทางด้าน เครดิต
8	งบเทียบ ยอดเงิน ฝาก ธนาคาร	1. สมุดคู่ฝาก 2. Statement ของธนาคาร 3. บัญชีธนาคารเงินกลาง 4. บัญชีธนาคาร ค่าธรรมเนียมศาลและ ค่าปรับ 5. บัญชีธนาคารค่าส่งคำ คู่ความ	ตรวจสอบงบเทียบยอดเงินฝากธนาคาร ณ วันสิ้นเดือน จาก บัญชีเงินฝากธนาคารของศาลเปรียบเทียบกับยอดเงินฝาก ธนาคารในสมุดคู่ฝาก ผลต่างก็คือ เช็คที่ศาลลงบัญชีจ่าย แล้ว แต่ผู้มีสิทธิมิได้นำไปขึ้นเงินและหรือเงินฝากธนาคารที่ศาล ลงบัญชีฝากแล้ว แต่ธนาคารยังมีได้นำเข้าบัญชีของศาลภายใน วันนั้น (เงินฝากระหว่างทาง) $\text{บัญชีเงินฝากธนาคาร} = \text{ยอดเงินฝากธนาคารใน} \\ \text{สมุดคู่ฝาก} + \text{เงินฝากระหว่างทาง} - \text{เช็คที่ศาลสั่งจ่ายแล้วแต่} \\ \text{ผู้มีสิทธิยังมิได้นำไปขึ้นเงิน}$
9	เงินทศรอง จากเงิน ดอกเบี้ย	1. รายงานเงินคงเหลือ ประจำวัน 2. ทะเบียนคุมเงินทศรอง ดอกเบี้ยฯ 3. หลักฐานการจ่าย 4. สัญญายืมเงิน ทศรอง 5. สมุดคู่ฝากเงิน ทศรองดอกเบี้ย	1. ตรวจสอบเงินทศรองดอกเบี้ย ณ วันสิ้นเดือนจากทะเบียน คุมเงินทศรองดอกเบี้ยฯ ช่องรับในทะเบียนเท่ากับ บัญชีเงินทศ รองดอกเบี้ยอันเกิดจากเงินกลางรับจากสำนักงานศาลฯ และ เท่ากับจำนวนเงินในแต่ละช่องในทะเบียนคุมเงินทศรอง ดอกเบี้ยฯ รวมกันอันได้แก่ ธนาคาร ลูกหนี้ ใบสำคัญ และ เงินสด 2. เงินสดคงเหลือในทะเบียนคุมเงินทศรองดอกเบี้ยฯ จะไป ปรากฏในช่องหมายเหตุของรายงานเงินคงเหลือประจำวัน 3. รายละเอียดในทะเบียนคุมเงินทศรองดอกเบี้ยฯ

ลำดับ ที่	เรื่องที่ ตรวจสอบ	สมุดบัญชีและ เอกสารที่เกี่ยวข้อง	วิธีการตรวจสอบ
		6. บัญชีเงินทรองดอกเบีย อันเกิดจากเงินกลางรับจาก สำนักงานศาลฯ	ธนาคาร เท่ากับ ยอดเงินในสมุดคู่ฝากธนาคารเงิน ทรองดอกเบียฯ ลูกหนี้ เท่ากับ สัญญาืมเงินทรองดอกเบียฯ ที่ยังไม่ได้ชดใช้ ใบสำคัญ เท่ากับ หลักฐานการจ่ายเงินทรอง ดอกเบียฯ ที่ยังไม่ได้เบิกเงิน งบประมาณมาใช้ เงินสด เท่ากับ เงินสดคงเหลือส่วนที่เป็น เงินทรองดอกเบียฯ ซึ่งปรากฏ ในช่องหมายเหตุในรายงาน เงินสดเหลือประจำวัน

#### วิธีตรวจสอบยอดบัญชี ณ วันสิ้นเดือน

ประเภทบัญชี	บัญชีที่เกี่ยวข้อง
1. บัญชีเงินรับฝากเงินกลาง	บัญชีธนาคารเงินกลาง + เงินสด (เงินสดส่วนที่เป็นเงินกลางใน รายงานเงินสดเหลือประจำวัน)
2. บัญชีเงินรับฝากค่าธรรมเนียมศาลและ ค่าปรับ + บัญชีเงินค่าธรรมเนียมศาลเสริม งบประมาณรอนำส่งสำนักงานศาลฯ	บัญชีธนาคารค่าธรรมเนียมศาลและค่าปรับ + เงินสด (เงินสด ส่วนที่เป็นเงินค่าธรรมเนียมศาลและค่าปรับในรายงานเงินสดเหลือ ประจำวัน)
3. บัญชีเงินรับฝากค่าส่งคำคู่ความ	บัญชีธนาคารค่าส่งคำคู่ความ + เงินสด (เงินสดส่วนที่ เป็นเงินค่าส่งคำคู่ความในรายงานเงินสดเหลือประจำวัน)

## 2. การวางแผนงบประมาณ

เมื่อได้ทำความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับงบประมาณของศาลแล้ว สิ่งที่  
ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องศึกษาและทำความเข้าใจต่อไปก็คือ รายละเอียดประกอบแผนการใช้จ่ายเงิน  
ประจำปีของสำนักงานศาลยุติธรรมและของศาลที่ตนดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ซึ่งในแผน  
ดังกล่าวจะระบุแหล่งเงินที่ได้รับจัดสรรว่าเป็นงบประมาณประจำปี หรืองบประมาณเพิ่มเติม หรือเงิน  
ค่าธรรมเนียมศาลเพื่อเสริมงบประมาณ มีรายละเอียดว่าจัดสรรให้ตามยุทธศาสตร์และงานใด จำนวน

เท่าใด โดยแต่ละศาลจะต้องมีคณะกรรมการบริหารงบประมาณตามแผนการใช้จ่าย เมื่อได้รับแจ้งรายละเอียดประกอบแผนการใช้จ่ายเงินประจำปีแล้ว จะต้องเรียกประชุมคณะกรรมการเพื่อวางแผนการใช้อย่างรอบคอบซึ่งโดยปกติสำนักงานศาลยุติธรรมจะจัดสรรเม็ดเงินให้ปีละ 2 ครั้ง ครั้งละ 2 ไตรมาส หรือ 6 เดือน หากไม่มีการวางแผนการใช้จ่าย ทำให้การใช้จ่ายไม่เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มักจะใช้จ่ายหมดก่อนกำหนด ต้องค้างชำระหนี้ร้านค้าเป็นดินพอกหางหมูไม่มีที่สิ้นสุด ทำให้ร้านค้าขายวัสดุอุปกรณ์ในราคาแพงกว่าทั่วไป ราชการเสียประโยชน์ งบประมาณบางประเภท เช่น กิจกรรมช่วยเหลือและคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของคู่ความตามกฎหมาย ซึ่งโดยปกติจะเป็นค่าทนายความขอแรง เป็นส่วนมาก ศาลไม่อาจวางแผนควบคุมการใช้จ่ายได้ เพราะขึ้นอยู่กับว่ามีคดีจำเลยขอให้ศาลตั้งทนายขอแรงมากน้อยเพียงใด เหตุนี้ สำนักงานศาลยุติธรรมจะจัดสรรมาให้ตามจำนวนที่ศาลขอตั้งงบประมาณไป หากไม่เพียงพอก็ต้องทำเรื่องขอเพิ่มจากสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามา

สำหรับการขอตั้งงบประมาณก็เช่นกัน โดยปกติผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่เป็นผู้ยื่นคำขอตั้งงบประมาณปีมักจะมีได้เป็นผู้ใช้งบประมาณเอง เนื่องจากการตั้งงบประมาณล่วงหน้า 1 ปี หากดำรงตำแหน่งเพียง 1 ปีก็จะได้ไม่ได้เป็นผู้ใช้งบประมาณนั้น ขณะเดียวกันผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ย้ายมาแทนซึ่งมีได้เป็นผู้ขอตั้งงบประมาณกลับเป็นผู้ใช้งบประมาณ การขอตั้งงบประมาณประจำปีให้มีประสิทธิภาพ นอกจากผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มองปัญหาได้รอบด้าน มองนอกกรอบ สามารถมองปัญหาจากภายในออกสู่ภายนอก และมองจากภายนอกสู่ภายในแล้ว ควรต้องมีคณะกรรมการพิจารณาคำขอตั้งงบประมาณซึ่งประกอบด้วยผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ธุรการมาประชุมปรึกษากัน เพราะเจ้าหน้าที่บางส่วนรับราชการที่ศาลนั้นๆ มาเป็นเวลานาน จะรับทราบปัญหาและความต้องการได้ดี ควรร่วมกันพิจารณาโดยเฉพาะโครงการต่างๆ ที่จะของงบประมาณจะต้องคิดและวางแผนล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 2 ปี มิใช่การตั้งงบประมาณโดยอาศัยการเพิ่มจากตัวเลขงบประมาณในปีก่อนซึ่งจะไม่มีโอกาสได้รับงบประมาณโครงการ หรือของงบประมาณการซ่อมแซมอาคารสถานที่ได้เลย และหากมีได้ขอตั้งงบประมาณประจำปีไว้ ถ้าไปของงบประมาณเพิ่มเติมโอกาสที่จะได้รับพิจารณามีน้อย เนื่องจากงบประมาณเพิ่มเติมมีจำนวนไม่มาก และส่วนมากจะจัดสรรให้สำหรับโครงการเล็กๆ เท่านั้น

ปัญหาที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องให้ความสำคัญก็คือ การคืนเงิน ค่าธรรมเนียมต่างๆ แก่คู่ความหรือประชาชนจะต้องมีความรวดเร็ว เพราะเรื่องเงินของผู้ที่มีสิทธิได้รับคืน ย่อมมีความคาดหวังสูงว่าจะได้รับคืนทันทีเพื่อนำไปใช้จ่าย ดังนั้น แต่ละศาลจะต้องมีระเบียบว่า จะต้องคืนได้อย่างซ้ำภายในกี่วัน กรณีคืนเงินเล็กน้อยหรือผู้มีสิทธิรับเงินคืนมีภูมิลำเนาอยู่ต่างจังหวัดก็ควรจะมีช่องทางด่วนพิเศษอำนวยความสะดวกคืนให้ทันทีในวันยื่นคำแถลง มิใช่ให้เดินทางมารับภายหลัง ซึ่งสร้างภาระแก่คู่ความหรือประชาชน เพราะในบางครั้งไม่คุ้มกับค่าพาหนะที่จะมารับคืน

### 3. งานพัสดุและครุภัณฑ์

การบริหารงานพัสดุและครุภัณฑ์ของศาลโดยมากยังขาดประสิทธิภาพ เนื่องจากผู้บริหารให้ความสำคัญน้อย การบริหารที่มีประสิทธิภาพคือมีพัสดุและครุภัณฑ์อย่างเหมาะสม ถูกต้อง เพียงพอ แต่ไม่เกินความจำเป็น ทันท่วงเวลาและประหยัด ต้องมีการประเมินความต้องการ และวางแผนในการจัดซื้อ มีการควบคุมการเบิกจ่าย ควบคุมการใช้ การดูแลบำรุงรักษา การจัดทะเบียนคุมการรับ-จ่าย การบันทึกประวัติราคาทรัพย์สิน ผู้กำกับดูแลพัสดุจะต้องแจ้งความเคลื่อนไหวให้ฝ่ายบัญชีบันทึกบัญชี เพื่อตรวจสอบและยืนยันยอดทรัพย์สิน ณ วันสิ้นปีงบประมาณ

ปัญหาที่พบบ่อยๆ คือ เมื่อได้จัดหาครุภัณฑ์มาแล้วไม่ได้มีการลงทะเบียนคุมทรัพย์สินปรากฏต่อมาว่าครุภัณฑ์ชิ้นนั้นชำรุด ทำให้ไม่สามารถใช้งบประมาณจัดซ่อมได้เพราะไม่มีทะเบียนทรัพย์สิน นอกจากนี้ ยังพบว่าหลายศาลไม่มีการจัดจำหน่ายครุภัณฑ์ที่ชำรุดเป็นเวลาติดต่อกันหลายปีเนื่องจากเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบขาดความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ไม่ดำเนินการจำหน่ายซึ่งมีขั้นตอนยุ่งยาก ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมีหน้าที่ต้องตรวจสอบทะเบียนทรัพย์สินทุกชิ้นให้เป็นปัจจุบันและตรวจสอบว่ามีการจำหน่ายครุภัณฑ์ที่หมดสภาพเป็นประจำทุกปีหรือไม่

### 4. งานบริการประชาชนและประชาสัมพันธ์

งานบริการประชาชนและประชาสัมพันธ์เป็นงานที่มีความสำคัญอย่างยิ่งยวด เพราะเป็นด่านหน้าที่พบปะประชาชนและคู่ความ ในองค์กรภาคเอกชนจะให้ความสำคัญแก่งานประชาสัมพันธ์เป็นอันดับต้นๆ แม้ตัวสินค้า ผลิตภัณฑ์ หรือบริการจะมีคุณภาพดีเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าขาดการประชาสัมพันธ์ลูกค้าก็ไม่รู้จักมันใดก็ฉนั้น งานของศาลแม้จะบริหารงานคดีได้ดี สะดวก รวดเร็ว เพียงใด ถ้างานประชาสัมพันธ์ไม่โดดเด่น ย่อมไม่อาจสร้างความประทับใจแก่คู่ความหรือประชาชนได้

ตามโครงสร้างบุคลากรของศาล งานประชาสัมพันธ์เป็นกลุ่มงานเดียวกับงานปล่อยชั่วคราว ในทางปฏิบัติทุกศาลจะไม่มีมีการแยกระหว่างเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานปล่อยชั่วคราวกับงานประชาสัมพันธ์ ก่อให้เกิดความเสียหายอย่างมาก เนื่องจากเจ้าหน้าที่จะมุ่งเน้นแต่เฉพาะการทำงานปล่อยชั่วคราวซึ่งมีคู่ความหรือประชาชนมายื่นคำร้องจำนวนมาก ล่าพังการทำงานปล่อยชั่วคราวเพียงอย่างเดียวก็แทบจะทำงานไม่ทัน ทำให้ไม่มีเวลาและไม่สนใจงานประชาสัมพันธ์ ไม่มีการทำงานประชาสัมพันธ์เชิงรุก ตั้งแต่การต้อนรับเมื่อประชาชนเดินเข้ามาในอาคารศาล

จนกระทั่งเมื่อนายวิรัช ลิ้มวิชัย เป็นประธานศาลฎีกาในขณะนั้น มีนโยบายให้มีพนักงานต้อนรับประจำทุกศาลโดยมีศาลน่านำร่องให้พนักงานต้อนรับแต่งกายด้วยชุดแขนยาวสีฟ้า เรียกกันว่าสาวเสื้อฟ้า มีเคาน์เตอร์ต้อนรับในอาคารศาลใกล้ประตูทางเข้า เมื่อประชาชนเดินเข้ามาในศาล สาวเสื้อฟ้าก็จะเข้าไปต้อนรับสอบถาม ค้นหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ แบบจอสัมผัส จัดการติดต่อ

ประสานงานแผนกที่เกี่ยวข้อง แต่เนื่องจากขณะนั้นยังไม่มีกรอบตำแหน่งพนักงานต้อนรับ ศาลนําร่องได้ใช้เจ้าหน้าที่แผนกอื่นๆ หมุนเวียนมาทำหน้าที่เฉพาะช่วงเช้าและช่วงบ่ายที่มีประชาชนเข้ามาติดต่อราชการศาลจำนวนมากๆ ประมาณ 1 ชั่วโมง เนื่องจากเจ้าหน้าที่เหล่านั้นมีงานในหน้าที่รับผิดชอบประจำอยู่แล้ว ทำให้การทำหน้าที่ต้อนรับยังไม่ได้ผลอย่างเต็มที่ ไม่สามารถปลูกฝังการต้อนรับให้เข้าไปในจิตใจของเจ้าหน้าที่ได้ เนื่องจากไม่ใช่เป็นงานในหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงของตน พนักงานต้อนรับมีประโยชน์ต่องานประชาสัมพันธ์อย่างยิ่ง ควรจะมีกรอบอัตราประจำทุกศาลเพราะถือเป็นภาพลักษณ์ของศาล เมื่อประชาชนมาศาลได้รับการต้อนรับที่ดีก็จะเกิดความประทับใจ บางครั้งการบริการงานอื่นๆ อาจล่าช้าไปบ้างก็ไม่ทำให้ประชาชนเสียความรู้สึก เพราะแรกเข้ามาในอาคารศาลได้ก่อนความประทับใจแล้วงานประชาสัมพันธ์ยังมีส่วนงานหรือขอบข่ายที่รับผิดชอบอื่นๆ อีกมากที่จะช่วยประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์ ผลงาน การบริการของศาลให้คู่ความ ประชาชน ตลอดจนหน่วยงานภายนอก และสังคมได้รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาของศาลผู้บริหารศาลจะต้องเอาใจใส่เป็นอย่างยิ่งต้องลงมาคอยตรวจตรา สอดส่อง กำกับด้วยตนเองอย่างใกล้ชิด และควรดำเนินการประชาสัมพันธ์ ดังนี้

- 1) จัดทำข่าวของศาลเผยแพร่ให้หน่วยงานทั้งภายในและภายนอก รายงานผลคดีสำคัญๆ แก่สื่อมวลชน
- 2) จัดทำบอร์ดเผยแพร่ความรู้ ผลงาน และกิจกรรมของศาลอย่างสม่ำเสมอ
- 3) จัดรายการเผยแพร่ความรู้ทางกฎหมาย ข่าวประชาสัมพันธ์ ความคืบหน้าคดีสำคัญๆ ที่อยู่ในความสนใจของประชาชน
- 4) จัดทำวีดิทัศน์แนะนำศาลและข้อปฏิบัติในการมาติดต่อราชการศาล แจกจ่ายแก่ผู้มาดูงาน และเปิดในอาคารศาลเป็นช่วงเวลา
- 5) มีบริการเสียงตามสายแนะนำประชาชนผู้มาใช้บริการ แนะนำการปฏิบัติตนในห้องพิจารณาแจ้งเตือนให้ระวังพวกมิจฉาชีพที่แฝงตัวเข้ามาหลอกลวงประชาชนในศาล
- 6) จัดโครงการออกไปพบปะประชาชนในชุมชน เพื่อให้ความรู้ทางกฎหมาย ข้อแนะนำการติดต่อราชการศาล
- 7) จัดทำแผ่นพับแนะนำขั้นตอนการติดต่อราชการศาล การใกล้เกลี่ย เป็นต้น
- 8) พัฒนาและปลูกจิตสำนึกให้ข้าราชการศาลทุกคนให้ตระหนักถึงการร่วมแรงร่วมใจ ประชาสัมพันธ์งานของศาลในรูปแบบต่างๆ ให้ความสำคัญแก่คู่ความและประชาชน เปรียบเสมือนการต้อนรับลูกค้า
- 9) จัดแข่งขันกีฬาเชื่อมความสัมพันธ์หน่วยงานในกระบวนการยุติธรรม

สรุป ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเป็นผู้ที่จะต้องนำนโยบายประธานศาลฎีกาและยุทธศาสตร์ของศาลยุติธรรมไปสู่การปฏิบัติให้บังเกิดผลแก่หน่วยงานและประชาชน ทั้งยังต้องทำหน้าที่เป็นผู้กำหนดนโยบายของศาลนั้นๆ ให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันกับนโยบายของประธานศาลฎีกาและสำนักงานศาลยุติธรรม เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กร บุคลากร พัฒนางานคดีให้ดำเนินไปด้วยความรวดเร็ว ประหยัดและเป็นธรรม ด้วยเหตุนี้ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญยิ่ง ต้องเป็นผู้มีความรู้หรือได้รับการอบรมทางด้านบริหาร มีความเป็นผู้นำ มีวิสัยทัศน์ มีระบบ การตัดสินใจ มีธรรมมาภิบาล และคุณธรรม มีความเสียสละ อดทนและเข้มแข็งจึงจะสามารถ นำพาองค์กรศาลพัฒนาไปสู่ความก้าวหน้าได้ ซึ่งองค์ประกอบต่างๆ ดังกล่าวสามารถเสริมสร้างขึ้นด้วยการสนใจใฝ่เรียนรู้ตลอดเวลา

## 12. การพัฒนาบทบาทผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ในการปฏิรูประบบยุติธรรมไทย

สุนทรียา เหมือนพะวงศ์ (2553, หน้า 8-43)  
กล่าวถึง การพัฒนาบทบาทของผู้พิพากษาหัวหน้าศาล  
ในการปฏิรูประบบยุติธรรมไทยไว้ ดังนี้



### 12.1 หลักการและแนวคิดเรื่องบทบาทของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในการปฏิรูประบบ ยุติธรรม

หลักการและแนวคิดเรื่องบทบาทของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในการปฏิรูประบบยุติธรรมปรากฏอยู่ในหลายๆ ส่วน ไม่ว่าจะเป็นรัฐธรรมนูญ กฎหมาย นโยบายประธานศาลฎีกา แผนยุทธศาสตร์ของศาล พระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว หลักคิดในการพัฒนาศาลในยุคใหม่ และแนวทางในการบริหารองค์กรด้วยกระบวนการทันสมัยในลักษณะต่างๆ ซึ่งทุกเรื่องมีส่วนขยายขอบเขตงานของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในการปฏิรูประบบยุติธรรมอย่างกว้างขวางมากขึ้นกว่าในอดีต

12.1.1 บทบาทของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลตามหลักการและแนวทางของรัฐธรรมนูญ พระธรรมนูญศาลยุติธรรม กฎหมายศาลยุติธรรม กฎ ระเบียบ แนวปฏิบัติ และประมวลจริยธรรมตุลาการ

โดยบทบัญญัติดังกล่าวได้วางแนวทางในการพัฒนางานของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไว้อย่างกว้างขวาง ตามพระธรรมนูญศาลยุติธรรม มาตรา 11 ผู้พิพากษาหัวหน้าศาล คือ ผู้ที่ต้องรับผิดชอบในราชการของศาลจังหวัดหรือศาลแขวงให้เป็นไปโดยเรียบร้อยและให้มีอำนาจหน้าที่นั่งพิจารณาและพิจารณาคดีใดๆ ของศาลนั้น หรือเมื่อได้ตรวจสำนวนคดีใดแล้วมีอำนาจทำความเห็นแย้งได้ สั่งคำร้อง คำขอต่างๆ ที่ยื่นต่อตนตามบทบัญญัติแห่งกฎหมายว่าด้วยวิธีพิจารณาความ ระมัดระวัง

การใช้ระเบียบวิธีต่างๆ ที่กำหนดขึ้นโดยกฎหมายหรือโดยประการอื่นให้เป็นไปโดยถูกต้อง เพื่อให้การพิจารณา พิพากษาคดีเสร็จเด็ดขาดไปโดยเร็ว ให้คำแนะนำแก่ผู้พิพากษาในศาลนั้นในข้อขัดข้องเนื่องในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้พิพากษา ร่วมมือกับเจ้าพนักงานฝ่ายปกครองในบรรดากิจการอันเกี่ยวกับการจัดวางระเบียบและการดำเนินการส่วนธุรการของศาล ทำรายงานการคดีและกิจการของศาลส่งตามระเบียบ มีอำนาจหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนด

ตามประมวลจริยธรรมข้าราชการตุลาการ ผู้พิพากษาซึ่งรวมถึงผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ต้องมีอุดมการณ์ในการทำงานเพื่อความเป็นธรรมและความถูกต้อง ด้วยความเป็นกลาง และมีจริยธรรมเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ในทางอรรถคดี เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ในทางธุรการ เกี่ยวกับกิจการอื่น และเกี่ยวกับการดำรงตนและครอบครัว

### 12.1.2 บทบาทของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลตามนโยบาย แผนยุทธศาสตร์และแผนงานต่างๆ ของศาลยุติธรรม

โดยนโยบายประธานศาลฎีกาเปลี่ยนแปลงตามประธานศาลฎีกาแต่ละท่าน ส่วนใหญ่จะเป็นเรื่อง การสร้างความเป็นธรรมแบบกว้างๆ มุ่งเน้นการคุ้มครองสิทธิ เสรีภาพและความเสมอภาคให้แก่ประชาชนในลักษณะต่างๆ และอาจมีเน้นย้ำในการพัฒนานโยบายบางเรื่องเป็นพิเศษ เช่น นโยบายการสร้างเสมอภาค หรือเรื่องการเร่งรัดคดีในศาล ซึ่ง ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมีหน้าที่โดยตรงในการพัฒนางานให้สอดคล้องกับนโยบายของประธานศาลฎีกา

ในส่วนของแผนยุทธศาสตร์รวมถึงแผนปฏิบัติการ พันธกิจและวิสัยทัศน์ซึ่งจัดทำโดยสำนักงานศาลยุติธรรม ก็ได้กำหนดภารกิจของศาลต่างๆ ไว้อย่างมากมายขึ้นอยู่กับแผนยุทธศาสตร์ในช่วงปีใด สำหรับวิสัยทัศน์ของศาลยุติธรรมก็เช่นกันก็มีการเปลี่ยนวิสัยทัศน์ไปเรื่อยๆ ตามผู้บริหารงานศาลยุติธรรม

### 12.1.3 บทบาทของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลตามพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวผู้ทรงมีพระอัจฉริยภาพด้านการยุติธรรมได้ทรงมีพระราชดำรัสอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ในอดีตจนถึงปัจจุบันที่จะให้ศาลทำงานในเชิงรุก เพื่อตอบสนองต่อการแก้ไขปัญหาความไม่เป็นธรรมในสังคม พระองค์มิได้ทรงเน้นแต่เรื่องการบริหารจัดการคดีในศาล หากแต่รวมถึงการดำเนินการในเชิงรุกเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันให้แก่ประชาชน เช่น การออกไปสร้างความรู้ ให้การเผยแพร่กฎหมายอย่างจริงจัง และการดำเนินการต่างๆ ในการป้องกันความไม่เป็นธรรมในสังคม ซึ่งแนวทางตามพระราชดำรัสเหล่านี้เป็นยิ่งกว่ากฎหมายเพราะผู้พิพากษาทั้งหลายได้น้อมรับไว้เพื่อยึดถือปฏิบัติ



ตัวอย่างของพระราชดำรัสเกี่ยวกับการทำงานเชิงรุก ได้แก่

“นอกเหนือจากงานของผู้พิพากษาซึ่งปฏิบัติงานในศาล จำต้องทำงานนอกศาลด้วยการหาความรู้นอกศาลนี้ มีสองอย่าง อย่างหนึ่งเกี่ยวข้องกับคดีหรือเรื่องที่กำลังพิจารณาโดยตรง แต่สำหรับทั่วไปย่อมมีการชวนหาความรู้ อย่างหนึ่งคือความรู้ทั่วไป วิธีที่จะหาความรู้รอบตัวนี้ก็อาจจะต้องไปทำหน้าที่เหมือนไม่ใช่หน้าที่ของผู้พิพากษาเลย แต่ที่เรามีความรู้และแนะนำเขาได้ก็แนะนำเขาในข้อที่เกี่ยวข้องกับงานกฎหมาย ทั้งในข้อที่เกี่ยวกับความเป็นอยู่ ทั้งในข้อที่เป็นจิตใจและร่างกาย ถ้าไปช่วยอย่างนั้นได้เท่ากับทำงานที่ลุดงานที่จะต้องทำในศาลด้วยซ้ำ

“งานที่ทำในโรงศาลก็ทำให้ตรงทุกอย่าง ในการดำรงชีวิตก็ทำให้ตรง เป็นตัวอย่าง นอกโรงศาลก็เป็นตัวอย่างของคนทีสะอาดบริสุทธิ์ของคนทีมีชีวิตทีซื่อตรง และเป็นทีฟัง ถ้าไปดูความเป็นอยู่ของประชาชนทีใดเดือดร้อนก็นำมาคิดดูว่า จะทำอย่างไรสำหรับชีวิตของประชาชนทีมีจำนวนมากทีแร้นแค้น ให้มีความเป็นอยู่สบายขึ้น จะเป็นสิ่งหนึ่งทีป้องกันสิ่งทีจะเข้ามาในโรงศาล คือ คดีต่าง ๆ การเอาใจใส่สังคมนอกโรงศาลมีสองทาง ทางตรงคือการให้คำแนะนำเรื่องของกฎหมายแก่ประชาชน อีกทางหนึ่งคือพยายามไปช่วยชีวิตประจำวันของประชาชน เอาใจใส่สนใจทั้งจิตใจและการกระทำ”

นอกเหนือจากนี้ เกี่ยวกับงานของศาลเยาวชนและครอบครัวทีเกี่ยวพันกับงานพัฒนาหลายฝ่าย พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวก็ได้ทรงมองภาพงานต่างๆ อย่างเป็นองค์รวม ซึ่งในการทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ เสด็จพระราชดำเนินทรงประกอบพิธี เปิดดำเนินการของศาลคดีเด็กและเยาวชนกลางและสถานพินิจและคุ้มครองเด็กกลางในจังหวัดพระนคร แห่งแรกเมื่อวันที่ 28 มกราคม พ.ศ. 2495 ได้ทรงมีพระราชดำรัสไว้ว่า “ข้าพเจ้าตระหนักดีว่างานนี้เป็งานใหญ่ งานใหม่ และเป็นงานยุ่งยาก เพราะไม่ใช่เป็นเรื่องของการศาลเท่านั้น แต่หากมีความสัมพันธ์กับปัญหาการศึกษา ปัญหาทางเศรษฐกิจและปัญหาเกี่ยวกับสวัสดิภาพของประชาชน (Public Welfare) อยู่ด้วย บัดนี้งานขั้นต้นได้ลุ่ลงไปตอนหนึ่งแล้ว ข้าพเจ้าหวังว่าเจ้าหน้าที่กระทรวงต่างๆ ทีเกี่ยวข้องจะได้ร่วมมือประสานงานกันในเรื่องนี้ต่อไปจนเราสามารถเปิดดำเนินการศาลคดีเด็กและเยาวชนได้ทั่วประเทศ”

#### 12.1.4 บทบาทของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลตามแนวคิดเรื่องตุลาการภิวัตน์

แนวคิดเรื่องตุลาการภิวัตน์ เป็นแนวคิดของทางตะวันตกทีมีการศึกษาและสังเกตการณ์การทำงานของศาลในการพิทักษ์สิทธิและเสรีภาพของประชาชน โดยเฉพาะการตีความกฎหมายหรือการวางหลักกฎหมายว่าเป็นไปในเชิงรุกเพื่อประโยชน์ของประชาชนหรือไม่ ในบางประเทศตุลาการมีแนวโน้มทีเปิดกว้างทำงานเชิงรุก ก็จะได้รับเรียกว่าเป็นตุลาการภิวัตน์ หรือตุลาการตีความก้าวหน้า (Judicial Activism) ในขณะที่ตุลาการทีตีความแบบแคบอาจถูกเรียกว่าเป็นตุลาการตีความมีข้อจำกัด (Judicial Restraint)

ความหมายของตะวันตกดังกล่าว ถูกนำมาขยายความอย่างมาก เมื่อสังคมไทยเรียกร้องให้ผู้พิพากษาทำงานเชิงรุกมากขึ้น ดังที่เห็นมีการเรียกร้องให้อำนาจตุลาการเข้าไปตรวจสอบการออกกฎหมาย การใช้อำนาจของนักรการเมืองและฝ่ายบริหาร และดำเนินการตรวจสอบถ่วงดุลฝ่ายบริหารและฝ่ายนิติบัญญัติมากขึ้น ทั้งยังขยายความไปถึงการให้ตุลาการเข้าไปมีบทบาทในการสร้างมาตรฐาน ท่างการเมืองให้ถูกต้องมากขึ้น โดยเฉพาะการที่รัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2540 และ พ.ศ. 2550 ได้เพิ่มอำนาจศาลฎีกาในการพิจารณาคดีอาญานักการเมือง หรือการให้บทบาทศาลฎีกาในการคัดเลือกองค์กรอิสระมากขึ้น เป็นต้น นอกเหนือจากเรื่องการเมือง รัฐธรรมนูญในยุคใหม่ยังได้ให้อำนาจประธานศาลฎีกาในการริเริ่มกฎหมายใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์แก่การพัฒนาาระบบยุติธรรมด้วย

### 12.1.5 บทบาทของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลตามแนวคิดเรื่องการพัฒนาศาลเพื่อแก้ไขปัญหาแบบเบ็ดเสร็จ (Problem-Solving Courts)

โดยทิศทางของศาลในต่างประเทศยุคใหม่ เน้นการแก้ไขปัญหาแบบเบ็ดเสร็จ โดยมีการพัฒนาระบบการทำงานแบบองค์รวม (Holistic Approach) เพื่อให้ศาลเป็นสถานที่แห่งการแก้ปัญหาของสังคมอย่างแท้จริง ผู้พิพากษาในยุคใหม่จึงมิได้มีความรู้แค่ด้านกฎหมายอย่างที่เรียนมาในมหาวิทยาลัยเท่านั้น หากแต่ต้องมีความรู้ในด้านอื่นๆ รวมทั้งรู้จักสร้างระบบที่จะนำความรู้ต่างๆ มาประสานงานและใช้ประโยชน์อย่างบูรณาการในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในคดีความต่างๆ ของศาลด้วย จึงเห็นได้ว่าผู้พิพากษาของต่างประเทศหลายๆ แห่ง ผู้พิพากษาจะมิได้มีความรู้แค่เรื่องวิธีพิจารณาความ (Rules of Procedure) หรือแค่รู้จักประมวลกฎหมายฉบับต่างๆ เท่านั้น หากแต่ต้องมีความรู้ทางวิทยาศาสตร์ในด้านการแก้ไขการติดยาเสพติดหรือแอลกอฮอล์ (Science of Addiction) พยาธิ สภาพของคนที่ชอบทำร้ายภรรยา (Pathology of Wife Batters) รวมทั้งการจัดระบบสวัสดิการสังคม (Bureaucracy of Welfare Programs) อีกด้วย

ระบบศาลเพื่อแก้ไขปัญหาแบบเบ็ดเสร็จ (Problem-Solving Courts) ถูกออกแบบมาเพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับชีวิตของผู้คนในประเด็นต่างๆ เช่น ปัญหายาเสพติดและปัญหาความรุนแรงในสังคม เพื่อแก้ไขปัญหแบบนี้ศาลชั้นต้นที่อยู่ในพื้นที่ที่มีการทำงานที่เกี่ยวข้องกับชีวิตของผู้คนในสังคมโดยตรง และมีหน้าที่แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นบ่อยๆ ในสังคม ไม่ว่าจะเป็นศาลยาเสพติด (Drug Court) ศาลเด็กและเยาวชน (Juvenile Court) ศาลความรุนแรงในครอบครัว (Domestic Violence Court) ศาลคดีผู้มีปัญหาทางจิต (Mental Health Court) รวมทั้งศาลคนไร้บ้าน (Homelessness Court)

ตามหลักการใหม่นี้ การทำงานของศาลจะมีเป้าหมายมากกว่าการตัดสินคดีให้จบไป นั่นคือ จำต้องมีมาตรการในการฟื้นฟูเยียวยาผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ ทั้งในเชิงสุขภาพและสังคม จนกว่าปัญหาต่างๆ จะได้รับการแก้ไขที่ต้นเหตุ รวมทั้งมีมาตรการป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำมากระทำผิดอีก

ดังนั้น เพื่อให้การทำงานสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างเบ็ดเสร็จ ผู้พิพากษาต้องทำงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหลายฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานด้านสาธารณสุขที่ทำหน้าที่แก้ไขบำบัดเหยี่ยวยาพิษ โดยเฉพาะกับแพทย์หรือนักจิตวิทยาที่ทำหน้าที่บำบัด นอกเหนือจากนี้ ศาลยังต้องทำงานกับหน่วยงานที่ช่วยรับผิดชอบทางสังคมแก่คู่ความที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นเจ้าพนักงานจากกระทรวงพัฒนาสังคม ยิ่งไปกว่านั้นในต่างประเทศที่ภาคประชาชนและประชาสังคมเข้มแข็ง ผู้พิพากษาต้องมีการประสานงานที่ดีกับองค์กรพัฒนาเอกชนในชุมชนที่จะมีบทบาทอย่างมากในเรื่องการฟื้นฟูครอบครัว ชุมชน เยาวชน และผู้ติดยา หรือนักโทษ ในลักษณะต่างๆ โดยในการทำงานกับบุคคลและองค์กรหลายฝ่าย ผู้พิพากษาจะเล่นบทผู้ประสานงาน (Facilitator) มากกว่าผู้ใช้อำนาจเพราะหากมีการประสานงานที่ดี ปัญหาต่างๆ ก็จะสามารถแก้ไขได้อย่างถูกต้องถึงรากถึงโคนซึ่งบทบาทนำในการประสานหน่วยงานต่างๆ เหล่านี้ให้เชื่อมโยงกันแบบองค์รวมพื้นที่ คือบทบาทของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลนั่นเอง การศึกษาตัวอย่างงานของหัวหน้าศาลในต่างประเทศ มีส่วนช่วยทำให้เห็นทิศทางของโลกได้แบบง่าย ๆ ไม่ว่าจะโดยการศึกษาจากเอกสาร หรือการศึกษาดูงานอย่างจริงจัง ย่อมจะเป็นแบบอย่างที่ดีที่นำมาปรับใช้ได้ โดยเฉพาะระบบงานศาลเพื่อแก้ไขปัญหาแบบเบ็ดเสร็จนั้นเป็นตัวอย่างของการทำงานศาลชั้นต้นในพื้นที่ที่ตอบสนองประชาชนได้อย่างแท้จริงเพื่อการแก้ไขปัญหาของประชาชนได้อย่างเด็ดขาด

#### 12.1.6 บทบาทของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลตามแนวความคิดเรื่องการปฏิรูปองค์กร ด้วยกระบวนการทัศน์ใหม่

ในปัจจุบันเริ่มมีความคิดในเชิงก้าวหน้าเพื่อให้มีการปฏิรูปองค์กรด้วยกระบวนการทัศน์ใหม่ ซึ่งหลายเรื่องผู้พิพากษาหัวหน้าศาลสามารถนำมาเป็นหลักการหรือแนวทางในการพัฒนาองค์กรศาลให้มีความก้าวหน้า และเพื่อให้เกิดการปฏิรูประบบยุติธรรมในภาพรวมได้ทั้งสิ้น แนวคิดเรื่องการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดใหม่ในการบริหารองค์กรในปัจจุบัน ทุกหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชน ต่างก็พยายามพัฒนาองค์กรของตนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งสิ้น ซึ่งการพัฒนาในแนวทางดังกล่าว ต้องทำการปฏิรูปหลายเรื่องไม่ว่าจะเป็นการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management) ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงการพัฒนาการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ที่มุ่งผลการเปลี่ยนแปลงให้ไปสู่ระดับวิถีคิดและจิตใจของบุคลากรในองค์กรและผู้ที่เกี่ยวข้อง (Mental Model) มิใช่แค่การสร้างงานเป็นงานๆ เท่านั้น หรือการพัฒนากระบวนการบริหารแบบใหม่ เช่น ระบบ Lean Management ที่เน้นประชาชนที่เป็นลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญสูงสุด เป็นต้น

แนวความคิดเรื่องการพัฒนาธรรมาภิบาลในองค์กรหรือหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ก็เป็นแนวคิดหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรต่างๆ ในปัจจุบัน โดย

หลักการนี้จำเป็นที่จะต้องมีการสร้างความโปร่งใส เป็นธรรม ระบบนิติธรรม และการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในลักษณะต่างๆ

แนวคิดในเชิงเศรษฐศาสตร์เพื่อให้เกิดการบริหารงานอย่างคุ้มค่า โดยมีการประเมินความคุ้มค่าของการลงทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับ (Cost-Benefit Analysis) ก็เป็นเรื่องที่นำมาใช้กับการบริหารองค์กรเป็นการทั่วไป ไม่เพียงเฉพาะองค์กรธุรกิจเหมือนในอดีตอีกต่อไป ยิ่งไปกว่านั้นในส่วนองงานทางด้านระบบยุติธรรม แนวคิดเรื่องนิติเศรษฐศาสตร์ (Law and Economics) ก็ได้เน้นว่าเรื่องความเป็นธรรม หรือกระบวนการยุติธรรม สามารถใช้วิธีการในทางเศรษฐศาสตร์เข้าช่วยในการสร้างมาตรฐานในการทำงานที่มีประสิทธิภาพได้ โดยมีตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้นด้วย ซึ่งแนวความคิดเรื่องนิติเศรษฐศาสตร์นี้ หากนำมาวิเคราะห์กระบวนการทำงานของศาลก็จะช่วยทำให้งานต่างๆ เป็นไปโดยมีประสิทธิภาพมากขึ้น หากกระบวนการต่างๆ เย็นเยื่อ ไม่คุ้มค่า ซ้ำซ้อน ก็จำเป็นต้องมีการตัดตอน จัดทำใหม่ หรือปฏิรูปกันอย่างจริงจังต่อไป

## 12.2 แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับบทบาทผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในการปฏิรูประบบ

### ยุติธรรม

จากหลักการและแนวคิดด้านการทำงานเชิงรุกที่เป็นทิศทางของการทำงานแนวใหม่ ทำให้ศาลยุติธรรมของไทยและต่างประเทศต่างก็มีแนวทางปฏิบัติในการทำงานเชิงรุกที่น่าสนใจหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาการบริหารงานภายในศาล การพัฒนา ระบบยุติธรรมร่วมกับหน่วยงานต่างๆ และการพัฒนางานในส่วนอื่นๆ

### 11.2.1 การปฏิรูประบบยุติธรรมด้วยการปฏิรูปงานภายในของศาล

หากมีการปฏิรูปงานภายในของศาล ซึ่งมีลักษณะเป็นงานประจำอ้อมจะทำให้งานขับเคลื่อนไปอย่างดีขึ้น ซึ่งหากทุกศาลร่วมกันปฏิรูปงานของศาลให้ดี ประชาชนที่มีคดีความทั่วประเทศย่อมได้รับประโยชน์โดยตรง การปฏิรูปงานภายในของศาลอาจกระทำได้หลายทาง ไม่ว่าจะเป็นการปฏิรูปงานบริหารศาลในภาพรวม การปฏิรูปการบริหารจัดการคดี และการบริหารงานบุคคล การบริหารงานศาลโดยทั่วไปหมายถึงการบริหารงบประมาณ การเงินการคลัง อาคารสถานที่ เอกสารสำนวนคดี และระบบข้อมูลต่างๆ รวมถึงการบริการประชาชน หากปฏิรูปให้มีความพร้อมก็ย่อมเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบยุติธรรมในภาพรวม สำหรับการบริหารจัดการคดีนั้น นอกเหนือจากการบริหารวันนัด จัดระบบการสืบพยาน การติดตามพยาน การเร่งรัดคดีต่างๆ โดยเฉพาะการแก้ปัญหาคดีล่าช้าซึ่งเป็นปัญหาใหญ่แล้ว ยังต้องรวมถึงการพัฒนาคุณภาพของคดีให้มีความเหมาะสม หากมีการมอบหมายให้ผู้พิพากษาได้ทำงานตามประเภทที่เขาถนัด มีการพัฒนาความรู้ความสามารถในเชิงคดีอย่างเหมาะสม ย่อมทำให้ความเป็นธรรมเกิดได้อย่างแท้จริง อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพด้วย

ในส่วนของการบริหารบุคคลนั้น บุคลากรภายในของศาลทั้งผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ธุรการนั้น ถือเป็นหน้าที่ของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลโดยตรงที่จะต้องนำทรัพยากรของศาลมาใช้ให้เกิดคุณค่าสูงสุด เพื่อให้ผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ของศาลสามารถอุทิศตนตามความสามารถในเชิงวิชาชีพให้แก่ศาลได้อย่างเต็มที่ การบริหารงานบุคคล ในส่วนของผู้พิพากษาเป็นเรื่องที่ทุกฝ่ายให้ความสำคัญ เพราะผู้พิพากษาในศาลเป็นทรัพยากรหลักที่จะช่วยขับเคลื่อนงานให้เดินไปข้างหน้าในส่วนองงานหลักคือ งานพิจารณาพิพากษาคดีในศาลได้อย่างเต็มที่ หากผู้พิพากษาไม่เห็นด้วยกับผู้พิพากษาหัวหน้าศาล การพัฒนางานก็จะลำบาก ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงต้องมีจิตวิทยาในการดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องด้วยเป็นอย่างดี สำหรับการบริหารเจ้าหน้าที่ธุรการก็เป็นภารกิจสำคัญที่ไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะข้าราชการธุรการก็เกี่ยวข้องโดยตรงกับชื่อเสียงของศาล หากศาลมีเจ้าหน้าที่ที่ทุจริตก็อาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่ชื่อเสียงและภาพพจน์ของศาลเป็นอย่างมากได้ จึงจำเป็นต้องตรวจสอบความประพฤติกันอยู่เสมอ ที่ผ่านมามีเจ้าหน้าที่ยังถูกละเลยในเรื่องของการพัฒนาศักยภาพ ซึ่งหากได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสม เจ้าหน้าที่ก็อาจเข้ามาช่วยงานผู้พิพากษาให้ทำงานได้สะดวกขึ้น โดยเฉพาะเรื่องการประชุมงานต่างๆ หรือการทำงานในลักษณะงานเชิงรุก

บุคลากรภายในศาล ยังหมายความรวมถึงผู้พิพากษาสมทบ ผู้ประνομมข้อพิพาท และคณะยุติธรรมที่ถือว่าเป็นองค์ประกอบภายในของศาลยุติธรรมที่มีศักดิ์ศรีในการทำงานที่สำคัญ ดังนั้น ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจำเป็นต้องดูแลบุคคลากรเหล่านี้อย่างจริงจังด้วย เพราะทุกท่านกระทำการต่างๆ ในนามของศาลเช่นเดียวกัน การดูแลจึงหมายความรวมถึงการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณภาพเข้ามาตอบสนองต่อการทำงานที่เป็นประโยชน์ต่อระบบยุติธรรม เพื่อให้ได้คนดีที่มีความรู้ความสามารถรู้เรื่องท้องถิ่น โดยมีการคัดเลือกอย่างเป็นระบบ รวมถึงการสร้างมาตรฐานในการทำงานที่เหมาะสม

### 12.2.2 การปฏิรูประบบยุติธรรมด้วยการปฏิรูปงานร่วมกับหน่วยงานอื่นในพื้นที่

นอกเหนือจากการพัฒนางานภายในศาลแล้ว ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลยังต้องประสานงานเพื่อให้เกิดการปฏิรูปงานร่วมกับฝ่ายอื่นและประชาชนอย่างเป็นระบบด้วย เพื่อให้กระบวนการยุติธรรมสามารถก้าวหน้าไปอย่างกว้างขวาง ในระหว่างหน่วยงานศาลยุติธรรมด้วยตนเอง นั้น นอกเหนือจากการร่วมมือกันเป็นครั้งคราวกับศาลภายในจังหวัด ก็อาจเป็นการประชุมร่วมกับอธิบดีผู้พิพากษาศาล หรือการประชุมอนุกรรมการบริหารศาลยุติธรรมประจำภาคเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กันตามระเบียบคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรมว่าด้วยการบริหารศาลยุติธรรมในส่วนภูมิภาค สำหรับการประชุมพบปะกับผู้บริหารศาลระดับสูงในส่วนกลาง ไม่ว่าจะเป็นประธานศาลฎีกา คณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรม คณะกรรมการตุลาการ หรือเลขาธิการสำนักงานศาลยุติธรรม เพื่อประชุมปรึกษาหารือเรื่องการพัฒนางานกันอย่างจริงจังโดยตรงยังมีน้อย

สำหรับการพัฒนางานร่วมกับหน่วยงานอื่นนั้น ที่ผ่านมาผู้พิพากษาหัวหน้าศาลส่วนใหญ่ก็ได้พยายามพัฒนาการประสานงานในระหว่างหน่วยงาน โดยเฉพาะหน่วยงานที่มีงานเกี่ยวข้องกัน อย่างใกล้ชิด เช่น ฝ่ายปกครองในพื้นที่ ตำรวจ พนักงานอัยการ ตัวแทนสำนักงานคุมประพฤติ เรือนจำ สถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน สำนักงานบังคับคดี โดยบางท่านอาจมีการจัดประชุมพบปะ เป็นครั้งคราว แต่บางท่านยังไม่เห็นความสำคัญของเรื่องนี้ กิจกรรมที่ทำกันอยู่ประจำมักเป็นกิจกรรมที่ต้องกระทำกันตามแบบพิธี เช่น การจัดกิจกรรมวันรพีและวันศาลยุติธรรม และการพบปะกันในงานพิธีต่างๆ นอกจากนี้ก็เป็นการจัดการแข่งขันกีฬาหรือกิจกรรมสังสรรค์เพื่อกระชับความสัมพันธ์กัน เท่านั้น

สำหรับการประสานงานกับภาคประชาสังคมหรือชุมชน ส่วนใหญ่จะเป็นบทบาทของศาลเยาวชนและครอบครัวที่จะมีกิจกรรมกับชุมชนในพื้นที่เป็นครั้งคราว สำหรับศาลอื่นๆ มักมีกิจกรรมในเชิงให้ความรู้ทางกฎหมายแก่ประชาชนอย่างกว้างๆ มากกว่าการจัดกิจกรรมแบบอื่น

### 12.2.3 การคิดค้นนวัตกรรมในการบริหารงานยุติธรรม

ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมีอำนาจหน้าที่และมีเสรีภาพที่จะพัฒนางานในภาระหน้าที่ของตนให้ก้าวหน้าได้อย่างไม่มีข้อจำกัด ที่ผ่านมาผู้พิพากษาหัวหน้าศาลหลายคนได้สร้างผลงานนวัตกรรมในงานยุติธรรมไว้หลายประการ

ศาลเยาวชนและครอบครัวนับเป็นศาลที่มีโอกาสพัฒนางานใหม่ๆ ได้มากกว่าศาลอื่นด้วย ตัวบทกฎหมายค่อนข้างเปิดช่องให้ทำงานนอกกรอบได้มาก เพราะกฎหมายไม่มุ่งเน้นการลงโทษ หากแต่ประสงค์จะให้เกิดการฟื้นฟูเยาวชนและครอบครัวอย่างจริงจัง นอกจากนี้ การมีผู้พิพากษาสมทบที่มีความพร้อมและอยู่ในพื้นที่อย่างต่อเนื่องก็มีส่วนทำให้งานพัฒนาก้าวหน้าไปอย่างดี ทำให้เกิดตัวอย่างการพัฒนางานในเชิงคุณภาพหลายประการ เช่น ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดสมุทรปราการ ริเริ่มระบบจำแนกแยกประเภทเด็กและเยาวชนที่กระทำผิด ทำให้ศาลสามารถเลือกมาตรการที่เหมาะสมมาปฏิบัติต่อเด็กได้ ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดอุบลราชธานีก็มีชื่อเสียงอย่างต่อเนื่องในเรื่องของการพัฒนาเครือข่ายชุมชนเพื่อการฟื้นฟูเด็กและเยาวชน นอกจากนี้ศาลจังหวัดนนทบุรีแผนกคดีเยาวชนและครอบครัวยังได้ริเริ่มกิจกรรมยุติธรรมเพื่อการเยียวยา โดยมีการคิดค้นการประชุมในรูปแบบใหม่ๆ ระหว่างผู้เสียหายและจำเลย รวมถึงครอบครัวและชุมชนที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดการเจรจาทางออกร่วมกันอย่างจริงจัง อันจะนำไปสู่ความสมานฉันท์ในระหว่างกัน

สำหรับนวัตกรรมในศาลที่มีระดับความสำคัญเหนือกว่าศาลจังหวัด คือ ศาลอาญาฯ ได้ริเริ่มโครงการไกลเกลี่ยเพื่อความสมานฉันท์ โดยมีการจัดตั้งศูนย์ประนอมข้อพิพาทซึ่งได้ประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี สำหรับศาลอาญากรุงเทพใต้ก็กำลังริเริ่มโครงการพัฒนาระบบระงับข้อพิพาททางอาญาด้วยหลักสมานฉันท์และสันติวิธี โดยมีการจัดตั้งศูนย์สมานฉันท์และสันติวิธี นอกจากนี้

ตัวอย่างที่น่าสนใจอีกเรื่องหนึ่งคือนวัตกรรมของศาลอาญาธนบุรีที่ได้รับเริ่มโครงการพัฒนาสิทธิสตรีในกระบวนการยุติธรรม โดยจัดให้มีการสร้างห้องพิจารณาเพื่อลดการเผชิญหน้าในระหว่างคู่ความ โดยเฉพาะในคดีที่เกี่ยวข้องกับความรุนแรงในครอบครัว รวมทั้งได้มีการพัฒนาระเบียบเรื่องการพิจารณาคดีความรุนแรงในครอบครัวขึ้นมาเพื่อให้เป็นแนวทางปฏิบัติที่เป็นพิเศษด้วย ซึ่งถือเป็นผลงานของศาลไทยที่สำคัญที่ได้รับการรายงานไปยังกองทุนสหประชาชาติเพื่อการพัฒนาสตรี (UNIFEM) ด้วย ซึ่งถือเป็นตัวอย่างของกิจกรรมที่ดีที่ศาลอื่นๆ สามารถนำไปปฏิบัติได้ในลักษณะเดียวกัน

#### 12.2.4 การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติและการให้รางวัลการปฏิบัติงานดีเด่นโดย

##### สำนักงานศาลยุติธรรม

เพื่อให้การทำงานของศาลยุติธรรมทุกศาลเป็นไปอย่างมีมาตรฐานที่ดีและมีประสิทธิภาพ สำนักงานศาลยุติธรรมได้พยายามพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติ โดยมีการจัดทำระบบการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล และการพัฒนาระบบงานธุรการให้ได้มาตรฐาน เป็นต้น

การพัฒนาระบบศาลยุติธรรมดีเด่นมีการจัดทำแบบประเมินเพื่อสร้างมาตรฐานการทำงานในหลายๆ ด้าน มิติที่ 1 ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติราชการ มิติที่ 2 คุณภาพของการให้บริการ และมิติที่ 3 การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร โดยมีการตั้งคณะกรรมการปรับปรุงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคัดเลือกหน่วยงานในสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรมดีเด่น เพื่อทำการประเมินกันอย่างจริงจังทั้งในระดับสำนักงานอธิบดีภาคและส่วนกลาง และมีการให้รางวัลจูงใจ ได้แก่ การให้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลหรือผู้แทนไปศึกษาดูงานต่างประเทศ รวมถึงการให้เงินโบนัสแก่เจ้าหน้าที่ เป็นต้น

นอกจากนี้ เกี่ยวกับเรื่องการระงับข้อพิพาททางเลือก สำนักงานศาลยุติธรรมยังจัดให้มีมาตรฐานและการให้รางวัลศาลไกล่เกลี่ยดีเด่น ได้แก่ รางวัลศาลที่มีการจัดการด้านการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทดีเด่น ศาลที่มีพัฒนาการด้านการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทดีเด่นและศาลที่จัดกิจกรรมดีเด่นในช่วงเวลาเดือนไกล่เกลี่ยข้อพิพาท โดยมีรางวัล Mediation Awards เพื่อเป็นแรงจูงใจในการพยายามพัฒนางานด้านการไกล่เกลี่ยระงับข้อพิพาททางเลือกอีกด้วย

สำหรับระบบมาตรฐานการจัดการงานธุรการศาลยุติธรรมนั้น สำนักงานศาลยุติธรรมก็ได้จัดทำโครงการเกี่ยวกับระบบมาตรฐานการจัดการงานธุรการศาลยุติธรรม “มาตรฐานศาลยุติธรรม” (Judicial Administration Standardization for Organization – JSO) ขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 เป็นต้นมา และได้จัดวางระบบมาตรฐาน JSO ในหน่วยงานนำร่อง เพื่อให้เป็นองค์กรต้นแบบในการจัดวางระบบมาตรฐาน JSO หลายส่วน ซึ่งหากหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบงานธุรการของศาลสามารถปฏิบัติตามมาตรฐาน JSO ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะส่งผลดีอย่างยิ่งต่อคุณภาพการดำเนินงานของศาล จะช่วยให้ศาลสามารถดำเนินงานเพื่อบริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม

เนื่องจากองค์กรย่อยในศาลยุติธรรมมีจำนวนมากกว่า 200 องค์กร สำนักงานศาลยุติธรรมจึงยังไม่สามารถดำเนินการจัดวางระบบมาตรฐาน JSO ได้ทั้งหมดทุกหน่วยงานภายในระยะเวลาอันสั้น ที่ผ่านมา ศาลต่างๆ ได้ทำงานเป็นที่ประจักษ์ในเรื่องของการพัฒนางานภายในของตน โดยเฉพาะศาลที่ได้รับรางวัลต่างๆ นั้น ถือเป็นหลักประกันการปฏิบัติงานมาในระดับชั้นดี ซึ่งรางวัลเหล่านี้สะท้อนการทำงานในเชิงรุกของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลทั้งสิ้น การให้รางวัลมีส่วนทำให้เจ้าหน้าที่ หรือกระทั่งผู้พิพากษาเอง ต่างกระตือรือร้นที่จะทำงานพัฒนาศาลมากยิ่งขึ้น

### 12.2.5 แนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับการปฏิรูประบบยุติธรรมโดยศาลยุติธรรมในต่างประเทศ

ศาลยุติธรรมในต่างประเทศต่างก็มีความพยายามพัฒนางานต่างๆ ให้สามารถประสิทธิประสาทความเป็นธรรมเกิดขึ้นในสังคมเช่นเดียวกับศาลไทย โดยมีการพัฒนางานภายใน งานสร้างเครือข่ายและพัฒนาระบบยุติธรรมร่วมกับภายนอก ทั้งในเชิงป้องกันและการแก้ไขปัญหา

การพัฒนางานภายในที่โดดเด่นได้แก่ การพัฒนาของศาลในมลรัฐนิวเซาท์เวลส์ ที่เน้นการพัฒนาระบบข้อมูลทางสถิติเกี่ยวกับคดีต่างๆ ทำให้การทำงานคดีมีความเป็นมาตรฐานเดียวกัน ทำให้การใช้ดุลพินิจของผู้พิพากษาเป็นไปอย่างเหมาะสมและมีเอกภาพมากขึ้น ทั้งนี้หน่วยงานวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการตุลาการของมลรัฐเป็นผู้เข้ามาช่วยพัฒนาระบบข้อมูลและการส่งต่อร่วมกับผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต่างๆ ศาลชั้นต้นในประเทศสิงคโปร์พัฒนาระบบ E-Court อย่างเต็มรูปพร้อมกับศาลอื่นๆ ทั้งนี้ ในห้องพิจารณาผู้พิพากษาและคู่ความสามารถใช้เครื่องมือทางเทคโนโลยีที่ทันสมัยได้อย่างมากมาย และในประเทศนอร์เวย์ก็มีการจัดทำโครงการภาวะผู้นำการบริหารองค์กร และการพัฒนาสมรรถนะของศาลเช่นเดียวกัน เช่นโครงการ The Project “LOK” –Leadership, Organization/Management and Competence Development ที่เน้นการบริหารงานแบบมีการสร้างภาวะผู้นำ การบริหารจัดการและการเสริมสร้างสมรรถนะของคนในองค์กร

การพัฒนาศาลคดีบำบัดยาเสพติด (Drug Courts) ในหลายๆ ประเทศ โดยเฉพาะในประเทศสหรัฐอเมริกาและออสเตรเลียเป็นตัวอย่างความมุ่งหมายที่ศาลชั้นต้นที่อยู่ในชุมชนต้องทำหน้าที่แก้ไขปัญหาให้ชุมชน ผู้พิพากษาจะทำงานร่วมกับเครือข่ายคนในชุมชนเพื่อให้เกิดการแก้ไขบำบัดผู้ติดยาเสพติดอย่างจริงจัง ผู้พิพากษาต้องลงไปในพื้นที่เป็นระยะ ในบางแห่งผู้พิพากษาต้องลงพื้นที่ไปในชุมชน ร่วมรับฟังความคิดเห็นของชุมชน โดยลงไปแม้กระทั่งในพื้นที่เสื่อมโทรมที่เรียกว่าสลัม หรือติดต่อประสานงานกับเจ้าหน้าที่หลายฝ่าย เพื่อให้เกิดการแก้ไขปัญหอย่างครบวงจร ซึ่งก็เป็นแนวทางที่องค์การสหประชาชาติให้การสนับสนุน

ศาลสิ่งแวดล้อม (Environmental Court) ในบางมลรัฐของออสเตรเลียผู้พิพากษาจำเป็นต้องลงไปเพื่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ เป็นระยะ ผู้พิพากษามีการประชุมปรึกษาหารือกับ



หน่วยงานในกระทรวงด้านสิ่งแวดล้อม รวมทั้งประชุมกับหน่วยงานภาคประชาสังคม เช่น องค์กรพัฒนาเอกชนด้านสิ่งแวดล้อมอยู่เนืองๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนากฎระเบียบ และแนวปฏิบัติของศาลที่ถูกต้องและเป็นธรรมมากยิ่งขึ้น

สำหรับศาลชนพื้นเมือง (Native Land Court) ในประเทศนิวซีแลนด์ ซึ่งเป็นศาลที่มีอำนาจพิจารณาคดีเกี่ยวกับที่ดินของคนเมารีนั้น ผู้พิพากษาที่เป็นคนผิวขาวต้องทำงานกับร่วมกับคนเมารีอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการพัฒนาสิทธิทางกฎหมายและโอกาสในการเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมให้แก่ชนพื้นเมือง

ศาลเยาวชน (Juvenile Court) แห่งเมืองไมอามีเดด มลรัฐฟลอริดา ประเทศสหรัฐอเมริกา ก็มีประสบการณ์ที่น่าสนใจ กล่าวคือ ในยุคหนึ่งมีการแบ่งงานกันของกระบวนการยุติธรรมด้านเด็กและเยาวชนอย่างเด็ดขาด ทำให้แต่ละฝ่ายต่างสนใจแต่อำนาจหน้าที่ของตน โดยไม่สนใจฝ่ายอื่นๆ ทำให้ขาดความร่วมมือ และงานไม่ตอบสนองต่อการแก้ไขปัญหาคดีเด็กและเยาวชน ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเยาวชนในยุคนั้นจึงได้จัดให้มีการประชุมอย่างต่อเนื่อง มีการเชิญหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจากทุกฝ่ายทั้งภาครัฐและเอกชน มารับทราบปัญหาหารือร่วมกัน ช่วยกันคิดหาทางออกร่วมกัน และหาทางแก้ไขปัญหามาแบบให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมแบบ สหวิทยาการ จนในที่สุดผู้พิพากษาหัวหน้าศาลท่านนั้นได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้ก่อให้เกิดการปฏิรูประบบยุติธรรมเกี่ยวกับเด็กและเยาวชนอย่างจริงจัง มีการปฏิรูปโครงสร้างกฎหมาย และการดำเนินการของทุกฝ่ายอย่างจริงจัง ซึ่งถือว่าเป็นตัวอย่างของงานพัฒนากระบวนการยุติธรรมด้านเยาวชนด้วยกระบวนการที่ใหม่ที่เป็นที่ยอมรับทั่วทั้งประเทศสหรัฐอเมริกา

ศาลในต่างประเทศที่มีการดำเนินงานที่ดี (Good Practice) หรือผลงานที่เป็นพิเศษ (Best Practice) มิใช่แค่มีผลงานโด่งดังในประเทศของตนเท่านั้น หากแต่เป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่ศาลอื่นๆ ทั่วทั้งโลกได้ถือปฏิบัติอีกด้วย โดยเฉพาะในยุคที่ข้อมูลข่าวสารสามารถสื่อสารถึงกันได้โดยง่าย ยิ่งทำให้กิจกรรมดีๆ ได้ถูกเผยแพร่ไปอย่างกว้างขวาง ตัวอย่างเช่น ในยุโรปมีความร่วมมือกันระหว่างผู้พิพากษาในภูมิภาคยุโรปอยู่เสมอ เช่น มีการจัดตั้งสมาคมผู้พิพากษาในด้านต่างๆ เช่น ชมรมผู้พิพากษาด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลแต่ละแห่งสามารถพัฒนางานของตนให้มีบทบาทต่อการทำงานในระดับภูมิภาคหรือนานาชาติได้ด้วย

### 12.3 ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบทบาทผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในการปฏิรูกระบบยุติธรรมไทย

แม้ว่าตามหลักการและแนวคิด รวมทั้งแนวปฏิบัติต่างๆ ได้เปิดช่องและสนับสนุนให้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลทำงานเชิงรุกเพื่อการพัฒนาอย่างมาก แต่ในทางปฏิบัติผู้พิพากษาหัวหน้าศาล

จำนวนมากก็ยังไม่สามารถพัฒนางานไปสู่การปฏิรูประบบยุติธรรมไทยได้อย่างแท้จริง ปัญหาและอุปสรรคในเรื่องที่เกี่ยวข้องมีดังต่อไปนี้

### 12.3.1 ปัญหางานประจำล้นมือ

เนื่องจากปัญหาข้อพิพาทในสังคมเกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก ซึ่งพัฒนาเป็นข้อพิพาทขึ้นสู่ศาลไม่น้อย ดังนั้นศาลชั้นต้นซึ่งเป็นศาลชั้นแรกที่ประชาชนจะฟ้องร้องกันจึงต้องรับภาระดูแลเรื่องการพิจารณาพิพากษาคดีเป็นจำนวนมาก ทำให้เกิดปัญหาคดีค้างคั่งในหลายศาล แม้การปฏิรูปงานคดีต่อเนื่องและครบองค์คณะหลังรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2540 มีผลใช้บังคับจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบการจัดการคดี แต่ศาลบางศาลก็ยังไม่พัฒนางานไม่เข้าระบบปัญหาคดีค้างคั่งในศาล จึงทำให้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไม่สามารถคิดทำงานอื่นๆ ได้อีก เนื่องจากต้องเร่งรัดคดีให้หมดสิ้นลง

นอกเหนือจากนี้ ปัญหาอื่นๆ ในการบริหารงานก็ยังมีอยู่เป็นจำนวนมาก และด้วยความไม่พร้อมด้านงบประมาณและบุคลากรที่เหมาะสม จึงทำให้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการทำงานบริหารงานประจำ ทั้งในส่วนของงานบริหารงานทั่วไป การบริหารคดี และการบริหารบุคคล ที่มีใช้เป็นเนื้อหาสาระของการพัฒนาระบบยุติธรรมโดยตรง นอกจากนี้ สำหรับผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่เพิ่งปฏิบัติหน้าที่ก็มักจะมี ความกังวลกับการบริหารงานในบางเรื่อง เช่น เรื่องการบริหารงบประมาณ การบริหารการเงินการคลัง หรือการบริหารระบบความปลอดภัยภายในศาล ซึ่งคู่มือการปฏิบัติระบบข้อมูล และระบบการให้คำปรึกษายังมีอยู่อย่างจำกัด ทำให้สูญเสียเวลาในการดำเนินการเป็นจำนวนมาก และทำให้การทำงานเพื่อพัฒนางานในส่วนอื่นๆ เป็นไปได้ยาก

### 12.3.2 ปัญหาการขาดความต่อเนื่องของการบริหารงาน

เนื่องจากในระบบปัจจุบันมีการโยกย้ายผู้พิพากษาหัวหน้าศาลโดยง่ายโดยแต่ละท่านจะดำรงตำแหน่งในศาลแห่งหนึ่งโดยเฉลี่ยประมาณปีละ 1-2 ปี และจะย้ายเข้าไปใกล้กรุงเทพมหานครและปริมาณทลมากขึ้นเรื่อยๆ เมื่อเทียบกับข้าราชการฝ่ายอื่นๆ แล้ว ศาลมีความถี่ในการโยกย้ายสูงกว่าฝ่ายอื่น ซึ่งอาจจะมีข้อดีอยู่บ้างในแง่ของการป้องกันการผูกขาดอำนาจและการสร้างอิทธิพลในพื้นที่ แต่ข้อเสียก็มีอยู่ไม่น้อยเพราะทำให้ขาดความต่อเนื่องของการบริหารงาน ขาดข้อมูลความรู้ในเรื่องพื้นที่และขาดความเข้าใจในเรื่องคน แม้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลท่านนั้นจะมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและมีความสามารถในการริเริ่มกิจกรรมที่ดีเพียงใดก็ตาม แต่ไม่อาจทำให้งานสำเร็จได้ด้วยเวลาที่จำกัด หากงานต่างๆ มีเพียงงานภายในศาลชั้นต้นนั่นเอง การเรียนรู้เรื่องระบบงาน สถานที่และคนคงจะไม่ยากมากนัก แต่การทำงานของศาลที่ดีจักต้องร่วมมือและประสานงานกับหลายฝ่าย การพัฒนาความสัมพันธ์ขององค์กร การริเริ่มดำเนินกิจการร่วมกัน จำเป็นต้องใช้เวลาที่มีความต่อเนื่อง ซึ่งจะต้องนานเพียงพอที่จะพิสูจน์ถึงความยั่งยืนของสิ่งที่สร้างสรรค์ไว้ ยิ่งถ้าเป็นเรื่องการสร้างระบบ (System) ที่มีใช้แค่การจัดงานเป็นครั้งๆ (Event) นั้น ยิ่งจำเป็นต้องใช้เวลานานมากขึ้น ตัวอย่างเช่น โครงการ

พัฒนาระบบคอมพิวเตอร์มาตรฐานการเชิงบำบัดฟื้นฟูใหม่ หรือการพัฒนางานเครือข่ายชุมชน จำเป็นต้องทดลองเก็บข้อมูล และปรับเปลี่ยนระบบให้เกิดความเหมาะสมเป็นระยะ ซึ่งการโยกย้ายบ่อย ทำให้การพัฒนาในเชิงระบบเป็นเรื่องที่เป็นไปได้ยาก

### 12.3.3 ปัญหาการขาดระบบการจัดการความรู้และข้อมูลที่เหมาะสม

หากแต่ละศาลมีระบบการจัดการความรู้และข้อมูลที่เหมาะสม แม้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องโยกย้ายบ่อย ระบบข้อมูลที่ดีอาจจะยังสนับสนุนให้งานดำเนินไปอย่างต่อเนื่องได้โดยไม่มีสะดุด แต่จนถึงปัจจุบันการพัฒนาการจัดการความรู้และข้อมูลในศาลยังไม่มีคุณสมบัติครบถ้วน ระบบข้อมูลส่วนใหญ่ยังเป็นเรื่องราวละเอียดของคดีความและงานธุรการ แต่ยังขาดระบบข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนางานในลักษณะต่างๆ ทำให้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ย้ายไปใหม่จะต้องนับหนึ่งใหม่อยู่เสมอ ทำให้งานพัฒนาไม่สามารถต่อยอดให้รุกไปข้างหน้าได้อย่างที่ควรเป็น

### 12.3.4 ปัญหาการขาดงบประมาณ บุคลากร เครื่องมือและอุปกรณ์อย่างเพียงพอ

ในปัจจุบันระบบงบประมาณ บุคลากร เครื่องมือและอุปกรณ์ของศาลยุติธรรมเพื่อทำงานประจำในศาลยังค่อนข้างขาดแคลน ดังนั้น การสนับสนุนให้มีการทำโครงการในเชิงรุกจึงยังมีข้อจำกัดมาก ทำให้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลขาดความพร้อมที่จะพัฒนางานใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่องานยุติธรรมในภาพรวม

### 12.3.5 ปัญหาการขาดวิสัยทัศน์และทักษะที่จะทำงานเชิงรุกเพื่อการพัฒนากระบวนการยุติธรรมของประเทศในภาพใหญ่

เนื่องจากผู้ที่จะได้รับตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลได้รับการฝึกอบรมให้ไปทำงานในศาลที่จะต้องรับผิดชอบ พร้อมกับต้องแบกรับภาระต่างๆ ไว้อย่างมากมาย ซึ่งในทางปฏิบัติผู้พิพากษาหัวหน้าศาลส่วนใหญ่ต่างก็ทำหน้าที่แต่ในศาลของตนเองในปัญหาเล็กๆ ที่อยู่ในความรับผิดชอบ (Court-Based Activities) จึงมิได้มีผู้ใดให้ความสำคัญกับปัญหาใหญ่ๆ ที่ศาลหลายศาลสามารถจะพัฒนาร่วมกันได้ ตัวอย่างเช่น ผู้พิพากษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่ต้องประสบปัญหาความรุนแรงในพื้นที่ มีคดีความมั่นคงที่ต้องรับผิดชอบสูงนั้น หาก ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต่างๆ ในพื้นที่มีวิสัยทัศน์ ที่จะร่วมกันปรึกษาหารือ ช่วยกันคิดช่วยกันทำ ก็จะเป็นพลังสำคัญที่ช่วยแก้ปัญหาความไม่เป็นธรรม ในกระบวนการยุติธรรมในสามจังหวัดให้หมดไปโดยง่าย แต่ถึงปัจจุบันความร่วมมือในลักษณะเหนือพื้นที่รับผิดชอบยังเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นน้อยมาก

นอกจากการขาดวิสัยทัศน์แล้ว ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจำนวนมากยังมีปัญหาเรื่องการขาดทักษะในการทำกิจกรรมแบบใหม่ๆ ทั้งนี้เนื่องจากระบบการฝึกอบรมของ ศาลยุติธรรมยังไม่เอื้อให้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลได้มีทักษะในการทำงานในรูปแบบใหม่ๆ ทำให้ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจำนวนมากทำกิจกรรมไปตามแนวทางของคนที่ทำมาก่อนได้ทำไว้เป็นตัวอย่างเท่านั้น ตัวอย่างเช่น การ

พัฒนากระบวนการยุติธรรมทางเลือกในทางแพ่ง (Alternative Dispute Resolution) และการพัฒนากระบวนการยุติธรรมสมานฉันท์ในทางอาญา (Restorative Justice) ช่วยทำให้คู่ความสามารถระงับคดีไปได้โดยเร็วและมีผลให้เกิดการลดจำนวนคดีในศาลโดยตรง จึงทำให้ศาลจำนวนมากเน้นแต่กิจกรรมเหล่านี้ อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จของระบบคดีทางเลือกที่แท้จริงแล้ว จะเน้นการระงับข้อพิพาทโดยมีการใช้โปรแกรมทางเลือกควบคู่กันไป ไม่ว่าจะเป็นกับคู่ความที่เกี่ยวข้อง ชุมชน องค์กรประชาสังคม และหน่วยงาน สหวิชาชีพต่างๆ เพื่อให้เกิดกระบวนการบำบัดฟื้นฟูตามโปรแกรมการบำบัดที่หลากหลาย ซึ่งเรื่องนี้ศาลหลายศาลยังไม่มีความพร้อมที่จะผลักดันให้เกิดขึ้นอย่างจริงจัง

### 12.3.6 ปัญหาเรื่องทัศนคติของผู้บริหารศาลในระดับสูง

เกี่ยวกับเรื่องการทำงานเชิงรุกนั้น ผู้พิพากษาจำนวนหนึ่งยังเห็นว่าเป็นเรื่องที่ศาลไม่ควรทำ เพราะศาลมีหน้าที่พิจารณาและพิพากษาคดีเท่านั้น ไม่ควรข้องแวะกับกิจกรรมอย่างอื่น เพราะหากศาลออกไปทำกิจกรรมต่างๆ ในเชิงรุกจะทำให้ศาลเสียความเป็นกลาง ที่ผ่านมาคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรมได้วางแนวทางการตีความประมวลจริยธรรม ตุลาการและกฎหมายต่างๆ ไว้หลายเรื่อง ซึ่งขึ้นอยู่กับดุลพินิจของกรรมการในแต่ละยุค อยู่ที่ว่าจะมีวิสัยทัศน์กว้างแคบในลักษณะใด ในบางครั้งคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรมก็ตีความประมวลจริยธรรมไปในทางแคบ และวางกรอบในการทำงานของผู้พิพากษาไว้อย่างจำกัด ทั้งที่ประมวลจริยธรรมอาจจะมีได้มีข้อห้ามไว้ ดังที่กรรมการตุลาการศาลยุติธรรมเคยมีมติไม่อนุญาตให้อธิบดีศาลเยาวชนและครอบครัวกลางไปทำหน้าที่กำกับทิศทางการวิจัย ทั้งที่เป็นเรื่องการพัฒนามาตรการปฏิบัติต่อเด็กในกระบวนการยุติธรรมด้านเด็ก ไม่อนุญาตให้ผู้พิพากษาผู้ทรงคุณวุฒิเข้าไปเป็นกรรมการคุ้มครองเด็ก ทั้งที่อธิบดีศาลเยาวชนและครอบครัวกลางเป็นกรรมการโดยตำแหน่งตามกฎหมาย และไม่อนุญาตให้ผู้พิพากษาที่มีประสบการณ์ด้านงานวิชาการไปเป็นที่ปรึกษาอนุกรรมการยกร่างรัฐธรรมนูญ โดยให้เหตุผลว่าอาจจะกระทบกระเทือนต่ออำนาจหน้าที่ของผู้พิพากษา เป็นต้น

มติไม่อนุญาตหลายเรื่องทำให้ผู้พิพากษาจำนวนหนึ่งเกิดความลังเลสงสัยว่าควรจะทำงานเชิงรุกต่อไปอีกหรือไม่ ทำให้บางท่านอาจจะแยกตนเองออกจากหน่วยงานฝ่ายอื่น กระทั่งหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรม หรือหน่วยงานที่ต้องทำงานควบคู่ไปกับศาลอย่างเป็นระบบ เช่น กรมคุมประพฤติ กรมพินิจและคุ้มครองเด็ก รวมทั้งกรมบังคับคดี ทำให้ขาดการปรึกษาหารือในการทำงานอย่างจริงจัง ที่ผ่านมามีการแยกหน่วยงานศาลออกจากกระทรวงยุติธรรมก็ทำให้เกิดช่องว่างในการทำงานในระหว่างกระบวนการยุติธรรมอยู่แล้ว หากผู้พิพากษายังมีความเชื่อที่ไม่ควรทำงานร่วมกับฝ่ายอื่น ก็จะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนางานอย่างเป็นระบบมากขึ้น

### 12.3.7 ปัญหาหลักเกณฑ์ในการประเมินผลงานและการให้รางวัลยังไม่เอื้อต่อการทำงานในเชิงรุก

หลักเกณฑ์ในการประเมินผลงานและการให้รางวัลศาลยุติธรรมที่ได้จัดทำกันในปัจจุบัน ยังเน้นเรื่องการบริหารงานภายในของศาล โดยมีได้มองระบบยุติธรรมในภาพรวม ทำให้น้ำหนักของคะแนนให้ไปที่การบริหารงานภายในศาล ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการบริหารงานคดี งานธุรการ และงานประชาสัมพันธ์ต่างๆ แต่ยังไม่ก้าวข้ามวิธีการเดิมๆ ที่เคยทำ ดังนั้น ผู้ที่ทำงานเชิงรุกเพื่อพัฒนาระบบยุติธรรมที่ต้องทำงานในมิติใหม่ที่ซับซ้อนเพิ่มขึ้น เพราะจะต้องเกี่ยวข้องกับประสานงานและร่วมมือกับหลายฝ่ายในหลายๆ ลักษณะ อาจไม่มีอยู่ในข่ายที่จะได้รับรางวัล ซึ่งอาจจะทำให้เกิดการทอดทิ้งต่อการทำงานได้ การทำหลักเกณฑ์เรื่องศาลยุติธรรมดีเด่นยังมีตัวชี้วัดที่ไม่สอดคล้องกับการทำงานในรูปแบบใหม่ๆ รางวัล Mediation Award ยังคงติดอยู่กับกิจกรรมการไกล่เกลี่ยแบบที่เคยทำกันมาในทางเดียวกัน แนวทางการทำงานในระบบ JSO ยังผูกติดอยู่กับเรื่องงานประจำในรายละเอียด ดังนั้น แนวทางในการประเมินและให้รางวัลเหล่านี้ยังไม่สนับสนุนให้เกิดการริเริ่มงานใหม่ๆ ได้อย่างแท้จริง

### 12.4 ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาบทบาทผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในการปฏิรูประบบยุติธรรมไทย

การพัฒนาบทบาทผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในการปฏิรูประบบยุติธรรมไทยสามารถกระทำได้ทั้งการพัฒนาเนื้อหาและวิธีการใหม่ๆ ตามความเหมาะสม ดังต่อไปนี้

#### 12.4.1 การลดภาระงานประจำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาล

การลดภาระงานประจำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาล อันจะทำให้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลได้มีเวลาและพลังกำลังพอที่จะคิดงานใหม่ๆ ในเชิงนโยบายในแนวรุกมากยิ่งขึ้น สามารถกระทำด้วยวิธีการต่างๆ ได้แก่ การจัดระบบงานประจำของศาลให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการลดงานประจำที่ซ้ำซ้อนและซ้ำซากทั้งในส่วนของงานคดีและงานธุรการของศาล

อย่างไรก็ตาม หากงานประจำมีเป็นจำนวนมาก และไม่สามารถจัดระบบลดลงได้ง่าย ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลอาจจะต้องหาผู้ช่วยที่ไว้ใจได้มาช่วยบริหารจัดการงานประจำให้ลุล่วงไป โดยอาจจะมีการผู้พิพากษาอาวุโสหรือผู้พิพากษาที่มีระดับอาวุโสสูงในศาล ไม่ว่าจะเรียกว่าตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าคณะ ผู้พิพากษาที่มีอาวุโสเป็นรองจากผู้พิพากษาหัวหน้าศาล หรือตำแหน่งผู้พิพากษารองหัวหน้าศาล (ปัจจุบันเรียกผู้พิพากษาหัวหน้าคณะชั้นต้น) หรืออาจจะตั้งเป็นคณะทำงานหรือทีมงานขึ้นมาเพื่อช่วยแบ่งเบางานผู้พิพากษาหัวหน้าศาลให้ลดลง ซึ่งต้องมีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความสามารถทัดเทียมไปกับผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในลักษณะทีมเวิร์ค ซึ่งนอกเหนือจากเรื่องการพัฒนาศักยภาพของผู้พิพากษาแล้ว เจ้าหน้าที่ธุรการ และบุคลากรอื่นๆ ก็สมควรได้รับการพัฒนาศักยภาพเป็นอย่างดี เพื่อจะได้ร่วมพัฒนางานไปกับผู้พิพากษาหัวหน้าศาลอย่างจริงจังด้วย

#### 12.4.2 การพัฒนาเนื้อหาประเด็นกิจกรรมใหม่ๆ ให้แก่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาล

กิจกรรมเพื่อการปฏิรูประบบยุติธรรมทำได้ทั้งในส่วนของศาลเองในลักษณะงานประจำของศาลตามปกติ (Court-Based Approach) หรืออาจจะทำตามประเด็นความไม่เป็นธรรมในสังคมในลักษณะอื่นๆ (Issue-Based Approach) ก็ได้ ในกรณีที่เกิดมีปัญหาเฉพาะเรื่องเกิดขึ้นเป็นจำนวนมากในบางจังหวัด จังหวัดนั้นๆ อาจหาวิธีในการแก้ไขปัญหาโดยใช้ประเด็นปัญหาเป็นตัวนำกิจกรรม (Problem-Based Approach) ก็ได้

ตัวอย่างเช่น ศาลจังหวัดขนาดใหญ่ที่มีปัญหาในการบริหารจัดการ ไม่ว่าจะเป็นศาลจังหวัดในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล หรือศาลที่มีสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาภาคตั้งอยู่ อาจพัฒนารูปแบบการจัดการศาลใหญ่ให้มีมาตรฐานประสิทธิภาพมากขึ้น ศาลที่มีเจ้าหน้าที่ธุรการมาก อาจหาทางพัฒนาลิทธิประโยชน์และสวัสดิการของเจ้าหน้าที่ธุรการให้เพิ่มขึ้น หรือการพัฒนาเรื่องสิทธิและเสรีภาพของประชาชนในกระบวนการยุติธรรมในระดับจังหวัด ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการพัฒนากระบวนการให้ความช่วยเหลือทางกฎหมาย การพัฒนาระบบการคุ้มครองผู้ต้องขังและนักโทษ การพัฒนาระบบการบังคับคดีให้มีประสิทธิภาพ หรือการพัฒนาสิทธิของผู้บริโภคที่อยู่ในเขตอำนาจ ต่างก็เป็นหัวข้อที่สามารถพัฒนาให้เป็นงานที่สำคัญของศาลได้ทั้งสิ้น

#### 12.4.3 การพัฒนางานในเชิงป้องกันเพิ่มขึ้นจากงานในเชิงแก้ไขฟื้นฟูเยียวยา

นอกเหนือจากงานหลักที่ศาลชั้นต้นได้ทำอยู่ในปัจจุบันที่เป็นงานในเชิงแก้ไขฟื้นฟูเยียวยา (Corrective, Rehabilitative and Restorative) แล้ว การทำงานในเชิงป้องกัน (Preventive) ก็เป็นเรื่องที่สมควรสนับสนุนให้มีการจัดทำมากขึ้น การทำงานในเชิงป้องกัน ยังอาจหมายถึงการทำการศึกษาวิจัย การจัดเวทีสัมมนาทางวิชาการ การจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือการจัดทำงานศึกษาวิจัย เพื่อให้เกิดการแก้ป้องกันปัญหาบางเรื่องอย่างเป็นระบบก็ได้ ตัวอย่างเช่น ปัญหาเด็กนักเรียนตีกันด้วยความรุนแรงอย่างต่อเนื่อง ศาลยุติธรรมและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอาจมีการจัดทำมาตรการบางอย่างในเชิงป้องกัน และสื่อสารให้สังคมรับรู้อย่างเป็นระบบ เป็นต้น

เกี่ยวกับเรื่องการทำงานในเชิงป้องกันนี้ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวก็เคยมีพระราชดำรัสว่า เป็นเรื่องจำเป็นที่จะต้องป้องกันการมีคดีขึ้นศาล ซึ่งศาลสามารถเอาใจใส่สังคมนอกโรงศาลได้ทางตรง คือการให้คำแนะนำเรื่องของกฎหมาย แก่ประชาชน อีกทางหนึ่งคือ พยายามไปช่วยชีวิตประจำวันของประชาชน เอาใจใส่สนใจทั้งจิตใจและการกระทำ ยิ่งไปกว่านั้น ด้วยกระแสตุลาการภิวัตน์ในประเทศไทย รัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2550 ก็ได้ให้อำนาจประธานศาลฎีกาในการริเริ่มกฎหมายใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์แก่การพัฒนาระบบยุติธรรมด้วย กิจกรรมใหม่ๆ ในเชิงป้องกันจึงอาจหมายรวมถึงการทำงานทางวิชาการ เพื่อจัดทำข้อเสนอเกี่ยวกับนโยบายทางกฎหมาย (Legal Policy) ให้แก่ส่วนกลาง

ได้แก่การทำข้อเสนอแนะเพื่อการยกร่างกฎหมายใหม่ แก้ไขกฎหมาย หรือปฏิรูปกฎหมาย เพื่อสร้างความเป็นธรรมให้เกิดขึ้นในประเทศ โดยเฉพาะเพื่อเพิ่มความคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพให้แก่ประชาชน

#### 12.4.4 การขยายขอบเขตและยกระดับการทำงานของศาลให้เป็นงานของภาคและของประเทศ

นอกเหนือจากการจัดทำกิจกรรมในระดับจังหวัด (Provincial Level) แล้ว ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลยังอาจขยายงานให้เกิดผลกระทบที่สูงขึ้นในการร่วมมือกันในระดับภูมิภาค (Regional Level) หรือในระดับประเทศ (National Level) ได้ ที่ผ่านมามีการทำงานของศาลต่างๆ ยังเน้นผลงานที่ตัวบุคคลคือผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเสียมาก รวมถึงเน้นการเป็นผลงานของศาลแต่ละศาลในลักษณะปัจเจก (Individual) ดังนั้น หากจะมีการผลักดันเพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงงานของศาลหลายๆ ศาลในระดับกลุ่มศาล ศาลระดับภาคหรือระดับประเทศ ก็ย่อมจะทำให้เกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เกิดเป็นพลังกลุ่มที่เข้มแข็ง (collective)

จังหวัดที่มีพื้นที่ใกล้เคียงกัน อาจมีประเด็นปัญหาที่คล้ายๆ กัน ตัวอย่างเช่น ศาลในจังหวัดชายแดนอาจจะประสบปัญหาคล้ายกับศาลอื่น ไม่ว่าจะเป็นปัญหาคดีคนต่างด้าว คดีค้ามนุษย์ คดีลักลอบขนสินค้าเถื่อน รวมทั้งคดีชนยาเสพติดเข้าประเทศ ดังนั้น หากผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดบริเวณชายแดน จะได้ให้ความสำคัญกับเรื่องเหล่านี้รวมกันก็จะสามารถช่วยพัฒนาระบบยุติธรรมในเรื่องที่เกี่ยวข้องได้ ในทำนองเดียวกัน กลุ่มจังหวัดที่มีปัญหาการบุกรุกทรัพยากรธรรมชาติในลักษณะเดียวกัน ก็อาจรวมตัวกันเพื่อหามาตรการในการจัดการคดีทรัพยากรที่เหมาะสม หรือศาลในจังหวัดทาง ภาคเหนือและภาคอีสานในกรณีมีคดีการเมืองเหลืองแดงและความขัดแย้งในสังคมเป็นจำนวนมาก ซึ่งจะทำให้ปัญหาระดับจังหวัดได้ผ่านการช่วยกันคิดอย่างรอบคอบจากระดับภูมิภาค และอาจมีการจัดทำนโยบายแก้ไขมาในระดับประเทศต่อไป

ตัวอย่างของงานที่สามารถทำได้ในระดับภาคหรือประเทศที่สามารถพัฒนาได้ ยังได้แก่การสร้างมาตรฐานในการทำงานของศาลในสามจังหวัดในกรณีมีวิกฤติสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ในสถานการณ์ดังกล่าวผู้พิพากษามีความจำเป็นต้องรวมตัวกันเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กันอย่างจริงจัง ซึ่งความรู้มีใช้หมายถึงแต่เรื่องกฎหมายและคดีเท่านั้น หากแต่ต้องการความรู้ในทางข้อเท็จจริง เรื่องปัญหาความขัดแย้งในพื้นที่ เรื่องวัฒนธรรมท้องถิ่น เรื่องประวัติศาสตร์ รวมทั้งการเมืองระหว่างประเทศต่างๆ ด้วย การต้องเผชิญปัญหาที่คล้ายๆ กัน ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลก็น่าจะต้องมีกิจกรรมร่วมกันเพื่อพัฒนาแนวทางการทำงานที่เหมาะสม และหาแนวทางการคุ้มครองผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมกัน ซึ่งไม่ควรปล่อยให้เป็นการของศาลใดศาลหนึ่ง เพราะการพัฒนางานที่มีผลดีในจังหวัดหนึ่งย่อมทำให้อีกจังหวัดหนึ่งนำไปใช้ประโยชน์ได้โดยทันที ตัวอย่างเช่น การพัฒนาคู่มือการให้

ความรู้ประชาชนทางกฎหมายที่เป็นภาษายาวี การพัฒนาล่ามพื้นเมือง การพัฒนาระบบการใกล้เคียง ตามแนวทางอิสลาม หรือการพัฒนาระบบงานอื่นๆ ย่อมเป็นประโยชน์ต่อทุกศาลในเขตพื้นที่

การพัฒนาประเด็นที่เกิดขึ้นในจังหวัดให้กลายเป็นประเด็นของภาคหรือของชาตินี้อย่อม สอดคล้องกับหลักการกระจายและการแบ่งอำนาจ (Decentralizing and Power Sharing) เพราะจะทำให้ นโยบาย หรือแนวปฏิบัติไม่ถูกสั่งการจากด้านบนลงมาแต่เพียงฝ่ายเดียว (Top-Down) หากแต่ถูก ริเริ่มจากด้านล่าง (Bottom-Up) อันจะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของจากทุกฝ่าย และจะมีผลทำให้ นโยบายหรือแนวปฏิบัติเหล่านั้นได้รับการยอมรับมากขึ้น และจะมีความยั่งยืนมากขึ้นด้วย ซึ่งจะทำให้ เกิดการพัฒนาอย่างรวดเร็วมากขึ้น โดยศาลต่างๆ จะเรียนรู้จากกันและกันและจะเกิดประสิทธิภาพได้ เป็นอย่างดี เพราะเป็นการริเริ่มโดยคนในพื้นที่อย่างแท้จริง ความรู้สึกอยากพัฒนาหรือความรู้สึกเป็น เจ้าของต่อประเด็นและแผนงานต่างๆ ก็จะมีอยู่อย่างเต็มที่ (Full Sense of Belonging) มากกว่าที่จะเป็น การทำนโยบายจากส่วนกลางเท่านั้น

#### 12.4.5 การขยายขอบเขตและยกระดับการทำงานของศาลให้เป็นงานระดับ

##### นานาชาติ

การขยายขอบเขตการทำงานของศาลออกนอกเขตศาลยังอาจพัฒนาไปสู่การทำงาน ในระดับนานาชาติ (International Level) ก็ได้ ศาลจังหวัดก็สามารถมีผลงานความร่วมมือกับชุมชนศาล ยุติธรรมในระดับนานาชาติได้ ในต่างประเทศหากผู้พิพากษาท่านใดมีความรู้ความสามารถก็อาจจะมี การทำกิจกรรมเผยแพร่ประสบการณ์และสร้างเครือข่ายระดับนานาชาติ โดยเฉพาะในประเทศที่ใช้ ระบบ Common Law นั้น ประธานศาลมักจะมีอำนาจกำหนด Rules of Civil Procedure ได้ด้วยตนเอง จึงมีอำนาจเต็มที่ในการพัฒนางานตามความเหมาะสม ตัวอย่างเช่น ผู้พิพากษา Preston ประธานศาล สิ่งแวดล้อมและที่ดินของมลรัฐ นิวเซาท์เวลส์ ออสเตรเลีย ไม่เพียงแต่ริเริ่มแนวปฏิบัติที่ก้าวหน้าและมี บทบาทในประเทศของตนเอง หากแต่ออกมามีบทบาทในการนำกระบวนการยุติธรรมสีเขียวทั่วทั้ง ภูมิภาคเอเชีย หรือศาลสิ่งแวดล้อมในเขตอเมซอนในประเทศบราซิล นับเป็นศาลระดับจังหวัดที่ พยายามทำงานกับชุมชนวิชาการทางสิ่งแวดล้อมระหว่างประเทศเพื่อพัฒนางานด้านกระบวนการ ยุติธรรมทางสิ่งแวดล้อมอย่างสร้างสรรค์

สำหรับประเทศไทยนั้น ศาลที่ทำงานที่อยู่บริเวณเขตชายแดนย่อมมีโอกาสสูงในการ พัฒนาคือความร่วมมือ พัฒนาความรู้ ความคิด และประสบการณ์ด้านงานยุติธรรมกับศาลในประเทศ เพื่อนบ้าน การพัฒนางานระดับนานาชาติสามารถกระทำง่าย ๆ ในศาลชายแดน เช่น การจัดกิจกรรม ทางวิชาการเกี่ยวกับการศึกษาระบบกฎหมายเปรียบเทียบ เช่น ศาลในประเทศมาเลเซียหรืออินโดนีเซีย และศาลไทย อาจจัดทำโครงการเปรียบเทียบกฎหมาย ได้แก่ การเรียนรู้ระบบศาลซารีอะห์ หรือศาล ชายแดน ไทย-ลาว ก็อาจทำระบบกฎหมายเปรียบเทียบเรื่องกฎหมายและระบบจารีตประเพณีท้องถิ่น



หรือเรื่องระบบยุติธรรมในภาพรวม รวมทั้งการจัดทำการเผยแพร่ความรู้ทางกฎหมายของไทยเพื่อทำความเข้าใจร่วมกัน และสร้างความสามัคคีในระหว่างกันโดยตรง นอกจากนี้ประเด็นเกี่ยวกับพยานบุคคลที่ข้ามพรมแดนไปมาก็อาจจัดให้มีการพูดคุยกันได้โดยตรงเรื่องความร่วมมือทางคดี นอกเหนือจากกิจกรรมวิชาการแล้ว การจัดกิจกรรมทางสังคม การเยี่ยมเยียน และการกระชับความสัมพันธ์ด้วยการแข่งกีฬาต่างๆ ก็นับเป็นกิจกรรมที่ศาลชายแดนสามารถริเริ่มเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างประเทศได้โดยไม่จำเป็นต้องรอการริเริ่มจากศาลส่วนกลางแต่อย่างใด

ที่ผ่านมาศาลในระดับจังหวัดได้ริเริ่มงานกับองค์กรหรือบุคลากรระดับสากลไว้บ้างแล้ว ตัวอย่างเช่น ศาลจังหวัดนนทบุรีแผนกคดีเยาวชนและครอบครัว ได้สร้างผลงานที่ดีในด้านกิจกรรมชุมชนสัมพันธ์ ด้านการฟื้นฟูเยียวยาเด็กและเยาวชนและด้านกระบวนการยุติธรรมในเชิงเยียวยา (Healing Justice & Restorative Justice) จนเป็นที่ประจักษ์ โดยการริเริ่มจากผู้พิพากษาหัวหน้าศาลบางท่าน และท่านที่มาอยู่ต่อได้พยายามต่อยอดงานให้ดีขึ้น จนในช่วงหนึ่งสามารถพัฒนางานได้อย่างดีเป็นที่ยอมรับกันเป็นการทั่วไป ทำให้ศาลอื่นๆ เดินทางไปศึกษาดูงาน รวมถึงหน่วยงานระหว่างประเทศ เช่น ตัวแทนองค์กร UNICEF หรือ องค์กรสหประชาชาติ ซึ่งองค์กรเหล่านั้นก็ได้แสดงความชื่นชมและได้นำข้อมูลไปเผยแพร่ต่อในระดับนานาชาติต่อไปด้วย การทำงานด้านพัฒนาสิทธิสตรีของศาลอาญานบุรี ก็ได้รับการชื่นชมเป็นอย่างดีจากองค์กร UNIFEM อย่างไรก็ตาม ผลงานในทางลบก็มีพอสมควร โดยเฉพาะการทำงานของศาลในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่องค์กรด้านสิทธิมนุษยชนในระดับโลกยังเฝ้าจับตาว่ากระบวนการยุติธรรมและศาลยังไม่ให้ความสำคัญคุ้มครองด้านสิทธิมนุษยชนอย่างเพียงพอ หากจะเปรียบเทียบกับการทำงานของฝ่ายธุรกิจที่มีธนาคารบางธนาคารที่มีการโฆษณาว่าธนาคารของตนเป็นธนาคารระดับโลกที่อยู่ในท้องถิ่น (World's Local Bank) นั้น ศาลจังหวัดของไทยทุกจังหวัดก็สามารถขยายขอบเขตและยกระดับการทำงานของศาลให้เป็นศาลระดับนานาชาติที่อยู่ในท้องถิ่น (World's Local Court) ได้ ไม่แพ้กัน

ความเป็นไปได้ในการทำความร่วมมือระหว่างศาลชั้นต้นกับหน่วยงานในระดับสากลในอนาคตยังมีอีกมาก ไม่ว่าจะเป็นความร่วมมือเรื่องการพัฒนาระบบคดีอาชญากรรมกับหน่วยงานสหประชาชาติด้านการป้องกันอาชญากรรม (UNODC) การพัฒนาระบบคดีสิ่งแวดล้อมกับหน่วยงานสหประชาชาติด้านสิ่งแวดล้อม (UNEP) หรือการพัฒนาระบบคดีความมั่นคงในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้กับหน่วยงานสิทธิมนุษยชนระหว่างประเทศ เช่น องค์กรข้าหลวงใหญ่ด้านสิทธิมนุษยชนแห่งสหประชาชาติ หรือองค์กรนิติศาสตร์สากล (ICJ) องค์กรเนติบัณฑิตยสภาแห่งสหรัฐอเมริกา (ABA) หรือสหภาพยุโรป เป็นต้น ซึ่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลสามารถจะริเริ่มโครงการเหล่านี้ได้โดยไม่ยากเกินไป นอกจากนี้ การมีประชาคม ASEAN ยิ่งเป็นเรื่องง่ายที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลสามารถกระทำกิจกรรมในระดับภูมิภาค เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างเป็นระบบทั่วทั้งภูมิภาคในอนาคต ผู้พิพากษาไทยก็

สามารถจะเป็นผู้นำในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ได้โดยง่าย นอกจากนี้ สมาคมด้านกฎหมายในภูมิภาค เช่น สมาคม ASEAN Law Association หรือองค์กร Law Asia ก็น่าจะมีบทบาทสนับสนุนกิจกรรมเหล่านี้ด้วย

การทำกิจกรรมในระดับนานาชาติเป็นสิ่งที่ควรสนับสนุน และการทำกิจกรรมในลักษณะนี้ยังถือเป็นการกระทำตามแผนยุทธศาสตร์ ประจำปี พ.ศ. 2553–2556 คือการพัฒนาความร่วมมือด้านวิชาการ การศาลและการยุติธรรมทั้งในและระหว่างประเทศ และเป็นการสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ ศาลยุติธรรม ยุทธศาสตร์ที่ 3 ที่กำหนดให้มีการพัฒนาความร่วมมือด้านวิชาการ การศาล และการยุติธรรม ทั้งในและระหว่างประเทศ และตามวิสัยทัศน์ของศาลยุติธรรมที่กำหนดไว้ว่าศาลยุติธรรมมุ่ง ส่งเสริมบทบาทศาลยุติธรรมไทยให้เป็นที่ประจักษ์ในระดับสากล ภายในปีพ.ศ. 2556 ด้วย และเมื่อศาลต่างๆ ได้มีโอกาสร่วมงานกับหน่วยงานต่างประเทศโดยตรงก็จะเกิดความรู้ความเข้าใจร่วมกัน และเป็นการสร้างการยอมรับระหว่างกันให้เกิดมีมากขึ้นได้

#### 12.4.6 การพัฒนาความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาระบบยุติธรรมจำเป็นต้องกระทำร่วมกันโดยหน่วยงานหลายหน่วยงาน หน่วยงานยุติธรรมทั้งหมดจึงจำเป็นต้องมีการประสานความร่วมมือกันอย่างจริงจัง ซึ่งในบางสถานการณ์ที่กระบวนการยุติธรรมมีความอ่อนแอ บุคลากรต่างๆ อาจต้องร่วมกันพยายามสร้างความสามัคคีเพื่อปกป้องวิชาชีพให้มีมาตรฐานที่ดีอยู่เสมอ นอกจากนี้ การพัฒนาความร่วมมือยังอาจหมายความรวมถึงการร่วมกันจัดทำแผนแม่บทด้านการยุติธรรม เพื่อให้เกิดการพัฒนาไปอย่างสอดคล้องต้องกันด้วย ที่ผ่านมามีความพยายามที่จะร่วมมือกันอย่างจริงจังถึงขนาดมีการจัดทำแผนแม่บทเพื่อพัฒนาระบบยุติธรรมในระดับจังหวัดหรือระดับภาคยังไม่เคยเกิดขึ้น ซึ่งในอนาคตควรจะได้มีการคำนึงถึงการพัฒนาในส่วนนี้ให้มากยิ่งขึ้นด้วย

#### 12.4.7 การขยายเครือข่ายความร่วมมือไปยังหน่วยงานใหม่ๆ

ในอดีตจนถึงปัจจุบันเมื่อพูดถึงการประสานงานในเรื่องระบบยุติธรรม มักจะนึกถึงหน่วยงาน ตำรวจ อัยการ ราชทัณฑ์ ซึ่งเป็นหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมทางอาญา (Criminal Justice) เพื่อพัฒนาระบบการประสานงานเท่านั้น แท้จริงแล้วประเด็นปัญหาความไม่เป็นธรรมมีขอบเขตกว้างขวางกว่าเรื่องกระบวนการยุติธรรมทางอาญา แต่ยังหมายความรวมถึงความเป็นธรรมทางแพ่ง (Civil Justice) ความเป็นธรรมด้านที่ดินป่าไม้ (Land and Forest Justice) ความเป็นธรรมด้านการค้าและผู้บริโภค (Commercial & Consumer Justice) ดังนั้น ศาลยุติธรรมย่อมสามารถขยายกิจกรรมใหม่ๆ และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือไปยังหน่วยงานอื่นๆ ยังสามารถทำได้อีกมากมาย ตัวอย่างเช่น ปัญหาเรื่องผู้บริโภค ศาลอาจมีกิจกรรมร่วมกับหน่วยงานในจังหวัดหรือในท้องถิ่น หน่วยงานด้านการค้าพาณิชย์ สุขภาพ หรือด้านการคุ้มครองผู้บริโภคได้ ในเรื่องปัญหาเรื่องสิ่งแวดล้อม

และทรัพยากรธรรมชาติ ก็อาจมีความร่วมมือกับฝ่ายอนุรักษ์ หน่วยงานป่าไม้ ที่ดิน ประมง หรือฝ่ายสาธารณสุขของจังหวัด เป็นต้น ดังนั้น การพัฒนากระบวนการยุติธรรมในยุคสมัยใหม่นี้จึงสามารถกระทำได้หลายทางและกับหลายองค์กรมมากกว่าที่เคยกระทำกันมา

อย่างไรก็ตาม จนถึงปัจจุบันกรรมการตุลาการบางท่านยังมีทัศนคติว่าศาลไม่ควรไปร่วมงานกับฝ่ายอื่นและมีมติไม่อนุญาตในบางครั้ง ซึ่งหากสถานการณ์เป็นเช่นนี้ ศาลก็อาจจะต้องคิดสร้างสรรค์ทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้ฝ่ายอื่นมาร่วมกับศาลแทน เช่น การประชุมปรึกษาหาความรู้ต่างๆ หรือพัฒนาความร่วมมือในลักษณะต่างๆ มิฉะนั้นศาลก็จะขาดความรู้และความร่วมมือจากฝ่ายอื่นๆ ไปอย่างน่าเสียดาย

#### 12.4.8 การขยายเครือข่ายความร่วมมือไปยังภาคประชาสังคม ภาคเอกชน ชุมชน และภาควิชาการ

การพัฒนาระบบยุติธรรมอย่างสมบูรณ์จำเป็นต้องมองเห็นภาพระบบนิเวศด้านยุติธรรม (Ecology of Justice) ให้ครบถ้วน เพราะนอกเหนือจากฝ่ายรัฐแล้ว ภาคประชาสังคม ภาคเอกชน ชุมชน และภาควิชาการต่างๆ ก็เป็นส่วนหนึ่งของระบบยุติธรรม ที่จะทำให้องค์กรเกิดความ เป็นธรรมและความถูกต้องมากยิ่งขึ้น

ดังนั้น นอกเหนือจากการพัฒนาความร่วมมือกับหน่วยงานในภาครัฐแล้ว การขยายเครือข่ายไปยังภาคประชาสังคม (Civic Societies) ภาคเอกชน (Corporate) ชุมชน (Communities) และ เครือข่ายนักวิชาการ (Academics) ในพื้นที่ก็เป็นเรื่องที่ต้องส่งเสริม เพราะในปัจจุบันบุคลากรใน ภาคประชาสังคม ภาคเอกชน ชุมชน และภาควิชาการทั้งในพื้นที่และนอกพื้นที่ต่างมีความพร้อมที่จะ สนับสนุนการทำกิจกรรมเพื่อส่วนรวม ควบคุมหรือก้าวหน้าไปกว่าภาครัฐ ดังนั้น ความร่วมมือกับทุก ฝ่าย โดยการระมัดระวังเรื่องความเป็นกลาง และการฝึกฝฝฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดย่อมเป็นเรื่องที่ผู้พิพากษา จำเป็นต้องทำมากยิ่งขึ้น

สำหรับการพัฒนาระบบการฟื้นฟูผู้เสียหายหรือผู้กระทำความผิดยังสามารถกระทำ ได้โดยการพัฒนาระบบเครือข่ายสหวิชาการหรือสหวิชาชีพ (Interdisciplinary) ที่ในปัจจุบันมีหน่วยงาน นอกเหนือจากภาครัฐมากมายที่สนใจในเรื่องนี้ การให้ร่วมมือกันอย่างบูรณาการ (Integrated) เพื่อให้เกิดการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นองค์รวม (Holistic Approach) ก็เป็นกิจกรรมที่ต้องสนับสนุนให้เกิดมาก ยิ่งขึ้น ซึ่งตัวอย่างระบบศาลเพื่อแก้ไขปัญหาแบบเบ็ดเสร็จ (Problem-Solving Courts) ในต่างประเทศก็ ถือเป็นตัวอย่างที่ดีที่น่าจะต้องนำมาศึกษาอย่างจริงจังและเป็นแม่แบบในการดำเนินการในโอกาสต่อไป ด้วย

สำหรับการร่วมกิจกรรมกับมหาวิทยาลัยและนักวิชาการก็น่าจะช่วยพัฒนางานของ ศาลให้ก้าวหน้าได้อย่างดี โดยเฉพาะในจังหวัดใหญ่ๆ ที่มีมหาวิทยาลัยที่ได้รับการยอมรับ ไม่ว่าจะเป็นที่

จังหวัดเชียงใหม่ ขอนแก่น หรือสงขลานั้น หากมีกิจกรรมในเชิงการพัฒนาที่เหมาะสมก็อาจส่งผลสะท้อนไปทั้งภูมิภาคหรือในระดับชาติได้ ความร่วมมือกับนักวิชาการมีข้อดีในแง่ที่นักวิชาการมักมีภาพของความเป็นกลาง ไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด สามารถร่วมงานกับศาลได้ง่าย

การทำงานกับภาคประชาชนยังหมายความรวมถึงการทำงานกับสื่อสารมวลชนในลักษณะต่างๆ ด้วย ที่ผ่านมามีผู้พิพากษาหัวหน้าศาลและตัวแทนศาลมีโอกาสไปออกรายการวิทยุในสื่อท้องถิ่นเป็นประจำ ซึ่งแท้จริงแล้วกิจกรรมที่น่าสนใจในท้องถิ่นก็อาจจะทำการสื่อสารกับสื่อในระดับประเทศ เพื่อให้ประเด็นของชุมชนในแต่ละจังหวัดเป็นประเด็นที่สังคมทั้งประเทศช่วยกันคิดพัฒนาแก้ไข การทำงานกับสื่อในระดับชาติ จึงเป็นเรื่องที่ต้องส่งเสริมให้เกิดขึ้นด้วย นอกจากนี้ การเผยแพร่งานศาลใน สื่อทางสังคม (Social Media) รูปแบบใหม่ๆ ก็เป็นเรื่องที่อาจจะเลือกใช้ตามความเหมาะสมได้

เกี่ยวกับเรื่องการทำงานกับประชาชนนั้น กระทั่งพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวก็ทรงมีพระราชดำรัสว่าศาลควรจำต้องทำงานนอกศาลเพื่อออกไปหาความรู้ด้วย การหาความรู้นอกศาลนี้ อย่างหนึ่งคือการหาความรู้ทั่วไป ซึ่งวิธีการหาความรู้ทั่วไป นั้นอาจจะต้องไปทำหน้าที่เหมือนไม่ใช่หน้าที่ของผู้พิพากษาเลย ไปเพื่อหาความรู้และไปเพื่อช่วยแนะนำประชาชนซึ่งจะเท่ากับผลงานที่จะต้องทำในศาลด้วยซ้ำ หรือตามพระราชดำรัสที่ว่าต้องออกไปทำงานนอกโรงศาลด้วย เมื่อไปดูความเป็นอยู่ของประชาชนที่ใดเดือดร้อนก็ต้องนำมาคิดดูว่าจะทำอย่างไรสำหรับชีวิตของประชาชนที่มีจำนวนมากที่แร้นแค้น ให้มีความเป็นอยู่สบายขึ้น นอกจากนี้ การขยายเครือข่ายไปยังภาคประชาสังคม ภาคเอกชน ชุมชน และภาควิชาการนี้ ยังสอดคล้องกับหลักการประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม (Participatory Democracy) รวมถึงหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ที่หน่วยราชการจักต้องเปิดกว้างให้โอกาสประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการของรัฐด้วย

#### 12.4.9 การพัฒนาวิธีการและเทคนิคแบบใหม่ในการดำเนินกิจกรรม

การพัฒนาวิธีการและเทคนิคแบบใหม่ในการดำเนินกิจกรรมเป็นเรื่องที่มีสำคัญ สำหรับการให้ความรู้ทางกฎหมายของศาลชั้นต้นไม่ควรจะเป็นแค่เพียงการสอนกฎหมายหรือการจัดรายการวิทยุที่มีลักษณะเป็นการสื่อสารทางเดียว (One Way Communication) แต่ควรจะมีลักษณะเป็นการสื่อสารสองทาง (Two-Way Communication) หรือการสื่อสารหลายทาง (Multi-Way Communication) การเปิดเวทีอภิปรายเกี่ยวกับงานของศาลให้กว้างขวางในลักษณะการประชุมปรึกษา และร่วมกันหาทางออก (Discussion and Deliberation) เพื่อให้เกิดการรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย พัฒนาต่อยอดความคิด จากกันและกัน และสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นกับทุกฝ่าย ซึ่งในปัจจุบันองค์กรที่ก้าวหน้าในระดับโลกก็ได้มีการริเริ่มกิจกรรมการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ไว้หลายรูปแบบไม่ว่าจะเป็น

การประชุมแบบที่เรียกว่า World Cafe หรือ Open Space เป็นต้น ซึ่งสำนักงานศาลยุติธรรม โดยสถาบันวิจัยและพัฒนาศกดิ์ก็เคยได้ริเริ่มทดลองไว้ในหลายลักษณะแล้ว

ในทำนองเดียวกัน การประชุมฝึกรวมเพื่อเพิ่มศักยภาพของผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ในยุคใหม่ไม่ควรจะเป็นการบรรยายฝ่ายเดียวจากผู้พิพากษาหัวหน้าศาลหรือวิทยากรอื่น ซึ่งจะมีผลในการเปลี่ยนแปลงทางความรู้ความคิดและทัศนคติน้อยมาก หากแต่ควรจะเป็นกิจกรรมทำนองการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Interactive Workshop) การฝึกให้แสดงบทบาทสมมติ (Roll Play Model) การฝึกเล่นละคร (Theater Model) การฝึกให้เขียนเรื่องเล่า (Narrative/Story Telling) รวมทั้งกระบวนการแลกเปลี่ยนแบบสานเสวนา (Dialogue) ที่จะทำให้เกิดกระบวนการครุ่นคำนึงภายใน (Reflection) และเกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างลึกซึ้ง (Inner Transformation) มากกว่าที่ผ่านมา ศาลอาญานบุรีได้เคยจัดกิจกรรมในทำนองนี้หลายครั้งเพื่อให้ผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการปฏิบัติต่อสตรีที่เป็นคู่ความในคดี ซึ่งเป็นการฝึกรวมให้แก่เจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายของศาลที่เกี่ยวข้องกับประชาชน ไม่เว้นแม้แต่หน้าบัลลังก์หรือเจ้าพนักงานรักษาความปลอดภัยของศาล การฝึกรวมแนวใหม่นี้ทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายบอกว่าได้มีทัศนคติที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม และรู้สึกถูกใจสตรีที่เข้ามาเป็นคู่ความในคดีเพิ่มมากขึ้น การพัฒนางานตามหลักการบริหารสมัยใหม่เน้นการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางวิธีความคิดและจิตสำนึก อันจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน และการเพิ่มประสิทธิภาพการบริการ จึงมิใช่แค่การเปลี่ยนสีเสื้อของเจ้าหน้าที่ฝ่ายประชาสัมพันธ์ หากแต่ต้องเป็นการเปลี่ยนความคิด ความเข้าใจ และจิตสำนึก อันจะนำไปสู่การเปิดใจที่กว้างขวางในการปฏิบัติงานด้วย

#### 12.4.10 การพัฒนาหลักสูตรการฝึกรวมให้แก่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาล

หลักสูตรการฝึกรวม “ผู้พิพากษาผู้บริหารศาลชั้นต้น” ในปัจจุบันยังเน้นการพัฒนาภายในของศาล เช่น การเตรียมความพร้อมในเรื่องระบบการบริหารคดี การบริหารบุคลากรภายใน การจัดทำแผนงาน และการบริหารงบประมาณการเงินการคลังต่างๆ การศึกษาดูงานในต่างจังหวัดหรือในกรุงเทพฯ ยังเน้นการพัฒนาระบบงานภายใน เช่น เรื่องการเร่งรัดคดี การจัดทำระบบฐานข้อมูล หรือการพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ในลักษณะต่างๆ ซึ่งแม้ว่าการฝึกรวมดังกล่าวเป็นเรื่องที่มีความจำเป็น และเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง แต่ยังมีขอบเขตแค่การทำงานของศาลเท่านั้น การพัฒนางานในระดับจังหวัดในลักษณะการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นยังมีไม่มาก การพัฒนางานในระดับภูมิภาคหรือระดับประเทศยังแทบไม่มี

สำหรับการพัฒนาหัวหน้าศาลนั้น การเสริมสร้างภาวะผู้นำ (Leadership) ให้ไปเป็นผู้นำในการปฏิรูปอย่างจริงจังเป็นเรื่องที่ต้องส่งเสริมมากขึ้น ซึ่งการฝึกรวมในลักษณะที่จะสามารถสร้างอุดมการณ์ จิตสำนึก และแรงบันดาลใจ ไม่อาจทำได้ด้วยการฝึกรวมแบบการให้คำบรรยาย

การปรับปรุงวิธีการฝึกอบรมให้มีลักษณะการสื่อสารสองทาง เพิ่มการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการฝึกทักษะต่างๆ ให้เกิดเป็นรูปธรรม เป็นเรื่องที่มีความจำเป็น นอกจากนี้ การศึกษาดูงานอาจจะต้องไปดูหน่วยงานอื่นที่มีการทำงานในเชิงบูรณาการ เพื่อที่จะได้เห็นตัวอย่างที่ปฏิบัติได้จริง อันจะเป็นการสร้างทักษะที่ถูกต้องได้อย่างจริงจัง การฝึกอบรมต้องสร้างความเชื่อมั่นว่าทุกคนเป็นผู้นำได้ มิใช่เฉพาะคนที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตนที่โดดเด่นเท่านั้น

การฝึกอบรมผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ไม่ควรทำเฉพาะก่อนการเข้ารับตำแหน่งเท่านั้น แต่หากควรมีการจัดทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาควบคู่ไปกับการทดลองปฏิบัติ ซึ่งนอกเหนือจากการเข้าฝึกอบรมกับสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการแล้ว ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลยังสมควรมีโอกาสได้เข้ารับการฝึกอบรมจากสถาบันอื่นเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างจริงจังโดยมีทางเลือกที่หลากหลายด้วย

สำหรับศาลที่มีลักษณะพิเศษก็อาจจะต้องมีการอบรมที่เป็นพิเศษเพิ่มขึ้น ตัวอย่างเช่น การฝึกอบรมให้กับผู้ที่จะไปเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่ต้องไปบริหารคดีด้านเยาวชนและครอบครัว อาจจะต้องมีหลักสูตรเร่งรัดเป็นพิเศษ ที่ติดอาวุธการทำงานให้ครบถ้วน โดยอาจจะต้องถึงขั้นมีการฝึกอบรมเพื่อเรียนรู้เรื่องการทำงานกับชุมชนและภาคประชาสังคม การฝึกการทำงานกับหน่วยงานสหวิชาชีพที่เป็นมืออาชีพ สำหรับผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่จะต้องไปปฏิบัติหน้าที่ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ อาจจะต้องทำความเข้าใจเรื่องปัญหาความขัดแย้ง สภาพสถานการณ์และการเตรียมการต่างๆ อย่างพิเศษ เพื่อให้มีความพร้อมในการไปอยู่ในพื้นที่อย่างแท้จริง ซึ่งหลักสูตรการฝึกอบรมเกี่ยวกับเรื่องนี้ยังสามารถพัฒนาได้อีกมาก

#### 12.4.11 การพัฒนาความต่อเนื่องของงานโดยการพัฒนากระบวนการโยกย้ายผู้พิพากษาหัวหน้าศาล

ในอดีตผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมักจะอยู่ในตำแหน่งมากกว่าหนึ่งปี แต่ปัจจุบันมีการโยกย้ายกันอย่างสม่ำเสมอ การขอย้ายบ่อยอาจจะนำไปเพื่อความสะดวกของผู้พิพากษา แต่ก็ทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องในระบบการบริหารและการพัฒนางาน การพัฒนาความต่อเนื่องของงานจึงอาจต้องทำการปรับเปลี่ยนระบบโยกย้ายเสียใหม่ โดยให้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลดำรงตำแหน่งอยู่ที่ใดที่หนึ่งเป็นเวลานานขึ้น โดยคำนึงถึงประโยชน์ของทางราชการเป็นสำคัญ ยกเว้นแต่จะเข้ากรณียกเว้นด้วยเหตุผลความจำเป็นพิเศษบางประการ

อย่างไรก็ตาม หากไม่สามารถพัฒนาระบบโยกย้ายให้เหมาะสมกว่านี้ได้ ก็อาจจะต้องมีการคิดหาวิธีพัฒนาองค์กรศาลให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยไม่ติดกับตัวของผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ตัวอย่างเช่น ต้องมีการพัฒนาผู้พิพากษาท่านอื่นหรือเจ้าหน้าที่ศาลมาพัฒนางานแทน เพราะผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ศาลส่วนใหญ่จะโยกย้ายน้อยกว่าผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ดังนั้น

ผู้อำนวยการศาล หรือหัวหน้างานที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานของศาลและอยู่ในศาลนั้นมาอย่างยาวนาน ก็น่าจะช่วยสานต่องานของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลคนหนึ่งส่งผ่านไปยังอีกคนหนึ่งได้เป็นอย่างดี ยิ่งไปกว่านั้น บุคลากรที่สำคัญของศาลได้แก่ ผู้พิพากษาสมทบ หรือผู้ประณีประนอม หากมีประสบการณ์ในการทำงานอย่างเพียงพอ และได้รับการฝึกอบรมมาอย่างดี ก็ น่าจะเป็นฟันเฟืองตัวสำคัญที่จะช่วยผลักดันให้การทำงานของศาลดำเนินต่อไปอย่างต่อเนื่องไม่สะดุดจากรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่งได้โดยง่าย

ในต่างประเทศนั้น การโยกย้ายผู้พิพากษาไม่บ่อยครั้งแบบของไทย ในบางครั้งผู้พิพากษาอาจดำรงตำแหน่งอยู่ที่ใดที่หนึ่งตั้งแต่ต้นจนเกษียณอายุ ผู้พิพากษาที่อยู่ในพื้นที่ใดที่หนึ่งแบบยาวนาน ย่อมทำงานแบบเข้าใจพื้นที่ เข้าใจผู้คนในพื้นที่มีเวลาทำความเข้าใจโครงสร้างของระบบงานต่างๆ ในพื้นที่ ก็ย่อมมีโอกาสที่จะทำกิจกรรมที่สร้างสรรค์ต่างๆ อย่างประสบความสำเร็จได้มากขึ้น

#### 12.4.12 การพัฒนาระบบการรวบรวมความรู้การจัดการระบบข้อมูล และการจัดการ

##### ความรู้

องค์กรในยุคใหม่ที่มุ่งพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มักจะพัฒนาระบบการรวบรวมความรู้ การจัดการระบบข้อมูล และนำระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management-KM) มาใช้อย่างจริงจัง เรื่องทุกอย่างเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรย่อมสามารถจะรวบรวมเป็นองค์ความรู้ให้แก่องค์กรได้เสมอ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องพื้นฐานในการบริหารงบประมาณและพัสดุ กระทั่งเทคนิคการทำสัญญา รักษาความปลอดภัย สัญญาจ้างกำจัดปลวก หรือสัญญาการรักษาความสะอาดอาคารสถานที่ต่างๆ ซึ่งหากความรู้พื้นฐานที่จำเป็นเหล่านี้สามารถหาได้ง่ายและนำออกใช้ได้โดยตรง ก็ย่อมจะทำให้เกิดความสะดวกแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่จะได้เลิกกังวลกับงานประจำ และไปใช้เวลากับปัญหาใหม่ๆ ที่ท้าทายมากขึ้น สำหรับเรื่องที่ซับซ้อนขึ้นระบบข้อมูลก็ช่วยให้เกิดระบบงานที่ง่ายขึ้น

การระบบการจัดการความรู้มิใช่แค่เรื่องการรวบรวมข้อมูล หากแต่ต้องมีการเปิดโอกาสให้คนทำงานได้พบปะกันเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล โดยมีการสร้างชุมชนแห่งความรู้ร่วมกัน (Community of Practice) ซึ่งสามารถทำได้ทั้งภายในศาลเอง หรือการทำงานร่วมกับศาลอื่น และการทำเครือข่ายกับภายนอก ดังนั้น เรื่องระบบการจัดการความรู้จึงไม่อาจจัดทำได้ด้วยการทำโปรแกรมคอมพิวเตอร์ดีๆ ขึ้นมาแต่เพียงอย่างเดียว หากแต่ต้องใช้ “คน” มาพัฒนาข้อมูล และร่วมกันคิดจัดทำข้อมูลอย่างจริงจังด้วยกัน การทำงานที่ดีของศาลๆ หนึ่งย่อมทำให้เกิดแรงบันดาลใจหรือการเป็นตัวอย่งที่ดีให้แก่ศาลอื่นๆ ได้ การที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลศาลหนึ่งทำกิจกรรมที่ดีไว้ ย่อมจะทำให้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลท่านอื่นสามารถเดินทางไปศึกษาดูงานขอเชื่อมต่อกับความรู้ได้ทันที และหากมีการ

จัดระบบข้อมูลเพื่อให้ความรู้เหล่านี้เข้าถึงได้ง่ายมากขึ้นก็จะยิ่งเป็นประโยชน์ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้อื่นมากยิ่งขึ้น

การพัฒนาคู่มือผู้พิพากษาหัวหน้าศาลก็เป็นการจัดระบบความรู้แบบหนึ่งที่มีความสำคัญ เพราะงานของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมีลักษณะพิเศษโดยเฉพาะแตกต่างจากการทำงานของผู้พิพากษาโดยทั่วไป เป็นที่น่าดีใจที่สำนักงานศาลยุติธรรมเพิ่งได้จัดทำคู่มือ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลขึ้นมาเป็นครั้งแรก เพื่อช่วยพัฒนางานของผู้พิพากษาให้เป็นระบบมากยิ่งขึ้น ซึ่งคู่มือผู้พิพากษาหัวหน้าศาลนี้จะช่วยแก้ไขปัญหามีให้เกิดการกระทำที่ผิดพลาดอยู่เสมอขึ้นอีก และช่วยแก้ไขความกังวลของผู้พิพากษาหัวหน้าศาล เช่น เรื่องการจัดการเกี่ยวกับเรื่อง การเงินการบัญชีของศาลซึ่งไม่ใช่งานถนัดของผู้พิพากษา เป็นต้น

หนังสือคู่มือผู้พิพากษาหัวหน้าศาลดังกล่าวแบ่งงานสำคัญของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลออกเป็นสองส่วน ได้แก่ เรื่องงานบริหารในส่วนงานคดี และงานในฐานะหัวหน้าส่วนราชการ ในเรื่องงานบริหารในส่วนงานคดี ได้แก่ การบริหารคดี (การจ่ายสำนวน การเรียกคืนและการโอนคดี และการนั่งพิจารณาพิพากษาคดี) การนั่งพิจารณาคดีครบองค์คณะและต่อเนื่อง การปล่อยชั่วคราว และการบังคับกรณีพิพาทประกัน การอภัยโทษ การปลดและทำลายสำนวน และเรื่องคดีส่วนที่เกี่ยวข้องกับคดีปกครอง สำหรับเรื่องงานในฐานะหัวหน้าส่วนราชการ ได้แก่ เรื่องการบริหารงานบุคคล การงบประมาณ การเงิน การพัสดุ การคัดเลือกผู้พิพากษาสมทบ รวมทั้งงานรัฐพิธีและงานพิธี

อย่างไรก็ตาม เนื้อหาของคู่มือผู้พิพากษาหัวหน้าศาลดังกล่าว ยังเน้นแต่เรื่องการบริหารงานภายใน งานพิธีต่างๆ ซึ่งเป็นงานพื้นฐานหรืองานประจำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเท่านั้น สำหรับงานในเชิงสร้างสรรค์ที่เป็นนวัตกรรมใหม่ๆ นอกเหนือจากงานประจำยังไม่ได้มีการเขียนไว้ ซึ่งจำเป็นจะต้องจัดทำแนวทางในเรื่องต่างๆ เพิ่มมากขึ้นในอนาคตต่อไป ในปัจจุบันแม้จะมีหนังสือคู่มือผู้พิพากษาหัวหน้าศาลออกเผยแพร่เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติแล้ว แต่ก็ยังไม่เพียงพอที่จะรวบรวมข้อมูลหลายเรื่องที่สำคัญไว้ในคู่มือดังกล่าวได้ เพราะแนวปฏิบัติดีๆ อาจเกิดขึ้นได้เรื่อยๆ หลังมีการทำคู่มือแล้ว ดังนั้น ทางออกทางหนึ่งในการรวบรวมระบบงานที่ดี จึงอยู่ในรูปของการจัดทำระบบการจัดการความรู้ ในทุกๆ ศาลสามารถจัดทำระบบจัดการความรู้ได้ด้วยตนเอง และในระดับประเทศก็สามารถรวบรวมความรู้เหล่านั้นไว้ใช้ร่วมกันได้ สำหรับการพัฒนาระบบข้อมูลที่เหนือกว่าของศาลใดศาลหนึ่ง สำนักงานศาลยุติธรรมอาจจะต้องมีหน่วยเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบและนำมาเผยแพร่ให้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลได้รู้กันทั่ว โดยเฉพาะการเก็บตัวอย่างที่ดีและตัวอย่างที่เลวในเรื่องต่างๆ ซึ่งสมควรใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ที่จะให้ทุกฝ่ายสามารถใส่ข้อมูลเข้าไปที่ส่วนกลางและเผยแพร่ข้อมูลได้ทันที เพื่อให้ข้อมูลมีความทันสมัยและเป็นปัจจุบันอยู่ตลอดเวลา ซึ่งหากกระทำได้ก็จะทำให้การพัฒนาศาลต่างๆ เป็นไปบนฐานข้อมูลที่เกื้อหนุนกันโดยตัวของศาลต่างๆ นั้นเอง



### 12.4.13 การพัฒนาความรู้ด้วยการประชุมระดมความรู้และประสบการณ์อย่าง

#### ต่อเนื่อง

การพัฒนาระบบการรวบรวมความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาศาลแบบง่ายและควรสนับสนุน คือการจัดประชุมผู้พิพากษาหัวหน้าศาลอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นระดับภูมิภาคหรือในระดับประเทศ เพื่อให้เกิดการร่วมกันคิดในเรื่องต่างๆ อย่างจริงจัง การจัดให้มีการประชุม ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลประจำปีก็น่าจะช่วยทำให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กันอย่างจริงจังมากขึ้น

สำหรับเวทีการประชุมคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรมภาค ก็เป็นตัวอย่างของพื้นที่ที่สามารถจะเริ่มกิจกรรมระดมความรู้ความคิดได้โดยทันที เพราะผู้พิพากษาหัวหน้าศาลทุกศาล จะร่วมประชุมกับอธิบดีผู้พิพากษาภาคอย่างต่อเนื่อง การประชุมอนุกรรมการบริหารศาลภาค ไม่ควรกระทำเป็นแค่รูปแบบพิธีเพื่อมุ่งให้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลรับนโยบายจากส่วนกลาง หรือจากระดับอธิบดีภาคแต่เพียงอย่างเดียว หากแต่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องส่งผ่านข้อมูล รวมถึงการผลักดันนโยบายจากส่วนพื้นที่คู่ขนานกันขึ้นไปสู่ส่วนกลาง ซึ่งนอกเหนือจากอธิบดีผู้พิพากษาภาคและผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต่างๆ แล้ว คณะกรรมการบริหารศาลในระดับชาติเองก็สมควรต้องลงไปรับฟังอย่างจริงจัง และนำข้อมูลมาพัฒนาต่อยอดเป็นครั้งคราวด้วย

นอกจากนี้ ในการพัฒนางานเกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบยุติธรรมในภาพรวม อาจมีการตั้งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลซึ่งมีประสบการณ์โดยตรงจากพื้นที่เข้าไปร่วมคิดร่วมวางแผนด้วย เช่น การตั้งเป็นคณะทำงานระดับสูงกว่าจังหวัด การตั้งเป็นคณะทำงานของสำนักงานศาลยุติธรรม ฯลฯ ก็น่าจะเป็นอีกช่องทางหนึ่งที่จะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในระหว่างกัน อันจะเป็นการพัฒนางานของส่วนกลางให้ก้าวรุดไปแบบไม่เลือนลอยด้วย และมีระบบการแลกเปลี่ยนความรู้ที่เหมาะสม

ในต่างประเทศก็มีการจัดประชุมประจำปีของผู้พิพากษากันอย่างสม่ำเสมอในลักษณะสมัชชาผู้พิพากษา อย่างเช่นในประเทศเยอรมนีจะมีการประชุมผู้พิพากษาทั่วประเทศปีละหนึ่งครั้งที่เรียกว่า “วันผู้พิพากษา” (Deutscher Richtertag) มามากกว่าหนึ่งร้อยปีแล้ว และมีการผลิตงานวิชาการออกมาด้วย ในประเทศออสเตรเลียมีการจัดตั้งสมาคมวิชาชีพผู้พิพากษามากกว่าหนึ่งร้อยปีแล้ว ซึ่งผู้พิพากษาส่วนมากที่เป็นสมาชิกสมาคมมีการประชุมปรึกษาหารือกันโดยตลอด หรือในประเทศสหรัฐอเมริกา มีการจัดตั้งสมาคมผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัว (National Council of Juvenile and Family Court Judges) ขึ้นและมีการประชุมประจำปีกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ผู้พิพากษาที่ทำงานด้านเด็กและเยาวชนได้มีโอกาสมาพบปะนำเสนอความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ ร่วมกัน ซึ่งกิจกรรมในทำนองนี้น่าจะเป็นเรื่องที่ควรจัดให้มีขึ้นในประเทศไทยบ้าง

#### 12.4.14 การเพิ่มการสนับสนุนจากผู้บริหารศาลในระดับสูงและการจัดตั้ง หน่วยงานสนับสนุนงานศาลชั้นต้นอย่างเป็นระบบ

ที่ผ่านมา ผู้บริหารศาลในระดับสูงของศาลเองก็ไม่เคยได้ให้ความสำคัญกับเรื่องการทำงานเชิงรุกแนวใหม่ ยิ่งไปกว่านั้นยังมีทัศนคติที่ค่อนข้างเป็นลบต่องานพัฒนาในบางประเภท ดังนั้นในอนาคตผู้พิพากษาผู้บริหารงานในระดับสูงของศาลยุติธรรม โดยเฉพาะคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรมและคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรมสมควรจะต้องมีทัศนคติในเชิงบวกที่จะสนับสนุนให้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลได้สามารถริเริ่มกิจกรรมดีๆ ที่มีประโยชน์ทั้งในเชิงมาตรการป้องกัน และมาตรการในการแก้ไขปัญหาในสังคมเพิ่มมากขึ้น ในระดับอธิบดีผู้พิพากษาภาค หรืออธิบดีศาลเยาวชนและครอบครัวซึ่งกำกับดูแลงานของศาลชั้นต้นโดยตรงก็ต้องเข้ามาให้ความสนับสนุนมากยิ่งขึ้น ซึ่งการศึกษาดูงานต่างประเทศอย่างจริงจังจะช่วยปรับทัศนคติของผู้ที่เกี่ยวข้องได้ นอกจากนี้ การศึกษาบทเรียนของต่างประเทศผ่านงานศึกษาวิจัยก็น่าจะช่วยให้ได้มาก รวมถึงการเปิดเวทีรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย จะทำให้เห็นแนวทางที่เหมาะสมขององค์กรได้

การพัฒนากระบวนการสนับสนุนไม่ว่าจะเป็นเรื่องงบประมาณ บุคลากร เครื่องมือและอุปกรณ์อย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ ย่อมทำให้การพัฒนาของงานของผู้พิพากษา หัวหน้าศาลรุดหน้าไปได้มากขึ้น ในการพัฒนางานศาลชั้นต้น จำเป็นต้องมีหน่วยงานเฉพาะมาติดตามเพื่อที่จะช่วยการพัฒนาประสานงานเพื่อทำระบบสนับสนุนจากส่วนกลาง ซึ่งหมายถึงการสนับสนุนจากทั้งสำนักงานศาลยุติธรรมเอง รวมถึงจากสำนักประธานศาลฎีกา คณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรม และคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรมด้วย รวมถึงสำนักงานอธิบดีภาคและศาลสูงที่รับผิดชอบ เช่น ศาลอุทธรณ์ภาค ที่ดูแลงานจังหวัดนั้นๆ โดยหน่วยงานนี้น่าจะมีระบบส่งต่อเพื่อขอความสนับสนุนได้อย่างจริงจัง และนอกจากองค์กรภายในแล้ว หน่วยงานภายนอกก็อาจสนับสนุนได้อีกด้วย

ตัวอย่างเช่น ศาลที่ต้องการจัดการฝึกอบรมหลักสูตรพิเศษบางเรื่อง อาจจำเป็นต้องได้รับความสนับสนุนจากสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการ เช่น ความช่วยเหลือทางด้านการจัดทำหลักสูตร ความช่วยเหลือในการเชิญวิทยากรต่างๆ ศาลที่ต้องการพัฒนาองค์ความรู้บางเรื่อง อาจจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยจากสถาบันด้านวิชาการต่างๆ ในส่วนกลาง ซึ่งสถาบันวิจัยที่พัฒนาคดีดี สำนักงานศาลยุติธรรมอาจจะช่วยประสานงานให้ ศาลที่ต้องการของบประมาณพิเศษ ส่วนกลางอาจช่วยแนะนำให้ขอทุนจากหน่วยงานด้านการให้ทุน เช่น กองทุนด้านสุขภาพ (สสส.) หรือ องค์กรด้านการวิจัยระดับชาติ เช่น สกว. หรือ วช. เป็นต้น

ในหน่วยงานสนับสนุนนี้อาจมีการตั้งคณะทำงานพัฒนาระบบศาลชั้นต้น โดยให้เป็นหน่วยในการประสานงานเพื่อพัฒนาและสร้างองค์ความรู้อย่างจริงจัง ซึ่งอาจจะประกอบด้วยผู้ที่เคยปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาล หรือผู้ที่กำลังดำรงตำแหน่งให้ไปช่วยพัฒนาวางทิศทางการ

บริหารงานศาลชั้นต้น โดยพัฒนาให้เกิดเป็นคลังสมอง (Think Tank) หรือการพัฒนาเครือข่าย (Network) ด้านการพัฒนาศาลชั้นต้น รวมถึงเป็นหน่วยงานในการประสานงาน การเก็บข้อมูลและ ประสพการณ์ของศาลไทยและศาลต่างประเทศและการเป็นศูนย์กลางแห่งระบบฐานข้อมูลที่สำคัญ เพื่อพัฒนานำออกใช้อย่างเป็นระบบต่อไป

#### 12.4.15 การพัฒนาหน่วยงานวิชาการในศาลชั้นต้น

จากการศึกษาตัวอย่างในต่างประเทศ จะเห็นได้ว่าศาลแต่ละแห่งต่างพยายามพัฒนา งานให้ก้าวไปข้างหน้า โดยมีเป้าหมายสำคัญที่การสร้างสันติสุขให้แก่ประชาชน การจัดกิจกรรมในทาง วิชาการเป็นเรื่องพื้นฐานที่ศาลต่างๆ สามารถริเริ่มกันได้แบบง่ายๆ ไม่ว่าจะเป็นการจัดประชุมเสวนา หรือสัมมนาในลักษณะต่างๆ การทำงานให้เกิดความต่อเนื่อง ให้มีผลอย่างยาวนาน อาจเริ่มที่การจัดทำ โครงการวิจัยในลักษณะต่างๆ เพื่อศึกษาและทดลองดำเนินการเรื่องใหม่ๆ ที่ผ่านมา การจัดกิจกรรม ทางวิชาการที่มีคุณภาพ และการจัดทำงานวิจัยยังเป็นเรื่องที่ยังดำเนินการน้อย ดังนั้น หน่วยงานจาก ส่วนกลางน่าจะควรจะต้องช่วยสนับสนุนให้เกิดมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ เพราะการเปิดพื้นที่ทางวิชาการเป็นสิ่ง ที่ควรทำ และไม่อาจจะกระทบต่อความเป็นกลางของผู้พิพากษาแต่อย่างใด

การทำวิจัยของศาลเองจะทำให้สามารถพัฒนางานได้จริง การเก็บสถิติต่างๆ การ ประเมินผลงานของศาลเป็นเรื่องที่สมควรทำอย่างต่อเนื่อง หากประสงค์จะให้มีการพัฒนาองค์กรศาล แต่ละศาลเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง ซึ่งหากแต่ละศาลขาดนักวิจัย ส่วนกลางอาจจะต้อง ส่งนักวิจัยไปช่วยให้คำแนะนำ นอกจากนี้ ในอนาคตในจังหวัดหรือในสำนักงานภาคก็อาจมีนักวิจัย ประจำเพื่อช่วยพัฒนางานวิจัยในระดับภาคได้ ศาลในนิวยอร์กก็เชื่อว่าการวิจัยโดยศาล (Court System's Own Research) จะช่วยทำให้ศาลพัฒนากิจกรรมและมาตรการใหม่ๆ ได้

การปฏิรูประบบยุติธรรมมีเนื้อหาที่กว้าง ดังนั้น ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถทำได้ทุกเรื่องมิใช่ แค่เรื่องกระบวนการยุติธรรมทางอาญา ดังนั้น การสร้างเครือข่ายกระบวนการยุติธรรมในรูปแบบอื่นๆ ก็เป็นไปได้ทั้งหมด เช่น กระบวนการยุติธรรมทางแพ่ง พาณิชยกรรม ผู้บริโภค สิ่งแวดล้อม รวมถึงการปฏิรูป กระบวนการยุติธรรมทางสังคม การสร้างความมั่นคงในทางสังคม หรือการพัฒนากระบวนการสวัสดิการ สังคม หรือการปฏิรูปกระบวนการยุติธรรมในภาพรวม ฯลฯ ก็เป็นไปได้ทั้งสิ้น การเปิดวงพูดคุยกันใน เรื่องของการพัฒนา อาจไม่จำเป็นต้องทำกับพนักงานอัยการและเจ้าหน้าที่ตำรวจ แต่อาจหมายถึงการ พุดคุยกับหน่วยงานด้านทรัพยากรธรรมชาติและชุมชนในคดีป่าไม้และที่ดิน การพูดคุยกับหน่วยงาน ด้านสิ่งแวดล้อมและอุตสาหกรรมในพื้นที่ในคดีมลพิษ การพูดคุยกับแพทย์และผู้ป่วยในคดีเกี่ยวกับ แพทย์ หรือการพูดคุยกับหน่วยงานด้านผู้บริโภค นักธุรกิจในพื้นที่กับผู้บริโภคและหน่วยงานประชา สังคมในคดีเกี่ยวกับผู้บริโภคก็ย่อมได้ ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้ก็อาจจะพัฒนาเป็นผลงานทางวิชาการใน ระดับจังหวัดที่น่าสนใจ

การพัฒนาทางด้านวัฒนธรรมและประวัติศาสตร์ก็เป็นการปฏิรูปอีกแนวหนึ่งที่ถูกหลงลืม อนาคตจะเกิดขึ้นได้เมื่อเข้าใจอดีตและรากเหง้าของตัวเองอย่างถ่องแท้ การพัฒนางานศาลและงานยุติธรรมในมิติของประวัติศาสตร์จึงเป็นเรื่องที่เป็นไปได้ทั้งสิ้น ในอดีตมีความพยายามพัฒนาศาลโบราณให้กลายเป็นพิพิธภัณฑ์ซึ่งหลายที่ดำเนินการได้ดี และเป็นประโยชน์ที่คนรุ่นหลังจะได้ศึกษาดังนั้น ในจังหวัดที่ยังมีเอกสารหรือโบราณวัตถุหรือโบราณสถานเก่าแก่ในส่วนของศาล เช่น ศาลจังหวัดหนองคาย ฯลฯ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลก็สามารถพัฒนางานด้านนี้ต่อไปได้ โดยอาจร่วมกับหน่วยงานด้านโบราณสถานโบราณคดี เช่น อาจเปิดพื้นที่ให้ประชาชนมีส่วนร่วม หวงแหวน ชุมชน คดีกับชุมชน จัดนิทรรศการต่างๆ เป็นระยะได้ นอกเหนือจากนั้น สำนักคดีสำคัญในจังหวัดที่อยู่ในเขตอำนาจในปัจจุบันที่เป็นที่สนใจของผู้คนก็อาจมีการจัดทำรวบรวมให้มีการศึกษาได้ง่าย หรือคดีต่างๆ ของพื้นที่ในอดีตก็อาจมีการจัดการความรู้ของท้องถิ่น ตัวอย่างเช่น การรวมคดีสำคัญ เช่น หนังสือรวมคดีสำคัญของจังหวัดเชียงใหม่ เป็นต้น

ในปัจจุบัน สำนักงานศาลยุติธรรมมีหน่วยงานด้านวิชาการหลายส่วน ไม่ว่าจะเป็นสำนักงานกฎหมายและวิชาการศาลยุติธรรม สถาบันวิจัยรพีพัฒนคดี สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม และกองการต่างประเทศ หน่วยงานเหล่านี้ แม้โดยภาระหน้าที่จะต้องดูแลและพัฒนางานให้ครอบคลุมงานของศาลชั้นต้นต่างๆ แต่ในความเป็นจริงโอกาสในการพัฒนาร่วมกันก็ยังเป็นไปได้น้อย การสร้างหน่วยงานวิชาการในศาลชั้นต้น โดยอาจจะเริ่มในศาลจังหวัดใหญ่ หรือในสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาภาคก็น่าจะเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีที่จะทำให้เกิดการพัฒนาทางด้านวิชาการของศาลชั้นต้นให้ก้าวหน้าอย่างเป็นระบบต่อไป นอกเหนือจากการพัฒนาหน่วยงานใหม่แล้ว การพัฒนาความร่วมมือระหว่างหน่วยงานวิชาการในส่วนกลางกับหน่วยงานในภูมิภาคก็ต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยไม่หยุดยั้ง เพื่อให้งานจากส่วนภูมิภาคขยายผลไปเป็นความสำเร็จของงานในระดับประเทศด้วย

#### 12.4.16 การพัฒนาระบบประเมินผลและการให้รางวัลแบบใหม่

ในปัจจุบันมีหลักเกณฑ์ของศาลยุติธรรมหลายเรื่องไม่ว่าจะเป็นหลักเกณฑ์การคัดเลือกศาลดีเด่นประจำปี ศาลที่ได้รางวัลไกล่เกลี่ยคดีเด่น หรือศาลที่ทำตามเกณฑ์การจัดทำมาตรฐานงานศาลในส่วนธุรการที่เรียกว่า JSO ถือเป็นสิ่งที่ดีที่จะทำให้ศาลต่างๆ พัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น อย่างไรก็ตาม มาตรฐานศาลส่วนใหญ่ยังเน้นเรื่องการทำงานประจำภายในศาลซึ่งไม่เพียงพอ การประสานงานก็ยังยึดติดอยู่กับกระบวนการยุติธรรมทางอาญาเป็นสำคัญ

ดังนั้น มาตรฐานของศาลยุติธรรมดีเด่นในยุคใหม่จึงต้องสอดคล้องและเปิดกว้างเพียงพอต่อการพัฒนาบทบาทเชิงรุกของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในรูปแบบใหม่ๆ โดยเฉพาะการยกระดับงานของจังหวัดสู่งานในระดับกลุ่มจังหวัดหรือภาค งานในระดับประเทศ และงานระดับ

นานาชาติในขอบเขตที่กว้างขวางมากขึ้น การริเริ่มโครงการที่สร้างสรรค์แบบใหม่ๆ ต้องได้รับการยอมรับ และถูกนับเป็นคะแนนอย่างเหมาะสมด้วย

สำหรับระบบการประเมินภายในผลโดยบุคลากรภายในของศาลด้วยตนเองนั้น อาจจะได้การประเมินงานของศาลที่ไม่ครบถ้วน เนื่องจากคนที่รับผลกระทบโดยตรงจากการทำงานของศาลคือประชาชนและหน่วยงานภายนอก ดังนั้น การประเมินผลงานศาลในอนาคต อาจจะต้องเชิญบุคคลภายนอกมาช่วยประเมินผลด้วย เพื่อให้เกิดการวิพากษ์วิจารณ์อย่างตรงไปตรงมาและได้รับผลการประเมินอย่างถูกต้อง ในการรับฟังปัญหา ความหวังและความต้องการของประชาชนนั้น ในปัจจุบันศาลหลายศาลได้จัดให้มีผู้รับฟังความคิดเห็นและใช้การประเมินของประชาชนเป็นการให้คะแนนศาล กิจกรรมดังกล่าวเป็นสิ่งที่ดี แต่หากทำในลักษณะที่จริงจังและให้มีการพูดคุยวิพากษ์วิจารณ์งานของศาลอย่างจริงจัง อาจจะได้ผลที่ถูกต้องมากกว่า ตัวอย่างเช่น การจัดประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในกระบวนการยุติธรรม นักสิทธิมนุษยชน องค์กรภาคประชาสังคมในพื้นที่ หรือบุคคลที่ได้รับการผลกระทบจากการทำงานของศาล อาจทำให้ได้รับฟังความคิดเห็นแบบมีการแลกเปลี่ยนกันได้ และได้ข้อมูลอย่างลึกซึ้ง รวมทั้งนำไปสู่การแก้ไขปัญหาาร่วมกันได้ดีกว่าแค่การจัดให้มีผู้รับฟังความคิดเห็น และการมีส่วนร่วมของประชาชนยังอาจขยายไปจนถึงมีการจัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบระบบงานศาลยุติธรรมโดยบุคลากรจากภายนอก ที่จะมีส่วนร่วมในการพัฒนา ติดตาม และประเมินผลการทำงานของศาลอย่างเป็นระบบอีกด้วย

กล่าวโดยสรุป ท่ามกลางวิกฤติความไม่เป็นที่ธรรมในสังคม ตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเป็นตำแหน่งที่สามารถพัฒนาเพื่อสร้างความเป็นธรรมและสันติสุขให้แก่สังคมได้ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องมีบทบาทนำในการเปลี่ยนแปลง หลักการนี้เป็นที่ยอมรับทั้งในประเทศไทยเองและในระดับสากล ที่ผ่านมาผู้พิพากษาหัวหน้าศาลแต่ละท่าน เมื่อได้รับตำแหน่งต่างก็พยายามที่จะแสดงความสามารถให้ประจักษ์ในด้านการบริหารงาน เพื่อสร้างสรรคงานของตนให้ดีที่สุด เพื่อให้ศาลที่ตนกำกับดูแลสามารถทำงานไปอย่างรุดหน้า โดยการค้นคิดนวัตกรรมใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น

อย่างไรก็ตาม การทำกิจกรรมของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมิใช่การสร้างงานเพื่อให้มีงานเกิดขึ้น หากแต่ต้องเป็นการทำงานเพื่อสร้างความเป็นธรรมและความเป็นธรรมให้เกิดในสังคม ทำให้ผู้เสียหายที่มาศาลได้รับการเยียวยา ผู้กระทำความผิดได้รับการบำบัดแก้ไขอย่างเหมาะสม รวมถึงการป้องกันและป้องปรามความไม่เป็นที่ธรรมมิให้เกิดขึ้นอีก เพื่อให้สังคมและชุมชนได้รับความสงบสุข และประเทศชาติสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง งานของศาลจึงมิใช่แค่การทำให้งานในศาลเสร็จสิ้น แต่ต้องทำให้ความไม่เป็นที่ธรรมที่เกิดขึ้นมาแล้วหมดสิ้นไป และป้องกันให้ความไม่เป็นที่ธรรมใหม่เกิดขึ้นในอนาคต

ดังนั้น งานในตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงมิใช่แค่ทำงานภายในศาล หากแต่หมายถึงงานอื่นๆ ที่สามารถขยายออกไปได้อีกหลายด้าน ตามศักยภาพที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลและทรัพยากรของศาลมีอยู่ ไม่ว่าจะเป็นการริเริ่มงานใหม่ตามประเด็นปัญหาความไม่เป็นธรรมในสังคมในลักษณะต่างๆ (Issues-Based/ Problems-based Approach) แทนการยึดติดกับงานประจำของศาลตามปกติ (Court-Based Approach) ขอบเขตของงานนอกเหนือจากการจัดทำในระดับจังหวัด (Provincial Level) ยังอาจขยายไปทำให้เกิดผลกระทบที่สูงขึ้นในการร่วมมือกันระดับภูมิภาค (Regional Level) ระดับประเทศ (National Level) และอาจรวมถึงระดับนานาชาติ (International Level) ก็ยังได้

สำหรับการพัฒนาเครือข่ายในระบบยุติธรรมในยุคใหม่นี้ มิได้มีเพียงแค่หน่วยงานตำรวจ อัยการ ราชทัณฑ์ ซึ่งเป็นหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมทางอาญา (Criminal Justice) เหมือนในอดีตเท่านั้น แต่ยังอาจหมายถึงการพัฒนาเครือข่ายใหม่ๆ ในหน่วยงานด้านความยุติธรรมทางแพ่ง (Civil Justice) ความยุติธรรมด้านที่ดินและป่าไม้ (Land and Forest justice) และความยุติธรรมด้านการค้าและผู้บริโภค (Commercial & Consumer Justice) ที่กว้างขวางมากยิ่งขึ้น และรวมถึงการขยายเครือข่ายไปยังภาคประชาสังคม (Civic Societies) และเครือข่ายนักวิชาการ (Academics) ได้อีกด้วย

นอกเหนือจากการทำงานของผู้พิพากษาเอง การพัฒนาความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก และภาคประชาสังคมในการพัฒนาระบบยุติธรรมในลักษณะสหวิทยาการ (Interdisciplinary) การพัฒนาเครือข่ายชุมชน (Community-Based) ในลักษณะบูรณาการ (Integrated) เพื่อให้เกิดการแก้ไขปัญหอย่างเป็นองค์รวม (Holistic Approach) ซึ่งเป็นทั้งงานในเชิงป้องกัน (Preventive) และงานในเชิงแก้ไขฟื้นฟูเยียวยา (Corrective, Rehabilitative and Restorative) ก็ยังทำได้อีกมาก การปฏิรูประบบยุติธรรมในระดับประเทศจึงสามารถเริ่มต้นศาลทุกศาล โดยมีผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเป็นผู้นำคนสำคัญในการเปลี่ยนแปลงระบบยุติธรรมอย่างไรก็ตาม ด้วยวิสัยทัศน์ที่จำกัด ด้วยศักยภาพของบุคลากรที่อาจจะมีอยู่อย่างจำกัด และด้วยทรัพยากรด้านต่างๆ ที่มีอยู่จำกัด ทำให้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลพัฒนางานที่สร้างสรรค์เหล่านี้ไปได้ยาก ดังนั้น ผู้บริหารศาลยุติธรรมในระดับสูงทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นประธานศาลฎีกา กรรมการบริหารศาลยุติธรรม กรรมการตุลาการศาลยุติธรรม และเลขาธิการศาลยุติธรรม จำต้องมียุทธศาสตร์ในพัฒนาระบบสนับสนุนอย่างจริงจังมากยิ่งขึ้น รวมทั้งต้องจัดกิจกรรมให้ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลได้ตระหนักถึงภารกิจที่สำคัญของตน เพื่อให้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลพัฒนาตนเองเป็น “ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลพันธุ์ใหม่” ที่สามารถทำงานเชิงรุกในการปฏิรูประบบยุติธรรมของประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นประโยชน์แก่ประชาชนไทยทั่วประเทศต่อไป

### 13. ปัญหาในการบริหารงานของ

#### ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม

สิรินทร ไพราม ศุภสิทธิ์ (2556, หน้า 24-30)  
กล่าวถึงปัญหาในการบริหารงานของผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ใ้  
การดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลนั้นเป็นผู้บริหาร  
ชั้นต้นที่สำนักงานศาลยุติธรรมมอบอำนาจให้ไปแก้ปัญหาของ



ประชาชน และจัดว่าเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญมากเนื่องจากต้องสัมผัสกับประชาชนโดยตรง  
การเป็นผู้บริหารนั้นเป็นบทบาทที่ท้าทายว่าจะบริหารงานได้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายหรือไม่ เพราะว่  
ทรัพยากรที่จะนำมาใช้เป็นเครื่องมือการบริหารนั้นมีข้อจำกัด อาจกล่าวได้ว่าการเป็นผู้บริหารนั้นเป็น  
การบริหารงานภายใต้ข้อจำกัดด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านอาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และ  
ด้านการกำหนดนโยบาย โดยได้แบ่งปัญหาการบริหารออกเป็น 2 ด้าน คือ

1. ปัญหาทางการบริหารภายในองค์กร
2. ปัญหาทางการบริหารภายนอกองค์กร

#### 13.1 ปัญหาทางการบริหารงานภายในองค์กร

ปัญหาที่พบในการบริหารงานของผู้ดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ภายในองค์กรมี  
4 ด้าน ได้แก่ ข้อจำกัดด้านจำนวนบุคลากร ข้อจำกัดด้านปริมาณงาน ข้อจำกัดด้านวัสดุอุปกรณ์และ  
สถานที่ และข้อจำกัดด้านงบประมาณ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

##### 13.1.1 ปัญหาการบริหารงานภายใต้ข้อจำกัดด้านจำนวนบุคลากร

ในองค์กรแต่ละแห่งโดยเฉพาะหน่วยงานของทางราชการนั้น มีข้อจำกัดด้านคุณภาพ  
และจำนวนของบุคลากร เนื่องจากปัจจัยพื้นฐานปัญหามาจากการโยกย้ายตำแหน่งมีบ่อยครั้ง ทำให้  
การสานงานต่อให้เกิดความชำนาญของบุคลากรไม่ต่อเนื่อง

แนวทางในการแก้ไขปัญหา แม้จำนวนบุคลากรจะมีจำนวนน้อยกว่าปริมาณงานที่มีอยู่  
แต่ผู้บริหารก็ต้องบริหารจำนวนปริมาณงานให้สัมพันธ์กับจำนวนบุคลากรที่มีจำกัด โดยต้องพยายาม  
เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดให้จงได้ โดยการฝึกฝนความ  
ชำนาญให้กับบุคลากรมีความเชี่ยวชาญและชำนาญงานในแต่ละด้าน ในขณะเดียวกันต้องให้มีการ  
หมุนเวียนเปลี่ยนงานกันในแผนกเดียวกันเพื่อเป็นการฝึกให้บุคลากรสามารถทำงานทุกงานในแผนกนั้น  
ได้ เพื่อเป็นการสำรองคนให้เรียนรู้งานไว้ หากผู้รับผิดชอบย้ายไปก็จะสานงานเดิมต่อกันได้ ซึ่งผู้บริหาร  
ต้องเตรียมแผนการสำรองไว้เพื่อมิให้ระบบงานมีปัญหา เพราะเมื่อใดที่ระบบงานมีปัญหาอัน  
เนื่องมาจากสมรรถนะของบุคลากร เมื่อนั้นประชาชนที่รอคอยความยุติธรรมอยู่ก็จะได้รับผลกระทบไป  
ด้วย

อนึ่ง การบริหารที่ยากที่สุดก็คือ การบริหารงานบุคคล เพราะคนมีชีวิตจิตใจ มีรัก โลภ โกรธ หลง และคนทั้งระบบงานเป็นผู้ผลักดันผลงานออกมาสู่ประชาชน ดังนั้น ผู้บริหารที่ดีต้องได้ใจของผู้ใต้บังคับบัญชาก่อน งานทุกอย่างจึงจะขับเคลื่อนไปอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ก่อนที่จะเป็นผู้รับ เราต้องเป็นผู้ให้ก่อน กล่าวคือ ผู้บริหาร หรือผู้นำต้องให้ใจผู้ใต้บังคับบัญชาก่อน โดยร่วมสุขร่วมทุกข์ ใส่ใจในทุกปัญหาของผู้บังคับบัญชา ไม่ว่าจะเป็นเรื่องงาน หรือเรื่องส่วนตัว เมื่อนั้นผู้ใต้บังคับบัญชาก็พร้อมที่จะฝ่าฟันปัญหาต่างๆ ไปพร้อมกับเรา

ในระบบของฝ่ายปกครอง เราอาจจะเคยได้ยินคำว่า “เห็นชอบมอบรอง เห็นด้วยผู้ช่วยทำ” ความหมายนี้ เป็นกรณีการฝึกและการถ่ายทอดงานกันนั่นเอง เพื่อเป็นการฝึก ผู้ที่เป็นผู้บริหารในระดับรอง หรือผู้ช่วยผู้บริหารให้พร้อมจะก้าวมาเป็นผู้บริหารในอนาคต และเมื่อเวลาอันเหมาะสมได้มีโอกาสขึ้นมาเป็นหัวหน้า หรือผู้บริหาร ก็สามารถสานงานต่อและก่องานใหม่ได้ทันที

ประเด็นทางแก้ปัญหาที่สรุปได้ว่า ผู้บริหารต้องสร้างทีมงานให้มีสมรรถนะสูงสุด ให้เกิดกับบุคลากรของตนเอง เพื่อฝ่าฟันปัญหาต่างๆ ร่วมกัน และสำคัญคือ ผู้บริหารต้องสร้างขวัญและกำลังใจ และมอบรางวัลอาจจะเป็นประกาศนียบัตรเชิดชูเกียรติ เงินรางวัล หรือสวัสดิการต่าง ๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เปรียบเสมือนการที่ผู้บริหารนั้นมีการก้ำกึ่งน้อยกว่าคู่ต่อสู้แต่ก็สามารถรบเอาชนะข้าศึกที่มีกำลังมากกว่าได้ เหตุเพราะว่ากำลังพลของผู้บริหารนั้นมีสมรรถนะและประสิทธิภาพสูงกว่าฝ่ายตรงข้าม

### 13.1.2 ปัญหาการบริหารงานภายใต้ข้อจำกัดด้านปริมาณงาน

กรณีผู้พิพากษาหัวหน้าศาลท่านใดได้รับตำแหน่งให้เป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดขนาดใหญ่ที่มีปริมาณงานจำนวนมาก ความกดดันและความยากในการบริหารก็จะมีมากยิ่งขึ้น เพราะปริมาณงานก็มีจำนวนมาก แต่ในขณะเดียวกันจำนวนบุคลากรก็มีจำนวนจำกัด

แนวทางในการแก้ปัญหาที่สรุปได้คือ ผู้บริหารต้องรู้จักจัดเรียงความสำคัญของงาน และจัดเรียงงานที่เข้ามาอย่างเป็นระบบ อย่างที่เราเห็นโรงงานบรรจุขวดน้ำอัดลม ที่หลังจากมีการทำความสะอาดขวด และจัดเตรียมวัตถุดิบซึ่งเป็นน้ำอัดลมไว้พร้อมบรรจุแล้ว เมื่อนำมาเข้าระบบสายพานลำเลียงก็สามารถบรรจุในขวดได้อย่างรวดเร็ว และเป็นระบบ โดยขวดน้ำอัดลมเข้าแถวเรียงเป็นระเบียบ ไม่ชนหน้ากันพร้อมกับบรรจุหีบห่ออย่างเรียบร้อย ซึ่งการที่นำขวดที่ล้างทำความสะอาดแล้ว ก็เปรียบเสมือนการจัดจำแนกงานอย่างเป็นระบบและมีความพร้อมที่จะได้รับการแก้ไขอย่างมีขั้นตอน และเมื่อนำงานทุกอย่างมาจัดช่องทางบริหารจัดการอย่างมีขั้นตอน งานทั้งระบบก็จะไหลออกจากระบบงานไปเองอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเกี่ยวข้องกับคนที่มีประสิทธิภาพในองค์กรนั่นเอง ผู้บริหารต้องเป็นผู้บริหารงานเพื่อให้สายพานลำเลียงงาน และปัญหาต่างๆ เดินไปตามระบบ



การแก้ปัญหาดังกล่าวในประเด็นนี้ เมื่อมีการคัดกรองงานคดีแบ่งออกเป็นแต่ละประเภทคดีแล้วก็ต้องจัดคนทำงานให้เหมาะสม ซึ่งหลักการบริหารที่ยอดเยี่ยมนั้น ทักษะของผู้บริหารอยู่ที่ “การใช้คนให้เหมาะกับงาน” นั่นเอง และหากเปรียบเทียบปริมาณคดีที่เข้ามาเป็นสายน้ำที่ไหลเข้าสู่เครื่องกรองน้ำ ซึ่งภายในเครื่องกรองนั้นก็มีส่วนหิน ดินหยาบ ดินละเอียด ทราบหยาบ และทรายละเอียด เป็นตัวกรองน้ำให้สะอาด ในชั้นตัวกรองนั้นก็เปรียบเทียบ ช่องทางการคัดกรองคดีให้เสร็จเด็ดขาดไป อาจจะเป็นการไกล่เกลี่ยประนีประนอมยอมความ การสมานฉันท์ หรือช่องทางอื่นๆ ที่จะทำให้อคดีเสร็จเด็ดขาดไป

แม้ปริมาณคดีจะมีจำนวนมากก็ตามแต่หากผู้บริหารมีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของงานเพื่อที่จะทำงานใดก่อนหรือหลัง และจัดช่องการทำงานอย่างเป็นระบบแล้ว เชื่อว่าก็จะสามารถบริหารงานต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลกับองค์กรนั้นๆ ได้

### 13.1.3 ปัญหาการบริหารงานภายใต้ข้อจำกัดด้านวัสดุ อุปกรณ์และ สถานที่

เปรียบเทียบเมื่อเราเองอยู่ในบ้านของเราเอง ย่อมจะต้องทราบว่าสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เช่น กระดาษไฟฟ้า เครื่องมือช่าง ตู้หนังสือ อยู่ที่จุดไหนบ้างของบ้าน และเราสามารถหยิบมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว และหากเราจะจัดพื้นที่ใช้สอยในบ้านก็ต้องทำให้เกิดการใช้พื้นที่ใช้สอยให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อจะได้เหลือพื้นที่ให้มากที่สุด เพื่อความสวยงามและเกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งหากเราเปรียบเทียบเหมือนที่ทำงานเป็นบ้านของเราก็คงจะต้องมีการสำรวจพื้นที่ที่จะใช้สอยให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด และเมื่อได้พื้นที่ใช้สอยแล้วจะต้องทำการจัดแบ่งพื้นที่ เพื่อจัดวางอุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกให้ได้มีประสิทธิภาพ

แนวทางแก้ปัญหานี้ คือ เมื่อผู้บริหารได้รับตำแหน่งให้ไปบริหารที่แห่งใด ในเบื้องต้นต้องสำรวจทรัพยากรด้านอุปกรณ์ และอาคารสถานที่แห่งนั้นว่า มีทรัพยากร เครื่องมือใช้สอยอะไรบ้างที่จะสามารถนำมาใช้สอยให้เกิดประโยชน์สูงสุดอย่างใดได้บ้าง เพราะหากผู้บริหารทราบว่าสถานที่ทำงาน มีวัสดุอุปกรณ์อะไรที่จะนำมาใช้สอยได้ หากเกิดปัญหาต้องใช้อุปกรณ์นั้นก็สามารส่งการได้ทันที

ดังนั้น ผู้บริหารต้องมีการสำรวจและจัดทำบัญชีให้แยกเป็นแต่ละประเภทไปเพื่ออำนวยความสะดวก จากนั้นก็บริหารพื้นที่ใช้สอยให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ในทางการบริหารนั้น ผู้บริหารต้องมีความคิดสร้างสรรค์ มีความคิดนอกกรอบและเห็นต่างจากสิ่งที่มีอยู่เพื่อให้มีการพัฒนาและมีความเปลี่ยนแปลงใหม่เกิดขึ้น แต่ทั้งนี้ความเปลี่ยนแปลงนั้นจะต้องมีสิ่งดีกว่าเดิมซึ่งเราจะเห็นได้จากการพัฒนาระบบของโทรศัพท์มือถือในปัจจุบัน เป็นระบบสัมผัสดิจิทัลไม่ใช่ระบบกดแป้นพิมพ์ตัวเลขเหมือนสมัยก่อน มีกล้องถ่ายรูป อัปเดตภาพถ่าย และ

ภาพเคลื่อนไหวได้ ทำให้ปัจจุบัน บริษัทผลิตฟิล์มและบริษัทผลิตกล้องถ่ายรูปต้องปรับตัว เพื่อให้มีประสิทธิภาพเหนือกว่า จึงจะสามารถอยู่ได้

แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดของมนุษย์ คือ ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ชอบทำสิ่งเดิมๆ ที่เคยทำ และคิดว่าสิ่งที่เคยชินกับระบบงานนั้นเป็นสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับตนเอง ซึ่งหากมีความเปลี่ยนแปลงใดก็จะเกิดการต่อต้าน เพราะต้องทำความเข้าใจ และจำต้องเรียนรู้กับสิ่งใหม่ๆ ซึ่งทางแก้ปัญหาดังกล่าว คือ ต้องให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม มีการยอมรับ มีความเข้าใจ และต้องพิสูจน์ได้ว่าในความเปลี่ยนแปลงนั้น ดีกว่าสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันด้วย จึงจะถือว่าการบริหารนั้นประสบความสำเร็จ นั่นคือต้องมีการระดมความคิดเห็นให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในความเปลี่ยนแปลงนั้น และชี้ให้เห็นว่าความเปลี่ยนแปลงนั้นดีกว่า สิ่งที่เคยเป็นอยู่แต่เดิมมา

#### 13.1.4 ปัญหาการบริหารงานภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณ

การบริหารงานระบบราชการนั้น มีปัญหาการบริหารงานภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณทั้งสิ้น เนื่องจากต้องอาศัยภาษีจากประชาชนเพื่อนำมาใช้บริการประชาชน ซึ่งแตกต่างจากระบบงานของเอกชนอย่างสิ้นเชิง เนื่องจากวัตถุประสงค์ของเอกชน คือ ผลกำไร แต่วัตถุประสงค์ของงานราชการนั้นเพื่อประโยชน์ของบริการประชาชนโดยไม่ได้หวังผลกำไร

แนวทางแก้ไขปัญหานี้ ผู้บริหารต้องจัดทำแผนบริหารงบประมาณให้เพียงพอกับงบประมาณที่ได้มา และจัดทำแผนมาตรการประหยัด เพื่อให้ทุกคนในองค์กรรู้สึกรับผิดชอบด้วยกัน และรักในองค์กร งานทุกอย่างแม้ความคิดและแผนงานจะดีอย่างไร แต่ถ้าไม่มีเจ้าภาพผู้รับผิดชอบงานเหล่านั้น และหากไม่มีวันสิ้นสุดตามกรอบเวลากำหนดไว้ ไม่มีการดำเนินการให้เป็นไปตามกรอบแล้ว ก็ยากที่งานตามแผนจะสำเร็จลุล่วงไปได้

ดังนั้น ผู้บริหารควรจะต้องมีการวางแผนงาน มีผู้เป็นเจ้าภาพปฏิบัติงานตามแผน มีกรอบระยะเวลาสิ้นสุดตามแผนงาน และมีการประเมินผลดีและเสียของแผนงานนั้นๆ ก็จะทำให้ได้รู้ว่าแผนงานที่กำหนดให้ทำมีประสิทธิภาพสูงสุดหรือไม่ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการแผนงานต่อไป

#### 13.2 ปัญหาการบริหารภายนอกองค์กร

การเป็นสุดยอดของนักบริหารนั้นก็คือ การที่ผู้บริหารนั้นเป็นนักประสานงานที่ดีกับบุคคลภายนอกองค์กรด้วย เพราะว่างานของผู้บริหารต้องบริหารงานภายในองค์กรและภายนอกองค์กรให้มีประสิทธิภาพไปพร้อมๆ กัน แต่สิ่งที่ยากที่สุดของนักบริหารก็คือการบริหารงานกับคนภายนอกองค์กร เพราะว่าหากอยู่ภายในองค์กรเดียวกันก็สามารถสื่อสารกันได้ และสามารถให้คุณและให้โทษได้ แต่การบริหารงานภายนอกองค์กรเป็นศิลปะในเชิงการบริหารอย่างยิ่งที่จะให้คนภายนอกองค์กรยอมรับ และพร้อมที่จะเป็นทีมงานร่วมสนับสนุนและเกื้อหนุนงานขององค์กรเราให้ผ่านไปได้ ซึ่ง

ผู้บริหารต้องศึกษาผู้บริหารองค์กรอื่นๆ ที่อยู่รอบตัวเราว่าสามารถนำพาองค์กรเหล่านั้นไปสู่จุดหมายได้อย่างไร ซึ่งคงต้องปรับกลยุทธ์การบริหารไปตามสถานการณ์ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ การที่องค์กรอื่นจะยอมเป็นที่มงานสนับสนุนภารกิจของเรานั้นต้องเกิดจากการที่องค์กรเหล่านั้นมีกิจกรรมร่วมกัน รู้จักกัน ยอมรับและให้เกียรติกันและกันก็จะเกิดความรู้สึกอันดีต่อกัน จากนั้นทุกฝ่ายในแต่ละองค์กรก็จะช่วยเหลือเกื้อกูลกันและกัน

กล่าวโดยสรุป สภาพปัญหาตามที่ได้เสนอแนวทางแก้มาทั้งหมดนั้น เป็นเพียงความคิดเห็นส่วนตัวของสิรินทร ไพราธ ศุภสิทธิ์ ที่อ้างว่าวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ ตามที่มีประสบการณ์พบเห็นมาตลอดเวลาที่รับราชการ และมักจะตั้งสมมุติฐานว่า หากมีปัญหาที่เกิดขึ้นจะแก้ปัญหานั้นอย่างไร ซึ่งอาจจะไม่ใช่วิธีการที่ดีที่สุดก็ได้ การบริหารงานที่ถือว่าเป็นสุดยอดของนักบริหารก็คือผู้บริหารท่านนั้นจะต้องเป็นผู้บริหารที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นแล้วเป็นการทำงานอย่างมีความสุข สนุกกับงาน และขั้นตอนการทำงานสั้นที่สุด เพราะว่าหากขั้นตอนการทำงานมีขั้นตอนที่มีหลายขั้นตอน ทุกๆ ขั้นตอนก็จะทำให้สูญเสียกำลังคน และกำลังทรัพยากรโดยใช่เหตุ และคุณสมบัติที่ดีของผู้บริหาร ก็คือ “ต้องเป็นคนสุขุมเยือกเย็น ไม่ไหวติงตามสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป สงบนิ่งตั้งภูผาและฉับไวต่อการตัดสินใจ” และสิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารพึงมี ก็คือ “การรู้จักแสวงจุดร่วม และ สงวนจุดต่าง” ก็จะสามารถนำองค์กรของเราไปได้

#### 14. การเพิ่มประสิทธิภาพการพิจารณาคดีในศาลชั้นต้น

บัณฑิตเกียรติ ปิ่นแก้ว (2551, หน้า 3-12) กล่าวถึงการเพิ่มประสิทธิภาพของการพิจารณาคดีในศาลชั้นต้นไว้ ดังนี้

##### 14.1 สภาพของปัญหา

ศาลชั้นต้นเป็นศาลที่คู่ความเริ่มต้นฟ้องร้องคดีกัน คือ เป็นศาลที่มีอำนาจพิจารณาพิพากษาชี้ขาดตัดสินคดีแพ่งและคดีอาญาในศาลชั้นต้น หลังจากนั้นจึงจะมีการอุทธรณ์หรือฎีกาต่อไปยังศาลอุทธรณ์หรือศาลฎีกา คู่ความจะไปฟ้องร้องเริ่มต้นคดีที่ศาลอุทธรณ์หรือศาลฎีกาที่เดียวไม่ได้ เว้นแต่จะมีกฎหมายบัญญัติไว้เป็นพิเศษ แม้ศาลชั้นต้นจะเป็นศาลที่เริ่มต้นพิจารณาพิพากษาคดี ซึ่งปกติคำพิพากษาไม่เสร็จเด็ดขาดถึงที่สุด แต่ศาลชั้นต้นเป็นศาลที่มีความสำคัญมากเนื่องจากความยุ่งยากและปัญหาต่างๆ ก็เกิดขึ้นจากศาลชั้นต้นแล้วจึงนำไปสู่ศาลอุทธรณ์และหรือศาลฎีกา ดังนั้น หากเกิดความผิดพลาดขึ้นอาจจะเกิดความเสียหายอย่างมากโดยคาดไม่ถึง



จากการปฏิบัติงานในศาลชั้นต้นที่ผ่านมา พบว่ามีปัญหาข้อขัดข้องที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารจัดการคดี อันเป็นผลให้การพิจารณาคดีต้องล่าช้าหรือขาดประสิทธิภาพเท่าที่ควร โดยขอมุ่งเน้นเฉพาะบุคลากรภายในศาลเอง เนื่องจากบุคลากรนั้นเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเหนือกว่าปัจจัยอื่นใดขององค์กร โดยแบ่งแยกออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. ผู้พิพากษาหัวหน้าศาล
2. ผู้พิพากษา
3. เจ้าหน้าที่ศาล

**1. ผู้พิพากษาหัวหน้าศาล** ถือเป็นผู้นำองค์กรเพราะความแข็งแกร่งขององค์กรใดก็ตามเกี่ยวข้องกับตรงกับความแข็งแกร่งของผู้นำในองค์กรนั้น ผู้นำที่อ่อนแอก็คือองค์กรที่อ่อนแอ ผู้นำที่เข้มแข็งย่อมหมายถึงองค์กรที่เข้มแข็งด้วยเช่นกัน ทุกสิ่งจะเจริญขึ้นหรือตกต่ำลงขึ้นอยู่กับความเป็นผู้นำ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมีอำนาจหน้าที่ดูแลกิจการของศาลเพื่อให้งานราชการของศาลเป็นไปโดยเรียบร้อย ซึ่งถือเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดในศาล ภาพลักษณ์ของศาลในสายตาประชาชนจะเป็นอย่างไรขึ้นอยู่กับบทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ปกติแล้วผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมีหน้าที่บริหารงานคดี บริหารงานบุคคล และติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายนอก เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี นอกจากนี้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลยังมีอำนาจหน้าที่พิเศษตามมาตรา 11 วรรคหนึ่ง แห่งพระธรรมนูญศาลยุติธรรม

ในที่นี้จะขอล่าวเฉพาะมาตรา 11 (1), (4) และ (5) อันเกี่ยวข้องกับการบริหารงานคดี บริหารงานบุคคล และการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายนอก

มาตรา 11 (1) ผู้พิพากษาหัวหน้าศาล มีอำนาจนั่งพิจารณาและพิพากษาคดีใดๆ ของศาลนั้น หรือเมื่อได้ตรวจสำนวนคดีใดแล้วมีอำนาจทำความเห็นแย้งได้ เป็นบทกฎหมายที่บัญญัติขึ้นใหม่ เพื่อให้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมีอำนาจมากขึ้น มีผลใช้บังคับ เมื่อวันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2551 เหตุผลก็เพื่อตรวจสอบคำพิพากษา หรือเพื่อร่วมนั่งพิจารณาคดีของผู้พิพากษาในศาลนั้น ทั้งนี้ เพื่อให้การพิจารณาพิพากษาเป็นไปอย่างรอบคอบ ถูกต้อง ตามกฎหมายและมีคุณภาพ หรือกรณีผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไม่ได้ขึ้นนั่งพิจารณาคดีนั้น ก็มีอำนาจตรวจสำนวนและทำความเห็นแย้งคำพิพากษาที่องค์คณะผู้พิพากษานั้นวินิจฉัยตัดสินไว้แล้ว ซึ่งกรณีดังกล่าวเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะเท่ากับคำพิพากษานั้นสามารถถูกตรวจสอบและวิจารณ์ได้โดยผู้พิพากษาหัวหน้าศาลนั้นและมีประโยชน์แก่คู่ความที่จะใช้สิทธิอุทธรณ์ฎีกา คัดค้านคำพิพากษานั้นได้ด้วย ตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง มาตรา 224 เพราะผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเป็นผู้พิพากษามากกว่าน่าจะมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์มากกว่าผู้พิพากษาธรรมดาทั่วไป

มาตรา 11 (4) ให้คำแนะนำแก่ผู้พิพากษาในศาลนั้นในข้อขัดข้องเนื่องในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้พิพากษา ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลแต่ละศาลจะต้องสามารถให้คำแนะนำแก่ผู้พิพากษาซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาของตนได้ ทั้งในข้อเท็จจริงและข้อกฎหมาย ตลอดจนระเบียบวิธีปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วย

มาตรา 11 (5) ให้ความร่วมมือกับเจ้าพนักงานฝ่ายปกครองในบรรดากิจการอันเกี่ยวกับการจัดวางระเบียบและการดำเนินการงานส่วนราชการของศาล เนื่องจากศาลเป็นหน่วยงานราชการหนึ่งซึ่งจำเป็นต้องติดต่อประสานงานกับหน่วยงานราชการอื่นๆ เป็นประจำ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลแต่ละศาลจึงสามารถจัดวางระเบียบและดำเนินการงานกิจการของศาลตนเองได้ เพื่อให้การติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นเป็นไปโดยเรียบร้อย เช่น ตกลงกับโรงพยาบาลที่ตั้งอยู่ในเขตศาลนั้นว่า ให้แพทย์ในโรงพยาบาลมาเบิกความเป็นพยานในตอนบ่าย และถ้าเป็นไปได้ก็จะขอให้นำพยานปากแพทย์นี้เข้าเบิกความก่อนพยานปากอื่น เพื่อให้แพทย์กลับไปรักษาคนไข้ได้ต่อถ้าต้องการ หรือตกลงกับเรือนจำเกี่ยวกับการนำตัวและควบคุมตัวผู้ต้องหา หรือจำเลยมาศาลในแต่ละวันว่าจะเบิกตัวมาศาลในช่วงเช้า หรือช่วงบ่าย เป็นต้น

จากกรณีข้างต้น ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจึงเป็นบุคคลที่มีความสำคัญ และมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการของบุคลากรภายในศาล ดังนั้น การกระทำหรือการประพฤติดังกล่าวของผู้พิพากษาหัวหน้าศาล จึงอาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อการเพิ่มหรือลดประสิทธิภาพการพิจารณาคดีได้

### **ปัจจัยการกระทำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ที่เป็นปัญหากระทบต่อการพิจารณาคดีของศาล**

1. ผู้พิพากษาหัวหน้าศาล มิได้ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น มาทำงานสาย ไม่เสียสละอุทิศเวลาให้แก่ราชการ
2. ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไม่ตรวจสำนวน ทำให้ไม่ทราบความเป็นไปของคดีต่างๆ ภายในศาลว่าเสร็จสิ้นไปตามเป้าหมายหรือกำหนดเวลาหรือไม่ และไม่ทราบว่าผู้พิพากษาคนใดขยันทำงานทำงานมีประสิทธิภาพหรือไม่ หรือมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ที่มากน้อยเพียงใด เมื่อผู้พิพากษาในศาลทราบว่าผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไม่ตรวจสำนวน อาจทำให้ขาดความกระตือรือร้น และความเอาใจใส่ในการบริหารจัดการคดีของตนให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีมีประสิทธิภาพ
3. ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไม่จ่ายสำนวนให้ผู้พิพากษาในศาลอย่างเสมอภาคกันเท่าที่จะทำได้ เช่น จ่ายสำนวนยุ่งยากสลับซับซ้อนให้แก่ผู้พิพากษาคนใดคนหนึ่งอยู่เป็นประจำ ส่วนผู้พิพากษาคนอื่นได้รับแต่สำนวนง่าย ๆ อันอาจเป็นสาเหตุให้ผู้พิพากษาในศาลเกิดแตกความสามัคคีกันขึ้นได้
4. ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไม่จัดประชุมผู้พิพากษา หรือเจ้าหน้าที่ธุรการ เพื่อทำความเข้าใจในการปฏิบัติงานของศาลให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน เช่น กรณีมีการประกาศบังคับใช้กฎหมาย

ใหม่ ทำให้ผู้พิพากษาหรือเจ้าหน้าที่ศาลทำงานกันอย่างไม่เป็นเอกภาพ หรือการประชุมคดีซึ่งสองสถานในคดีแพ่ง หรือการตรวจพยานหลักฐานในคดีอาญา ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรประชุมชี้แจงให้ผู้พิพากษาในศาลจตรายงานกระบวนการพิจารณาให้ละเอียดถึงจำนวนพยานที่จำเป็นต้องนำเข้าสู่พยานและพยานแต่ละปากเกี่ยวข้องกับประเด็นโดยตรงแห่งคดีอย่างไร มีพยานปากใดที่คู่ความสามารถรับข้อเท็จจริงกันได้หรือไม่ เพื่อเป็นการประหยัดเวลาในการสืบพยาน

5. ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไม่ส่งเสริมการนำระบบไกล่เกลี่ย และประนอม ข้อพิพาทมาใช้อย่างจริงจัง เป็นผลให้แต่ละศาลยังมีคดีค้างอยู่เป็นจำนวนมาก ทำให้ต้องเสียดำล้างผู้พิพากษาในการบริหารจัดการคดี และทำให้การพิจารณาคดีต้องล่าช้าออกไป

6. ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไม่ใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ยกตัวอย่างเช่นให้คนที่ไม่มีทักษะหรือไม่มีความรู้ความเข้าใจในระบบการพิจารณาคดีแบบต่อเนื่องครบองค์คณะไปทำงานเป็นหัวหน้างานศูนย์หน้าบัลลังก์และติดตามพยาน ทำให้ตารางการนัดพิจารณาคดีของศาลเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ

7. ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลไม่พยายามสร้างความรัก ความสามัคคีภายในหน่วยงาน มิได้ดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าที่ควร ทำให้เกิดความรู้สึกเหมือนต่างคนต่างอยู่ ต่างคนต่างทำงานไม่ประสานสอดคล้องต่อกัน อันส่งผลต่อการพิจารณาคดีของศาลในภาพรวมได้

**2. ผู้พิพากษา** คือ ผู้มีหน้าที่ตัดสินคดี และถือเป็นบุคลากรที่สำคัญของศาล การพิจารณาพิพากษาอรรถคดีไม่เพียงแต่อยู่ที่การให้ความเที่ยงธรรมแก่คู่ความเท่านั้น หากแต่อยู่ที่คู่ความและประชาชนเชื่อถือทั้งศรัทธาในตัวผู้พิพากษา และสถาบันตุลาการเพียงใดด้วย ผู้พิพากษาจึงเป็นบุคคลที่จะทำให้คำกล่าวที่ว่าศาลเป็นที่พึ่งสุดท้ายของประชาชนเป็นความจริงขึ้นมา

**ปัจจัยการกระทำของผู้พิพากษา ที่เป็นปัญหากระทบต่อการพิจารณาคดีของศาล**

1. ผู้พิพากษาขาดระเบียบวินัยในการทำงาน เช่น มาทำงานสายทั้งที่คู่ความรอพร้อมในห้องพิจารณาคดีแล้ว หรือกลับบ้านก่อนหมดเวลาราชการโดยไม่มีเหตุจำเป็นอันสมควร

2. ผู้พิพากษาไม่ตรวจสำนวน และเตรียมคดีให้พร้อม หลังจากได้รับมอบสำนวนคดีมาบริหารจัดการแล้ว ผู้พิพากษาจะต้องศึกษาข้อเท็จจริง และข้อกฎหมายตลอดจนพยานหลักฐานในเบื้องต้นตามบัญชีระบุพยานของคู่ความ เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดแนวทาง และระยะเวลาการพิจารณาคดีให้เหมาะสม การเตรียมคดีมีความจำเป็นอย่างยิ่งเพราะบางครั้งพบว่ามีการเลื่อนคดีในวันนัดชี้สองสถานในคดีแพ่งเพียงเพราะผู้พิพากษายังไม่สามารถค้นหาข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดประเด็นข้อพิพาท หรือบางครั้งก็มีคำสั่งชี้สองสถานไปเสียเลยทำให้คดีต้องเสียเวลาสืบพยานเป็นเวลานาน และสุ่มเสี่ยงที่คู่ความอาจนำสืบพยานนอกประเด็นจากคำฟ้องและคำให้การ

3. ผู้พิพากษาเลื่อนการพิจารณาคดีโดยไม่มีเหตุจำเป็น หรือไม่มีเหตุผลอันสมควรตามกฎหมาย ในบางคดีมีการนัดพิจารณาคดีแบบต่อเนื่องครบองค์คณะไว้แล้ว เมื่อถึงวันสืบพยานเกิดเหตุขัดข้องพยานปากสำคัญไม่มาศาล แทนที่ผู้พิพากษาเจ้าของสำนวนจะขอให้นำพยานปากอื่นที่มาศาลแล้ว หรือพยานที่สามารถติดตามนำตัวมาเบิกความต่อศาลได้เข้าเบิกความไปก่อน ส่วนพยานที่ยังไม่มาศาลก็ให้เลื่อนไปสืบพยานในวันที่คู่ความและศาลมีวันว่างตรงกัน แต่กลับมีคำสั่งให้ยกเลิกวันนัดสืบพยานคดีนั้นไปทั้งเรื่อง เพื่อให้คู่ความไปกำหนดวันนัดพิจารณาใหม่กับทางศูนย์รวมวันนัดของศาล ทำให้คดีต้องล่าช้าออกไป

4. การประชุมคดีและชี้สองสถานในคดีแพ่ง ผู้พิพากษามักไม่ดำเนินกระบวนการพิจารณาที่ศาลพึงต้องกระทำตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง มาตรา 182 วรรคแรก ที่ว่าเมื่อได้ยินคำฟ้อง คำให้การ และคำให้การแก้ฟ้องแย้ง ถ้าหากมีแล้วให้ศาลทำการ ชี้สองสถาน แต่ในบางคดีที่มีข้อพิพาทอยู่หลายประเด็น มักพบว่าผู้พิพากษาผู้ทำคดี ซึ่งอาจไม่ใช่ผู้พิพากษาเจ้าของสำนวนใช้ดุลพินิจสั่งว่า “คดีมีประเด็นข้อพิพาทไม่ยุ่งยากจึงงดการ ชี้สองสถาน” ซึ่งคดีดังกล่าวหากมีการสอบข้อเท็จจริงอย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้วข้อพิพาทในบางประเด็นอาจไม่จำเป็นต้องหยิบยกขึ้นมาเพื่อการสืบพยาน หรือเพื่อการจัดทำคำพิพากษา โดยจำเลยอาจยอมรับข้อเท็จจริงและสละข้อต่อสู้ในประเด็นนั้นเสีย เช่น เรื่องอำนาจฟ้อง คำฟ้องเคลือบคลุม เป็นต้น โดยประเด็นเรื่องอำนาจฟ้องส่วนใหญ่โจทก์มักนำพยานบุคคลเข้าสืบประกอบพยานเอกสาร เพื่อให้ทราบถึงที่มาของการมอบอำนาจฟ้องคดีว่าเป็นไปโดยถูกต้อง ส่วนจำเลยเพียงแต่ยื่นคำให้การต่อสู้คดีโดยมิได้นำพยานหลักฐานใดเข้าสืบหักล้างเมื่อถึงวันนัดสืบพยานแทนที่ศาลจะสืบพยานเพียงเท่าที่จำเป็นกลับต้องสืบพยานในส่วนนี้ด้วย อันอาจส่งผลกระทบต่อกรกำหนดวันนัดสืบพยานที่ต้องยืดยาวออกไปโดยไม่จำเป็น สำหรับประเด็นเรื่องคำฟ้องเคลือบคลุม ซึ่งเป็นปัญหาข้อกฎหมายศาลวินิจฉัยได้เอง หลายคดีพบว่าจำเลยเพียงแต่ตั้งเป็นประเด็นขึ้นมาทั้งที่ทราบดีว่าคำฟ้องของโจทก์สมบูรณ์และชอบด้วยกฎหมาย ดังนั้น หากจำเลยยอมสละข้อต่อสู้ในประเด็นนี้เสียคำพิพากษาก็จะปรากฏแต่เฉพาะประเด็นข้อสำคัญแห่งคดี นอกจากนี้พยานอีกหลายปากที่คู่ความมักอ้างว่ามีความจำเป็นต้องนำมาสืบ แต่เมื่อสอบข้อเท็จจริงแล้วกลับพบว่าไม่เกี่ยวข้องกับประเด็นข้อพิพาท และไม่จำเป็นต้องนำเข้าเบิกความ

5. การตรวจพยานหลักฐานในคดีอาญา เนื่องจากผู้พิพากษามีได้สอบถึงรายละเอียดของพยานแต่ละปากว่าเกี่ยวข้องกับคดีอย่างไร การสืบพยานในคดีอาญาที่พนักงานอัยการเป็นโจทก์ส่วนใหญ่พบว่า เมื่อถึงวันนัดพิจารณาโจทก์กลับแถลงไม่ตั้งใจสืบพยานบางปากหรือจำเลยแถลงรับข้อเท็จจริงเกี่ยวกับพยานโจทก์ปากนั้นได้ เช่น พยานปากที่เป็นแพทย์ หรือพยานแวดล้อมที่ให้การไว้ต่อพนักงานสอบสวนโดยไม่มีข้อเท็จจริงใดที่ยืนยันการกระทำความผิดของจำเลย ดังนั้น การตรวจพยานหลักฐานอย่างรัดกุมจึงเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการสกัดเอาแต่เฉพาะพยานสำคัญที่มีความ

จำเป็นต้องนำเข้าเบิกความ ทำให้การกำหนดวันนัดสืบพยานเป็นไปอย่างเหมาะสม อันส่งผลให้การนัดพิจารณาคดีโดยรวมของศาลอยู่ภายในระยะเวลาอันสั้น

**3. เจ้าหน้าที่ศาล** ถือว่าเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญต่อหน่วยงานของศาลไม่แพ้บุคลากร 2 กลุ่มแรก เนื่องจากในการทำงานที่จะให้ได้รับประโยชน์หรือความสำเร็จได้นั้นบุคลากรทุกฝ่ายทุกคนต้องร่วมแรงร่วมใจเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เปรียบเสมือนฟันเฟืองตัวเล็กๆ ก็มีความสำคัญต่อตัวเครื่องยนต์ ฉันทใดก็ฉันทนั้น

**ปัจจัยการกระทำของเจ้าหน้าที่ศาลที่เป็นปัญหากระทบต่อการพิจารณาคดีของศาล**

1. เจ้าหน้าที่หน้าบัลลังก์บางคนยังขาดความชำนาญในการพิมพ์ และการสะกดถ้อยคำภาษาไทยทำให้การพิมพ์คำเบิกความของพยานเป็นไปอย่างล่าช้าและพบคำผิดหลายแห่งต้องเสียเวลาในการแก้ไข ส่งผลให้การสืบพยานแต่ละปากล่าช้าโดยเฉพาะบางคดีที่พยานต้องเบิกความถึงข้อเท็จจริงจำนวนมากยิ่งเกิดปัญหามากขึ้นตามไปด้วย บางครั้งผู้พิพากษาถอดเทปให้ไว้หลายม้วน เจ้าหน้าที่ก็เกิดความสับสนในลำดับก่อนหลังเกิดการลบม้วนเทปที่ยังมิได้จัดพิมพ์บ้างก็มี

2. เจ้าหน้าที่ศูนย์รวมวันนัดและติดตามพยาน ขาดทักษะความเข้าใจ และประสบการณ์ในการลงวันนัดพิจารณาคดีทำให้บางวันผู้พิพากษาคณะหนึ่งๆ มีคดีซ้ำซ้อนกันยากแก่การบริหารจัดการ เนื่องจากบัลลังก์ของตนเองมีบัลลังก์เดียว และเจ้าหน้าที่ หน้าบัลลังก์ก็มีความเดียว

3. เจ้าหน้าที่ศาลฝ่ายต่างๆ เกี่ยงงานกัน ทำงานไม่ประสานสอดคล้องกัน ต่างคนต่างเห็นแก่ตัว ไม่เห็นแก่ประโยชน์ของประชาชนหรือส่วนรวมเป็นที่ตั้ง ต่างคิดว่าหมดงานในภาระหน้าที่ของตนแล้ว ส่วนงานที่เหลืออยู่เป็นงานในหน้าที่ของเจ้าหน้าที่คนอื่นไม่เกี่ยวกับตน

4. เจ้าหน้าที่ศาลขาดความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตน

5. เจ้าหน้าที่ศาลขาดระเบียบวินัยในการทำงาน เช่น มาทำงานสายแต่กลับก่อนที่งานในหน้าที่จะแล้วเสร็จ อันถือเป็นการทุจริตเบียดบังเวลาของทางราชการ

#### 14.2 แนวทางแก้ไขการเพิ่มประสิทธิภาพการพิจารณาคดีในศาลชั้นต้น

##### 1. ผู้พิพากษาหัวหน้าศาล

ผู้พิพากษาหัวหน้าศาล คือ แม่พิมพ์ที่ดีสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา แม้จะอยู่ในตำแหน่งหัวหน้าศาลแล้วก็ต้องปฏิบัติตัวให้อยู่ในกฎระเบียบ และวินัยของทางราชการ เพราะการเป็นหัวหน้าก็เหมือนการยืนอยู่บนที่สูงที่ใครต่อใครมองเห็นได้ง่าย หากทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของหน่วยงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนก็จะเกิดความเกรงใจ จากนั้นวินัยในการทำงานก็จะตามมาได้เอง ดังนั้น ผู้



พิพากษาหัวหน้าศาลจึงต้องเริ่มต้นเป็นแม่พิมพ์ที่ดีก่อน กระตือรือร้น และมีชีวิตชีวาในการทำงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะทำงานอย่างแข็งขันเช่นกัน

ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องตรวจสำนวนทุกวัน เพื่อตรวจสอบให้การพิจารณาพิพากษาคดีของผู้พิพากษาในศาลเป็นไปอย่างรอบคอบ ถูกต้องตามกฎหมาย มีคุณภาพ และเป็นไปในแนวทางเดียวกัน เมื่อผู้พิพากษารายว่าผู้พิพากษาหัวหน้าศาลตรวจสำนวนก็จะได้เพิ่มความเอาใจใส่ ระมัดระวังมิให้เกิดความผิดพลาดขึ้น ทั้งในปัญหาข้อเท็จจริงและข้อกฎหมาย

ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องจ่ายสำนวนคดีให้ผู้พิพากษาในศาลอย่างเสมอภาคกัน โดยควรทำบัญชีหรือสถิติในการจ่ายสำนวนไว้ด้วย เพื่อจะได้ตรวจสอบว่าผู้พิพากษาคคนใดได้รับคดีประเภทใด ยากง่ายอย่างไรไปทำแล้วบ้าง อันจะทำให้เกิดขวัญและกำลังใจแก่ผู้พิพากษาในศาลได้อีกทางหนึ่ง

ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องจัดประชุมผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ธุรการของศาล เพื่อทำความเข้าใจในการปฏิบัติงานคดี และงานธุรการให้เป็นไปในรูปแบบแนวทางเดียวกันให้ประสานคล้องจองกัน อันจะทำให้ได้งานที่เกิดประโยชน์ มีประสิทธิภาพสูงต่อหน่วยงานของศาลและประชาชน

ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องส่งเสริมการนำระบบไกล่เกลี่ย และประนอม ข้อพิพาทมาใช้อย่างจริงจัง เพื่อเป็นแนวทางในการลดปริมาณคดีในแต่ละศาลลง นอกจากนั้นระบบไกล่เกลี่ยหรือประนอมข้อพิพาทยังมีข้อดีหลายประการ ได้แก่ สะดวก รวดเร็ว ประหยัดค่าใช้จ่าย รักษาสัมพันธภาพระหว่างคู่พิพาท สร้างความพึงพอใจให้แก่คู่พิพาท รักษาชื่อเสียงและความลับทางธุรกิจของคู่พิพาท สร้างความสงบสุขให้แก่ชุมชน ลดปริมาณคดีของศาล โดยเฉพาะอย่างยิ่งศาลสูง และสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคมให้แก่ประเทศชาติเป็นส่วนรวม

ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ผู้นำที่ดีควรมีความเข้าใจถึงทักษะและความเชี่ยวชาญของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ควรรู้จักว่าใครเหมาะที่จะทำอะไร งานไหนควรให้ใครรับผิดชอบ คนไหนเก่งอะไร มีข้อบกพร่องด้านใดอยู่บ้างก็พยายามแก้ไขให้เขาสมบูรณ์แบบขึ้น ใครขาดใครเกินส่วนไหนก็ปรับแต่งให้ลงตัวจึงจะเรียกว่าบริหารคนเป็นการรู้จักนิสัยใจคอ ความชอบส่วนตัว นอกจากจะทำให้งานมีประสิทธิภาพขึ้นแล้ว ยังเป็นข้อหนึ่งที่แสดงให้เห็นว่าผู้นำมีความเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี ดังนั้น การเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงานถือเป็นบันไดก้าวแรกๆ ของความสำเร็จที่ผู้นำหรือผู้ที่เป็นหัวหน้าควรระลึกถึงตลอดเวลา

ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลต้องสร้างความรักความสามัคคีให้เกิดขึ้นภายในศาลให้ได้เพราะความสามัคคีของหมู่เหล่าทำให้เกิดสุข เมื่อบุคลากรภายในศาลมีความรักความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ก็จะได้ช่วยกันทำงานในหน้าที่ของแต่ละคนให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี อันจะส่งผลให้งานการพิจารณาคดีของศาลมีประสิทธิภาพไปในตัว

## 2. ผู้พิพากษา

ผู้พิพากษาต้องเคารพและปฏิบัติตามกฎระเบียบ กฎเกณฑ์ และวินัยของข้าราชการอย่างเคร่งครัด ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการวางตัว การทำงาน เพื่อจะได้เป็นแบบอย่างที่ดีของเจ้าหน้าที่ศาลในการนำไปยึดถือปฏิบัติตามต่อไป เช่น การมาทำงานตรงเวลา หรือออกนั่งพิจารณาคดีตรงตามเวลาไม่ต้องให้คู่ความมาเสียเวลานั่งรอ

ผู้พิพากษาต้องตรวจสำนวน และตระเตรียมคดีให้พร้อม เพราะการเตรียมคดีมีความจำเป็นอย่างยิ่ง หากมีการเตรียมคดีที่ดีจะทำให้คดีสั้นและกระชับ อันทำให้คดีเสร็จไปจากศาลอย่างรวดเร็ว

ผู้พิพากษาคควรสั่งเลื่อนคดีตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด การอนุญาตให้เลื่อนคดีควรกระทำในกรณีจำเป็นอันไม่อาจก้าวล่วงเสียได้ เพื่อประโยชน์แห่งความยุติธรรมเท่านั้น

ผู้พิพากษาคควรมีทัศนคติในการส่งเสริมให้มีการไกล่เกลี่ย และประนอม ข้อพิพาท ทั้งที่กระทำโดยศูนย์ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทประจำศาล หรือโดยตัวผู้พิพากษาเองไม่ว่าการพิจารณาคดีจะได้ดำเนินไปแล้วเพียงใด หากคดีไม่สามารถยุติลงได้ด้วยการไกล่เกลี่ย และจำเป็นต้องมีการสืบพยาน ผู้พิพากษาคควรตระหนักถึงความสำคัญของการประชุมคดี และชี้สองสถานโดยเคร่งครัด เพื่อกำหนดเอาเฉพาะพยานที่มีความจำเป็นในประเด็นแห่งคดีมาเบิกความ

สำหรับการตรวจพยานหลักฐานในคดีอาญา ผู้พิพากษาคควรเน้นความสำคัญในการสอบถามคู่ความถึงความเกี่ยวข้องของพยานหลักฐานที่อ้างอิงกับประเด็นแห่งคดี ความจำเป็นที่ต้องสืบพยานหลักฐานที่อ้างอิง การรับข้อเท็จจริงหรือยอมรับความถูกต้องแท้จริงของพยานหลักฐานของอีกฝ่าย เช่น แพทย์ผู้ตรวจชันสูตร เจ้าหน้าที่ตำรวจผู้ตรวจค้นจับกุม ผู้ตรวจพิสูจน์พยานหลักฐาน เป็นต้น

## 3. เจ้าหน้าที่ศาล

ควรคัดเลือกผู้ที่มีความชำนาญในด้านการพิมพ์ การใช้คอมพิวเตอร์เป็นเจ้าหน้าที่หน้าบัลลังก์

ควรจัดหาบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจ และปฏิภาณไหวพริบดีในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้ามาทำหน้าที่ในศูนย์นัดความและติดตามพยาน เพื่อการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและพยานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ต้องสร้างจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานให้แก่เจ้าหน้าที่ศาลทุกคน โดยให้ตระหนักอยู่เสมอว่าผลประโยชน์ของส่วนรวมสำคัญกว่าผลประโยชน์ส่วนตน และทุกคนมีหน้าที่ทำงานรับใช้ประชาชนผู้มีอรรถคดี

จัดให้มีการฝึกอบรมให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ศาลที่เข้ามาทำงานใหม่ หรือที่ขาดความรู้ความสามารถในการทำงานไม่ว่าจะเป็นด้วยวิธีสอนงานกันเองหรือวิธีอื่นใดก็ได้

ให้เจ้าหน้าที่ศาลทุกคนตระหนักถึงระเบียบกฎเกณฑ์ และวินัยในการทำงาน หรือการอยู่ร่วมกัน หากมีผู้ใดทำผิดก็ต้องมีการตักเตือนหรือลงโทษเพื่อไม่ให้เป็นเยี่ยงอย่างแก่ผู้อื่น

หากปฏิบัติได้ตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้นก็น่าจะเป็นแนวทางกว้างๆ ในการเพิ่มประสิทธิภาพการพิจารณาคดีของศาลได้

กล่าวโดยสรุป ในปัจจุบันมีแนวโน้มว่าปริมาณคดีในศาลต่างๆ จะยังคงเพิ่มขึ้น จนรัฐเองต้องหามาตรการมารองรับ เช่น แนวความคิดเรื่องชะลอฟ้อง อย่างไรก็ตาม เมื่อคดีความเกิดขึ้นในศาลแล้วก็เป็นที่โดยตรงของศาลยุติธรรมที่ต้องประสาทความยุติธรรมแก่ประชาชนด้วยความเสมอภาครวดเร็ว ถูกต้องและเป็นธรรม ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการพิจารณาคดีตามที่กล่าวมาข้างต้นเป็นเพียงส่วนหนึ่งของปัญหาข้อขัดข้องที่เกิดขึ้น ส่วนแนวทางการแก้ไขปัญหาตามที่นำเสนอเป็นการมุ่งเน้นไปที่ตัวบุคลากรภายในศาล คือ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ผู้พิพากษา และเจ้าหน้าที่ศาล ซึ่งเป็นเพียงแนวทางหนึ่งในการเพิ่มประสิทธิภาพการพิจารณาคดีในศาลชั้นต้น

เมื่อเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า ทรัพยากรบุคคล หรือบุคลากรนั้นเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเหนือกว่าปัจจัยอื่นใดขององค์กร ดังนั้นศาลยุติธรรมเองจึงจำเป็นต้องพัฒนาทั้งระบบงาน และบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ เป็นต้นว่าการปฏิบัติงานของทุกศาลควรเป็นไปในแนวทางเดียวกัน บุคลากรทุกคนควรยอมรับความจริงถึงผลดีของระบบการนั่งพิจารณาคดีแบบต่อเนื่องครบองค์คณะ และการนำระบบใกล้เคียงและประนอมข้อพิพาทในศาลมาใช้อย่างจริงจัง เพราะเป็นระบบที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการพิจารณาคดีของศาล ดังนั้น บุคลากรในศาลทุกฝ่ายควรพัฒนาตนเองให้เท่าทันกับระบบดังกล่าวด้วย จึงขอเสนอแนะแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการพิจารณาคดีในศาลชั้นต้นส่วนของบุคลากร ดังนี้

1. ปรับทัศนคติของบุคลากรในศาล โดยถือเอาประชาชนเป็นศูนย์กลาง ข้าราชการมีหน้าที่ทำงานรับใช้ประชาชน
2. ประพฤติปฏิบัติตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดีของกันและกัน
3. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ มีคุณธรรม
4. จัดประชุมบุคลากรเพื่อแก้ปัญหาข้อขัดข้องในการทำงาน
5. สร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน

## 15. การพัฒนากระบวนการพิจารณาในศาลชั้นต้น

### 15.1 ความแตกต่างของศาลส่วนกลางกับศาลส่วนภูมิภาค

#### 15.1.1 สภาพปัญหา

เนื่องจากรัฐธรรมนูญแห่ง



ราชอาณาจักรไทยได้กำหนดความเสมอภาคว่าบุคคลย่อมเสมอภาคในกฎหมายและได้รับความคุ้มครองตามกฎหมายเท่าเทียมกัน และบุคคลย่อมมีสิทธิ ในกระบวนการยุติธรรม โดยมีสิทธิเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมได้โดยง่าย สะดวก รวดเร็ว และทั่วถึง นอกจากนี้รัฐธรรมนูญยังให้บุคคลทุกคนมีสิทธิที่จะให้คดีของตนได้รับการพิจารณาอย่างถูกต้องรวดเร็ว และเป็นธรรม แต่ในปัจจุบันศาลชั้นต้นในส่วนกลางกับศาลชั้นต้นในส่วนภูมิภาคมีความแตกต่างกันมาก เพราะประชาชนในส่วนภูมิภาคไม่สามารถเข้าถึงศาลพิเศษ และศาลชำนาญพิเศษเช่นเดียวกับประชาชนในส่วนกลาง โดยศาลในส่วนกลางมี ศาลแพ่ง ศาลอาญา ศาลแพ่งกรุงเทพใต้ ศาลอาญกรุงเทพใต้ ศาลแพ่งธนบุรี ศาลอาญธนบุรี ศาลภาษีอากรกลาง ศาลเยาวชนและครอบครัวกลาง ศาลทรัพย์สินทางปัญญาและการค้าระหว่างประเทศกลาง ศาลล้มละลายกลาง ศาลแรงงานกลาง ศาลจังหวัดดลิ่งชัน ศาลจังหวัดพระโขนง ศาลแขวงธนบุรี ศาลแขวงปทุมวัน ศาลแขวงพระนครใต้ และศาลแขวงพระนครเหนือ ส่วนศาลชั้นต้นในภูมิภาคมีเพียง ศาลจังหวัด ศาลแขวง ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัด ศาลจังหวัดแผนกคดีเยาวชนและครอบครัว และศาลแรงงานภาคเท่านั้น

#### 15.1.2 รายละเอียดของปัญหาและแนวทางแก้ไข

ความแตกต่างของศาลชั้นต้นในส่วนกลางกับศาลชั้นต้นในส่วนภูมิภาค ทำให้ประชาชนในส่วนภูมิภาคไม่สามารถที่จะเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมได้โดยง่าย สะดวก รวดเร็ว และทั่วถึงตามที่รัฐธรรมนูญกำหนดไว้ แม้ว่าสำนักงานศาลยุติธรรมจะมีความพยายามขยายศาลพิเศษ และศาลชำนาญพิเศษไปในส่วนภูมิภาค ก็สามารถขยายได้เพียงศาลเยาวชนและครอบครัวที่สามารถจัดตั้งได้ครบทุกจังหวัด ส่วนศาลแรงงานนั้นก็จัดตั้งเฉพาะที่ตั้งภาค 1 ถึงภาค 9 เท่านั้น สำหรับศาลภาษีอากรกลาง ศาลล้มละลายกลาง และศาลทรัพย์สินทางปัญญาและการค้าระหว่างประเทศกลางมีเฉพาะในส่วนกลางเท่านั้น ยังไม่มีการแยกไปจัดตั้งในภูมิภาค แม้ศาลภาษีอากรกลาง ศาลล้มละลายกลาง และศาลทรัพย์สินทางปัญญาและการค้าระหว่างประเทศกลางจะอนุญาตให้มีการยื่นฟ้องคดีผ่านศาลจังหวัดได้ โดยให้ศาลจังหวัดเป็นบารุชไปรษณีย์เมื่อถึงกำหนดวันนัดพิจารณาคดี แม้ว่าศาลภาษีอากรกลาง ศาลล้มละลายกลาง และศาลทรัพย์สินทางปัญญาและการค้าระหว่างประเทศกลางจะจัดส่งผู้พิพากษาไปนั่งพิจารณาคดีที่ศาลจังหวัดให้ก็ตามก็เป็นปัญหากับ ผู้พิพากษา

ต้องเสียเวลาเดินทางไปกลับ และเป็นปัญหากับคู่ความในกรณีต้องไปตรวจสำนวนที่กรุงเทพมหานคร โดยเฉพาะคดีล้มละลาย เจ้าหนี้ผู้เป็นโจทก์ต้องไปดำเนินการขอรับชำระหนี้ที่กรมบังคับคดี ทั้งที่เดิมก่อนมีการแยกคดีล้มละลายให้ฟ้องต่อศาลล้มละลายกลาง คดีล้มละลายฟ้องร้องอยู่ที่ศาลจังหวัด เมื่อศาลจังหวัดมีคำสั่งพิทักษ์ทรัพย์ลูกหนี้ (จำเลย) เต็มขนาดแล้ว เจ้าหนี้ผู้เป็นโจทก์สามารถขอรับชำระหนี้ที่สำนักงานบังคับคดีจังหวัดได้ ไม่ต้องเสียเวลาไปยื่นคำขอรับชำระหนี้ที่กรมบังคับคดี จึงมีความจำเป็นที่จะต้องจัดตั้งศาลในส่วนภูมิภาคให้ใกล้เคียงกับศาลในส่วนกลางให้ได้มากที่สุด

### 15.1.3 สรุปและข้อเสนอแนะ

เมื่อพิจารณาจากเดิมคดีล้มละลาย คดีแรงงาน คดีภาษีอากร และคดีเกี่ยวกับทรัพย์สินทางปัญญา เคยฟ้องที่ศาลจังหวัด และศาลจังหวัดเป็นผู้พิจารณาและพิพากษามาก่อน ก็ไม่ค่อยเป็นภาระแก่ศาลจังหวัดมากนัก เนื่องจากคดีดังกล่าวมีจำนวนเล็กน้อยไม่มีจำนวนมาก เหมือนกับคดีที่เกี่ยวกับเยาวชนและครอบครัว การที่มีการฟ้องคดีล้มละลาย คดีภาษีอากร และคดีเกี่ยวกับทรัพย์สินทางปัญญาจำนวนน้อย สำนักงานศาลยุติธรรมจึงไม่สามารถจัดตั้งศาลล้มละลาย ศาลภาษีอากร และศาลทรัพย์สินทางปัญญาและการค้าระหว่างประเทศในส่วนภูมิภาคได้ เนื่องจากต้องใช้งบประมาณจำนวนมากรวมทั้งต้องเพิ่มบุคลากรซึ่งไม่คุ้มกับจำนวนคดีที่ฟ้องร้องกันที่มีจำนวนเล็กน้อย แต่ปัญหาการขาดงบประมาณหรือบุคลากรนั้น เห็นว่าไม่เป็นอุปสรรคในการที่จะขยายศาลล้มละลาย ศาลภาษีอากร และศาลทรัพย์สินทางปัญญาและการค้าระหว่างประเทศ ออกไปตามส่วนภูมิภาค เพราะว่าเดิมคดีดังกล่าวก็มีการฟ้องร้องกันที่ศาลจังหวัดมาก่อนก็ไม่เกิดปัญหาอะไร ดังนั้นจึงสามารถใช้บุคลากรตั้งแต่กลุ่มงานรับฟ้อง กลุ่มงานเก็บสำนวนคดีดำ กลุ่มงานหน้าบัลลังก์ กลุ่มงานเก็บแดง กลุ่มงานอุทธรณ์ฎีกา งานการเงินและพัสดุ งานสารบัญญ และกลุ่มงานบริหาร ร่วมกับศาลจังหวัดไปก่อนได้ เพียงแต่แยกประเภทคดีล้มละลาย คดีภาษีอากร และคดีทรัพย์สินทางปัญญา และการค้าระหว่างประเทศให้ชัดเจนจากคดีอาญาและคดีแพ่ง โดยการแยกสีของปกสำนวนให้มีสีแตกต่างกันของแต่ละประเภทคดี ส่วนงานการเงินก็แยกสมุดบัญชีออกจากกันเพื่อความสะดวกในการตรวจสอบ เพราะฉะนั้นจึงสามารถจัดตั้งศาลล้มละลาย ศาลภาษีอากร ศาลทรัพย์สินทางปัญญา และการค้าระหว่างประเทศรวมทั้งศาลแรงงาน ขึ้นเป็นแผนกในศาลจังหวัดได้ทันทีทั่วประเทศโดยไม่ต้องใช้งบประมาณและบุคลากรแต่อย่างใด เพียงแต่แต่งตั้งผู้พิพากษามาดำรงตำแหน่งหนึ่งคณะหรือสองคณะตามจำนวนปริมาณคดีที่เกิดขึ้นเท่านั้น ส่วนผู้พิพากษาหัวหน้าศาลก็ให้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดช่วยรักษาการไปก่อน และหากในจังหวัดใดมีศาลแขวงและศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัด ก็สามารถแยกแผนกที่มีการพิจารณาพิพากษาคดีใกล้เคียงกันไปร่วมด้วยกันได้เพื่อเป็นการลดภาระให้กับศาลจังหวัด เช่น ให้ศาลแผนกล้มละลายกับศาลแผนกภาษีอากรอยู่กับศาลจังหวัด ศาลแผนกทรัพย์สินทางปัญญาและการค้าระหว่างประเทศอยู่กับศาลแขวง และศาลแผนกแรงงานอยู่

กับศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัด เป็นต้น ซึ่งจะทำให้ประชาชนสามารถเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมได้โดยง่าย สะดวก รวดเร็ว และทั่วถึงเป็นไปตามรัฐธรรมนูญกำหนดไว้ นอกจากนี้ยังเป็น การประหยัดงบประมาณค่าใช้จ่ายสำหรับผู้พิพากษาต้องเดินทางไปนั่งพิจารณาคดีและหากมีคดี ล้มละลาย คดีภาษีอากร คดีแรงงาน และคดีทรัพย์สินทางปัญญาและการค้าระหว่างประเทศมีจำนวน น้อย หากให้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่รักษาการแทน ผู้พิพากษาหัวหน้าแผนกมีอำนาจสั่งให้ผู้พิพากษา แผนกล้มละลาย ผู้พิพากษาแผนกภาษีอากร ผู้พิพากษาแผนกแรงงาน และผู้พิพากษาแผนกทรัพย์สิน ทางปัญญาและการค้าระหว่างประเทศช่วยทำงานในศาลจังหวัด ศาลแขวง หรือศาลเยาวชนและครอบครัว จังหวัดได้ ก็จะเป็นการช่วยกันเร่งรัดคดีในศาลชั้นต้นให้เสร็จตามเป้าหมายของสำนักงานศาลยุติธรรม อีกทางหนึ่งด้วย

## 15.2 การพัฒนากระบวนการงานรับฟ้องคดีแพ่ง

### 15.2.1 สภาพปัญหา

จากภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบันประชาชนมีรายรับไม่พอกับรายจ่าย ทำให้เกิดการไปกู้ หนี้ยืมสินมาเป็นค่าใช้จ่ายในครัวเรือนหรือมาเป็นค่าใช้จ่ายในการประกอบธุรกิจ รวมทั้งการกู้ยืมเงิน เพื่อการศึกษาตามนโยบายของรัฐบาล ทำให้มีคดีฟ้องร้องต่อศาลเพิ่มมากขึ้นทุกปี งานรับฟ้องจึงเป็น งานแรกที่ประชาชนเข้ามาติดต่อ หากการให้บริการล่าช้าก็จะเกิดผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของ ประชาชนว่าศาลจะสามารถให้ความยุติธรรมได้จริงหรือไม่ จึงได้มีแนวคิดที่จะศึกษาหาทางแก้ไขปัญหา งานรับฟ้องมาโดยตลอด ด้วยการพยายามลดขั้นตอนการทำงานของเจ้าพนักงานศาล กำหนด มาตรฐานงานด้านธุรการและนำเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพเป็นที่พอใจของประชาชน โดย ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางการให้บริการ

### 15.2.2 รายละเอียดของปัญหาและแนวทางแก้ไข

ในศาลต่างๆ จะมีการปิดประกาศค่าธรรมเนียมศาล ปิดประกาศค่าพาหนะและค่า ป่วยการในการส่งคำคู่ความ และปิดประกาศจัดเรียงสำนวนคำฟ้อง เพื่อจะให้ทนายความทราบว่าคดี ของตนต้องเสียค่าขึ้นศาลและค่าส่งหมายเรียกจำนวนเท่าใด เพื่อจะได้เตรียมเงินมาให้พร้อม ส่วนการ ปิดประกาศจัดเรียงสำนวนคำฟ้องก็เพื่อจะขอความร่วมมือจากทนายความให้จัดเรียงเอกสารให้ ถูกต้องตามลำดับเพื่อความสะดวกในการตรวจคำฟ้องของ เจ้าพนักงานศาล แต่ในกระบวนการรับฟ้อง คดีแพ่งนั้นมีหลายขั้นตอนที่จะให้เจ้าพนักงานศาลปฏิบัติตั้งแต่การตรวจคำฟ้องว่า ชื่อศาล ชื่อคู่ความ ชื่อ เรื่อง ถูกต้องหรือไม่ ใบแต่งตั้งทนายความมีอำนาจหรือไม่ จากนั้นก็คิดค่าขึ้นศาลให้ทนายความไปชำระ เมื่อทนายความนำใบเสร็จกลับมา เจ้าพนักงานศาลก็จะเก็บรวมสำนวนไว้ พร้อมกับจัดพิมพ์ปกหน้า สำนวน โดยลงรายการตั้งแต่เลขคดีดำที่เท่าใด วันเดือนปีที่ฟ้อง ชื่อคู่ความ ชื่อเรื่องที่ฟ้อง

จำนวนทุนทรัพย์ ลงวันนัด จัดหน้าสำนวน (ปกใน) ลงสารบัญญัติว่าเอกสารมีกี่อันดับ และแต่ละอันดับมีกี่ฉบับ ลงบัญชีค่าฤชาธรรมเนียมว่ามีค่าขึ้นศาลและค่าส่งหมายจำนวนเท่าใด รวมทั้งการย่อคำฟ้องไว้ จึงเห็นได้ว่าขั้นตอนของงานรับฟ้องมีหลายขั้นตอนมาก และหากมีการขอดำเนินคดีอย่างคนอนาถาก็จะมีขั้นตอนให้โจทก์สาบานตัวอีก ทำให้ เจ้าพนักงานศาลใช้เวลาในการเตรียมสำนวนแพ่งก่อนนำเสนอผู้พิพากษาเวรซึ่งสั่งค่อนข้างมาก ในส่วนของนายความเองเมื่อทราบค่าขึ้นศาลที่จะชำระแล้วก็ต้องไปงานการเงินชำระค่าขึ้นศาล จากนั้นไปงานหมายเพื่อวางคำสั่งหมายแล้วนำไปเสิร์ฟรับเงินมาส่งงานรับฟ้อง ทำให้นายความต้องเสียเวลาไปติดต่ออีก 2 งาน จึงจะแล้วเสร็จก่อนที่จะมารอฟังคำสั่งศาลว่าจะรับฟ้องไว้พิจารณาหรือไม่ จึงจำเป็นต้องลดขั้นตอนของเจ้าพนักงานศาลและนายความลงเพื่อลดระยะเวลาส่งสำนวนคำฟ้องเสนอผู้พิพากษาให้เร็วขึ้น

### 15.2.3 สรุปและข้อเสนอแนะ

หากพิจารณาจากการทำงานของนายความแล้วจะเห็นว่าในวันยื่นฟ้องนั้น นายความจะจัดพิมพ์หมายเรียกมาให้ศาลด้วยเพื่อความสะดวกของงานหมายที่ไม่ต้องเสียเวลาในการพิมพ์หมายเรียก ส่วนสำนวนคดีของนายความ นายความก็จะจัดทำคล้ายกับสำนวนคำฟ้องของศาลจะแตกต่างกันเพียงปกสำนวนเป็นชื่อของสำนักงานนายความเท่านั้น ซึ่งหากศาลจะให้มีการอบรมนายความให้มีความรู้เกี่ยวกับการจัดทำสำนวนคดีของศาลเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการเขียนชื่อคู่ความทั้งที่เป็นบุคคลธรรมดาและนิติบุคคล เช่น

(ก) ที่ช่องชื่อคู่ความเขียนเฉพาะชื่อคู่ความเท่านั้นว่าใครเป็นโจทก์ ใครเป็นจำเลยหรือผู้ร้องโดยไม่ต้องระบุชื่อผู้แทนนิติบุคคลหรือผู้รับมอบอำนาจ ส่วนผู้แทนโดยชอบธรรมต้องระบุ

(ข) การเขียนชื่อนิติบุคคล ให้เขียนติดกับคำบอกประเภทนิติบุคคล เว้นแต่จะเป็นชื่อเฉพาะ

(ค) หญิงหม้ายฟ้องคดีเองไม่ต้องเติมคำว่า “หม้าย”

(ง) กรณีที่มีคู่ความร่วม หรือคู่ความฝ่ายที่สาม หรือผู้ร้อง ให้ใส่ไว้ตรงกลางระหว่างโจทก์ จำเลย แต่สำหรับจำเลยร่วมให้ใส่ถัดลงมาจากจำเลย

(จ) กรณีคู่ความใช้สิทธิฟ้องหรือถูกฟ้อง ในฐานะผู้จัดการมรดก ให้เขียนฐานะต่อท้ายชื่อคู่ความและกำหนดชื่อเรื่องให้ และให้ใส่ทุกข้ออ้างที่อาศัยเป็นหลักแห่งข้อหาเพื่อเป็นแนวเดียวกัน เช่น ละเมิด ชื่อชาย แลกเปลี่ยน ให้เช่าทรัพย์ เช่าซื้อ ยืม ค่าประกัน จำนอง จำนำ บัญชีเดินสะพัด ตัวเงิน ที่ดิน ขับไล่ กรรมสิทธิ์รวม ภาระจำยอม ฟ้องหย่า มรดก ขอจัดการมรดก ขอให้สั่งเป็นคนسابสุญ เป็นต้น รวมทั้งนำแบบฟอร์ม เช่น ปกหน้าสำนวน หน้าสำนวน (ปกใน) สารบัญ บัญชีค่าฤชาธรรมเนียมและหมายเรียก ลงเว็บไซต์ศาลเพื่อให้ทนายความนำแบบฟอร์มดังกล่าวจัดพิมพ์ วันเดือนปีที่ยื่นฟ้อง ชื่อศาล ชื่อคู่ความ ชื่อเรื่อง ลงในปกหน้าสำนวน พิมพ์หน้าสำนวน ลงสารบัญ ลงค่าขึ้นศาล ค่าส่งหมายใน

บัญชีค่าฤชาธรรมเนียม และพิมพ์หมายเรียก แล้วจัดเรียงสำนวนให้ถูกต้องตามที่ศาลได้ปิดประกาศไว้แทน เจ้าพนักงานศาล ก็จะทำให้งานรับฟ้องลดขั้นตอนและเวลาไปมาก ทำให้เจ้าพนักงานศาลมีหน้าที่เพียงตรวจสอบความถูกต้องว่าพิมพ์ปกหน้าสำนวน พิมพ์หน้าสำนวน ลงสารบัญ ลง ค่าขึ้นศาลและค่าส่งหมายถูกต้องตามประกาศของศาล หรือไม่เท่านั้น แล้วออกใบเสร็จค่าขึ้นศาลพร้อมกับค่าส่งหมายให้กับทนายความในงานรับฟ้องก็จะเป็นการลดภาระให้กับทนายความอีกทางหนึ่งด้วย ดังนั้นงานรับฟ้องหากได้รับความร่วมมือจากทนายความช่วยจัดทำสำนวนให้ ส่วนงานรับฟ้องก็ออกใบเสร็จรับเงินค่าขึ้นศาลและค่าส่งหมายให้กับทนายความ ก็จะสามารถลดขั้นตอนการทำงานและลดระยะเวลาการทำงานลง สามารถนำสำนวน คำฟ้องเสนอผู้พิพากษาเวรชี้สั่งคำฟ้องได้ทันที

### 15.3 การพัฒนากระบวนการส่งหมาย

#### 15.3.1 สภาพปัญหา

การส่งคำคู่ความและเอกสารถือว่าเป็นหัวใจของกระบวนการพิจารณาคดีของศาล โดยเฉพาะการส่งหมายเรียกและสำเนาคำฟ้อง หากส่งหมายเรียกและสำเนาคำฟ้องไม่ชอบ ศาลก็ต้องดำเนินกระบวนการพิจารณาใหม่ตั้งแต่ชั้นส่งหมายเรียกและสำเนาคำฟ้อง ทำให้กระบวนการพิจารณาคดีของศาลล่าช้าออกไปอีก และเกิดความเสียหายให้กับฝ่ายโจทก์ ซึ่งการส่งคำคู่ความหรือเอกสารตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่งกำหนดให้ เจ้าพนักงานศาล หรือโจทก์ หรือคู่ความฝ่ายที่อ้างพยาน หรือเจ้าพนักงานไปรษณีย์เป็นผู้จัดการนำส่ง เนื่องจากเจ้าพนักงานศาลสามารถไปส่งคำคู่ความหรือเอกสารได้เฉพาะวันหยุดราชการทำให้เกิดปัญหาในการที่จะส่งคำคู่ความหรือเอกสารให้ทันตามกำหนดหรือกรณีของบุรุษไปรษณีย์ หากไม่มีความรู้กฎหมายก็จะทำให้การส่งคำคู่ความหรือเอกสารไม่ชอบ

#### 15.3.2 รายละเอียดของปัญหาแนวทางแก้ไข

กรณีการส่งคำคู่ความหรือเอกสารที่เกิดเป็นปัญหาขึ้นคือ ในการส่งทางไปรษณีย์ตอบรับ บุรุษไปรษณีย์มักจะมีระบุอายุของผู้รับว่ามีอายุเท่าใด ซึ่งหากไม่ระบุไว้ ศาลก็ไม่สามารถทราบได้ว่าผู้รับอายุเกิน 20 ปีหรือไม่ หากผู้รับอายุไม่เกิน 20 ปี การส่งคำคู่ความหรือเอกสารนั้นก็จะไม่ชอบด้วยกฎหมายต้องจัดการให้มีการส่งคู่ความหรือเอกสารใหม่ นอกจากนี้การส่งคำคู่ความทางไปรษณีย์ทนายความต่างจังหวัดจะขอให้ส่งคำคู่ความทางเจ้าพนักงานศาลด้วย หากไม่สามารถส่งทางไปรษณีย์ได้โดยวางค่าส่งหมายไว้ 2 จำนวน คือ ส่งหมายทางไปรษณีย์ กับค่าส่งหมายของเจ้าพนักงานศาล เพราะไม่ต้องเสียเวลากลับมาวางค่าส่งหมายเพิ่ม แต่หากสามารถส่งคำคู่ความทางไปรษณีย์ได้ก็จะเกิดภาระให้เจ้าพนักงานศาลต้องออกเช็คคืนเงินค่าส่งหมายให้กับทนายความและการส่งคำคู่ความทางไปรษณีย์ โดยบุรุษไปรษณีย์จะขาดความศักดิ์สิทธิ์ไม่เหมือนกับการส่งโดยเจ้าพนักงานศาล สำหรับการส่งคำคู่ความหรือเอกสารโดยพนักงานศาลนั้นก็เกิดเป็นปัญหามากในปัจจุบัน และวิธีการคัดเลือกหมายให้เจ้าพนักงาน



ศาลนำคำคู่ความหรือเอกสารไปส่งนั้น ก็ใช้วิธีการจับฉลากให้เจ้าพนักงานศาลว่าใครได้หมายใดไปส่ง ทำให้ในบางครั้งเจ้าพนักงานศาลได้หมายที่มีระยะทางไกลก็ไม่อยากจะไปส่งเป็นเหตุให้มีการแลกเปลี่ยนหมายกันหรือจ้างให้เจ้าพนักงานศาลคนอื่นไปส่งแทนโดยแบ่งเงินค่าส่งหมายในอัตราจ้างร้อยละ 50 ต่อ 50 หรือ 60 ต่อ 40 ตามที่จะตกลงกันเอง เป็นเหตุให้เจ้าพนักงานศาลที่รับหมายไปส่งแทนเพื่อนหลายๆ หมายพร้อมกันอาจหลงลืมส่งไม่ครบทุกหมายทำให้มีการจรรยาบรรณการเดินหมายเท็จขึ้นมา เรียกว่าการนั่งเทียนเขียนซึ่งเป็นผลเสียหายต่อการพิจารณาคดีของศาลมาก

### 15.3.3 สรุปและข้อเสนอแนะ

เนื่องจากการส่งคำคู่ความหรือเอกสาร โดยเจ้าพนักงานศาลมีข้อจำกัดที่เงื่อนไขเวลาที่สามารถนำคำคู่ความหรือเอกสารไปส่งได้เฉพาะในวันหยุดราชการเท่านั้น หากสำนักงานศาลยุติธรรมมีตำแหน่งพนักงานเดินหมายให้กับศาลต่างๆ และมีการตรวจสอบติดตามผลการทำงานอย่างใกล้ชิดก็จะตัดปัญหาในการส่งหมายได้ เพราะพนักงานเดินหมายสามารถที่จะออกไปส่งคำคู่ความหรือเอกสารได้ทุกวัน โดยการสอบคัดเลือกเอาเฉพาะบุคคลที่มีความรู้กฎหมายเกี่ยวกับวิธีการส่งหมายเป็นอย่างดี และกำหนดเงื่อนไขว่าผู้สมัครต้องมียานพาหนะเป็นของตนเองสามารถใช้ไปส่งคำคู่ความหรือเอกสารได้ทันที ซึ่งจะเป็นการลดงบประมาณในการจัดหายานพาหนะให้กับพนักงานเดินหมาย และภาวะในการซ่อมบำรุงตามมา นอกจากนี้ ศาลต้องกำหนดเงื่อนไขการแบ่งค่าส่งหมายระหว่างพนักงานเดินหมายกับเจ้าพนักงานศาลไว้ชัดเจนว่าจะแบ่งกันในอัตราส่วนเท่าใดเพื่อให้เหมาะสมกับค่าใช้จ่ายของพนักงานเดินหมายและไม่กระทบถึงสิทธิของเจ้าพนักงานศาลที่เคยได้รับแต่เดิมไม่ให้เสียไป

## 15.4 การพัฒนาระบบการในชั้นคัดฟ้องฝากขัง

### 15.4.1 สภาพปัญหา

แม้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยจะกำหนดให้ผู้ต้องหาที่มีสิทธิได้รับการปฏิบัติที่เหมาะสมในการดำเนินการตามกระบวนการยุติธรรม รวมทั้งสิทธิในการได้รับการสอบสวนอย่างถูกต้องรวดเร็ว เป็นธรรมและได้รับความคุ้มครองและความช่วยเหลือที่จำเป็นและเหมาะสมจากรัฐ รวมทั้งมีโอกาสในการต่อสู้คดีอย่างเพียงพอ การตรวจสอบหรือได้รับทราบพยานหลักฐานตามสมควรหรือการได้รับความช่วยเหลือในทางคดีจากทนายความก็ตาม ในทางปฏิบัติมีเพียงสภาทนายความจัดทนายความอาสาไปให้คำปรึกษาแก่ผู้ต้องหาเท่านั้น ไม่มีการแต่งตั้งทนายความแก่ต่างให้กับผู้ต้องหา ทำให้กระบวนการพิจารณาคดีในศาลไม่ได้รับข้อเท็จจริงที่แท้จริง

### 15.4.2 รายละเอียดของปัญหาและแนวทางแก้ไข

ตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา มาตรา 87 ได้กำหนดว่า ในการไต่สวนเพื่อขอขังผู้ต้องหาไว้ ผู้ต้องหาที่มีสิทธิแต่งตั้งทนายความเพื่อแถลงข้อคัดค้านและซักถามพยาน

ถ้าผู้ต้องหาไม่มีทนายความเนื่องจากยังไม่ได้มีการปฏิบัติตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา มาตรา 134/1 และผู้ต้องหาร้องขอให้ศาลตั้งทนายความให้ ซึ่งตาม มาตรา 134/1 ได้กำหนดว่า ในคดีที่มีอัตราโทษประหารชีวิตในวันที่พนักงานสอบสวนแจ้งข้อหาก่อนเริ่มถามคำให้การให้พนักงานสอบสวนถามผู้ต้องหาว่ามีทนายความหรือไม่ ถ้าไม่มีให้รัฐจัดหาทนายความให้ หรือในคดีที่มีอัตราโทษจำคุก ก่อนเริ่มถามคำให้การให้พนักงานสอบสวนถามผู้ต้องหาว่ามีทนายความหรือไม่ ถ้าไม่มีและผู้ต้องหาต้องการทนายความ ให้รัฐจัดหาทนายความให้ แต่ตามวรรคท้ายกลับระบุว่าเมื่อได้จัดหาทนายความให้แก่ผู้ต้องหาแล้วในกรณีจำเป็นเร่งด่วน หากทนายความไม่อาจมาพบผู้ต้องหาได้ โดยไม่แจ้งเหตุขัดข้องให้พนักงานสอบสวนทราบหรือแจ้งแต่ไม่มาพบผู้ต้องหาในเวลาอันสมควร ให้พนักงานสอบสวนทำการสอบสวนผู้ต้องหาไปได้โดยไม่ต้องรอทนายความ แต่ให้พนักงานสอบสวนบันทึกเหตุนั้นไว้ในสำนวนการสอบสวน จึงเป็นช่องทางให้พนักงานสอบสวนทำการสอบคำให้การของผู้ต้องหาไปโดยไม่มีทนายความ แต่ขอให้ทนายความอาสาหรือทนายความที่มีความสนิทสนมกันลงชื่อในคำให้การของผู้ต้องหาโดยไม่มีการทำหน้าที่ของทนายความที่จะแตกต่างให้กับผู้ต้องหาจริงๆ เห็นได้จากในชั้นคัดฟ้อง ผากัง กรณีที่ต้องมีการไต่สวนคำร้องจะไม่มีทนายความของผู้ต้องหามาแถลงข้อคัดค้านและซักถามพยานเลย จึงต้องให้มีการร่วมมือกันระหว่างพนักงานสอบสวนและสภาทนายความอย่างจริงจัง เพื่อให้ผู้ต้องหามีโอกาสได้รับความช่วยเหลือในทางคดีจากทนายความตามความเป็นจริง

#### 15.4.3 สรุปและข้อเสนอแนะ

การที่พนักงานสอบสวนไม่ได้หาทนายความให้กับผู้ต้องหา แสดงว่าพนักงานสอบสวนยังยึดแนวทางการสอบสวนเดิมๆ ว่า พนักงานสอบสวนจะรวบรวมพยานหลักฐานเฉพาะที่จะใช้ยื่นว่าผู้ต้องหากระทำความผิดอย่างเดียว ซึ่งขัดกับหลักกฎหมายตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา มาตรา 131 ที่กำหนดให้พนักงานสอบสวนมีหน้าที่ที่จะต้องรวบรวมพยานหลักฐานทุกชนิดเท่าที่สามารถจะทำได้ เพื่อจะได้ทราบข้อเท็จจริงและพฤติกรรมการต่างๆ ที่เกี่ยวกับความผิดของผู้ต้องหาที่ถูกกล่าวหาเพื่อจะได้รู้ตัวและพิสูจน์ให้เห็นความผิด หรือความบริสุทธิ์ของผู้ต้องหา ดังนั้นพนักงานสอบสวนจึงมีหน้าที่ต้องรวบรวมพยานหลักฐานที่เป็นผลดีแก่ผู้ต้องหาด้วย ซึ่งหากพนักงานสอบสวนดำเนินการตามกฎหมายก็จะส่งผลให้การดำเนินคดีอาญากับประชาชนผู้บริสุทธิ์ในชั้นศาลลดจำนวนลง และแม้จะยังไม่สามารถยืนยันความบริสุทธิ์ของผู้ต้องหาได้ หากพนักงานสอบสวนเปิดกว้าง ยอมให้ทนายความของผู้ต้องหา นำพยานบุคคลเข้าสืบตั้งแต่ในชั้นสอบสวนและมีโอกาสถามค้านพยานของผู้เสียหายไว้โดยสมบูรณ์ เมื่อมีการนำคดีดังกล่าวเข้าสู่กระบวนการพิจารณาคดีในศาล คู่ความสามารถที่จะรับข้อเท็จจริงในส่วนที่ได้ถามพยานไว้ในชั้นสอบสวน และให้ถามเฉพาะข้อเท็จจริงใหม่เพิ่มเติมเท่านั้น ก็จะทำให้การสืบพยานของศาลสำหรับพยานปากนั้นสั้นลง หรือหากคู่ความสามารถรับข้อเท็จจริงพยานปากใดกันได้อาจของดสืบพยานปากนั้น โดยขอส่งบันทึกคำให้การใน

ชั้นสอบสวนแทน ก็จะทำให้พยานเหลือน้อยลงไปอีก ทำให้การดำเนินกระบวนการพิจารณาคดีในศาล  
ในชั้นสืบพยานเป็นไปได้โดยรวดเร็วขึ้น

## 16. การบริหารงานคดี

สภา วิทยาลัยกุล (2551, หน้า 1-10)  
กล่าวถึงการบริหารงานคดีไว้ ดังนี้

### 16.1 สภาพปัญหา

จากสภาพความเปลี่ยนแปลงทาง



เศรษฐกิจและสังคมประกอบกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและจำนวนประชากรของประเทศที่เพิ่ม  
สูงขึ้นทำให้ปัญหาข้อพิพาทระหว่างประชาชนและปัญหาอาชญากรรมต่างๆ มีมากขึ้น ศาลยุติธรรมจึง  
ประสบปัญหาการเพิ่มขึ้นของคดีความเป็นจำนวนมากในแต่ละปี

เมื่อปริมาณคดีที่ยื่นฟ้องต่อศาลมีเพิ่มขึ้นทุกปีและลักษณะของคดีที่พิพาทในปัจจุบันมี  
ความซับซ้อนซับซ้อนมากขึ้น แต่จำนวนผู้พิพากษาไม่ได้สัดส่วนกับปริมาณคดี ทำให้ระยะเวลาที่ใช้ในการ  
พิจารณาและพิพากษาคดียาวนานยิ่งขึ้น หากการพิจารณาพิพากษาของศาลเป็นไปได้โดยล่าช้าไม่มี  
ประสิทธิภาพแล้วย่อมส่งผลให้คดีที่ค้างค้างอยู่ในศาลมีเพิ่มขึ้นทุกปี และการพิจารณาพิพากษาที่ล่าช้า  
ย่อมส่งผลกระทบต่อความยุติธรรมที่คู่ความจะได้รับ ซึ่งศาลยุติธรรมเป็นที่พึงหวังของประชาชนที่มา  
ยื่นฟ้องต่อศาลก็ด้วยมุ่งหวังจะได้รับความยุติธรรมจากการที่ถูกบุคคลอื่นกระทำละเมิดหรือ เอารัดเอา  
เปรียบ หากการพิจารณาพิพากษาคดีเป็นไปได้โดยล่าช้า ประชาชนที่มาศาลจะต้องเสียเวลาและ  
ค่าใช้จ่ายในการเดินทางมาศาลแต่ละครั้งย่อมจะเกิดความรู้สึกว่าตนเองได้รับความเสียหายมากขึ้น

### 16.2 รายละเอียดของปัญหาและแนวทางแก้ไข

จากสภาพปัญหาดังกล่าว ศาลยุติธรรมจึงพยายามหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงวิธี  
พิจารณาคดีให้มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ประหยัดและเป็นธรรม เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดที่จะเกิดแก่  
ประชาชน และยังเป็นการลดเวลาในการปฏิบัติงานของศาล ดังมีรายละเอียดดังนี้

#### 16.2.1 การลดปริมาณคดีโดยส่งเสริมมาตรการระงับข้อพิพาทด้วยวิธีไกล่เกลี่ย

**ประนีประนอม** การไกล่เกลี่ยที่ได้ผลจะช่วยให้เกิดยุติลงโดยไม่ต้องมีการสืบพยาน เป็นการประหยัด  
ค่าใช้จ่ายและคู่ความทั้งสองฝ่ายได้รับความพอใจจากการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทที่ตนเองมีส่วนร่วมในการ  
ตัดสินใจในผลหรือข้อตกลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการไกล่เกลี่ย ทำให้คู่ความยังคงรักษาความสัมพันธ์  
ต่อไปได้รวมทั้งเป็นการยุติการฟ้องคดีอื่นที่อาจมีการฟ้องต่อเนื่องจากคดีเดิม เป็นการลดภาระงานที่ไม่  
จำเป็นให้แก่ผู้พิพากษาและสามารถทุ่มเทให้กับคดีความที่มีความสำคัญซับซ้อน

**16.2.1.1 คดีฟ้องใหม่** เจ้าหน้าที่แผนกรับฟ้องจะสอบถามความสมัครใจจากคู่ความ ซึ่งอาจทำเป็นตราประทับสอบถามโจทก์ว่าคดีมีทางตกลงกันได้หรือไม่และประสงค์จะให้ศาลไกล่เกลี่ยข้อพิพาทหรือไม่ ในหมายเรียกส่งสำเนาคำฟ้องให้จำเลยจะใช้ประทับตราข้างให้มีข้อความว่าหากจำเลยประสงค์จะให้ศาลไกล่เกลี่ยประนีประนอมยอมความให้ติดต่อศูนย์ไกล่เกลี่ยประจำศาลตามหมายเลขโทรศัพท์ที่ระบุไว้

**1.6.1.2 คดีที่อยู่ในระหว่างพิจารณา** มีได้ 3 กรณีคือ

(1) ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเห็นว่าสำนวนใดสมควรใช้ระบบไกล่เกลี่ยก็สั่งให้นำคดีเข้าสู่ระบบไกล่เกลี่ย

(2) ผู้พิพากษาเจ้าของสำนวนเห็นว่าสมควรใช้ระบบไกล่เกลี่ยก็สั่งให้นำคดีเข้าสู่ระบบไกล่เกลี่ย

(3) คู่ความยื่นคำแถลงหรือแถลงด้วยวาจาขอใช้วิธีการไกล่เกลี่ยผู้พิพากษาเจ้าของสำนวนส่งสำนวนเข้าสู่ระบบไกล่เกลี่ย

**หลักของการไกล่เกลี่ย**

(ก) คู่ความทั้งสองฝ่ายจะต้องสมัครใจและเต็มใจจะใช้ระบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท

(ข) ข้อเท็จจริงที่มีการเจรจาไปแล้วจะไม่ผูกมัดคู่ความในสำนวนคดี

(ค) คู่ความต้องพอใจในข้อตกลงที่จะทำสัญญาประนีประนอมยอมความนั้นและข้อตกลงนั้นต้องไม่ขัดต่อกฎหมาย

(ง) ผู้ไกล่เกลี่ยควรสอบถามหาข้อเท็จจริงในกรณีพิพาทแล้วพยายามวิเคราะห์เพื่อทราบจุดประสงค์หรือเป้าหมายของแต่ละฝ่าย กล่าวคือ พยายามวิเคราะห์ดูว่าโดยแท้จริงแล้ว การฟ้องในลักษณะนี้โจทก์ต้องการอะไรและจำเลยพอจะยอมรับได้แค่ไหน เพียงไร ไม่ควรยุบคดีหรือผลคดีขึ้นมาพูด แต่ควรชี้แจงข้อดีและข้อเสียของการดำเนินคดีในศาลเปรียบเทียบกับการยุติคดีได้ด้วยวิธีการประนีประนอมยอมความ

**คดีที่สมควรนำเข้าสู่ระบบไกล่เกลี่ย ได้แก่**

(1) คดีที่คู่ความต้องการยุติข้อพิพาทด้วยการเจรจาตกลงกันเอง

(2) คดีที่คู่ความหรือทนายความมีปัญหาในการติดต่อเพื่อเจรจาตกลงกัน

(3) คดีที่คู่ความมีสาเหตุโกรธเคืองกันเป็นส่วนตัวหรือมีหลักฐานเป็นเหตุให้ไม่ยอม

เจรจากัน

(4) คดีที่การแก้ปัญหาข้อขัดแย้งด้วยวิธีตกลงกันเป็นผลดีมากกว่าการชี้ขาดข้อ

พิพาทโดยอาศัยกฎหมายหรือกำหนดกฎเกณฑ์ทางศีลธรรมและจริยธรรม

(5) คดีที่คนกลางยังมีโอกาสชี้แนะให้คู่ความตกลงกันได้

(6) คดีที่คู่ความเคยมีความสัมพันธ์กันมาก่อนหรือคดีที่คู่ความยังคงมี

ความสัมพันธ์กันต่อไปในอนาคต

(7) คดีที่คู่ความมีข้อโต้แย้งกันเกี่ยวกับปัญหาข้อเท็จจริงหรือการตีความตาม

ปัญหานั้น

(8) คดีที่คู่ความมีแรงกระตุ้นที่จะตกลงกันเนื่องจากระยะเวลาที่เนิ่นนานและ

ค่าใช้จ่ายในการดำเนินคดีที่สูงเป็นปัจจัยอื่นๆ

(9) คดีที่ปรากฏว่าอุปสรรคในการระงับข้อพิพาทนั้นเกิดจากตัวทนายความ ไม่ใช่

เกิดจากคู่ความ

### คดีที่ไม่สมควรนำเข้าสู่ระบบการไกล่เกลี่ย

(1) คดีที่คู่ความฝ่ายหนึ่งมีอำนาจในการต่อรองสูงกว่าคู่ความอีกฝ่ายหนึ่งมาก เช่น

คดีที่จำเลยไม่อาจต่อสู้คดีได้อย่างใดได้หรือไม่อาจชนะคดีได้เลย คดีที่สิทธิเรียกร้องของโจทก์ขาดอายุ

ความ คดีดังกล่าวหากศาลไกล่เกลี่ยและคู่ความตกลงกันได้ อาจทำให้เกิดข้อครหาจากคู่ความ หรือ

อาจทำให้เกิดการโต้แย้งว่าศาลไม่ควรไกล่เกลี่ยคดีเช่นนี้ หรืออาจเกิดการทักท้วงในความชอบด้วย

กฎหมายภายหลังได้ หากศาลจำต้องไกล่เกลี่ยก็น่าจะดำเนินการไกล่เกลี่ยไปโดยไม่เน้นหรือเร่งเร้าให้

คู่ความต้องตกลงกันให้ได้ดังเช่นคดีประเภทอื่น

(2) คดีที่คู่ความฝ่ายหนึ่งหรือทั้งสองฝ่ายไม่สมัครใจเข้าสู่ระบบไกล่เกลี่ย

(3) คดีที่คู่ความฝ่ายหนึ่งไม่มีความไว้วางใจคู่ความอีกฝ่ายหนึ่งหรือคดีที่คู่ความทั้ง

สองฝ่ายไม่มีความไว้วางใจกันอย่างชัดเจน ซึ่งจะสืบเนื่องมาจากการเจรจาต่อรองที่ไม่เป็นธรรมใน

อดีตหรือเนื่องมาจากความเชื่อที่ว่าจะไม่มีการตกลงกันได้โดยสุจริต

การส่งเสริมมาตรการระงับข้อพิพาทด้วยระบบไกล่เกลี่ยให้ได้ผลและมีประสิทธิภาพ

จึงควรจัดให้มีการฝึกอบรมผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ให้มีความรู้ความชำนาญและมีศิลปะในการไกล่

เกลี่ย จัดประชุมร่วมกับคู่ความ ทนายความและผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น สถาบันการเงิน สมาคมผู้ประกอบการ

ธุรกิจ ผู้ประนีประนอม และผู้นำชุมชนต่างๆ เพื่อให้มีความเข้าใจที่ตรงกันในการส่งเสริมการไกล่เกลี่ย

รวมทั้งทราบปัญหาและหาแนวทางแก้ปัญหา มีการประชาสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมให้ประชาชนมีความ

เข้าใจและเลือกใช้การไกล่เกลี่ยเพิ่มมากขึ้น

### 16.2.2 การเพิ่มประสิทธิภาพในการพิจารณาคดี การบริหารงานคดีเป็นวิธีการหนึ่ง

ที่สามารถนำมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินคดีในศาล เพื่อให้การพิจารณา

พิพากษาคดีเป็นไปด้วยความรวดเร็ว ประหยัดและเป็นธรรม ได้แก่

## 1. วางระบบการดำเนินคดีโดยแบ่งแยกประเภทคดีตามช่องทางคดีแต่ละ

### ประเภท

(ก) **คดีจัดการพิเศษ** หมายถึง คดีที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อนและมีแนวโน้มที่จะพิจารณาให้เสร็จสิ้นได้ภายในนัดเดียวและในหนึ่งวัน สามารถพิจารณาคดีให้แล้วเสร็จได้หลายคดี เช่น คดีไม่มีข้อพิพาท คดีไม่มีข้อยุ่งยาก คดีมีโน้มน้าว คดีที่จำเลยขาดนัดยื่นคำให้การหรือขาดนัดพิจารณาคดีเข้าชื่อ คดีบัตรเครดิต คดีสาขา รวมทั้งคดีประเด็นที่รับพิจารณาแทนศาลอื่น

(ข) **คดีสามัญ** หมายถึง คดีที่มีความซับซ้อนและมีจำนวนพยานหลักฐานที่ต้องนำสืบมากเป็นพิเศษ

การจัดการคดีทั้ง 2 ประเภท ให้กำหนดวันใดวันหนึ่งในสัปดาห์เพื่อพิจารณาคดีจัดการพิเศษ ส่วนอีก 4 วันที่เหลือในสัปดาห์ให้พิจารณาคดีสามัญ

## 2. ปรับปรุงระบบศูนย์นัดความให้มีประสิทธิภาพและการควบคุมการจัดสรรวัน

### นัด

ศูนย์นัดความทำหน้าที่ควบคุมสมุดนัดกลางของศาลและจัดสรรวันนัดให้แก่คู่ความตามกรอบจำนวนวันนัดที่ผู้พิพากษากำหนดภายใต้เกณฑ์กลางของศาล ได้แก่

- (1) วันนัดพิจารณาคดีต่อเนื่อง เช่น วันอังคารถึงวันศุกร์ เป็นต้น
- (2) การนัดพิจารณาคดีต่อเนื่องทั้งวัน (ทั้งช่วงเช้าและช่วงบ่าย)
- (3) จำนวนคดีที่จะนัดในแต่ละวันทำการ
- (4) จำนวนพยานอย่างน้อยที่คู่ความควรนำมาศาลในแต่ละนัด
- (5) จำนวนนัดพิจารณาสูงสุดที่จะกำหนดให้ในคดีประเภทต่างๆ
- (6) ระยะห่างที่มากที่สุดนับแต่วันกำหนดนัดจนถึงวันนัดพิจารณาต่อเนื่องในคดี

ทั่วไปและคดีที่กำหนดไว้เป็นพิเศษบางประเภท เช่น คดีค้างพิจารณานาน คดีเร่งรัด เป็นต้น

เกณฑ์กลางดังกล่าวช่วยให้การกำหนดนัดของศาลมีความเป็นเอกภาพในทิศทางเดียวกัน หากคู่ความรายใดประสงค์จะให้กำหนดกรอบจำนวนวันนัดเกินจากเกณฑ์กลางจะต้องแถลงเหตุผลพิเศษให้ทราบและต้องได้รับอนุญาตจากผู้พิพากษาหัวหน้าศาลซึ่งจะทำให้คู่ความตระหนักถึงเหตุผลความจำเป็นในการขอนัดเกินเกณฑ์กลางและช่วยให้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลทราบข้อมูลอย่างละเอียดก่อนที่จะอนุญาตให้นัดเกินเกณฑ์กลาง การกำหนดเกณฑ์กลางสำหรับการกำหนดวันนัดพิจารณาคดีบางประเภทซึ่งเป็นเร่งรัดซึ่งหากต้องรอวันนัดสืบพยานเช่นเดียวกับคดีทั่วไปแล้ว อาจก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมแก่คู่ความหรืออาจกระทบกระเทือนต่อความสงบเรียบร้อยของประชาชนได้ เช่น คดีอาญาโทษเล็กน้อยแต่จำเลยไม่ได้รับการประกันตัว คดีที่อยู่ในความสนใจของประชาชน เป็นต้น

ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรกำหนดวิธีการจัดสรรวันนัดให้แตกต่างไปจากคดีอื่น เช่น กำหนดให้ศูนย์นัดความนัดคดีเหล่านี้ให้ได้ภายใน 6 เดือน เป็นต้น

เจ้าหน้าที่ธุรการที่ทำหน้าที่ศูนย์นัดความควรคัดเลือกจากเจ้าหน้าที่ธุรการที่มี ทัศนคติดี ใจเย็น ควบคุมอารมณ์ได้ดี สามารถสร้างความเข้าใจกับคู่ความ นอกจากการจัดทำสมุดนัดกลางสำหรับศูนย์นัดความแล้ว ควรจัดให้มีกระดานแสดงตารางวันนัดของศาลไว้ในที่เปิดเผยใกล้กับ บริเวณที่ทำการของศูนย์นัดความด้วยเพื่อที่คู่ความจะได้ตรวจหาวันว่างของศาลได้เอง โดยไม่จำเป็นต้องรอศูนย์นัดความและยังเป็นการแสดงให้เห็นการบริหารจัดการคดีของศาลอันจะเป็น ประโยชน์แก่คู่ความและประชาชนผู้สนใจติดตามการทำงานของศาล

คดีจัดการพิเศษจะจัดการให้แล้วเสร็จในนัดแรก ส่วนในนัดแรกของคดีสามัญจะเป็น วันนัดประชุมคู่ความทุกฝ่ายเพื่อให้มากำหนดนัดพิจารณาคดีต่อเนืองกับศาลโดย ผู้พิพากษาจะเป็นผู้ สอบถามแนวทางการดำเนินคดีเพื่อกำหนดประเด็นแห่งคดีและความเกี่ยวข้องของพยานในประเด็นแห่ง คดีแล้วสอบข้อเท็จจริงที่คู่ความรับกันได้เป็นรายคดี เช่น อำนาจฟ้อง การบอกกล่าวบังคับจำนอง การ ทวงถาม ความถูกต้องแท้จริงของพยานเอกสารหรือรายงานตรวจพิสูจน์ เป็นต้น เพื่อกำหนดจำนวน พยานที่เหลือเท่าที่จำเป็นต้องสืบแล้วกำหนดกรอบจำนวนวันนัดและระยะเวลาในการพิจารณาคดีทั้ง คดีโดยต้องกำหนดจำนวนวันนัดให้เหมาะสมกับเนื้อหาแห่งคดี หากพยานหลักฐานใดฟุ้งเฟ้อเกิน สมควรหรือประวิงให้ชักช้าหรือไม่เกี่ยวข้องแก่ประเด็น ศาลควรจะใช้ดุลพินิจงดสืบพยานดังกล่าวเสีย ตาม ประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง มาตรา 86 วรรคสอง หากคู่ความประสงค์จะเจรจาตกลงกัน ศาลจะกำหนดวันนัดพิจารณาต่อเนืองไปก่อน โดยคู่ความจะต้องเจรจาให้แล้วเสร็จก่อนถึงวันนัด สืบพยาน ซึ่งในระหว่างนั้นศาลจะนัดฟังผลการเจรจาเป็นระยะๆ หรือศาลอาจกำหนดระยะเวลาให้ เสร็จไกลเกลี่ยโดยจะยังไม่กำหนดวันนัดพิจารณาคดีต่อเนืองจนกว่าจะเห็นว่าคดีไม่สามารถตกลงกัน ได้แล้ว หลังจากนั้นศูนย์นัดความจะเป็นผู้กำหนดวันนัดภายใต้หลักเกณฑ์การกำหนดวันนัดของศาล และกรอบระยะเวลาที่กำหนดโดยผู้พิพากษาและกำหนดนัดพิจารณาคดีทั้งวันติดต่อกันไป

วันนัดประชุมคดีนับว่าเป็นวันที่มีความสำคัญที่จะช่วยให้การพิจารณาคดีเป็นไปด้วยความรวดเร็วขึ้นเพราะเป็นการลดจำนวนพยานที่ไม่มีความจำเป็นต้องนำมาสืบเนื่องจากคู่ ความสามารถรับข้อเท็จจริงในบางประเด็นได้ เป็นการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการเดินทางของ คู่ความและพยานที่ต้องมาศาล รวมทั้งทำให้การพิจารณาพิพากษาคดีเป็นไปด้วยความรวดเร็วและเป็น ธรรมมากยิ่งขึ้น ดังนั้น ศาลจึงควรประชาสัมพันธ์ให้คู่ความมีความพร้อมในการเตรียมข้อมูลเกี่ยวกับ พยานที่จะนำเข้าสู่สืบเพื่อแถลงต่อศาลและเพื่อให้การกำหนดระยะเวลาในการพิจารณาคดีเป็นไปอย่าง เหมาะสม และเพื่อให้การจัดสรรวันนัดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ในวันนัดประชุมคดีคู่ความจึงต้อง แถลงให้ศาลทราบถึงแนวทางการดำเนินคดีในเรื่องต่างๆ ดังนี้

- (1) การเสนอให้คู่ความอีกฝ่ายรับข้อเท็จจริงอย่างใดอย่างหนึ่ง
- (2) การขอลอกหมายเรียกพยานบุคคล
- (3) การขอลอกคำสั่งเรียกพยานเอกสาร
- (4) การส่งประเด็นไปสืบพยานที่ศาลอื่น
- (5) การทำแผนที่พิพาท
- (6) การส่งตรวจพิสูจน์หลักฐาน
- (7) การใช้ล่ามกรณีพยานเป็นคนต่างชาติ
- (8) กรณีต้องเชิญนักจิตวิทยาหรือนักสังคมสงเคราะห์มาศาลในกรณีพยาน

เป็นเด็ก

- (9) การเดินเพชฌัญส์

เนื่องจากการแถลงของคู่ความถึงแนวทางการดำเนินคดีดังกล่าวมีความสำคัญในการเตรียมความพร้อมในการสืบพยานได้ตามกำหนดนัด ศาลจึงอาจมีคำสั่งให้คู่ความเตรียมคดีแล้วแจ้งให้คู่ความทราบว่าหากคู่ความละเลยไม่แจ้งแนวทางการดำเนินคดีดังกล่าวหรือไม่แจ้งผลการส่งหมายเรียก คำสั่งเรียก การส่งประเด็น หรือไม่แจ้งผลการดำเนินการใดที่ศาลมีคำสั่งอนุญาตภายในกำหนด 1 เดือน นับแต่วันที่ศาลมีคำสั่งอนุญาต ศาลอาจมีคำสั่งอย่างใดอย่างหนึ่ง ดังต่อไปนี้

- (1) กำหนดวันนัดสืบพยานใหม่
- (2) ถือว่าคู่ความไม่ตั้งใจสืบพยาน
- (3) ถือว่าคู่ความพร้อมนำพยานเข้าสืบตามกำหนดนัด โดยศาลจะไม่อนุญาตให้ส่งประเด็นไปสืบพยานที่ศาลอื่นและไม่ให้เลื่อนคดีเพราะเหตุขัดข้องเกี่ยวกับพยานหลักฐาน
- (4) โจทก์ทิ้งฟ้อง

กรณีคู่ความขอส่งประเด็นไปสืบพยานที่ศาลอื่น ศาลควรสอบถามข้อเท็จจริงว่าพยานที่จะส่งประเด็นไปสืบเกี่ยวข้องกับประเด็นหรือไม่ อย่างไร ไม่สามารถนำมาสืบที่ศาลเดิมได้จริงหรือไม่ การขอส่งประเด็นมีลักษณะประวิงคดีหรือไม่ ซึ่งหากมีลักษณะเช่นนี้ก็ไม่ควรอนุญาตให้ส่งประเด็น หากมีความจำเป็นต้องส่งประเด็นไปสืบพยานที่ศาลอื่น ควรแยกส่งประเด็นไปแต่เนิ่นๆ เท่าที่สามารถปฏิบัติได้เพื่อให้ประเด็นกลับมาก่อนวันนัดสืบพยาน

การกำหนดวันนัดโดยมีศูนย์นัดความช่วยให้ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลสามารถจัดลำดับความสำคัญของคดีบางประเภทที่เป็นคดีเร่งรัดควรได้รับการพิจารณาก่อน เช่น คดีที่ประชาชนให้ความสนใจ คดีที่คู่ความเป็นผู้เสียหายสำคัญ คดีที่กระทบกระเทือนต่อความมั่นคงของชาติ คดีที่จำเลยถูกขังระหว่างพิจารณา ซึ่งควรได้รับการพิจารณาโดยเร่งด่วน



### 3. การจ่ายสำนวน

(ก) จ่ายสำนวนก่อนถึงวันนัดสืบพยานประมาณ 2 เดือน

(ข) จ่ายสำนวนเดือนละหนึ่งครั้ง ซึ่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลอาจกำหนดวันที่จ่ายสำนวนเป็นประจำทุกเดือน ซึ่งจะช่วยให้ระบบงานธุรการจัดการในเรื่องการจ่ายสำนวนได้อย่างเป็นระบบขึ้น

(ค) การแบ่งจำนวนผู้พิพากษาที่เป็นองค์คณะในการพิจารณาคดีประเภทใดในแต่ละวันต้องนำประเภทคดีมาพิจารณาประกอบกัน ได้แก่

(1) ผู้พิพากษาที่พิจารณาคดีจัดการพิเศษ

(2) ผู้พิพากษาที่พิจารณาคดีนัดขึ้นสองสถานหรือกำหนดกรอบวันนัดสืบพยานสำหรับคดีสามัญ

(3) ผู้พิพากษาที่ทำหน้าที่เวรสั่งงานทางสำนวนต่างๆ เวรรับฟ้อง เวรชี้หรือเวรฝากขัง

(4) ผู้พิพากษาที่ทำหน้าที่เป็นเวรสำรองเพื่อทำการพิจารณาคดีแทน ผู้พิพากษาที่ไม่อาจนั่งพิจารณาคดีได้ด้วยเหตุเจ็บป่วยโดยกะทันหันหรือมีเหตุสุดวิสัยไม่อาจนั่งพิจารณาคดีได้ รวมทั้งให้ผู้พิพากษาเวรสำรองพิจารณาคดีเร่งด่วนหรือที่ไม่มีการกำหนดนัดไว้ล่วงหน้า เช่น กรณีไต่สวนคุ้มครองฉุกเฉินหรือประนีประนอมยอมความ เป็นต้น

(5) ผู้พิพากษาที่พิจารณาคดีสามัญพิจารณาคดีสืบพยานต่อเนื่องคดีประเภทใดที่มีการยื่นฟ้องต่อศาลจำนวนมาก รวมถึงคดีที่เกี่ยวข้องกับคดีดังกล่าว ควรสร้างระบบความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านโดยให้ผู้พิพากษาได้รับความรู้และมีความสามารถเฉพาะด้านเป็นผู้รับผิดชอบเพื่อความรวดเร็วในการพิจารณาคดี

ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลอาจกำหนดระยะเวลาในการนัดพิจารณาคดีครั้งแรกไว้เพื่อเป็นแนวทางแก่เจ้าหน้าที่งานรับฟ้องด้วย เช่น ไม่ควรนัดพิจารณาคดีนัดแรกเกินกว่า 3 เดือน นับแต่วันรับฟ้อง

### 4. ส่งเสริมให้มีการพิจารณาคดีต่อเนื่องอย่างมีประสิทธิภาพ

การพิจารณาคดีต่อเนื่อง คือ การที่ศาลนั่งพิจารณาคดีต่อเนื่องติดต่อกันไปจนเสร็จโดยไม่เลื่อนคดีเว้นแต่มีเหตุจำเป็นตามที่กฎหมายบัญญัติโดยนำศูนย์นัดความมาช่วยส่งเสริมสนับสนุนในการนัดความของศาลเพื่อให้ผู้พิพากษาที่นั่งพิจารณาคดีได้รับฟังพยานหลักฐานตั้งแต่เริ่มคดีจนเสร็จการพิจารณา ซึ่งจะทำให้การชั่งน้ำหนักพยานหลักฐานของศาลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและถูกต้องแม่นยำ ทั้งยังให้หลักประกันด้วยว่าผู้พิพากษาที่นั่งพิจารณาคดีนั้นมาโดยตลอดจะเป็นผู้ตัดสินคดี

นั่นเองและลดความล่าช้าของคดีซึ่งทำให้เกิดปัญหาในการติดตามพยาน พยานหลักฐานสูญหายหรือไม่ สมบูรณ์ และเพื่อให้การพิจารณาคดีต่อเนื่องมีประสิทธิภาพ

(ก) **ควรจัดให้มีระบบการเตรียมความพร้อมก่อนวันนัด** เพราะสิ่งสำคัญที่ทำให้ระบบการพิจารณาคดีต่อเนื่องประสบความสำเร็จ คือ ความแน่นอนในการสืบพยานตามวันนัดที่กำหนดไว้ จึงต้องมีการเตรียมความพร้อมของคู่ความและพยานเพื่อป้องกันมิให้มีการเลื่อนคดีโดยไม่มีเหตุอันควร โดยจัดให้มีศูนย์ประสานงานพยานมีหน้าที่แจ้งเตือนวันนัดแก่พยานบุคคล เช่น การแจ้งให้พยานทราบกำหนดนัดอีกครั้งทางไปรษณีย์ตอบรับ การใช้โทรศัพท์แจ้งยืนยันวันนัดกับพยาน และตรวจสอบรายงานผลการส่งหมายเรียกพยานบุคคลและพยานเอกสารและทำรายงานเสนอผู้พิพากษาเพื่อพิจารณาและมีคำสั่งการดำเนินการดังกล่าว เพื่อให้ทุกฝ่ายพร้อมดำเนินการได้ในวันสืบพยานประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการส่งหมายเรียกแก่พยานให้มีประสิทธิภาพ มีระบบการตรวจสอบข้อมูลเกี่ยวกับที่อยู่พยานที่ถูกต้องทันสมัย ให้ข้อมูลข่าวสารแก่พยานโดยตรงผ่านทางเอกสารของศาล เช่น ในหมายเรียกพยานอาจจะระบุว่าศาลกำหนดนัดพิจารณาคดีนั้นในวันเวลาใดบ้างและแจ้งว่าหากพยานไม่สามารถมาศาลตามกำหนดนัดขอให้แจ้งให้ศาลทราบหรืออาจแจ้งวันที่พยานสะดวกให้ศาลทราบก็ได้ เป็นต้น นอกจากนี้ ศาลอาจให้ข้อมูลอื่นๆ เพิ่มเติมแก่พยานเพื่อทราบถึงความสำคัญของการมาศาล การติดต่อกับเจ้าหน้าที่เมื่อพยานมาถึงศาล รวมทั้งวิธีการปฏิบัติเมื่อต้องมาเบิกความต่อหน้าศาล ซึ่งจะช่วยลดความรู้สึกยุ่งยากในการมาศาลของพยาน ทำให้พยานคลายความกังวลในการมาเป็นพยานและพร้อมที่จะให้ความร่วมมือในการมาศาลมากยิ่งขึ้น

มาตรการเสริมเกี่ยวกับพยานบุคคลดังกล่าวจะช่วยลดปัญหาการไม่มาศาลของพยาน และทำให้ศาลทราบข้อขัดข้องเกี่ยวกับพยานบุคคลได้ล่วงหน้า ซึ่งหากมีกรณีจำเป็นที่พยานไม่อาจมาศาลในวันนัดได้ ศาลก็สามารถกำหนดนัดใหม่ได้ทันทีโดยไม่ต้องรอจนถึงวันนัดสืบพยานซึ่งจะทำให้วันนัดใหม่ห่างจากวันนัดเดิมไม่มากนักและศาลไม่เสียวันนัดเดิมไปเพราะสามารถนัดพิจารณาคดีอื่นเข้าไปแทนที่ได้ แต่หากปรากฏว่าพยานได้รับหมายเรียกและพร้อมที่จะมาเบิกความตามกำหนดนัดแล้วแต่มาขอเลื่อนคดีในวันนัดสืบพยาน ศาลก็สามารถใช้ดุลพินิจเกี่ยวกับพยานบุคคลนั้นได้โดยมีข้อมูลที่ถูกต้อง

(ข) **จัดให้มีการนัดประชุมตรวจสอบความพร้อมก่อนวันนัด สืบพยาน** โดยก่อนวันนัดสืบพยานประมาณ 45 ถึง 60 วัน ศาลอาจกำหนดวันนัดพร้อมเพื่อสอบถามคู่ความเกี่ยวกับความเรียบร้อยในการรวบรวมพยานหลักฐานและความพร้อมของคู่ความในการนำพยานเข้าสืบตามกำหนดนัด กล่าวคือ

(1) สอบถามความเรียบร้อยในการรวบรวมพยานหลักฐานไม่ว่าจะอยู่ในความครอบครองของคู่ความฝ่ายนั้นหรือบุคคลภายนอก เช่น การส่งพยานเอกสารตามคำสั่งเรียก การตรวจ

พิธีงานพยานหลักฐาน หรือการทำแผนที่พิพาท เป็นต้น เพื่อให้คู่ความมีความพร้อมในการนำพยานหลักฐานต่างๆ เข้าสู่การพิจารณาของศาลตามกำหนดนัด

(2) สอบถามคู่ความว่าจะตกลงกันยุติคดีหรือยอมรับพยานหลักฐานหรือข้อเท็จจริงที่คู่ความอีกฝ่ายหนึ่งกล่าวอ้างได้หรือไม่เพียงใด

ในการประชุมตรวจสอบความพร้อมหากไม่มีข้อขัดข้องที่ไม่สามารถแก้ไขได้ก่อนวันนัดสืบพยานศาลก็จะคงวันนัดสืบพยานไว้ตามกำหนดเดิม ซึ่งจะช่วยให้ข้ออ้างในการขอเลื่อนคดีในวันนัดสืบพยานลดลง แต่หากมีข้อขัดข้องศาลก็จะสามารถเลื่อนคดีได้ก่อนวันนัดสืบพยาน

(ค) ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจติดต่อประสานงานกับหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรม รวมทั้งทนายความและประชาสัมพันธ์ให้คู่ความเข้าใจในเรื่องการนัดพิจารณาต่อเนื่อง เพื่อให้ความสำคัญต่อวันนัดพิจารณาของศาล มีการสืบพยานเท่าที่จำเป็น และมีการเลื่อนคดีน้อยที่สุด

(ง) การนัดคดีควรมีวันว่างเดือนละ 2 วัน เพื่อให้คดีที่มีการเลื่อนคดีโดยเหตุสุดวิสัยมีช่วงที่จะลงวันนัดได้ โดยไม่ต้องไปลงวันนัดเรียงตามลำดับซึ่งจะทำให้การนัดคดีเนิ่นช้าออกไป

(จ) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานทุก 3 หรือ 6 เดือน เพื่อทราบปัญหาที่เกิดขึ้น

(ฉ) ส่งเสริมให้มีการสืบพยานระยะไกลผ่านจอภาพแทนการส่งไปสืบพยานประเด็น

(ช) กำหนดแนวทางการขอหมายเรียกหรือคำสั่งเรียกพยาน

**หลักฐาน** เพื่อให้คู่ความจัดเตรียมและติดตามพยานหลักฐานต่างๆ มาให้พร้อมก่อนถึงวันนัดสืบพยานซึ่งจะทำให้คู่ความไม่สามารถนำข้อขัดข้องในเรื่องดังกล่าวมาเป็นข้ออ้างในการขอเลื่อนคดี เช่น กำหนดให้คู่ความขอหมายโดยเร็วและดำเนินการติดตามพยานหลักฐานมาให้พร้อมก่อนถึงวันนัด หากไม่ดำเนินการถือว่าไม่ตั้งใจอ้างพยานหลักฐานนั้น ในกรณีนี้เพื่อให้ความสะดวกและรวดเร็ว คู่ความอาจขอให้ศาลออกหมายเรียกหรือคำสั่งเรียกให้ในวันนัด ซึ่งสองสถานหรือวันนัดพร้อมได้ และเมื่อคู่ความขอหมายเรียกพยาน ศาลควรกำหนดให้มีการรายงานผลการส่งหมายเรียกเช่นเดียวกับการรายงานผลการส่งหมายเรียกและสำเนาคำฟ้อง และระบุในหมายเรียกพยานว่าหากพยานไม่สามารถมาศาลตามกำหนดนัดขอให้แจ้งให้ศาลทราบหรืออาจแจ้งวันที่พยานสะดวกให้ศาลทราบ

(ซ) กำหนดแนวทางของศาลในการใช้ดุลพินิจเลื่อนคดีไว้ให้ชัดเจนเพื่อให้คู่ความทราบว่าการอ้างเหตุเลื่อนคดีที่ระบุไว้ในแนวทางที่ศาลกำหนด ศาลอาจใช้ดุลพินิจไปในทางไม่ให้เลื่อนคดี ซึ่งจะทำให้คู่ความฝ่ายที่จะขอเลื่อนคดีทราบว่าศาลจะใช้ดุลพินิจเคร่งครัดในการอ้างเหตุดังกล่าวและการขอเลื่อนคดีก็จะอยู่ภายใต้การตรวจสอบหรือคัดค้านของคู่ความอีกฝ่ายด้วย เช่น ศาล

อาจออกคำสั่งให้คู่ความเตรียมคดีประกาศแจ้งให้คู่ความทราบว่า ในวันนัดพิจารณาศาลจะใช้ดุลพินิจพิจารณาเรื่องการเลื่อนคดีโดยเคร่งครัด

(1) ในกรณีที่ขอเลื่อนคดีโดยเหตุพยานป่วย ศาลอาจให้นำแพทย์ผู้ออกไปรับรองแพทย์มาศาลเพื่อไต่สวนประกอบคำร้องขอเลื่อนคดีด้วย

(2) ในกรณีที่ขอเลื่อนคดีโดยเหตุพยานป่วย ให้คู่ความจัดเตรียมพาหนะมาด้วยเพราะศาลอาจจะเดินเผชิญสืบพยานปากนั้นในวันดังกล่าวก็ได้

(3) ในกรณีที่ประสงค์จะถอนทนายความหรือทนายความถอนตัว ให้คู่ความหรือทนายความที่จะขอถอนตัวแจ้งให้ศาลทราบโดยเร็วที่สุด หากแจ้งให้ศาลทราบในระยะเวลาที่ใกล้ถึงวันนัดสืบพยานเพื่อจะขอเลื่อนคดี ศาลอาจจะถือว่าคู่ความฝ่ายนั้นมีพฤติการณ์ในทางประวิงคดี

**(ฉ) ในการเลื่อนคดีแต่ละนัดจะต้องเนื่องมาจากเหตุจำเป็นหรือเหตุเจ็บป่วยอย่างแท้จริง** ผู้พิพากษาต้องควบคุมไม่ให้มีการประวิงคดีและดูแลให้การพิจารณาคดีดำเนินไปด้วยความรวดเร็ว หากจำเป็นต้องเลื่อนคดีก็ให้เลื่อนไปในระยะใกล้ กรณีคู่ความขอเลื่อนคดีเพราะเหตุเจรจาตกลงกันได้ ศาลควรอนุญาตให้เลื่อนคดีไปโดยนัดฟังผลการเจรจาเป็นระยะๆ รวมระยะเวลาทั้งหมดไม่ควรเกิน 6 เดือน เว้นแต่คู่ความยังประสงค์ที่จะเจรจา ตกลงกันและคดีมีแนวโน้มที่จะตกลงกันได้

**(ญ) ในระบบการพิจารณาคดีต่อเนื่องอาจทำให้คดีต้องรอวันนัดสืบพยานนานขึ้น** ในบางคดีอาจมีผลกระทบต่อการนำพยานมาศาล เช่น พยานไม่มีที่อยู่เป็นหลักแหล่ง พยานอาจย้ายที่อยู่ พยานจะเดินทางไปต่างประเทศ พยานอาจหลบหนีเพราะกลัวถูกทำร้าย เป็นต้น ศาลควรมีมาตรการในการสืบพยานล่วงหน้าก่อนถึงวันนัดสืบพยานเพื่อให้คู่ความสามารถนำพยานที่เห็นว่าอาจยากแก่การนำมาสืบ เมื่อถึงวันนัดสืบพยานหรืออาจมีเหตุกระทบกระเทือนความปลอดภัยของพยานมาสืบไว้ก่อนได้ ซึ่งจะช่วยลดปัญหาการเลื่อนคดีเพราะพยานไม่มาศาล

**5. สนับสนุนให้มีศูนย์วิชาการด้านกฎหมายที่มีกฎหมายครบถ้วนและทันสมัยอยู่เสมอ** เพื่อเป็นแหล่งรวบรวมกฎหมายที่ประกาศใช้บังคับหรือมีการแก้ไขใหม่ สำหรับผู้พิพากษาค้นคว้าในการพิจารณาพิพากษาคดีได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และเที่ยงธรรม

**6. นำเทคโนโลยีสมัยใหม่ทางด้านคอมพิวเตอร์มาช่วยในการจัดการงานคดีและงานธุรการศาล** เช่น ระบบงานควบคุมสำนวนคดี ระบบงานการเงิน นำระบบการฝากขังระยะไกลผ่านทางจอภาพด้วยระบบดิจิทัลมาใช้ในการฝากขังระหว่างเรือนจำกับศาล เพื่อลดภาระในการโยกย้าย ควบคุมผู้ต้องหา การสืบพยานระยะไกลผ่านทางจอภาพแทนการส่งไปสืบพยานประเด็นซึ่งจะเป็นการลดค่าใช้จ่ายและคู่ความไม่ต้องเสียเวลาตามไปสืบพยานประเด็นยังศาลที่พยานมีภูมิลำเนา ซึ่ง

อาจมีการเลื่อนคดีเพราะเหตุพยานย้ายที่อยู่ จัดให้มีการอบรมเจ้าหน้าที่หน้าบัลลังก์ให้มีความรู้ความชำนาญในการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการบันทึกคำเบิกความได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

กล่าวโดยสรุป จากการที่ปริมาณคดีที่ยื่นฟ้องต่อศาลมีมากขึ้นทุกปี หากศาลพิจารณาและพิพากษาคดีล่าช้าย่อมส่งผลกระทบต่อความยุติธรรมที่คู่ความจะได้รับ การบริหารงานคดีที่ได้ผลย่อมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและลดค่าใช้จ่ายกับระยะเวลาในการดำเนินคดีในศาล ทำให้ปริมาณคดีที่ค้างในศาลลดลง การเพิ่มบทบาทของศาลในการกำกับดูแลการดำเนินคดีตั้งแต่ต้นโดยการแยกช่องทางสำหรับการดำเนินคดีแต่ละประเภทตามความซับซ้อนและระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินคดีและกำหนดวิธีการดำเนินคดีแต่ละประเภทแตกต่างกัน มีการค้นหาและกำหนดประเด็นข้อพิพาทที่แท้จริง การแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับพยานหลักฐานแต่ละฝ่าย การใช้วิธีการประนอมข้อพิพาทที่เหมาะสมและการกำหนดระยะเวลาให้คู่ความในคดีต้องปฏิบัติเป็นการล่วงหน้าจนคดีเสร็จสิ้น ดังนั้น การบริหารงานคดีจะประสบผลสำเร็จได้จะต้องอาศัยความร่วมมือทั้งผู้บริหารศาล ผู้พิพากษา คู่ความและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง การประชาสัมพันธ์ให้ทุกฝ่ายเข้าใจและให้ความสำคัญในการไกล่เกลี่ยประนีประนอมยอมความและการพิจารณาคดีต่อเนื่องจึงมีความสำคัญในอันที่จะได้รับความร่วมมือและทำให้การพิจารณาคดีเป็นไปด้วยความสะดวก รวดเร็ว และเป็นธรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนได้อย่างแท้จริง

## 17. แนวทางแก้ไขการพิจารณาคดีอาญาของศาลชั้นต้นให้มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม

พิชญ์ ขอนทอง (2551, หน้า 6-13) กล่าวถึงปัญหาข้อขัดข้องสาเหตุของปัญหาและผลกระทบของการพิจารณาคดีล่าช้าตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา มาตรา 179

### 17.1 สาเหตุของปัญหาการพิจารณาคดีล่าช้า

1. ระยะเวลาตั้งแต่วันยื่นคำฟ้องถึงวันสืบพยาน
2. ระยะเวลาตั้งแต่จัดการพิจารณาถึงวันอ่านคำพิพากษา
3. จำนวนพยานที่เข้าสืบในแต่ละคดี
4. การเลื่อนคดีโดยสืบพยานหรือไม่สืบพยาน
5. จำนวนนัดที่เลื่อนคดี
6. การเลื่อนคดีเกิดจากทนายความ
7. การเลื่อนคดีเกิดจากพยานจำเลย



8. การเลื่อนคดีจากพยานโจทก์
9. การเลื่อนคดีเกิดจากจำเลย
10. การส่งประเด็นให้ศาลอื่นสืบพยาน
11. การเลื่อนคดีเกิดจากพนักงานอัยการ
12. การส่งหมายให้พยานไม่ได้

#### 17.2 สาเหตุของการเลื่อนคดีอาญา เกิดจาก 4 สาเหตุ คือ

1. สาเหตุการเลื่อนคดีอาญาอันเกิดจากศาล
2. สาเหตุการเลื่อนคดีอาญาอันเกิดจากคู่ความ
3. สาเหตุการเลื่อนคดีอาญาอันเกิดจากพยาน
4. สาเหตุการเลื่อนคดีอาญาอันเกิดจากเหตุอื่น

##### 17.2.1 สาเหตุการเลื่อนคดีอาญาอันเกิดจากศาล ได้แก่

1. การเลื่อนคดีอันเกิดจากศาลส่งประเด็นไปให้ศาลอื่นสืบพยาน
2. การเลื่อนคดีอันเกิดจากศาลติดการพิจารณาคดีอื่น

##### 17.2.2 สาเหตุการเลื่อนคดีอาญาอันเกิดจากคู่ความ ได้แก่

1. การเลื่อนคดีอาญาอันเกิดจากโจทก์ ในที่นี้หมายถึงพนักงานอัยการเลื่อนคดีอาญาเนื่องจากอัยการไม่พร้อมหรือติดคดีอื่น
2. การเลื่อนคดีอาญาอันเกิดจากจำเลย สาเหตุที่ทำให้ศาลต้องเลื่อนคดีเนื่องจากจำเลยไม่มาศาลเพราะเจ็บป่วย หรือจำเลยไม่มาศาล ไม่มีทนายความหรือมีฐานะจำเป็น
3. การเลื่อนคดีอาญาอันเกิดจากทนายจำเลย สาเหตุที่ทำให้ศาลต้องเลื่อนการพิจารณาพิพากษาคดีเพราะทนายจำเลยไม่มาศาล อันเนื่องมาจากทนายจำเลยป่วย ติดคดีอื่น ทนายจำเลยมีฐานะจำเป็น และทนายจำเลยไม่พร้อมสืบพยาน
4. การเลื่อนคดีอาญาอันเกิดจากพยาน สาเหตุที่ทำให้ศาลต้องเลื่อนคดี

##### 17.2.3 สาเหตุการเลื่อนคดีอาญาอันเกิดจากพยาน ได้แก่

1. การเลื่อนคดีอาญาอันเกิดจากพยานโจทก์ เป็นกรณีที่พยานโจทก์ซึ่งเป็นพยานหมายไม่มาศาล พยานโจทก์มีฐานะจำเป็น พยานโจทก์ป่วย
2. การเลื่อนคดีอาญาอันเกิดจากพยานจำเลย เป็นกรณีที่พยานจำเลยซึ่งเป็นพยานหมายไม่มาศาล หรือจำเลยขอเลื่อนคดีเนื่องจากพยานจำเลยซึ่งเป็นพยานนำไม่มาศาล หรือพยานจำเลยป่วย มีฐานะจำเป็น

#### 17.2.4 สาเหตุการเลื่อนคดีอาญาอันเกิดจากเหตุอื่นๆ ได้แก่

การเลื่อนคดีอาญาซึ่งเกิดจากการสืบพยานนัดละไม่ถึง 4 คน หรือสืบพยานปากนั้นไม่เสร็จแล้วไม่สืบเลย หรือเลื่อนคดีเพราะเอกสารไม่พร้อม ส่งหมายให้พยานไม่ได้

#### 17.3 ปัญหาความล่าช้าในการพิจารณาพิพากษาคดีอาญาในศาลชั้นต้น

ปัญหาความล่าช้าในการพิจารณาพิพากษาคดีอาญา เนื่องจากการพิจารณาคดียังเป็นไปไม่ต่อเนื่อง และการเลื่อนคดีก็เป็นปัญหาสำคัญที่ทำให้การพิจารณาคดีล่าช้า นอกจากนี้ยังมีปัญหาอื่นๆ ที่มีส่วนทำให้การพิจารณาคดีล่าช้าอีกด้วย คือ

(ก) ปัญหาความล่าช้าอันเกิดจากบทบัญญัติของกฎหมาย

(ข) ปัญหาความล่าช้าอันเกิดจากปัญหาอื่นๆ

##### (ก) ปัญหาความล่าช้าอันเกิดจากบทบัญญัติของกฎหมาย

ปัญหาการเลื่อนคดี เมื่อพิจารณาประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา ปรากฏว่ามีมาตรา 179 เพียงมาตราเดียวที่บัญญัติให้มีการพิจารณาอย่างต่อเนื่องและให้อำนาจศาลใช้ดุลพินิจสั่งเลื่อนคดีได้

มาตรา 179 บัญญัติว่า ภายใต้บังคับแห่งประมวลกฎหมายนี้หรือกฎหมายอื่น ศาลจะดำเนินการพิจารณาตลอดไปจนเสร็จโดยไม่เลื่อนคดีก็ได้

ถ้าพยานไม่มาหรือมีเหตุอื่นอันควรต้องเลื่อนการพิจารณาก็ให้ศาลเลื่อนคดีไปตามที่เห็นสมควร

บทบัญญัตินี้ดังกล่าวโดยหลักแล้วการพิจารณาคดีอาญาต้องกระทำติดต่อกันไปจนเสร็จคดี โดยไม่เลื่อนคดีไปพิจารณาต่อในวันอื่น แต่หากไม่สามารถกระทำได้กฎหมายก็บัญญัติข้อยกเว้นในวรรคสอง ให้อำนาจศาลเป็นผู้ใช้ดุลพินิจสั่งเลื่อนคดีไปพิจารณาในวันอื่นได้ 2 กรณีคือกรณีที่พยานไม่มาศาล หรือกรณีที่มีเหตุซึ่งศาลเห็นว่า เป็นเหตุอันสมควรจึงไม่สามารถพิจารณาคดีให้เสร็จในวันนั้นได้ แต่ไม่มีบทบัญญัติของกฎหมายกำหนดขอบเขตการใช้ดุลพินิจของศาลว่า เหตุอันสมควรใดบ้างที่ศาลควรจะต้องเลื่อนคดี และการเลื่อนคดีแต่ละครั้งนั้นควรจะมีระยะเวลาห่างกันเท่าใด

##### (ข) ปัญหาความล่าช้าอันเกิดจากปัญหาอื่นๆ

#### 1. ความล่าช้าอันเกิดจากการขาดการประสานงานขององค์กรในกระบวนการยุติธรรมทางอาญา

หน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมแต่ละหน่วยแยกจากกันเป็นอิสระ การวางแผนงานกำหนดนโยบายต่างๆ จึงมีลักษณะต่างคนต่างทำไม่มีการประสานงานหรือกำหนดนโยบายร่วมกันอย่างเป็นระบบ เป็นเหตุให้กระบวนการยุติธรรมขาดทิศทางที่แน่นอน และการพิจารณาคดีเป็นไปด้วยความล่าช้า

## 2. ความล่าช้าอันเกิดจากการบริหารงานในกระบวนการยุติธรรมทางอาญา

ปัญหาอัตรากำลังของบุคลากรในกระบวนการยุติธรรมทางอาญา ปัจจุบันอัตรากำลังของบุคลากรในกระบวนการยุติธรรมทางอาญาไม่ว่าจะเป็นศาล พนักงานอัยการ เจ้าหน้าที่ศาลหรือเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ทั่วประเทศมีจำนวนน้อย ไม่สมดุลกับจำนวนคดีที่มีเป็นจำนวนมาก ทำให้บุคลากรดังกล่าวต้องรับผิดชอบคดีอาญาเป็นจำนวนมาก ซึ่งมีผลทำให้การพิจารณาคดีล่าช้า

ปัญหาการโยกย้ายของบุคลากรในกระบวนการยุติธรรมทางอาญา ปัญหาการโยกย้ายของผู้พิพากษา พนักงานอัยการหรือเจ้าหน้าที่ศาล อันเป็นเหตุทำให้ต้องมีการเปลี่ยนตัวผู้พิพากษา พนักงานอัยการหรือเจ้าหน้าที่ของศาลมีผลทำให้การพิจารณาคดีคดีเป็นไปด้วยความล่าช้า

ปัญหาการขาดแคลนงบประมาณที่ใช้ในกระบวนการยุติธรรม งบประมาณที่รัฐอนุมัติให้มีย่างจำกัดไม่เพียงพอ ทำให้ขาดแคลนบุคลากรที่จำเป็นในการพิจารณาคดี เช่น ขาดแคลนอุปกรณ์ที่ทันสมัยสำหรับช่วยปฏิบัติงานของศาล เป็นเหตุให้การพิจารณาคดีของศาลเป็นไปด้วยความล่าช้า

ปัญหาการขาดจิตสำนึกของบุคลากรในกระบวนการยุติธรรม กระบวนการยุติธรรมทางอาญาเป็นกระบวนการของรัฐ ซึ่งมีหน้าที่อำนวยความยุติธรรมให้แก่ประชาชนและสังคม โดยเฉพาะผู้เสียหาย จำเลย และผู้เกี่ยวข้อง บุคลากรในกระบวนการยุติธรรม เช่น พนักงานอัยการ ศาล ทนายความ และเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ ควรตระหนักเสมอว่ามีหน้าที่อำนวยความยุติธรรมให้แก่ประชาชนและสังคมให้ได้รับความสะดวก รวดเร็ว เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมแก่บุคคลทุกฝ่ายที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับกระบวนการยุติธรรมทางอาญา การพิจารณาคดีด้วยความรวดเร็วและต่อเนื่องก็เป็นกระบวนการยุติธรรมอย่างหนึ่งที่ทำให้จำเลยและผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับความเสียหาย และกระทบกระเทือนน้อยที่สุด

### 17.4 ความล่าช้าอันเกิดจากการขาดความร่วมมือจากพยานบุคคล

พยานบุคคลมักจะหลีกเลี่ยงไม่มาเบิกความเป็นพยานต่อศาล เพราะเกรงกลัวว่าจะเกิดอันตรายต่อตนเองและครอบครัว พยานบางคนมีที่อยู่ไม่แน่นอนหรือย้ายที่อยู่โดยมิได้แจ้งให้พนักงานสอบสวนทราบ จึงทำให้ส่งหมายนัดให้พยานไม่ได้หรือหาตัวพยานไม่พบ ศาลจึงต้องเลื่อนคดีเพราะเหตุพยานไม่มาศาล เป็นเหตุให้การพิจารณาคดีเกิดความล่าช้า



## 17.5 ผลกระทบของปัญหาการพิจารณาคดีล่าช้า

### 17.5.1 ผลกระทบต่อพยานหลักฐาน

1) **ผลกระทบต่อพยานเอกสารและพยานวัตถุ** ระยะเวลาที่ยาวนานทำให้พยานเอกสารและพยานวัตถุสูญหายหรือลบเลือนไปตามกาลเวลา จนไม่สามารถนำมาอ้างเป็นพยานในคดีได้

2) **ผลกระทบต่อพยานบุคคล** พยานบุคคลนับว่าเป็นบุคคลที่สำคัญในการให้ข้อเท็จจริงต่างๆ การเบิกความของพยานบุคคลต้องกระทำด้วยวาจา ความจำของพยานจึงเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การตรวจสอบข้อเท็จจริงเป็นไปอย่างถูกต้องหรือผิดพลาด หากพิจารณาคดีด้วยความล่าช้ามากเท่าใด ความจำของพยานก็จะคลาดเคลื่อนมากยิ่งขึ้นเท่านั้น เป็นเหตุให้การค้นหาความจริงผิดพลาดไปด้วย

### 17.5.2 ผลกระทบต่อการพิจารณาคดีของศาล

การพิจารณาคดีของศาลเป็นขบวนการที่สำคัญที่สุดของกระบวนการยุติธรรม จำเลยที่ศาลพิพากษาว่าเป็นผู้กระทำความผิดจะต้องได้รับการลงโทษ ประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา มาตรา 227 บัญญัติให้ศาลใช้ดุลพินิจซึ่งน้ำหนักพยานหลักฐานทั้งปวงจนเป็นที่แน่ใจว่าจำเลยเป็นผู้กระทำความผิดจึงพิพากษาลงโทษ หากมีความสงสัยตามสมควรให้ยกประโยชน์แห่งความสงสัยให้จำเลย การชั่งน้ำหนักพยานหลักฐาน ศาลต้องรับฟังพยานหลักฐานการสืบพยานในศาลเป็นสำคัญ การสังเกตกิริยาอาการของพยาน การเลือนคดีทำให้ใช้เวลานานกว่าจะสืบพยานเสร็จ ผู้พิพากษาผู้ที่สืบพยานมาโดยตลอดอาจย้ายไปประจำที่อื่น อาจเป็นผลทำให้การค้นหาความจริงไม่มีประสิทธิภาพ และอาจมีผลทำให้การวินิจฉัยชั่งน้ำหนักพยานหลักฐานคลาดเคลื่อน

### 17.5.3 ผลกระทบต่อคู่ความ

(ก) **ผลกระทบต่อจำเลย** ตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา มาตรา 179 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2550 มาตรา 40 (3) (7) มีเจตนารมณ์เพื่อคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของจำเลยและผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการยุติธรรมทางอาญา เป็นที่แน่นอนว่าระยะเวลาในการพิจารณาของศาลจะต้องกระทบกระเทือนต่อสิทธิเสรีภาพขั้นพื้นฐานของจำเลย เช่น จำเลยต้องถูกควบคุมในระหว่างการพิจารณาจะสูญเสียเสรีภาพ หรือจำเลยต้องออกจากงาน หรือเป็นเหตุให้ครอบครัวแตกแยก เป็นต้น และหากว่าจำเลยมิได้เป็นผู้กระทำความผิด แต่จำเลยถูกควบคุมระหว่างการพิจารณาคดีเป็นเวลานานจึงอาจถือได้ว่าเป็นการลงโทษผู้บริสุทธิ์ แม้จำเลยเป็นผู้กระทำความผิดจริง ถ้าการพิจารณาคดีเป็นไปโดยล่าช้า จำเลยซึ่งมิได้ถูกปล่อยตัวชั่วคราวเพราะเหตุไม่ชอบประกันหรือไม่ให้ประกัน หรือไม่มีทรัพย์สินที่จะประกัน ต้องถูกควบคุมในระหว่างพิจารณา อาจถูกขังเกินระยะเวลาที่ศาลพิพากษาลงโทษ ทำให้เกิดความเสียหายต่อเสรีภาพ

(ข) **ผลกระทบต่อผู้เสียหาย** เมื่อมีการกระทำความผิดเกิดขึ้น ผู้เสียหายได้รับความเสียหายมาตั้งแต่จำเลยกระทำความผิด การพิจารณาคดีล่าช้าทำให้จำเลยได้รับการลงโทษช้า ทำให้ผู้เสียหายมีความรู้สึกที่ไม่ได้รับการเยียวยา

#### 17.5.4 ผลกระทบต่อรัฐและสังคม

(ก) **ผลกระทบต่อรัฐ** การพิจารณาคดีล่าช้านอกจากกระทบกระเทือนต่อเสรีภาพของจำเลยแล้ว หากจำเลยถูกควบคุมในระหว่างพิจารณารัฐต้องเสียงบประมาณ เช่น ค่าอาหาร ค่าเสื้อผ้า ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า เป็นต้น เสียงบประมาณในการจ้างเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์คอยควบคุมการพิจารณาคดีล่าช้า ทำให้คดีค้างอยู่ในศาลจำนวนมาก ต้องเสียงบประมาณในการจัดหาห้องพิจารณาคดี อุปกรณ์เครื่องใช้ต่างๆ

(ข) **ผลกระทบต่อสังคม** การพิจารณาคดีล่าช้ามีผลทำให้ประชาชนในสังคมเสื่อมเสียเหตุการณ์ และไม่ติดตามคำพิพากษา ไม่ทราบผลของการกระทำความผิด ถ้าการพิจารณาเป็นไปด้วยความรวดเร็ว สังคมรับรู้หากกระทำผิดแล้วก็จะได้รับการลงโทษ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสังคม ผู้ที่กำลังคิดจะกระทำความผิด อาจกลับใจไม่กระทำความผิด

#### 17.6 แนวทางการแก้ไขปัญหาในการพิจารณาคดีล่าช้าและข้อขัดข้องของการพิจารณาคดีต่อเนื่อง

สภาพปัญหาทางข้อกฎหมายและแนวทางปฏิบัติที่มีส่วนทำให้การพิจารณาคดีอาญาล่าช้าและข้อขัดข้องของการพิจารณาคดีต่อเนื่อง จำเป็นที่ต้องหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาเพื่อให้การพิจารณาคดีอาญาเสร็จไปโดยรวดเร็วและเป็นธรรม มีการบัญญัติรับรองไว้ในรัฐธรรมนูญแต่ก็ไม่มีกฎหมายฉบับใดที่จะบัญญัติถึงสิทธินี้ให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญเพื่อให้ความคุ้มครองอย่างจริงจัง ประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา เป็นกฎหมายหลักในการดำเนินคดีอาญาในศาลที่อนุญาตให้มีเลื่อนคดีในกรณีมีเหตุจำเป็นได้ ตามมาตรา 179 กรณีดังกล่าวนี้ศาลไม่ควรอนุญาตให้เลื่อนคดีถ้าหากไม่มีความจำเป็นจริงๆ เพื่อช่วยให้การพิจารณาคดีอาญาเป็นไปโดยต่อเนื่อง อันจะทำให้การพิจารณาคดีเสร็จโดยเร็ว

#### บทสรุปและข้อเสนอแนะ

**บทสรุป** การพิจารณาคดีอาญาด้วยความรวดเร็วและเป็นธรรม เป็นสิทธิมนุษยชนทางอาญาขั้นพื้นฐานในการคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของจำเลยระหว่างการพิจารณา ซึ่งถือเป็นมาตรฐานสากลในทุกประเทศ ซึ่งในรัฐธรรมนูญและประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา มาตรา 179 วรรคหนึ่ง ก็ได้มีการบัญญัติรับรองสิทธินี้ไว้แล้ว แต่การที่ศาลอนุญาตให้เลื่อนคดีเป็นเหตุให้การพิจารณาคดีต้องล่าช้าออกไป อันเนื่องมาจากสาเหตุหลายประการด้วยกัน เช่น การเลื่อนคดีอันเกิดจากศาล การเลื่อนคดีอันเกิดจากคู่ความ การเลื่อนคดีอันเกิดจากพยาน และความล่าช้าอันเกิดจาก

บทบัญญัติของกฎหมาย ตลอดจนจากปัญหาอื่นๆ ก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้การพิจารณาคดีต้องล่าช้าออกไป จากสาเหตุความล่าช้าดังกล่าวทำให้เกิดผลกระทบต่อพยานหลักฐาน ต่อคู่ความ ต่อรัฐ และสังคม

**ข้อเสนอแนะ** การพิจารณาคดีที่เนิ่นนานจะทำให้จำเลยสูญเสียเสรีภาพ เนื่องจากการถูกคุมขังอยู่ระหว่างการพิจารณา การเลื่อนคดีตามมาตรา 179 แห่งประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา มีผลทำให้การพิจารณาคดีของศาลล่าช้าด้วยเหตุเพราะบุคลากรในกระบวนการยุติธรรมไม่มีจิตสำนึกในเจตนารมณ์ของกฎหมาย เพื่อให้เกิดความชัดเจน และให้การพิจารณาคดีเป็นไปโดยรวดเร็วและต่อเนื่องสอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2550 มาตรา 40 (3) (7) ควรมีการปรับปรุงแก้ไขดังต่อไปนี้

1. ควรจัดให้มีการเตรียมคดีก่อนวันนัดพิจารณา ขบวนการนี้ให้นำประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา มาตรา 173/1 และมาตรา 173/2 มาบังคับใช้ให้เกิดประโยชน์โดยกำหนดวันนัดตรวจพยานหลักฐานหรืออาจไม่กำหนดเป็นวันตรวจพยานหลักฐาน แต่กำหนดให้เป็นวันนัดพร้อมก็ได้ ซึ่งบทบัญญัติมาตราดังกล่าวบัญญัติว่า

มาตรา 173/1 เพื่อให้การพิจารณาเป็นไปด้วยความรวดเร็ว ต่อเนื่องและเป็นธรรมในคดีที่จำเลยไม่ให้การหรือให้การปฏิเสธ เมื่อคู่ความฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งร้องขอหรือศาลเห็นสมควรศาลอาจกำหนดให้มีวันตรวจพยานหลักฐานก่อนกำหนดวันนัดสืบพยานก็ได้ โดยแจ้งให้คู่ความทราบล่วงหน้าไม่น้อยกว่าสิบสี่วัน

ก่อนวันตรวจพยานหลักฐานตามวรรคหนึ่งไม่น้อยกว่าเจ็ดวัน ให้คู่ความยื่นบัญชีระบุพยานต่อศาลพร้อมสำเนาในจำนวนที่เพียงพอ เพื่อให้คู่ความฝ่ายอื่นรับไปจากเจ้าพนักงานศาล และถ้าคู่ความฝ่ายใดมีความจำนงจะยื่นบัญชีระบุพยานเพิ่มเติมให้ยื่นต่อศาลก่อนการตรวจพยานหลักฐานเสร็จสิ้น

การยื่นบัญชีระบุพยานเพิ่มเติมเมื่อล่วงพ้นระยะเวลาตามวรรคสองจะกระทำได้ต่อเมื่อได้รับอนุญาตจากศาล เมื่อผู้ร้องขอแสดงเหตุอันสมควรว่า ไม่สามารถทราบถึงพยานหลักฐานนั้นหรือเป็นกรณีจำเป็นเพื่อประโยชน์แห่งความยุติธรรมหรือเพื่อให้โอกาสแก่จำเลยในการต่อสู้คดีอย่างเต็มที่

ถ้าพยานเอกสารหรือพยานวัตถุใดอยู่ในความครอบครองของบุคคลภายนอกให้คู่ความที่ประสงค์จะอ้างอิงขอให้ศาลมีคำสั่งเรียกพยานเอกสารหรือพยานวัตถุดังกล่าวจากผู้ครอบครองโดยยื่นคำขอต่อศาลพร้อมกับการยื่นบัญชีระบุพยาน เพื่อให้ได้พยานเอกสารหรือพยานวัตถุนั้นมาก่อนวันตรวจพยานหลักฐาน หรือวันที่ศาลกำหนด

มาตรา 173/2 ในวันตรวจพยานหลักฐาน ให้คู่ความส่งพยานเอกสารและพยานวัตถุที่ยังอยู่ในความครอบครองของตนต่อศาลเพื่อให้คู่ความอีกฝ่ายหนึ่งตรวจสอบ เว้นแต่ศาลจะมีคำสั่งเป็น

อย่างอื่นอันเนื่องจากสภาพและความจำเป็นแห่งพยานหลักฐานนั่นเอง หรือพยานหลักฐานนั้นเป็น บันทึกคำให้การของพยาน หลังจากนั้นให้คู่ความแต่ละฝ่ายแถลงแนวทางการเสนอพยานหลักฐานต่อ ศาล และให้ศาลสอบถามคู่ความถึงความเกี่ยวข้องกับประเด็นและความจำเป็นที่ต้องสืบพยานหลักฐาน ที่อ้างอิง ตลอดจนการยอมรับพยานหลักฐานของอีกฝ่ายหนึ่ง เสร็จแล้วให้ศาลกำหนดวันสืบพยานและ แจ้งให้คู่ความทราบล่วงหน้าไม่น้อยกว่าเจ็ดวัน ในกรณีที่โจทก์ไม่มาศาลในวันตรวจพยานหลักฐานให้ นำบทบัญญัติมาตรา 166 มาใช้บังคับโดยอนุโลม

ในกรณีจำเป็นเพื่อประโยชน์แห่งความยุติธรรม เมื่อศาลเห็นสมควรหรือคู่ความฝ่าย หนึ่งฝ่ายใดร้องขอ ศาลจะมีคำสั่งให้สืบพยานหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับประเด็นสำคัญในคดีไว้ล่วงหน้าก่อนถึง กำหนดวันนัดสืบพยานก็ได้

วันตรวจพยานหลักฐานหรือกำหนดให้วันดังกล่าวเป็นวันนัดพร้อม คู่ความจะต้องนำ หลักฐานต่างๆ มาแสดงต่อศาลเพื่อให้คู่ความฝ่ายตรงข้ามตรวจสอบและให้มีการกำหนดประเด็นการ พิจารณา และให้คู่ความตกลงกันว่าจะใช้เวลาในการพิจารณาคดีของศาลเป็นระยะเวลาเท่าใด เพื่อ เสนอต่อศาลและให้ศาลวางแผนในการพิจารณาคดี นอกจากนี้ ควรได้มีการตรวจสอบพยานหลักฐาน ของทั้งฝ่ายโจทก์และฝ่ายจำเลยโดยเคร่งครัด ตรวจสอบพยานโจทก์แต่ละปากและพยานจำเลยแต่ละ ปากว่าเกี่ยวข้องกับข้อเท็จจริงในคดีอย่างไร มีความจำเป็นต้องสืบพยานปากดังกล่าวหรือไม่ และพยาน บางอย่างหากคู่ความรับข้อเท็จจริงกันแล้วก็ไม่จำเป็นต้องสืบพยาน ในประเด็นข้อนั้นๆ ควรได้ตรวจสอบ คู่ความว่ามีพยานประเด็นหรือไม่ อย่างไร เป็นต้น

2. ควรจัดให้มีการพิจารณาคดีติดต่อกันไปทุกวันอย่างต่อเนื่องเพื่อส่งเสริมการ พิจารณาคดีให้เป็นไปโดยรวดเร็ว ทำให้ ศาล พนักงานอัยการ และทนายความไม่ต้องเสียเวลาศึกษา สำนวนใหม่ทุกครั้งที่มีการพิจารณา และทำให้การพิพากษาคดีของศาลมีความต่อเนื่องอันนำไปสู่การ ค้นหาคำความจริงที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

3. ควรนำมาตรการบังคับทางกฎหมายเกี่ยวกับการจับกุมพยานหรือบุคคลที่ถูก หมายเรียกให้มาศาล มาบังคับใช้อย่างเคร่งครัดและจริงจัง เพื่อให้พยานหรือบุคคลที่ถูกหมายเรียกเกิด ความเกรงกลัวและให้ความร่วมมือในการมาเป็นพยานศาล จะทำให้ลดปัญหาการเลื่อนคดีอันเกิดจาก พยานไม่มาศาล

4. ควรมีการสร้าง การกระตุ้นให้บุคลากรในกระบวนการยุติธรรมทราบถึงเจตนารมณ์ ของกฎหมายที่ให้มีการพิจารณาคดีด้วยความรวดเร็ว และต่อเนื่องว่ามีความ เป็นธรรมอย่างไรบ้าง ตลอดจนผลกระทบต่างๆ ของการพิจารณาคดีล่าช้าเพื่อปลูกฝังจิตสำนึกของบุคคลว่า ตนมีหน้าที่ ร่วมกันในการอำนวยความยุติธรรมให้แก่ประชาชน รัฐควรจัดมาตรการคุ้มครองบุคคลที่จะเป็นพยาน ให้มีประสิทธิภาพ

5. ควรมีบทบัญญัติของกฎหมายกำหนดโทษพนักงานอัยการและทนายความที่มีเจตนาประวิงคดี หรือรายงานทางวินัยให้หน่วยงานต้นสังกัด เพื่อลดปัญหาการเลื่อนคดีโดยเจตนาประวิงคดีของคู่ความ และส่งเสริมการพิจารณาคดีให้เป็นไปด้วยความรวดเร็ว

6. องค์การของรัฐในกระบวนการยุติธรรมควรจัดให้มีการประสานงานกันของบุคลากรในกระบวนการยุติธรรมทางอาญา เพื่อกำหนดนโยบายโดยรวมและนำไปปฏิบัติภายในองค์กรของตน เพื่อให้การค้นหาความจริงมีประสิทธิภาพและเกิดความเป็นธรรมแก่ประชาชน

7. ควรส่งเสริมแนวทางปฏิบัติในเรื่องการควบคุมตัวระหว่างการพิจารณาโดยยึดถือแนวทางสากลว่าจำเลยจะได้รับการประกันตัวเป็นหลัก และการควบคุมตัวเป็นข้อยกเว้น คำร้องขอประกันตัวจะต้องได้รับการพิจารณาโดยเร็ว และไม่สมควรเรียกหลักประกันในราคาสูง

8. ส่งเสริมให้ทุกฝ่ายเข้าใจเจตนารมณ์ของบทบัญญัติมาตรา 179 แห่งประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา และศาลควรใช้ดุลพินิจการให้เลื่อนคดีโดยเคร่งครัด ซึ่งจะทำให้กระบวนการยุติธรรมเกิดประสิทธิภาพ

## 18. การป้องกันการพิจารณาคดีล่าช้า

สามารถ อาจนรงค์ (2551, หน้า 6-14)  
กล่าวถึงการป้องกันการพิจารณาคดีล่าช้าไว้ ดังนี้

### 18.1 ความหมายของการพิจารณาคดีล่าช้า

ประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง

มาตรา 37 บัญญัติว่า “ให้ศาลดำเนินการนั่งพิจารณาคดีติดต่อกันไปเท่าที่สามารถจะทำได้โดยไม่ต้องเลื่อนจนกว่าจะเสร็จการพิจารณาและพิพากษาคดี” ซึ่งบทบัญญัตินี้ดังกล่าวก็สอดคล้องกับบทบัญญัติมาตรา 17 ซึ่งบัญญัติว่า “คดีที่ยื่นฟ้องไว้ต่อศาลนั้นให้ศาลดำเนินการไปตามลำดับเลขหมายสำนวนในสารบบความ เว้นแต่ศาลจะกำหนดเป็นอย่างอื่นเมื่อมีเหตุผลพิเศษ” จากหลักกฎหมายดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ต้องการให้ศาลนั่งพิจารณาคดีเป็นวันๆ ติดต่อกันไปจนกว่าจะเสร็จการพิจารณาคดี แต่ก็มีได้หมายความว่า จะนั่งพิจารณาคดีโดยไม่มีการหยุดพักผ่อนและวันหยุดราชการก็หยุดไม่ได้ เพราะกฎหมายบัญญัติเป็นข้อยกเว้นอยู่ว่าให้พิจารณาติดต่อกันไปเท่าที่สามารถจะทำได้ ดังนั้น คดีใดถ้ามีเหตุจำเป็น ศาลก็อาจเลื่อนการนั่งพิจารณาคดีไปได้ แต่หากคดีใดไม่สามารถดำเนินการพิจารณาคดีติดต่อกันได้และมีเหตุต้องเลื่อนการพิจารณาคดีออกไป แม้เหตุดังกล่าวจะเป็นเหตุตามกฎหมายก็ตาม ถ้าคดีนั้นเป็นคดีแพ่งที่โจทก์ฟ้องขับไล่จำเลยให้ออกจากที่ดินหรือบ้านพิพาท หรือจำเลยในคดีอาญาที่ถูกคุมขังอยู่ในระหว่างการพิจารณา ในความรู้สึกของโจทก์หรือจำเลยแล้วแต่กรณีถือว่าความล่าช้าใน



การพิจารณาคดีได้เกิดขึ้นแล้ว ดังนั้น การพิจารณาคดีล่าช้าจึงน่าจะมีความหมายว่า พิจารณาคดีไม่แล้วเสร็จภายในระยะเวลาอันสมควรและเหมาะสมแห่งความยากง่ายแก่คดีนั่นเอง

## 18.2 ขอบเขตของความล่าช้า

ข้อที่จะบ่งชี้ว่าการพิจารณาคดีของศาลชั้นต้นใดมีความล่าช้าหรือไม่ มีข้อบ่งชี้สำคัญ ดังนี้คือ

1. จำนวนคดีที่ค้างพิจารณาอยู่ในศาล
2. ระยะเวลา นับแต่วันยื่นฟ้องถึงวันที่ศาลชี้ขาดตัดสินคดี

การใช้ข้อบ่งชี้ใดเป็นตัวชี้วัดว่าศาลใดพิจารณาคดีล่าช้าหรือไม่ขึ้นอยู่กับสภาพและความเหมาะสมของแต่ละศาล เช่น ถ้าจะใช้ข้อบ่งชี้จำนวนคดีที่ค้างพิจารณาอยู่ในศาล คือว่าศาลใดมีคดีที่ค้างพิจารณาอยู่เป็นจำนวนมากในแต่ละปีถือว่าพิจารณาคดีล่าช้าคงไม่ถูกต้องเสมอไป เพราะแม้บางศาลจะมีคดีค้างพิจารณาจำนวนมาก แต่ศาลนั้นอาจมีการพิจารณาคดีที่รวดเร็วและมีคดีที่เสร็จการพิจารณาไปจำนวนมากเช่นเดียวกันก็ได้ ส่วนที่มีคดีค้างการพิจารณาอาจจะเป็นเพราะว่าเขตอำนาจศาลมีบริเวณกว้างและมีคดีขึ้นสู่ศาลเป็นจำนวนมากกว่าศาลอื่นนั่นเอง แต่เรื่องที่คดีเสร็จไปจากศาลโดยออกหมายเลขคดีแดง แม้ในแต่ละปีคดีที่ยื่นฟ้องและศาลได้ออกหมายเลขคดีแดงเป็นจำนวนมากก็อาจจะไม่ใช่ข้อบ่งชี้ว่าศาลได้พิจารณาคดีไปโดยรวดเร็วหรือล่าช้าเสมอไป เพราะคดีที่เสร็จการพิจารณาคดีไปอาจเป็นคดีที่ไม่ยากมากนัก เช่น คดีอาญาที่จำเลยให้การรับสารภาพและศาลพิพากษาคดีได้โดยไม่ต้องสืบพยานประกอบ หรือในคดีแพ่งสามัญที่จำเลยขาดนัดยื่นคำให้การและตามคำขอท้ายฟ้องของโจทก์ขอให้บังคับจำเลยชำระหนี้เป็นเงินจำนวนแน่นอน กรณีเช่นนี้ศาลเพียงแต่สั่งให้โจทก์ส่งพยานเอกสารแทนการสืบพยานบุคคล ทั้งนี้ ตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่งมาตรา 198 ทวิ และคดีแพ่งที่เป็นคดีมิโนสาเร่ ถ้าจำเลยได้รับหมายเรียกโดยชอบแล้วไม่มาศาลในวันนัดพิจารณาโดยไม่ได้รับอนุญาตจากศาลให้เลื่อนคดี ถ้าจำเลยไม่ได้ยื่นคำให้การไว้ให้ถือว่าจำเลยขาดนัดยื่นคำให้การ ศาลอาจสั่งให้โจทก์ส่งพยานเอกสารแทนการสืบพยานบุคคลตามมาตรา 198 ทวิ ได้ ทั้งนี้ ตามมาตรา 193 ทวิ ซึ่งคดีตามตัวอย่างดังกล่าวเป็นคดีที่ตามรูปคดีจะต้องเสร็จไปโดยเร็วอยู่แล้ว ส่วนคดีอีกประเภทหนึ่งที่ศาลออกหมายเลขคดีแดงไม่ว่าคดีแพ่งหรือคดีอาญา คือ ศาลมีคำสั่งให้จำหน่ายคดีชั่วคราวแทนที่จะให้เลื่อนการพิจารณาไป ซึ่งอาจจะมีสาเหตุมาจากศาลต้องการสถิติหมายเลขคดีแดงให้สูงขึ้นก็ได้ คดีประเภทนี้อาจมีอยู่เป็นจำนวนมากและความจริงแล้วคดีประเภทนี้หาได้เสร็จการพิจารณาไปจากศาลไม่ เพียงแต่ออกหมายเลขคดีแดงไว้เท่านั้น เมื่อเหตุทำให้จำหน่ายคดีชั่วคราวหมดไป ศาลต้องกลับมาพิจารณาคดีเหล่านี้อีก ประกอบกับในระหว่างที่ศาลจำหน่ายคดีชั่วคราวนั้น ศาลก็มีการรับฟ้องคดีใหม่เข้ามาอีกอยู่เรื่อยๆ เมื่อศาลต้องกลับมาพิจารณาคดีที่จำหน่ายชั่วคราวอีกพร้อมกับคดีที่ฟ้องใหม่ก็จะยิ่งทำให้ปริมาณคดีมากขึ้น อาจส่งผลให้การพิจารณาคดีล่าช้าได้ ดังนั้น ข้อบ่งชี้ที่

น่าจะถือว่าดีที่สุด คือระยะเวลานับแต่วันยื่นฟ้องถึงวันที่ศาลชี้ขาดตัดสินคดี ศาลใช้ระยะเวลาอันสมควรและเหมาะสมแก่ความยากง่ายแห่งคดี และเป็นที่น่าพอใจแก่คู่ความหรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง

### 18.3 ผลเสียจากการพิจารณาคดีล่าช้า

คดีที่ยื่นฟ้องต่อศาลนั้น หากการพิจารณาคดีล่าช้าย่อมทำให้คดีค้างพิจารณาอยู่ในศาลเป็นเวลานาน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อชีวิต ทรัพย์สิน สิทธิและเสรีภาพของคู่ความและบุคคลที่เกี่ยวข้องอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เช่น ในกรณีที่มีการเลื่อนคดีหลายครั้งไม่ว่าเหตุใดก็ตาม คู่ความที่มาศาลหลายครั้งก็ต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ในกรณีของพยานก็เช่นเดียวกัน เมื่อมาศาลในวันนัดสืบพยานแต่ไม่ได้เบิกความเนื่องจากมีการเลื่อนคดี ต่อมาเมื่อถึงวันนัดสืบพยานใหม่ พยานอาจจะไม่มาศาลก็ได้ ในคดีแพ่งที่โจทก์ฟ้องให้จำเลยชำระหนี้ หากการพิจารณาคดีล่าช้า จำเลยอาจจะยกย้ายทรัพย์สินของตนทั้งหมดหรือแต่บางส่วนให้พ้นจากอำนาจศาล หรืออาจโอน ขายหรือจำหน่ายทรัพย์สินดังกล่าวไปในระหว่างพิจารณาคดีก็ได้ โดยโจทก์ไม่ทราบและไม่ได้ขอให้ศาลใช้วิธีการชั่วคราวก่อนพิจารณา หากเป็นดังกล่าวแม้ต่อมาศาลพิพากษาให้โจทก์ชนะคดีและจำเลยไม่ชำระหนี้ตามคำพิพากษา โจทก์ก็ไม่สามารถนำยึดทรัพย์สินของจำเลยเพื่อบังคับคดีได้ และในคดีอาญาหากจำเลยถูกคุมขังอยู่ในระหว่างการพิจารณา อาจจะเป็นเพราะว่าไม่มีหลักประกันในการขอลปล่อยชั่วคราว หรือศาลไม่อนุญาตให้ปล่อยชั่วคราวก็ตาม ต่อมาศาลพิพากษายกฟ้องและให้ปล่อยจำเลย กรณีดังกล่าวล้วนแต่ถือว่ามีผลเสียหายเกิดขึ้นจากการพิจารณาคดีล่าช้าแล้ว นอกจากนี้ความเสียหายอีกประการหนึ่งของการพิจารณาคดีล่าช้าคือ อาจมีผลกระทบต่อความเชื่อถือศรัทธาของประชาชนที่มีต่อสถาบันศาลยุติธรรม

### 18.4 สาเหตุที่ทำให้การพิจารณาคดีล่าช้าและแนวทางป้องกัน

สาเหตุที่ทำให้การพิจารณาคดีล่าช้ามีหลายประการ แต่ขอยกมาเป็นตัวอย่างเท่าที่สำคัญ มีดังนี้ คือ

1. **มีการฟ้องคดีต่อศาลเป็นจำนวนมากเกินไป** ซึ่งการฟ้องคดีต่อศาลเป็นจำนวนมากนี้พอถือได้ว่าเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้การพิจารณาคดีล่าช้าด้วยเหมือนกัน เพราะหากศาลใดมีจำนวนผู้พิพากษาไม่ได้สัดส่วนที่เหมาะสมกับจำนวนคดี เช่น ผู้พิพากษามีจำนวนน้อยแต่ปริมาณคดีมีจำนวนมาก กรณีเช่นนี้จะส่งผลให้ศาลพิจารณาคดีล่าช้าได้

**แนวทางป้องกัน** คือ ควรสนับสนุนโครงการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทก่อนฟ้องอย่างจริงจัง ซึ่งจะเป็นมาตรการสำคัญที่จะทำให้ข้อพิพาทยุติลงโดยไม่มีการฟ้องคดีต่อศาล อันจะเป็นการลดปริมาณคดีที่จะขึ้นสู่ศาลชั้นต้นลงได้จำนวนหนึ่ง แต่การไกล่เกลี่ยข้อพิพาทก่อนฟ้องจะสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อชุมชนเห็นความสำคัญของการไกล่เกลี่ยและการประนีประนอมยอมความ โดยไม่คิดที่จะเอาชนะกันเพียงใช้กฎหมายเป็นเครื่องมือในการตัดสินเพียงอย่างเดียว อย่างไรก็ตาม หากมีการฟ้องคดีต่อศาลแล้ว ศาลก็ต้องนำระบบไกล่เกลี่ยในศาลมาใช้อย่างจริงจังด้วย

**2. ส่งหมายเรียกและสำเนาคำฟ้องให้แก่จำเลยไม่ได้** เนื่องจากการจะให้จำเลยทราบ ว่าถูกโจทก์ฟ้อง ก็จะต้องมีการส่งหมายเรียกและสำเนาคำฟ้องให้แก่จำเลยเสียก่อน เพื่อที่จะได้เข้ามา ต่อสู้คดีได้ถูกต้อง โดยในคดีแพ่งนั้น เมื่อศาลรับคำฟ้องแล้ว ศาลต้องออกหมายเรียกและส่งสำเนา คำฟ้องให้แก่จำเลยเพื่อแก้คดี ส่วนในคดีอาญาที่ผู้เสียหายเป็นโจทก์ แม้ศาลจะได้สอบสวนมูลฟ้องลับหลัง จำเลยได้ ศาลก็ต้องออกหมายส่งสำเนาคำฟ้องให้แก่จำเลยกับแจ้งวันนัดไต่สวนให้ทราบ ในกรณีที่มี จำเลยหลายคนก็ต้องส่งให้ทุกคน การส่งหมายเรียกและสำเนาคำฟ้องให้แก่จำเลยจึงเป็นเรื่องสำคัญ หากส่งยังไม่ได้ก็ไม่สามารถที่จะเริ่มต้นการพิจารณาคดีได้ หรือส่งหมายเรียกและสำเนาคำฟ้องให้แก่ จำเลยได้ แต่ส่งอยู่หลายครั้ง ก็จะทำให้เสียเวลาและส่งผลให้การพิจารณาคดีล่าช้าได้เหมือนกัน การส่ง หมายเรียกและสำเนาคำฟ้องให้จำเลยจะต้องเป็นไปโดยชอบด้วย หากส่งไม่ชอบและศาลชั้นต้นได้ ดำเนินการพิจารณาและพิพากษาคดีไปก็ถือว่าเป็นการดำเนินกระบวนการพิจารณาที่ผิดระเบียบ ศาลสูง อาจพิพากษายกคำพิพากษาของศาลชั้นต้น และให้ศาลชั้นต้นดำเนินการพิจารณาและพิพากษาใหม่ ตามรูปคดี เมื่อศาลชั้นต้นมาเริ่มการพิจารณาใหม่ ก็เห็นได้ว่าการพิจารณาคดีล่าช้าอยู่ในตัว

**แนวทางป้องกัน** คือ ให้ศาลวางแนวทางปฏิบัติและขอความร่วมมือจากคู่ความที่จะ เป็นโจทก์ฟ้องคดีว่า ให้ระบุที่อยู่ของจำเลยในคำฟ้องให้ชัดเจนและโดยละเอียด และให้แนบสำเนา ทะเบียนบ้านของจำเลยมาด้วย เพื่อศาลจะได้สั่งให้ปิดหมายได้ในคราวส่งครั้งแรกได้เลย แต่ในบางคดี แม้โจทก์จะแนบสำเนาทะเบียนบ้านของจำเลยมาด้วยแล้วเจ้าพนักงานศาลก็ยังส่งหมายเรียกและสำเนา คำฟ้องให้แก่จำเลยไม่ได้ในการส่งคราวแรก เพราะเจ้าพนักงานศาลหาบ้านของจำเลยไม่พบ ดังนั้น เพื่อ ไม่ให้เกิดปัญหาดังกล่าว นอกจากจะให้โจทก์เสนอสำเนาทะเบียนบ้านของจำเลยมาพร้อมกับคำฟ้อง แล้ว ควรให้โจทก์เสนอแผนที่ที่ตั้งบ้านของจำเลยมาด้วยในคราวแรก

สำหรับงานออกหมาย ให้เจ้าหน้าที่ที่พิมพ์หมายพิมพ์ที่อยู่ของจำเลยให้ตรงกับคำ ฟ้องและตรวจสอบด้วย เนื่องจากเจ้าหน้าที่พิมพ์หมายรู้ถึงเขตอำนาจศาล หากตรวจสอบแล้วปรากฏ ว่าที่อยู่ของจำเลยตามฟ้องเกิดการผิดพลาด เช่น ระบุอำเภอและจังหวัดถูกต้องแต่ระบุตำบลผิด กรณี เช่นนี้ก็ให้ติดต่อทนายความหรือตัวความเพื่อให้มาขอแก้ไขต่อไป ยังไม่ควรที่จะนำหมายดังกล่าวไปส่ง เพราะหากไม่มีการแก้ไขและออกไปส่งหมายตามที่อยู่ดังกล่าวก็จะส่งไม่ได้ โดยจะกลับมารายงานต่อ ศาลว่าตำบลตามฟ้องไม่มีอยู่ในอำเภอและจังหวัดที่อยู่ในเขตอำนาจศาล ทั้งๆ ที่ทราบมาแต่แรกแล้วว่า จะส่งไม่ได้

สำหรับเจ้าพนักงานศาลที่มีหน้าที่ในการส่งหมายก็ถือว่าเป็นผู้ที่มีความสำคัญ จึงมี ความจำเป็นที่จะต้องให้ความรู้แก่เจ้าพนักงานศาลที่มีหน้าที่ในการส่งหมาย เพื่อให้รู้แนวทางปฏิบัติว่า การส่งหมายจะต้องปฏิบัติให้ถูกต้องตามคำสั่งศาลและตามกฎหมาย เพราะว่าหากปฏิบัติไม่ถูกต้อง และศาลชั้นต้นก็ไม่ได้เพิกถอน ต่อมาความปรากฏแก่ศาลสูง ศาลสูงอาจให้ศาลชั้นต้นพิจารณาใหม่ได้



กรณีเช่นนี้ ก็ทำให้เห็นได้ว่าจะต้องเสียเวลาเพิ่มขึ้นอีก การปฏิบัติไม่ถูกต้องตามคำสั่งศาลและกฎหมายมีแนวคำพิพากษาศาลฎีกาที่วินิจฉัยไว้ เช่น

คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 116/2531 การที่พนักงานเดินหมายจัดส่งหมายเรียกและสำเนาคำฟ้องโดยการปิดคำคู่ความไว้ที่สำนักทำการงานของจำเลย โดยที่ศาลชั้นต้นยังมีคำสั่งให้ส่งโดยวิธีปิดคำคู่ความนั้น การส่งจึงไม่ถูกต้องตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง มาตรา 79 จึงถือไม่ได้ว่าจำเลยได้รับหมายเรียกและสำเนาคำฟ้องโดยชอบ ศาลฎีกาพิพากษาให้ยกคำพิพากษาศาลชั้นต้นและศาลอุทธรณ์และให้เพิกถอนคำสั่งศาลชั้นต้นที่สั่งว่าจำเลยขาดนัดยื่นคำให้การ โดยอนุญาตให้จำเลยยื่นคำให้การแล้วให้ศาลชั้นต้นดำเนินกระบวนการพิจารณาพิพากษาใหม่ตามรูปคดี

คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 1398/2542 พนักงานเดินหมายผู้ส่งคำบังคับของศาลโดยวิธีปิด จะต้องทำการปิดคำบังคับไว้ที่บริษัทจำเลยในที่แลเห็นได้ง่าย ตามที่ประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง มาตรา 79 วรรคหนึ่งบัญญัติไว้เท่านั้น การส่งให้พนักงานของบริษัทจำเลยรับไว้ มิใช่เป็นการปิดคำบังคับในที่แลเห็นได้ง่ายตามกฎหมาย กรณีจึงยังอยู่ในระยะเวลาที่จำเลยจะยื่นคำขอให้พิจารณาคดีใหม่ได้

คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 1416/2545 การปิดคำคู่ความหรือเอกสารตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง มาตรา 79 วรรคหนึ่ง ต้องกระทำให้มีลักษณะแน่นอนหาไม่หลุดออกง่าย การที่เจ้าพนักงานศาลเพียงแต่นำหมายเรียกและสำเนาคำฟ้องกับหมายนัดสืบพยานโจทก์ไปเสียบไว้ที่เหล็กที่ใช้เป็นมือจับสำหรับปิดเปิดประตูเหล็กยึดที่บ้านของจำเลย ซึ่งอาจหลุดและปลิวไปได้โดยง่าย ยังไม่อาจถือได้ว่าเป็นการปิดคำคู่ความโดยชอบ ดังนั้น เมื่อยังถือไม่ได้ว่าจำเลยได้รับหมายเรียกให้ยื่นคำให้การและหมายกำหนดวันนัดสืบพยานโจทก์โดยชอบ จำเลยจึงไม่จงใจขาดนัดยื่นคำให้การและขาดนัดพิจารณา ชอบที่จะขอให้พิจารณาคดีใหม่ได้

คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 1958/2546 ศาลมีคำสั่งให้ส่งหมายเรียกและสำเนาคำฟ้องแก่จำเลย หากไม่มีผู้รับโดยชอบให้ปิดหมายได้ แต่เจ้าพนักงานศาลส่งหมายเรียกและสำเนาคำฟ้องให้แก่คนในบ้านของจำเลยโดยบอกให้รับไว้ และจะทำรายงานเป็นปิดหมาย จากนั้นจึงทำรายงานการส่งหมายเรียกและสำเนาคำฟ้องให้จำเลยเป็นการปิดหมาย กรณีจึงมิใช่เป็นการปิดหมายในที่แลเห็นได้ง่าย ณ ภูมิลำเนาของจำเลย การส่งหมายเรียกและสำเนาคำฟ้องไม่ชอบด้วยประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง มาตรา 79 ทำให้กระบวนการพิจารณาลงจากนั้นไม่ชอบด้วยกฎหมาย

**3. การเลื่อนคดีของคู่ความ เพราะเหตุพยานเอกสารไม่พร้อม** อาจมีสาเหตุมาจากคู่ความลืมนำเอกสารมาด้วย หรือพยานเอกสารอยู่ในความครอบครองของบุคคลภายนอกซึ่งบุคคลภายนอกยังไม่ส่งมาที่ศาล หรืออาจจะมีสาเหตุมาจากเจ้าพนักงานที่ดินยังไม่ส่งแผนที่พิพาทมาศาล

**แนวทางป้องกัน** คือ ในกรณีเกี่ยวกับพยานเอกสาร ศาลควรแนะนำและวางแนวทางให้คู่ความปฏิบัติ คือให้รีบยื่นบัญชีระบุพยานไว้เสียแต่เนิ่นๆ หากเป็นพยานเอกสารที่อยู่ในความครอบครองของตนก็ให้เตรียมมาให้พร้อมในวันนัดสืบพยานโดยไม่ให้หลงลืม เพื่อจะได้ไม่ต้องอ้างเอาเป็นเหตุขอเลื่อนคดี หากพยานเอกสารอยู่ในความครอบครองของบุคคลภายนอกและคู่ความไม่อาจนำมาศาลได้เอง ให้ยื่นคำร้องเพื่อให้ศาลออกคำสั่งเรียกหรือหมายเรียกพยานเอกสารเสียแต่เนิ่นๆ เพื่อบุคคลภายนอกที่ครอบครองเอกสารจะได้มีเวลาเพื่อค้นหาเอกสารและส่งมาให้ศาลได้ทันภายในวันนัด

ในกรณีที่ศาลมีคำสั่งให้เจ้าพนักงานที่ดินรังวัดและทำแผนที่พิพาทตามที่คู่ความร้องขอ ให้ศาลออกหนังสือถึงเจ้าพนักงานที่ดินโดยเร็ว และอนุญาตให้คู่ความนำหนังสือไปยื่นต่อเจ้าพนักงานที่ดินเอง และกำชับให้คู่ความรีบติดต่อเจ้าพนักงานที่ดินเสียแต่เนิ่นๆ เพื่อกำหนดวันรังวัดทำแผนที่ ทั้งนี้ เพื่อเจ้าพนักงานที่ดินจะได้มีเวลาดำเนินการและส่งแผนที่พิพาทมาศาลได้ทันวันนัด เพราะหากส่งมาไม่ทันอาจมีการขอเลื่อนคดีอีก

**4. การเลื่อนคดีของคู่ความเพราะเหตุขัดข้องเกี่ยวกับพยานบุคคล** ศาลจะต้องแจ้งให้คู่ความทราบว่า เนื่องจากศาลได้นำระบบการพิจารณาคดีต่อเนื่องมาใช้ หากคู่ความขอเลื่อนคดี ไม่ว่าจะเป็นการขอเลื่อนคดีครั้งแรกหรือไม่ ศาลจะพิจารณาสั่งโดยเคร่งครัด คือศาลจะให้เลื่อนคดีได้เฉพาะมีเหตุจำเป็นอันไม่อาจก้าวล่วงเสียได้และหากศาลไม่อนุญาตให้เลื่อนจะทำให้เสียความยุติธรรมเท่านั้น ทั้งนี้ตามที่บัญญัติไว้ในประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง มาตรา 40 วรรคหนึ่ง

**แนวทางป้องกัน** คือ ให้คู่ความเตรียมพยานให้พร้อมก่อนวันนัด แต่ถ้าหากเป็นพยานที่ไม่อาจนำมาศาลได้เอง ให้คู่ความรีบขอหมายเรียกพยานเสียแต่เนิ่นๆ และส่งให้แก่พยานล่วงหน้าในระยะเวลาที่พอสมควรเพื่อพยานจะได้เตรียมตัวให้ทัน อย่างไรก็ตาม แม้ในแง่ของความรับผิดชอบ ศาลจะไม่มีหน้าที่ในการติดตามให้พยานมาศาลตามวันนัดก็ตาม แต่เพื่อให้การพิจารณาคดีเป็นไปตามวันนัด ศาลควรให้ข้อมูลข่าวสารแก่พยานมากขึ้น โดยมีการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทราบว่าการมาเป็นพยานที่ศาลจะถือว่าเป็นผู้ที่ช่วยอำนวยความสะดวกให้เกิดขึ้นในสังคม หากมาเป็นพยานให้โจทก์ในคดีอาญาที่พนักงานอัยการเป็นโจทก์จะได้รับค่าตอบแทนตามระเบียบ และหากมาเป็นพยานตามหมายเรียกในคดีแพ่ง ศาลอาจสั่งให้คู่ความฝ่ายที่อ้างเป็นพยานเป็นผู้เสียค่าพาหนะและค่าป่วยการพยานที่มาศาลตามหมายเรียกให้แก่พยานตามจำนวนที่ศาลเห็นสมควรได้ ซึ่งการประชาสัมพันธ์ของศาลอาจทำในรูปปิดประกาศที่ศาลและสื่อมวลชนอื่น

หมายเรียกพยานจะต้องระบุวันนัดให้ชัดเจนด้วย รวมทั้งแจ้งให้พยานทราบว่าหากพยานมาศาลไม่ได้ตามหมายเรียก ขอให้พยานแจ้งให้ศาลทราบ หรือถ้าพยานสะดวกมาศาลในวันใดให้แจ้งให้ศาลทราบด้วย ในกรณีดังกล่าวหากเป็นพยานที่ยากจะนำมาสืบในวันนัด ศาลจะต้องให้คู่ความนำพยานมาสืบไว้ล่วงหน้าก่อนวันนัดและวางแนวทางในการปฏิบัติไว้ด้วย

เมื่อพยานมาศาลในวันนัดแล้ว ศาลควรสืบพยานนั้นให้เสร็จไปในวันนั้นแม้จะเลยเวลาราชการไปแล้วก็ตาม เพราะหากเลื่อนคดีไปสืบพยานต่อในวันหลังอาจทำให้พยานเสียค่าใช้จ่ายและเสียเวลาในการมาศาลอีก โดยเฉพาะอย่างยิ่งพยานอาจจะไม่มาศาลในวันนัดที่เลื่อนไปก็ได้ คู่ความอาจอ้างเอามาเป็นเหตุขอเลื่อนคดีได้ อย่างไรก็ตาม หากมีเหตุอื่นต้องเลื่อนคดีจริงๆ แต่วันนั้นมีพยานมาศาลพร้อมแล้ว ควรให้พยานเซ็นชื่อทราบวันนัดครั้งต่อไปไว้แทนการส่งหมายเรียกเพราะหากส่งหมายเรียกไปอีกอาจส่งไม่ได้ก็ได้

ในกรณีที่มีการขอเลื่อนคดีเพราะความเจ็บป่วยของพยาน ศาลต้องให้ตัวความหรือทนายความมารับรองแพทย์มาแสดงว่าความเจ็บป่วยของพยานนั้นร้ายแรงถึงกับมาศาลไม่ได้

ในกรณีที่คู่ความขอให้ส่งประเด็นไปสืบพยานที่ศาลอื่นโดยอ้างว่าพยานมีภูมิลำเนาอยู่ในเขตอำนาจของศาลอื่นและพยานไม่อาจมาเบิกความที่ศาลที่มีเขตอำนาจได้ ศาลต้องสอบถามถึงข้อเท็จจริงที่พยานนั้นรู้เห็นว่าเป็นต้องสืบพยานนั้นหรือไม่ เพราะเมื่อสอบแล้วคู่ความอาจยอมรับข้อเท็จจริงกันได้ ซึ่งถ้าหากรับกันแล้วก็ไม่ต้องส่งประเด็น ในกรณีที่คู่ความไม่อาจรับข้อเท็จจริงกันได้และจะต้องส่งประเด็น ศาลควรสั่งให้คู่ความที่ขอส่งประเด็นแสดงหลักฐานเกี่ยวกับภูมิลำเนาของพยานว่ามีถิ่นที่อยู่ในเขตอำนาจของศาลที่รับประเด็นจริง ในการส่งประเด็นนั้นศาลควรมีคำสั่งให้แยกสำนวนส่งประเด็นไป เพราะการส่งประเด็นอาจมีการส่งไปพร้อมกันหลายศาล การส่งประเด็นศาลควรสั่งในวันซึ่งสองสถานหรือวันนัดพร้อม

ในกรณีที่คู่ความขอเลื่อนคดี อ้างว่าคดีมีประจักษ์พยานหลายปากและเป็นพยานคู่หลายปาก แต่พยานมาศาลเพียงบางปาก หากสืบพยานไปบางปากก่อนจะทำให้คู่ความฝ่ายนั้นเสียเปรียบได้ ศาลต้องสอบถามให้ชัดแจ้งว่าพยานดังกล่าวเป็นพยานคู่จริงหรือไม่ เพราะบางกรณีอาจจะไม่ใช่พยานคู่ก็ได้เพียงแต่เกี่ยวพันกันเท่านั้น คู่ความจึงขอเลื่อนคดีเพราะเหตุนี้ไม่ได้ หากขอมาศาลต้องมีคำสั่งไม่อนุญาต

**5. ศาลชั้นต้นดำเนินกระบวนการพิจารณาผิดระเบียบ ต่อมาศาลสูงพิพากษายกคำพิพากษาของศาลชั้นต้นแล้วให้ศาลชั้นต้นพิจารณาพิพากษาใหม่ตามรูปคดี** กรณีดังกล่าวถือว่าเป็นเหตุทำให้การพิจารณาคดีล่าช้าได้เช่นเดียวกัน การดำเนินกระบวนการพิจารณาที่ผิดระเบียบเช่นส่งหมายเรียกและสำเนาคำฟ้องให้แก่จำเลยไม่ชอบด้วยกฎหมาย ในคดีอาญาที่มีอัตราโทษจำคุกก่อนเริ่มพิจารณา ศาลไม่ได้สอบถามจำเลยว่ามีทนายความหรือไม่ หรือคดีที่มีอัตราโทษประหารชีวิต ศาลชั้นต้นไม่ได้ตั้งทนายให้แก่จำเลย ซึ่งศาลฎีกาเคยวินิจฉัยไว้แล้ว ดังเช่นคำพิพากษาศาลฎีกาที่ 6915/2544 และคำพิพากษาศาลฎีกาที่ 7701/2547

**แนวทางป้องกัน** คือ ในกรณีดังกล่าวเชื่อว่าเกิดจากความพลั้งเผลอของศาล ดังนั้น ผู้พิพากษาเจ้าของสำนวนควรตรวจสำนวนโดยละเอียดว่า มีการดำเนินกระบวนการพิจารณาผิดขั้นตอนหรือไม่ หากตรวจพบให้รีบดำเนินการแก้ไขเสียก่อนที่จะพิพากษาคดี

กล่าวโดยสรุป การพิจารณาคดีหากเป็นไปอย่างรวดเร็วและถูกต้องแล้วก็จะเป็นที่พึงพอใจแก่ทุกฝ่าย โดยเฉพาะคู่ความก็จะมีความรู้สึกว่าตนได้รับความเป็นธรรม สำหรับสาเหตุที่ทำให้การพิจารณาคดีล่าช้าและแนวทางป้องกันตามที่กล่าวมาเป็นเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้น เพราะความจริงแล้วยังมีสาเหตุอื่นอีกหลายอย่างที่ปรากฏขึ้นอยู่เรื่อยๆ อย่างไรก็ตาม หากบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับคดีให้ความร่วมมืออย่างจริงจัง เชื่อว่าการแก้ปัญหาการพิจารณาคดีล่าช้าต้องสำเร็จได้

ผู้พิพากษาเจ้าของสำนวนถือว่าเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการที่จะควบคุมการพิจารณาคดีให้เป็นไปโดยเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ จึงต้องเป็นผู้ที่ตั้งใจในการทำงานอย่างแท้จริง และมีความเสียสละด้วย ไม่ดำเนินกระบวนการพิจารณาไปตามที่คู่ความนำชี้ ผู้พิพากษาจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการแก้ไขเหตุขัดข้องที่เกิดขึ้นในระหว่างการพิจารณาคดี ทั้งนี้ เพื่อให้คดีเดินไปตามกรอบเวลาที่กำหนดไว้ได้ และข้อสำคัญที่สุดผู้พิพากษาเจ้าของสำนวนหรือศาลจะต้องแสดงให้คู่ความทราบว่าศาลเคร่งครัดในการเลื่อนคดี หากส่งสัญญาณดังกล่าวออกมาว่าศาลมีความจริงจังในเรื่องการสืบพยานภายในกรอบระยะเวลาที่กำหนด คู่ความก็จะดำเนินกระบวนการพิจารณาไปตามที่ศาลสั่งไว้ในรายงานกระบวนการพิจารณาโดยเคร่งครัด ทั้งนี้ เนื่องจากไม่มีคู่ความฝ่ายใดประสงค์ที่จะแพ้คดี

จากกรณีดังกล่าว เพื่อให้ผู้พิพากษาปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน ดังนั้น ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในฐานะผู้บริหารศาล ควรซักซ้อมความเข้าใจกับผู้พิพากษาในศาลและวางแนวทางปฏิบัติ เพื่อให้ผู้พิพากษาในศาลได้บริหารจัดการคดีไปในทางเดียวกันและถูกต้อง

## บทสรุป และการนำไปใช้

### 1. บทสรุป

จากการศึกษาคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ชุดที่ 3 เรื่อง ความรู้และทักษะในการบริหาร ซึ่งผู้รับการพัฒนาตนเองได้ศึกษาเนื้อหาเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารในเรื่องต่างๆ ดังนี้ 1) ความหมายของการบริหารและทักษะในการบริหาร 2) ความสำคัญของความรู้และทักษะในการบริหาร 3) แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับทักษะในการบริหารงาน 4) กระบวนการบริหารจัดการ 5) แนวคิดเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล 6) แนวคิดเรื่องบทบาทหน้าที่และทักษะของตุลาการ 7) แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านความรู้และทักษะในการบริหารของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม 8) งานบริหารในส่วนงานคดีและงานในฐานะหัวหน้าส่วนราชการที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรรู้ 9) ความรู้เกี่ยวกับนโยบายประธานศาลฎีกา แผนยุทธศาสตร์

วิสัยทัศน์/พันธกิจ ในการบริหารศาลยุติธรรม 10) กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ หนังสือเวียน ข้อบังคับ ข้อกำหนดและคำแนะนำของประธานศาลฎีกาที่เกี่ยวข้องในราชการศาลยุติธรรมที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรรู้ 11) บทบาทผู้พิพากษาหัวหน้าศาลกับการบริหารงานศาล 12) การพัฒนาบทบาทผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในการปฏิรูประบบยุติธรรมไทย 13) ปัญหาในการบริหารงาน ของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม 14) การเพิ่มประสิทธิภาพการพิจารณาคดีในศาลชั้นต้น 15) การพัฒนากระบวนการพิจารณาในศาลชั้นต้น 16) การบริหารงานคดี 17) แนวทางแก้ไขการพิจารณาคดีอาญาของศาลชั้นต้นให้มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม และ 18) การป้องกันการพิจารณาคดีล่าช้า

โดยจากการศึกษาดังกล่าวจะทำให้ผู้รับการพัฒนาตนเองได้รับความรู้เกี่ยวกับหลักการ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลทั้งงานในฐานะผู้บริหารทั่วไปและในฐานะผู้พิพากษาหัวหน้าศาล จากนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้พิพากษาซึ่งผ่านการดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมาแล้ว โดยหลายคนดำรงตำแหน่งและ/หรือเคยดำรงตำแหน่งสำคัญในศาลยุติธรรม รวมทั้งมีผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานอื่นด้วย นอกจากนี้ผู้รับการพัฒนาตนเองยังจะได้รับความรู้เกี่ยวกับงานของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในส่วนงานคดี จาก การศึกษานโยบายประธานศาลฎีกา แผนยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์/พันธกิจ ในการบริหารศาลยุติธรรม กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ หนังสือเวียน ข้อบังคับ ข้อกำหนดและคำแนะนำของประธานศาลฎีกาที่เกี่ยวข้องในราชการศาลยุติธรรม ตลอดจนจะได้รับความรู้และทักษะในการบริหารจากการศึกษาแนวคิดจากงานวิจัยของผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตร "ผู้พิพากษาผู้บริหารในศาลชั้นต้น" ในเรื่องบทบาทบทบาทผู้พิพากษาหัวหน้าศาลกับการบริหารงานศาล การพัฒนาบทบาทผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในการปฏิรูประบบยุติธรรมไทย ปัญหาในการบริหารงานของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม การเพิ่มประสิทธิภาพการพิจารณาคดีในศาลชั้นต้น การพัฒนากระบวนการพิจารณาในศาลชั้นต้น การบริหารงานคดี แนวทางแก้ไขการพิจารณาคดีอาญาของศาลชั้นต้นให้มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม และการป้องกันการพิจารณาคดีล่าช้า

## 2. การนำไปใช้

เมื่อผู้รับการพัฒนาตนเองได้รับความรู้และทักษะในการบริหารตามที่ได้ศึกษามาแล้วข้างต้น ผู้รับการพัฒนาดังกล่าวก็จะสามารถนำความรู้และทักษะในการบริหารดังกล่าวไปพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีความรู้และทักษะในการบริหารเพิ่มมากขึ้น และสามารถนำความรู้และทักษะในการบริหารในเรื่องต่างๆ ที่ได้จากการศึกษาดังกล่าวไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ ดังนี้

2.1 สามารถนำความรู้และทักษะในการบริหารที่ได้จากการศึกษาไปใช้ในการบริหารงานศาลยุติธรรมในฐานะผู้พิพากษาหัวหน้าศาลได้อย่างคล่องแคล่ว ว่องไว ถูกต้องตามหลักกฎหมาย ระเบียบ แผนยุทธศาสตร์ และนโยบายประธานศาลฎีกา อย่างมีประสิทธิภาพและ

ประสิทธิภาพ เป็นที่เชื่อถือศรัทธาของผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ตุลาการ สามารถนำพาคณะการไปสู่ความสำเร็จ

2.2 สามารถนำหลักการ แนวคิด และคำแนะนำ ที่ได้จากนักวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารงานบุคคล การจัดระบบงานและการบริหารจัดการองค์กร การบริหารจัดการคดี ไปปรับใช้ในการบริหารงานด้านพิจารณาพิพากษาคดีและงานตุลาการได้อย่างมีอรรถภาพ

2.3 สามารถนำทักษะการบริหารที่ได้ทั้งศาสตร์และศิลป์ไปใช้ในการบริหารงาน เพื่อจูงใจให้ผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ตุลาการมีความเอาใจใส่ในการปฏิบัติตามระเบียบ กฎเกณฑ์ต่างๆ ทั้งนี้เพื่อรักษาประโยชน์ของทางราชการและประชาชน ตลอดจนมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาผู้พิพากษาในศาลและข้าราชการศาลยุติธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากความรู้และทักษะในการบริหารที่กล่าวไว้ในคู่มือ ชุดที่ 3 นี้แล้ว ผู้รับการพัฒนารองเอง อาจเรียนรู้การปฏิบัติงานหรือการแก้ไขข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงานขององค์กร/ศาลอื่นๆ ทั่วโลก รวมถึงข้อพิพาทระหว่างบุคคลข้ามประเทศ รูปแบบการบริหารงานแบบใหม่ๆ อาชญากรรมใหม่ๆ เป็นต้น ซึ่งการเรียนรู้สิ่งเหล่านี้จะเป็นการกระตุ้นให้ผู้รับการพัฒนารองเองมีความรู้เท่าทันสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กรและสนับสนุนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันมากยิ่งขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็จะสามารถยกระดับความรู้และสร้างทัศนคติใหม่ๆ ที่กว้างขวางตามทันความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

## บรรณานุกรม

- กัญญาณี รัชยศ. (2551). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์และผู้สนับสนุนการสอนโรงเรียนสันติราษฎร์บริหารธุรกิจในพระอุปถัมภ์สมเด็จพระเจ้าภคินีเธอ เจ้าฟ้าเพชรรัตนราชสุดาสิริโสภาพัฒนาดี. วิทยานิพนธ์ บ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- เกษมร มิ่งขวัญ. (2551). สภาพและปัญหาการปฏิบัติตามนโยบายการลดเวลาเรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 4. วิทยานิพนธ์ ค.ม. อุบลราชธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2556). การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิตตรา กาญจนะประเสริฐ. (2558). (วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2558). ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลอุทธรณ์. ศาลยุติธรรม. สัมภาษณ์.
- เจริญ ดวงสุวรรณ. (2558). (วันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2558). ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลประจำสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาศาล 8. ศาลยุติธรรม. สัมภาษณ์.
- ฉันทนา ภูมมา. (2552). ทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการวางแผนอาคารสถานที่ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- เชื้อชาย โพธิ์กลิ่น. (2557). (วันที่ 28 พฤศจิกายน 2557). ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลประจำสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาศาล 4. ศาลยุติธรรม. สัมภาษณ์.
- ไชยา เกศารัตน์. (2555). รัฐประศาสนศาสตร์. การบริหารมืออาชีพ. เข้าถึงได้จาก <http://human.skre.ac.th/image/article/t8-55.pdf>.
- ณรัช อิมสุขศรี. (2558). (วันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2558). ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลแพ่ง. ศาลยุติธรรม. สัมภาษณ์.
- ดวงใจ ระณะยาน. (2549). การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลในจังหวัดจันทบุรี. วิทยานิพนธ์ ค.ม. จันทบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- ดิเรก อิงคณินันท์. (2557). (วันที่ 21 พฤศจิกายน 2557) ประธานศาลฎีกา. ศาลยุติธรรม. สัมภาษณ์.

- ทนงศักดิ์ เจริญชัย. (2549). *ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ทักษะการบริหารงานของ  
ผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลนคร  
เขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏกลนคร.*
- ทินกร แก้วกัญญา. (2555). *สภาพและปัญหาการบริหารงานโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5. วิทยานิพนธ์ ค.ม. อุบลราชธานี :  
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.*
- ธนกร ธรรมลังกา. (2553). *ทักษะการบริหารของผู้บังคับการ ตามการรับรู้ของข้าราชการตำรวจ  
สังกัดกองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 5. การค้นคว้าอิสระ รม. เชียงใหม่ :  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.*
- ธนรัตน์ ทั้งทอง. (2554). *ความคิดเห็นของผู้พิพากษาศาลยุติธรรมต่อระบบการแต่งตั้งผู้บริหารศาล  
ยุติธรรม. กรุงเทพฯ : สำนักงานศาลยุติธรรม.*
- \_\_\_\_\_. (2557). (วันที่ 27 พฤศจิกายน 2557). ผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์ประจำสำนักประธานศาลฎีกา.  
ศาลยุติธรรม. สัมภาษณ์.
- ธานี นทร์ ทรัพย์วิเชียร. (2557). (วันที่ 23 พฤศจิกายน 2557). องคมนตรี/อดีตนายกรัฐมนตรีย.  
ทำเนียบองคมนตรี. สัมภาษณ์.
- ธานี ชั้นบุญ. (2551). *ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม. พระนครศรีอยุธยา :  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์.*
- ธานี สิงหนาท. (2557). (วันที่ 6 พฤศจิกายน 2557). ผู้ช่วยผู้พิพากษาศาลฎีกา  
ศาลยุติธรรม. สัมภาษณ์.
- นันทิภา กงวิไล. (2558). *ความรู้ (Knowledge)...เข้าถึงได้จาก [http://web.wattana.ac.th/  
mainessay/0014.pdf](http://web.wattana.ac.th/mainessay/0014.pdf).*
- นิธิมณี คังขมณี ยงเกียรติกานต์. (2553). *บทบาทผู้พิพากษาหัวหน้าศาลกับการ  
บริหารงานศาล. รายงานส่วนบุคคลหลักสูตร “ผู้พิพากษาผู้บริหารในศาล ชั้นต้น”  
รุ่นที่ 8. กรุงเทพฯ : สำนักงานศาลยุติธรรม.*
- นุจรินทร์ จันทรพรายศรี. (วันที่ 7 พฤศจิกายน 2557). ผู้พิพากษาศาลฎีกา ศาลยุติธรรม. สัมภาษณ์.
- บัณฑิตเกียรติ ปิ่นแก้ว. (2551). *การเพิ่มประสิทธิภาพการพิจารณาคดีในศาลชั้นต้น. รายงานส่วน  
บุคคลการอบรมหลักสูตร “ผู้พิพากษาผู้บริหารในศาลชั้นต้น” รุ่นที่ 7. กรุงเทพฯ : สำนักงาน  
ศาลยุติธรรม.*



- บุญเกียรติ ฤกษ์ชัยสา. (2551). *การพัฒนากระบวนการพิจารณาในศาลชั้นต้น*. รายงานส่วนบุคคลการอบรมหลักสูตร “ผู้พิพากษาผู้บริหารในศาลชั้นต้น” รุ่นที่ 6. กรุงเทพฯ : สำนักงานศาลยุติธรรม.
- บุรชัย ศิริมหาสาคร. *Idea can do: มุขบริหารสู่การเป็นผู้นำ เล่ม 1 วิสัยทัศน์กับนักบริหาร การจูงใจคนเพื่อสัมฤทธิ์ผลของงาน*. นครปฐม : สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา.
- ปกรณ์ สุวรรณพรหมา. (2558). (วันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2558). ผู้พิพากษาศาลฎีกา. ศาลยุติธรรม. สัมภาษณ์.
- ประคอง เตกฉัตร. (2558). (วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2558). ผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์. ศาลยุติธรรม. สัมภาษณ์.
- ประเสริฐศักดิ์ ณรงค์รักเดช. (2552). *ปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาการควบคุมนายประกันอาชังในชั้นศาล*. รายงานส่วนบุคคลการอบรมหลักสูตร “ผู้พิพากษาผู้บริหารในศาลชั้นต้น” รุ่นที่ 7. กรุงเทพฯ : สำนักงานศาลยุติธรรม.
- ปาริชาติ กมลยะบุตร. (2553). *ทักษะการบริหารของผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ส่งผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานครูเทศบาลในโรงเรียนสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศิลปากร*.
- พรหมเมศร์ คำพาบ. (2549). *การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม.. เลข : มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย*.
- พิษณุ ขอนทอง (2551). *ปัญหาข้อขัดข้องการพิจารณาคดีต่อเนืองคดีอาญา*. รายงานส่วนบุคคลการอบรมหลักสูตร “ผู้พิพากษาผู้บริหารในศาลชั้นต้น” รุ่นที่ 6. กรุงเทพฯ : สำนักงานศาลยุติธรรม.
- ภัทรศักดิ์ วรรณแสง. (2558). (วันที่ 26 มกราคม 2558). เลขาธิการสำนักงานศาลยุติธรรม. สำนักงานศาลยุติธรรม. สัมภาษณ์.
- มโน ซอศรีสาคร. (2557). (วันที่ 20 พฤศจิกายน 2557). รองอธิบดีผู้พิพากษาภาค 4. ศาลยุติธรรม. สัมภาษณ์.
- ย้ายเจริญ เชื้อเมืองพาน. (2550). *ความรู้ในการบริหารและทัศนคติในการบริหารของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอเวียงป่าเป้า. การศึกษาอิสระ รม. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น*.
- รุสนีย์ กอดิรีย์. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหาร ทักษะทางวิชาการกับการปฏิบัติงานประกันคุณภาพการศึกษาของผู้บริหาร ตามทัศนะของคณะกรรมการประกันคุณภาพในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สามจังหวัดชายแดนภาคใต้. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*.

วิมล นุชประไพ. (2549). *เทคนิคนักบริหารผู้นำที่พึงปรารถนา*. วารสารศาลยุติธรรมปริทัศน์, 1(3), 66-70.

วิรัช ชินวินิจกุล. (2557). (วันที่ 4 ธันวาคม 2557). รองประธานศาลฎีกา. ศาลยุติธรรม. สัมภาษณ์.

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2548). *การบริหารจัดการและการบริหารการพัฒนาขององค์กรตาม รัฐธรรมนูญ และหน่วยงานของรัฐ*. กรุงเทพฯ : นิติธรรม.

วิรุฬห์ แย้มละม้าย. (2557). (วันที่ 5 พฤศจิกายน 2557). ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัด พระโขง. ศาลยุติธรรม. สัมภาษณ์.

วินัส สุนนท์. (2557). (วันที่ 24 ตุลาคม 2557). รองอธิบดีผู้พิพากษาศาล 4. ศาลยุติธรรม. สัมภาษณ์.

ศิริชัย กาญจนวาสี. (2548). *ทฤษฎีการประเมิน*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (2556). *รายงานการวิจัยฉบับ สมบูรณ์ การพัฒนาระบบการย้ายข้าราชการตุลาการ*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เดียนตุลา.

สถาพร วงศ์ตระกูลรักษา. (2557). (วันที่ 19 พฤศจิกายน 2557). รองอธิบดีผู้พิพากษาศาลแพ่ง. ศาลยุติธรรม. สัมภาษณ์.

สบโชค สุขารมณ. (2558). (วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2558). ผู้พิพากษาอาวุโสในศาลฎีกา/อดีต ประธาน ศาลฎีกา. ศาลยุติธรรม. สัมภาษณ์.

สมคิด บางโม. (2550). *องค์กรและการจัดการ*. กรุงเทพฯ : วิทย์พัฒนา.

สมชาย เกร่งเรือ. (2557). (วันที่ 1 ธันวาคม 2557). ผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์. ศาลยุติธรรม. สัมภาษณ์.

สรารุช เบญจกุล. (2551). *นักบริหารความสำเร็จขององค์กร*. วารสารศาลยุติธรรมปริทัศน์, 2(4), 38-42.

\_\_\_\_\_. (2557). (วันที่ 20 พฤศจิกายน 2557). รองเลขาธิการสำนักงานศาลยุติธรรม. สำนักงานศาลยุติธรรม. สัมภาษณ์.

สามารถ อัจฉนรงค์. (2551). *การป้องกันการพิจารณาคดีล่าช้า*. รายงานส่วนบุคคลการอบรม หลักสูตร “ผู้พิพากษาผู้บริหารในศาลชั้นต้น” รุ่นที่ 6. กรุงเทพฯ : สำนักงานศาลยุติธรรม.

สายทอง โพธิ์น้ำเที่ยง. (2550). *ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มกรุงเทพมหานคร สังกัดกรุงเทพมหานคร*. สารนิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สำนักงานศาลยุติธรรม. (2551). *แบบประเมินบุคคลและรายงานการปฏิบัติราชการของข้าราชการ ตุลาการ*. กรุงเทพฯ : สำนักงานศาลยุติธรรม.

- ลำเรียง ตาสว่าง. (2550). *การใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 1*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. ลพบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- ลัทธิตชัย หมั่นเรียน. (2550). *ความรู้ในการบริหารงบประมาณของฝ่ายบริหาร องค์การบริหารส่วนบุคคล จังหวัดหนองคาย*. วิทยานิพนธ์ รพ.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ลิวินทร ไพราม ศุภสิทธิ์. (2556). *ปัญหาในการบริหารงานของผู้ดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาล*. รายงานส่วนบุคคลการอบรมหลักสูตร “ผู้พิพากษาผู้บริหารในศาลชั้นต้น” รุ่นที่ 12. กรุงเทพฯ : สำนักงานศาลยุติธรรม.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2551). *หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ป๋ญญาชน.
- สุนทรียา เหมือนพะวงศ์. (2553). *การพัฒนาบทบาทผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในการปฏิรูประบบยุติธรรมไทย*. รายงานส่วนบุคคลการอบรมหลักสูตร “ผู้พิพากษาผู้บริหารในศาลชั้นต้น” รุ่นที่ 8. กรุงเทพฯ : สำนักงานศาลยุติธรรม.
- สุภชัย ศิริบุรณ์. (2556). *การจัดระบบสมานฉันท์และสันติวิธีคดีอาญาในศาลจังหวัดระนอง*. รายงานส่วนบุคคลการอบรมหลักสูตร “ผู้พิพากษาผู้บริหารในศาลชั้นต้น” รุ่นที่ 12. กรุงเทพฯ : สำนักงานศาลยุติธรรม
- สุภา วิทยาอารีย์กุล. (2551). *การบริหารงานคดี*. รายงานส่วนบุคคลการอบรมหลักสูตร “ผู้พิพากษาผู้บริหารในศาลชั้นต้น” รุ่นที่ 6. กรุงเทพฯ : สำนักงานศาลยุติธรรม
- สุภาพร รัตน์น้อย. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทพรปราการ เขต 2*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อนันต์ ธรรมราช. (2557). (วันที่ 27 พฤศจิกายน 2557). รองอธิบดีผู้พิพากษาภาค 4. ศาลยุติธรรม. สัมภาษณ์.
- อาเล็ก จรรยาทรัพย์กิจ. (2557). (วันที่ 24 ตุลาคม 2557). อธิบดีผู้พิพากษาภาค 4. ศาลยุติธรรม. สัมภาษณ์.
- Management Meaning. (2558). *Management Meaning (ความหมายของการบริหารจัดการ)*. เข้าถึงได้จาก <https://blog.eduzones.com/poonpreecha/80416>.
- Science KM. (2556). *จดหมายข่าวจาก ScienceKM ฉบับที่ 4 เดือนมีนาคม 2556 คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต*. เข้าถึงได้จาก <http://science.pkru.ac.th/megazine/pdf/004.pdf>

กิจกรรมที่ 1  
การศึกษารายกรณี



**กรณีศึกษา:องค์ประกอบหลัก ความรู้และทักษะในการบริหาร  
องค์ประกอบย่อยที่ 1 : ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การจัด  
ระบบงานและการบริหารจัดการองค์กร**

นางสาวสมศรีเป็นคนขยันมาทำงานตั้งแต่เช้าก่อนเวลาราชการและกลับบ้านเย็นหลังเวลา  
ราชการทุกวัน แต่นางสาวสมศรีทำงานไม่ค่อยเก่ง ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมอบหมายงานให้ทำแต่ละ  
อย่างก็ทำได้ช้ามาก แต่นางสาวสมศรีเป็นคนที่มีความขยันมาก ส่วนนางสาวสมฤดีมาทำงานสายเกือบ  
ทุกวันและกลับบ้านก่อนเวลาราชการ แต่นางสาวสมฤดีเป็นคนคล่องแคล่วมาก ทำงานรวดเร็วและมี  
เฉลียวฉลาดในการทำงาน เมื่อผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมอบหมายงานให้ทำก็สามารถทำงานเสร็จได้  
ทันเวลาหรือก่อนกำหนดเวลาทุกครั้งไป

ถ้าท่านเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลที่บุคคลทั้งสองทำงานอยู่ได้บังคับบัญชา ท่านเห็นควรจะ  
ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลทั้งสองนี้อย่างไร เพราะเหตุใด



## กรณีศึกษา: องค์ประกอบหลัก ความรู้และทักษะในการบริหาร องค์ประกอบย่อยที่ 2: ความสามารถในการบริหารจัดการคดี

ในศาลจังหวัดแห่งหนึ่งมีคดีค้างพิจารณาเกิน 1 ปี มากกว่า 100 เรื่อง โดยหลายคดีที่มีการส่งประเด็นไปสืบที่ศาลอื่นเป็นเวลาหลายเดือนแล้วแต่สำนวนยังไม่กลับมา และหลายคดีเป็นคดีที่มีผู้เสียหายหลายร้อยคน ซึ่งต้องใช้เวลาในการสืบพยานต่อเนื่องหลายเดือน รวมทั้งบางคดีเป็นคดีแพ่งที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับคดีอาญา ซึ่งคู่ความขอให้รอฟังผลคำพิพากษาคดีอาญาให้ถึงที่สุดเสียก่อน

ถ้าท่านเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดดังกล่าว ท่านจะมีวิธีบริหารจัดการคดีดังกล่าวนั้นอย่างไร เพื่อให้คดีที่ค้างพิจารณาดังกล่าวเสร็จไปโดยรวดเร็วและเป็นธรรมกับทุกฝ่าย



## กรณีศึกษา: องค์ประกอบหลัก ความรู้และทักษะในการบริหาร

องค์ประกอบย่อยที่ 3 : ความรู้เกี่ยวกับระเบียบการเงิน

การบัญชี การจัดซื้อจัดจ้าง การงบประมาณ และการพัสดุ

นายสมบัติได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดใหญ่แห่งหนึ่ง ที่มีปัญหาเรื่องการเงิน การบัญชี การจัดซื้อจัดจ้าง โดยเจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงิน การบัญชีและการพัสดุ เพิ่งจะถูกตั้งกรรมการสอบสวนในทางวินัยเนื่องจากมีพฤติการณ์ส่อไปในทางทุจริตต่อการปฏิบัติหน้าที่ แต่ นายสมบัติไม่มีความรู้เกี่ยวกับระเบียบการเงิน การบัญชี การจัดซื้อจัดจ้าง การวางแผนงบประมาณ และการพัสดุ มาก่อน

ท่านในฐานะเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลแห่งหนึ่ง ซึ่งเพิ่งได้รับการแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งใหม่เช่นกัน จะให้คำแนะนำแก่นายสมบัติซึ่งเป็นเพื่อนร่วมรุ่น เพื่อให้มีความรู้ในเรื่องดังกล่าวนั้นได้อย่างไร



กรณีศึกษา:องค์ประกอบหลัก ความรู้และทักษะในการบริหาร  
องค์ประกอบย่อยที่ 4 : มีวิสัยทัศน์ นโยบายและยุทธศาสตร์  
ในการบริหารงานศาลยุติธรรม

แผนยุทธศาสตร์ศาลยุติธรรม พ.ศ. 2557-2560 ยุทธศาสตร์ที่ 1 เสริมสร้างการอำนวยความสะดวกยุติธรรมให้มีมาตรฐานระดับสากล เพื่อรักษาความสงบเรียบร้อยในสังคม และให้ประชาชนเข้าถึงศาลยุติธรรมได้โดยง่าย โดยมีเป้าประสงค์ให้สังคมไทยมีความสงบเรียบร้อย และประเทศในประชาคมอาเซียนให้การยอมรับและเชื่อมั่นในความเป็นธรรม และอำนวยความสะดวกยุติธรรมที่มีมาตรฐานระดับสากลของศาลยุติธรรม

ในฐานะที่ท่านเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลคนหนึ่ง ท่านจะมีนโยบายและยุทธศาสตร์ในการบริหารงานศาลที่ท่านเป็นผู้บริหารอย่างไร เพื่อเสริมสร้างการอำนวยความสะดวกยุติธรรมให้มีมาตรฐานในระดับสากล ทั้งนี้ เพื่อให้สังคมไทยมีความสงบเรียบร้อย และประเทศในประชาคมอาเซียนให้การยอมรับและเชื่อมั่นในความเป็นธรรมของสถาบันศาลยุติธรรมของไทย





แบบฝึกหัดที่ 3.1



กิจกรรมที่ 2 ทำแบบฝึก  
แบบฝึกชุดที่ 3  
เรื่อง ความรู้และทักษะในการบริหาร



มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

**คำชี้แจง** เมื่อศึกษาคู่มือการพัฒนาชุดที่ 3 เรื่อง ความรู้และทักษะในการบริหารแล้ว  
จงวิเคราะห์ สรุป และตอบคำถามต่อไปนี้

1. ตามความคิดเห็นของท่าน ความรู้และทักษะในการบริหาร หมายถึงอะไร

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

2. ท่านคิดว่าผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ควรมีความรู้และทักษะในการบริหาร  
หรือไม่ อย่างไร

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

3. ท่านคิดว่า ผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นควรมีทักษะพื้นฐานในการบริหารด้าน  
ใดบ้าง จงอธิบาย

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



### แบบฝึกที่ 3.2



**คำชี้แจง** จงทำเครื่องหมายกากบาท (X) ทับตัวเลือกที่ถูกที่สุดเพียงข้อเดียว

1. นายสมบัติเป็นผู้พิพากษาศาลจังหวัดแห่งหนึ่ง ในศาลมีปัญหาเรื่องการเงิน การบัญชี การจัดซื้อจัดจ้าง โดยเจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงินและพัสดุถูกตั้งกรรมการสอบสวนทางวินัยเนื่องจากมีพฤติการณ์ส่อไปในทางทุจริตต่อหน้าที่ ท่านคิดว่านายสมบัติขาดทักษะการบริหารงานด้านใดมากที่สุด
  - ก. ทักษะด้านกระบวนการกลุ่ม
  - ข. ทักษะด้านคตินิยม
  - ค. ทักษะด้านเทคนิค
  - ง. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์
2. นายธรรมเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลแขวงในต่างจังหวัด มีเพื่อนเก่าที่เคยเรียนในระดับชั้นมัธยมศึกษาหลายคนประกอบอาชีพทนายความ ความ และพนักงานอัยการ โดยกลุ่มเพื่อนเหล่านั้นมักจะจัดงานพบปะสังสรรค์ระหว่างกลุ่มเพื่อนที่เรียนด้วยกันเป็นประจำและมักจะชวนนายธรรมไปร่วมงานด้วยเสมอ ดังนั้นนายธรรมเข้าสู่กระบวนการการบริหารตามแนวคิดของ Katz ในข้อใดมากที่สุด
  - ก. กระบวนการกลุ่ม
  - ข. มนุษยสัมพันธ์
  - ค. การสร้างแรงจูงใจ
  - ง. ทักษะความสัมพันธ์กับชุมชน
3. องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านทักษะในการบริหารที่ว่าผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร และจะต้องไม่ทำตัวเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยถือว่าทุกคนมีความเสมอภาคกัน เป็นแนวความคิดของใคร
  - ก. ดีเรก อิงคินันท์
  - ข. วิรัช ชินวินิจกุล
  - ค. ธานินทร์ ทรัพย์วิเชียร
  - ง. สราวุธ เบญจกุล

4. “แผนยุทธศาสตร์ศาลยุติธรรม พ.ศ. 2557–2560 ยุทธศาสตร์ที่ 1 เสริมสร้างการอำนวยความสะดวกยุติธรรมให้มีมาตรฐานระดับสากล เพื่อรักษาความสงบเรียบร้อยในสังคม และให้ประชาชนเข้าถึงศาลยุติธรรมได้โดยง่าย โดยมีเป้าประสงค์ให้สังคมไทยมีความสงบเรียบร้อย และประเทศในประชาคมอาเซียนให้การยอมรับและเชื่อมั่นในความเป็นธรรม และอำนวยความสะดวกยุติธรรมที่มีมาตรฐานระดับสากลของศาลยุติธรรม” จากข้อความดังกล่าว ตรงกับแนวคิดเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารของใครมากที่สุด

- ก. พิเชษฐ วังศานูตร
  - ข. จักรี พงษ์ธา
  - ค. จรัญรัตน์มณี
  - ง. เกรียงศักดิ์ โสมมานะสิน
5. ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลควรใช้หลักคุณธรรมใดในการบริหารงานบุคคล
- ก. หลักความสามารถ (Competence)
  - ข. หลักความเสมอภาค (Equality)
  - ค. หลักความมั่นคงในอาชีพ (Tenure)
  - ง. ถูกทุกข้อ
6. ข้อใดไม่ใช่ทักษะทางมนุษย์
- ก. การรู้จักสัมภาษณ์ (Interviewing)
  - ข. การเข้าอกเข้าใจ (Emphasizing)
  - ค. การจัดลำดับเรื่อง (Outlining)
  - ง. การรู้จักการนำอภิปราย (Leading Discussions)
7. ข้อใดไม่ใช่ องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักด้านความรู้และทักษะในการบริหารของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม
- ก. ความสามารถในการบริหารจัดการคดี
  - ข. ความสามารถในการประสานงานกับบุคคลภายในองค์กร
  - ค. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล จัดระบบงานและการบริหารจัดการองค์กร
  - ง. มีวิสัยทัศน์ นโยบายและยุทธศาสตร์ในการบริหารงานศาลยุติธรรม

8. ใครใช้หลักการ กลยุทธ์ วิธีบริหารงานให้ประสบความสำเร็จได้อย่างเหมาะสม
- ก. เอกกำหนดนโยบายและแผนงานให้สอดคล้องกับปริมาณงานและบุคลากร
  - ข. จินสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้ลูกน้องมีความกระตือรือร้นในการทำงาน
  - ค. แก้วสร้างความรักสามัคคีในหมู่คณะ
  - ง. ถูกทุกข้อ
9. ใครมีโอกาสที่จะบริหารงานได้ประสพผลสำเร็จน้อยที่สุด
- ก. สมคิดทำหน้าที่หัวหน้าองค์กรด้วยความโปร่งใส
  - ข. สมศรียึดความคิดของตนเป็นหลักในการบริหาร
  - ค. สมชายมีความเอื้ออาทรต่อผู้ร่วมงาน
  - ง. สมศักดิ์ให้ความสำคัญแก่ผู้ร่วมงาน
10. ท่านคิดว่าใครเหมาะสมที่จะเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรมมากที่สุด
- ก. นิตบริหารงานโดยเน้นประโยชน์สูงสุดของประชาชนและประเทศชาติเป็นหลัก
  - ข. หน้อยบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ของศาลยุติธรรม
  - ค. หน้อยกำหนดเป้าประสงค์ของศาลที่ตนบริหารให้เหมาะกับวิสัยทัศน์ของศาลยุติธรรม
  - ง. หนิงให้ความสำคัญกับงานที่ต้องรับผิดชอบในศาลทุกแผนกเท่าเทียมกัน





**กระดาษตอบ แบบฝึกที่ 3.2**  
**เรื่องความรู้และทักษะในการบริหาร**

ชื่อ.....เลขที่.....

ข้อ	ก	ข	ค	ง
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

### แนวคำตอบแบบฝึกที่ 3.1



#### ข้อ 1

ตามความเข้าใจของข้าพเจ้า ความรู้และทักษะในการบริหาร หมายถึง การเป็นผู้มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การจัดระบบงานและการบริหารจัดการองค์กร ความสามารถในการบริหารจัดการคดี การมีความรู้เกี่ยวกับระเบียบการเงิน การบัญชี การจัดซื้อจัดจ้าง การงบประมาณ และการพัสดุ และการมีวิสัยทัศน์ นโยบายและยุทธศาสตร์ในการบริหารงานศาลยุติธรรม อีกทั้งมีการนำความรู้ความสามารถและทักษะในการบริหารดังกล่าวมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่

#### ข้อ 2

ข้าพเจ้าเห็นว่า ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม ควรจะต้องมีความรู้และทักษะในการบริหาร เนื่องจากผู้พิพากษาหัวหน้าศาลอยู่ในฐานะผู้บริหารศาลชั้นต้นในศาลจังหวัด ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัด และศาลแขวง ซึ่งไม่ได้มีหน้าที่เฉพาะแต่ในงานด้านพิจารณาพิพากษาคดีแต่เพียงอย่างเดียว หากแต่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลยังต้องดูแลงานด้านธุรการของศาลด้วย โดยเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนนโยบายสำนักงานศาลยุติธรรม นโยบายประธานศาลฎีกา และแผนยุทธศาสตร์ของศาลยุติธรรม เป็นผู้บังคับบัญชาทั้งผู้พิพากษาและเจ้าหน้าที่ธุรการ จึงจำเป็นจะต้องมีความรู้ความเข้าใจและทักษะในการบริหารเป็นอย่างดี โดยเฉพาะการบริหารงานบุคคลและการจัดองค์กรเป็นเรื่องสำคัญต้องศึกษาให้เข้าใจ การบริหารจัดการคดีที่ดีจะทำให้การพิจารณาพิพากษาคดีเป็นไปอย่างรวดเร็ว ถูกต้องและเป็นธรรม นอกจากนี้ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องมีความรู้ด้านการเงิน การบัญชี การจัดซื้อจัดจ้าง การงบประมาณและการพัสดุ ก็ต้องมีความรู้ความสามารถด้วย เนื่องจากการเงิน การงบประมาณเป็นเรื่องสำคัญผิดพลาดไม่ได้ นอกจากนี้ ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลยังจะต้องมีความคิดริเริ่มใหม่ๆ มีความสามารถทั้งในงานคดีและงานด้านบริหาร เพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



### ข้อ 3

ข้าพเจ้าคิดว่า ผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นควรมีทักษะพื้นฐานในการบริหาร 3 ด้าน ดังนี้

1. ทักษะทางเทคนิค (Technical skills) คือ ความสามารถใช้ความรู้ความสามารถเฉพาะอย่าง รวมถึง วิธีการ กระบวนการ ขั้นตอนหรือเทคนิคต่างๆ ตลอดจนการใช้เครื่องมือที่จำเป็นทักษะทางเทคนิคที่สำคัญ คือ

- 1.1 การใช้ทักษะทางเทคโนโลยี (Technological skills)
- 1.2 การใช้ทักษะทางการวิจัย (Research skills)
- 1.3 การใช้ทักษะทางการจัดการทรัพยากร (Resource skills)
- 1.4 การใช้ทักษะทางการจัดการบุคคล (Personal skills)

2. ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (Human skills) คือ ความสามารถในการทำงานกับ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพ ประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับแก่บุคลากร และสังคมทั่วไป สามารถจูงใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ทักษะมนุษยสัมพันธ์ที่สำคัญ คือ

- 2.1 ทักษะกระบวนการกลุ่ม (Group process skills)
- 2.2 ทักษะมนุษยสัมพันธ์ (Human relation skills)
- 2.3 ทักษะการสร้างแรงจูงใจ (Motivation skills)

3. ทักษะทางความคิดรวบยอด (Conceptual skills) ความสามารถในการเข้าใจโครงสร้าง หน่วยงานโดยรวมทั้งภารกิจและหน้าที่ สามารถประสานสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอก มีความคิดต่อ การทำงานในอนาคต แก้ปัญหาและตัดสินใจอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ ทักษะความคิดรวบยอดที่สำคัญ คือ

- 3.1 ทักษะทางความคิดกว้างไกล (Vision skills)
- 3.2 ทักษะการตัดสินใจ (Decision skills)
- 3.3 ทักษะความคิดสร้างสรรค์ (Creative skills)

### ข้อ 4

นักการศึกษาต่างประเทศข้าพเจ้าเลือกแนวคิดของ DuBrin ซึ่งได้กล่าวถึงทักษะที่จำเป็นทางการบริหาร หรือการจัดการ พอสรุปได้ว่า ทักษะที่จำเป็นสำหรับการจัดการหรือบริหารงานมีอยู่ 5 ด้าน ด้วยกัน คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษย์ ทักษะด้านความคิด ทักษะด้านการวินิจฉัย และ ทักษะด้านการเมือง ซึ่งทักษะ 3 ด้านแรก มีความจำเป็นต่อการบริหารงานอย่างยิ่ง ส่วนอีก 2 ทักษะก็มีความสำคัญเช่นกันซึ่งจะทำให้การบริหารงานสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และได้แบ่งผู้บริหารออกเป็น 3 ระดับ คือ

ผู้บริหารระดับต้นผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารแต่ละระดับมีการใช้ทักษะในระดับที่แตกต่างกัน

1. ทักษะด้านเทคนิค มีความสำคัญมากที่สุด สำหรับผู้บริหารระดับต้น เนื่องจากทักษะนี้เกี่ยวข้องกับฝ่ายปฏิบัติ ความเข้าใจ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเฉพาะ ได้แก่ วิธีการปฏิบัติงาน กระบวนการและเทคนิควิธีในการทำงาน และมีความสำคัญสำหรับผู้บริหารระดับกลางมากกว่าผู้บริหารระดับสูง

2. ทักษะด้านมนุษย์ มีความสำคัญสำหรับผู้บริหารระดับกลางมากกว่าผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับต้น ทักษะนี้มีความสำคัญสำหรับทุกระดับ เพราะเกี่ยวข้องกับมนุษย์ ซึ่งจะเป็นผู้ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

3. ทักษะด้านความคิด มีความสำคัญมากที่สุดสำหรับผู้บริหารระดับสูง เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงต้องมีความสามารถในการมององค์กรในภาพรวมทั้งหมด ซึ่งประกอบด้วยภาระหน้าที่ต่างๆ ขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับบุคคลทุกคนภายในองค์กรและภายนอกองค์กร และสำหรับผู้บริหารระดับกลางมีความสำคัญมากกว่าผู้บริหารระดับต้น

4. ทักษะด้านการวินิจฉัย มีความสำคัญมากที่สุดสำหรับผู้บริหารระดับสูง เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงมีภาระหน้าที่ค้นหาสาเหตุของปัญหา และจัดการแก้ไขปัญหาในองค์กร และมีความสำคัญสำหรับผู้บริหารระดับกลาง มากกว่าผู้บริหารระดับต้น

5. ทักษะด้านการเมือง มีความสำคัญมากที่สุดสำหรับผู้บริหารระดับกลาง เนื่องจากผู้บริหารระดับกลางต้องรักษาอำนาจของตนที่มีและต้องการอำนาจนี้เพื่อตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไป

ส่วนแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้พิพากษาที่เคยดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลมาก่อน ข้าพเจ้าเลือกแนวคิดของสมศักดิ์ ขวัญแก้ว ซึ่งได้แนวคิดแก่ผู้พิพากษาที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการบริหารไว้ ดังนี้

1. ต้องมีเทคนิคและจิตวิทยาในการทำงานร่วมกับผู้อื่น
2. ต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับงานธุรการที่หัวหน้าศาลต้องปฏิบัติ
3. ต้องหาข้อมูลเกี่ยวกับผู้พิพากษา บุคลากรในศาลและพฤติกรรมชุมชน
4. ต้องเรียนรู้เกี่ยวกับคนในองค์กรเพื่อนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ในการมอบหมายงานให้

รับผิดชอบ และการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

เนื่องจากแนวความคิดของบุคคลทั้งสองดังกล่าวเกี่ยวกับเรื่องความรู้และทักษะในการบริหารมีประโยชน์และสอดคล้องกับแนวทางที่ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องนำความรู้และเทคนิคต่างๆ ดังกล่าวไปใช้ในการบริหารงานศาลให้ประสบความสำเร็จ

## ข้อ 5

ในฐานะที่ข้าพเจ้าเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาล ข้าพเจ้ามีหลักการในการใช้ความรู้และทักษะในการบริหาร มาใช้ในการบริหารงานหน่วยงานให้ประสบความสำเร็จได้ ดังนี้

1. ใช้กลยุทธ์ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในทุกด้าน โดยลดขั้นตอนและระยะเวลาในการทำงานลงให้เห็นเป็นรูปธรรม ด้วยการใช้กลยุทธ์ วิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่อย่างต่อเนื่อง เสริมสร้างความเข้าใจ ความรู้ ทักษะที่ดีในการให้บริการแก่ข้าราชการทุกระดับ เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีมและมีวัตถุประสงค์สูงสุดคือเป็นวัฒนธรรมขององค์กร ให้บุคคลเหล่านี้เป็นผู้ต่อยอดสู่รุ่นหลังอย่างไม่มีที่สิ้นสุด
2. ประชาสัมพันธ์ทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงานให้ทราบถึงลักษณะการให้บริการของศาลแก่ประชาชน และประสานความร่วมมือกับหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมอื่น รวมทั้งหน่วยงานภายนอกอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความสะดวกในการทำงาน
3. ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา ทำจิตใจให้หนักแน่นเป็นกลาง วางตัวให้เหมาะสมกับการเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาล เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้พิพากษาและข้าราชการในศาล ตลอดจนฝ่ายอื่นๆ
4. สร้างความเป็นเอกภาพ ทั้งในด้านการบริหารงานตุลาการและงานธุรการ โดยสร้างความสามัคคีของผู้พิพากษาให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และสร้างความเชื่อมั่น ความน่าเคารพนับถือให้แก่ผู้พิพากษา ตลอดจนจัดการให้เจ้าหน้าที่ธุรการทำงานร่วมกับผู้พิพากษาด้วยความราบรื่นและรวดเร็ว โดยการมอบหมายให้ผู้พิพากษาช่วยดูแลงานธุรการในแต่ละด้านตามความถนัดและความเหมาะสมแก่ผู้พิพากษาแต่ละคน โดยเฉพาะตนในฐานะเป็นผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจะต้องปรับตัวให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อำนวยการได้เป็นอย่างดีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
5. นำความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติราชการของศาล โดยเฉพาะความรู้เกี่ยวกับระเบียบการเงินและบัญชี การงบประมาณ การพัสดุ การจัดซื้อจัดจ้าง ตลอดจนแผนยุทธศาสตร์ของศาลยุติธรรมมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาแก่ผู้อำนวยการและเจ้าหน้าที่ธุรการ
6. สร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปรับปรุงและพัฒนางานให้ก้าวหน้าไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ โดยการสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้วยระบบคุณธรรมและการตอบแทนที่เหมาะสมในด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและสวัสดิการที่นอกเหนือจากระเบียบของทางราชการ อาจออกไปประกาศเกียรติคุณพร้อมเงินรางวัลให้แก่บุคลากรที่มีความขยันในการทำงานในแต่ละด้านเป็นประจำทุกปี เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงาน โดยให้บุคลากรทุกฝ่ายมีสิทธิในการออกเสียงลงคะแนนคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสม

เฉลยแบบฝึกที่ 3.2



1.	ค	6.	ค
2.	ข	7.	ข
3.	ข	8.	ง
4.	ก	9.	ข
5.	ง	10.	ก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี



## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบรูปแบบและคู่มือการพัฒนา

- |   |   |
|---|---|
| 1. ศาสตราจารย์ ดร.พล.ต.ต จักรพงษ์ วิวัฒน์วานิช<br>(น.บ., น.ม., ป.ร.ม., น.บ.ท., ป.ร.ด.)                    | อาจารย์ประจำคณะตำรวจศาสตร์<br>โรงเรียนนายร้อยตำรวจ  |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร.ปรีชา คัมภีรปกรณ์<br>(กศ.บ.(เกียรตินิยม), ค.ม., Ph.D (Educational<br>Administration) | อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหาร<br>การศึกษาและภาวะผู้นำ<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร                                |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัชชัย ไพใหญ่<br>(กศ.บ., กศ.ม., ค.ด.)  | อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหาร<br>การศึกษาและภาวะผู้นำ<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร                                |
| 4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวี วาจาสิทธิ์<br>(กศ.บ., กศ.ม., กศ.ด.)  | ผู้ช่วยรองอธิการบดี<br>ฝ่ายบัณฑิตศึกษา<br>มหาวิทยาลัยปทุมธานี   |
| 5. นายมน โขศรีสาคร<br>(น.บ., น.ม., น.บ.ท.)  | รองอธิบดีผู้พิพากษาภาค 4<br>สำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาภาค 4   |
| 6. นายวิมล สุนนท์<br>(น.บ. (เกียรตินิยมอันดับ 2), น.ม., น.บ.ท.)   | รองอธิบดีผู้พิพากษาภาค 4<br>สำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาภาค 4   |
| 7. นายกฤษณพล ณ ถลาง<br>(น.บ., น.บ.ท.)   | ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัด<br>พระนครศรีอยุธยา<br>ศาลจังหวัดพระนครศรีอยุธยา                                     |
| 8. นายชูชาติ เทพวิระ<br>(น.บ., น.บ.ท.)  | ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลเยาวชนและ<br>ครอบครัวจังหวัดเลย<br>ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดเลย                           |
| 9. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ชัยวัฒน์ ศิริวัฒนกุล<br>(ร.บ.บ., น.ม., น.บ.ท.)                                      | ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะชั้นต้นในศาล<br>เยาวชนและครอบครัวจังหวัดอุดรธานี<br>ศาลเยาวชนและครอบครัว<br>จังหวัดอุดรธานี |
| 10. นางอรุณีย์ ปัทมาภรณ์<br>(น.บ., น.ม., น.บ.ท.)  | ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะชั้นต้นในศาล<br>จังหวัดภูเขียว<br>ศาลจังหวัดภูเขียว   |

## คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร

ประธานกรรมการ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์

กรรมการ

รองศาสตราจารย์ ดร.สายนต์ บุญใบ

กรรมการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร